

「社長の役目は雑用係」

日本ロジスティクスシステム協会（JILS）に頼まれて講演することになった。ロジスティクスの団体がどうして運送屋のオレに講演を依頼するんだ？ そっぴいばウチの会社は3PL（サードパーティ・ロジスティクス）だったな。無関係ではないようだ。講演のテーマは「物流事業経営の意識改革」。この連載で説明してきたことをもう一度おさらいするつもりで目を通してほしい。

3PLは下水道工事屋さん

最近、皆さんも3PLという言葉を目にすると思う。3PLっていったい何だ。とても難しい言葉だけど、簡単に言ってしまうと「流れ」をよくすることだ。詰まっている部分を取り除いてあげる。下水道屋さんと同じ。それが3PLの仕事だ。

詰まった部分を情報システムを用いて取り除くのか。それとも人手によって取り除くのか。やり方は色々あると思うが、「流れ」をよくするための色々なアイデアを出してあげるのが3PLの役目だ。

3PLの仕事は、きちんとやれば確実に儲かる。しかしそのためには作業にとれただけのコストが掛かっているのかを常に把握しておく必要がある。当たり前だけど80円で受けた仕

事に100円のコストを掛けてしまったら、200円の赤字になる。儲かっているはずの仕事が実は赤字だった。そんな事態を避けるためにも、数字には強くなったほうがいい。

儲けたい会社には日々決算（日次決算）の導入をオススメしたい。週次でも月次でもなく、日次だ。ただし、あまり難しく考えなくていい。決算はあくまでも概算で、感触を掴めるくらいでの完成度で十分だ。月次の決算に直結するようなデータを日次決算でも揃えようとする、とてつもなく時間と費用が掛かる。コストダウンを実現するための日次決算が逆にコストアップの要因になってしまう。

日次決算を行うのは、社員に毎日の目標を持たせるためでもある。目標があるのとないのとは仕事に対する姿勢が違ってくる。社員だけではなく、パートさん一人ひとりにも作業

「前回までのあらすじ」 小中学生の頃、実家の商売の手伝いでうどん売りを始めた。自転車を利用して近所を回り、毎日120玉販売した。同じ頃、自動車の運転も覚えた。うどん売りの経験と自動車の運転技術を習得したことはその後の商売にとっても役立った。

上の目標をきちんと持たせるべきだ。

パートさんに、パートさんの時給に見合うような仕事しか与えていない物流センターがある。それはよくない。社員であるのが、パートさんであるのが、同じ仕事を与えるようにすべきだ。会議の中身もすべてパートさんたちに教えたほうがいい。そうやって社員とパートさんの垣根をなくせば、そのうちパートさんだけでも物流センターを運営できるようになる。

「使えるパートさんがいないからセンターがうまく回らない」とこぼす社員がいる。そんな時にはこう言ってやったほうがいい。「あなたは社員かもしれないが、優秀かどうかの話は別。パートさんだから優秀じゃないと見下すのは大きな間違いだ。そもそもパートさんが理解できるように作業の進め方を教えてあげるのが社員である、あなたの仕事だ。それができない

あなたは優秀ではない」

パートさんの賃金を保証

ウチの会社ではコストを抑えるために「アコ
ーデオ方式」を採用入れている。これは伸
び縮みするアコデオンのように、仕事量の
ポリウムに応じて柔軟に作業員を配置しよ
うという取り組みだ。

パートさんは午後五時まで働きたい。しか
し仕事量が少ない日には午後三時であがつて
もらうようにする。どつやってパートさんを説
得して勤務体系を流動的なものにするか。答
えは簡単だ。パートさんの最低賃金を保証し
てあげればいい。

パートさんは旦那さんの扶養の関係で年間
収入が一〇〇万円を超えられない。そこで会
社はパートさんに一〇〇万円の支払いを先に
約束する。そしてその一〇〇万円の範囲内で



「パートさんの給与を保証すれば流動的な勤務体系でも納得してもらえる」

仕事をお願いすればいい。忙しい時には残業
してもらい、暇な時には早く帰ってもらおう。そ
ういうルールを決めておけば、パートさんは流
動的な勤務体系でも不満を漏らさない。

パートさんは賃金そのものよりも、仕事のや
りがいを重視している。毎日気分よく働きた
いと願っている。上司から嫌味を言われたり
馬鹿にされたり……。誰だつてそんな職場では
働きたくない。パートさんが働きやすい環境を
用意することがセンター運営を成功させる秘
訣だ。

パートさんとのコミュニケーションも大切に
すべき。先日、私はパートさんたちと食事を
を開いた。そこにパートさんの旦那さんたちも
招待した。旦那さんと呼んだのは、パートさん
たちが一生懸命働いてくれていることに対し
て、お礼を言いたかったからだ。

