

楽しくなければ、仕事じゃない! ～常識を覆す高利益率の デジタルものづくりとは～

40年前に入社し、全身油だらけになりながら超大量生産の自動車の孫請で、来る日も来る日も同じ仕事をやっていました。その当時もっと面白い仕事がしたいという想いから、量産をやめました。

(2021年2月19日(金) ものづくりシンポジウム2021より)



HILLTOP株式会社

代表取締役副社長

山本 昌作さん

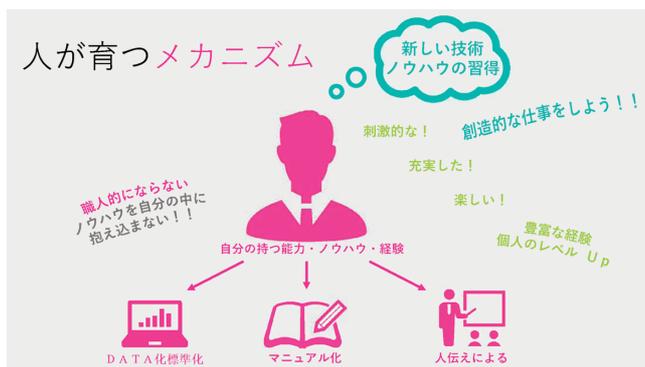


大量生産からの脱却、IT工場へ

HILLTOPの前身の山本精工は耳の不自由な兄（長男）が将来働ける場所をつくらうと両親が始めた鉄工所でした。量産をやめた後、経営的にも厳しい状況もありましたが、このままで終わりにたくない、仕事を楽しくするために、まずはルーティン労働から解放されることだと考えました。当時はパソコンもなかったため、とにかく情報を紙などにいかに整理整頓して、いつでもとりだせるかにこだわりました。当時から小ロットのものはいつでも段取りができるようにし、今の概念を実践していました。更にはNC旋盤、MCを最大限に活用するために、エクセルを使って関数やマクロを作る、VBAも使いソフト的にも活用、メーカーの反対も受けながらも機械のオンライン化にも挑戦しました。このようにまずは目の前の仕事をどうやって片づけるかにアプローチを続けてIT化を進めました。

ヒトが育つメカニズムとは

当時、私が考えたことは人の持つノウハウをみんなで共有することでした。今でこそ当たり前ですが、当時は共有することは悪でした。なぜなら職人は、自分のノウハウを話したがるからです。そこで持っている技術を共有するために以下の3つを行いました。



1つ目は、今いる職人の技術をデータ化、標準化することです。これは職人が話してくれないので非常に大変です。感覚的なものもあるため定量化しようと横で聞きながら書きました。2つ目は、マニュアル化です。これも作業をヒアリングしながら書きました。最後は、人伝えによって教えることです。この3つを実践することで、職人のキャパに空きができたので新しい仕事を組み込みました。それは今までとは違う刺激となり、新しい技術やノウハウを得ることで仕事が「楽しい」につながります。これらを繰り返すことで情報がシステムに蓄積され、ビッグデータとなり

ました。また、人はどんどんと覚醒していきました。こうしてこれまでのIT化と人に依存しない体制が、ルーティン業務から知的労働にシフトできています。顧客は、当社の段取りに対してコストをかけてくれています。これまで30年をかけ11万件の加工データを蓄積し、今では社員がシミュレーションを元に加工データを作成、24時間無人生産を実現しています。

製造サービス業を目指す

当社のビジネスはロングテール型だと考えています。本場に付加価値を見つけて新しいビジネスにつなげようと思えば海外生産が主のボリュームゾーンではないからです。受注の85%が1個2個です。その数少ないものを上手に作り上げることによって利益を上げています。

多少のリスクを負ってやるべきは、このロングテールの部分です。顧客要求にも対応が求められ大変です。ただ、それこそが人間らしくて重要でもあります。一番いいことは、このニッチなどここに、ある日突然突出してくるような脈があることです。この部分に予期せぬ成功があります。実際、医療機器をはじめとした装置開発実績も増えてきています。

ロングテール



理解と寛容を以て人を育てる

この言葉は企業理念です。我々は、人を育てることしか考えていません。元々は、いわゆる三ちゃん企業でしたが、40年を経て150名の会社になりました。女子率は35%、製造業なのに全体の8割が文系です。また、合理化し続けても、人は増やしています。これは私の狙いでもありますが、目的は今の事業のためではないです。私には「ロボットや装置を作りたい」という夢があって、今やっていることから人を解放し、何を作るかにシフトする。要するにその余力を次の未来への投資や顧客の創造をしていきたいと常に考えています。