

2018年5月10日(木)  
トヨタ流・自工程完結 事例大会

# 「自工程完結」の導入と目指す姿

株式会社関ヶ原製作所  
代表取締役社長 小寺正芝  
こでらまさゆき

～ 目次 ～

1. 会社概要
2. あゆみ
3. 「自工程完結」の導入背景
4. 「自工程完結」の取組み
5. 目指す姿

## 1. 会社概要①

- 創 立 : 1946年11月4日 (現在72期)
- 資 本 金 : 2億4700万円
- 売 上 高 : 185億円(72期見込み)
- 社 員 数 : 368名
- グループ会社 : 関ヶ原ゼネラルサービス(株)  
南通関ヶ原機械制造有限公司

## 1. 会社概要③

●油圧機器事業 ●大型製品事業 ●船用商船事業

KOMATSU

特徴ある、ニッチな  
**7** 事業

●精密機器事業 ●船用特機事業

●軸受製品事業 ●分岐器製品事業

## 2. あゆみ① 創業家

1946年11月4日 関ヶ原産業㈱創立  
国鉄の軌道用機器の生産を開始

創業家 矢橋 五郎

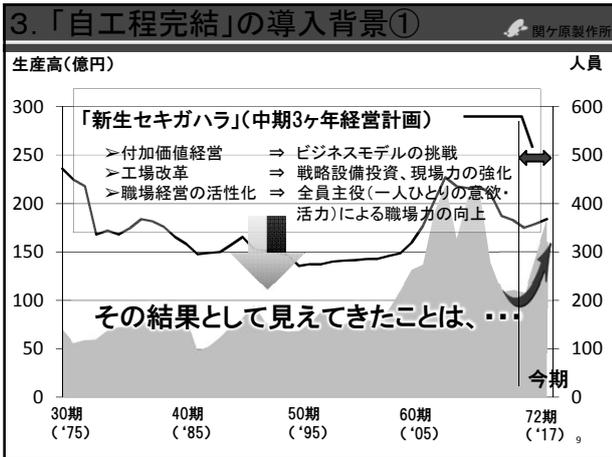
●矢橋の家訓  
「陰徳を積め」  
世の為、人の為に秘かに尽す  
常に自然体で臨み、謙虚な姿勢を身に付ける  
「商売に頼るな」  
長く続いたのは金銭ではなく人に助けられたから  
社会に役立つ存在であらねばならない  
「書画骨董に親しめ」  
人の創る美の中に人の無限の力を知る  
一碗の茶碗から創造力、調和とは何かを知る

●創業者の精神  
「人間、皆、平等」  
「会社は皆のものだ」  
「変化は進歩」  
「人の上に立つことは仕えることだ」  
「サンキュー サンキュー」

## 2. あゆみ③ 企業理念

ありがたい姿

- 基本理念 限りなく人間ひろばを求めて
- 企業理念  
人が誇らう 人が集う  
人が理想に挑戦する 楽しいふれあいと 確かな技術の限らない探求  
人間村カンパニー Is Our Company
- 経営理念  
特徴ある物づくり技術の研鑽と伝承を通じて常に新しい事業領域の 創造に挑戦し市場の要請に応え 社会に貢献する
- 能力開発理念  
学習企業であることが、革新企業でありつづけること  
学習企業への3つの指針  
1. 生きること学ぶこと 学ぶことは変わること  
2. お客様が先生 仕事が教材 現場が教室  
3. 全員経営 オンリーワン・ナンバーワン



### 3. 「自工程完結」の導入背景②

見えてきたことは、...

**業績は回復し、現場匠人材も育成された**

- ・TPSの導入による現場改善
- ・全員有資格者への挑戦
- ・岐阜県溶接技能競技大会優勝

<体制の改革>  
教育委員会の下で  
「ものづくり学校」を組織化

直接部門の生産性は向上した  
しかし 間接部門は？...

### 3. 「自工程完結」の導入背景③

間接部門で見えてきたことは、...

- ◇QMMサークル活動
  - 現状業務ありきの目先の効率化改善
  - 達成感得られずモチベーションが上がらない
- ◇業務の複雑化や仕事量増加
  - 担当が偏り、個人商店化・業務の暗黙知化
  - 「過重労働」・「メンタルヘルス」問題発生

どうしたら、「働き方改革」ができるのか？

### 3. 「自工程完結」の導入背景④

関ヶ原の理念とQMM活動の振り返り...

