

大競争時代

私が実践した現場改善手法

— 競争優位な現場力の作り方 —

目 次

1. 業界NO—1 物流品質 への改善

2. 管理監督職の役割

3. 5 S 活動で絶対成功 する方法

4. サマリー “管理監督職への期待”

“現場力は管理監督職の腕次第”

戦略

ビジネス
モデル

現場力

Innovation & Value
For CSR Logistics



2010年2月20日

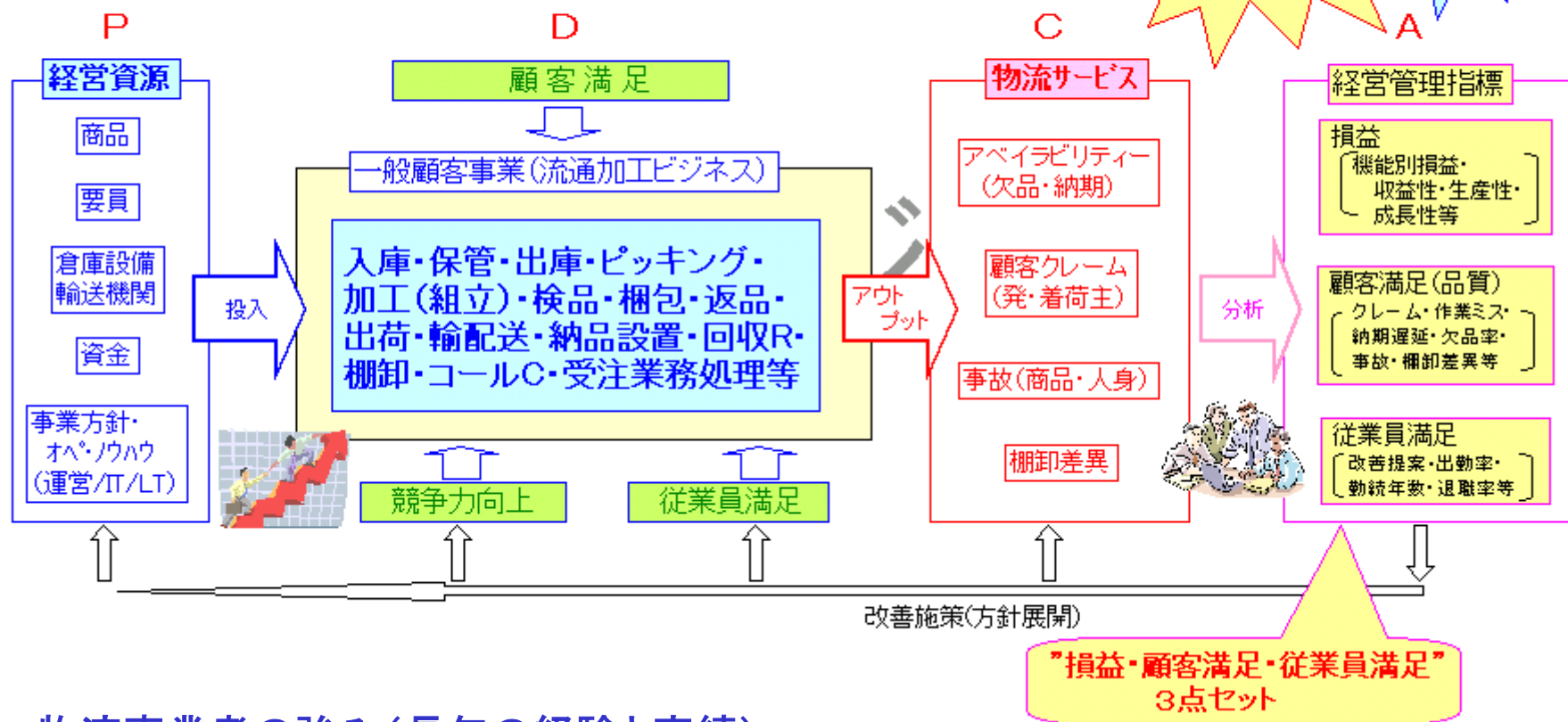
物流効率化アドバイザー、グリーン物流PS
会議委員、日中韓グリーン物流委員、
環境カウンセラー、エコアクション21審査人、
産業能率大学講師、JETROエキスパート

(株)ロジスティクス革新パートナーズ
菅田 勝

【物流業 経営管理の考え方】



物流業 経営管理の考え方



物流事業者の強み (長年の経験と実績)

高品質で、迅速な物流サービス提供力
ニーズ即応、低コストな //

現場力

+ 荷主にお役立ち!
+ 自社の発展!
+ 従業員満足!

私の信念(申し上げたいこと)



強い会社は 良い物流現場から！

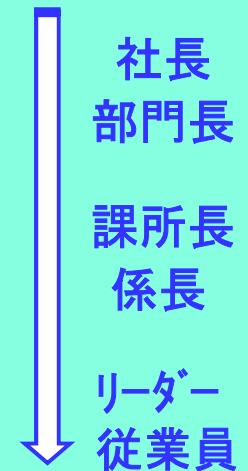
強い会社の共通項

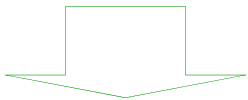
共通項1：経営トップが現場に強い関心を持っている
(リーダーシップ & コミュニケーション)

// 2：目標が明快、且つ共有化されている(目標管理)

// 3：従業員が活性化されている(モラル)

// 4：お客様を大切に、得意技を磨いている
(コアコンピタンス)



良い現場実現の為に  ドライビングフォースは！

管理監督職のリーダーシップ次第！ 発揮の程度？

1. 業界NO-1 物流品質への改善



物流における 品質管理

RLC グループ新人用

『物流における品質管理』テキスト

リコーロジスティクス株式会社
加藤 孝一 (KAIZEN) プロジェクト
菅田

(1) QC7つ道具

1. 層別
2. パレート図
3. 特性要因図
4. グラフ
5. ヒストグラム
6. チェックシート
7. 散布図

概要3時間コース
品質向上に有益です

第1章 品質管理とは

1-1. 品質とは

(1) お客様に対する品質

製品やサービスの品質とは、消費者が期待する使用目的をどの程度満たしているかの程度であるといえます。
例えば広幅TVを例に、考えてみましょう。消費者は、次のような項目がTVの品質と考えるでしょう。

- *画質が良い
- *音質が良い
- *デザインが良い
- *便利機能が多い
- *省エネ
- *操作が簡単、分かりやすい
- *寿命が長い
- *アフターサービスが充実 など

それでは、私達の物流品質の場合は、どうでしょうか？

物流は5R (又は5適) といわれていますので、**物流品質が良いとは** 即ち

- | | |
|--|-------------------|
| *発注された適切な商品が | (Right Product) |
| *希望した適切な場所に | (Right Place) |
| *希望した適切な日時に (遅れなく、タイムリーに) | (Right Time) |
| *輸送途上での商品破損や外観汚れなど無く適切な条件で | (Right Condition) |
| *希望した適切なコストで | (Right Cost) |
| 届けられる (Supplying) ⇒ お客様満足 (CS、又は CRM) 向上 | |

ということになります。

この物流品質が業界NO-1であれば、お客様 (発荷主様・着荷主様) が喜んでいただき、結果として、
『今後もリコーロジスに物流を頼もう!』ということになります。

- ①2008 年度事故件数
- ②7R と顧客クレーム

(2) 社内での品質

お客様に対する 物流サービス(品質)の種類

リコーロジスティクス



2008.6.12現在 菅田

物流サービス品質(顧客満足度向上) 要素		
商品 (物流サービス)	荷揃え	量的充足
	流通センター内 物流品質	入荷品質
		格納品質
		保管品質
		流通加工品質
	出荷品質(集品精度)	請求業務
		輸配送品質
		納品業務
	輸配送品質	配送情報管理業務

現場経験通じて
学んだ管理すべき
品質項目を抽出
(50項目超)
↓
勉強会実施

時間	受注オーダー	受注登録
		状況照会
	受注から配送(納品)までの リードタイムの确实性	
	緊急出荷の処理能力	
場所	配送精度・マナー等	
頻度	配達頻度	
品質保証	クレーム管理業務	
	物流サービス アフターケア	

アベイラビリティ=在庫サービス率×配送サービス率
(1-欠品率) (納期順守率)

(2)品質クレームの集計・表示方法



クレーム件数
集計方法？

1. **原因**でカウントする方法
例: テレコ誤出荷 1件
2. お客様の**迷惑度**(件数)でカウントする方法
例: テレコ誤出荷 3件(お客様3人が迷惑被った)

皆で考えよう！

クレーム発生率
算出方法？

1. 納品先店舗数
 2. 納品書枚数
 3. 納品書行数
 4. 出荷アイテム数
 5. ピース数(バラ、SKU)
- 多く表示
↑
クレーム発生率
↓
少なく表示

お客様の立場で
考えましょう。
荷主に提案したこと、
ありますか？

クレーム発生率
表示方法？

- 例: 誤出荷数**9個** 総出荷個数**1,006,515個**(09.2月実績)
1. 個数比率(**小数**)で表す 例: 誤出荷率 = 0.0000094
 2. パーセンテージ(**%**)で表す 例: 誤出荷率 = 0.00089%
 3. 100万分の1(**PPM**)で表す 例: 誤出荷率 = 8.9 PPM

どれが**絶対正しい**とは申しません。しかし、**推奨**はあります。
皆さんは、**どれを採用？ 会社方針、決めるべきですね！**

(3) 現象除去処置 と 予防対策

(是正処置)



現象除去
(是正処置)



氷山のようなもの

顕在化(発生済、見えている)
問題

水面上

少ない

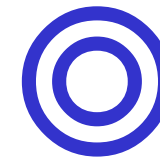
水面下

原因

潜在化(潜っていて)
見えない問題

多い

予防対策



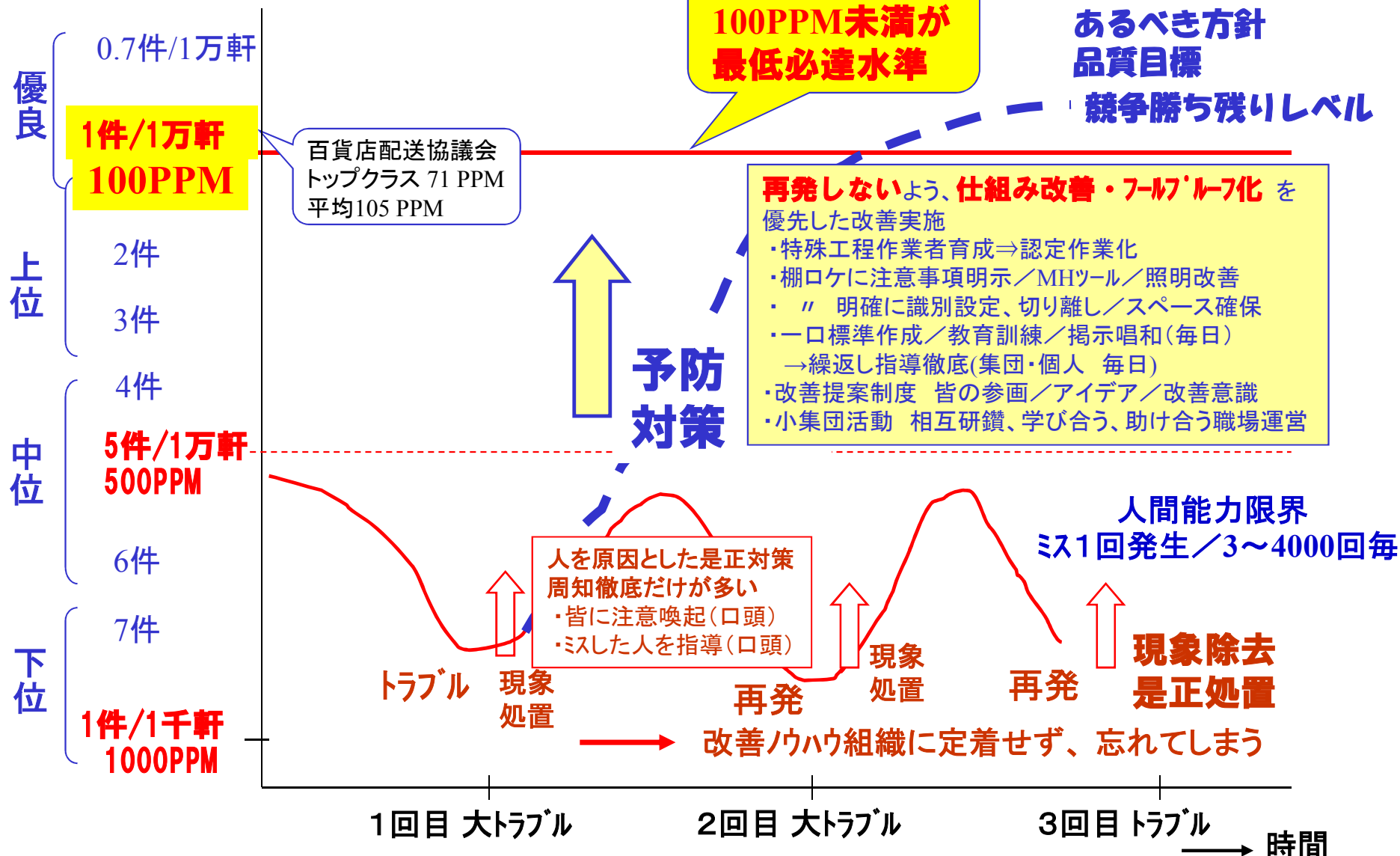
発生・顕在化したクレーム問題点
のみ除去、解決する活動
(部分的、効果少、再発)
例: 顧客クレームのみ取組み、
注意力のみで作業強要...

将来起こりえる潜在問題含めて、先手、水平展開、
全原因を除去する活動 (問題再発少ない)
例: 他社比較して、弱点に取り組む
棚訖変更、棚訖商品組合せ変更、表示改善、
照明改善400lx、不安定作業改善等、...

