

第11回

「センター長が足りなくなる」

このまま物流センターの数を増やせば、肝心のセンター長
の数が足りなくなるのは確実だ。センターの成績はセンター
長の腕次第。それだけに慎重に人材を選ばなければならぬ。
そこで今年から新たにセンター長の資格制度を導入すること
にした。

物流こそ女性の仕事

センター長や営業所長など管理職を対象とし
た勉強会は無事終了した。今回からは再び現場
で働く社員向けの勉強会となる。今日の参加者
はオブザーバーを含めて約三〇人。全国各地か
ら集まった。まずは前回の勉強会に出席したセ
ンター長たちが、オレに言われた通り、きちん
と現場に指示を出したかどうかを確認すること
から始めようか。

勉強会を終えたセンター長たちは「社長に指
示されたことを現場に徹底させます」と言っ
て、職場に戻っていった。しかし、それが口だけの
場合があるんだ。「徹底させます」と約束したの
に、その後なにもアクションをおこさない。残
念ながら、そんなセンター長も少なくない。

センター長がきちんと指示を出したかどうか
それを確かめるには現場の社員に直接聞いてみ
るのが一番いい。センター長に聞いても、「やり

ました。頑張っています」という答えしか返っ
てこないからな。これに対して、現場の社員は
「センター長から何も説明を受けていませんよ」
と正直に話してくれる。

別に意地悪しようというわけじゃないんだ。オ
レは事前に「現場の社員に後日確認するから、
きちんと研修を済ませておくように」とセンタ
ー長に伝えてある。それでも実行に移さない。
目が届かないのをいいことに放置したままにす
る。そうしたいいい加減な対応が許せないんだ。
現場社員を集めて勉強会を開いているのには、
センター長がきちんと仕事をしているかどうか
チェックするという意味合いもある。

それにしても今回の勉強会には女性の参加者
が多い。ひとり、ふたり…全部で五人か。これ
までの勉強会にも女性社員は参加していたが、
これだけ数が揃ったのは今回が初めて。男だら
けの勉強会よりも何となく雰囲気華やかだ。

現在、ハマキョウには女性の正社員のほかに、

《前回までのあらすじ》 緩んだ社内の雰囲気を引き
締めるため「合同勉強会」を始めた。現場社員を対象
にした勉強会を数回こなした後、今度はセンター長や
営業所長など管理職を対象にした勉強会を開いた。温
泉、宴会付きで一泊二日を共に過ごして社員たちと親
睦を深める。同時に彼らにセンター運営のイロハを叩
き込んでいる。

ピッキングなどの現場作業で活躍している女性
のパートタイマーが全国で二〇〇〇人ほど在籍
している。トラック運送をメインとする物流企
業に比べ、女性社員の占める割合は高い。セン
ター運営が中心のハマキョウは女性に支えられ
ている会社だと言える。

今の世の中ではもう当たり前のことだが、ウ
チの会社にも男女の差別はない。男も女も処遇
は同じ。実力さえあれば、女性でも出世は可能
だ。女性であっても頑張っているならば、セ
ンター長や役員、最終的には社長にだってなれ
る。女性であることで不利な面は何一つない。

近い将来、女性センター長が誕生してほしい
な。女性は男性よりも細かい部分に目が届く。
現場改善でたくさんヒントを出してくれるの
はいつも女性だ。きっと女性のほうがセンタ
ー長の仕事に向いている。オレは昔からそう思っ
ているんだ。

他の業界に比べ遅れているとはいえ、最近で



きっと女性のほうがセンター長の仕事に向いている

は物流業界でも少しずつ女性の活躍する場が広がっている。昔は滅多に見掛けなかった女性のトラックドライバーも今となつては珍しいものではなくなった。依然として物流には男性による肉体労働というイメージが根強く残っている。しかし、そのうち「物流は女性の仕事」と言われるような日が訪れるかもしれないな。

これがオレ流の3PL

話が横道に逸れてしまった。元に戻そう。今日集まってくれた現場のみんなに知っておいてもらいたいことがいくつかある。それらをきちんと頭に叩き込んでから各自の職場に戻ってほしい。

そのうちの一つはハマキョウという会社が「日本一の物流企業」を目指しているという点だ。ご存じのとおり、いま物流業界で売り上げ規模の日本一は日本通運だ。年間売上高は軽く一兆

円を超えている。これをウチが追い抜くには相当な時間が掛かってしまうだろう。

そこで当面は同じ日本一でも「3PLとしての日本一」を目指そうと思っているんだ。この「さん・ぴー・える」とはサードパーティ・ロジスティクスの略。物流の本や雑誌によると、3PLは「荷主から包括的に物流サービスを受託すること」を指すそうだ。

