

No. 111	テーマ 『中途入社を経歴を活かして！』
------------	------------------------

会社・事業所名（フリガナ） トヨタ自動車株式会社 東富士研究所	発表者名（フリガナ） トヨシマ タシ 豊島 大士
------------------------------------	--------------------------------

1.【会社紹介】

本社
愛知県豊田市

東富士研究所
静岡県裾野市
Nirasaki City

最先端技術の開発拠点

トヨタ自動車は愛知県豊田市に本社を構え、私が勤務する東富士研究所は静岡県裾野市にあり、様々な部署が協力し、最先端技術の開発を行っています。

2.【職場紹介】～東富士研究所管理部～

車とは

社内教育 (総括室)

健康管理 (総括室)

ライフライン保守 (開発支援技術室) (設備課)

人事系の庶務 (総括室)

試作品の製造 (試作課)

モビリティカンパニーへの変革を目指す！

私の所属する管理部は2室2課295名の組織で構成され、研究所の屋台骨として所員を支え、モビリティカンパニーへの変革を目指しています。

3.【業務紹介】

【私の担当業務:社内教育】
自動車の基本構造や開発業務に必要な資格を取得するための教育を実施

年間20種類、61講座 実施

私は社内教育を担当し、自動車の基本構造や資格取得に必要な教育を、年間20種類、61講座実施しています。

4.【私の紹介】

静岡県 沼津市出身

富士山の絶景と海の幸に恵まれた町

休日の楽しみは息子の野球応援！

幼少期

ディーラーでの整備士時代

専門学校での講師時代

トヨタ自動車の子会社を経て
2016年 トヨタ自動車入社

現在のトヨタ自動車までの経歴をご紹介します

私の紹介、私は静岡県沼津市出身。趣味は息子の野球応援です。幼い頃からバスが大好きで専門学校卒業後、大型車を取り扱う自動車ディーラーへ就職。そこから現在のトヨタ自動車勤務までの経歴を紹介させていただきます。

QCサークル紹介	サークル名（フリガナ）		発表形式	
	サンライズサークル（サンライズ）		プロジェクト	
本部登録番号	177-624	サークル結成年月	2016年1月	
メンバー構成	8名	会合は就業時間内		
平均年齢	56歳（最高61歳、最低47歳）	月あたりの会合回数	4回	
テーマ暦	本テーマで1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	2021年10月～2022年10月	本テーマの会合回数	50回	
発表者の所属	東富士研究所管理部 総括室	勤続	8年	

5.【私の経歴】～成長の始まり～ TOYOTA



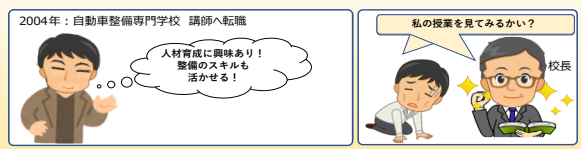
怒号を浴びる辛い日々



忍耐力が養われた貴重な時間!

ディーラーへ就職して5年目にメーカーのコンプライアンス違反隠蔽が発覚し、私の人生も急変。違反への対応は毎日深夜まで続き、お客様からは「嘘つき野郎」「許さねーぞ」等の怒号を浴びる辛い日々。それでも自分のやるべき整備を愚直に行い、徹底的にスキルを磨いた3年間。辛い時期を乗り越え、人並み以上に忍耐力が養われた貴重な時間です。

6.【私の経歴】～人材育成の壁～ TOYOTA



謙虚な心が欠如!

2004年、自動車整備専門学校から講師としての誘いを受け、人材育成に興味があり、整備のスキルも活かせると思い転職。クラスを受け持ち一生懸命指導しても、私のクラスは雰囲気が悪く、成績も伸びません。指導に迷った私は校長へ相談。「私の授業を見てみるかい?」と、校長自らが特別に授業を行う事に。校長は学生目線での謙虚な指導、一目でクラスの雰囲気の良さに気がきます。私の指導は講師と言う立場を履き違え傲慢で、自分本位の上から目線。謙虚さに欠けていたのです。

7.【私の経歴】～人材育成での気付き～ TOYOTA



謙虚な気持ちで向き合う大切さに気付く!