現象除去処置と予防対策の差(クレーム発生率)



お届けクレーム発生率(明細行数、軒数)



なぜなぜ分析 問題解決の基本ステップ



例えば

- ① 納品先から
破損品混入クレーム

この作業工程では、どのような
問題発生していたか(ムリ・ムダ・ムラ)



この作業工程では、今までどのように
作業してきたのか(具体的に)



このやり方の何処が、どのように
悪かったのか(まず事象を分析)



それは何故か(1次原因、二次原因)



この仕事のやり方を、どのように
改善すれば良いか(三次原因対策)



結果は、どのように改善できたか？

大多数の人は、原因を深く検討しないで、
スキップして、省略することが多い

例：
朝礼で
注意喚起
程度

なぜなぜなぜ分析

最低3回は
自問自答したい

- ③ Aさんが作業標準通り、
判定基準を守らなかったから

原因を他人の責任にしない。
自責の念で、業務プロセスの
問題点抽出、誰でも間違いなく
作業出来る仕組み・フルプルーフ化
を基本に、着実に改善を進める。

- ④ Aさんは〇〇理由で、作業
標準と異なる、自分なりの
判定基準でやっていた

- ⑤ Aさんも参加、限度見本製作、
全員に説明、改訂作業標準を
守ってくれるよう指導フォロー

参考：危険予知運転の重要性、 再発防止の為のなぜなぜ分析



I 危険予知運転 の基本

1. 危険予知運転とは

1 危険予知運転の必要性

交差点右折時の対向車や歩行者、車道での直進の急停止、仕切帯などでの歩行者の飛び出しや高齢者の急な道路横断など、交通場面にさまざまな危険が潜んでいます。

事故を起こさない安全な運行をするためには、交通場面に潜む危険を的確に予測して、それを回避する運転をする必要があります。



事業用トラックドライバー研修テキスト 全ト協

1 危険予知運転とは

2 危険予知運転の条件

■問題をよく見る

危険を予測するためには、まず、周囲の状況を正しく把握しておく必要があります。運転に必要な情報の大半は目から得られるといわれています。つまり、ドライバーは「見る」ことによってさまざまな情報をつかんでいるのです。

しかし、「見る」といっても視界と見ているだけでは不十分です。「心ここにあるがれば視界ど見えず」という言葉があるように、ぼんやりと見ていたのでは、見落としや見誤りが起こります。見ようという気になって見ることが大切です。

■見えない危険を猜む

危険は常に目に見えているとは限りません。例えば、道路との重なり交差点では、安全運転時の状況は見えず。しかし、見えないからといって、危険が存在していないわけではありません。交差する道路を歩行者や自転車が直進している可能性は十分あります。

交通場面には、目に見えない危険がたくさんあります。見えないけれども危険が存在しているかもしれないと考えて走行する必要があります。



事故起こさない為、交通場面に潜む 様々な危険を
的確に予測して、予防回避する運転 を心掛けて下さい

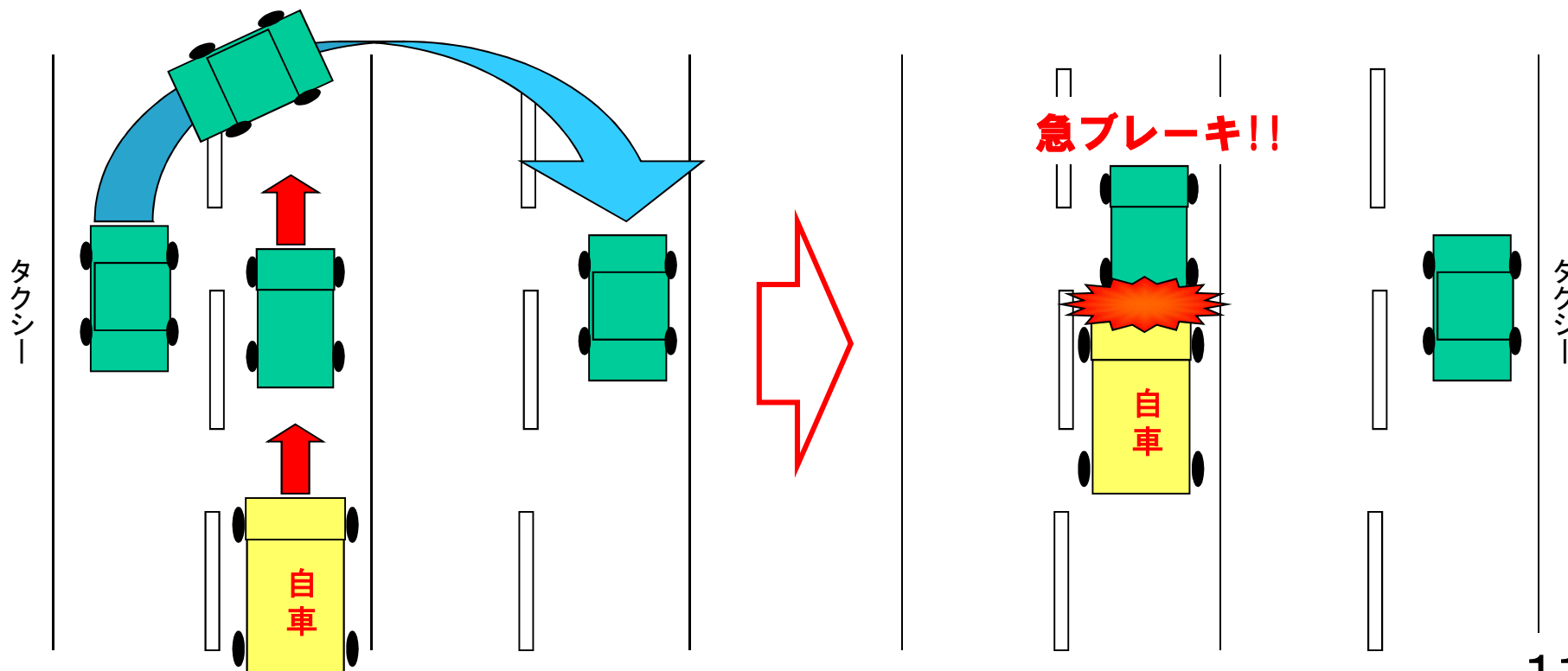
事例：再発防止の為になぜなぜ分析

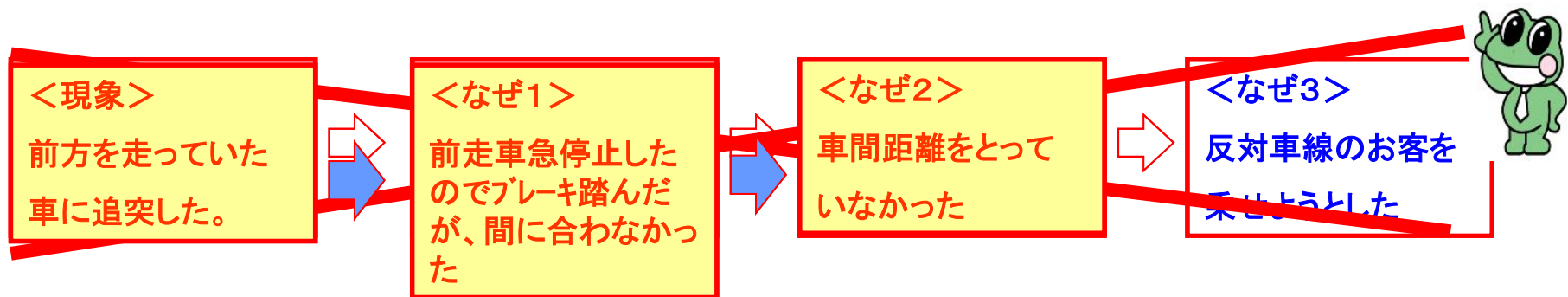


(08年4月発生事故例)

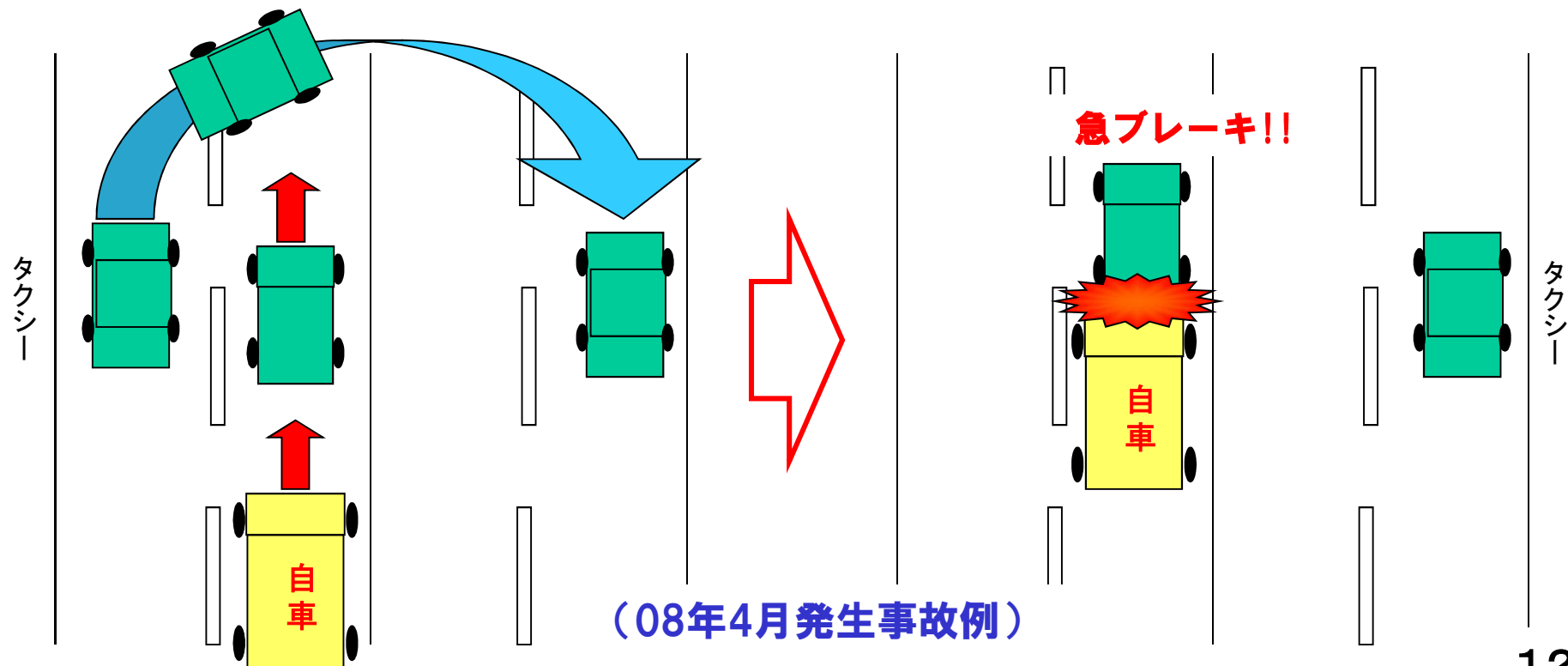
走行中、前方車両への追突事故(仙台)

国道45号線走行中、片側2車線(往復4車線)左側走行中タクシーが無理なUターンを行い、自社車両の前を走行していた車両は急ブレーキをかけ急停止。自社車両は回避出来ずに、前方車両に追突した。

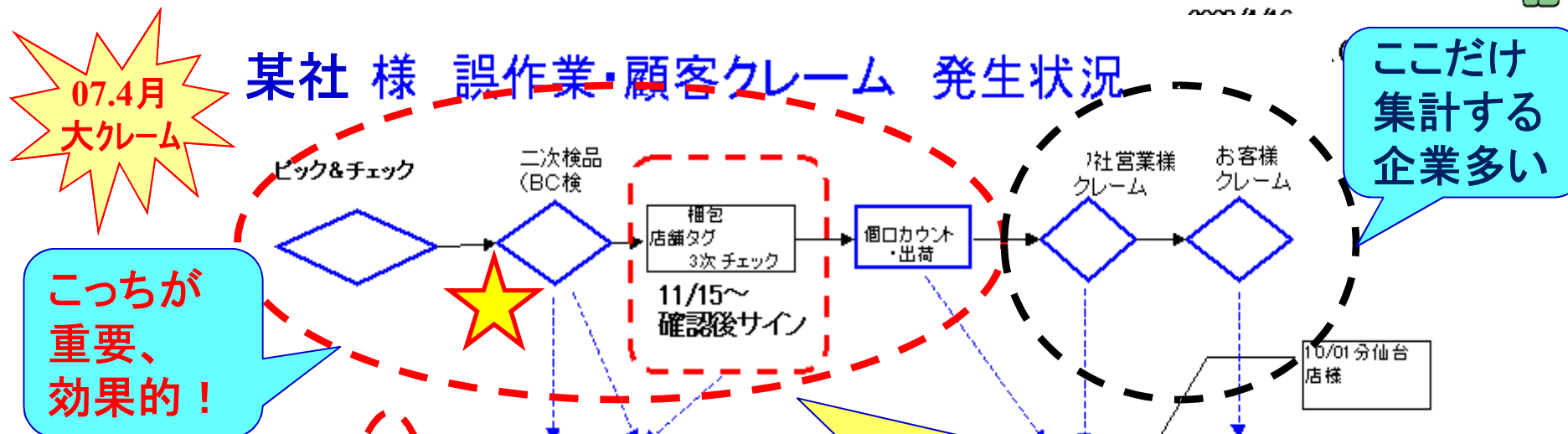




誰が見てもタクシーが一番悪い！ ⇒ でもタクシーに客を乗せるなという対策は立てられない
・・・ 自分には過失が全くなかったのか？ という視点に立ち、危険予知運転する事が重要です。



(4) 作業工程分析(社内工程管理)



	物量	ピッキングミス発生件数	店舗タグアタッチミス等件数	お客様発見件数	合計
10月					11 件
11月					21 件
12月度					7 件
1月					5 件
2月					3 件
3月					7 件
4月(18日現在)					1 件
計	273,350				55 件

