

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第14回

<タイトル> 現場改善とシステム化

<本文>

「システム化=問題解決」と思われがちですが、そうでないことはよくあります。もちろん、物流現場においても。A社から依頼された内容は「物流センターにバーコード検品システムを導入したが、一向に作業は効率化されず、むしろ残業が増えるなど逆効果になっている。原因を解明してほしい」というものでした。

そこで、バーコード検品システム導入前と導入後で誤出荷率やパートの人件費など、数値的にどのような差が出ているかを確認してみました。すると、パートの残業代は増えているのに、誤出荷率についてほとんど差のないことが分かりました。数値分析の結果を基に現場を見学し、逆効果になっている人件費（残業代）の増加について調べたところ、すぐ原因が判明しました。センターで保管している商品の60%にしかバーコードが付いておらず、残りはラベルを印刷して商品入荷時に張り付け、検品を行っていたのです。ラベル印刷に1人のパートが付きっ切りになっていました。出荷前検品についても、これまで1人がピッキングしてきた商品を読み上げ、もう1人は伝票をチェックするという方法を取っていました。しかし、システム導入によって、ハンディターミナルにバーコードを読み取らせる新たな作業が発生していました。

さらに、ハンディターミナルは5台と少なく、出荷検品待ち、入荷検品待ちの表品が発生。結果として「非効率化=人件費（残業代）増加」につながっていたのです。これらに加え、システム導入の目的や意図についての説明が経営者からなかったため、センター長を含む現場の作業員は「余計な仕事がプラスされた」と理解していたことも大きな原因でした。

調査を進めていく中で、経営者とセンター長との間に「温度差」を感じました。そこで個別にシステム導入の経緯について確認したところ、次のようなコメントが出てきました。経営者「最終的な目的は『作業の効率化=人件費や誤出荷の削減』である。導入を決めたのは、システム会社に『かなりのメリットが出るはずである』とアドバイスされたから。善は急げと思い、すぐ導入を決めた。そのため、どれくらいの効果が出るかについての試算はしていない」センター長「システム導入前の作業は特に問題がなく、誤出荷もゼロに近かった。だから、システム導入の話聞いた時は『なぜ?』という気持ちになった。しかも、それが決定事項だったため、現場の意見や考えを伝える機会すら与えられなかった。

経営者から詳しい説明もなく、目的や意図は分からない。『やれ』と言われたからやっているだけである」この結果を経営者に報告し、次の改善案を提示しました。

- 1 .入荷と出荷がほぼ同じ時間帯に行われていたため、時間帯をずらすことで「待ちの状態」の商品を減らす
- 2 .出荷検品は現品を読み上げ、伝票をチェックする方法から、ハンディターミナルで読み取らせるだけにする。この取り組みによって出荷にかかる人員を現状の半数にする
- 3 .取引先はバーコードラベルを付けた納品を原則とする
(営業からも繰り返し依頼してもらう)

1と2の項目はほぼ達成し、3についても80%の商品にバーコードが付くようになり、15人いたパートを13人に減らしました。従来の作業に新規の作業を追加するという発想ではなく、新システム導入とともに作業プロセスも組み替える事で、当初期待していた効率化が実現できたのでした。この結果を受け、経営者から「もっと成果を上げたい」と

の要望が出てきました。そこで、シミュレーションを重ね 商品の保管ロケーション変更 センター内のロケーション変更 新たなマテハン機器購入を提案しました。

については、センターで商品のサイズ順にロケーションを決めていたため、作業導線が長くなっていました。これをABC分析した結果によるロケーションに変更することで作業導線が短くなり、効率化できると判断しました。 については、ピッキングする棚と梱包台とも距離が離れていたため、 と同様、作業導線も長くなっていました。棚や梱包台のロケーションを変更し、作業の導線を短くすることで効率化できると判断しました。

については、入荷・出荷のほとんどない時間帯にも、ほぼ全員のパートが出勤していました。出荷準備として、あらかじめ段ボールを作っておく作業が発生していたからです。機械化で人件費を削減できると判断しました。

経営者に報告したところ「 はバーコード検品システムにかなりの投資をしているので、新たに投資する余裕がない。ほかの2つについては、すぐにでも実施してほしい」とのことでした。この結果、13人のパートを11人に減らすことができ、経営者にも満足いただけました。また、誤出荷率についてはシステム導入前とさほど変化がないものの、パートから「間違えたら駄目という負担がなくなり精神的に楽になった」との意見も多くでました。

A社のように、ロケーションを変更するだけ（投資ゼロ）で経費を融資の削減できた。という例は多くあります。システム導入には多額の費用が発生します。決定する前に社内でする改善策（少ない投資で効果を出せる方法）を再度検討されることをお勧めします。その上で、システムを導入したほうが良いと判断されたら 現状行っている作業のどこをシステムするのか システム化によって、効果を出せるのか 効果を出すには導入後、どれくらいの期間が必要かなどを経営者とセンター長とで話し合い、目的や意図をしっかりと共有することが重要です。この最終的な詰めを確実に行うことで、システムが「無用の長物」「高い買い物」でなく作業効率化や経費削減に貢献する「優れもの」になるはずです。

（第14回 了）