



物流ニュース

NO. 84

2011年3月

物流業におけるグローバル人材の育成

日本企業は今日、海外を生産拠点とすると同時に販売拠点として定めている。従って、グローバル企業との競争が激化し、また、進出先の国では地場企業との協働体制が欠かれない状況となっている。グローバルをキーワードに置き、その捉え方や求められる人材、物流の現場に於ける現実と課題、人材育成プログラムを考察してみたい。

【グローバルの捉え方】

明治維新から日本の近代の歴史を振り返ると、国中が混乱⇒復興⇒成長⇒試練の中にあり、実に逞しく各時代における大きな危機を我々は克服してきた。また、1970年代のオイルショックの際には、省エネや効率化に取り組み世界市場を席卷した。

しかし、このような日本人の危機克服パターンを振り返ってみると、幾つかの共通点に気付くのではないだろうか。一つは危機が外的な要因に因るものであったこと、そして、その危機を克服した暁には繁栄が見えること、すなわち「やるべき事」と「正解」がある程度見えていたことではないだろうか。

翻って、現在はどうかと言えば、日本国内に蓄積してきた制度疲労とグローバルでの危機（政治、経済）とがダブルで襲い掛かっている状態、つまり、後ろ向きな後処理問題と今後の展望を描くことを同時に行わなければならないとなっている。ここでの特徴は問題が複雑化していることであり、そしてこのように問題自体が国内外で入り組み複雑化してくると、まずはその問題の本質を探ってみることが重要になって来るのではないだろうか。

これまで我々日本人が体験してきた危機に伴う問題とその解が一對にあった状況とはかなり様相が異なっているのである。

【求められる人材】

上記の環境下では、これまでとはかなり異なるマインド設定とスキルが求められるのではないだろうか。つまり、このように問題が複雑化する中では、まずはその問題自体を定義することが極めて重要でその定義を間違えると議論はとんでもない方向に進む危険がある。従って、問題を定義付けできる人材が求められるのではないであろうか。順序としては状況の全体感を持ち問題を定義付け、問題解決の各種施策の優先順位を決定して行く思考能力が必要になってくる。このプロセスを行わないままいきなり個別施策の是非論に入ると本質的な解決に至らない危険性が生じる。

日本で教育を受けその社会にどっぷりと浸かり込んでしまうと、日々の細かいことに目が奪われがちになり、思考のスケール感が小さくなり、起こっている事象を大きく構造的に捉える力、全体最適で発想する力が養われない危険性があるのではないだろうか。

一方、我々企業の中で問題自体を定義するのは、現場で頑張っている一般職の果たす役割ではなく、それは主にリーダーが遂行すべきことになる。しかし、将来を見据え一般職の人も全体最適で考える習慣を早くから身に付けておくことが必要になるだろう。

【現実と課題】

グローバル対応を行う上で求められる人材像は上で触れた通りとなるが、一方、企業における実際のマネージャーや担当職がどのような現状（日常）に曝されているかを以下物流センターの人員をケースに整理してみたい。

○慌しくいつも時間に追われている：

物流センターのマネージャーそして顧客を持つ担当者を見てみると、いつも時間に追われている。朝センターに出勤してから夜に退社するまでひっきりなしに電話や電子メールが届き、昼食時も仕事から逃れられない。手が空けば周りの人間が何かを持ち込んでくる。しかも職場に懸案事項があれば夜間も休日もその対応を行わなければならない綱渡りのスケジュールで行動している。

○関連性の低い仕事を細切れに行う、中断も伴う：

物流の現場では極めて細切れに仕事を行っており、更にひっきりなしに邪魔が入る。搬入貨物の予定が早まると報告を受ける⇒電子メールを確認する⇒チーム員がトラブル原因の説明に来る⇒作業安全の会議に入る⇒倉庫内を視察に行く⇒顧客向け提案書の作成に入る⇒また電子メールの確認に入る、と言う具合である。つまり、重要事項と提携業務が不規則に混ざり込んでいる。その為、頻繁にそして素早く気持ちを切り替えることが求められる。

○自分自身でも実際に業務（作業）を推進する：

現場の人間はマネージャーを含め自分で実際に作業にも関わり、ひっきりなしに入ってくる情報にその場その場で対応している。また、現場では非公式のコミュニケーション手段を好む傾向が強く、中でも電話や打合せなどの口頭のコミュニケーションと電子メールによるコミュニケーションに頼っているのが通常である。噂話や未確認情報の類も現場の人間が吸収する情報の中で重要な部分になっている。

もちろん物流に関わる全ての人が以上のような状況に直面しているわけではないが、第一線の現場に立つ人達には、少なからずこのような状況が当てはまる。

つまり、日々の対応に追われ極めて多忙で、戦略的に物事を考え、大局的・長期的な思考を持って行動しにくい状況となっているのが現実である。では、そんな現実に直面する彼等に少しでもグローバル化に対応できる思考を植えつけるためには、どのような教育研修体系とプログラムが有効なのか。そのカギは「段階式の研修体系」【Key Word】と考えられる。

【人材育成プログラムの考察】

繰り返すが、物流現場の第一線に立つ人々には制約条件が伴う。纏まった時間が取れず思考を中断されるのが常となる。また、この様な状況ではあるが、そんな彼等にグローバル化が迫っているからと言って戦略思考構築の教育研修を単発的に提供することが有効なプログラムになることも信じ難い。

そこで、提供側（教育研修部門）も受講側（受講者）も忍耐が必要になるが、以下のよ
うな育成プログラムを考察してみたい。

○基礎から応用：

自分たちの提供しているサービスは物流事業であることから、①改めてその知識（荷役、
保管、輸送、物流センター、国際輸送、関連法規など）を体系的に整理することから始め
る。そして、②より実践的な知識の講習を講義式で行う。次に、③グローバル対応の為に
荷主状況を含めた貿易の流れを学ぶ。以上までを基礎的な部分として次に応用的なプログ
ラムとして、④自社サービスをグローバル展開する上でのマーケティング戦略思考を養成
する、そして最後のステップとして、⑤国際物流の想定事例をもって、全体最適型のサー
ビス提供を考察する。流れとしては以上となる。

○提供手段のバリエーション：

受講者の時間的な制約を考え、何日間も彼らを研修施設に詰め込むことは難しい。そこ
で、eラーニングと集合研修（1日～2日）を有効に織り交ぜて提供する。eラーニングの
メリットは、ご存知の通り場所や時間を自分で調整出来ることである。また、集合研修の
メリットは人的な交流の場となるので、ネットワーク作りには欠かせない。

○繰り返し：

ステップが5段階に分かれているのは、知識の定着化を狙いとしている為である。従っ
て各ステップ間にはダブリもあるが、むしろ何回も繰り返すことで知識を自分のものとし
てゆく。一方、単発的に行われる研修は知識の定着化の側面では大きな疑問が残る。

以上は纏まった期間で行うのではなく、特に集合教育に関しては年間で分散させて行う
ことになる。即効薬的なものを求める場合は本体系は相応しくないかもしれないが、グロ
ーバル対応可能な人材を内部養成するならば、提供サイドと受講サイドが共に一定期間を
コミットする姿勢が求められよう。

【KEY WORD】： 段階式の研修体系

