

ものづくり現場リーダーの苦闘と喜びの奮闘記!!

LIVE

生の声だから伝わる、学べる2日間!!

第38回

『第一線監督者の集い：名古屋』

最優秀事例賞(大野耐一・杉山友男賞)受賞

発表録

会期：2020年1月16日(木)～1月17日(金)

会場：愛知県産業労働センター(ウインクあいち) 大ホール



<http://foreman.jp/nagoya/>

JMA 経営革新を推進する
一般社団法人日本能率協会

目次

はじめに	1
第38回『第一線監督者の集い：名古屋』発表者・テーマ一覧	2
第38回『第一線監督者の集い：名古屋』最優秀事例賞 受賞者 発表録・インタビュー	
●ダイハツ工業(株)	
本社・京都工場 工務部生産管理室 職長 広田 愛氏	
・発表録	4
・質疑応答	10
・発表資料	15
・インタビュー	24
●ヤマハ発動機(株)	
生産本部 製造統括部 浜北製造部 生産課 第1工区 工長 高橋 伸昌氏	
・発表録	34
・質疑応答	41
・発表資料	47
・インタビュー	54
会場写真	67

はじめに

『第一線監督者の集い：名古屋』とは 第一線監督者は、“現場の経営者”である！

『第一線監督者の集い』は、1982年（昭和57年）当時の日本能率協会中部地域評議員会・議長である故・大野耐一氏（当時 豊田紡織（株）相談役）のご尽力を得て、第1回目を名古屋で開催いたしました。

以来37年間にわたり、各社で活躍される第一線監督者の方々による職場活動事例の発表と情報交流の場として毎年1月に実施しています。

“第一線監督者”とは、会社の最小の管理単位である“職場（現場）”の最高責任者です。本大会における発表は、単なる現場改善の事例や活動の結果発表ではなく、その役割を全うするために、どのようにして取り組み、果たしてきたのかを発表する場です。

本大会では、改善事例そのものの内容・成果の良し悪しを評価するのではなく、「第一線監督者の活動・行動として相応しく、他の模範となると思われる」ことを評価の着眼点として、来場者の投票により、1日目、2日目の最も多く得票した発表者それぞれに**最優秀事例賞**（大野耐一・杉山友男賞）が授与されます。

〈評価・投票する際の主なポイント〉

- ① 自分の悩みや持っている課題に対して示唆・解答を与えてくれた。
- ② 努力の度合いの大きさ、困難さの克服度に衝撃を受けた。
- ③ 第一線監督者として強いリーダーシップ・熱意を発揮している。役割を全うしている。
- ④ 結果や改善アイデア、取り組みの態度に対する驚き・素晴らしさ。
- ⑤ 全体活動に対する評価。
- ⑥ 会社の現状認識を的確に行って課題に対して果敢に取り組んでいる。
- ⑦ 成果が会社の業績に直結している。高い目標にチャレンジしている。
- ⑧ 人材が大きく育っている。
- ⑨ 改善指導により全員参加型の改善活動が展開されている。
- ⑩ 改善に対する展開プロセスが際立っていて、大いに参考になる。 など

第38回 『第一線監督者の集い：名古屋』 開催概要

- ・ 名 称：第38回 『第一線監督者の集い：名古屋』
- ・ 会 期：2020年1月16日（木）～1月17日（金）
- ・ 会 場：愛知県産業労働センター（ウイंकあいち） 大ホール（名古屋駅前）
- ・ 主 催：一般社団法人 日本能率協会

第38回 『第一線監督者の集い：名古屋』

発表者・テーマ一覧

(2019年11月現在 敬称略)

1日目		2020年1月16日(木) 9:30～17:00
<p>1 聴覚障がい者に寄り添って ～「伝える」から「伝わる」へ～</p> <p>トヨタ紡織(株) 高岡工場 品質管理部 EX 田村 利恵</p>	<p>私たちの職場に障がい者の方が配属され一緒に働いています。初めて一緒に働くことを経験した職場の仲間たちと私が悩み・苦しみ・学び、職場の仲間と共に「寄りそい、寄りそえる」環境を作った事例を紹介します。</p>	
<p>2 「事実を掴め 絶対に真因はあるはず!!」 ～リーダーのひと言が現場を変える～</p> <p>ダイキン工業(株) 滋賀製造部 製造第2課 組長 左山 裕太</p>	<p>慢性的に起こっているチョコ停に対し継続的に対策を講じてきたが、なかなか効果が表れない。メンバーからも諦めの声がある。「このままではあかん!」まだみえていない真因が絶対にあるはず。「解らん!」「真因はどこなんだ!」とことん諦めない取組みによって現場にしかない事実を学んだ。その奮闘記を御紹介。</p>	
<p>3 “異動はつらいよ” 新しい配属先での奮闘記 ～部品倉庫で発生する問題への 取り組みと人材育成～</p> <p>リコーインダストリー(株) 生産管理センター 第一生産管理室 部品管理G 係長 太田 宏明</p>	<p>部品倉庫業務に長年携わって来た中、部署内の異動で隣の部品倉庫の配属となったが…。異動先の職場に慣れる間もなく、常に頼っていたリーダーが退職となり、現場で抱えていた問題に自らが直面する事となった。その問題に奮闘した日々と新リーダー(部下)育成への取り組みを紹介します。</p>	
<p>4 「古い設備を言い訳にするな!」 ～ラインの再生活動を通じた職場一体感の醸成～</p> <p>株豊田自動織機 エンジン事業部 製造1部 製造室 加工2課 工長 今村 善英</p>	<p>30年使い続けた古い加工設備だが今後とも10年以上使い続ける方針を受け、生産し続けながら「ライン再生活動」や「生産性向上改善」をメンバー全員で奮闘し活動を展開。リーダーとして活動を牽引していく苦勞と達成感、他部署を巻き込みながらメンバーと共に成長した軌跡を紹介致します。</p>	
<p>5 とにかく『観る』にこだわった職場改善活動</p> <p>アイシン精機(株) 工機工場 技術開発グループ 工法革新課 田村 慎哉</p>	<p>金型加工は「1品1様」毎回違う加工異常が発生する中で、異常の対策は技術系の職場頼りになっている。何とかこの文化を変える為、職場のキーマンである班長に『観る』に拘った活動を推進することで意識改革に成功。本事例は3年計画で活動を進める中、班長達の苦悩と課題解決の中で成長が感じられる事例となっております。</p>	
<p>6 情報の一元管理による仕事の質向上 ～人に易しい・優しいモノづくり現場を目指して～</p> <p>株鯖江村田製作所 精密工作部 製造技術課 マネージャー 谷口 理恵</p>	<p>製造部全体の改善活動の総役に任命され奮起し取組んでいます。改善活動を通し、人の成長と組織の壁を越えた取組「人に易しい・優しいモノづくり現場」の醸成に繋がる事を実感しています。今回は検査と生産管理の間を取持ち、情報を一元管理する事で、直接業務だけでなく間接業務に迄メスを入れた改善活動の事例を紹介します。</p>	
<p>7 みんなの力を1つに集めて ～支え合い、感謝し合い、 みんなが笑顔で働ける職場へ～</p> <p>青森オリンパス(株) 製造部製造E T 1グループ処置員13チーム チームリーダー 村田 雄一</p>	<p>自分の力で成し遂げることを信念にずっと頑張ってきました。その中で、多くの人の支えに気づき、みんなの力を引き出すことに尽力したことで、誰からも働きたくないと言われていた職場が社内で一番働きたいと言われるまでになりました。自分も含めて全員が仲間との絆を深め、成長した取組みを紹介します。</p>	
<p>8 「私の無限∞プロジェクト」 ～愛が職場を変える 愛で職場を変える～</p> <p>ダイハツ工業(株) 本社(池田)・京都工場 工務部(池田) 生産管理室 職長 広田 愛</p>	<p>製造業に入社したが、女性であるがゆえの葛藤や困難を乗り越え現場第一線の「職長」まで昇格することが出来た。女性だからではなく、今後の世の中の情勢が女性や高齢者が活躍する場が増えていく中、自分自身が体感した苦い経験を活かし、今後も企業が抱える問題を乗り越えようとする無限プロジェクトです。</p>	

第38回 『第一線監督者の集い：名古屋』

発表者・テーマ一覧

(2019年11月現在 敬称略)

2日目		2020年1月17日(金) 9:30～17:00	
<p>1 職場の活性化は「つながり」と「やる気」から ～言葉を変えれば、心が近づく～</p> <p>富士ゼロックスマニュファクチャリング(株) 鈴鹿事業所・第一製造部 製造グループ M5チーム リーダー 村田 春樹</p>	<p>製造リーダーに就任後、全員参加の活動で職場を活性化させ、生産性向上30%の目標を達成。絶頂のさなか、突然の人事異動それも部内の改善活動が停滞していた部署への転動、気持ちは急下降。前職場での経験を活かして活動開始。しかし、周りを見れば冷たい視線。言葉を変やすことからコツコツと始めた活動事例を紹介します。</p>		
<p>2 カンコツからの脱却 本当の匠を作る ～常識を覆せ！新天地での挑戦！～</p> <p>(株)ヤマハミュージックマニュファクチャリング 管弦打・デジタル生産部 部品生産グループ 職長 杉野 健</p>	<p>トランペットベル加工職場、そこが私の新天地でした。そこは典型的なカンコツ職場で、ベテラン作業者がいなくなり、不良が頻発し、精神論と残業で必死に対応している状態でした。このままでいいのか？本当の匠とは？今までの常識を覆し、真因を追求し本当の匠の職場に変えていった、その熱い思いを語ります。</p>		
<p>3 俺と一緒に頑張ろう！ ～グローバルにも目を向けた人材づくり～</p> <p>アイシン・エイ・ダブリュ(株) 生産技術本部 工具生技部 第2工具整備グループ 2係 工長 白川 勝義</p>	<p>急激な増産により国外拠点・グループ仕入先での生産が進む中でタントツの競争力と確実な技能を持つ集団づくりを狙いに先頭に立ち、技能・管理能力のある人材を職場での改善活動を軸に一緒に困りごとを解決し明るく元気でリーダーシップのある人材を育て海外・他拠点を問わず活性化した事例を紹介します。</p>		
<p>4 磨けば光る設備と人材 皆で高めめる自主保全 ～「変わろう」「変えよう」全員参加のTPM活動～</p> <p>大同特殊鋼(株) 知多帯鋼工場 冷延室 製造係 工長 佐々木 権</p>	<p>TPMの重要性が見直され、社内の認定制度が復活した。私の職場でも再認定へ向け活動を開始しました。しかし、ベテラン作業者の退職に伴う保全スキルの低下や感性の風化が著しく、とても認定を勝ち取る状況ではありませんでした。そこから奮起し、意識改革から実際の改善まで、TPMダメ職場からの脱却を目指した事例です。</p>		
<p>5 『どん底からの這い上がり』 消極性からの脱出 人材育成法 ～俺の成長、工程リーダーと歩んだ 小集団サークル世界大会への道～</p> <p>サンデン・オートモーティブコンポーネント(株) 生産本部 八斗島工場 製造部 部品製造3課1係 係長 小久保幸広</p>	<p>切削加工一筋25年、突如鍛造・铸造職場へ係長として異動。初めて扱う素材材職場の管理業務習得の最中、サークルリーダー異動、減産影響からのベテラン人材減と度重なる逆境に於いて成長株の嶋村を発掘。嶋村の育成を【消極性からの脱出人材育成法】を構築し、共に歩み続けたサークルを小集団世界レベルへ押し上げた。</p>		
<p>6 心を鍛えて技を磨け！ ～後戻りしない人材育成プログラムの構築～</p> <p>ヤマハ発動機(株) 生産本部 製造統括部 浜北製造部 生産課 第1工区 工長 高橋 伸昌</p>	<p>監督者で構成される「FC会」グループ活動からの参戦！若手が減る時代の中で後継者育成に日々悩みながら試行錯誤を繰り返し、様々な仕掛けを展開してきました。その中で得た新たな気付きや発見を形にしながら時代のニーズに見合った育成方法を仕組みまで落とし込んできた第一線監督者としての取り組みを紹介します。</p>		
<p>7 「任せて下さい！」「いなくても大丈夫ですよ!!」 の力がききたくて…。 ～工場No.1の作業班を目指して～</p> <p>日本ガイシ(株) 電力事業本部 ガイシ事業部 知多工場 第1製造グループ 成形係 作業長 荒川 徹</p>	<p>経験のない前工程の作業長も兼務するとなった時、「両方を面倒見る事は難しい、いなくなつて大丈夫かな？」との思い。部下に自分の「悩み」や「思い」をさらけ出し、「工場No.1の作業班になろう！」を合言葉に取組み、「任せて下さい！」といなくても大丈夫です!!と語るまでに成長した作業班の事例を紹介します。</p>		
<p>8 「変わろう！」を合言葉に全員参加で取り組んだ ピンチを成長のチャンスに変える強い職場づくり</p> <p>(株)デンソー 試作部 係長 九鬼 克紀</p>	<p>当時、私の職場は中堅メンバー減少による職場力低下と業務負荷増への対応が急務でした。若手の本音を聞き込み、若手女性を中心とした職場変革の様々な活動を仕掛け、ベテランと共に主体性醸成と改善力強化を後押し。「変わろう！」を合言葉に、女性の意識改革と女性らしい改善で品質安定および職場の成長を実現した事例です。</p>		