『顧客クレーム結果』だけ集計するのではなく、
上流工程であるセンター内『作業ミス発生状況』も集計、
再発させない『予防対策』を実施開始しました。

**08年度
実績**

大物～小物、期限管理品、
異形状品等あるが、改善進み、
荷主様から好評価を得た

BOXラベル切り離し漏れ……2件

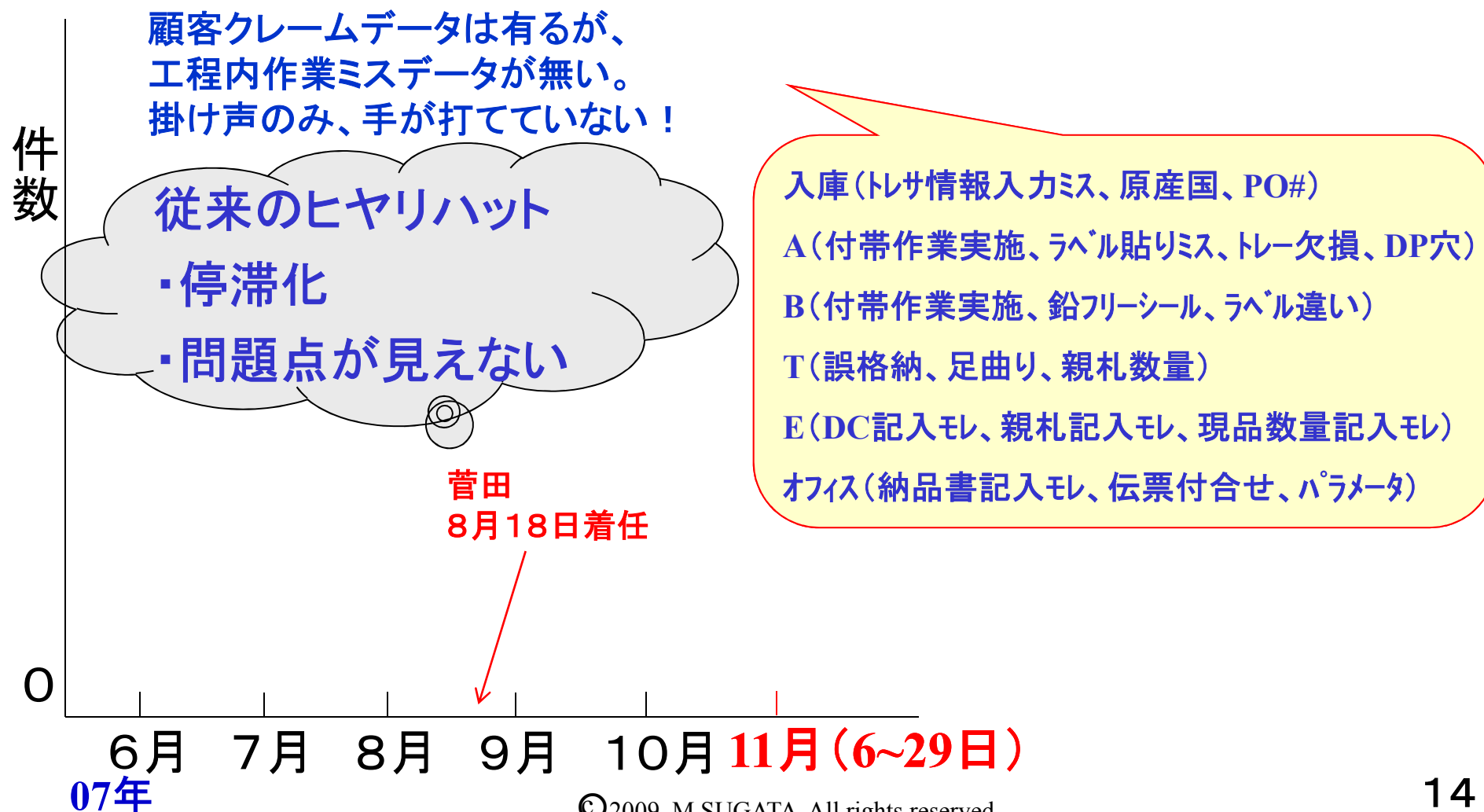
1/14札幌店様
VR209W 1/2 不足

AKIBA店様2F
SHW1553WH 不足
SH1554WH 不足
SHW1554WH 過剰



何故、短期間で
改善できるの？

(5)作業工程の問題点『見える化』 ヒヤリハット活動の強化

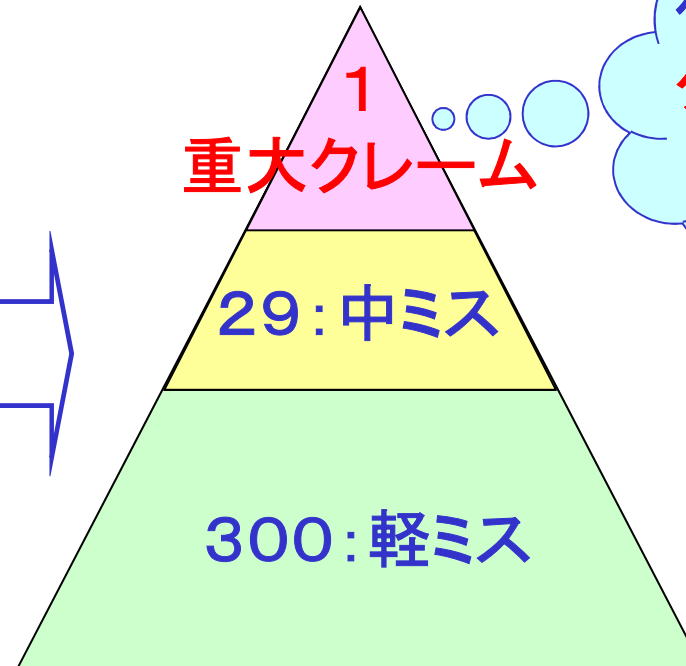


【ヒヤリハット活動の強化（問題点見える化）】



ハインリッヒの法則

ヒヤリハット件数
1ヶ月間
約1,000件発生



私達の現状

クレーム3件/月
発生に相当！

実態を正直に、モレ無く 集計して下さい
隠すのは困ります！
皆で注意し、チームワークで 撲滅しましょう！

ヒヤリハットと改善活動



ヒヤリハット集計表

カンパニー名 オフィス

担当: 小堀

期	工程	項目	11/13	11/14	11/15	11/16	11/17	11/18	11/19	11/20	11/21	11/22	11/23	11/24	11/25	11/26	11/27	11/28	11/29	11/30	累計
																					1
			1	1	0	1	1	1	3	1											
出荷		納品書記入ミ・漏れ																5			49
		伝票つけ合わせ不備																			12
		テキスト欄見落とし																			1
		図ビュー削除漏れ																	1		1
		納品書格納違い																			3
		一括請求書取り忘れ																			0
		送り状付け違い						1													2
		P/Lおろし忘れ															1				1
		工代休みの納品書不備		2		1		1		1								2			7
																					0
																			1		8
																					0
																			2	0	84
																					1
																					2
																					2
																					2
																					1
																					0
		その他																			0
		小計	0	0	0	0	0	0	3	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16
		総計	6	9	12	8	4	9	6	9	16	12	8	4	0	0	0	0	0	0	16

ヒヤリハット
集中する項目
が見えて来る！

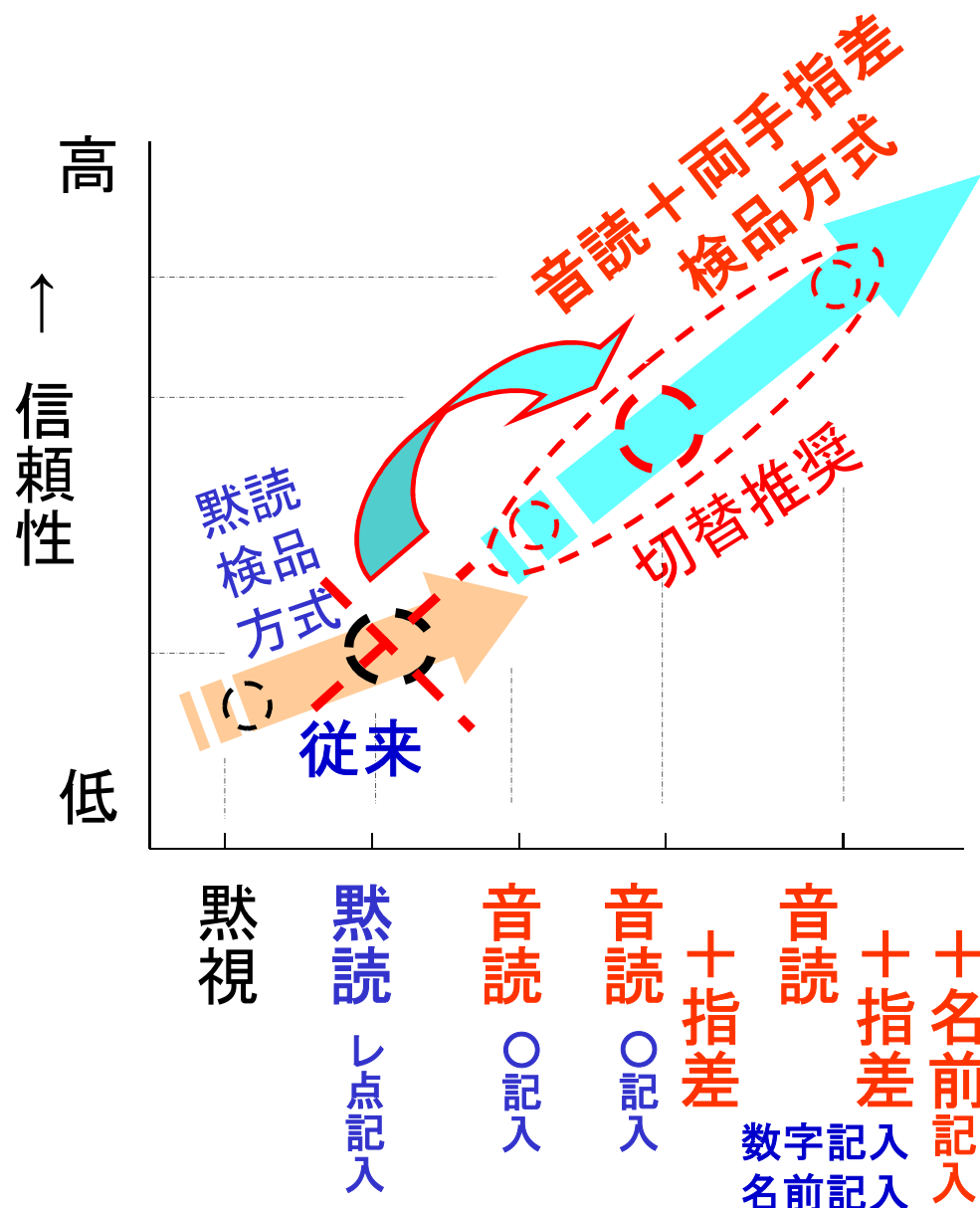
SCCチームメンバー全員
ヒヤリハットが
見える時期
が見えて来る！

原因を話し合い

SCCチーム
調査・体験
ヒヤリハット項目

改善活動
を
実践しよう！

(6) より信頼性高い照合検品方式へ切替え



照合検品作業 100%保証

可能な限り、
音読+両手指差方式
への切替をお願いしたい

但し、周囲に迷惑掛ける場合、
小音+両手指差方式



京浜急行電鉄 運転手

平均1,700回/日 信号機確認

東京品川～横須賀市

最高速度130Km

関東で最速電車

(JR 最高 110Km)

1898年創業以来

脱線転覆事故無し



毎日1,700回
指差音読呼称確認

出発進行
進行
微速前進
停止
.....

入庫

Bカン リコー製品 入庫処理はしたものの何かがおかしい…

あっ！！



実際有った入荷作業ミス。社内発見、流出は無し。



大切なのは・・・ 指差呼称確認！！

6,000pcs よし!!

【次工程はお客様】
【誤入荷＝次工程への誤出荷】
という意識を高め、
1人1人の能力を最大限に発揮し、
業界No1入庫センターを目指します。

15000

実際有った。社内発見、流出は無し。

(7) 『要素作業』に着目した作業改善 (品質向上+生産性向上)



これから紹介する改善技法は、
要素レベル作業の改善 ⇒ 標準化 に関する内容です。



- ① 作業方法の条件設定 ⇒ 最適な標準作業方法を決め、
人による作業のバラツキを抑える
- ② // 現場の環境設定 ⇒ 良い作業結果を、スピーディーに
出せる 作業環境の整備 を行う



原因に手を打つ

全員が同じ結果を出す 為の 仕事のやり方の工夫 です。
非常に簡単 な内容です。実践すれば、必ず成功しますよ。

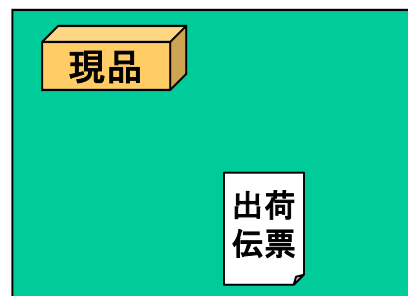
対策例：不安全行動とは？ 要素作業の統一化



同じ作業なのに、カンパニーや人によって、随分違うやり方してる…

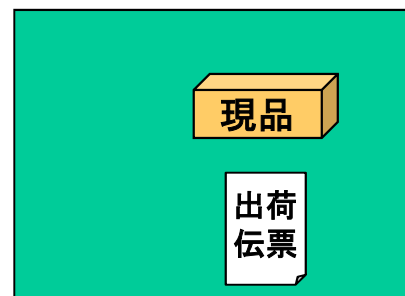
事例1：検品照合“出荷伝票と現品ラベル”

人間工学視点で
確実な作業方式



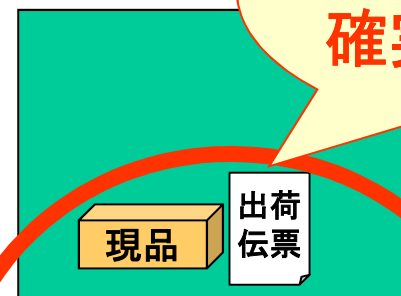
Aさん

左上40cm離れ
右利きボールペン保持



Bさん

正面上30cmに置く
右利きボールペン保持



Cさん

正面横10cmに置く
右利きボールペン保持



Dさん

右上30cmに置く
右利きボールペン保持

黙読

黙読 + 左手指差

黙読 + 両手指差

黙読



JPポスト:要素作業分析 ⇒ 5S、品質、生産性 改善策

図表-4, 5 「JPSアップ100」配布資料の例

別紙1-2

2 作業場における【品質】について

みなさんの支店の作業場では
このような作業風景はありませんか？

【事例2】物(郵便物)の保管や置き方

改善前

下の写真から何が
思いつきますか？

【写真3】

かがみ作業
ですね

このラインは何
を置く場所かな？

もし、踏んで
しまったら

あ！郵便物が
落ちそう！

品質確保の観点から

【写真3】を見ると、通路で
作業をしています。
床にケースを置き、「ぶちまけ
作業」や「膝曲げ作業」を行っ
ていますね。作業者の姿勢や
品質の確保は大丈夫でしょうか？

【写真4】のように作業用の
道具などを使用し、崩おきや
かがみ・膝曲げ作業をなく
し、安全・品質の向上を図り
ましょう。

改善後

【写真4】

別紙1-4

3 作業場における【生産性】について

みなさんの支店の作業場では
このような作業風景はありませんか？

【事例3】取揃え作業

改善前

下の写真から何が
思いつきますか？

【写真5】

いつになったら
おわるのかな？

これは、どこに
おくのだったけ？

いつからここに
置いてあるのかな

何の作業に使う
もののかな？

生産性の観点から

【写真5】ほどのくらしい量の
「仕事量」なのか、誰がどの仕事
をすれば良いのか？
物をとったり、動いたりとさま
ざま「ムダ」や「ムラ」が発生
していますね。

【写真6】のように、原則
「一人用」の作業台を使用して、
一人一人の仕事量を明確にした
り、作業法のルールを決め、作業
の効率をあげましょう。

改善後

【写真6】

★ 動作を観る改善眼を養う

傾斜化 R社改善例

2. 管理監督職の役割

これからは 更に
重要になります！



大競争時代

(1) 使命・役割

ロジスティクス 5R使命

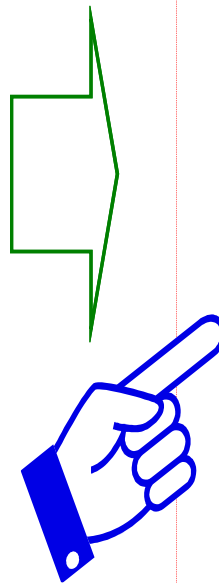
適切な 商品を(質量品質)

適切な 場所に

適切な 時間に

適切な 納品条件で

適切な コストで届ける



管理監督職(センター長)の
力量が、現場運営力の巧拙に、
大きく影響します！

既存顧客満足、新顧客開拓

人を育てる

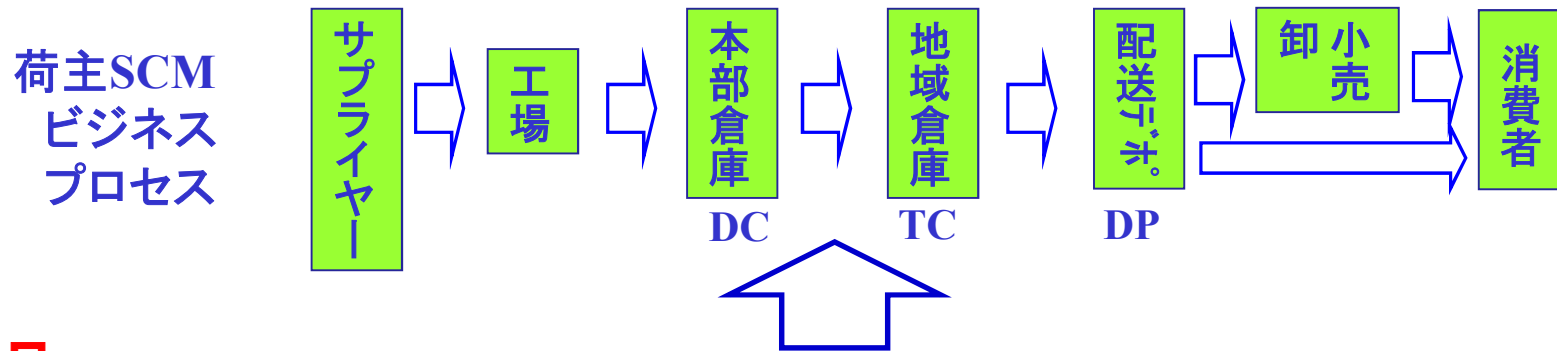
物流(オペ)KPI

1. リードタイム短縮
(作業期間・進捗、問合せ要望)
2. 物流品質の向上
(クレームゼロ・納品精度100PPM未満)
3. 商品管理レベルの向上
(鮮度・ロット・履歴等)
4. トータルコスト削減
(生産性・ロ・コスト・在庫)
5. 物流波動への対応 等
(フレキシビリティ・投資回収)

