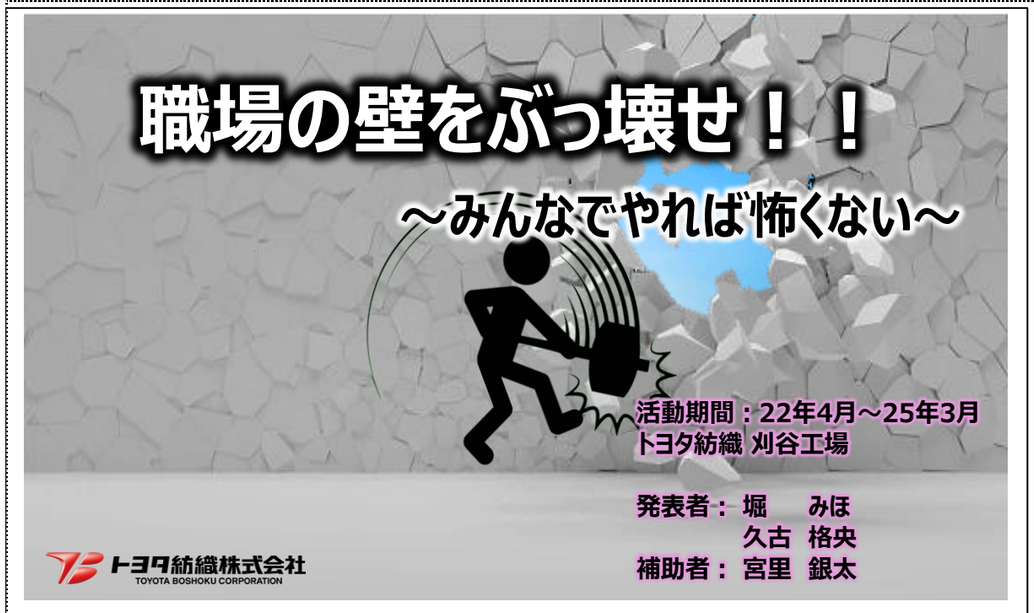
No.	テーマ
108	職場の壁をぶっ壊せ！！～みんなでやれば怖くない～

会社・事業所名（フリガナ）	発表者名（フリガナ）
ボウショク　カブシキガイシャ トヨタ紡織株式会社	ホリ　クゴ　ノリオ 堀みほ・久古格央



職場の壁をぶっ壊せ！！みんなでやれば怖くない
と題し、トヨタ紡織　刈谷工場の
堀と　久古が発表します。

会社紹介　1P



内装システムサプライヤーとして活躍

弊社は、愛知県刈谷市に本社を置き国内外に91の拠点を持ち創業者　豊田佐吉の
『人づくり　モノづくり　技術開発』を念頭に上質な時空間を提供するため
自動車の内装部品をはじめ北陸新幹線用グランクラスシートや航空機用シートを
手掛けており、**内装システムサプライヤー**として活躍しています。

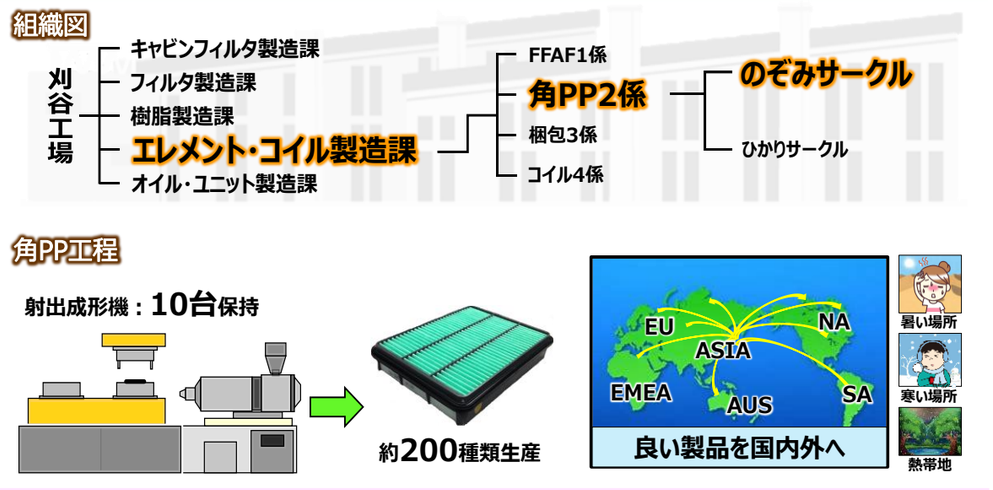
工場紹介　2P



きれいな空気を送る役目

私の勤務する刈谷工場では『築こう、安全、品質の刈谷工場』をスローガンとし、
吸気系部品のエアエレメントを担当しています。
エアエレメントとはエンジンルーム内のエアクリーナーの中にあり、
外気の異物を除去しエンジン内へ**キレイな空気を送る役目**を果たしています。

職場紹介　3P

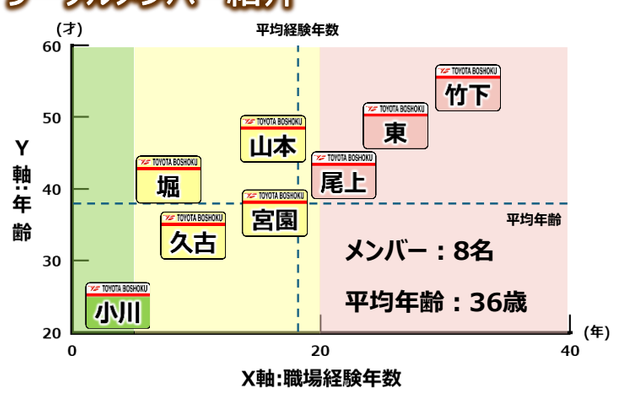


良い製品を送り出す重大な役割を担っている

私たちが所属する角PP工程は射出成形機10台を使用し、
成形された約200種類の製品を国内外、様々な場所へ
良い製品を送り出す**重大な役割を担っています。**

サークル紹介　4P

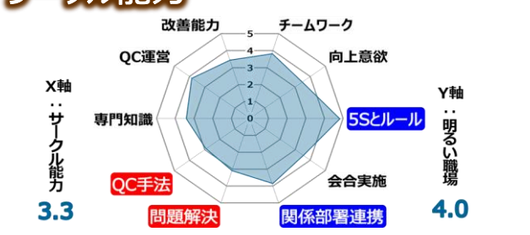
サークルメンバー紹介



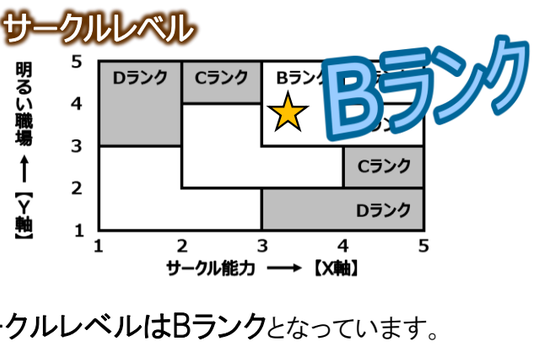
メンバー能力表



サークル能力



サークルレベル



私達のぞみサークルは、ベテラン、中堅、若手の8名で活動しており、それぞれ強み・弱みがありX軸3.3　Y軸4.0の、**サークルレベルはBランク**となっています。

QCサークル紹介	サークル名（フリガナ）		発表形式
	のぞみサークル（ノゾミサークル）		プロジェクタ
本部登録番号	25-26	サークル結成年月	1998 年 10 月
メンバー構成	8 名	会合は就業時間	内・外・(両方)
平均年齢	36 歳（最高 54 歳、最低 23 歳）	月あたりの会合回数	1 回
テーマ暦	本テーマで 41件目 社外発表 3件目	1回あたりの会合時間	1 時間
本テーマの活動期間	22年 4月 ～ 25 年 3月	本テーマの会合回数	20 回
発表者の所属	刈谷工場製造部 エレメント製造課 エレメント3係	勤続	25 年

私の紹介①【幼少期～高校時代】

5P



チームをまとめるリーダーシップを学び身に付けた

私は、徳島県鳴門市で生まれ、好奇心旺盛で時には理不尽なことを言われ、
悔しい思いをし、その経験から **相手を知るための観察力を学び、身に付けました。**
高校時代は観察力に加え問題を解決し共有することで
リーダーシップを学び身に付けました。

