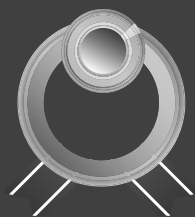


「第一線監督者の集い：名古屋」



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、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、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、部下をしっかりと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。ピリッとしてみたいです。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。



