

第2章 物流の改善プロジェクトで成し得た 意識改革



渡邊 大輔

東京都中小企業診断士協会中央支部

はじめに

「将来の目標が明確になり、現在の業務に対して積極的になれたこと」。これが私が診断士の資格取得により得た最も大きな成果である。

以前の私はいわゆる「そつなくこなす」タイプであり、ルーチンワークを淡々とこなす日々を過ごしていた。最低限のことはやるが、それ以上を積極的に求めようとはしない、それが私のスタンスであった。

ところが、診断士の資格取得を契機に目的意識を持って業務に向きあうようになった。今では、「業務の改善を通じ会社の成長に貢献するとともに、自分自身の成長を追求していきたい」と考えるようになり、日々改善点を模索しながら業務に取り組んでいる。以下にその変遷を記していきたい。

1. 診断士を志すまでの変遷

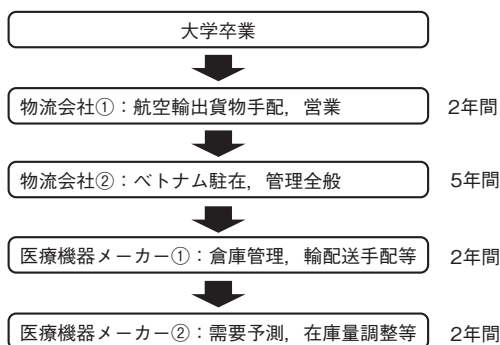
(1) これまでの経歴

私は、中学生の頃から外国語が好きで、大学ではベトナム語を専攻し、国際的な仕事に就くことに憧れを抱いていた。就職活動においては、企業のビジネスをグローバルにサポートしたいという思いで、物流会社に就職をした。物流業界では一度転職を経験したが、計7年間勤務をした。そのうち約5年間はベ

トナムの現地法人へ駐在し、マネージャーとして営業からフォワーディング、倉庫管理、収支管理に至るまで幅広い業務を経験した。

その後、今度は荷主の立場から物流を構築したいと思うようになり、日本へ帰国し医療機器の製造メーカーの物流部へ転職をした。同業界内でも一度転職をしているが、計4年間勤務して現在に至る（図表1）。

図表1 私の経歴



(2) 現在の仕事内容

現在の勤務先は、手術支援ロボットを製造する米国系の医療機器メーカーだ。日本法人は2010年に設立されたばかりのスタートアップの企業である。その中で私は物流部に所属している。

日本ではロボットを用いた手術はまだ一般的ではなく、成長産業に位置づけられている。当社の業績も伸長しており、日々物量が増加

する中、病院へ滞りなく物を届けるのが物流部の役割である。

私の業務は、需要予測に基づく在庫量の調整や輸出入手配、業務委託先の物流業者の管理などである。医療機器の仕事は人命にかかわることであり、ミスは許されない。法的規制も厳しく、高い品質が要求されるとともに、企業として利潤を上げるためには効率性を追求しコストダウンを図ることも必要である。

(3) 診断士を志した理由

私が診断士を志望した当初の目的は、家業の承継を見据え、経営の知識やスキルを身につけることであった。

私の実家は、岡山県で自動車メーカーの製造設備のメンテナンスや不良部品選別などのサービス業の会社を営んでいる。家業の承継を本気で考えるようになったのは5年ほど前、30歳を超えたあたりである。

それ以前は、岡山県の片田舎で小規模な企業を営む実家のことを誇りに思うことはなかった。冒頭で記したように、私は国際志向が強く、世界を股にかけて仕事をするのを夢としていた。片田舎で細々と事業を続ける実家の会社に興味を持つことはなく、父親の跡継ぎになる気も毛頭なかった。

しかし、企業で勤務を続けているうちに家業に対する見方が変わってきた。私は物流会社勤務時代にベトナムで5年間現地法人に向向していた。当時は20歳代後半の若輩者であったが、日本からの出向者というだけで現地法人ではマネージャーの肩書をもらい、30名ほどの部下を持つこととなった。だが、部下の管理は想像以上に難しいことだった。日本でも部下の管理などは経験したことがなく、ましてや文化も習慣も異なるベトナム人が相手である。指示の出し方もわからず、意図せぬ方向で物事が進んでいたり、部下同士のもめ事を仲裁することもできなかつたりで、モチベーションを失う社員も出てきた。何をすべきかもわからず悩むうちに、ふと実家の会社のことを考えるようになった。

