

第8回

# 「温泉付合同勉強会で喝!」前編

全国の物流センター長たちは「日替わり班長制度と収支口計表は末端の社員まできちんと浸透しています」と報告する。ウソつくな! 現場で働くお前らの部下は先月の勉強会で「そんなの知りません」って話していたぞ。大企業になる前に大企業病に罹りつつあるな。非常に危険な状態だ。オレが気合いを入れてやる。

天狗になるな!

決算の数字はものすごくいい。二〇〇三年三  
月期まで五期連続の増収増益を記録している。  
株価は二五〇〇円を超えており、東証一部の物  
流セクターの中で一番高い。売り上げ一兆円の  
物流ガリバー日本通運の約五倍だ。

先日は日本のトップ経済雑誌「日経ビジネス」  
に記事として取り上げられた。ものすごい反響  
で、記事が出た後、荷主さんから「一度話を聞  
いてみたい」という問い合わせが殺到した。お  
陰様でまた物流通業の仕事が増えそうだ。会社  
の評価は赤丸急上昇中といったところか。

会社が大きくなって知名度が上がるのは決し  
て悪いことではない。上場企業とそうでない企  
業とでは営業のしやすさが全然違うからな。昔  
のように「ハマキョウ? 知らないなあ? 帰  
れ帰れ」と門前払いされることはほとんどな  
くなった。お客さんからの信用も格段に高まった。

銀行から冷たくされることもない。

しかしその一方で問題点も出てきた。社員た  
ちが勘違いし始めているのだ。もうオレたちは  
地場の運送屋とは違う。東証一部上場企業や  
黙っていても仕事が取れる。株価は何とあのヤ  
マト運輸を凌駕している。名刺一枚でどこでも  
酒が飲める。すっかり天狗になってしまっ  
ている。

仕事に対するガッツや欲も薄れている。失敗  
を恐れて新しいことに挑戦しようとしな。事  
なかれ主義の典型的なサラリーマンと化してい  
る。「オレがやらなくても、きっと他の人がカバ  
ーしてくれるさ」。社員の数が増えてオレ  
の目が届きにくくなってきているのいいことに、そ  
んな甘ったれた考えで仕事をしている連中が増  
えている。よくない傾向だ。オレはそんな奴が  
大嫌いだ。

現場で働く末端の社員にはまだガッツがある。  
これに対して管理職であるセンター長や営業所

〈前回までのあらすじ〉物流センターの数は三〇カ  
所を超えた。国内だけでなく、現在では海外にもセン  
ターを設置している。物流センター事業は極めて順調  
だ。しかしセンター事業を始めて一〇年以上経つと仕  
事に慣れてしまい、最近社員たちの気が緩んできて  
いるのも事実。赤字に転落するセンターも出始めてき  
た。現場にカツを入れるため、急遽勉強会を開くこと  
にした。

長たちが弱々しい。保身的な言動が目立つ。会  
議を開いても自分から意見を出そうとしない。  
オレに散々嫌味なことを言われても反論するど  
ころか、「すみません。努力します」と覇気のな  
い返事だけ。困ったもんだ。

現在、グループの売り上げは二〇〇億円程度。  
吹けば飛ぶような規模だ。大企業には程遠い。  
にもかかわらず大企業病だ。早めに手を打って  
おかないと、えらいことになる。年率三〇%の  
増収増益を続けて、二〇年後に売上高三兆円の  
日本一の物流通業者になるというのがウチの目  
標だ。この辺りで一度、社員全員に「喝」を入  
れておく必要があるな。

そうだ。勉強会をやらう。センター長から現  
場の作業員まで社員全員を対象にした勉強会だ。  
講師はもちろんオレ。収支日計表や日替わり班  
長制度など物流通業の基礎をもう一度叩き込ん  
でやる。勉強会は毎月一回開き、全員必ず一度  
は参加するというルールを設けよう。

浜松の本社から車で三〇分に位置する温泉街にとても風情のあるホテルがある。勉強会の会場はそこで決まりだ。団体客が少なくホテルが比較的暇な日だったから格安料金でサービスしてくれるはず。オレが女将さんに「日程はお宅の都合に合わせてから、他言できないような破格な料金で、一泊三食付き、をお願いできないか」と頼んでみよう。

勉強会は一泊二日。初日はまず本社で勉強会だ。それが終わったら夕方にホテルに移動して一風呂浴びてから宴会をやる。もちろん二次会、三次会あり。翌日はホテルの会議室で夕方まで勉強してから解散。こんなスケジュールでどうだろうか。ハードかもしれないが、疲れた身体は温泉で癒せばいいじゃないか。文句は言わせんぞ。

宴会は当然飲み放題だ。ビール、焼酎、日本酒。何でも好きなのをやってくれ。もちろん無礼講だ。上座は設けない。酔ったふりしてオレに絡んでくるのも大いに結構。会社に対する日頃の不満や悩みなど何でもぶつけてくれ。その代わりにオレも酔ったふりして無理難題をたくさん注文してやるからな。

