

contribute

寄稿

# 無駄を無くす理想的な管理とは？ 成功のための4つのステップ



最近の物流を取り巻く環境は、アゲンスト（向かい風）が強く吹き続けている。記憶に新しいのが一昨年末の出来事。繁忙期の物量急増でインフラ処理能力がオーバーし、「モノが届かない、届けられない」という「物流事故」が起きてしまった。イメージ1。物量の増加、労働力不足は大きな要因だが、物流プロセスで無駄の解消が進んでいなかったり、後回しになったりしていることを見逃すことはできない。今回はこれまでなかなか解決されていなかった課題である「無駄の撲滅」「正しい管理」にフォーカスを当てたい。

日本能率協会 チーフ・コンサルタント 岡 卓也 氏

## 問題を正しく捉える

今回は『物流の無駄を無くすための理想的な管理とは？』がテーマである。「無駄」⇔「問題」と置き換えると問題は何なのか。問題は現状とあるべき姿とのギャップであり、解決すべきターゲットといえる。

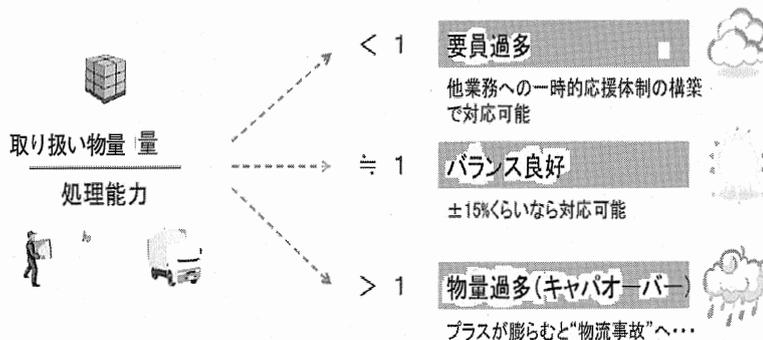
現状とあるべき姿は、人や組織、置かれた状態により異なる。このため、ギャップ（問題）は千差万別で、時の流れとともに問題が変化することとはしばしばある。イメージ2。問題の発見は一過性でなく、変化を敏感に感じ現状をリアルタイムに捉えなければ、改善策の有効性も薄れてしまう。

間違った問題の改善は自己満足でしかなく、評価に値しない。「いかに問題を正しく捉えるか」という活動が問題解決のプロセスの最初のステップであり、同時に最も重要な活動である。それでは物流の問題（無駄）とは何だろうか。まずはなかなか解消されないいくつかの問題を考える。

## 陥りやすい間違った管理

イメージ3のように明文化すると

イメージ1



いま起きている現象、問題点、改善の方向性がイメージでき、改善にスムーズに取り組めるはずだ。だが現実には改善が進まず、後回しになっているとの話を聞く。第一は改善技術、改善経験が無いことが原因で、そこは一夜漬けではどうにもならない。

一方で改善技術、経験があるにもかかわらずうまくいかないのはなぜかについて考えていきたい。これまでさまざまな企業の管理実態を見てきたが、「それは管理なのか？」と疑問を抱くケースが散見された。「管理」＝「締め付け」になっている場合合にそう感じる人が多い。