それからは校長を見習い学生と同じ目線で謙虚な姿勢を心掛けました。すると、関係も良好になりクラスの雰囲気、成績共に向上。私自身も成長を実感。謙虚に向き合う事へ導いてくれた校長は、今でも師と仰んでいます。

8.【私の経歴】～QC活動との出会いと成長～ TOYOTA



チームリーダーとしても成長

2007年、教え子の卒業を機に車の開発に携わりたい気持ちを抑えきれず、トヨタ自動車の子会社へ転職。ここでQC活動に初めて出会い、QCストーリーや七つ道具等、基礎知識を高めています。2016年、トヨタ自動車へ転職となり現在のサンライズサークルに所属。ここでは子会社で培った基礎知識を活かし貢献。2020年、チームリーダーとして、室の選考会で一位を獲得できるまでに成長。

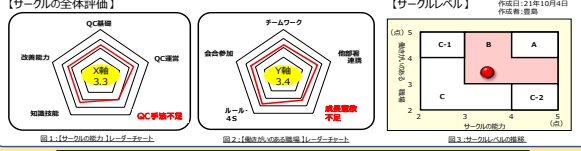
9.【私の経歴】～サークルリーダー就任～ TOYOTA



ちょっと異なるベテラン集団サンライズサークルの歩み

翌年サークルリーダーへの就任要請を受け、自身に務まるのかと悩んだ末、新たな成長へのチャレンジと捉え承諾。ここからは、新米のサークルリーダーとちょっと異なるベテラン集団、サンライズサークルの歩みをご紹介します。

10.【サークル紹介】～サンライズサークル～ TOYOTA



ギリギリBランク

サンライズサークルは5名全員が職制であり、様々な職場から集まった平均年齢56歳と一筋縄ではいかぬ職人気質のベテラン集団。メンバー全員が私より先輩で、役職も上の異なるサークルです。個人レベルを分析すると、QC手法とベテラン層から成長意欲が若干低く、サークルレベルはギリギリBランクです。

11.【私の想い】～サンライズサークルが目指す姿～



目標	全員が成長できるサークル活動	
期	1期目(21年10月～22年3月)	2期目(22年4月～9月)
活動テーマ	QC手法と成長意欲の向上	チームワークの向上
私の心掛け	忍耐	謙虚

必ず成長させる！

私の想い

メンバー全員が成長できるサークルを目標に、1期目でQC手法と成長意欲の向上、2期目でチームワーク向上を図る方針です。今まで私が培ってきた忍耐と謙虚を心の支えとして、必ず成長させると誓います。

12.【1期目】～QC手法と成長意欲の向上～



【第一会合】

皆さんのQC手法の理解度を教えてください

	◎ 理解できる	○ 理解している	○ だいたいわかる	○ 少しわかる	○ 理解無し
山崎	◎	○	○	○	○
野田	◎	○	○	○	○
石亀	◎	○	○	○	○
佐藤	◎	○	○	○	○
藤田	◎	○	○	○	○

QC手法のレベル向上の鍵は施策実行型にあり！



勉強会開催の承諾を得る！

1期目の会合をスタート。

始めにメンバーのQC知識の詳細調査を実施。メンバーからは「施策実行型の経験が少ない・分からない」という声が相次ぎ、QC手法レベル向上の鍵は施策実行型習得にあると判断。まずは、自身がQC講習会へ参加し施策実行型を習得。その後、メンバーの理解を高めるために私が講師となり、勉強会開催の計画を上司へ相談し承諾を得ました。

13.【1期目】～弱点の克服～



【勉強会】

開催日	実施項目	担当	時間
4日	テーマの選定		
6日	現状の把握と対策の狙い所	①対策の狙い・所	17:00～
8日	目標の設定	②活動のロードマップ	17:30～
11日	対策の検討と実施	③上司との協働の仕方	
13日	効果の確認	の進捗	
15日	標準化		
18日	反省・今後の進め方		

