

モノ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!!

逆境に負けない第一線監督者の集い!会場で監督者の生の声と熱を感じてください!!



第41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》2023年2月8日(水)・9日(木)2日間

(8日/10:00~16:40 9日/10:00~16:55)

《会場》愛知県産業労働センター(ウインクあいち)大ホール  
+オンラインライブ配信

<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41回『第一線監督者の集い：名古屋』発表者・テーマ一覧	2
第41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	
●トヨタ紡織(株)	
刈谷工場製造部 キャビンフィルタ製造課 工長 澤木 隆行氏	
・発表録	4
・質疑応答	11
・発表資料	17
・インタビュー	26
●白河オリンパス(株)	
第2製造部 USスコープグループ US3チームチームリーダー 佐藤 志信氏	
・発表録	38
・質疑応答	45
・発表資料	51
・インタビュー	60
会場写真	71

# 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40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2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41回 『第一線監督者の集い：名古屋』 開催概要

- ・ 名 称：第41回 『第一線監督者の集い：名古屋』
- ・ 会 期：2023年2月8日(水)～2月9日(木)
- ・ 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41回 『第一線監督者の集い：名古屋』

## 発表者・テーマ一覧

(2022年11月現在 敬称略)

1 日目		2023年2月8日(水)	※受付 9:40～
<p><b>1 みんなで掴んだNO.1!</b>  <b>ラスボスから真のリーダーへ!!</b>  <b>～自己変革で得た成功ストーリー～</b></p> <p style="text-align: right;">ダイハツ工業  <small>生産調達本部 滋賀(竜王)工場 第2製造部プレス課 係長</small> <b>久保 取</b></p>	<p>ボスの立場だった私が、業務の進め方の変革を求められる中、メンバーの人材育成を進めながら職場の課題を解決。考え方の違いから苦戦するも自己変革でコミュニケーションを図り誰からも提案しやすい雰囲気をつくった事で物事が順調に進行。成功体験からリーダーとしての「人を導く進め方」を学べた事例を紹介します。</p>		
<p><b>2 だめだめ社員の奮闘記</b>  <b>～避けられる人材から</b>  <b>「呼ばれる人材」へ～</b></p> <p style="text-align: right;">トヨタ紡織  <small>刈谷工場製造部 キャビンフィルタ製造課 工長</small> <b>澤木 隆行</b></p>	<p>周りからあいつとだけは一緒に仕事したくない自分勝手にだめだめな新入社員がいるんな人との出会いで意識が感化されて監督者を目指し、いろいろな環境での経験を積んで、部長に「呼ばれる」人材へ。仲間と共に悪戦苦闘しながらも、対話を通して人間模様に変化し、成長していく取り組みの紹介。</p>		
<p><b>3 チームで安全職場に挑戦</b>  <b>～安全専任者の想いを伝え</b>  <b>現場を変える～</b></p> <p style="text-align: right;">大同特殊鋼  <small>知多工場 圧延第二室 小型係 工長</small> <b>國枝 祥司</b></p>	<p>これまで生産現場の工長であった自分が安全専任者となった今、安全優先への想いをどうやって伝えていくのか苦悩した日々と若手・高齢者への問いかけを続けることで少しずつ現場が変化して動き出した安全活動の事例を紹介します。</p>		
<p><b>4 現場と歩んだ15年</b>  <b>～係長って大変だけど…</b>  <b>おもしろい!～</b></p> <p style="text-align: right;">プロテリアル (旧:日立金属)  <small>自動車部品製造部 第一電装部品課 第一TSセンサ係 係長</small> <b>出町 隆浩</b></p>	<p>爆発的に受注が増加する職場で新任係長として新たな係を担当し、現場の様々な課題・問題と向き合いながら上司・先輩のアドバイスや研修での気づきを行動に移し、多くの部下と共に歩み共に成長させていただいた過程を「苦悩」「成長」「発展」の3つの時代に分け報告させていただきます。</p>		
<p><b>5 開いて<sup>ほど</sup>解いた心の扉</b>  <b>～自らの失敗体験を経たその先に～</b></p> <p style="text-align: right;">豊田自動織機  <small>コンプレッサー事業部 製造第三部 東浦機械課 工長</small> <b>佐藤 崇裕</b></p>	<p>若い頃は仕事で失敗してきたし、部下・米国人の育成、バドミントン部での指導でも、うまくいかなかった体験をしました。これらの失敗体験を経て、人の育成、技術の伝承において、人の心を開いて解く事の大切さに気付き、指導方法を変化・実践してきた事例です。</p>		
<p><b>6 指示待ち状態からの脱却</b>  <b>～ファーストベンギンへの成長記録～</b></p> <p style="text-align: right;">富士フィルムマニュファクチャリング  <small>需給管理部 物流1グループ リーダー</small> <b>和泉 昌浩</b></p>	<p>入社当初、QCサークル活動での私はリーダー任せの指示待ち状態でしたが、先輩とQC三重選抜大会の高い壁を破り、東海選抜大会への出場をきっかけに達成感を覚え気持ちに変化が生まれました。期間契約社員から社員登用試験にチャレンジし、自らメンバーを牽引するファーストベンギンへ変化を遂げたストーリーです。</p>		

# 第41回 『第一線監督者の集い：名古屋』

発表者・テーマ一覧

(2022年11月現在 敬称略)

2日目		2023年2月9日(木)	※受付 9:40～
<p><b>1 新米リーダー奮闘記</b> ～ザツウコミュニケーションで 職場の笑顔を取り戻せ～</p> <p>白河オリパス 第2製造部 USスコープグループ US3チーム チームリーダー <b>佐藤 志信</b></p>	<p>意気揚々と理想の職場を目指したものの、業務に追われている内にメンバーとの信頼関係が崩れ、自信喪失。しかし、「メンバーの声を聴く」という当たり前のことが欠けていた事に気づき、雑談+相談(ザツウ)を土台としたコミュニケーションを地道に実践。 “信頼の木”を成長させていった過程を紹介します。</p>		
<p><b>2 私達のSDGs</b> ～チーム力は乗算 女性活躍の職場作り～</p> <p>ヤマハ発動機 生産本部製造統括部車体製造部生産1課第1工区 課長 <b>松本 圭悟</b></p>	<p>今でも「男性主体」という考えが浸透している職場が多く、女性が配属されると、孤立による『心理的』ストレスや連続作業による『身体的』痛みが発生するという問題が浮き彫りとなりました。どんな職場環境でも性別や国籍問わず活躍できるように職場作りの工夫を行い、強いチームの『絆』が生まれた事例を紹介します。</p>		
<p><b>3 井の中の蛙 大海を知る!</b> ～自分を変えてくれた“ものづくり道場”で、 現場カダントツな職場へ～</p> <p>日本ガイシ エネルギー&amp;インダストリー事業本部 エナジーストリーブ事業部 製造部 電池製造グループ 係長 <b>宇藤 光則</b></p>	<p>自分が一番と勘違いしていた若造が「ものづくり道場」で、「勘と経験と度胸だけの無知な自分」と「現場力の大切さ」に気づく。現場カインストラクターとなって、教える楽しさや離れし実感しながら自分自身も成長し、仲間と共に、どの工場にも負けない「現場力」とするために取組んできた事例を紹介します。</p>		
<p><b>4 供給危機を乗り越えろ!</b> ～限界突破・全体最適・ダイバーシティで muRata No.1工程へのチャレンジ～</p> <p>福井村田製作所 第一製造部製造2課 グループリーダー <b>高島 弘行</b></p>	<p>このままではお客様に製品を届けられない!今までの職場の常識では対応できない急激な生産拡大を迎えているが、コロナ禍や現場の多様性の高まりにより供給対応に強い危機感を抱いていた。自分たちが今できることは何か?原点に立ち返り考えて自らの限界を突破し更にmuRata No.1工程を目指した活動を紹介します。</p>		
<p><b>5 受動的思考集団が シーソーゲームをものにする!</b> ～かつての輝きを取り戻す! 甲子園球児の意地～</p> <p>グローリープロダクツ 第一製品統括部 金融・OEM製品部 OEMG チームリーダー <b>山田 一揮</b></p>	<p>入社当時から、これまでどの様な業務もこなしてきました。その成果が認められ、大規模ラインのリーダーへ抜擢。持ち前の器用さで難なく成果をあげるつもりでしたが、待ち受けていたのは…山あり山あり(山ばかり)で取り組んだ現場改革!3年にも及ぶ部下との二人三脚によるシーソーゲームをご紹介します。</p>		
<p><b>6 シャットダウンを乗り越えろ!</b> ～未来を切り拓く活動の軌跡 情熱と思いやりの行動で掴んだ現場力～</p> <p>トヨタ自動車 エンジン製造部 工長 <b>渡辺 哲治</b></p>	<p>今まで経験がない仕事へ配属になり、監督者として苦悩しながらもメンバーと寄り添い自ら学び行動。しかし、今後シャットダウンを迎えメンバー全員が異動していく。過去の経験で学んだ事を振り返り、様々な環境変化、人員の多様化が進む中、情熱と思いやりの行動でメンバーと共に成長を遂げた活動を紹介します。</p>		
<p><b>7 ロックされた部品を救え!!</b> ～窮地で見えたダイキンのDNA～</p> <p>ダイキン工業 滋賀製造部 製造第2課 組長 <b>中本奈緒美</b></p>	<p>中国ロックダウン影響を受け、販売シーズンに入る直前に製品組立ラインが稼働停止に…。そこで市場の弾切れを回避すべく海外のサプライヤ工場で生産している部品を急遽内作する事が決まったが、ラインを構築する部材もない、人もいない、1日でも早い供給が必要という中ラインを立ち上げてきた怒涛の8日間をご紹介します。</p>		

第41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  
〈2023年2月8日水〉

だめだめ社員の奮闘記  
～避けられる人材から「呼ばれる人財」へ～

【発表者】

（敬称略）

トヨタ紡織(株) 刈谷工場製造部

キャビンフィルター製造課

工長 澤木 隆行



皆さんは入社した頃を覚えていますか？仕事への期待とともに不安も多かったのではないのでしょうか？私は仕事に馴染むまでに時間がかかりました。本日の報告ですが、失敗も踏まえ入社から現在の新米工長の奮闘記です。

ステップ①「監督者を目指すきっかけ」。私は1976年、愛知県犬山市に生まれ、小学生の頃からサッカー少年で負けず嫌いな性格です。チームの仲間との衝突も何度かありましたが、10年間続けることができました。入社のはじめは、高校2年まで大学進学を考えていましたが、父親が他界したため、母親に苦勞をかけたくないと思い、大学進学を断念して1995年にトヨタ紡織入社しました。入社後は組立作業という毎日単調な作業の繰り返しでやりがいを見出せない毎日でした。仕事に対する目標や向上心は全くなく、遊びを最優先したいため、どうしたら早く仕事が終わるかを常に考えて作業の改善をしたら、成果が出たため、上司から褒められました。工程の効率化のアイテムを考えてくれと依頼されたので、改善案を提案しました。周りを一切気にせず、自己中心的に仕事をする私は、周囲から疎まれ敬遠されていましたが、先輩からいきなり「ありがとう」と言われたので、その先輩に話を聞いたら、田口職長から「今回の改善提案は澤木なので、礼は澤木に言ってくれ」とのことでした。誰にで

も思いやりを持って接し、一人一人が力を発揮すればチャンスを作り出し生かしてくれた田口さんに出会えたことが、監督者を目指すきっかけとなりました。

ステップ②「苦悩からの気づきで学んだこと」。日々の改善や実現活動でリーダーを経験する中、業務への取り組み姿勢が認められ、班長へ昇格しました。入社から共に過ごした仲間との関係もあり、自信を持って仕事をしていますが、翌年、組織変更により部署を異動。移動先の人間関係に馴染めず、いろいろ対話を試みましたが、相手にされず苦悩しました。それまで当たり前だと思っていた日常が、いかに多くの人に支えられていたかを、今回の異動で痛感しました。異動前、天狗になりかけていた私に、田口さんが「調子にのるな」と言ったことがありましたが、その時は何も気づいていませんでした。その言葉を思い出し、誰に対しても謙虚な姿勢でいようと、まずは信頼関係を築くため、作業者の困りごとに重点を置いて、直接作業者の声を聞いて改善を進めました。朝礼で設備不良の減少と処置内容を口頭で伝えていましたが、部下から「イメージしにくくて、理解しきれない」という意見が出たため、スクリーンを設置し不具合写真と処置内容を可視化したり、一つずつ困りごとを答えていく内に、部下との関係が向上しました。しかし同様の設備不具合で呼び出しや、処置して終わりというリーダーの行動がパターン化し、復帰させることだけに時間の大半を費やしていました。なぜ根本的解決をしないのかと考える余裕さえなく、ただ延々と与えられた業務をこなすだけの行動になってしまい、本来のやるべきことを見失っていました。そこで日常業務での思考や行動が無意識にパターン化していないか、またビジョンからずれていないかと自問自答し、時には思考パターン

