

# News Letter

2019年12月16日

 一般社団法人日本能率協会  
 産業振興センター

## つよい現場には、すごいリーダーがいる！

### 工場の現場改善・部下育成の事例発表大会「第6回 第一線監督者の集い：仙台」

#### 最優秀事例賞は、長野オリンパスの下村和彦さん（長野県）

#### 企画委員特別賞は、トヨタ紡織の近藤友貴さん（愛知県）が受賞

一般社団法人日本能率協会（JMA、会長：中村正己）は、製造業のものづくり現場における管理・監督者が、工場の改善活動や人材育成の取り組みなどを発表する「第6回 第一線監督者の集い：仙台」を、2019年12月13日に、仙台国際センター（宮城県仙台市）で開催しました。

製造ラインの現場監督者（第一線監督者）7人が登壇し、活動内容や苦労した点、成果を発表。聴講者による投票を行い、最優秀事例賞には長野オリンパスの下村和彦さん、企画委員特別賞にはトヨタ紡織の近藤友貴さんが選出されました。

本ニュースレターでは、受賞した下村さん、近藤さんの職場改善・部下育成をストーリーで紹介します。

#### 最優秀事例賞（聴講者の投票により決定）

長野オリンパス 製造1部 金属グループ グループリーダー 下村 和彦さん

#### 企画委員特別賞（企画委員からの推薦で選出）

トヨタ紡織 猿投工場シート製造部 ウレタン製造課 班長 近藤 友貴さん

### ■「第一線監督者の集い」とは

日本能率協会では、製造業の現場において生産計画や品質の管理・監督、作業指導を行うリーダーを「第一線監督者」と呼称しています。この「第一線監督者の集い」は、改善活動の内容・成果に加えてどのように職場をマネジメントしたかを発表する催しです。企業や業界を越えた情報交流の場として1982年に名古屋で始まり、現在は名古屋、福岡、仙台、タイ・バンコク、中国・上海の5地域で行っています。

### ■今回の事例発表企業と、最優秀事例を決める聴講者投票について

今回は7社が発表を行いました（右図）。

本大会には、事例発表者と同じく生産現場で管理業務に就いている監督者らが聴講に訪れます。今回は、193人が来場しました。

最優秀事例の選出には、「第一線監督者の活動・行動としてふさわしく、他の模範となると思われること」を評価の着眼点とし、聴講者一人につき2票を投じて決定します。

審査員や識者による評価ではなく、日々ものづくりの現場で働いている監督者たちが、企業の枠を越えて互いを称え合う賞といえます。

受賞企業ならびに受賞者への取材をご希望される報道機関の方は、  
下記までご一報ください。

#### 発表企業 ※発表順

デンソー福島（福島県）  
 TOTO（福岡県）  
 トヨタ自動車東日本（宮城県）  
 トーキン（宮城県）  
 トヨタ紡織（愛知県）  
 長野オリンパス（長野県）  
 ミツバ 福島工場（福島県）

聴講者 193人による投票

<問い合わせ先>

一般社団法人日本能率協会 広報室 斎藤・川村 〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

(Tel: 080-3201-4599 または 03-3434-8620 / E-mail: Yuka\_Saito@jma.or.jp)

## ＜最優秀事例賞＞

長野オリンパス 製造1部 金属グループ  
グループリーダー 下村 和彦さん

「派遣社員から監督者へ大変身!!  
人を動かすのはやはり心です。  
～笑顔あふれる職場の作り方教えます～」



写真右：最優秀事例賞に輝いた長野オリンパスの下村和彦さん

### 派遣社員として入社、数々の改善を重ね2年で正社員に

長野県辰野町にある長野オリンパスは、顕微鏡・工業用内視鏡の開発・製造を手掛ける。2002年に派遣社員として入社した下村さんは、金型加工チームに配属。雇用継続の不安もあり、一心不乱に改善を続けたところ、上司に認められ正社員に。まもなくラインリーダーにも抜擢され、キャリアは順調そのもの。しかし、その自信からか、いつしか見た目や態度が変わり、上から目線で指示を出すように。メンバーとの人間関係が悪化し、孤独の日々が続いた。

以前は、メンバーとのコミュニケーションや思いやりが自分の強みであったのに、と反省し、メンバーととことん話し合い、お互いの言いたいことを吐き出し、人間関係が回復。このとき、下村さんは「楽しく、仲良くすれば信頼を得られる」と学習した。

### 長年のあきらめ感と、自分への不信感を払拭するために

その数年後、下村さんは、成形チームのチームリーダーに抜擢された。28人で3つのラインを担当している。半分は非正社員の構成だ。医療器に使用するプラスチック部品を成形し、関連会社に供給する。