現場
運営
力

事業の継続・発展

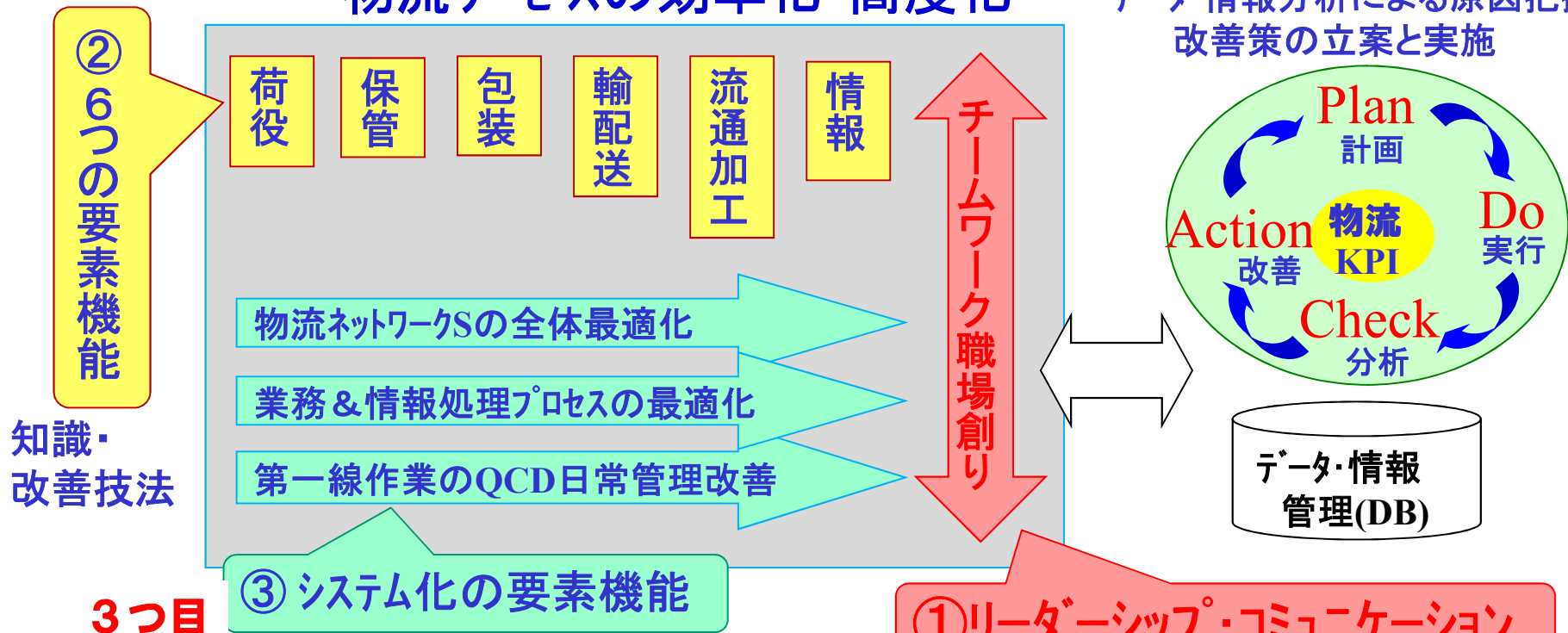
管理監督職 3つの改善領域 (⇒ 改善に必要な 知識・マネジメント能力)



2つ目

物流サービスの効率化・高度化

データ・情報分析による原因把握、
改善策の立案と実施



知識・
改善技法

3つ目

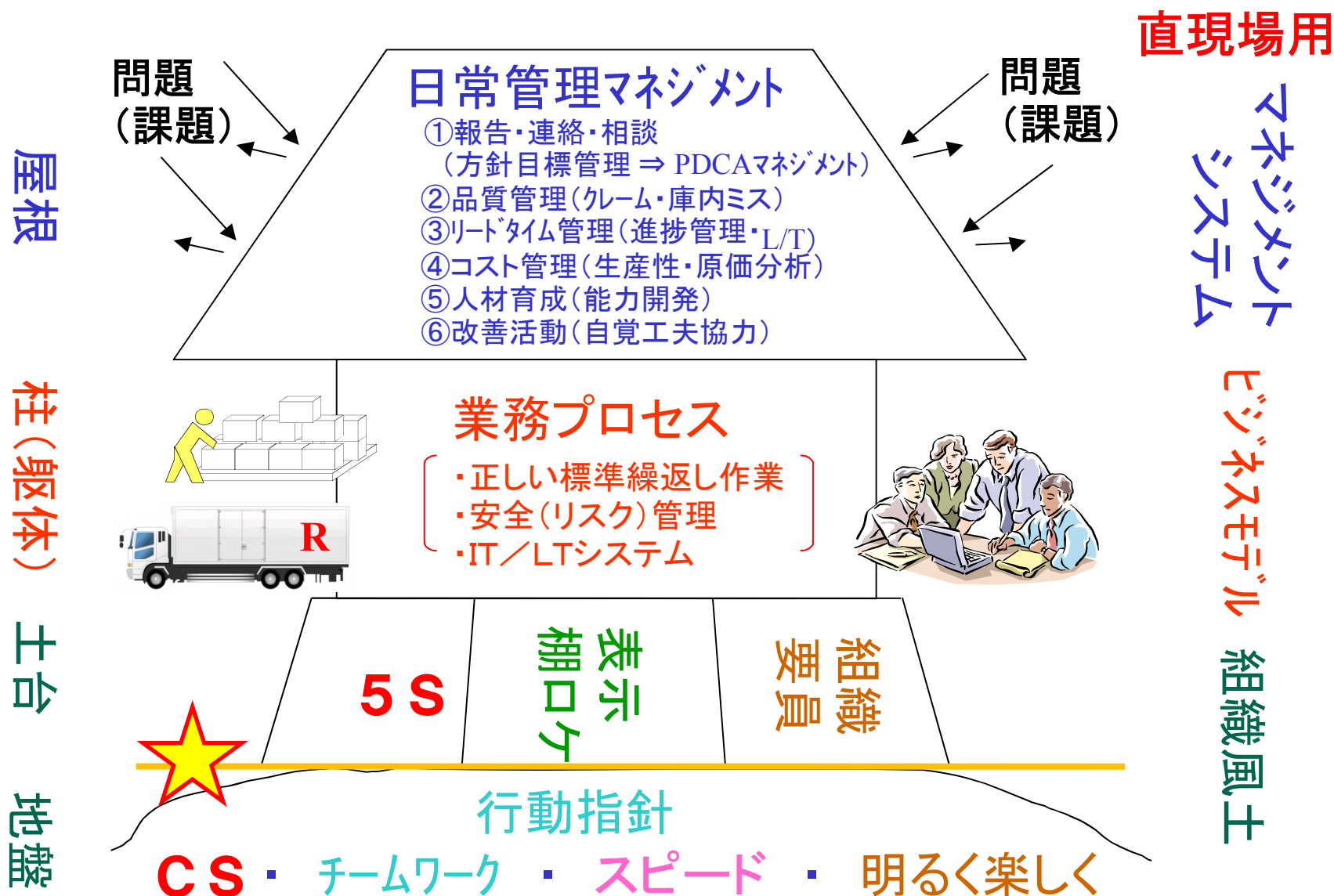
知識・改善技法・日常管理マネジメント力

1つ目 労務マネジメント力



私が現場経験で学んだ 物流C運営の要諦 は、

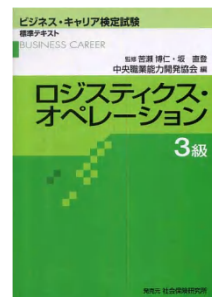
物流サービス 顧客満足＋安定オペレーション 実現の要諦





推奨書籍として、例えば

1. ロジスティクス管理3級
2. 同 上 管理2級
3. ロジスティクスオペレーション3級
4. 同 上 2級



試験にもチャレンジ推奨

目安

K以上 100%

KK 75%

SN 50%

5年目 25%

©2009 M.SUGATA All rights reserved



(3) コミュニケーション & リーダーシップ 発揮

全員の心を掴み、参画を得る。明るい職場創りに役立つ

コミュニケーション活動『11の鉄則』

簡単、効果絶大、組織活性化に非常に有効！

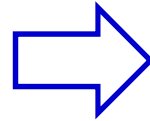
実践理論

1. 全員に 自分から 率先して挨拶 をする
2. 全員の 名前と顔 を覚える(250人超でも2週間で可能)
3. 高圧的態度は 絶対に取りない(呼び捨てにしない、制服着用…)
4. 毎日、どんどん 誉める(棚口ケ整理等、推奨すべきことは、小さなことでも)
加点主義の実践(減点主義は事なかれ主義に陥る)
5. 公平な扱いに徹する。雇用区分まったく関係なし(安全パトロール、トイレ掃除)
6. チームワーク創りに配慮(小集団活動、提案制度、安全パト、掃除当番、イベント幹事等)
7. 小さな各種表彰・顕彰イベント(上司が気にして、いつも見ているよ…)
8. 節目の楽しいイベント創り(改善提案表彰、無事故表彰、レク活動、
フォークリフト・ネーミングコンテスト、サンクスデー等、写真貼り出し…)
9. 意見言えるフランクな職場創り、ボトムアップ機会づくりに配慮してるか？
(巡回中気軽に手伝い、声掛け 目標4回/日、面談、提案制度、投書箱、…)
10. 会社や組織方針を良く説明、周知徹底しているか？
(お客様の声・来社見学御礼、競合他社の話、会社方針、やってはダメな事…)
11. 弱者にやさしく(重いもの、高いもの、疲れた時、体調すぐれない時など)
ねぎらいの気持ち発言(業務終了時、悪天候日の出勤・退社時など…)



事例① 物流C要員 動機付け

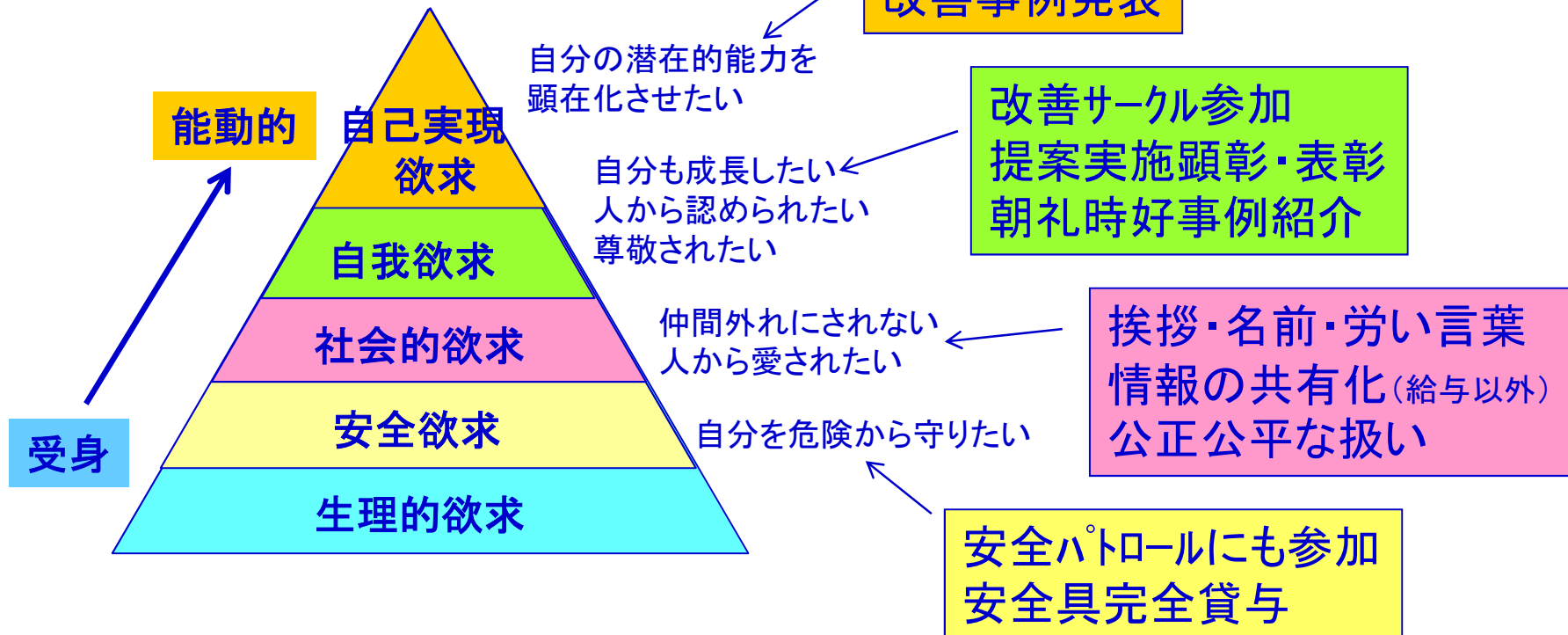
全員の意識・行動



ベクトルを合わせる！

PASメンバーへの対応例示
(パート・アルバ・シルバー・派遣社員)

マズロー 欲求5段階説



事例② 朝礼6Mルール

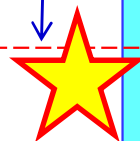


心理学 『好意の返報性』

出典 目白大学
渋谷教授論参考に
設定実践中

近づくだけで、相手に好意を与えられる

朝
礼
6
m
ル
ー
ル



密接距離	0 ～ 45cm	恋人関係
個体距離	～ 1.2m	感情の機微まで分かる
社会距離	～ 3.6m	上司と部下の職場フォーマル関係 強いチームスピリット醸成が可能
感情移入 限界距離	～ 6m	話(説明)者の気持ちが聞き手に伝わる コミュニケーション可能距離(100%聞き取り可能)
感情移入 困難距離	6m以上～	説明者の気持ちが伝わり難くなる、 説明者の声が小さいと、聞き手に 届かない場合が出始める。 聞き流している人が出始める。

教訓：コミュニケーションスキル 発揮方法



【チームビルディング、現場で使えるコーチング】

『承認する』

“行動承認”の掛け方は
褒めることから始まる
あなたは…

- ◆すごい！
- ◆やったね
- ◆大したものだ
- ◆テキパキで、頼もしく見えるよ
- ◆もうできたの 早いね
- ◆格好いいよ

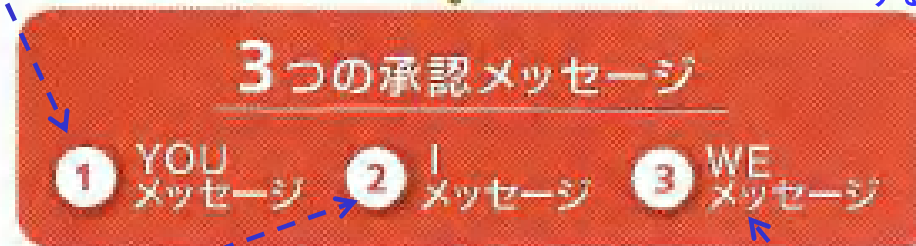
私は…

- ◆君が頑張ってくれて嬉しいよ
- ◆こっちもやる気になるよ
- ◆ありがとう、感謝しているよ
- ◆そのやり方、見習いたい
- ◆自分も参考にするよ
- ◆応援しているよ
- ◆次も期待してるよ