第38回『第一線監督者の集い：名古屋』
最優秀事例賞（大野耐一・杉山友男賞）受賞発表
〈2020年1月16日(木)〉

「私の無限∞プロジェクト」
～愛が職場を変える 愛で職場を変える～

【発表者】

(敬称略)

ダイハツ工業(株) 本社・(池田) 京都工場
工務部生産管理室 職長 広田 愛



皆さん、こんにちは！私はダイハツ工業 池田工場 工務部 広田愛です。よろしくお願いします。私たちダイハツは、1907年創立以降、皆様に喜んで頂ける車を追い続け、今年で113年を迎える歴史ある自動車会社です。生産拠点は国内外に7つの拠点を展開しており、私が勤務しているノックダウン工場は、マレーシア、インドネシアで現地調達できない車両部品を梱包し、輸出しています。私は生まれも育ちもバリバリの大阪人。ほんまに負けず嫌い、今年で入社20年目になります。入社してからの5年間、ダイハツ工業に入社し、池田工場組立課に配属され、意気込んで入社したものの、組立作業は「きつい」「重い」「痛い」ほんまに大変でした。何度も心が折れそうになりましたが、持ち前の負けん気と体力で何とか乗り越えてきました。組立作業にも慣れてきた頃、QCリーダーなどを任されるようになり、みんなで一つのことに向かって問題解決していく楽しさを知り、QC 全社大会では最優秀サークルに選ばれ、さまざまな表彰、経験を重ねた中で仕事の魅力を感じ、もっともっと自分の仕事の幅を広げたいと思うようになり、私に夢ができました。「職制になりたい！」。しかしQCのリーダーなどは任せてもらえるのに、現場でのリーダーは任せてもらえず、男性の後輩にどんどん追い抜かされ、見えない壁にぶち当たりました。「男性は普通に努力すればリーダーに上がって

いけるのに、なんで私は認めてもらえないんやろう」。心のモヤモヤは次第に疑問に変わり、調べてみても後輩との能力の差はなく、職能要件の条件も満たしていました。

モヤモヤは膨らむばかりで、「本音を聞きたい」と思い、「なんで後輩たちはリーダーに上がっていけるのに、私は推薦してもらえないんですか？足りないことがあるなら教えてください！」と、疑問と不安を上司にぶつけました。組立職場は1週間交替の昼夜勤務で、ご覧のように1台1分単位で仕事をしており、体力的には非常に厳しい現場です。また作業制限や配慮があります。「リーダーをやらせてあげたいけど体が心配やし、それに今まで女性の職制という前例もないからなあ」という上司の思いを知りました。また男性からは「どうせ仕事を教えても辞めるやん」という女性に対してのイメージで、これからも「ずっと働きたい！」と思っている女性との溝が埋まることはありませんでした。

この5年間働いてきた中で、薄々は気づいていたけど、本音を聞いたことではっきりとした壁に気づくことができ、「壁を壊さなければ先はない！私が女性職制者の第一人者になり、この現状を変えてやる！」と決意しました。

テーマ「私の無限∞プロジェクト ～愛が職場を変える 愛で職場を変える～」。女性が男性と一緒に現場で働くためには、しっかりと実力を付け、男性と一緒に働ける工程づくり、人づくりが必要と考え、女性も活躍できるモデルラインを作りたいと思いつきました。早速、上司へ相談。いろんな方からの協力を得て選定されたモデルラインは、組立の中でも軽作業であるインパネ組付に決定し、女性でも活躍できる場所を見てもらいたいと、私は日々奮闘していました。男性と肩を並べ働けるようになり、モデルラインが注目され始めた中、一緒に働いていた女性メンバーが一人、二人と退職。退職していく女性に話を聞くと、「広田さんは職制になりたいかもしれんけれど、私たちはなりたいたと思わん。働き続けたらそれでいいねん。けど今の職場は将来の不安が多すぎるから」と自分が考えもしなかったことを言ってくれました。製造現場で働き続けるには





男性に近づくのが当たり前、と私は信じて日々奮闘していましたが、価値観のズレがあり、同じ女性でも歩む道が違うことに気づかされ、とうとう私はひとりぼっちに。初めてのプロジェクトは大失敗に終わりました。「女性は現場で働いていくこと

ができないのかなあ？男性にはなられへんし、私の夢は叶わへん」。その時、退職が頭をよぎりました。それと同時に退職していった女性の気持ちが本当に分かった瞬間でした。歩む道は違っても働き続けたい思いはみんな同じ。この問題を解決しなければ現場女性の未来はないと気づき、取り組もうと考えました。

私生活では結婚や出産は素晴らしく、みんなから喜ばれることなのに、なぜ現場になると煙たがられ喜ばれないのでしょうか。社会のニュースとは裏腹に現場ではまだまだ後れている現状があります。それがいつの間にかずっと現場で働き続けたいと思っている女性の悩みに変わっていました。女性であるが故の不安を我慢しながら働き続けるのは、心を削っているのと同じ。これからの会社に必要なのは、女性でもできる工程づくりではなく、女性が女性らしく働ける職場づくりをすれば、働き続けられる職場ができると考え、女性の意見をもっと聞きたいと思い女性がたくさんいる職場を探しました。そこで見つかったのがノックダウン工場です。早速見学に行くことにしました。ノックダウン工場は、海外の車両工場へ送る部品の包装作業がメインです。現地に到着した部品はそのまま使用されるため、品質、最後の関所で重要な役割を果たしています。そして、ノックダウン工場の現状は高年齢者の方が多く、また中堅クラスになると女性が半数を占めており、近い将来、私たち女性が働き続け工場を支えていく力を付けていかなければ、大切な工場が他工場に吸収される危機にありました。食い止めるためには女性らしく働き続けられる職場づくりが必要で、私が失敗した経験をここで活かせる。そしてやってみたい、と強く思い、転籍することに決めました。

早速私は各組の女性を集め、サークルを結成し、活動を始めることにしました。「ノックダウン」とメンバーが10名ということにちなんで、サークル名を

「AKD10」と命名。が、メンバーのレベルは低く、何をすることもみんなが分からないことだらけで、全く進みませんでした。そんなサークルの基盤づくりとして自分がリーダーとなり、考え方・やり方を教育し、アイテムとして一日一善ならぬ一日一改善を実施した事で、行動の習慣やコミュニケーション能力を上げることができました。活動を進める中で、女性らしさとは何かを話し合い、女性らしく働き続けられる職場にするため、現場で不安や我慢して働いていることは何かを出し合い、AKDの名前の三本柱を元に活動を開始しました。A：愛情。今までは工場に愛情をかける活動を中心に行っており、一生懸命自分たちの手で清掃・修理をし、背中を見せる活動も行いました。もちろんこれも大切なことですが、私たちがやりたいのはこんなっちゃう！女性の美しさは手元から。「この前さ、子供にママの手が臭いって言われてびっくりしてん。手は洗ってんねんけど、なかなか部品の臭いや汚れは落ちひんよなあ。しっかり手を洗うようにしたら今度は保育園に間に合わなくて。仕事やから諦めていたけどショックやったわ」とそんな話を聞き、何とかしてあげたい。活動前は油でベタベタのボルトナットを、手袋をしている手で広げながら検査をしていましたが、作業が終わる頃には手袋の中まで油が染みて最悪状態。そこでへらを使用し、直接ボルトナットに触らなくなったことで、美しい手元は守られ、手洗い時間を短縮。男性の方からも喜ばれ、みんなの笑顔が増えました。

K：改善。今までは重量物の取扱いを軽減させる活動を中心に行っており、その改善を実施するためメンバーが自主的に指名業務の資格にチャレンジ。取得した資格で作業負担の軽減活動を行いました。もちろんこれも大切なことですが、私たちがやりたいのはこんなっちゃう！女性らしく戻れる時間の確保。ある日「どうしたん？化粧してないやん？」と聞くと、「化粧を直す時間がなくて、家に帰って鏡を見たら自分の顔にびっくりですよ。崩れた姿を見られるくらいやったらノーメイクでいいやと思って」と女性らしさを捨てていました。何とかしてあげたい。活動前、休み時間は10分間。トイレは2個。女性10名が被ることもしばし



ば。女性のトイレの平均時間も長く、よく渋滞になって休み時間内に間に合わないこともよくありラインのメンバーに迷惑をかけていました。そこで女性ごとに順番を決め、本来の休み時間から時間をずらそうと考えました。他の従業員が休憩に行っている間は10分間作業をし、ライン作業が遅れないようバッファを作った後、休憩に行くというやり方を各組に展開し、時差休憩を取れるようにしました。時間が有効に使えるようになってトイレの時間の確保はもちろん、お菓子を食べたりお茶の時間も取れるようになり、スッピンからの脱出。ラインのメンバーにも迷惑をかけることがなくなり、みんなの笑顔が増えました。そしてついに今までの活動が認められ、班長を経て夢見ていたダイハツ工業初の女性現場職長に任命されました。嬉しいことは続き、去年私に新たな命を授かりました。それと同時に妊婦として働くことの大変さを知るチャンスでもあり、私が体感し、妊婦らしい工程づくりができると思い立ち、早速AKDを招集し、活動を開始しました。

D：誰にでも。今までは誰にでもできる工程づくりを中心に行っていました。ハンディキャップの差や体力が落ちてきた方でも作業ができるよう、みんなの知恵・工夫を取り入れながら改善を実施してきました。もちろんこれも大切なことですが、今回の誰にでもは、妊婦らしく安静に働ける場所。産休に入るまでの9ヵ月間、私自身、体の変化を感じながら、先輩ママから妊娠中の辛かった話を参考にどうあるべきなのかを話し合い、活動を開始。改善を実施しながらいろんな工程を転々とやってきましたが、実際「現場作業は妊婦には無理やわ！妊婦らしくないし！」メンバー全員意見が一致し、どうすれば良いのか悩んでいると、ふと思い出しました。家では体を動かす仕事は主人。市役所などへの提出物は私。いつの間にか作業分担ができていくことに気づきました。これを現場に置き換えた時、現場にも必ずデスクワークはあるやんか、と思い立ち、各現場の作業を棲み分けし、デスクワークを集約したことで妊婦工程が完成しました。私が体感したことで、不安や我慢はなく、元気な男の子を無事出産することができました。今後の女性社員も安心して働けると思います。

この活動を通じて、私たちの不安・不満は解消され、ずっと働き続けられる職場が完成しました。またメンバー全員、工場を支えられるだけの人材に成長し、工場の危機は脱出。私の背中を見て、「次は私が職制になる」という後輩が現れてくれました。ノックダウン工場だからできた部分もありますが、女性でも

現場で職制になれるという希望の道も開けたと思います。今後はこの後輩に託し、ノックダウン工場の従業員全員が働き続けていたいと思える工場を目指すため、AKDが各組のリーダーとして活動中です。



次なる私の夢は、この工場をモデルとして完成させ、全社へアピールしていきたいと考えています。今回私が学んだことは、しっかり個人と向き合い、「らしさ」を区別してあげることで「働き続けたい職場」が生まれることです。皆さんにも「らしい職場」ってありますか？私の無限プロジェクトはまだまだ続きます。そしてこれから始まる第2章の主演は、皆さんです！ご静聴、ありがとうございました。

【コーディネーター講評】

広田さん、発表お疲れ様でした。どうもありがとうございました。

自動車の組立ラインは元々体力が必要で、なかなか女性として職長になる前例がないという職場で、自ら壁を壊し、女性の第一人者として職場を変えていったという話だったと思います。そして変える時に広田さんにはいくつか気づきがあったのですが、まず一つ素晴らしいのが、元々負けん気が強いと言うのもあり、職制になりたいという夢を描いていたこと。そこがまず一番大事なポイントだと思います。自分が将来どうしたいのか、どうなりたいたのかと意志をきちんと持って取り組んだこと。しかしその意志だけではなかなかうまくいかないので、取り組むに当たってメンバーの声をいろいろ聞いてみた。ご自身が男性に負けないように、男性になれるわけではないけれども、そこに勝つためにやってきたが、メンバーのみんなの声を聞いてみると自分はそんなことはできないということでした。そこを真摯に受け止めて、そこに少し発想の転換、気づきがありました。女性でもできる職場ではなくて、女性らしくできる職場。このキーワードは非常に素晴らしいと思いますが、そこに気づき取り組みを始めた。取り組むに当たっていくつか工夫をされているかと思います。1つ目はノックダウン工場に転籍して、自らそこに入ってそこで改善をしてみよう。

女性がたくさんいる職場なので、何かヒントがあるのではと自らそこに飛び込んで、自らそこで実践をすることが1点。2点目は、これも活動の一つのキーワードだと思いますが、AKD10という活動のグループ名、仲間を少し楽しい言葉を使いながら活動を上手く推進していったこと。3点目はAKDと細かい取り組みをご紹介頂きましたが、いずれも女性らしさを追求した事例だったと思います。手が汚れるから手元からきれいにするためにへらを使っているとか、女性の目線でAKDとしてたくさん出されたことですね。時差休憩というのは凄いですね。なかなかアイデアが出て実施が難しいと思いますが、それをきちんと実施、実現をしているところの素晴らしさ。また自ら妊婦という立場を活用しながら、作業分担からデスクワークに集約するといったような知恵。たぶんアイデアは出ると思いますが、実際に実現していくパワーが凄いなと思いました。厳しい現実の中で自分の夢や思いを強く持ち、推進していったとても素晴らしい事例だったと思います。

