

# 物流現場監督者育成施策

## ～強い物流は物流現場の監督者で決まる!～

一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員／合同会社Kein 物流改善研究所 代表社員 仙石 恵一

### 物流監督者の役割を認識しよう

会社としての物流力、特に物流現場力を向上させるためには物流現場の監督者の能力が極めて重要になってくる。監督者がしっかりしていなければ部下の現場スタッフを育成することは難しい。そこで会社として現場力を向上できる監督者の育成を優先的に考えていきたいところである。図①をご覧ください。これは現場をマネジメントするための監督者の役割(ポイント)を示している。

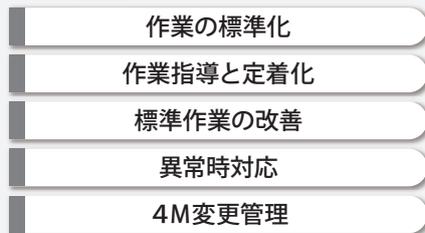
これらについて確認していこう。

まず「作業の標準化」について。これはあえて言うまでもないことではあるが物流現場では意外と進んでいないケースが見受けられる。仕事のやり方を作業者任せにしている場合、何が正しい作業かわからずSQDC(安全・品質・デリバリー・コスト)について狙った通りの結果を出せない可能性がある。物流作業を標準化できたらその通りに仕事をさせることが次の「作業指導と定着化」である。この2つは基本中の基本であることに間違いないので最初に取り組むべき役割と認識したい。

次に「標準作業の改善」である。標準作業は今考えられる最善の方法であり状況の変化に伴い改善されていくべき。監督者は常に標準作業を最新の状態に保つことを心がけたい。「異常時対応」は物流作業にはつきものだ。異常時にサプライチェーンを止めないための対処方法について考慮しておくことが望ましい。最後に「4M変更管理」である。物流の4Mとは「人(Man)」「もの(Material)」「設備(Machine)」「方法(Method)」である。これらの内いずれかが変更になるとミスが発生しやすい。監督者はこの変更に対応した管理をしっかりと実行していきたい。

会社として物流監督者に対して以上の役割をきちんと認識させるとともに職

#### 図① 物流監督者の役割



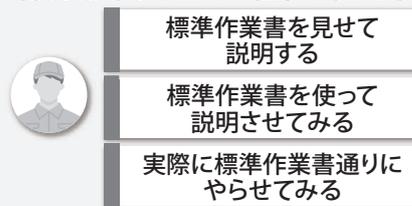
務分掌に記述することも忘れてはならない。これが会社と物流監督者の契約になるのだから。

### 物流作業の標準化と正しい仕事の教え方

物流現場での作業は比較的自由度が高いと思われる。生産工程のように工法や使う設備が決まっています作業スピードもコントロールされている現場とはやや異なる。作業現場や運搬機器などを変更できるし生産活動のように決められた特別な設備を使うことも少ない。物流では繁閑差が大きい場合があるわりに人員が固定されていることがある。このような状況の下、1日の仕事量が半分になると4時間分の作業について作業スピードを落とし8時間かけて実施することもある。それだけ物流作業は作業者の自由度が高いと言えよう。物流監督者は「本日の作業を夕方までに終わる」と指示はするものの「3時45分までに100台分の出荷準備を終わらせる」といった具体的な指示をすることは少ない。具体的な指示をできない理由は何だろうか。それは仕事が標準化されていないとともに標準時間が決まっていないからである。ではなぜ標準化や標準時間の設定ができないのだろうか。それは「標準化」を行うための教育を受けていないことや「標準化」の重要性が認識できていないことが要因だと思われる。なぜなら物流現場は標準化していなくても「何となく」仕事ができるからである。しかしその仕事は会社の求めるSQDCを満たして

#### 図②

#### 物流現場での正しい仕事の教え方



いるとは限らない。

物流作業への仕事の教え方についても監督者は学ばなければならない。図②が部下に対する正しい教え方である。このプロセスにおいても部下に標準作業書を見せ、その通りに作業させることが前提である。

### 部下の仕事の出来栄を確認させる

物流監督者は部下が標準作業通りに正しく仕事を行っているかどうかを確認する責務を負う。そして正しくない部分があればそれを直さなければならない。これは「作業観察」と呼ばれる重要な物流監督者業務の1つである。これができていないと物流品質不良を発生させる恐れがある。適正なコストや納期を達成できない可能性もある。したがって部下の仕事について定期的に確認をしていくことになる。ただし必ずしも毎日すべての作業員についてすべての作業を確認することは現実的でない。そこで作業のプロセスにおいて特に重要と思われる「急所」について確認するようにしよう。

物流監督者はもう1つ部下について確認しなければならないことがある。それは保有スキルレベルの評価である。物流作業員ごとに作業別の「要求水準」と「現状」を認識することから始まる。物流監督者はこの要求水準に対して現時点で部下がどこまでできているのかを確認するのだ。さらに部下の業績評価も監督者の仕事である。業績評価を行う際には部下の出来高や品質不良の発生状況等の