“存在承認”は、小さな言葉掛けから スタートできる。

- ◆自分から、しっかり挨拶する
- ◆意識して、名前を覚え、呼ぶ
- ◆積極的に声を掛ける
- ◆気遣う
- ◆頑張っているね と肩をポン 叩く時には、存在を絶対に 否定しないこと。行動のみ注意 すること。



私達は…

- ◆君の頑張りで、物流センター全体に 大きな好影響与えてくれたね 感謝しているよ
- ◆君のあの頑張りが、職場の雰囲気、 会議の空気 が変わったよ

出典
日産ディーゼルニュース
09年7月号 坪田順子氏

チームワーク醸成、強い集団創り！！

(4) リーダーシップ・ビジョン 発揮方法



リーダーの役割: 私は、こう考えます！

1. 組織全体の**方向付け(価値観)**を明確にし、メンバーに**希望を与え、動機づけ、奮い立たせる**
2. メンバーの活動方法・目標水準を選択する時の**決定基準**を提供する
3. 組織間の**コミュニケーション・連携**を活発にする
(三位一体化)

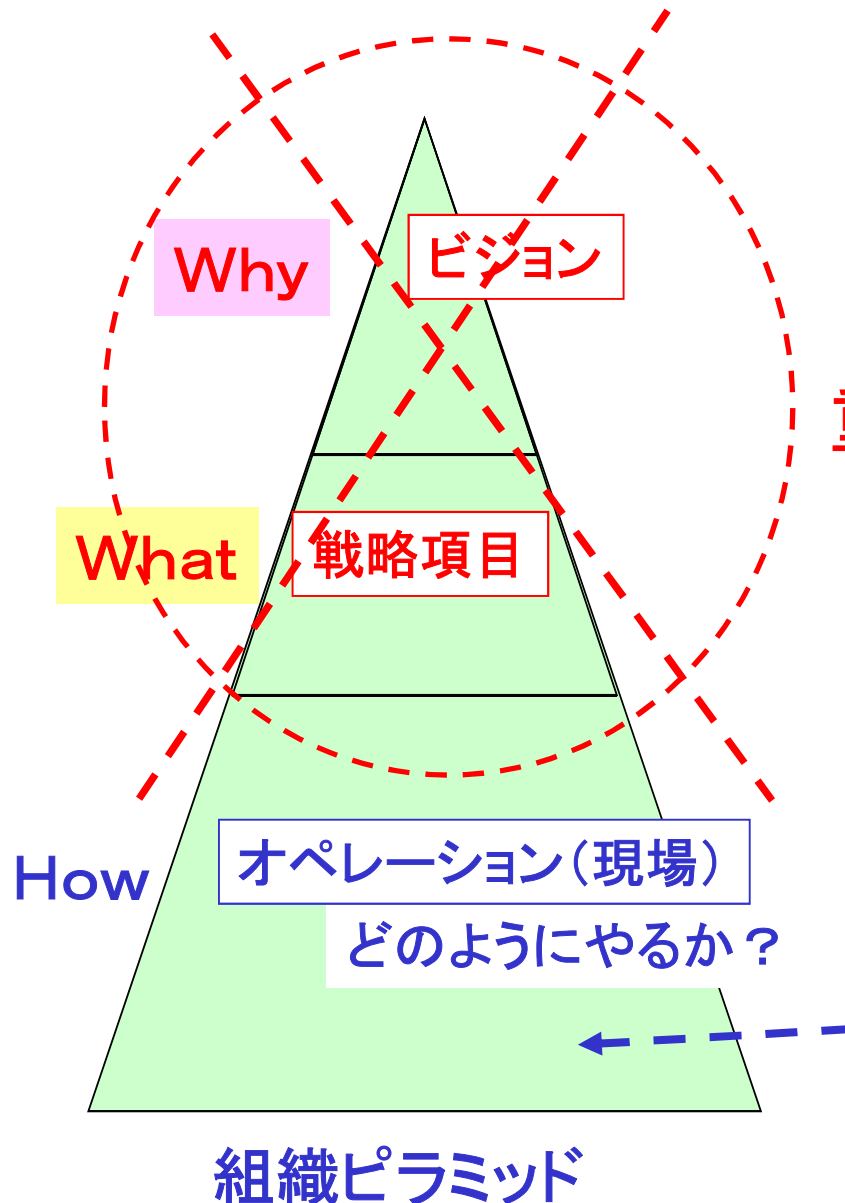


意欲引き出すリーダー(**LEADER**)の理想像
勇将の下に弱卒無し

Listen : 良く聞く
Explain : 良く説明する
Assist : 良く援助する
Discuss : 良く話し合う
Evaluate : 良く評価する
Respond : 良く応える(責任を取る)

英国の定義。
分り易いです

【改善事例 リーダーシップ・ビジョン 発揮方法】



【リーダーシップ・
ビジョンが無い】

？

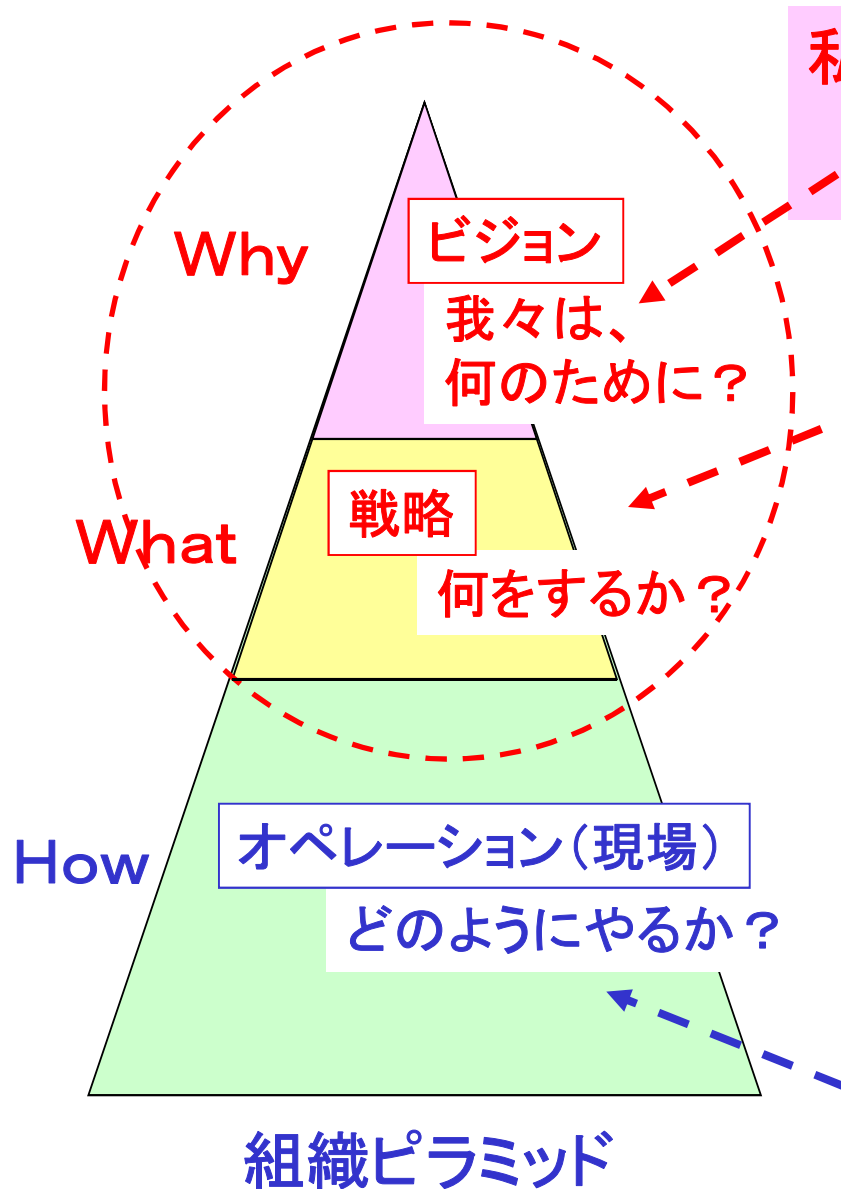
重要性を意識していない

その日暮らし
この部分にのみ汲々...

作業はどうやるの？

- ①入出荷物量変動へのやり繰りのみ...
- ②場あたりの問題解決、作業訓練も省く...
- ③作業者には難解、抜け漏れ多い口頭説明...
(LT/ITシステム要員が作った取説マニュアルを流用)

【リーダーシップ・ビジョン 明示方法】

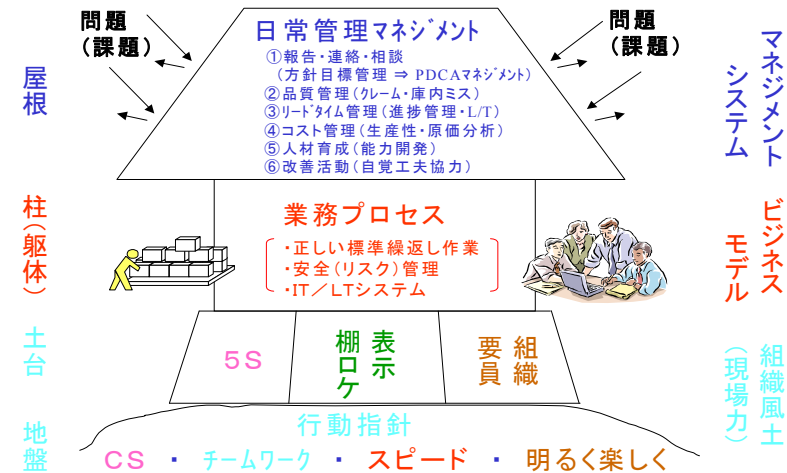


私達の存在意義? 何の為に努力?

- ①お客様に喜んでいただく ②業界NO-1
- ③明るく楽しい、イキイキ職場、自分達も成長する

私達は何をする? 学ぶ?

流通加工サービス 顧客満足・安定オペレーション 実現ポイント



作業はどうやるの?

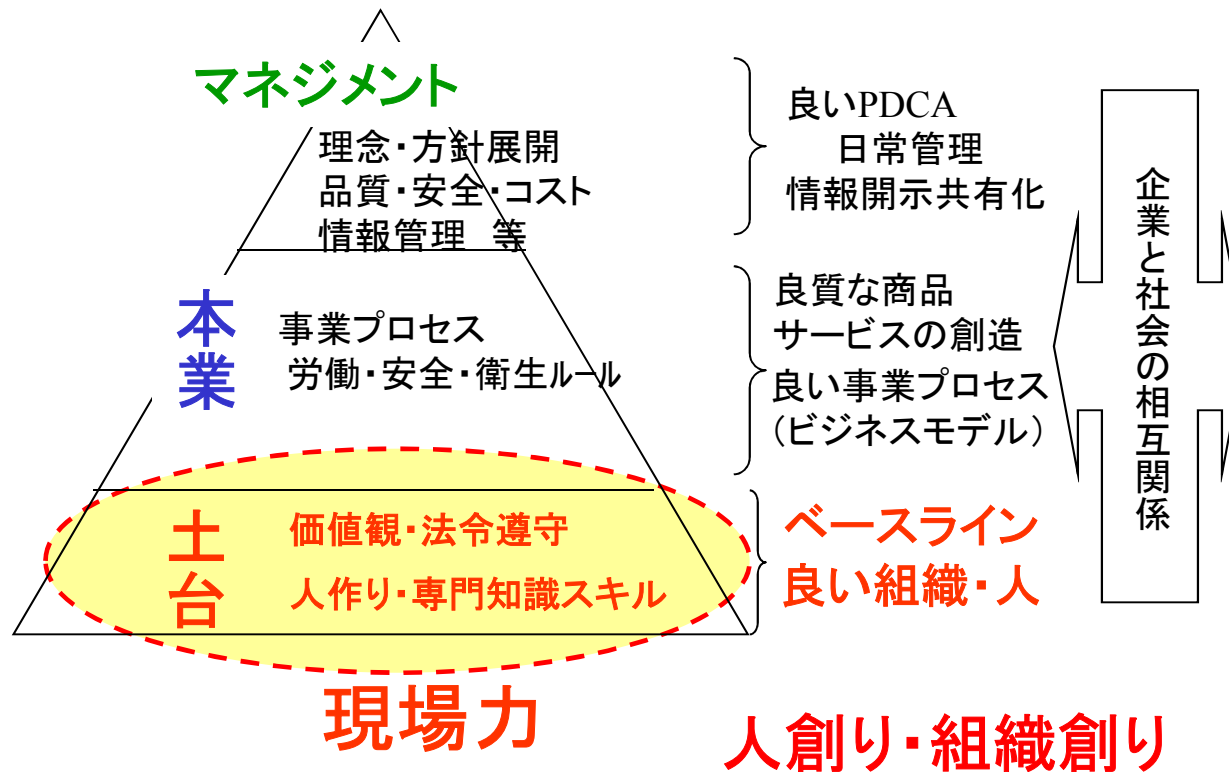
- ①作業標準書 ②教育訓練
- ③QC報告書 ④ヒアリハット提案、改善依頼書

参考 信頼される事業者になる為に

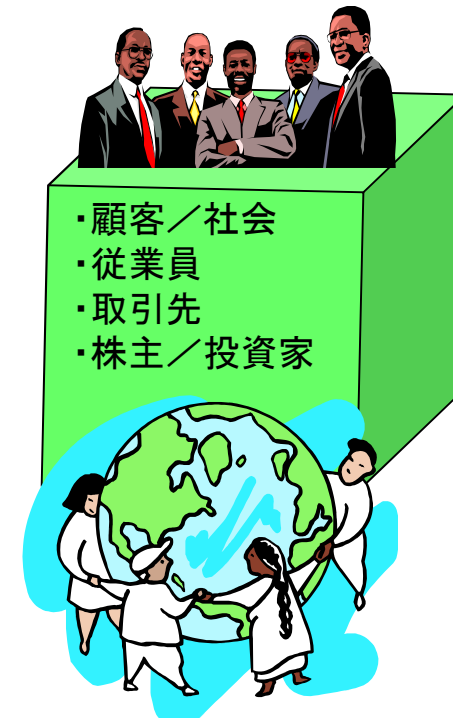


CSR視点

- ゴール 1. 顧客／社会からの信頼
⇒ 企業価値／競争力の向上
2. 企業と社会の持続的发展



利害関係者
(ステークホルダー)



お客様満足 自己実現
環境保全

土台が腐っていたら、何をやっても駄目！
戦略や方針が実行されず、成果も出ない

拙稿シリーズ『物流CSR経営』
05年輸送経済新聞社参照

21世紀 信頼され、成長できる会社構造(CSR活動体質)