### 締め付けはマイナス要素大きく

本来管理者がやらなければならぬことをやらない。解決策のない指令や、結果に対するダメ出しなど締め付けだけをを行っている場合である。上記のような締め付けでも状

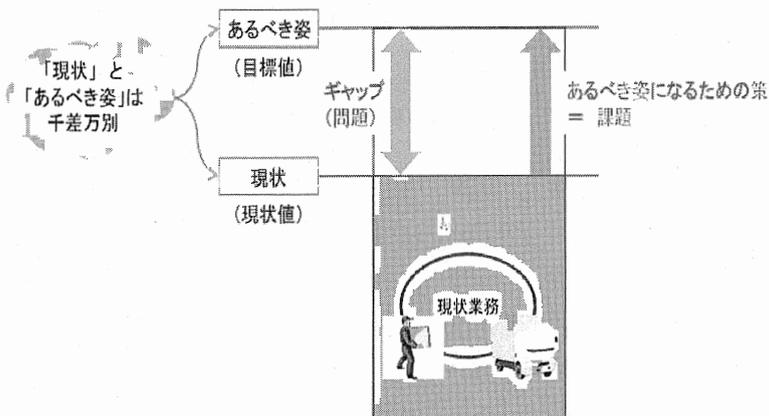
況とタイミングによっては有効だが、定常化することは間違いだ。

管理される側である現場は、現業に追われて手を打つ「術（スキル）」と「時間」が無くなり、自己防衛も含め「やれない」「やらない」「やりたくない」といった機能停止状態に陥ってしまう。その結果、「管理ができていない」「管理レベルが低い」「管理したけど思ったほど効果が出ていない」といったように、管理者の評価も下がってしまう。

最悪な事態は、その対処としてさらなる締め付けを行い、負のスパイラルが止まらなくなることだ。「行き着く先は…」という状態である。間違った管理、すなわち、管理方法のズレや、不足があると何をやってもお手上げになってしまおうということもある。それでは正しい管理とは何をすることなのか？

実はこの「三ナイ（やれない、やらない、やりたくない）」を解消する

イメージ2 問題とは？ 課題とは？



ことが、管理における重大なポイントであると考えている。要するに締め付け（敵）から手助け（味方）にシフトすること。筆者はこれを「管理」は「便利」と言っている。

- ① 「やれない」 ↓ 負荷が減る / 大きく増えないなら ↓ 「やれる」
- ② 「やらない」 ↓ そういうことから / 納得したから ↓ 「やる」
- ③ 「やりたくない」 ↓ 楽になる / 効果があるなら ↓ 「やりたい」

正しい管理とは何か？

そこで筆者が考える（理想的な）管理とは何かについて話をする。正しく管理するには四つのステップがあると考えているイメージ4。

① 計画力

まずは、何よりもあるべき姿をどれだけ明確にし、ダイレクトで分かりやすいスローガンを打ち立てられるか。シンプルに言えば、会社が掲げるビジョン、ミッションを達成するのに何をしなければならぬのかを徹底的に考え、かみ砕くことである。

その光が見えれば、短期的、中長期的に何をやるべきか。その流れ、関連図が明確になっていく。ここまですべて初めて計画となる。これが管理者としての第一の仕事である。

② 共有力（受信力と発信力）

次に産声を上げた計画を管理対象者（メンバー）と共有することである。「どこに向かう活動なのか」「実施する必要性」「実施することのメリットは何か」をメンバーが納得するまでキャッチボールを続ける。

この作業を怠ると、チームは「砂の城」のごとく簡単に崩れていく。

管理者視点でのキャッチボール（共有）とは発信力より、聞く力、聞き出す力の受信力が重要だ。ミッションを伝えるだけではうまくいかない難題にも、この作業がとても有効となる。その意味で、管理者にとつて一番骨の折れる作業といえる。

イメージ3 物流の問題点と見通しポイント

問題点	見落としポイント
【効率のまずさ:荷姿】 物流視点での荷姿(梱包・包装)設計となっていない為、運搬、積付け、積替え、運送時に無駄な作業が発生している	「一所懸命(忙しさ) = 効率的」と考えがちで無駄な反復作業の多さに目がいけない!
【やり方のまずさ:積載率】 荷姿の悪さも影響もあるが積込み(積付け)作業がドライバー任せになっていることで効率が悪くなっている	「積載率が高い = 良い」の裏側にある積込時間の長期化が無駄と認識されていない場合が多い!
【資源活用のまずさ:前工程遅延】 自工程(出荷)の進捗遅れによるドライバーの手待ち、出荷遅れによる無駄な拘束時間が発生している	「移動距離 = コスト」と考えられがちで手待ち時間等トータル拘束時間の視点でコストを換算していないことが多い!
【提供サービスのまずさ:受注キャンセル、追加】 提供サービスの高度化により受注業務体制は強化されるが、物流工程は現状維持の力技となっている	「提供サービス向上 = 物流負荷増大」の関係性が理解されておらず片務的対応によるシワ寄せが物流工程に押し寄せていることが多い!

