



最優秀賞

株式会社ディスコ

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都大田区大森北 2丁目13番11号		創立年	1940年	
	業種	製造業	資本金	20,299百万円	売上高	109,127百万円 (直近決算期・単体)
	代表者	関家 一馬	総従業員数	3,015名 (直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

半導体、電子部品向け切断、研削、研磨装置で世界トップシェアの精密加工装置メーカー

半導体、電子部品向け切断、研削、研磨装置で世界トップシェアの精密加工装置メーカー。スマートフォンやICカード、自動車、航空機など身近な製品に搭載される最先端デバイスの素材を「小さく切り」「薄く削り」「強固に磨く」ことで、これらの最終製品の薄型化や小型化に大きく貢献している。

最大の特徴

生産性向上を業務レベルで意識する管理会計制度 (Will会計) による業務価値の見える化と働く職種や職場を社員が自らの意志で選択できる働きがいのある組織の実現

生産性向上を普段の業務レベルで意識する仕掛けとして部門別採算制度 (Will会計) を導入している。更に、従業員の個人収支 (個人Will会計) まで見える化することにより、業務改善にも楽しみながら積極的に取り組むことができている。社員が自らの意志で働く職種や職場を最大限に選択できる自由を与えることで働きがいのある組織を実現している。

- 効果① 従業員のパフォーマンス向上
 - 個人事業主的思考による責任範囲の拡大
- 効果② イノベーションの活性化
 - 社内投資システムによる迅速・柔軟な意思決定
- 効果③ 業務の洗練
 - Willを支払う人が居ない業務=会社として不要な業務
 - 受益者が居ない仕事の駆逐
- 効果④ コスト意識の向上
 - 社内リソースの使用にもWillが掛かるため、使用の必要性をよりシビアに検討するようになった
- 効果⑤ 組織の壁が低下
 - Willさえ貰えば他部署の仕事も自由にしてよい文化ができた

Will導入による効果

ポイント

- ★ 部門別採算制度 (Will会計) と従業員の個人収支 (個人Will会計) による業務価値の見える化及び無駄の削減
- ★ 業務プロセスの改善 (PIM=Performance Innovation Management) 活動
- ★ 案件 (プロジェクト・活動) にWill投資する **インベストメントボックス (IB) 制度**
- ★ 効率化を推進 (働き方改革、労働時間の削減等) するための仕掛け
- ★ 採用のミスマッチを防ぐ Career Discovery Program と **社員の意志を尊重したキャリア開発** の支援

取組を始めた背景やプロセス

社員の自らの意志や意欲を応援する部門別採算制度と改善活動

市況変化の激しい半導体業界においては、企業の発展・成長を支える従業員一人ひとりが変化に対応できる人材となることが重要で、ディスコでは、個性や能力の発揮は従業員自らの意思にかかっており、ディスコはその意思や意欲を応援すると定義している。それを実際の働き方にまで具現化したものが、同社独自の部門別採算制度 (Will会計) と業務プロセスの改善 (PIM) 活動である。

労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●部門別採算制度 (Will会計) と従業員の個人収支 (個人Will会計) による業務価値の見える化

Will会計は、2003年から導入した部門別採算制度で、部署単位で会計集団をつくり、部署個別の採算性を把握するもので「精算書の提出遅延」「客先出荷装置仕様書の起票遅延」など「改善すべき行動」に「痛み課金」、「賞賛すべき行動」に「Will報奨」を与え、部門の価値を見える化するもの。Will (=意志という意味合い) は社内の通貨単位で、全ての行動には意志があり、対価(報奨・課金)があるという「価値交換」の考えからきている。

2011年には従業員個人の収支にまで落とし込んだ「個人Will会計」を導入。部門Willのみでは、部門長以外が採算に興味を持ちにくいという課題があった。個人Willでは、あらゆる仕事に値付けがされており、その値付けに基づいた「社内オークション」で仕事を「落札」してはじめて業務に着手する。値付けに対する納得感は、「仕方なく担当する」という考え方からの脱却にもつながっており、労働生産性も向上する。Will(意志) という名前が示すように、個々人の意志で、高い金額が設定されている難しい仕事を落札する人もいれば、時短勤務者の場合は終了時間が読める仕事を選ぶこともできる。仮に時間までに終わらなくても、Willを支払って同僚に引き継げば、お互い納得感をもつことができ、働きやすさの向上にもつながる。また、残業をするとWillで課金がなされ、残業の抑制効果にも寄与している。

