

第10回

「温泉付合同勉強会で喝!」後編

センター長や営業所長など管理職を対象にした勉強会もいよいよ二日目に突入した。午前中は参加者全員にセンターの現状を説明してもらう。そして昼食を挟んで午後からはどうやって今後センターを運営していくか。利益目標はどのくらいか、などを全員の前で公約してもらうんだ。

株価は会社の通信簿

眠い。昨夜はついつい話と酒に夢中になりすぎてしまった。三次会のラーメン屋から部屋に戻ってきたのが確か午前一時。若い頃には何ともなかったが、最近は深酒すると次の日に身体が重くなる。しんどい。さすがに年齢を感じてしまうよ。しかし今日も一日長くなりそうだ。朝九時から夕方まで勉強会が続く。朝メシはしっかりと食べておかないと。お膳に用意された焼き魚、とてもつまそうじゃないか。

おい、みんな。昨日の晩メシと同じようにすべて残さず食べるように。しかしオレは箸をつける前にやっておきたいことがある。新聞のチェックだ。最近はどうしてもあるページが気になって仕方ない。株価の欄だ。経済面や社会面そしてスポーツ面よりも先にこのページを開く日があるくらいだ。

株式投資で財テク? とんでもない。新聞で

確認しているのは、よその会社ではなく、ウチの会社の株価だ。昨日の終値はいくらだったのか。取引高は多かったのか、それとも少なかったのか。毎日チェックしているんだ。とくに二〇〇三年三月に東証一部上場を果たしてから、株価が気になるようになった。

株価は会社の通信簿と言われている。もちろん高いほうがいい。ウチの株価は一時二五〇〇円という高値をつけていた。現在は二〇〇〇円台をつろちよろしているが、それでも物流企業の中では一番高い。正直言って嬉しいよ。だって学校のクラスのがかでトップの成績を取っているようなものだからな。

さて、新聞の残りページはバラバラとめくって、さっさと朝メシを済ましてしまおう。その後で時間があれば、勉強会に入る前にもう一風呂浴びたいからな。熱いお湯につかって汗を出して昨日の酒を少しでも抜き、シャキッとした姿で勉強会に臨む。社長のオレが二日酔い丸出

〈前回までのあらすじ〉 本社での勉強会を終えて、車で向かったのは温泉地の老舗ホテル。日頃の疲れを温泉で癒し、その後は酒宴を通じて親睦を深めた。一次会は上座を設けない飲み会。もちろん無礼講だ。二次会ではビールで乾杯後、参加者全員に現在の夢について熱く語ってもらった。続く三次会ではラーメンをつまみに飲み直した。部屋に戻った時には既に日付が変わっていた。



昨日の宴会は3次会まで続いた。最近は深酒すると翌日がしんどい

しではセンター長たちに示しがつかないからな
落ちこぼれを作るな

勉強会のスタート時間は午前九時。会場への集合時間はいつもの通り開始五分前だ。昨日あれだけ注意したから、さすがに今日は集合時間に遅れるセンター長がひとりもないようだ。いい心掛けだ。勉強会を終えて自分たちのセンタ



センター長の仕事はパートさんたちを班長に育てることだ

ーに帰ってから時間厳守は続けてほしい。あれっ。時間通りに席についているのはいいが、今日はホケーっとして連中が多いな。まさか二日酔いじゃないだろうな？ 昨日三次会の後も飲んでた連中がいる？ 親睦を深めるのは大いに結構だが、次の日にまで影響するようではいかん。途中退出や居眠りは絶対に許さないぞ。

さて、今日の勉強会。何から始めようか。実は昨日の勉強会と同様、何をやるかプログラムなんて用意していない。まずは収支日計表と日替わり班長制度が現場にきちんと浸透しているかどうかを確認しよう。最初に日替わり班長制度をきちんと導入しているセンターは手を挙げてほしい。

おいおい、待てよ。おかしいな。手を挙げていないセンター長が数人いるじゃないか。いったいどうしたことなんだ。現場で採り入れられない特別な理由が何かあるのか。手を挙げてい

ないセンター長たちにはどんな言い分があるのか。聞いておく必要があるぞ。

なに。キミのセンターでは日替わりで班長を決めるのではなく、特定のリーダーを決めているのか。そのリーダーが中心となって毎日朝礼を開いている。リーダーのパートさんは時給も一〇〇円ほど高い。そのリーダーに任せておけば現場の管理はうまくいく。センター長は負担が小さくなり、楽に仕事ができる。そういうわけか。