活動計画作成

スタート時

都合が合わない方には個別で対応

雰囲気、参加率向上

手ごたえを実感！

次に活動計画を立て、急所を対策の狙い所、活動のスピード感、すり合わせの是非として勉強会を開催。スタート時は「今更？嫌だよ！」と雰囲気も重く参加率も低い中、時間の都合が合わない方には個別やりリモート会議で対応。整備士時代に培った忍耐力で愚直に続けます。回を重ねる事にコミュニケーションが増え雰囲気、参加率共に向上し手ごたえを実感。

14.【1期目】～活動スタート～



順調に進行！

立候補！

成長意欲を実感！

施策実行型へ初挑戦！

ここまでくれば問題解決型をマスターしている事もあり順調に進みます。ここで石亀さんがテマリーダーに立候補。成長意欲を感じました。ここからは、施策実行型へ初挑戦した活動事例を紹介します。

15.【事例①】～デファレンシャル準備作業の安全性向上～



【Step1 テーマ選定】

改善の要求度合いは？

対策の狙い所がはっきりしている(施策実行型)問題は無い？

調査者	現場の問題	改善の要求				サークルの實力				評価点	優先順位
		方針	認知度	効果	全員参加	知識向上	道具	評価			
山崎	デフ装備が壊れてヒヤリが多数発生	◎	○	◎	◎	○	◎	1.6点	1位		
野田	材料保管場所が狭くて整理できない	○	○	○	○	○	△	1.1点	2位		
石亀	V2駆動でサスペンションが壊れる	◎	△	○	○	△	△	1.0点	3位		
佐藤	整備で無駄な時間発生	○	○	△	○	△	△	0.9点	4位		

作成日：21年10月20日
作成者：石亀

『デフ準備作業の安全性向上』に決定

事例①デファレンシャル 通称デフ準備作業の安全性向上
テーマの選定では、対策の狙い所がはっきりしている問題や要求度合い等で幅広く評価し、テーマをデフ準備作業の安全性向上に決定。

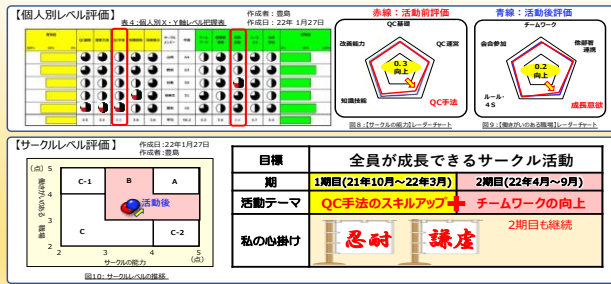
16.【事例①】～デファレンシャルとは～



車両には必ず装備されている装置

デフとは車の左右駆動輪の間に設置され、旋回時に左右のタイヤに発生する回転差を吸収し、スムーズなコーナリングを実現する機構。車両には必ず装備されています。

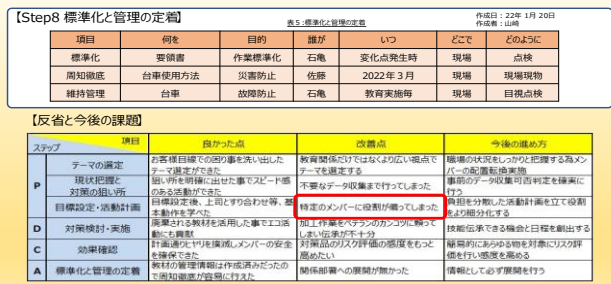
23.【1期目振り返り】～無形効果の確認～ TOYOTA



施策実行型の習得は継続!

