

キューピーグループ理念の実践

～従業員の創意工夫による夢多^{らくまようかいえつ}採り活動～

脈々と受け継がれてきた当社グループの社是「^{らくまようかいえつ}楽業偕悦」。「志を同じくする人が、仕事を楽しみ、困難や苦しみを分かち合いながら喜びをともにする」という考えを現場で実践している一例が「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」です。この活動を開始当初からプロジェクトリーダーとして主導してきた加藤英巳(現: キューピー株式会社神戸工場長)に、活動の背景や思い、大切にしていることなどを聞きました。

一人ひとりの知恵や創造性を引き出す「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」

「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」は、現場の一人ひとりの持つ知恵を大切に全員参加の改善活動です。生産現場における様々な業務のムダを取り除く「ムダとり」活動がベースになっていますが、単なるコストダウンを目的とするものではありません。「夢を多く採る」という文字通り、現場の一人ひとりが方向性や思いを合わせながら知恵を絞り、主体的に考え行動することで、「夢=ありたい姿」を実現していくという活動です。

2003年5月、当社の主力工場であった仙川工場で製造するマヨネーズに異物が混入する品質事故が発生しました。当時の仙川工場は、少品種大量生産から多品種少量生産への移行を進めており、現場の仕事量が増えオペレーションも複雑化していました。誰もが日々の対応で手一杯となり、現場で多少困ったことがあっても責任者の考えや指示、命令のもとで業務を進めるのが当然だという風土もありました。

当時、仙川工場長だった勝山忠昭(現: 取締役)は、事故発生以前から、現場の一人ひとりが改善すべきことを提案し、主体的に取り組む風土へと変革する必要性を感じていました。そこで、品質事故の再発防止を目的とした「夢多^{らくまようかいえつ}採り

活動」を2003年9月にスタートさせました。当初は、活動に対してなかなか理解が得られず、自職場のみならず他職場のことに對しても意見を言った方が良くなるのであれば言う、また言われたことを受け止める、あるいは順守しているルールを見直す、といったことに対する反発もありました。しかし、活動を始めてから1年もすると、仙川工場内に変化が現れ始めました。

現場の従業員が自ら考える力を引き出す

最初の改善は、時計の位置の変更でした。工程管理として作業のたびに時間を記入するのですが、毎回後ろを振り返って時計を確認している作業者がいたので、時計の位置を振り返ることなく確認できる見やすい場所に置き換えました。些細なことですが「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」をする前は、そもそも振り返る動作に着目して考えたことがなかったので、時計の位置に何の疑問も感じていなかったのです。「まずは変えてみよう!」「変えた結果、以前の方が良ければ戻せば良い」という考え方を共有しながら活動を続けたところ、現場から多くのアイデアが出てくるようになり、業務負担の軽減、工程時間の短縮、クレームやトラブルの件数の減少など、様々な効果が具体的な数値となって現れました。



2010年頃の仙川工場(近景、全景)



仙川工場で始まった「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」が全社に浸透

現在、生産部門では、グループ会社を含めてそれぞれの工場で「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」を実践しています。メーカーの製造現場として、画一化・標準化も大事かもしれませんが、現場で知恵を絞り、創意工夫し行動する、こうした現場力こそが当社グループの強みだと考えています。

間接部門の業務効率化や新技術開発にも「夢多^{らくまようかいえつ}採り」の発想は生きています。マヨネーズ、ドレッシングの主力工場として2016年に操業開始した神戸工場に導入した最新鋭の生産ラインがその一例です。従来、マヨネーズ生産ラインでは、コンベア上でプラスチックカップの中にマヨネーズボトルを入れることで安定させ、充填工程に運んでいましたが(下記写真左)、数千個のカップを数日かけて定期的



プラスチックカップでボトルを運ぶ従来型のマヨネーズ生産ライン

に洗浄する作業のムダを省くという発想から技術開発がスタートし、神戸工場では、プラスチックカップの使用を廃止し、1つ1つバラバラと流れてくるマヨネーズボトルをクレーンが直接つかんで機械にセットし充填工程に運ぶようにしました(下記写真右)。

最新鋭の設備そのものよりも、それを考え出し、構築し、維持しながらさらに高めようとする現場の人にこそ価値があり、コストダウンだけではなく、ムダを取り除くことで生まれた時間でより良い新しい仕事に取り組み、人・仕事・商品すべての品質を向上させることが本活動の目的です。一人ひとりがやりがいを感じながら楽しく、いきいき・わくわくと仕事に取り組むことが一番重要だと考えています。



神戸工場における最新鋭のマヨネーズ生産ライン

キューピーグループの理念に基づいた活動が自然と社内に浸透

現在は、グループ従業員も含め、一人ひとりがどんな「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」を実践したかを発表する機会を設けています。当初から「楽しくないと続かない」と言われていたもので、発表会では和やかな雰囲気でも、お互いに認め合うことを大事にしています。

中には、自分のアイデアや取り組みが周りから認められた喜びで、感動して泣き出す方もいました。部下が褒められれば上司も嬉しいものです。またある時には、「一人ひとりの従業員にスポットライトを当ててくれることがすごくありがたい」と話す方がいて、会場全体が涙に包まれたこともありました。こういう場面に立ち会うと、私自身も「楽業

偕悦とはこういうことなんだな」と実感しましたし、この活動を通して当社グループの理念を再認識しました。だからこそ、「夢多^{らくまようかいえつ}採り活動」そのものが社内に自然と受け入れられ、浸透していったのだと思います。



加藤 英巳

キューピー株式会社
神戸工場長