しかしその体制ではダメだ。なぜかって？確かにリーダーであるパートさんはたくさん経験を積めるからどんどんレベルアップしていく。それはいい。ところが他のパートさんたちはどうだ。一向に成長していかない。分かるか。

オレがパートさん全員に日替わりで班長をやらせるように指示しているのはパートさんひとりひとりの力を底上げするためだ。誰がリーダーをやってもセンターがうまく機能する体制にするんだ。特定のパートさんへの依存度が高いセンターは、その人が病気などで仕事を休むと、たちまち混乱するぞ。

班長の仕事は誰でもできる。それほど難しいものじゃない。慣れていないパートさんは初めの頃、色々と失敗するかもしれない。しかし、センター長はそれを非難しちゃダメ。班長の仕事を覚えるまで手取り足取りで親切に教えてあげる。それこそがセンター長の仕事だ。できないパートさんは能力が低いわけではない。班長として育てることができないセンター長に指導能

力がないだけだ。

物流センターの仕事はチーム単位で行われることが多い。チームの中に落ちこぼれを作ってはいけない。人というのは自分よりもレベルの低い人がいると安心してしまふ。努力しなくなるんだ。これに対して、チームのメンバーが同じくらいの実力だと競争意識が芽生え、チーム全体がレベルアップしていく。

もう一度言っておく。どんなセンターであっても日替わり班長制度を導入するように。やり方は縛らない。センターの実情に合わせて色々工夫してもらっても結構だ。とにかくパートさんを含めた全員で物流センターを運営する体制を敷く。これだけは約束してくれ。

日計表は誰でも作成できる

さてもう一つの収支日計表のほうはどうなんだろっ？ こちらも導入済みのセンターは手を挙げてほしい。ありゃ……。やはりそうか。ある程度予想していたが、日計表の現場への浸透は日替わり班長制度よりもさらに遅れているようだ。日計表を採り入れるのは日替わり班長制度よりも面倒だからな。

導入済みと答えたセンターにもちょっと怪しいところがある。収支日計表の作成に携わっているのはセンター長だけ。細かく聞いていくとそんなセンターも少なくないようだ。しかし、それでは意味がないんだ。オレが理想としているのは現場で働く全員が日計表のメリットを理解し、さらにメンバーなら誰でも日計表をつけら

れる体制だ。

自分の手掛けている仕事が増えているのか、それとも赤字なのか。そのことが分かっているのと、分かっているのとは仕事に対する意識込みが違ってくる。儲かっていればもっと儲けようと頑張るようになる。赤字なら何とか黒字化しようと知恵を絞る。数字が分かっていると、現場の社員たちにも自然とそういう意識が芽生えてくる。だから日計表は全員でつけるべきなんだ。

反対に数字を知らせないとどうなるか。現場の人間は自分だけ仲間外れにされているような気分になるんだ。「どうせ私は会社にとって将棋の駒の一つにすぎない」と考えるようになり、例えば現場改善のアイデアを出してくれなくなってしまう。

全員で日計表をつけていると答えたセンターでも、全員が日計表をつけることの意味や目的をきちんと理解しているとは限らないぞ。上司からやれと言われたので、仕方なく電卓を叩いて紙に数字を埋めている。そんな状況では全員参加とは言えない。

本当は日々の日計表の作成だけではなく、予算編成の作業にも現場の人間を加えたほうがいい。センターで働く全員で一年間の収支目標を立てる。そうすればセンターとしての目標が個人としての目標になる。自分が目標づくりに関わったら努力しないわけにはいかない。現場はみんなが目標に向かって仕事に励むような環境になっていく。

最低でも週に一回、収支日計表を囲んでミーティングを開いてほしい。センターで立てた目標数値に対して実績がどのように推移しているのかを確認するためだ。数値に乖離があれば、それを埋めるために作業をどう改善していくべきか。みんなで話し合うのが目的だ。

作業員同士のコミュニケーションが密なセンターは現場のムードがいい。成績もいい。大袈裟な会議でなくていいから、ちょっとしたことでもすぐに人が集まってきて短時間のミーティングを開く。そんな職場にしてほしい。

全センター黒字化で大イベント

あつという間に昼メシの時間じゃないか。午前の勉強会はすっかりオレの独壇場となってしまう。黙ってセンター長たちの話を聞いているつもりだったが、五分ともたなかった。どうしても細かい部分までアドバイスしたくなるんだ。ちょっと反省している。午後の部では口にチャックをして、聞き役に徹するぞ。

