

現場でできる物流改善(下)

——物流現場のチームビルディング——

株式会社総合研究所
花房 陵

要旨 物流現場は、多くの人材が入れ替わり登場する大劇場でもある。ハードウェアやソフトウェアという仕組みと仕掛けが整っていても、出演者のやる気に勝るパフォーマンスは期待できない。改善すべき要素の診断と評価を終えたら、次はヒューマンウェアやマインド、スピリットへの関心が必要になる(図表1)。能力開発の原点であるD.カーネギー「人を動かす」と、わが国独自の心理療法である「内観法」を応用したフェアプロセスマネジメントによる「やる気あふれるチーム」の

作り方を紹介しよう。

1 チームワークがすごい

時々出会える優れた物流現場でも、前回紹介したベンチマーク表で探点を行い、結果を振り返ります。20項目のほとんどに自信を持ってマルが付られることもあります。だからこそ、優れた現場と呼べるのですが、その結果をお尋ねすると、「いいえ、あたりまえのことを皆がやっているだけです」…そんなお答えが返ってきます。確かに物流改善の基本は誰にでも分か

っている、できることを確実に着実に責任感をもって臨むこと以外に道はないのでしょう。

そのような現場ではコストも精度も目標値をクリアしており、さらなるストレッチャブルをめぐって日々取り組みがなされています。なぜ、実現できているのか? 現場の担当者にお聞きすると「最初は苦勞しましたが、今はもう全員で取り組んでいますから…何か?」

優れた現場には特別優秀な人材やヒーローがいたり、意識的に育てようとしたわけではないという共通項があります。また、現場に責任感とやる気をもたらすには、「責任感を持って、やる気を出そう」という短絡志向では始まりません。売り上げを上げよ、コストを下げよと号令を掛けるのと同じであって、即効は望めないからです。

優れた現場という非凡な結果をもたらすとき、必ずしも非凡な人材があふれているわけではないことに注目しましょう。けれども、強い絆で結ばれた確かなチームワークがあることだけは確かです。優れた個人を求めるのではなく、優れた結果を出せるチームが必要なのです。その意味では、現場にお

けるチームの科学を知る必要があります。チーム=人間関係の原理から考えて、愉快な職場、活気のあるチーム、仕事が楽しいと感じられる要素を追いかけてみましょう。

2 人材教育・研修の問題点

経営の神様、松下幸之助は、「松下は何をしている会社かと尋ねられたら、人を作っております、と答えなさい」などと、人間形成こそが、企業の根幹にあることを示唆しています。話題のトヨタ方式も目先のテクニックではなく、トヨタ式人材教育に原点があるようです。トヨタ方式を形から真似ても成果が出ず、むしろ失敗する事例をたくさん見聞してきました。

そこで、物流現場でもこのような個人に焦点を当てた人材開発の方式が求められ、そして試行錯誤が続けられているわけなのです。新人教育、管理職研修、パートバイトにも、現場講習が何回も開催されています。使われているカリキュラムとはいうと、どのレベルもいつの時代もネガティブギャップを埋めるようなものになっています。ネガティブギャップとは、理想モデルからの対比という、現状とあるべき姿の差を利用したアプローチです(図表2)。参加者にしてみれば、知らないことを覚える、できていないことをあ

るべき姿としてイメージさせて、理想を急ぎ立てるような方法論です。

このような方法論に基づいた教育研修制度の結果は、どうでしょうか。研修で学んだ効果が、長期にわたって着実に定着しているとはいえない状況ではないでしょうか。実は筆者も教育研修サービスを提供する側において、この仕事に長年携わってきました。現場における空しい成果には、十分な責任を感じているのも事実です。

「今までの方法論では、現場に確実な改革やチェンジをもたらさない」という結論に至ったのは、つい最近のことなのです。

集合研修であっても個人の能力や意識づけを対象としたのでは、あるべき姿の追究、弱点や欠点の指摘と補正に明け暮れるといった、疲弊感、やらされ感、ゴールのない殺伐感、PDCAマネジメントサイクルの退屈さがあって、研修に参加した人々の無為感が行き詰まるのです。

私は1時間もあれば、参加者全員に催眠術を施せる得意技を習得できました。結局、ネガティブアプローチだけでは、到達目標が明確であっても、従業員のやる気はどれほどお金を積んでも手に入れることはできなかったのです。個人の欠点や弱点を指摘・補強することは、本人にとっては面白くない

ものです。分かっているが、奮起も長続きせず、研修効果の賞味期限は2週間程度です。個人ではなく本当のチームワークを生み出す方法、これこそが現場で求められている人材開発の姿だと思います。

