

# サークルリーダーから推進者に。 『ゼロ』から始まるQC生活

会社・事業所名(フリガナ) (トヨタジドウシヨッキ)

発表者名(フリガナ) (ハシノ ケンゴ)

## (株)豊田自動織機

## 橋野 賢悟

### 事業部紹介

工場名	長草工場
操業	昭和42年(57年前)
場所	愛知県大府市
従業員	約4千人
生産品目	自動車



長草工場は大府市で自動車の生産をしている。壁面に描かれた三本線は求める人材とし **心・夢・技**を持ち仕事に取り組む人材になる願いが込められ現在、RAV4を造っている。

### 発表のセールスポイント

3年前、私はサークルリーダーでした。前推進者の推薦で推進者になる事になりました。家庭では4児の父になり様々な気づきを得ながら成長できました。リーダーしか経験のない私が **心・夢・技**を持つ理想の推進者を目指し **自分のため、仲間のため、会社のため、歩む3年間の推進活動です。**

### ボデー工程、QCC活動の紹介

QCに強い職場という礎を築いてくれた

私の所属するボデー工程のQCC活動を紹介。山田推進委員が**心・夢・技**の継承を行う為、工夫のある働きかけに尽力いただいた。進捗ボードを活用した心の醸成を行い選抜大会では全152サークルの最も優秀な事例を決める大会で**ボデー同士で全社の切符を争うほどまでに活発にし全19サークルをBゾーン以上へと成長**させた山田推進委員はまさしく**心・夢・技**を持って仕事に取り組み **QCに強い職場の礎を築いた推進者**である。

### 自己紹介

気づきの大切を知りリーダーへと拝命

報告者、橋野の紹介。私は鹿児島市に生まれ、幼少期は建築業に営む父の背中をみて育ちモノづくりに携わりたいという気持ちから2004年豊田自動織機に入社。ヴィッツを生産するボデー工程にて下積みをして10年行った。転機としてRAV4を生産する工場に転属。そこで5ゲンの大切さに**気づき5ゲンに拘った活動が認められ、転機での気づきの大切さを知りリーダーへと拝命**された。

### 技能員時代 ~肯定感のあるリーダーになるまで~

リーダーとして**肯定感**が芽生えてきた

私がQCで**気づき**を得た出来事の紹介。2013年、初めて参加した全社大会で自職場の推進者事例を聴講。**夢**を持つ大切さを学び、いつかは全社に出たいという夢が芽生えた。2014年、**傾聴**できるリーダーに出会い、共に活動し夢の全社大会へと出場できた。2016年、アドバイザーから**主体性**の大切さを教えてもらい運営事例として2度目の全社大会で報告を行った。

職場紹介	会社名: (株)豊田自動織機	発表形式 <b>PC</b>
担当部門構成人員:	231名	担当部門サークル数: 19サークル
サークル当たり人数:	約10名	年間テーマ完了目標: 2件/年
《事業所名》	長草工場 自動車事業部 (所属・職位) 製造部 車体課・QC推進委員	

転機 ~推進委員になるまで~

西暦	2014	2016	2019	2021	2022	2023	2024
役職	技能員	班長	班長	班長	スタッフ	スタッフ	スタッフ
QC役割	メンバー	サークルリーダー	この間の期間です	サークルリーダー	推進委員	推進委員	推進委員

