

「第一線監督者の集い：名古屋」

最優秀事例賞 受賞インタビュー



富士ゼロックスマニュファクチュアリング(株)

鈴鹿事業所 第二製造部 製造グループ

P1チーム リーダー

小田 辰也氏

まさか自分が 発表するとは！

--- 受賞おめでとうございます。最初に「第一線監督者の集い」で発表することになったきっかけからお話いただけますか？

(小田) 1年前の1月にグループ長の方から「第一線監督者の集いに挑戦してみるか」と声をかけてもらいました。

第一線監督者の集いには聴講者として参加したことはありましたが、その時は契約社員だったので、「社員の方はこんな大会で堂々と発表することができてすごいな」と思いました。その時はまさか自分が発表者になるとは思ってもいませんでした。

「第一線監督者の集い」に出るために現場を

作ってきたわけではないのですが、この10年間いろいろあったので、快く参加を受けさせていただきました。

--- 小田さんのこれまでのキャリアを教えてくださいいただけますか？

(小田) 親父との喧嘩で高校を辞めまして、その後、職人仕事をやっていました。親父は自動車工場に勤めていたので、反発して「工場仕事なんてやるもんか」と思っていたんですが、仕事しないわけにも行かないので、派遣会社を通じて、今の部署に勤めることになりました。

--- 改善活動に参加するようになったきっかけは？

勤めて数年経って、「改善活動に参加しない

富士ゼロックスマニュファクチャリング(株)
鈴鹿事業所 第二製造部
製造グループ P1チーム リーダー
小田 辰也氏



「第一線監督者に ふさわしい 人物です」



富士ゼロックスマニファクチャリング(株)
鈴鹿事業所 第二製造部 部長
古田 敏宏氏

か」と誘われたのが最初です。ちょうどそのころ、TPS（トヨタ生産方式）の導入が始まったのですが、私は現場を引っ張っていくのが好きだったので、その点を評価していただいて、誘っていただいたのだと思います。

一生懸命、改善に取り組み、その結果、2010年に社員に登用していただきました。

--- 小田さんの技能や人柄、コミュニケーション力が評価されたのですね。

(小田) いえいえ、先輩にいろいろと配慮していただいたおかげと思っています。とても感謝しています。

チームのみんなとコミュニケーションを取りやすいようにしていただきました。頻りに話しかけていただき、リードしていただいたと思います。発表でもご紹介させていただいたのですが、それが磯田になります。当時は今

よりも期間契約社員も多かったので、今考えれば、チームの雰囲気作りに気を使っていたのだと思います。

改善はあくまで 現場が主体

--- 改善活動に積極的に取り組むようになり、どんなことに苦労しましたか？

(小田) 私が正社員になった時は、自分だけが契約社員から正社員になってしまったんです。そのことで嫉妬されることもありまして、ちょっとした亀裂が起きました。

しかし改善は現場のみんなで行っていかねばいけません。私は今まで「現場主体」を心がけてきました。改善をするときも作業

者の気持ちを考え、現場の意見ありきで改善を進めるようにしてきました。それは今でも全く同じです。そのことは忘れてはいけな
いと思います。

→2013年以降は同じ職場の方が他部門に異動になったり、結婚退職されたりとご苦勞があったとの発表がありました。この2013年が活動の一つの山で、この時に自分のチームだけでなく他のチームまで活動を横展開したということですが、なぜ他部署まで活動を広げたのですか？

(小田) その時、自分より下の20代、30代の社員が大量にチームから抜けてしまいました。残ったメンバーは正社員になったばかりだったり、新入社員だったり、まだ経験が少ないメンバーばかりだったのです。この状況では、一人で右往左往しても、社員をまと

めていくのはできないと考え、誰かと一緒になって進めた方がいいと思いました。

発表で登場した臼井さんは周りの巻き込むのが得意で、そういう意味では現場に向いて
いる方でした。なので、臼井さんの力を借りて、現場を盛り上げたいと考えたんです。

「CPFで学んだことが役に立っています」

→ 臼井さんに伺います。小田さんと改善に取り組んでいったときのことをお話しいただけますか？

(臼井) 私はもともと技術設計にいたので、改善に慣れておらず、改善に取り組む気持ちはあまりありませんでした。自分の仕事を改善すれば、自分の仕事がラクになる。それく



