

企業名

製造業 中小企業

株式会社光機械製作所

女性目線を生かして誰もが簡単に操作できる 熟練技不要の「ダイヤモンド工具研削盤」を開発

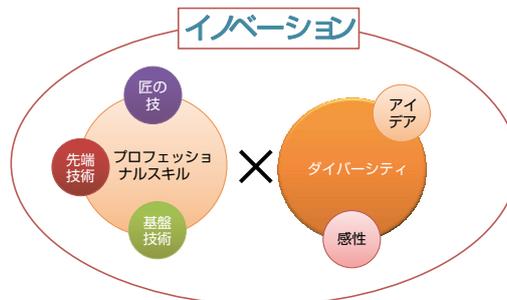
Point

- ▶ 「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーション実現のためにダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけ
- ▶ 規律ある職場への改革に向けて優秀な女性の採用・活用を図る
- ▶ 「適材適所こそが人事の要」、男女区別のない配置と人材育成機会を重視した人事施策
- ▶ 社長主宰の「経営塾」や熟練技能を伝承する「ものづくり道場」で人材育成
- ▶ 各部門から選抜した女性 7 名が関わり、熟練技不要の「ダイヤモンド工具研削盤」を開発
- ▶ 生産管理チームへの女性社員配置が堅実な生産管理につながり、高い即納率、最高益を達成

光機械製作所の企業理念

イノベーションの創造

@光機械製作所



Data

◎企業概要

会社設立年	1959年	資本金	40百万円
本社所在地	三重県津市一身田中野8-1		
事業概要	専用工作機械の製造、切削工具の生産、集光装置の製造		
売上高	1,105百万円(2013年4月決算)		

◎従業員の状況(単体)

総従業員数	91名(うち非正規24名)
属性ごとの人数等	【女性】25名(うち非正規15名)、女性管理職比率20%
正規従業員の平均勤続年数	10.8年(男性11.3年、女性9.2年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーション 実現にダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけ

光機械製作所は、三重県津市内において工作機械の製造・販売を主業とする。専用研削盤の製造や切削工具のOEM生産を主力とし、高い技術力を生かして品質の高い製品づくりに努め、アジアのみならずアメリカやヨーロッパ等、海外へも輸出している。

基本理念は「Be Professional!」。世界のお客様に『なるほど!』と言われるオンリーワンの製品やサービスを提供することを企業ビジョンとしており、「先端技術・匠の技」と「ユニークなアイデア」の融合によるイノベーションがそれを可能にすると考え。この実現のため、同社では同じベクトルに向かいながらも、異なる個性、感性や能力を持つ多様な人材を求め、創立70周年に向けて策定した中期経営計画“70 VISION”において人材方針を「3G! generation free, gender free, global」と定め、ダイバーシティを経営戦略の源泉に位置づけている。

規律ある職場への改革に向けて優秀な女性の採用・活用を図る

現社長が就任したのは2001年。就任当初の同社の状況は、社員のほとんどが男性であったため、何かにつけ男性の論理が優先されるほか、工場での喫煙も自由に行われるなど、規律が徹底されていない職場であった。社長は就任後、即座に職場改革の必要性を痛感して断行。従来からいる社員に対して規律を守るよう徹底して行動変容を促すと共に、会社を新しく作り上げていくにあたって力となる優秀な人材の採用を図った。

工作機械メーカーは一般的には理系の男性社員が多数を占めるものであるが、同社では多様な人材の才を結集し差別化やイノベーションを創造することがグローバル競争下での成長の源泉であるとして、女性を積極的に採用するようになってきた。同社のような規模の企業の場合は、女性の方が相対的に優秀な人材を採りやすいと考えた側面もある。

特に男女で採用の基準を変えるわけではないが、女性に対して「絶対にアシスタントになるなどとは思わずに入社してください」と伝えることで、本気で仕事をしたいと考える女性が入社してくるようになった。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

男女区別のない適材適所の配置と人材育成機会を重視した人事施策

社長は「適材適所こそが人事の要」と考え、実行している。人材活用とは、基本的には個々の能力をいかに有効に生かすかということであるが、ともすれば女性であるというだけでその人の能力を適切に生かせる機会が与えられることなく沈んでしまうことがある。基本理念の「Be Professional!」の実現に向け、プロの職業人であれば、女性や男性といったジェンダーは関係なく、専門性や人間性が重要であるという考えが基本である。

現社長が就任した2001年当初、女性社員は約1割で事務職などに限定されていたが、上記の社長の人材活用方針のもと、採用に当たって女性を事務職に限定することなく活躍してほしい人材として位置づけ、意欲のある女性を意識的に採用したことから、女性は3割近くに増加し、設計、開発、製造現場にも女性が進出した。2013年現在、開発関係の約半数は女性になっている。「育つ実感と育てる機会」がないと長続きしないとの考えのもと、男女の区別のない適材適所の配置と人材育成機会とを重視した人事施策を展開している。

社長主宰の「経営塾」でマネジメント人材を育成

2009年にスタートした社長主宰の「経営塾」では、マーケティング、会計、経営哲学などマネジメント能力を高めるための社員教育を行っている。参加者は会社の次代を担う人材を育成する観点から社長が指名しており、20歳代後半～40歳代が中心で3分の1は女性である。