【質疑応答】

〈回答者：広田〉

ダイハツ工業(株) 本社・(池田) 京都工場
工務部生産管理室 職長 広田 愛

〈質問者：コーディネーター〉

(株)日本能率協会コンサルティング サプライチェーン革新センター
センター長 茂木 龍哉

コーディネーター：多くの質問が来ていますが、女性が多数を占めている職場だと人間関係やコミュニケーションが難しいと思いますが、コミュニケーションで心がけていることはありますか。

広田：私が勤務しているノックダウン工場は女性がたくさんいることもありま
すし、老若男女と幅が広く、私から見ると年上のおっちゃんばかりで、そも
そもコミュニケーションがなかなか取りづらいつわられがちですが、意外とお
っちゃんたちは気さくに話しかけてくれたり、逆に自分から興味がなくても話

しかけたりとか、自分から進んでやるのが大事なので、話しかけると笑顔で話してくれるので、これがコミュニケーションの発端なのかと思います。



コーディネーター：性別とか年齢とか考えず、とにかく話しか

けることを始めれば、みんなに伝わると言うことですね。でもなかなか話しかけづらいとか、話すきっかけが難しいなと思った人とかありませんか。

広田：人によってはありますが、そこで自分が壁を作ってしまうとそれ以上はないので、1回話しかけてみるチャレンジをして、この人はここまでは触れて良いところ、触れてはいけないところを考えながら話すようにしています。

コーディネーター：やっぱり向かい合って話すことで、その線引きも分かるのでコミュニケーションができるということですね。そこが苦手だなと思う人は、まず話しかけてみると良いわけですね。

広田：そうですね。

コーディネーター：2つ目は活動の名前 AKD10 ですが、活動を始めるに当たり、上司や会社が支援してくれたこと。また立ち上げに苦労した点はありますか。

広田：女性メンバーのサークルを作ると言うことは、業務以外にやっていかなければならない事項になってくるため、残業などで迷惑をかけながら、みんなに協力をして頂いて残業時間を10分とか15分頂いて、そこでみんなで少し話をするとか、短い時間でも集まれるように男性社員の方にも協力頂きました。

コーディネーター：それでは会社や上司の方にも協力頂いて進めていったわけですね。あとキーワードで「女性らしさ」「女性らしい仕事・職場」というこ

とで取り組まれています、この先もっと実施していきたいこと、今までしてきたことをさらにアップしたいことはありますか。

広田：事例で紹介してきたことで今は良しとしています、これから環境が大きく変化してくる中で、女性の働き方や考え方を改めて考え直さなければいけない部分が必ず出てくると思います。その時に出てきたものを、またみんなで話し合っ変えていくことはやっていきたいと思っています。

コーディネーター：たとえば出産後どう働いていくか、女性としての働き方を追求していくわけですね。たぶんそこで苦労されている方も大勢いらっしゃると思いますが、どんな姿を目指して行かれるのか、何かそのような思いはありますかという質問も来ていますが、何かビジョンとか思いはありますか。

広田：区別と差別として出させて頂いたこともありますが、一步間違えたらわがままになってしまったり差別になってしまうことがあるので、そこをきちんと見極めなければならないと考えています。女性は妊娠・出産と現場では避けて通れないところがあるので、それをどれだけ理解して頂き、みんなで環境を作っていくかというのは考えていきたいですし、今みんなで考えているところです。

コーディネーター：発表の中であった作業分担を考えて、妊婦だったらデスクワークがあるなど視点を変えて、分担を考えて女性らしさが映える仕事だとかをどんどん見つけていって、仕事を作っていくイメージですかね。



広田：そうです。実際にそういうことができれば良いなと思っています。

コーディネーター：あと、広田さんの個性に共感している方も多くいらっしゃって、広田さん

のバイタリティ（負けん気）はどこから出てくるのですかと言うことですが。

広田：こう見えて、私はいじめられっ子でした。小学校の頃、いじめられて泣いて家に帰るような子でした。そこで「こんなやつらに負けてたまるか」という反骨心ができたのだと思っています。

コーディネーター：なるほど。でもそういった要素はリーダーにとって大切だと思いますが、過去にいじめられる立場だったり、リーダーでない立場がわかるからこそ、いざ自分がリーダーになると、そうしたリーダー気質でない方の気持ちが分かるということも仕事上あるのではないですか。

広田：それは仰るとおりで、自分が嫌な目や悲しい目に遭ってきたからこそ、人の気持ちが理解できる部分があり、それがやっていく中でも大きいと思います。

コーディネーター：最後に、残業が発生した時に家族の支えや周りの協力など具体的なエピソードはありますか。

広田：私の工場でも定時以降の残業はもちろんあり、育児をされている方は保育園のお迎えなどがあり、どうしても残業ができないとか30分までしかできない人もいました。その仕事をいかに穴埋めするかと言う点では、今工場の中ではいろいろな作業内容があり、どの人でも作業ができるように多能工化をみんなで行っています。

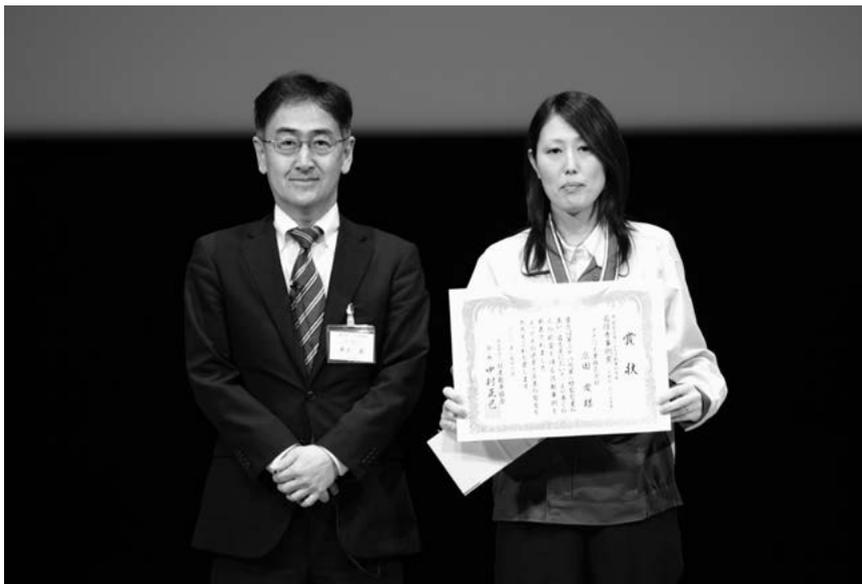
コーディネーター：お互いにお互いのためを考えながら協力し合えるような風土を築いているので、残業があっても上手くやりくりができる体制が整っているわけですね。どうもありがとうございました。



ものづくり現場リーダーの苦闘と喜びの奮闘記!! 生の声だから伝わる、学べる2日間!!

第38回 第一線監督者の集い:名古屋

主催 JMA 一般社団法人 日本能率協会



会社概要

創立



DAIHATSU

113周年

自動車会社



1907 1930 1951 1957 1963 1966 1977 2002 2004 2019
創立



生産拠点
池田KD工場

国内外に7つの拠点

生産車種

- マレーシア 5車種
- インドネシア 6車種

私のプロフィール



Light
YOU
up

広田 愛

DAIHATSU

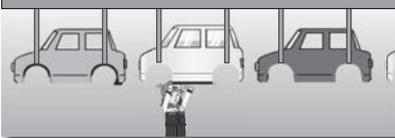
ダイハツ工業株式会社
Light YOU up

入社：2000年
出身：バリバリの大阪人
性格：負けず嫌い
体力：自慢あり

意気込んで入社したものの・・・

過酷な製造現場への配属で心が折れかける

きつい
重い
腕が痛い
眠れない



苦難を乗り越え

休

活動の
楽しさを

QCリーダー
改善提案

入社5年目～

改善取り組み成果を披露

QC全社大会 最優秀サークル表彰

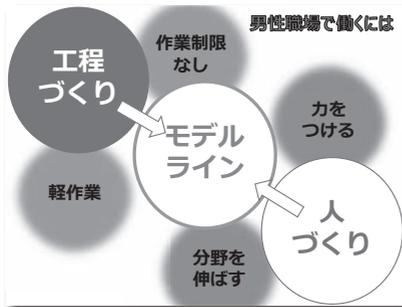
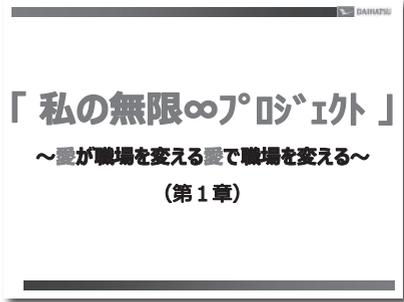
部門	表彰者	表彰理由
製造部	山田 太郎	...
...

楽しさ

憧れ

やりがい

魅力
数々の表彰を受賞



退職の理由 過酷な製造現場で働き続ける事の不安

昼夜勤を結婚してからも続けれる自信がない!

体力的に定年まで働ける自信がない!

子供に何かあったとき出勤できる自信がない!

妊娠したら今と同じ仕事ができる自信がない!

職場での夢

職制 結婚 妊娠 体力 女性らしさ

価値観のずれ

私が職制になるには
男になるしかなかった

そう信じていた...

女性が全員同じ気持ちではない事を知る

一人ぼっち
大失敗

**女性は現場で働けない?
男性にはなれない**

夢

退職
会社辞めようかな...

私生活では皆から喜ばれることなのに

結婚 妊娠 育児 出産

HAPPY WORK

現場になると喜ばれない

何故？




~~女性でも出来る
工程あり~~

女性らしく働ける
職場づくり

働き続けられる
職場



ナックダウン
KD工場の紹介

作業内容：包装作業がメイン
勤務体制：昼勤務



品質保証最後の関所

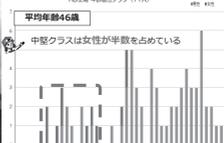


KD工場の現状

KD工場 車組数別グラフ (T1A) 4/18 4/18

平均年齢46歳

中間クラスは女性が半数を占めている



このまま女性が力を付けなければ
KD工場の危機



自分の経験が活かされる時が来た！

~~女性でも出来る
工程あり~~

女性らしく働ける
職場づくり

働き続けられる
職場



ナックダウン
KD工場

転籍を決める



AKD10

構成人員：10名
平均年齢：33.4歳
目的：KD工場を支える人材をつくる
狙い：誰でも自分らしく働ける職場づくり

センター
広田



QCの考え方



チームワーク

活動の成果

QCの考え方

工場を支えられる
人材に成長!

チームワーク

私も職制を目指します!

4KD
10

想いをつなぐ

この想いをみんなに

らしさを拡散中!

第2の夢に向かって

モデル工場として
全社へアピール

本社/池田工場

京都工場

滋賀工場

大分工場

久留米工場

KD工場

DAIHATSU

差別ではなく区別
働き続けたい職場

らしい職場

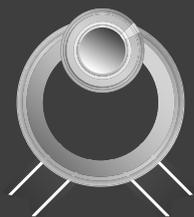
ってありますか？

〓プロジェクトはまだまだ続く・・・

第2章の**主役**は皆さんです

be continued・・・

「第一線監督者の集い：名古屋」



最優秀事例賞 インタビュー



ダイハツ工業株式会社

本社（池田）・京都工場

工務部 生産管理室

職長 広田 愛氏

受賞をきっかけに 社内でも発表

--- 受賞おめでとうございます。本日は受賞者の広田さんと職場のみなさんにお話を伺います。最初に、広田さんのお立場と業務内容を、今一度、教えてもらえますか。

(広田) ダイハツ工業株式会社 池田工場、梱包管理グループで職長を務めさせていただいています。

私が所属しているノックダウン工場は、海外の車両工場へ送る部品の包装をするのがメインの業務になります。海外工場が現地では入手できない部品を日本から出荷しています。海外で新しい新車種が立ち上がった時に新しい部品の梱包仕様を決めています。グループのメンバーは私を含めて13人になります。

--- 今回、「第一線監督者の集い」で発表することになったきっかけは？

(広田) 上司の満留さんから打診を受けたのがきっかけです。

ちょうど私の妊娠がわかった時期だったので、「大会に出てみたい」という気持ちもありながら、不安にも思いました。

「参加する意義がある大会だ」というのは周りから聞いていたので、「是非参加させてもらいたい」と思い、旦那さんとも相談して、参加を決めました。旦那さんは同じ工場にいますが、育児を手伝ってくれていて、今も育児を取ってくれています。

(満留) ダイハツには国内に4つの工場があります。滋賀に2工場、京都、そしてこの池田工場です。「第一線監督者の集い」では、4つの工場が持ち回りで発表するようにし



ダイハツ工業株式会社
本社（池田）・京都工場
工務部 生産管理室
職長 広田 愛氏



ていて、今回は池田工場が発表するタイミングだったのですが、広田が女性の職長として活躍しているので、「ぜひ発表してほしい」と昨年2019年1月に打診をしました。その時に妊娠していることを知りましたが、彼女も「発表したい」ということで快く引き受けてもらえました。

