



その後の「物流ABC」

物流現場の作業内容は毎回違う。作業時間を測って平均値を計算しても何の役にも立たない。作業が規格化された工場の管理技術は、物流現場には使えない——「物流ABC (Activity Based Costing: 活動基準原価計算)」に対する誤解と偏見はいまだに根強い。その導入に向けて日々邁進する物流担当課長が、大先生一同と久しぶりに一献傾けた。

熱血課長が久しぶりに来訪

猛暑が続くある日の夕方、以前に大先生のコンサルを受けた卸売業者の物流担当課長が訪ねてきた。久しぶりに東京出張があるので、その折にご挨拶に伺いたいという電話が入り、午後には伺いたいというところを、大先生が「夜、暑気払いでもやろう」と勝手に夜に変えてしまったのである。

その結果、その日に帰る予定だった課長氏は出張を一日延ばすことになってしまった。

「おかげでのんびりできます。先生が夜しか空いてないのでつて部長に言ったら、『それじゃ仕方ないな』ってすんなり認めてくれました。ありがとうございます」

課長はご機嫌で大先生にお礼を言う。そんなことは意に介さずに大先生が「出張って何だったの?」と聞く。課長が言い難そうに「はー」と顔をしかめる。

「それは、あとで酒の勢いで聞くとして、あんな、夏太りした?」

突然、大先生が話題を換える。もともと小太りな課長は、ここでも返事に窮した。

そうこうしているうちに、予約の時間が来たというので、弟子たちも同行して、近くの蕎麦屋に向かった。

ビールで乾杯の後、美人弟子が課長氏に早速質問をする。この会社には物流ABCの導入支

援のコンサルをしたのであるが、弟子たちは、当時からこの課長の熱心さには敬意を抱いていた。その熱心さが、その後の物流ABCをどのような発展させたかという点に大いに興味を持っていたのである。

「お久しぶりでですけど、物流ABCはその後活用の幅が広がりましたか?」

突然の質問を予期していたかのように、課長氏は待つてましたとばかりに身を乗り出す。

「はい、思わぬ展開になりました」

課長氏の言葉に今度は弟子たちが身を乗り出す。課長氏の隣に座っている大先生も興味を持つたらしく、ちらつと課長氏の顔を見る。

三人の反応に気をよくしたように課長氏が語りだす。

「あのコンサルのとき、主要アクティビティ(作業単位)について、本来あってはならない動きを取り除いた、通常この時間でできるはずだという標準作業時間というのを設定しましたよね。あれを業者みんなに公開して、この時間でできるように工夫してくれて、やっぱりと指示したんですよ」

体力弟子が大きく頷き、先を促すように言葉を挟む。

「みんな、その時間でできるようになったんですか?」

課長氏もつたいぶつた顔で首を振る。体力弟子は、当てが外れ、がっかりしたような顔を

して首を傾げる。課長氏がその様子を見て、楽しそうに話す。

「実は、あの標準作業時間ですが、あれを設定したすべてのアクティビティで大幅に時間が短縮されたんです」

「えっ、時間短縮ですか？ それはすごい」

体力弟子の感嘆の声に美人弟子も驚いたように大きく頷く。

「数字を見せられたら、みんなが無駄な動きを排除するように工夫し始めたってこと？」

大先生の言葉に課長氏が頷き、説明する。

「そうなんです。前は、ピッキングとか梱包などで、お恥ずかしいことですが、作業の途中で本来の動き以外のことをいろいろやっていました。まあ、先生方、よくご存知のように、やっていたというより、やらざるをえなかったというのが正直なところですよ」

弟子たちが頷くのを見ながら、課長氏がグラスを手に取り、残ったビールを一気に飲み干す。美人弟子が、空いたコップにビールを注ぐ。それを受けながら、課長氏が続ける。

標準作業時間が半減した

「それが、あの時間についての数字が出てから、パートさんたちから不要な動きをやらないうようにするにはこうした方がいい、ああした方がいいという意見がいろいろ出されたんです。それを受けて、システム担当も入れて、いろいろ改

