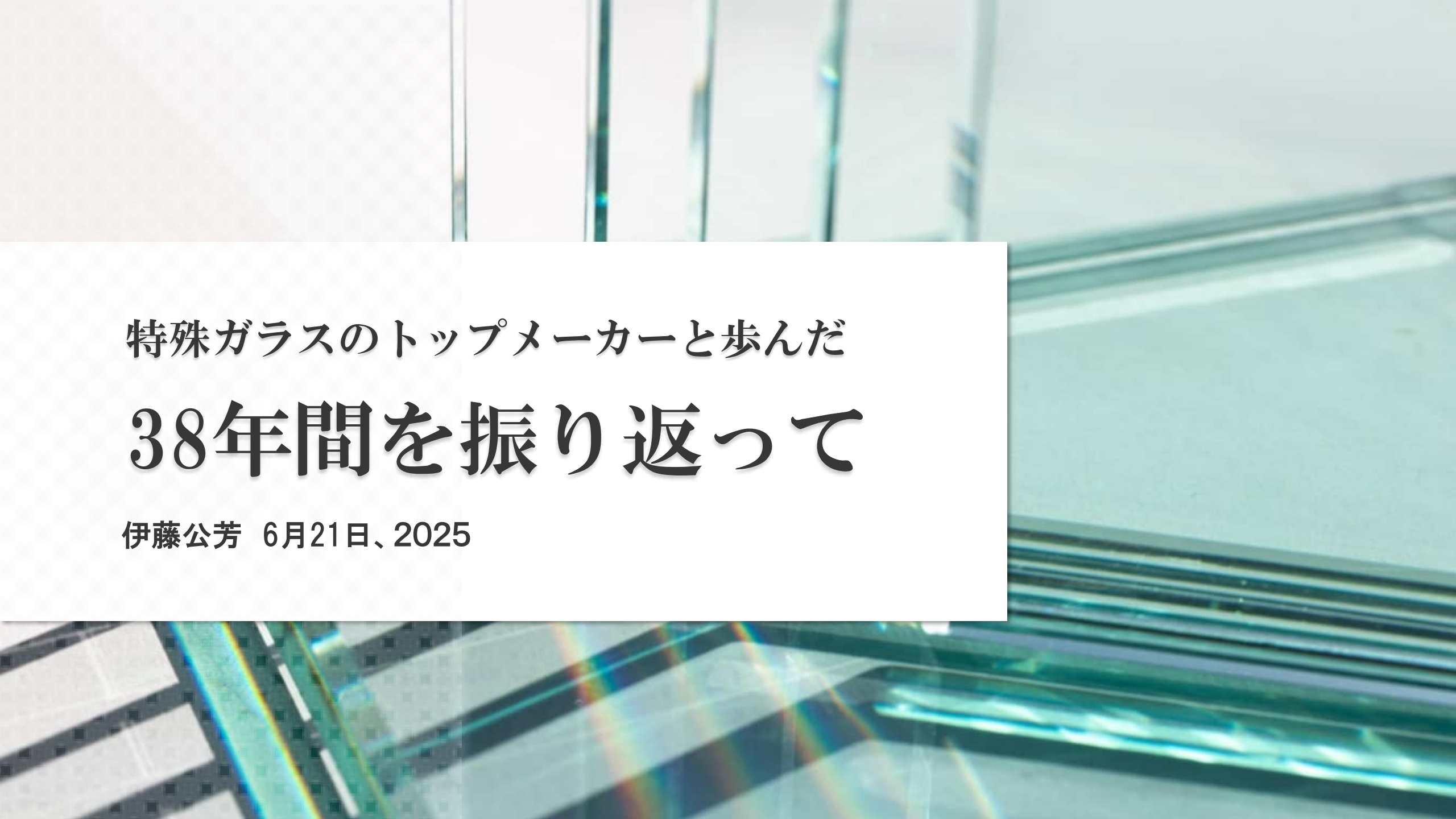




特殊ガラスのトップメーカーと歩んだ 38年間を振り返って

伊藤公芳 6月21日、2025

◇Agenda

- 私の職歴について
- 38年間で学んだこと
- 後輩の皆様に送る言葉

私の職歴について

My biography



◇My biography

1973

東京工業大学
無機材料工学科
境野研究室 卒業

1973～
1986

光学ガラス
トップメーカー
開発課長
チーフエンジニア

1987

特殊ガラス
トップメーカー
日本法人に入社

1987～
1999

液晶ガラス工場
工場熔解部門
生産技術責任者



◇My biography



2000

本社事業部へ

2000～
2003

プロセス技術部
を組織・管理

2003～
2012

全ての液晶ガラス
工場・工程能力を
統括管理

2006

社内資格
マニファクチャリング
アソシエイトに認定

