

会社・事業所名(フリガナ)

カブシキガイシャ トヨタジドウシヨッキ  
**株式会社 豊田自動織機**

発表者名(フリガナ)

ヤギ ヒロユキ  
**八木 博之**

会社紹介

社名	株式会社 豊田自動織機
設立	大正15年(1926年)11月18日
社祖	豊田 佐吉
本社	愛知県刈谷市豊田町
従業員数	74,887名(2023年3月現在)
事業内容	繊維機械、産業車両、自動車 自動車部品の製造・販売

愛知県内11拠点で事業展開

発表のセールスポイント

入社以来、QCサークル活動から逃れることばかり考えていた私が、サークルリーダー・アドバイザー・副世話人を経験する中で、QCサークルを活用した人材育成の大切さに気づかれ推進者として仲間と共に成長した3年間の歩みです。  
コロナ禍で思うような活動が出来ない中で、『気づき』をキーワードにQCサークル活動の『必要性・楽しさ・可能性』を知り職場活性化につなげた推進者事例です。

当社は愛知県刈谷市に本社を置き、県内の11拠点で産業車両・物流・自動車関連部品・繊維機械など様々な製品を製造しています。

事業部紹介

FL200 高速粗紡機    RX300 高速リング精紡機    JAT910 エアジェット織機    LWT810 ウォータージェット織機

糸を紡ぐ紡機    布を織る織機

私の所属する繊維機械事業部では紡機および織機の開発・生産・販売を一貫して行い、世界市場へと送り出しています。特に主力製品であるエアジェット織機は、長い歴史の中で培われた技術力に裏付けされた信頼性と生産性により、世界市場シェアNO.1を誇っています。

職場紹介

『モノづくり』のイロハを学ぶ

現在は検査課に所属 入社から35年間を加工職場で過ごす

製造現場は物流・加工・板金・塗装・組立・試運転・検査で構成。私は現在、品質保証部検査課に所属しておりますが、入社から35年間を製造部の加工職場で過ごし、モノづくりのイロハを学びました。

自己紹介

時代	1989-2000	2001-2011	2012-2018	2019-20	2021~	2023
役職	技能員	班長	組長	組長	工長	検査課へ異動
QC役割	メンバー	サークルリーダー	アドバイザー	アドバイザー	副世話人	副世話人
時期	低迷期		停滞期	変革期	開花期	続・開花期

QCC活動を通じ『気づき』を得て仲間と共に歩んだ3年間の活動報告  
私は1989年に入社し、現在53才。QCサークル活動では技能員・班長時代の低迷期、やらされ感を払拭できなかった停滞期を経て現在に至ります。今回の報告は推進者を経験する中で様々な気づきを得て仲間と共に歩んだ3年間の活動報告です。

自己紹介 技能員(メンバー)時代

時代	1989-2000
役職	技能員
QC役割	メンバー
時期	低迷期

QCC活動の必要性を理解せず活動はリーダー任せ  
私の長いQCサークル人生の中で暗黒時代ともいえる、低迷期の技能員時代はQCサークル活動の必要性を全くもって理解せず、活動はリーダー任せ。会合に参加してもよそ事ばかりを考え、まさに無関心。如何にしてQCから逃れることを考える日々でした。

職場紹介	会社名: 株式会社 豊田自動織機	発表形式	PC
担当部門構成人員	: 約250名	担当部門サークル数	: 14サークル
サークル当たり人数	: 15名(平均)	年間テーマ完了目標	: 2件/サークル
《事業所名》 刈谷工場 繊維機械事業部	(所属・職位) 品質保証部 検査課 ・ 工長		

### 自己紹介 班長（サークルリーダー）時代

TOYOTA

時代	2001-2011
役職	班長
QC役割	サークルリーダー
時期	低迷期

**問題放置の名ばかりリーダー**

『気づき』指数 やらされ

作業が終わっていないので！

**ノルマ消化型サークル**

#### リーダーを拜命するも典型的なノルマ消化型サークル

QCサークル活動から逃げてばかりの技能員時代を経て班長となりサークルリーダーを拜命するも、問題放置の名ばかりのリーダー。当然サークルをまとめることも出来ず、かろうじて報告書だけは提出する典型的な『ノルマ消化型サークル』でした。

### 自己紹介 組長（アドバイザー）時代

TOYOTA

時代	2012-2018
役職	組長
QC役割	アドバイザー
時期	停滞期

**板挟み**

現場は疲労困憊

『気づき』指数 続、やらされ

人材育成とは程遠い

#### 人材育成どころかアドバイザーとしての役割を果たせず意気消沈

2012年より組長となりアドバイザーを拜命。内心では報告書作成から解放されると淡い期待を抱いていましたが、現場は高負荷が続き班長達も疲労困憊。人材育成どころかアドバイザーの役割を果たせず、結局は報告書の作成は自分の仕事に。

