

技能系研修における業務改善にチャレンジ ～工長昇格前研修 社外実習の業務改善～

会社・事業所名 (トヨタ自動車株式会社 田原工場)

発表者名 (フリガナ)

トヨタ自動車株式会社 田原工場

青野 美香 (アオノ ミカ)

《テーマ》

技能系研修における業務改善にチャレンジ

《サブテーマ》 ～工長昇格前研修 社外実習の業務改善～

《施策実行型》 トヨタ自動車(株)田原工場

生産本部人事室 田原人事G

崖っぶちの笑顔サークル

テーマリーダー: 青野

メンバー: 西村、山本、西山、服部

私はトヨタ自動車株式会社 田原工場「崖っぶちの笑顔サークル」の青野です。私達が取り組みましたテーマ「技能系研修における業務改善にチャレンジ」「工長昇格前研修 社外実習の業務改善」について発表させていただきます。

次に工場の紹介です。私たちが働く田原工場は、愛知県の最南端の田原市にあり、自然豊かな環境にあります。工場の特徴ですが非常に広い港を持った総合一貫生産工場です。代表的な生産車種はランドクルー

ザーブレードやレクサスになります。「田原から世界の名車を」を合言葉に日夜、生産に取り組んでいます。

会社の紹介

トヨタ自動車 本社

モノづくりを通じ
豊かな社会づくりに
貢献することを目指す

愛を知る
愛知県

テクノロジー

SDGsへの取り組み

環境への取り組み

2/26

まず初めに会社紹介ですが、愛知県豊田市に本社を置きます弊社、トヨタ自動車はモノづくりを通じて豊かな社会づくりに貢献することを目指している会社です。

工場の紹介

トヨタ自動車(株)田原工場

愛知県最南端
田原市

工場の特徴

代表生産車種

TOYOTA

総合一貫生産

合言葉は『田原から世界の名車を』

操業開始 1979年1月
従業員数 7367名
敷地面積 403万平方メートル
(東京ドーム80個分)
2023.4現在

3/26

職場の紹介

田原工場

品質管理部

レクサス製造部

エンジン製造部

資材物流課

車体部

プラント環境部

塗装成形部

安全健康推進部

組立部

車両工務部

生産本部人事室

田原人事グループ

担当人事チーム

人事チーム

労務チーム

要員・厚生チーム

技能育成チーム

研修風景

研修担当

安全研修

事務局 (QC・創意くふう・学園)

4/26

次に職場の紹介ですが、田原工場には主にこのような部署があり、私達は、生産本部人事室 田原人事グループ 技能育成チームの研修メンバーに属しています。

サークルの紹介

年齢

経験年数

平均 45歳

平均 2.2年

服部

西山

青野

山本

西村

【業務経験が浅い】

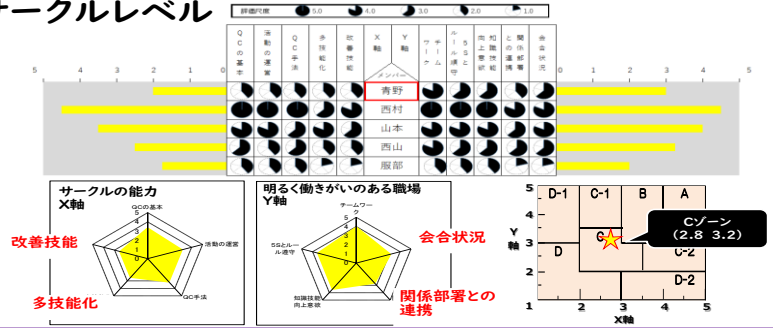
5/26

私達のサークル『崖っぶちの笑顔サークル』は5名で構成されており平均年齢は45歳。大半のメンバーが経験年数2年程度で業務経験が浅いメンバーばかりで活動しています。

QCサークル紹介	サークル名 (フリガナ)		発表形式
	崖っぶちの笑顔 (ガケップチノエガオ)		プロジェクト
本部登録番号	177-7003	サークル結成年月	2018年4月
メンバー構成	5名	会合は就業時間	内・外・両方
平均年齢	45歳 (最高 62歳、最低 30歳)	月あたりの会合回数	2回
テーマ暦	本テーマで 5件目 社外発表 1件目	1回あたりの会合時間	1時間
本テーマの活動期間	2023年 4月 ~ 2023年 10月	本テーマの会合回数	13回
発表者の所属	生産本部人事室 田原人事グループ 技能育成チーム		勤続 32年