1期目の振り返り
 初の施策実行型で活動しQC手法、成長意欲共に向上、全体の成長へも繋がりました。ですが、施策実行型の習熟度を上げたいと判断し2期目も習得は継続です。

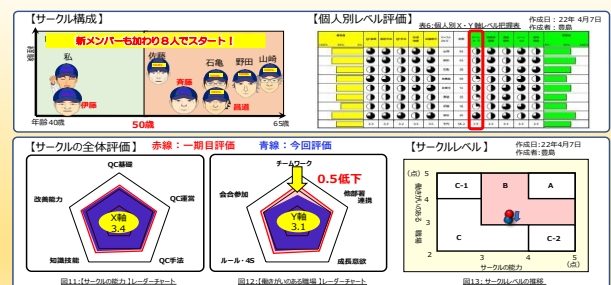
24.【事例①】～標準化と管理の定着/反省と今後の課題～ TOYOTA



2期目では分散化も意識した活動へ!

標準化と管理の定着は表の様にいきます。
 反省と今後の課題。
 特定のメンバーに役割が偏ってしまった事を反省。
 2期目では分散化も意識して活動します。

25.【2期目】～チームワークの向上～ TOYOTA



チームワーク低下の原因追求に着手!

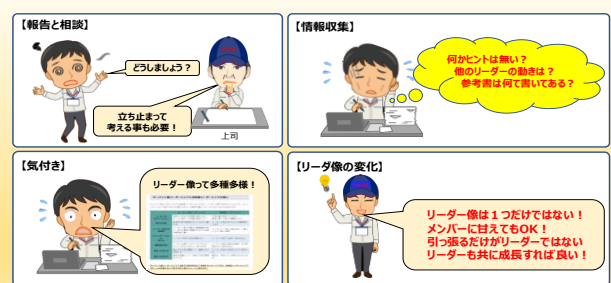
2期目は新たに佐藤昌道さん、斉藤さん、伊藤さんが加わり、計8名でスタート。まずサークル分析を行うとやはり新メンバーが加入した事でチームワークの低下が顕著に出ており、私はその原因追求に着手しました。

26.【2期目】～チームワークの向上・問題発生～ TOYOTA



チームワーク低下についてメンバー全員で話し、野田さんからは「新メンバーとは会話が少ない」との意見が、新メンバーからは「職場の雰囲気になれず遠慮してしまう」「業務を覚える事が大変で余裕がない」と率直な意見が。全く違う職場から加入した3名は業務を覚える事で手一杯になりまだ環境に馴染めずいたのです。今のサークルには新メンバーが溶け込めず壁の存在が。私は愕然としました。

27.【2期目】～チームワークの向上・問題への対応～ TOYOTA



柔軟なリーダーへ

上司へ報告を兼ねて相談。考える時間を設ける事に。私は何かヒントが無いが、他社も含めた改善事例の資料や参考書を読み漁り情報収集。その結果、リーダー像には多種多様な存在がある事を知りました。リーダーは引っ張るもの、自分で何でもするものと思い込んでいた私には新鮮な驚きでした。職場には職層や年齢の壁があり、その職場を無理に引っ張るのではなく、肩ひじ張らずメンバーを頼り、皆で協力し共に成長して進む柔軟なリーダー像に気付きました。

28.【2期目】～チームワークの向上・気付き～ TOYOTA



年齢関係なく全員に謙虚な姿勢が必要!

とは言ってもまだ一歩解決策には繋がらず、モヤモヤする中ある休日、専門学校時代の教職者が事業を始めるにあたり開かれた祝賀会に招かれて出席。昔話に花が咲き、教職者が笑いながら「先生と俺達って初めは仲悪かったよね。先生偉そうだったもん。でも途中から歩み寄ってくれて、そこからだよ。学校が楽しかったの」この言葉で気づきます。私だけが謙虚ではダメ、サークルメンバー全員に役職年齢関係なく、謙虚な姿勢があれば分かり合えるはず。そのきっかけ作りが着手します。

29.【2期目】～既存メンバーと新メンバーの融合～ TOYOTA



謙虚に活動を進める!

翌日、上司へ既存メンバーと新メンバーで得意分野が異なる者でベアを組み教え、教わり合い学んで行く活動を提案。教える側は『成長してもらいたい』と言う気持ちで学ぶ側は感謝の気持ちで接してお互いが力を借りて謙虚に活動を進めていきます。

30.【2期目】～既存メンバーと新メンバーの対立から融合へ～ TOYOTA



メンバー同士、徐々に溶け込む!

