

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第9回

<タイトル> 物流会社の敵(1)

<本文>

私の会社では「温度差をなくす」をテーマにさまざまな現場改善を行っていますが、一口に温度差と言っても、「荷主企業と物流企業」「現場作業者と管理者」等、さまざまな温度差があり、その中でも改善の場面に大きく横たわっていると特に感じるのは、経営者と現場担当者の温度差です。

物流コンサルタントという仕事柄、さまざまな物流現場を見る機会がありますが、必ずと言っていいほど「これほど環境の悪い職場は他にはないでしょう」とか「うちの会社の改善は難しいですよ」等という、貴重な(?)現場の意見に遭遇します。物流現場には、「自分はこの世で一番不幸な職場で働いている」と思っている人が特に多いのかと考えてしまいます。

そもそも職場環境の幸・不幸を比較することは出来ませんし、定義づけすることもできませんが、「本当に不幸な職場」とはどのような職場(環境)なのでしょう。

「仕事がつらい」職場でしょうか。「給料が安い」職場でしょうか。「やりがいがない」職場でしょうか。

ある企業の物流現場(物流センター)を訪問させていただいた際に、その現場管理者の方から「こんなひどい現場なんて他にないでしょう?」という内容の愚痴を伺いました。ところがその物流現場は、「立派なマテハン機器」を揃え、「明るく」「きれい」で、社員やパート・アルバイトの方もテキパキと仕事をこなしている、物流現場としては平均以上の環境が整備されているのです。しかし、このような事例はこの企業に限ったことではなく、結局、どのような職場でも、不平・不満は生まれるものなのです。

日本の経済状況については、新聞やニュースで毎日のように取り上げられていますが、バブル期のような状態が戻ってくるということはまずないでしょう。物流業界に限定してみても、これまで割とのんびりとしていた業界ですが、物流を取り巻く環境は激変しており、現在の状況に安穩としていては、もはや現在の仕事ですら失ってしまう時代となっています。

荷主企業は企業の存続をかけて、様々な改善に必死になっています。そのような中で、物流会社のみが旧態依然とした、いわゆる「運送屋」では生き残っていけないのです。

当然ながら、物流会社の経営者の多くは「いかにしてこの厳しい状況の中を勝ち残り、生き残っていくのか」を真剣に考えていらっしゃいます。そして、その中で突き当たる壁には、「人材がない」「優秀な社員ほど辞めていく」という「ヒト」にまつわる話が多いのです。

一方の現場作業員、ドライバーの方の意識はどうでしょうか。「今日出荷する荷物が物流センターから出荷してしまったら仕事はおしまい」「荷物を運んだら仕事はおしまい」という考え方が根強く残っているのではないのでしょうか。

しかし、現場担当者の方によく考えて欲しいのです。本当に物流会社の仕事は「荷物をさばいて運ぶだけ」なのでしょう。

「経営者が感じている会社が存続するための危機感」と「現場担当者の物流という仕事に対する意識」との間に横たわる温度差。多くの場合、この温度差が、「人材がない」と

感じる社長の不安・危機感の要因であり、「ひどい職場(会社)」と感じる現場担当者の不満の要因となっているのです。

この温度差があればあるほど、経営者と現場担当者との意識の距離ができてしまい、お互いが孤独感を味わってしまうのです。ここでは現場担当者と表現していますが、場合によっては、経営者の方と幹部の方との間にも、強烈な温度差が見られる場合もあります。

「優秀な人材がいつか現れ、経営者と同じ心で会社の生き残りに力を貸してくれる」という“スター待望論”や、「強力な我々の理解者がいつか現れ、腐りきった会社を跡形もなく壊してくれる」という“ゴジラ待望論”だけでは、この問題の解決はないのです。いつ現れるかわからない彼らの出現は、待つだけの価値があるのでしょうか。

我々は、よく現場の方々とお話させていただきますが、文句の多い人ほど、実は会社のことをよく考えていると感じます。勿論、視野の狭さはあるのですが、「文句や愚痴」と切って捨ててしまうには、もったいない貴重な意見がそこにはあります。改善のためのツールなど、現場には貴重なノウハウが落ちています。ただ、現場だけでは、それを上手く形にできないのです。

経営者の方は、スターを待望するのではなく、現場の意見、ノウハウを真剣に汲み取ってみてください。そして評価できるものは評価してください。存在価値を認められることで現場が活性化し、驚くほどのパワーで改善が進んでいった事例はいくつもあります。「優秀な人材」は獲得するものではなく、育てるものなのです。

もちろん、現場担当者の方にも少し考え方を変えていただきたいことがあります。

「運送屋は走ってナンボ」という古き良き時代は遠く久しいのです。物流会社は物流のプロなので、荷物を安全、確実、丁寧、迅速に納品先にお届けして当たり前なのです。これだけのことで、今後も荷主企業から新たな、もしくは現在の仕事ももらえるという保証はどこにもありません。自分が働いている物流会社が、今後も続いていくであろう厳しい時代を生き残るためには、自社と他社との明確な違いを打ち出し、それを荷主企業に認められ、評価されなければならないのです。

他社との違いを打ち出す要素には色々なものがあります。それは「商品力」かも知れませんが、「コスト対応力」かも知れません。しかし、それらを生み出す経営の4資源と言われている「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」には限りがあり、また、それらを強化しようにも一度に全ての強化はできないのです。理想は、全てを一度に変化させ、企業力を強化できればいいのですが、現実としては、優先順位をつけて、確実に対応させていくという方法を取っている企業がほとんどです。

そして、その企業力強化の過程において、経営者が感じている危機感が、仲間はずれの現場の皆さんに伝わらない。ここで生じる温度差に一番悔しい思いをしているのは、実は経営者なのです。

「この世で一番不幸な職場」というものは、実は自分自身の気持ちや考え方が作っているのです。現場で働く皆さんも、「会社が悪い」「上司が悪い」などと不満を口にすればかりではなく、もう少し視野を広げて「自分の給料はどこから生みだされたお金がもととなっているのか」ということを真剣に考えてみると、意識が変わるかも知れません。

(第9回 了)