

第13回

# 「月一回ペースで毒舌講演会」

オレの話を聞いてみたい。そして社員たちにも聞かせたい。最近なぜか講演の依頼が増えてきている。ハマキョウを知ってもらういい機会だ。なるべく引き受けるようにしている。台本? そんなもの用意するわけないだろう。毎回、思いっくままに話すのがオレの講演スタイルだ。

## 日通本社で三〇〇人相手に講演

連載は今回でちょうど十三回目を迎えた。とうとう今月号で終わり。当初はそのつもりだったが、延長することが決まった。編集担当者「社長の連載が好評です。引き続きお願いします」と頭を下げられた。オレ、そういうのに弱いんだ。ついつい引き受けてしまったよ。

彼もうまいよな。お世辞だということとは十分承知している。しかし、本当に多くの人にこの連載が読まれているのであれば、それはとても嬉しいことだね。毎回とりとめのない話ばかりで申し訳ないが、もつてばらくお付き合いください。

さて、今回は最初に講演会の話をしようか。実は最近、オレに講演してもらいたい、という

依頼が増えている。この連載を始める前から少しずつ呼ばれるようになり、今では月に一回か二回そういう機会をもらっている。

来るものは拒まず、去るものは追わずでスケジュールさえ合えば、極力引き受けるようにしている。オレの話はそんなにおもしろいのか? どちらかというトークには自信がないほうなんだけど。

実は昨年末には日本通運で講演する機会があった。岡部正彦社長に頼まれて引き受けた。東京・汐留の新社屋の会議室で三〇〇人の社員を前に、あれこれと話をしてきたんだ。緊張はしなかった。しかし、あんなにたくさん人が集まるなんて聞いていなかったから、始まる直前にはちょっと驚いたけどね。

はじめは断ったんだ。忙しいからといって。それなのにどうして講演することになったのか。

「前回までのあらすじ」 合同勉強会を通じて現場社員たちと接したことで、物流センターのセンター長候補が社内にとくさんいるという感触を掴んだ。しかし彼らが本当に実力を持っているのかどうかは分からない。そこで今年から新たにセンター長資格制度を導入することにした。

今回はいい意味で騙された。「夏に新社屋が完成した。案内したいから遊びに来てほしい」と誘われた。それで邪魔したら、「せつかくだからちょっと話をしてくれ」ということになったんだ。日通側に一本取られたっていう感じだな。

まあいい。少し話をするくらいなら。相手は多くても三〇〇人程度だろう。そう高をくくっていたんだ。東京までお供してくれた日通の浜松支店長さんは、本社で三〇〇人が待っているなんてことは講演直前まで一切口にしないんだ。本社に到着して岡部社長と三〇分ほど会談した後、会場に行ってみてビックリさ。聞いたら「今日は三〇〇人集まっています」と言っただから。

もちろん話す内容なんて考えていなかった。いつものように「日替わり班長制度」とか「収

支店計表」の話をした。会場に集まっていたのは管理職の連中が中心だったから、「現場で部下に対して威張っているヤツは仕事ができないヤツだ」といつてやったんだ。そうしたら下向いた人が何人かいたよ。

日通のような大企業がどうしてオレなんかに講演を依頼したんだらう。経営規模や生い立ちがまったく違う会社のトップの話が役に立つのだから。昔の日通ならオレみたいな人間をスピーカーに選ばなかつたはずだ。何かが日通の中で変わろうとしているんだらうな。

それにしても今回訪れた日通の新社屋は立派だったなあ。汐留と言えば東京でいま流行りのスポットの一つなんだって？ 社長室の真下には浜離宮が見える。レインボーブリッジや東京港もバッチリさ。夏には東京湾の花火大会の花火が目の前で上がるそつだ。訪問したのは昼間だったけど、夜景はもつと綺麗なんだらうな。

岡部社長が強調していたけど、日通は賢沢するためにあの新社屋を建設したわけじゃないそつだ。新橋の近くにあった関東支店の土地



東京・汐留の新日通本社ビル

とパーターで汐留の土地を手に入れて、秋葉原から移転してきたらしい。秋葉原の本社は大いぶ老朽化していたからな。ちょうど建て替えるが必要な時期を迎えたのだらう。大企業ってというのは色々とお金が掛かってたいへんなんだな。

