

達成感を味わえるQCサークル活動へ

会社・事業所名(フリガナ)

トヨタ ゴウセイ カブシキガイシャ モリマチ コウジョウ
豊田合成株式会社 森町工場

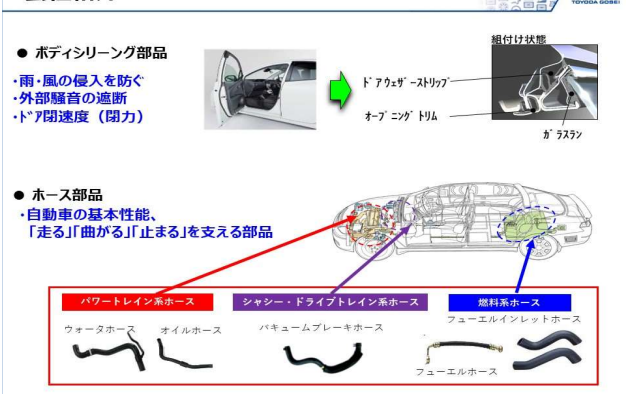
発表者名(フリガナ)

マツオ マサト
松尾 正人

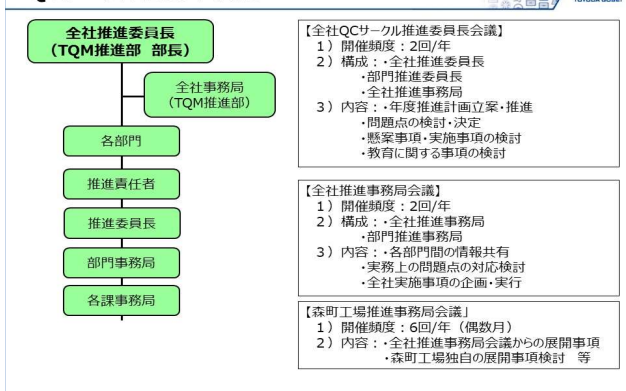
会社紹介



会社紹介



QCサークル活動の組織



発表のセールスポイント

工場事務局の業務を引き継ぎ、低迷していたQCサークル活動に「達成感」を味わってもらい、PDCAのサイクルを回せる人材育成を進めるために、様々な問題点を改善した事例です。

会社紹介



森のとうもろこしは糖度が18～20度あり、生でも食べられることで有名です

森町の治郎柿は、皇室献上柿です

- 竣工 / 1976年9月
- 売上高 / 201億円 (2021年度)
- 敷地面積 / 163,238 m²
(約東京ドーム4個分)
- 建物面積 / 53,939 m²
- 社員数 / 907人
(22年3月現在)
請負人員 394人
(22年3月現在)



豊田合成は愛知県清須市に本社を置き、世界17の国と地域で61のグループ会社を展開しています。

高分子技術をベースに、自動車の内外装部品、シール部品、機能部品やLED製品、産業用機械の部品などの生産販売をしています。森町工場では、車への雨、風の侵入を防ぎ、外部騒音を遮断し車内を快適にする ボディシーリング部品や自動車の基本性能である「走る」「曲がる」「止まる」を支えるホース部品、を生産しています。森町工場は1976年に操業開始し、名前の通り周囲を森に囲まれた緑豊かな環境の中で約1300名の人が働いています。