そう思っていたが、やはり無理だった。午後の勉強会では参加したセンター長全員が今後の目標を発表してくれた。黙って聞いていればよかったが、その内容に対してついついダメ出しや助言をしてしまった。昨日と今日の二日間、オレに怒鳴られっぱなしだった連中はきつと気分を悪くしているだろうな。

今回の勉強会はセンター長を「イジメ」ることが目的ではない。オレは参加したセンター長たちに大いに期待しているんだ。みんなやれば



何かあればすぐに人が集まってきてミーティングを開く職場にしてほしい

できる連中ばかり。口うるさく指示を出すのは持っている力を十分に発揮できていないからだ。完璧な仕事を求めているわけではない。やるだけやってみて失敗しても、あとで挽回できればいい。問題なのは「やるだけやってみる」ことさえしない人。やる気のない連中が一番困る。現場ではやる気のないセンター長には誰もついてこない。

二日間の勉強会を通じてセンター長たちがどんな悩みを抱えているのか。現場にはどんな問題が山積しているのか。だいたい掴むことができた。そして悩みに対しては解決策を提供できたと思っている。各自それを持ち帰ってもらい、現場改善などに役立ててほしい。

最後に一つだけ注文がある。センターに戻ったら、この二日間に行ったような勉強会を各センターで開いてもらいたいんだ。講師はセンター長。対象は現場の作業員たち。オレに言われたことをそのまま伝えるかたちでも、言われたことを自分流でアレンジするのでもどちらでも構わない。とにかく早急に一度勉強会を開いて

みてくれ。

いまは本社が主体となつて毎月勉強会を開くスタイルになっている。しかし本来、こうした勉強会はセンターごとに開かれるべきなんだ。センター長の仕事とは現場社員を教育してセンター長に育て上げることだ。その役目を本社が肩代わりしているのは、まだまだ自身に学ぶことの多い未熟なセンター長が多いからだ。

オレからの注文ばかりじゃ、やる気は出ないよな？ もちろん褒美も用意する。いま赤字運営を余儀なくされている物流センターが全国



全国の物流センターをすべて黒字化できたら、何か盛大なイベントを開くつもり



に三カ所ある。この三カ所の収支改善が進み、全国の物流センターがすべて黒字化できたら、何か大きなイベントを開こう。温泉で芸者をあけてドンチャン騒ぎがいい？ その程度では済まさないぞ。もっと大きなことをやるうじゃないか。何かいい企画があつたらいつでも提案してくれ。

日替わり「社長」制度はどうだ

さきほど最後と言つたが、もう一つだけ。実は近い将来、センター長以上の役職者を対象に「日替わり社長制度」という仕組みを導入してみたいと思つているんだ。班長ではなく社長だぞ。このアイデアもなかなか面白そうだろう？

会社のトップである社長という仕事はどういうものなのか。多くの人に経験してもらおう。同じ「長」がつくけどセンター長と社長とは仕事の中身がまったく違うからな。一度社長を経験すると収支に対して今まで以上に厳しい眼で見られるようになる。その感覚を身につけてから現場に戻ると、社長を経験する前とは仕事の進め方が違つてきて、いい結果が得られるようになるはずだ。

植木等の言う通りだ。社長よりもサラリーマンのほうが気楽な稼業かもしれない。社長の仕事はゴルフに行ったり、酒を飲んだりすること。遊んでいるイメージが強いが、実際には色々たいたいへんなんだぞ。資金繰りに頭を悩ませたり、一般の社員にはない苦労がたくさんある。

こんなことを言つと社長業を経験させるのは

同情を得るためではないかと受け止められてしまつかもしれない。しかし、そうではないんだ。社長の仕事を体験したあとに「辛いことがあつても社長になりたい」という気持ち社員に持つようになってほしい。社長を目指す社員がたくさんいれば、社内は活気に満ち溢れるはずだ。

二日間にわたつて実施した勉強会もとうとう終わりだ。疲れただろう？ オレも真剣になつて講義というのが、話をしたから疲れちゃつたよ。今回はわざわざ自分たちで宿泊費と交通費を負担して勉強会に参加してもらつた。何か得るものはあつたか？ それをこれからのセンター運営に活かして欲しい。

勉強会でオレから言われたこと。そしてみんなの前で宣言したことをきちんと実行に移しているか。しばらく経つたら確認する必要がある。センター長本人に聞いても「頑張っています」という答えが返ってくるだけ。やはり現場の人間に直接確認しないと実態は掴めない。来月の現場社員向け勉強会の時にも参加者に色々聞いてみたい。よろしくな。

(以下、次号に続く)



おおさか・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「ハマキヨウ」に商号変更。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「やままいか」とは遠州弁で「やつてやるのじや」という意味。