を見直して、目的と手段を明確にすることにより問題を解決しました。

ステップ③「挫折からの学び」。職長としての業務も慣れた頃、鈴木課長より「現場から一度離れ





て技術の場に身を置き、学んでこい」と指示がありました。現場作業しか知らないため不安もありましたが、異動を快諾しました。異動後すぐに6月に向け増産情報が出され、現状のままでは残業休出しても欠品となり、お客様へ迷惑をかけることが判明しました。「生産性10%を工場に早急に改善を進めて欲しい」と大淵部長より特命プロジェクトに呼ばれ、リーダーに大抜擢されました。1人では限界もあるため、各部署から3名でチーム編成し、改善・スピードアップと同時にメンバーの育成も任されました。6ヵ月という短期間と、人材育成の進め方への不安もありましたが、早速3名を集めミーティングを実施。活動の背景、目的と目標を伝え、担当する工程を決めて改善スタートしました。短期間の活動期間で大きな成果を求められていたため、メンバーに統制型で仕事を指示しました。馬場園さん、金沢さん、安井さんの各メンバーにいろいろ指示をしました。しかし指示されたメンバーは受け身の姿勢で、やらされ感がない状況でした。提示前、現場で進捗確認をすると、馬場園さんからは「えっ、何でしたっけ？別の作業をやっていました」。私は「ちゃんと朝会で伝えたのに聞いてなかったのか」と言ってしまう、馬場園さんとの関係に亀裂が入りました。安井さんと金沢さんも下を向き、チーム状況は険悪でした。短期間とチーム状況を考えると焦りが募ります。プロジェクトリーダーを辞めたいと挫折しそうになりました。イライラしながら家に帰ると、妻から「牛乳は？」と言わ



れました。私は「何のこと？」妻から「今朝家を出るとき牛乳買ってきてって言ったよね」と。私は「朝忙しいので覚えてない。お前の伝え方が悪かったんじゃないか」と切り返すと、「いつも人の話をちゃんと聞かないからでしょう」と鋭いツッコミ。妻とのやりとりで、自分も一方的に伝えて伝わったと思いこんでいたことを思い出し、コミュニケーションで大事なのは、自分がどう伝えたかではなく、相手にどう伝わったかが重要で、相手に伝える場合には、ただ要望を伝えるだけではなく、理由や目的も一緒に伝えることが大事だと気づきました。次の日、「昨日は申し訳なかった。これからはみんなの意見を聞きながら活動を進めようと思う」と馬場園さんに謝りました。すると「自分もしっかり聞いてなくてすみませんでした」と馬場園さんも反省してくれて、メンバーの関係も修復しました。結果重視で仲間の意見を聞かず、一方的に話して、相手にどう伝わったかを確認せず何かあれば聞いてという活動内容を反省しました。

ステップ④「委ねるチームへ」。一方的に伝えるだけでなく、メンバーに主体性を持ってもらうため、各自で行動宣言リストを作成して、その日実施することを宣言してもらう場にしました。しかし朝会で行動宣言をして共有しましたが、実際には私が提示前に結果を聞いてフォローするだけで、メンバー間で共有してないことに気づき、翌日から対応する頻度を増やすために、昼会、夕会を設けました。昼会ではメンバーの進捗の確認や困りごと等への対応、夕会ではその日の結果をまとめ、振り返り、不安事項や仲間に伝えたいことなどを共有する場としました。自主的に行動できる環境の場を設けることで、メンバー間での対話が増え、情報共有できるようになり、信頼関係が向上して、チームとして一体感が高まりました。そうした中、安井さんが浮かない表情で、普段より元気がないと



思ったので、話しかけてみると、「体調は良いですが、改善が本当に成果につながっているか疑問です。数値は向上していますが、作業者は不満な表情をしており、何のための改善かわからなくなっています」と相談を受けました。そこでほかのメンバーと困っていることがないかを聞くため、「吐き出しタイム」を設けて困りごとを聞くと、他のメンバーからも同じような意見が挙がりました。「吐き出しタイム」で気づいたことは、目的や目標は具体的な数字で共有できていましたが、チームが最終的に何を目指し、なぜ現場を良くしようとしているのか、イメージや意識が共有・共感できていませんでした。チームの現況について全員で話し合い、このチームは何のために存在するのか、改善や数字を積み上げた先には何を實現したいのかを、チームで共通認識を共有するために、行動指針を立てることにしました。そこでメンバーにTPSについて質問すると、全員が無駄を排除して効率化することが目的だと思い込んでいました。本来の目的を、作業者の仕事を楽にして笑顔にすることにしたところメンバー全員が共感したので、これをチームの行動指針としました。各メンバーがやるべきことを自らが探求し、取り組んできましたが活動期間も残りわずか。改善後のメンバーの工程の作業を見ると、まだ改善点があり、一度改善したら終わりだと思い込んでいたため、改善後が改善のスタートであり、改善に終わりはない」と言って、現場でワンサイクル作業の動作の終わり際に流れの中のムダを可視化して、問題点を定量化しました。誰もが同じ物差しで客観的に評価できる新しい基準を設けて、改善する動作解析シートを作成し、さらなる改善を実施しました。成果が出始め、残業も低減してくると、作業員から感謝

の声が聞かれました。こうした結果、目標を達成しました。活動を通して作業員の笑顔を見た時、最終的なゴールは作業員の笑顔だったんだ、と気づきました。半年間の特命チームで同じゴールに向かっての改善活動で、メンバーの価値観が多様



であることを尊重し、対話していくことが、リーダーの心構えとして必要で、自分の価値観を押し付けないこと、また仲間の成長に合わせた人材育成が必要だと痛感しました。

昨年1月に工長に昇格し、4月から製造部に戻って、製造の工長として50名のリーダーとなりプレッシャーを感じながらも今まで学んだことを一つずつ実践しています。しかしチームの足並みがなかなか揃わず、毎日いろいろな問題に奔走し奮闘しています。そこで日常管理板を活用し、部長の管理点から班長の点検点までのつながりをわかりやすく

提示しました。全員で確認、共感することで、一人ひとりが自分の仕事として、何時に取り組みかも明確になり、フォローもしやすく、コミュニケーションが増えて結束力も高まりました。一人ひとりの力は小さくて弱くても、多くの人の共感があれば大きな力になります。上司と部下ではなく、お互いが対等な立場で意見が言い合える風通しの良い職場を目指し、これからも後戻りしないよう、邁進して行きます。



### 【コーディネーター講評】

澤木さん、どうもありがとうございました。入社した頃はだめだめ社員だった澤木さんが、班長になり、職長になり最後は工長となって、50名の職場で活躍されている中で、一見、最後はうまくいった話ですが、その途中ではさまざまな苦労があり、その途中でいろいろなツールや工夫をしながら、チームをまとめていき、成果につなげたという話だったと思います。班長時代から簡単にポイントを紹介すると、班長になって初めてチームをまとめていこうという時には、目的と手段を明確にするという言葉がありましたが、チームに改善活動の目的をきちんと伝えることで、理解を得ようとし、それがチームでやるべ

きこととして全員に伝えました。ポイントとしては、最初は口頭で説明をされていましたが、なかなか伝わった感じがしなかったことだと思います。そのため可視化すること、メモを使ってもらうためにプロジェクターで表示しながら工夫をした点から澤木さんのまあ1つ目の工夫が始まったと思いました。さらに少し職場が大きくなって、ただ単に班長としてまとめるだけではなく、部下の人材育成もしながら進めなければいけないということで、いかにチームのメンバーにやってもらうかということが課題となります。統制型のリーダーシップという言葉を使っていましたが、どうしても一つ一つ伝えたいことを、やりすぎると相手が受け身になってしまうことで、またうまく伝えたいものが伝わっていませんでした。エピソードの中で一番特徴的だったのが、牛乳を買ってきてという部分です。私も結構ドキッとしましたが、何となくわかっている、さらっと受け流すようなことがコミュニケーションの中ではよくありますし、特に自分が言うだけではなく、相手にどう伝わったかという表現で、おそらく目的を伝えることも大事ですが、相手の様子をしっかり見て、きちんと聞いてもらっているか確認することを学ばれたと思います。さらにチームをまとめていくための工夫としては、朝会だけではなくて昼会、夕会と回数を増やす工夫、個々の意見を聞くための吐き出しタイムを作るなど、こういう工夫をしながらチームをまとめていったと思います。

印象的だったのは、チームをまとめていく時に、そのイメージや意識を共有するために、具体的にどういうことをするかと思いつきながら聞いておりましたが、やはりみんなが共鳴できること。ムダをなくして仕事を楽にするとか、最後笑顔が生まれるというのは非常にわかりやすいです。具体的な数値目標だけではなく、言葉できちんと伝えて、全員が感じられるような表現でチームをまとめていった発表だったと思います。多くの仕掛けをしながら取り組まれた事例だと思います。ありがとうございました。

## 【質疑応答】

〈回答者：澤木〉

トヨタ紡織株式会社 刈谷工場製造部

キャビンフィルター製造課 工長 澤木隆行

〈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 SX 事業本部

本部長 茂木 龍哉

コーディネーター：1点目は、「吐き出しタイム」ではどんな内容を話しますか。仕事以外の内容もありますか、どのぐらいの時間かけて運用しているのですかと、たくさんの質問をいただきました。「吐き出しタイム」についてもう少し具体的に教えてください。

澤木：事例でも報告させていただきましたが、「吐き出しタイム」は基本的に毎週木曜日に1人15分程度で、まずは週の目標に対して今の進捗状況を報告し、遅れていれば金曜日に増設をかけます。あとは今どういうことに困っているかなどです。信頼関係がないとやっぱり打ち明けてくれないので、まずは自分から実はこういうことに困っていると、相談みたいな感じで打ち明けていき、相手に警戒心を解いて打ち明けてもらえるように工夫しながらどんどん信頼関係を築いていきました。

コーディネーター：「吐き出しタイム」でまず時間をきちんと15分と設定し、話しやすいような環境というか信頼関係を作っておくことがポイントですね。信頼関係づくりでは何か事例はありましたか。例えばなかなか話してくれなかった人が、あるきっかけでうまく話をしてくれるようになったとか。

澤木：仕事については、事例でも自分がやったことが数字上では現れているが作業者が不満な表情をしていたり、作業者目線でコンタクトを取らず、どうしても自分の目線で改善したので、作業者は本当にやりにくいということをなかなか打ち明けてもらえなかったのですが、そんな他愛もない話から何でも話せるようになりました。批判厳禁が基本なので、どんどんそういった話ができ



て、最終的にはプライベートでも一緒に食事に行くほどの仲に発展しました。

コーディネーター：話しやすい雰囲気をちゃんと作ることで、相手の立場とか目線で一緒になって考えることですね。今は工長をされていますけど、自分の班員の時代や班長の時代を振り返りながら話すことですね。2点目は、目的の伝え方でそれが伝わったかの確認をされていますかという質問です。

澤木：事例でも報告させていただきましたが、自分では伝えたつもりでしたが、上司が上から言うとそれに縛られて案が出てこなかったり、上司から言われたからやるという、モチベーションが下がったりするので、自発的にやらせるために、自分から「どうするんだ」と仕向けるように工夫しながらやってきました。

コーディネーター：一方的に伝えすぎないで引き出すみたいな感じですね。

澤木：あとは数字だけでなく、どこに向かっているかというゴールをイメージできるように、共通認識できるような目標のゴールを立てながら、みんなで話し合っ

合って決めながら行動指針にしました。

コーディネーター：目標は数字で伝わっていても、なぜそれが必要なのかというベースのところですかね。今の話で主体性みたいなものに関係してくると思いますが、3つ目がコミュニケーションの話で、メンバーのやる気を持たせるために苦労した点、例えばやる気スイッチみたいなことで、工夫した点があれば教えてくださいという質問です。

澤木：みんなそれぞれ特徴や価値観が違うので、関係の質を向上しないと、やる気やモチベーションが見出せません。それぞれの特徴を見つけ出して、やる気スイッチを探し出す点に苦労しました。

コーディネーター：そのために先に関係の質を求めて活動した結果、今回は良い方向に行ったわけですね。やる気は一人ひとり違うものなのでその見極めは難しいですね。いろいろコミュニケーションの仕方をされていると思いますが、具体的に頻度を少し増やすとか、人によって変えた点で何かエピソードはありますか。

澤木：今回も事例の方では報告ができませんでしたが、ネガティブな人の場合は強引に行ってもダメなので、ネガティブの原因やモチベーションが下がっている要因は何かを先に解決しないと、一方的に自分の考えを押しつけてもその人のモチベーションは上がりません。それを理解して自分が視座を下げて、同等の目線で会話していく工夫をしながら伝えてきました。

コーディネーター：ご自身と性格が似ているような人は分かりやすいですが、逆だと結構わかりにくかったりしますね。それでもちゃんとネガティブな方の視点に立って、歩み寄るということですね。4点目が、ダメダメ社員だった澤木さんが監督者を目指す





きっかけ。その中で田口職長という先輩がいらっしゃったと思いますが、どういった関わりがあって、どんな魅力で監督者を目指すようになったかを教えてください。

澤木：事例でも報告させていただきましたが、最初は新人なのでダメダメ社員というか、やる気がなくて、すぐ仕事を辞めようと思っていました。それで田口職長と出会い、私の負けず嫌いの性格を突っついてきて、新しい仕事を覚えていくことによっていろいろなことができるようになり、意欲がどんどん湧いてきました。こういった人に手を差し伸べてもらう内に、みんなから信頼される上司になりたいと思うようになり、田口職長さんのような監督者を目指そうというきっかけとなりました。

