

異業種との共同研究で 新たな技術の可能性をさぐる

株式会社竹屋 三重県四日市市桜町963-1
竹尾典晃社長 従業員数:正社員83人、パート・アルバイト800人

取材・文 創意社 山口幸正

■プリン・ゼリー部門でなぜ赤字が出たか?

プリン・ゼリー、シュークリームなどのデザートを製造し全国の量販店を通じて販売、その一方でミスタードーナツとケンタッキーフライドチキンのフランチャイジーとして三重県内で合わせて23店舗を展開している。2003年8月からトヨタ自動車系列の会社からコンサルタントを招き、その指導を受けて、デザート事業部を中心に改善活動をスタートさせた。

きっかけはプリン・ゼリー製造部門の赤字だった。プリン・ゼリーの需要は季節変動が大きい。需要の底辺は冬の寒い時期で、暖かくなるとともに徐々に注水量が増え7月にはピークに達する。この時期は昼も夜もなく稼働しないと注文に追いつかなくなる。社員と主婦の常勤パートのほかに、土日にはアルバイトを投入し、さらに夜間に派遣社員を投入していた。みんな疲労困憊するほどに働くのだが、ムダも多かった。単価数百円の商品で利益を出すには厳重なコスト管理が不可欠だが、歯車がうまくかみ合わないとすぐにコストアップを招き採算ラインを超えてしまう。

最大のコストアップ要因は夜間に投入される派遣社員の人件費だった。夜間であり派遣であるために人件費単価が高く、その上、未熟練で、夜間で管理や指導が行き届かないこともあって期待するほど生産性が上がらなかった。それでも目の前の注文をこなすために派遣に頼らざるを得ないという状態が続いていた。

■1年後に黒字体質に

みんなが目回るほどに忙しいのに利益が出ないのはなぜか、コンサルタントを交え、デザート事業部の管理職と関連する間接部門スタッフが参加してプロジェクトチームが編成された。プロジェクトメンバーたちは考えられる要因を書き出し、系統図を使ってその真因を探った。

原因のひとつは生産計画がきちんと確立されていなかったことだった。生産計画は工場長によって立てられるが、急ぎの注文が入ったり、発注ミスで包装資材に欠品が出たりすると計画はしばしば現場サイドで書き換えられた。それが前後工程にきちんと伝えられていないと、段取りがうまくつながらず、原材料や人の働きに大きなムダを生じさせた。

そこで、すべての生産計画は当時の竹尾典晃専務(現社長)に報告し、竹尾さんの了承を得て初めて正式なものとして認めると決めた。これにより生産計画は常に一本化され、関連部署はいつでも正しい生産計画をイントラネット上で確認できるようになった。

もうひとつの新しいルールは、計画と実績をガントチャートに表したことである。月次の生産計画を週次、日次にまで落とし、毎日どのラインで何時何分から何時何分まで何を生産するかの計画を黒線で表し、その上に実績を赤線で書き入れる。これを見れば、毎日の生産がどのように行われたかが分かる。もし計画と実績の間にズレが発生すればその理由も書き入れる。そしてズレの真因を探り改善につなげていく。

職場を分かりやすくし、仕事をしやすくするためにみんなが参加し、資材の納入業者にも協力を求めて5S運動を展開した。ものの置き場の区分を白線で表示し、どこに何をどれだけ置くかを決めて表示し、包装資材の在庫状態の見える化もすすめた。



清川英明社長



清川英明社長

こうした活動を1年にわたって積み重ねた結果、一人ひとりの働き方のムダが小さくなり、生産が計画通りに行われるようになった。プリン・ゼリーの賞味期限はシュークリームと違って比較的長い。従って、計画を緻密に積み重ねれば生産時期は必ずしも出荷直前でなくともよく、ある程度作り置きが可能で、夏場の一時期への過度の集中を避けて平準化することができる。それによって、土日のアルバイトや夜間の派遣労働を投入しなくても回せる状態をつくり出し、単月ベースで黒字化し始めていたプリン・ゼリー部門の収益体質は一年後には完全に黒字化した。

■改善提案活動をスタートさせる

ここまでが改善活動のプロローグだった。改善に終わりはない。状況が変われば新たな改善が必要になる。コストの発生にかかわっているのは会社の中で働くすべての従業員だから、プロジェクトメンバーや正社員だけでなくパート、アルバイトまで含めたすべての従業員が問題意識を持ち、改善活動に参加していく必要がある。そのために2005年2月からデザート事業部全体で改善提案活動をスタートさせた。改善プロジェクトチームメンバーの一人である伊藤藤さんがラインを離れ改善専任者となって改善指導と改善推進に当たることになった。「仕事の中で気付いた問題点とその改善案を提案してください」そう呼びかけると最初パートさんたち

からは「仕事がきつい」「この作業がやりにくい」「この作業台をもっと高くしてほしい」「この照明をもっと明るくしてほしい」など提案とも愚痴ともつかない不平不満が出てきた。それらの提案は改善プロジェクトチームに集められ、チームで協議した上で、プロジェクトメンバーが提案者一人ひとりに面談して指導することから始めた。プロジェクトメンバーたちは不平不満の背後にある彼女らの問題意識を明らかにし、それをどのようにして改善に結びつけたらよいかを教えた。改善とはどういうものかを理解した彼女らは再度提案を書き直して提出した。

