



## 日鉄テックスエンジにおける 自主管理活動の推進

### Promoting Autonomous Management Activities at NIPPON STEEL TEXENG

鉄鋼業界ではQCサークル活動を自主管理活動(頭文字をとってJK活動と称す)と呼んでいる。当社は、JK活動を全社にて推進し、現場第一線の人材育成と活力ある職場づくりに取り組み、働き甲斐を感じることでできる会社を目指している。当社は2022年度からJK活動の更なる活性化を目指して、JKの質と量の向上に取り組んでいる。JKの「質の向上」とは、サークル員が協力して問題解決する力を付けて自律的目標を決めて活動することと考えている。本レポートでは、これらの目標を達成するために取り組んできた諸施策、即ち社内リーダーの育成、全社統一教材の作成、全社JK大会の改善、JK理念の制定等について報告する。

In the steel industry, QC circle activities are called autonomous management activities (abbreviated as JK activities, based on the Japanese initials). Our company promotes JK activities company-wide, focusing on developing frontline personnel and creating a vibrant workplace, with the aim to be a company where employees can feel a sense of fulfillment in their work. Starting in FY2022, our company has been working to revitalize JK activities further by improving both the quality and quantity of JK. “Improving the quality” of JK means that circle members cooperate to develop problem-solving skills and set autonomous goals for their activities. This report outlines the various measures we have implemented to achieve these goals, including developing in-house leaders, creating company-wide unified training materials, improving the company-wide JK convention, and establishing JK principles.



**熊倉 政宣**  
Masanori Kumakura  
品質管理部長

## 1 はじめに

当社はQCサークル活動を全社にて推進し、現場第一線の人材育成及び職場の活力向上を図ってきた。鉄鋼業界ではQCサークル活動を自主管理活動(頭文字を取ってJK活動と称す)と呼んでいる。当社では2014年の8社統合以前から継続してJK活動を推進してきたが、本稿では最近の活動の活性化の取り組みについて報告する。

## 2 当社の自主管理活動(=以下JK活動)の目指すところ

### (1)経緯

当社は、2014年の8社統合の後も会社統合を重ねて現在に至っている。統合以前からJK完結件数の目標を年間一人1件に設定して推進してきたが、JK活動の取り組みには旧会社間もしくは事業部間でもばらつきがあり、統合後は全社各部門へのJK活動の浸透と定着に取り組んできた。

### (2)JK活動状況

8社統合後6年程経過した2020年度までにほぼ年間1人1件のJK完結件数目標が達成できるようになったため、2021年度からの5年経営計画の開始時に、JK活動の今後のあるべき姿を議論した。その結果、JK活動の更なる活性化、即ちJKの質と量の向上を目指すこととした。

JKの質の向上とは、①サークル員が協力して問題解決する力をつけ人材育成を図る、②全員にテマリーダーを務めてもらい成長して「100人の1歩」とすること、と考えた。これは当時の社長方針として「1人の100歩より100人の1歩を目指す」ことを受けたものである。

このため、従来からの完結件数の目標に加えて、質の向上の指標即ち、問題解決型JKの比率、テマリーダー率の目標を新たに設定し、2022年度から推進している(表1)。

表1. 当社における2022年度からのJK活動目標

【指標】	【指標の定義】	目標値	中間目標値	最終目標値
		(2022fy)	(2023fy)	(2025fy)
テマリーダー率	テマリーダーとして完結させたサークル員数/サークル登録人数	2021年度実績から100%に近づける値	100%達成	100%維持
問題解決型完結比率	問題解決型完結件数/完結件数	2021年度実績から増加した値	最低限40%	最低限50%
完結率	完結件数/サークル登録人数	上記の結果としての値	対2022fy計画5%増	各箇所の前年度実績を超える値

これらのKPI(key performance indicator:重要業績評価指標)は他支店との比較ではなく、自グループの過去の実績との比較で着実に増加することを目指す方針としている。

### (3)全社一丸となった取り組み

JK意識の高揚とJK活動の更なる活性化、全社が一丸となってJK活動を盛り上げることを目的に2019年度に全社共通合言葉を制定した。

この合言葉は、JK活動発表会などの場で発表者が「未来に挑戦」と発声したのち、聴講者が「やるぞJK」と掛け合いで発声するもので、この掛け合いの言葉は従来社内統一のものではなく、社内から公募して選定し2019年度の全社JK大会から採用した。



### 3 当社におけるJK活動の更なる活性化の取り組み

「JK活動の更なる活性化」に向けてJKの質と量を向上するため以下の取り組みを行っている。

- JKサークル員が自律的に計画を立てて実行する体制づくり
- 活性化の基盤となる教育、支援
- 完結報告書作成の業務効率化

#### (1) サークル員の自律的な活動

従来は、JK完結件数1人1件/年という全社一律の目標設定のみであった。その際に現場第一線では毎年その目標に向けてJK活動を行うが、結果として部門によっては目標との乖離が出てしまい活動状況のばらつきが発生していた。現在は、JKの更なる活性化を目指すために、前述の3つの目標を掲げ自職場の前年実績より少し高めの、実現可能な目標を定めるものとした。

このため、各部門が自職場の活動実績を認識した上で更に少しずつ活性化するためにどうするかを議論して次年度の目標を決定するようにしている。ただ、この取り組みは全社への浸透はまだ途上であり引き続き推進してゆく。

