

SANDEN[⚡]s WORLD

vol.
2

私たちが描く社会の未来

ビジョングラフィック

ジョブ図解

成長のステップ

CROSS TALK

菅原 拓也 × 荒木 崇

人と事業、社会を守る経営の流儀

菅原拓也 × 荒木 崇



人と事業、社会を守る

CROSS × TALK

経営の流儀

南関東エリアの食品配送で24時間・365日稼働する日東物流は、まさに私たちの食生活を「守る」インフラを担います。代表取締役の菅原拓也さんは、2017年に父である先代社長から事業を受け継ぎ、改革を進めながら会社と従業員を守ってきました。

サンデンサービスの荒木社長も、ともに四街道市で裏方として社会を支え、さらにファミリー企業を承継する経営者。2人にとっての「守る」とは何か？「守る」ためには何が必要なのか？現実の中で奮闘する経営者の生々しい本音を聞きました。

■ 異なる事業承継の形

菅原社長：私は小さい頃からトラックドライバーたちに囲まれて育ち、物流がインフラとして素晴らしい仕事であることも理解していました。会社を継ぎたいという想いが、環境の中で自然に大きくなっていったのだと思います。

ただ、父から「継いでほしい」と言われたことはなく、むしろ「やめておけ」と突き放されていました。「大学まで出たなら、公務員のような安定した職業に就きなさい」と。

食品のトラック配送という仕事柄、会社は24時間365日、休むことなく動いています。トラブルがあれば、真夜中でも電話が鳴り、父が対応に出るという生活でした。社長といえ良い立場のように見えますが、心休まる暇がなく、何かあれば、批判や不満の対象にもなる孤独な仕事です。

ただ、そんな父を見ていても、私には経営者への憧れのようなものがありました。何度も気持ちを伝えと、父は「そこまでいうのなら」と受け入れてくれました。おそらく、半分嬉しさもあったと思います。

ところが、実際入社してみると、父と私は激しく対立しました。それまでは仲の良い親子だったのですが、喧嘩ばかりで口もきかなくなりました。追い出される直前まで行くことも、少なくなかったと思います。

荒木：どうしてそこまで対立したのですか？

菅原社長：昔ながらのやり方で経営してきた父にとって、私は理想ばかり語っているように見えたのでしょう。

今でこそ法令の改正や働き方改革が進んでいますが、当時の物流は「ブラック」な業界でした。約20年前に私が入社した時点では日東物流も、労働時間、勤務日数、勤怠管理など、決して健全とは言えない環境でした。ただ、当社に限らず、それが業界の当たり前だったのです。

背景には物流業界の構造的な課題があります。労働集約型で、小規模の事業者が多く、運賃の競争も激しい。そんな中で、利益を出すのは簡単ではありません。コンプライアンスを無視しているわけではないのですが、多少犠牲にしなければ従業員に給料が出せない、会社が成り立たない、というのが常識でした。

しかし、ただでさえ人手不足の状況で、他産業と比べて労働環境が悪いままでは、余計に業界や企業に人材は集まりません。業界内の事情を言い訳にしていたら、会社を守ることはできないでしょう。

これまでのやり方や業界の習慣を見直し、今の時代に合わせてやるしかない、と腹をくくって改革を進めてきました。

荒木：私のところとは、まったく形の異なる承継で、とてもおもしろいです！

父は元々、同じ業界のサラリーマンだったのですが、私が中学

生の時、勤めていた会社が倒産しました。職を失ったタイミングで、病気になってしまうなど、父の苦しい姿を私は間近で見えています。

その後、父がサンデンサービスを起業したのですが、それ以前から「父を助けたい」「私がなんとかしなければ」という思いを抱いていました。「継いでくれ」と言われたことはありませんが、自然な流れでサンデンサービスへ入社したように思います。

入社後は親子間で意見の衝突は殆どなく、父はスムーズに権限を移譲してくれました。とはいえ、労働環境の整備ができていなかったのは、私たちの業界もサンデンサービスも同様です。

求人媒体へ募集を出しに行ったら、断られたほどですから、問題意識はありました。ただ父の代で、具体的に改革に着手することはなかったですね。

私が社長を引き継いでから、少しずつコンプライアンスを整えていきました。それができる下地を、父は整えてくれたのだと思います。

■ 変えなければ守れない

荒木：とはいえ、はじめのうちは業界の常識にとらわれて、やりたいことがあっても「うちでは無理だ」という思考回路だったと思います。菅原社長はどのように改革を進めて来たのですか？