サークルレベルは、X軸の改善技能や多技能化、Y軸では会合状況や関係部署との連携といった項目のレベルが低迷しCゾーンとなっております。

サークルレベル



次に、私の紹介ですが、1992年に入社し配属は品質管理部で主な業務は、陸上長距離部女子駅伝部として1997年まで活動をしていました。2017年に工務部に異動となり、経費処理や部長秘書を経験させて頂きました。2023年からは田原人事Gに異動となり『技能系研修』を担当するようになりました。研修サポートを中心に、このような業務を担当しています。その中でも工長昇格前研修の『社外実習』を中心に活動しています。

私の紹介

- ・1992年 入社 田原工場品質管理部に配属 (陸上長距離部 女子駅伝部)
- ・2017年 工務部に異動 (経費・部長秘書)
- ・2023年 生産本部人事室 田原人事G (技能育成チーム) に異動
 - ①工長昇格前研修『社外実習』
 - ②難聴者対応
 - ③バス、食堂の手配
 - ④講師の各種手続き



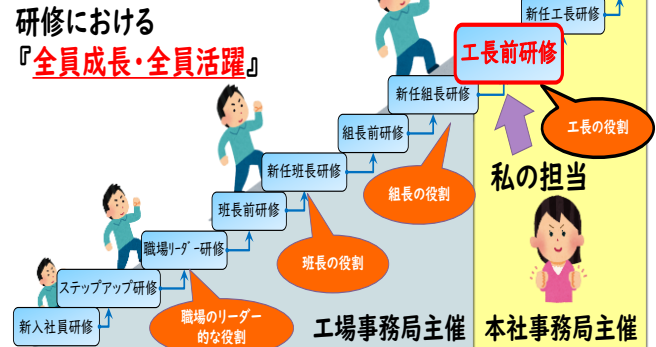
- ①工長昇格前研修『社外実習』
- ・本社研修の聴講
 - ・職場報告会に参加



7/26

トヨタの技能系研修について紹介

技能系研修の種類 ~課長までの道のり~



8/26

1. テーマの選定

研修	主催者	副担者
新入社員研修	西山	阪部
ステップアップ研修	西山	阪部
職場リーダー研修	山本	青野
班長前研修	山本	西山
新任班長研修	西村	山本
組長前研修	山本	西山
新任組長研修	西村	山本
工長昇格前研修	青野	佐藤
新任工長研修	西村	青野
新任課長研修	西村	青野

<工長昇格前研修カリキュラム>

- 3会合7日間+社外実習
- ・1会合: 幹部職講話、自己マネジメント振り返り、人間力・役割認識、自職場の課題整理
 - ・2会合: 社外実習、トヨタの源流を学ぶ
 - ・3会合: 人間力・役割認識研修の学びを共有、自職場の課題整理



テーマ: 『工長昇格前研修 社外実習の業務改善』

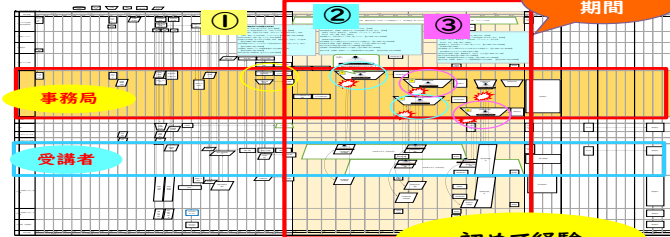
9/26

次に、弊社の『技能系研修』についてご説明いたします。弊社では『全員成長・全員活躍』するために、各階層に「必要な知識」、「技能の習得」を目指し、研修を実施しています。受講者は研修を重ねる事で、その都度昇格していきます。私の担当は 工長になるための研修で主に本社事務局が中心に行う、工長昇格前研修となります。

それではまず始めに、テーマの選定理由ですが、私達サークルでは自分の担当以外でも業務が遂行できるよう業務内容の共有を進めています。そんな中、青野の担当である、工長昇格前研修では他企業にて実習を進める「社外実習」があります。今回、西村サークルリーダーからは「社外実習」はトヨタの外を知る事のできる貴重な研修。この研修をテーマに活動したらどうか?とアドバイスを受け、そこで、テーマリーダーは初めての挑戦ですが、この研修は青野が主担当です。私がテーマリーダーに立候補して、テーマ「工長昇格前研修 社外実習の業務改善」に取り組む事にしました。

2-1. 現状把握 (工長昇格前_研修の業務)

■『物と情報の流れ図』をメンバーと作成



<田原事務局>

- ①事前挨拶まわりを実施→実習先に受入ってもらう体制づくり
- ②中間報告会 参加→取組み内容、環境確認
- ③最終報告会 実施→先方とのコミュニケーション



メンバーの所感

本社主体なのに...