コーディネーター：憧れの先輩や上司に少し刺激されて目指すようになったってことですね。元々サッカーをされていたことで負けず嫌いということもあり、そこを振り返りつつ仕事でも頑張ってみようというスイッチが入った感じですかね。最後に監督者の心構えとして、上手に共感してもらう、イメージで共有するような話がありましたが、そのあたりのコツとかヒントを教えてください。



澤木：人間は感情の揺れが激しいと思うので、その感情に対してモチベーションが成果につながってくるため、感情の揺れの原因や状態を理解しないと、何をやっても上手くいきません。感情で揺れている相手の気持ちに耳を傾け、それに対して自分の考えを投げかけ、オープンクエスチョンとして相手に答えを求めます。「はい」「いいえ」ではなく、相手の言葉がもらえるように工夫しながらやってきました。

コーディネーター：つまり相手からいろいろ話をしてもらって引き出すというのが一つポイントで、問いかけみたいな話がありましたが、それを通じて相手の本音がわかるので共感につながるということですね。共感した先に、さらに発展させるために今後考えていることはありますか。

澤木：共感の先は自分の中では共鳴と思っているので、共感してくれた人の行動が、自分の気持ちと行動に映っているかを確認したいですね。事例には入っていませんが、チーム3人で組んで、それぞれの部署に戻った時に、本当に自分の気持ちが育っているかどうかを確認しながら進めていきたいです。最終的には共鳴し合うようになればいいなど。

コーディネーター：共感の先には共鳴があって、そこまで目指したいということですね。はいどうもありがとうございました。





# だめだめ社員の奮闘記

～「避けられる人材」から  
「呼ばれる人財」へ～

トヨタ紡織(株) 刈谷工場 刈谷製造部

**澤木 隆行**

会社紹介

愛知県



刈谷工場

トヨタ紡織(株)

トヨタ紡織株式会社



1918年創立  
豊田紡織の創始者  
豊田 佐吉

2023年に設立100周年を迎える歴史ある会社

本日のテーマ

- ステップ1 入社から監督者を目指すきっかけ
- ステップ2 苦悩から気付き
- ステップ3 挫折から学び
- ステップ4 委ねるチームへ

トヨタ紡織株式会社



ステップ1

入社から監督者を目指すきっかけ

ステップ1-①自己紹介

トヨタ紡織株式会社

<p>出生 愛知県生まれ</p> <p>犬山市 1976年 出生</p>	<p>小・中～高校時代</p> <p>サッカー部 性格 負けず嫌い</p> <p>サッカー歴10年</p>
--------------------------------------	---

トヨタ紡織に入社するきっかけ

トヨタ紡織株式会社

高校2年初め 大学進学を選択・・・ 『夢の実現!』

父が病気で世界 ・・・ しかし・・・

大学へ行きたかった!

トヨタ紡織へ就職 1995年4月

不満状態での会社デビュー  
入社後・・・

トヨタ紡織株式会社

目標や向上心

単調作業の繰り返し!

不満状態での会社デビュー

トヨタ紡織株式会社

嫌なしい〜

毎日が充実!

会社でのモチベーションは皆無状態!

仕事に対する心境の変化

トヨタ紡織株式会社

数字を追求!

最優先

効率重視の改善!

早く帰るには!

改善効果に少しづつ興味が!



職場環境の変化

次の年、組織変更により部署異動



手作業中心の部署



設備中心の部署

今までの経験を  
活かせば...



信頼関係の構築



朝礼時の...

困りごとを重点に作業者の声を聴く！

- Y: やりにくい作業改善
- K: 気づかい作業改善
- I: イライラする作業改善

新たな職場での苦悩



忙しいので!! 知りません!  
後でいいですか!? 今はムリです!



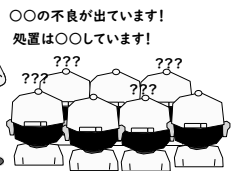
困りごと事例



困りごとに応じて関係の質が向上!

困りごと事例

朝礼にて...



口頭ではイメージが理解、判断しにくい!

関係の質が向上する以前

段取り替え時、異常が...



関係の質が向上後



行動が設備異常の解除業務になっている!

業務のマンネリ化

根本的な対策に  
なっていない

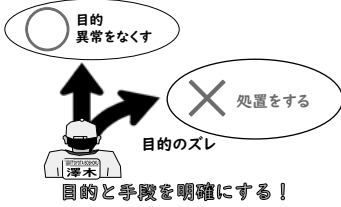


考える余裕がない!!



受動的な行動でやるべき事を見失っている!

班長時代の気づきとまとめ



# ステップ3

## 挫折から学び

### 職長時代

環境の変化



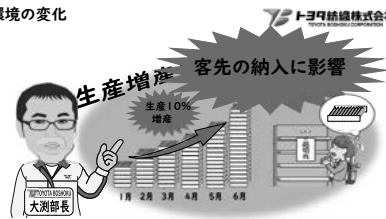
上司面談にて...

### 現状で満足したらアカン!!



いろんな職場、仕事を経験し！  
海外への親工場としてやってくるために!!

環境の変化



チーム活動の始まり



製造ミッション  
後工程に遅れなく良品廉価な製品を提供する

製造部内精鋭3名  
他職場 自職場  
やるしかない!!

人材育成も含め改善活動を頼む!

大淵部長

澤木

メンバー紹介



リーダー

精鋭3名集結

自部署 馬場園  
他部署 安井  
他部署 金沢

熱血男  
ネガティブ思考

几帳面

澤木

全体10%生産性向上

## 改善活動開始!

統制型のリーダーシップ



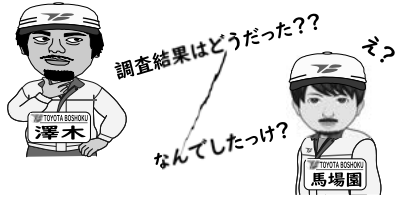
澤木

馬場園

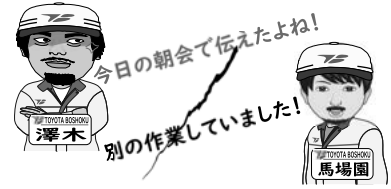
安井

金沢

一方通行の指示だしによる弊害



一方通行の指示だしによる弊害



一方通行の指示だしによる弊害



家に帰宅途中



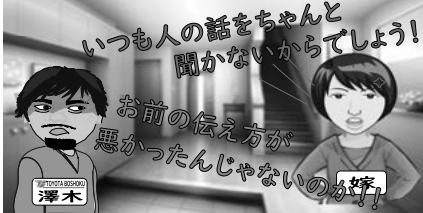
今朝の嫁と出社前の出来事



今朝の嫁と出社前の出来事



今朝の嫁と出社前の出来事



ミスコミュニケーション





仲間を活かす新たに活動スタート



リーダーとしての反省



結果に拘り過ぎ!  
朝会も一方的で  
伝えるだけの場



結果重視、個人戦での活動を反省!

# ステップ4

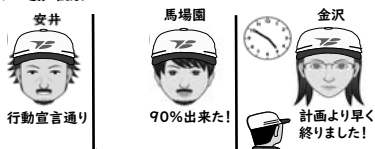
## 委ねるチームへ

### 職長時代

メンバー主体の新たな朝会  
朝会での1日の行動宣言...



仲間との対話回数を増やす  
個々での進捗確認!

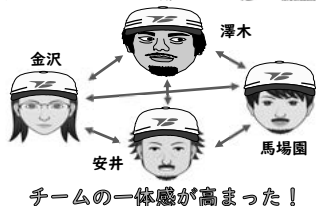


メンバー間で結果が共有出来ていない!

定期的なコミュニケーション開催



定期的なコミュニケーション開催



メンバーからの相談



メンバーからの相談

メンバーと「吐き出しタイム」



改善のゴールが…?

メンバーからの相談



イメージ、意識が共有出来ていなかった！

共通認識から行動目標で共感



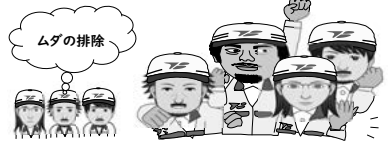
行動指針を立てよう!!



共通認識からビジョンで共感



目的：ムダをなくし仕事を楽にする



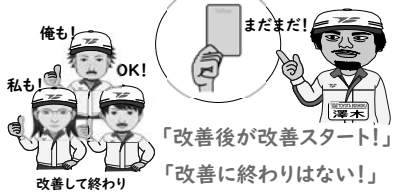
徹底した改善でみんなを笑顔にするぞ！

客観的に評価する道具

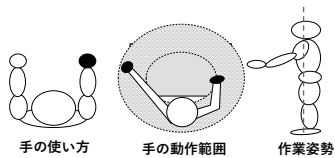
このままでは目標未達に…  
残り僅か…



客観的に評価する道具



客観的に評価する道具

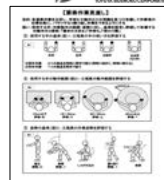


ムダを視える化し動作の見直し実施！

客観的に評価する道具

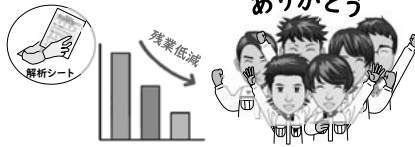


誰もが同じものさして  
評価できる基準を作成



要素作業動作解析シート作成

客観的に評価する道具  
さらに改善実施!!



最終的なゴールは作業者の笑顔だった!

改善効果の報告



悪戦苦闘のチーム活動での学び



チームで共有し目標達成の考動を取る!

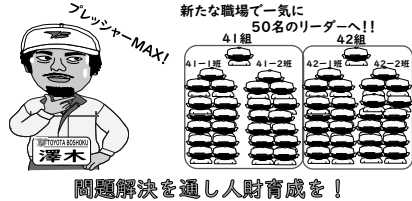
悪戦苦闘のチーム活動での学び



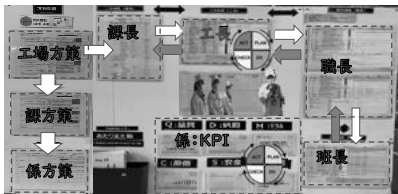
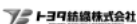
新米工長奮闘記



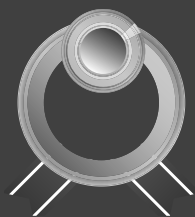
新米工長奮闘記



新米工長奮闘記



「第一線監督者の集い：名古屋」



# 最優秀事例賞 インタビュー



## トヨタ紡織株式会社

刈谷工場製造部

キャビンフィルタ製造課

工長 澤木 隆行 氏

2023年2月8日(水)に開催された「第41回 第一線監督者の集い：名古屋」では、トヨタ紡織株式会社 澤木隆行さんが最優秀事例賞を受賞されました。

発表タイトルは、「だめだめ社員の奮闘記～避けれる人財から「呼ばれる人財」。周りから「あいつとだけは一緒に仕事したくない!」。自分勝手にだめだめな新入社員がいろんな人との出会いで意識が感化されて監督者を目指し、いろいろな環境での経験を積んで、部長に「呼ばれる」人財へ。仲間と共に悪戦苦闘しながらも、対話を通して人間模様に変化し、成長していく取り組みを紹介しました。

今回、発表者である澤木さんとアシスタントを務められた馬場園さん、そして、上司である鈴木さん、大淵さんにインタビューをさせていただきました。



トヨタ紡織株式会社  
刈谷工場 製造部  
キャビンフィルタ製造課  
工長  
澤木 隆行 氏

## 改善を進めるために まずは信頼関係

--- 最優秀事例賞の受賞おめでとうございませう。発表内容された内容について、改めてお聞きします。どのような課題があったのでしょうか？

(澤木) 現在、私は、トヨタ紡織株式会社、刈谷工場、製造部に勤務しております。車のカーエアコンのフィルターを生産している製造現場です。総勢 52 名で、その工長を務めさせていただいております。

工長として、チームの仲間と課題に向けて取り組んで、結果を出さなければいけない状況で、プレッシャーを感じていました。自分自身が部署を異動してチームに入ったため、周りに知り合いもおらず、製品知識も全くない状態からのスタートでしたので、不安を感じていました。最初はチームの中で、孤立してしまっただけですけども、メンバーとのコミュニケーションを取ることを心がけることで、だんだん信頼関係を構築することができました。

チームみんなに信頼されるようになり、次に課題になったのは、改善の活性化でした。自分自身に知識や経験がない状態でしたので、なかなか改善が進みません。そういった状況を打開するために、TPS（トヨタ生産方式）の手法を改めて学び直し、改善を推進するように努力しました。

(馬場園) 澤木さんは、私たちメンバーの能

力が乏しい中でも、的確な指示を出し、改善をサポートしてくれました。おかげで改善を進めることができました。

--- 受賞した時の感想を教えてください。

(澤木) 受賞できるとは思っていなかったの、とても驚きました。

発表が終わり、ホッとしていた状態で、スピーチすることになったので、頭が真っ白になって、何を言えればいいんだろうと慌てました。私個人は、そのように、受賞は想定していなかったのですが、隣にいた馬場園さんは受賞発表の時にニコニコしていました。後で聞いたら、受賞できると思っていたようです。

4 年前に、弊社の堀が最優秀事例賞を受賞していましたので、プレッシャーを感じていました。

上司の方々は「受賞が目的ではないよ」と言ってくれていたんですけども、私は「参加するからには受賞したい」とは思っており、馬場園さんと二人で 1 年間頑張ってきました。受賞することができて、ホッとしています。それが本当のところですね。

