

# 熱血! 物流改革論

## 信じ、任せられる 人財を育てる

株加勢 / 常務取締役 運営本部本部長

西澤 静人 *Nishizawa Shizuto*



### 現場の人をまとめる

当社が2012年から3年でここまで成長することが出来た原動力は、「管理者教育プロセス」と「現場リーダー育成」にあると考えています。私は現場のリーダー、管理者に求められる資質とは、①嫌なことが言える、②雰囲気を変えることができる、③スタッフ1人ひとりの「個」を管理できる、の3つだと思っています。

①は朝礼や休憩時間に遅れた、服装が乱れているなど細かいことから、本人の嫌がる注意もきっちり言えること。②は何か問題が起きてても、その人間が入れば臨機応変に対処し、復旧させられる力。マテハンが止まって仕事が遅れそうとき、夜中でもメンバーを緊急招集し、的確に指示を出してまとめられるか。現場全体を前向きな雰囲気に変えることの方があるかどうか。

③は現場作業員1人ひとりの体調やモチベーションの変化などに常に配慮すること。私がかつてアルバイトで40人の梱包場のリーダーを任せられたとき、現場は処理量をこなせきれず、混乱を極めていました。スタッフはほとんどが主婦パート。私はまず全員の名字と名前を覚えることから始めました。名字ではなく名前前でコミュニケーションを図ることでいち早く現場に溶け込み、課題・問題点が上がってきやすい環境づくりを目指しました。一歩間違えればセクハラですが(笑)。

そして一番大事なのは、変化に気づくこと。女性でしたら髪型や化粧、男性でしたら歩く速さと声の大きさ。誰しも、変化は相手に知ってほしいもの。それに気付いてあげることが管理者・リーダーにはとても重要なことです。

いつもより少しでも頑張っていたら褒めてあげる、体調が悪そうだったら声を掛けてあげる。全体の調子が良かったら本来の休憩時間を5分多めに取ってあげるなど、気が付いていることを現場スタッフにアピールすることでぐっと距離が縮まります。

ただし、リーダーは現場スタッフに近づきすぎても離れすぎてもいけない。私の携帯電話番号をある人だけが知っていたら、いつか必ずひずみが出る。スタッフを絶対に差別してはいけない。

逆に、業務ではきっちり区別する。残業の希望が多いときは生産性の高い人、出勤率の高い人を選び、その理由を説明し納得してもらいます。「差別」と「区別」の使い分けを明確に実行する力も必要です。

### アルバイトが「転勤」

私は剣道の特待生として大学に入るも中退。居酒屋経営、寿司屋、接客業、引っ越しのアルバイトなどいろいろな職に就きましたが、どれもじっくり来ないまま、いわゆるフリーターとして毎日フラフラした生活

を送っていました。その日暮らしの中で始めた日雇い派遣の仕事の現場が、コンピュータ周辺機器メーカーの物流センター。当時の日給は8時間で6,400円。負けず嫌いで、先輩のいいところだけをコピーしていくうち、ピッキングでも何でも平均の3~4倍の速さでこなせるようになりました。

それから3PL会社直のアルバイトになって実績を重ねましたが、なかなか社員にしてもらえませんでした。私は管理者や社員に対して「その方法は効率的ではない」「その考え方は間違っている」などと偉そうなことを言う割に、時間は守らず服装も注意されてばかりの問題児でしたから。仕事は人一倍できましたが、扱いにくい類の人間でした。でも1人だけ、熱心に指導や声を掛けてくれる上司がいた。認めてもらっている実感があって頑張ろうと思えた。管理者は人を本当に見極めなければいけません。

その私が、アルバイトにはありえない転勤を命じられたんです。行ってみると委託先との摩擦で現場が言うことを聞かなくなっていた。連休明けの量をこなすのに残業を頼んでも、定時で皆帰ってしまう。よく聞いてみると、懸命にやっても評価しない前任者がいて、不信感が嵩じてしまったらしい。そこで22歳のアルバイトに過ぎない私が、次の日の朝礼で、皆に謝罪したんです。申し訳ない、と。それで現場はがらりと変わっていききました。

その後ようやく社員になり、全国各地の物流センターの立上げを行って、数年後に会社が大きな物流センターを作ったとき、私は3,400坪のスペースを埋める責任者になりました。ところが会社として全く経験のない、中小規模の通販企業を誘致する仕事で、半年間は1社も入らなかった。管理者も私も責任を問われ大幅減俸になりました。