- ・セキガハラの理念追求とは？  
「個人のやりがいを感じられる仕事環境の場づくり」
- ・「QMM(品質・ミッション・モラル)」サークル活動とは？  
Q: 質向上 仕事の質・ものの質=自らの喜びやりがい  
M: ミッション 自分の仕事に使命を持ち、自らの能力向上を図る  
M: モラル セキガハラのモラルを持って愚直に実践する

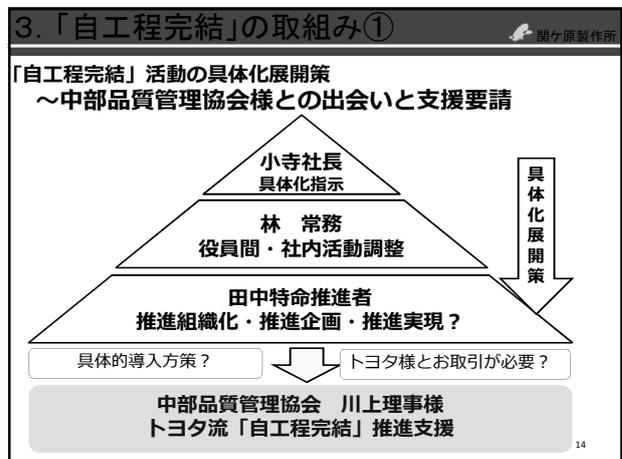
方向性は間違っていない。  
なぜ「生きがい、やりがいのある職場経営」ができないのか？

### 3. 「自工程完結」の導入背景⑤

「自工程完結」との出会い  
(2017年1月 日科技連にて 中品協 佐々木会長の講演を聴講)

- ① スタッフ部門の仕事の質が上がり、モチベーションも上がる
- ② 業務の「目的・目標」を追求する原点回帰は、「あるべき姿」を描くことでQMMと一致
- ③ 自らが変わる、当社の全員主役の考え方に合っている
- ④ 上司、部下、他部門とのコミュニケーションの大切さ、重要さを説いている

**当社の働き方改革に活かせる、変えるなら今！**



### 3. 「自工程完結」の取組み②

72期 社長方針に織り込み

「自工程完結」で仕事のやり方を変える

社長特命プロジェクトに指定「自工程完結活動PJ」

① 自工程完結活動PJ

なぜそうなるの？

・人望を振り回して行っていないために

・仕事の目的や達成イメージが曖昧

・仕事の準備をどうするかが不明確

取組みを実施して、自信を持って出来る仕事の実行が大切だが、自工程完結活動

まずは、モデル職場（開発職場）から推進

社長 兼 専務 島野 隆雄

副社長 兼 常務 藤原 隆雄

社長 兼 専務 島野 隆雄

副社長 兼 常務 藤原 隆雄

### 3. 「自工程完結」の取組み③

指導会の現場に参加してわかったこと

「実態はどうか」「何が問題・課題なのか」の理解に努めた

- ①「見えない課題」を知る
- ②「問題が問題となりえない？」
- ③「あるべき姿（目的）の追求がモチベーション向上
- ④「目的・目標・アウトプット」の定着化は難しい

### 3. 「自工程完結」の取組み④

「自工程完結」継続の必要性

- ①「嬉しさ体験」を全社レベルで共有
- ②次世代人材が「自ら仕事を変える」効率化⇒時間創出⇒「価値創造」へ
- ③「あるべき姿」の追求が「やりがい・生産性向上を生む」の体現
- ④自ら変り「全員主役・自己実現」実感 JKKの継続が100年企業への人材を生む