ベア制について会合実施。職人気質のメンバーから「何でわからない」新メンバーからは「情報が少ない」と意見が衝突し重い雰囲気。野田さんからは脱退発言をされますが上司と私の3名で話し合い、活動に理解を受け、事なきを得ます。その後も私は持ち前の忍耐力で全員へ声掛けを続け、トヨタの共通認識である『習得できないのは教える側の問題』の精神でお互い謙虚に接する旨を繰り返し伝え何とか賛同を得て活動スタート。すると、少しずつコミュニケーションが取れ活動以外の業務サポートにも繋がりメンバー同士徐々に溶け込んでいきました。

31.【2期目】～活動スタート～ TOYOTA



ベア制で立て直した活動事例を紹介!

既存メンバーと新メンバーの融合で見えない壁も打破。ここからは、挫折しそうになりながら、ベア制で立て直した活動事例を紹介します。

32.【事例②】～砥石のバランス調整訓練方法の改善①～ TOYOTA

【Step1 テーマ選定】

改善者	課題の概要	方針	目標値	効果	全体的評価	知識向上	協調	評価点	優先順位
山崎	砥石のバランス調整訓練方法の改善	◎	○	◎	◎	○	◎	1.6点	1位
野田	教材保管場所が共有できていない	○	○	○	○	○	△	1.1点	2位
石橋	V2教育でスター・ドレーマー2が20%増える	◎	△	○	○	△	△	1.0点	3位
佐藤	教育で断断欠陥が発生	○	○	△	○	△	△	0.9点	4位
高橋	CVT調整の教材が足りない	○	○	△	△	△	△	0.9点	4位

作成日: 22年4月18日
作成者: 野田
◎3点 ○2点 △1点

『砥石のバランス調整訓練方法の改善』に決定

事例②砥石のバランス調整訓練方法の改善
テーマ選定は選定シートで問題を洗い出し砥石交換作業講座への要望を吸い上げ砥石のバランス調整訓練方法の改善に決定。

33.【事例②】～砥石のバランス調整訓練方法の改善②～ TOYOTA



高速回転する研削機械

砥石取り換え作業講座とは資格取得を目的に砥石の交換作業とバランス調整を行い、作動確認までを習得します。講座ではグラインダの砥石を使用。グラインダとは、高速回転させた砥石に加工物をあて研削を行う機械です。

34.【事例②】～砥石のバランス調整～ TOYOTA



アンバランスがある状態はとても危険!

バランス調整は、砥石交換後に砥石を数回手で軽く回しバランス状態を確認する作業です。毎回同じ所が下に来る時はそこが重いと判定して、 balanサーを移動させアンバランスを相殺。バランスが取れば終了です。アンバランスがあると回転させた時に振れてしまいとても危険です。

35.【事例②】～テーマの背景～



【バランス調整の講習】
グラインダ1台を6名で共有

1名が調整開始
待機時間が発生!

他の人の作業を見るのも勉強だぞ...

アンケート
講座実施後のアンケートにて

時間を交代
またバランスが残ってるけど...

アンケートで要望が届く

講習ではグラインダ1台を受講者6名で共有。
1名がバランス調整を行うと同時に作業禁止の為、他の5名は待機。
バランス調整は体験が目的の為、時間で交代です。
この作業内容についてアンケートで要望が届きます。

36.【事例②】～現状把握と対策のねらい所～



【Step2 現状把握】《要望件数》
合計15件
期間:1/16~2/13
作成日:2/28 5月13日
作成者:豊島

【検討】
1 現状が不明な点について
2 現状が不明な点について

【Step3 対策のねらい所】
代用品が受注者数分あればOK

今回のこと
グラインダの購入手配と稼働スペース確保を要約し

対策のねらい所の確認
調整スペースと手配内で必要な材料を対応

対策
コスト 品質 納期 稼働

1 期目の稼働を乱かしてくれ!
今回も施策実行型で対応!