広田が勤めているノックダウン工場は私が課長を努めていたこともあるのですが、車両工場に比べて、注目されにくい部署です。発表を通じて、ノックダウン工場働く女性職長に光を当てたいと考えました。「ノックダウン工場の社員のみんなにも注目してもらいたい」という思いがあったんです。本人とは「参加する以上、必ず受賞をする」という約束をしました（笑）。

→ 受賞した時はどんな気持ちでしたか？

（広田）発表を終えた時の正直な気持ちは「やっと終わった」でした。準備の段階から力を入れて資料を作り、プレゼンの練習をしていて、とても大変だったからです。

「やっと終わった」と思ったら、受賞のおかげで、その後もいろんな場所で発表をすることになりました。

ダイハツ工業の中で興味を持っていただいた方がたくさんいらっしゃって、「私たちの部署でも是非発表の内容を聞きたい」ということで、発表させていただくことになったんです。

京都工場でも発表させていただきました。滋賀工場でも発表する予定が控えています。

（満留）受賞をきっかけに社内のいろんなところから「発表内容を聞きたい」というご要望をいただくことになりました。

発表を通じて、ノックダウン工場に「光を当てる」ことが狙いだったのですが、それが実現することになったんです。

社内でも評判になり、ノックダウン工場を広く知ってもらえることになりました。

弊社の会長、社長にも今回の発表を聞いていただくことになり、大変感銘していただきました。社長からは「参った」というお言葉までいただきました。

女性活躍は時代の流れ

—なぜ、発表された活動は成功できたのだと思いますか？

(広田) 時代の流れに合っていたからではないでしょうか。

女性らしさを発揮できるような環境を作って、個人それぞれの「らしさ」に焦点を当てたわけですが、もし、時代に合っていないならば、うまくいかなかったと思います。私がやろうとしたことがちょうど時代の流れと一緒にだったということだと思います。

以前、育休後に仕事に復帰できず、会社を辞めることになった社員がいました。本人は、仕事を続けたかったのだけれども、働ける場所がなくなってしまったからです。そのことがとても印象に残っています。今はもうそういう時代ではありません。

会社にとっても、人は財産です。仕事ができる社員が辞めなければいけないというのは、すごくもったいないことです。

周りの環境にも恵まれていたのだと思います。上司の方にはいい人ばかりです。もちろん



ダイハツ工業株式会社
本社（池田）・京都工場
池田製造部
部長 満留 寛氏



ダイハツ工業株式会社
本社（池田）・京都工場
工務部 主査
池田生産管理室
室長 松島 浩三 氏

ん、怒られることもたくさんありますが、それが逆に良い刺激になっています。私が「これをやりたい」と言っても、「これはこうした方がいい」と的確なアドバイスをしてくれます。すごく協力的な上司ばかりです。職場にも上司にも恵まれていたから成功できたのだと思います。

--- 上司の方にお聞きします。なぜこの取り組みが成功したのだと思いますか？

（奥村）広田さんはコミュニケーションが上手だからだと思います。

高齢の社員が増えている傾向にあるのは、どの製造現場でも同じだと思いますが、特に私たち、ノックダウン工場には高齢の方や女性が多くいます。

広田さんはそういった年配の社員とコミュニケーションする能力に長けています。人財を

活かすことができるんです。

定期的に行っている部署間の発表会でも、彼女が会合を取り仕切る役割をしてくれています。会合ではグループの困り事などを共有していますが、ホスト役として意見の取りまとめをして、工場全体を良くしようとしています。

（松島）彼女自身が強い信念を持っているから成功したのだと思います。発表の中でもありましたが、「あれもしたい」「これもしたい」という明確な目標を持って行動をし、いろんな失敗も経験していったからだと思います。

自分の思いを反映できる職場に出会えたのも良かったのでしょうか。それに、周りの社員にも支えられました。本人の努力と周りの環境の両面があって、成功したのではないのでしょうか。

私たちが注意しないといけないのは、社員全員が今回と全く同じようにできるわけではないということです。社員それぞれに個性があって、それぞれの「らしさ」を持っています。みんなそれぞれが自分なりの方法でできるようにするには、どうしたらいいのかを考えなければいけないと思います。

（満留）発表を聴きにきていた社員の中からは「私には無理です。とても同じことはできません」と言われました。

広田と全く同じようにする必要はありません。広田とは違う別のやり方で、広田の後に続く社員が出てくることに期待をしています。ここにいる入江もその一人です。

今回の発表は社内の変革のきっかけにもなったと思います。今後はさらに女性の監督者を増やしていきたいと考えています。

広田と同じ考えを持つように人を育てていくつもりはありません。お話しした通り、一人一人に個性があって、考え方も違います。監督者になることにこだわらない人もいるでしょう。その人個人個人を尊重しながら、適した職場を提供していくことが重要なのだと思います。



ダイハツ工業株式会社
本社（池田）・京都工場
工務部（池田）生産管理室
第2係（KD工場）
係長 奥村 正二氏

個性に向き合い 働きやすい職場に

--- 今回の発表を通じて、広田さんが学んだことはありますか？

「らしさ」をテーマにして、発表させていただきましたが、メンバーの個人個人に向き合い、それぞれの個性を尊重することの大切さを改めて認識することができました。

もともと、この活動は発表のために始めたわけではないのですが、資料を作っていくうちにその大切さを再認識することができました。「こういったことを進めることで、働きやすい職場になっていくんだ」と実感を強めていきました。

--- 広田さんはジェンダーの壁を乗り越える

ことができたわけですが、乗り越えられない方もいると思います。その差はどこにあるのでしょうか？

私はすごい負けず嫌いなんですよ。人から「できない」と言われたら「できないことなんてない」と思うんですね。「ほら、できるでしょう」とやって見せたいと思ってしまいます。それが乗り越えられた理由だと思いますね。自分ができないことは他人に言いません。自分から口に出したことは必ずやりきる。そうすることで信頼関係が生まれます。

(満留) 現場の第一線でチームを引っ張っていかうとする人は、そういう人が多いです。監督者は強い信念を持って自ら行動をしないと、部下には伝わりません。

--- 同じ職場の入江さんは今回の発表を通じ

ダイハツ工業株式会社
本社（池田）・京都工場
工務部 生産管理室
入江 美里 氏



て、どんなことを学びましたか？

(入江) 大事なのは、やりきることだと思います。途中でやめてしまったら、周りの人たちにも「なぜ？」と思われてしまいますよね。自分ができるということを見せるチャンスでもあると思います。

(広田) 今は各組に女性メンバーがいて、リーダーの役割を果たしてもらっていますが、入江には検査のリーダーをしてもらっています。私がおこなった活動内容を自分なりにアレンジして「らしさ」を伸ばしていく活動を進めてもらっています。

--- 「らしさ」を引き出すために、どのようなことに注意していますか？

(入江) あんまり深く考えて行動するタイプではないのですが、自然体を心がけています。その人の言っていることを聞いて、一緒に考えるようにしています。

(奥村) 彼女のいる検査の部署は、一番女性が多い部署になります。その中で一番年下なんですけど、班長という役割を担っています。自分の意見を押し付けるばかりでなく、先輩の意見も取り入れる。ダメなことはダメとはっきり言います。そういうふうにコミュニケーションをとりながら、一緒になってやっていってもらっています。

--- 広田さんの今後の目標を教えてください。

(広田) 今回の発表は女性らしさがテーマで

したが、うちの職場は高齢者の方やハンディキャップを持っている方が多いので、そういう人たちもイキイキと働いていけるよう、工場全体を「らしさ」で包められるようにしていきたいです。

まだはっきりとした答えは出ていないですが、そういう方向で今後も進めていきたいと思っています。

--- 「第一線監督者の集い」へ参加を検討している方へのメッセージをお願いします。

「発表をしてくれ」と言われた時は、「自分で大丈夫かな」と思うのではないかと思います。「第一線監督者の集い」は大きな大会で、たくさんの人の前で発表することになりますから。

でも、実際に発表に取り組んでみると、すごく自分のためになります。

考えをまとめ、資料を作るところもそうですし、他の企業さんの発表を聞くことで勉強になり、繋がりもできます。自分の財産になるし、それを会社にも持って帰ることができません。

参加する意義は大きいと思いますので、悩んでいるのだったら、まずは参加するべきだと思います。



社員も Light you up

--- 満留さんにお聞きします。御社の人財育成に対する考え方を教えてくださいませんか？

(満留) ダイハツには、「Light you up」というスローガンがあります。この言葉はお客様だけではなく、ダイハツで働く人々にも向けられた言葉です。

社員それぞれの経験や能力をダイハツというフィールドで、思う存分発揮してもらいたい。「Light you up」の「Light」には、「光」「軽やかさ」の2つの意味があります。会社として一人一人の「個」に「光」を当てていこうと考えています。

池田工場には、約1600名も社員がいます

から、どうしても注目されにくい部門もあります。それは普段、陽の当たらない裏方の仕事をしている部門です。

例えば、保全や運搬の業務です。保全で言えば、うまく設備が動いていて当たり前なので、故障すると「早く治してくれ」となる。工場が稼働している間はメンテナンスができません。工場が休みの時に出勤して、整備するしかありません。

池田工場は来年で60年になります。そういう古くから続く工場で、品質No.1を実現するために、影で努力をしてくれている人たちがたくさんいます。

だけれども、そういった人たちに表舞台で光が当たることは、なかなかありません。光が当たる場を作ることで、少しでもモチベーションを上げたいと思っています。

女性に関しても同じことが言えます。工場に

いるのはほとんどが男性なので、女性に対する理解が不足しがちです。

しかし、今回の発表を聞いてもらえれば、女性ならではの特質を理解してもらえでしょう。今回の発表は、男性社員がそのことに気づききっかけになったと思います。

これから、ますます社会全体が高齢化していきます。人財が不足しますから、今よりもっと女性に活躍してもらわないといけません。そういう意味では、広田が職長までなってくれて、あのように発表をしてくれたのは、私たちの工場に「光」が差しかけているということだと思います。

ようやく女性や高齢者が活躍できる職場環境の土壌ができてきた。これからだんだんと良くなっていく、その礎（いしずえ）になってくれたのかなと思います。

今回は広田が「第一線監督者の集い」で発表することになりましたが、今後は、社員みんなが自分の活動をアピールできるような場を社内にも作っていきたくて考えています。活動を発表してもらう機会が定期的であればいいのですが、現時点ではそういう場がありません。負担になってはいけないのですが、社員が頑張っている姿をアピールできる場を設けることで「個」に光を当てていきたいです。人財育成には、これからもこだわり続けたいと考えています。



「第一線監督者の集い」 は課題解決のヒント

→ 最後に、みなさんに、「第一線監督者の集い」に参加された感想をお聞きしたいと思います。

(広田) 何百人規模の会場で発表するという経験がなかったのですが、こういう経験をさせていただき、自信に繋げることができました。大会の後に、他の工場でも発表をさせていただくことになりましたが、その発表でも自信を持って発表をすることができるようになりました。大会に参加することで、資料作成やプレゼンテーションのスキルも上げることができたと感じています。

これまでプレゼンテーションの資料を作成したことはなく、一番最初に作ったものはQCサークルで発表するような資料でした。上司に怒られながら、教えてもらって資料を作ったのですが、その作業もとても勉強になりました。資料作りにも自信を持てるようになりました。

(満留) 第一線監督者それぞれがいろいろな悩みを持っているわけですが、この大会での発表を聞いていると、共通している部分があると感じます。それはやはり「人」です。AIやIoT等の技術が進化していますが、企業を支える根本は「人をいかに育てるか」だと思います。

社員が成長することでその企業も成長することができます。どの企業も同じ課題を持ちながら、それに取り組んでいることがこの大会に参加するとよくわかります。

この大会では、そのことを理解することができ、なおかつ、解決するヒントを得ることもできます。

高齢者や障害をお持ちになった方の雇用が増えている中、苦勞することも増えていると思います。日本の製造業が抱える課題なのかもしれません。その状況の中で、広田の発表が他の企業さんにとっても、少しでも参考になれば嬉しいですね。

(松島) 監督者にはいろんな個性があって、いろんな悩みを持っています。

でも、最後に通じるところは「人」です。監督者が壁にぶつかって苦勞していることがこの大会でよく分かります。そういったことがよくわかる優れた大会です。

その大会で広田が賞をいただけたのは、彼女にとっても、非常に良い経験になったと思います。これからも継続して開催してもらいたいです。

(奥村) これだけ大きい大会ですので、参加する側は生半可な気持ちで参加することはできません。

本人が一生懸命取り組む姿を見てきましたが、周りの協力なしには実現できませんでした。

その協力もあって、賞をいただくことができたわけで、受賞をきっかけに現場のチームワークはさらに強くなりました。

また、他の企業さんの発表を聴かせていただき、とても勉強になりました。私自身も良い経験になりました。

(入江) あそこまで大きな大会の発表を聞く

のは初めてだったので、とても勉強になりました。

他社さんの発表を聞いて、自分の職場とは違う考え方に触れることができたのも、良い勉強になりました。いろいろな人の考え方を聞いたので、自分も進んで取り組んでいきたいと思いました。

--- 貴重なご意見ありがとうございます。本日はお時間いただき、ありがとうございました。



第38回『第一線監督者の集い：名古屋』
最優秀事例賞（大野耐一・杉山友男賞）受賞発表
〈2020年1月17日（金）〉

心を鍛えて技を磨け！
～後戻りしない人財育成プログラムの構築～

（敬称略）

【発表者】

ヤマハ発動機(株)