最近はこの会社でも社員同士で酒を酌み交わす機会というのが減っているらしい。寂しい話だ。オレは一杯やりながら腹を割って話し合うのは大事なことだと思ふ。コミュニケーションがなくなると会社はダメになる。悪いことが表に出てこない。そのまま放置される。気づいた時には手遅れさ。会社はどんなに手間でコス

トが掛かっても定期的に宴会を開いたほうがいいんだ。

ただし、宴会や勉強会の費用はもちろん各センター、各事業所に負担させるべきだ。研修費用は本社が持つべきだ。冗談じゃない。自分たちの懐が痛まないと勉強に身が入らないじゃないか。だから本社は一円も出さん。各事業所が費用を捻出しろ。

本来、講師のオレは参加者から講演料を集めたいくらいだ。しかしそれは遠慮しておこう。ボランティアで講師を引き受けてやる。だから宿泊代くらい自分たちで何とかせよ。いいじゃないか。そのくらい安いもんだろ？ 勉強会に身に付いたことを活かして現場でコストダウンできたり、新しい仕事が増えれば、十分お釣りがくるはずだ。

やると決めたらすぐに勉強会をやる。第一回目は五月だ。以降、数回は現場で働く社員たちを対象にした勉強会を続けたほうがいいな。センター長の勉強会はしばらく経ってからの。何故か？ 自分の部下が勉強会でどんな発言をしたか分からないから、センター長たちは自分たちの勉強会でオレにウソの報告ができなくなるだろ？

勉強会で具体的に何を教えるか。プログラムのようなものは一切要らない。いまどんな問題を抱えているか。日々の業務でどんなことで困っているのか、などを参加者たちにざっくりばらんに語ってもらおう。それに対して、オレや他の役員連中が具体的な解決策を教えてやる。そん



勉強会の費用は本社が負担すべきだと？ 冗談じゃない。オレは講演料を集めたいくらいだ!!

な進め方でいい。

わざわざ教材を用意する必要もない。そもそも物流には教科書がない。物流の仕事はすべてオリジナル。正しい答えなんてないんだから。それと学校の先生とか著名人の講演を延々と聴いたりする勉強会もやめよう。眠くなるだけ。やはり討論形式がいい。誰かの意見に対してみんなで知恵を出し合う。取っ組み合いの喧嘩に発展するような熱いトークが望ましいな。

そうさ。せつかくの機会だ。勉強会にはハマキョウだけでなく、グループ会社のスーパーレックスの連中も参加させよう。スーパーレックスはオレが経営の第一線から退いてから業績が落ち込んだ時期があったからな。ここで一発、彼らにも気合いを入れておいたほうが良さそうさ。

センター長が足りない

あつという間に一〇月だ。これまでに五回、現場社員向けの勉強会を開いた。やはり勉強会は正解だったな。五月以降、各センターの業績



全国から集まったハマキョウとスーパーレックスのセンター長たち。サラリーマン化しやがって。もっと本音で語れよ。

が少しずつ良くなっている。勉強会で学んだことが日々の業務に活かされているよつだ。

そして一〇月一四日の今日と明日の二日間はいよいよセンター長や営業所長を対象にした初の勉強会だ。ハマキョウ、スーパーレックスのセンター長が全国から四〇人ほど集まる。どんな会合になるのか、とても楽しみだ。覚悟しろよ。たつぷりと絞ってやるからな。

五丁九月までの勉強会には現場の社員が延べ一五〇人参加した。彼らはとてもパワフルだった。躊躇せずに言いたいことを何でも口にした。夢も大きい。ほとんどの連中がオレから社長のイスを奪ってやると断言するくらい勢いだった。実に頼もしい。オレも一生懸命働かないと彼らに追い抜かれるなって正直思ったよ。

勉強会を通じて彼らから各物流センターの实情を色々と聞かせてもらった。オレにとって、この勉強会のお目当てはこうした現場の生の声だ。

これを聞けば、いまセンターがどんな様子なのか。何に困っているのか。手に取るように分かる。いずれにせよ、どのセンターも日頃センター長から上がってくる報告とはだいぶ様子が違っているということが、これまでの現場社員向け勉強会を通じてよくわかった。

その君からスタートだ

さて。じゃあそろそろセンター長向けの勉強会を始めるとするか。まずはセンター長の役割とは何か？ この際、それをはっきりとさせておこう。いまオレがセンター長たちにお願したいのは一刻も早くセンター長候補を育成すること、社員がいなくてもパートさんたちだけで一週間問題なくオペレーションできるように体制にすること。大きく分けてこの二つだ。センター長の育成に力を入れたいのはこれから年に六〜八カ所ずつ新しいセンターを立ち上げていくからだ。目標は三年後に五〇センター。現場で働く社員の中で優秀な人材がいれば、どんどんセンター長に登用していきたい。そうしなければセンター稼働のペースに追いつかないからな。だからこそ現在のセンター長たちには一本立ちできる人材を現場で育ててほしいんだ。

二つ目の社員不在でも動くセンターの実現は、センター長だけでなく、センターで働く全員が参加するかたちでセンターを運営していつてほしいという意味だ。社員に限らずパートさんも含めたセンターで働く全員が知恵を出し合う。