善しました。そして、私自身びっくりしたんですが、時間が半分で済むようになったアクティビティも出ました。ほとんどのアクティビティが三割以上は時間が短くなりました」

「それはすごい。よくやった。それで、いまはアクティビティの作業時間は安定的に推移しているの？」

大先生の褒め言葉に課長氏がびっくりしたような顔をするが、すぐに返事をする。

「はい、ほぼ安定してきました」

「それはいい。そうすると、いろいろおもしろいことができるな」

大先生の言葉に、我が意を得たりという顔で課長氏が大きく頷く。

「そうなんです。受注状況に合わせて、作業時間が計算できるようになりました。アクティビティ別の処理当りの作業時間が一定です。で、アクティビティ別の作業量を掛ければ、必要作業時間や必要人数がわかります。そこで、翌週や翌日の作業量を予測して、人員計画を立てています。また、日々、アクティビティ別の終了時間がわかりますので、それに合わせて人員の配置換えなどもやっています。以前そのような指摘をいただいたことがあります。正直、そのときはピンと来ませんでした。いまは実際にやってみて、その効果を実感しています」

「へー、大したもんだ。あなたの努力が実ったってことだ」

大先生にまた褒められ、「いやいや」とか言いながらも、課長氏は満更でもなさそうだ。弟子たちも課長氏の努力と熱意を称える。

「ところで、いまの話は、うちがコンサルに入った西日本のセンターでの話だろ？ 他のセンターへの展開はどうなってる？」

いままさに刺身を口に入れた課長氏は、大先生の質問に、慌ててそれを飲み込んだ。そして、大先生に向き直り、「ご賢察」とひとこと言い、説明を始めた。

「実は、今回の出張は、まさにそれなんです。東日本のセンター長は、もともと物流ABC自体に懐疑的なんです。あつ、済みません」

「いえ、別に。そういう方も少なくないですよ。もつとも、ABCを正確に理解していない場合が多いですけど……」

体力弟子が微笑みながら答える。課長氏が続ける。

「そうなんです。物流ABCを理解しようとしてもしないで、頭から物流の現場ではそんな平均値は役に立たねえだとか、計画的に生産できる工場と違って物流の現場は顧客により毎日違った注文が入るし、波動動てもんがあるから、杓子定規な考えは当てはまらねえとか言うんですよ」

課長氏の物真似風の物言いに弟子たちが楽しそうに笑う。

「いまのはそのセンター長の話し方を真似たわ

け？」

大先生の問い掛けに「はい、臨場感を出そうと思いでしょ。わかるでしょ、どんなやつか」と課長氏が答える。弟子たちが笑いながら頷く。大先生が、興味深そうな顔で課長氏に聞く。

「それで、東日本に乗り込んで、どうなった？」
美人弟子が作った焼酎のロックをぐいと飲んで、課長氏が胸を張った。

「はい、論破して、西日本と同じことをやらせるようにしました」

弟子たちが「へー」と驚いた顔をする。その顔を見て、課長氏が正直に打ち明ける。

「と言いましても、センター長は納得しませんでした。わかったとは言いませんでしたから。まあ、納得したくないんでしょうね。途中から黙りこくってしまいましたけど、最後にぼそっと、あんた中心でやってみてくれと隣にいた副センター長に指示してました」

「そうですか。それでどうやって説得したんですか？」

美人弟子が興味深そうに質問する。

物流センターは工場と何も変わらない

「先生方は覚えておいでですかね、コンサルの初めの頃、実は同じようなことを私が言ったことがあるんですが、そのときの先生方とのやりとりが頭に残っていたんです。今回、作業時間が管理に使えるようになって、それを自信もつ



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

て言えるようになりました」

「平均値は役に立たねえってのはよく聞くな。作業の繁忙によって作業時間は異なるなんて抜かす輩もいる。まさに絶句ものだ」

大先生のわざとらしい物言いに、課長氏が「そうなんです」と相槌を打ち、溜まったものを吐き出すかのように一気に話す。

「忙しいときは作業が早くなり、暇なときはのんびり作業するってこと自体おかしいってことをまず説明しなければならいんですよ。そんな作業のやり方をしていたのでは人員計画も

