コンサルティングNOW

「働き方改革は〝生産性を上げる〟ことから」

～生産性を上げて時間を短縮する事が重要～

〔97〕

国際物流総合研究所主席研究員 企画本部長　砂川 玄任

初めに 働き方改革とは何か？

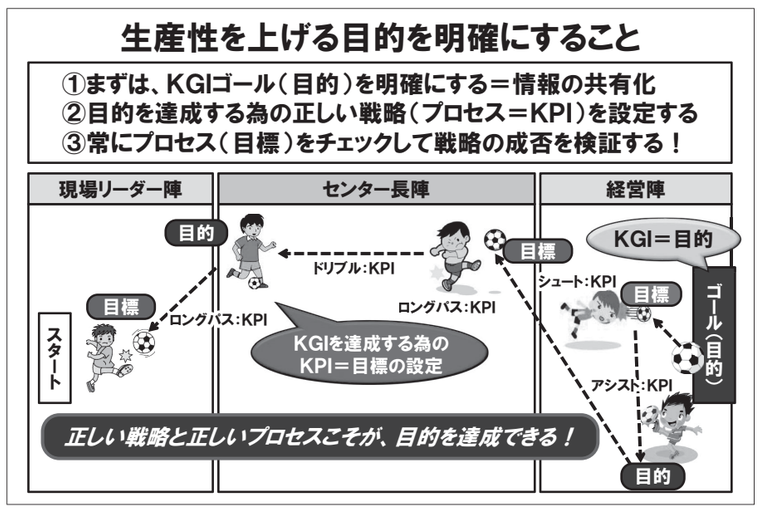
政府主導で働き方改革が進められ、かなり浸透してきたとはいえ、まだまだ実現にはほど遠いような現状である。しかし、真剣に取り組んでいる企業があることも事実だ。厚生労働省による労働時間の管理もさらに厳しさを増してきており、働き方改革は待ったなしの状況である。先般、テレビで地方医療の医師不足による長時間労働が取り上げられ、若い医師の頑張りによって現場が支えられている現状が報道された。医療現場の命の前では建前は全く役に立たず、まず命を助けることが優先されている。

しかし、冷静に考えればこのままいけば、医師のなり手はどんどん減り、医療現場は崩壊してしまう。何やら、運輸業界の現状とダブって見える。本当に、仕方がないで済ませられる問題だろうか。運送事業者も同様の悩みを抱え、ドライバーの頑張りに支えられており、14時間、16時間はザラでしかも労働に見合った報酬がきちんと支払われているとは思えない。どこに問題があるのか。根っこは同じような気がする。これまでのような働き方では現場が持たないことは明白である。この現実を認識することから改革はスタートするのではないか。

生産性を上げる目的を明確にすること

現状でも魅力ある業種とは言いがたい物流業界の労働環境の中、時間短縮だけを進めれば経営として成り立たない現状がある。国土交通省も適正な運賃の収受になるよう、ルールを厳格化してきている。何のために、生産性を上げる必要があるのか、目的を明確にする必要がある。働き方改革は、〝労働環境の改善〟だ。これまでのように時間を使って目標を達成することは意味がない。決められた時間内で目標を達成することが求められているのである。

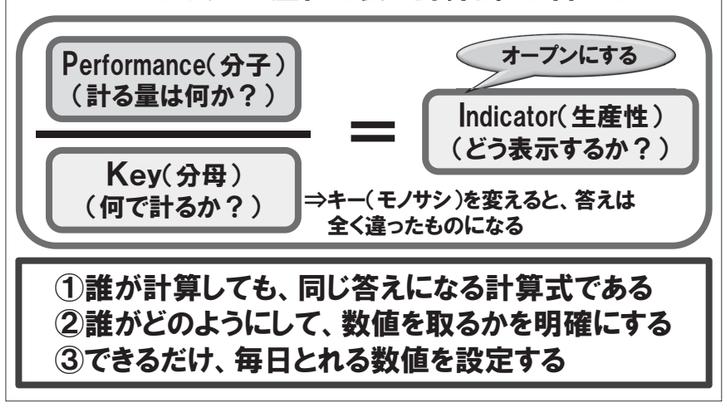
働き方改革は、社員全員が主導的になって環境の改善を図らなければならない。そのためには、目的の明確化と目標達成のために必要な、ルールの変更と権限の委譲が欠かせない。経営者の労働環境を変えるという不退転の意思と目標達成のためのあらゆる方策を実施する辛抱強さが求められる。なぜなら、自分たちの労働環境を変えるのはやはり現場主導でなければ長続きしないからだ。しかし、これまでは現場に対してそのような目標管理や訓練を要求してこなかったし、また、教育もしてこなかった。いきなり現場主導で改善を進めろと言われてもできるものではない。