次の推進委員はあなたです

…マジか。やりませう。

世話人 課長  
推進委員  
副世話人 工長  
アドバイザー 組長  
リーダー 班長  
メンバー 技能員

自己肯定感ゼロ

推進委員推薦

サークルリーダーから推進者に『ゼロ』から始まるQC生活。業務内容の確認 QCC推進員とは

ボデーの推進委員ってどんな仕事？

- ボデー工程 QCCサークル組織管理
- 進捗確認
- その他業務

メンバー	231名
サークル数	19組
リーダー	19名
アドバイザー	19名
副世話人	6名
世話人	2名
推進委員	1名

①QCC活動の推進 人材育成を目的とした課内QCCのレベルアップの推進

②大会支援 課内選抜大会の運営 事業部大会の支援

③社内QC教育の講師と幹旋 社内教育の幹旋 QCC講習の講師

まずは推進委員の業務内容を把握

推進者として3年間の歩み

西暦	2004~2014	2016	2019	2021	2022	2023	2024
役職	技能員	班長	班長	班長	推進委員	推進委員	推進委員
QC役割	メンバー	サークルリーダー	サークルリーダー	サークルリーダー	推進	推進	推進
自己肯定感指数	ゼロ	成長	MAX	この間の期間です	ゼロ	成長	MAX
期間	下積み	5ゲン	活動	育成	心	夢	技
子供	0人	1人	2人	3人	4人		

様々な気づきを得た3年間

職場を取り巻く環境

- SDGs 働きがいへの取り組み
  - 働きがいへの取り組み
- 工場問題 職制 (サークルリーダーへの負荷)
- 車体課での取り組み
  - 車体課スローガン 『笑顔と対話』これをキーワードにして 会話活動を推進し 何でも言い合える環境を作る
  - QCC 活動における 対話活動 困り事の吸い上げ

QC活動を通じて課題に取り組んでいく

推進者になって1か月

推進員就任・・・1か月

育休を取らせてください

判った。職場は任せてください

第4子誕生で初めて育休取得

育児と家事に追われる日々を体感

・しんど

育休で『気づき』の大切さを再度、痛感する

現状把握

- QCレベル把握表ゾーン分布
  - 目標は達成しているもの X軸に差がある
- 各評価点のサークル平均値
  - 今年度より 20年改定の報告書点の目標を 72点以上とします
- 項目毎の弱点
  - X-I 現地・現物・現認が身についている
  - X-O 立場に応じた役割が身についている
  - X-H 系統図を理解し活用できる
- 取り巻く環境の変化(1) 報告書点の目標向上

変化点とし報告書点が72点以上となる

私の転機。2021年山田推進委員の推薦でサークルリーダーの私は次の推進者になることに。アドバイザーすら経験したことのない私は自己肯定感ゼロへ戻り『サークルリーダーから推進者に。ゼロから始まるQC生活』がスタートした。

まず推進者の仕事内容を勉強。ボデー工程では組毎にサークルが分かれ19サークルある。推進者は進捗確認や大会運営を行っている。進捗確認はQCノートを使い、ノートにパスポートと呼ばれるクリアファイルに入れ各ステップごとにリーダー・アドバイザー・世話人 最後に推進者の私がフォローできる仕組みになっている。その他業務も把握した。※QCノートとは当社独自の進捗確認用ノートの事。

リーダーしか経験のない私が推進者となり、家庭では4児の父となり様々な気づきを得ながら、歩む3年間の活動を報告する。

取り巻く環境。豊田自動織機は持続可能な社会の実現と、SDGs達成への貢献を行っている工場課題は職制への負荷が大きい事。職場のスローガンは『笑顔と対話』で何でも言い合える環境を作るという理念を掲げQCでは、困り事の吸い上げを行い、それらの課題に取り組んでる。

推進者になって一か月。私は妻の妊娠時に育児休暇を取らせてもらえるか職場へ相談した。承認を得て就任して1か月後、4人目となる待望の長男が生まれ、人生初の育児休暇を取らせていただくことに。育休を取り、普段してない家事・育児を行い、4人目にして、その大変さを身に染みて感じ、自分の行いを反省し気づきの大切さを再度、痛感した。

気づきの大切を痛感し育休から復職。職場に戻った私は現在の状況を現状把握。目標はBゾーン以上で全サークルが目標達成中、しかしCゾーンに近いBゾーンのサークルもありAゾーンとBゾーンの比較調査。するとx軸イ・ロ・ハに違いがあり項目毎の弱点を把握。さらに推進者会議で、変化点の通達。報告書点を72点以上に変更するという内容。20年ぶりの改定が推進委員1年目と重なった。

