

「管理から変革へ」をテーマに全社挙げて生産性向上に取り組む

- ・ユーザー名 **コープこうべ六甲アイランド食品工場**
- ・業 種 生活協同組合総合食品工場
- ・ソリューション 生産性向上コンサルティング
- ・パートナー テクノバ株式会社

工場概要

- 出荷額 : 150 億円 (コープこうべ全体供給高 2850 億円)
- 従業員数 : 470 人
- 商品アイテム数 : 約 500
- 販売網 店舗数 : 156 店舗
- 協同購入 : 18C
- インストアベーカリー : 41 店舗
- K ネット連帯加盟 : 京都、滋賀、奈良、四国、新潟、山口の各生協



田口孝志課長 牛島康治工場長

コープこうべの「安全」に対する取り組みには長い歴史があり、安全・安心 美味しさ 素材を厳選 新鮮さのこだわり 環境への配慮 という 5 つのスローガンのもと、疑わしい添加物をいち早く排除し、細菌検査をはじめとする徹底した衛生管理体制は社会的にも高く評価されている。

そのコープこうべが、食品メーカーのもう一つの重要課題である「生産性向上」に全社を挙げて取り組み始めた。六甲アイランド食品工場のテーマは「管理から変革へ」。これまでのようなドンブリ勘定的な工程分析では通用しない。具体的な細かい分析による問題点の抽出と改善が必要だ。昨年より今年、先月より今月、昨日より今日と変革していくことを実践している。

社内の意識改革を図り、生産性向上のための土台作り



「コープこうべの自己生産事業のルーツは、神戸消費組合・灘購買組合共同で「みそ・しょうゆ」を醸造した大正 13 年まで遡る。その後、組合員に本当に必要なものを自分たちの手で生産するという姿勢から、パン、菓子、麺、豆腐など、次々に新たな品目の生産を開始した。そして、量質ともに一層の充実を図るために、昭和 63 年、現在の六甲アイランド食

品工場を稼動した。しかし、最近のニーズの多様化によって様々の競合が生まれ、少しずつ厳しい状況になってきた。この工場も建設当時の少品種大量生産の工場で、近年の多品種小ロット生産のニーズに徐々に対応しきれなくなっていた。

三年前から生産性の向上を最優先課題に掲げ、会社をあげての取り組みを開始している。社内ではいろいろな取り組みを模索している中で、モバックショーに行き、弘中泰雅氏の話聞いて、いろいろな話を進めていく中で、弘中先生に工場を見ていただき、チーフクラスの人間に弘中先生の考え方や視点を学ばせようとコンサルタントをお願いすることにした。

今これに取り組まなければ生き残ることはできない。そこで、外部の事例や考え方を学び、事実を認めて変革していこうということで、弘中先生を中心に取り組みを始めました。」

(牛島工場長)

生産性向上の取り組み 現状分析（コンサルティングの事例）

全ての食品メーカーにとり、「衛生管理」と「生産性向上」は、重要課題と言って過言ではない。その生産性向上の取り組みについてコープこうべ食品工場の事例を紹介します。

具体的には9月の中旬から2ヶ月間かけて、弘中氏と工場内の全工程をチェックしました。終日稼働している工場なので、チェックは深夜になることも珍しくなかったが、生産ラインの考え方から、細かいところではラックの動かし方まで、基本的な部分を全てチェックし逐次改善していきました。

「本来は私がやるべき仕事なのですが、弘中先生には、直接現場に入って問題点を指摘していただき、その都度具体的な改善策の事例を示していただきました。（牛島工場長）

現場担当の田口課長も「単なる指摘だけなら多くのコンサルタントの先生がしてくださるのですが、弘中先生は現場のことも良く分かっておられるので、専門的な立場から具体的な改善案の事例を提示していただける。これが現場の人達との信頼関係を築き、良い方向に進んでいるのだと思います。

具体的な効果として、マネージャーやチーフクラスの意識が変わってきたことです。ラインのどこが滞っていて、どういところを改善しなければならないか、自分達で見つける一歩の間で、自然に生産性の議論ができるようになっています。

ことが出来るようになりました。職場内でマネージャーやチーフ現場に入り込んでしまうと、自分達ではなかなか問題点に気づかないものですが、現場の実際の写真や作業の実態がガントチャートによって示されるレポートや調査報告の迫力あるプレゼンテーションなどを通じて問題点が浮き彫りにされ、今回の指導によって、問題点の見つけ方、いわゆる『気づき』を実践できる人間が出てきたということです。今後はこういう人間を一人でも多く育てて行きたい。」と話していた。

工場は宝の山、この意味が段々と理解できるようになりました。問題こそ宝です。これらを改善することにより、生産性は日々向上します。その改善もラインによっては既に20%以上にも及びます。成果金額も確実に増加しています。



改善実績を人事考課にも反映 ソフトの導入も検討

この機会に基本的な生産管理の考え方を、OJTを通じて社内に浸透させ、一人ずつ考え方を共有できる人間を増やしていこうと思っています。現在でも生産事業では何とか10%のネットを残せていますが、この利益を残しながら組織や仕事の変革を実施していく必要があります。

今回の取り組みで、『これまでのようなドンブリ勘定的な工程分析では通用しない。具体的で細かい分析による問題点の抽出と改善が必要だ』ということを感じさせていただきました。今後はこのベースを100として、ここから更に生産性を上げ、実績に応じて人事考課にも反映させていかなければなら

ないと思っています。

今の食品工場のテーマは『管理から変革へ』。昨年より、今年、先月より今月、昨日より今日と何か変革している事を実践している。変革していこうという社内風土が高まってきたら本当の生産性を図るために、ラインにソフトを導入して成功例をつくり、それを更に改善していきながら、人事制度にも結びつけて生きたいと思っています。

「私達の最大の目的は『組合員の満足』です。その為に常に品質と生産性の向上を図り、安全で安心できる商品を安定的に供給し続けて行きたいと思っています。」（牛島工場長）

テクノバホームページアドレス

<http://www.technova.ne.jp/>

お問合せ先

テクノバ株式会社

〒631-0845 奈良市宝来三丁目15-1

Tel: 090-8233-3225 Fax: 0742(49)2450

e-mail: mailbox@technova.ne.jp