

現場魂

顧客の信頼と収益の源は現場にあり！

——倉庫会社の改善活動に注目——

倉庫会社の「現場力」があらためて注目されている。トラックドライバー不足により配送料金が上昇傾向にある中、倉庫会社はいわゆる「運賃差益」で利益を確保することはもはや困難。倉庫の保管と荷役および付帯作業で利益を捻出しなければならず、そこでは改善活動による生産性の向上が欠かせない。しかし、現場を動かすには何をしたらよいのか——。倉庫会社の改善活動の中にそのヒントを探ってみた。

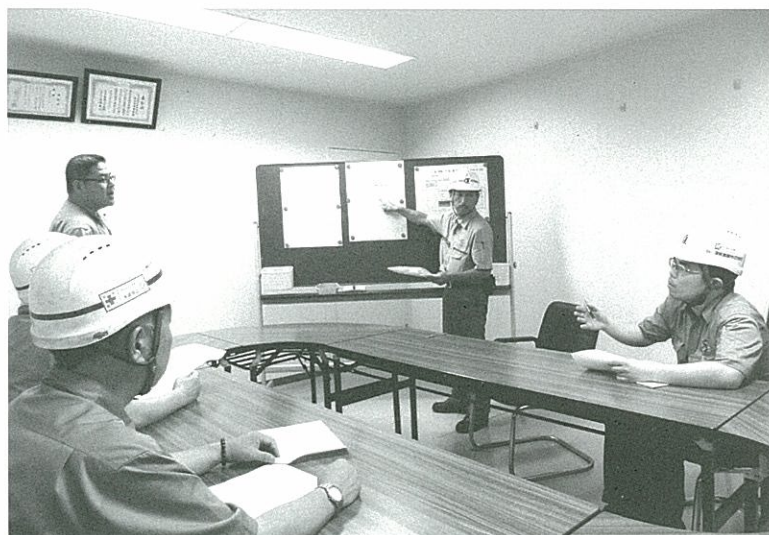
「考える現場」が100余年の歴史を支える原動力に

谷川運輸倉庫

●「力仕事」やミリ単位の荷役技術

谷川運輸倉庫（本社・大阪市北区、谷川茂社長）では1901年の創業以来、紙の保管・荷役、輸送に携わり、紙の性質を熟知した作業員の積み込み、ハイ付け技術といった「匠の技」を継承してきた。現場自らが問題意識を持ち、叡智を結集して新しいノウハウをつくっていく伝統Ⅱ「考える現場」は100余年の歴史を支える原動力となっている。

紙はさらされている環境（気温、湿度）だけでなく、できあがってからの経過時間によって



「考える現場」は新しいノウハウをつくっていく

も収縮、膨張があり、その性質を熟知して扱わなければ、きちんと積み上げていたはずが後日倒壊してしまうという事態になる。倉庫の現場では、紙の種類ごとの性質を理解し、「生き物を扱うように丁寧に接する」姿勢が求められる。

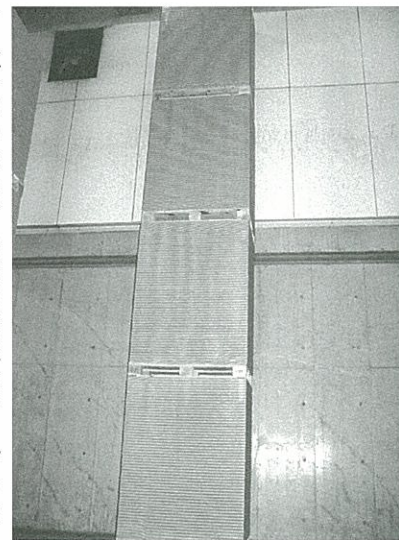


スピードの裏には「力仕事」も

同社の「考える現場」を象徴するのが「東大阪第1倉庫」（大阪府東大阪市）。近畿、中国（山陽、山陰）向けの紙の小口積合わせ定期便サービスの拠点で、平判紙1束、サンプル1枚から「当日オーダー、翌日配送」を実現。そのスピードの裏に、1日10トにもなる平判紙のシヤクリ作業といった「力仕事」やミリ単位の荷役技術がある。

