

会社を変える人の話

日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント 田中 良憲氏



は、特定の人に偏った仕事を見える化し「誰でもできる状態」に変えることである。これを担当者の「マルチ化」「複数担当化」という。例えば顧客の出荷指示情報の誤りを確認する作業は、引き当てし切れない量が指示された場合どう対応するのかなどをマニュアルにできる。

夜の緊急出荷も、量と人員数から、対応可能な数式での検討も可能。担当者は仕事に追われると「見える化、マニュアル化はできっこない」と思いがちだ。が、全業務は難しくても、大半はマニュアル化して複数人で対応できる。

マニュアル化は リスク管理にも

ある消費財を扱う物流現場では、仕事の全てをマニュアル化。男女にかかわらず仕事を共有する活動を進めた。併せて仕事が見えにくい「顧客別組織」から、受注や出荷といった「機能別組織」に変えることで残業時間を劇的に減らすことに成功した。

「誰でもできる」仕事に 長時間労働解消のコツ

重要なことは、「私しかできない」と考えながら仕事をしている担当者に対し「頑張っているな」と思わず、むしろ「誰でもできるようにする」行動を促進、評価することだ。顧客は物流側に柔軟対応を求めているが、それは担当者ではなく、物流会社組織に期待している。組織的に業務対応を図ること

働きやすさを実現するため、最も大きな課題は「長時間勤務だ。長時間勤務が当たり前の職場は、女性を含め時間制約がある社員にとって働きにくく、魅力が薄くなる。なぜ物流現場は長時間勤務になってしまったのだろうか。

原因は、柔軟な顧客対応、実現のため、顧客の要求に合わせた働き方にならざるを得ないこと。例えば早朝のEDI(電子データ交換)受信から出荷指示のタイミングでは、顧客の指示情報の誤りを確認する手が要る。昼間は追加の入出荷指示受けの対応、夜は緊急出荷受けと車の手配など、顧客のさまざまな要求に応えるため、常に人が必要になる。

これらの仕事は、全て顧客の商品情報や作業仕様を理解した上で対応しなければならず、仕事が特定の人に集中しがち。担当者がいないと対応レベルが下がり、本人はどうしても朝から夜遅くまで働かざるを得なくなる。

長時間勤務解消のポイント

田中 良憲氏(たなか・よしのり) 昭和47年生まれ、42歳。平成7年学習院大経済卒。12年日本能率協会コンサルタント入社。事業戦略立案、物流業務改善・コストダウンなどが専門。日本ロジスティクスシステム協会物流技術管理士講師、ワーク・ライフバランス加盟コンサルタント。