

オオサキメディカル株式会社

社長主導で進める改善活動 さらに一歩先を目指して!



オオサキメディカル株式会社は名古屋市において医療関係材料の製造販売を行う有力企業である。昭和11年の創業以来、70年以上にわたり医療の現状と真摯な姿勢で向き合い、時代のニーズに応じた商品開発を追求している。最新の製造・試験設備を導入、厳しい品質管理のもとで生み出される製品は、国内外において高い信頼性を持つ。特に主力の産科・婦人科製品においては、国内シェアNo.1を誇り、海外市場においては中国やインドネシアに事業展開。現地の医療機関からも高い評価を受けている。

改善活動では、2006年11月より郡上工場の活動を開始、2009年6月からは新工場である岩倉工場も含めて、活動を継続中である。コンサルティングの有効活用で独自の視点をお持ちの大崎社長にお話を伺った。

最初にコンサルティングを導入された経緯をお聞かせください。

もともと当社はマーケット主体で営業とか企画開発とか、そういうものに力点を置いた経営を約70年続けてきました。今までの経営の中で営業力や企画力は高い評価をいただいています。生産力については今ひとつというのが現状でした。それで、私が生産本部を統括する立場になったときに改善活動の必要性を感じました。ところが、当時は常務という立場で、営業・システム・人事・経理・生産と全部トップを兼務していましたので、私がやりたいと思う改善活動を根付かせるための時間が足りません。そこでコンサルティングという形で思想の徹底をはかりたいと考えたことがきっかけです。

私自身、ビジネススクールでの経験を持っていますのでコンサルティングは身近に感じることができる世界です。周囲でも同期の人達がコンサルタントとして活躍しており、その長所や短所もある程度は理解しているつもりです。だからコンサルティングのプラスの部分をもっと活用して活動を進めたいと思いました。

また、物事を変えるためには社内で行うよりも、外部の要素を入れたほうが心情的に社内も変わりやすい。こうした二つの要因があってコンサルティングを導入することにしたわけです。

コンサルティング活用のために導入時に取り組まれたことは何ですか。

最初は、郡上工場での改善から着手しましたが、当初は活動スタンスについてのすり合わせに時間をかけました。これは、私がコンサルティング嫌いである負の部分でもあるのですが、コンサルティング会社には各々流儀のようなものがあって、テクノ経営ならVPMにはC改善があってD改善があるというように、どうしても型通りに進めたいという思いがあるのです。しかし、私は「型にはめて本当によくなるのですか」「そんなやり方では、誰もついてこないですよ」という問いかけを通じて、コンサルタントに改善に対する自身のリアルな思いをどんどん伝えていきました。

活動が始まって、コンサルタントがしゃべった内容を

「こういうことをやらなければいけない」という形で私が説明しフォローする状態が続いていました。活動中は、実際に私が話しているのが半分以上、それが活動初期の印象ですね。

そうした調整を経て、コンサルタントとの意識も共有されてきましたので、それ以降は船戸工場長を中心に活動を進め、私も週1回は工場に行って活動をチェックするようになりました。1年目の活動成果としては、みんなの仕事に対する考え方が変わってきたこと。その要因は実際に改善が目に見える形で実感できたことにあると思います。



オオサキメディカル株式会社
代表取締役社長
大崎 将男氏



生産本部 岩倉工場
工場長
船戸 紀夫氏

その後の活動はどのように進められましたか。

その後、会社買収に関する業務やインドネシアにある子会社の社長も兼任することになり、私も改善にかけている時間がなくなりました。そこで、それ以降は現場主導に任せ、動きを見ているのが現状です。

2年目は残念ながら目標達成までには至らず、3年目は、この岩倉工場でも改善活動を開始しました。当工場は昨年、本社工場を移設した新しい工場です。今回も活動開始時には私が介入しましたが、時間が取れないのでその後はコンサルタントにお願いしている状況です。

今までの活動で全体的に実力がついてきていることもあり、どんどん、きれいなレイアウトが変わってきている。コンサルタント自身も「えらくきれいになっていますね」と驚いている。みんな要領がわかったせいか、どんどん現場を変えていっています。

今までの活動を通じて変わってきた成果というものは何でしょうか。

活動成果という点では、みんなが生き生きして改善発表会にも前向きに取り組むようになったという事実があります。それはやはり活動を継続した結果ですね。現場を変えると自分たちも良くなる、また楽になるという気づきが生まれたことです。人というものは変化に対する抵抗が元来強いものですが、それを「変わったほうが良くなるんだな」と思えたということです。そうすると、「じゃあもっと変えよう」という気になるものです。そういう気持ちの変化は間違いなく成功談といえます。

