

パネルディスカッション概要

テーマ：『中小企業の生産性向上について考えよう』



◆ ファシリテーター

株式会社ミヨシ 代表取締役 杉山 耕治 氏

◆ パネリスト

株式会社喜久屋 代表取締役兼 CEO 中畠 信一 氏

株式会社今野製作所 代表取締役 今野 浩好 氏

武州工業株式会社 取締役 林 英徳 氏

株式会社丸高工業 代表取締役 高木 一昌 氏

株式会社ミヨシ 代表取締役 杉山 耕治 氏

【従業員のモチベーションを維持していくための取組み】

事業を進めるにあたっては、従業員に対してなるべく会社の方向性や考え方をしっかりと伝えられるように努めている。

また、パート職員を合わせると女性の方が多いのに、今まで女子更衣室と女子トイレがなかったので、リノベーション工事をを行い、女子更衣室と女子トイレを設置した。自己満足ではあるが、モチベーションは上がったのではないかと考えている。



株式会社喜久屋 代表取締役兼 CEO
中島 信一 氏



【収納保管サービスによる生産の平準化】

クリーニング業界は現在、労働者人口の減少や、服装のカジュアル化、ファストファッションの台頭などにより、1992 年頃をピークに需要が縮小してきている。そこで、需要が伸びている収納保管サービスに着目し、クリーニングする衣類等を最大 9 ヶ月まで預かるサービスの提供を始めた。お客様は衣類の収納スペースを確保できる一方で、当社においては保管期間中にクリーニングを行えば良く、春季に集中していた生産活動を平準化することができるので、Win-Win の関係を結ぶことができた。当社においては生産が平準化されたことで、勤務時間や収入が安定化した結果、非正規職員の離職率の低下にもつながった。

【従業員のモチベーション維持に係る取組み】

情報を共有する意味で、月次・年次決算などの財務諸表はオープンにしている。また、LINE で個人やグループでメッセージのやり取りをするなど、個別のコミュニケーションをとるように努めている。

20 年近く前からチャイルドルームを設けるなどの子連れ出勤制度に取り組んでおり、非正規の若年層の母親から特に好評である。

【課題解決にあたってのポイント】

精神論ではあるが、開発にしろ、改善にしろ、強い思い入れ（愛情）を持って取り組むこと。また、同じ思い入れを持った一心同体のメンバーとグルーピングをして取り組むこと。この 2 つが成功の秘訣と考えている。2 つが揃えば成功するまで諦めることはない。

また、変えるということは、皆がより良くなるために、改善・開発をしていくことであるが、一方で従業員やスタッフは、気分的になるべく変わりたくない（変えたくない）と思うことが多い。それをどういように変えていくかというキーは、儲かるかどうかという私心がないか、いかに皆さんに喜び、安心していただけるのか自問自答し、考えに対する自分自身の純度を確認することだと思う。純度 100 % で取り組んだ場合、従業員から反発があっても、「皆がもっと良くなれる」ということを心の底から伝えられる。そうすると、段々従業員にもそれが伝わっていき、協調、協力して、実力以上の成果が出せる。

株式会社今野製作所 代表取締役 今野 浩好 氏



【IT を活用して業務改善】

当社は重量機械設置用油圧ジャッキを主力製品としているが、リーマンショックの時に売上が前年度比で 45%急落。生き残りをかけて、新しい顧客、新しい仕事を創り出す必要に迫られた。

3次元 CAD 等のデジタル設計開発ツール活用の高度化に取り組み、お客様の現場ニーズに合わせた特注品対応を強化。幸い引き合いは増えたものの、業務がそれまでより複雑になり、同時期に営業社員が世代交代をしたことや、東京、福島、大阪に分かれた事業所間のコミュニケーション問題等、高付加価値化が図られた反面、業務効率は落ちてしまった。そんな中で、外部の専門家の協力を得て業務プロセスを抜本的に見直したほか、IT 化にも取り組んだ。

【引き合い案件管理システム導入のための取組み】

営業情報の共有化にクラウド型のデータベースを活用し成果を得た。営業という仕事は属人化しやすく、当社でも個人プレーになっていた。IT 活用で共有化したいと思ったが、そこは我慢し、まずは案件をホワイトボードに書き出し、毎日ミーティングを行うようにした。ここで、案件を進めるうえでの相談やアドバイスをする習慣をつけたうえで、「ホワイトボードに書くのが面倒だ」という意見が出たタイミングで、IT 活用に切り替えた。案件が「見える化」され、営業部門から製造部門に依頼する流れがスムーズになり、営業担当者にとっても、ここに入力してオープンにした方がみんなの協力が得られ、仕事がうまく進むというメリットを感じてもらえるようになった。

【問題解決のために心がけていること】

「全ての仕事をチームで進める」ということをコンセプトにしており、新商品の開発や現場改善などのテーマを年度方針で定め、必ず 2、3 人のチームでプロジェクトを推進するようにしている。営業も含めて、一人一人のノルマを設けていない。ものづくりは、企画、営業、設計、生産、調達など幅広い業務機能から成り立っており、一人で完結することはない。一人で抱え込んで悩んでしまう人を作らず、異なる業務機能を担う社員が、それぞれの強みを活かして、チームで問題解決することが大切だと考えており、それが、ひいては生産性向上につながる。

