

現場力

顧客に満足を提供できなければ「プロドライバー」と呼ばれない時代が来る。

物流ビジネスと物流企業の人材教育に関するコンサルタントとして、日本全国の企業・共同組合・トラック協会に出向いて講演やセミナーを精力的にこなす岩崎仁志さん（有限会社H.I.プランニング代表）も、トラック輸送企業が優れた「輸送サービス事業者」として存続成長するためには、「現場力のレベルアップが欠かせない」「現場を支える個々人のモチベーションや向上心を下げないコスト効率化が必

要」と明言する専門家のひとりです。

「顧客第一主義を理念に掲げる会社は多くありますが、この理念の実現のために現場第一主義を社内に浸透させ具体的な改善活動が続いている会社は、実際のところ、そう多くはありません。

私は、現場力のベースは、安全運転を徹底することと考えています。事故をなくすという目標は、経営者側とドライバー側の利害が一致するポイントであって、しかも荷主の信頼を高めることができる重要なポイントです。安全の強化と、それを実現するためのドライバー教育重視は、対顧客サービスそのもの。直接には対価を要

求できませんが、中期に考えれば、リーダーないし安定顧客を増やすことによつて利益を上げることができる。攻めの戦略と言えます」

仕事に関して贅肉のない社員の集合体が、筋肉質の強い会社だ。

もう一点、岩崎さんが強調するのはコストと人材の兼ね合いですが、これに関しては「ストレートな給与削減策を取らず、仕事に関して筋肉質の個人をできるだけ多くすべき」と話します。

「競争力と収益力のある会社＝強い会社＝筋肉質の会社とすると、まず、筋肉質になるには、無駄なコストを減らすことです。多くの物流企業を訪問して驚くのは、本社管理コストの高さ。売上に対し15%を超える企業もありました。黒字会社の本社費用は総じて15%以下です。企業規模や業容によって異なりますが、理想としては10%に近づけるべきと考えています。

次に物流企業においてコスト全体の約40%を占める人件費の最適化ですが、これは、売上が減ったら給与を削減するのが当然とおっしゃる方がいますが、私は、この意見に賛成しません。なぜなら、この方策は、現実的な効果は短期間で出るものの、筋肉質の会社になるために最も大切な個々人のモチベーションや向上心を削ぐ恐れがあるからです。

理想的なコスト削減は、ストレートな人件費の削減ではなく、成果配分主義を導入する等で、人事制度そのものを改革することだと考えています。それに加え、安全の徹底や物流品質の向上で、事故対策費用・燃費・損害保険料等を圧縮す

ば、競争力のあるローコスト・オペレーションが実現できるでしょう」

何と言っても、会社を構成するのは個人です。筋肉質の個人が集まる会社は、当然、筋肉質の会社になり得ます。岩崎さんによると、日々の仕事において贅肉のつきやすい人とは、次に挙げるような人で、これらにあてはまる人が多いと筋肉質な会社作りは難しいと指摘します。

- ①人の話を素直に聞かない人
- ②報告連絡相談（ホウレンソウ）ができない人
- ③マイナス思考で、自ら行動しない人
- ④約束の訪問時間を守らない人
- ⑤工夫改善のない人
- ⑥目標のない人
- ⑦新しいことに取り組まない人
- ⑧同僚・後輩に注意できない人
- ⑨責任感のない人

「現場力の源泉である個々人が、自社の進める業務の付加価値化・サービス業化に、参画意識を持って挑戦することができるかどうか。ここが分かれ目になるでしょう。

ここで必要となるのは、社員やパートとして現場を支える一人一人が、思わず自慢したくなるような会社、誇りを持つる会社に変えていく！という明確な経営意志です。経営サイドの役割と言ってもいいでしょう。

また、経営意志を目標として表現する場合には、時間・件数・金額などでハッキリと数字化して社員に対して情報公開することも、輸送サービス競争力の高い企業として存続成長していくポイントのひとつだと考えています」



岩崎 仁志

有限会社H.I.プランニング代表

1979年西南大学卒業後、日本YMCA、タイム・ライブ・ブックスジャパンを経て、物流ニッポン新聞社入社。広範な取材活動に加え、企画部門の責任者としてロジスティクスシステム展、国際フォーラムなど物流関連のイベントの企画運営を行なう。これらの経験を元にL-RIIC研究所主任研究員として物流企業の支援、コンサルティング、講演活動を展開。2003年有限会社H.I.プランニング創立。現在は損害保険大手、ソフトウェアメーカー、物流企業の顧問の他、講演活動を幅広く展開。