私の紹介②【社会人】

6P

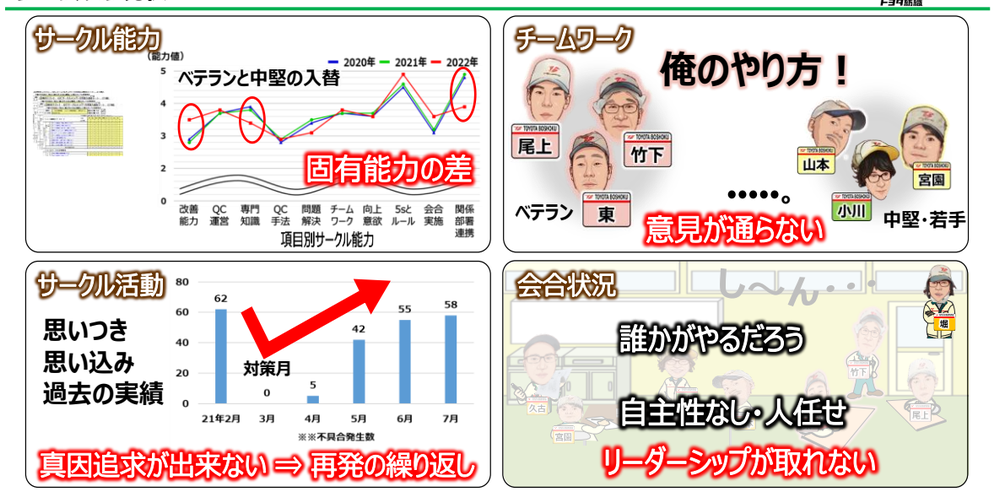


見守ることの大切さを学び身に付けた

2000年トヨタ紡織へ入社。2010年班長へ昇格。2011年女の子を出産。
今までと同様に自ら解決していましたが子供の成長する機会を奪っていることに気づき
観察から得た情報を共有し子供自身が解決策を見つけ、行動出来る様にしました。
子供を育てる事で見守ることの大切さを学び身に付けました。

サークルの現状

7P

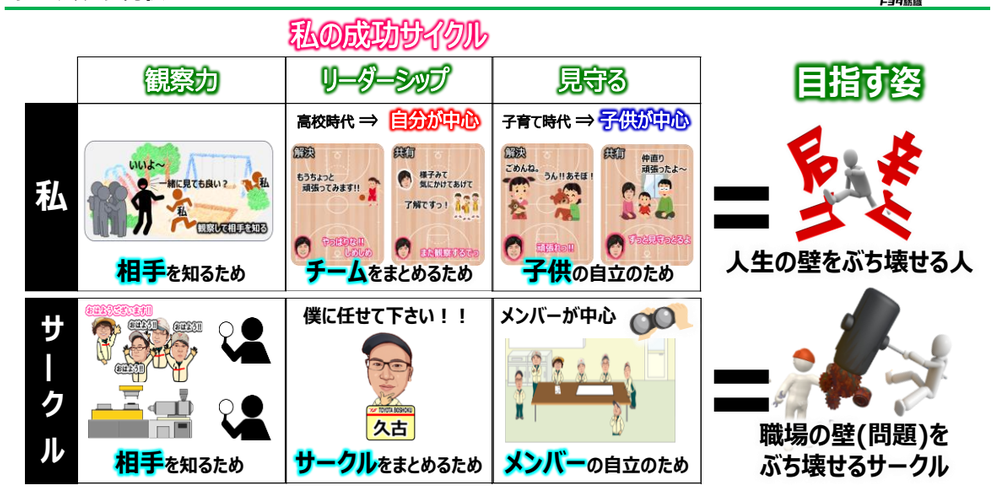


サークルとして活動できていない

サークル能力は、人の入替えでの固有能力の変化しかなく、
中堅・若手はベテランに意見が言えない。『カン・コツ』で進める活動のため
真因が追求できず、再発を繰り返していました。会合では他人任せの集まりで
サークルとしての活動ができていません。

サークルの現状

8P



私の経験とサークル活動も同じ

そこで私の目指す姿への成功サイクル『観察・リーダーシップ・見守る』を
サークルへ当てはめ、**職場の壁をぶち壊せるサークル**を
目指すことにしました。

3年間の活動計画

9P

	STEP1 観察 2022年4月~2023年8月	STEP2 リーダーシップ 2023年9月~2024年3月	STEP3 見守る 2024年4月~2025年3月
テーマ	相手を知る	サークルをまとめる	自立する
問題	中堅がベテランに 意見が言えない	メンバーの 自主性がない	メンバーの 行動力がない
サークルの 取組内容	ベテランと中堅の 壁 破壊	テーマーリーダーへの 壁 破壊	真のリーダーへの 壁 破壊
私の 取組内容	リーダーの 役割の確立	次期リーダーの育成	リーダーの 役割を伝授

計画を立て活動開始

職場の壁を壊せる人づくりを目指し、計画を立て活動開始。

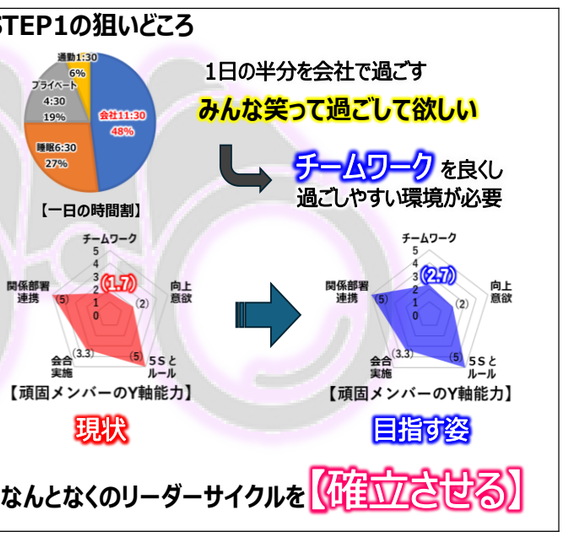


STEP1 観察

STEP1の活動計画

10P

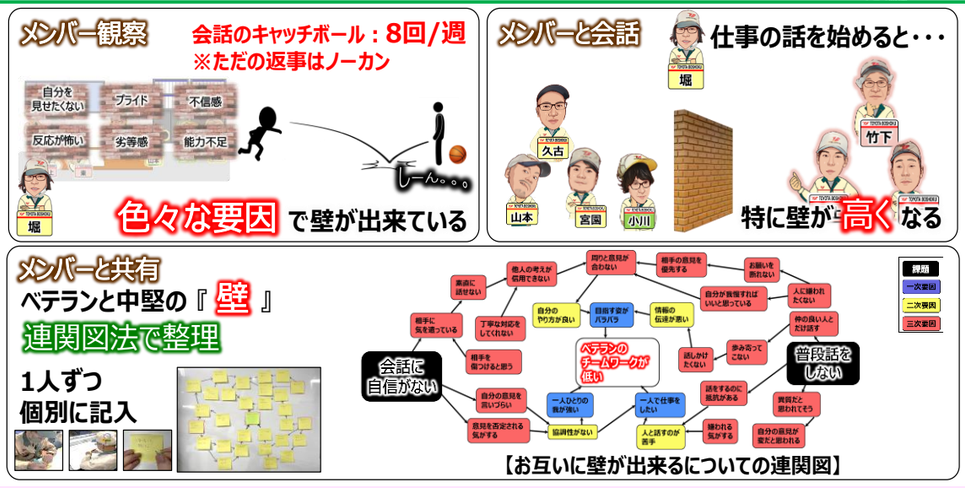
	STEP1 観察 2022年4月~2023年8月
テーマ	相手を知る
問題	中堅がベテランに 意見が言えない
サークルの 取組内容	ベテランと中堅の 壁 破壊
私の 取組内容	リーダーの 役割の確立



ステップ1 はメンバーの壁を壊し、1日の半分を会社で過ごしているみんなが
過ごしやすい環境になる様**チームワークを向上させ**
私自身、今まで何となくやってきた**リーダーサイクルを確立させる**ことを狙いとしました。