豊田合成のQCサークル組織は、TQM推進部部長が全社推進委員長をつとめ、各部門に推進責任者、推進委員長、部門事務局を設けています。

部門事務局は全社推進委員会会議や事務局会議での決定事項や検討事項を、担当する部門の各課事務局に展開します。

職場紹介

会社名: 豊田合成株式会社

発表形式

PC

担当部門構成人員 : 580名

担当部門サークル数 : 41

サークル当たり人数 : 10名

年間テーマ完了目標 : 2件

《事業所名》 森町工場

(所属・職位) WS企画部 WS業務室

森町工場のQCサークル組織



森町工場はWS領域とFC2領域が同居している工場で、QCサークル組織はこうになっており、工場全体で41のサークルを持っています。

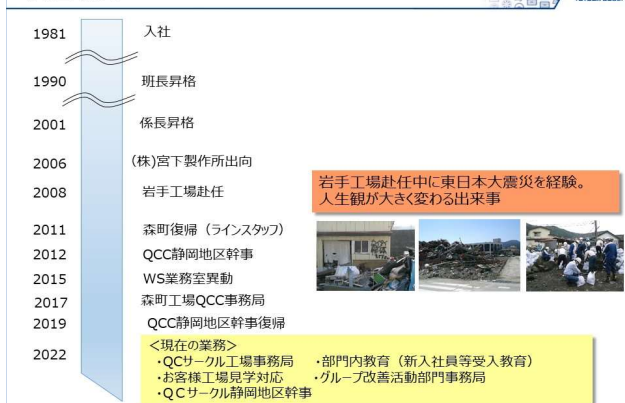
森町工場QCサークル大会

森町工場としての部門大会であり、2022年度までに144回を開催。

創成期（昭和）	（平成）	現在（令和）
活動を定着させるため、毎月のように発表会を開催	社外の大々な会場を借りて休日に発表会を開催	コロナ禍で大きな会場を借りての開催は不可。会議室を会場としてリモート開催

森町工場のQCサークル活動は、工場が操業開始して間もなく始まりました。当時は新しい工場ということもあり、若い従業員がほとんどで、QCサークル活動を定着させ、活気のある工場にしようと毎月のように事例発表会を開催。自己研鑽、相互研鑽につとめました。工場に併設された健康管理センターを使って事例発表会も開催、やがて参加人員も多くなりましたが、現在はコロナ禍で工場内の会議室をメイン会場として、リモートでの発表会開催となっています。

自己紹介



私は1981年に入社、製造部で業務を進めてきましたが、2008年に岩手工場に赴任。多くの方と関わることができ、とても貴重な時間を過ごすことができました。森町工場に帰任後、2012年にQCサークル静岡地区幹事を拝命。それまで以上にQCサークルに深く関わることとなり、2017年途中から、前任者から森町工場のQCサークル事務局を引き継ぎました。

私の想い

QCサークル活動は単なる改善活動ではなく、人材育成の活動である。PDCAのサイクルを回せる人材を育てるには、QCサークル活動が最適。

そのためには

- ① 活動時間を確保できるように仕掛ける
- ② QCストーリーやQC手法をしっかりと身に付けてもらう

QCストーリーやQC手法を身に付ける事で活動に筋が通り、結果としてサークルが活発になるし、達成感を味わってもらえる活動になる。

表-2 活動計画

	2018	2019	2020	2021	2022
活動時間を確保できるように仕掛ける					
QCストーリー、QC手法をしっかりと身に付けてもらう					

私の想いとして、「QCサークル活動は単なる改善活動ではなく、人材育成の活動である。PDCAのサイクルを回せる人材を育てるには、QCサークル活動が最適」というものがあります。そこでまず、活動時間を確保できるように仕掛ける事、またQCストーリーやQC手法をしっかりと身に付けてもらうことを工場事務局の自分の役割とし、この二本の柱を軸にして、活動を進めてきました。

工場事務局引き継ぎ時の状況

区分	実情	問題点
各種発表大会	①工場大会は2回/年 開催 ②上位入賞サークル：全社大会、地区大会に出場・・・出るが負け。 ・・・喜びや達成感が無い	全社大会、地区大会に向けてブラッシュアップ無し
年間優秀サークル	①工場大会で発表したサークルを各賞に振り分け・・・受賞の喜びが無い	受賞の喜びが無い
各サークルの管理	①TQM推進部へのサークル登録	進捗状況や活性度が分からない
自己啓発相互啓発	①TQM推進部主催の研修会、勉強会へ参加 ②QCサークル静岡地区主催の大会、研修会への参加	勉強できる場が少ない

＜目標に対する結果＞

表-1 2017年 目標対結果

項目	目標値	現状
会合時間確保	120分以上/月	WS 68分 FC2 55分
C/Dレベルサークル比率	30%以下	WS 60% FC2 66%

図-1 月平均会合時間（17年）

図-2 C/Dレベル比率（17年）

前任者から工場事務局を引き継いだ時の状況です。活動や発表に喜びや達成感を感じることは出来ませんでした。活動の目標として、会合時間は月に120分以上確保すること、C/Dレベルサークルの比率を30%以下にしようという目標がありましたが、当時の森町工場の状況は、会合時間、C/Dレベルサークル比率ともに、目標の足元にも及ばない状況でした。

