

2019年10月7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15回 第一線監督者の集い：福岡」

## 最優秀事例賞は、JFE スチールの南部隆治さん（広島県）

## TOTO の工藤輝邦さん（福岡県）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15回 第一線監督者の集い：福岡」を、2019年10月3日（木）・4日（金）の2日間、福岡国際会議場（福岡市博多区）で開催しました。

1日目、2日目ともに8人ずつが登壇し、活動内容や苦勞した点、成果を発表。各日ごとに聴講者による投票を行い、最優秀事例賞にはJFE スチールの南部隆治さんとTOTOの工藤輝邦さんの2名が選出されました。

本ニュースレターでは、受賞した2人の職場改善・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）

<P2>

JFE スチール 西日本製鉄所 福山地区 制御部 熱延制御室 統括（副課長） 南部隆治さん

<P3>

TOTO エレクトロニクス技術本部 電子機器製造部 電子機器製造課 ライン工程組長 工藤輝邦さん

#### ■「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、現在は福岡、仙台、タイ・バンコク、中国・上海の4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

2日間で16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、1日目に287人、2日目に234人の、のべ521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。

##### 1日目（8社） ※発表順

トヨタ自動車九州  
 日立金属  
 ケイミュー  
 本田技研工業  
 マツダ  
 日立メタルプレシジョン  
 デンソー九州  
 JFE スチール

聴衆 287 人による投票

##### 2日目（8社） ※発表順

日産自動車九州  
 コベルコ建機  
 ダイキン工業  
 日立製作所  
 キャタピラー・ジャパン  
 ダイハツ九州  
 ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング  
 TOTO

聴衆 234 人による投票

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。

<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)

## <受賞事例紹介 1>

JFE スチール 西日本製鉄所 福山地区

制御部 熱延制御室 統括（副課長） 南部隆治さん  
（広島県福山市）

「“情熱”と“技術”を繋ぎ育てる 禍転じて福となす  
トラブル解決を通じて職場活性化と技術力向上を実現」



写真右：最優秀事例賞に輝いた JFE スチールの南部隆治さん

### 幅広い知識・スキル・経験が必要な熱延制御保全

鉄鋼製品を製造する JFE スチール 西日本製鉄所 福山地区は、船舶などに使う厚板鋼板や飲料缶・自動車ボディに使用する薄板鋼板などを手掛ける。南部さんは、1983 年の入社以来、熱延制御保全に携わってきた。2007 年にリーダー職、2014 年に作業長（係長）に就任し、現在では統括（副課長）の職責にある。

熱延工場は、24 時間操業が前提。わずか月 3 日というメンテ日を除いて、工場操業停止を低減することが、南部さんら保全の使命である。

南部さんの職場には、昭和時代に導入された古い設備もあれば最近導入された最先端の設備までであるため、古い設備の技術・技能伝承から、新しい知識・技術の習得まで幅広いスキルが必要とされる。

今回南部さんが語ったのは、2014 年から 5 年間務めた作業長（係長）時代の職場改革の経験。

### 急激な若返りで職場が混乱、操業停止の増加

リーダー職から作業長へ昇格した当時の南部さんの職場は、経験豊富なベテラン層が定年でどんどん退職、若手社員が現場経験が少ないままリーダーに昇格するという若返りの時期にあった。

そんなとき、作業者がけがをするという災害が発生。また、熱延台車という次工程へ製品を搬送する機器に、たびたびケーブル断線が発生。その都度人力で搬送しなくてはならず、職場は疲労困憊。操業停止にも陥り、南部さんは窮地に立たされた。

南部さんは、職場内 QC 活動での経験から、問題解決のためには、プランをしっかりと考え実行することの重要性を実感していた。そこで、熱延台車トラブルの解決を人材育成と技能伝承の機会と捉え、トラブル撲滅プランと、職場活性化プランを立案する。

### 「トラブル撲滅」と「職場活性化」に同時進行で取り組む

1 つめのトラブル撲滅プランでは、職場の一体感を生み出すため、担当をまたいだメンバー構成とした。主担当には、あえてサブリーダークラスを配置し、経験の少ない若手の成長に期待。若手、中堅、ベテランとバランスよく配置し、解決プランを進めた。

2 つめの職場活性化プランでは、「職場力の復活、向上」「やる気の育成」を目標に 4 つのプランを立案。考慮したのは、自分だけが動くのではなく周りを巻き込むことと、職場に過剰な負荷をかけないこと。

まず行ったのは、定年を迎え第一線を退いた作業長経験者に、教育選任担当としてリーダーを育ててもらうこと。上司や人事部門にも掛け合って、専門教育やマネジメント教育を実行できる体制を整えた。

次に行ったのは、やる気アッププラン。褒めることが大切だと、新たな職場内の表彰制度をつかった。職場のメンバー全員が集まる場で室長から表彰し、普段表彰されることの少ない若手のやる気アップにつなげた。

