

組織横断のチーム活動 ムダを取り仕事の価値に自信

株式会社SCREEN SPE ワークス
代表取締役社長

藤木 達司 氏



今年4月に社名がFASSEから変わりました。沿革を教えてください。

当社は、大日本スクリーン製造（現SCREENホールディングス）が半導体製造装置の品質強化と生産技術の蓄積を目的に2005年に設立し、現在は半導体機器事業を担うSCREENセミコンダクターソリューションズのグループ会社として、半導体用シリコンウェハの洗浄装置を製造しています。業況はいかがですか。

半導体業界はここ数年、スーパーサイクルと呼ばれる超好況期にあり、当社も6期連続で増収増益を達成しました。ただ、今年は半導体の在庫調整期に入っており、製造機器の需要も一時的に下がっています。グループ内で洗浄装置を供給する協力企業は複数あり、当社の比率は1割程度ですが、こんな時こそ改善を進め、他社より高い品質とコスト意識で存在感をアピールできると考えています。

改善とは、具体的に教えてください。

大きな柱は3つあり、業績向上と、ワークライフバランス、ダイバーシティです。

－独自の改善活動を深化－

まず業績向上へ向け、私が社長に就いた翌2014年にQCサークルを始めました。効率化や品質管理を図るだけでなく、ベテランと若手が一緒のチームで話し合うので、若手を育てる良い活動です。富山県は先進企業が多く、経営者協会を含めて色々な会社から取り組みをオープンに学ばせてもらっています。毎年、社内大会を開いて活動発表し、社長賞のチームは全国大会に参加しています。

・Gengeプロジェクト

2016年から、頭から尻尾まで食べられる、ムダのないゲンゲの干物にちなんで、「Gengeプロジェクト」と名付けた生産性向上活動に取り組んでいます。

その1つはVJ（バリュー・ジャッジメント）活動。専用ツールを使い、1つの仕事に費やした工程を記入します。書き出したプロセスを、目的の作業のバリューと、準備や調整などのノンバリューに色分けし、ノンバリューの時間をゼロに近づけ、バリュー率を上げるのです。フォークリフトの運搬作業や総務の勤怠管理などを実際に分析すると、過去の習慣によるノンバリューの動きが多く、大幅に仕事時間を短縮できました。

また、IE手法も導入し、組立作業を撮影して分析したところ、4人で3時間かかっていた仕事を28%削減することができました。

こうした改善点が昨年だけでも100以上あり、7,000時間の削減につながりました。

さらに、工場内や事務所のフロ

アバリューも分析し、装置や棚、デスクのスペースなどを見直して、有効面積2,400㎡の内、158㎡を空けることができました。そのスペースを利用し、新たに年間14億円の売上げが生まれました。

・ホタルイカ経営とQCDSME

昨年からは、部門別収益の向上に取り組んでいます。いわゆるアメーバ経営ですが、1人1人が経営者意識を持って光ってほしいと、「ホタルイカ経営」と呼んでいます。イカの黒づくりにちなみ、「黒字づくり」の願いも込めています。

さらに、部門別の取り組みを社内全体に広めようと4月から、QCDSMEのプロセス管理と、組織を横断したチーム活動も始めました。課ごとにQ(品質)、C(コスト)、D(納期)、P(生産性)、S(安全)、M(モラル)、E(環境)の担当者を決めて、課内で改善に取り組むとともに、各担当者が課を越えてクロスファンクションに集まったチームで、それぞれの取り組みを話し合っています。

－働き方改革推進で表彰－

2月に県の「働き方改革推進企業表彰」で知事賞を受けられました。

はい。特に次の3点を評価いただきました。改善活動が進み、会社業績が向上している。残業が減っても向上した収益を社員に還元する仕組みができています。記念日

略歴

1958(昭和33)年4月、京都市生まれ。81年大日本スクリーン製造(株)入社。海外展開の営業部長から、2005年台湾のグループ会社社長に就任。09年F S (ポストセー) 事業部部長、12年彦根事業所生産統括部副部長を経て、12年(株)FASSE (現(株)SCREEN SPEワークス) 常務、13年4月から社長。



休暇の仕組みができています。

改善活動は先に述べた通りですが、残業については、全員30時間以内の目標を掲げました。全体平均は15時間位ですが、人によってバラツキがあります。ノンバリューの仕事の削減でかなり減りますが、属人化している仕事は標準化して他の人もできるように取り組んでいるところです。

有給休暇は100%取得を目標にしています。パートさんの提案を基に昨年、誕生日などの記念日休暇の事前申請を始めました。申請通りに休めるよう、休暇の2週間前に本人と上司にメールが届くようにしています。

残業時間が減ると給料が減るという見方もあります。

改善で生まれた収益は賞与で還元します。人事考課もありますが、コストダウン、売上の確保、残業時間の削減を分析し、1人当たりの営業利益を明らかにし、収益を還元する仕組みづくりをしています。理想は、早く帰宅できて、給料はそのままを目指しています。

私が赴任した時は「技術と努力で頑張ろう」といった雰囲気でしたが、改善活動が定着し、ムダが減ると、価値ある仕事をしているという自信につながっています。

ダイバーシティについては？

色々な立場の人を支援する制度を整えています。パートから正社員になって働きたいという人は、

パート勤務を1年経験し、QC検定を合格した人を登用するようにしています。また、パートのままでも「バリューパート」という高時給の制度も設けました。改善提案や生産性の高さを判断して部長が推薦し、面接を通して時給のアップを決定します。

社員アンケートでは、フレックス勤務の要望がありました。工場なので難しい点はありますが、育児や介護のタイミングで導入できないか検討中です。

女性の比率はどのくらいですか。

組立作業はパートの女性を中心ですが、社員の女性比率は19%です。2030年には40%に引き上げ、現在2人の女性管理職も22人を目標にしています。そのためにも将来的に、託児所の設置や快適な食堂、また新人社員がものづくりの楽しさを学べる「モノづくり遊園地」など、インフラを整えたいと夢を描いています。

座右の銘を教えてください。

「全員野球」です。社員が明るく元気に仕事ができ、みんなに自慢できる職場をつくり、お客様の満足を獲得し、社会に貢献する「三方満足」の会社づくりを続けていきます。

会社概要

株式会社SCREEN SPE ワークス

設立：2005(平成17)年
所在地：高岡市岩坪23番25 岩坪工業団地
資本金：9,000万円
事業内容：半導体製造装置(洗浄装置)の組立、検査、搬入、据え付け
従業員数：254名(2019年4月現在)
売上高：137億円(2018年3月期)
事業所：能町工場、彦根工場
グループ会社：(株)SCREENホールディングス(株)SCREENセミコンダクターソリューションズ
URL：https://www.screen-wk.co.jp