### 全国各地に友人

講演を引き受けたのがきっかけで、その後付き合いが深くなるのが結構多いんだ。お陰様でオレの場合はトラック運送業界だけじゃなくて色々な業界に、地元・浜松の会社はもちろん、全国各地に友達ができた。人から話を聞くのはとても勉強になる。とくに異業種の話は面白い。物流の仕事の役に立つような知恵をもらうことだって少なくないよ。

オレの友達か？ トラック業界では二〇〇四年一月号のインタビュー記事に登場していた大園さん（南日本運輸倉庫社長）なんかも知り合いだよ。彼はチルド・冷凍のトラック運送会社を組織化して全国ネットワークを構築している。これに対して、オレはJTPロジスティックスという会社を通じてドライ貨物の分野で全国のトラック会社を組織化している。そんな関係から親しくなったんだ。

JTP関係では福岡運輸の山口さん（専務取締役）やシズナイロコス（旧・静内自動車運輸）の伊藤さん（社長）とかとも仲良くしてもらっている。いま伊藤さんの会社はとても元気がいい。きつと伸びていくぞ、あの会社は。

だからオレは伊藤さんに言っちゃったんだ。「念じればきつと何でも叶うから頑張れ」って。そうしたら伊藤さんは「店頭公開する」と宣言しちゃった。

しかしそれでいいと思うんだ。宣言したらやるしかないという状況に追い込まれる。オレもそうだった。一回宣言してしまったら、それを達成できないと赤っ恥をかく。だからやる気がある。仕事に対して一生懸命に取り組むようになる。

目標に向かって努力している姿を見ると、不思議なことに社員や外部の人たちがみんな応援してくれるようになるんだ。実はオレがそういう経験をした。売上高がたったの十三億円のとときに「株式を公開する」と宣言して、その後がむしゃらに仕事をして結果を出すようになったら、周囲が何も言わないのに応援してくれた。当初は「また大きなことを言っているよ、このおっさん」という顔をしていた銀行や証券会社の人たちも、オレが頑張っている姿をみて色々アドバイスをくれるようになったんだ。

頑張っている会社に対しては、オレ自身も色々と応援していきたいと思っている。自分がそつしてもらったからな。恩返しの意味もある。物流センターの見学を積極的に受け入れているのはその一環だ。

しかし、せっかくセンターを見学してもらっても、見学のポイントを誤っている人が多くて少し残念な気持ちになることがあるんだ。物



社長を務めているJTPロジのホームページ

流の素人さんたちは見学時にどうしてもマテハンにはかり目がいつてしまつ。質問もマテハンや情報システムに関するものばかり。でもそれって違うんだよな。

ハイテクな機械を導入すればセンターの合理化が進む。ウチがコスト競争に強いのはそういう機械のお陰だ。そう思われているようだが、それは大きな間違いだ。本来、機械が動いている様子なんてどうでもいいんだ。本当に見てもらいたいのにはセンターで働いているパートナーさんたちの動きだ。それを参考にしてコスト削減のために何をすればいいのかを掴んでほしいんだ。

新幹線やバスを使ってわざわざ静岡のセンターまで見学にやってくる。当然、それなりに費用だつてかかっている。だからこそ、タダで帰ってほしくない。せめて交通費分のコスト

削減につながるヒントを一つでもいいからお土産として持ち帰ってほしい。ポケーっとしてたら、単なる遠足になってしまうからな。

### 現場のマンネリ化を防ぐ

いつもの調子で偉そうな言葉を並べてしまつたが、ウチの会社が百点満点かというところ、決してそんなことはない。恥ずかしながら、合格点をやれる社員は全体のうちの二〇%くらいかな。社員ひとりひとりと膝をつき合わせて話をすると八〇点をあげたくなくなるくらい知識は豊富。しかし残念ながら頭でっかちになっているだけで行動が伴っていない。多くは四〇点くらいの成績だ。

勉強会を毎月開いているのは現場社員のレベルアップを図るため。四〇点を八〇点にしたいんだ。勉強会のゴールはひとりでセンターを切り盛りできる人材を育成すること。ウチは今後数年以内に物流センターを五〇カ所にまで増やす計画だから、それまでにセンター長を用意しておく必要があるんだ。最近ではセンター長が足りなくなると繰り返し口にするようにしている。社員たちを「よし、オレがセンター長になってやるぞ」という気持ちにさせるためだ。