菅原社長：それまで会社を回してきたグレーなやり方や業界の悪習を変え、「正しいことをやろう！」と訴えました。しかし、現場を知らない若者が、そんなことを言ってもまったく理解は得られません。

社内では孤立しましたが、コンプライアンスを守れる会社に変えない限り、私がいる意味はないと考えました。まずは、法律に則った雇用契約書の締結、就業規則の改正、勤怠管理の見直しなど、自分にできることを少しずつやっていきました。

転機は、外部ユニオン（労働組合）との交渉です。通勤中にバイク事故を起こした従業員が、ユニオンを通して団体交渉を求めました。彼らは会社の制度や環境の不備を理由に、賠償金や解決金の交渉を有利に進めようとしています。

しかし、それ以前に雇用契約や勤怠管理を整えていたこともあり、結局はほぼ相手の要求を飲むことなく済みました。この時に、コンプライアンス違反に対する危機感が高まったのと同時に、父や周囲も少しずつ私に理解を示してくれるようになりました。数年後に社長を交代する際は、父は役員から外れ、きっぱり身を引きました。以降、経営に口を出すことは一切なく、私のやりたいようにやらせてもらっています。父は当時60代半ばで、まだまだ現役で活躍できる年齢でしたから、私たちの業界では珍しいことですね。

そんな父が引退する直前、私に「頭ではわかっている」と言いました。

家に帰る間もなく働き、真冬でもトラックを洗いながらついでに水を浴び体を洗う、そして仮眠してまたトラックに乗る——そんなふうには仕事をしてきた人です。コンプライアンスが必要なのは頭ではよく分かるけれど、心が納得できない。「だから交代するんだ」と。

父が創業したこの会社を守りたい気持ちは強いです。会社には、従業員やその家族の生活、取引先の期待、地域社会のニーズと、さまざまなものが紐づいています。関わってくれる人たちを豊かに、幸せにしたいと思います。

だからこそ、これまでのやり方に固執することなく、経営理念からがらりと変えました。今の時代にこれまでと同じやり方をしているのは、利益を出すことはもちろん、存続させることは絶対にできないと思っています。

荒木：お父様の築いてきたものを壊し、時代に合わせて最適化しなければ、大切なものを守っていくことが出来ないと判断されたんですね。御社の経営理念は、どのような考え方で策定したのですか？

菅原社長：2021年に定めた「ニットイイズム」という行動指針は、「正直者で行こう」からはじまります。経営判断も業務レベルの行動も「正しいか、正しくないか」が基準です。例えば、コンプライアンスは国が定めた最低限のルールですから、守らないのは正しくありません。

すごく薄利なビジネスですから、ごまかしたくなる気持ちもわかります。でも、もし正しいことをしてビジネスが成り立たなくなるのであれば、それは仕方のない事だと、腹をくくると何とでもなるものです。

他産業に遜色ない待遇や労働環境を実現するには、どうすればよいか？ 利益がどの程度必要で、そのために何を実行するべきか。社内で日々議論して、改善しています。

そうしているうちに父の代からいるベテランも、意識が変わってきました。以前はどんぶり勘定だった運賃の見積も、今ではシビアに計算して、しっかりと利益を出してくれます。とても頼もしい存在です。

先日、ある従業員と面談した際に、大変うれしい話を聞きました。「社長の耳には入らないだろうけれど…」と話してくれたのですが、古株の人たちが「会社が本当に良くなった」と、口々に言うのだそうです。

正しいことをやって、会社が成り立ち、みんなが幸せになることを証明したい。それこそが、「守る」ことに対するぼくらの原動力です。

荒木：日東物流さんの改革はファミリー企業、親子間の承継だけ

菅原拓也

1981年（昭和56年）千葉県出身。株式会社日東物流 代表取締役。大学卒業後、大手運送会社などを経て2008年、家業である日東物流に入社。2017年9月、代表取締役に就任。コンプライアンスの徹底や健康経営の実践を通して、企業体質の健全化のみならず財務体質を強化させる経営手法が評価され、千葉県の物流企業として初めて、経済産業省の認定する「健康経営優良法人」に選出されるほか、リクルート主催「GOOD ACTION アワード」を受賞するなど、物流業界にて注目を集めている。



らできたことだと思います。お父様がおっしゃるように、創業社長が一代で自分のやり方を変えるのは難しいことです。他人が執拗に意見すれば遠ざけるでしょうし、そもそも従業員の立場で、菅原社長のように粘り強く課題に取り組める人は中々いないでしょう。すると、新たな価値観が入れられず、組織は硬直します。