会合時間の確保

全社目標：120分以上/月 確保

TQM推進部が作成した「会合実績把握シート」で、森町工場各サークルの会合回数、時間を確認。会合時間が極端に少ないサークルにはヒアリング、指導実施。

- ・会合を開く日程が決まらない
- ・メンバーが集まらない
- ・生産優先になる

定期的な会合開催を促すことで、120分を確保できるサークルが増加

- ・月曜日の朝、設備昇温待ちの時間を利用
- ・メンバーで話し合いやすい時間に設定 等

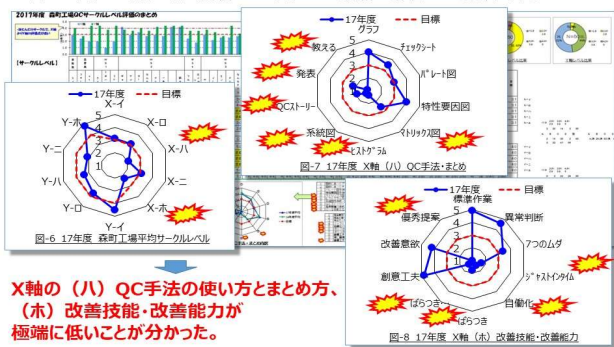


会合時間が確保できない理由として、「会合を開く日程が決まらない」「メンバーが集まらない」「生産優先になる」などの意見が多く出ましたが、月曜日の朝、設備の昇温時間を利用したり、メンバーで話し合い、やりやすい時間に設定するなどのアドバイスを繰り返した結果、WS、FC2それぞれの平均会合時間は毎年向上。目標の120分確保までもう少しとなりました。120分以上を確保するサークルの比率も向上しています。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

弱点はなに？

各サークルのX軸、Y軸を解析。サークルごとの弱点を明確にして方策を練る。



X軸の (ハ) QC手法の使い方とまとめ方、(ホ) 改善技能・改善能力が極端に低いことが分かった。

QCストーリー、QC手法を身に付けてもらう為に、まず行った事として、弱点を見極める事です。各サークルのレベル評価結果を解析し、サークルごとの弱点が見える化。結果としてX軸の(ハ)QC手法の使い方とまとめ方、(ホ)改善技能・改善能力の2項目が極端に低いことが分かりました。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

勉強会の実施

QCC静岡地区基本研修会の内容を社内で展開



製造課からの要望に応じて勉強会を実施 (QC手法、問題解決型QCストーリー)



レベル診断結果から出した弱点克服のための勉強会を開催 (QC手法、事例の纏め方等)



■ 十分活用できる ■ 一部活用できる ■ 分からない



図-10 弱点克服勉強会アンケート

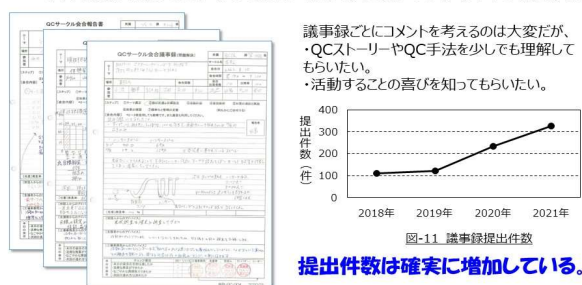
QCサークル静岡地区の基本研修会の内容を工場内に展開したり、QC手法だけでなく、事例の纏め方や原稿の作り方なども試行錯誤して資料を作成、勉強会を開催しています。また製造課の要望に応え、課単位での勉強会も開催。若い人や期間社員の方など、今までQCサークル活動にあまり馴染みの無かった人からも、有意義な勉強会だったと評価をもらい、同時に熱心に勉強する若い人達を頼もしく思える時間でした。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

会議議事録へのコメント記入

各サークルの議事録を回覧してもらい、コメントを記入。

次の活動に展開できる (PDCAのサイクルを回せる) ようなコメントを心掛ける。



各サークルの会議議事録について、決まったフォーマットを展開、議事録の内容について、係長、課長からコメントをもらったあと、工場事務局の私に回覧されるしつくりを作りました。コメントには「ダメだから直さない」ではなく、「次の活動ではこんなことに気を付けよう」というコメントを心掛けています。やり直しをさせると計画に遅れが発生しますし、サークルリーダー、メンバーのやる気を削ぐ事にもなりかねません。次の活動で、少し気を付けていれば展開できるような事を助言させて頂いています。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

自己啓発/相互啓発 (QCサークル図書館の設置)

自己啓発、相互啓発と言っても、その道具が無い。書籍は高価。

勉強できる環境を整えてあげなければいけない。

- ★ 社員の多くが利用する食堂の一角に、『QCサークル図書館』を設置。
- ★ 従来からあった書籍+新規購入 42冊。
- ★ PCスキル向上のためのパソコン設置。

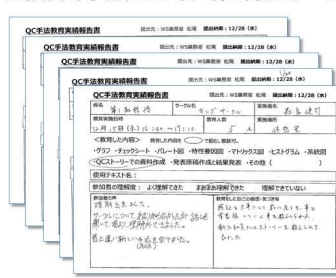


・いつでも利用できるようにカギは掛けない。
・貸出もOK!