「経営塾」ではマネジメントに関する知識習得にとどまるのではなく、仕事の枠から離れて男女の区別なくディスカッションすることで、性別やセク

株式会社光機械製作所

シヨンの壁を越えて互いにその能力を認め合う機会となっている。また、自分の意見を発表したりプレゼンテーションする機会を積極的に持つことで、対外的な発表の場面でも堂々と質の高いプレゼンテーションができるまでに社員が成長している。

「経営塾」の様子



「ものづくり道場」による若手、女性への技能伝承

社内の熟練者が講師となって、熟練技能を伝承する機会を意識的に設けている。研削盤の製作では、その最終段階で金属の平面を手作業で微細に削り仕上げることによって機械の高精度を実現する、「キサゲ」というきわめて高いレベルの熟練作業がある。この「キサゲ」などの技能を若手社員に伝承するために、工場長が主宰するのが「ものづくり道場」だ。

熟練技能を伝承する「ものづくり道場」



「ものづくり道場」には、技術者だけではなく管理部門の社員も参加し、もちろん女性社員も積極的に参加している。そこでは、熟練技能の伝承だけでなく、「なぜこの部品を使うのか、なぜこのように加工するのか」という技術に関する深い理解が生まれ、高品質なものづくり、新製品開発に活かされている。参加者の中には、「ものづくり道場」での学びをきっかけとして技能士等の資格を取得する社員もいる。

女性改善チームによる経営改善活動

2013年5月から、経営改善活動「Sweet50」を展開している。これは、2年後に創業70周年を迎えるにあたり、企業体質の充実を図るための活動である。その一環として、女性チームによる「気づき隊」が工場巡回や女性会議を通じて、改善案を幹部社員に提案している。また、社員の善い行為を「スウィートメッセージ」という形で称えあい、明るい職場づくりに男女が共に参画している。

育児等個々の事情に応じた柔軟な対応

出産・育児等のライフイベントと仕事との兼ね合いは、社員それぞれに事情が異なるため、個々に対応を検討して行っている。大企業とは異なって個々に対応しやすい企業規模である利点を活かした柔軟な対応を心がけている。

かつて育児休業を取った女性社員の場合は、育児休業中に新たに機械設計の勉強をして、復職後は設計部門に異動して活躍したいという意欲を持っていた。そこで、復職後に設計部門に配属することを前提として、設計について学ぶことができるソフトを貸し出して自宅学習できるようにし、わからないことがあればメールや電話などで設計部署の上司がアドバイスするなど、会社として全面的にサポートした。彼女は復職後、現在も機械設計係で活躍している。

ダイバーシティ推進による 経営効果

女性目線を生かした工作機械「熟練技不要のダイヤモンド工具研削盤」の開発

ダイヤモンド工具研削盤は、物質の中で最も硬いダイヤモンドを刃先に持つダイヤモンド工具をダイ

ヤモンド砥石というツールを用いて研削する機械である。その高い硬度と刃先の仕上げ精度から機械の操作には熟練者の勘と経験が必要とされた。しかし、製造現場において 2007 年問題など熟練者の引退が増え、同研削盤についても熟練工でなくても簡単に操作できる製品へのニーズが高くなっていった。

そこで、同社は 2011 年に「熟練技不要のダイヤモンド工具研削盤」の開発に着手した。通常の開発の場合には機械・制御等専門の男性の担当者で進めることが多いが、この新しい研削盤の開発には設計者、機械オペレーター、経営サポートから選抜した女性 7 名が関わり、新たな発想でプロジェクトを進めた。「誰もが簡単に操作できる」というのは、「腕力が弱い女性でも楽に使える」、「機械に熟練していない人でも使える」ということであり、開発には女性目線が役立った。具体的には、女性社員の意見や感覚をもとに工夫され、従来なら職人でなければ操作が難しかったものからシンプルな操作の機械となった。

参加した女性達は、①軽いハンドル操作、②押し易いボタンやそのレイアウト、③勘頼みの加工判断を画像で行う機能、④見やすい画面など、女性目線からさまざまなアイデアを出して新製品開発に貢献した。できあがった新製品は従来型のものから外観も機能も大きく異なり、機械のフォルムもゴツゴツしたものからソフトな美しいものになった。

現在は第一次の開発が完了した段階であり、コストを下げて市場で本格的に売り出していくのはこれからであるが、従来の発想に捉われない画期的な製品開発ができたことが大きな成果である。

生産管理チームへの女性社員配置により高い即納率、最高益を達成

工場の要である生産管理チームは、従来は男性だけが配置されていたが、そこに 2004 年から女性を配置し始めた。現在は、生産管理チーム 8 名のうち 5 名が女性であり、細やかな配慮で顧客と現場をつなぎ、例えばある製品の売上が 2008 年は 0 円であったものが 2013 年には 1 億に上るなど受注が増加して、2011 年 6 月には 2006 年比約 6 倍となる最高益を達成した。

この最高益の達成には、生産管理チームに配置された女性達のきめこまやかさや堅実さが顧客とのやりとりや工場の現場の管理に生かされたことが大きく影響している。顧客は必要なものが必要な時に届けられることを重視し、これを「即納率」という指標でみるが、主要取引先企業が基準とする即納率の目標が 95% であるところ同社は 2012 年上期 99.2% を達成し、事業者の中ではトップの水準であるという。このような、顧客にきちんと対応する姿勢が顧客満足度の向上につながり、受注、そして収益の向上につながったとみられる。

女性目線を生かして開発した「ダイヤモンド工具研削盤」

<従来機>



<新型機>

