

『流通設計 21』 短期集中連載  
『カイゼンは1日にして成らず』 第1回

<タイトル> 最新鋭物流センターが繁忙を極める  
管理者が“管理”してこそ作業効率が向上

新しい物流センターを稼働させ、繁忙を極めるA社。  
売上高100億円の準大手の間屋である。  
最新のマテハン機器を導入したが、それを操る人が育っていなかった。  
煩雑化している業務を安定させ、人材を育成するにはどうしたらいいか。  
解決に乗り出した。

<本文>

### 機器は最新、人が走り回るセンター

とある地方都市に、今回の視察先であるセンターは、ぼつんと立っていた。2004年7月のことである。周りは、見渡す限り田んぼが広がっていた。ほかの建物に遮られることもなく、遠く離れたところからでも容易にそのセンターが分かった。周囲とかけ離れた一種異様な感じであった。建物に近づくと、やはり目的のA社新物流センターであった。

A社は売上高100億円、従業員180人を数える準大手の間屋である。そのA社から、新センター稼働で煩雑化している業務の早期安定化と人材育成を依頼されたのである。

センターの前には、10トントラックが7～8台、列を成して荷受けの順番待ちをしていた。その光景に圧倒されつつ、私は早速建物の中に入っていった。4階建ての建物で、延べ床面積は約3.3万㎡。見上げるほど大きなそのセンターの1階には、他の物流センター同様ケース商品、2階は配送管理室。3階にはバラ商品、4階は事務室と返品室という構成になっていた。

接車バースは35台分。そのうち10バースで入庫商品を荷受けしていた。入庫者と格納者が最新マテハン機器を四苦八苦しながら扱っていた姿は印象的であった。当然、2、3、4階のスタッフも忙しそうに走り回っていた。こんな状態だったからであろうか、あいさつをしても返事がない。自分の作業に精一杯といった感じであった。

### 現場の状況から指導方針を変更

だれにも対応されることなく、呆然と突っ立っていると、30分ぐらいしてようやく1人の中間管理職者が近づいてきた。あいさつもそこそこに現場を2人で視察することとなった。

入荷から出荷までのフロー順に、入庫、ケース出荷、バラ出荷、配送管理、返品と約1時間かけて見て回った。「ここで働いている人は、最新鋭の機器を導入するに当たって、きちんとした教育を受けているのだろうか」という疑問が浮かんだ。

皆が皆、旧態依然のやり方である。最新のマテハン機器能力の3割も使えていない。作業指示も全く出ていないため、パートやアルバイトは手待ち時間が発生し、ブラブラしている。社員だけが忙しく走り回っているという印象を受けた。これは前途多難山多し……という感じであった。これからの改善指導を考えると気が遠くなった。

1日目は視察だけにとどめた。従業員のヒアリングによる問題点の抽出など到底できそうにない状況であったからである。私の指導方針も根底から変えないといけないと感じ、再度、現場改善プランの変更を余儀なくされた。

悩んだ揚げ句、A社から出されたテーマを基に次の通り指導骨子を固めた。

- (1) まずは、現状の煩雑さを回避する。そのため 社員の役割分担の明確化 各フロアで現場管理者の上にフロア管理者を置き、管理者に“作業”をさせない マテハンを有効活用するための基本操作の習得・熟達 に努める
- (2) フロア別・曜日別の適正人員の算出と稼働計画作りのサポート
- (3) マテハン機器・情報システムと連動したレイバースケジューリングプランと物流管理指標を使った計画管理方法の策定

### 管理者が“作業”しない必要性

次の日に早速、問題である煩雑化したルーティンワークの早期解決に着手した。これをクリアしなければ、業務の改善など夢のまた夢である。

骨子(1)の から始めるべく物流センターの現場に入り、計画を説明した上でセンター長はじめ数人の幹部の方と人員の配置を協議した。

それから(1)の に取り掛かった。現場管理者・フロア管理者に“作業”しないことの意味と必要性を説明。管理者が管理せず現場に入り込んでしまうと、全体が見えなくなる。その他大勢のパート・アルバイトは、手待ち時間(=ロスタイム・アイドルタイム)が発生。100人いるパートの5分・10分が無駄になってしまう。結果的に全体の作業効率・生産性が下がってしまうということを力説した。

このような事例は、読者の現場でも往々にして発生しているのではないだろうか。管理者が管理者としての責任の範囲を明確に理解していないと、ついつい“作業マン=ワーカー”と化してしまう。

上長であるセンター長以下全体を管理されている方は、いま一度現場をぶらりと観察してほしい。自社に限って……という企業ほど危険である。過去の経験から慢心している企業ほど、このような現状に陥っているものである。管理することの意味と責任の重さを現場管理者に教えていただきたい。ムダを管理者自らが発生させてしまっている現場に明日はないのである。

今回のA社では、管理者の指導を1階から4階まで行ったりきたりしながら約5日間実施した。これだけで現場の生産性は10%改善された。

### 機器の能力把握がトラブル防ぐ一助に

次に(1)の である。マテハン機器の有効活用をするべく、基本性能の再確認、効率的な作業方法とメンテナンス方法の学習、処理能力の最小値・最大値の把握、故障時の原因追及に着手した。

同時に、機器メーカーから一時的にスタッフを派遣してもらい、トラブル対応を依頼した。

繁忙時にトラブルは付き物である。ただでさえ忙しいときにトラブル対応ばかりに時間を取られては、本来の業務が一向に先に進まない。トラブル対応を一時的に機器メーカーにお願いすることで、無駄な時間から解放され、業務の円滑な遂行に専念できる体制を作ったのである。

機器能力の最小値と最大値を理解しておくことで、不要なトラブルも回避できる。最小値・最大値を超えれば、必然的にトラブルは発生してしまうからである。

各マテハン機器の能力を十分に理解している物流企業は意外に少ない。A社では、トラブルの大半が機器能力の理解不足によって発生していた。学習によって機器トラブルの数は一気に解消され、ある程度スムーズな出荷体制に立て直すことができた。それは、私が現場に入って2週間を過ぎたころであった。

(つづく)