### 現状把握

1) 報告書点ってなに？  
全ての報告書が採点表を基に採点される  
152サークル全て私が採点します

2) 現状の報告書点  
2019年 71点  
2020年 70点  
2021年 70点  
2022年 目標値 70点  
成行では報告書点が未達

3) 前推進委員との違い  
育児で知った推進者の「気づき」の大切さ  
傾聴力、表現力、傾聴、主体性、教授力

理想の推進  
傾聴、表現力、教授力、主体性

報告書点に対しても調査。報告書点とは、活動評価を基準とし減点方式で採点された点数で全サークルを事務局の田中さんが採点している。点数の推移をみるとこのままでは未達になると判明。さらに**気づき**の大切さを元に、**前推進者との比較**を実施し、**心・夢・技**を持つ理想の推進者を目指す。

### 理想的な推進ができるよう解析を行う

#### 推進者としての問題を要因解析

1) 連関図による解析  
重要要因① 傾聴していない  
重要要因② 主体性がない  
重要要因③ 教授できない

2) 重要要因  
【重要要因①】 傾聴していない  
【重要要因②】 主体性がない  
【重要要因③】 教授できない

まずは自分の問題点を連関図にて要因解析。重要要因として**傾聴していない**、**主体性がない**、**教授できない**の3つの要因に対して活動計画を立てることに。

### 3つの重要要因に対して活動計画を立て取り組む

#### 3年間の目標の設定

西暦	2022	2023	2024
ステージ	心	夢	技
自己目標	傾聴	主体性	教授力
自己肯定感	ゼロ	中	MAX

1. 理想の推進者になる為の自己目標  
2. X軸レベルアップによる全体の底上げ  
3. 報告書点向上による質の高いQC活動の推進

3年間の目標設定  
工場スローガン**心・夢・技**を実現させる為、3つの目標設定。  
個人の目標として理想の推進者へなる、**自身の成長** 組織の目標として**X軸は各項目4点以上** 報告書点は**目標点以上**を目指す。

### 1期目 心のステージ 自己目標：傾聴力

西暦	2022	2023	2024
ステージ	心	夢	技
自己目標	傾聴	こちらの期間です	教授力

「そうだ、傾聴が必要だ」

さっそくリーダーの話进行を聞こう

傾聴の「キャッチボール」をするつもりが

1期目 心のステージ 傾聴力  
活動が遅れるサークルはx軸 イ・ロ・ハが低い傾向にあると気づいた。まずは**傾聴**が必要だと考えた私はBゾーンの提出が遅れているリーダーに書き方を聞きに行くことに。「ノートどうやって書いてる？」と**傾聴**のキャッチボールを始めるつもりが...

### 現状把握

「橋野さん・・・話は聞いてくれるけど気持ちを判ってないですね？」

ストライクボールだけを求める **ただ話しを聞くだけの「キャッチャー」**

・・・想いもよらぬ回答。「橋野さん 話は聞いてくれるけど気持ちは判っていないですね？」私の話しのきき方は ストライクボールだけを求めるキャッチャーのように受けるだけの存在だと**気づき**を得た。

### 傾聴ってなんだろう

気づき 聞く 自ら変わる 学び

3つの『きく』

- × 聞く 都合の良いことを聞く
- 聴く 相手を理解しようと聴く
- ◎ 訊く 理解を促進するために訊く

3つの『きく』を理解し寄りそう傾聴を行う

傾聴ってなんだろう？  
**気づき**を振り返り自問自答。自らが変わる為 普段しない読書にも挑戦。本から知識を吸収し話をきくことは大事なこと。**きく**という言葉には**3つの意味**があり都合の良いことを**聞く**相手を理解しようと**聴く**理解を促進する**訊く**があると **気づき**を得た。**3つのきく**を理解し寄りそう**傾聴**を行っていく。

### 要因解析

1) リーダーに聴いてみる  
ノート折角、書いたのに **叱咤** **やり直し**

2) アドバイザーに聴いてみる  
前にも同じ事を言ったよな

3) 問題点  
重要要因①  
大事なやりとりが  
明瞭化できていない

4) 副世話人に訊いてみる  
やり取りを  
記録にできたら  
いいんじゃない?