発表当日は、照明の関係で客席の様子がよくわからなかったの、あまり緊張しませんでした。

上司へプレゼンした時の方が緊張しましたし、大会が終わった後に弊社の会長へ報告するときも緊張しました。

(大淵) 弊社の会長は、「第一線監督者の集い」に非常に力を入れているんです。

実際に大野耐一さんから色々教わってきた世



代ですから、大野さんの名前がついた賞に対しては、やはり力が入るのだと思います。

(鈴木) 私たちが入社したとき、大野耐一さんは現場にも来られていました。厳しいことを言われたことを今でも覚えています。

## 3つのスタイルを使い分ける

--- 今回、発表を通じて学びになったことはありますか？

(澤木) 資料の作成は良い経験になったと思います。

聴講者の方に私たちの取り組みについて理解していただき、共感してもらえればと思っていましたので、資料の作成には力を入れました。

大会当日ギリギリまで、馬場園さんと議論しながら、直前ギリギリまで推敲を続けていました。上司の方々からも、プレゼンテーションの方法などアドバイスをいただきました。

事前の準備もそのように勉強になったのですが、発表時に聴講者の方からいただく質問も非常に勉強になりました。

会場の聴講者の方から寄せられる質問のカードです。管理監督者の悩みごとと共感していただいたり、「もっとこうした方が分かりやすいよ」とアドバイスをいただいたりしました。「このような考え方もあるんだ」「同じ悩みを持っている方がいて、共感してくれた」と、自分にとって、大きな財産になりました。この大会に参加して、発表しないと、あのようなフィードバックをもらうことはできません。貴重な体験をさせていただいたと考えています。



トヨタ紡織株式会社  
刈谷工場 製造部  
キャビンフィルタ製造課  
職長  
馬場園 修 氏

--- 発表内容について、お聞きします。活動を通じて学んだことはありますか？

(澤木) リーダーシップを発揮するにはどうすれば良いかということ学ぶことができました。

人財を育てるためには、単に引っ張ってあげればいいということではなく、人に合わせたマネジメントをしていかないといけないということがわかりました。

自分の入社時もそうですが、入ったばかりは、知識がないので、誰かに引っ張ってもらうことが必要になります。

最初は、リーダーシップを取ってもらって、引っ張ってもらうことが必要ですが、一方で、それだけですと、受け身の姿勢になってしまいます。

少し離れたところから、適宜、アドバイスし

て、自主性を発揮できるようにすることも重要です。

それができてくると、次は、さらに進んで、後ろから見守って、支援に回る。

そういう3つのスタイルをやっていくことが大事であることを、今回の特命チームの活動を通じて、学びました。

--- その人に合わせた対応が重要だということですね。

(澤木) 人によって価値観は違います。生まれた環境がそれぞれ違いますから、当然のことです。

その価値観を変えて、強引に合わせるのではなく、それぞれの方向に合わせていく。そうしていけばいいのかなと思うようになりました。

以前、別のプロジェクトに取り組んだときが



あったのですが、その時は短期間でしたので、どうしても結果にとらわれて、トップダウン方式で「こうしなさい」と指示を出した結果、プロジェクトが全然進まなくなってしまいました。その時の反省もあって、このように変えていくようにしました。

--- 澤木さんはこうおっしゃっていますが、馬場園さんから見て、澤木さんのチームへの指示はいかがでしょうか？

(馬場園) 最初は、的確に指示を出してくれません。僕たちはその指示に従って、すぐ動くようにしていますが、最終的には、僕たちがやりたいようにしてくれています。進めていく中で、方法を間違うと、サポートして軌道修正をしてくれる。そういう感じで見守ってくれています。

## コミュニケーションの時間を増やす工夫

--- 発表の中では、朝のミーティング「朝会」だけではなく、夕方の「夕会」も実施するということでしたが？

(澤木) そうですね。コミュニケーションをとる時間をなるべく増やそうと考えました。まずは自分のことを知ってもらいたいと考えたのです。お互いのことを知らないと、チームとして成り立たないと思ったんですね。

最初は、壁があるじゃないですか？ その壁を無くして、お互いの心理的な距離を縮めるためには、自分の素を出さなければいけない。自分の弱いところやダメなところも、全部隠

さずにさらけ出す。自分一人では何もできませんからね。そうしないと、メンバーの本音は出てきません。そこを引き出すために、そういう時間を設けるようにしました。

--- 上司の鈴木さんから見て、その点はいかがですか？

(鈴木) 自分は、彼が入社した時から知っているんですけども、彼は根が真面目で勉強熱心なんです。普段から、本を読んで、「生産性向上」や「品質向上」を学び、地道に活動を続けていました。

そのように高いビジョンを持っているだけでも、そのことを周りや後輩に伝えるのが下手だったんですね。

少し孤立していた時期もあったようだけれども、目的と狙いをチームでしっかりと共有しないとなかなか進まないということを理解して、言葉にすることができるようになってきたから、様々な改善を進めることができるようになったと思います。班長、職長となり、大きなプロジェクトを任せられるまでになりました。

これまで、様々な苦勞をしてきたと思います。今回、その結果、このような賞が取ることができて、すごく嬉しいです。

--- 受賞後の周りの反応はいかがでしたか？

(澤木) 今回、自分の発表は、1日目だったんですけど、1日目が終わって、2日目も大会を聴講させてもらいました。

大会の翌日に出社したら、たくさんの人からお祝いのメールをいただいていた。



こんなに反響があるとは思っていませんでしたので、驚きました。会社でも、すぐに号外のような記事を出してもらいました。

(大淵) 他の社員に対しても、大きな刺激になったと思います。今回の発表を、今後の活動に活かしてもらいたいです。

何百人の聴講者の中で発表する機会はなかなかないですし、他の会社の方のお話を聞くと感動する発表がたくさんありますので、そういうものがよいかと感じました。

## 新たな視座が 獲得できる大会

--- 他の会社さんの発表はいかがでしたか？

(澤木) 監督者として参考になることがたくさんありました。

発表者の方は、みなさん、堂々と発表していて、発表も上手で、とても理解しやすかったです。新たな気づきとなった発表もたくさんありました。管理監督者としての困りごとや悩みを聞いて、非常に共感することが多くありました。対人関係であったり、改善活動の活性化であったり、「ウチの会社も同じ悩みがあるな」と思いました。みんな、同じことで悩んでいるんですね。

その苦悩をどのように克服して、立ち上がっていったのか、ヒントを得ることができました。

この大会に参加すれば、自分には無い新たな視点を獲得することができると思います。

--- 今後の目標を教えてください。

(澤木) 振り返ってみれば、自分のすぐ近くには、アドバイスをしてくれる人がいました。

そういう人が周りにいたおかげで、自分が成長することができたと感じています。

今後は、そのような先輩方のように、自分が教えてもらってきたことを下の世代に継承して、自走できる人財をつくっていきたくと考えています。

(馬場園) 今回、サポートすることで、資料作りの勉強ができて、能力を向上させることができました。その点は非常に良かったと思っています。

## 人財育成のための場を設ける

--- 次に上司の方にお話を伺いたいと思います。御社の改善についての考えについてお聞きできますか？

(大淵) 改善の考え方というのは、基本的

にはトヨタ生産方式であるTPSとTQM (Total Quality Management) です。

この2本立てでやっております。その中で人財育成は、TQM で言えば日常管理をおこないながら、質を高める。

小集団活動もそうですし、今回の「第一線監督者の集い」のような発表の場もそうですが、社員全員で取り組む。会社に入社したての時は、誰でもそうですが、言われたことをそのままやることしかできませんが、そこから自分自身がどれだけ成長して、さらには、自分だけではなく、部下や後輩を育成していくようにする。

そのように、社員全員が成長していくようになればと考えております。そのことを心がけながら、人財育成を進めています。

--- 全員が主役になるために、「第一線監督者



トヨタ紡織株式会社  
刈谷工場 製造部  
部長  
大淵 忠司 氏

の集い」の場を活用していただいているわけですね。

(大淵) そうですね。「第一線監督者の集い」は社外の方に対するの発表ですが、社内においても、改善事例の発表会やQC活動でも発表する場を日常的に設けています。

その時も職制が発表するのではなくて、現場で改善をおこなった人自身に発表してもらっています。

プレゼンテーションの練習になりますし、普段接点の少ない上層部に顔を覚えてもらえる機会にもなります。本人のためになる機会ですので、そのような場をなるべく作るようにしています。

(鈴木) 会社としては、大会会場に行って、勉強する機会を与えられればと考えています。QCの全国大会も、次のリーダーを参加

させるようにと会社から指示をもらっています。会社自体がそういう場を提供するようにしていますので、恵まれた環境だと感じています。それに応えるために、普段から、みんな勉強をしています。

— 人を育てる文化が継承されているわけですね。御社にそのような風土があるのでしょうか？

(大淵) そうですね。刈谷工場では、特に人材育成には非常に力を入れています。

「第一線監督者の集い」などの会社外での発表会にも積極的に参加するようにしています。

参加した大会では、多くの賞を受賞することができていますが、これは日常おこなっている地道な活動の成果だと考えています。

大会に向けては、日々の活動を資料をまとめ



トヨタ紡織株式会社  
刈谷工場 製造部  
キャビンフィルタ製造課  
課長  
鈴木 勝 氏

るだけです。それだけ、普段から良い活動してくれているということだと思っています。普段の活動を発表できる場を提供する。それが人材育成につながっているのかなと思います。

刈谷工場としては、合計3回参加しており、2018年の大会で堀が最優秀賞を受賞しております。今回の澤木は連続で最優秀賞を狙うという大きなプレッシャーがあったと思いますが普段の活動の成果が受賞につながったと思っています。

澤木に発表を打診した時も、「普段の活動を発表するだけだよ」ということを言っていたんですけど、プレッシャーだったと思います。

(鈴木) 先ほど話があったように、私たちはトヨタの会社になりますので、TPSを基本とし、「現地現物」を大事にしています。

本来の意味で、現物を正しく検証できているかという点に不安があったのですが、今ではかなり細かく見えるようになってきています。今回、発表させていただいたような活動をみなさんにご評価いただき、受賞となったのは、とても嬉しいです。

--- 発表の前に、発表者に何かお声がけされましたか？

(大淵) 「前回の堀のことは気にせず、自分の実力を出せばいい。やってきたことをただしゃべるだけだから」というようなことを言いました。

とは言え、難しいことだったと思います。感情を入れたり、抑揚をつけるのが、女性はと

ても上手です。そこは難しかったと思いますが、本番は自分の感情をうまく表現して発表してくれました。すごく良かったと思います。悔いが残らない素晴らしい発表をしてくれたと思います。

## 多様な人材の活用が求められる時代

--- 「第一線監督者の集い」はどのような大会だと思いますか？

(大淵) 私は、「第一線」というと班長が職長ぐらいなのかなと思っているので、前回、堀も班長の時に発表させていただきましたが、そういう管理者が部下とどういふ向かい方をして、育成をしていくかということろを学ぶことができる場だと考えています。

--- 今後の目標は？

(大淵) これからの時代は、特に厳しい時代になると考えています。

少子高齢化が進み、新入社員の数も少なくなってきました。班長・職長には若い人が就くようになっていくわけですが、もともとの先輩や上司が部下になることもあります。

私たちの年代までは、年下が部下になることが一般的でしたが、今は年上が部下ということが多くなってきています。

その中でどうやって人を育てるか。私たちの時よりも大変だと思います。

そういう環境の中で現場を育てていかないといけないので、監督者には大きな力が求められます。深い考えを持った管理者にならないといけないので、非常に大変だと思います。



その意味で、人財育成は今後も重要になってくると思います。

日本人以外に外国人の方も増えていますし、障がい者やシニア、女性の方も増えており、人財が多様になっています。こういった人財をどれだけ活躍させるかというのが一番重要になってくると思うんですね。

5年前は、女性比率も20%ぐらいでしたが、今は25～26%ぐらいにまでなっています。以前と違い、産休から復職される方も増えています。時短勤務が可能になったことも大きいかと思えます。

時短勤務だと、現場の方って困るんですね。途中で作業者がいなくなってしまうから。しかし、最近はみんなが協力して、時短ができる職場をつくってくれるようになってきました。女性も気兼ねなく復職できるよ

うな環境に少しずつなってきたかなと思います。

働きやすい環境になってきて、全体的には良くなってきたかなとは思いますが、今後も、そのような人財が活躍できる職場にしていきたいと考えています。



第41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  
〈2023年2月9日(木)〉

新米リーダー奮闘記  
～ザッソウコミュニケーションで職場の笑顔を取り戻せ～

【発表者】

(敬称略)

白河オリンパス株式会社 第2製造部  
US スコープグループ  
US3 チームチームリーダー 佐藤 志信



私たちは、体内の観察、治療に使用する医療用内視鏡装置を製造し、消化器内視鏡の分野で世界シェア70%を占めています。私は、勤続14年目の31歳です。新卒で入社し、自職場の全行程をマスターした後、ラインリーダーを任され、改善スキルを身につけてきました。そして、社内初となる20代でのチームリーダーに抜擢され、努力が認められたと喜びを胸に職制業務に臨みました。そこから約2年間の軌跡を事例として紹介します。

