



湯浅和夫の

物流コンサル道場

《第20回》

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

〈卸売業編・第8回〉

大先生の事務所で開く物流検討会 奇抜な演出には周到な計算がある

大先生の銀座の事務所が慌ただしい。今日は問屋の人たちとの物流検討会がここで開かれることになっている。事務所の庶務を一手に取り仕切る女史は、噂に聞いていた社長や大阪支店長、営業部長らに会えるといっので朝から楽しそつに準備をしていた。

約束の午後三時ちょうどに、問屋の社長以下五人が訪ねて来た。先頭で入ってきた物流部長が、いきなり妙な挨拶をする。

「こんちわー、いつもお世話になってますっ」

応対に出た女史が、一行を会議室へと案内する。戻ってきた女史に体力弟子が聞いた。

「何人ですか？」

「五人です。最初にコンサルの依頼に来られた常務さんも一緒です」

答に頷きながら、体力弟子は女史に近づき小声でぞぞやいた。

「社長さんはどんな感じでしたか？」

なぜか女史は恥ずかしそうな顔で答えた。

「ちょっとしか見られませんでした。上品な感じで素敵な女性でした。たしかに先生の」

そう言いかけたとき、奥のお茶汲み場から美人弟子の声が出た。

「すみません。これ、お願いします」

お茶汲み場では和菓子を用意されていた。大先生もいる。そして、なんと大先生がお茶を点でている。女史はお盆に和菓子を五つ載せると、会議室へと向かった。

事務所では会議をしようと言い出したのは大先生自身だ。それを聞いた先方の社長は、嬉しそつに二つ返事で了解した。前から一度、大先生の事務所に行ってみたいと思っていたのである。大先生はときどき事務所では会議を催す。ちょっと視点を变えて、自分の会社の物流を見直してもらおうと意図したときに事務所と呼ぶ。

大先生の事務所は、いわゆる普通のオフィスとは少し趣が異なる。緑が多く、インテリアにも凝っている。すべて大先生の趣味である。来訪者の多くは、一様に「へー」と興味深そつに周りを見回す。

《前回までのあらすじ》

主人公の“大先生”はロジスティクスに関するコンサルタント。現在、コンサル見習いの“美人弟子”と“体力弟子”とともに、ある消費財問屋の物流改善を請け負っている。クライアントの大阪支店に出張して行った検討会や、その晩の宴席、そして物流現場の視察などを通じて、すでに現状は把握できた。クライアントの社内で、今回の物流改革を進めるうえでキーマンとなりそうな人材も見えてきた。これから具体的な施策を練るにあたって、関係者を集めた会合が大先生の事務所で開催されることになった。



Illustration ELPH-Kanda Kadan

最初に抹茶が出されることも、来訪者にとっては驚きだ。会議室の凝ったしつらえへの興味とともに、来訪者はこれから何が始まるのかという期待と不安な気持ちに包まれることになる。実はこれが大先生のねらいなのだ。

会議が始まると大先生の矢継ぎ早の質問に参加者の緊張が高まってきた

女史と弟子たちによって五人に抹茶がふるまわれた。社長が興味深そうに、自分の前に置かれた茶碗を見ている。社長に出されたのは黒茶碗である。「これは社長に」という大先生の指示だ。隣の常務もじつと社長の茶碗を見ている。後で聞いた話では、常務は長いことお茶をたしなんでおり、茶碗にもうるさいのだという。

社長が常務にそつと聞いた。

「この茶碗はもしかしたら」

「はい、そつだと思いましたが 後で私にも拝見を」

社長と常務の密やかな会話をよそに、支店長と物流部長は何となく落ち着かない風情でお茶を飲んでいいる。営業部長は、社長と常務のただならぬ雰囲気になりそうだ。

お茶を飲み終わって、社長が恐る恐る茶碗を裏返して高台を見た。そして、「あっ」と息を呑んで常務を見た。常務が茶碗を受け取り、感心したように見ている。何度も頷きながら、「さすがですな