3 ポジティブアプローチとは

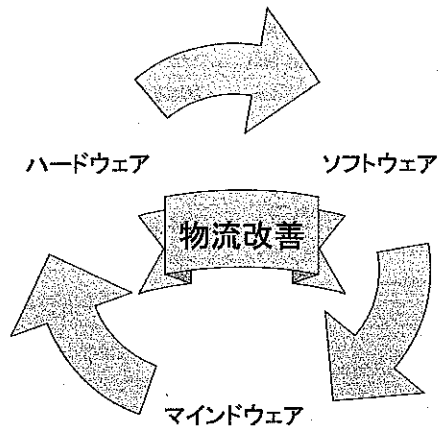
人材開発と称して個人を焦点にした教育、研修、動機づけセミナーが流行ですが、最近ではコーチング、チームビルディングと言った、潜在能力の発掘が話題です。とはいえ、セミナーの内容には目新しいものはなく、依然として「やる気の創造」をテーマにした、あるべき姿、考え違いの指摘、自らの行動を奮起、礼賛するような同類項ばかりです。それで「どうなんだ、すばらしい成果や効果が出ているのか」といえば寂しい状況でしょう。

このように、弱点の補強や修正というネガティブアプローチの限界を感じたら、その逆説であるポジティブアプローチを検証すべきです。つまり「人の持つ隠れた才能・能力を発掘して、それを引き出す、伸ばす」という逆説的教育・研修の方法論です。

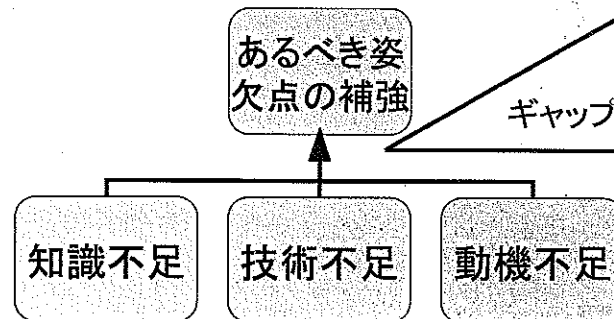
もっと素直に、自然に、そして結果的に十分な効果を生むような心がけの姿勢をもたらす手法を、ポジティブアプローチによる教育研修法をマインドエンジニアリングと呼びましょう。あるがまま、自然のままに、とはいえ、無条件の放任や向上心を捨てさせてはいけません。個人の能力を集団の中に活かす方法を探ることがポジティブアプローチのポイントです。

4 真のチームワークを構築

スポーツでは、スタープレイヤーやエースを支えるチームでのバックアップが重要です。物流現場でも主人公のいないチームのように、誰でもいつで



図表1 物流改善の仕組みと仕掛け



図表2 現状とあるべき姿の差を利用したアプローチ

も気を利かし、情報を取捨し、ちょっとした変化にもすぐ気づき、行動を起こすセンサー&アクションの原則があります。

誰もがやる気を持って仕事に臨み、自分の役割を完全に果たし、誰かのサポートやバックアップにも敢然とこなして、今日の仕事を期待以上の成果を取って終わることができるでしょう。

今物流現場では、新しい情報システム、高度なマテハン機材が導入され、最新の物流施設ではかつて改善の敵とされていた「歩く、探す、考える」状況はどこにもありません。いわば、物流改善の余地はつくされた状況とも言えるでしょう。さらなる改善のためには、仕事に従事する全員が全体観を持って、細部に拘ることが重要です。「あれをこうする、これがあなる、…こうしてみないか」というチーム内部での取り組みが必要なのです。つまり、真のチームワークを築くことができなければ、次の改善には及ばないのです。

チームワークに必要な要素を気づかせて、自らが積極的に採用するフェアプロセスという新しいチームマネジメント手法、仕事の遂行に必要な価値基盤を考えてみましょう。

5 チームビルディングセッション

最初に組織開発、能力開発の心理学的アプローチである、アプリシエイティブ・インクワイアリーという手法を紹介します。潜在能力の発見と応用というもので、個人が持っている成功体験を、チームそのものに生かす手法です。

具体的には、次のような研修（この場合には「セッション」と呼びます）を進めます。

参加者を6~10人のグループに分けます。この際、メンバーはまったくラ

ンダムに組み合わせることが望ましいのです。初対面のメンバーが多く集まることが理想的です。初めはちぐはぐとした感覚ですが、作業を進めるにつれてだんだんと知己を深め、同じ職場のメンバーとしての一体感を築き上げることができるのです。