私の職場では、気管支用内視鏡の組立検査を行っています。組立の特徴は、微細な部品で構成され、ほぼ手作業です。接着による接合部が多く、再作業ができないため高い組み立てスキルが必要です。職場は、2つのラインに分かれ、在籍人数は20名、10代から20代の若年層が60%を占めています。そうした職場のチームリーダーを任され、上司は若年層の気持ちが分かるリーダーとして育成を頑張ってほしい、と期待をしてくれていました。そうした矢先、コロナの影響が直撃しました。メーカーからの部品供給が不安定で、負荷の変動が大きくなり。これまで経験したことのない増産に、メンバーからは不安の声が上がっていました。案の定、納期遅れが発生し、また高負荷時は残業が増え、休みが取りにくい、家族との時間が減ってしまうことによりメンバーのモ



チベーションは低下し、職場の笑顔が減っていました。この状況に、メンバーはもちろん世界中の患者を救う、職場の笑顔を増やすという思いで積極的に活動してきました。目指す姿として、負荷変動に強く、安定した生産の実現を掲げました。負荷変動に合わせて、一人当たりの持ち工程幅を変更し、編成人数を増減させて、常に適正人数で生産ができるようにし、納期確保と残業平準化を図り、笑顔があふれる職場を目指しました。早速メンバーの習得工程を確認すると、若手の習得数が少なく技能幅拡大が必須でした。内視鏡の高い組立スキルを、一度に複数人の若手を指導することに難しさを感じていました。そこで、確実に指導するため、ベテランを指導者としたペアを作って技能拡大を進めてきました。今回は、数々の波乱があったペアの事例を紹介します。

指導者のAさんは30年歴の大ベテランで、職人気質ですが私の組み立てスキルもAさんの指導によるもので、腕は確かです。教わるBくんは、入社2年目の弱冠20歳、真面目で寡黙なタイプです。内視鏡の技能者育成は簡単ではありませんが力を貸してください、とAさんにお願いと、レンズ接着工程は繊細な作業だが、練習を積めば大丈夫、とAさんの頼もしい言葉に私も安心していました。作業内容の一部を説明すると、ボールペンの先端よりも小さなレンズを枠にはめ、塗布針で接着剤を充填します。顕微鏡を使ったミリ単位の手作業で、習得に数ヶ月を要します。この作業に組立経験の少ないBくんは苦戦していました。枠の面一まで隙間なく接着剤が充填することに対し、接着剤の活塞が発生し、再塗布やレンズの再清掃など、やり直しが発生して作業が安定しませんでした。練習に期間を要していることで計画に遅れが発生し、やり直しの排除が必要と考え、Aさんに進捗確認を兼ねて話をしました。「計画が遅れていると言うが、人によってばらつきがある」と、イラッとした様子で返答されました。指導方法についても教わる人任せの言い分で、何度確認しても回答はいつも同じであるため、Aさんへの苦手意識が芽生えていました。この頃私は馴れない職制業務に追われる日々で、時間と気持ちに余裕がなくなっていました。そんな時B君から相談がありました。しかし、忙しさを言い訳に後回しにしていました。この後、Bくんは、体調不良を理由に、突発での早退や欠勤が目立つようになりました。危機感を感じ、慌てて相談を聞くことにしました。内容は技能拡大の件で、Aさんには練習あるのみと言われたが減らないやり直しが不安とのことでした。やみくもな練習に益々指導方法に



疑念を抱いていきました。その時上司から「技能拡大は順調か？ユーザーを待たせるわけにはいかない」と、のしかかるプレッシャーが大きくなってきました。焦った私は、進捗確認を毎日行うことにしました。するとAさんから「練習がたりない。やる気はあるか」と厳しい指摘がありました。この頃の私はAさんへの苦手意識からフォローができませんでした。そしてBくんが作業した機械で不良が発生するトラブルがありました。これまでやり直しはあっても、単純ミスを見逃すことはありませんでした。原因は、標準時間に収めるために急いで作業したためでした。Aさんは声を荒げて、確認不足を指摘しました。このやりとりを目の当たりにして、「Aさんの指導方法に問題がある。でも、Aさんに伝えてそれを怒らせてしまうかな？でも若手が困っているし、リーダーとしてはっきり言わなければ」と私は葛藤しました。そして、Bくんのような経験の浅いメンバーへの指導方法を見直してほしいと伝えました。しかし、教わる側に問題があると反論され、話し合いは平行線をたどりました。気まずい雰囲気が続き、数日後さらに最悪なことが起きました。Bくんから技能拡大を辞めたいと申し出がありました。私は必死にフォローしましたが、Bくんは異動を希望し、若手はみんな同じ考えを持っていると思うと話しました。私は、若手はついてきてくれると思っていましたが、気づけば誰ともうまくいっておらず、目の前が真っ暗になりました。リーダーになった時に、笑顔を増やすと頑張ってきたはずなのに、私がリーダーを務めて職場に笑顔がなくなっており、完全に自信を失っていました。それから通常業務も上手くいかず、心身共に疲れ果てて、負のスパイラルに陥っていきました。家族も私の変化に気づ

いていました。妻は良き相談相手でしたが、この状況を打ち明けられませんでした。声をかけてくれる妻にも冷たく当たってしまったり、息子にも父親として最低な振る舞いをしてしまっていました。それでも妻は何度も私に声をかけ、雑談で気を紛らわそうとしたり、本気で気にかけてくれていることが伝わりました。そこで、私は一人じゃないと感じて、ようやく妻に相談することができました。会社での出来事を話すと、「それぞれもっと話をしたほうがいいんじゃない？ B さんの趣味とかわかる？」。妻の一言から、これまでのメンバーとの会話を振り返り、忙しさを理由に相談事を後回しにし、会話も問題発生時のみ最低限の業務指示だけでした。感染対策で休憩中も無言、飲み会もなしなど、コミュニケーションは皆無でした。そこからメンバーからの信頼を失っていると気づいたのです。内視鏡は人の手作業で作るものなのに、職場運営の要は人であり、職場の笑顔信頼を取り戻すためにできることがあると奮起しました。

上司にメンバーとの信頼関係を築くためのアドバイスを仰ぎ、佐藤部長からは、労いの言葉とともに、メンバーは家族と思うこと、小林課長からはメンバーの声からアクションを起こして問題を解決してあげること。長く話すよりもまめに話すことが大事であることを教えてもらいました。

まずは時間を捻出するため、手書き書類の自動化やサブリーダーに権限を委任し業務を分担することで、職制業務の効率化を図りました。さらにメンバーとのコミュニケーションもメンバーの声をしっかり聞くことを実践し、マメに何度も声をかけて問題を吸い上げてアクションを起こすことに意識を変えました。妻とのやり取りの中から、話しやすい雰囲気と距離感を近づけるために雑談が有効とを考えました。そして問題を吸い上げたり、情報を共有できる相談の場に発展すると考え、「佐藤家流ザッソウ・ミーティング」と題して、メンバーとのコミュニケーションを図ってきました。B さんと 1 対 1 でザッソウ・ミーティングを開始し、最初は重い雰囲気でしたが、好きな音楽について話す内に、次第に明るい声が出始めました。好感触が得られたので、ここで仕事の相談に移りました。技能拡大の進め方を改善したい





と伝えると、Bくんは感覚的な指導に理解が追いつかず、他の若手にもミーティングした結果、作業のノウハウが伝わらないことが挙げられました。そして、これらの問題を解決することで信頼を取り戻すマネジメント方法「問題解決管理板『信頼の木』」を考案しました。

葉っぱの形をした用紙に問題点を書き込み、それを掲示することでメンバーと問題点を共有します。問題が解決すると裏返しにして、花に変わる仕組みです。メンバーの笑顔につながるように考案した仕掛けです。そして、問題の解決には、Aさんとの関係の修復が不可欠です。揉めることを恐れて遠ざけてはいけません。メンバーは家族であることを自分に言い聞かせ、翌朝Aさんとの関係を改善するべく話をしました。Aさんからは、私が大して現場に来ないことを指摘され、現場確認が不十分であり反省すべきと痛感しました。これに対して行動を変えると決意した私は、毎日声かけ、職場巡視を行い、メンバー全員とコミュニケーションをとってきました。後日、Aさんに改めて話をしたいと声かけしたところ、受け入れてもらえることになり、行動の変化がAさんに伝わったと思いました。会議室で話し合い、お互いの状況をよく思っていないことを認識し、それでも私は職場を守るリーダーとして、職場が抱える問題やベテランへの期待など思いを伝えました。Aさんは、状況は理解したが、教わる側の問題も認識してほしいと要望しました。私は活動をフォローすることを伝え、Bくんも交えた3人での話し合いの場を持ちました。3人でもザッソウを活用し話しやすい雰囲気を作ることで、さまざまな意見を交換し、また私自身現場に入り込んだり、実作業や指導現場を確認現物に触れたり、自ら歩み寄って何度も声をかけながら三現を確認してきました。その中で若手の3S、4Tへの意識の低さや指導に対する反応の薄さなど、Aさんが言うように指導の問題だけではないことを認識しました。教育も兼ねてフォローして、他の技能拡大ペアにも同様に根気強く展開してきました。そして作業のノウハウをなくす打開策を考案。ノウハウ・ノウハウの可視化を打ち出しました。事例として、標準書の指示では指定箇所塗布することになっていますが、Aさんの実作業は、塗布針は45°に傾け、部品側を動かして接着量

を調整します。何度も針を当ててはいけないなどの細かなカンコツのもと作業を行っていました。こうしたベテランだけが保有するカンコツ・ノウハウに対して展開し、若手の悩みの解消を図りました。製造だけではなく、部門間連携を図りながら、自身の強みであるスキルと経験を活用して、ベテランと若手が一緒に現場に張り付いて展開しました。これが完成した「カンコツ・ノウハウ集 高技能者育成資料」です。部品を掴む位置、接着と不良良否判断基準など、感覚的になりがちなポイントを全て抽出して数値化したり身近なものに例えたりして、経験の浅いメンバーにも伝わる表現で定量化しています。導入の結果、大幅に習得期間を短縮することができました。そして、育成資料を、技能拡大を行う全工程に展開しました。『信頼の木』による問題点の解決によって、計画通りに完了し、生産ラインの目指す姿の増産時の編成を実現できました。この結果、負荷変動の大きな悩みを、全員で乗り越えることができました。さらに納期遵守率も 100% 製品を待つ患者やドクターに届けることができ、残業平準化などメンバーが働きやすい環境整備にもつながっています。

B君をはじめとする若手から、できることが増え自信がついたことで、やりがいを感じてくれるまでに成長しました。Aさんからは、増産を乗り切った若手に「よくやりきった」と労いの言葉と育成資料を水平展開したいと、前向きな発言も出ました。難しい作業の指導に有効だと、他の職場とも連携して現在もベテランを中心に展開しています。

『信頼の木』のその後については、地道にザッソウ・ミーティング、職場巡視を繰り返し、活用して行く中で徐々に件数は増加。サブリーダーと協力して多くの問題解決ができています。

小さなザッソウから始まったマネジメントが、大きな木となり、しっかり根付いています。この取り組みにより職場が笑顔で溢れ、メンバーから感謝の声が聞こえるようになりました。そして私自身も笑顔になることができています。

信頼関係と現場確認の重要性を理解し、職場運営の要は人であることもわかりました。自ら歩み寄り、マメに何度も声をかけて、家族のように寄り添うコ





コミュニケーションと思いを実現する信念が大切だと学びました。今後もより良い職場管理を目指していきます。

#### 【コーディネーター講評】

佐藤さん発表、お疲れ様でした。とてもきはきした元気な声で発表いただいたので、とても聞きやすかった発

表でした。佐藤さんの発表での主人公は、AさんとBくんで、そこに佐藤さんも入って3人の関係性についての話だったと思います。技能を伝承していくカンコツが必要な複雑な作業の職場ということで、伝承する時にベテランとペアを組んでやらせることはよく使う施策だと思いますが、ベテランと若手では、年代のギャップで意識の違いや考え方の違いがあり、佐藤さんも含めてどのように解決したのかという話だったと思います。ポイントはAさんとBくんのギャップもそうですが、佐藤さんとAさんにも当然ギャップがあり、年上の方をマネジメントしていかなければいけないのが、第一線監督者の非常に難しいところですね。こうしたケースはよくあると思いますが、Aさんに対して佐藤さんが苦手意識を持ってしまったことで、コミュニケーションが進まなかったという部分からの始まりで、家族の応援もあり、上司のフォローもあってと言うことで、佐藤さんが1人で悩むのではなく、家族や上司といった相談相手からのアドバイスをもらい、行動に結びつけました。その時に佐藤さんが思いついたのが、「ザッソウ・ミーティング」で、その中でも特に「ザッソウ」というのが1つポイントになったと思います。奥様からのアドバイスで、雑談するためいろいろな準備も含めて佐藤さんが努力されることで、実際のスキルの展開をするベースとなりました。コミュニケーションや人間関係など、信頼の木と話していましたが、そのツールをいろいろ行動することで、最終的にはAさんにも少しずつ分かっていただき、Bくんもその変化の中で成長してきました。最後に感じたことが、やっぱり難しいのは、当然AさんとBくんはそれぞれに考え方があり、Aさんから見るとBくんの教わり方が良くない、Bくんから見ると、教え方がよくないのではという実態を、第一線監督者である佐藤さんがきちんとまず把握して、それを1つ1つ紐解いて解決していくという、聞く姿勢というのがとても素晴らしかった事例だったと思います。