生産性の基準を明確に設定する

多くの物流企業に驚くことがある。ほとんどの場合、自社の物流生産性を正確に把握している企業の何と少ないことか、現状の自社の生産性すら把握していない状況では生産性向上など達成できるはずもない。何よりもまずは、現状のセンター生産性、運送生産性、労働生産性、品質基準など、それぞれの明確な基準が必要となる。どの企業にも経営方針があるように、品質基準や生産性基準は全社員が理解して、誰に聞いても即答できるくらいの徹底した基準の教育が必要だ。

基準というものは、誰が計算しても同じ答えが出るということである。計算する人によって答えが違うのは基準とは言えない。そのためには、明確な計算式をオープンにすることだ。例えば、品質基準の誤出荷率などは、PPM（100万分のいくつ）で表すことが一般的。誤出荷点数÷総出荷点数×100万の計算式で求めることができる。そのほかには、センター生産性＝総出荷個数÷総稼働時間や、ピッキング生産性＝総ピッキング行数÷総稼働時間で表すことができる。現場は金額（ゴール）ではなく生産性基準に基づき、この基準をいかに上げるかが現場主導の改善につながり、結果として収益の改善にもつながるのである。



生産性の基準を明確に設定する

何よりも現状の生産性を明確に把握する

現状の自社の生産性がどのくらいのものか、これを現場主導で算出させることが、最初にやらなければならないことである。これだけでもこれまで要求してこなかった分、大変なエネルギーと時間が必要になる。これは上からの押し付けではなく、現場が自分たちで算出できるキーを基準にしたものでなければならない。

正確性よりもまずは現場で算出できることが何よりも重要であり、モチベーションの向上には欠かせない要素だ。役員や管理職であれば持っているデータも豊富で簡単に作成できるであろうが、それでは意味がない。一日の終わりに自らが算出して本日の目標が達成できたかどうかの、プロセスチェックをすることが何よりも重要であり、能動的な現場を作る上においては大事なことと思われる。各部署でそれぞれの部署にあった生産性基準と計算式を決めてもらい、自分たちで生産性を算出させ、現状の生産性がどのくらいかをまず把握させることが何よりも重要である。われわれコンサルティングもこの部分にかなりの時間と労力を費やしている。これができるようになれば、80点は取れているといっても過言ではない。まずは、現状把握が基本中の基本だ。

生産性向上の目標値を設定する

現状が把握できれば、どのくらい生産性を上げることができるのかは、現場の肌感覚でも十分に予測が可能だ。しかし、現場で情報を共有するためには、論理的な根拠が必要で、そのためには数値化することが求められる。この目標値を可能な限り現場主導で決定して、現場で分かりやすい目標値に置き換える必要がある。

例えば、本年度の目標が3％の利益率から5％の利益率を達成することが目標とした場合、5％の利益率を達成するためには、各部署でどのくらいの生産性を実現しなければならないかが、現場主導で算出できることがとても重要である。例えば、1日当たりの配達件数を20件から24件へ目標を設定する。1時間当たりのピッキング行数を、70行から84行へ設定する。社員一人ひとりが自分の目標値に落とし込みを行い、これを日々達成していくための改善活動を行うことが働き方改革であり、目標達成のために必要なルールの変更や、ツールおよび権限を与え、目標達成にやりがいと喜びを与える必要がある。

そのためには、現場の教育は欠かせない。これまで物流業はOJTという名のほったらかし教育で論理的な教育をしてこなかった経緯がある。これでは、自分の仕事に夢も希望も持つことはできない。経営者の最も重要なミッションは全社員に〝夢〟を与えることであり、能力があればあるほど、夢のない会社に長く貢献することが難しいと言わざるを得ない。

