

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川 順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 収支日計表でコスト意識を徹底する。
- ② 日替わり班長制度で組織を活性化する。
- ③ アコーディオン方式で勤務時間を最適化する。
- ④ 1泊2日の勉強会とセンター長資格試験で若手を育成する。 (ハマキョウレックス 大須賀会長)

2008年9月号 (第74号)

「やрмаいか!」(やってやろうぜ)。厳しい経営環境が続く物流通業の中で、一人気を吐いているところがあります。ハマキョウレックスとそれを率いる大須賀正孝会長です。

大須賀会長は、文字通りトラック1台からのたたき上げです。運送業から物流業(物流センターの受託運営)へと事業を拡大し2003年にはハマキョウレックスを東証一部上場企業へと成長させました。また2004年には赤字に陥っていた近畿物流(現近物レックス)を買収し、当時の売上高で3倍もある会社の再建に挑んできました。そして黒字化に目途をつけたといえます。

連結売上高は、1000億円が目前です。またハマキョウレックス単体では、あの優良企業ヤマトホールディングよりも売上高経常利益率(9%前後)は高い。

ではどのようにして超優良企業をつくりあげることができたのか。

## 最大の強みは全員参加経営

### 収支日計表でコスト意識を徹底する(第一の利益の源泉)

ハマキョウレックスの第一の特徴は収支日計表書きです。大須賀会長はこの意義を口をすっぱくして述べ、かつ実践させています。

収支日計表とは一言でいえば、一日の損益計算表です。もちろん完璧さをもとめるものではなく、一日の収支が大づかみにわかればいいという発想で作っているといえます。その日の仕事が儲かったのか赤字になったのかを社員一人一人が確認でき、業務改善に役立てればいいからです。

会計の基本は「売上高-経費=損益」です。売上高は物流センターであればその日の取扱物量によって決まります。経費は人件費、配送費、その他の経費(家賃や水光熱費、減価償却費など)です。固定費は日割り計算して算出します。パートやドライバー、管理スタッフら全員が「自分のコスト」を毎日報告し、収支日計表を作っているわけです。

だが、収支日計表を作成するだけではありません。さらに、全社員に「会社の数字を読む力」「問題点を見つけ解決する力」をつけようとしています。例えば、「売上高が減っているのにパートへの支払いが増えている(残業が増えている) → 対策: パートの勤務時間の調整」と現場で判断し対策を講じることができるようにするためです。

かつては「どんぶり勘定」だったと言います。「そのために、いくは働いても利益が残らない。…儲かっているはずの仕事が実は赤字だったのだ。コストをきちんと把握せずに運賃を決めていたわけだから無理もない」メイン荷主の倒産を引き金にして倒産寸前に追い込まれました。何とか銀行に融資を認めてもらいたい。このとき思いついたのが「収支日計表」でした。今では「全員で『コスト意識』を持ち、『やる気』を引き出してムダをなくすか、皆で知恵を出してムダをなくす」ツールとして大いに活用しています。

大須賀会長は言います。「うちの会社がここまで大きくなれたのは収支日計表のおかげだといっても過言ではない」

## 日替わり班長制度で組織を活性化する（第二の利益の源泉）

儲からない物流センター事業でどうやって利益を出していくのか、そこで思いついたのが「日替わり班長制度」だったと言います。

大須賀社長が事業立ち上げの準備を行っていた頃、儲かっていない物流センターを見学しました。そこで目にしたのは、多くの作業員が働いていたけれども、ほとんどが遊んでいるか動きが緩慢。そこで人の動きにメスを入れれば利益が出せると確信したと言います。

「人間の可能性は無限だ。人の動かし方の違いによってコストには大きな差が出てくる。一人当たりの生産性を二倍にできれば、単純に作業員を一人減らすことができる。センター運営の成否は人をいかに効率的に運用できるかで決まる」 しかも生産性を上げるためには上から「動かす」のではなく、作業員たちが責任を持って自ら「動く」ような職場環境にすることだ。

ハマキョウレックスでは、1ヶ月目のパート社員も現場の班長を務めています。たとえ最初はごちなくとも何回か務めるうちに他のメンバーの助けがなくてもできるようになると言います。「人は責任ある仕事を任せると一生懸命になる。目標をクリアしようと努力する」

まさに「従業員が指示待ちではなく責任感を持って主体的に働く」制度が、「日替わり班長制度」なのです。従業員が自分の労働生産性を毎日チェックできる仕組みも作っています。

## 「アコーディオン方式」で勤務時間を最適化する（第三の利益の源泉）

物流センターでは、毎日の仕事量が一定していません。多かったり少なかったりします。そこで編み出されたのが、アコーディオン方式という柔軟な勤務制度です。アコーディオン方式とは、一言で言えば「その日のセンターで取り扱う物量に応じてパート社員の数を調整する体制」のことです。

各センターでは午前中に荷物の量が確定します。これをスタッフの人数、スタッフ全員の平均労働生産性で割れば作業に要する時間が推定できます。日替わり班長はここから作業終了時刻を割り出し、スタッフ全員に伝えます。例えば予定よりも荷物の量が少なければ、パート社員は予定終業時刻よりも早くあがることになります。

こうして自分たちで人員のムダを防いでいるのです。

ハマキョウレックスでは、採用の段階で「仕事が終わったら、すぐ帰ってもらう柔軟な勤務体制」であることを説明していると言います。

## 1泊2日の勉強会とセンター長資格試験で若手を育成する

ハマキョウレックスでは、1年に12回（毎月1回）1泊2日の勉強会を開催しています。すべての社員（パートを除く）は必ず1回は参加することになります。

大須賀会長が勉強会を持ったいきさつはこうです。「東証1部上場企業や、株価はあのヤマト運輸よりもいい。黙っていても仕事が取れる・・・どうも社員たちはすっかり天狗になっている。気が緩み赤字に転落するセンターもでてきた。放置すれば非常に危険だ。現場にカツを入れよう！勉強会だ！」

勉強会には教材などありません。1日目は、参加者全員に「今どんな問題を抱えているのか。日々の業務でどんな事で悩んでいるのか」などを語ってもらい、それを解決し共有する場として設定しています。これで経営者にとってもっとも大切な「現場の生の声」が聞くことができます。夜は温泉で一風呂浴びた後の無礼講の懇親会です。大須賀会長は一杯やりながら腹を割って話し合うことの意義を強調しています。2日目は最新の決算内容や収支日計表のレクチャーなどを行います。

ハマキョウレックスでいま力を入れているのが、センター長資格試験です。年2回実施します。一次は筆記試験（労務管理・収支日計表・運行管理など）。二次は面接試験（「自分がセンター長になったら」で事前にレポート提出、これを基に面接）です。このセンター長資格試験が意欲ある若手登用の登竜門となっており、組織活性化に大いに貢献しています。

ハマキョウレックスは、前記した「全員参加経営」で立ち向かうことによって、今日のきびしい経営環境の中でも収益力を向上させているのです。

参考文献：『日経バンパー』9月号、『やらまいか物流通業～ハマキョウ流・運送屋繁盛記』（大須賀正孝）