

「安全・品質・環境室」を設立 生産管理の眼で物流を変える

▶ Interview キリングroupプロジスティクス 代表取締役社長 加藤元
安全・品質・環境室長 岡 義人

キリン
品質

運びきる
力があります。

提案力
に自信があります。

品質
にお届けします。

キリングroupプロジスティクス（KGL）は2014年4月の発足を機に、「安全・品質・環境室」を新設した。キリンビールの製造部門から安全品質管理のスペシャリストをリーダーに起用し、生産管理の眼で現場を再点検している。安全を切り口にして、物流の仕組みを見直す取り組みが進んでいる。

安全を担保する技術

——物流の「キリン品質」を支えているものは？
加藤元 KGL社長「最も重要なのは安全です。安全が全ての原点です。キリンビールは一般消費者向けの食品メーカーとして、ブランドイメージを何より大切にしてきました。事故や違反はイメージを傷つける最大の要因です。新人研修から社員全員に安全意識を叩き込み、未然防止を徹底しています。そうすることで、頼りなく見えた新卒社員も5年、10年経つと一人前に育っていく。安全意識が文化となって組織に根付いています」

「B to Bの物流ビジネスも全く同じだと考えています。そのことをトップとして繰り返し発信するだけでなく、技術的にも担保する必要があると考え、旧キリン物流からKGLが発足したタイミングで『安全・品質・環境室』を新設しました。キリンビールの千歳・横浜・福岡工場で安全管理の責任者を務め、品質保証や環境部門、リスク管理等を歴任してきた岡氏を、そのリーダーに任命しました」

——岡室長の目に物流の現場はどう映りましたか。

岡 義人 KGL安全・品質・環境室長「まずは全国の現場を視察に回ったところ、作業ルールやマニュアルなど安全管理の基本的な構成はどの現場もきちんと整備されていました。しかし、二つのことに気付きました。一つは、KGLの社員たちは皆、理解力や行動力はあるのだけれど、管理の視点にバラツキがある」



KGL 加藤元
代表取締役社長

「もう一つは重大な問題と軽微な問題の整理が付いてないということです。極端な事例で言えば、フォークリフトとの接触は重大災害につながる最重要テーマです。紙で指を切ったという話とは当然ながらレベルが違う。ところがそれらを同様に扱い、報告や改善にも同じ時間を割く仕組みとなっていました。限られた時間を、問題の重要性に応じて振り向けるようにする必要がありました」

——具体的にはどのような活動を？

岡室長「14年4月に新組織が立ち上がり、視察を一通り済ませたその年の6月に『重大災害防止規定』を作成しました。KGLでは従来から安全品質に関して『基本ルール』と呼ばれる規定を設けていたのですが、その中身を整理して何が重要なかを明確にした上で、安全・品質・環境室のメンバーたちで全国の支社に説明して回りました。同様に翌15年には『品質事故防止規定』を作成して、それまでの基本ルールは廃止しました」

——安全と品質を同じセクションで管理することにした理由は？

加藤社長「実は安全と品質は、アプローチや



KGL 岡 義人
安全・品質・環境室長

マネジメントの仕方が同じなんです。例えば廃棄物の処理や環境対策であれば、社内に専門家のラインを設けて、一般社員が判断に迷い疑問を感じた時にすぐ相談できる体制を作っておけばいい。基本的な知識やルールは必要でも、全員が専門知識を持つ必要はありません。しかし、安全は違います。いくら規定を作り込んでも、現場に安全意識が醸成されていないれば事故はなくなりません。品質も同じです。全員参加でないと機能しません」

——生産管理の手法はそのまま物流に適用できますか。

岡室長「カスタマイズは必要になります。例えば安全面で最も大きく違うのはフォークリフト作業です。もちろん工場でもフォークリフトは使いますが、使用頻度や台数が物流現場よりもずっと少ないし、作業エリアが歩行者のいる場所と明確にライン分けされています。一方の物流現場は歩行者の横でフォークリフトが縦横無尽に行き交っています。しかも、物流現場はフォーク優先で組み立てられているところがある。基本的な考え方から改める

必要がありました」

誤積みを100万分の3・9に低減

——全員参加の仕組み作りのポイントは？

岡室長「上の決定を押し付けるのではなく、自分たちで考えてもらうことです。作業マニュアルにしても、よく『何々の時は××を見ろ』とか、作業時の車両やオペレーターの位置まで細かく指定している場合がありますが、実際には現場によって環境が違うので同じというわけにはいきません。守れないことをルーラ化してもお蔵入りになるだけです」

「そこで本社では基本方針だけを決めて、実際の作業方法は現場が決めていいことにしました。それを後からわれわれの部隊が確認する。そうすることで現場は自分たちで考え始めます。その結果、ルールに抵触する部分が出てきたとしても、すぐには否定しません。代替案を示すことができれば例外を認める。『作業の標準化』ではなく『機能の標準化』という考え方です。そうやって社員たちが持つ本来のポテンシャルを引き出していきました」

「もう一つの仕組みは競争意識です。安全や品質に問題がある現場には共通する特徴があります。仲間意識が強く外部との交流が少ない現場は要注意です。オープンな所はまず問題がない。そのためキリンビールでは工場安全管理者が集まる全国会議を定期的に開いて情報を交換し、統一のKPIで現場ごとの成績を全て公開しています。自然と各工場が競争意識を持ち、全体の底上げにつながり

ます。同じ仕組みをKGLにも導入しました」

——これまでの成果は？

岡室長「16年度上半期の実績で、構内の中級以上の災害事故は前年同期比で半減しました。下期は『重大事故ゼロ』が目標です。今年10月の時点ではまだ1件も出ていません。サービス品質に関しても、『誤積・誤配・配送時間不適合・誤受注』を合計したミスの発生頻度が前年同期の20・8ppm（100万分の20・8回）から17・2ppmに改善されました。その中でも誤積みは3・9ppmに低減されています。荷痛み等で商品を駄目にしてしまう品質トラブルは昨年の6件に対して今年度はこれまでのところゼロです（※注）」

——当面の課題は？

岡室長「安全意識をグループ内や1次の配送パートナーだけでなく、パートナーがスポットで備車する2次、3次のパートナーにも広げていくことです。そのために現在、2次、3次まで含めた安全品質の実績データを整理しています。直接当社が起こした事故ではなくても言い訳は許されません。そこまで含めた全員参加型の活動によってキリン品質を支えていきます」

加藤社長「製造業に比べ物流業の安全や品質管理にはまだまだ伸び代があると見ています。しかも物流業の商品はモノではなくサービスです。安全を切り口に全体の仕組みを変えていくことで、生産性の抜本的な向上や新サービスの開発など、物流企業としての競争力そのものを向上していけると考えています」

（※注 KGLのホームページで安全・品質活動の資料が公開されている）



物流に関するご相談・お問い合わせ <http://www.kirin-logistics.co.jp/>

キリングループロジスティクス株式会社

〒164-0001 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス

キリングループロジ