◇My biography

＼2016～現在／

2010～
2015

グラステクノロジーグループ

各種プロジェクト

コーディネーター・リーダーを担当



コントラクターとして本社事業部
技術アドバイザーを担当

38年間で学んだこと

learnings for 38 years in
clos-culture company



1

コーニング ビジネスヒストリー

2

組織風土の違い

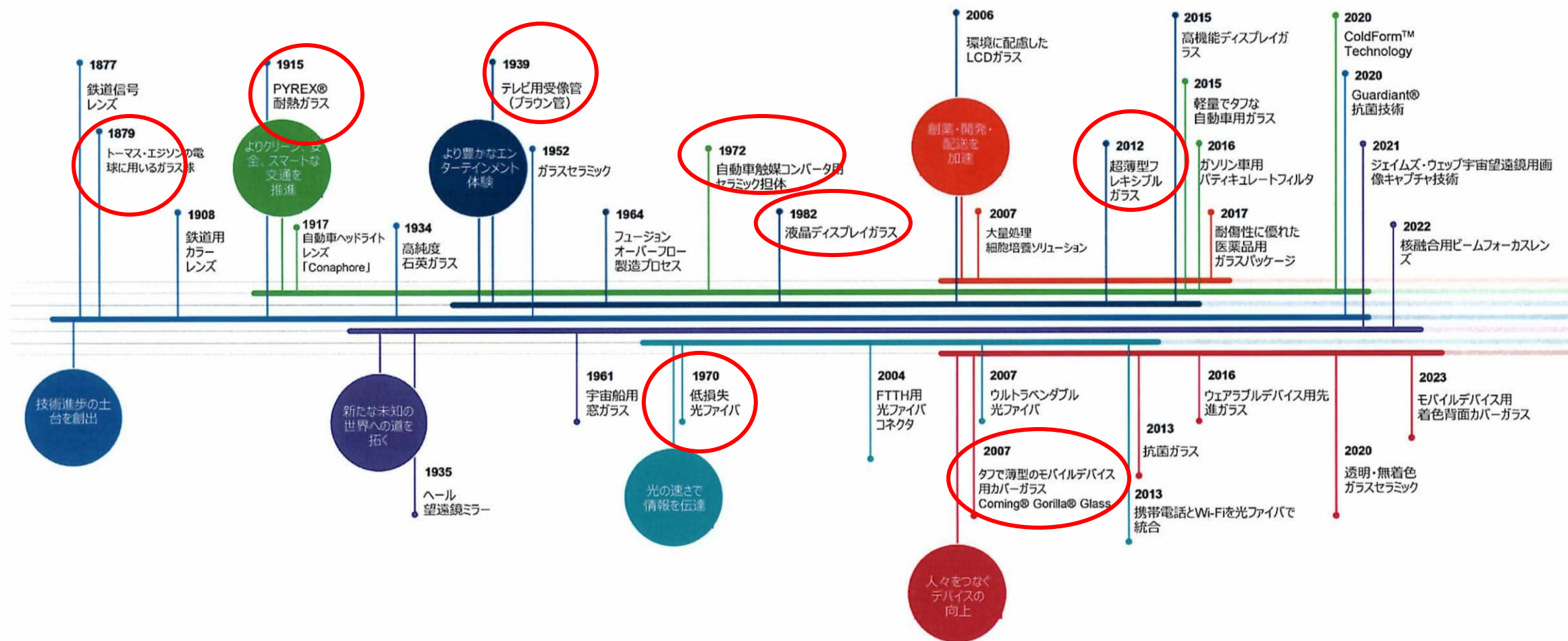
3

プロセス&クオリティ
エンジニアリングの重要性

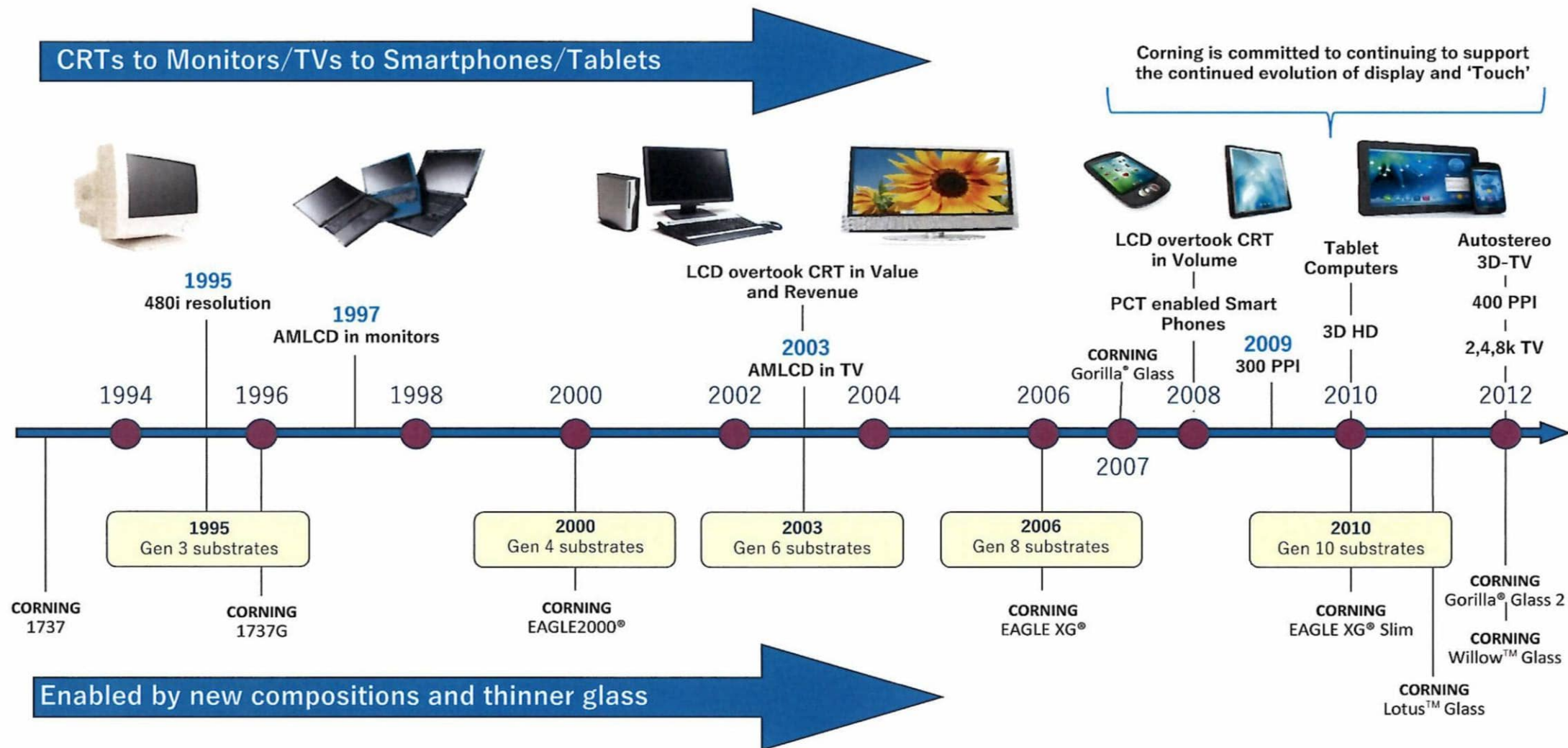
1

コーニングビジネス ヒストリー

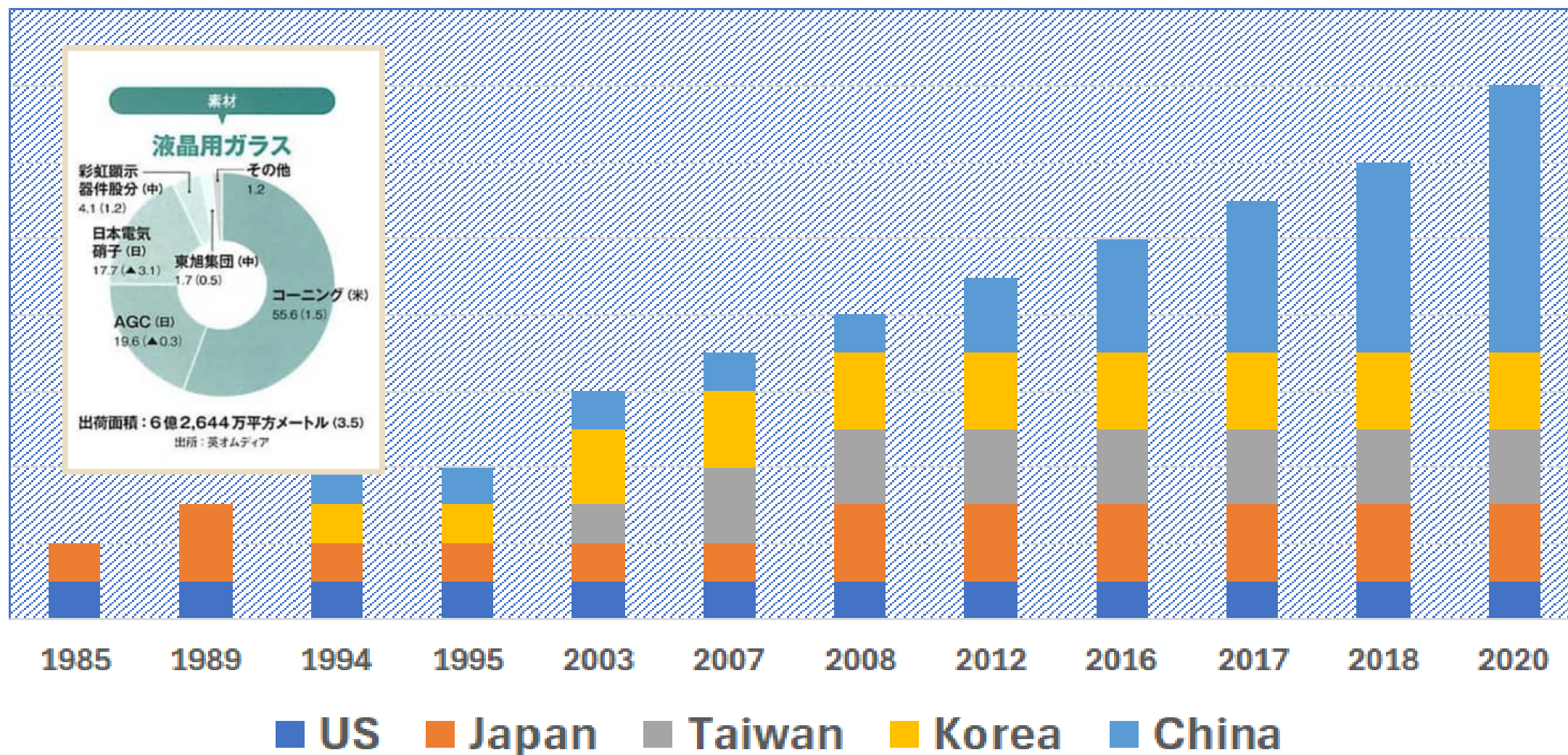
約200年にわたり、人々の働き方や学び方、暮らしに進歩をもたらしてきたコーニング



液晶ディスプレイ・ガラス基板ビジネスの歴史 (1994~2012)