配属初日に感じたのは重苦しい雰囲気。その理由は、1年以内に他社よりコストを下げないと存続できないという危機だった。コスト分析すると他社に比べコストは1.3倍。下村さんは、人と設備の最大効率化に向け、人のロス排除、設備のフル稼働という2本柱を掲げた。

これまでの経験から、楽しく仲良く改善すれば生産性は上がると信じていた下村さんは、さっそくメンバーに改善案を募った。しかし職場の重苦しい雰囲気は変わらず、改善提案も1カ月で3件というさんざんなものだった。何も知らないのに、という自分への不信感、さらには長年のあきらめ感からだった。

焦りを募らせる中、検査漏れによる不具合で生産ラインが停止するという事態が起こる。つかつかとなった下村さんは、メンバーと大喧嘩。いよいよ雰囲気は最悪に。

そんなとき、下村さんの上司が「元気がないな」と声をかけてきた。「楽しく仕事をしてみんなで笑顔になりたいんですけど」という下村さんに、上司は、「ただ楽しく仕事をしていても笑顔にはならない。メンバーを笑顔にするには何が必要か考えてみる」と言った。

そのアドバイスにハッとした下村さんは、職場とメンバー、そしてその家族を守ることが自分の役割だと心を新たにし、そのためには、全員の力が必要だと、全員の力を結束するための戦略を考えた。

### 『心頼巡視』でメンバーの心をつかむ

まず、着手したのは「個の信頼」。提案は待っていても出てこない。であれば、自ら飛び込もうと、メンバーの作業を見てやりにくところを聞き、一緒にやってみる。そして大変な作業をやらせていることに感謝し、一緒に改善をする。という『心頼巡視』に取り組んだ。それを分け隔てなく全員に行ったのだ。すると、徐々に信頼関係が生まれ、メンバーが自主的に困ったことを言うようになった。

次に行ったのは、一体感の形成だ。全員が共有できるビジョンが必要だと考えたのだ。下村さんは自分の経験も交えながら想いを伝え、とことん話し合った。その結果『みんながHAPPYになれる職場にする』というビジョンが決まった。さらに、メンバーからも、自分たちが変わり悪い事は言い合い解決するという声があがってきた。

さらに、職場内ツアーを実施。お互いのラインを知ろうというものだ。互いを知ること、思いやりの気持ちとあきらめないという雰囲気ができてきた。

## 『はびねすの木』で笑顔あふれる職場に

一体感が醸成された後、下村さんは、改善活動を加速させるため、矢継ぎ早に手を打った。HAPPYの頭文毎に班を編成し、班活動を開始。これまでの対話の中で聞いていたメンバーの興味関心や強みをベースに、「安全」「重点課題」「5S」「はびねすの木」の4班を編成。改善活動に着手。定期的にメンバー構成を見直し、リーダーも入れ替え、メンバー一人ひとりの育成にも配慮した。

ユニークなのは「はびねす（Happiness）の木」の活動だ。職場のボードに木を植える（大きな木の絵を貼りだす）ところからスタート。普段仕事の中で感じている事や困っている事をはびねすカードに記載する（種まき）。その声に対し、改善案を書き改善に着手。進捗は、花びらに色を塗ることで表現。改善が完了したところで、カードを木に貼るといったものだ。

はびねすの木が満開になることをめざして取り組んだところ、半年で200件を超える改善をやりきることができた。

分析すると、設備稼働率は20%向上、部品コストは32%ダウンを達成。見事目標をクリアした。そのころには、職場に蔓延していたあきらめ感は、どこかに消えていた。

より働きやすい職場をめざし、その後、「誕生日休暇」も導入した。メンバーからは大好評。職場は笑顔に包まれるようになった。

さらに、改善により自信をつけたメンバーが社内報告会でも活躍するようになり、自ら手をあげて発表するメンバーも次々にでてきた。

その後、下村さんは形成チームから異動になったが、はびねすの木は継続している。2本目は、1本目よりもハイペースで満開となった。

下村さんは、この様子を喜びながらも、いつしかはびねすの木も飽きる。メンバーは同じことを繰り返すといつしか、慢性化し、それが惰性になり、そして停滞に行き着くと分析。

そのために常に新しい仕掛けをつくりたいと、今後の抱負を語った。

## <企画委員特別賞>

トヨタ紡織 猿投工場シート製造部 ウレタン製造課

班長 近藤 友貴さん

### 「みんなで描こう新しい地図 ～新米女性班長の奮闘～」



写真右：企画委員特別賞に輝いたトヨタ紡織の近藤友貴さん

## 女性初の班長に抜擢、理想の班長への道のりを白い地図に描こうとするが……

愛知県豊田市北部にあるトヨタ紡織・猿投（さなげ）工場は、自動車のシートやドアトリムなどの内装製品を手掛ける。近藤さんが担当するのは、シートの乗り心地を左右するウレタン工程だ。