しかし、親族の後継者は違います。お互い簡単に切ったり離れたりできないし、遠慮抜きに言えることもあるはずです。結果的に異なる価値観が混ざり合うからこそ、必要な変化が行われ、企業が存続するのだと思います。

菅原社長：生きてきた時代が違うわけですから、親子で価値観が違うのは当然です。

ただ、もちろん父の考え方にも尊敬できる点が多くあります。例えば父はいつも、従業員やその家族に何かトラブルがあれば、損得や会社の規定を超え、時にはポケットマネーを使って支えていました。従業員との関わり方、人と人の根本的なコミュニケーションは、父を参考にしている部分が多いです。

■ 人と業界の未来を守る

荒木：菅原社長と同じく、父がつくった会社を発展させ、従業員や地域社会を豊かにすることが、私にとっての「守る」です。さらに言えば、今の人たちだけでなく、業界全体の未来を「守る」ことも、私たちの責任だと考えています。

菅原社長は、業界全体の持続可能性に、大変積極的に取り組まれていますね。

菅原社長：物流業界には「労働時間が長い」「休みが取れない」「仕事がつつい」といったネガティブなイメージがつきまといまいます。しかし当社がそうであったように、業界自体も変わっています。これまでのイメージが少しでも改善されれば、という思いで、企業体質を変革するだけでなく、そんな変化を積極的に社会に発信しています。

荒木社長は、業界の未来のために、どんな取り組みをされていますか？

荒木：業界全体が高齢化するなかで、20代の若い世代を採用するサンデンサービスは珍しい存在だと思います。そこで大切にしているのが、人材育成です。

技術や知識の伝達はもちろんですが、若い人には仕事以外の人生も、豊かにしてほしいと考えています。認知科学コーチによるリーダーシップ研修を年間40時間行ったり、地方出張の翌日に休暇を取れる「ワークトリップ」制度や、出張手当とは別に出張支援手当を作り、出張に行き仕事だけでなく、観光やその地で美味しいものを食べてもらって見聞を広めてもらいたい等、できる範囲でみんなで工夫して運用しております。

人間性を育むことが、結果的に仕事にも返ってくるはずですが。私たちの仕事は技術も大切ですが、お客様や同業者に信頼され、何でも相談できる存在になることでチャンスが広がっていくんです。

また、前述のように技術者が高齢化するなかで、従業員を引き取ってほしい、会社ごとグループインしたいという相談をいただくことがあります。そのようなご要望に添えるように会社組織として受け入れできる体制を構築しグループインや横展開できるような体制をすすめております。制度環境や条件をある程度統一したうえで、仕事や人材をシェアできる仕組みをつくりたいと思っています。

非常用発電設備は機種が多岐にわたり、一社でオールマイティに対応するのは簡単ではありません。得意分野を活かして仕事を適切に分担し、共存共栄できる仕組みを目指しています。

菅原社長：高齢化の問題も、未来を「守る」上で解決しなければならない課題です。私たちは、引退したドライバーに働く場を提供できるような、新規事業を検討しています。

当社の規定では、ドライバーは65歳で定年退職になります。視



荒木 崇

1973年(昭和48年)千葉県出身。(株)サンデンサービス代表取締役。千葉県立千葉工業高校電気科卒業。富士電機(株)を経て、1997年(平成9年)父親の経営する(有)サンデンサービスに入社。2010年(平成22年)取締役就任。2013年(平成25年)有限会社から株式会社に商号変更と同時に同社代表取締役就任。業界のリーディングカンパニーを目指し現場もこなす。趣味はロードバイク、誘われて山登り・ゴルフ

野角や反応スピードなど、運転に係る能力に問題がなければ再雇用はしているのですが、それでもいつかは引退のときが来ます。

まだまだ働ける体力と意欲があっても、何十年もトラックドライバーをやってきた人が、新しい職場に入り、まったく違う仕事につくのは容易ではありません。そこで当社の中で、引退したドライバーに働いてもらえるような仕組みづくりを考えているんです。まだ詳しくは申し上げられないのですが、具体的に動き始めています。