事務局との関わり多いなあ...

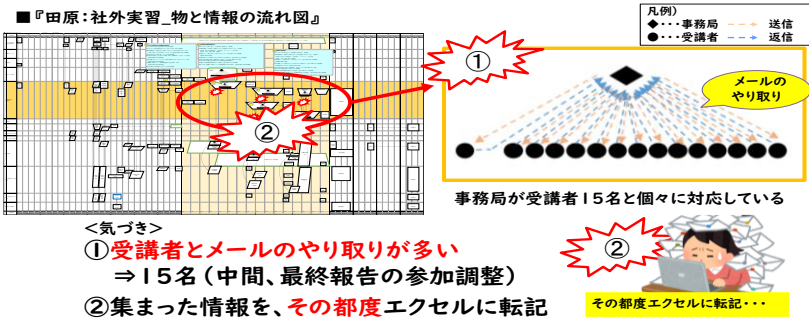
工長は『職場の要』!

佐藤アドバイザー

10/26

しかし、私自身が新人である為、どんな仕事があるのか、自分の業務を整理、把握するため、研修の「物と情報の流れ図」をメンバーと一緒に作成しました。この「物と情報の流れ図」を見てみるとなぜか社外実習に田原事務局が多く関わっており、主に実習前の挨拶回り、中間報告会、最終報告会に関わっている事がわかりました。本社主体の研修といいつつも、『田原事務局との関わりが多いなあ、なぜ田原工場独自で企画、運営をしているんだろう?』と、疑問点を話していると佐藤アドバイザーより、『この研修は、工長という立場の『職場の要』になる人の研修だから、自分達の目で見届け、サポートするべきとの想いから、工場事務局が動いているんだ!』と、熱い想いを聞き、重要な業務である事をメンバー全員感じました。

2-2. 現状把握 (服部さんの気づき)



11/26

そこで、この関わっている社外実習の業務の中で、メンバー全員が目についた事、また問題と感じた事として、5つ取り上げました。まず1つ目に服部さんが気付いた事で、中間・最終報告会の受講者と、日程調整のメールのやり取りが多い事がわかりました。すると、山本さんが、「青野さん、これ大変だね。」と言。「そうなんです。実は、受講者15名と個々に何度もメールのやり取りしてるので時間が多くかかっているんです。」「しかも、この集まった情報を、回答をもらった都度、エクセルに転記していて、けっこう忙しいですよ。」

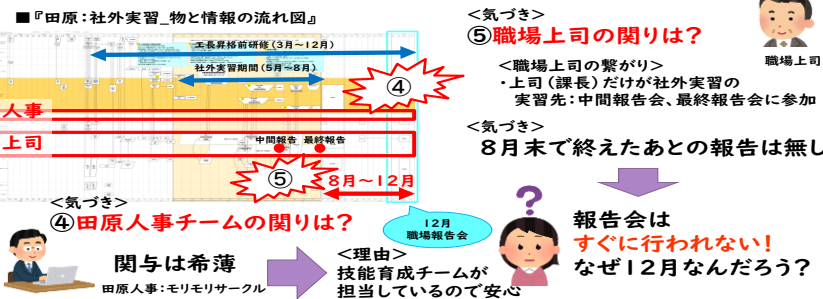
2-3. 現状把握 (西山さんの気づき) <昇格前研修の社外実習先>



12/26

そんな会話をしている時に、班長前研修担当の西山さんが「あれ？受講者同士の横の繋がりが無いなあ。班長前研修は受講者同士繋がって相談しあっているのに、工長昇格前研修では誰に相談するんだろう？情報共有してるの？」と、疑問を投げかけてきました。改めて「物情」を見てみると確かに社外実習では、実習先が各企業であり、一人で活動する為、相談相手など居なく不安ではないか？と感じました。