営業本部付東大阪第1倉庫駐在の潮平二郎現業統括はこう話す。「会社の置かれている状況を理解し、自分が何をしなければならぬか——現場自らが考え、上に提案する。上から言われたことをこなすのでなく、『それ以上のことをやるんだ』という気持ちで取り組んでいるのがこの現場だ」。

潮平氏によると、「考える現場」は「風通しの良い、達成感のある、打てば響くよう」でな



ミリ単位のハイ付け技術

ければならない。必要な情報はオープンにし、隠し事はせず、現場の一人ひとりの「やる気スイッチ」を見つけ、達成感のある仕事ができるよう動機づけする——。これは、口で言うほど簡単なことではない。

●物事の大小を理解し、判断力を養う

具体的な取り組みを聞くと、達成感、動機づけに対するきめ細かな配慮が随所にみられる。同倉庫ではヒヤリハットでも「事故書」を書くことを徹底しているが、上長が内容を回覧し、翌日のミーティングで勉強会を開くことで現場の共有財産とする。これにより「一人の事故事例報告が誰かの未来の事故を防ぐ」という意識が浸透する。

年2回の査定では、会社への貢献度、評価を説明し、「今後自分が何をすべきか」を一人ひとりに考えてもらう。その際、「これをもっと勉強したらよいのでは」など具体的にアドバイスを。現場では「これは良くなった」「ここはこうしたらどうか」とまめに気にかけてやる。絶対に避けなければならないのは、「言いっぱなし」だ。

倉庫現場と事務所との垣根がなく、現場では手が空いたら仲間を手伝いに行くなど「仲間意識」は強い。新人も最初から「『谷川』で働く仲間」として受け入れられる。それ故に、「上長への報告を忘れ、担当者同士で勝手に進めてしまう」というトラブルも起きやすい。「現場で物事の大小を理解し、判断力を養うことが重要だ」という。

現場では実際、「自分で判断せよ」というケースが多い。判断力は知識の習得だけでなく、自分の置かれているポジションに対する理解度とも密接に関わる。「自分の周りだけでなく、2つ上のポジション、2つ下のポジション

を意識して『どこまで自分がやるべきか』を判断し、判断できないことは抱えこまないこと」を勧めている。

現場への「伝え方」にはこだわりがある。ひとつのミスがどういう結果を引き起こすのか、できるだけふくらみをもたせた説明を心掛けている。作業員間で力量差があり、大勢で事故事例研究する際にどのレベルで話をするかは難しいところだが、「一番下のレベルでも少し頑張れば分かる」レベルで説明し、達成感を持たせるようにしている。

●自ら考える文化を根付かせる

「考える現場」のマンネリ化を防ぐため、緩急をつけた工夫も採り入れている。例えば、朝礼開始は通常午前8時15分からだが、時々8時に召集すれば「何かあったのか」と気持ち引き締まり、遅刻もなくなる。「一人ひとりの意識が、やらされ感から、やる使命感」に変わることが戦力アップにつながる」と潮平氏は断言する。



谷川常務（前列中央）と「考える現場」のメンバー

谷川隆史 常務はこう話す。「作業マニュアルの現代版なども作っているが、マニュアル主義に陥ると会社の成長はない。ヒヤリハットの抽出でも、一人ひとりが危険予測マップを持っていて、それを継承していかなければならない。自ら考える文化を根付かせることで、事故も減り、会社も飛躍的に成長する」。

さらに、「倉庫業は受け身のイメージだが、今の時代、主体的に、能動的に攻める姿勢がないと新規の仕事が取れないばかりか、既存の仕事も失う可能性がある。約240人の社員が自分で見て、考えて判断し、行動すること。一人ひとりが考える習慣をつけられただけアイデアが豊富になり、会社として新たな挑戦の選択肢も広がる」と強調する。