

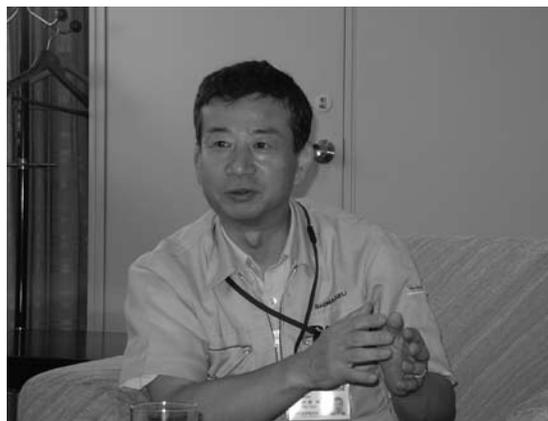
興隆期を迎えた 技術立社企業の小集団活動

株式会社島津製作所

全社DIO活動推進委員長・加藤 照男さん

全社DIO活動事務局・山崎 達哉さん、箕浦 裕さん、戸田 厚子さん

取材・文 山口幸正



全社DIO活動推進委員長・加藤照男さん

島津製作所は分析計測機器、医用機器、航空機器などを開発、製造している会社である。創業から131年。当初から「技術立国」の最先端に立つことを目指し、2002年には田中耕一さんがノーベル化学賞を受賞したことで、知らない人がいないほど有名になった。「DIO (Do It Ourselves) 活動」という同社の小集団活動の始まりは、世間の他の製造業よりも10年以上遅かった。だが、その後活動は日増しに広がりを見せ、活発になり、最近では生産改革を支える活動としてなくてはならないものに成長している。個性派企業の個性的な活動の実態を、全社DIO活動推進委員長の加藤照男さんと3人の全社DIO活動事務局のみなさんから伺った。

活動のスタートは 製造現場のない職場から

世間が小集団活動で沸き立っていた70年代から80年代にかけて、同社では、正規従業員の約半数を技術系社員が占め、製造オペレーションの大半は協力会社にアウトソーシングする形をとっていた。製造担当者の多くは協力工場と連絡調整しながら、品質管理、納期管理を行う事務職で、製造現場を持たなかったため、小集団活動に関心が払われることはなかった。

しかし、市場や環境の変化にいち早く対応していくには、トップダウンによる職制管理だけではなく、全従業員の自立的な改善活動が必要であり、こうした改善活動をすすめるための枠組みづくりに小集団活動の導入が有効であると判断して、1985年、製造現場を持たない計測事業本部(現分析計測事業部)の一部署で、従業員約170人によるDIO活動が開始された。事務のマニュアル化、ファイルの共有化、情報の電子化、ゴミ分別の徹底、ISO9001認証取得のための条件整備などに向けてグループが自主的な活動を展開するようになった。



山崎達哉さん



箕浦裕さん



戸田厚子さん

10年後の1995年からは、この活動が全社に展開された。当時、全社と各事業部の事務局には、社内に強力なネットワークをもつ人材を集め、すべての管理監督者を推進者として活動の支援に当たさせた。製造部門のほか、技術系部門の一部や営業部門でも活動が開始され、研究開発基礎情報の収集、研究開発から営業に向けた製品のセールスポイント情報の提供などのテーマが取り上げられるようになった。

仕事としての小集団活動

DIO活動の最大の特徴は当初から就業時間内に業務として行う活動と位置づけられてきたことにある。

職場単位に5～6人でグループをつくり、日頃問題と思っていることをカードに書く。それを重要度、緊急度、予想される効果、上位方針との適合度などの項目で評価し、評価点の高いものから自主的にテーマを選ぶ。テーマは職制の承認を得た後、現状把握、目標設定を終えた時点で推進者に対して中間報告をする。グループによっては、中間報告で目標やその後の展開に軌道修正がかけられる場合もある。その後、原因分析、対策立案と実施をし、成果を発表する。このサイクルを半年ごとに年2回繰り返す。

会社施策とリンクした活動への転換

2002年3月、同社は戦後の混乱期を除いて創業以来の赤字を計上したことで、黒字転換と体質強化に着手した。こうした環境の中でDIO活動のあり方も再検討され、2005年から会社施策に沿ったテーマを選定することとした。

DIO活動の目的は活動を通じての人材育成にあるが、活動により成果を上げることが活性化につながり、メンバーの達成感も大きくなると考えた。会社施策に基づいて課長が期待するテーマを提示し、グループはそれを受けて何をしたらよいかをディスカッションし、より具体的な形にして提案することになっている。

同時に活動時期をそれまでの2月～7月と8月～翌年1月から、5月～10月と11月～翌年4月に変更した。会社施策は4月に発表される。従来はそれより2ヵ月も前に活動が始まるため、テーマは施策とは違ったのものが選ばれることもあったが、4月の施策発表から1ヵ月後にスタートさせることで、会社施策に密接にリンクした活動が展開されるようになった。

もうひとつ、活動の質向上につながったのは成果を実績値と予想値に分けて報告するように求めたことである。予想値は根拠となる算式の提示も求めた。工数低減といってもそれまでは実際の原価低減につながらない机上の成果も多かったが、これによってグループは着実に成果に結びつく活動を目指すようになった。