ところが、お礼を述べる前に、ある旦那さ
んから反対にお礼を言われてしまった。「妻が
センターで働くようになってから夫婦の会話が
増えた」そつだ。それまでの夫婦の会話といえ
ば、奥さんがその日の出来事、例えば隣の家の
奥さんがどうしたとかを一方的に話し、旦那
さんが相槌を打っている、という程度だつ
た。

それが「仕事」という共通の話題ができた
ことで会話が成り立つようになったという。お
互いに仕事についての悩みなどを打ち明けあ
つて、改善策などのアイデアを出し合っている
そつだ。

目標数字はできるだけ小さく

毎年、ウチの会社では正月の四日に拝賀式
を行っている。この日は全国の管理職が本社
に集まり、新年の挨拶を行う。その後、食事
して一杯やるわけだが、管理職がほろ酔いで
ご機嫌になってきたのを見計らつて、彼らに
「夢と今年の計画」について宣言してもらうよ
うにしている。

酔つた勢いで管理職たちはついつい大きな
目標数字を発表してしまう。実はそれが狙い
だ。一度約束した数字は取り消せないから、何
とか目標を達成しようとする一年頑張つて働
くようになるからだ。誰がどんな「夢と今年の
計画」を話したか。きちんとメモを取つて、証
拠として残しておく。そうすれば言い訳ができ
なくなる。

最近、どうしても通期で一〇〇〇万円の赤
字になりそうだというセンター長から電話があ
つた。そのセンター長には新しく稼働したセン
ターを任せていた。彼の話は、軌道に乗るま
でもう少し時間が掛かりそうだから、正月に
交わした約束を水に流してほしい、という内
容だつた。

このままだと一〇〇〇万円の赤字になるの
が確実であるなら、売り上げを増やすことより
も一〇〇〇万円のコストダウンを考えるべき
だ。そして一〇〇〇万円のコスト削減はそん
なに難しいことではない。一年間で一〇〇〇
万円削減するためには一日に約三万円ずつ削

減すればいいからだ。

センターで働いている人の数が五〇人なら、一日一人当たり六〇〇円。さらにそれを勤務時間の八時間で割れば、一時間当たりたったの七五円だ。例えばピッキングを担当している作業員に頑張ってもらい、一時間当たりのピッキング数を少しだけ増やしてもらっただけで七五円なんて簡単にクリアできる。

コストダウンというと昼休みに事務所の電気を消したり、エレベーターの稼働台数を減らすといった取り組みに走りがちだ。しかし節電によるコスト削減にはどうしても限界がある。最終的には人が絡む部分にメスを入れなければ、根本的な解決策にはならない。

ではピッキングのスピードを速めるにはどうすればいいのか。作業員の数を減らせばいい。センターに一〇人のピッカーがいれば、まずそれを九人に減らす。そして一〇人の時と変わらない件数をピッキングさせる。もともと一〇人でこなしていた仕事を九人で処理するためにはそれぞれが一〇%ずつ生産性を上げる必要がある。人間というのは不思議なもので一〇%くらいなら、苦痛を感じずに生産性を上げることが可能だ。

しばらくすると生産性を一〇%上げた状態での作業にも慣れてくる。そうしたら、再び作業員を一人減らして八人で作業させる。さらに生産性を一〇%上げてもらう。その状態にも慣れてくる。そしてまた一人減らす……。

コツは目標とする生産性を一気に目指すの

ではなく、少しずつピッチを上げていくような手順にすることだ。最初に高い目標を立てると、クリアできなかつたときにショックが大きい。だから少しずつレベルを上げていく。人は目標をクリアするとその達成感によってまた頑張ろうという気になるものだ。

眠る前に一日を反省

社長というのは会社で一番高い給料をもらっている。経費も一番使う。だから本来はその分働かなければならない。もし会社で一番の働き者でなくなったら、速やかに社長職を辞任したほうがいい。少なくとも私はそうするつもりだ。

社長の仕事とは何か。社長というのは雑用係で、会社のバランスを整えるのが仕事だ。仕事がないのに社員が多かつたら、人を減らさないといけない。リストラは人事の仕事ではない。社長の仕事だ。

仕事があればトップセールスで仕事を取ってくる。これも社長の仕事だ。社内の人間関係が乱れていけば、それを修正して仲直りさせるのも社長の仕事だ。会社にまつわることであれば、なんでもこなせるようになることが社長になる条件だ。

人間は体のバランスが悪くなると病気を患う。会社も同じだ。バランスが崩れていると業績が悪くなつていく。そして会社のバランスが悪くなるのは社長がちゃんと仕事をしないで遊び呆けているからだ。



「会社の社長は雑用係。社内のバランスを整えるのが仕事」

会社は社長の私有物ではない。会社はみんなのものだ。だから社員全員で会社を運営していくべきだ。作業員が毎日交代で現場の班長を務める「日替わり班長制度」を導入しているのも社員全員で会社を盛り立てていくことを狙っている。