### 職場でのQCサークル推進活動の変化

TOYOTA

時代	2019
役職	組長
QC役割	アドバイザー
時期	変革期

**転換期**

リーダー・アドバイザー対象の支援体制を強化します！

『気づき』指数 気づきスイッチON

勉強会や研修に参加しアドバイザーとしての役割を再認識！

#### 勉強会や研修に参加しアドバイザーとしての役割を再認識！

QCサークル活動が停滞する中、職場での推進活動に変化が！私と同様に活動に対する悩みを抱える各サークルのリーダーやアドバイザーを対象に支援体制が強化されることに。推進者向けの勉強会や研修に参加し、自分自身の役割を再認識するきっかけに。

### 職場でのQCサークル推進活動の変化

TOYOTA

**私の思う推進者の役割...**

**サークルの目標を明確にしメンバーの能力を最大限引き出す！**

更に担当職場でも副世話人である工長の交代もあり、職場環境のみならず、QCサークル活動の転換期を迎えました。新・副世話人より『サークル活動を通じた職場活性化と底上げ』を指示され、推進者としての役割を果たすべくサークルの理想像を描きました。

#### 私の思う推進者の役割... サクルの目標を明確にしメンバーの能力を最大限引き出す！

更に担当職場でも副世話人である工長の交代もあり、職場環境のみならず、QCサークル活動の転換期を迎えました。新・副世話人より『サークル活動を通じた職場活性化と底上げ』を指示され、推進者としての役割を果たすべくサークルの理想像を描きました。

### 私の思う理想のサークル

TOYOTA

**良好なコミュニケーションと活発な意見交換**

**ベテランが若手を育成する風土**

**常に問題意識を持った動きがいのある職場**

**成長を実感できるサークルに！**

私の思う理想のサークルは、良好なコミュニケーションが交われ、ベテランが若手を育成する風土が根付き、常に問題意識を持ってQCサークル活動を通じ皆が自分自身だけでなく組織の成長を実感できるサークルです。

### 『シンセツサークル』のレベル評価

TOYOTA

『シンセツサークル』個人レベル評価表

『シンセツサークル』レベル評価表

若手メンバーの会合への参加状況が著しく低い

理想像に近づくべく担当のシンセツ（親切・新設）サークルのレベル評価を実施。かろうじて活動は行っているものの若手の会合参加状況が著しく低くサークルレベルも『Cゾーン』であることが判明。

### サークルの現状

TOYOTA

現状のサークル活動を思い返すと...

活動計画も立てず成り行きまかせ

メンバーの意見も聞かずリーダーの独りよがりな活動

部下の育成は先延ばし

**私のリーダー時代と変わらず理想とは程遠い状態**

現状のサークル活動は、私がサークルリーダーを担当していた時代と同様で、計画も立てず会合は成り行き任せ。現・リーダーはメンバー達の意見も聞かず独りよがりな活動。部下の育成は先延ばしに、理想とは程遠い状態でした。

### サークルの現状

TOYOTA

～イソップ寓話『3人のレンガ職人』～

1人目：親方に命令されてレンガを積んでいる

2人目：大変だけどお金のために働いている

3人目：『後世に残る大聖堂を造り人々を笑顔にする』という高い志を抱き明確な目的意識を持って働いている

更にサークル運営に対する若手メンバーの不満を耳にしイソップ寓話の『3人のレンガ職人』を思い出しました。レンガを積むという仕事内容が同じであるため賃金は同じ。しかし、働く意識や目的意識の違いがやりがいや働きがいに大きく影響するという話です。

### シンセツサークル育成計画


年度	2019年	2020年	2021年
ステップ	意識を変える	常識を変える	未来を変える
ねらい	QCC活動の『必要性』を知る	QCC活動の『楽しさ』を知る	QCC活動の『可能性』を知る
イメージ			
イソップ寓話	3人のレンガ職人		
	上司から命令されて いやいや活動	仕事の一環と理解し 自分の成長の為に活動	職場を良くしたいという 目的意識を持って活動

**QCC活動を通じ仲間のために行動できるサークルを目指す！**

サークル活動を通じ、サークルリーダーやメンバーがQCサークルの『必要性・楽しさ・可能性』を知り、仲間のために行動できる前向きなサークルを目指すべく3年間の育成計画を立て推進活動がスタートしました。

### 1年目 『必要性』を知り『意識』が変わる！

『報連相』を大切にしてい何でも言い合える『風通しの良い』職場に！



私の思いをメンバーに説明！  
報連相が大切

目的意識を持って活動 **目標の明確化！**

まずはコミュニケーションの活性化をねらい、メンバー同士の『報連相(ホウレンソウ)』を大切に、風通しの良い職場にする必要があると考え、目標を明確にしミーティングで思いを伝達。