実家の会社は、社員10名程度の細々とした会社であるが、社員の定着率は高く、皆一生懸命に仕事をしている。ベトナムでの勤務経験を通じて「親父の仕事はすごいのだ」と身染みて感じるようになった。そして、会社を存続させることの使命感や両親に対する孝心も生まれ、将来会社を承継することを決心した。

しかし、前述のとおり私は物流関係の仕事しかしたことがなく、家業の自動車関連の業界や設備のメンテナンスなどについてはまったく知識がない。ましてやベトナム駐在時代にマネジメントには失敗している。「本当に私に会社を経営していくことができるのか」という不安でいっぱいになった。そんな中、少しでも経営に関する勉強をしたいという思いで診断士を志すようになった。

2. 意識の変化

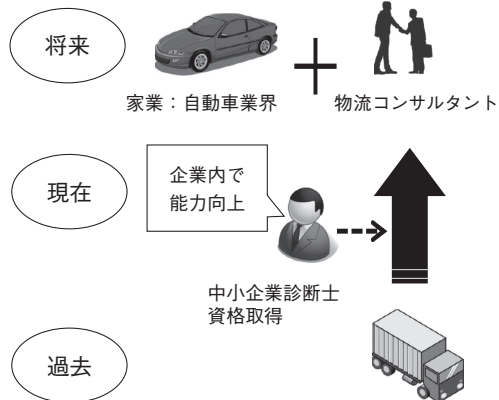
経営の知識やスキルの向上を目的に志した診断士の資格だったが、試験に合格してから目標が大きく変化した。多くの先輩方から話を聞くにつれ、コンサルタントとしての仕事に魅力を感じるようになったのである。自身のスキルや経験などを総動員して企業のパートナーとなることに憧れ、コンサルタントとして活躍することを夢見るようになった。

そして、自身のキャリアを見直すうちに、家業とコンサルタントの二足の草鞋の道を思い描くようになった。現在の物流業界でのスキルや専門性を磨いていけば、家業の新たな事業として、物流改善のコンサルティングを顧客に提供することができるのではないかと考えるようになったのである。これまで無関係と考えていた将来の家業の承継と現在の物流関連の業務をつなげられた瞬間であった。

その結果、現在の企業内での業務への取組みも大きく変化することとなった。コンサルティングを提供できるレベルまで物流の専門性を高めることを強く意識し始めたことで、積極的に業務全体を見直し、改善点を模索す

る日々が始まった。診断士の資格取得がなければ、今までどおり「そつなく」ルーチンの業務をこなすのみで、このように積極的に業務に取り組むことはなかったであろう。

図表2 私のビジョン



3. 改善活動

(1) 改善プロジェクトの紹介

私が実際に行った改善活動の一例を紹介したい。着目したのは倉庫オペレーションの効率性であった。データを取ってみると、物量が増加しているにもかかわらず、オペレーションの効率性に改善が見られないことに気がついたのである。そこで社内で提案をし、委託先である倉庫運営業者とともに改善プロジェクトを立ち上げることとなった。

しかし、倉庫運営業者の協力を得るのには想像以上に苦勞した。それまでの当社の倉庫業務は業者任せの体質であり、業務の詳細なフローや工数を把握していなかった。そして倉庫業務の料金設定は時間による課金制となっており、効率性が悪く時間がかかればかかるほど業者の売上は増える仕組みであった。

当然、倉庫業者側からは改善プロジェクトの実行について警戒された。表立って反発されることはないものの、いざ始めてみると積極的に動いてくれる様子はなかった。このままでは何もできずに失敗すると感じた私は必

死に打開策を模索した。

まずは、自社のビジョンを現場レベルまで落とし込むことを始めた。当社のロボットを使えば難しい内視鏡手術が簡単にできるようになる。安全な低侵襲手術を普及させることが自社の経営理念であるが、まずはそれを現場の作業員にも説明した。会社は違えどパートナー企業として一緒にやっていきたいという思いを自分の言葉で懸命に伝えた。

さらに、当社の製品を好きになってもらおうと営業部に無理をお願いし、客先向けのデモ機を借りて作業員にもロボットの操作体験をしてもらう機会をつくった。そして、当社が市場で競争力を持ち、販売量を増加させていくことが倉庫運営業者には業務を継続させていく手段になることを理解してもらった。

