

ものづくり改善領域

後藤 真史

Monozukuri Innovation Support Field

Masashi GOTO

1. はじめに

ものづくり改善領域は、三菱マテリアルグループの「ものづくり力」を、競合他社から「別格化」させるための強力な支援、即ち課題抽出システム提供及び課題解決力の強化と解決支援により、成長のためのものづくり基盤を強化しながら、「ものづくり革新」を実現し続ける制度・土壌をつくる活動、をミッションとしている。

2021年度までは本社組織として部門横断的プロジェクトによる課題解決等を推進してきたが、これに従来の中央研究所の持つ専門的知見を加えて原理原則に基づくものづくり力別格化の更なる支援の強化をねらい、2022年4月にイノベーションセンターの1領域として発足した。「ものづくり革新」を実現するため、開発から量産への橋渡しに関する課題解決も視野に入れた、従来からの研究開発とは一線を画すユニークな組織である。

2. 組 織

ものづくり改善領域は、主任技術主幹16名（内兼任1名、嘱託3名）、専任技術主幹6名（内兼任2名）、総合職5名（内兼任2名）の計27名で構成されている（2024年7月時点）。このうち、17名が中途採用である点は大きな特徴であり、材料メーカーのみならず多種多様な業界から、ものづくりを実践し課題解決のノウハウを有するメンバーが集まっているので、様々な課題に対応できる。また、お互いの専門知識を共有し成長し続けることができる環境は大きな強みと言える。

各メンバーは皆、複数の支援活動を兼務していることから単純にチーム分けすることは難しいが、大きくは“経営フレームワーク活動”、“拠点对応チーム活動”、および“ものづくり革新ゼミ”の3つの活動に分けることができる。

○経営フレームワーク活動

経営フレームワーク活動では、事業成長の根幹をなすものづくり基盤強化のために工場の実力を評価し、「あるべき姿」「ありたい姿」である工場ビジョンとのギャップとして問題を顕在化する。特に、現在の自分の実力が世

界の競争のレベルに対してどの位置にあるのかを見える化し、そこから必要な改善項目を抽出し工場課題の改善を加速させる効果が期待される（図1）。

担当するメンバーはいずれも、これまでの工場運営や改善活動の推進での豊富な経験と専門性を活かし、三菱マテリアルグループ各工場での基盤強化活動を強力に後押しする。

○拠点对応チーム活動

三菱マテリアルグループ各拠点の抱える様々な課題の中で、特にイノベーションセンターとして取り組むべき課題を拠点と議論し、テーマアップにつなげる活動である。各拠点の課題の全体像を十分に把握し、その重要性や優先順位をしっかりと見極めることが必要となることから、各拠点に対して専任チームを設け継続的に拠点と課題の共有と議論を行っており、顕在化された課題のみならず潜在課題の発掘も視野に、イノベーションセンターのプロジェクト実行組織等とも連携し活発な活動を展開している。

○ものづくり革新ゼミ

「ものづくり革新ゼミ」は、課題解決力の向上策のひとつとして、若手技術者が工場収益に貢献しつつ、課題解決の手法を学ぶ実践型教育プログラムである。2016年度からスタートしており、延べ280名を超える若手技術者（2024年4月時点）が受講し成果を上げている。