富士ゼロックスマニュファクチャリング(株)
鈴鹿事業所 第二製造部
製造グループ P1チーム
臼井 直樹氏

「改善活動を 引っ張って くれています」



富士ゼロックスマニュファクチャリング(株)
製造管理部 物流グループ グループ長
櫻木 善仁氏

らしい意識だったんです。

小田くんが QC サークルに参加しているのは知ってはいましたが、自分の方が年上ですし、技術に対する知識にも自負していたので「なぜ改善しなければいけないのか」と思っていました。でも、小田くんから熱心に言われて、一緒に取り組むようになったんです。

小田くんから「一緒に資料を作りましょう」と言われても、現場と技術では改善のツールも違いましたので、なかなかうまくいかなかったのですが、小田くんは人をのせるのが上手い。

徐々に仕事を与えてくれるので、少しずつ自分で資料を作ることができるようになりました。一年半ほどかかりましたけれども、いつのまにか改善の資料を自分だけで作れるようになりました。

年が離れている先輩に指示して教えるということはなかなか難しいことだと思います。小田くんのおかげで資料作りの大切さやチームの仲間とのコミュニケーションの大切さを学ぶことができました。

(小田) 第一線監督者に CPF 資格（第一線監督者マネジメント資格）を取った時、ハードルを少しずつ上げていく勉強をしたのですが、それが役立っているのだと思います。臼井さんとはだんだんとお互いのベクトルを合わせながら、同じ方向に進むことができるようになりました。

若手を第一線監督者に育てるのが目標

---「第一線監督者の集い」での発表に向けて、どのように作業を進められたのでしょうか？

(小田) 発表のストーリーを作っていく時は、古田部長に相談させてもらいました。この会社に入る前にどんなことをしてきて、入社後にどんな仕事をしたのか、自分の経歴を全部書き出しました。そうして、第一線監督者として自分がどのように取り組んできたのかを整理していきました。

発表の後半は臼井さんの話がメインになりますが、実は臼井さん以外にも手厳しい先輩がいて、うまくいかなかったこともあったんです。その方は仕事に愚直で、妥協が全く通じ

ない方でした。今回は臼井さんの話をテーマにして発表させていただきましたが、実は他にもそういうやりとりがあったんです。

--- 今回、最優秀事例賞を受賞した時、どんなお気持ちでしたか？

(小田) 受賞した時は気持ちの整理ができなくて、よくわかりませんでした。慌てて、前に出ていかなければいけないと思いましたが、選んでいただけると想定していなかったので、本当に慌てました。

授賞式の後も、本当に受賞したのかとしっかりと理解できていませんでした。会社に戻ると、部下の5名の班長達が「すごいですね」と言ってくれて、受賞したことをとても喜んでくれました。受賞は周りの人たちのサポートがあったからこそなので、みんなが喜んで

「資料作成作りにも熱心です」



富士ゼロックスマニファクチャリング(株)
鈴鹿事業所 製造管理部 部長
田堀 齋氏

「現場から 信頼されている」 リーダーです」

富士ゼロックスマニュファクチャリング(株)
第二製造部 製造グループ P1 チーム チーム長
岩間 健 氏

くれたことがとても嬉しいですね。

--- 今後の目標は？

(小田) 自分自身の成長としては、今よりも高い視座で見れるようにしていかなければいけないと思っています。チーム全体を見れるようなスキルを身に付けていきたいと思っています。

個人としての目標は、後輩の育成です。私のチームは、私と臼井さんが40代でその下になると20代が多い。中間の30代がほとんどいません。彼らはまだまだ若いのですが、第一線監督者のレベルになってもらうのが、僕たちの課題だと思っています。



富士ゼロックスマニュファクチャリング㈱
執行役員 鈴鹿事業所長
葛西 克郎氏



全員参加で 改善に取り組む

-- ここからは葛西所長にお話を伺います。
御社の改善に対する考え方を教えていただけますか？

(葛西) 鈴鹿事業所には、1,400名規模の従業員がおります。そのうち約半数が正社員、残りが期間契約社員や派遣社員と、いろんな雇用形態の方がいます。

また、1,400名の業務内容は多岐に及んでいます。例えば、半導体を生産する作業もありますし、金属を削る作業もあるし、組み立ての作業もある。言ってみれば、様々な分野

の中小企業が集まってできているような会社なんです。

雇用形態も事業形態も多岐に渡っている中で、どうやって一緒になって、改善活動などに取り組むことができるか、その点が重要になっています。

もちろん、一つの会社にいろんな業務があって、いろんな職種があるのは悪いことではありません。いろんなコンピテンシーを持った社員がいるわけですから、そのコンピテンシーを融合させれば、大きな成果を出すことができます。そうして、クロスファンクショナルで運用していくことに重きをおいています。