#### (2) 基盤となる教育、支援

##### ① 支店JK講師による社員向けJK研修の実行

従来は専任のJK講師が全社で3名配置され支店を回って社員向けJK研修の講師を勤めていたが、ベテラン講師の退職や講師の得意分野のばらつきという課題があった。そこで2020年度から、各支店に支店JK講師を配置し支店における社員向けJK研修の講師を勤める体制に移行した。支店JK講師は、支店JK事務局メンバーまたは事業部門から選抜されたメンバーが勤めており全社に45名配置している。また、支店から要請のあった場合には本社JK推進グループのメンバーも講師を務める。

研修の内容としては、新入社員向けの研修において全員がJK活動の理念、手法等の研修を受ける。また、入社3年目、5年目の社員全員を対象にしたJK研修では、JK理念、手法に加えて完結報告書作成の実務を学ぶ。

②支店JK講師育成のための研修

2022年度から、支店JK講師の育成のための社内研修を開始して2回/年開催している。これは支店JK講師が本社に集合して講義のスキルを習得してもらうもので、本社講師による指導に加えて支店JK講師同志の情報交換や議論ができて好評となっている。

③全社統一教材の活用

従来の専任講師による講義においては、専任講師が独自の教材を使用しており属人によるばらつきがあった。2020年度に全社統一教材を作成し、支店JK講師はこの教材を用いた講義を行うこととした。

④QCサークル指導士(一般財団法人 日本科学技術連盟にて認定している資格)の取得

QCサークル指導士は、全社で40名資格取得しているが、会社として更なる資格取得を支援している。

⑤よろず相談、現場サークル支援

支店において、サークルからの問い合わせや指導要請などがある場合に支店JK事務局が指導者となって相談や支援活動を行う事になっている。

(3)完結報告書作成の業務効率向上

エクセルマクロを用いた完結報告書作成システムを社内で独自に作成し、グラフ作成支援などを可能とした。現在一部の支店において本システムを運用開始し、社内に展開している。

4 QCサークル誌 小野山社長インタビュー

当社は、一般財団法人 日本科学技術連盟発行の「QCサークル誌」の取材を受け、2023年8月号に小野山社長のトップインタビュー記事が掲載された。そこでは管理者の役割の重要性と、JK活動への期待を述べている。また、当社で進めている失敗学への取り組みについても紹介された。失敗学の当社における活用については本テックスエンジレポート007に掲載しているので参照願いたい。

5 JK大会の開催

社内のJK大会としては、全社JK大会、地域別JK大会(全社を西、中、東の3地域に分けて行う)、支店JK大会(各支店にて行う)などがある。全社JK大会は2014年当時の8社統合以前から開催している。また地域別JK大会は、全社JK大会だけでは出場サークル数が限られるため、JK活動の活性化を期待して開催することにしたものである。

2020年度のコロナ感染症拡大を契機に全社JK大会と地域別JK大会については、完全リモート開催を導入した。2022年度からは、対面参加者を絞っての会場発表とリアルタイムでの配信を行ういわゆるハイブリッド開催を実行して全社各拠点、海外関連会社に配信している。2023年度には、全社JK大会、地域別大会共にハイブリッド開催としリアルタイムで社内1000人を超える人が聴講し、JK活動の活性化に寄与した。



図1. 2022年度 全社JK大会の様子

## 6 当社におけるJK活動の定義と理念

社内で活動を推進するに当たり、自主管理（JK）活動の定義と理念を明確にして文書化した。

### (1) 当社における自主管理（JK）活動の定義

従業員各々が、自主的に小グループを編成し、その中からリーダーを選び、平等な立場で話し合いの場をもって職場の問題点・課題を取り上げ、目標を立て、全員参加でその達成のために創造性を発揮し努力する継続的な活動。

### (2) JK理念の制定

当社は完結件数が1人1件の従来目標をほぼ達成可能となった2023年度に、当社としてのJKのあるべき姿を記載したJK理念を制定した。

その基本的考え方は、日本製鉄株式会社殿や関係機関と同様に、1（1人1人の成長）、2（職場の活性化）、3（社業、社会に寄与）であり、現場第一線において目指すべき姿をJK理念として文書化し、活動を活性化しようとするものである。

1. 1人1人が自主性を発揮して能力を高め、働きがいを実感する
2. 対話により相互に理解し合い、風通し良く活力ある職場をつくる
3. 活動を通じて改善し、ひいては社業と社会の発展に寄与する

## 7 今後の課題

今後、当社のJK活動活性化のために取り組むべき課題は、以下のようなものである。

### (1) JKの質と量の向上を支える施策の実行

#### （継続する取り組み）

- 支店JK講師の育成と維持（動画聴講、社内研修会の実行、指導員による育成ほか）
- 管理者への理解の促進

### (2) JK完結報告書作成業務の効率化

- 報告書作成支援システムの社内展開と改善

### (3) 災害・品質トラブルなどの未然防止活動を推進

- 未然防止型JKストーリーの社内浸透、失敗学との協業

当社における失敗学の活用については、本テックスエンジニアレポート007 記事を参照

現在の中期経営計画（2021～2025年度）はJK活動の更なる活性化を目指して推進中であるが、その次に目指すべき方向の議論をして実現してゆきたい。

お問い合わせ先

**品質管理部 JK推進グループ**

[E-mail]:

quality.report@tex.nipponsteel.com