

## ■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう!

### — 組織再生、企業再生 —

#### 第10回 現場再生プログラム-3 小集団で日常的な活動を活性化する-2

##### 1. 小集団活動の実際

小集団活動では、全員参加を目標とするケースが多い。全員参加によって「皆で一緒にやる・やっている」という組織としての一体感を持つこと、一部の人だけが勝手にやっているという「やらされ意識」をなくすこと、自分達が一生懸命にやっているのにやらない人がいるという不公平感をなくすこと、...等々、さまざまな目的がある。ただし、現状ではパート・アルバイト比率も高く、働く意識もさまざまであることなどから、形式論だけで徹底することは難しい。無理強いすることで組織がギクシャクすることも考えられるので、臨機応変な対応、実態に即した対応が望まれる。

組織としての取り組みは、まず選抜メンバーでスタートする方がよい。選抜メンバーなら結果も出しやすいし、仲間内から成功事例が出れば、モチベーションの面からも取り組みやすくなる。少しずつでも結果を出しながら全体に広げていくのが小集団導入のポイントである。

##### (1) 小集団活動の実際

ここでは、実際に成果をあげた事例を基にして小集団活動がどのようなものか、整理してみる。

###### ① <事例>食品スーパーUM社 テーマ「開店時 100%品揃えの実現」

メンバーは、各店の次長を中心に6名であり、モデル店で実験をしながら行った。

テーマ選定は、皆が集まって出した問題点や問題意識の中から、重要と考えられるテーマを選ぶようにした。ここでは「開店時 100%品揃え」というテーマである。

開店時に生鮮食品の品揃えができていない、ということに対する問題意識は古くからあった。しかし、商品アイテムごとの時間帯別販売計画などあるはずもなく、加工工程、作業方法、作業編成などに対する専門的な知識もない状態では、どこから手をつけてよいか分からない。

まず、開店時の品揃えで「100%とはどういう状態か」ということを皆で議論することからスタートした。100%とは、冷ケースを全て埋めることなのか、それとも必要な商品を必要な量並べることなのか。考え方によって取り組むべき内容が大きく変わる。

冷ケースを全て埋めた場合、開店時から売場が満杯となりボリューム感はあるが、販売数量を超えて商品を並べなくてはならないからロスが出る。夕方に売れる商品を朝加工したのでは、売れるまでに鮮度が落ちる。開店前に全ての商品を加工するには人時的に無理がある、...等々、問題点は多い。

そこで、合理的な考え方である「必要な時に必要な商品を必要な数量並べる」ことを100%とし、「必要な量」を設定するために曜日時間帯別の販売数量を調べることにした。曜日時間帯別の販売数量から開店時に店頭で並べる必要のある商品別数量を算出し、売上状況を見ながら数量を調整していく。

次に、短時間で加工ができるように加工のやり方を改善するとともに、販売状況に応じて売場に並べる商品量を柔軟に対応できるような仕組みを構築する。

「開店時 100%品揃え」は重要なテーマとして取り組んでいる企業も多いが、早出残業で(しかもサービス残業で)こなしているケースも多く、なかなか長続きしない。

作業時間を短縮するために加工工程や作業工程を分析し、工程や作業編成の組み

替え、作業方法の改善などを行った。

小型の食品スーパーでは、単品で大量に売れることは少ないので、生鮮食品の加工の多くは単品大量生産ではなく、多品種少量生産で行われる。しかし、加工は商品ごとに行う（本来、単品大量生産に適した専用の工程編成）ために頻繁に段取り替えが必要になる。また、独りで全ての作業をやっていても、同様に段取り替えが頻繁に起こるので作業を二人一組で行う(ペア作業)ように変更した。さらに作業がやりやすく、商品運搬にもムダがないようにレイアウトも変更した。

工程は機能別工程(カット、盛り付け、パック、計量、値付けなど)、作業編成はペア作業にすることで段取り替えの発生を押さえ、短時間でより多くの商品加工ができるようにした。

また、開店時(朝から昼にかけて販売)の商品準備と夕方ピーク時の商品準備を一度に行うのは時間的にも数量予測からも難しいため、朝の品出し分を「当日朝加工する商品」「前日の午後仕越し(途中まで加工した状態の仕掛品)をして当日朝仕上げる商品」に分けるようにした。また、当日の夕方に売れ過ぎた場合は、翌日分の仕越しを仕上げて売場に出して対応した。

このようにすることで、朝の限られた時間の負担を減らすとともに、ムダな商品を作らないで済むようにし、商品の鮮度が維持できるようになった。さらに販売状況に応じて翌日分の仕越しで数量調整ができるようになり、欠品することが減り売上も上がるようになった。

