

物流サービスにおける「型と基準」の重要性 ～「型と基準」があれば現場は強くなれる!～

国際物流総合研究所主席研究員 砂川 玄任

はじめに

「物流業はサービス業」であると言える。まずは、このことを認識するこ

とがとても重要である。サービス業は一瞬一瞬の勝負であり、お客さまの満足度を高めるために何が必要かを

考え、それを実行できる事業者だけが生き残れるのである。

1 仕事には目的を達成するための「型=基本」がある

私は学生時代、ずっと武道一筋で柔道と空手をやってきた。理由は単純で小学生のころは体が小さく、「柔よく剛を制す」に憧れ、中学に入り柔道を始めた。来る日も来る日も、基本の受け身の練習だ。それを習得したら、次は「型」の練習へ。背負い投げ、内股など、技の方をひたすら反復練習を行い、「型」を習得した。そこ

からそれぞれの技の連携を修練したうえで、自分の身体の特徴に合わせて、得意技を見つけ、それをひたすら磨いていく。先人の達人は、これを門下生に伝承するために、自分が長年かけて体得した秘儀を「型=基本」としてまとめ、修練させることで体得させ、継承を実現してきた。実際に「型」がないものは現代に継承されていな

い。柔道、剣道、空手道、茶道など、道とつくものにはすべて「型」がある。この「型」を習得したものだけが、応用を実践でき、そこで見つけた新しい「型」を生み出す、そしてそれを継承することができるのだ。武道では、「型に始まって型に終わる」との格言がある。応用をさらに極めていくと、必ず「型」に戻ると言われている。

2 物流サービスにも、それぞれの「型」がある

物流サービスも同様で、多種多様なサービスが存在しており、一元的に定義することは難しいと思われる。しかし、サービスにはそれぞれ目的がある。その目的を達成するために、最も効果的な方法(真髄)を考え出し、一連の「型=所作」にしたものが、作業手順書(作業標準書)である。本来、仕事を分析してみると、仕事は機能別に、機能は活動別に、活動は工程別に分類することができ、それぞれに目的や習得するための「型=作業手順書」があるはずだ。これがない現場ではサービスの継承を行うことは非常に難しい。まずは、現状作業の「型=作業手順書」を作ることが何よりも重要だ。

皆さんの現場では、この作業手順書があるか? もし無かったとしたら、



これは恐ろしいことである。サービス業にとって、この作業手順書は何よりも重要であり、誤解を恐れずに言えば、作業手順書がない現場は、全員で暗闇の中を手探りで仕事をこなしているのと同じで、これは労多くして益が少ないと言える。

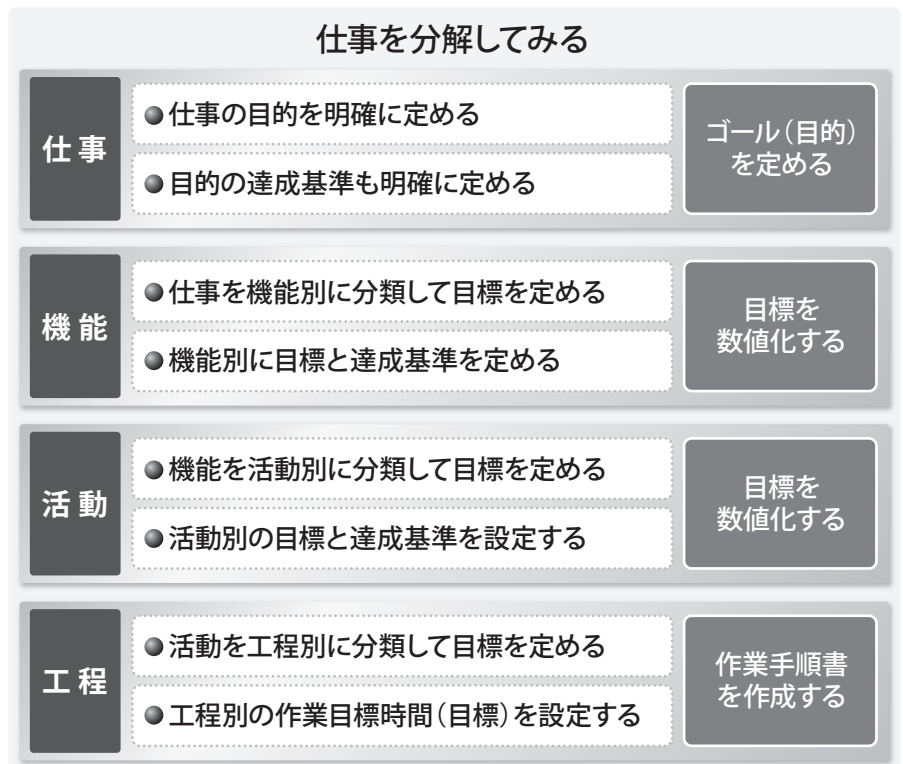
現場リーダーの重要な役割の一つに、部下の育成がある。指導は経験があれば誰でもできるが、現場リーダーのミッションは部下の育成だ。育

