

「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が、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当しています。

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)

本当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なりたいと考えています。