要望をパレート展開するとバランス調整を『最後まで行いたい』が最多。その要望に応える為に系統図を用いてメンバー全員で対策のねらい所を明確に。
『決められたスペースに収まる代用品を作製。全員がバランス調整を行う』とし、対策がはっきりした所で上司へ報告。
施策実行型で進める承諾を受けます。

37.【事例②】～目標設定と活動計画～



【Step4 目標設定】
作成日:22年6月20日
作成者:豊島

《活動計画》
作成日:22年6月20日
作成者:豊島

何を バランス調整を
いつまでに 2022年7月末
どうする 最後まで行える様にする

【Step5 対策検討】
補助教材 イメージ図

補助教材5台の新設を軸に活動

目標と活動計画を立てた後
対策検討では方策展開型系統図を用いて展開。
バランス調整を模擬できる補助教材5台の新設を行う活動に決定。

38.【事例②】～新メンバーの強み・斉藤さん～



【Step5 対策検討】
山崎さん 斉藤さん

【対策検討】
自分たちで作製しよう!

コスト面で厳しいぞ!

【広い人脈】
譲ってもらってもいいですか?
人材育成に役立ててくれ!

斉藤さんの広い人脈に助けられる!

山崎、斉藤ペアがSQCに留意し、目標達成の可能性をチェック。
社外へ補助教材作製の依頼を検討しますがコスト面で難航。
その時「自作しよう」と斉藤さんから提案が。
作製には砥石5枚が必須になりますが
斉藤さんの人脈で3部署より遊休品を譲り受け確保。
斉藤さんの強みである広い人脈に助けられました。

39.【事例②】～新メンバーの強み・昌道さん、伊藤さん～



【Step6 対策実施】《①レイアウト検討》
設計図はらせて!

《②土台の作製》
教えて下さい!
皆さんも聞いて!

軽量、強固な土台完成

《③バランス調整機構の作製》
磁石はどのですか?

《④代用品5台が完成!》

既存のウエイト脱着機構はネジ式を採用
フランジを磁石で代替
磁石も動かすだけでOK
調整が容易に行える

代用品5台が完成!

対策実施
野田、昌道ペアを中心に安全性、耐久性を考慮した軽量、強固な教材を検討。昌道さんが得意な設計図を作図。佐藤、伊藤ペアが土台とバランス機構を作製。バランス機構では既存のウエイト脱着機構の代用方法選定に難航する中、新メンバーの伊藤さんが磁石式を提案。
金属でフランジを作製し、そこへ磁石を付けて調整。磁石も20種類以上の中から形や重さがベストな物を選定。この磁石式で調整が容易に行えます。
ここで各パーツを合わせて代用品5台が完成。

40.【事例②】～効果の確認～



【Step7 効果の確認と評価】

対策前
5台は赤字
【最後まで調整できず】

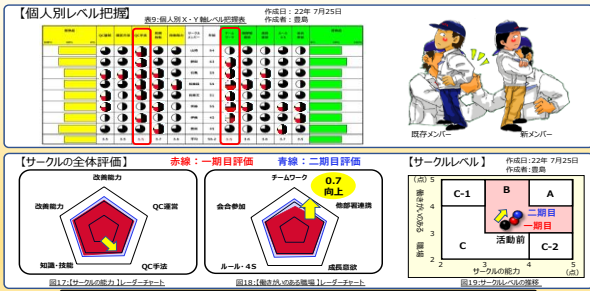
対策後:教材1人/台
回転させてバランス確認
磁石も動かして調整
【最後まで作業が行える】

11件
作成日:22年7月25日
作成者:豊島

目標達成
改善前 改善後

効果の確認では、
補助教材の使用により時間内でバランス確認と、調整作業を全員が行える内容に改善され、
要望が解消し目標達成。

41.【2期目振り返り】～無形効果の確認～ TOYOTA



サークルレベルも中間迄アップ!