Corning FPD glass manufacturing plant expansion history



2

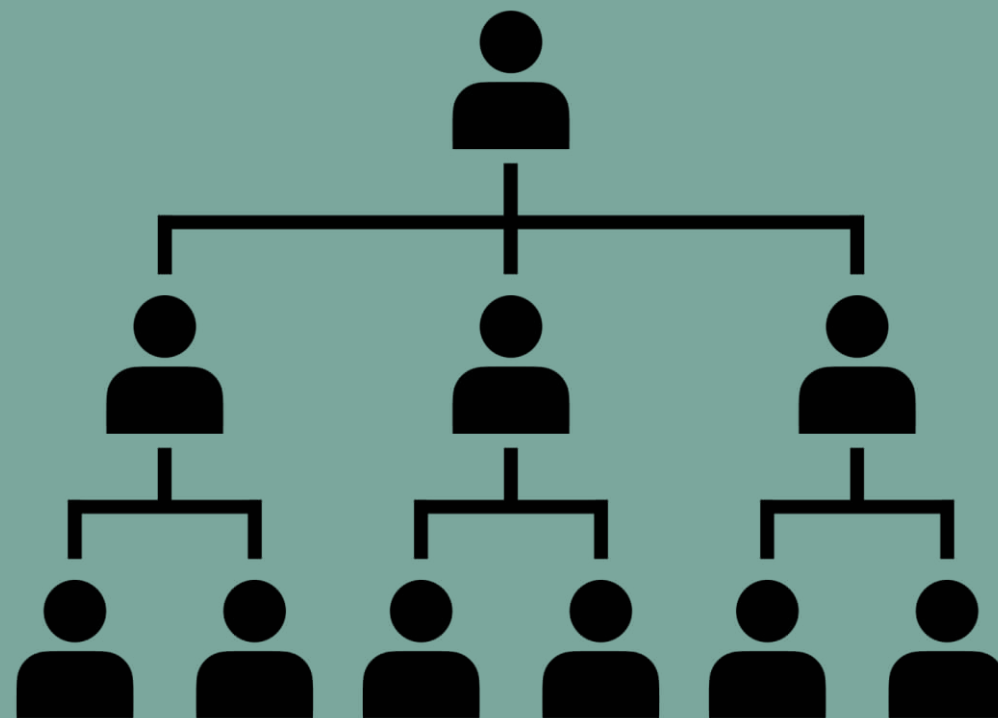
組織風土の違い

米国企業の場合



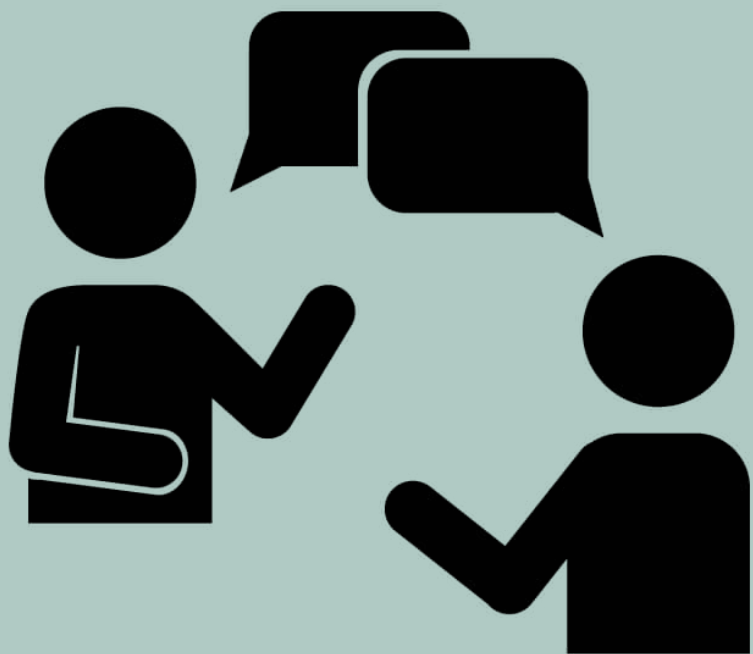
- 直接的
- 業務重視
- 平等的
- 個人中心

日本企業の場合



- 間接的
- 関係重視
- 階層的
- 集団重視

直接的／Direct



- 考え方が直接的、かつ明確に伝えられる。
- 質問やアイデアがある場合必須。
- 沈黙が好ましくない。

間接的／Indirect



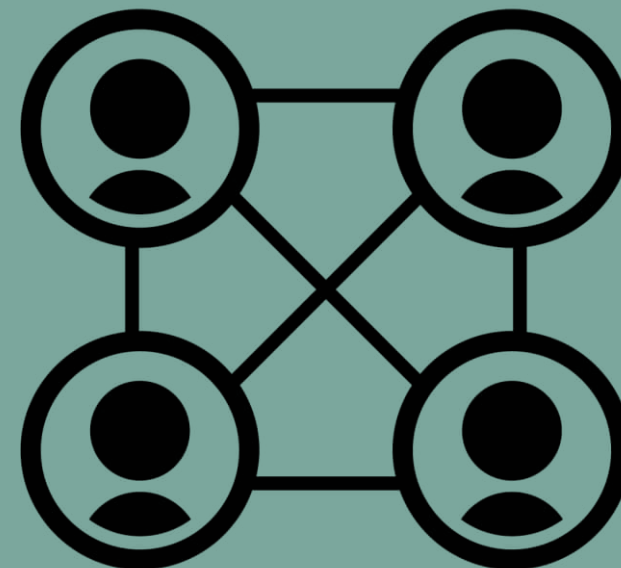
- 文脈によって伝え方が変わる。
- 相手のメンツを潰すような意見は出しづらい。
- 沈黙は問題ない。

業務重視／Task



- 迅速に業務を遂行する。
- 書面による合意が重要である。
- 議論・対立は受け入れる。

関係重視／Relationship



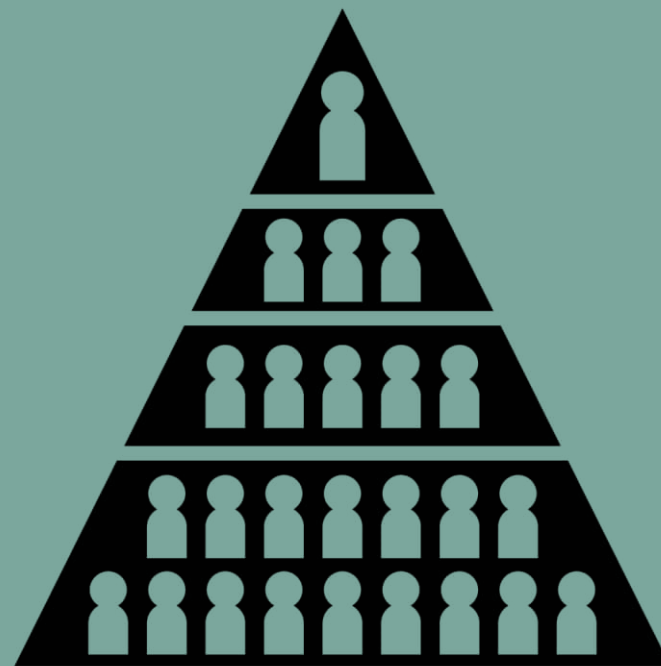
- 仕事にとりかかる前に関係を築く（根回し）
- 契約よりも信頼関係。
- 争いは避けるべき。

平等／Equal



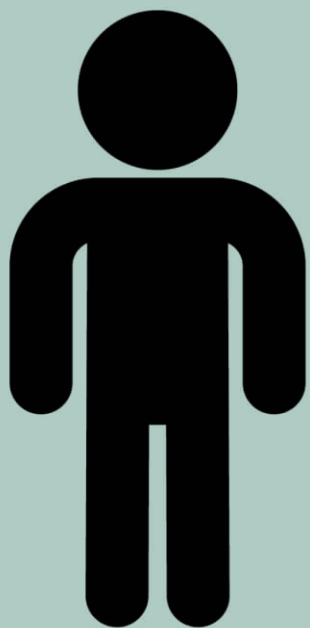
- 上司やリーダーに反対意見があれば異議を唱えてよい。
- アイデアのある人は皆発言・貢献すべき。
- プライベートで仲が良くてもためらいなく反対意見を述べる。

階層／Hierarchical



- リーダーや上司に話を求められたときだけ話す。
- リーダーや上司に異議を唱えてはいけない。
- 常に上司やリーダーに従う。

個人中心／Individual



- 自分の考えを自由に表現・自己主張する。
- 他の人は自分の事を自分で考えればよい。
- 沈黙＝理解してる・興味がない。

集団重視／group



- 会話においてはグループを代表すべき。
- 常に他者を尊重すべき。
- 沈黙＝必ずしもアイデア・意見がないわけではない。

● クロスカルチャルな環境における日本人の強み・弱み

強み

- ・ 他人並びに組織との調和の優先
- ・ 業務遂行力の高さ
- ・ 階層的な組織への順応
- ・ 謙譲・謙遜への配慮
- ・ 責任感の高さ
- ・ 結果に対するフェアな対応
- ・ 分析能力の高さ
- ・ アナログ的で深い思考力
- ・ 基本的なプロセスへの準拠