### 3. 「自工程完結」の目指す姿①

セキガハラの品質経営：QMM

Q：クオリティ 質の向上  
M：ミッション 使命  
M：モラル 行動規範

JKKの考え方を活かしたQMM理念の定着

- <目的> お客様第一
- <目標> 良いサービス  
良い製品づくり
- <アウトプット>  
自信を持てる仕事の進め方  
・判断基準・しくみ・標準化

### 3. 「自工程完結」の目指す姿②

自分のあるべき姿（目標・ゴール）を描きキャリアプランを創る生き方

自己実現

人間力

ありたい姿の探求  
マイミッション  
振り返り、気付き  
感動体験  
21世紀経営塾  
ワーキング活動  
海外研修

技術力

GMM活動  
JKK活動  
改善活動

外部留学(MBA)  
技術開発発表会  
ものづくり学校・各種資格

自・工程完結

ブレイクスルー

なりたい姿

キャリア

役員  
部長  
リーダー  
組長  
主任  
新人

生きがい、やりがいのある  
全員主役経営

これからも現場に参画し、場の共有に努めます

ご清聴ありがとうございました

2018年5月10日(木)  
トヨタ流・自工程完結 事例大会

**72期 社長特命「自工程完結」プロジェクト  
「自工程完結」推進活動事例**

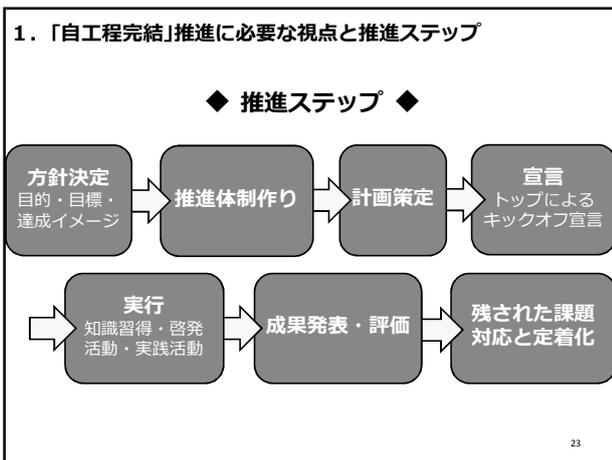
(株)関ヶ原製作所  
「自工程完結」推進室 事務局

21

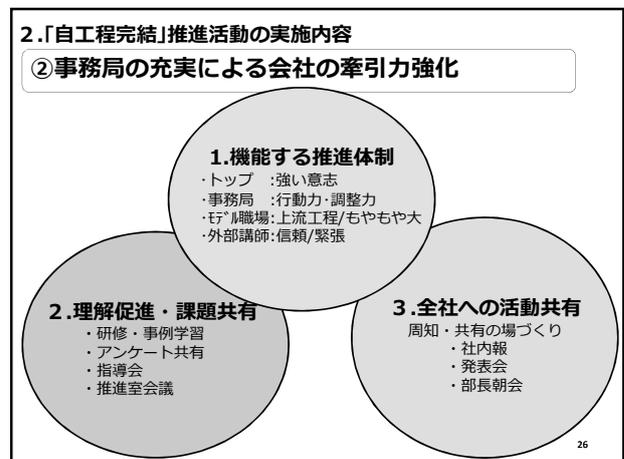
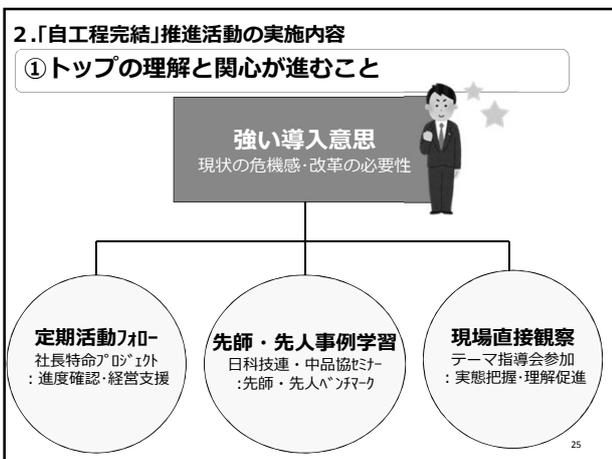
～ 目 次 ～

1. 推進に必要な視点と推進ステップ
2. 推進活動の実施内容
3. 推進活動の成果
4. 推進活動の振り返りと今後の進め方

22



1. 「自工程完結」推進に必要な視点と推進ステップ
- ◆ 推進に必要な6つの視点 ◆
- ① トップの理解と関心が進むこと
  - ② 事務局の充実による会社の牽引力強化
  - ③ 活動の目的とゴールの明確化
  - ④ 活動の意義と嬉しさ体験
  - ⑤ 自工程完結のための計画的指導員育成
  - ⑥ ほめる
- 24



## 2. 「自工程完結」推進活動の実施内容

### ③活動の目的とゴールの明確化

STEP1:72期 「自工程完結」の心の理解と嬉しさ体験	<ul style="list-style-type: none"> <li>推進体制構築と環境整備</li> <li>研修・啓蒙活動による理解・共有</li> <li>モデル職場・テーマ活動による喜び体験</li> </ul>
STEP2:73期 モデル職場から全スタッフ部門へ活動展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修・啓蒙活動の水平展開</li> <li>JKKテーマ活動を全スタッフ部門へ展開</li> </ul>
STEP3:74期 JKKの考え方を活かしたQMM理念の実践が定着	<p>&lt;目的&gt; お客様第一</p> <p>&lt;目標&gt; 良いサービス・良い製品づくり</p> <p>&lt;アウト&gt; 自信を持てる仕事の進め方 ・判断基準 ・しくみ ・標準化</p>

34

## 2. 「自工程完結」推進活動の実施内容

### ④活動の意義と嬉しさ体験：「テーマ活動」

モデル職場7チーム

テーマ指導会 中部品質管理協会 松林講師様、川上理事様

もやもや？  
業務の目的？  
手順・必要なもの・判断基準？

**活動紹介事例**

- 業務改廃 : 業務室 経理部
- 業務改廃・見える化: 品質保証部
- 再発防止事例紹介 : 商船営業技術部

35

### ④活動の意義と嬉しさ体験 モデル職場テーマ活動事例

□業務改廃事例 「業務室(経理部)」  
「やめる」/「へらす」/「かえる」

◆まずはモヤモヤの洗い出し

やめたい  
減らしたい  
なんでこれやってるんだろう？

◆どんなささいなことでもOK!