ただ問題は、そこから先これを継続してゆく、1年2年という話ではなくて、5年10年続けていくためにはどうしたらいいかということです。アイデアレベルだけだと「もうやることなくなってきました」ということが必ずできます。そこからの変化をどのようにしたらいいか。それが今後の課題です。

今後の活動の方向性についてはいかがですか。

今後の課題に対しては、生産部門として必要なマネジメントの体系を含めた人材育成を主眼として進めたいと思います。品質改善とか生産改善のためにはさまざまな手法とかテクニックがあります。生産工程でいえばIEというやり方があるし、品質管理であればQC7つ道具といった手法があります。

例えば、品質問題に対する改善アプローチで具体例を挙げれば、当社製品に滅菌パックをした製品がありますが、そうした製品に求められることは、安定的なシール強度を保ちながら開封時にも破れないということです。つまりイージーピールであって、かつ滅菌性を保証するためにピンホールがないシーリングをする必要があるわけです。そのときにシールというものは温度と時間と圧力で管理しなければいけないのですが、それにはどういう管理方法がいいのかを考えるためにも、こうした手法や知識を現場に根付かせることが必要だと思っています。



管理手法の定着が必要ということですね。

現状では、まだこうした管理手法が十分に使える状態にはなっていません。だから「グラフの使い方はこういうときに役立ちますよ」とか、「こういうもので品質管理をしていったらどうですか」ということをお勉強形式ではなく、実際の事例をもとに改善を通じて教育することが必要です。改善活動も同じことの繰り返しではマンネリ化してしまいます。活動の理論武装のためには知的刺激が必要だと思っています。

現状では、IEといわれても何も語れないと思う。郡上工



オオサキメディカル株式会社 岩倉工場

場を立ち上げた1年目、2年目の世界ではなくて、もう一歩上を目指して、改善ツールの使い方を定着させたい。現場からの声「こういうことで悩んでいます。どうしましょう」ということに対して「なるほど。そうやってやればいいんですね」「そういうときにこれが役立つんですね」といった示唆を与える指導を期待しています。

最後に5年後10年後に向けての活動ビジョンをお聞かせください。

気持ちは変わった。しかし「わからないところがある。どうしましょう」が今の状況。当社はトヨタではないから改善や品質管理に対して深い知識があるわけではありません。だけど、今それで満足してはいないし、もっと変わらなければいけないという思いがあります。

まだ道は3合目ぐらい。これからが品質のクレーム改善と同じで指数的に難しくなると思います。今まではザルで掬えるほど改善するところは一歩ありました。しかし、これからは、外部から見ても「すごいね」と評価されることを目指して活動を進めていきたいと思っています。

本日はありがとうございました。

取材を終えて

今回の取材では、コンサルティングを推進する我々としても学ばせていただくところが非常に多かった。若き大崎社長自らが改善の陣頭指揮を執られる姿勢を拝見し、その熱い思いを感じさせていただいた。コンサルタントはあくまでも活動のサポートをする立場、型にはめるのではなく、経営者の方々の思いを具現化する支援こそコンサルタントの使命なのだを再認識した次第である。

<企業概要>

会社名称	オオサキメディカル株式会社
創業	昭和11年3月
資本金	6000万円
代表者	代表取締役社長 大崎将男
従業員	480名(平成21年9月現在)
業務内容	医療材料(医療品、医療機器、医薬部外品、化粧品)看護・介護製品、産科・婦人科製品の製造販売
【本社】	〒452-0812 愛知県名古屋市西区玉池町203 TEL (052) 501-2221 FAX (052) 503-0896
【岩倉工場】	〒482-0017 愛知県岩倉市北島町白山18 TEL (0587) 65-3800 FAX (0587) 65-4111
【郡上工場】	〒501-4203 岐阜県郡上市八幡町初納514 TEL (0575) 67-1261 FAX (0575) 66-0041
【児玉工場】	〒367-0212 埼玉県本庄市児玉町児玉1066-1 TEL (0495) 72-4468 FAX (0495) 72-6071
【関連会社】	PT.OSAKI MEDICAL INDONESIA PASURUAN INDUSTRIAL ESTATE REMBANG (PIER) JL.REMBANG INDUSTRI III No.30 PASURUAN 67152 INDONESIA TEL (62) 0343-740260 FAX (62) 0343-740261