このケースでは、チームが初めから仲良かったこと、すぐに試す実行力を持っていたこと、商品についてある程度詳しくあったこと、メーカーの製造現場における現場改善の知識を上手く活用できたこと、...などが成功の要因と言える。

## ② <事例>食品スーパーUM社 テーマ「リパック(再パック)ゼロを目指して」

メンバーは、S店次長、主任2名の3名にオブザーバーとしてS店店長が加わって行った。

リパック(再パック)は、販売数量をあまり考えずに加工した結果発生する作業であり、商品ロスにつながるだけでなく、パックした商品をもう一度パックし直すという二度手間が発生する。精肉部門を対象にしてリパックのムダを根絶することをテーマとして活動を行った。

まず、商品ごとに曜日時間帯別販売数量と残数、リパック数を調べることから始めた。これらを調べて分かったことは、スライス肉など調理に時間がかからない商品は遅い時間でも売れるが、ブロック肉など調理に時間がかかる(シチューなど煮込む調理が多い)商品はある時間を境に全くと言ってよいほど売れなくなることが分かった。また、立地から全体的に大容量のパックはあまり売れない。

全体的に販売数量を考えたフェイスングになっておらず、欠品と過剰という商品間のバラツキが多いことも分かった。

リパックは販売数量と加工数量のミスマッチから生じるため、ここでは「販売数量以上にムダな商品を作らないよう販売計画と加工計画の精度を上げること」「商品が残ることが予測される場合、量目やフェイスの調整、売り込みにより販売数量を増やすこと」によってリパックを減らすことに取り組むようにした。

改善は、一度に大きく変えるのではなく、いろいろな改善案を何回かに分けて実施しな

から徐々に精度を上げていくようにした。

おもな改善項目・実施内容と効果は次のようである。

- a. アイテム別、曜日別開店時陳列数量の基準の設定(1日の販売数量を超えるような開店時陳列の排除)
- b. アイテム数別、曜日別予定販売数量の基準設定(曜日ごとの販売数量には極端な差が見られないので目安となる基準を設定することでアイテムごとの加工数量を安定させる)
- c. 仕越し量の基準設定と一定化(これまでは、仕越し商品があるにもかかわらず、夕方に商品が不足すると新たに商品を加工していた。ピーク時以降の補充は全て翌日分の仕越しを仕上げて出すようにし、新たに商品をつくることをしないようにした。このことにより、数量調整をしやすくなった。)
- d. 時間帯により売れる商品や量目が異なるので、時間を決めて量目変更やフェイス変更をし、細かな対応をした。また、必要に応じて売り込みも強化した。
- e. その他、品種により品出し時間を調整するなど細かな調整を行い、精度を上げるようにした。

このような改善を続けることで、リパック率は17.5%から5.1%まで減少し、販売パック数も630から760へと約20%増加した。さらに作業人時が約20%短縮され、身近な時間で精度の高い加工と販売ができるように変わることができた。

このケースでは、いろいろと試行錯誤はあったが、常にあせらずあわてず、効果が上がることを信じて一つ一つ改善案を実施しては評価し、我慢強く繰り返したことが成果につながっている。

特に結果に影響を与えている要因が多岐に渡り、特定しにくいような場合には、さまざまな視点から仮説を立てて実験を繰り返す必要がある。実際には、一生懸命にやっても全く効果が確認できなかったり、逆に結果が悪くなったりするケースもある。したがって、結果が出るまで粘り強く議論を重ね、さまざまな可能性を求めて繰り返し実験することが必要になる。

### ③ <事例>ホームセンター JH社 テーマ「商品配達システムの改善」

ホームセンターでは、配達を伴うような大型商品、重量物、長尺物などの取扱いが多く、配達の仕組みの良し悪しが売上に影響することもある。

これまで、配達件数には限りがあり、しかも日時指定が受けられないなど、お客にとって不便な仕組みであった。

そこで配達地域ごとに過去の発生頻度を調べてウエイト付けし、配達枠(曜日時間帯ごとに地域と配達可能件数)を設定するようになった。このように曜日時間帯で配達する地域を明確にすることで、配達ルートが組みやすくなり(トラックがムダに走ることがなくなる)、一定時間内で配達可能な件数が確実に増えた。