STEP1 観察

11P

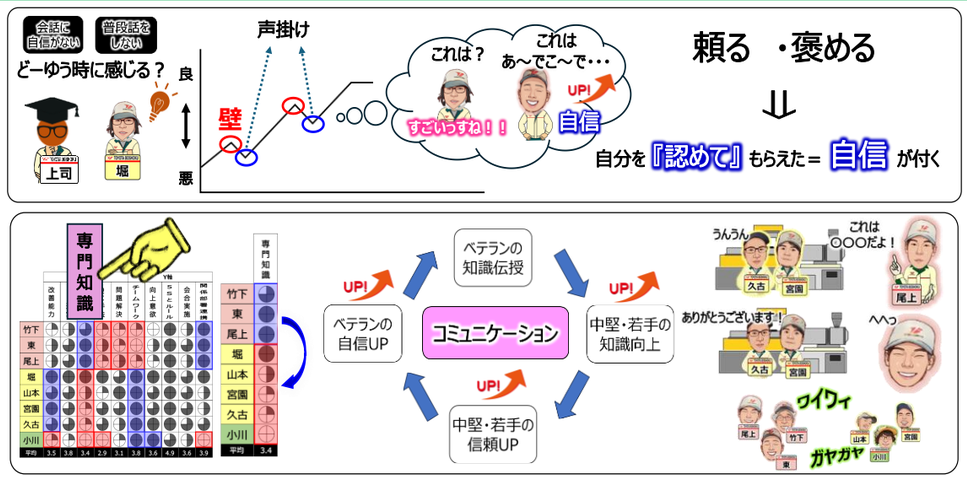


2点の問題が出てきた

まず、壁の正体を突きとめるため、メンバーの様子を観察。会話がほとんどなく、
色々な要因が浮上。仕事の話になると、特に壁が出来ることがわかりました。
このことを連関図にてまとめ、問題点を抽出。
会話に自信がない・普段話をしないの2点の問題が出てきました。

STEP1 観察

12P

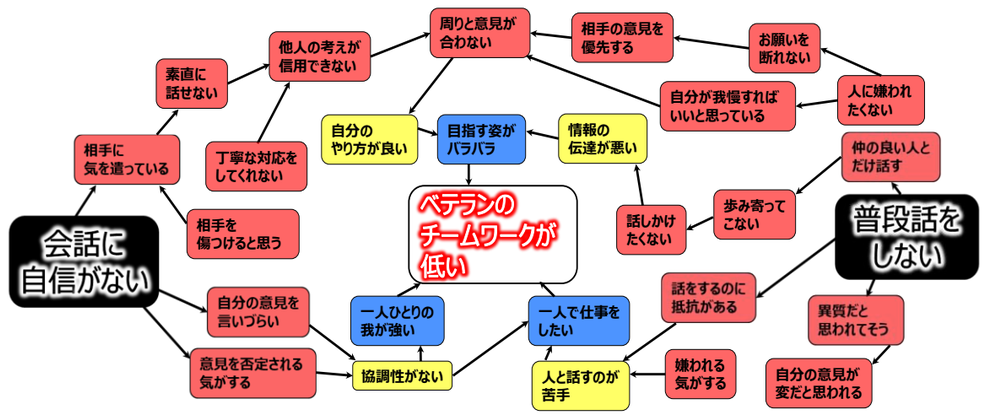


ベテラン主催の勉強会=問題解決？

対策案を上司と考案。壁に当った時、頼られ褒められ、認めてもらい、
自信が持てていることに気づき、ベテランの強みである専門知識に目を付け、教える事で
中堅・若手の知識・信頼がUPし、会話のきっかけが生まれるため
ベテラン主催の勉強会が問題解決に繋がると考えました。

STEP1 観察

13P

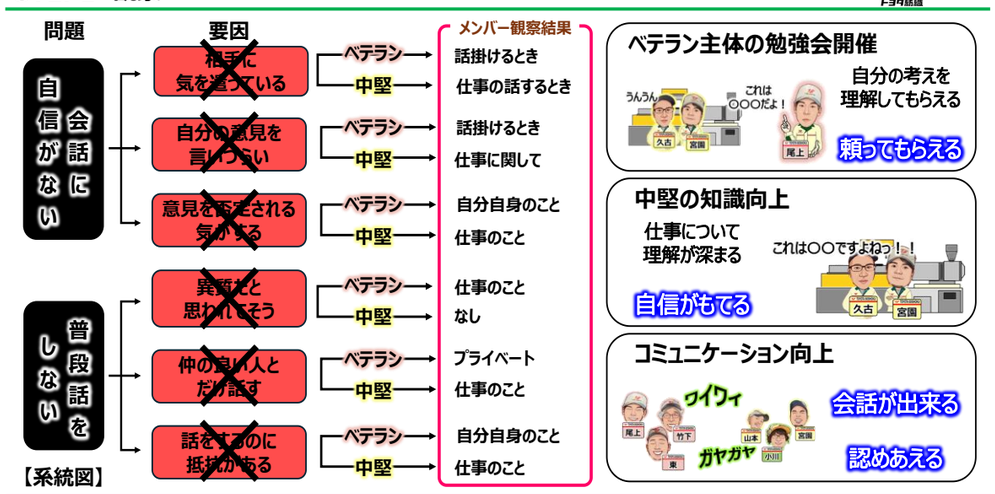


【お互いに壁が出来るについての連関図】

勉強会を行うと問題につながる要因が無くなるかを確認。

STEP1 観察

14P

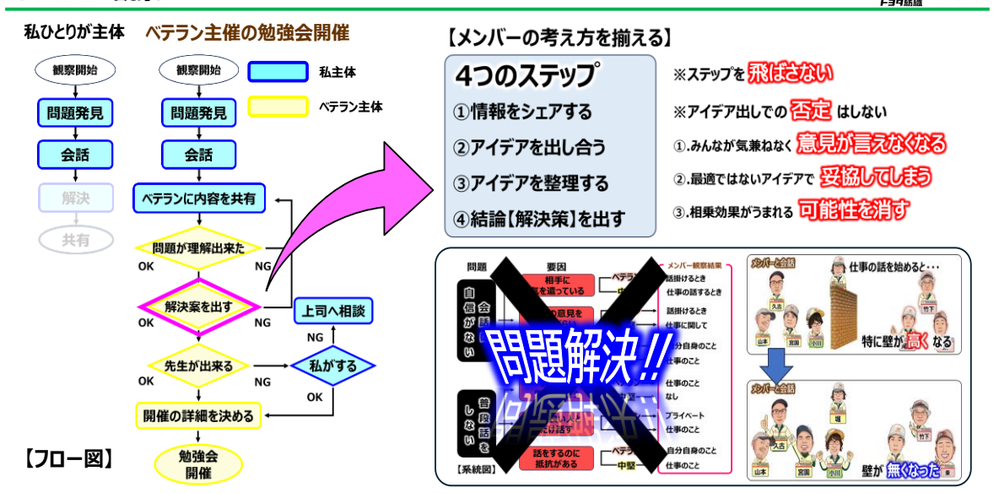


勉強会の開催決定

要因についてどんな時に感じているのか観察。
ベテランが先生をすることで自分の考えを理解してもらえ、頼ってもらえる。
中堅は仕事の理解が深まって自信が持てる様になり、勉強会で会話が増え、
認め合うことで要因がなくなり、問題が解決することがわかり**勉強会の開催を決定。**

STEP1 観察

15P

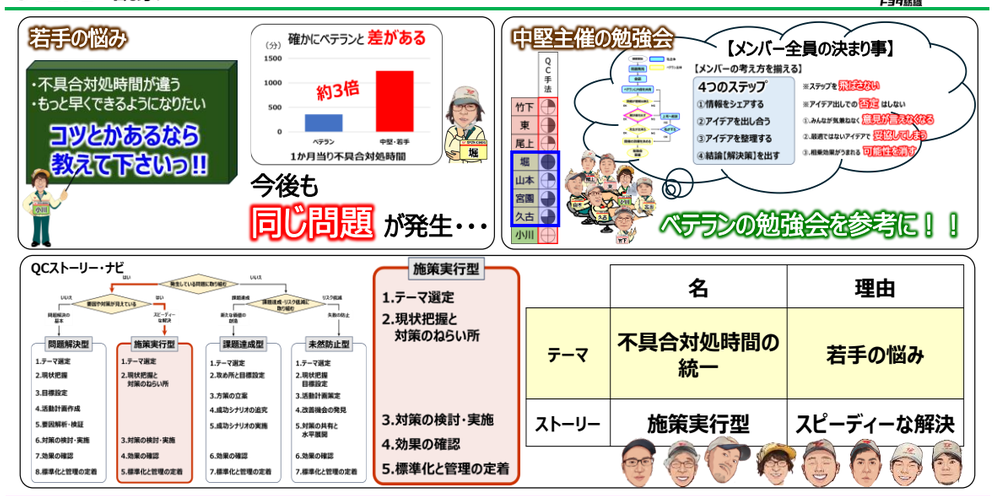


問題解決につながった

やらされ感にならず、みんなに納得して解決してもらうためベテランに内容を共有し、
メンバーの考え方を揃える4つのステップで答えを出し、ベテラン主催の勉強会を開催。
を、繰り返し行いました。その結果、**要因が解消され、問題の解決につながりました。**