生産本部 製造統括部 浜北製造部

生産課 第1工区

工長 高橋伸昌



皆さん、こんにちは。ヤマハ発動機の高橋です。只今より「心を鍛えて技を磨け ～後戻りしない人財育成プログラムの構築～」を報告致します。

ヤマハ発動機は静岡県磐田市に本社を構え、二輪事業をはじめ、マリン、特機などの製造販売を行っています。私の勤める工場は、当社第1号車YA-1誕生の地・浜北工場にて、モーターサイクル、船外機、ATVのエンジン部品の鉄物加工をしている工場です。弊社ではブランドを構成する3つの階層を定めています。「感動創造企業」という企業目的を頂点とし、第2層にブランドスローガン、第3層にヤマハラしさとその5つの要素があります。その中で現場を築き上げる監督者として、必要不可欠な人財育成の奮闘記について報告をさせて頂きます。

私自身の方針としては、一人ひとりが基本を大切にしながら意欲、熱意を持ち、知識や技術・技能を高めていながら、常に最高のパフォーマンスを発揮できる人財の集まりこそが最強現場と考え、日々人財育成に努めています。

本日の報告ですが、こちらの大きく4つとなります。ステップ1では自己紹

介を交えながら監督者を目指すきっかけを紹介します。ステップ2ではリーダー時代の経験からの学び。ステップ3では職長時代の挫折からの学び、ステップ4では今までの学びを採り入れた人財育成プログラムの紹介をさせていただきます。

まずはステップ1です。私は1975年生まれで入社26年になります。学生時代は小学校、中学校と8年間サッカー部に所属してきましたが、特にリーダーシップを発揮する中心選手でもなく、どちらかというとベンチを温めていることのほうが多かったです。高校時代は通う距離も遠く、幼少期から続けてきたサッカーも気づけば断念していました。そんな私は1993年に高卒で入社しました。入社のも機は、会社として安定しているという理由からで、この頃は仕事に対する向上心は持っていませんでした。特に入社当時の私は残業を断ったり、ひどい時には突発休暇をしたり、仕事よりどちらかというと遊びに夢中でした。時を同じくして自分の子供が生まれ、日々成長を喜びつつも、その一方で遊びを優先していた自分を反省し始め、親としての自覚の足りなさも痛感し、私の仕事に対する姿勢を一から改める大きなきっかけとなりました。しかし立ち直りを考えた時には既に遅く、同期との差が生まれており「これは、まずい!」。追い詰められた自分がとった行動は、自分が出来る事は自ら吸収していく姿勢で、職場で組立が主な作業でしたが、加工や溶接などの作業や改善などにも積極的に取り組んできました。私がライバル心から監督者を目指すきっかけとなった瞬間です。

次にステップ2、リーダー時代の経験からの学びです。取り組み姿勢が認められ、ついに職場リーダーに抜擢されました。作業者の困り事に應える事を特に心がけ、改善室を歩き来して現場の環境改善に力を注ぎました。このような取り組みを通じて作業者の声に伝えていくうちに、信頼関係が生まれ、私もだんだんとリーダーらしくなってきました。時も過ぎリーダー業務も落ち着いてきた頃、「現場から離れ、技術の場を経験してこい」と上司からの指示。「私で通用するのか?」。現場作業しか知らない私にとっては不安でしかありませんでした。そんな中、同期との差を埋めることしか頭にない私は、無我夢中で努力あるのみでした。ただ現場に必要な知識や人との繋がりが、今後の自身の成長に左右する大きな学びの場となりました。程なくして初の海外の立ち上げ支援に。国外に出るのは初めての事で、しかも一人でのベトナムへの出張でし



た。現地にたどり着くまでの不安はもとより、言葉が通じない。現地での支援では、メンバーは私から知識を吸収しようと貪欲に迫ってきて、日々冷や汗の中で仕事をしていましたが、現場でのリーダー経験や技術での学びを活かして、無事立ち上げを完了できた事

も達成感に繋がりました。ステップ2のまとめとして、現場でのリーダーシップを図る上でメンバーの困り事に常に応える事の大切さを学び、技術経験では現場に必要な知識や技術、技能を学ぶ事で、私の監督者の基礎がこれらの経験から養われてきました。

次はステップ3、職長時代の挫折からの学びです。32歳となり、遂に私も職長の仲間入りとなりました。これでやっと肩を並べられたとひと安心。監督者となり気をよくした私は、成果ばかりを追い求め、がむしゃらに業務を行っていました。そんなある日、事件が。リーダーから「成果も大事かと思いますが、私ばかりに仕事を押しつけないでください」との発言が。監督者となった私がイメージしていた結果とは裏腹に職場の雰囲気は悪化し、部下もついでに品質問題も絶えない。「こんなはずでは」といきなり挫折を味わうことになりました。そんな悩みを抱えている中、プライベートでは子供も自分と同じ様にサッカーを行っていました。引率することも多くなり、コーチを引き受けることに。そこでは試合に勝てないチームを目の当たりにしました。試合に出るのは中心選手ばかり。でもなかなか試合には勝てずモチベーションも下がり、一方で試合に出られずに遊んでいる子たちもいて。こんな光景を見ている中で、何とか全員で勝って達成感を味わわせてあげたいと考えようになりました。そこでコーチとして考えたスタイルは、一人ひとりの個性を見極めて役割を決める。ベンチにいる子達にも全員に機会を与える。良いところは褒める。この3つを徹底しました。その結果、各個人の強みが徐々に活かされ、試合にも勝てる様になり、モチベーションも上がってきました。「これって、職場の運営にも活かせるのでは?」。監督者としての役割のヒントを得ることが出来ました。これらのヒントを元に現場に持ち帰り、今回の学びを職場の実態と照らし合わせてみました。監督者となり成果ばかりを追い求め、リーダーへのウエイトが

集中していた。しかしサッカーでは試合に出られないメンバーの中にも強みがあったことから、応用を利かしてリーダー以外のメンバーにもフォーカスを当ててみました。従来の役割に追加して新たな担当を作り、全員参加型への運営方法に変更してみたところ、リーダーは元より一人ひとりの言動や行動に変化が現れ、徐々に責任感が芽生えてきました。新たなメンバーからは「このような品質改善をしてみたのですが、どうですか？」と最初は慣れない作業で不安そうに評価を求めてくるメンバーが多かったのですが、「うん！良く気づいた。こんな視点が大切だね！」など常に自ら考えて行動した点については褒めながら評価することを徹底しました。すると今まで距離が離れていたメンバーが徐々に近づいてくる様になり、一体感が芽生え始め、品質も安定してきました。そんな一体感が芽生えてきた頃、小集団活動では、職場で紅一点の女性を男性と同じラインで活躍出来るようにしたい、とリーダーがテーマを掲げ、メンバー一丸となり活動してきました。その結果、活動が評価され、全社大会優秀賞を獲得することが出来、全員が達成感を味わう瞬間となりました。ステップ3のまとめとしては、自分一人ががむしゃらになっていても何もできず、メンバー一人ひとりに機会を与え、力を結集する事が職場運営で大切な事だと改めて気づかされました。

次はステップ4、工長としての役割と応用です。今までの実績も備わり40歳。いよいよ工長登用となりました。総勢約150名の大組織です。気持ちを新たに頑張っていこうと心に決めました。がしかし、職長からリーダーが辞めたいとの相談が。又、時を同じくしてリーダーが手順を誤り火災が発生。職場の中心となるリーダーが機能していない状況を目の当たりにしました。このような緊急事態からリーダーを招集し、懇談会を開いて生の声を聞いてみました。「先輩たちの要求に対して応えていけず、やっていける自信がないんです」との声が。他のリーダーも一同にやる気や自信を感じられていないことが判明しました。このようなことから監督者、リーダー、作業者が置かれている状況を整理してみます。監督者とリーダー間は指導に対する実践が図られてお





り、大きな支障は出ていませんが、経験豊富なメンバーを相手にして、困り事に対して応えるにも、経験や知識などが追いつかず自信を失っていることに改めて気づかされました。そこで私のリーダー時代と現在のリーダーの能力を比べてみました。すると現在のリーダーは、私のリーダー時代に比べ全体的に劣っていることがわかります。では、なぜ能力に差が生まれるのかをもう少し整理してみます。生産数と管理幅の比較をすると、大量生産から多品種少量生産に変わった事により、生産数が減っても設備台数などは減らないためリーダーの受け持つ管理幅が増えています。そのことで改善する時間がなくなってきており、人も減ることで張り合うライバルも少なく、又、経営を考えると教育の時間を確保することが難しいのが現状です。これらの事から今の時代にも私の時代と変わらず、育成環境を整えて提供していく事が急務であると確信しました。

この様な実態から私の時代と同様に育成環境を提供していく上で、上司への相談や理解を求め、現状のリーダーと今後のリーダーを担う候補生の人選を行いながら、研修カリキュラムを作り上げました。研修の考え方としては、ライバル心を持たせるために2名で研修を行うこと。又、情報伝達、改善能力を養うための改善マン研修から、行動力、判断力、問題解決を養うための製造技術研修を行う事にしました。その後現場に戻り、職場管理に必要な保全技能教育を行い、これらを基に自信に繋げていきます。

それでは具体的に研修の取り組みについて紹介していきます。開講式でまず、私から研修の目的、心構えを伝え、その後受け入れ先講師から研修計画の説明を行い、最後に研修生からは研修に臨む上での決意表明を行います。改善マン研修では実際に設備などの取り扱いを学びながら技術・技能を高め、現場の困り事依頼に対して一つ一つ応えていく事で、信頼関係を築きながら人脈を広げ、心を鍛えていきます。技術研修では図面の見方をはじめ、加工設備を取り扱う上で、NC 講座への勉強会参加など知識を身に付けていながら、現場に必要な技を磨いていきます。また研修期間の中では月1回の定期進捗会を開催。部

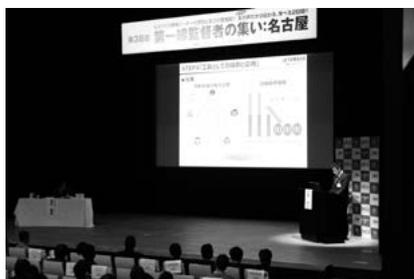
長をはじめ技術講師にご協力頂き、我々監督者を含めて課題にぶつかった時のフォローやフィードバックも抜かりなく行ってきました。研修の最後には修了式を開催し、活動の振り返りや学びなどを報告してもらう仕組みへと展開しました。現場に戻ってからは保全課にも先生になってもらい、自主保全を勉強する機会を与えてきました。今では各職場のメンバーにも指導が出来、信頼されるリーダーへと成長を遂げてくれています。又、研修を通じて現場での更なる自信に繋げていってほしいという思いから、月1回リーダー自慢大会というイベントを定期開催しています。

職長時代の学びを活かして、常に自ら考えて行動したことについては褒めながら評価する事を採り入れてきました。このような活動を通じて結果としては、各個人の能力が向上した事で自信を持った行動ができ、各指標での結果にも繋がりました。一方で活動の成果としては、工長となる4年間の活動でリーダー5名、職長代行1名、昨年は遂に職長を誕生させることが出来ました。活動の歯止めとしてこれまでの人財育成を通じて様々なトライ&エラーを繰り返し、気づきや発見を織り込んだ形での後戻りしない育成の仕組みが完成しました。

活動も一区切り付いた頃、私は昨年異動がかり、また新たな環境で業務を務めています。今では総勢200名という工場が一番大きなマンモス工区となりますが、自身の更なる成長へのチャンスと捉え、今回築き上げてきた人財育成プログラムを現在工場全体へと横展開しています。

ステップ4のまとめとして、今の時代に組織から求められる人財モデルを捉えながら、現場の声に耳を傾け、将来に繋がる人財育成の仕組みを作り上げてきました。時代は変われど人財育成を止めれば、設備故障、品質問題などにより会社の生産性は必ず下がります。育成が追いつかない時代だからこそ人財育成の環境を確保することが重要だと、私は今回の活動を通じて学びました。

最後に、「悦びを生み、信頼を築き、魅了して、絆を作り、革新に挑む」これからもヤマハらしい人財を淀みなく輩出していきます。「人の成長なくして現場の進化なし！」以上で報告を終わります。ご静聴ありがとうございます。





【コーディネーター講評】

高橋さん、発表ありがとうございます。一番最初のきっかけですね。親になって改心したところから、あとは高橋さんの個性でしょうか、同期をライバルと見立てて、負けてると気づいて、そこに少しでも早く追いつきた

いというところで監督者を目指し始めたというわけですね。それで職場だけでなく製造技術へ行かれたり、後は海外の支援のご経験と。他の職場へも行く中でいろんなスキルを自身で身に付けられました。取り組まれたキーワードとしては、全員が主役という切り口で改善を進めていくことですね。好調になってからは、かなり多くの教育のカリキュラムも開発しながら、やる気を高めて人を育てていく。こんな話が全体の主旨だったかと思います。少しポイントを言いますと、全員が主役という部分ですね。そう思ったきっかけも面白かったのは、ご自身もサッカーをされていて、お子さんもサッカー教室に通われていて、そこに关わる中でサッカーからの学びが仕事にも適用できると感じられた。役割をはっきりさせる、機会を与える、最後に褒めるということは、たぶん職場でもそうですし、実際に考えていてもなかなかできなかつたりします。例えば機会を与えるということは、本当に平等にできるかという難しい状況の中で、実際に実践されて、それを職場にも応用されたことですね。こういった発見は職場だけでなく、生活の中にもヒントがあって、職場にも適用できるという事例かなと思います。