タイ焼きをつくる原理と同じで、金型に原料を注入し、型閉じ・発泡成形の後取り出すというもの。大型設備を使うため、男性が最前線で活躍するという職場である。

2005年に期間社員として入社した近藤さん。寿司屋の末っ子でスポーツ大好き。白黒つけたいしっかり者の反面、こうでなければという頑固者と自己分析。そんな近藤さんは、持ち前の器用さもあり、入社1年半で正社員に登用されると、その後も仕事を積極的に覚え、後輩もでき、後輩指導も行うなど順調にキャリアを進めていた。

そして2019年、ウレタン工程という男性職場で初の女性班長に任命された。班長の役割は、一言でいうと職場のパイプ役である。リーダーシップを発揮し、職場のコミュニケーションを活性化するとともに、相談を受けたときには適正な判断と正しい知識に基づくアドバイスが求められる。

先輩部下も多く不安はあるものの、理想の班長像とは何かを考え、道のりを記す白い地図を描き、一歩歩を進めた。

## 設備異常が頻発、しかし知識と技能不足で対応できず

そんな近藤さんだったが、設備異常の知らせが来て現場にかけつけても、知識がないため対処が遅れることがあった。先輩社員からも「女だからね」と言われることもあり、知識・経験不足、なによりも頼りにされていないことに対し、悔しい思いを募らせた。

理想とする班長像とかけ離れた自分が班長になってもよかったのか、というネガティブな気持ちが強くなり、気が付くとメンバーとの会話も減り、溝ができていた。

ストレスもたまり、飲みに行く回数も増えた。あるとき、飲み屋の大將に「どうすればいい？」と相談したところ、「今できることをやったら」と言われ、ハッとした。これまでは、理想と現実のギャップに打ちめられていたが、等身大の自分にできることから一步一步やるべきだと気づいた。

まずは、知識を身に付けることだと考え、資格を取ることを決意。自主保全士1級をめざし勉強を始めた。先輩社員の指導のもと、現場で設備についても学んだ。資格をとったことで自信も生まれた。

しかし、異常が発生するたびに現場へ行きながら、異常が起きないようにするためにはどうしたらよいかを考えるようになった。こうした問題を解決できないかと、若手メンバーに相談したところ、「設備を直すのは保全の仕事じゃない？」「女に設備がいじれるの？」と、またもやがっかりな反応。

こうなったら自分が動くしかない、と現地現物にて確認を実施し、問題に向き合った。しかし、知識・経験不足を実感するばかり。あきらめかけたとき、先輩社員が声をかけてくれた。素直に困っていることを話し、相談した。こうしたコミュニケーションと協力を得て、少しずつ道筋が見えてきた。

これまでは働きやすい職場にしたいという自分の考えをメンバーに押し付けていたと反省し、みんなが困っていることを解決しようとメンバー働きかけた。ただ聞くだけでは意見が出てこないの、飲み会を開いて本音を聞くことにした。

## 飲み会でメンバーの本音を引き出す

その飲み会で、重いビールジョッキを持って腰をさすりつつ仕事をする店員を見て、「私も同じだ」という女性社員がいた。作業が前傾姿勢になるため、腰に負担がかかるというのだ。

翌日三現で確認すると、たしかに腰に負担がかかっており、つらそうだった。自分も同じ作業を体験し大変さを実感した。

早速メンバーを集めて、解決のための会合を開いた。それぞれの個性にあった役割分担を行い、自身はサポート役にまわった。そのとき約束したのが活動の進捗について「ハウレンソウ」しあうということ。

メンバーが改善に取り組み始めた中で、消極的なメンバーもいた。声をかけてみると、実は前からやっていたことがあったと言う。それは、シーソーの原理で、作業台に重いものを載せると作業台が前傾し、人間が前傾しなくても作業がスムーズに行えるというものだった。

そのアイデアを職場に展開したところ、賛否両論があったが、近藤さんは「いいね、面白そう」と職場を鼓舞し、発案者を中心に改善を進めた。

結果、シーソーとバネの原理をつかって、作業台を改善。作業者の負担も軽減した。エルゴ評価を実施したところリスク低減という結果もでた。

こうした成果を重ねるうち、もともと約束として始めた「ハウレンソウ」が自然な形でできるようになった。コミュニケーションも活発になり、信頼感が生まれる職場環境になった。

## 「ハウレンソウ」させる、から「ハウレンソウ」される、に変化

こうした一連の取り組みから、近藤さんは「ハウレンソウ」はさせるものではなく、されるものだと振り返る。

これから大切にしていきたいこととして、①できることから取り組んで自信をつける、つけさせる、②誰に対しても心は素直で謙虚に接する、③取組みや意見をくれたことに対して感謝する、の3つを挙げた。

(以上)