STEP1 観察

16P

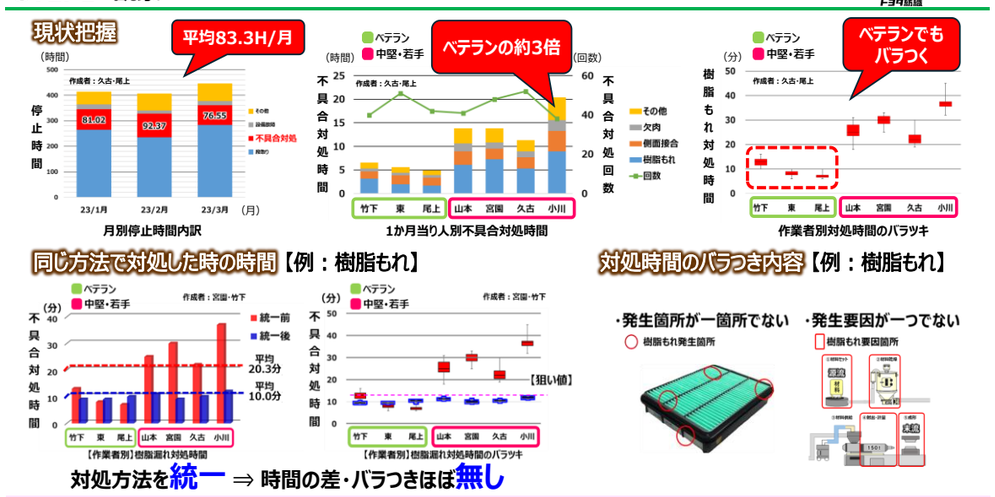


テーマ：不具合対処時間の統一

そんな中、小川さんより『不具合の対処時間がベテランと違うのはなぜ？』と相談され
調べると約3倍長くかかっていることがわかり、サークル活動で取り組むことに。
中堅主催のQC手法の勉強会を実施。ストーリーは施策実行型にし、
テーマを若手の悩みから**『不具合対処時間の統一』**に決定。

STEP1 観察

17P



対策方法を検討

現状把握を実施。不具合対処時間は月平均83.3H。早いベテランにもバラつきがあり
同じ方法で対処した時間を見ると、同じ時間で出来、バラツキも減ることがわかった。
バラつく要因として不具合発生箇所・発生要因が一つでないの2点が挙げられ、
これらをふまえ対策を検討。

STEP1 観察

18P

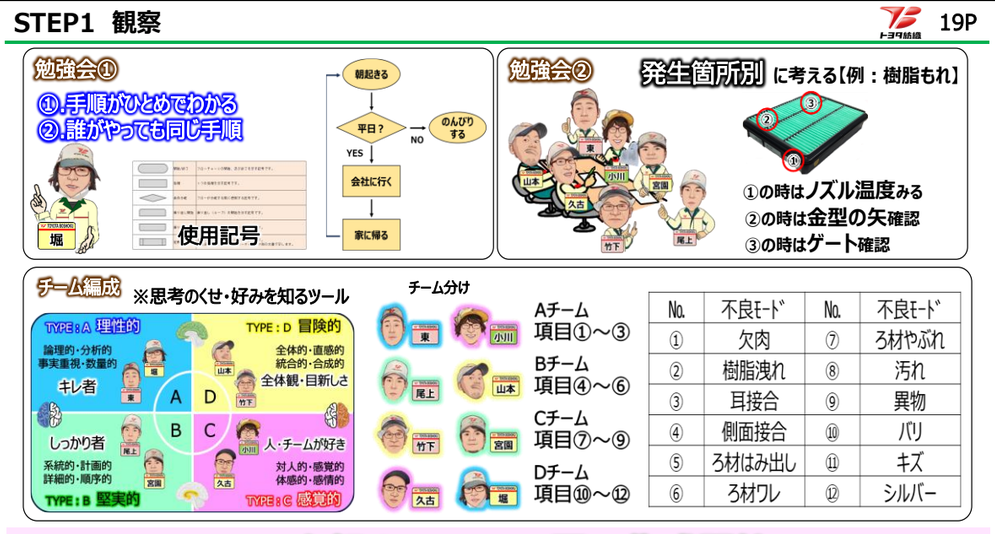


フロー図作成・教育実施に決定

対策のねらい所は全ての不具合項目で全員が同じ方法で対処できるようにする、
対処順番がわかる様にする、に決定。目標は不具合対処方法を23年8月末までに
次に不具合対処方法を統一にするにはを目的とし、
対策の立案と評価を実施し点数が高かった、**フロー図の作成、教育に決定。**

STEP1 観察

19P



ペアを組み、フロー図の作成開始

まずはフロー図の良い部分・作成方法について勉強会を行い決めごとや流れを
ベテランに教えてもらいました。次に人の思考のくせ・好みを知るための
ハーマンモデルを用いてメンバーの性格や共通点を考慮しチームを編成し
各チームへ不良モードを割り当て、作業開始！！

STEP1 観察

20P

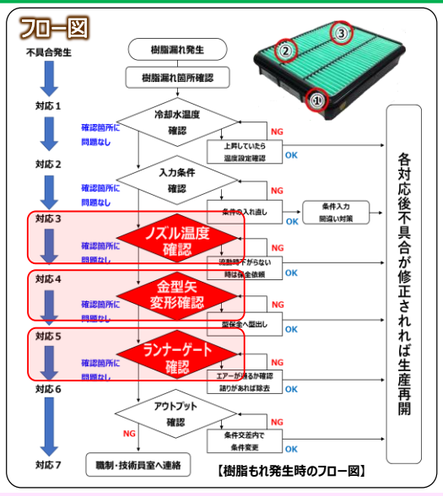


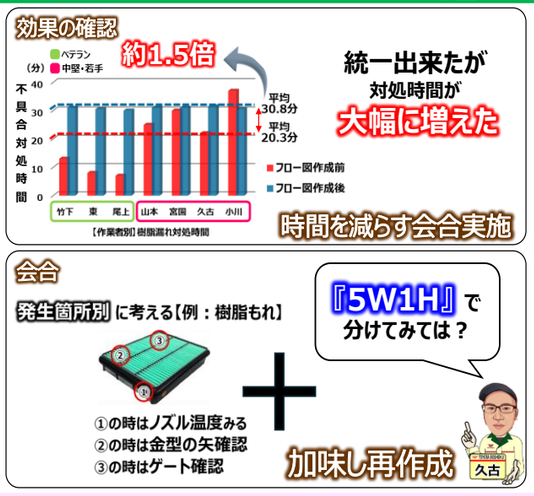
久古くんのフォローでフロー図が完成

作業が進むにつれそれぞれのチームで、色々な問題が発生。
そこで、人好きで対人的な久古君に様子を見てもらうことにしました。
久古くんのおかげで大きな問題もなく、無事フロー図が完成。