2つ目は、研修カリキュラムの話だと思いますが、キーワードで言うと作業員から吸い上げると言うことでしょうか。リーダーと作業員にギャップがあることを把握して、現状把握から何が問題なのかをきちんとつかみ、そこでまず重点はリーダー育成だということで、ご自身が関わり、リーダー研修制度を作り、カリキュラムを開発し、そこで面白いのが改善マン教育や保全課の教育。外部から招くのではなく自分たちが先生や講師になってリーダーを育てていく。それによってご自身も新しい気づきや成長につながっていると思います。社内できちんとサイクルが回っているのが素晴らしい点です。

最後に場づくりというキーワードがあったかと思いますが、リーダーの自慢

大会というのが面白いですね。公的に自慢していいというのは発表しやすいですよ。その中で当然どんどん長所が出てくるのでそれを伸ばすために、単に褒めるのではなく褒めながら評価する点が面白いと思いました。良い評価するには人の良い点を見つけていくことが、指導する側の教育にもつながっていくということですね。そうした場をたくさん作られたことが良かったですね。あとは発表でもありましたが、それをこれまでの職場だけでなく新しい職場でも展開していくとか、さらに未来へ向けてどんどん広げていく熱い思いも述べられました。どうもありがとうございました。

【質疑応答】

〈回答者：高橋〉

ヤマハ発動機株

生産本部 製造統括部 浜北製造部

生産課 第1工区 工長 高橋伸昌

〈質問者：コーディネーター〉

(株)日本能率協会コンサルティング サプライチェーン革新センター
センター長 茂木 龍哉

コーディネーター：高橋さんに数多くのご質問を頂いており、1つ目として人材育成全般とリーダー育成について両方来ているので、分けて質問させていただきます。まず(育成について)講師は誰がやるのですかというのが最初の質問です。

高橋：今回の人材育成の中で、現場の監督者はもちろん、技術スタッフだったり、保全スタッフだったり、それぞれの場で担当部署の協力を得て、人材育成を行っています。

コーディネーター：かなりいろいろな方が関わっているんですね。カリキュラム自体は元々会社としてあったもの



なのか、職場ごとに作るものか、会社の教育と職場の教育はどんな関係にあるのでしょうか。

高橋：会社として育成目的のカリキュラムはもちろんありますが、今回は育成環境の場を提供するというのがポイントだったため、自分がカリキュラムを作ってきました。

コーディネーター：職場ごとの独自のカリキュラムを作っているということですね。実際に教育の場が多いと、時間や期間の設定が難しいと思いますが、どのような工夫をして取り組まれていますか。

高橋：今回紹介した改善マン研修では、最初は6ヵ月かけてやってきました。ただやっぱり教育の時間に割かれてしまうので、手を加えながら。今日は紹介できませんでしたが、教える人も教えられる側の立場になりながら、研修期間を6ヵ月から3ヵ月へと短くしたり、その一方で上司に理解を頂いて1年の技術の研修だとか教育時間をきちんと確保しています。

コーディネーター：教える側の時間も改善していくわけですね。それも大事ですね。そこが上手くいかないと負担が増えていきますから。それともう少しプログラムの内容を具体的に教えてください。どのような内容を重視して、時間をかけてやっていかれるのですか、また最近特に加えられたこと、重視したことはありますかという質問も来ています。



高橋：今回は改善マン研修、技術研修、保全留学の3つを取り上げて紹介させて頂きましたが、特にどこにウエイトを置くというのは考えておらず、自分の職場から外に出て、他の職場の人とふれあって人脈を広げて帰ってくるのがポイントになります。職場内だけに目を向けるのではなく、外の職場でいろんな人たちとふれあいながら成長を遂げてもらうことにウエイトを置いています。

コーディネーター：なるほど、それがタイトルにもある「心を鍛える」に関係してくるわけですね。その心は自分の職場だけでなく、外の職場に勉強しに行くことで心も合わせて鍛えるということで、そこを重視しているわけですね。中身もたぶんしっかりしている



と思います。環境を特に大切にされているということですね。人材育成のご質問が多く来ていますが、さらにそこから深掘りして、特にリーダーに役割を与えて責任感を持たせたり意識を高めたりする点でこだわっている教育の内容や、高橋さんの思いがあればお聞きしたいのですが。

高橋：今日「褒める」というキーワードを伝えましたが、そこに至るまではいろいろあり、リーダー自慢大会も最終的にはそういう形（ネーミング）になりましたが、最初はリーダー業務報告会という形でスタートしました。リーダーたちはどうしても「業務報告会」となるとアウトプット感を求められて、萎縮してしまうようだったので、自分たちがやって来たことの過程を見てあげて、そこで結果が出ていなくても過程としては良いチャレンジをしているとか、そういう部分にもスポットを当てることで、リーダーの成長を後押ししています。

コーディネーター：業務報告会という業務の結果を重視して話してしまうが、どちらかというプロセスに視点を置いて、どんな部分に頑張ったのか、自慢できるところを探させて発表しようということで、リーダー自慢大会というネーミングがついたわけですね。例えば可能な範囲でどのような発表がありましたか。

高橋：今回も監督者、リーダー、作業員という立ち位置で、中でもリーダーと作業員の関係性を重視しており、テーマは自由で、（発表時には）作業員もそこに立ち会ってもらいます。リーダーが発表したことに対して作業員がコメントをその場で報告するようにしています。そうすることで監督者だけの評価ではなく、作業員からも評価してもらえることでそのリーダーも自信が付くと思

います。

コーディネーター：上からだけでなく下からも評価をしてもらうという大会にしているわけですね。それは素晴らしいですね。今は200の方が働いているそうですが、そこではどのような単位で教育やイベントをしたりしていますか。工夫をしている点や苦勞なども含めてお聞かせください。

高橋：まずは仕掛けてみて、いろいろな手段がありますが、教育する時間を意識して、教育テーマをできるだけ省きたくないの、一つ一つの教育に対してなるべく教える側の教育を短くすることです。昨年の下期ではそうした取り組みをしながら横展開をしてチャレンジしています。

コーディネーター：対象が多いからこそ効率的な教育が求められるので、教え方にこだわって教育を実施しているんですね。最後に褒めるという話がありましたが、部下のやる気スイッチを見つけるポイント、褒め方のコツを教えてください。

高橋：やはり会話が大事で、各個人の個性を見極めるという点が重要かと思います。誰でも必ず長所があり、そこを上手に引き出してあげることが私の役目だと思います。そのために発表でも紹介したように役割を決めて、長所は活かしていけるし、逆に短所と思えることはアドバイスを送って褒めながら克服させていくようにしています。

コーディネーター：一人ひとり褒め方が違うと思いますし、それも個性を見て成長させていっているんですね。どうもありがとうございました。





心を鍛えて 技を磨け!

～後戻りしない人財育成プログラムの構築～

ヤマハ発動機株式会社
浜北製造部生産課第1工区
高橋 伸昌

会社



◆ヤマハ発動機株式会社

企業目的
感動創造企業
経営理念 **行動指針**

設立：1955年（昭和30年）7月1日
 住居地：群馬県邑田市新町2500
 資本金：850億300万円（2019年6月30日現在）
 従業員数：10,014人（2019年12月現在）

工場紹介



◆浜北工場

YA-1誕生の地
浜北工場
 (静岡県浜松市)

【クランク】 **【ドライブレイン】**
【モーターサイクル】 **【船外機】** **【ATV】**

企業方針



◆ヤマハブランド3階層

【Corporate Mission】
感動創造企業
 Kando Creating Company

【Brand Slogan】
Revs Your Heart

【The Unique Style of Yamaha】
 (ヤマハらしさ)

発	悦	信	魅	結
Hatsu	Etsu	Shin	Mi	Ketsu
Innovation	Excitement	Confidence	Emotion	Ties

上位方針



◆ブランド価値を高めるモノ創りの絆

■ 企業目標：「トヨタらしい」新「顧客満足」を実現することでブランド価値を向上させる
「ヤマハらしさ」を、発、悦、信、魅、結を軸とした「感動創造」を通じて「差別化」(Differentiation)
あらゆる価値でスターである「タ」を「顧客を感動」(Consistency)
「顧客を感動」(Engagement)

悦 Excitement 喜びを志向	信 Confidence 信頼を築く	魅 Emotion 情を揺さぶる	顧客満足向上に貢献 人材育成 品質向上 環境改善 社会貢献	実行 感動創造 顧客満足 品質向上 環境改善 社会貢献
発 Innovation 革新に挑む	結 Ties 絆をつくる	顧客満足向上に貢献 人材育成 品質向上 環境改善 社会貢献	顧客満足向上に貢献 人材育成 品質向上 環境改善 社会貢献	顧客満足向上に貢献 人材育成 品質向上 環境改善 社会貢献

自身の方針（目指す姿）



いつでも自力100%達成
 【人・設備】

強い現場
 最強現場
 【最高のパフォーマンス】
 感動創造

自主保全・安全
 【TPM活動・リカバリー・あるべき姿活動】

意欲・

強固な絆
 安心して作業出来る現場

心を結んで技を磨く集団

本日の報告



- STEP1 監督者を目指すきっかけ
- STEP2 リーダー時代の経験と学び
- STEP3 職長時代の挫折と学び
- STEP4 工長としての役割と応用

STEP1「監督者を目指すきっかけ」



◆経歴



STEP1「監督者を目指すきっかけ」



◆転機を訪れ



STEP1「監督者を目指すきっかけ」



◆同期との差



STEP1「監督者を目指すきっかけ」



◆追い詰められた自分



本日の報告



- STEP1 監督者を目指すきっかけ
- STEP2 リーダー時代の経験と学び
- STEP3 職長時代の挫折と学び
- STEP4 工長としての役割と応用

STEP2「リーダー時代の経験と学び」



◆組立リーダーに抜擢



STEP2「リーダー時代の経験と学び」



◆ 作業者の困り事に応える



STEP2「リーダー時代の経験と学び」



◆ 上司の指示で製造技術へ



STEP2「リーダー時代の経験と学び」



◆ 製造技術（海外立上支援）



STEP2「リーダー時代の経験と学び」



◆ STEP2まとめ



本日の報告



STEP1	監督者を目指すきっかけ
STEP2	リーダー時代の経験と学び
STEP3	職長時代の挫折と学び
STEP4	工長としての役割と応用

STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆ 職長登用



STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆ジュニアサッカーのコーチ



なんとかして勝たせたい!!

STEP3「職長時代の挫折と学び」



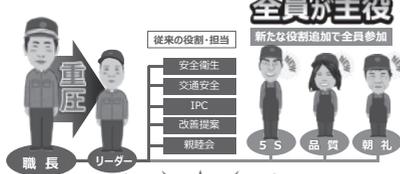
◆コーチとして行った事



STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆サッカーでの学びを実践



役割と機会を得て責任感が芽生える!!

STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆結果



良いところは褒める!!

STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆結果



一体感が芽生え品質安定!!

STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆成果



STEP3「職長時代の挫折と学び」



◆STEP3まとめ

①役割を定める
②機会を与える
③良いところを褒める

力の集結!!

役割・機会・褒めるが大切!!

本日の報告



- STEP1 監督者を目指すきっかけ
- STEP2 リーダー時代の経験と学び
- STEP3 職長時代の挫折と学び
- STEP4 工長としての役割と応用

STEP4「工長としての役割と応用」



◆工長登用

製造統括部長
浜北製造部長
浜北生産課長
第2工区 工長

2015年 40歳
担当：工長（第2工区）

職場

- 宙申熱前
- 宙申熱後
- 宙申一員
- 宙申プランク
- 熱前前・熱後
- 宙申備研
- 組立
- 工区共通

総勢約150名の大組織

STEP4「工長としての役割と応用」



◆問題発生

弱音を吐くリーダー
もう辞めたい!

手順を誤りボヤ
ひん

リーダーが機能していない!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆リーダーとの懇談会開催

懇談会
（打ち明ける場）
話し合い
案は...

問題を背負込んでいる。
発言しにくい環境。
空憤して思い切った行動ができない。

「やる気」「自信」が無い...

STEP4「工長としての役割と応用」



◆実態調査

指導
実践
要求
ギャップあり
対応

職長 監督者
リーダー
作業員

作業員からの要求に応えきれていない!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆現在と過去の能力比較 (過去)

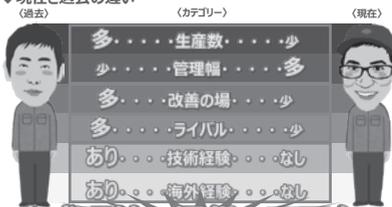


現在のリーダーはスキルが低い!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆現在と過去の違い (過去)

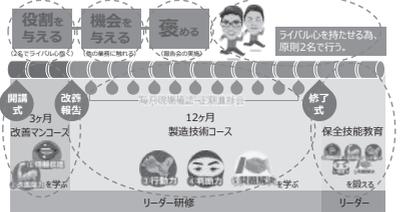


育成環境の提供が不可欠!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆STEP2、3の学びから研修カリキュラム作成



心を鍛えて技を磨く研修カリキュラム展開!!