成とは、指導することとは違う。指導はあくまでもプロセスであり結果ではない。結果を出すためには、自分の後継者としてのすべての「型」を伝授すること。もちろん、人によって習熟スピード(時間軸)や理解力(能力)などそれぞれに特性があり、その特性に合った指導方法が求められる。しかも、それぞれの型が習得できたかどうかの基準がなければ、次のステージに進むことはできない。

3 「型」には明確な習得基準を設定する必要がある

人間は明確な判断基準がないと、良いのか悪いのか、判断できないものである。社会において共存していくための明確な基準は法律である。この基準を知っているかいないかで、戦い方も変わってくる。優れているかどうかの判断基準は、他人と比較することでしか判断できない。学問で言えば、習得できているかはテストで判断される。あくまでも習得できているかどうかであり、実行できるかどうかの基準ではない。しかし、ビジネスにおいては実行こそが価値を生み出す源泉である。サービスにおいても、サービスを達成できているかどうかの明確な判断基準がなければ、公平な評価をすることはできない。

従って、物流サービス=目的を明確にする(何を達成すべきか)、達成するための「型(作業手順書)」を作成する。「型」を習得させるために徹底的に指導(修練)する。そして、習得できているかどうかの「基準=ゴール



ル」をオープンにして、その基準により習得の可否を判断することが部下の育成にはとても重要である。自分は何が習得できていて、何が足りないかを認識させることで、目標とやる

べきことが明確になり、それを習得すれば何が達成できるかが明確になるので、モチベーションも上がり、日々の仕事にもテーマを持って取り組むことができる。

4 「型」は仕事の基本中の基本

私の経験で言えば、昔の免許事業の時の運送事業は(今は昔に戻りつつあるが)車上積みの車上降ろしが基本で、運送事業者の方が圧倒的に強い立場だった。たしかに到着すると着荷主が荷降ろしをしていて、その時代に1個単位(B to B)の配送サービスをしていた。当時は全く無名の運送会社だが、明確なサービス基準があった。①あいさつを徹底する②荷主の指示により集荷場所、置き場所まで持っていく③車を走らせずに自

分が走る——。この3つを徹底的に指導され実行を要求された。しかも上司や先輩から常にチェックもされ、結果として、荷主の絶大な支持を得ることができた。

また、運送事業として、荷主の代理であるとの意識を徹底させるために、配達時には自社の会社名ではなく、荷送り人の会社名を大きな声で告げて配達することを要求された。何をすべきか、明確な基準があり、その基準を「仕事」として実行することを要

求されたのだ。そしてこの3つを徹底して実行することで得られる効果は絶大であった。3つとも特別なことではなく、当たり前のことだが、習得することはやさしくはない。実践こそが何よりも重要なのだ。基本を愚直に徹底して実行することで初めて、現場に根付き、社風となるのである。

まさに、ローマは一日にして成らず。まずはサービスの作業手順書を作成してみたいかがか。見えてくるものがたくさんあるはずだ。

【略歴】(すながわ・げんにん) 1975年愛知学院大商学部卒。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。