## 【質疑応答】

〈回答者：佐藤〉

白河オリパス株式会社 第2 製造部

US スコープグループ US3 チームチームリーダー 佐藤志信

〈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 SX 事業本部

本部長 茂木 龍哉

コーディネーター：発表の中で象徴的だったのが改善の手段で、「雑草ミーティング」について多くの質問いただきました。「雑草ミーティング」の時間や回数、頻度はどのようにされていますか。またどんな時間帯で行い、どんな工夫をされていますかという質問です。

佐藤：雑草ミーティング自体は、毎日実施しており、メンバーの業務の調整や負荷の量などによっても日時で調整していますが、基本的には週2単位で決めています。一日あたり1人～3人ですが、その時々によって人数は増減しますが、基本的には毎日行うようにしています。

コーディネーター：ミーティングを受ける側はどのぐらいのペースですか。

佐藤：1週間に1回は必ず回ってくるような頻度で実施しています。

コーディネーター：その人にとっては1週間に1回ですが、第一線監督者の佐藤さんからすると毎日数人ずつ実施しているわけですね。次に「雑草ミーティング」ができた経緯を教えてくださいというご質問が来ています。

佐藤：仕事のことで私自身も余裕がなくなり、家でも思い悩む時期がありましたが、妻からの本当に他愛もない会話が気持ちを楽にしてくれました。やっぱり職場の笑顔を増やしたいと言う思いでやってきた中で、自分が経験したことが活かせると思ったので、取り入れてみました。



コーディネーター：悩んだことがきっかけになり、家族との会話も含めて、やり方が趣味というキーワードがありました。こういう少し雑談を取り入れたということですね。雑談となると相談もあって、雑相なのでどんな内容をそこで話していいのかが結構難しいと思いますが、実際に重い話だったり、少しメンタル的な話も含めて相談があったりするのですか。

佐藤：中にはやはりそういった相談事もあります。その中で自分の体験もそうですし、あとはもっと内容を細かく聞いたり、どんなことに悩んでいるのかを聞いてあげるだけでもその人の気持ちがお楽になることもあったので、打ち明けてくれるメンバーの声はしっかり聞くようにしています。

コーディネーター：答えをそこで言うのではなく、やっぱりしっかり聞いてあげるってことが一番大切だということですね。

佐藤：聞いてあげる人がいるという状況を作ることが一番大事と考えています。

コーディネーター：そういうことをしようと思った時に、何か気をつけていることや佐藤さん自身が努力していること、勉強していることはありますか。



佐藤：やはり話す相手の性格や個性を見ながら、声の大きさやスピード、言葉の使い方などコーチングのスキルも少し使いながら、メンバーとコミュニケーションをとるようにしています。

コーディネーター：一人ひとりの対応の仕方を変えているわけですね。勉強になります。2つ目として、改善の中でも職場の特性でカン・コツがかなり多いと職場ということですが、これを数値化したり定量化したりマニュアル化する上での苦労や、どのようにそれがうまくできたのかをもう少し教えていただけますか。

佐藤：技能者育成資料を作る課程を簡単にお話しますと、まず細かいビデオ観察から始まり、そのビデオを使いながらベテランと若手と一緒に張り付いて、一つずつ作業分解していくことから始めました。その分解した作業の中で、ちょっとした違いやベテラン自身も気付いてないカン・コツの部分を可視化し、その作業をしなくてはいけない目的や、もしそれをしなかった時にどうなるのかを一つ一つ分解して作り上げていきました。

コーディネーター：ビデオを見ながら関係者みんなで見、そこで気づきをお互いに言い合って、そこからカン・コツ作業を決めていくという感じですね。結構時間はかかりましたか。

佐藤：とても時間がかかりました。ビデオ撮影からメンバーと一緒に見てヒアリングをしながらなので、週単位で毎日2時間とか時間を決めて一緒にビデオを見る時間を作ることもやってきました。

コーディネーター：出来上がった資料に基づいて、今度は訓練していきますが、その期間が大幅に短縮できたという話がありました。一般的にはどれくらいの時間がかかりますか。



佐藤：作業内容で習得するまでの期間にばらつきがありますが、平均すると1ヵ月以上短くすることができました。中には1ヵ月かかっていたところが1週間で覚えられるようになったケースもありました。

コーディネーター：習得の定義みたいなものはありますか。

佐藤：一応目標時間はあります。基準時間と定められた品質の項目がしっかり達成できるかで、完了する仕組みがあります。

コーディネーター：時間だけでなく、出来栄や品質もきちんと評価されるわけですね。3つ目に、問題解決管理板ですが、具体的な細かい運用方法をどうしているか、信頼できる運用方法について少し教えてくださいという質問です。

佐藤：こちらの掲示板が上がってくる前に、基本的には毎日の雑草ミーティングもそうですし、日常の職場巡視も行っていますので、その中で見えてきた問題や課題を全てリスト化しています。そのリストの中からメンバーと共有した方が良い点や、もしくはちょっと時間がかかりそうなので、それは管理板で管理しようということをサブリーダーやメンバーと相談しながら、共有して掲示していくやり方で、今はやっています。

コーディネーター：雑草ミーティングや日頃の気づきが、そこに全部集まってくる感じですね。件数はどのぐらいですか。



佐藤：実際に提示している件数は、今期直近で言いますと400件は掲示されています。ただ完了していくと、どんどん花に変わって掲示できなくなってしまいますので、外すものの中にはあります。

年度でどんどん累計でたまっていくので、400人となると切り替えていくようにしています。

コーディネーター：最後にもう1点だけコミュニケーションについてですが、AさんがベテランでBくんが若手で少しご苦労されたところがありますが、話し合いをするにあたって何か気をつけていた点や、上手くいった点をいくつか教えていただければと思います。

佐藤：コミュニケーションに関しては、若手とベテランとの認識のギャップがやっぱりあることが、自分自身も監督者として十分把握していませんでした。ギャップを埋めるために3人で話し合いを重ねましたが、今まで言いづかったことを、私が相手に伝えられるような言葉に置き換えて3人で話していく中でお互いに打ち解けていき、良好な関係を築けたことがありました。

コーディネーター：直接お2人だとちょっと話しづらいようなこと言いづらいことを、本当はこういうこと言いたいのではと、うまく引き出しながら言葉を上手く言い換えていくことで、聞く姿勢で引き出す点が役に立ったことですね。もっとあの多くの質問が来ていますが、時間もなくなってきましたので佐藤さんへのご質問は以上としたいと思います。佐藤さん、ありがとうございました。





OLYMPUS

True to Life



**新米リーダー奮闘記**  
～ ザツソウ コミュニケーションで職場の笑顔を取り戻せ～

白河オリンパス株式会社  
佐藤 志信

## 会社紹介

東北の産物産  
“福島産”

白河開跡 白河ラーメン

働きやすい職場

設立：1978年  
(創業45年)

従業員数  
1,135名

企業内託児所  
ホワイトバス・カープ・白河

## 会社概要

体内の観察、治療に使用する医療用内視鏡装置(胃カメラ)を製造

（診断手術）  
胃内診検査

医療用  
内視鏡装置

消化器内視鏡の分野で  
世界シェア：70%

## 私の紹介

氏名：佐藤 志信 (さとう しのぶ)

入社：2009年 4月

年齢：31歳 (勤続14年目)

家族：妻 (同期社員)  
子2人 (息子:7歳, 娘:5歳)

仕事の相談をし合う  
良きパートナー

同じ会社に  
いますよ

## 私の経歴

新卒入社  
～メンバー時代

チームリーダー時代  
(主任クラス)  
カイゼン

チームリーダー就任(係長クラス)  
\*当時29歳

2年の軌跡  
を紹介

今までの努力を認めてもらった

改善・QC・TPS～社内講師

自職場の全工程マスター

最年少リーダー!!  
喜びを胸に

## 私の職場 業務概要と特徴

職場の業務  
気管支用内視鏡の組立・検査

診察画像 (気管支)

組立の特徴  
・微細部品を手作業で組立する  
・接着作業など再作業が出来ない

高い組立スキルが必須

同じ会社に  
いますよ

## 私の職場 構成

チームリーダー：佐藤 総数 20名

【部組ライン】 13名

【総組ライン】 6名

メンバー年齢層

10代、20代の若年層が60%を占める

## 上司からの期待

◆若年層の気持ちがかかる  
若手リーダーとして頑張ってください

佐藤部長

若手の模範、目標となって“若年層の育成”を期待

## 職場を取り巻く環境変化

コロナウイルスの影響が直撃!!!

部品供給不足

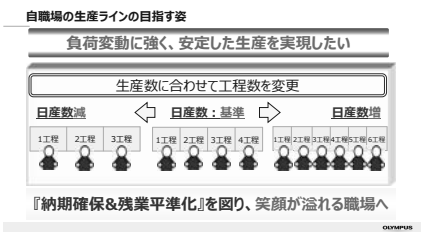
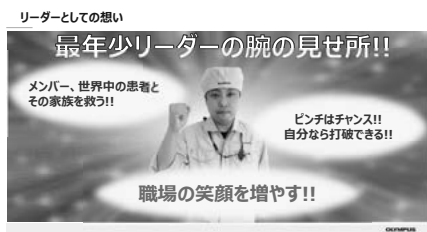
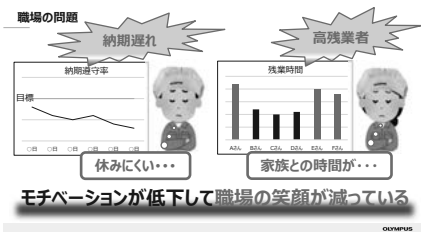
生産台数の暴落

倍増

メンバーの反発

倍増!? 無理...

メーカーからの部品供給が不安定で  
負荷の変動が大きくなった



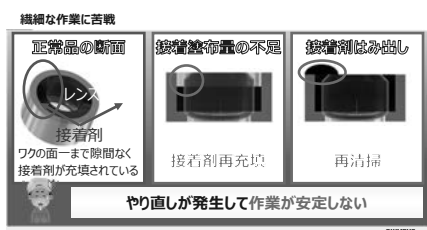
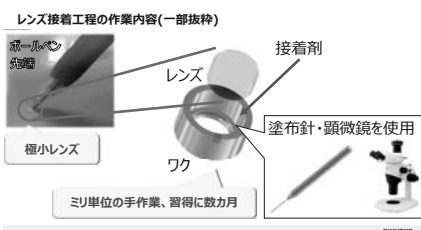
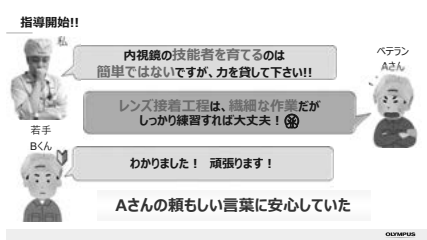
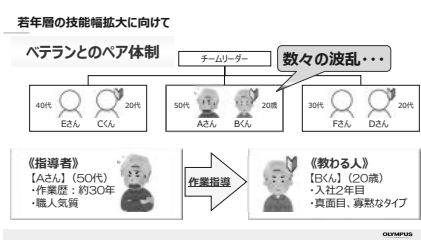
### メンバーの習得工程を見直し

【スキルマップ】(一部を抜粋)

工程	メンバーA	メンバーB	メンバーC	メンバーD	メンバーE	メンバーF
	ベテラン	若手	若手	若手	中堅	中堅
1工程	○	×	×	×	○	×
2工程	○	○	×	×	×	×
3工程	○	×	○	×	×	○
4工程	○	×	×	×	×	○
5工程	×	×	×	○	○	○

○...習得 ×...未習得

**若年層の技能幅拡大が必須**  
**一度に複数人への技能拡大... 経験の無い規模...**



技能拡大の進捗遅れが発生

**技能拡大計画**

計画	1	2	3	4	5
実績	1	2			

遅れ発生

作業のやり直しを排除する必要がある・・・

進捗遅れ状況の確認

私: Bさんの計画遅れてます・・・

ベテラン Aさん: 時間は人によってバラつくべ!

指導方法に問題は無いですか?

教わる人がコツを掴むってもんだ!

(いつも同じ回答・・・そんな言い方しなくても!!)

Aさんへの苦手意識が芽生えていった・・・

更なる追い打ち

報告資料作成、予算管理、納期管理、承認、労務管理、安全衛生、標準整備、方針

職制業務に追われる日々

若手からの声掛け

若手 Bくん: 少し相談があるのですが・・・

(忙しい・・・)

これから会議だからあとでもいい?

分かりました

予期せぬ問題に発展することに・・・

若手の異変

若手 Bくん: 早退させて下さい

また体調不良! ? (つい先日もあったばかり・・・)

様子がおかしい・・・“相談”って何だった?

危機感

若手の相談内容

若手 Bくん: 技能拡大がストレスです

Aさんには『練習あるのみ』と言われました・・・やり直しが減らなくて不安・・・

やみくもに練習している・・・(指導が良くない!!)

Aさんの指導方法に疑念を抱いていった

上司からのプレッシャー

増産

技能拡大は順調か?

