No.1465　2015年（平成27年）12月21日号
物流Weekly ウィークリー
発行人 山田　修
編集人 高田直樹
http://www.weekly-net.jp

「一番大切なのは人」

物流現場の改善に取り組む

良品計画の物流を一手に引き受けるアール・ケイ・トラック（小森孝社長、東京都豊島区）の社長を、今年5月に定年退職した柴嶺哲氏。8月に新潟県で物流人材研究所を設立し、現在、都内を中心に団体や企業幹部向けの研修など講演活動を行っているほか、クライアントの物流現場に赴き現場改善にも取り組む。

アール・ケイ・トラックでは、急成長を続ける良品計画の物流を支えるための仕組み作りに尽力し、昨年には、主要拠点となる鳩山センター（埼玉県比企郡）を立ち上げた。20年にわたり物流の現場に携わり、最新のセンターづくり、マテハン導入も手掛けてきた同社長がたどり着いたのは、「一番大切なのは人」という現場作りの極意だった。同社長は、「培ってきた『現場の人たちのやる気を引き出す仕組み作り』と、『現場の生産性を追求し続ける組織作り』の経験を、育ててもらった物流業界に還元していきたい」と話す。

楽しく働ける環境を

「物流の最前線である物流センターの業務や配送に関しては、人の手が必須」と同社長。その現場で、パフォーマンスを向上させるためには「良い人材を育て、活躍してもらうこと」が重要と指摘する。現役時代には、「現場で働くパートさんやアルバイトさん、一人ひとりの名前を覚えて呼んでいた」と言い、300人ほどを記憶していた時期もあった。「現場の責任者なら当然」というが、名前で呼ぶだけで相手の表情は変わり、「私も頑張ろうという気持になってくれる」という。

物流人材研究所
柴嶺 哲社長

アール・ケイ・トラック時代には、徹底してボトムアップにこだわり、現場から意見が出てくる土壌作りに励んだ。「なぜ、この作業をするのか、まず初めに、その意味を教える。意味のない作業を続けるのは、やる気のある人にはしんどいもの」とし、「なんのために自分の作業があるのかがわかると、その大切さもわかる。さらに、よりよい方法を考えるようになる」と続ける。

「自分たちで考えるようになると、仕事が面白くなる。さらに結果を評価することで、次も頑張ろうという意欲になる」という同社長のモットーは、「会社のためではなく、現場が楽しく仕事ができるような環境を作る」ことだ。「楽しさを教える、できることを褒める。これが、個人の中でも生産性を上げようと挑戦し、修正を繰り返していくサイクルを生み出す」と断言。そのための指標として、「数字でのフィードバックも重要」とする。

数字を出し自己評価

「いくつできたか」「昨日と比べてどうか」という客観的な数字を出すことで自己評価ができる。さらに、「責任者も、一人ひとりを評価することも重要」。同社長は、「賞与」を活用してこれを実践した。「均等配分ではなく、評価に基づいた金額を設定することで、たとえ少額であっても人はうれしさを感じてくれる」と言い、この「喜び」が、生産性を追求し続けるマインドにつながるとする。

「現場には、会社のためではなく、どうしたら楽しく働けるだろうかと考えてもらう。改善の楽しさに目覚めれば、それが結果的に会社のためになる」と確信する。現在の夢は、「いつの日か、再び自分の現場を持つこと」と話す。「物流人材研究所の人材を引き連れてセンター立ち上げをする――などと考えるとわくわくする。今まで自分が考えてきたことの答え合わせにもなる」と言って微笑む同社長の目は、変わらず現場の方向を見ている。（柴田沙綾）