」と言って、茶碗を社長の前に戻した。

「まさか、こちらで、このようなお茶碗でお茶をいただけるとは思いませんでした」

社長が満足そうに常務の顔を見る。常務が大きく頷く。そこに、茶碗を下げるために、女史と弟子たちが入ってきた。美人弟子が社長に「つこりと微笑み、黒茶碗を大事そうに手に取る。社長が上気した顔で美人弟子にお礼を言つ。」

「大変、素晴らしいお茶をいただきました。ありがとうございます。」

しばらくして大先生が弟子たちと会議室に入ってきた。全員が立ち上がり、社長が改めてお茶のお礼を述べる。

大先生は頷いただけで、「どうぞ」と着席を促した。

席につくと、すぐに大先生は本題に入った。

「今日は、みなさんの会社の物流を変えるための検討をしようと思つてますが、もうおわかりですね。物流を変えるということとは、それを発生させている売り方や仕入れ方を変えるということです。たしかに物流現場でも大きな無駄が出ていますが、それは後で改善すればいい。そう難しいことではない。」

問屋側の全員が大きく頷く。それを見ながら大先生が続ける。

「さて、それでは、そのためにどうしたらいいでしょうか。今日は自由に話し合ひましょう。口火は大阪支店から切ってもらいましょつか。」

大先生の言葉を受けて、営業部長が支店長の方を見た。支店長が頷く。社長は落ち着いた顔で二人を見守っている。この日の検討会のために、かなりの準備をしてきたようだ。コンサルによる答を待つのではなく、まず自分たちで答を用意してコンサル

ルの判断を仰ぐという、大先生の狙い通りの形になつてきている。営業部長は姿勢を正すと話し始めた。

「私は、先生のコンサルを受けているいま、支店というか会社全体を抜本的に見直すいい機会だと思つてます。うちの会社は小さな会社ですが、よく言われる大企業病の症状が出ていると思います。いまの延長線上には会社の将来はないと言つていいでしょう。この機会を逃すと、近い将来、会社の存続自体が危ぶまれることにもなりかねないと心配しています。」

ここまで一気に言うと、少し間を置いた。問屋側の他のメンバーが営業部長の話に同意するように頷いている。ここで大先生がちゃちゃを入れた。

「ちょっと待ちなさい。会社全体を見直すだつてそんな面倒な仕事のコンサル料なんぞももらつてないぞ、オレは。」

慌てて何か言おうとする社長を遮って、大先生が続ける。

「まあ、それはいいとして、会社全体を見直すつて具体的にどうします、支店長？」

営業部長がまだ続きを話すだろつとゆつたり構えていた支店長は、突然の指名に慌てた。

「はつ、えー、それはですねー。」

そう言つたきり言葉が続かない。大先生は質問を変えた。

「大企業病というのは、どんな症状ですか？」

「はあー、えー、これまでのやり方に固執してしまつとか、えー。」

「これまでのやり方に固執するのはいけないこと

ですか？」

大先生がいじわるく突っ込む。問屋側のメンバーが事前に想定していたシナリオとは、大分違った展開になってきたようだ。いつ指名されるかわからない状況は全員を議論に集中させるのに有効だ。その大先生の思惑通り、参加者の緊張感徐々には高まってきた。