もちろん、倉庫運営業者側にも目に見えるメリットを残さなければならない。そこで、料金体系の見直しにも着手することにした。当プロジェクトでは業務の工数を明確化し、適正なコストを把握するためのものであるという定義づけを行った。そして改善活動によりリードタイムを安定化できれば料金設定を時間建てから個数建てへと移行していくことを取り決めた。

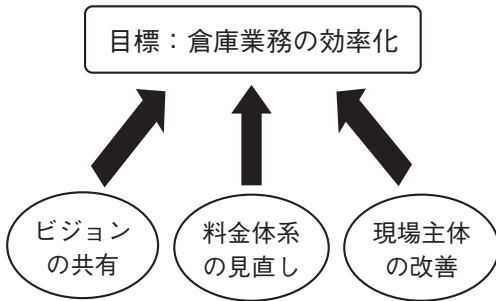
「1個当たりいくら」という設定になれば、作業時間の短縮は直接倉庫運営業者のメリットになる。当社側のコストメリットはプロジェクト発足時に会社に提案した試算額よりは減少するが、上司にも状況を説明し、何とか了承を得ることができた。

そして、実際の改善活動にあたっては現場の作業員を巻き込み、QCサークルのような形式で議論を進めた。トップダウンではなく、現場の作業員が主体性を持って動くことで、業務改善に対する楽しみを感じてもらうことを意図していた。思いのほか、作業員の方たちからは多くの意見やアイデアをもらい、現場の活性化を感じた。

これらの取組みの結果、プロジェクトの動きは加速した。現場から出てきた改善アイデアを3つ実現に結びつけ、最終的にリードタ

イムは20%以上削減することができた。プロジェクトでの取組みがアメリカ本社の改善チーム内でも共有され、報奨を獲得した。

図表3 改善プロジェクトでの取組み



(2) プロジェクトを通じて得たもの

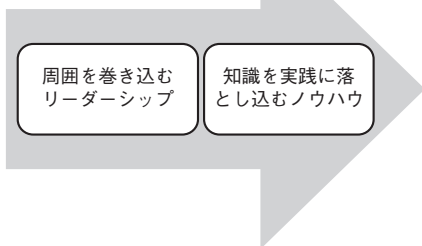
上記の改善プロジェクトを通して、「知識を実践に移すこと」と「周囲を巻き込んで物事を動かすこと」の2つを学んだ。

プロジェクトの実施において「ビジョンの共有」や「QCサークル」など診断士試験で学んだ知識を活用することができた。幅広い知識を習得している診断士にとって、企業内での業務は知識を実践に落とし込んでいく最適の場であると実感した。

また、チームとして改善活動ができたことは私にとって大きな自信となった。明確に目的意識を持ち積極的に業務に取り組んだことで、周りの人たちを動かすことができたと感じている。私にとっては、診断士の資格取得がなければ成し得なかった意識改革である。

図表4 プロジェクトでの習得

プロジェクトを通じて得られたもの



4. 今後の展望

「企業内診断士はまずは自分の業務でイノベーションを起こすこと」と、東京協会のマスターコースで教わった。今後も当面は企業内診断士として活動を続けながら、積極的に改善活動に取り組んでいきたいと考えている。貪欲に専門知識を習得し、企業内の業務で実践に移していき、それにより会社の成長に貢献するとともに自分自身の成長を目指したい。

そして、将来目指すのは家業とコンサルタントの両立である。コンサルタントを目指す中で新たな夢も生まれてきた。私は学生時代は国際協力の分野の仕事に就くことを夢とされていた。その夢をかなえることはなく現在の道を歩んできたが、先日偶然にも JICA の中小企業海外展開支援制度を知ることとなった。診断士は国際協力の分野でも活躍できる余地があることに驚くとともに、学生時代の夢が蘇り、中小企業支援を通じた国際協力に携わりたいと強く思うようになった。

診断士の資格取得により、「将来の家業の発展」と「現在の業務」が結びついたと考えていたが、さらに「学生時代に思い描いていた夢」にまでつなげることができた。診断士の資格はあらゆる方向に自分の可能性を広げてくれる素晴らしい資格である。今後もこの資格を通じた活動で得られる知識やノウハウ・人脈などをフルに活用し、自分自身の成長を追求していきたいと考えている。

渡邊 大輔

(わたなべ だいすけ)

東京外国語大学卒業後、物流会社の勤務を経て、医療機器メーカーの物流部に就職。輸出入・倉庫オペレーションや需要予測などの業務を担当。家業の新ビジネスとして物流改善のコンサルティングを立ち上げるべく奮闘中。