また、曜日時間帯で配達する地域と配達可能件数を決めたことで、配達の要望があれば、その場で日時指定の可否が分かり、お客に即答できるようになった。

今まで「業者を増やさないとムリ」だと半ば諦めていたことも売場の主任達が出し合うことで改善することができた。

「案ずるより産むがやすし」で、やってみると意外と簡単に結果が出ることもある。何事もはじめから諦めてしまうのではなく、現場の知恵を活かして試みるのが重要である。

## ■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう!

### — 組織再生、企業再生 —

#### 第10回 現場再生プログラム-3 小集団で日常的な活動を活性化する-2

##### 1. 小集団活動の実際

小集団活動では、全員参加を目標とするケースが多い。全員参加によって「皆で一緒にやる・やっている」という組織としての一体感を持つこと、一部の人だけが勝手にやっているという「やらされ意識」をなくすこと、自分達が一生懸命にやっているのにやらない人がいるという不公平感をなくすこと、...等々、さまざまな目的がある。ただし、現状ではパート・アルバイト比率も高く、働く意識もさまざまであることなどから、形式論だけで徹底することは難しい。無理強いすることで組織がギクシャクすることも考えられるので、臨機応変な対応、実態に即した対応が望まれる。

組織としての取り組みは、まず選抜メンバーでスタートする方がよい。選抜メンバーなら結果も出しやすいし、仲間内から成功事例が出れば、モチベーションの面からも取り組みやすくなる。少しずつでも結果を出しながら全体に広げていくのが小集団導入のポイントである。

##### (1) 小集団活動の実際

ここでは、実際に成果をあげた事例を基にして小集団活動がどのようなものか、整理してみる。

###### ① <事例> 食品スーパーUM社 テーマ「開店時 100%品揃えの実現」

メンバーは、各店の次長を中心に6名であり、モデル店で実験をしながら行った。

テーマ選定は、皆が集まって出した問題点や問題意識の中から、重要と考えられるテーマを選ぶようにした。ここでは「開店時 100%品揃え」というテーマである。

開店時に生鮮食品の品揃えができていない、ということに対する問題意識は古くからあった。しかし、商品アイテムごとの時間帯別販売計画などあるはずもなく、加工工程、作業方法、作業編成などに対する専門的な知識もない状態では、どこから手をつけてよいか分からない。

まず、開店時の品揃えで「100%とはどういう状態か」ということを皆で議論することからスタートした。100%とは、冷ケースを全て埋めることなのか、それとも必要な商品を必要な量並べることなのか。考え方によって取り組むべき内容が大きく変わる。

冷ケースを全て埋めた場合、開店時から売場が満杯となりボリューム感はあるが、販売数量を超えて商品を並べなくてはならないからロスが出る。夕方に売れる商品を朝加工したのでは、売れるまでに鮮度が落ちる。開店前に全ての商品を加工するには人時的に無理がある、...等々、問題点は多い。

そこで、合理的な考え方である「必要な時に必要な商品を必要な数量並べる」ことを100%とし、「必要な量」を設定するために曜日時間帯別の販売数量を調べることにした。曜日時間帯別の販売数量から開店時に店頭で並べる必要のある商品別数量を算出し、売上状況を見ながら数量を調整していく。

次に、短時間で加工ができるように加工のやり方を改善するとともに、販売状況に応じて売場に並べる商品量を柔軟に対応できるような仕組みを構築する。

「開店時 100%品揃え」は重要なテーマとして取り組んでいる企業も多いが、早出残業で(しかもサービス残業で)こなしているケースも多く、なかなか長続きしない。

作業時間を短縮するために加工工程や作業工程を分析し、工程や作業編成の組み

替え、作業方法の改善などを行った。

小型の食品スーパーでは、単品で大量に売れることは少ないので、生鮮食品の加工の多くは単品大量生産ではなく、多品種少量生産で行われる。しかし、加工は商品ごとに行う（本来、単品大量生産に適した専用の工程編成）ために頻繁に段取り替えが必要になる。また、独りで全ての作業をやっていても、同様に段取り替えが頻繁に起こるので作業を二人一組で行う(ペア作業)ように変更した。さらに作業がやりやすく、商品運搬にもムダがないようにレイアウトも変更した。

工程は機能別工程(カット、盛り付け、パック、計量、値付けなど)、作業編成はペア作業にすることで段取り替えの発生を押さえ、短時間でより多くの商品加工ができるようにした。

また、開店時(朝から昼にかけて販売)の商品準備と夕方ピーク時の商品準備を一度に行うのは時間的にも数量予測からも難しいため、朝の品出し分を「当日朝加工する商品」「前日の午後仕越し(途中まで加工した状態の仕掛品)をして当日朝仕上げる商品」に分けるようにした。また、当日の夕方に売れ過ぎた場合は、翌日分の仕越しを仕上げて売場に出して対応した。

このようにすることで、朝の限られた時間の負担を減らすとともに、ムダな商品を作らないで済むようにし、商品の鮮度が維持できるようになった。さらに販売状況に応じて翌日分の仕越しで数量調整ができるようになり、欠品することが減り売上も上がるようになった。