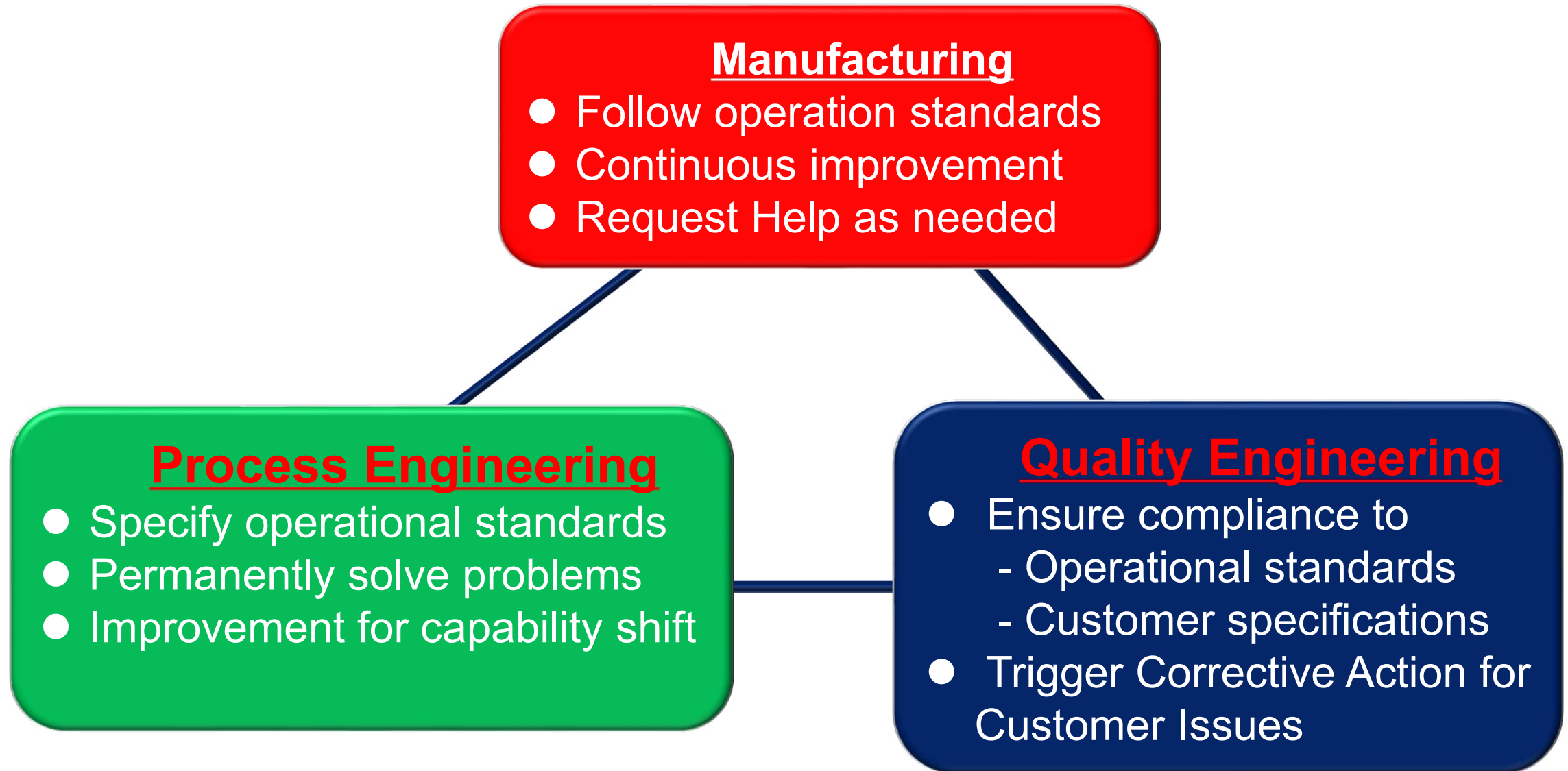
弱み

- ・ 自己顕示欲、表現力の弱さ
- ・ プレゼンスキルの低さ
- ・ 意見の提示をしない
- ・ 他との白熱した議論の回避
- ・ 共感重視
- ・ 日本語の文法に起因する英語力の弱さ
- ・ 結果よりもプロセスを重視したアプローチ