さらに、コミュニケーションプランを実行。職場内の会話も少なく、休憩中もスマホという職場の雰囲気な何とかしようと、年齢や階層別に昼食会を実行。あらかじめコミュニケーションシートに興味や休日の過ごし方などを書いてもらい、会話の糸口をつかんだ。

### 見事問題解決、アメリカで成果発表も

紆余曲折があったものの、こうした取り組みが奏功し、熱延台車のトラブル撲滅プランでは、ケーブル断線防止のアダプタ開発に成功。見事トラブル撲滅が実現した。この取り組みは全社の改善活動でも優秀賞を獲得し、アメリカで成果を発表するなど、職場の士気も高まった。

現在も活動は活発に展開されている。

「日々精進し、人を大事にすること」を監督者の使命だと語った南部さん。ものづくりは人づくりを体現する取り組みといえよう。

## ＜受賞事例紹介2＞

TOTO エレクトロニクス技術本部 電子機器製造部

電子機器製造課 ライン工程組長 工藤輝邦さん

(福岡県北九州市)

「立ちはだかる壁！ 乗り越え築いた強固な現場！  
～協力と集中で芽生えた一体感～」



写真右：最優秀事例賞に輝いた TOTO の工藤輝邦さん

### 女性だけの職場に新任組長として異動

バス・トイレ製品を製造する TOTO の苅田工場にある電子機器製造課は、ウォッシュレットや自動水栓の電子基盤を手掛ける。工藤さんは、13 年間携わった自動機工程組から、セル・ライン工程組に抜擢された新任組長。設備を効率よく稼働させるのが仕事である前職場は、少人数でかつ男同士ということもあり、コミュニケーションも取りやすかった。

しかし、新たに着任したセル・ライン工程は、自分以外はすべて女性。しかも自分よりベテランのリーダー 2 人を部下にもつことになった。

上司である課長は、TOTO の『あしたを、ちがう「まいにち」に。』というミッションに基づき、改善活動、SF（スマート・ファクトリー）、働き方改革の 3 つを方針として打ち出した。

工藤さんは、その上位方針を実現するために、「簡単改善・楽しい改善」「生産性がグングン上がる」「チームワークの向上」「ワークライフバランスの確立」の 4 つを自身のありたい姿に描いた。そして実現に向け、第 1 段階「メンバーの統率」、第 2 段階「現場力向上」、第 3 段階「職場全体の改革」と 3 つのマイルストーンを構想した。

### 作業フォローがあだとなり、部下からの信頼がゆらぐ

しかし、工藤さんは大きな壁にぶち当たる。仕事を早く覚えようと積極的にメンバーにかかわり、作業フォローにも入ったが、その行動が 2 人のリーダーから「相談がない」「勝手に動く」と不評。信頼を失う結果になった。自分自身もキャパオーバーになり、職場が機能不全に。

上司に相談すると、監督してやるべきことは、作業フォローではなく、仲間と共に目標を達成することだと叱られた。だが、その言葉から、人にはそれぞれの役割があると気づき、メンバーへのインタビューを通じて、強みを発見していった。その結果、職場の雰囲気も良くなり、メンバーの目標設定もスムーズになるなど、成果が出せる環境は整った。ひとまず第 1 段階は達成したといえよう。次は、現場力向上を実現するための活動だ。

### ボトルネック特化した改善活動に挑む

これまでも工藤さんの職場では、QC 活動を通じて各工程でさまざまな改善を実施してきた。しかし、いろいろ手を打っているものの、生産量に比例して残業が増え、改善活動の効果が実感できなかった。改善活動を行うことが目的になっており、メンバーにはやらされ感もあった。そこで、工藤さんはまずは自分が変わろうと、マネジメントセミナーに参加。そこで、制約に集中することが全体最適になるという制約理論を学び、自工程で実践することに。ある工程に仕掛品が集中していることを発見し、その工程に応援要員を配置することで定時に作業が終了するという、著しい成果を上げた。

しかし、応援対応では本当の改善にならないと考えた工藤さんは、発生源を潰す改善をしようとチーム全体で知恵を出し合い、討議を重ねた。その結果、成果に直結するポイントに集中して取り組むことができ、大幅に改善することができた。

### 「選択」と「集中」に「協力」を加え、笑顔あふれる職場に

自工程の改善を成し遂げた工藤さんは、次に、製造課全体の改善に着手する。他の組も巻き込んで勉強会をするなど、製造課全体でボトルネックを共有した。さらに進捗の見える化をはかるとともに、進捗を定期的に報告する場を設けることで、競い合いの雰囲気も生まれ、スピード感も増した。その結果、年 2 回の活動をスムーズに進める事ができ、効果金額も倍以上に。課全体の QC 活動の活性化が実現した。この QC 活動の成果は、社外の大会でも県知事賞などを獲得するなど、広がりを見せている。

また、マネジメントの観点でも、職場全体に改善意識は浸透し、生産量は安定した水準をキープしながらも残業は大幅に減少し、休暇は取りやすくなり、笑顔あふれる職場に変貌した。