QCサークルの勉強は自己啓発、相互啓発が基本ですが、その道具が無いのが実情で、書籍は高価。個人で買うには負担が大きくなります。そこで社員の多くが利用する食堂の一角に、「QCサークル図書館」を設置。従来からあった書籍に加え、新規購入、QCサークル誌や各大会の報文集、PCや先輩方の活動事例などもそろえ、誰でも気軽にQCサークルの勉強ができるようにしました。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

勉強会で学んだことを、それぞれのサークル (職場) に展開



勉強会に参加し、学んだことを、それぞれのサークルや職場で展開してもらうことで、「教える」ことの経験値を上げてもらう。

参加者の感想や自己の気づきを纏め、今後の「教える」場面に反映してもらう。

- ・自分が説明することで、理解できている所と出来ていないところが明確になった。
- ・人に教えるのは難しい。
- ・新入社員にQCストーリーを教えられる良かった。
- ・次のサークルで特性要因図を作成するときに活用したい。
- ・意見を纏めるのは難しい。

これらの気づきが、今後の自己研鑽の基となる

せっかく勉強会に参加しても、その内容を活用しないと勉強したことを忘れてしまいます。そうならないように、参加者の方には学んだことを各サークルや職場内に展開して頂くことを義務付けました。これにより、「教える」ことの経験値を上げることできます。また教えたことで気づきも有り、これらは今後の自己研鑽の基となります。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

事例ブラッシュアップ会実施

全社大会、地区大会に出場する事例について、ブラッシュアップを指導

せっかく活動したのに、事例にうまく表現できていない。

全社大会、社外大会に出場しても結果が出せない。



事例に何が足りないのか、どうすれば分かりやすくなるのか、を指導。賞を取るための修正ではなく、次につながる修正を行う。

事務局が事例を修正するのではなく、事務局はアドバイスをし、サークルが納得して事例を修正。

特に表現力が弱い「人材育成」の部分を最大限にアピールする。

<結果>

ピカットサークル：2021年度 全社大会 銀賞
2022年度 QCサークル静岡地区秋桜大会 優秀賞
2022年度 全社大会 金賞

全社大会や静岡地区大会に出場する際には、事例のブラッシュアップが必要になります。せっかく活動したのに、事例にうまく表現できていない事が多く、結果として大会で評価されません。事例を私が修正するのは簡単ですが、それをしてしまうとリーダーやメンバーの士気が下がりますから、まずは私が気づいた点を事例に書き込み、それを基にサークルで事例を修正してもらいます。この形でブラッシュアップを続けた結果、ピカットサークルが全社大会、静岡地区大会で大きな結果を出してくれました。

QCストーリー、QC手法を身に付ける

ピカットサークル



2020年結成
ベテランと若手の2極化サークル。
女性メンバーの「がんばりたい」気持ちが凄い！
ベテランが若手にQC手法やQCストーリーを教えながら活動することで、相互研鑽を実現させた。

<全社大会金賞受賞の感想>
嬉しかったです。自信に繋がりました。 昨年は銀賞でしたが、今年は金賞となり、おめでとって言われる回数が10倍になりました。

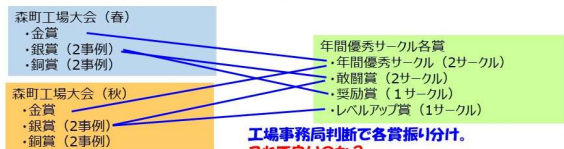
達成感を感じてくれてヨカッタ！

ピカットサークルは2020年に結成された新しいサークルで、ベテランと若手が同居したサークルですが、女性メンバーの「がんばりたい気持ち」をすごく感じるサークルです。ベテランメンバーが若手メンバーにQC手法やQCストーリーを教えながら活動することで、相互研鑽を実現させています。今回全社大会で金賞を受賞したことで、「嬉しかったです。自信に繋がりました。おめでとって言われる回数が10倍になりました」と、達成感を感じてくれたようです。