さっそく学んだ**傾聴**を実践。リーダーに聴いてみるとノートをせっかく、書いても**指摘の連鎖**で先に進めないと困り事を確認。次にアドバイザーに**傾聴**を実践。前にも**同じ事を言った**と悩みを聴けた。まとめると**やり取りが伝わってない事実**が判った。副世話人に訊いてみると**やり取りを記録**してみては？とアドバイスをもらい対策案を検討する事に。

### やりとりを記録できる対策案を検討することに 対策の実施

やりとりシートを作成

活動ノート ※活動ノートにノリ付けて使用

運用のルール  
・指摘に対して必ずコメントする  
・何ページのどこを指摘しているのか判るようにする  
・指摘箇所は消しゴムで消さず残しておく

サークルリーダーの声  
ノートの見直し時間が削減し  
指摘が一目で判り報告書  
作りにも役立てる

やりとり(傾聴)の見える化

対策の実施 QCノートに貼り付けて使用する**やりとりシート**が誕生。運用における簡単なルールを決め、実践開始。やりとりが一目で判る**傾聴**できるアイテムを作成。リーダーからも「見直し時間を削減できた」と喜びの声を聞いた。やりとりシート活用により**見直し時間を削減**できた。

### やりとりシート活用によりノート見直し時間削減

#### 1期目 効果の確認

西暦	2022	2023	2024
ステージ	心	夢	技
自己目標	傾聴	主体性	教授力
自己肯定感指数	ゼロ	成長	MAX

1期目 心のステージ **傾聴**できる心づくり

個人の成長

相乗効果  
・見直し時間の低減  
・報告書作成時間の短縮  
・SDGsに貢献  
働きがいの向上

効果の確認 **心のステージ**ではやりとりシートを作成。**自身の傾聴力が成長**。サークルレベルは**X軸イ QCの基本知識が向上し2サークルがAゾーンとレベルアップ**。さらに**報告書点も72点と達成**し相乗効果としてSDGs働きがいの向上に繋がる活動ができた。

#### 2年目 夢のステージ 自己目標：主体性

西暦	2022	2023	2024
ステージ	心	夢	技
自己目標	傾聴	主体性	こちららの期間です

1) 取り巻く環境の変化(1)  
報告書点の目標向上

2) 取り巻く環境の変化(2)  
サークルリーダーの入れ替わり

次は **主体性**が必要だ

新車種立ち上がりに向けたリーダーの転属

19サークル中 6名のサークルリーダーが変更

2期目 **夢のステージ 主体性** 変化点として事務局田中さんより**目標を72点から73点に引き上げると通達**。また報告書点が上がるとは・・・更なる向上が必要になった。さらに環境の変化として次期モデル立ち上がりに向けリーダー6名が変わるという変化点。夢のステージでは**新リーダー6名の育成がカギ**となる。

#### 2年目 夢のステージ

1) 新サークルリーダー交流会の実施

交流会テーマ『夢』について議論

新リーダーの夢のイメージ

リーダーは 仲間のために活動すべき

自分 夢 仲間 会社

2) もう一度『夢』について議論

■QC活動の基本理念  
人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出す。・・・自分のため  
人間性を尊重して、生きがいのある明るい職場をつくる。・・・仲間のため  
事業の体質改善・発展に寄与する。・・・会社のため

早速、**新リーダー**を集め交流会を実施。目指す姿を議論。勝ち上がるサークルを目指し全社大会に出場したい。トーナメント表を作りましょう！と意見がでた。意見を元にトーナメント表を作成。夢を持つことは大事だけど、QC本来の目的と。ズレている気がする。夢について、目指す姿を確認すべく、もう一度会合。QCの基本理念は**自分のため、仲間の為、会社の為**に行うと解説を加え会合開始。皆の**困り事を解決した結果良い活動だと認めてもらえる**。新リーダーはこの**二つが夢だと気づいた**。