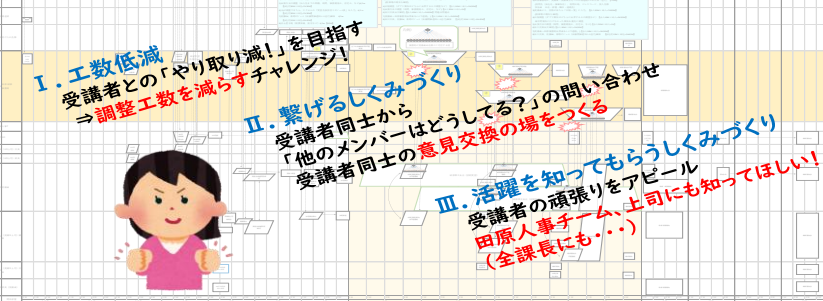
2-4. 現状把握 (山本さんの気づき)



13/26

更に山本さんからは田原人事チームと職場上司の関わり方に対して、「職場の要となる人材の、頑張りが見られる実習なのになぜ田原人事チームは関与しないのかなあ」田原人事チームのモリモリサークルに確認すると「技能育成チームが担当しているので安心していただけ」という回答でした。また、職場上司の関わりについては社外実習を8月末で終わった後、なぜすぐに報告会を行わず、12月なんだろう？とメンバー全員、疑問に思いました。

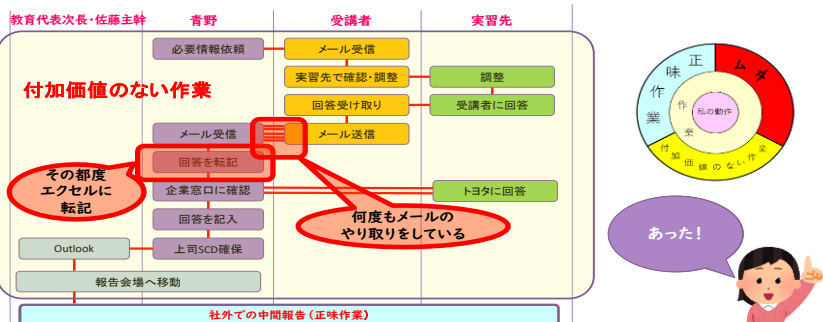
私達の想い(チャレンジ3)



14/26

この、『物と情報の流れ図』を作成する事で気づいたこの5つの項目に対し、私達は3つのチャレンジテーマをあげ、取り組むことにしました。まず、1つ目に受講者とのやり取りを減らす「工数低減」。2つ目に意見交換の場をつくる「繋げる」しくみづくり。そして3つ目に、受講者の頑張りや田原人事チーム、上司にも知ってもらう「活躍を知ってもらうしくみづくり」について取り組みました。

2-5. 現状把握 (手順確認) チャレンジテーマ I.工数低減



15/26

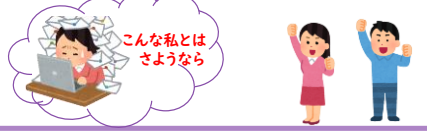
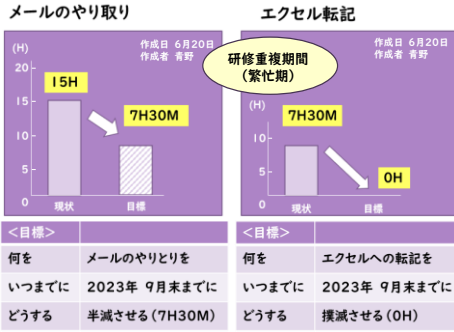
さっそく、手順を確認するために受講者との日程調整作業のフロー図を作成しました。そして、「正味作業」、「付加価値のない作業」、「ムダな作業」の3つの観点で層別してみると、中間報告会が「正味作業」、それ以外は全て「付加価値のない作業」という事がわかりました。この中にもムダがあるはずと、さらに調査してみると、やはり服部さんが気づいた通り「何度もメールのやり取り」をしている事と、回答をその都度エクセルに転記が、ムダな作業ではないかと感じました。