→ 具体的にはどのように取り組んでおられるのですか？

(葛西)業種・職種が多岐に分かれている中で、全員参加の活動を進めるには、共通の目標・指標が必要になります。弊社では「TPS(トヨタ生産方式)」をベースにした「XPW(ゼロックスプロダクションウェイ)」というものを制定して、それをオール富士ゼロックス生産のより所としています。

また、推進にあたっては、どの指標やツールを使うかを考えなければいけないわけですが、弊社では「標準3票」を取り入れています。これを共通ツール・共通言語にして、クロスファンクションを実現しているわけです。

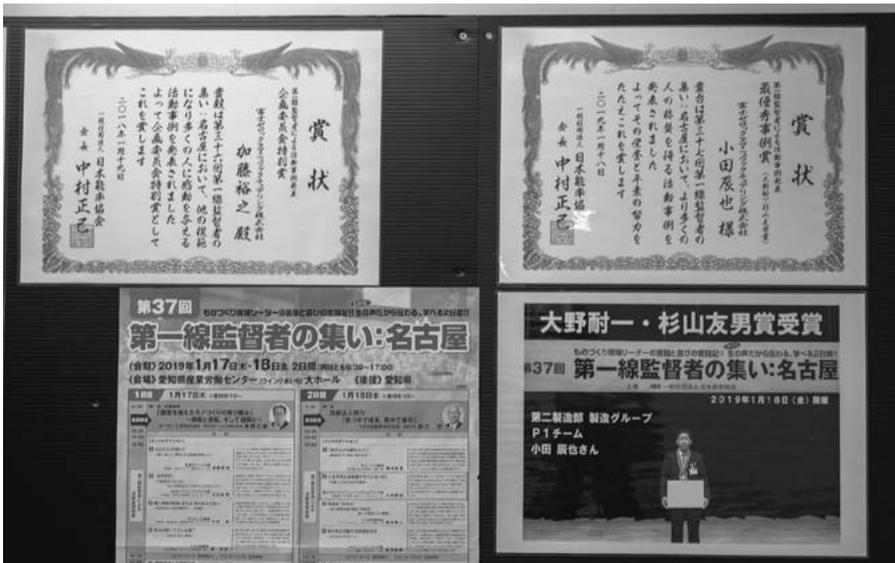
同じツールを使うことで、一緒に改善にあた

ることができます。標準3票によって、総務から半導体の開発をしている技術者まで、同じ言語で活動ができるようになりました。これが活動の成功につながっていると思います。

成功させるための2つのポイント

→ 現実的には全員参加で改善を行うのとても難しいことだと思います。成功させるために、どのようにサポートされているのでしょうか？

(葛西) 推進体制をきっちりと作っています。推進事務局を作り、進捗を含めてみんなでシェアする。そこがポイントだと思います。





また、改善活動を進めるための研修も自社内でおこなっています。研修の教育制度を作るのも社員です。みんなで参加して作り上げていっています。

改善活動が活発になったのには、この推進事務局の設立と研修強化が大きかったと思いますね。この二つがあったおかげで全部署が改善に積極的に取り組むようになりました。

今回、参加させていただいた「第一線監督者の集い」といった外部での発表の場に積極的に参加するようにしているのも大きいと思いますね。

今回、小田が賞をいただきましたが、「第一線監督者の集い」では過去にも、いろんな部署の社員が賞をいただいています。社員全員

が一丸になって、改善活動に向かっていることの結果だと思います。

--- 基盤になる活動があって、受賞につながっているわけですね。

(葛西) 今回発表の内容は7年越しの活動なんです。長期間にわたる活動の結果なんです。

日々の積み重ねがあるからこそ

--- 小田さんの発表は発表内容や質疑応答まで総合的に評価されての受賞だと思いますが、普段から発表の場があるのでしょうか？

(葛西) 経営陣が現場で実務的な話をする機

会が定期的にあります。改善の中身をグラフを見ながら議論をする。日頃からそういったことに慣れているので、自ずと説明や質問に対する受け答えが身についているのだと思います。

経営陣に説明できるように資料を準備したり、しっかりと説明できるようにしなければいけない。だから、外部での発表の機会でも、しっかりと説明ができるし、質問にも答えることができているのだと思います。

--- 今後の目標を教えてくださいませんか？

(葛西) 今後も改善活動を継続していきますが、同じことをしては新しいものは生まれません。新しいことにチャレンジしないと衰退してしまいます。そのためには、これからも変化を恐れず、新しいことに挑ん

でいきたいと考えています。