#### 2年目 夢のステージ

1) 困り事吸い上げの会合

みんなの困り事を紙に書いてくれ！

新リーダー Z世代メンバー

2) 新サークルリーダー Z世代から総攻撃

紙の必要性 時代遅れ 紙の回収 郵送

3) Z世代の年齢層 現若手メンバーはZ世代

世代	生年	年齢
Z世代	1996年~2010年	18~28歳

Z世代とは  
ネット社会が発達した時代に生まれネットやデジタルの抵抗が少ない。不便なツールへの洞察力を持っている

吸い上げのやり方を**現状把握**スタート

職場に戻り困り事を吸い上げを行う新リーダー。だが上手いかず、ひと苦勞。「え紙ですか・・・」とZ世代の若手から**総攻撃**。早速、新リーダーは路頭に迷ってしまった。Z世代とは28歳以下の若者を指し幼少期からネットが発達し**デジタルへの抵抗が少なく不便なモノへの洞察力**を持っている。総攻撃を受けた**新リーダーと、一緒に困り事の吸い上げの現状把握**を行う事に。



### 3期目 要因解析

30/35 TOYOTA

#### 1) サークルリーダー交流会

プレス推進委員の青山推進委員協力の元、他職場で顔合わせしたことの無いサークルリーダーとの交流会を実施

交流会テーマ「系統図」について議論

ボデー工程のサークルリーダー プレス工程のサークルリーダー

リーダー交流会の話し合いで

問題解決	未解決
<ul style="list-style-type: none"> <li>確拠不足</li> <li>情報不足</li> <li>先出しできない</li> <li>詳細項目が判らない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>系統図の教育ができていない</li> <li>系統図を勉強する自信がない</li> <li>系統図を勉強する時間が少ない</li> <li>系統図を勉強する必要性を理解していない</li> </ul>

未達になる理由の親和図法

プレス担当の青山推進委員協力のもと系統図を使っているリーダーと使っていないリーダーを集め、ボデーとプレスのリーダー交流会を実施。それぞれの理由や意見を交換し気づきを得た。みんなの気づきを親和図法で解析。問題点として今の資料では系統図の教育ができないことが重要要因だと判明。

### 今の資料では系統図の教育ができない

#### 3期目 対策案の検討と実施

31/35 TOYOTA

#### 1) 車体課独自の系統図 勉強会資料作成

系統図の勉強会 勉強会の様子をノートに記入

どんな資料だとメンバーに教えやすい？ 日常の問題を例にすると判りやすいです

システム図作り方と活用ポイント

システム図の勉強会

1. 系統図とは？ 2. 系統図の活用方法 3. 系統図の活用ポイント

#### 3) 教育後、再度 スマホ・アンケートを実施

理解度 98%達成

工程の壁を超えた交流会

対策の実施 独自の勉強会資料を作成リーダーと協業して教えやすい資料を作成。各サークルが勉強会を実施できるようになった。資料を使った勉強会と報告を全サークルが実施。教育前後のスマホアンケートでは理解度を98%まで向上できた。また工程の壁を超えたリーダー交流会は、やる気アップに繋がるとの声もあり系統図以外の交流会も検討をしていく。効果の確認 技のステージでは系統図の資料を使った教育を実施。自身の教授力が成長。サークルレベルはX軸ハ手法の使い方、まとめ方が向上。ひとサークルがAゾーンとレベルアップ。さらに報告書点も78点と目標達成。3つの行動目標を達成できた。

### 系統図以外の交流も増やしていく

#### 3期目 効果の確認

32/35 TOYOTA

西暦	2022	2023	2024
ステージ	心	夢	技
自己目標	傾聴	主体性	教授力
自己肯定感	ゼロ	普通	MAX

3期目 技のステージ 技を教授できる環境

個人の成長

5. 準備できる  
4. 行動できる  
3. 理解している  
2. 意識している  
1. 意味が判らない

● 前推進委員  
● 3年後の目標  
● 活動前の自分  
● 活動後の自分

組織の成長

QCの基本 アイ 目標 活動方針 活動様式 改善能力 運営能力 手法まとめ 専門知識 x軸サークルの成長

目標達成

2021 70 2022 72 2023 74 2024 78

2024年目標値 75点 UPI

3つの行動目標達成!

