

マニュアルを超える

物流業界では現在、作業経験の乏しいパート/アルバイトを使って、いかに現場の生産性を高めるかが課題となっている。判断業務を排除して作業を単純化。マニュアルを作成して全員に徹底させる。作業分析には「IE（インダストリアル・エンジニアリング）」や「ABC（活動基準原価計算）」など生産管理の技術を応用。目指すは時給の安い学生アルバイトを使って安定したサービスを維持しているマクドナルド。そんな、定石だ。

バブル時代の人手不足から一転、物量の波動に合わせて柔軟な労働力の確保が可能になったことから、マテハン活用による自動化から、人間系の管理に焦点は移った。「TQC/TQM（全社的品質管理）」、「シックスシグマ」といった品質管理手法や、BPRを始めとした「変革のマネジメント」を物流に適用しようとする動きも活発だ。

しかし、こうした管理の徹底だけでは、「強い現場」は実現できない。ハマキョウレックスの大須賀正孝社長は、「鬼軍曹を雇って徹底的に厳しく管理するの、一つの手だろ。しかし長続きはしない。そのうち現場は鬼軍曹の目を盗んでこっそり手を抜くようになる。それよりも現場の一人ひとりが責任感を持って、『動かされる』のではなく、『動く』ようにしなければダメだ」という。

その手法として同社は、「日替わり班長制度」を考案した。パートを含めた現場従業員が日替わりで班長を務めるという仕組みだ。新人のパートでも当番の日には、現場のリーダーとして正社員やベテランに指示を出す。その日の目標をクリアする責任を持たされたパートは、どうすれば現場が上手く回るか考えざるを

第1部

オペレーションで差が開く

SCMの普及と3PLの台頭によって、ビジネスモデルの議論は峠を越えた。戦略は既に明確になっている。次のテーマはオペレーションだ。マニュアルを徹底するだけでは足りない。自律的に考えて実行できる「強い現場」を育てる必要がある。

（大矢昌浩）

得ない。この経験が指示を受ける側に立った時にも生きてくる。現場に自律性が生まれるという。

もつとも、こうした現場の自律性と、定石とされるマニュアルによる管理の徹底は互いに相容れないものように映る。実際、トヨタ自動車の現場では「マニュアルはいわば悪だ。信用されていない。彼らが目指しているのは、マニュアルを超えることだ」と、同社の現場管理に詳しい一橋大学大学院の遠藤功客員教授は解説する。

マニュアルを不要としているわけではない。それどころか現場スタッフには始めに標準化した動作を徹底的に叩き込む。そのため職場の一角には「改善道場」と名付けられた訓練場を設置しているほどだ。しかしマニュアル通りに作業できることは現場作業員としていわば当たり前、改善の入り口に立ったに過ぎない。

その後、トヨタの現場スタッフは自分の作業のムリ・ムダ・ムラをなくすことに始まり、前工程・後工程を視野に入れた改善、さらには人材育成や仕掛けの開発へとステップアップしていくことが期待される（図1）。そして最終的には一人ひとりがトヨタ流の「改善魂」を持つことが目標とされる。

いくら詳細なマニュアルを作っても、現場作業員の全ての動作をカバーすることはできない。現場では事前に想定していなかった出来事や変化が常に発生している。しかも顧客と直接向き合っている物流現場のオペレーションは、処理量を自分の都合でコントロールできる生産現場と比べて変動の幅と多様性が大きい。その分だけ現場の自律性が重要になる。しかし、トツブダウンの発想に基づく上意下達のアプローチでは自律性は育たない。

三菱ふそうトラック・バスは八月二三日、品質管理の国際規格「ISO9001」の認証を失効する

見通しだ。同社は三菱自動車から分社する以前の九年八月に財団法人日本ガス機器検査協会の審査をパスして認証を取得した。しかし同協会は一連のリコール隠しを理由として三菱ふそうに対し登録停止措置を通告。これによって同社は三日に期限を迎える認証の継続審査を受けられなくなった。

美浜原子力発電所3号機の蒸気漏れ事故で、さまざまな管理体制を露呈した関西電力も、かつてTQC活動の優等生として知られていたという。実際、同社は一九八四年に日本科学技術連盟からTQC活動の最高の栄誉とされる「デミング賞」を受賞している。雪印乳業も食中毒事故を引き起こす以前は、食品の品質基準「HACCP」を始めとした各種の認証取得はもちろんで業界最高水準の品質管理体制を自負し、周囲からもリーダー企業と目されていた。