3

プロセス&クオリティ エンジニアリングの重要性

● プロセスエンジニアリング、クオリティエンジニアリング、製造の役割



●長い歴史に培われ、進化するプロセスエンジニアリングマニュアル



定期的な工場監査による
工程管理システムの標準化と改善



グローバルに展開する座学と
eラーニングによるトレーニング
システム

●厳格な工程管理システムと顧客管理システム

3Sに基づく基本的体制

Systematic 体系的な対応

Scientific 科学的な診断

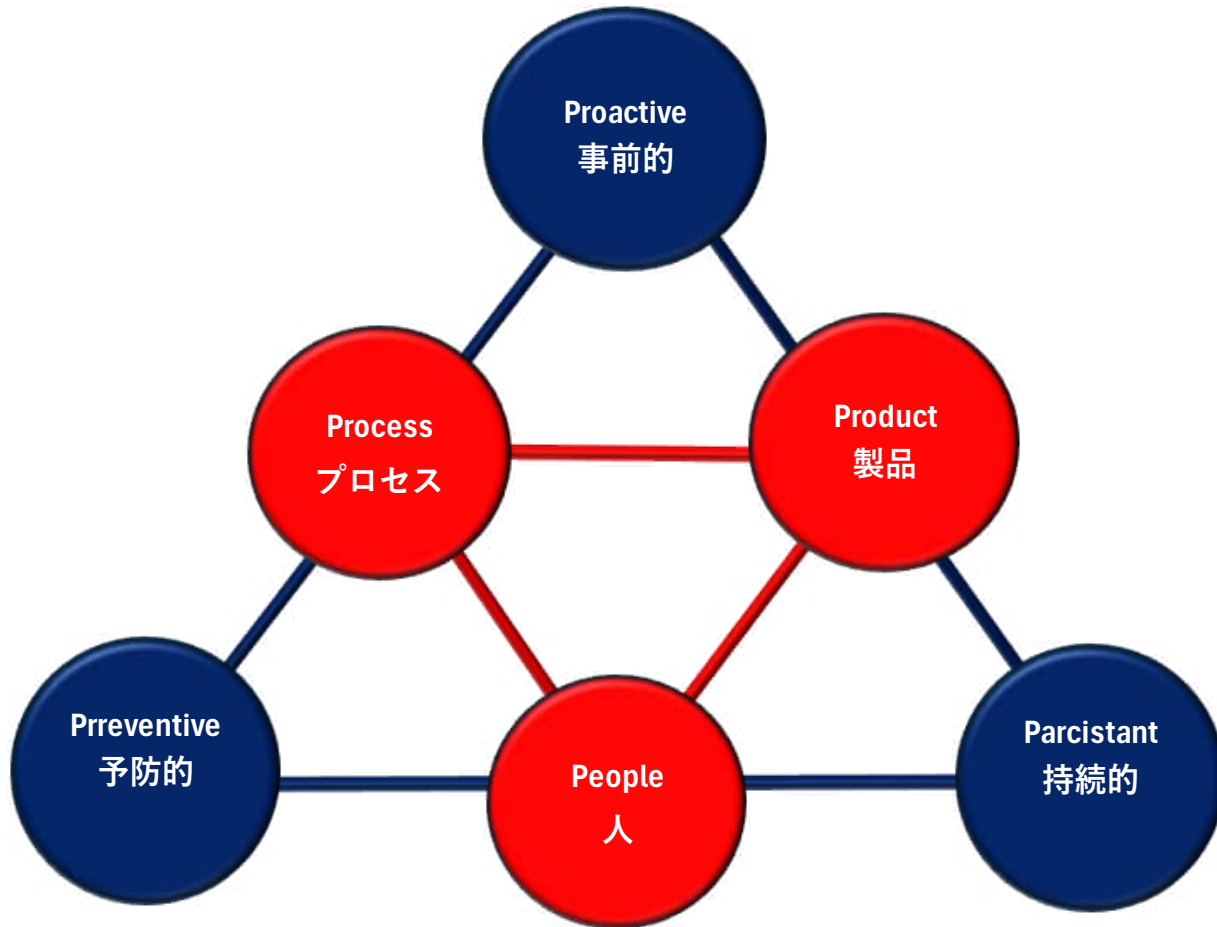
Statistics 統計解析

様々なメソドロジーを駆使して
対応を迅速化

- KT(Kepner Tregoe)法
 - SA (Situation Appraisal)
 - PA (Problem analysis)
 - DA (Decision analysis)
 - PPA (Potential problem analysis)
- Six Sigma
 - Define
 - Measure
 - Analyze
 - Improve
 - Control