生産改革プロジェクトの推進力としての活動

同社が製造オペレーションを協力会社を中心に行っていたのは主に人件費コスト上の理由からだったが、この方式ではバッチ生産とならざるを得ず、リードタイムが長くなり、見込み生産から脱却できない。そこで、「売れた分だけつくる」というPull生産を実現するために、近年は内製化への切り替えを図っており、そのための生産改革に力を注いでいる。2005年の活動方針の転換によって会社施策に沿ったテーマ解決を目指すようになったDIO活動はこの生産改革になくはならない推進力となっていると生産改革の牽引者でもあるDIO活動推進委員長の加藤さんは言う。工数低減やリードタイム短縮による効果はこの2年間、前年比2倍という伸びを記録している。

例として、大型分析機器の1個流しに挑戦し、50日の組み立てリードタイムを5日に短縮したという活動があった。本体に4つのユニットを組み込むのだが、改善前は組み付けてもなかなか正常に動かず、その都度、ユニットを外して付け替えることを繰り返さなければならなかった。長い間それが当たり前と考えられていた。なぜ一発で合格とならないのか、グ

ループはその原因を徹底的に調べ上げ、問題をつぶして、ユニットを本体に組み付けたときに一発で動くようにした。その結果、50日だったリードタイムが5日にまで短縮されたのである。

今やDIO活動は生産改革のプロジェクト活動そのものと言える動きをしている。いや、プロジェクト活動なら誰かがお膳立てして人選しなければならず、何十、何百のプロジェクトを同時に走らせることは不可能に近いが、DIO活動を活用すれば毎日の業務のサイクルの中で何百ものプロジェクトがすすんでいく。

活動の内に秘めた人たちの思い

社内で働く人たちのやる気を盛り上げる上でも、DIO活動の果たす役割は大きい。それを示しているのが次の航空機器事業部の例である。

航空機器事業部で部品の検査をしている職場が行った活動で、活動報告書によると2人作業を1人にして年間107時間の工数低減をしたとある。成果の大きさから言えば同様な規模の事例は多数ある。事業部の発表会を聴いた全社事務局の戸田さんはそのとき紹介された治具を改善現物展示会に出品するよう頼んでみよう、職場を訪ねた。グループリーダーは



全社 DIO 発表会



発表会後の慰労交流会



改善現物展示会

定年間近の人で、これが最後の活動だったとそのときはじめて打ち明けてくれた。

その職場で使われている検査機は特性上、制御盤は隣の部屋に置かれており、部品を検査する時には2人が呼吸を合わせて作業をする必要があった。制御盤を操作するオペレーターは身体をひねって隣の部屋の様子をうかがいながら検査をしていた。後輩たちのその作業を見ていていつもかわいそうだと思っていたが、治具を工夫すれば1人で作業できることに気がつき、みんなに呼びかけて最後の活動としてこれに取り組んだというのだった。後輩たちへの置き土産のつもりだったとも言う。

そんな裏話は発表会ではこれっぽっちも出てこなかった。表面に見えていたのは年間107時間の工数低減というだけでしかない。しかし、これに取り組んだ背景にそんな人間関係があり、後輩への思いやりがあり、会社を去るに際してこの会社に何らかの足跡を残したいという思いがあった。

そうした一人ひとりの思いが原動力になっている活動は、他にも数多くあると戸田さんは語った。通り一遍の改善活動ではなく、この活動にかけける思いの深さとDIO活動の果たしている役割を伝えるエピソードである。

活動の推進力は トップの想いと推進者の関心

こうしたエピソードは活動の中に数多くあるが、そのほとんどは表立って話されることはないという。これは、同社が技術系企業であるということと無関係ではない。

技術者は個人の能力・成果を評価されることが多いためか、人間的なつながりの中で仕事をすすめることが不慣れな人も少なくない。こ

うした傾向は同社にもあり、小集団活動を導入・推進する中では乗り越えねばならないハードルとなった。

10年前に活動を全社に展開した時、部門の責任者や事務局は、こうした体質を変えようと、定時後、会社の研修施設に推進者を集めての合宿研修を行い、活動をすすめるための問題点をディスカッションしたり、活動に積極的な推進者を引っ張り出しては、他の推進者の啓蒙教育に努めることにエネルギーを傾けた。こうした積み重ねが、同社の小集団活動の基礎をつくってきたと言える。

現在では、グループの活動に期待感を示し、関心を持つ推進者が増えてきた。方針転換を図るまでの同社の活動はグループのレベルアップと共に、推進者を育成することに費やされてきたともいえる。

また、発表会には社長が毎回出席され、冒頭のあいさつで活動への期待を語られる。専務は発表終了後の講評で、活動推進にかけける想いと各グループの発表内容についての丁寧なコメントと^{ねぎら}いの言葉をかけられる。これらは実際に活動するグループ員にとって、大きな動機づけとなっている。

一般管理部門や技術部門などには、まだ活動を始めていない部署が数多く残されている。この活動をやれば間違いなく組織の風通しはよくなる。上司と部下はお互いの気持ちを通じ合うし、ほとんどのグループが間違いなく成果をあげている。未着手の部署に「必ず成果があがるからやれ」とトップダウンで命じることはできなくはないが、それでは活動の自主性を育てる力にはならない。

「いろんな仕掛けをして気づいてくれるのをじっと待つ辛抱強さが当社の小集団活動には必要なのです」加藤さんはそう言って笑った。