効果の確認 技のステージでは系統図の資料を使った教育を実施。自身の教授力が成長。サークルレベルはX軸ハ手法の使い方、まとめ方が向上。ひとサークルがAゾーンとレベルアップ。さらに報告書点も78点と目標達成。3つの行動目標を達成できた。

### 3期のまとめ

33/35 TOYOTA

やりとりシートを判りやすいノート記入

傾聴できる心の醸成

対話を促す 困り毎の集約と トーナメント表

夢を持って仕事に取り組む

系統図法の 勉強会資料の展開

知識(技)を広める

相乗効果

なるほどサB 25年度 社外大会

車体課ボデー なるほどサBサークル 優良賞

車体課ボデー スマッシュA 24年度 全社大会 優秀賞

スマッシュA 24年度 全社大会 優秀賞

3期のまとめ 心のステージ やりとりシートを作成し傾聴できる、心の醸成。夢のステージ 夢を実現できる困りごとと職場の代表の共有 技のステージ 独自の勉強会資料作成。技を磨ける職場作り。相乗効果として長草工場、全サークルの代表を決める大会でボデー工程が選ばれ、スマッシュAサークルは昨年度は叶わなかった夢のステージ、全社大会にて報告することができた。

### スマッシュA 夢の全社大会のステージへ 標準化と管理の定着

34/35 TOYOTA

対象 Subject	なぜ Why	いつ When	どこで Where	何を What	誰が Who	どのように How to
やりとりシート	標準化	22年9月	スタッフルーム	リーダー教育資料へ活用方法を	推進者	追記する
	教育訓練	リーダー教育時	講義室	やりとりシートの活用方法を	事務局	教育・展開する
	維持管理	ノート提出時	スタッフルーム	qcノートに貼ってあるやりとりシートを受け入れ教育資料へ記入方法を	推進者	活用できているか 追記する
困りごと デジタル化	標準化	23年9月	スタッフルーム	困り事記入方法を	推進者	追記する
	教育訓練	作業訓練時	工程	正常に集計できているか	作業指導者	教育する
	維持管理	集計時	スタッフルーム	7年目教育資料へ系統図勉強会資料を	推進者	確認する
系統図 勉強会資料	標準化	24年9月	スタッフルーム	系統図勉強会資料を	講師	追記する
	教育訓練	手法教育時	講義・講義室	系統図勉強会資料を	講師	教育する
	維持管理	手法教育後	スタッフルーム	理解度アンケート結果で勉強会資料を	推進者	修正する
水平展開	やりとりシート 困り事のデジタル化	系統図	製造部リーダー教育(7年目)資料として展開 工場デジタル推進改善と青空市場で全工場へ展開 事業部階層教育(7年目)資料として展開			

標準化と管理の定着 運営アイテムの3つを、標準化・教育訓練・維持管理を5W1Hを用いて実践する。水平展開として現在、やりとりシートは製造部リーダー教育で横展開。困りごとのデジタル化はデジタル推進改善事例で全社展開。系統図資料は全従業員対象7年目教育で私も講師として使用していく。

### 最後に

35/35 TOYOTA

温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし

気兼ねなく意見を言い合うことができ自分らしくいられる組織文化

自分(家族)のため 仲間のため 会社のため

QCC活動を通して人間性を尊重し 働きがいのある明るい職場作りを目指します

最後に 私の好きな社是を紹介する。温情友愛の精神を發揮し家庭的美風を作興すべし これからも 自分の為、仲間の為、会社の為、QC活動を通して人間性を尊重し、働きがいのある職場作りを目指す。

※意味 相互信頼と対等なパートナーシップを大切に、人材育成と強いチームワークづくりを進めなければならない。