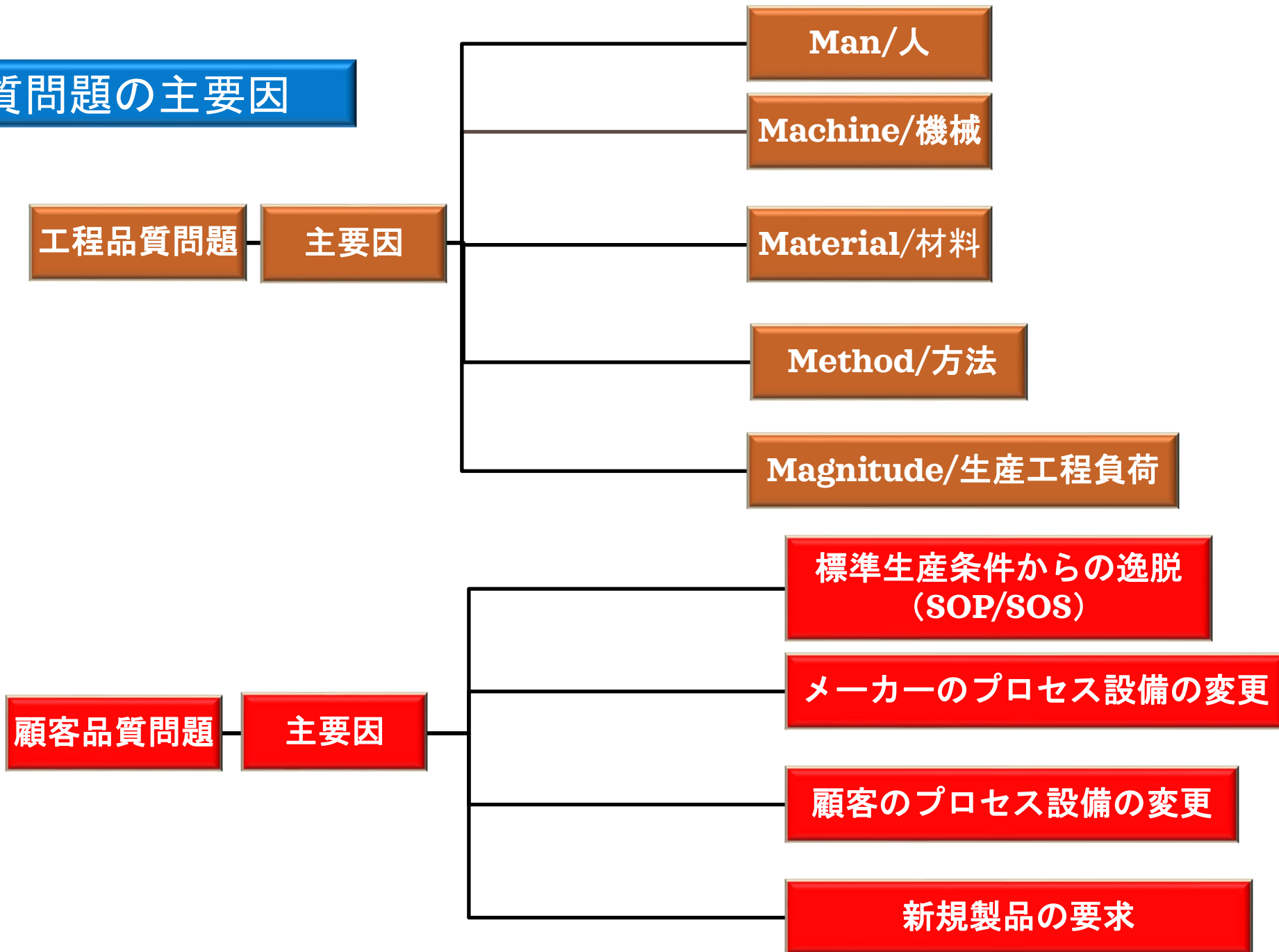
●製造プロセスは生きものー6Pコンセプトでライフ케어

TPM

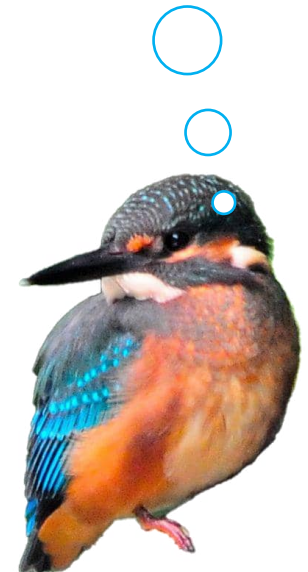
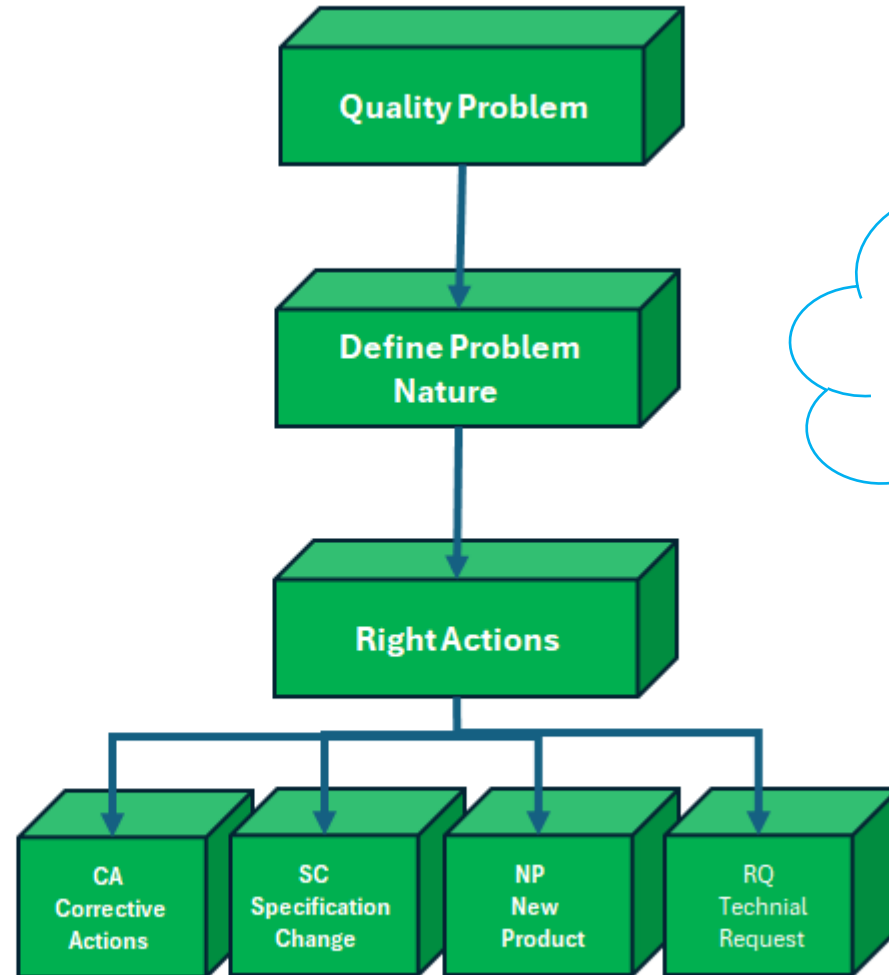
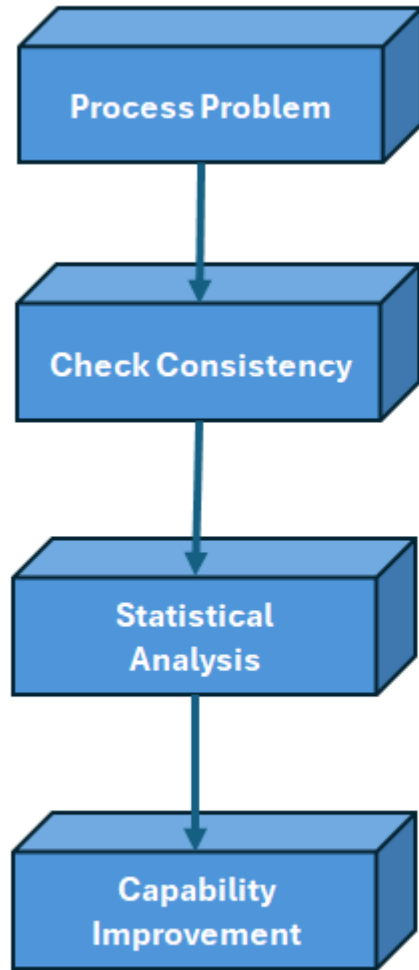


