

『物流ニッポン』連載原稿  
「物流現場のサバイバル奮闘記」第11回

<タイトル> 現場マネージャーの仕事(1)

<本文>

物流コンサルタントという仕事柄、物流現場を見る機会が多いということは以前にもお話ししました。業種・業態に関わらず、数多くの物流現場を見てきた中で、最終的に物流現場を良くするのも悪くするのもその現場のマネージャー(管理者)に依るところが大きいと感じています。

それでは皆さんは物流現場を良くするためにはどうしたら良いと思いますか? 私は物流マネージャーが率先して「外へ出て」「数字で語る」ことが重要であると考えています。

「外へ出る」と聞いて、えっ? と驚かれた方もいらっしゃるかと思います。しかし、現場改善には非常に重要なことなのです。では何のために「外に出る」のでしょうか。

一つ目には、発荷主・着荷主の新鮮な情報が得られるということがあります。例えば、今まで自社内で当たり前と思ってやっていたさまざまな付帯サービスが、着荷主に正しく評価されていなかった、ということはよくある話であり、また発荷主の状況をいち早く掴み、現場に作業指示を返せれば、前段取りの効率化に結びつきます。“言われたまま”を善しとするのではなく、自分の目で確かめ、耳で聞き確かめることが必要になっているのです。注文が多い、と苦手意識を持っていた荷主さんともコミュニケーションが深まれば、作業効率もあがります。

二つ目には、物流現場は外界との情報が取りにくく、ともすれば世間から「隔離」された空間になりがちです。このような状況が毎日続くと自分本位の偏った考えになりがちであり、加えて毎日ほぼ同じ作業の繰り返しで、作業員のモチベーションも上がりにくく単純なミスが発生しやすくなります。

現場のモチベーションを高めるためには、作業に“目的意識”と“ゲーム感覚”を入れることが重要です。目的意識を持つということは「何をすればお客様に喜んでもらえるのか」を明確にするということです。目標設定についても「~するべからず」という規制ばかりでは、目標達成よりも細かいルールを守る事が目的となり、一向に現場のモチベーションは上がりません。目的はシンプルに、目標は明確なゴールと期間を設定して現場業務を進めることで作業性は向上します。

そのためにもマネージャーはお客様が求めるものをいち早く掴み、現場に達成すべき目標として掲げ、取り組ませる必要があるのです。また、お客様の下には取扱品の性質や荷扱のポイント、着荷主の要求事項など、知っておけば現場対応力を上げることのできる情報があります。物流現場業務を円滑に進めるための情報を得るために、マネージャーは外に出る必要があるのです。

三つ目には、ドライバーと配送・納品業務に同行することです。発荷主から受けるクレーム・評価と、ドライバーから聞く報告がかみ合わないことなどはありませんか? どちらの言い分が正しいかはその当事者しかわかりませんが、普段から客先の状況、癖や性格を理解していれば回避できるクレームも多くあります。例えば時間指定に遅れる、という企業に対して、周辺の渋滞状況や荷積み・下ろしの状況を把握して、梱包や出発時間の改善を行うなど、管理者の指示によって即改善できる課題も多いものです。また発荷主の営業マンが着荷主と交わした例外的な約束などがあるかもしれません。特にこの時期、引き継ぎ項目に必ず入れておきたい事項です。

現場マネージャー自身が外へ出て、自分の身や耳で見て感じたこと、考えたことを現場に反映させることは、現場の生産性を上げ、活気ある職場を作るために重要なことです。

昨今、コスト削減の圧力が強まり、マネージャーが作業に忙殺される場面を多く見受けられますが、このような時期だからこそ、お客様の求めることだけをする意識が必要なのです。

「今までの流れを踏襲することが効率的である」という勘違いを、マネージャー自身が払拭することが求められています。

さて、ここまでお読み頂き、「外に出ることの重要性は解ったが、実際問題としてそんな時間はない」という方も多いのではないのでしょうか？時間がないことは事実だと思えますが、時間は「作るもの」です。マネージャーでなければ出来ない仕事も多数あると思いますが、他の人でも出来る仕事をマネージャーが行っていたりしませんか？もし思い当たる仕事があれば、それはマネージャーでなくても良い仕事イコールマネージャーが行ってはいけない仕事です。マネージャーが付加価値の高い仕事に集中するためにも、後継者となるべきキーパーソンを育成することはマネージャーの重要な仕事の1つです。

ここで1つ面白いデータがありますので、ご紹介します。皆さんは「気心のしれた友人」を何人お持ちですか？多くの方は5人前後と答えると思います。これが何を意味するのかと言いますと、1人の人間が管理できる人数とほぼ同数であるということです。ある調査では強い意思疎通（腹を割って話せる）ができる人数は7人が最大であり、15人以上になると意志の疎通も出来なくなる、といわれています。

実際のところはその人の能力による面も多いとは思いますが、この条件を当てはめると、1人のマネージャーが7人のキーパーソンを育て、そのキーパーソンが更に7人の部下を管理することで49人の作業員を管理できるということになります。また、このキーパーソンを社員からではなくパート・アルバイトの中から育成出来れば、会社にとってはコストの面からもかなりのメリットが出てきます。これによりマネージャーはキーパーソンに指示を出すだけで良くなり、日常業務に忙殺されることなく「マネージャーしかできない仕事」に注力することが可能となります。

皆さんの会社では、マネージャーが外に出られる体制は出来ていますでしょうか。もしまだ出来ていないのであれば、教育体制も含め再検討されてみてはいかがでしょうか。

今回はもう1つのテーマである「数字で語る」事についてお話していきたいと思います。

（第11回 了）