

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第13回

<タイトル> 経営者は現場に行こう

<本文>

前回、前々回の二回に渡って「現場マネージャーの仕事」についてお話してきました。その後皆さんの会社の「現場マネージャー」に何か変化は起きましたでしょうか？私の話が少しでも現場マネージャーの意識改革に役立っていれば幸いです。

さて今回は経営者が「現場に下りていくこと」の重要性についてお話したいと思います。バブル経済が終わり長期の不況に陥っている昨今、業種業態を問わず社長を含む経営者が実際に現場に下りていくことの重要性をマスコミ各社が説いています。

会社の社長は週に3～4回は工場を回って作業員と話しをしているということや、社長以下全従業員の座席が1フロアに集まっている会社がある、などといった記事がしばしば経済誌に掲載されています。それだけ経営者が現場に下りていくことが重要であるということですが、では一体何故重要なのでしょうか。

それはあらゆる情報が現場に集まっているからだと考えます。現場の状況を自分の目で見、耳で感じたい、と考える経営者が増えてきている証拠でしょう。その姿からは、新商品開発のアイデアを得たり問題点を早期に発見したりして少しでも会社を良くしていきたい、なんとかしてこの不況を乗り切っていきたい、という経営者の切実な叫びが聞こえてくるようです。が、これは裏返して言うと現場からは「真実」が報告されてこない、という疑いを経営者が持ちはじめたということではないでしょうか。残念なことにこのような経営者はまだまだ少数のようですが……。次にご紹介するのは現場からの報告を全て真に受け、社長自ら確かめることをしなかったために「真実」を掴みきれなかった企業のお話しです。

A社は年商約30億円の卸売業です。堅実な経営をモットーとしているため、バブル期に大儲けはしませんでした。この不況期にも大損はせず、毎年前年対比で120%前後の売上を確保していましたが、ここ2～3年は僅かながら減少を続けています。この企業は「風通しの良い会社」ということを社内外にアピールしていました。全従業員に日報の提出を義務付け、その全てに社長が目を通す、ということで実践していました。この場合の「日報」とはその日に起きた出来事や行った業務、気付いた点や問題点を報告するものですが、ほとんどの方はその日に行った業務を箇条書きにし、当り障りのない報告しかしていない状態でした。

その理由は、特に問題点の報告をすると、「何故その問題が起きたのか」「チェック体制はどうなっているのか」「今後起きないようにするための対策を報告しろ」など、経営者からすればごく当たり前のことですが、実際に実務を行っている方からすると、これらの要求は新たに発生する「余計な仕事」と捉えられていたからです。そのため毎日当り障りのない報告しかしなくなっていました。

ここで問題なのは、この会社の社長は一日中ほぼ社長室の中にしかいないということです。そして全従業員の日報に目を通すことで風通しの良い会社＝社内のことは全て把握している、と思っていることです。この会社から弊社に対する要望も物流コストの削減でした。数値データを分析すると、支払い物流費の削減は難しい状況でしたので、社内物流費の削減にテーマを絞りました。

すると人件費の構成比が同業他社と比較して異様に高いことに気付きました。実際に業務をされている現場を見学すると暇そうにしているパートさんや「何か手伝う仕事ある？」

と聞いて回る社員の方の多さが目に付きました。

明らかに人数過多の状態、特にパートの人数が多いように感じました。責任者の方にパートの人数はどのようにして決めたのか確認すると、「今期売上を前期売上の110%と設定して決めた」とのことで、何故売上が減少してきているにも関わらず110%と設定したのか、については「なんとなく」との返答でした。不思議に思い、物流部以外の部署の責任者にも確認したところ全部署とも前期売上に対する今期売上の割合を設定し、そこから逆算して決めていました。が、前期売上の何%に設定するかについては全社で統一されておらず、各部署ごとにバラバラでした。

例えば受注センターでは104%、総務では100%といった感じです。面白いことに前期割れ(100%未満)で設定している部署は一つもありませんでした。前期割れで設定すると「縁起が悪い」「やる気が起きなくなる」などという批判があちらこちらから噴出するので、前期割れでの設定は「していない」のではなく「出来ない」状況であることも判明しました。(売上は毎年減少しているにも関わらず、です。)ですから上記のような人数過多の状況は起こるべくして起きた結果であると言えます。

このような根拠で算出された必要パート人数についてはほぼノーチェックで許可されていました。社長曰く「実際に現場で実務を行っている責任者が言うのだから間違いはない」とのことです。自分の目で現場を見ればすぐに人数過多な状態であると分かるはずですが、現場からの意見・報告を全てそのまま受け入れているためこのような結果になってしまっていました。パートの人数を減らすことで大幅な人件費の削減が出来たことは言うまでもありません。もし社長が現場に下りていくことの重要性を認識していれば、コンサルタントに依頼するまでもなく自社のみでコスト削減が出来たはずですが。

経営者が現場に下りていくことの重要性を多少でもお分かり頂けましたでしょうか？現場に行き従業員の勤務状況を確認されることももちろん大事なことです、私からはそれと平行して意識的にコミュニケーションを取ることもお願いしたいと思います。「近寄りがたい人」と思われてしまっただけで従業員からは何の意見も出てこなくなってしまう。冗談の一つでも言えるような環境が良いのではないのでしょうか。

そして「現場に下りていくこと」の最終的な目的は、従業員に対し会社の考えや方向性などを情熱を持って語っていくことで、一人でも多くの「ファン」を作っていくことであると認識しています。古臭いかもしれませんが、「社長のためなら頑張れる」と思える人を何人作れるかで今後会社が成長していくか衰退していくかが決まると言っても過言ではないでしょう。

少なくとも「社長の顔なんてしばらく見てないなあ」と言われるような会社にだけはしないで欲しいものです。

(第13回 了)