STEP1 観察

21P



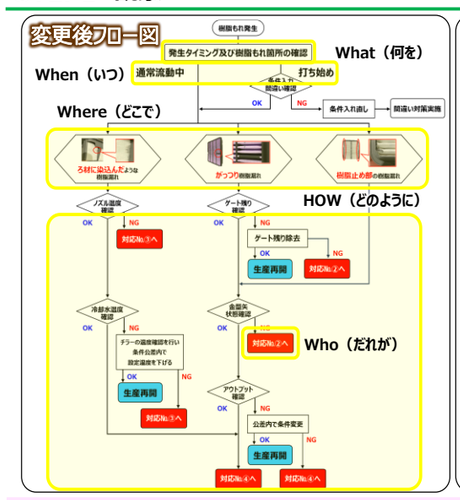


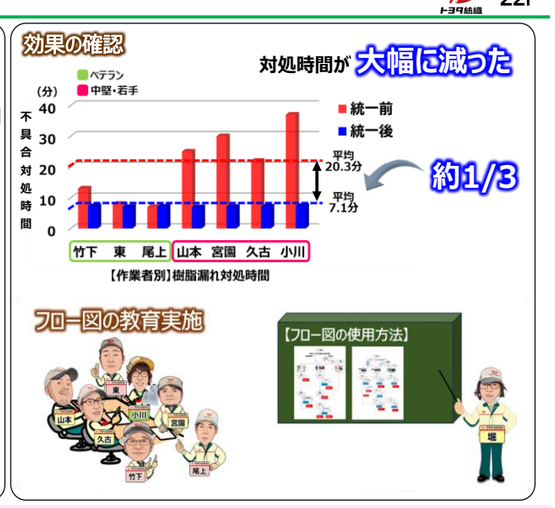
フロー図の再作成開始

フロー図を使用し効果の確認を実施。作業を行った結果、
統一はできたが対処時間が大幅に増えました。そのため、時間を減らすには
どうすれば良いか話し合い、久古君から『5W1Hで分けてみては？』
と意見があり、それを加味し**再作成することにしました。**

STEP1 観察

22P



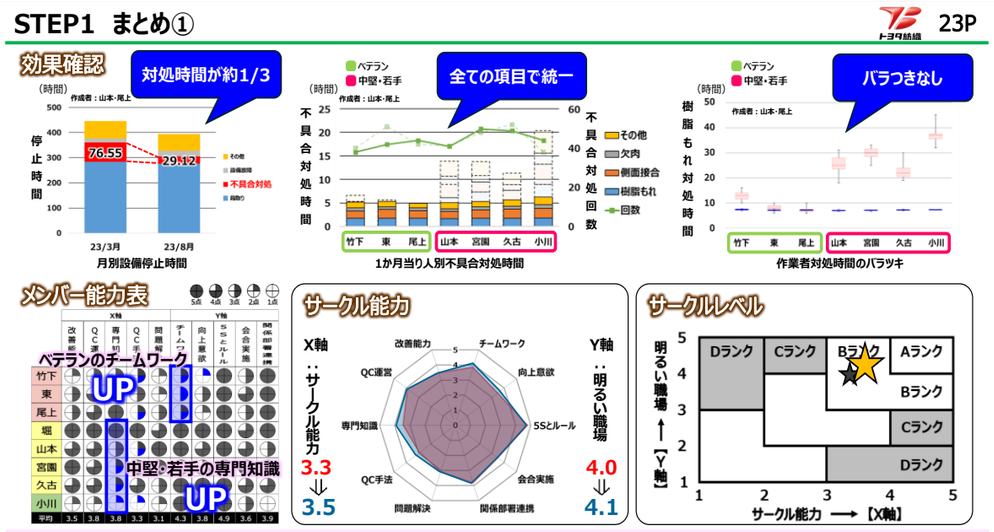


不具合対処方法を統一出来た！！

5W1Hで整理し作成したことで対処時間を大幅に低減することが出来ました。
作成したフロー図の教育を行ったことで
不具合対処方法を統一することが出来ました。

STEP1 まとめ①

23P



サークルレベルが向上

23年3月に76H掛かっていた不具合対処時間が23年8月に29Hへ低減。
全ての項目で時間の統一ができ、対処時間のバラつきもなくなりました。
活動後のレベル評価は、狙いであったベテランのチームワークに加え
中堅・若手の専門知識が向上したことで**サークル能力、レベルが向上**しました。

STEP1 まとめ②

24P



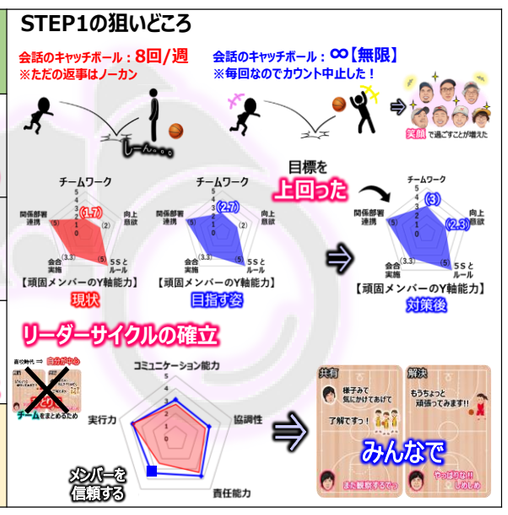
改良を続けていきます

若手の悩みであった対処時間のバラつきを解決したことでメンバーの自信アップになり
QCサークル活動の楽しさ大切さを理解。作成したフロー図はQC活動ボードに掲示し
いつでも誰でも見ることが出来る様にしました。また、より良い物を次世代に残すため
ベテランに指導をお願いし、**みんなでフロー図の改良を続けています。**

STEP1 まとめ③

25P

	STEP1 観察 2022年4月～2023年8月
テーマ	相手を知る ⇒ 相手を 知り
問題	中堅がベテランに意見が言えない ⇒ 会話が 増え
サークルの取組内容	ベテランと中堅の 壁 破壊 ⇒ 壁が 無くなった
私の取組内容	リーダーの役割の確立



ステップ1は勉強会を行ったことで相手を知り、会話が増え、壁が無くなりました。
途中で数えるのをやめるほど、会話のキャッチボールが増え、頑固メンバーの能力も
目標を上回る事が出来、職場の壁を壊せるサークルに一歩近づくことが出来ました。
私自身も一人で解決するキャプテンではなく
一緒に成長できるリーダーサイクルを確立できました。

STEP2 リーダーシップ 次世代リーダー育成

ステップ2　リーダーシップ

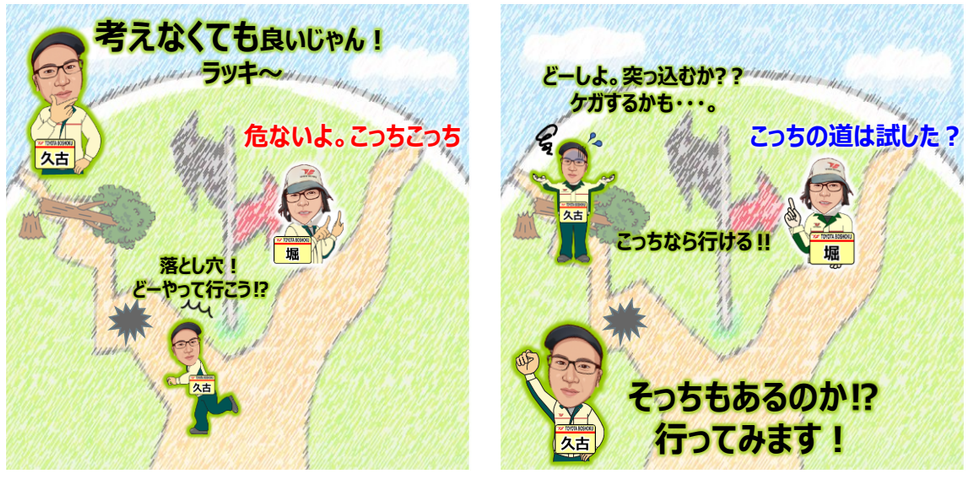
STEP2の活動計画

26P

	STEP2 リーダーシップ 2023年9月～2024年3月
テーマ	サークルをまとめる
問題	メンバーの自主性がない
サークルの取組内容	テーマリーダーの 壁 破壊
私の取組内容	次期リーダーの育成



ステップ2　はフロー図作成時、他のペアに声掛けを行ったことで
少しずつ自主性が芽生えはじめた久古君をテーマリーダーにし、
私が大切にしている観察のポイントを伝授し、
リーダーとしてチームを引っ張ってもらうことを狙いとしました。



観察を繰り返し成長を促す

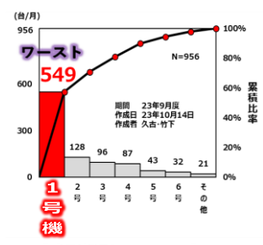
解決する力を身に付けて欲しいため、**間違った道でもすぐには声を掛けず観察**。
声を掛けるタイミングを間違い、成長する機会を奪ってしまう可能性があるため
相手の心情や状況、性格を考慮しながら観察。自分で解決できない時に声を掛け、
また**観察を繰返しながら成長を促します。**