STEP4「工長としての役割と応用」



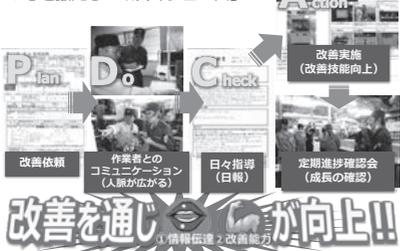
◆リーダー研修 開講式



STEP4「工長としての役割と応用」



◆心を鍛える「改善マコース」



改善を通じ、情報伝達・改善能力が向上!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆技を磨く「製造技術コース」



技術研修を通じ、判断力・実行能力・問題解決力が向上!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆ 技を磨く「製造技術コース」



参加メンバー：部長・製造技術・工長・職長

自身の課題に対し、現場へ入り込みながら自ら考え課題解決へ展開している

課題解決しやる気と自信が向上!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆ リーダー研修 修了式



**研修の最後は修了式を行い
活動の振り返り、学びを報告**

STEP4「工長としての役割と応用」



◆ 保全技能教育



**スキルの成長
保全技能が自信を与える!!**

STEP4「工長としての役割と応用」



◆ リーダー自慢大会開催

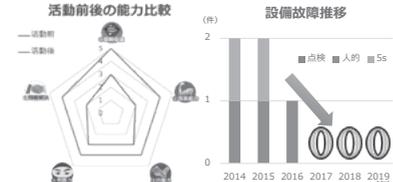


褒める場を設け長所とする!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆ 結果



能力向上、設備故障減少!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆ 成果



今後の時代を担う若手輩出!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆活動の歯止め



後戻りしない人財育成プログラム構築

STEP4「工長としての役割と応用」



◆工場全体へ横展開



人財育成プログラム横展開!!

STEP4「工長としての役割と応用」



◆STEP4まとめ



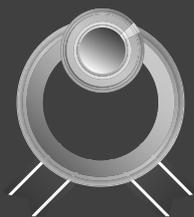
まとめ



To Be Continued



「第一線監督者の集い：名古屋」



最優秀事例賞 インタビュー



ヤマハ発動機株式会社

生産本部 製造統括部

浜北製造部 生産課 第1工区 工長

高橋 伸昌 氏

自己変革した ターニングポイント

--- 受賞おめでとうございます。受賞者の高橋さんと職場のみなさんにお話を伺います。改めて、高橋さんのお立場と業務内容について、教えてもらえますか。

(高橋) ヤマハ発動機(株) 浜北工場に勤務しています。モーターサイクル、船外機、ATVのエンジン加工職場で管理監督者をおこなっています。総勢200名、監督者が5名います。

--- 受賞した時の感想は？

(高橋) ステージに立てたことだけでも光栄でしたが、最優秀事例賞までいただけたこと

を本当に嬉しく思っています。このような機会を与えてくれた会社に感謝していますし、協力していただいた上司、先輩、同僚の方々にも感謝しています。

大会に参加されているみなさんに共感していただけたこともすごく嬉しかったです。活動に取り組んできてよかったと思いました。

このような大きな賞を頂いたことがなかったので、親孝行にもなりました(笑)。賞状を持ち帰ってきたときに、親がびっくりしていました。この歳になって、ようやく親孝行できたのかなと思っています。

--- 発表することになったきっかけは？

(高橋) 社内で、FC会という監督者がグループで活動する大会があり、その大会で



ヤマハ発動機株式会社
生産本部 製造統括部
浜北製造部 生産課
第1工区 工長
高橋 伸昌 氏

2018年に優勝することができました。それがきっかけになって、会社から「第一線監督者の集いに参加しないか？」と声をかけてもらいました。

「第一線監督者の集い」では、自分の振り返りから話を始めさせていただきましたが、後半でお話した工長に登用されてからの内容は、その社内大会で発表させていただいた内容です。

--- 発表に向けて、どのような準備をされましたか？ 足立さんとともにご準備されたと思いますが、ご苦労されたことは？

(高橋) 活動を整理する事やプレゼン資料を作成するにあたっては周りからのご協力もありましたので大変助かりました。ただ、15分間の発表時間に収める所が苦労をしまし

た。どの部分をキーワードにして、わかりやすく伝えるかについて悩んだんです。4年間にわたることなので、その間に色々な発見や気づきがありました。それをどのように表現するか。「トライ & エラーを繰り返してきた事を一つ一つ形や仕組みにしてみました」と、課題に対しておこなったことを明確にするよう意識しました。

発表資料については、上司からも「この言葉の方が伝わりやすい」とアドバイスをもらい、ブラッシュアップして、本番に臨みました。

--- 高橋さんのキャリアの中で、自分を変えるターニングポイントがいくつかあったと思うのですが？

(高橋) 私は入社したての頃は、仕事そのものにあまり熱心ではありませんでした。無断





欠勤したこともありますし、休日出勤や残業にも協力的ではありませんでした。仕事に前向きではなく、どちらかというと、遊びに夢中でした。何度も「会社を辞めたい」と思ったぐらいです。

自分に変化が起きたのは、子供が生まれた時点で、入社して4年ほど経った頃です。「このままではいけない」と、その時、初めて思いました。考えを改めるには遅いぐらいだったと思いますが、ちょうどその時、親身になってくれた上司がいました。今まで仕事熱心でなかったにも関わらず、色々とか気にかけてくれたんです。その上司は職場のみんなのことを考え、社員一人一人の良さを引き出すように気を配っていました。

同期にはリーダーに昇進している人もいたのですが、私は差をつけられていたのですが、上司

のサポートもあって、周りに負けないう奮起するようになりました。その上司には今でも感謝をしています。

--- 上司の方が大きなポイントだったのですね。上司の方はどのようにしてくれていたのですか？

(高橋) その方は褒めるのが上手でした。良いところをとことん褒めてくれる。私は単純だったので、褒められると悪い気はしません。褒めてくれると、嬉しいので、上司に応えるように努力する。それが変わるきっかけだったと思います。「恩返しをしなければいけない」と今でも思っています。

--- 発表でも「褒める」が重要なキーワードでした。褒めるためには、部下をしっかりみていないと褒めることができません。難し

いことだと思いますが、その上司はどのように褒めてくれたのですか？

(高橋) 失敗することも多々あったのですが、取り組んだ過程を褒めてくれました。結果にはつながらなかったとしても、取り組む姿勢を褒めてくれたんです。それは、自分が監督者になった今でも参考にさせてもらっています。

— 製造現場から製造技術に異動されたこともターニングポイントだったということですか？

(高橋) 製造技術の部署にいた経験はとても大きいです。凶面の見方一つとってみても学ぶことができましたし、製造技術の視点でも現場を見ることができるようになりました。また、人脈が広がったことも大きいです。製造現場ではトラブルがつきものです。生産設備で困った時に、誰に頼れば良いのかがよくわかるようになりました。そこは大きいですね。

時代にあったリーダー育成

— 「後進を育てる研修カリキュラム」に取り組んだことが評価されて、今回の受賞となったと思います。カリキュラムを作ろうとした理由は？

(高橋) キーワードになったのが「今の時代のリーダー育成」でした。私が若い時と今の時代では、リーダーの役割が明らかに違って

います。私の時代は職場のリーダーになって、改善に取り組む。現場メンバーの困り事を解決する機会がたくさんありました。今の若い世代には、そういう機会がほとんどありません。改善室に入って、改善に取り組む時間があまりないんです。ですから、監督者から育成の場を提供してあげようと考えました。今の時代に合わせた育成環境を作らなければいけないと思ったんですね。

(足立) 今と昔の違いでよく言われるのが「積極性」です。今の若手の人たちは昔ほどガツガツしていません。昔は同期入社がたくさんいて、競争相手がたくさんいました。お互い競い合う環境があったんです。

しかし、今はどの企業も若手社員が少なくなっています。ライバル意識が薄れている一つの要因だと思います。もちろん、今と昔では育ってきた環境が違うということもあります。

だからといって、いきなり現場に「改善に取り組め」と言っても、どうしたらいいのかわかりません。この様な事から、リーダーと一緒に改善に取り組む。だんだんと、やり方を覚えていって、改善を通じて職場に貢献することを学ばせていくようにしました。

(高橋) 発表の中で、「リーダー自慢大会」についてお話しさせていただきましたが、元々は「業務報告会」という名前でした。しかし、このような大会名だと参加者が身構えてしまって、「業務の中での成果を報告しないといけない」と考えてしまい、萎縮してしまうんです。



ヤマハ発動機株式会社
生産本部 製造統括部
浜北製造部 生産課
第2工区 職長
足立 匡教 氏

ですので、もう少しフランクに報告できるように名前を「自慢大会」にしました。失敗してもいいんだということが分かるようにしたんです。もちろん、成功すればそれに越したことはありませんが、結果を見るよりもプロセスを評価する。監督者のみではトップダウンになってしまうので、作業者にも入ってもらっています。

作業者から「ありがとう」という言葉をもらえると、監督者も「やってよかった」と思います。そういう機会を提供してあげるのが大切だと思います。

昔はリーダーの周りに同期の仲間や年の近い先輩や後輩がいて、相談にも乗ってもらいやすかったと思います。今のリーダーは同期や年が近い人も少なく、相談相手が限られてきています。私たちの時代と違って、気持ちを

張っていないと、年が離れた先輩ばかりですから、リーダーシップを発揮しにくい環境で、私がリーダーの時よりも今のリーダーの方が大変だと思います。昔と同じ環境で育てていこうと思っても、追いつかない。なので、今のうちから、しっかりと自分自身を高めていってもらって、リーダーシップを発揮していってもらいたいと考え、カリキュラムを作り上げてきました。

「第一線監督者の集い」では、他の企業さんの発表でも、人材育成に対する苦労が多かったように思います。どの企業さんも若手育成に苦労されているのではないのでしょうか。なので、今回、私の発表にも共感をいただけたのではないかと思います。おそらく監督者に共通する悩みであり、「自分たちだけの悩みではないんだ」と感じました。

--- 仕組み化がうまくいった理由はどこにあると思いますか？

(高橋) 私だけでなくFC会の活動で、職長達と一緒にカリキュラムを作り上げていきました。先ほど述べました通り、今の時代のリーダーやリーダー候補生は「自信」や「やる気」を無くしがちです。そういう場面に現場で何度も直面していましたから、その様な状況に対して、どのようにするべきなのかをみんなで話し合ったのですが、まずは、自信を持ってもらうことが大切だと考えました。「自信を持つことができれば、やる気にも繋がるのではないか」と考えたんです。

--- なぜそうように考えたのですか？

(高橋) 私の子供がサッカーをしていて、チームのコーチをすることになったんですよ。たくさんの選手がいるので、全員が試合に出場

することはできません。ベンチに座っている子もたくさんいます。そこで、ベンチにいる子もしっかりと見てあげて、機会を与えてあげて、役割を与えてあげて、うまくいけば褒めてあげるようにしました。一人一人の良いところを見てあげる。その結果、自信ややる気にも繋がり試合に勝つことができるようになりました。

それを職場でも応用するようにはしたんです。今回作り上げてきたカリキュラムを展開する上で考え方を取り入れて、全員参加で役割を持って活動を展開してきました。

--- 今後の目標は？

(高橋) 未来に向けた人づくりです。これから工場を背負って立つ後進に、何を伝えていくか。私たちが作り上げてきた人財育成カリ



キュラムを進化させていきながら、さらに工場を発展させていく人財を育てていきたいです。

--- 「第一線監督者の集い」に参加しようと考えている方へメッセージをお願いします。

(高橋) 監督者がこれまでの自分を振り返ってプレゼンできる場はこの大会しかありません。自分の歴史を整理できる良い機会だと思います。

あのような大きな舞台ですので、度胸をつけることもできます。会社の代表として参加するというプレッシャーを否応なく感じと思いますが、めったに経験できることではないので、自己を高めるとても貴重な体験になると思います。



ヤマハ発動機株式会社
生産本部 製造統括部
浜北製造部長 / 浜北工場長
石野 雅己 氏

会社に根づく 改善活動

--- 上司や同僚のみなさんに伺います。御社の業務内容について教えてください。

(石野)ヤマハ発動機はオートバイから始まった会社ですが、ATV や PAS (電動アシスト自転車)、船外機等多くの商品を販売しています。多岐にわたる製品を販売していますが、「移動」を提供する商品を多く扱っているのが特徴です。私は、ヤマハ発動機は「移動する楽しさ」を提供している会社だと思っています。

--- 改善の取り組みや人財育成に対する方針を教えてくださいませんか？

(石野) 昔から改善活動を奨励しており、社員からの提案に対して、審査をして、その成果に対して報償を授与する制度があります。もちろん、報償が目的ではなく、社員全員が改善提案に取り組むことがとても大事なことだと考えています。

この活動は年間を通じておこなっており、個人や団体が優秀者を決めています。社内全体の風土作りに重視し、「常に改善していく」ことに社員全員が取り組めるようにしています。

(池谷) 人財育成については、ヤマハ発動機には FC 会 (Foreman Circle) という会があります。これは他の会社にはない独自のものだと思うのですが、監督者同士で人財育成について語る場です。この活動が我々の強みになっています。

