中小企業の現場改善の進め方

第2回

生産性高める「ＥＣＲＳ」

クニエ
ロジスティクスグループ
大室　翔史
マネージャー

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、世界中でサプライチェーンの混乱が起きている。影響が長期化すると予想される中、製造業を中心とした荷主ではサプライチェーンの再構築を検討し始めている。同時に物流業務を見直すことも必要で、生産性と品質の向上が最大の課題となる。今回は生産性に着目し、改善のポイントを考えていく＝表。

フレームワークを活用する

前回は業務改善を行う際には、業務を細分化して分析した上で、付加価値を生み出している業務とそれ以外の業務とを分類し、付加価値を生み出していない業務に着目して、打ち手を考える必要があることを説明した。

だが、何もヒントがない状況で考え始めると、打ち手の立案だけで時間がかかり、時間をかけた割には効果的な施策を考えられないケースもある。効率良く効果的な打ち手を出すには業務改善を思考する枠組み、いわゆる「フレームワーク」を活用することが有効だ。

フレームワークは「PDCA（計画・実行・評価・改善）」などが有名だが、生産性改善では「ECRS」が代表的だ。Eliminate（排除する）、Combine（結合させる）、Rearrange（入れ替える・再配置する）、Simplify（簡素化する）の頭文字をつなげた言葉で、業務プロセスの改善方法を表している。

E→C→R→Sという並びは、実施した場合に改善効果が大きい順番とされ、順番に沿って業務プロセスの改変を考察した上で、付加価値を生み出していない業務の改善を検討するとよい。

具体的に庫内業務の生産性改善に当てはめて考えてみたい。まず、付加価値を生み出さず、業務の目的が不明確でありながら習慣化し、無駄と考えられる業務をE（排除）できないかを模索する。続いて、業務の中で複数のプロセスに分けられ、作業者も別になっている作業をC（結合）することができないかを考える。例えば、出荷検品作業と出荷こん包作業を分けて2人で実施していたのを1人がまとめて行うことで、各プロセスの間で発生していた時間、動作の無駄を減らせる可能性がある。

生産性改善のポイント

プロセス	施策の立案	効果の検証	さらなる改善活動へ
期待されること	効率的に効果的な施策を立案する	数値を用いて定量的な検証を行う	
ポイント	業務改善のフレームワーク(ECRS)を活用	物流システムを活用	

次に、業務手順や場所のR（入れ替え・再配置）ができるか検討する。庫内のレイアウトを変え、作業動線を短縮することが考えられる。最後に、最初のE（排除）の段階よりもさらに細かく作業手順を確認し、S（簡素化）できる作業がないかを探索する。出荷こん包のプロセス自体をなくすことはできないが、過剰なこん包をしていたのであれば、簡素化させることが一例として挙げられる。

効果を検証し次につなげる

改善策を実行した後は、効果を検証することが求められる。だが、現場では策を実施することだけで満足してしまい、検証までは行えていないケースも見られる。継続して生産性を改善するためには、効果を検証して、次の改善活動につなげるサイクルをつくることが重要になる。的確に検証するためには、定量的な指標を用いる必要があり物流システムの役割が大きくなる。中核となるのが、WMS（倉庫管理システム）だ。

例えば、改善策を行う前後の入出庫の実績データを取得し、傾向を比較して分析することで検証が可能になる。多くの企業はWMSを導入しているが、入出庫作業の指示出しや在庫管理での活用にとどまっている企業が多く見受けられる。WMSは継続的な業務改善ツールとして捉えることも必要だ。次回は業務の品質改善について考えていきたい。

おおむろ・しょうじ＝2010年米ナショナル大経営学修士、外資系3PLプロバイダーで複数の倉庫の立ち上げ運営管理を経験。後に日系コンサルティングファーム勤務を経て、17年クニエ入社、現職。物流領域での業務改革やシステムコンサルティングを手掛ける。

輸送経済新聞社『輸送経済新聞　2020年8月25日』