

中小企業の正しい情報化 「楽しくなければ仕事じゃない」

HILLTOP 山本精工株式会社
代表取締役副社長 山本 昌作

■ちょっとハイテク製造業？

当社は社員数34名。アルミ素材の加工及び表面処理をしている『ちょっとハイテク製造業』。昼間は機械も止まっていることも多いし、人もがつつがっていない。でも、夜になると人もいないのに機械が動く。稼ぐのは夜と週末と長期休暇。無人化だから大量生産？・・・いえいえ不思議にもみんな単品ばかりなのだ。社員の半数以上がプログラマーでPCの台数は70台を超える。機能部品や最先端部品だけかと思いきや、B'zのマイクスタンドなんかも遊び心で作っている。変な会社だ。

■高収益企業へ体質改善したシステム

今から20年程前から、自分たちがやっている作業を細分化することにより人のやるべき知的な仕事と、機械のやるべき仕事を上手に区別することを試みた。それを体系化、標準化、システム化することで、ビックリするくらいに収益構造が改善され、3%だった利益が20%から25%くらいまで上がった。それがナレッジ管理システム『HILLTOPシステム』である。

■システム開発までの経緯

～量産ものはやらない！職人はつくらない！

量産ものをやらない理由は、私自身の経験も関与している。25年ほど前、大学卒業後入社した当時は自動車の部品加工が主で、量産ものの製造の孫請けだった。ある自動車メーカーの子会社から量産のラインをやらないか



といわれ、現場の研修に行った際、1日6000個くらい製造する現場の仕事は「これが人間のやる仕事か」と疑問に思うほど時間の経つのが遅かった。何故ならまったく頭を使わない単純作業の繰り返しだからだ。

図面を見て、どの機械を使うのか、材料は何か、敷き板は何ミリだ、どの向きに取り付けるのか、刃物は何を使うのか、コストはどうか、ということを考える加工デザインこそ人間のやるべき仕事なのだ。ルーティン作業だけでは人が育つはずがないと気づいた。

知的な作業をより多く人が担当し、ルーティン作業をどれだけ効率よく情報化・機械化するか。大変であったが当時売上の約7割を占めていた自動車部品の仕事をやめて、単品ものを主体に「単品ものはクリエイティブで楽しい」と信じ業態を変化させた。

■いつでも誰でもできる

—情報の共有化のもたらす成果

ところが、楽しいはずの単品加工が楽しくない。なぜか。確かに1回目は単品加工で知的な作業があるが単品加工はそれっきりで終わるのではなく、何ヵ月に1回というサイクルでまたリピートしてくる。そうなると知的作業ではなく、前にどうやったのだらうという回顧的作業になってしまうのだ。

不確かな人の記憶に頼る仕事はリピートの加工にもかかわらず長い時間を費やした。また、情報の共有化の無い環境で社員は利己的

な職人の集団となった。

『何かいい手はないのか?』

マクドナルドにあった。マクドナルドでは昨日今日入ったばかりのアルバイトでもちゃんとハンバーグが焼ける。温度、時間など徹底したマニュアルの成果だ。私たちの業界もそれができないだろうか考えた。

まず、企業内でやっていることをデジタル情報に変えようということに取り組み、何百とある段取りの仕方をまず細分化して、似ているもの同士を括って大きな分野ごとに分け、標準化を図った。加工情報は個人の持っている曖昧な情報を全部捨てさせた。たとえば、ある製品を作るのに機械を何回転させるかと聞くと、みんな答えが違う。それぞれの言い分を戦わせて、山本精工の真実の値、データを出すようにした。誰が使っても同じデータで違和感なく使える情報に変え共有化した。それをとりまとめるソフトウエアも社内で製作した。街工場でありながら専任SEがいることも珍しいが小規模企業が主役とならなければいけないこれからの時代にはあたりまえのことかもしれない。

こうして人の記憶に頼ることなく、できる限りワンシートに作業環境、加工環境を忠実に再現できるようなシステムづくりを行なった。それが『HILLTOP システム』である。同じ注文がきた時に、最初にやった時の加工環境を忠実に再現できるので誰がやってもボタンを押すだけでモノが出来上がる。Aが1回やったらその仕事はずっとAのもの、という従来型に対して、この方法では次に注文が来た時には誰でもできる体制が取れる。ひとつのエピソードがある。Xさんが納期をせかさされ3日3晩かかってある製品を作りあげ、それを検査の場所に置いたが3、4日して同じ場所にまた同じものが置いてあった。あれだけせかさされて作ったのに何故いつまでも置いてあるのか、とXさんが怒りだす。すると、検査の担当者いわく「君の最初に作ったもの

はもう納品したよ。ここにあるのは、その後すぐにもう一回注文が来たやつだよ」。どれだけ難しい品物も、リピートの時にはそのデジタル情報さえあればとも簡単にできることがわかった。

■向上心のある人が育つということは、 企業の発展パワーが増すということ

こうしてルーティン作業を徹底して排除する体制ができあがると、昼間の8時間で加工チェックをして、夜にボタンを押して帰ると翌朝来た時には品物があがっている。だから昼間の8時間にどれだけたくさんの知的労働ができるかが重要で、プログラマーは皆機械の取り合いだ。納期の余裕のあるものには土日シフトした週末ワークや正月ワークもある。常に新しい仕事だけに取り組めることを社員たちも結構楽しんでいる。自発能動人間が生まれる。

利益率が大幅に改善され、メリットの大きいシステムだが、これを作り上げるためには本当に苦労した。経営を預かる立場として私は絶対に社員を監視しない、ケツを叩かないことをモットーにしてきたが、このシステムを定着させる時の1年間は徹底して鬼のように見張り続けたことを今でもよく覚えている。社員に「これが本当に正しいのだ、絶対に自分たちの為になる、自分たちが楽になる」と知ってもらうためには、成功体験してもらうしかない。実践させながら、間違いや、ミスはないかを監視し確度を高めた。

■予期せぬ成果

嬉しい成果のひとつに、人の質の向上、技術の向上も得られた。職人を捨てたおかげで、知的経験を数多く蓄積し、ルーティンから解放され夢と遊び心のあるデジタルマイスターが育った。

山本精工株式会社

京都府城陽市久世八丁74-4

<http://www.joho-kyoto.or.jp/~hilltop/hilltop-hp/>