増産は乗り切れそうか?

大きな問題はありません...

期待、責任、重任

製品を待つ患者の為に完遂して欲しい

プレッシャー

焦った私の行動

私: 毎日進捗確認!! 計画挽回が必要なんです・・・

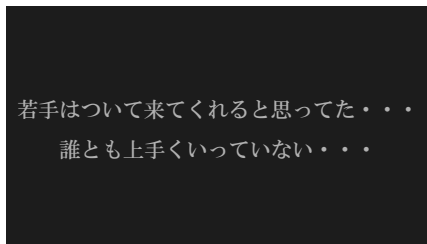
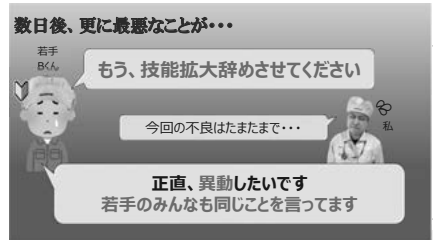
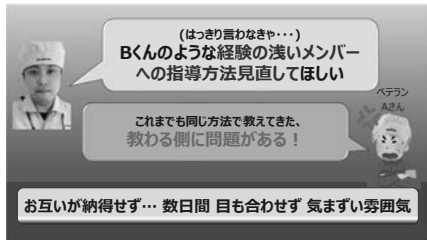
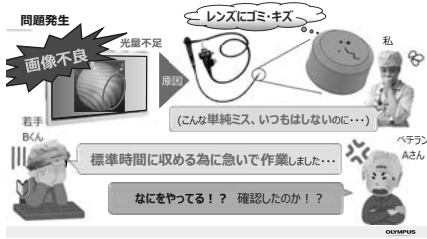
すると

若手 Bくん: 練習が足りないんじゃないか? やる気ある?

.....

Aさんへの苦手意識でBくんのフォローが出来なかった





人間関係・・・

資料提出遅れ・・・ 疲労感・・・

残業増加・・・ 指示漏れ・・・

精神的負担・・・ ストレス・・・

周りの声・・・ 仕事の成果・・・

精神的負担・・・

## 負のスパイラル

私生活への影響

私の変化に家族も気を使っている...

会社で何かあったの？

これまで妻には会社の相談をしていたが、今の状況を打ち明けられなかった

俺の気持ちは誰にもわからない。正直、ほっといて欲しい...

私生活への影響

話してくれない？

うるせー!! ほっといてくれ!!

最近一緒に遊んでくれないな...

お前も1人で遊べるだろー!!

## “最低な父親”の日々

妻の気遣い

今日子供の学校で...

何度も声掛けて気遣う妻、雑談で気を紛らわしてくれている

気晴らしに温泉でもどう？

(本気で気に掛けてくれる...)

“ひとりじゃない”と感じ、妻に相談することが出来た

妻への相談

私

ベテラン Aさん

若手 Bくん

妻

こんなやりとりがあったんだ...

それぞれもっと話した方が良いんじゃない？ Bくんの趣味と分かる？

これまでの“メンバーとの会話”を振り返ってみた

妻のアドバイスからの気付き

忙しさ

問題発生時のみ最低限の指示

コミュニケーションは皆無

メンバーからの信頼を失っていたんだ...

感染症対策 昼食、休憩中は無言 呑み会NG

内視鏡は“人”の手で作り上げる

職場運営の要は“人”

自身の考動を変える決意

職場の笑顔、信頼を取り戻すんだ!!

頑張っ♪

パパは病気を治すお手伝いなんだよね!!

家族から励みの言葉

上司のフォロー

メンバーとの信頼関係を築くアドバイス

初めての職制、大変だろう  
“メンバーは家族”と思いなさい

若い言葉

メンバーの声からアクションを起こして解決！  
“長く話す”よりも“まめに話す”ことが大事！

小林課長 佐藤部長

OLYMPUS

“自身の考動を変える”を実行

時間を捻出する為に職制業務を効率化!!

手書き管理 自動化・集約化

権限委任 私 業務分担

1. サブリーダー 2. サブリーダー

コミュニケーションの取り方を変えてメンバーの声を聴く!

上司の教え

“まめに何でも声掛け” + “問題を吸上げてアクション”

OLYMPUS

気付きからのオリジナルマネジメント

“雑談” 話し易い雰囲気

“相談” 問題抽出

妻の気遣いからの気付き  
“雑談”でリラックス♪

距離感を近付ける 情報共有

佐藤家流『雑相(ザッソウ) ミーティング』

OLYMPUS

Bさんと1対1でザッソウミーティング

“雑談”からスタート!

音楽好きなんだって?

どんなの聞くの?

オススメの曲教えてよ!

始めは重い雰囲気

このバンドが好きです

そうですねーQ

次第に明るい声色 笑み

好感触!! 他の若手メンバーにも展開

OLYMPUS

若手メンバーとザッソウミーティング

技能拡大について詳しく聞かせてほしい!

私

感覚的な指導

力加減難しい

持ち方や向きが分からない

若手 Bさん

若手 Cさん

若手 Dさん

若手の悩み

作業のカンコツが伝わっていない

OLYMPUS

問題に対するアクション

挙げられた問題を解決して信頼を得る為に...

問題解決管理板 『信頼の木』

困り事・問題点

改善策

レンズ交換工程のやり直し

解決

作業のカンコツを併録

“笑顔”につながる仕掛けを考案

OLYMPUS

問題の解決にはAさんとの関係をどうにかしなきゃ...  
揉めてしまうことを恐れて遠ざけている...

“メンバーは家族”  
自分に言い聞かせた

(明日、Aさんとしっかり話そう...)

ベテラン Aさん

OLYMPUS

Aさんとの関係性良化を図る

話出来ませんか?

これまでリーダーとして...

メンバーへの声掛け

職場巡視

考動変える!! 欠かさず実施!!

数日後... 今日の話、出来そうです?

現場によく来るようになった! 少しならいぞ

考動変化が伝わり 一歩前進

OLYMPUS

**Aさんと腹を割って話し合い**

私：私達の関係、良くないと思ってます  
ベテラン Aさん：俺もそう思ってる  
私：それでも!!  
職場のピンチ “若年層の育成”は 変動体制の鍵  
ベテランへの期待 思いの丈  
若年層への接し方  
私も現場に入ってフォローします!! Bくんとは3人で話し合いませんか?  
状況と思いは分かった!! でも 教わる側の問題も認識してほしい...

**3人で話し合いと現場のフォロー**

意見交換  
工具が出し放題... 作業中の3S乱れてる!!  
指図時のリアクション薄い!! 理解度が分からない...  
指図3現場の確保  
OJT教育  
実作業確認  
今年一の様根強く...  
他ベアにもフォロー展開  
そして... ついに  
難しい作業には より細かい説明を...

**施策展開**

**打開施策 “カンコツ・ノウハウの可視化”**

事例 (接着塗布漏れ)  
標準書の作業指示  
接着剤を指定箇所に塗布すること

ベテランが保有するノウハウ

実際の接着剤塗布作業  
塗布針は45度傾きで当て、接着剤バラつきを抑える  
針ではなく部品側を動かして接着量を調整  
何回も塗布針を当てないで一度で塗りきる

ベテランの頭の中にあるカンコツ・ノウハウを全て抽出して展開

**カンコツ・ノウハウの可視化**

『高技能者育成資料』

作業 作業方法 イラスト 画像 ノハウの注釈書 目的理由 動画

部品、治工具 指定位置  
接着剤 塗布量  
接着剤 塗布量  
接着剤 塗布量

メンバーと現場に張り付けて カンコツ全33箇所を可視化 習得期間を大幅に短縮

**施策展開の効果**

若年層の技能拡大  
計画通り完了  
納期遵守率 100% 達成  
世界中の患者を救えた!!

生産ラインの目指す姿  
日産数増  
増産時編成構築実現  
残業時間  
残業平準化  
働きやすい環境に近付いた!!

**メンバーの成長**

若手 Bくん  
出来るが増えて自信が持てた!! Aさんの様な技能者になりたい!!  
“辞めたい” ⇨ “やりがい”

ベテラン Aさん  
Bくん、みんな...よくやり切った!! 成長したな!! 人材育成に苦勞する職場に水平展開したい!!

『高技能者育成資料』 他職場との連携・協力  
《対象作業数》 就任半年後⇒3作業 2年後⇒20作業

**問題解決管理板『信頼の木』のその後**

地道なザツワ、職場巡視  
《問題点抽出数》 運用開始直後⇒3件 2年後⇒238件解決  
ザツワ が大きな樹となり 根付いている

サブリーダー 協力

**職場の変化**

『雑相(ザツワ) ミーティング』 問題解決管理板『信頼の木』

笑顔  
感謝  
ありがとうございます!  
私自身も 笑顔になった!  
会社、楽しそうね!

最後に

◇信頼関係と現場確認の重要性  
職場運営の要は“人”

◇自ら歩み寄り、まめに何度も、声を掛けて  
家族の様に寄り添うコミュニケーション

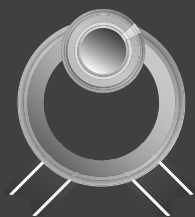
◇リーダーに年齢は関係無く、必要なものは  
想いを実現しようとする信念

多くを学んだ  
もっと成長したい



ご清聴ありがとうございました

「第一線監督者の集い：名古屋」



# 最優秀事例賞 インタビュー



## 白河オリンパス株式会社

第2製造部

US スコープグループ

チームリーダー

課長代理 **佐藤 志信** 氏

2023年2月9日(木)に開催された「第41回 第一線監督者の集い：名古屋」では、白河オリンパス株式会社 佐藤志信さんが最優秀事例賞を受賞されました。

発表タイトルは、「新米リーダー奮闘記～ザッソウコミュニケーションで職場の笑顔を取り戻せ～」。

意気揚々と理想の職場を目指したものの、業務に追われている内にメンバーとの信頼関係が崩れ、自信喪失。しかし、「メンバーの声を聴く」という当たり前のことが欠けていた事に気付き、雑談+相談(ザッソウ)を土台としたコミュニケーションを地道に実践。“信頼の木”を成長させていった過程を紹介しました。

今回、発表者である佐藤さん、そして、上司である代表取締役社長の片桐さん、佐藤豊さん、小林さんにインタビューをさせていただきました。



白河オリンパス株式会社  
第2製造部  
USスコープグループ  
チームリーダー  
課長代理 佐藤 志信 氏

## たくさんの人の協力で 最優秀事例賞を受賞

--- 最優秀事例賞の受賞おめでとうございます。受賞した時の感想を教えてくださいませんか？

(佐藤志信：以下「志信」)

嬉しさというよりは、驚きの方が大きかったです。他社さんの発表はどれも、素晴らしいものばかりでしたので、賞をいただけるとは思っておらず、名前を呼ばれた時はすごく驚きました。

時間が経つにつれて、じわじわと喜びを感じることができました。自分一人の力で受賞したわけではなく、多くの方の協力があって受賞することができたと考えていますので、本当に感謝の気持ちでいっぱいです。

--- 受賞後の周りの反応はいかがでしたか？

(志信)

大会が終わり、翌日出社した際には職場のみんなが既に知っていて、「おめでとう」と言ってもらいました。メンバー以外からも、たくさんの方からお祝いの言葉をかけていただきました。

メンバー一人ひとりが頑張ってくれた成果が、今回の結果につながったと考えていますので、ミーティングの場でお礼の言葉を伝えました。

--- 上司のみなさんは、受賞した時はいかがでしたか？

(片桐)

参加するからには、受賞できればと考えていましたので、とても喜んでいました。

発表の途中で感極まった場面もありましたが、練習の成果を遺憾無く発揮してくれました。

(佐藤豊)

オリンパスグループは、全国で開催されている第一線監督者の集いに参加しており、近年はずっと受賞していましたので、この流れに続けたいと考えていました。

プレッシャーとの戦いだったと思いますが、志信さんは若くしてリーダーに任命され、頑張っていましたので、ぜひ受賞してもらいたいと思っていました。

悩んでいた時期もあったかと思います。課題を解決するために大変だったと思いますが、私としては、第一線監督者として乗り越えなければいけない山だと思い、見守っていました。大変ですが、自力で乗り越えないといけないと考えていました。

(小林)

志信さんらしさが伝わる良い発表でした。

「第一線監督者の集い」は素晴らしいマネジメントをしてきた方が集まる大会なので、何か特別なことをやっていることを示さなくてはならないと考えがちですが、志信さん自身で、今まで大切だと思って取り組んできた「メンバーとのコミュニケーション」に関する想いを伝える発表にしようという方向性を固めたことで、一気に作業が進みました。





発表の途中で、感情が露わになった場面がありましたが、発表に向けて頑張ってきた姿を見ていましたので、その感情がよくわかりました。

受賞はとても嬉しいです。これまで地道にやってきた成果だと考えています。

## 「ザッソウ」で信頼関係を築く

→ 活動内容について、改めてお聞きします。どのようなことが課題で、それに対してどのように取り組みましたか？

(志信)

私の所属する US スコープグループでは、医療用内視鏡の超音波スコープの製造を担っています。

一番大きい課題は、安定生産の実現でした。コロナ禍により、生産数が劇的に変化しました。その変化に対応するための生産体制を構築することが急務となり、様々な活動を進めてきました。