日々の作業のやりくりもできません。西日本での実績をもとに、作業は常に同じテンポで行うんだ、早く終わったら他の作業に回すんだ、場合によっては早く帰ってもらうんだって説明すると、そんなことするとパートさんが集まらないだとか、まったく話の本質を外した反論が返ってくるんです。議論を噛み合わせるのが大変でした」

「これまでの行き掛かり上、理解しても素直に認め難いんだろうな。その気持ちはわかる。おれもそういうところあるから」

大先生の妙なコメントに課長氏が「えっ」と仰け反る。美人弟子が「気になさらないでください。それで、工場との違いはどう論破されたんですか？」と先を促す。

「はい、工場と物流センターは同じだ、違いなどないって言いました。毎日、いろんなお客からバラの注文やケースの注文がいくつ来ようが何の支障もない。そのためにバラピッキングとかケースピッキングというアクティビティが準備されているんだ。波動だって、それに応じて人員を事前に手配しておけばいいことだし、週間だろうが月間だろうが季節だろうが波動は事前に読めるんだから対応可能だ、工場だつてまったく同じだろうって言ったんですが、なかなか理解してもらえませんでした」

弟子たちがさもありませんと頷く。課長氏が続ける。

「でも、やっぱり実績というのは強いですね。西日本の人員手配の計画値と実績の表を見せたら、妙な反論は返ってきませんでした。以前は、数字がなかったたので、そんなこと言うと、物流の現場がわかってないなんてけんもほろろに追い返されてたんですけどね」

課長氏の話聞きながらちよつと不安そうな顔をしていた体力弟子がそつと聞く。

「その、おまえがやれと言われた副センター長さんは、どんな反応だったんですか？」

「はい、彼はどこかで物流ABCについて聞いたことがあるようで、ABCには興味があるらしく、途中で『うちもやってみましょうよ。私がやりますから』ってセンター長に申し出ていました。彼のひとことがセンター長の救いになったかもしれません。たしかにセンター長は依怙地なところがありますが、結果が出れば受け入れる度量はありますから心配は要りません」

体力弟子が安心したように頷く。代わって、美人弟子が質問する。

現場はやっぱり義理と人情です

「ところで、その安定しているという作業時間は作業者みんなが同じような時間で作業できるってことですか？」

美人弟子の質問に体力弟子が「それぞれ」と言って、課長氏の顔を見る。

「はい、これも不思議なんです、最初に作

業時間調査をやったときは、同じ作業でも作業者によって結構差があるもんだなって印象を持っていたんですけど、無駄な動きを取り除いたら、自然と時間差はなくなってきたんです。それに、各人が他の人の動きを気にするようになって、こうした方が早いわよなんて助言するパートさんも現れました」

弟子たちの感心した様子に水を指すかのよう

に大先生が言葉を挟む。

「そういう雰囲気作りをあんたとセンター長で仕組んだらどう？」

大先生の言葉に課長氏が「えっ」と言って、大先生の顔をまじまじと見る。

「はい、別に仕組んだわけではありませんが、実は、コンサルの後、作業が早く終わる日を選んで、近くの居酒屋にパートさんたちを招待して、決起集会みたいなものを開きました。酒も入ったせいとか、いろんな意見が出ました。結構盛り上がりまして、パートさんたちとの人間関係が変わったような気がします。これから定期的に開こうと思ってます」

「やっぱり働いているのは人ですから、そういう打ち解けた場作りも重要なんです」

「そういうことを強調する物流センターの責任者って結構いますよね」

弟子たちの言葉に課長氏が「そうなんです。やっぱり決め手は義理と人情なんです」と大先生の好きな言葉を持ち出して締め括った。



PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『現代物流システム論(共著)』(有斐閣)、『物流ABCの手順』(かんき出版)、『物流管理/ハンドブック』、『物流管理のすべてがわかる本』(以上PHP研究所)ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>