

「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す。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が、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ですが、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、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ですが、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が、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、「もっとこうの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、単に引っ張っていか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わなければならない。最初は、リーダーシップを取ってもらって、引っ張ってもらわなければならない。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す。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。何百人の聴講者の前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、堂々と発表されていて、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せん。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

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、女性とは

でも上手です。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」というと班長か職長ぐらい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ような向き合い方をして、育成をしていくかというとこ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。



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





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なと思います。

時短勤務だと、現場の方って困るんですよね。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。