個人Willには賞与の一部が連動するようになっており、個人Willの収支は、部門の収支にもつながっているため、部門長も積極的に支援する仕組みとなっている。



Will会計の概要

●業務プロセスの改善 (PIM=Performance Innovation Management) 活動

この活動では、まず部署や業務単位で定めた「あるべき姿」を基に目標値を設定し、短期間で振り返りを行う。その振り返りの中で、改善方法などに「自ら気づいていく」ことで、組織全体の進化が行われることを目指している。この活動により従業員一人ひとりが考え、気づきを得て、改善のために行動することが不可欠である。このPIM活動に継続的に取り組むことで業務の効率化が進み、あらゆる場面で進化が感じられる組織づくりが進んでいく。

PIM活動に継続的に取り組み、進化し続ける仕掛けの一つとして「PIM事例対戦」を行っている。これは個人や部門間の試合形式で改善事例を壇上で発表するもので、勝敗は聴講者が内線携帯



発表の様子

スマートフォンの専用投票アプリ(内製)へ、各自が持つWillを投じる。Willの得票が多い方が勝利となり、敗者へ掛けられたWillは勝者に配分。国内だけで年間で1500回以上の対戦が行われ、ゲーム形式で楽しみながら“賭け”の結果でWillを獲得できるため、真剣に聴講することにつながっている。他部門の発表が自部門改善のヒントになるといった好循環を生んでいる。

●案件(プロジェクト・活動)にWill投資するインベストメントボックス(IB)制度

案件(プロジェクト・活動)にWillで投資を行い、投資額に応じて案件から配当(リターン)を受け取る仕組み。新製品・新技術の開発、既存製品の改善、カタログ等印刷物の製作など、個人Willや部門Willの投資を原資として業務が動く仕組みとなっている。案件の主担当=事業主という位置づけで、収支管理をしながら成果を出し、案件によっては出資者へ配当で報いることになる。

IBは新しい何かを生み出すためのツールという側面のみならず、世の中や自社にとって必要か否か、というジャッジメントツールにもなっている。IBへの出資金が集まらなければ活動ができない=必要ないサービスと位置づけられる。開発資金が底をつけば、そのタイミングで開発継続すべきか判断することもあり、市場ニーズに見合わない判断し、開発を中止した案件もある。また広告出稿費といった開発以外の案件も、IBを判断材料とする。

このように、IBはトップダウンの経営判断で案件を進めるのではなく、開発者や関与者、受益者で判断を促す、業務効率・開発効率を上げるツールとして全社で活用されている。

効率化を推進(働き方改革、労働時間の削減等)するための仕掛け

●残業代割増賃金率の変更

2016年4月勤務分より、残業代割増賃金率を変更し、月45時間までの時間外労働(残業)における割増賃金率を、従来の25%から35%に引き上げた。これにより、月45時間までの残業代割増率が、月45-60時間の割増率(30%)を上回ることになる。本施策は決して残業自体を奨励するものでなく、「仕事の生産性を高めた→高い成果を残した/スキルUPできた/段取りを工夫した→その結果、勤務時間を上手に減らすことができた→にも関わらず、その分給料が減ってしまう→不満の元」となり、これをなくすことを意図している。いわば、創意工夫・改善で残業を減らす努力をした社員へのインセンティブと言える。

●残業時間課金

「個人Will」では、勤務時間である人件費をマイナスとして計上(課金)している。いわゆる「ダラダラ残業」は自分の収支を悪くするため、残業代割増賃金率の変更が原因で残業が増えることは考えにくくなる。

●「構造的経費削減5%」活動

2004年より「構造的経費削減5%」活動を継続して行っている。これは前年使用した経費や原価について、仕組みや方法を根本的に見直すことにより削減する取組。削減目標金額は、部署ごとに前年使用経費の5%に設定し、全部署が継続して目標金額を達成している。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●採用のミスマッチを防ぐCareer Discovery Program

弊社採用部門からの一方的な情報提供ではなく学生が主体的に情報収集を行い、等身大のディスコを理解してもらう場を提供するもので、1次面接と2次面接の間に実施。学生が自由に社内を回り、興味がある部署の社員にインタビューができる。ホームページや面接官とのやりとりでは見えない会社の実状を知ってもらい、入社前にミスマッチを防ぐ。

