



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### KOA 株式会社 (A)

5

1994年の初夏、中央アルプスと南アルプスに挟まれた伊那谷(長野県伊那市)にあるパインパークのハローウィングと呼ばれる建屋のオフィスで、KOA株式会社 KPS 推進本部の山岸部長(写真2参照)は、過去数年間のKPS活動を振り返りつつ、今後取り組むべき課題について思いを巡らせていた。

10

「1980年代後半にKPS推進活動をスタートして以来、“付加価値を生むのは現場だ”という製造業の原点に立ち返り、必要なものを、必要な量だけ、必要な時に供給できる生産方式の現実に向けて、いろいろな改善を行ってきました。そして、種々のムダを取り除き、生産指示から出荷までのリードタイムを従来の1ヵ月余りから3日に短縮し、近い将来それを24時間にするべく努力しています。さらに“生産現場を活性化し、現場で働いている人たちにモノ作りの喜びを感じてもらおう”という社長方針の下に、伝統的な工程分業に基づく組織形態を1992年末から解体しつつあります。目標とする新たな組織体制は、グループ会社を含めて1,000人近い現場作業者を、平均20人程で構成される製品別のワークショップという組織に再編成し、資材の購入から生産計画、製造、進捗管理、品質保証、製品の出荷まで、一貫して責任を持って行なうというものです。現在までに、関連会社を含めて38のワークショップを編成しましたが、向山社長は、その数を増やすと共に、顧客への販売業務はもとより、いずれは本社の経理や財務、人事の機能もワークショップに移管して、ワークショップを単位とした企業経営を実現したいと考えています。」

15

20

25

本ケースは、標記企業の理解と協力を得て、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授の小野桂之介と同助教授の河野宏和が共同で作成した。このケースは、クラス討議で教育目的に用いるためのものであり、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 小野桂之介、河野宏和(1994年10月作成、1999年8月改訂)