落ちこぼれを出さずに全員がレベルの高い仕事をできるようにする。全員が仕事の内容をちゃんと理解している。そんなセンターにしてほしい。誰かの力に頼ったセンターというのはどうしてもサービスの品質にバラツキが生じてしまう。それをなくさないとお客さんに満足してもらえない。

オレばかり話をしてしていると勉強会にならない。今度はセンター長たちに順番にセンターの現状と現在抱えている悩みなどを披露してもらおう。そして、その発言に対してオレや役員、他のセンター長たちが意見を述べる。まずはスーパーレックスから参加している、その君からスタートしようか。

「パートさんの高齢化が深刻です。現場を仕切ってくれるリーダーを育てたいのですが、なかなかうまくいきません」

君はこれまでまったくオレの話を聞いてこなかったな？ 物流センターにリーダーなんて要らない。オレはそう言ってきたよな。特定のリーダーを育てるのではなく、パートさんを全員班長にする。つまり日替わり班長制度を導入しなさいと言ってきたじゃないか。何故、言われた通りにやらないんだ。センター長候補を育てるのと現場のリーダーは別の話だぞ。

パートの高齢化？ これも関係ない。若い人よりも活躍している年配のパートさんはいくらでもいる。確かに年配のパートさんは体力の問題で若いパートさんよりも動きが鈍くなってしまう。しかし若い人たちに負けないよう動いた



めのアイデアを出してもらい、それを実行することで年齢のハンデを克服してもらえばいいじゃないか。

君は普段、年配のパートさんたちに厳しいことを言っていないか？ どんなパートさんに対してでも平等に接するよつにしないとダメだぞ。彼女たちは依怙鼻肩や奴隷のように扱われることを何よりも嫌う。政治家の鈴木宗男のような恫喝なんてもつての外だ。

作業でミスを犯してしまった場合でも問い詰めたりしちゃだめだ。貴方のような優秀な人がミスするわけがないだろう。何か心配事でもあるか、とやさしく声を掛けてあげることが大切だ。優秀だと言われたら、次も優秀だと言われたいと思うようになってミスしなくなる。こうやって現場の社員が仕事しやすいような環境を作り上げることがセンター長の役目だ。

### 露天風呂で体型チェック

センター長四〇人の話を聞いて、それに一つひとつ答えていくと、さすがに疲れるな。それだけ真剣にやり取りしているってことだな。最近はこの勉強会の講師の仕事が一番スタミナを消耗するよ。オレだけでなく、きつと受ける側のセンター長たちも神経をすり減らしているんだらうな。

今日の勉強会で全員の発表を聞いて気掛かりだったのは、センター長と現場社員のコミュニケーションが不足している点だ。センター長が自分自身で何もかも処理してしまっている。い

いことも悪いことも全て抱え込んでしまふ傾向にあるようだ。情報をガラス張りにして全員でセンターを運営していく体制にしないとうまくいかないぞ。

もっとセンター長は現場に権限を委ねたほうがいい。自分が考えている以上に部下というのがはしつかりしているものだ。仕事なんて慣れだ。どんなに難しい仕事でも少しずつ覚えていけば誰でもできるようになる。落ちこぼれ社員が発生するのはセンター長の教え方がヘタなだけ。

この連載で前にも説明したが、三八度から三九度、四〇度と一度刻みの温度の風呂を用意して、それに入る訓練を繰り返せば、最終的に四五度のとても熱い風呂にも入れるようになる。物流センターの仕事もこれとまったく同じだ。易しい仕事から少しずつレベルの高い仕事を教えていくようにすれば、誰でもセンター長と同じ仕事ができるようになるはずだ。



勉強会が終わったら一風呂浴びて宴会だ。上座はない。無礼講で大いにやろう。

風呂の話で思い出した。今日はこのあと温泉に行くんだったな。もついいだろう。ちょっと予定時間よりも早いが、今日の勉強会はこれで終わりにしよう。各自、車に分乗してホテルに向かうように。宴会開始は午後六時半。一風呂浴びて浴衣に着替えて宴会場に集まってくれ。もちろん時間厳守だ。分かっているよな。五分前には全員集合しておくように。

今夜は大いに飲むぞ。センター長クラスになるとほとんどが顔見知りだ。社歴の長い連中もたくさんいる。仕事のことだけでなく、嫁さんや子供さんのことなどプライベートの話も色々聞きたいなあ。いつにもまして楽しい宴会になりそうだ。

もたもたしている場合じゃない。さっさと支度を済ませてホテルに向かおう。露天風呂に一番乗りしたいからな。そしてオレのあとに入ってくる連中の体型をチェックしなければ。腹ばかり出ている奴はきつと仕事で楽をしているに違いない。酒を飲む前に嫌味の一つでも言うてやらんとな。

(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、七一年に浜松協通運送を設立。九二年に現社名の「ハマキョウレンクス」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、中堅トラック企業の全国ネットワーク組織であるJTPロジステイクス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「やってみよう」という意味。