

# “長”ではなく“人”として

## — 夢中になったら、素になった

山本昇平 まるだい運輸倉庫/テクノ事業所

私の事業所では社屋棟に七つの倉庫があり、およそ一万パレットの収納能力を備えています。取引先の工場から短期・長期で、デジタルカメラ、レンズ付フィルム、DVDなどの製品をお預かりし、必要に応じて全国の営業拠点に出荷するという業務を行っています。

三年ほど前のことです。組革研から戻った所長がそれまでとずい分変わり、「おかしいなあ」と驚いたことがあります。以前は製品が搬入されると、どこに収納するか現場の動きを細かに指示する所長でした。それがどうでしょう。「今度はこの製品が入ります。お願いします」としか言わなくなったのです。「これって、どういうこと?」。

「我われはとまどい、試行錯誤しながらも、なんとか業務をすませたのです。」

〇六年十一月、今度私が組革研に参加する番になりました。初日からチームリーダーはただ、「始めてください」「自分で考えてください」「時間がありませんよ」と言うだけ。こま図の何を調べるのか、何のために調

べるのか、わけがわからず、不満と焦りがつのりました。

上期S-20は、さんさんでした。2VIPに着いたものの、

「割りこま」を見つけておらず、引き返して探し続けました。ペアを待たせているという焦りと、わからない自分自身への怒りがこみ上げ、「やってられない!もう帰ろうか」という気持ちで一杯になりました。ふと見渡すと、周りは皆、懸命に走っています。「初日から逃げ出してどうする。会社に申し訳ないじゃないか」と、やっとこらえました。頭を空にして、スタートから歩き直したのですが、結局一枚目の割りこまは見つからず、タイムアウトでした。

それからは、自分のみじめな結果と後ろめたさを、ずっと引きずりました。しかも、私は文章を書くことが苦手です。口下手で、論じることが上手ではありません。実は早々と、こま図における重要な発見をしていたのですが、それを的確に表現することができません。書いたことにはすべてバツが打たれ、対決でも相手に押されてしまい、

時間ばかりが過ぎていきました。

「上期でさんさんだった人間の言い分など、誰もわかるうとしてくれないんだ」と、不信感さえ生まれてきました。

下期のスタート直前になり、とうとう私は声を張り上げました。チームに貢献したいという一心からです。「すみません、説明させてください。このマークは、遠くにあるように見えても、すぐ脇にあるんです!」。こま図を指し示しながら具体的に説明すると、「あつ、そういうことなんだ。そのことが言いたかったんですね」と、皆の顔が晴れ渡っていききました。うれしかった。やっと、初めて、認めてもらえたのです。

私は、下期は十九位でゴールすることができました。チームも全員がゴールでき、一番風呂に入ることができたのです。

### 易きに流れていた

ところが、この「やり遂げた」という達成感で、張り詰めていたものがプツンと切れてしまいました。四日目の作業の深夜四時くらいだったでしょうか。「相

手グループは真剣だぞ。こんな生ぬるいことで対決するなんて、相手に失礼だ。お前ら、帰れ!」と、チームリーダーを激怒させてしまいました。「チーム業績は一位を達成したし、明日になれば帰るのだから、もうこのくらいでいいんじゃない」と、全員が易きに流れていたときでした。

急いで相手グループの様子を見にいきました。相手はなぜか、年輩ばかりの編成でした。声を枯らして言い合っています。「若僧ばかりのグループに負けてたまるか!」という気概が迫ってきました。なあなあ我われが立ち向かうことなど、本当に失礼に思えてきました。

「気持ち完全に負けていた。甘かった。付け焼刃になつてしまふかもしれない。しかし、とにかくベテランに対抗するために、今から必死にやるしかない」と話し合い、覚悟を固めました。そして「対決したい」とリーダーにお願ひし、相手グループに頭を下げたのです。

対決は結論が出ないまま八時になりました。最後の全体ミー

ディングが始まり、私にグループ発表を任せてくれました。思わず言っていました。「対決の最中、私は途中で怠け、投げ出して帰りたくなっただんです。今までの自分ならそれを隠していたかもしれません。ですが、一生懸命にやっている皆さんに対し、それでは失礼だと思えました。謝らせてください。申し訳ありませんでした」。

### 我われにはできる

組革研を終えると、所長の言葉の真意がわかるようになりました。私も目が開いたのです。

七つの倉庫。今までは、製品が搬入されたら、ただ空いている場所に格納するだけでした。スペースが足りなくなると離れた倉庫を利用し、そこに詰め込んでいました。そのため、いざ出荷となると、各倉庫から数を集めて揃えたり、離れた倉庫から運び込んだり、出荷先の拠点別に仕分けし直したり、と現場はバタバタでした。出荷製品二〇個が十五個と五個に別々の段ボールで、別々のパレットで納品されることもあり、「なぜ一

つにまとめてくれないのか」というクレームもたびたび。取引先は、「製品を営業拠点別に保管・出荷管理してほしい」と強く要望していました。しかし、取り扱い数が膨大で荷動きが激しいなかで、各倉庫の製品を再編成するなんて絶対に不可能だと、それまでは決めつけていました。

ところが、まったく反対の気持ちになったのです。「倉庫の再編成、やればできるかもしれない。お客さんの要望から逃げてはダメだ」と。

十二月のミーティングで、事業所の全メンバー十八人を集めて話しました。「倉庫の再編成をしたいのです。製品を別の倉庫に逃がし、出荷の度にここに移動して仕分けし直すのは大変なムダではないですか。ここ一か所に集約しましょう。それから新たな製品が入ってきたときに、すぐに受け入れられる余力もつくりましょう。どのようにやったらいいか、皆さんにお任せします。お願いします」。

まず、各倉庫の責任者が、どの荷物をどのように管理するか

(収納の仕様、ラックの高さなど)を考察し、彼らの上長が、それを図面とプランにまとめて、一月のミーティングに備えてくれました。私は全てを貼り出してもらい、皆で一覽一望して討論しました。さらに皆のアイデアを加え、目標達成のスケジュールを切つて、所長に提出しました。すると、「これではちょっと甘くない? もっと短縮できるとしょ」という返事。さらにアイデアを出し合うと、スケジュールは半月も短縮されたのです。こうして、一月半ばかり全倉庫の再編成がスタートしました。

「こんなに短時間で本当に大丈夫だろうか」と、内心ははらしたながら、皆の動きを見守りました。「七倉庫を同時にすすめたのでは、人手も時間も足りません。全員が一緒に力を合わせて、一庫ずつ再編成をすすめていきましよう」という一人の声に、「私がラックの高さ調整を担当します」「私は三号庫から荷物を運んできます。あなたは五号庫から運んでください」という声飛び交っています。

こうして、状況に応じて十八人が役割を分担し、助け合つてすすめています。なんだかイキイキしているようにすら見えませんでした。

各倉庫が、商品・出荷先別に整理整頓されていきました。こうしてスケジュール通りの二月半ばに、再編成が無事に完了したので。今では取引先からのクレームも半減しています。

また先日は、突然、空調(冷蔵)倉庫二〇〇パレット分の収納を依頼されました。空きは八〇〇しかありません。しかしこれをなんとか受けなければならぬ状況でした。さっそく皆に相談しました。口々に荷積み工夫を提案してくれ、夕方だというのに「今から積み直しをやつていいですか」と言ってくれるのです。「助かります。お願いします」。こうして、最大限可能な数をクライアントに提供することができました。

私は今年の四月から係長になりました。長といても、机の前に座っているのではなく、常に現場に身をおき、皆と一緒に仕事をしたいと思えます。