このプログラムでは、選抜された若手技術者が、もの

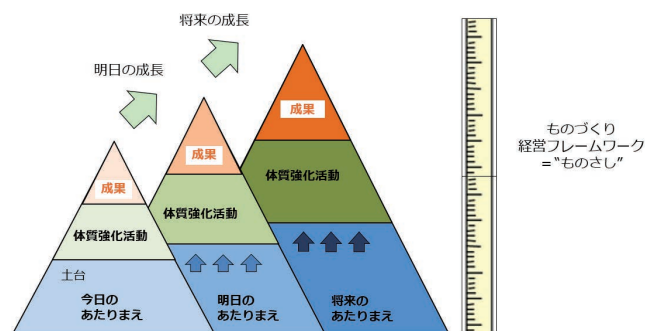


図1 経営フレームワーク

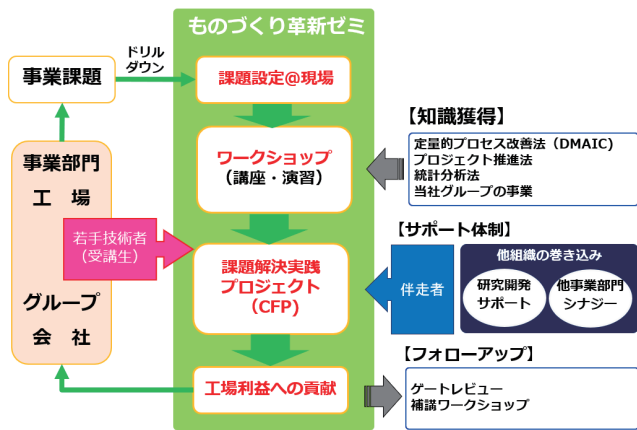


図2 ものづくり革新ゼミ

づくり改善領域メンバーによる「伴走者」という指導役のサポートを受けながら、テーマに応じた期間（標準は約1年）をかけて難しい課題の解決実践を通して事業収益に貢献するとともに、ものづくりの目利きができるリーダーを目指す。また、趣向を凝らしたユニークなワークショップも設けており、シックスシグマで提唱される定量的プロセス改善法（DMAIC法）を習得し、各工場で抱える難題に挑戦している。この支援では、さまざまな事業や技術を展開する当社グループの特徴を活かして、専門家や研究員を巻き込んだクロスファンクショナル・プロジェクト（CFP）として効果的に課題解決を行うことも特徴である（図2）。

3. 取り組み状況

経営フレームワーク活動は、2020年度から各工場へ順次展開を開始し、診断とその結果に基づく改善が順次進められてきた。今年度は、更に使いやすく、より高い目線での気づきを得られるよう改善を図った点検チェックシートを完成し、各拠点への展開を図っていく。

拠点对応チーム活動では、多岐にわたる事業を展開する当社グループ内の各拠点の持つ課題を共通のドリルダウン形式でまとめることで、共通言語による表現を実現した。今年度はこの内容のブラッシュアップと共に、各拠点間での比較分析等から事業や拠点横断の課題を深堀、

抽出する試みも進めていく。

ものづくり革新ゼミは、現在、三菱マテリアルグループのほぼ全ての事業領域で18件のテーマが活動中である（2024年7月現在）。年3回実施するワークショップは、新型コロナ禍時に始めたオンライン講義と集合研修を融合することで、より効率と効果の上がるよう工夫を進めている。また、「伴走者」としての活動で我々が獲得した技術情報を、グループ内で横断的に共有する技術交流会を主催している。更に課題解決に活用している品質工学や統計分析等の技術やノウハウを、グループ内に広く提供することを目的としたeラーニング教材を作成しており、本格的に活用を開始するところである。

4. 今後の課題

我々の活動は、各工場のものづくり力の別格化に向けた、基盤強化や改善力の向上支援であるが、それが単発の支援に終わるケースが少なくない。しかし最終的には、各工場が現場において、現状に満足せず本質的な重要課題を掘り起こし迅速に解決する活動を常態化させること、即ち「ものづくり革新」を起こし続ける制度、土壌づくりに繋げる必要がある。そのためには、経営フレームワークによる工場実力診断と課題抽出、また課題解決においては定量的プロセス改善手法であるDMAIC法による本質的改善が、PDCAループとして各工場にしっかりと根付き、それぞれの文化となるようにしたいと考えている。

このために、我々が提供するツールや仕組み、支援内容を常に進化させながら、各工場の目線を忘れず、信頼される存在となるような支援活動を提供していく。



後藤 真史 Masashi GOTO
ものづくり改善領域 主任技術主幹