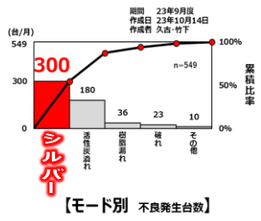


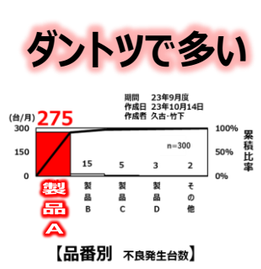
サークルニーズ					職場の困りごと	職場ニーズ										評価点総合計
評価点小計	やりがい	成長度	全員参加	活動期間		上位方針	重要度	緊急度	効果	5大任務 安全	品質	生産性	原価	人材育成	評価点小計	
16	○	◎	◎	○	折り曲げ工程の頻発停止が多い	◎	○	○	○	△	○	◎	○	○	29	45
16	○	◎	◎	○	角PP工程の頻発停止が多い	◎	○	○	◎	△	△	◎	○	○	29	45
18	◎	◎	◎	○	**HC工程の工程内不良が多い**	◎	◎	◎	◎	△	◎	○	◎	○	37	55
14	◎	◎	○	△	CAF工程の停止時間が多い	◎	◎	○	◎	◎	△	◎	△	○	33	47

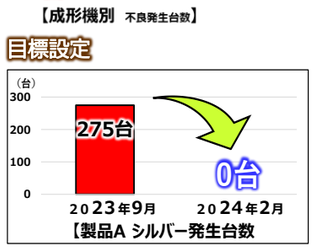
工程内不良調査開始

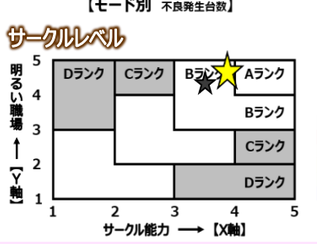
テーマ-リーダーに抜擢された私　久古　は、リーダーから受け継いだ、
観察、会話、共有、解決の4stepを回し 職場の困りごとを解決するため、
メンバーから出た意見を評価。「HC工程での工程内不良が多い」が最高点となり
工程内不良調査を開始！

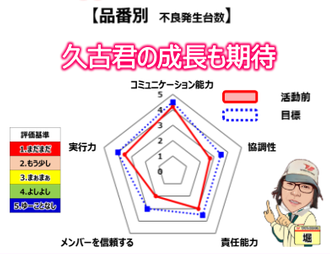












不良の撲滅とサークルレベルUPが目標

成形1号機のシルバー不良がダントツで多く、
不良の撲滅とサークルレベルUPを目標にしました。





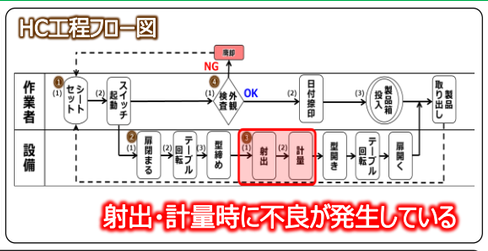
活動計画

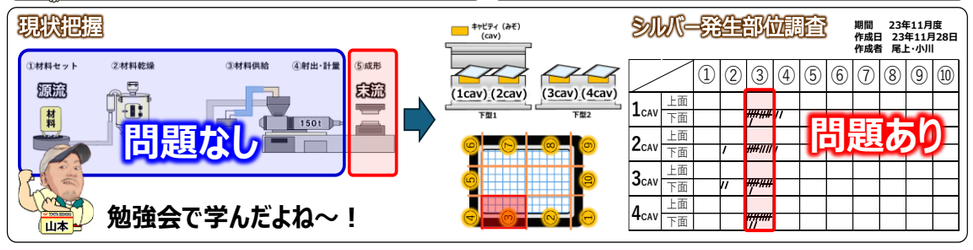
区分	活動ステップ	参加メンバー			10月	11月	12月	24/1月	24/2月	24/3月	どのように
P	テーマ選定	全員									上位方針
	目標設定	全員									3現主義
	現状把握	小川	堀・宮園	尾上							あるべき姿
	要因解析	久古・宮園		尾上・竹下							特性要因図
	要因検証	全員									原理・原則
D	対策実施	山本・宮園		東・竹下							3現主義
C	効果確認	全員									目標と比較
A	標準化・管理の定着	全員									5W1H
	反省・今後進め方	全員									会合

弱みを補い趣味の合うメンバーでチーム結成

活動計画は堀さんとメンバーを観察し、
弱みを補い趣味の合うメンバーでチームを組み活動開始。





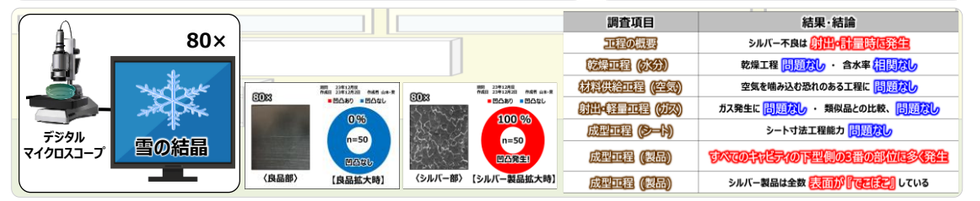


下型側の③の部位に多く発生

作業手順を書き出し、調査・・・の所で『久古はこれ見てわかるん？
整理してフロー図で表してみたら？』と堀さんからアドバイスを貰い
フロー図を作成しメンバーと共有。ベテランとの勉強会で得た知識を活用し
工程⑤の成形品の3番の部位に、多く発生していることがわかりました。



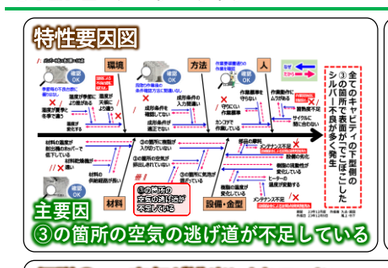




調査項目	結果・結論
工程の概要	シルバー不良は 射出・計量時に発生
乾燥工程（水分）	乾燥工程 問題なし ・ 含水率 相関なし
材料供給工程（空気）	空気を噛み込む恐れのある工程に 問題なし
射出・計量工程（ガス）	ガス発生に 問題なし ・ 類似品との比較、問題なし
成型工程（シート）	シート寸法工程能力 問題なし
成型工程（製品）	すべてのキャビティの下型側の3番の部位に多く発生
成型工程（製品）	シルバー製品は全数 表面が『でこぼこ』している

現状把握で解ったことで特性要因図を作成

シルバー発生部の詳細を見たいが見えず、困っている私に
『メンバーと会話!!』とアドバイスを頂き、生技へ協力を依頼しました。
確認すると発生部位がでこぼこしていることがわかり
現状把握でわかったことを特性とし、要因図を作成。

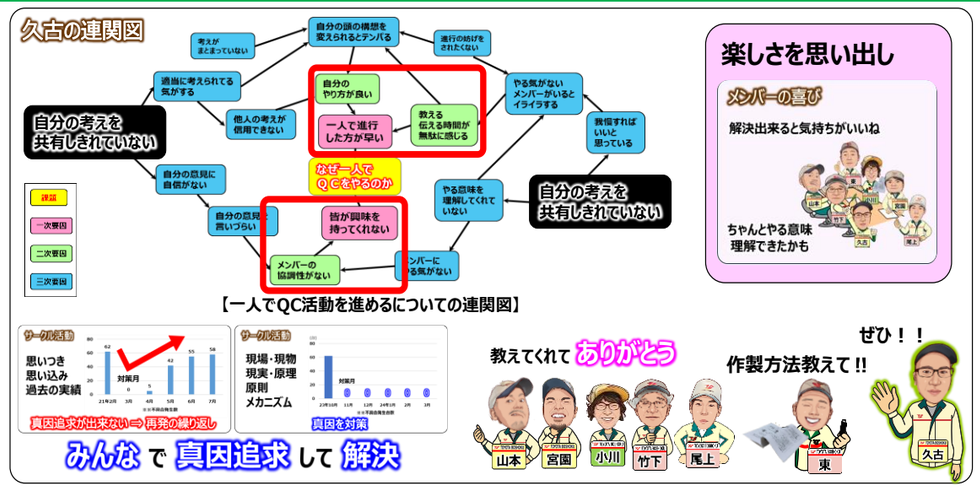






自身について考えてみた

主要因を選定し、仮説をたて検証。空洞ができていることが確認できました。次に、
仮説②の検証。あれもこれもやることがありパンク寸前の私。『久古はどーしたいん？』と
聞かれ大事と言われた観察をしていないことに気付きました。『人も設備もいっしょ！
久古の想いは？』と言われ、**自分自身について考えてみました。**

