

『流通設計 2 1』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第 2 回

<タイトル> 人財による物流業の差別化

M社は関東圏にて特定業種の輸配送を行っている、社員数 40 名・車両台数 3 5 台の運送会社である。新規物流会社の相次ぐ参入により、毎年のように運賃値下げ交渉が行われている中、値下げ交渉にはほとんど持ち込ませない「差別化のできる」企業である。圧倒的に付加価値の高い配送品質を保持している。

<本文>

当たり前のことを当たり前に行うこと

この会社の強さは圧倒的な一体感にある。その証左として、研修会時に行った社員アンケートでは 8 2 % の社員が自社を良い会社として位置付けている。(図表 1)

他社と競合しないための付加価値を高めるには、他社との差別化をする前に自社を良い会社と思えなければ「顧客満足の実現」も絵空事になってしまう。

M社における圧倒的差別化を図るための本質的な取り組みは次の 3 点に集約される。

1) 話しやすい雰囲気(職場)づくり

社長が率先して社員に対して話しかけを行い、時には冗談を交えて最近の状況を聞いたり、体調を確認したりし、社員とのコミュニケーションはよく図られている。

社員は感じたことを素直にぶつけることのできる雰囲気が社内にはあり、全員が同じ方向を目指している現状では建設的な意見が大半を占めている。

2) 徹底した 3 つの意識付け(得意先・お客さま・あいさつ)

社長から繰り返される言葉は、特にこの 3 点である。『自社が仕事を任されている「お客さま」、そのお客さまのお客さまである「得意先」に対して、最低限「あいさつ」だけはしっかりとできるようにしなさい。その次にお客さま・得意先に対して何ができるのかを考えること』

3) 3 S の確実な実行

「整理」・「整頓」・「清掃」の実行。当たり前のことを当たり前のようにできることが、目に見えない「品質」・「信頼」を実現している。社長が対顧客と対社内に対して同じ言葉を用い、伝えていることで、顧客とトップ(営業)・現場の温度差を低く抑えることができている。

もうひとつ上の顧客満足実現のために

ただし、顧客満足の実現という点では、まだ「お客さまに対する接し方」のように直接的な部分だけであるととらえているメンバーが多いため、今後のテーマは「各自のレベルアップ」が掲げられている。

例えば社内での後工程を思いやるという気持ちである。集荷担当者と仕分け担当者、配送担当者は自分の役割をきちんとこなした上で、「顧客満足」の実現のため荷扱いは慎重かつ素早い作業を行っている。各メンバーの顧客への意識の高さは特筆すべきものがある。しかし、その反面、各担当の引き継ぎの場面で、「次工程へのほんのちょっとの心配り」がまだ欠けているのである。

集荷担当者は得意先から荷物を集め、自社センターまで持ち帰り、荷降ろしを行う。荷降ろしはパレットの上に積み付けをすることになるが、この際に集荷担当者は自分が降ろしやすいように置き、自分の業務を終えてしまう。仕分け担当のメンバーは、手当たり次第に降ろされた荷物を、ルート別に再度パレットに積み付け直すという作業を行っている。

荷降ろしの際に、簡単にでも方面別に分けて降ろすことをしていれば、仕分け作業が素早く済むだけでなく、ドライバーも早めの出発ができ、無理な運転をしなくて済むようになる。

各自がレベルアップを図るための基本思想は次の3点である。

1) 後工程を思いやる

自分だけの作業範囲で物事を考えるのではなく、全体フローの中での自分の役割を認識し、どのように次に伝えていくことが最良なのかを、各工程担当者が話し合いを行っている。

2) みんなで考える・情報を共有できる場面を作る

研修会・ミーティング時には事故の状況報告とヒヤリハットの状況を当事者が体験談として伝えることで、他のメンバーへ注意喚起をしている。「自分は大丈夫だ」と思っているドライバーも、身近な人間の言葉はやはり説得力がある。

3) 自分のできることは何かを考える

顧客満足は決して顧客に対面しての行動ではない。自分の行動がどのように作用するのかを考え、「いま自分は何をすべきか」を考えられるよう、リーダーは作業指示だけではなく、問い掛け型の指示を出し始めている。

「言い続ける・やらせる」でリーダー育成

さらなる向上を目指して、リーダーの育成に対して弊社から繰り返し伝えていることは次の2点である。

1) 言い続ける

1度言ってできなければ、2度伝えるしかない。10回言って分からなければ、11回伝えることがリーダーの役割である。伝わるまで言い続けること・言い続けられること、それがリーダーの役割であり、資質である。

2) 楽をしない

部下が動かない場合に、リーダー自らが実行しすぎるときがある。緊急を要したり、重要な局面であれば必要ではあるが、平常時では任せ、やらせることが重要である。

他人にやらせるよりも自分がやったほうが早いからという理由で、自分がやってしまうことは、「楽をしている」ことにほかならない。次のリーダーを作っていくためにも、任せるべきことはどんどん任せて、自分の果たすべき役割・業務を行うように移行しつつある。

物流はロジスティクスやサプライチェーンという言葉に置き換えられるようになり、情報システムの重要性はますます高くなっている。その基幹となるのはあくまでも人であり、その積み重ねが相乗効果を生むのである。

(第2回 了)