

「モノづくりの作業改善を楽しむ」 一貫生産工場の強みを小集団活動に生かす

島根島津

社内設備を利用してさまざまな道具をつくる

島根島津は、1998年に操業を開始した島津製作所(本社=京都市)の生産子会社である。医用機器、産業機器など多品種少量の精密機器を製造する。機械加工から板金、溶接、塗装、組立、梱包までの一貫加工を特徴とし、品質と環境にやさしいモノづくりを目指している。現場主導型の改善活動の多くは、当初のモチベーションが維持できずその場限りの取組みになりがちである。そうした中、同社の小集団活動は、スタートから4年以上経過した現在でも、いきいき楽しく創意工夫に満ちた改善を随所に展開している。

同社の小集団活動の特徴は、一貫生産工場の強みをそのまま生かしている点。課題を抽出し、改善案を作成すると、メンバーの誰かがポンチ絵を描き、その絵をもとに目的に見合うものを作る。

会社概要

会社名：島根島津(株)
所在地：〒699-0631 島根県簸川郡斐川町大字直江町2698
設立：1997年2月
従業員数：236人
事業内容：医用機器、産業機器の製造

1つの職場グループの発案であっても、社内の部門間、工程間の協力を得れば、大概のものは出来る上がる仕組みだ。

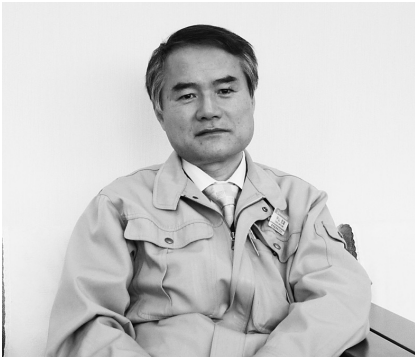
同社では操業からまもなく、従業員個人を対象にした改善提案の報告制度を設けた。この制度のもとで個人レベルでの改善の下地はできたが、何年か経過すると、ベテラン従業員と勤続年数の浅い従業員との間で思考レベルの乖離が目立つようになった。またベテランの改善案でも、「横とのつながりを考えれば、さらによい方向になる」ことが報告書からも見て取れた。

そこで2005年8月、複数の人が集まり「アイデアを膨らませる場」として、またベテランの持つ「暗黙知を若手へ伝承していく場」としての本格的な小集団活動をスタートさせた。名称は「POS活動」。POSはPosition、Possible、Positiveの頭文字で、「それぞれの立場で可能なことを積極的に行おう」という、活動の主旨を表わすものである。

徹底した現場主義を貫く

POS活動の基本は、部門方針に沿って、各グループがテーマを選定するグループ主導のボトムアップ型の活動であること。さらにグループと管理職が意見を出し合い、試行錯誤しながら互いのレベルアップ、スキルアップを図るなど、徹底し

中山忠雄社長



た現場主義を貫くことである。POS活動を開始したのは、中山忠雄社長が社長に就任した翌年のことである。

「現場の作業員自身が、常日頃行っている作業の中で、何が一番ボトルネックになっているかは一番よく理解しています。しかも、そのボトルネックは日々、変わっていく。ある程度の方向性は私たちが示しますが、従業員には『ああしろ、こうしろ』とは言いません。そこに至るまでのプロセスで何を行ったらよいかは、ボトムアップで考えてもらった方がモチベーションの向上につながるし、実質的な効果も上がると思うからです」(中山社長)。

POS活動は5月～10月、11月～4月の1サイクル6カ月間。1グループ3～12人で構成し、現在は全社で25グループが活動を展開している。身近なものを題材にすることや、勤務形態の違いなどを考慮して、メンバーは同一職場で構成するのが基本だが、最近では、現場のグループに生産技術のメンバーが加わるような部門横断的な構成をするケースも増えている。

「決して『楽しんでやりなさい』と言っているわけではありませんが、職場の皆が面白いからやっている。そんな感じなのです」と話すのは製造部部長の杉江雅己氏である。よほどハメを外したことでもしない限り、発想に対しては制約をかけない。そういう自由度のあるところが楽しさにつながっているようだ。ただし、業務の一環として活動する以上は、評価は厳格に行っている。

評価に際しては提案件数よりも評価ポイントの方を重視する。ポイントとはコストの低減額、発

製造部部長 杉江雅己氏



想の良し悪しを数値化して、合算した評価点のことである。金額換算の場合でも、単なる見かけの数字だけでなく、たとえば場所がこれだけ広がったら、1平米当りこれだけのコストに相当する、という細かな規定を設けている。またコストに限らず、安全性なども評価項目に入れている。

このポイントの獲得数や発表・活動内容を審査して、年に2回、POS大賞(親会社の小集団活動発表大会に会社代表として参加)、優秀賞、優良賞、特別賞、改善提案ポイント賞(改善提案評価ポイント最多獲得グループ)を決める。

発表会はグループ単位の競争になるが、日常的にはグループの中だけでクローズしてしまうことがないように、活動評価する立場にある課長や係長は、各グループに対して全体最適を指向するよう働きかける。一般的に小集団活動の弊害として、他の職場に仕事を押し付けてでも自分の職場をよくしようとする傾向が見られるが、同社では口を出さない替りにチェック機能を設けることで、そうした弊害を排除している。その甲斐あって、最近ではグループの活動が部分最適から全体最適へとレベルアップしつつある。

たとえば、大きすぎて、完成形のままではとても病院には搬入できない医用機器がある。かつては島津製作所で生産されていた製品だが、数年前、同社に製造が移管されたものだ。同製品は、島津製作所が取り扱っていた頃は、組立ては組立部門が担当、搬入用の分解は出荷部門の仕事だった。しかし、この業務が島根島津に移管された際、組立部門のPOS活動を通じて、「出荷部門で分解作業を行うよりも、設備・機材が整っている自分た