今回の活動でQC手法、チームワーク共に向上。
 メンバー間の壁も払拭され全員参加の活動ができました。
 1期目の効果を継続し、
 2期目で活かした事で全員が納得できる活動になり、
 サークルレベルもBゾーン中間迄アップ。

42.【事例②】～標準化と管理の定着/反省と今後の課題～ TOYOTA

項目	何を	目的	誰が	いつ	どこで	どのように
標準化	要領書	作業標準化	石亀	2022年7月	現場	作成し常備
周知徹底	教材使用方法	災害防止	斉藤	2022年7月	現場	現場現物
維持管理	教材	故障防止	講師	教育実施毎	現場	目視点検

ステップ	項目	良かった点	改善点	今後の進め方
P	テーマの選定	1期目の経験を活かし、的確な選定が行えた。	2期目までの必要感を感した。	簡易から課題意識を高(持ち、テーマ選定の判断力向上に努める。
D	現状把握と対策の狙い	1期目で得た基本動作の改善と対応の効率的に進められた。	狙い明での取り組みの精度が低いと感じた。	今後も施策実行型にチャレンジしていく。
D	目標設定・活動計画	目標設定、計画立案は1期目同様進んで進められた。	まだ活動期間の立案に迷いも多く自信が持てない。	小さな改善作業の中でも計画を立て積極的に進んで改善・数値を各メンバーの役割を活用し。
C	対策検討・実施	資材を活用し自作で対応できた事でコスト面を踏まえた事が出来た。	保管方法等の細部までの配慮が欠けていた。	個人の経験・大に繋げる。
A	効果検証	受講生の満足・気づき、講師側の負荷軽減にも繋がった。	標準化と管理の定着	対策方法にさらに着目し集中させず、広い視野を持つ。
A	標準化と管理の定着	標準化と管理の定着	標準化と管理の定着	担当者の分散化を行い、細部まで標準化対策を実施。

自己研鑽に励み精度を高める!

標準化と管理の定着は表の様にいきます。
 反省と今後の課題では、
 施策実行型手法について自己研鑽に励み
 精度を高めていきます。

43.【1年間の振り返り】～目指したサークル像へ～ TOYOTA

目標	全員が成長できるサークル活動	
期	1期目(21年10月～22年3月)	2期目(22年4月～9月)
活動テーマ	QC手法と成長意欲向上	チームワークの向上
取り組み内容	テブ準備作業の安全性向上	砥石のバランス調整訓練方法の改善
仕掛け	専門知識勉強会 《施策実行型の習得》	ペア制 《新旧メンバーの融合》
私の心掛け	忍耐	謙虚

成長に終わりは無い!

1年間の振り返り
 1期目は施策実行型の習得からQC手法と、成長意欲が
 2期目はペア制からチームワークの向上を達成し、
 全員が成長した活動を行いました。
 40代後半は一般的にベテランと言われますが、
 気持ちと環境次第でまだまだ成長は望めます。

44.【1年間の振り返り】～サークルリーダーとしての成長～ TOYOTA

【成長】
 コミュニケーションの重要性 → リーダーとして心構え → サークルリーダー

「よくあるアンチな事、高年齢者がQCサークルに入る必要があるのか、定年を境にしては、サークルで活動があるのか、何を求めてやるのか、このようになっています。ベテランと中堅の強みを活かし弱みを補う役割分担」
 藤原 貴典 さん

QCサークル誌掲載への喜びは一入!

私自身はこの活動でコミュニケーションの重要性に気付きました。職場では役職や年齢の壁が存在し、その壁はコミュニケーション次第で高くも低くもなるのです。また、意思を伝える事が苦手だった私が、毅然とした対応に進めた時はリーダーとして心の成長を感じた瞬間です。自動車ディーラー時代の壮絶なクレーム対応、専門学校講師時代の若手育成、そしてこのサークルリーダー。この経験を活かしながら、2期目にベテランと中堅の強みを活かし、弱みを補う活動を進めた結果がQCサークル誌に掲載された時の喜びはひとしおでした。これからも更なる成長を目指してサークル一丸となって活動を進めます。

45.お礼 TOYOTA

ご清聴 ありがとうございます。

ご清聴 ありがとうございます。