### 1年目 『必要性』を知り『意識』が変わる！

これからは何でも言っちゃおう！

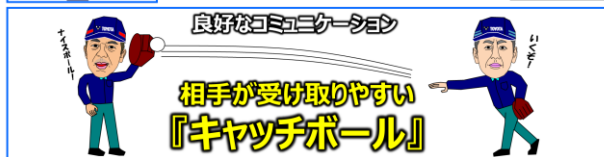
あ〜…言いつらいんですけど…

**本当に僕たちの意見を聞いてくれるんですか？**

サークルリーダー 片岡班長

良好なコミュニケーション

相手が受け取りやすい『キャッチボール』



ミーティングで思いを伝えたところサークルリーダーである班長から思いもよらない言葉が！自分としてはキャッチボールのように相手が受け取りやすいボール(言葉)を投げかけていたつもりが…

### 1年目 『必要性』を知り『意識』が変わる！

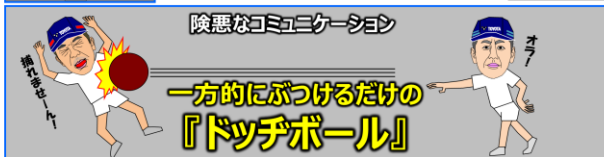
八木さん…指示するばかりで僕たちの意見はあまり聞いてくれないよね？

サークルリーダー 片岡班長

ガーン

険悪なコミュニケーション

一方的にぶつけるだけの『ドッチボール』



サークルリーダーの気持ちも考えず、一方的に思いをぶつけるドッチボールのようになっていたのです。若手メンバーの運営に対する不満の元凶はサークルリーダーではなく、知らず知らずに皆を追い詰めていた、アドバイザーの私であることに気が付きました。

### 1年目 『必要性』を知り『意識』が変わる！

独りよがりな指導

まずは自分自身が変わらなければ！

何で？ 何で？

どうやったら助けられる？

何が あった？

Wax? なんだ？ 『疑問符めがね』

**今までの行動を反省しメンバーに寄り添った指導を意識**

まずは自分自身が変わる必要があると考え、独りよがりな指導や問題があるたび『何で？何で？』と問い詰める行動を反省し、それぞれのメンバーに寄り添った指導を意識するようになりました。

### 1年目 『必要性』を知り『意識』が変わる！

『ご意見番』から『当事者』へ

あるべき論ばかり並べ一方的な押し付け

相手の立場で考えメンバーに寄り添う

一緒に考えよう！

こうしたらもっと良くならないかな？

リスク 懸念

こうあるべき

ピンとこない

言っていることは分かるけどどうすれば…

なるほど！それ採用します！

**意見をもらっても歓迎しにくい** **意見をもらったら歓迎しやすい**

**正論を言い張るよりサークルの成長に繋がることを共に考える！**


今まではメンバーが相談に来て、ご意見番のようにあるべき論ばかりを並べ一方的に押し付けていましたが、相手の立場で考え、当事者となることでサークルの成長に繋がることをリーダーやメンバー達と共に考えられるようになりました。

### 1年目 『必要性』を知り『意識』が変わる！

改めてQCC活動の必要性を皆で共有！

QCC活動の『必要性』が徐々に浸透し意識に変化が！

更にはQCサークル活動の必要性を改めてメンバーと共有。人材育成の一環として、各職場に配付される身近なQCノートを活用し『8ステップ』の勉強会を定期的実施しました。すると、サークルから提出されるノートの記録内容が飛躍的にレベルアップしました。



身近なQCノートを活用し『8ステップ勉強会』実施

グラフを振り付けただけの帳面消しノート

メンバーの思いが反映された活動記録ノート

ノートの内容が飛躍的にレベルアップ！

### 1年目の成果

『シンセツサークル』個人レベル評価表

『シンセツサークル』レベル評価表

若手 2018年 2019年

若手中心にY軸がアップ

Y = 2.92 X = 2.74

若手メンバーの成長によりサークルレベルの底上げに！

サークル活動の必要性を知ったメンバー達は、行動にも変化が現れるようになりサークルリーダー中心の一部の取り組みだった活動が若手の巻き込みで成功し、サークルの弱点であった会合実績と向上意欲のポイントがアップ。サークルの底上げに繋がりました。



3年目『可能性』を知り『未来』が変わる！ TOYOTA

『全国大会』目指しましょう！  
行けぞ！全国！  
会場で目指す姿を議論  
事業部を勝ち抜いて代表になる必要がな！

目標が高いのは良いことだけど...  
賞を獲ることにこだわってはダメ！  
リーダーの最終的な仕事は、『次期リーダーを育てること！』  
確かに、賞を獲ることに走っていたかも...