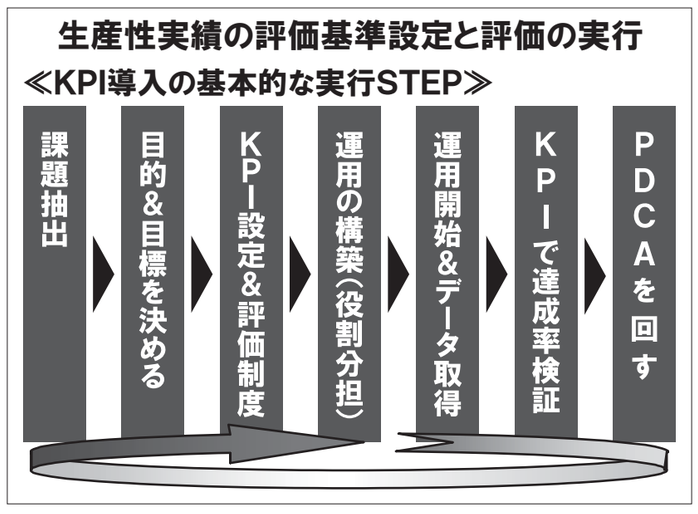
生産性実績の評価基準設定と評価の実行

生産性基準の設定ができるようになったら、それに合わせ、評価基準の設定が必要になる。この評価基準も明確なオープン化が必要だ。評価する人によって数値が違っては意味がない。また、トップダウンで制定するのか、現場も交えて制定するのか、企業によって意見が分かれるところだが、これは現場レベルの成熟度によって異なってくると思われる。

評価基準についてまずは、シンプルな評価基準を現場に提案して、現場の意見を網羅した形で進めるのが情報の共有化が行えて最もスムーズにいく方法と考える。可能な限り情報をオープンにすることで、どのような目的で評価基準が決定したかのプロセスを理解させる必要があるからだ。無駄な時間と思われがちだが、現場責任者に考えさせる上でも重要なことである。なぜなら、基準を決めると当然、矛盾も発生することを理解しておく必要があるからだ。

万能な評価基準などないに等しい。あくまでも目的に合わせて評価基準をその都度設定することが重要である。目標があって、この目標を達成すると、どのようなメリットがあって、そのためには自分ができることは何があって、どのようにして実行していくかを社員一人ひとりに考えさせる。そして、必ず決められた基準によって評価を実行する。これは経営者からの社員に対するコミットメントである。

生産性実績の評価基準設定と評価の実行



強い現場を作る為には教育制度が必要である

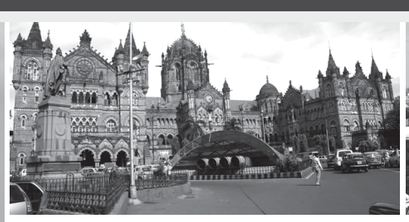
やはり、人は教育をして初めて伸びるものであり、仕事に対する姿勢も変わってくるものである。また、そのようになるためにも、可能な限り自分の人生の目標と会社の目標が一致していることが幸せなことであると考える。人はお金だけでは動かない。だからと言って、気持ちだけでも続けることはできない。目的に合わせた、時間とお金とやりがいをバランスよく組み立てることが重要だ。

伸びている物流会社は例外なく社員の教育制度が充実している。それにより、やる気のある人材はどんどん評価して権限を与え、個人のスキルを上げることでやりがいを持たせている。あいさつ一つをとっても、現場が生き生きとしてエネルギッシュである。このような風土は一朝一夕にしてできるものではなく、経営トップの継続した取り組みが風土となって表れるものである。

働き方改革における時間短縮は見方を変えれば、これまでのような甘えた社員の存在が許されない職場環境が求められると言っても過言ではない。そうなれば、ギスギスした職場環境になり、働きやすい職場環境になるとはいいがたい。それを解消するためにも個別評価ではなくチーム全体としてどのように評価を行うか、この機会に真剣に考えてみる必要があるのではないか。そのためのお手伝いができればこの上ない幸せである。

【略歴】（すながわ・げんにん）1975年愛知学院大商学部卒。75年中京佐川急便入社。85年佐川コンピュータシステム転籍。90年ビッグバン設立、代表取締役に就任。2002年エイチ・アイプランニング客員研究員。10年国際物流総合研究所主席研究員企画本部長に就任、現在に至る。沖縄県出身。

物流企業の海外拠点［2019年版］
新規拠点展開、アジア中心に
ベトナム堅調、中国・インドも底堅く
メーカーや小売・流通業など日系企業による海外生産・販売の拡大に伴い、日系物流企業も世界に活躍の場を広げています。日系物流事業者の海外展開を網羅した国際物流関係者必携本。最新の進出動向を反映した2019年版をぜひご活用ください！
本誌の3つの特長
1 五十音順で手軽に検索 物流企業131社掲載
2 地域ごとに開設動向 北米・中南米／欧州／中東・アフリカ／アジア・オセアニアなど
3 外資系企業の分類も 日本人スタッフ駐在拠点掲載



日刊CARGO 物流総合紙
Daily CARGO Transport & Logistics News
臨時増刊号 Dec.2018
定価 本体1,852円+税
A4判 104ページ
購読申込は…海事プレス社 販売部　☎：03-5835-4162　FAX：03-5835-4160　E-mail：hanbai@daily-cargo.com