36

### ④活動の意義と嬉しさ体験 モデル職場テーマ活動事例

□業務改廃・みえる化事例 「品質保証部」

**テーマ選定** テーマ指導会にて、業務の困りごとの洗い出し

No.	困り事	難易度	実施時期	時間 順位	モヤ度 順位
9	南通テストレポートの確認を繰り返し実施している。(立川→豊橋→山本)			3	1

困りごと  
誤記の多さの行行と後戻り作業による納期対応への負担

本来業務  
正確でタイムリーなデータを後工程に提供する

アウトプット  
ミス無くテストレポートが客先に送付出来る様式

40

### ④活動の意義と嬉しさ体験 モデル職場テーマ活動事例

□再発防止事例 「商船営業技術部」  
「オーバーハングタイプERC浮上り防止ローラー未取り付け」不具合に関する再発防止対策の取り組み

不具合発生・流出ポイントの特定  
業務フロー分析

真因の追究  
なぜなぜ分析

対策立案  
標準化  
標準品番選定表

水平展開  
受注仕様書

## 3. 「自工程完結」推進活動の成果

### ①「業務改廃」活動によるメンバー評価

●業務室メンバーの嬉しさ・わかったこと

これまで「お仕事だから」と問題に  
しなかった  
今回、モヤモヤしていることが出せて  
スッキリした

業務の「目的・目標」を意識するようになった  
判断に迷ったら基本に戻る(原理・原則/法令・規則等)

他部門にまたがる  
変化は、理解・調整に苦労した

「業務改廃」は、現状把握・維持するための標準化に手間取った  
時間創出のための役割分担が課題!

- お仕事と秘めたモヤモヤがスッキリ
- 目的・原則追求が解決への早道
- 活動時間創出・他部門連携は楽ではない

48

②「みえる化」活動によるメンバー評価

●品質保証部/南通関原  
メンバーの嬉しさ・わかったこと

南通

関係原

自信を持って仕事ができる

他の業務に時間を当てられる

標準化され仕事がやり易くなった

後戻りが無くなりもやもや解消

＜反省点＞前に倣えでやっていた

・本社・南通との信頼感が生まれ、良い関係が築けた  
・本来の目的の明確化で、仕事の取り組み姿勢が変わった  
・判りやすい標準化で、問題を起こさせない対策ができた  
・工程完結箇所の明確化が、もやもやを無くすカギとなる

49

③「再発防止」活動によるメンバー評価

●設計メンバーの気持ちの変遷

✓当初は、製造側の問題 = 「被害者？」

↓

✓「設計標準化の目的は？」  
✓「後工程の立場に立って見たら？」で振り返り、

⇒設計の「判断基準に問題」 = 「設計が後工程のミス誘発」

↓

✓「標準定義」の明確化 = 「設計業務がわかりやすくなった」  
✓「受注仕様書」の改定 = 「お客様もわかりやすくなった」

自分達・お客様・後工程みんなハッピー

50

3. 「自工程完結」推進活動の成果まとめ

STEP1目標：  
「自工程完結」の考え方の理解と嬉しさ体験

①テーマ活動発表大会参加者評価

- 活動評価：80%の人が概ね良好
- 取組意欲：56%がやってみたい意欲

②理解度試験結果(指導員候補8名)

- 目標80点以上65%/実績：62% (5/8名)
- 概ね知識習得はできた

③テーマ活動によるメンバー評価

- もやもやが解消し、達成感を体験！

51

4. 「自工程完結」推進活動の振り返りと今後の進め方

テーマ活動喜び体験はできたが、時間創出に苦労があった

⇒ テーマ選定より活動部門長よりを密に行う

部門間「業務改廃」において相互理解・調整に手間取った

⇒ 部門長間での方向性共有を先行する

指導員育成は今後の大きな課題として残った

⇒ 事務局人材より認定指導員試験チャレンジ

モデル活動を通じ、今年度からの全社展開に向けた大きな手応えを感じた

52

4. 「自工程完結」推進活動の振り返りと今後の進め方

目標

□STEP 3：74期 (2019年6月～)

JKKの考え方を活かしたQMM理念の定着

- ＜目的＞お客様第一
- ＜目標＞良いサービス、良い製品づくり
- ＜アウトプット＞自信を持てる仕事の進め方、判断基準・しくみ・標準化

□STEP 2：73期 (2018年6月～)

- 全スタッフ職場へテーマ活動展開
- 伝道師(指導員) トップ指名・育成

53

「自工程完結」推進  
生きがい・やりがいのある  
全員主役経営

感謝：日本がスケット株式会社様  
一般社団法人 中部品質管理協会様

ご清聴ありがとうございました!

54