- TPMによる生産性向上
- 初期性能維持継続
- 安定品質供給
- 個客との連携
- ビジネスロードマップ

工程・品質問題の主要因



グローバルに標準化された工程・顧客品質問題に対するプロセスフロー



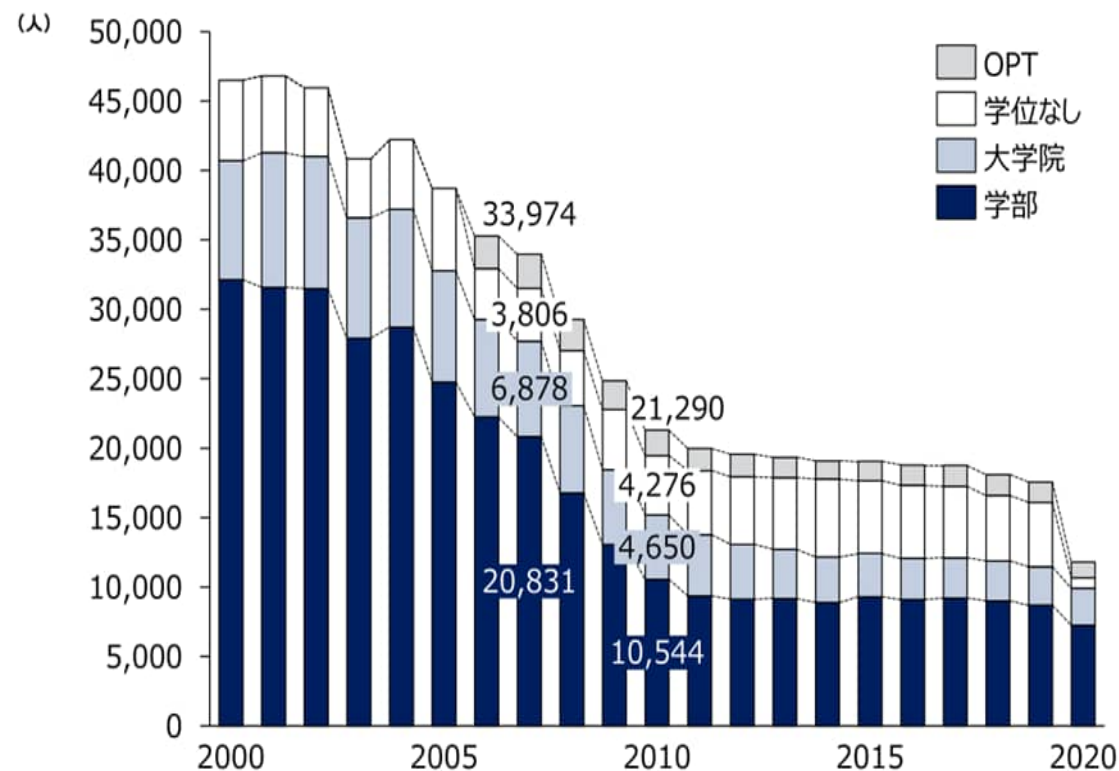
若い世代の後輩の皆様へ
送る言葉

Advisory note
junior graduates



増々クロスカルチャル化する企業・社会環境対応への研究者・技術者・管理者としての心構えを
小生のユニークな体験から知識・能力・行動のエリアで纏めてみました

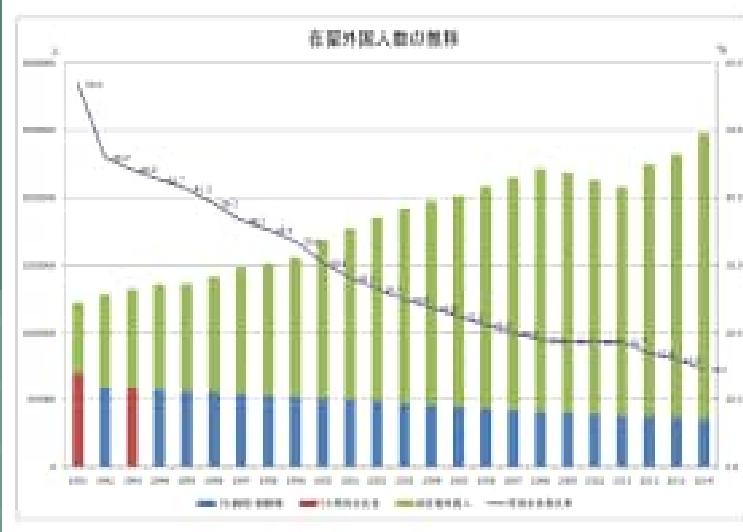
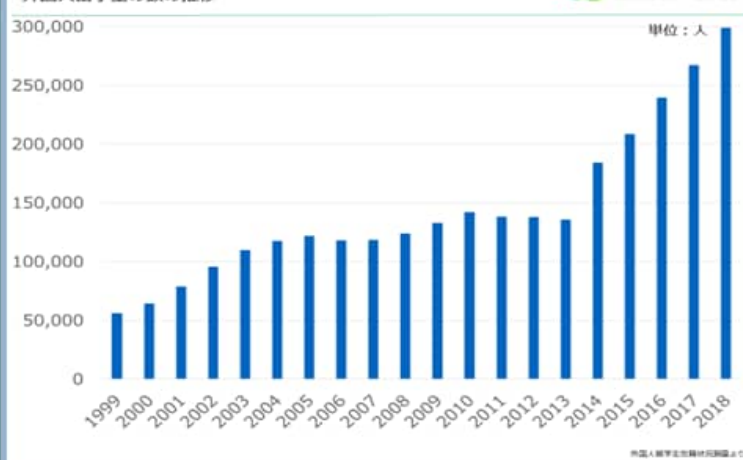
資料 2 米国大学の日本人留学生の学位レベルの内訳



(出所) 米国国際教育研究所 (IIE) 「Open Doors」より第一生命経済研究所作成

(注) OPT=Optional Practical Training の略(注 4)。2005 年度以前は「学位なし」「OPT」の区分けがなく、「その他」としてまとめて集計されている。

外国人留学生の数の推移





知識

knowledge

能力

capability

行動

behavior



知識

knowledge

- クロスカルチュラルな文化の違いの理解
特に欧米アジアとの文化の違いの理解
- ファンダメンタルサイエンス（物理・化学・機械・熱力学）の理解
- プロセス・品質管理の基本
 - Genba Kaizen 今井正明著
 - 三現主義（現場・現物・現実）
 - Six Sigma DMAIC)
- 関連ビジネスロードマップの理解
 - 製品仕様
 - 自社・他社製造技術
 - 製品検査・測定技術
- 関連専門知識の研鑽
- 様々な問題解決のための思考法の理解
KT法・Six Sigma・MEE・MECE



能力

capability

- 3Sに基づく物の見方・考え方の醸成
 - Systematic/体系的
 - Scientific/科学的
 - Statistic/統計的
- 対象をマクロに捉えミクロに移行する思考力
 - 6 Sigma DMAIC
 - McKinsey MECE -> Logical thinking way
- 自国語並びに英語, その他の言語能力
- ロジカルフローで簡潔明瞭な文章構成力
- ポイントを明確にしたコミュニケーション
- 説得 力のあるプレゼンテーションスキル
 - Executive summary on top
 - Concise texts
 - More figures and charts