【IT 化による求人・雇用の影響】

IT 化と求人・雇用の直接的な因果関係はよく分からないが、感じているのは、IT そのものより、情報の「見える化」によって、「人が育つ環境」が作れるということ。営業の受注情報が生産情報になり、そこから生産のための発注情報が見える。情報がつながることで、連携プレーが円滑になり、チームに一体感が生まれ、自然と仕事の習得も早くなり、「先輩が教えてくれない」という状況も改善できている。求人については、技術系の若年層や、ものづくりが好きな人の場合は、IT や 3 次元 CAD、3 次元プリンタなど最新技術に惹かれることで、入る人も変わってきたと思う。

武州工業株式会社 取締役 林 英徳 氏



【アプリを開発して生産を「見える化」】

パイプ加工、板金加工を主力としているが、現場の仕事は長らく変わっていないため、現場としては改善のネタが枯渇してきていた。また、経営者・管理者は中々現場の実情を把握できないので、生産性を上げるためには全社員が分析できるデータが欲しいと考えた。

そこで、社内 SE と連携してスマートフォンの加速度センサーを活用したアプリ「生産性見え太君」を開発。アプリをインストールしたスマートフォンを生産機械に取り付けるだけで、機械が停止した時間と停止理由を記録してデータ化できるようにした。蓄積したデータを分析したところ、長時間の単一作業による集中力の低下、ISOなどの品質管理のルール由来の測定頻度の多さが判明。課題を解決した結果、生産性は従来に比べ 20%以上向上させることができた。

【アプリの導入が受け入れられるまで】

「生産性見え太君」を導入する際は「監視ツールが付いた」とも言われ、変化によって何が起るか、それがどうやって使われるか分からないという不透明感から、社内の反発の声は大きかった。蓄積したデータを見える化して現場に渡し、管理者と一緒に話し合い、作業者が困っている内容を改善していったことで「これは利用した方が得だ」と思ってくれるようになっていったと思う。

また、社長や役員などお金を動かせる人が同じデータを見て課題にアクセスできるので、場合によっては設備や金型を変えるなどの解決策を提示することもでき、作業者だけでは解決が困難な問題も解決出来る。データを整理し「見える化」したことで、社内の反発と弱点の改善に向かえたと思う。

【IT、IoT 化の効果は採用にも】

新卒の採用説明などにおいては、「IT、IoT でこんなことをしている」などの差別化をできるような情報を、簡単に分かるような形にして提供している。それが中小企業以外で評価をされており、当社に来てくれる学生が増えてきている。理由を聞くと、今回のサロンなどの場所で、IT、IoT 化に係る話をしているのが記事になっていたのを見たかと答えてくれる。学生の企業研究は深化しているので、情報発信を続けることは採用に良い効果を出していると感じている。

株式会社丸高工業 代表取締役 高木 一昌 氏



【騒音のない工事現場を目指して】

当社の主力である改修工事で一番生産性を阻害しているのは工事騒音。これにより工事の時間帯、工期が大きく制限され、厳しい労働環境となり、社員の負担が増え、辞めていってしまう。また、職人自体もなり手が不足しており、やがて建築工事ができなくなってしまうのではと危惧している。職人依存から脱却するため、本当に職人技の部分は残して、それ以外は誰でもできるようにするべく、騒音問題の解決と併せて、10年をかけて作業の標準化と消音消塵化工法・工具を開発した。これらを用いれば、改修工事に伴うホテル等の一部閉鎖に伴う売り止めの抑制や、工期・工事時間の改善ができるので、今後、建設業界に広くこの工法を広げていきたい。

【作業の標準化の手法】

職人の作業をビデオに撮って分析したところ、熟練技と思われるのは全体の約2割。残りの8割の作業を誰でもできるように、まずは自分で作業をやってみて、各々考え、道具を作り、1週間ごとに4、5人でグループ討議を行う。その中で何度も改善を繰り返す。最終的にはできるところまで諦めずに繰り返す。大切なのは、絶対否定しないこと。どんな小さいことでも褒めていくと、社員の皆がどんどんアイデアを出していくことに繋がる。

【工事会社が工具を自社で開発】

独自性のある商品を作ろうと思ったのは、リーマンショックの時に売上が3割落ちてから。それまでは難易度の高い仕事を何十年もやってきたので、どこでやっても通るという自信があったが、単価が半値以下に落ちてしまい、既存事業だけではもう続かないと思い、誰もやったことがない、誰も持っていない技術が必要となった。電動工具のメーカーに相談したところ、消音工具がなぜ必要なのか、どれだけ売れるのかなど、全然相手にされなかったのが、自社で開発に乗り出した。

試行錯誤を繰り返した結果、完成には10年かかったが、独自商品の開発による、新しいビジネスモデルの構築に自信がついたのが一番の収穫である。

【定着率を高めるための取組み】

近年、当社に入社される方は建設業界や建築科の出身の方がいない。今年新卒で入ってきたのは、文学部の女性だった。しかし、その社員は、2年間の研修中に独自に開発を始め、女性目線での開発ができるようになり、同時に作業の標準化も身に付けている。

また、以前は、開発は建築の技術者がやっていたが、今はそれに限っていない。今の若い人は、色々なものをインターネットで探してきたり、奇抜なことを考えてくれる。そのアイデアを大事にしたいので、新人のアイデアをベテランが拾う仕組みを取っている。

それからは、定着率、入社率が上がり、また、入社しても辞めなくなった。前述の取組みにより、ある程度仕事を覚えてから現場に行かせることにより、現場でいきなり叱られることが大分なくなってきたことが大きい。