安定供給の実現に加えて、同時にメンバーが働きやすい環境を作っていきたいとも考えました。「残業が少ない」「休みが取りやすい」というような環境にしたいと思ったのです。

超音波スコープの組立には、「カンコツ作業」が非常に多くあります。また、医療用内視鏡を構成する微細な部品を取り扱い、技能と経験が必要になる、難易度の高い作業です。そのようなカンコツ作業の習得には、通常、長い時間がかかります。そこが職場の課題でした。

市場の要求に追従し、安定供給を実現するために、この問題を解決しなければと考えまし



白河オリンパス株式会社  
第2製造部  
USスコープグループ  
グループリーダー  
課長 小林 利一 氏

た。  
どのようなカンコツ作業があるのかを改めて確認し、そのカンコツをひとつずつ定量化していきました。その中で言葉では表現しにくいポイントには図解や動画を活用することでこれまで見えなかったカンコツを可視化していったのです。

そういった活動を他部署と協力をしながら進めていき、作業者の育成を進めました。

この取り組みを進めた結果、育成期間を短縮することができました。この取り組みは習得期間の短縮だけではなく、製品品質の向上にも寄与しています。

--- 発表の中で、雑談+相談による「ザッソウ・コミュニケーション」を実践したということでしたが？

(志信)

本場にちょっとしたことなのですが、メンバーとのコミュニケーションを図る上で、「ザッソウ」を心がけました。

「今日はお昼何食べました」「朝、寒かったですね」「体調大丈夫ですか」と仕事以外の雑談をする。

そうしたことを続けていき、信頼関係を作り、相談しやすい環境を作るようにしました。

メンバーとは定期的に「1 on 1 ミーティング」をおこなっています。

メンバーの声に耳を傾け、問題を把握するようにしています。

ミーティングでは、相手の目線や声色にも気遣うようにしながら、対話を重ねるようにしました。そこで明確になった問題を全てリスト化して、解決するようにしています。

メンバーの声を聞く中で、他のメンバーと共

有した方がいいものは「困りごとカード」にしています。それが「問題解決掲示板」です。私だけではなくて、現場を管理しているラインリーダー達と一緒にこの掲示板を確認し、問題の妥当性、対策の進み具合を共有し、職場管理を進めています。

## 子供が「働きたい」と思う会社になりたい

--- 今回の取り組みで、得られた成果は？

(志信)

目標であった安定生産の実現と、メンバーとの信頼関係の構築ができたと思っています。私たちの考える、職場のあるべき姿に近付くことができたと考えています。生産数の目標をしっかりとクリアすることができましたし、また、メンバーとのコミュニケーションにより、信頼関係を築けたことも大きな成果だと考えています。

--- 大会当日は、他の会社さんの発表もお聞きになったと思いますか？

(志信)

どれも本当に良い事例だと思いました。第一線監督者として苦勞して、メンバーと協力して、乗り越えたといったところは自分と同じだなと思いながら、聴講させていただきました。メンバー同士のコミュニケーションや他部門との連携の強化が特に参考になりましたし、大事なんだということを再認識することができました。

--- 「第一線監督者の集い」はどのような大会だと思いますか？

(志信)

普段から取り組んでいる現場での努力をアピールする最高の機会だと思います。参加したことで、私自身も成長しましたし、他企業の取り組みはなかなか知ることができないので、そういったことが学べる貴重な機会だったと思っています。

--- 第一線監督者にとって、大事なスキルは何でしょうか？

(志信)

私自身がもっと強くしていかなければいけないスキルでもあり、現場に足をしっかり運んで事実を見極めることが一番大事だと認識しました。今回の事例でも、現場をもっとよく見ていれば、より早く問題の根源が何なのかを突き止められたと反省しています。

--- 今後の目標を教えてください？

(志信)

リーダーとして掲げた、職場のあるべき姿に少しでも近づけていくようにしていきたいです。それが今後の目標だと考えています。また発表の中でも言いましたが、妻も同じ白河オリンパスで働いていますので、自分達の子供達が働きたいと思ってもらえるような会社になりたいと思っています。

--- 参加を検討している方へのメッセージをお願いします。



(志信)

大会に参加することで、自分自身が成長できます。また、成長した姿を会社のみんなに見ていただける最高の機会でもあります。

同じ第一線監督者として、一緒に頑張りましょう！

## ものづくりは ひとつづくり

--- 次に、上司の方々にお話を伺います。白河オリンパスについて、教えていただけますでしょうか？

(片桐)

白河の関で有名な福島県白河地区にある会社です。1978年に創立し、今年で45年になります。白河工場では、主に医療用内視鏡製品を設計・製造しています。

--- 人材育成の考え方について、教えてください。

(佐藤豊)

弊社では、「ものづくりはひとつづくりである」

と考えており、人材育成にはかなり力を入れています。

例えば、職場リーダーの育成です。

具体的には、小集団活動や白河オリンパス独自の「直流生産活動」という活動をおこなっています。

また「職場管理診断」というものがあります。現場の作業者には、資格取得を推奨し、技能者育成も積極的に推進しています。

--- 「直流生産活動」とは？

(佐藤豊)

不良や余計な工程内仕掛りも無くスムーズにものが流れ、直線的で停滞や後戻りのない生産の流れを構築したいという想いから「直流」という言葉を使用し、市場の需要に柔軟に対応できる生産体制の構築を目的とした活動の



白河オリンパス株式会社  
代表取締役社長  
片桐 賢一 氏



白河オリンパス株式会社  
第2製造部  
部長  
佐藤 豊 氏

事です。

(片桐)

世界ナンバーワンの医療機器工場として、改善活動を推進していますが、弊社のコアコンピタンスは「多品種極少量生産」だというふうに考えています。

「直流生産活動」を通じて、このコアコンピタンスをさらに強化しています。上手く推進できているかを診断するのが「職場管理診断」です。この診断によって、製造現場の様々なKPIを確認しています。

(佐藤豊)

「直流生産活動」は2008年から展開しており、今年で15年になります。この他にも「全社工場診断」や「職場管理診断」、「教育体系」など、長きに渡り継続し

て取り組んでいるものが多くあります。「継続させること」こそが、オリンパス全体のDNAだと考えています。

## 社員全員でさらに 素晴らしい会社に

--- 活動に対しての第一線者の反応はいかがですか？

(佐藤豊)

実際に活動をするのは非常に大変なんですけれども、「残業が減った」「自信がついた」「達成感を味わえた」と言ってもらっています。このような達成感があるから、みんながチャレンジしてくれています。

--- 今後の目標を教えてください。

(片桐)

私たちは、「ものづくりはひとづくり」であると考え、その点を非常に重要だと考えています。

それを体現する工場にするために、日々努力を続けています。1on1ミーティングの話もありましたが、私自身もなるべく現場に出るようにして、現場を把握するようにしています。少しでも現場を改善して、働きがいのある会社にしていきたいと考えています。

社員全員で課題を解決し、ステップアップしていき、10年後、20年後には、今よりもさらに素晴らしい会社にしたいと考えています。







## 第一線監督者の集い：名古屋

(2023年1月現在・敬称略)

### 特別講演

2023年2月8日(水) 15:10~16:10

#### 第一線監督者としての コミュニケーションの磨き方

株式会社 Kairos

代表取締役社長 長友隆司



### 特別講演

2023年2月9日(木) 15:40~16:30

#### 二宮金次郎にみる 現場実践の極意

親子をつなぐ学びのスペース リレイト

代表 中桐万里子

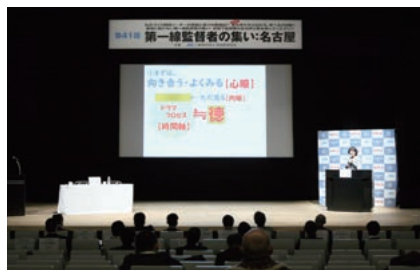


コーディネーター



(株)日本能率協会コンサルティング  
SX事業本部 本部長 茂木龍哉

特別講演の会場風景



# 第一線監督者の集い：名古屋

1日目 2月8日(水) 活動事例発表者

(2023年1月現在・発表順・敬称略)

 **最優秀事例賞 受賞**

 **企画委員会特別賞**



**ダイハツ工業(株)**  
生産調達本部 滋賀(竜王)工場 第2製造部プレス課  
係長 **久保 収**



**トヨタ紡織(株)**  
刈谷工場製造部 キャビンフィルタ製造課  
工長 **澤木 隆行**



**大同特殊鋼(株)**  
知多工場 任延第二室 小型係  
工長 **國枝 祥司**

 **企画委員会特別賞**



**(株)プロテリアル (旧：日立金属)**  
自動車部品製造部 第一電装部品課  
第一TSセンサ係 工長 **出町 隆浩**



**豊田自動織機(株)**  
コンプレッサー事業部 製造第三部  
東浦機械課 工長 **佐藤 崇裕**



**富士フイルムマニファクチャリング(株)**  
需給管理部 物流1グループ  
リーダー **和泉 昌浩**



## 第一線監督者の集い：名古屋

2日目 2月9日(木) 活動事例発表者

(2023年1月現在・発表順・敬称略)

### 🏆 最優秀事例賞 受賞



白河オリンパス(株)  
第2製造部 USスコープグループ US3チーム  
チームリーダー 佐藤 志信



(株)ヤマハ発動機  
生産本部製造統括部車体製造部生産1課第1工区  
職長 松本 圭悟



日本ガイシ(株)  
エネルギー&インダストリー事業本部 エナジーストレージ事業部  
製造部 電池製造グループ 係長 宇藤 光則

### 🏆 企画委員会特別賞



株式会社福井村田製作所  
第一製造部製造2課  
グループリーダー 高島 弘行

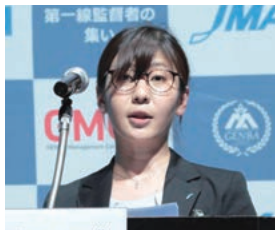


グローリープロダクツ(株)  
第一製品統括部 金融・OEM製品部 OEMG  
チームリーダー 山田 一輝



トヨタ自動車(株)  
エンジン製造部  
工長 渡辺 哲治

### 🏆 企画委員会特別賞



ダイキン工業(株)  
滋賀製造部 製造第2課  
組長 中本 奈緒美



# 第一線監督者の集い：名古屋

## 企画委員会特別賞

(2023年1月現在・敬称略)

1日目 2023年2月8日(水)



(右) 大同特殊鋼(株)  
知多工場 圧延第二室 小型係

工長 國枝 祥司



(右) 富士フィルムマニファクチャリング(株)  
需給管理部 物流1グループ

リーダー 和泉 昌浩

2日目 2023年2月9日(木)



(右) 株福井村田製作所  
第一製造部製造2課

グループリーダー 高島 弘行



(右) ダイキン工業(株)  
滋賀製造部 製造第2課

組長 中本 奈緒美



## 第41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

2022年12月現在

■委員長 (株)豊田自動織機 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 SX事業本部 本部長…………… 茂木 龍哉

■アドバイザー SGAアドバイザー SGAアドバイザー …………… 家田 一美

### ■委員

(株)アイシン 人材育成部 主幹 …………… 田中 優

オリンパス(株) 製造機能 製造・修理統括 人材開発ディレクター…………… 柴 史也

(株)クボタ KPS推進部 KPS推進統括課 担当課長 …………… 鈴木 誠二

グローリー(株) 機能生産技術部 部品技術G …………… 丹下 賢造

ダイキン工業(株) 滋賀製作所 空調生産本部 滋賀製造部 モノづくり支援専任部長 …… 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) 生産調達本部 工務部 主担当員 …………… 中川 智雄

(株)デンソー 品質管理部 上級キャリアエキスパート …………… 藤本 高宏

(株)東海理化 生産調査部 企画総括室 …………… 豊田 智一

トヨタ自動車(株) トヨタ技能者養成所 所長…………… 深津 敏昭

トヨタ紡織(株) 技能育成部 技能育成推進室 グループ長…………… 南里 匡一

日本ガイシ(株) 品質経営統括部 マネージャー …………… 川口 定

パナソニックホールディングス(株) マニュファクチャリングイノベーション本部 課長 …… 岩瀬 鉄平

富士フイルムマニュファクチャリング(株) 事業推進部 部長…………… 野口 健

古河AS(株) ものづくり改革本部 副本部長 …………… 京道 英治

(株)村田製作所 モノづくり技術統括部 モノづくり強化推進部 生産革新課 マネージャー …… 佐藤 淳崇

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…………… 袴田 雅彦

ヤマハ発動機(株) 生産本部 生産戦略統括部 生産管理部 部長 …………… 松本 和幸

### ■事務局

一般社団法人 日本能率協会 ものづくり支援事業グループ 中部事務所 所長 …… 石黒 透

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 中部事務所 参与 …………… 藤川 博之

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 中部事務所 …………… 若尾 満

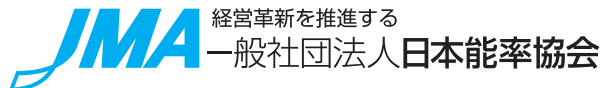
## 第42回 『第一線監督者の集い：名古屋』 開催のご案内

〈会期〉 2024年2月15日(木)・16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〉 〒450-0001 名古屋市中村区那古野1-47-1 名古屋国際センタービル20階  
TEL：052-581-3271