このケースでは、チームが初めから仲良かったこと、すぐに試す実行力を持っていたこと、商品についてある程度詳しくあったこと、メーカーの製造現場における現場改善の知識を上手く活用できたこと、...などが成功の要因と言える。

## ② <事例>食品スーパーUM社 テーマ「リパック(再パック)ゼロを目指して」

メンバーは、S店次長、主任2名の3名にオブザーバーとしてS店店長が加わって行った。

リパック(再パック)は、販売数量をあまり考えずに加工した結果発生する作業であり、商品ロスにつながるだけでなく、パックした商品をもう一度パックし直すという二度手間が発生する。精肉部門を対象にしてリパックのムダを根絶することをテーマとして活動を行った。

まず、商品ごとに曜日時間帯別販売数量と残数、リパック数を調べることから始めた。これらを調べて分かったことは、スライス肉など調理に時間がかからない商品は遅い時間でも売れるが、ブロック肉など調理に時間がかかる(シチューなど煮込む調理が多い)商品はある時間を境に全くと言ってよいほど売れなくなることが分かった。また、立地から全体的に大容量のパックはあまり売れない。

全体的に販売数量を考えたフェイスングになっておらず、欠品と過剰という商品間のバラツキが多いことも分かった。

リパックは販売数量と加工数量のミスマッチから生じるため、ここでは「販売数量以上にムダな商品を作らないよう販売計画と加工計画の精度を上げること」「商品が残ることが予測される場合、量目やフェイスの調整、売り込みにより販売数量を増やすこと」によってリパックを減らすことに取り組むようにした。

改善は、一度に大きく変えるのではなく、いろいろな改善案を何回かに分けて実施しな

から徐々に精度を上げていくようにした。

おもな改善項目・実施内容と効果は次のようである。

- a. アイテム別、曜日別開店時陳列数量の基準の設定(1日の販売数量を超えるような開店時陳列の排除)
- b. アイテム数別、曜日別予定販売数量の基準設定(曜日ごとの販売数量には極端な差が見られないので目安となる基準を設定することでアイテムごとの加工数量を安定させる)
- c. 仕越し量の基準設定と一定化(これまでは、仕越し商品があるにもかかわらず、夕方に商品が不足すると新たに商品を加工していた。ピーク時以降の補充は全て翌日分の仕越しを仕上げて出すようにし、新たに商品をつくることをしないようにした。このことにより、数量調整をしやすくなった。)
- d. 時間帯により売れる商品や量目が異なるので、時間を決めて量目変更やフェイス変更をし、細かな対応をした。また、必要に応じて売り込みも強化した。
- e. その他、品種により品出し時間を調整するなど細かな調整を行い、精度を上げるようにした。

このような改善を続けることで、リパック率は17.5%から5.1%まで減少し、販売パック数も630から760へと約20%増加した。さらに作業人時が約20%短縮され、身近な時間で精度の高い加工と販売ができるように変わることができた。

このケースでは、いろいろと試行錯誤はあったが、常にあせらずあわてず、効果が上がることを信じて一つ一つ改善案を実施しては評価し、我慢強く繰り返したことが成果につながっている。

特に結果に影響を与えている要因が多岐に渡り、特定しにくいような場合には、さまざまな視点から仮説を立てて実験を繰り返す必要がある。実際には、一生懸命にやっても全く効果が確認できなかったり、逆に結果が悪くなったりするケースもある。したがって、結果が出るまで粘り強く議論を重ね、さまざまな可能性を求めて繰り返し実験することが必要になる。

### ③ <事例>ホームセンター JH社 テーマ「商品配達システムの改善」

ホームセンターでは、配達を伴うような大型商品、重量物、長尺物などの取扱いが多く、配達の仕組みの良し悪しが売上に影響することもある。

これまで、配達件数には限りがあり、しかも日時指定が受けられないなど、お客にとって不便な仕組みであった。

そこで配達地域ごとに過去の発生頻度を調べてウエイト付けし、配達枠(曜日時間帯ごとに地域と配達可能件数)を設定するようにした。このように曜日時間帯で配達する地域を明確にすることで、配達ルートが組みやすくなり(トラックがムダに走ることもなくなる)、一定時間内で配達可能な件数が確実に増えた。

また、曜日時間帯で配達する地域と配達可能件数を決めたことで、配達の要望があれば、その場で日時指定の可否が分かり、お客に即答できるようになった。

今まで「業者を増やさないとムリ」だと半ば諦めていたことも売場の主任達が出し合うことで改善することができた。

「案ずるより産むがやすし」で、やってみると意外と簡単に結果が出ることもある。何事もはじめから諦めてしまうのではなく、現場の知恵を活かして試してみることが重要である。