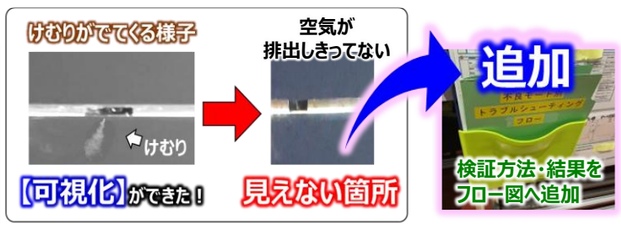


メンバーに作製を任せる事に

1人で解決することがリーダーのあるべき姿と思い込み、自分の想いを
伝えていないことに気付きました。みんなで解決する楽しさを
教えてくれたメンバーに自分の想いを共有し、理解を得ることができ
検証するための道具をメンバーを信頼し作製してもらいました。

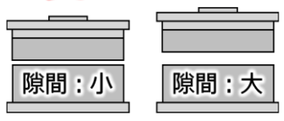
検証②－1





検証②-2

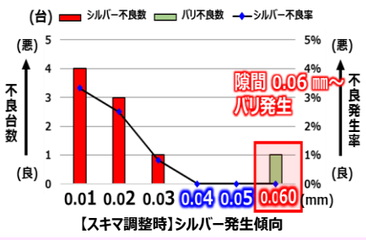
空気の排出量



検証案

◎＝5点 ○＝3点 △＝1点

	安全	リスク	コスト	納期	評価点
上型の下段位置を変更し隙間をあける	◎	△	◎	◎	16
スプールブッシュ径を変更し隙間をあける	○	○	△	○	10
金型にシムを挟み隙間をあける	◎	◎	◎	◎	**20**
ゲートブッシュを加工し隙間をあける	○	△	△	△	6



『空気の逃げ道が不足している』を真因と断定

メンバーが作製した可視丸君で、空気の可視化が実現。
空気が排出しきれていないことが確認でき、結果をフロー図へ追加しました。
検証案を決め、グラフにまとめた結果から
「空気の逃げ道が不足している」を真因と断定！！

対策の立案



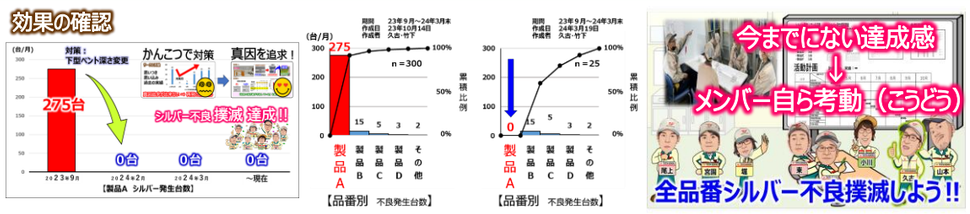
対策実施



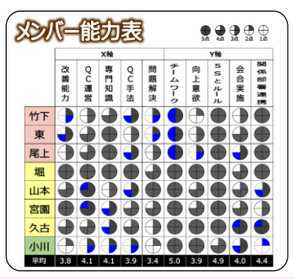
対策内容・結果をフロー図へ追加

検証結果から対策を立案。シルバーが発生していた3箇所の
ベント深さを変更しトライを行った結果、不具合発生なし。
対策内容・結果をフロー図へ追加しました。

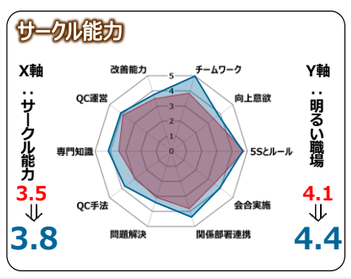
効果の確認



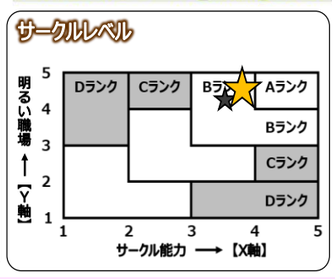
メンバー能力表



サークル能力



サークルレベル



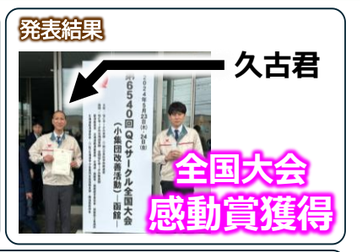
サークルレベル UP！！

275台あったシルバー不良をカン・コツではなく、真因を追求し、
撲滅することが出来ました。今までにない達成感を味わったことで
他の品番のシルバー不良も撲滅したいと活動を継続中です。
メンバーの能力も向上し、**サークルレベルもBランク上位**になりました。

職場の喜び



発表結果



久古のリーダー評価



リーダーとして成長できた

私の想いであった『真因を追求して解決』を自身について考え、行動したことで
みんなでやり切ることができました。また、この事例で全国大会で感動賞を受賞。
僕自身、メンバーを信頼し、責任感を持ち協力し合うことで
リーダーとしての能力が大きく向上しました。

	STEP2 リーダーシップ 2023年9月~2024年3月
テーマ	サークルをまとめる ⇒ まとめる ため
問題	メンバーの自主性がない ⇒ 自主性を 持ち
サークルの取組内容	テーマリーダーへの 壁 破壊 ⇒ 壁が 無くなった
私の取組内容	次期リーダーの育成

STEP2の狙いどころ



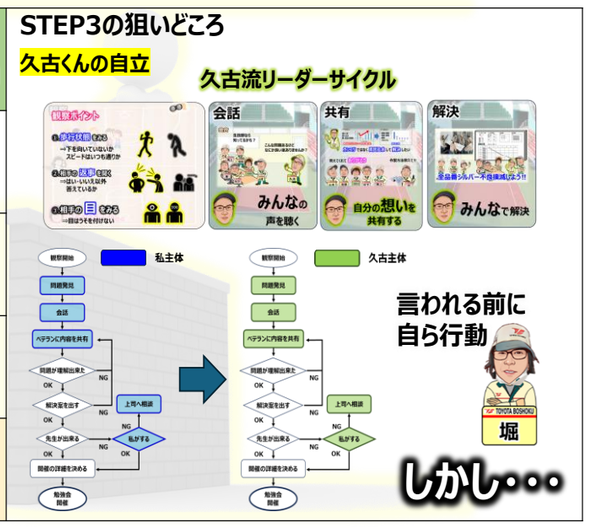
ステップ2 ではサークルをまとめるためのサイクルを学び自主的に改善を行い、
自分の想いを声にすることで、テーマリーダーへの壁が無くなりました。堀さんの
観察ポイントに加え、自分の想いを共有することで久古流リーダーサイクルが完成。
リーダーの形がひとつではないことに気付き、**理想のサークルに近づきました。**

STEP3
見守る
次世代リーダーの成長

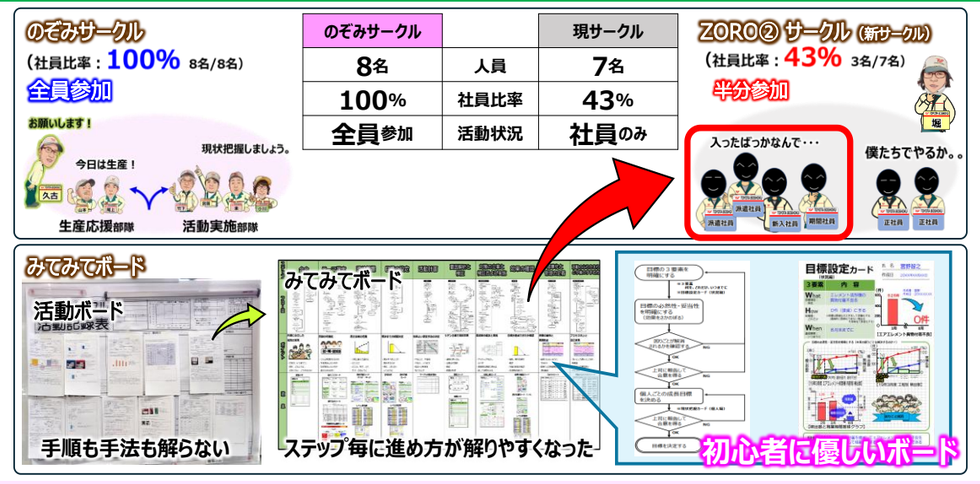
ステップ3　見守る

	STEP3 見守る 2024年4月～2025年3月
テーマ	自立する
問題	メンバーの行動力がない
サークルの取組内容	真のリーダーの 壁 破壊
私の取組内容	リーダーの役割伝授