荒木：すばらしい！そんなふうに従業員さんに親身になれるのは、お父様ゆずりなのかもしれませんね。

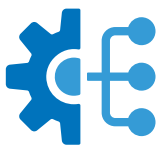


ジョブ図解



【成長のステップ】

今の自分の役割を知ること。そして次のステップで求められる役割を知ること。
サンデンサービスでは、一人ひとりが経験とともに役割を広げながら成長していきます。

	サービス	マネジメント	チームワーク	付加価値
 課長	司令塔  複数の現場を見渡し、最適な判断で組織を導く。	勤怠管理 人事評価  部下の成長に責任をもち、組織の力を最大化する。	生産性、 働き方の改善  働きやすい環境をつくるため、あらゆる対策を施す。	経営参画  現場の声を経営につなげ会社の未来づくりに貢献する。
 リーダー サブリーダー	現場監督  後輩の仕事にも気を配り、安全・品質・工程を守る。	OJT  現場の中で経験や技術を伝え、後輩の成長を支える。	QC・フォロー  品質に責任を持ち、問題・課題を仲間と共有して改善。	仕組み化  現場で行われる工夫を整理し、再現できる形に。
 一般社員	現場作業  設備の点検・整備を通じて、安全と品質を守りながら経験を積む。	学習  まずは自分のマネジメント。知識と技術を学び、一人前のサービスマンを目指す。	報告・相談  気づいたこと、わからないことは何でも共有。先輩の指示を仰ぎ仕事の品質を守る。	素朴な疑問  「本当にこのやり方がいい？」新しい視点で改善の種を見つける。