おおよそ3時間のプログラムは、次のように構成されます。

(1) 目的と成果

- ・参加者全員の経験を共有。
- ・ビジネスに生かす約束を発掘。
- ・良好な人間関係のヒントをつかむ。

(2) 進行プログラム

- ①メンバーインタビュー（インタビューシートを読み上げる形式で交互に行います）
- ②メンバー同士の相互紹介（インタビュー結果をグループで紹介）
- ③キーワードの発表（メンバーが考える大事な約束を発表します）
- ④共通キーワードの整理（グループで意思統一を図ります）
- ⑤チームスローガンの決定
- ⑥シンボル、オブジェ、モニュメント制作
- ⑦ワールドカフェ展示（各グループの制作を掲示、展示します）
- ⑧ロールアップ（司会者によるまとめ、整理です）

(3) インタビューシート

- ★あなたにとって、今までの人生の最高の体験は何でしたか？
- ★そのとき、あなたの周囲には誰がいましたか？
- ★その人は、あなたに何をしてくれましたか？
- ★その経験を今の仕事に活かすとすれば、何が必要ですか？

たった、これだけです。懐かしい昔の思い出や学生時代、最近の人知れない大事件の裏話、私の正体、あの人の別な人格、よく似た話、そっくりな失

敗と成功…メンバーの立場や職務、年齢や経験などまったく関係なくとも、楽しく興味深い話題が登場します。

ノンフィクションだからわくわく、にこにこできるのです。1人当たり15分のインタビューで、びっくりするようなトピックスが登場します。まさに十人十色という体験です。互いに紹介しあい、話し合い、聞きあうテーブルには、自然と笑顔と興奮があります。仕事では決して起きえない暖かいつながりを体験します。そして、もっとびっくりする感動は、キーワードが自然に収束してくるのです。

エンゲージメントは、突にあっさり決まります。そして愕然とするのです。懐かしさも嬉しい、でも最近忘れていた言葉。働く我々には最高の報酬となることば。これがなかったから、これを使わなかったから、心に忘れていたから。口に出さなかったから、と思うようになります。すなわち、チーム全員の気づきが明日からの「やる気とがんばる気」を大きくシフトするのです。

このセッションを通じて、チームはある約束を誓います。この約束はエンゲージメントと呼び、各テーブルで独自に作られます。これは従来のマネジメント手法とはまったく異なります。言わば「従事しているメンバーによる公正妥当な心理的に充分納得できる管理手法」とでもいえるでしょう。私はこれをフェアプロセスマネジメントと名づけました。メンバー同士にはセッションを通じて次の成果と確信が生まれます。

(4) フェアプロセスマネジメントの理解（やる気の源泉、図表3）

- ・強いチームには絆が必要。
- ・仕事の不安を解消する仕掛けがある。
- ・人に頼り、頼られる関係は、恥ずかしくない。

- ・いつでも開ける雰囲気作りが重要である。
- ・冷たい職場→暖かい職場に変わることができる。
- ・どんな大人数でも顔が分かる職場をめざすべきという決意。
- ・これらを通じなければ、安心の職場作りができないという確信。

6 懐かしい思い出

アプリシエイティブ・インクワイアリーに良く似た手法は、日本にもありました。わが国独自の心理学療法である内観法は、少年、青年、成人という人生全体を振り返りながら、母や家族、同僚との心のつながりを振り返ります。「してもらったことは何か。」「して返したことは何か。」「迷惑を掛けたことは何か。」

たった3つの問いに自問することで、人間関係の重要さと自らの働きかけこそが、自らの世界を広げ、自立することの大切さを学びます。そして、職場では積極性と体力・健康の維持、感情の抑制と組織調和という職業観をもた

らします。

詳しくは専門家にゆだねるとしても、私たちは「おいしい酒、おいしい食事」の思い出を、同席した人物とともに生涯忘れることはありません。和やかな時間と空間は、自らも人からも関心と会話によって、賞賛と励まし、互いを貴重な存在として認め合った場面に食と酒があっただけなのです。

「同じ釜の飯を食う」ということわざもあります。生活や仕事を共にすることの貴重さと感動を振り返るものです。今の職業が、生きるうえでのかけがえのない通過点であるなら、ともに働くそれぞれを尊重し、認め合い、誉めあい励ましあいながら過ごしてゆくことが大事であることが、案外忘れてきたような気がします。

7 フェアプロセスマネジメント

従来のギャップアプローチに基づく、人材教育や研修が持続的效果をもたらしていない現実を反省して、効果的なモチベーションアップ、チームワークの形成を行うには、紹介したような手

