

『流通設計 2 1』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第 1 回

<タイトル> 同族経営の限界から実力主義への脱皮

東海地方の A 運輸では、社内体制の構築に悩んでいた。営業は社長自らトップセールスに当たり、社内では情報の共有化も徹底できていなかった。原因の一端は長年続いた、いわゆる同族経営にもあった。

<本文>

現状把握から 3 つのポイントに絞る

A 運輸は東海地区に基盤を置く、保有車輛 1 3 0 台・長距離主体の物流会社である。A 運輸の N 社長とは約 1 1 年の知り合いである。ある日、突然のお電話をいただいた。「社内体制で困っている」とのことである。

早速 A 運輸を訪ね、N 社長と奥さんの専務から約 2 時間にわたってお話をお聞きした。

- (1) 大手主要荷主からの売り上げが減少している
- (2) 事務職の評価を実力主義に変えたい
- (3) 統制・管理の仕組みを構築したい

以上のような内容だった。

さらに実状を知るため、A 運輸の管理職会議に参加した。この日の会議は安全対策と帰り荷の確保というテーマで、淡々と進行されていった。

帰りの車中、N 社長に対して私がサポートできるポイントを 3 点伝えた。(a) 提案営業の体制づくり (b) 統制・管理の仕組みづくり (c) 評価制度の見直し・作成 である。N 社長は a b c のポイント提示に納得された。この時点では、上記 3 点に着手することで N 社長や専務の悩みは解消されるものと自信を持っていた。

改善に着手するも、思わぬ原因発見

改善初月、N 社長と着手すべき具体的な内容について話し合った。a についてはまず、専属の営業人員を採用してもらうことになった。これまでは N 社長が自らトップセールスのみで営業活動を行ってきたが、実務的なフォローはできないままになっていた。専任を 1 名(できれば 2 名)置き、提案型のきめ細かい営業体制を目指した。

物流業の場合、ほとんどは年商 1 0 億円までがトップセールスの限界である。それ以上の規模になってくると専属人員で対応することが望ましい。

N 社長はタウン誌への広告にて 3 週続けて募集を行った。1 0 名の応募があり、チェック後に「見込み有り」と思われたのは 2 名だったが、結局は 1 名のみの採用となった。

その新入社員は 3 1 歳の元気なスポーツマン。過去には機械メーカーの営業として働いていた。物流業の基本はサービス業である。有形の製品をセールスした人よりも、無形のサービスを扱っていた人の方が物流業の営業に適する場合が多い。もう一つ非常に高い傾向として、同じ物流業に在籍していた人よりも異業種人材の方が活躍している場合が多いのである。

b については管理者会議に出席したことでさまざまなことが見えていた。社長に対する「ほうれんそう」(報告・連絡・相談)、管理者の執行管理能力などが全く機能していなかった。

また、後日の調査で新たな事実も発覚した。物流会社のプロフィットセンターとなるべき配車センターの 4 名が、それぞれ単独で業務を行っていたのだ。情報の共有化以前の必要な会話さえも交わしていない状況だった。これら配車メンバーをまとめていたのは、社

長のいとこであるS部長であった。

同族経営の弊害表れる

A運輸は専務をはじめ部長職など主要なポジションに身内を配置していた。いわゆる「同族経営」である。奥さんである専務は危機感が強く、いろいろな角度から数値分析を行うなど優秀な人材であったが、S部長に関しては違った。会議では一つも発言せず、部長という肩書きがありながら、業務でもこれといった指示・命令を行わない。高速券の管理というだれにでも担当できる仕事を行っており、決して優秀とはいえない人材であった。

同族経営のメリットは トップ自身が主要な業務を任せるに当たり、他人より身内の方が安心できる さまざまな調整で融通が利く 特に創業時には強い組織力となる などがある。

反してデメリットは 一般社員が、自分たちは信用されていないという先入観が働き、モチベーションが下がる 出世の道に限界がある 事実、本当の情報・出来事がトップの耳に入らない などである。A運輸においては、最もマイナスと考えられる が発生していた。

これらの背景にはトップの性格や考え方がある。N社長はトラック1台を自ら運転し、A社を大きくしてきた創業者である。現場からスタートした創業者は、会社の規模が変わっても、いつまでも現場に対する思い入れがある。しかし、これは度を過ぎると「甘やかしに」になる。創業時を共に苦労したS部長をはじめとした中間管理職に対して、怒ることはできても厳しい決断を下せないでいた。

また、N社長の波乱万丈な人生の影響もあった。大病をし、長期療養、前妻には会社のお金を持って逃げられたりと相当な苦労人であった。苦労人として得たものが「身内への愛情」という形になって表れていた。

“社長が変わらなければ会社は変わらない”

cについては数ヵ月後、人事評価制度の枠組みを私から提示した。基本的な考え方や仕組みについてはご理解していただいた。あとは考課項目を作成する必要がある。N社長の理想とする社員像、給与水準、昇給額ピッチなど、制度作成に必要な基本要因をお聞きしたが回答がなかった。実力主義の制度を導入することに躊躇しているのである。実力主義の人事で評価制度を導入すれば、自ずと脱落者が出る。その顔ぶれがS部長をはじめ社長には浮かび上がっているのである。

結局、スタート時に確認しあった改善テーマ3点の根底には、長年溜まりに溜まった垢があったのである。それが改善の進行を妨げていた。

経営トップは会社の成長とともに考え方を変えなければならない。いや、むしろ考え方を変えなければ会社は発展しないといった方が正しいだろう。

私の中での改善テーマは(イ)同族経営からの脱却(ロ)トップの意思決定力(ハ)若手幹部抜てきによる営業人員のパワーアップへと変更されていった。

幸いにしてイとハは同時に進めることができた。今まで若手のリーダー的存在であったK氏35歳を取締役に抜てきしたのである。新規採用した営業マンとペアを組み、常に営業や企画を進められるようになった。

新組織から2ヵ月後、新規荷主2社を獲得することに成功した。まずまずの船出である。

ロについては、正直言ってコンサルタントの仕事ではないと判断している。経営者自身の自己改革である。ベストセラー本のタイトルにもなっているが「社長が変わらなければ会社は変わらない」のである。

(第1回 了)