お客様・社会から
信頼され・愛され・発展を
望まれる会社を目指す

狙い

企業利益の創出

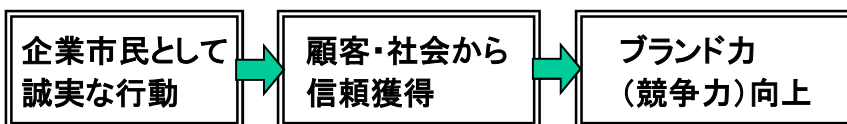
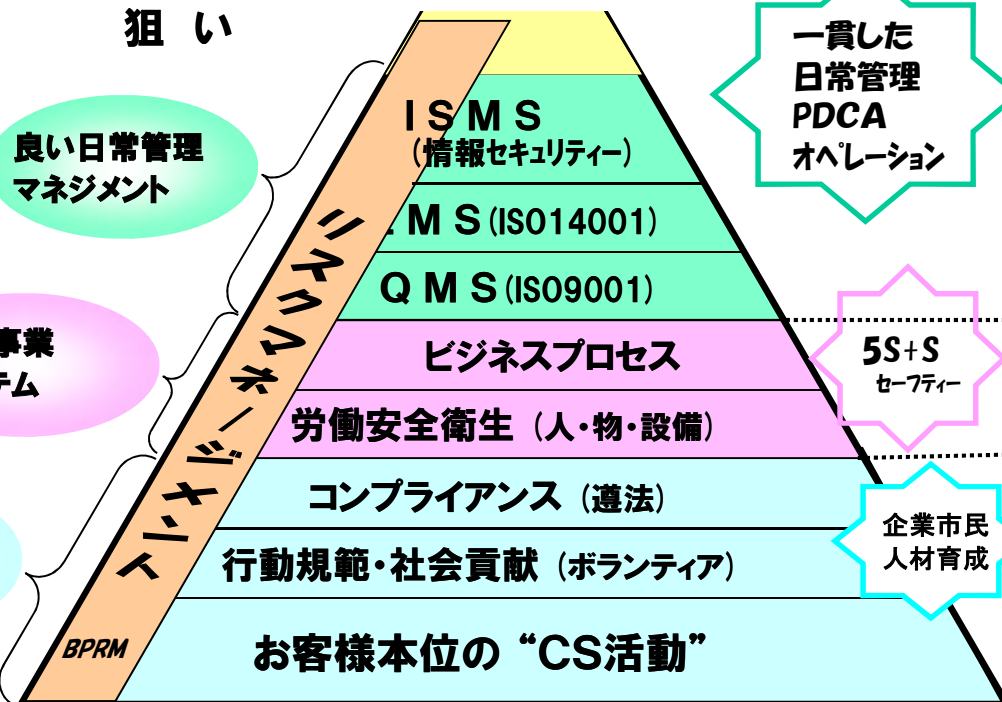
成果

お客様・社会から賞賛される
高収益物流会社の実現

お客様・社会から信頼される
「競争力ある物流ブランド」
の構築

スピーディ・高信頼・高効率な
物流プラットフォームの構築

誠実で責任ある行動
使命感を持った活力ある人材の育成



社会・消費者の厳しい目
・食品・建築・偽装派遣
・事故・偽装紙etc

例:イトーヨーカ堂
フェアトレード委員会
全280店舗活動

拙稿シリーズ『物流CSR経営』
05年輸送経済新聞社参照

3. 5S活動で 絶対成功する方法



言うは易し 行うは難し。センター長が本気でやる仕事。

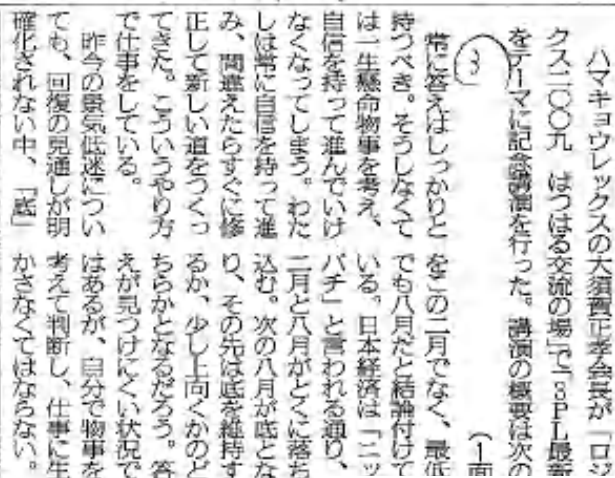
グループ

5S + SS (セーフティー, セキュリティー)
運動実施中



A small, green cartoon frog character with large eyes, a wide smile, and a pink nose. It is wearing a white shirt and a green tie. The frog is pointing its right index finger upwards.

'09.2.5



① 原価把握

いかに無駄

大須賀ハマキョウ会長

④ 5 Sでムダ削減 ムダの多さ！

なくすか

員が埋めざるようにしなくてはならない。一人の力は知れているが、みんなではれば大変なエネルギーとなる。劉流の勝ち組と負け組は技術ではなく、いかに無駄をなくするかということに尽きる。物流業において、自社でしかできない仕事は何もない。競争力を付けるためには無駄をなくすか。

「無理一ではなく、どうすれば」から入ることも重要。そうすれば、様々なアイデアが生まれてくる。しばしば、営業部隊が取ってきた案件についても、条件となる改善率について現場から「無理だ」との返事がくる。しかし、一生懸命、小さなことからみんな考えてみれば「できる」となる。自分たちで断言したことは一生懸命取り組むだろう。人は無理である理由を先に言いがちだが、一生懸命に考えれば

勝ち組・負け組、技術でない

答へが出てくるものだ。会社としては、組織としての一輪を保たなくてはならない。小さい会社では社長一人で全体が見れるが、組織が大きくなると経営陣の輪が求められる。経営の悪化を背景に、大手優良企業ですら赤字決算が出ている状況の中、経営の輪を維持することはほとんど難しくなるだろう。わたしは、それを監視することに注力している。上に立つ人間は下が仕事をしやすいようにしてはならない。

●PPLは簡単にみえるが、これほど深いものはない。全員参加で一生懸命、常に挑戦して考えるべき。走り回ってしまふと体がもたないが、知恵はコミュニケーションによりいくらかでも引き出せる。みんな考えれば勝ち獲になれるはずだ。

⑤ 改善の知恵出し 全員参加コミュニケーションで

②コミュニケーション
③小集団活動

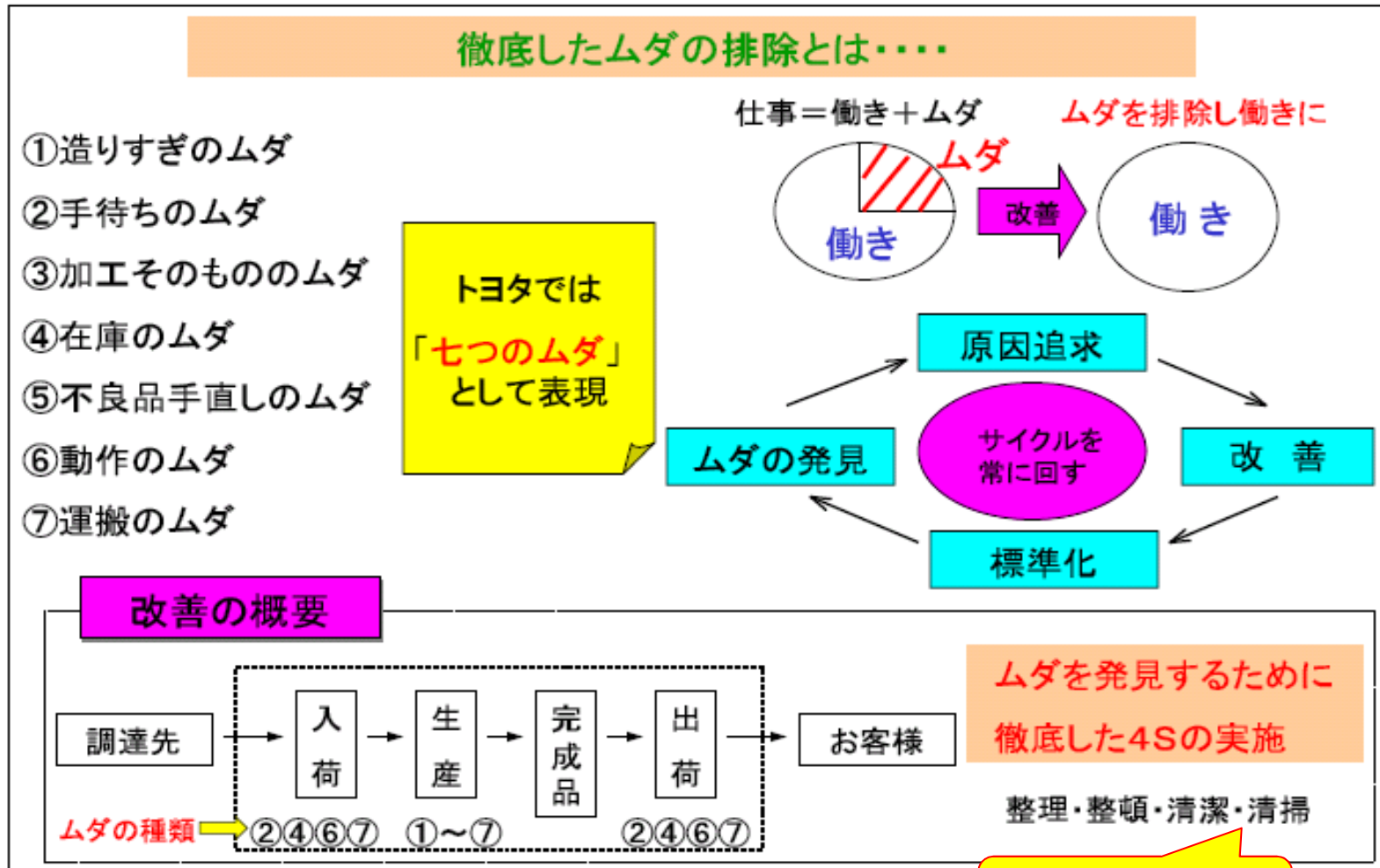
【トヨタ生産方式： 七つのムダ と 4S活動】



作業効率改善のために

©Copyright All Right Reserved TOYOTA L&F TOKYO CO. LTD.

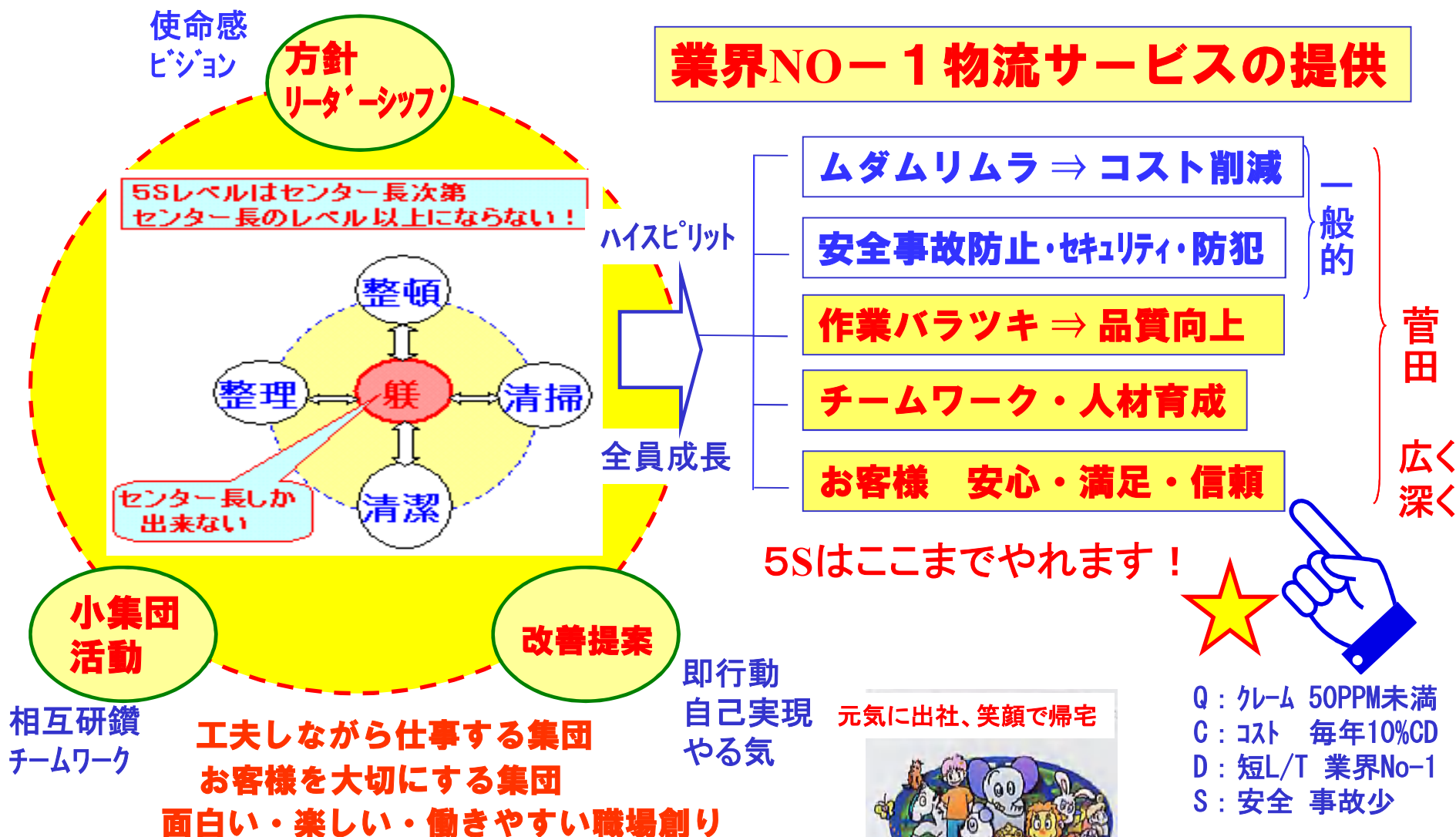
TOYOTA
L&F



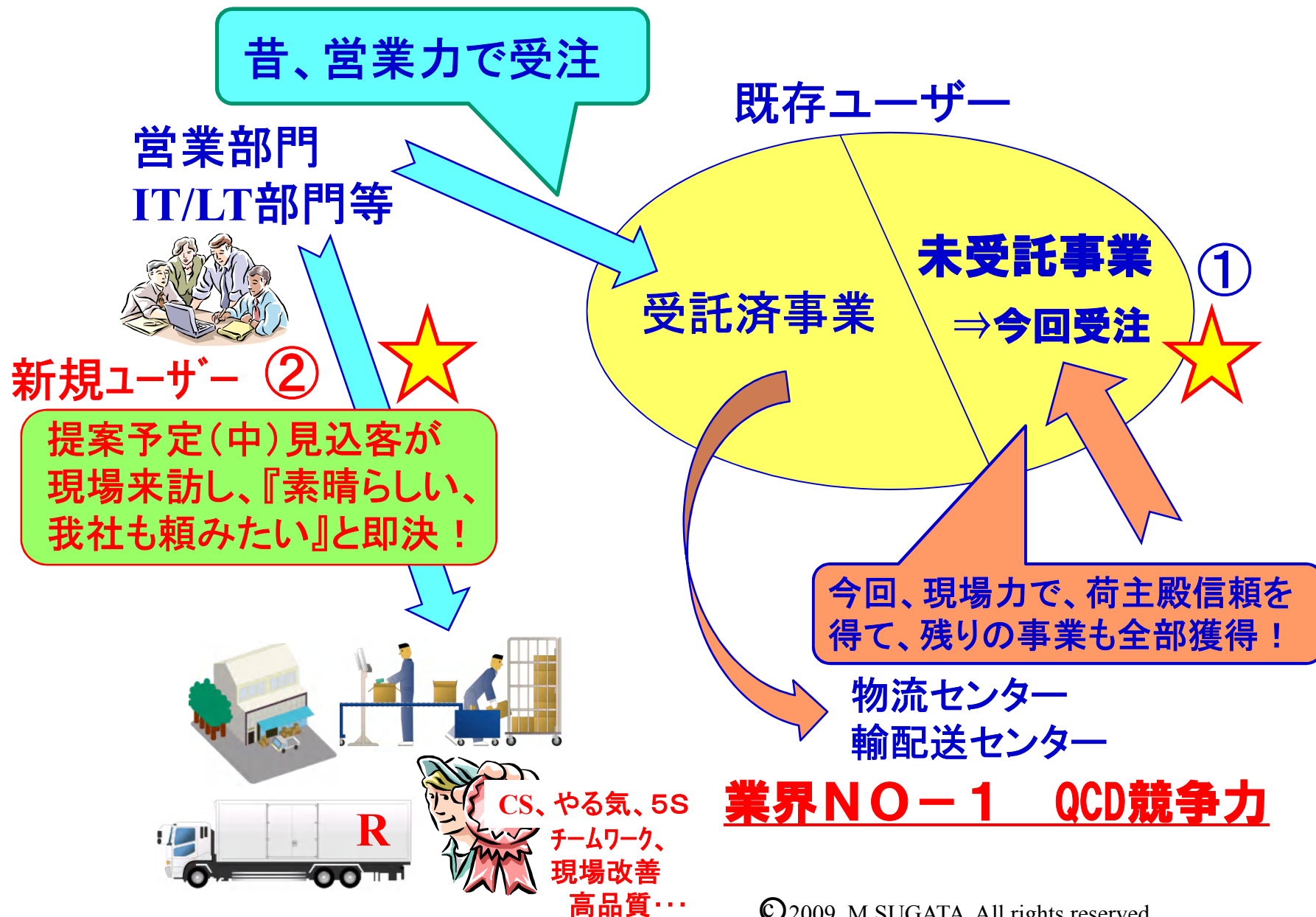
無駄無し?!