イントラネット上に「情報日報」というホルダーがあり、その中に「カイゼン通信」というページがある。提案によって実施された改善事例が毎日そこに掲示されている。また、同じものが紙に打ち出されて食堂の掲示板にも掲示される。パートさんたちはそれを見て、提案の書き方、改善のすすめ方を学んだ。改善の理解がそんなふうみんなの中に浸透していくと、デザート事業部の改善の歩みは少しずつ目に見えるものになっていった。

パートさんたちの提案は毎月1回締めてすべての提案者に提案賞の粗品を贈るとともに最優秀提案賞が表彰される。パートさんたちは提案までだが、社員には改善の実施までが求められている。その改善事例を集めて半年に1度改善事例発表会が開催され、発表された事例の中から優秀事例が表彰される。

以下はこれまでに2回行われた発表会で発表された事例の一部である。

●事例1 シュークリーム製造職場のレイアウト変更



エクレアは1個ずつ包装してから箱詰めする。包装機で個包装したとき自動的に日付が印字されるが、箱詰工程で印字不良を発見すると包装機担当者に声をかけて機械を停止させる。だが、包装機から箱詰工程までは15メートル離れていて、すぐに包装機を停止してもそれまで10～20秒流れた商品が全部ダメになってしまう。そこで使っていないラインを撤去してスペースをつくり、箱詰工程を包装工程から1～2メートルのところ近くに近づけ、印字不良を見つけたときのオシャカを最少限に押さえた。同時にそれまでは不自然な姿勢で長く手を伸ばさねばならなかったが、コンベア台を改良することで立ち位置を変更して作業性をよくし、包装工程の2人を1人に削減した。

●事例2 粉室の改善

入社2年目の女性社員が問題を提起しパートさんたちと一緒に行った改善。シュークリーム用の小麦粉はふるいにかけて空気を含ませて品質を安定させる。ふるい終わった粉はベビーシュークリーム用と6個パック用の2種類のシュークリームのためにそれぞれにドラムに入れるが、その量はレシピの違いに応じて数百グラム違っていた。ドラムに何百グラム入りと表示するが、その紙が外れたり、置場所が変わったりして間違いやすかった。また、計量したドラムを現場に払い出すまでに何度も移動させるなど搬送の手間も多かった。そこで次のような改

善を行った。①封袋、ふるい、秤、2種類人のドラムの置場を最短距離で作業ができるようレイアウト変更した。②秤をアナログからデジタルに変えて正確に計量ができるようにした。③2種類のドラムの取り違えをなくすために置場所を明確に区分した。これにより1カ月に218キロあった粉のムダな使用がなくなりシュークリームの焼き上がり品質が安定した。また間違いがあるかないか確認するための再計量の必要がなくなった。さらに一日当たり482歩の無駄な歩行が削減された。



●事例3 資材置き場の改善

女性パート3人、男性パート1人による改善。原材料、包装資材、備品など雑然としていた資材置き場の4Sを行った。不要なものを撤去。剥がれかかっていた白線テープをきれいに剥ぎ取って白線を引きなおい、通路を確保。ものの置き場を明確にし、そのものの名称を表示。ものによっては使用用途も書



いた。最低在庫数を決め、それを切ったら資材物品注文連絡票を書いて簡易ポストに入れる。資材担当者は簡易ポストを見回って、資材物品注文連絡票があれば発注する一方で「ただいま注文中」という札をぶら下げる……などをルール化した。

●事例4 製品の異常報告書のシステム運用

これもパートさんによる改善。商品は毎日検査担当者によってサンプリングされており、包装の日付が見にくかったり汚れているなど、問題があると現場に連絡が入る。連絡を受けた現場は同じ時間帯に包装された他の商品に同じような問題が出ていないかどうかを全数チェックして検査室に報告する。そのやり取りは従来電話で行われていたが、電話だと全数チェックをやったのかどうか、いつやったのか、その結果はどうだったのかの記録が残らない。そこで、このやり取りを記録するフォーマットを作成。検査担当者はそのフォーマットによって現場にファックスし、現場は同じフォーマットで調査結果を検査室にファックスで報告することにした。またこの改善はその後ISO9001の予防措置の一環として位置づけられることになった。



■ 今後は店舗にも改善を広げたい

「改善活動を始めてよかったことは、現場の動きが見えるようになり、生の声が私にも届くようになったことです」と竹尾さんはいふ。イントラネットを通じて

会社の生のデータが見えるようになり、改善提案を通じて社員やパートさんたちの問題意識や改善意欲が直接感じられるようになったことを指している。もちろん竹尾さんだけでなくすべての従業員にも同じものが見えており聞こえている。だからこそもっと改善のレベルを上げ、自分たちの会社をもっと発展させたいと多くの従業員が思うようになった。これが全体がよりよい方向へ動き出すための土台になると竹尾さんは確信している。

デザート事業部をとりまく環境は予断をゆるさない。原材料や資材がどんどん高騰している。その中で生き残っていくにはまだまだ改善のレベルを上げていかねばならない。

もうひとつ竹尾さんが心に決めているのは店舗サービス事業部にもこの活動を広げるといふ計画だ。もちろん工場とは条件が違う。すべての関係者が一カ所に集中している工場に対して店舗は各地に分散しさらにシフトに分散して少人数に分かれている。そのためにコミュニケーションがとりにくい。しかし、その困難さの陰にたくさん問題が隠れている。それを乗り越えたときの効果は大きいものがあるだろう。

ともあれ、決められたことを決められた通りにするだけの人材だけではこれからの企業運営はむずかしい。「作業+改善=仕事」という意識をいかにして全員の中に確立するか、「それが私の課題だと思っています」竹尾さんはそんな言葉でインタビューをしめくくった。