3. 目標の設定

中間報告の日程調整= 合計22H30M

メールのやり取り・・・15H
+
エクセルに転記・・・7H30M

チャレンジテーマ I.工数低減



そこで、このムダな作業と感じた業務が、どれ位の時間が掛かっているのかまとめた結果、メールのやり取りが15時間、エクセルへの転記に7時間30分も掛かっていました。この調査結果から目標は、この時期は他の研修と重複する繁忙期なので負担を減らし、受講生の負担を軽減させるためにもメールのやり取りは半減の7時間30分に、エクセルへの転記は「無くせるのではないか」と考え、0時間と設定し、メンバーと協力しながら取り組むことにしました。

4. 活動計画

活動手順	主担当	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
テーマの選定	青野	→						
現状の把握	西村		→					
目標の設定と活動計画	山本・服部			→				
対策の検討と実施	青野・西山				→			
効果の確認	西村・山本					→		
標準化と管理の定着	青野・西村						→	
反省と今後の進め方	青野・西村							→

活動計画は、このように主担当を決め、6か月で実行できるように進めました。

5. 対策立案

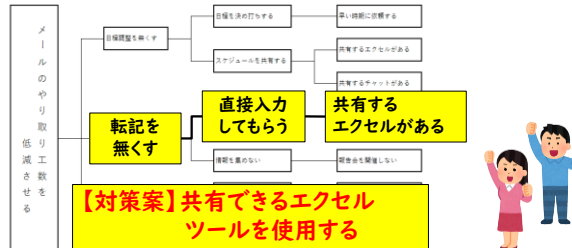
良い案が浮かばない



チャレンジテーマ I.工数低減

先生役
モリモリサークルの早川さん
メンバー全員で協力し

系統図を作成



次の対策案ですが、工数低減を目指す事に対しどのような対策案があるのかをメンバーと会話を開きましたが、なかなか良い案が浮かびません。悩んでアドバイザーの佐藤さんに相談した所、「せっかくの機会だからQC手法の勉強してみたらどうか」とアドバイスを受け、モリモリサークルの早川さんを先生役とし、メンバー全員で一緒に学ぶことにしました。そして今回は、勉強した系統図を使って対策案に結び付けました。

6. 対策実施

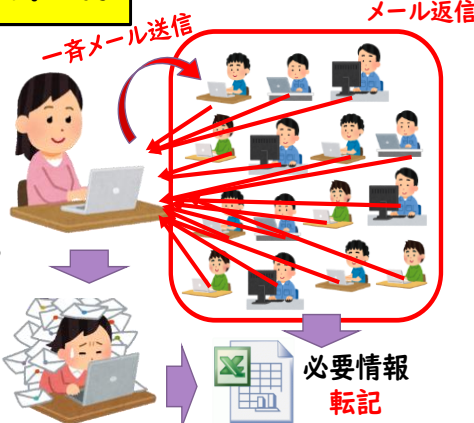
チャレンジテーマ I.工数低減

SharePoint勉強会に参加



改善前

受講者に活用したいなあ?
受講者への勉強会を実施



対策ですが、情報収集ツールで何か無いかと考えていたところ、ちょうど、SharePoint勉強会が職場内であり、わたくし青野が参加。このツールは情報展開、情報集約に大変有効であり活用したいと考えました。「でも現場の受講者には難しいかな?」と思い、私が先生となり、勉強会を開催。始めは「SharePointって何?」という状態でしたが「便利さ」を理解して頂き、活用する事となりました。その結果、改善前は日程調整依頼メールを一斉送信し、個々に受講者からのやり取りでの回答をエクセルに転記していました。