しかし、この説明ではどうもピンとこないだろう？ だから最近またオレなりに3PLとは何かを考えてみたんだ。3PLの新しい定義ってやつさ。とても分かりやすいから、お客さんから説明を求められた際にでも是非使ってもらいたい。

オレ流の3PLの解釈はこうだ。運送サービスだけを提供するならファースト。それにもう一つ付加価値のあるサービスを加えたらセカンド。さらにもう一つ加えて、三つのサービスを提供するようになればサード。つまり、お客さんに対して三つ以上の物流サービスを提供できる物流企業が3PLってわけだ。どうだ、難しい言葉を並べて説明するよりも分かりやすいだろう？

ウチの会社は3PLです。だから三つ以上の業務を任せてほしい。運送、倉庫、受発注の処理など業務の内容は何でもいい。受託の範囲が広がれば、それだけコストダウンもしやすくなる――。そんな口説き文句でお客さんにアプローチしてみるのも一つの手だろう。お客さんも3PLには必ず三つ以上の業務を委託しなければ

ばならないと勘違いするかもしれないな。

3PLにルールなんてものはない。物流に係るサービス、物流とはまったく関係のないサービス、何をお客さんに提供すべきか。お客さんに喜んでもらえれば、実はサービスの中身なんてものは何でもいいんだ。3PLはお客さんが困っていることを何でも解決する「何でも屋」であるべき。

他社が始めたサービスの良い点をマネするのも必ずしも悪いことではないぞ。「このサービスはウチがやっているから、お宅ではやってはいけない」という決まりはないんだから。物流のサービスに特許はない。だからいいモノはどんどん採り入れていったほうがいい。もちろん、ウチのやり方を参考にしてくれるのも大歓迎だ。

お客さんは3PLにコスト削減だけを求めている。複数の物流サービスをいかに安いコストで提供してくれるか。3PLを選ぶ際、お客さんはそれしか見ていないんだ。どんなやり方でも構わないから、とにかくコストを安くしてくれ、というのがお客さんの本音。そして、それに応じていくのが3PLの役目だ。

ハマキョウが日本一の3PLになるためにはどうしたらいいのか。答えは簡単だ。他社よりも安いコストで、しかも質の高いサービスが提供できるようにするしかない。質の高いサービスを高いコストで提供するのは難しいことではない。どんな物流企業でもできる。しかし安いコストで質の高いサービスを提供し続けているのはたいへんだ。

安いコストを実現するためには、現場での小さなムダ取りの積み重ねが大切だ。現場で働く社員の一人ひとりがコスト意識を持って作業にあたる。個々は小さい努力でもいいんだ。それがたくさん集まれば、コスト削減の大きなインパクトになるからな。

今日集まってくれたみんなにお願いしたいのは、こうした地道なムダ取り作業を今後も続けていってほしいということだ。コスト競争力で他社に負けない日本一の3PLになるためには現場社員たちの日々の努力が欠かせない。

センター長資格制度を創設

3PL日本一のほかに、もう一つ知っておいてもらいたいことがある。それは今後ウチの会社が次々と物流センターを立ち上げていくのに伴い、センター長不足に陥ってしまうということだ。この二、三年で少なくとも物流センターを二〇カ所増やす計画。単純に二〇人のセンター長が新たに必要となる計算だが、実はそれを確保できるメドが立っていないというのが実情だ。

他社からセンター長をスカウトしてくるのもひとつの手だろう。しかし、オレとしては社内から、もっと言えば勉強会に参加している現場社員の中からセンター長候補がどんどん出てきてほしいんだ。「よし、オレが新しいセンター長を上手に切り盛りしてみせる」。そんな頼もしい人材の登場に大きな期待を寄せている。ただし、やる気だけでセンターがうまく運営

できるわけではない。センター長にはパートさんの管理方法など様々なノウハウや経験が不可欠だ。そうしたセンター長としての資質を備えている人材なのかどうか。見極めるのはとても難しい。

そこで今年は新たに「センター長資格制度」を導入するつもりだ。現場のみんなにセンター運営に関する試験を受けてもらう。それに合格したらセンター長に昇進する権利を与える仕組みだ。この制度があれば、みんなやる気を出してセンター長を目指して努力するようになるはずだ。

試験の具体的な中身については検討中だが、収支日計表のつけ方や日替わり班長制度の進め方などを問うつもりだ。収支日計表と日替わり班長制度の二つはセンター運営の基本だからな。これをきちんとマスターしておいてもらう。今まではこの二つについての知識があやふやなままでもセンター長に昇格させてきたケースもあったが、これからは認めないぞ。

筆記試験だけではなく、面接試験も実施したい。とりわけ面接は重視していくつもりだ。センター長の仕事はいわゆる「お勉強」が得意なだけでは務まらないからな。性格的にセンター長に相応しい人物かどうかを判断する必要がある。