今思えば失敗の責任を社員に転嫁する会社はダメ。現場が問題を起こすのは経営者の責任なんです。

その管理者は去りましたが、私は「満床にしてから辞める」と宣言。もう一度、営業方法の試行錯誤を繰り返して、そこから1年でセンターを満床にし、マネージャーに誘われたのを断り、2010年に退職。そして自分が理想とする、「強い絆」で結び合う会社を作ろうと起業しました。

数人がついてきてくれましたが、顧客に提案は評価されても、与信がないので仕事が取れない。自分の貯金で給料を払っていましたが、どうにもならなくなったその時、私に声をかけ、仲間と一緒に加勢の社員に迎えてくれたのが、前職の上司で今の社長の風間です。大きな案件を仕込み中というその荷主は、私が日雇いバイトで勤務したあの機器メーカーでした。

提案の提出日は2011年3月11日。年商3億円だった当社が、うち2億円の仕事がなくなるその年に、5~6億円のこの仕事が取れるか。賭けでした。

それまで12年間、この物流業務の

受託先は4回変わっていた。成長率が高すぎるのと、曜日波動が大きすぎて続かないのです。当社は大手3PL会社とコラボする4PLとして仕事を受託できたので、私は社外を含め「これは」と思う人たちに声をかけ、立ち上げ精鋭メンバーを10人揃えました。

ところが引き継ぎ現場は大混乱。ロケーションも無茶苦茶の状態からの立て直して、7月末から3週間、これまでに経験したことのないハードな立上を通じて、さすがに倒れる人も出てしまった。それでもどうにか仕事を立ち上げ、先般取材してもらったような仕組み(2014年9月号)も入れ、今は順調に稼働しています。そんな戦いが「3年で売上10倍」という結果につながりました。

### 教育で負けない人財の層を

次のステップは「人財の育成」です。現場で蓄積してきた私のノウハウをロジカルに整理し、伝えたい。私はこれまで19のセンターを立ち上げ、約3,000人と接する中で300人位のリーダーを育ててきました。でも今までは寿司屋と同じで、学びたければ俺を見て盗め、というスタンス。しかし2012年4月に子供が生まれた頃、次々に舞い込んでくる仕事をこなすためには職人式ではなく、じっくり「分かるまで教える」学校式教育とすることにしました。

すでに担当する事業部の幹部社員を毎月集め、ご飯を腹一杯食べてから勉強会を続けています。「こんなことがあった、どう対応すべきだっ

たか」「このもめ事はどうすれば起きなかったか」など意見交換し、私も経験を交え指導する。すると皆のスタッフに対する接し方も変わり実績が大きく改善しました。

さらに今後の社員・リーダー候補を教育するために問題集も作っています。体調不良のスタッフ発見方法の問題、生産性の上まらないスタッフへの教育方法で間違っているものを選択する問題。誤出荷の要因も同じです。実際の写真やピッキングリストを使って問題を作成しています。

リフトマンの適性検査なら、操作のうまさ以前に、わざとパレットの近くに置いたゴミを、リフトを降りて拾うか否かを見るよう教えます。カゴ車を押して通路を横切る人がいたら、待つか、クラクションをならすか、リフトを降りて手伝うか。リフトに乗っているとそれだけで自分は偉いと思ってしまう人がいる。そうじゃない、一番偉いのは毎日9,000歩も歩いている現場スタッフなんです。

2012年当初、10名だった管理者が今は40名になりました。その中でも立上げ部隊と呼ばれる特殊要員が15名育ち、人財の層ができてつあります。去年はアルバイトから6名、今年は11名を社員・リーダーに抜擢する予定です。

「俺も、私も社員になりたい」「あの社員用制服を着たい」「勉強会に参加したい」など、加勢の社員になる価値を高めていくのが私の役目であり、その一番の近道は社員・リーダーを魅力ある人財に育てていくことだと考えています。そのために、加勢の企業理念である「絆と響き」を大切に、優秀な管理者を育てて行きたい。優秀な管理者とは、常に変化し、生き物である物流を「個」と「変化」の管理によって最高のパフォーマンスを発揮できる状態(鮮度)を保てること。いつか、「あの加勢出身か」と言われるようになりたい。日々、成長する部下たちを観察するのが楽しくて仕方ありません。 