8

(1) 5S活動の進め方、効果（菅田の考え方）



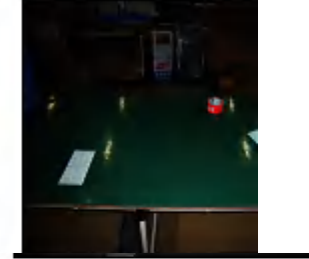
【5S活動による現場力の成果＝①＋②】



5S活動は、課所長(センター長)が率先しないとできない仕事



業務終了後(終電前でもこれはダメ)



商品の直置き

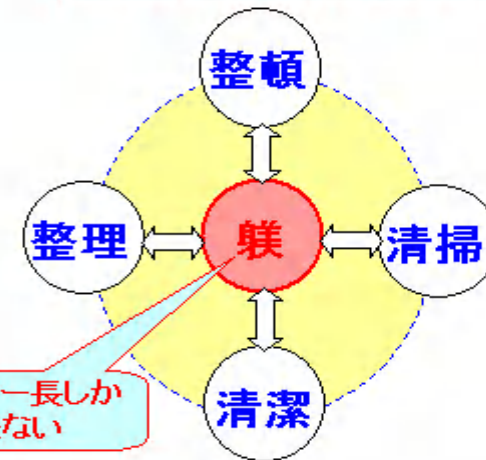


これはダメ! ×
商品フェース面が傷付く

商品がこまれ落ちそうだ

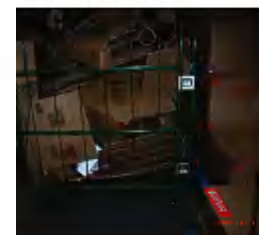
出来ればこのやり方を励行!
荷主様も安心します
後からピックする人も
気持ちよく作業できる

5Sレベルはセンター長次第
センター長のレベル以上にならない!



センター長しか
出来ない

はしが入らない

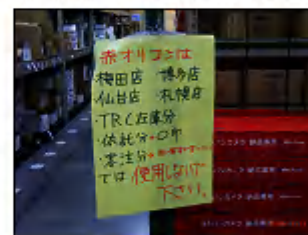
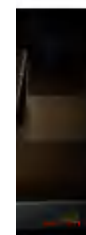


教訓

5Sは 管理監督職 次第。
最重要は『躰』。
整理整頓が先では無い。

了

注意書き表示(判り易く、逆の表現は避ける)



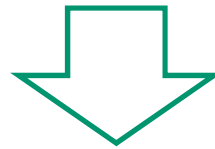


【改善発表会によるやる気の醸成、人材育成】

⇒ スパイラルアップ！

5S活動、品質改善活動などに取り組み、
その活動成果を、担当者が自ら、発表する。
聴講参加者は、他のメンバーの活動内容を学び、
次回からの自分の担当業務に活かす。

実施したこと



PPT

- (1) 好事例改善ツアー見学会(荷主殿参加OK)
- (2) 荷主殿への改善結果発表会
- (3) 朝昼礼時 改善提案、好事例紹介
など

30分間程度
3ヶ月に1回

特に、心配掛けた工程
随時開催で信頼回復

繰返し、申し上げたいこと

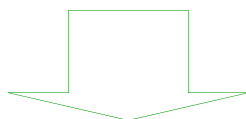


強い会社は 良い物流現場から！

強い会社の共通項

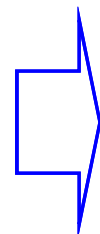
- 共通項 1: 経営トップ・管理職が現場に強い関心を持っている
(現場を大切に、密なコミュニケーション)
- 共通項 2: 従業員が活性化されている (モラール)
- 共通項 3: 目標が明快、且つ共有化されている (ベクトル合致)
- 共通項 4: 従業員がお客様を大切に、得意技を磨いている
(コアコンピタンス)

現場力 強化の



ドライビングフォース

自主的『5S+改善提案』
活動の活発化



QCD全部
劇的向上





現場力の大切さ

0A勝利者
ブランドへ!

環境対応を含めた

顧客満足

今後も顧客
育成強化に

現場力を鍛える

書籍 東洋経済新報社

- ・トヨタ 改善提案 61万件／年 91%実行
- ・花王 1986年開始TCR運動 現在も継続中
- ・ヤマト運輸 宅急便事故率の低さ 1／10万分(?)
- ・セブンイレブン 店舗売上 他社の+30%

戦略による優位期間 < 現場オペレーション
による優位期間

現場力

熱心な活



CS 安全
環境 やる気

コストだけでなく、環境+CSも
含めたCSR活動で、競争力向上
していきたい

5S活動 推進のやり方



一般(強制)方式



どのような結果になるでしょうか？

管理職 の皆さん、 如何ですか？

5Sはムダ取り、業務だから と、命令形式で、

強制してませんか？

『カイゼンで5Sの徹底』日本HR協会

産能大学出版部

5S活動 推進のやり方



一般(強制)方式では



管理職の皆さん、如何ですか？

5Sはムダ取り、業務だから と、命令形式で、
このように 強制してませんか？

やらされ感 その場限り、続かない！



5S活動 活発化のやり方

自主自立コミュニケーション型



皆さん、このようにやったら
どのような結果になる
でしょうか？

素晴らしい改善が一杯出てきたね。

お客様が喜んでる！ これからも皆で考え、

良い改善をどんどん実施して、**新業務・新顧客**を獲得しよう！

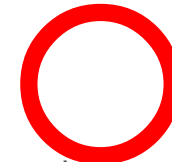
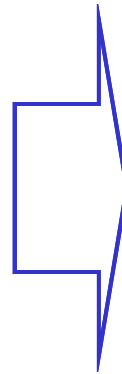
勉強ツアーもやろう。荷主にも観ていただこう。改善提案も

出して欲しい。表彰もしたい。皆を頼りにしているよ！

5S活動 活発化のやり方



自主自立コミュニケーション型



自律的・継続的

自ら進んで
する意志を
持とう



素晴らしい改善、一杯出てきたね。
荷主にも見てもらおう！ 喜ばれるよ！
皆で考え、良い改善をどんどん実施して、
プロになり、業界NO-1目指そう！
改善提案出してね 勉強ツアー・発表会も
やろう 期待しているよ！

お客様の喜ぶ顔、上司から
ありがとうと言ってもらうのが
楽しみ、やりがいになる



忙しくても
自律的に活動
が進む



(2) 5Sで成果出す『10の秘訣ステップ』

- 
- ① お客様視点で、5Sの必要性・躰の考え方を整理
 - ② 5Sの好例、悪例 を具体的に説明
 - ③ 言うだけでなく、まず自分自身が率先垂範
 - ④ 従業員の『5S＋提案の活動』をサポート
 - ⑤ 朝(昼)礼等で積極的に事例紹介、顕彰(表彰)
 - ⑥ 荷主様にもPR、ご来社観ていただき、
 - ⑦ // に安心感・信頼感を醸成 ⇒ 受注獲得努力
 - ⑧ 荷主様の喜び・感謝の声を積極フィードバック
 - ⑨ 外部のベンチマーク、改善ツアー見学会も取り入れ
 - ⑩ 全員が自主的実践してくれる迄、諦めず
リーダーシップ 取り続けることです。



現場は、3ヶ月で様変わりしてきます！

4. サマリー “管理監督職への期待”



拠点長の実体験、及び新業務獲得経験から、
事業が伸びるか否かは、①良い物流現場があり、
②荷主が喜んでいるか で決まる！

本物の3PL になれ！
顧客が大事にしてくれる。
3PL協会 大須賀会長
マテリアロー 09.7月号56ページ

強い現場力



共通項

共通項1：経営トップが現場に強い関心を持っている
(リーダーシップ & コミュニケーション)

共通項2：従業員が活性化されている (モラル)

共通項3：目標が明快、且つ共有化されている (目標管理)

共通項4：お客様を大切に、得意技を磨いている (コアコンピタンス)

現場力向上



ドライブングフォース？

私達、管理監督職のリーダーシップ次第！

確信



自部門の物流サービス点検をしよう！

できるセンター長『11の鉄則』実践理論

- ① サービスレベルが維持されていることを確認する活動を最低月1回は行っているか？
- ② サービスレベルが低下したような兆候が見られた時、原因を徹底的に追求しているか？
- ③ 工程内で発生している作業ミスと、顧客で発生しているクレーム内容との相関関係を継続的に見ているか？
- ④ サービスの重要性を従業員に日頃強調しているか？ またそのための研修を実施しているか？
- ⑤ サービスレベルを低下させるような経費節減やリストラを行っていないか？
- ⑥ お客様との関係で生じている社内の問題を軽く扱うような組織風土は無いのか？
- ⑦パンフレット・会社案内などで、外部に公表しているサービスは、必ず実行されているか？
- ⑧ 社員は、自社が提供しているサービスに自信を持ち、これを向上するように常に努力しているか？
- ⑨ 社員の離職率は高くないか？ 従業員がやる気を無くしていることはないか？
- ⑩ 需要が好調、あるいは他社との競争に勝っている結果、サービス面の力を抜いているようなことはないか？
- ⑪ 見込客、並びに社内営業部門メンバーが、物流センターをクロージング時の『ショールーム』として活用しているか？

従業員との共感活動、活力ある組織運営が出来てる？



顧客満足向上 実現度合い？
(荷主喜ぶか？ 安心するか？)

常にフォロー必要

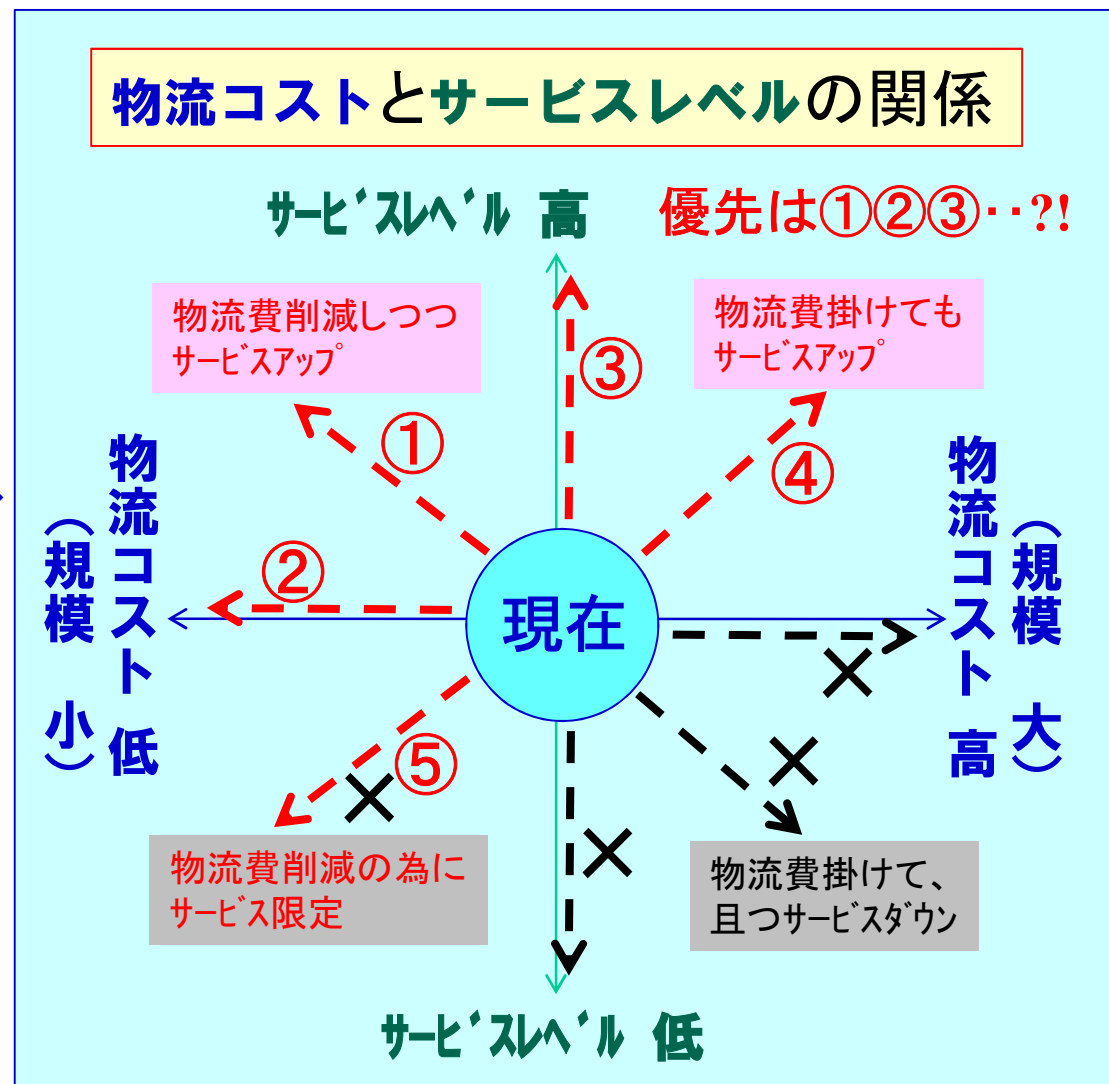
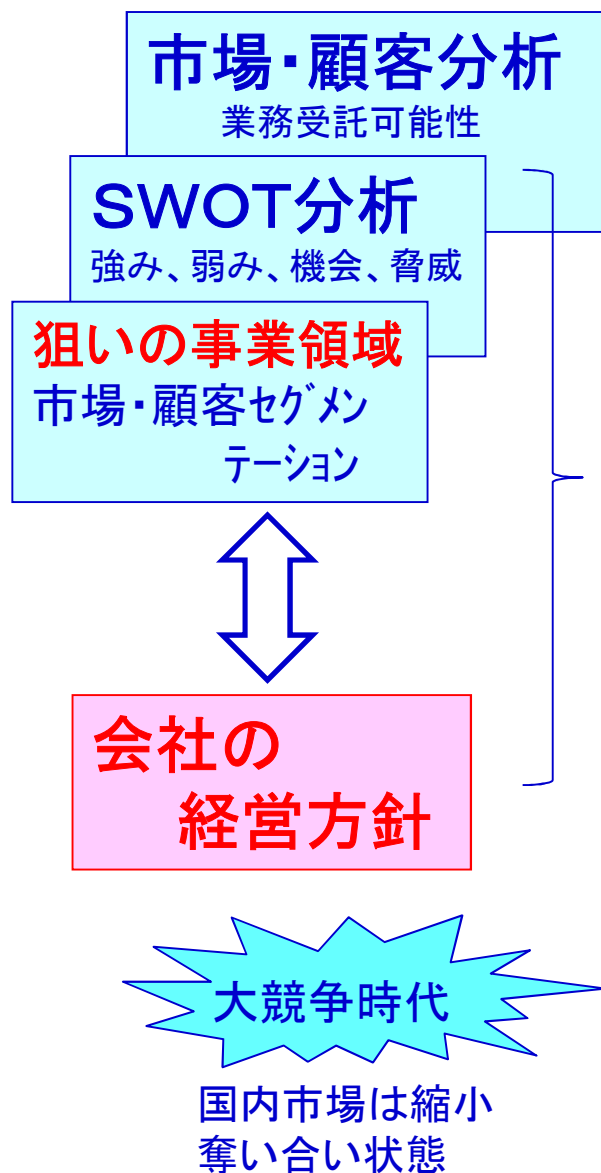