6. 対策実施

SharePoint勉強会に参加

改善後

チャレンジテーマ I.工数低減

- ①メールのやり取りを減らす
- ②エクセルへの転記を無くす

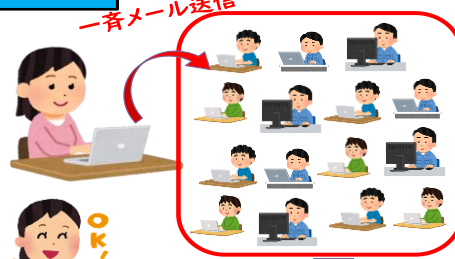


受講者に活用したいなあ？

こんな事に
使えるんだあ

受講者への勉強会を実施

受講者がSharePointを理解！



転記が無くなった

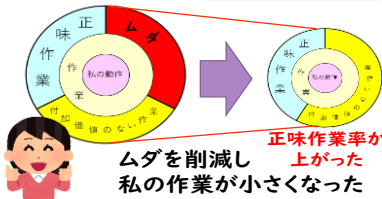
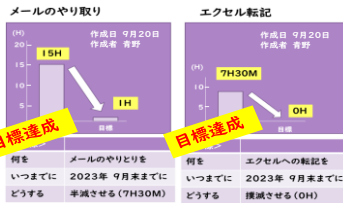
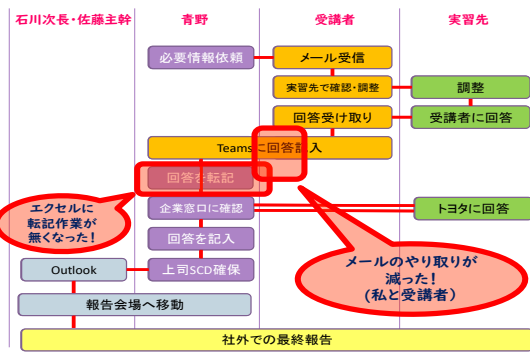
SharePointで
必要情報入力

改善後は、このツールの活用で受講者が直接入力してくれるようになりメールのやりとりの回数減、エクセルに転記も無くすることができました。

19-2/26

7. 効果の確認

チャレンジテーマ I.工数低減



これらの効果によりメールのやり取りは1時間に、エクセルへの転記作業はなくなり、ムダな作業をなくす事で全体の作業量が減少し、正味作業率を上げることができました。

20/26

8-1. チャレンジテーマ II. 繋がるしくみづくり

受講者同士

～受講者同士の意見交換する場として「繋がる」しくみをつくる～

<気づき>

現状: 受講者同士の繋がりが無い

改善後: 受講者同士の繋がりが
⇒ Teamsのチャットを活用

良かった!

<昇格前研修の社外実習先>



社外実習では各企業に一人で実習、孤独との闘い → 相談する場がない



青野さんありがとう★

受講者同士の繋がりを構築
⇒ 好事例を基に学び合った
⇒ 悩みの共有による心の安全

次にチャレンジテーマII、「繋がるしくみづくり」についてですが、現状、工長昇格前研修の社外実習では、受講者同士の繋がりがなく、各企業に一人で実習に行く為、孤独との闘い。初めての実習先で不安ではないか？受講者同士、悩みを相談できない状態になっています。この不安を取り除いてあげたい。また受講者同士の学びを共有する場を作れないかと考え、受講者メンバーで『Teams』のグループチャットを開設。その結果、チャットを活用した近況報告や悩み事、好事例などを共有できるようになりました。受講者からは「学び合いながら実習に取り組むことができる」と、大変喜んでいただきました。

21/26

8-2. チャレンジテーマ III. 活躍を知ってもらうしくみづくり

田原人事チームの関わり

～受講者の頑張りを知ってもらうしくみづくり～

<気づき>

改善前: 田原人事チームへの
情報共有が希薄

報告内容の議事録作成

何かに
役立つかもしれない



社外実習先(中間報告会)

議事録を活かしたい



次にチャレンジテーマIII、「活躍を知ってもらうしくみづくり」では現状、社外実習の報告会などは、田原人事チームへの情報共有が希薄となっていました。「職場の要」となる人材の昇格前研修なのに拠点人事はなぜ関与しないのか？疑問に思い私は、報告会で議事録を取っていました。しかし、せっかく議事録を取っているのならこれを活かしたいと考えました。

22-1/26

8-2. チャレンジテーマ III. 活躍を知ってもらいしくみづくり

田原人事チームの関わり

<気づき>

改善前: 田原人事チームへの情報共有が希薄

～受講者の頑張りを知ってもらいしくみづくり～

改善後: 受講者カルテを作成



診察内容を記録

氏名	所属	担当	担当内容
田原 太郎	人事部	総務	受講者の記録
山本 花子	人事部	研修	受講者の記録
西村 健一	人事部	労務	受講者の記録
吉野 真由美	人事部	福利厚生	受講者の記録

頑張り、実習内容を記録

カルテを共有
田原人事チーム

- 成長を確認できる
- 次期受講生の参考情報

22-2/26

そう言えば、病院に行ったとき、カルテを使って個々の診察内容を記録に残していたなあ……。そうだ！このカルテをヒントに作ってみよう！という事で受講者の頑張りを記録に残す、「受講者カルテ」を作成しました。このカルテを田原人事チームにも共有することにより受講者の活躍、成長の様子を知ってもらうことが出来ました。また、受講者本人の記録資料としてはもちろん、次期受講者の参考情報としても、活用できるものになりました。