社員のみんなで会社を運営していくにはコミュニケーションが大切だ。そのコミュニケーションとは何かというと、相手の話をきちんと聞いてあげることだ。部下に何かを指示することがコミュニケーションだと勘違いしている管理職もいるが、一方通行な会話はコミュニケーションとは言えない。

私は毎日、布団に入って眠る前にその日一日の言動を反省するようにしている。「あの社員には少しキツイことを言い過ぎてしまった傷ついていないかな」といった具合に一日を振り返る。自分にとっては何でもない言葉で

も相手の受け取り方によっては気分を損なっていることもある。

言い過ぎていたようであれば、次の日にその社員に電話を入れて素直に詫げる。しかし私の心配をよそにケロツとしていた社員も少なくない。無意識に発した言葉が相手にどう伝わっているか。それは分からない。「コミュニケーション」というのは本当に難しい。

営業マンのあるべき姿

営業マンの仕事はお客さんから仕事をもらうことだ。確かにそうかもしれない。しかし仕事をもらう前にやるべきことがある。お客さんへの情報提供だ。お客さんのために何もしないで、仕事だけください、といったも信用してもらえないはずがない。相手が仕事の話を持ち出すまで、こちらから仕事については触れないほうがいい。

情報というのはギブアンドテイクだ。情報が欲しいければ、まず自分で情報を収集してそれを相手に提供しなければならぬ。情報を常に提供していれば、そのうち相手も仕事に役立つ情報を教えてくれるようになる。相手から直接仕事ももらえなくても、ほかの会社を紹介してもらえような関係になれる。

情報収集には専門紙が役に立つ。アパレル製品を扱う会社が商談の相手なら繊維関係の専門紙、小売りが相手ならば流通の専門紙といった具合に、関係する業界の専門紙二〜三紙に目を通す癖をつけるべきだ。気になる記

事があったらそれを切り抜いてコピーして相手に提供するくらいのサービス精神が必要だ。

新聞の購読料は自分で払うようにしたほうがいい。会社が払っていると最初のうちは一生懸命目を通すが、そのうちパラパラと捲ることさえしなくなる。他人のカネで買っている新聞だからだ。これに対して自腹を切っているれば、もったいないからといって必ず目を通すようになる。

被害者家族に誠意を尽くす

過去にウチの会社のドライバーが高速道路で大きな事故を起こしたことがあった。事故に巻き込んでしまった相手は即死だった。ちょうど私は事故が発生した時、自宅で朝食をとっていたが、その知らせを聞いてすぐに現場に駆けつけた。

事故を起こしたドライバーは真っ青な顔をしていた。近くに高い建物があったら今にも飛び降りそうなくらいの落胆ぶりだった。事故はそのドライバーの不注意で発生したものであったが、私はその場では怒鳴らないことにした。

しばらく経ってから被害者宅に焼香に伺った。ただし私たちは自宅に入ることができなかった。被害者家族に拒否されたのだ。当然だと思う。大切な人を失ってしまった家族の気持ちは痛いほど分かった。

どうしても被害者家族に焼香を許してもらいたい。そこで私は「毎日朝、昼、晩の三回、

自宅の前で被害者を拝むように」と事故起こしたドライバーに命じた。ドライバーは私に言われた通り、毎日三回、自宅前に向き、被害者に手を合わせた。一日も休むことなく被害者宅に通い続けた。

その様子を見ていた近所の人たちが働き掛けてくれたのか。しばらくすると、被害者の家族が焼香を許してくれた。それだけではなかった。ドライバーの罪が少しでも軽くなるように、と被害者家族が裁判所に進言してくれた。それによってドライバーは減刑となった。

運送会社はどんな理由があっても事故を起こしてはならない。しかしハンドルを握っている以上、事故が起こる可能性はゼロにはならない。私は最初から減刑が目的で、ドライバーを被害者家族のもとに日参させるようにしたわけではない。反省しているという気持ちを持たなければならない。反省しているという気持ちを伝えたかっただけだ。運送会社にとって大切なことは事故を起こしてしまった後にきちんと誠意をもって対応することだと思う。

(以下次号に続く)



おおすか・まさたか 一九四一年静岡県浜北市生まれ。五六年北浜中卒、ヤマハ発動機入社。青果仲介業などを経て、七一年に浜松協同運送を設立。九一年に現社名の「ハマキョウレックス」に商号変更した。二〇〇三年三月に東証一部上場。主要顧客はイトヨーカ堂、平和堂、ファミリーマートなど。流通の川下分野の物流に強い。大須賀氏は現在、静岡県トラック協会副会長、中堅トラック企業者の全国ネットワーク組織であるJTP（プロフェッショナル）の社長も務めている。ちなみにタイトルの「やらまいか」とは遠州弁で「やっつやのしんじゆ」という意味。