●社員の意志を尊重したキャリア開発の支援

管理職を除く、一般社員において定期異動はない。欠員や業務拡大による人員補充時は、社内公募制度を使い、社内から異動希望者を募る。また、公募によらずとも異動希望先の部署に自ら働きかけ、合意を得ることができれば異動が可能で、元の所属長は異動を拒否できない。これは、自律的なキャリア開発の促進や社員自ら描いたキャリアプランの実現、モチベーションの向上、適材適所の人材配置を図るための取組である。更に、個人のライフスタイル等に応じた場所で勤務できることによって、働きがいの向上を図るための勤務地自由選択制度がある。これは、①国内事業所であれば、原則自由に勤務地を選択可能(転勤先の事前合意は必要)、②所属は変更しない、③所属部署と異なる勤務地でも業務可能であること、④自由意志に基づく勤務地変更のため転勤という扱いではない、というもので、勤務地分散化が進むことにより物理的に不足しつつある本社キャパシティの問題解消も図ることができる。

労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

●顧客満足度およびサプライヤー満足度の向上

「お客さま満足度調査」はニーズ収集の中核として位置づけて実施している。また、「サプライヤーへの満足度調査(SS調査)」も毎年実施している。「ディスコとの取引には、面倒や手間を感じない」という項目への肯定回答は13年、14年、15年と上昇している。SS調査は取引先とのパートナーシップをより一層高めるためのツールとなっている。

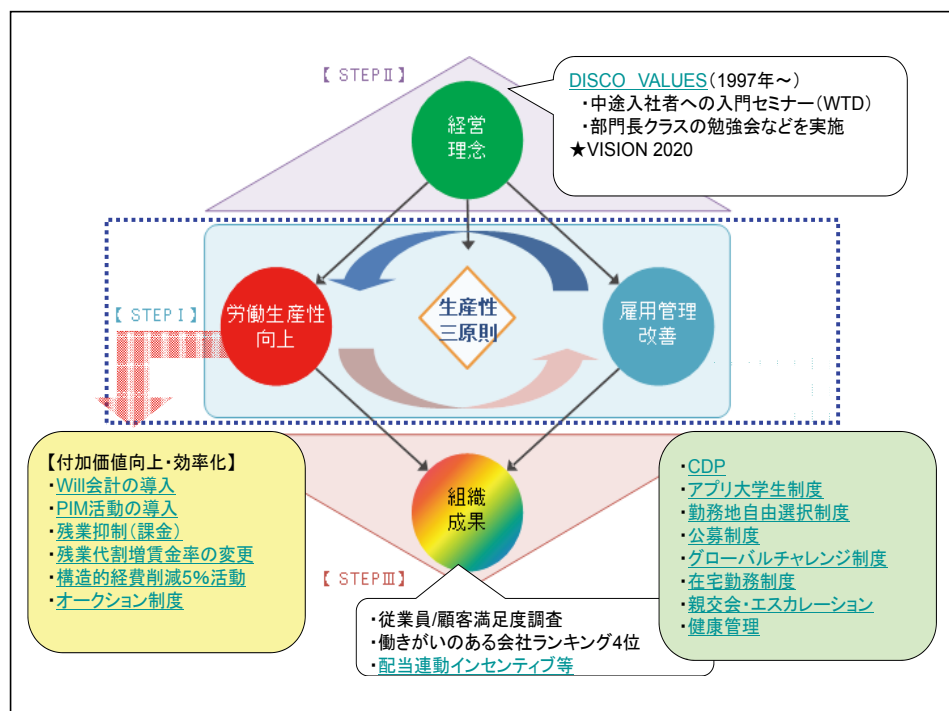
●従業員満足度の向上

「従業員満足度調査(ES調査)」も2003年度から継続的に、無記名による調査を実施。総合満足度について肯定的な回答の割合は86.7%で、2014年度の84.5%に比べて増加。調査により判明した全社的な課題については、経営陣で構成されるESコミッティにて議論し、改善活動につなげている。また、自組織内のメンバーとリーダーの“相互理解の場”としてメンバーから事前に集めた質問にリーダーが回答(1枚のPPTスライドにつき、1質問&1回答の形式)する、部門メンバー全員が集まる会議が開催されている。2015年度は全社で218回開催された。

今後の展開について

●労働生産性向上と雇用管理改善の好循環を継続

経営理念に基づき、前述の労働生産性向上と雇用管理改善の取組が好循環を生んでおり、組織としての成果につながっている。2020年のあるべき姿を定めた「DISCO VISION」実現に向け、さまざまな取組を展開していく。



労働生産性向上と雇用管理改善の好循環モデル