頭の良い人よりも、頭の回転の速い人。ただ優しいだけでなく、鉛とむちを上手に使い分けることができる人。ちょっとズル賢い性格の持ち主。センター長にはそんな人材が向い



講演やスピーチでは台本を用意しない。思ったことをしゃべる。

ている。真面目なだけではダメなんだ。センター長に適しているかどうか。いまから簡単にテストをしてみようか？

**質問1** 日替わり班長制度は現場に浸透している。各班のチームワークもいい。しかし最近、現場の社員からコストダウンのアイデアが出なくなってきた。どうやって現状を打破すればいいのか？

答えは簡単さ。この班はすっかり成熟して仕事マンネリ化しているんだな。そうやってしまったら、新しい刺激を与えるために班員たちの担当部署を変えたほうがいい。仕事の内容が一新されると、プロから素人へと逆戻りする。仕事に分からないと真剣になって頑

張ろつとする。知恵も絞るようになる。

せつかく仕事を覚えた作業員を別の部署に移すことには勇気がある。移した途端、現場が混乱してしまう可能性があるからな。それでもマンネリ化してきたと感じたら本当は思い切って異動させるべきなんだ。一気にメンバーを入れ替えるのが不安なら、少しずつシャッフルしていけばいい。

**質問2** お客さんから5%のコスト削減を要請された。それに伴い、物流センターの作業員たちにも協力をお願いしたい。どのようにこの話を切り出せばいいのか。

まず現場の社員たちにはお客さんからコスト削減を要請されたが、返事をせずに帰ってきたと伝える。これが最初のステップ。すると社員たちは「こうしたらどうだろうか」と理想論でコスト削減のためのアイデアを話し始める。そうしたらこう切り出すんだ。「いま話していたアイデア、実際に現場に取り入れられるの?」と。

数分前にできるといつてしまった手前、現場の連中はもう後戻りできない。じゃあ、それやってみてくれないうちで断れなくなる。最後に、「お客さんにもコスト削減できますと伝えるよ」と言ってお客さんに押しつける。これで現場はやるしかないという雰囲気になっちゃうんだ。

これに対して、営業マンが勝手にお客さん

のコストダウン要請を引き受けて帰ってきた場合はどうなるか。きつと現場は「そんなことできるわけがないじゃないか」といつて猛反発するはずだ。現場に相談せずに頭ごなしでやるうとする必ず失敗する。協力を得られない。

現場で作業しているのはあなたたちだ。私にはどうやってコストダウンすればいいのかが分からない。だからどうしても知恵を貸してほしい。センター長にはそうした一歩引くような謙虚な姿勢、相手を立てる気配りが大切なんだ。

### センター立ち上げを経験する

センター長になりたければ、その前に一度センター立ち上げのプロジェクトを経験しておいたほうがいい。この経験があるのとないのでは大きな違いがある。もちろんプロジェクト経験者のほうがセンターを上手に動かしている。

何故か? 立ち上げでは予想できないことがたくさん起こる。マテハンが思うように動かなくなったり、パートさんを募集してもなかなか集まらなかったり。そうしたドタバタをひとつずつクリアしていく。それによって、センター運営のノウハウが身に付いていくからだ。

立ち上げまで何も障害が発生しないセンターなんてない。そもそも混乱が起これなければセンター長なんていらんないじゃないか。もっとも最終的にはセンター長が築けるような体制、つまりセンター長がいなくても勝手にセン

ターが動いていくような体制に持ち込むのが理想なんだけどな。

だいたい半年くらいセンター立ち上げプロジェクトに放り込むと、誰でもセンター運営のノウハウのようなものを掴めるようになってくる。人の管理の仕方、経理関係の数字の計算の仕方などを覚える。立ち上げは苦勞の連続だからな。それを経験すれば、ほとんどの社員が一皮むけるよ。

新たにセンターを立ち上げる際の重要な仕事の一つにパートさんや社員の採用がある。これが意外に難しい。物流業は労働集約型産業だ。いい人材を確保できるかどうかで仕事がつましくいかどつかが決まる。それだけに採用には慎重さが求められる。

うまくやるコツは現地の事情に詳しい人を見つけてることだ。その土地のボスというか、リーダー的な人をまず確保する。それに成功すれば、あとは楽チン。ボスが仲間を呼んできてくれる。チームワークも築きやすくなる。郷に入っては郷に従えというやつだ。

(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、七一年に浜松協同通送を設立。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「やつてやるのじや」という意味。