FC会は1971年に発足したもので、ヤマハ発動機全社で取り組んでいます。各グループ単位で活動をおこない、一年間のテーマを年初に掲げて、通期で活動をし、10月には最終報告をおこなっています。今回発表した人財育成の内容もFC会でのグループ活動が元になっています。メインになるテーマは「人財育成」と「安全活動」です。

--- 浜北工場の特徴は？

(石野) 私は元々、浜北工場の製造技術で19年間働いていました。その後、インドネシアの工場に駐在していたんですけども、その工場では浜北工場が母体になってできた部署と他の工場が母体になっている部署があり、それぞれの部署の性格が違ってました。インドネシアの工場なのですけども、どこが母体になったかで文化が違ってらるんで

す。海外工場にも、浜北工場の思想が受け継がれているわけです。

(池谷) 他の工場の方が来ると、「浜北工場に入るときは緊張する」と言います。ピリッとするみたいです。僕たちにはわからないのですけれども、5Sや安全活動を徹底的におこなってきたので、そのように感じるようです。身だしなみ一つとっても、細心の注意を払っています。もちろん、厳しくするだけではいけないので、職場の魅力を失わないよう、楽しい雰囲気現場にするようにも気をつけています。

(高橋) 「浜北工場は熱い職場だ」とも言われますね。とことんこだわるのも、この工場の特徴かもしれないですね。「目配り、気配り、思いやり」が私たちの共通の志です。



ヤマハ発動機株式会社
生産本部 製造統括部
浜北製造部
生産課 課長
池谷 達範 氏

この浜北工場はヤマハ発動機、発祥の地なので、その伝統や歴史を守っていく部分があります。伝統として残していくことと、これからの時代に向けて変えていかなければいけない部分があると考えています。

--- 今回の受賞に対して、みなさんはどのような感想をお持ちですか？

(池谷) 私たちの小集団活動は会社の方針に沿っておこなっている活動ですが、今回、発表した内容はFC会という監督者自らがテーマを決めておこなっている活動から生まれたものです。「第一線監督者の集い」に参加されている方のほとんどは監督者の方だと思いますが、同じ立場である人たちからその活動が評価されたというのは、とても嬉しいことです。監督者が光を浴びる場面はあまりあり

ません。普段の仕事で、辛い思いをすることがほとんどです。その中で、少しでも監督者が注目される場があるのはとても良いことだと思います。

(石野) 最近のものづくりは高度になってきています。従来の育成方法だけではなくて、しっかりと、「武器を与えてあげる」育成をするのはとても良いことだと思います。また、技能だけではなく、心を鍛えることに注力してくれていることは心強く感じます。

私たちの活動は、すべて社内にあるデジタル・サイネージで閲覧できるようにしていて、誰でもモニターで見ることができます。今回の発表を聞きながら、私自身も思うところがありました。現場で働いている人が発表できる場をさらに作りたいと感じました。



ヤマハ発動機(株)浜北工場内にある石碑。「第一線監督者の集い」最優秀事例賞にはヤマハ発動機 杉山友男氏のお名前をつけさせていただいています。



ヤマハ発動機（株）浜北工場から大会へ出場し、表彰された歴史

（池谷）工場には、技能を身につける環境は既に整っています。しかし、心の部分は見えにくいところで、しっかりとした仕組みにするまでまだ課題があります。これからは、狙って人を育てる時代だと思います。

昔に比べて、工場に配属される社員がとてま少なくなりました。毎年、数人しか入りません。以前であれば、「彼は監督者向きだな」と選ぶことができたわけですが、今は一人一人の特性を見ながら、その人に合った教育をすることが求められています。逆に言えば、一人一人に向き合えるチャンスだとも言えます。昔は、社員の数が多すぎて、とてもそんなことはできませんでしたからね。これからは監督者が現場の一人一人に向き合う時代だと思います。

「監督者は楽しい仕事」

--- 最後に、「第一線監督者の集い」の良いところを教えてくださいませんか？

(石野) 他社さんから、弊社 FC 会の活動を「非常にユニークだ」とおっしゃっていただくのですが、社内にいると、ユニークだというのがわからないんですね。「第一線監督者の集い」に参加すると、他の会社さんの監督者がどのような考えを持って、どのような活動をしているかをベンチマークすることができるんですね。その意味で、非常に有意義な大会です。どのように仕事を進めていけば良いのかを考えることができます。

発表にもあったように、私たちは人の心に着眼していますが、それだけではなく技術的なことに注目している会社さんもあります。いわゆる技能伝承ですね。この大会に参加すると、「そういう考え方もあるんだな」と学ぶことができます。

(足立) 今回、高橋さんが最優秀事例賞を受賞したことで「FC 会の活動はこのまま真っ直ぐ突き進んでいけば良いんだな」と確信を持つことができました。

他の企業さんのお話を聞きながら、「やっぱり同じ課題を持っているんだな」「こういうやり方もあるんだ」と自分たちの課題と照らし合わせて考えることができました。他社さんの課題とその取り組みを聞ける良い場だと感じました。私は 2 回目の参加ですが、今回は傍聴者ではなく、資料作成者として参加

しましたので、余計に自社との比較をすることができました。

(池谷) 技能を身につけるカリキュラムはたくさんあって、マニュアルもきっちりと揃っていますが、監督者になった時に、どのようにすればよいかのマニュアルはありません。ですから、監督者は「こういう風に作業者に言ったけど、良かったのかな?」「こういう風にもできたな」と不安に思います。そういう反省を日々繰り返すわけです。

「第一線監督者の集い」に参加すると、女性へのアプローチや新しい職場での行動だったり、普段は見えていないことについて学ぶことができます。「こういうやり方があるのか」と、監督者が悩んでいることに対してヒントを与えてくれます。あとは、持ち帰って、自分自身がどのようにするのか。それも自分で自由に考えることができます。それが監督者の楽しいところだと思います。「監督者は楽しい仕事だ」と思える瞬間がこの大会にはあります。

私たちはこの大会に監督者になる一歩手前のリーダーを連れていっています。その理由は、一線級でやっている人よりリーダーに発表を見てもらって、監督者の苦しいところや良いところを理解してもらいたいと思っているからです。今はリーダーや監督者になりたいと思う人が少なくなっています。「監督者になりたい!」と思ってもらえるように努力しているわけですが、「第一線監督者の集い」にはそのヒントがあると思っています。これからも毎年、参加を続けていきます。

--- 本日は長時間に渡りお話しいただき、ありがとうございました。





第一線監督者の集い：名古屋

(2020年1月現在・敬称略)

特別講演

2020年1月16日(木) 15:30～16:30

新幹線清掃チームの 働きがい改革

合同会社おもてなし創造カンパニー

代表 矢部輝夫



特別講演

2020年1月17日(金) 15:30～16:30

イマドキ若者世代の 効果的な叱り方

株式会社エスケイケイ サイコロジカル
サイエンス ラボラトリー

エグゼクティブディレクター 加藤雅章



コーディネーター

特別講演の会場風景



(株)日本能率協会コンサルティング
サプライチェーン革新センター センター長 茂木龍哉

第一線監督者の集い：名古屋

1日目 1月16日(木) 活動事例発表者

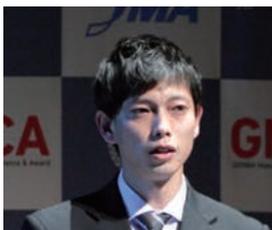
(2020年1月現在・発表順・敬称略)



トヨタ紡織(株)

高岡工場 品質管理部

EX 田村 利恵



ダイキン工業(株)

滋賀製造部 製造第2課

組長 左山 裕太



リコーインダストリー(株)

生産管理センター 第一生産管理室 部品管理G

係長 太田 宏明



(株)豊田自動織機

エンジン事業部 製造1部 製造室 加工2課

工長 今村 善英



アイシン精機(株)

工機工場 技術開発グループ 工法革新課

職長 田村 慎哉



(株)鯖江村田製作所

精密工作部 製造技術課

マネージャー 谷口 理恵

 企画委員会特別賞



青森オリンパス(株)

製造部製造ET1グループ処置具13チーム

チームリーダー 村田 雄一

 最優秀事例賞 受賞



ダイハツ工業(株)

本社(池田)・京都工場 工務部(池田)生産管理室

職長 広田 愛



第一線監督者の集い：名古屋

2日目 1月17日(金) 活動事例発表者

(2020年1月現在・発表順・敬称略)



富士ゼロックスマニュファクチャリング(株)
鈴鹿事業所・第一製造部 製造グループ M5チーム
リーダー **村田 春樹**



株式会社ヤマハミュージックマニュファクチャリング
管弦打・デジタル生産部 部品生産グループ
職長 **杉野 健**



アイシン・エイ・ダブルユ(株)
生産技術本部 工具生技部 第2工具整備グループ 2係
工長 **白川勝義**

 **最優秀事例賞 受賞**



大同特殊鋼(株)
知多帯鋼工場 冷延室 製造係
工長 **佐々木 権**



サンデン・オートモーティブコンポーネント(株)
生産本部 八斗島工場 製造部 部品製造3課1係
係長 **小久保 幸広**



ヤマハ発動機(株)
生産本部 製造統括部 浜北製造部 生産課 第1工区
工長 **高橋 伸昌**

 **企画委員会特別賞**



日本ガイシ(株)
電力事業本部 ガイシ事業部 知多工場 第1製造グループ 成形係
作業長 **荒川 徹**



(株)デンソー
試作部
係長 **九鬼克紀**



第一線監督者の集い：名古屋

企画委員会特別賞

(2020年1月現在・敬称略)

1日目 2020年1月16日(木)



(右) 青森オリンパス(株)
製造部製造ET1グループ処置具13チーム
チームリーダー 村田 雄一

2日目 2020年1月17日(金)



(右) 日本ガイシ(株)
電力事業本部 ガイシ事業部 知多工場 第1製造グループ 成形係
作業長 荒川 徹

企画展示 現場の知恵と工夫・改善 紹介コーナー



第38回 『第一線監督者の集い：名古屋』

(敬称略・順不同)

企画委員会 委員一覧

2019年12月現在

- 委員長 (株)豊田自動織機 コーポレート本部 人事部 主査 …………… 桑野 安史
- 主査 (株)日本能率協会コンサルティング サプライチェーン革新センター センター長 …………… 茂木 龍哉
- アドバイザー (元)大同特殊鋼(株) 技術企画部 技術企画室 主任部 …………… 家田 一美

■委員

- アイシン精機(株) 生産人材育成部 主担当 …………… 中野 一生
- 愛知製鋼(株) 品質保証部 TQM推進グループ 主査 …………… 余語 英俊
- オリンパス(株) 人事部門 製造教育 マネージャー …………… 柴 史也
- キヤノン(株) 生産調査部 主幹…………… 山田 泰弘
- (株)クボタ KPS推進部 担当課長 …………… 鈴木 誠二
- グローリー(株) 本社工場 生産技術1部 主幹技師 …………… 丹下 賢造
- サンデン・アドバンステクノロジー(株) 技術・技能支援室 …………… 飯島 努
- ダイキン工業(株) 滋賀製作所 空調生産本部 滋賀製造部長 …………… 小倉 博敏
- 大同特殊鋼(株) 技術企画部 技術企画室 副主任部員 …………… 木村 重利
- ダイハツ工業(株) 本社(池田)・京都工場 池田製造部 部長 …………… 満留 寛
- (株)デンソー 品質管理部 TQM推進室室長 …………… 伊藤 徹也
- (株)東海理化 生産調査部 企画教育室 主担当員…………… 豊田 智一
- トヨタ自動車(株) 業務品質改善部 第2TQM室 主査…………… 桜本 武正
- トヨタ紡織(株) 生産調査部 主担当員 …………… 村上 彰
- 日本ガイシ(株) 品質統括部 グループマネージャー …………… 川口 定
- パナソニック(株) マニファクチュアリングイノベーション本部 高度技能開発道場 道場長 …… 永田 達
- 富士ゼロックスマニファクチュアリング(株) 製造管理部 物流グループ グループ長 …………… 櫻木 善仁
- (株)村田製作所 ものづくり強化推進部 マネージャー …………… 上田 邦彦
- ヤマハ(株) 楽器・音響生産本部 企画管理部 管理グループ 主幹 …………… 諸橋 享
- ヤマハ発動機(株) 生産管理部 部長 …………… 田代 哲哉

■事務局

- 一般社団法人 日本能率協会 中部事務所 エキスパート …………… 久保田英揮
- 一般社団法人 日本能率協会 中部事務所 常任参与 …………… 藤川 博之
- 一般社団法人 日本能率協会 中部事務所 …………… 高士 大

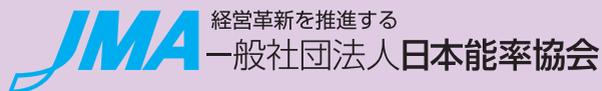
第39回 『第一線監督者の集い：名古屋』 開催のご案内

〈会期〉 2021年3月18日(木)・19日(金) 開催予定

ホームページ：<http://foreman.jp/nagoya/>

無断複製転載を禁ず

【お問い合わせ先】



<中部事務所> 〒450-0002 名古屋市中村区名駅4丁目26番25号 メイフィス名駅ビル6階
TEL：052-581-3271