センター長に向いているのは協調性のある人。他人の意見にちゃんと耳を傾けられる人、誰からも信頼されるような人じゃないとダメ。それと女性に優しいこと。「センター長のために私頑



資格制度では収支日計表のつけ方などセンター運営の基本を問う

張って働くわ」。女性のパートさんたちにそうやって慕われるくらいの人材じゃないとセンター運営はうまくいかない。

反対にセンター長に適していないのは独裁的な人。ただ威張っているだけのセンター長は問題外だ。ワンマンなセンター長はそのうち現場社員たちにそっぽを向かれるようになる。そんなセンターはいずれ問題を起す。最終的にお客さんにも迷惑を掛けることになってしまう。

ただし、優しい性格だけでも通用しない。時には部下に厳しく接することができ性格ではないとダメだ。現場がいつも弛んだ雰囲気になってしまふからな。厳しさと優しさをうまく使い分けることができるバランス感覚のある人物がセンター長には適任だ。メリハリつてやつが求められるんだ。

資格制度の準備が整ったら、いまのセンター長たちに「この人こそセンター長に相応しい」

ハマキョウレックスでは“心”を大切にしている

経営理念

- 一、人と接するときは心を込めて
- 一、仕事をするときには初心を忘れず前向きに
- 一、物を扱うときは心を込めて丁寧に
- 一、物を運ぶときは心を込めて安全に
- 一、如何なるときにも感謝の心を大切に

行動指針

- 基本とルールを守ろう
- 何事にも真剣に取組もう
- 和と協調をもって一生懸命頑張ろう
- 失敗を恐れずプラス思考で前進しよう

という人物をどんどん推薦してもらおうと思う。班長の仕事を任せると、何も言わなくても作業を円滑に進めることができる。そんな優秀な人材にはどんな資格制度にチャレンジしてもらいたい。受験生を送り込めない、センター長になれる人材を育成できないようでは、そのセンター長は失格だな。

もちろんセンター長の推薦がなくても、自信のある人は受験してもらって構わない。向上心というか、ガッツというか。少しでも上を目指すという姿勢を大切にしていきたい。繰り返しになるが、ウチの会社には男女の差別がない。学歴も昇進とは関係ない。誰でも頑張れば、セ

ンター長になれる。だから今回のチャンスを絶対に逃さないでほしい。

「段取り」で日本一の3PLに

同業他社が業績低迷で苦しんでいる中で、いまウチの会社は絶好調だ。現場で働いているみんなが日々頑張ってくれているおかげだと本当に感謝している。ウチの会社の現場はライバルの物流企業の現場に比べ、コストに対する意識が高い。そのことが好業績につながっている。

コスト、コストと口酸っぱく言い続けてきたので、今では社員はもちろん、パートさんにもコスト意識が浸透している。それは狙い通りなので、とても嬉しい。しかし最近は過度というか、謝った認識というか、現場で展開されているコスト削減に向けた活動にヘンな傾向が見られるんだ。

例えば、あるセンターではコスト削減策として電気代を節約しているという。この取り組みは決して間違いではない。電気代や水道代を節約するといった地味な活動も大切だ。しかし、オレが本来期待しているのはそうした活動ではない。もっと人が絡む部分での節約やムダ取りに知恵を絞ってもらいたいんだ。

物流コストの大半は人件費だ。だいたい五割から六割は人件費が占めていると言われている。そしてこの部分にはコストを削減できる余地がまだまだたくさん残っている。反対に電気代や燃料代などは固定費だから、コスト削減できる範囲にどうしても限界がある。

具体的には、例えば八時間で作業を済ませるのを五時間に短縮できるようにしてほしいんだ。パートさん一人ひとりの労働時間をカットすることが目的ではない。時間短縮でパートさんの全体の数を少なくする。それでも以前と同じくらいの作業量を処理できるような体制にしたい。そのためには「段取り」が肝心だ。「段取り」とは事前に作業の準備をしておくことだ。今日の出荷量はどのくらい発生しそうなのか。作業は何人で処理できそうなのか。どのエリアにどれだけの人材を投入したら、現場がきちんと機能していくのか。それらを正確に予想できる能力が「段取り」だ。

「段取り」がうまくできるようになれば、現場の作業員から卒業できる。センター長として十分活躍できるはずだからだ。センター立ち上げと同じスピードで「段取り」のできる社員が増えていけば、ウチの会社の将来は安泰。間違いない。日本一の3PLになれるんだ。

(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。五六年北浜中学、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運を設立。九二年に現社名の「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市場主要顧客はイトーヨーカ堂、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JTプロジステック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「やつてやるうぜ」という意味。