アドバイザーと面談  
本来の目的は『QCで賞を獲ること』ではなく『QCを活用し改善・人材育成すること』だよな

違和感を感じる

2年前の後ろ向きなサークルとは一変し前向きな意見が！『全国大会』出場を目指し活動することに。しかし、一連のやり取りに違和感を感じた私はアドバイザー達と面談。本来の目的は『賞獲りの活動ではなくQCを活用した人材育成』であることを再確認しました。

3年目『可能性』を知り『未来』が変わる！ TOYOTA

『職場を良くしたい！』という目的意識をもって活動

改めてサークルの『ありたい姿』を共有

若手をリーダーに任命

そこで改めて、活動の在り方をメンバーで話し合い班長はサポート役に回り、思い切って若手にサークルリーダーを任せることに。新リーダーを中心に『ありたい姿』を共有し『人々を笑顔にしたい』と行動する3人目のレンガ職人のようなサークルを目指すことに。

3年目『可能性』を知り『未来』が変わる！ TOYOTA

実は腰痛の原因に...  
僕もキツイと思ってました！  
確かにキツイけど、改善は難しいよね...

楽になりました！  
QC最高！

皆が喜ぶ改善を！

若手中心に安全な作業に改善！

周囲のサポートを受けながら新リーダーが奮闘。長年メンバーを悩ませていた重筋作業を他部署とも協業し改善。今まではQCサークル活動といえば品質課題が主でしたが、8ステップを活用し安全性向上をテーマに取り上げたことでQCの可能性を再認識することに。

3年目の成果 TOYOTA

現場に潜む小さな数字を集めデータ化することで大きなムダを見つけられるように！

全員参加で慢性不具合を対策

選抜大会1位となり達成感に！  
全社・全国大会に参加し更なる達成感を！

その後も地道に活動を続け、現場に潜む小さな数字を集めデータ化することで大きなムダを見つけられるように。更にこの年の事業部QCサークル大会で慢性的に発生していた不具合対策事例を報告。活動内容が認められ、念願の全社大会への出場権を獲得。

3年目の成果 TOYOTA

『シンセツサークル』個人レベル評価表  
2020年  
3.01

『シンセツサークル』レベル評価表  
Bゾーン  
Y = 3.42  
X = 3.26

2021年  
3.26

改善能力・チームワークが大幅アップ！

必要性・楽しさ・可能性を知り成長を実感！

3年目の成果として、若手メンバーだけでなくサークル全体の改善能力・チームワークが大幅に向上。サークルレベルも目標であったBゾーンにレベルアップ。活動を通じQCサークル活動の『必要性・楽しさ・可能性』を知り皆が成長を実感！

3年間の推進活動の振り返りと今後の目標 TOYOTA

2019年  
必要性を知り意識が変わる

2020年  
楽しさを知り常識が変わる

2021年  
可能性を知り未来が変わる

QCC活動を通じ『気づき』を得て成長を実感できる職場に

3年間の推進活動を振り返ると、職場メンバーから敬遠されていたQCサークル活動を、推進者とメンバーが諦めることなく地道に活動することで様々な場面で『気づき』を得て、メンバーだけでなく自分自身も成長できたと実感しています。

3年間の推進活動の振り返りと今後の目標 TOYOTA

報告は？何が？  
連絡は？どうなる？  
何で？何で？

報告  
連絡

『報告』『連絡』のために時間を使いすぎていないか？  
もっと『未来』のために時間を使える推進者に！

報告・連絡・相談  
過去 現在 未来  
ここに時間を使いたい！  
一緒に考えよう！  
相談に乗ってください！

推進活動では『報連相』を大切にしてきましたが、『報告・連絡』に時間を使い過ぎていたことに気づきました。これからはもっと仲間達からの未来に向けた『相談』の時間を大切にし、『未来のために時間を使うことのできる推進者』でありたいと思います。

最後に『3人のレンガ職人』の10年後... TOYOTA

1人目：命令されてレンガ積む  
10年後  
相変わらず文句を言いながらレンガ積を。

2人目：お金の為にレンガ積む  
10年後  
より給料の高い仕事を求め危険を伴う屋根の上での仕事

3人目：後世に残る仕事に誇り人々を笑顔にしたい！  
10年後  
建築現場の責任者を任され後に出来上がった大聖堂には彼の名前が付けられた

～3人のレンガ職人』の10年後の姿～

1人目は相変わらず文句を言いながらレンガ積を。2人目はより高い給料を求め危険の伴う屋根の上で仕事を。3人目は現場の責任者となり後に出来上がった大聖堂には彼の名前が付けられました。あくまで例であり、職業によって貴賤はありませんが、仕事に取組む感情によって結果や成果が変わることが多分にあるという寓話です。