- プロジェクトのリード・コーディネーション
- クロスカルチャラルチームのファシリテーション
- 3P(Proactive・preventive・Persistent) による自己管理



行動

behavior

- クロスカルチャルな環境における積極性・自己顕示欲の高揚
- オープンでフェアな姿勢
- 協力的で支援的な対応
- 良きリスナー且つオープンな意見の具申
- リーダーシップとメンバーシップ
- 対決を生まない理にかなった議論
- 明確かつタイムリーな自己管理
- 大切な事を忘れないmemory Joggerの携帯
- 趣味、業務以外のコミュニティへの参加

Q&A

ご清聴ありがとうございました！

鳥写真 撮影者：伊藤公芳 編集者：愛加(孫)



参考資料

プレゼンテーションセミナー

パート 1

- 1) プレゼンテーションの基礎知識
- 2) プレゼンテーションのプランの立てかた



パート 2

- 1) 効果的なプレゼンテーション
- 2) 英語のプレゼンテーションポイントアドバイス

参考例

プレゼンテーションの基礎知識

1) プレゼンテーションとは？

2) プレゼンテーションの種類

3) プレゼンテーション基本要素



参考例

プレゼンテーションの種類



- 1) 情報の共有伝達型プレゼンテーション
(Informative Presentation)
- 2) 説得のためのプレゼンテーション
(Persuasive Presentation)
- 3) 儀礼的プレゼンテーション
(Ceremonial Presentation)

参考例

プレゼンテーションの基本要素

- 1) 目的の明確化とテーマの設定
- 2) 聴衆のサイズ・タイプ・知識レベル
- 3) 与えられた時間
- 4) プレゼンテーションの論理の流れ
- 5) プレゼンテーション用ソフトウェア・ツール
- 6) 視覚化された情報の活用
- 7) プレゼンテーションの演出(話し方・態度)
- 8) 聴衆とのコミュニケーション(質疑応答)



参考例

聴衆に訴える効果的な話し方・態度

- 1) きちんとした服装・マナー、最初と最後の挨拶
- 2) 大きな声で、聞きやすい適度な話のスピード
- 3) 聴衆全体、個人への適度なアイコンタクト
- 4) 十分な事前準備による“あがり”防止策
- 5) 上手な言い回し、時にはジョークを交えた話術
- 6) テーマに関する十分な知識準備による自信
- 7) ジェスチャーを交えた表現、ポインターの活用
- 8) 熱意、誠意を示唆する態度・表現力
- 9) 質問に対する客観的及び誠意ある回答
- 10) 批判的反応に対しても冷静・沈着な対応



参考例