③ 推進力  
ここまでが管理の前半戦とはいえ、まだまだ気が抜けない。最近では目的を共有しても、あるべき姿にたどり

着くのが困難なケースが増えている。そうしたケースで管理者に求められるのは、猪突猛進(ちよとつもうしん)でまい進してくれるメンバーの目となり、

ル剤が必要なのである。それはミラクルショットでなくても、経験談、アイデア注入といった「ヒント」や環境の整備など、その時できるベストなことで、ひとまずは十分である。この時期に手を差し伸べられるか否か、が大きな分岐点となる。カンフル剤が効けばチーム力は一気に高まる。

成果に対する評価が大事に

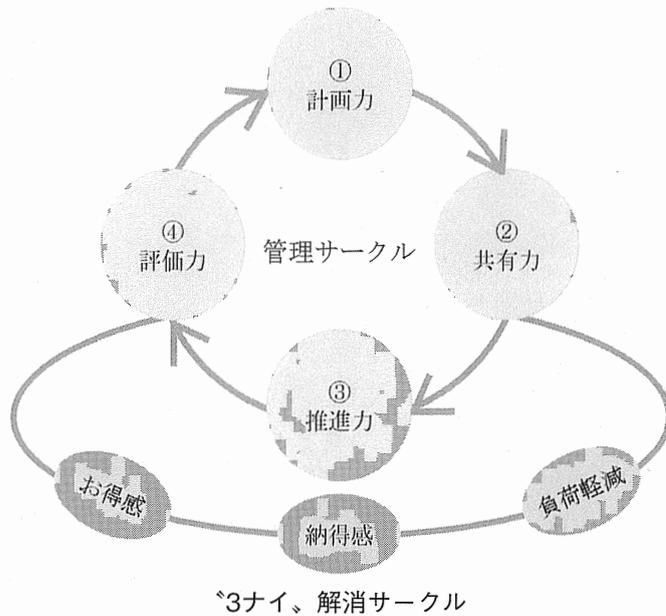
④ 評価力

晴れて活動が終息した際は成果に対し正しく評価をする。「やったことに満足のいく恩恵を全ての人が受けられる」。一筋縄ではいかない永遠の課題だが、第一にすることはねぎらい、感謝の気持ちを伝えることである。

で、管理者は動きが鈍くなったら動力源を付加しなければならぬ。減速、停滞といった行き詰まった状態を打開するためのカンフ

直接、昇給や昇格、ボーナスに反映されればいいが、企業・組織にと

イメージ4 管理サークルと`3ナイ、解消サークル



「お金」は有限だ。限られた原資だけで対応しようとするとなかなかうまくいかない。そこで管理者の役割として、計画・共有段階でゴールを明らかにするだけでなく、成果として「何を与えるか」も考えておくことを心掛けてほしい。

メンバーの期待と結果のギャップ

自我でなくチームのために

を可能な限り小さくするため、上記の四つが機能してこそ、理想的な管理といえるだろう。こう書くと少々過保護に捉えられるかもしれないが、管理とはそういうものである。

なぜなら究極の管理とは「親子関係」のようなものだからだ。初めて経験することに対しては手厚くフォローしたり、よく考えさせる環境を与えたり、お互いの成長度合いや目標に合わせて力点・やり方を変えていく。そして最後はあうんの呼吸で。

理想的な管理とは自我のためではなく、チームのためにどれだけ貢献できるかなのである。そう考えると、やはり管理は大変な役割

岡 卓也 (おか・たくや) 氏

昭和48年3月15日生まれ、41歳。大阪府出身。法大法卒。留学などを経て、平成18年日本能率協会コンサルティング入社。以来、一貫して生産・ロジスティクス領域でのコンサルティング、セミナー、研修講師として第一線で活躍。ロジスティクスを単に「受け身機能」と捉えるのではなく、「戦略的機能」「収益源の宝庫」という考えの下で活動をしている。著書に『続・物流改善ケーススタディ65』(日刊工業新聞社)。

だ。だからあなたが管理者なのである。

今後物流サービスは、まだまだ高度化し、われわれの生活基盤としての重要度、依存度が一層増すだろう。外部環境が厳しくなる中、サービスレベルの維持・向上と無駄の排除(効率化)を両輪で回していくには正しい管理が欠かせない。物流業界で輝くために、皆さん(管理者)の踏ん張りを期待している。