8-2. チャレンジテーマ III. 活躍を知ってもらいしくみづくり

職場上司の関わり

<気づき>

現状: 12月の職場報告会まで部長に報告していない

～受講者の頑張りを知ってもらいしくみづくり～

改善後: 社外実習後、速やかに『部長行ってきました報告会』を実施



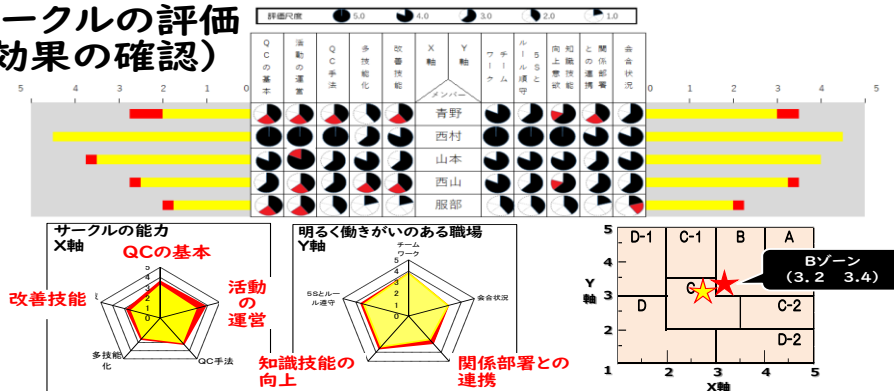
内容	改善前	改善後
動機づけ	受講者の課長	受講者の課長
社外実習報告会	AD	AD
第2, 5例会	受講者の課長	受講者の課長・人事T
第3例会	AD	AD
第4例会	AD	AD
第5例会	AD	AD
研究報告会	AD	AD
11月	AD	AD
12月 拠点報告会	受講者の課長	部長・部内全課長

部内の全課長に活躍を知ってもらい多くの方に活躍をアピールできた!

また、「職場上司の関わり」については、現状、社外実習を終えたあと、すぐに報告会を行わず12月の職場報告会で報告。しかも、上司の課長1名しか参加しません。この活躍は、部内の全課長はもちろん部長にも知ってもらいたいと思い、技能系幹部職の方々に働きかけ報告会の実施を標準化する事となりました。改善後は、社外実習後に速やかに「部長行ってきました報告会」を実施することにしました。その結果、受講者の活躍を知ってもらうことができ、多くの方に活躍、頑張りをアピールすることができました。

23/26

サークルの評価 (効果の確認)



以上の活動を終えたサークルの評価はX軸の「改善技能」と「QCの基本」や「活動の運営」Y軸の「知識・技能の向上」と「関係部署との連携」が成長しました。全体のサークルレベルは「もう一息」のBゾーンとなっております。

24/26

9. まとめ・今後の進め方

<所感>

- 「物と情報の流れ図」で層別する事でムダな作業に気づき「ムダ」を無くすことが出来た
- 初めてのテーマリーダーでしたが私たちの活動が受講者(後工程:お客様)に喜ばれたことが嬉しかった
- 研修業務をテーマとして取り上げる事で、業務を幅広くメンバーにも知ってもらい、共に成長できた

<今後の進め方>

- 受講者に対して「SPO説明動画」を作成・活用
- 受講者カルテの更なるバージョンアップを目指す
⇒活用に向けての情報基準を明確化



25/26

最後に「まとめと今後の進め方」です。自身の業務を「物と情報の流れ図」で層別することにより、ムダな作業に気づくことができ、「ムダ」を無くすことが出来ました。また、受講者のために何が出来るかを考え、改善した結果、受講者に喜んでいただけたことが、嬉しかったです。さらに、研修業務をテーマとして取り上げる事で、「主担当、副担当」関係なく幅広く業務をメンバーに知ってもらい、一緒に改善し成長できたと思っています。今後の進め方ですが、毎年変わる受講者に対しシェアポイント説明動画を作成し活用して頂きます。今回作成した「受講者カルテ」は更なるバージョンアップを目指すべく活用できる情報基準を明確化し精度を上げていきます。



崖っぶちの笑顔サークル

26/26