

『物流 Weekly』連載原稿

「日本ロジファクトリーの物流ケース・スタディー」第2回

<タイトル> 「拠点間のノウハウ共有化で企業体質を改善」これだけ違う現場の品質

<本文>

「本当にこれが毎年売上を伸ばしている企業の現場だろうか」という私の疑問は、神奈川センターの主要メンバーへのヒアリングを終えた時点でも解消されなかった。

売り上げを約10年で8倍に上げ、プロジェクトチームを召集すれば各メンバーの改善意識は高い。それに比べて改善対象の神奈川センター内に全く覇気がない。事務所・現場の挨拶は、逆に「相手に不愉快な感じを与えるのではないかと心配になってしまうほどである。

ところが、他拠点との比較のために埼玉センターを視察した際に疑問点は解消された。埼玉センターは神奈川センターとは別の荷主であるが、同じように小売の店舗向けの入・出庫業務から店舗配送を請負っていた。そのセンターの事務所に入った瞬間から「別の会社か？」と思わせるほどの違いがあった。全員が外部からの人間に対して起立し、大きな挨拶をしていたのである。

現場を視察しても同じような衝撃を受けた。センター内は整頓されており、作業員からは業務に対しての緊張感が伝わってくる。もちろん気持の良い挨拶は全員が徹底していた。

埼玉センターの現場視察を終え、私は立花専務に質問をぶつけてみた。「同じ会社でありながら、どうしてここまで文化が違うセンターになってしまったのですか」。立花専務の答えは以下の通りだ。

「私もびっくりです。荷主から業務を請負う際は、作業員などをそのまま転籍させるケースも多く、荷主が管理していたセンターの管理・運営方法やパート・アルバイト管理、連絡フォーマットなどをそのまま活用してきた。それぞれの荷主文化をそのまま継承する形で業務を請負ってきたために、文化の違いが出たのだろう」とのことであった。

つまり、数多くの荷主を獲得することはできているが、ほとんどが荷主のノウハウをそのままに、業務請負という形だけをとってきているため、G物流のノウハウとして構築できなかったのである。本社もノウハウを収集する取り組みをせず、各拠点の採算管理だけを行っていた。ほとんど現場の状況を把握していない状態だったたのである。現場運営は任せきりだったために、拠点間の横の繋がりもなかった。結果、神奈川センターのような不採算センターが発生しなければ問題が浮き上がってこない体質だったたのである。

我々は『ノウハウは各拠点がそれぞれの形で構築しており共有化できていない』というのがG物流にとって大きな課題であると確信した。

(次週に続く)