追加、リピート、紹介等、
新事業拡大の可否が決まる



既存顧客の新業務受託の可能性は、
現場力の良否による部分大きい

皆さん会社は どちらへ向かうべきか？



方向を決め、チャレンジして下さい

競争力ある高付加価値物流サービス 開発のポイント



21世紀 日本：
縮小・環境の世紀



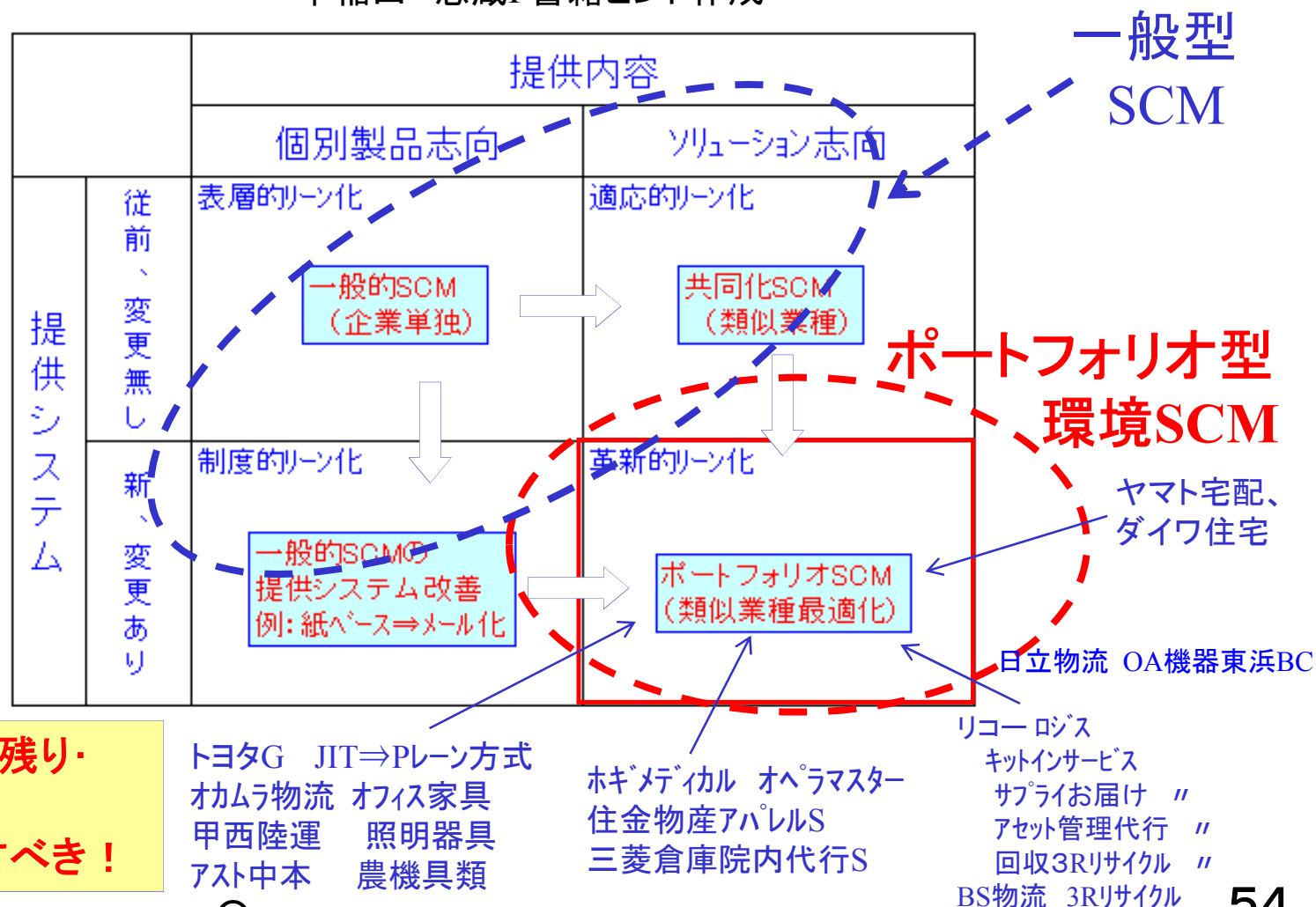
顧客ニーズ & 商品最適な物流サービス
(SCM+環境+安心安全等) 目指して進化

物流領域だけ
(単機能合理化)

生産+物流
物流+販売
(複合機能化)

生産+物流
+販売+3R
(一気通貫統合)
(ポートフォリオ型
グリーンSCM)

早稲田 恩蔵P書籍ヒント作成

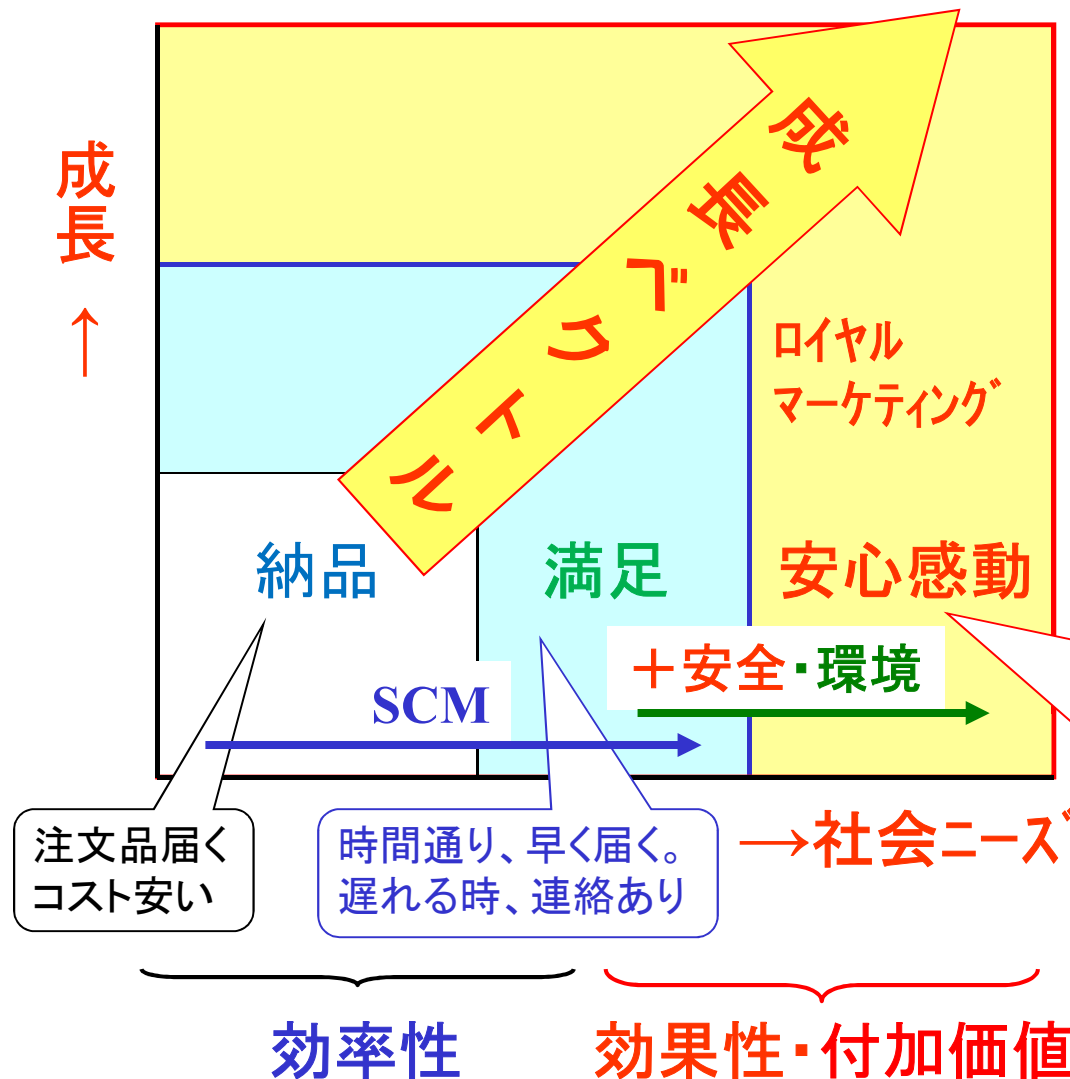


市場縮小下、勝ち残り・
成長発展の為に、
右下領域を目指すべき！

目指せ 現場力+価値創造による物流革新



安全・環境・CS・現場力 による 物流サービスの高度化



物流連 栗林C

05.7月 北側大臣へ要望書

単に荷主の注文を受けるだけでなく、
自らの判断で、顧客の営業の核心を
サポートする真のパートナーになることが
物流業の社会的地位向上の…

恐れ入りました！
お届けサービス

商品知識豊富、付帯作業充実、
環境・順法配慮で安心
安全・責任感、気配り配慮あり
提案力、感じ良い挨拶マナー
コスト まずまず、また頼みたい

顧客を大切にする
物流人材・組織創り

伸びてる会社

繰り返しますが



私達 管理監督職の役割

1. 将来に布石 を打つ

戦略思考・独創力で、新規ビジネス開発・獲得

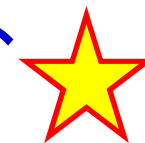
2. 人材育成 に情熱を燃やす

オペレーショナル・エクセレンシーの実現(本物の3PL)

3. 良き組織風土創り に情熱を燃やす

モチベーション・コミュニケーションスキル ⇒ チームワーク創り

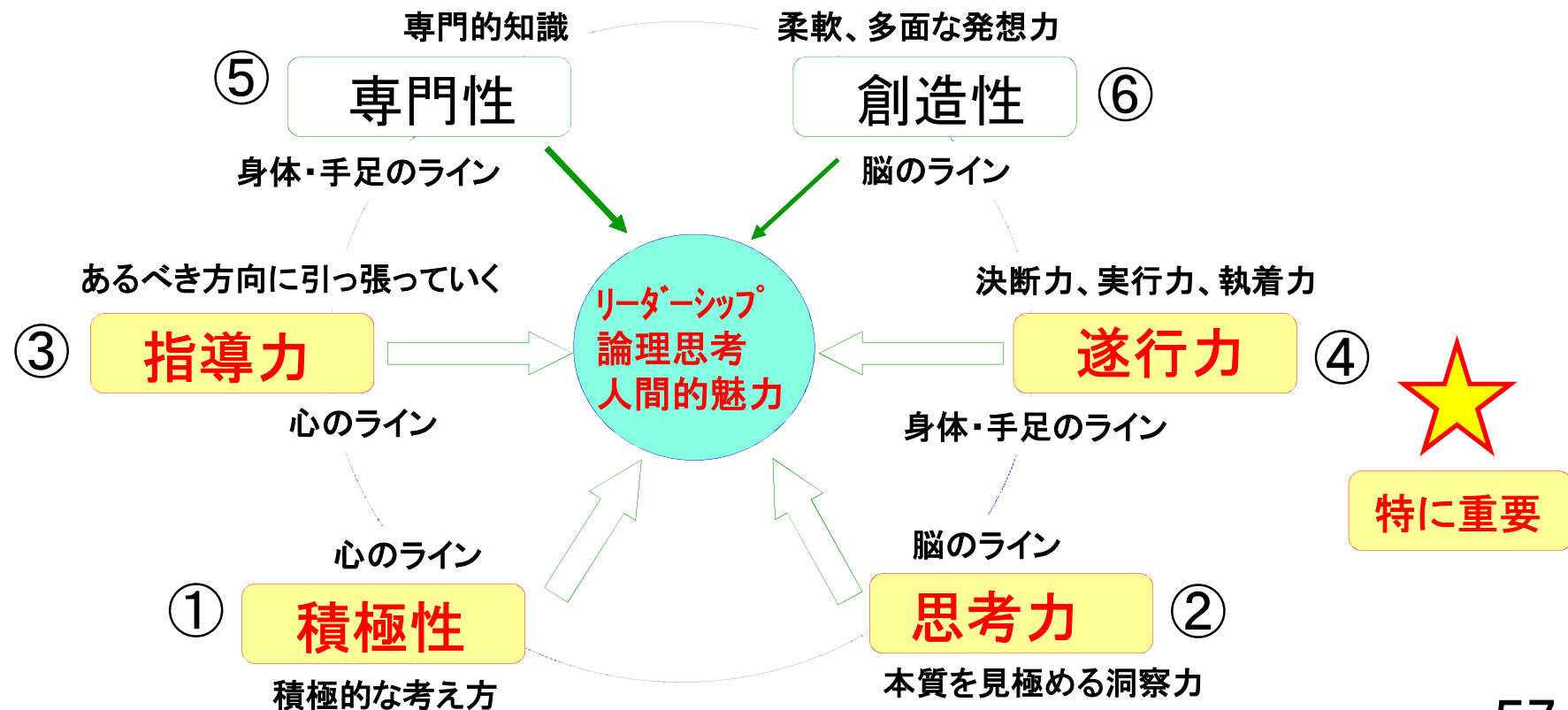
オンリーワンの会社創り目指して、
メンバーを育成しましょう！
自らにも高い目標 課して、努力しましょう！



拠点長に求められる基本資質 ～ “幹部リーダーへの基本6S” ～



企業の利益源泉は、**物流センター** と **輸配送ネットワーク**。
企業の中核拠点長であるにも関わらず、自ら求め、且つ磨くべき重要な資質が欠如していたり、努力希薄であるような幹部では、本人も不幸、部下も不幸、会社も困る。 **幹部拠点長に求められる基本6資質**。





安全
環境
CS
現場力

＝ CSR ⇒ 物流革新
企業の社会的責任 企業の競争力向上



ご清聴ありがとうございました。
ご参考になれば幸いです

グリーン物流
ガイア・シンフォニーメッセージ

子供達の為に、
きれいな地球を残そう
子供達の将来を、失望や
絶望ではなく、
夢希望あるものに・・・
映画監督 龍村仁氏



ご質問等は、下記へご連絡ください
myles.sugata@nifty.com
080-5674-6541

Innovation & Value
For CSR Logistics