しどろもどろになりながら、支店長が答えた。

「はぁー、時代遅れのやり方にこだわると、企業の進歩が止まってしまいますので」
「ところで、時代遅れのやり方というのは具体的には何を指すのですか、物流部長？」

突然、大先生の矛先が変わった。ほっとしたように汗を拭く支店長と違い、予期していたのが物流部長は意外に落ち着いている。

「はい、具体的ではないかもしれませんが、いまうちでやっていることをすべてがそれに当ると思いますが」

「なるほど、いい答えだ」

大先生の褒め言葉に物流部長が照れ臭そうに笑う。大先生が物流部長への質問を続ける。

「これまでのやり方にこだわると言いますが、こだわっているのは誰ですか？」

**営業部長と物流部長がやり合った
頓珍漢な議論の矛先が社長に向かう**

「はー、それは 社員全員だと思いますが、特にこだわっているという訳でもないのでしょうか」

「こだわっている訳ではない」といって、これまでの

やり方を単に踏襲しているということですか？」

「あつ、それ、それです」

「それでは、これまでのやり方というのは誰が作ったものですか？」

物流部長が、ちよつと口を閉じてしまった。それを見た社長が小さく手を上げた。大先生が頷くのを見て、社長が答える。

「それは、ここにいる私どもを含めた、いわゆる幹部クラスの者たちということになります。かつて自分が経験した成功体験を部下たちに押し付けた結果が、いまの状況を作り出したと言つてよいと思います。その意味では、私も全員がこれまでを反省して、自ら率先して過去の否定を行つていく決意です」

「社長がそうおっしゃるなら、抵抗勢力はいないということだ？」

「はい、その心配はないと思います」

社長の言葉に頷きながら、大先生が確認する。

「わかりました。改革に向けての幹部クラスの合意は確保できるということですね。あとは、若手クラスが前向きに取り組んでくれればよいということだ」

大先生がそう言うと、すぐに物流部長が、大先生の言葉遣いを真似して自信ありげに口を挟んだ。

「若手は大丈夫だと思います。これまでのやり方にこだわっているわけではなく、踏襲しているだけですからね」

大先生が「ふーん」と言いながら、たばこを手に取った。そのとき、営業部長が身を乗り出して物流部長に反論した。

「いや、若手の行動を変えるのは、結構難しいと思います。こだわっていないとはいえ、これまではそれが営業だと思ってやってきているわけですから」

「すかさず、物流部長が隣の営業部長を見ながら自分の意見を述べた。」

「そんなことはない。変わるって。会社として方向性を示し、幹部が率先して意識改革に努めれば」

「二人のやりあいが始まった。今度は営業部長がいらだった口調で言い返す。」

「意識改革なんて意味ないって。もともと頭で考えて、こつするのがいいと答を出してやってきたわけではないんだから。評論家みたいなこと言わないでよ」

「評論家って何だよ。おれは当事者として言うてるつもりだけ」

「若手を実際に抱えてないから、そんなことが言えるのさ。そついつのを、この前、先生がおつしゃつてた机上の空論って言うんだよ」

「おれは、自慢じゃないけど、この前まで、実際に踏襲させられて営業をやってきたんだ。だから当事者だつて言うてる」

「おれに食いつくつとする営業部長の言葉を遮るように、大先生が口を挟んだ。」

「営業部長の言う机上の空論は意味を誤解している。物流部長の話は自慢にはならないし、議論をねじまげている。それでは、営業部長、続けて」

大先生に促された営業部長は改めて話し始めた。ちよつと躊躇した感じだ。

「はあ、それでは、先ほど、社長は、幹部クラスは改革に向かうとおつしゃいましたが、他の支店の幹部を見ますと、そう簡単にはいかないように、私には思えます。もちろん、社長のおつしゃることに表向き、みんな同意するでしょうが、実際の行動が伴うかどうか、私は疑問に思います」

「なんと営業部長は反論の矛先を社長に向けた。支店長が険しい顔で、ちらつと営業部長を見る。おもしろくなってきた。美人弟子が興味深そうな顔をしている。体力弟子は心配げだ。」

「矛先を向けられた社長がおだやかな表情のまま答える。」

「その点は心配していません。もちろん、会社として向かう方向についてみなさんに話し、理解を求めますが、それだけで私の期待する方向に行けるとは思つてません。でも、大丈夫です。ちよつとした仕掛けをしますから」

「こつ言つと、社長はにこつと笑つた。」
(次号に続く)



PROFILE

ゆあさ・かずお 一九七一年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。現在、同社常務取締役。著書に、手にとるようにIT物流がわかる本(かんき出版)。E・ビジネス時代のロジスティクス戦略(日刊工業新聞社)。物流マネジメント革命(ビジネス社)ほか多数。

* 本連載はフィクションです