法が効果的と考えられます。

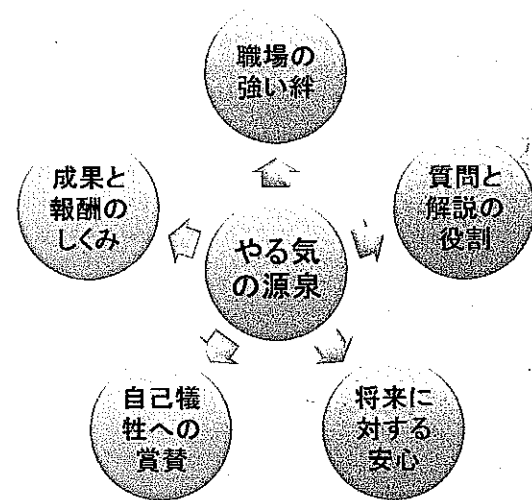
人が持っている多様性や価値観をそのまま生かし、個人の尊重と少しの犠牲を長期的な成功へと繋ぐために、私たちは管理手法を改める必要があるのです。そして、これこそが物流改善におけるハードウェア、ソフトウェアにつながる第3の手法、マインドウェアであることをお伝えしたいと思います（図表4）。

多くの人が働く職場では、日々さまざまなことが起きます。各人は一定レベルでは訓練されており、条件反射のように対応できますが、その反面には「私がしなくても」という自重があります。「したくても、できない。できるけど、取捨してしない」。そんな心の動きが、自主性や動機を形成してきました。

マインドウェアと呼ぶ人の行動原理には自分のため、人のため、チームのためという自己犠牲が取り引きではないのだという感覚を、持たなければなりません。経済的な動機や使命感だけに頼ってきた従来のマネジメント手法が有効な場面が徐々に減ってきている現在、仕事と生活の天秤を考えさせるワークライフバランスというテーマも重要になってきています。

組織や現場にフェアプロセスマネジメントを導入することにより、業績に対する個人責任とチームワークの形成は自然発生的となり、期待した以上の成果と効果を生むことは確実です。楽しい職場には笑顔と活気、高い目標をクリアしようとする総合力が発揮されるのです。

職場の雰囲気が変わり、自らとチームの存在感を強く意識して、少しの犠牲が大きな成果をもたらすことの喜びを見出すことにより、充実感と何よりもご機嫌な仕事をしている自分に気づくのです。果たして肝心の業績はどう



図表3 フェアプロセスマネジメントの理解（やる気の源泉）

	従来の管理手法	反省に基づく新たな手法
特徴	オーダー&コントロール	個人の意見を反映してもらえ保証
	経済学的仮説に基づく動機論	個人の短期犠牲で長期の組織利益志向
手法と項目	テラーイズムによるマネジメント	フェア・プロセスによるマネジメント
	資源配分上の経済的公正	業務手続き、執行上での公正
マネジメントツール	資源の適正配分	組織と従業員のコミットメント
	経済的なインセンティブ	業務解説と説明、質疑と納得
	組織階層	チーム間での明確な期待
業務姿勢	結果への満足	信頼とコミットメント
	やることは、ちゃんとやった	私の意見を聞いてくれた
行動基準	業務的な協力態勢	自発的な協力態勢
	言われたことはする	言われたこと以上のことをする
業績結果	契約や期待に沿う	計画や期待を超える
	計画対比評価	実績重視評価

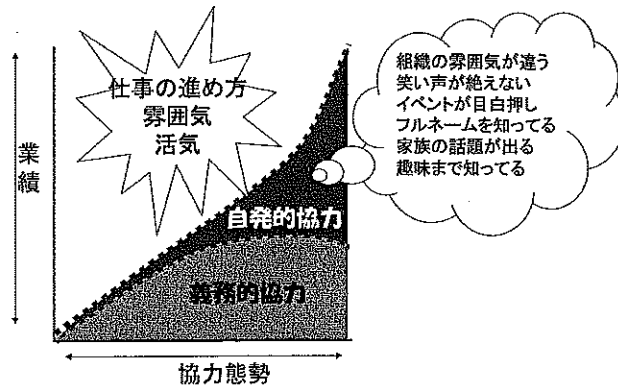
図表4 物流改善におけるマインドウェア

なるか。グラフに象徴するような自発的協力をもたらすことになるでしょう(図表5)。

物流技術の知識の基礎教育を終えたら、集合知と言われるチーム能力を高める必要があります。フェアプロセスマネジメントの理解と導入のために、

新しい教育研修プログラムを考える時代になっているという確信をお伝えしたいと思います。

紹介したチームビルディングセッションは、多様な人材が働く物流現場だけに限らず、多くの職種や企業内でも有効です。



図表5 協力態勢と業績の関係



花房 陵 (はなぶさ りょう)

㈱イーソーコ総合研究所
〒105-0023 東京都港区芝浦
1-13-10 第3東運ビル9F
☎03(5441)1237
hanabusa@dream.com

略歴 日興証券、教育出版などを
経て独立。イーソーコ総研主席コ
ンサルとして物流施設開発、3PL
促進業務に従事。

筆者より一言 物流改善には、人
モノ金情報のすべてにわたる可能
性があります。職場を守り生産販
売に貢献する責任は、重大です。