入社2〜3年の若い人がした経験は、今後の大きな財産となるはずだ。

支援活動

年間優秀サークル選出基準の明確化



各種提出率、大会参加者数等を一覧にし、ポイントが高い順に各賞を決める。

頑張って活動すれば
評価につながるしくみ
提出物の状況なども
確認できる

豊田合成には「年間優秀サークル」の制度がありますが、従来の森町工場の選出基準は疑問を感じました。
やはり頑張ったサークルには、それなりの褒賞が必要です。
がんばった結果を見るために、発表の成績だけでなく、各種提出率や大会・研修会への参加数もポイント制にして総合ポイントが高い順に各省を決めることとしました。
単にポイントを見るだけでなく、提出物の状況なども確認出来、一石二鳥です。

効果の確認②

C/Dレベルサークル比率

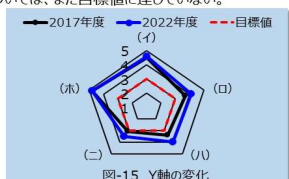
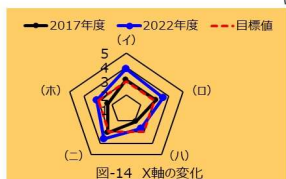
表-4 C/Dレベルサークル比率

項目	目標値	2017年	2021年
C/Dレベルサークル比率	20%以下	WS 60%	16.1%
	*21年度目標	FC2 66%	16.7%



X軸弱点克服に対する結果

X軸について全体的にレベルアップすることができたが、(Ⅰ) QC手法の使い方とまとめ方については、まだ目標値に達していない。



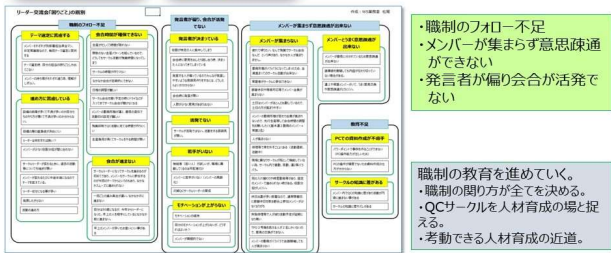
C/Dレベルサークルの比率については、21年度目標の20%以下を達成。
弱点であるX軸(ハ)、(ホ)についても確実に向上しています。

支援活動

リーダー交流会の開催



・リーダーの困りごとを吸上げ、参加者がディスカッション形式で解決策を考える。



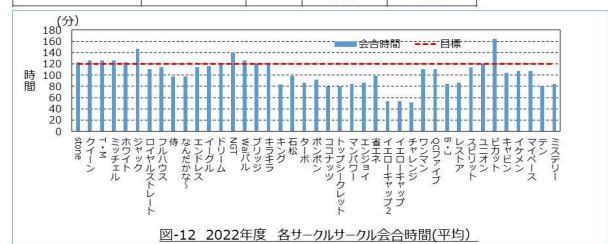
サークルへの支援活動として、今年度、リーダー交流会を開催しました。リーダーの困りごとや要望を吸い上げる場を、改めて設定したものです。リーダーの困りごとに事務局が答えるのではなく、リーダー同士でディスカッションをして解決策を探すことで、問題を共有できるだけでなく、リーダー同士の横のつながりも芽生えたようです。困りごとの内容を層別すると、職制のフォロー不足という問題が浮き彫りとなりました。

効果の確認①

全社目標値に対する結果

表-3 効果の確認

項目	目標値	2017年		2021年
会合時間確保	120分以上/月	WS 68分	109分	109分
		FC2 55分		101分



会合時間を確保できていないサークルは、引き続き指導をしていく。

効果の確認として、まず全社目標値に対する結果です。会合開催時間は大幅に伸ばすことができましたが、まだ目標の120分以上には届いていません。またサークル別にみても、確保できているサークルと出ていないサークルの差が顕著であることから、今後も引き続き指導を続けていきます。

今後の進め方

表-5 今後の進め方

項目	今後の進め方
サークル会合時間	目標達成できていないサークルを中心に指導展開
議事録へのコメント記入	継続
勉強会	定期的な開催を展開していく
QCサークル図書館	継続
事例ブラッシュアップ会	継続。管理監督者の参加を促す。
リーダー交流会	定期的な開催を進め、リーダーの困りごとを解消していく

<サークルレベル> 弱点克服とともに、TQM推進部と協業でAレベルサークルを増やす。

* Aレベルサークル：森町工場のサークル活動を牽引してもらえるサークル。



**Aランク目標
30%以上！**



今後の進め方については、勉強会を定期的に開催するなど、今の活動を基本的に継続していきます。またサークルレベルについてはAレベルサークルが少ないため、弱点克服とともに、TQM推進部と協業でAレベルサークルを増やし森町工場のQCサークル活動を牽引してもらいます。ご清聴ありがとうございました。