トピックス 経営の落とし穴

ISOシリーズやHACCPなどの品質規格は、それを調達購買の条件にする顧客企業が増えていることもあって、物流企業も含めた多くの企業が、経営トップの旗振りの下に今も取得に向けた改善活動に取り組んでいる。しかし、その先行企業による一連の不祥事は、認証取得や全社的な改善活動が、必ずしも経営品質を保証するわけではないことを示している。

なかでも三菱ふそうの場合には、リコールに繋がりが兼ねない事故やクレームの事実を隠蔽するために、国土交通省の抜き打ち検査が入った時に、関連資料やデータを誰がどこに隠すのか、一人ひとりの役割分担を決めて訓練までさせていたことが明らかになっている。まさにTQCさながらの全社一丸運動だ。

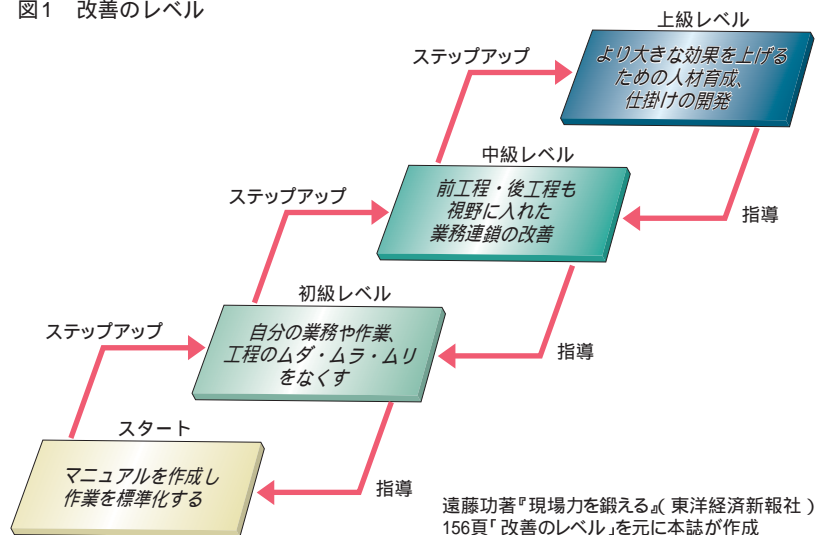
その結果として同社は今や存亡の危機に立たされている。常識を欠いた上からの指示に、現場はなぜ黙々

図2 物流現場のチェックポイント

- よく清掃されている
- 自主的にあいさつができる
- 身なりが統一されている
- 自分が当日やるべき仕事内容を理解している
- 朝礼（ミーティング）がある
- 時間帯ごとの仕事内容が明示されている
- 全員がきびきびと仕事をしている
- 何がどこにあるかすぐにわかるようになっている
- 返品商品などは一ヶ所に保管されている
- 休憩スペース・トイレは整然として清潔に保たれている
- 使用器具・備品などの「定物定置」が徹底されている
- モラルを喚起する張り紙がない
- 実績と目標を全員がわかるように明示している
- 責任者は現場作業員に信頼されている

日本ロジファクトリー資料より本誌が抜粋

図1 改善のレベル



と従ったのか。同社の現場に下から上へと突き上げるダイナミズムがあれば、これほど傷口を大きくせずに済んだはずだ。経営と現場が乖離した会社はいずれ枯れる。現場のオペレーションに立脚する物流ビジネスでは、この原則がいつそう強烈に作用する。

戦略とビジネスモデルだけで、物流企業が生き残ることはできない。手足を全く持たない3PLも少なくとも今の日本では通用しない。投資家による物流会社の買収意欲が高まっている現在も、オペレーションを下請けに頼った物流子会社には買い手がつかない。現場のオペレーションは物流企業の生命線だ。長期的な視野を欠いた人件費削減や、過度な締め付けで現場力が削がれば、物流企業はビジネスの基盤を失う。

図2は日本ロジファクトリーの「物流現場チェックリスト」から、主な項目を抜粋したものだ。同社はトヨタ生産方式の「5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）」をベースに、物流現場に当てはめる形で「○○以上にも及ぶチェック項目を整理している。どれだけ現場に管理が徹底されているかを測る目安として使用する。そのうち表に掲載したのは全てクリアできて当然、一つでもバツが付けば要注意というレベルの最低限の常識だ。

ところが実際には、常識が通用しないほど荒れた物流現場が珍しくない。土埃にまみれた車両、掃除の行き届かない作業場。「時間厳守」「きれいに」といったモラルを喚起する張り紙が空しい。出勤カードの保管棚に空きが多いのはリストラのせい。忙しくしているわけでもないのに作業員は訪問者への挨拶も少ない。コスト削減のしわ寄せで現場は疲弊している。物流企業にとって現場はコストセンターであると同時にコスト競争力の源泉でもある。改めて現場から経営を考える必要がある。