STEP3の狙いどころ



ステップ3 は久古流サイクルを実践し、自ら率先して行動に移しながら
問題が起きれば解決へ導く自立したリーダーになることを狙いとし
活動を開始する予定でしたが**私の部署異動が決定・・・。**



ZORO② サークルに必要なボード

半分が非正規社員で、安定した活動が出来ず、社員のみの活動になっています。
そこでそれぞれの活動を貼っただけのボードからSTEP毎の手順や使用する
手法・道具が織り込まれた事務局推奨の活動ボードを導入する事にしました。
QC初心者にもわかりやすく、**ZOROサークルにぴったりのボード**でした。



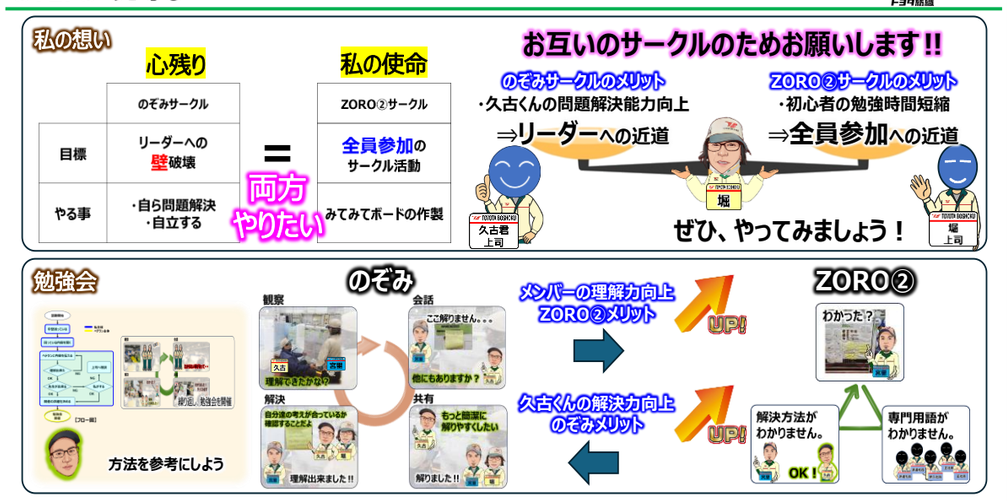
みてみてボードの勉強会を開催

今までサークル活動に参加出来ていなかったメンバーを中心に、
全員参加を目標に取り組むことにしました。ボード作製のリーダーを決めるため、
メンバーを観察。人当たりが良く、やる気のある、
期間社員の宮里君に目を付け勉強会を実施することに。



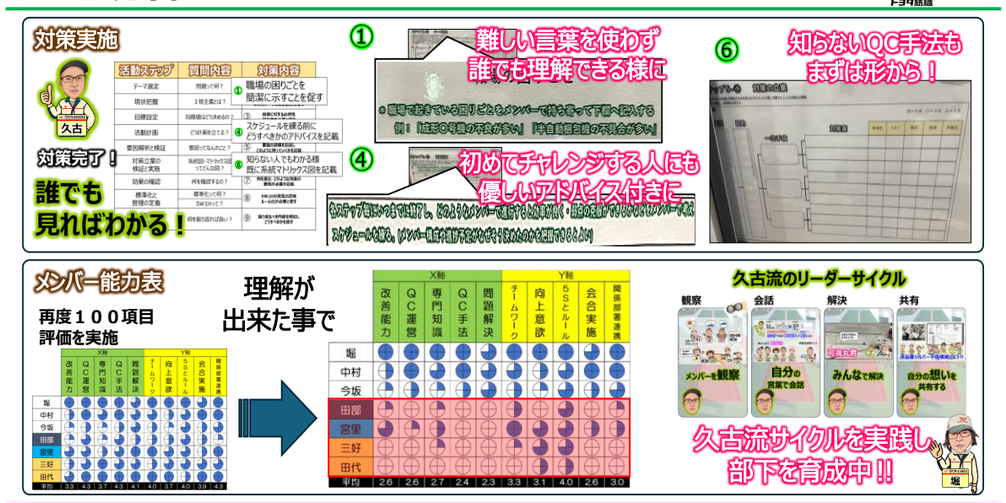
他のメンバーの理解度も確認できた

久古君のサークルに協力をあおぎ、勉強会をスタート。しかし、思いがけない箇所で、
思いがけない質問が・・・。こんな質問が出ないボードが出来れば勉強時間の短縮になり、
全員参加の活動ができると確信。まずは現状を知ってもらうためメンバーにレベル評価を
実施してもらいましたが、**私が作成した能力表と大きな差がありました。**



Win−Winの関係が築けた

久古君とゾロサークルの成長のため、メリットを説明し、『やってみましょう！』
と背中を押され、ボード作製プロジェクトを開始。宮里君の理解が確認できたら
メンバーに説明をしてもらい、その中で問題があれば久古サークルに戻り改善。
を、繰り返し行い**お互いWin−Winの関係が築けました。**



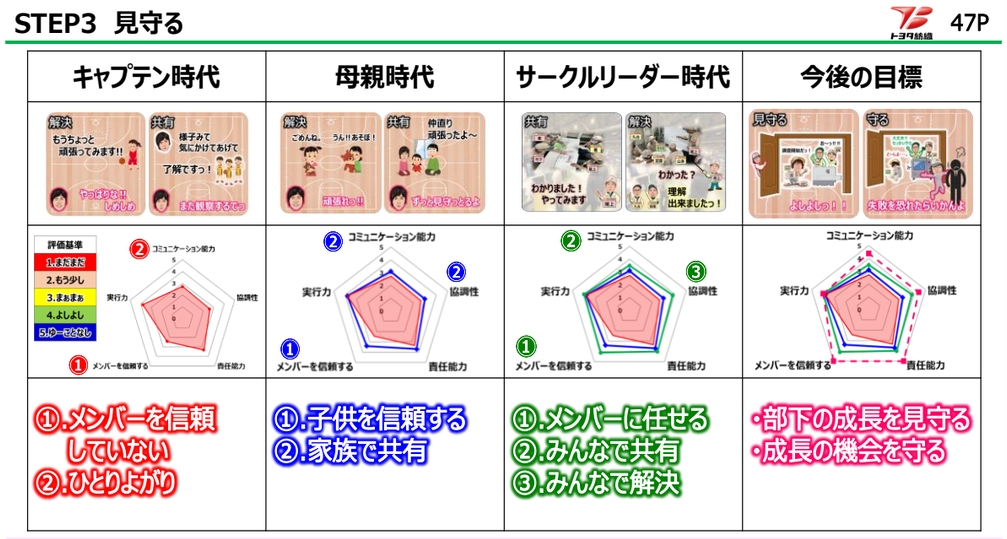
両サイクルの成長を見ることができた

メンバーの疑問を誰でもみれば解るように対策！メンバーのQC活動への
理解が深まったことで正しく評価できるようになりレベル評価の点数は下がったが
サークル活動としてのスタートラインに立てました。
のぞみサークルは久古流サイクルを実践し日々、成長を続けています。



今後の活動を見守り続けます

お互いのサークル能力の底上げを行うため情報共有し、みてみてボードの改善を
続けていきます。私が人材育成で一番大切にしている**観察**を標準化したものを
久古君に伝授！私の想いに久古君の想いを加えていき
より良いサークルになることを期待し、**今後の活動を見守り続けます。**



なりたい自分になれるよう、成長を続けていきます！！

私自身のことになりますがキャプテン時代の弱みを母親目線で
母親時代の弱みをリーダー目線で成長させ今後は、部下の成長を見守り、
時には守れる、なりたい自分になれるよう、**成長を続けていきます。**



ご清聴、ありがとうございました。