私たちが描く社会の未来

ビジョングラフィック

サンデンサービスの社員たちは、社会とどのようにつながり、生きていくのか？
日々の仕事、暮らしを通して叶えてほしい公私の未来予想図をつくりました。

私たちのキャラクター！

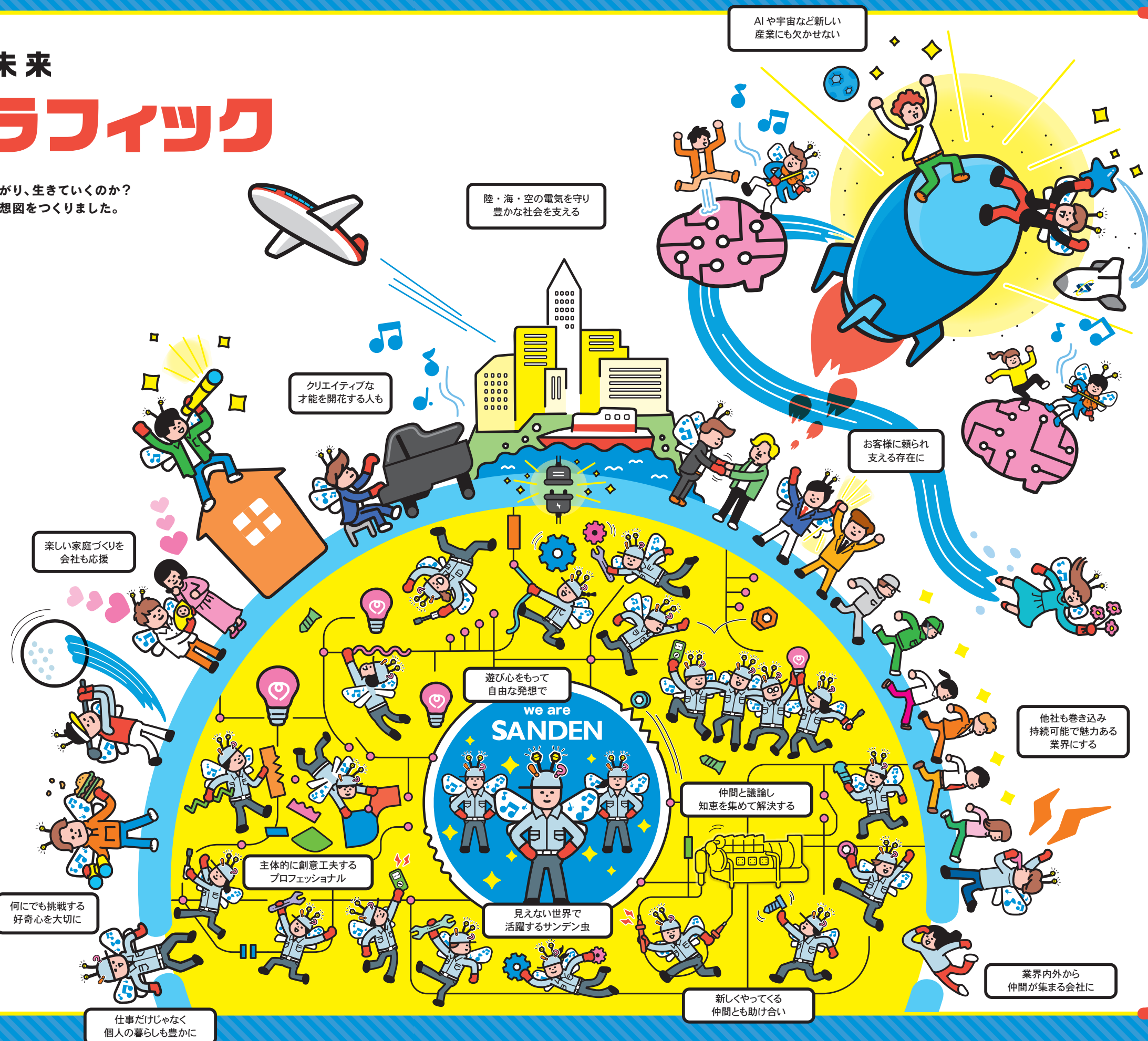
サンデン虫

情報にアンテナを
立て好奇心を
もって問い、考
える知恵

難しい問題も柔
軟な発想で乗り
越える遊び心

非常用発電設備
のことなら誰にも
負けない技術力

プライベートでも能力を発揮し、人生を謳歌する



朝



**爽やかな朝日を
浴びながら現地へ**

会社からチームに分かれて、
各々がその日の現場へ出発。
やや緊張感のある面持ち。

保守点検開始

現場に到着。お客様と
本日の作業スケジュールの
確認等から開始
前ミーティングの後、
保守点検開始

午前



サービスの1日

午後

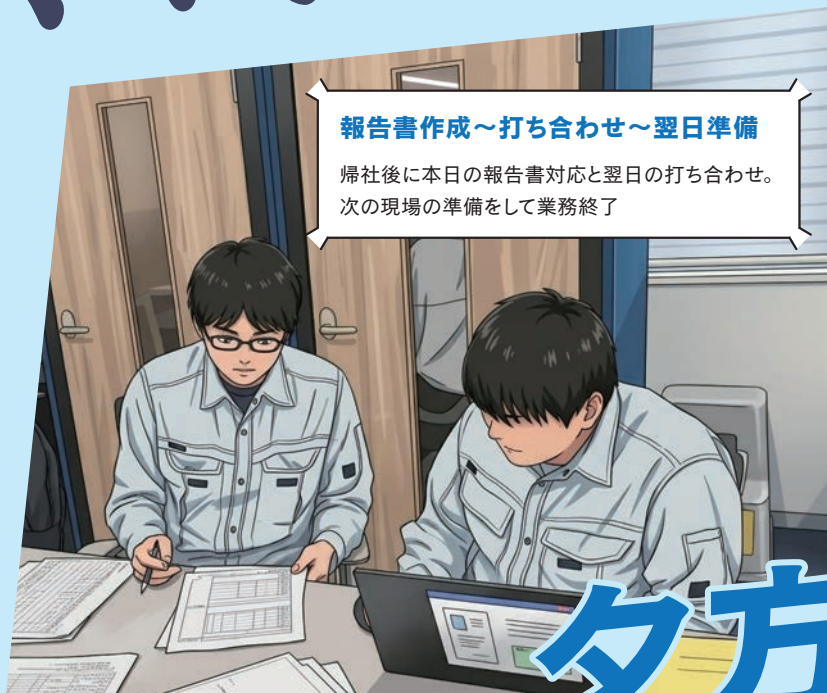


動作確認運転～ご報告～帰社

各箇所の点検の後、設備を起動させて
の動作確認運転。最後にお客様にご報
告、点検前の通常運転に戻して現場を離
れます。帰りは緊張も緩み気あいあい。

報告書作成～打ち合わせ～翌日準備

帰社後に本日の報告書対応と翌日の打ち合わせ。
次の現場の準備をして業務終了



夕方



株式会社サンデンサービス

代 表 者 代表取締役 荒木 崇
所 在 地 【事 業 所】〒284-0012 千葉県四街道市物井 1530-5
【札幌営業所】〒003-0027 北海道札幌市白石区本通 12 丁目北 1-26
連 絡 先 TEL: 043-423-5901
FAX: 043-421-5446
ホームページ <https://sanden-service.com/>
営 業 時 間 9:00～17:30
創 業 1989年9月1日
設 立 1991年3月28日
事 業 内 容 発電設備・蓄電池設備の
保守メンテナンス、修理、設計施工
業務許可番号 電気工事業 千葉県知事許可
(般-4)第52134号



SANDEN SERVICE