

物流業界における働き方改革

Restructuring working systems in the distribution industry
(Environmental reorganization to value high performing employees)



雨宮路男：シンバホールディングス株式会社 人材育成・改善業務活動・情報システム事業統括 専務取締役

略 歴

2002年 株式会社ロジワン 改善統括。2006年 株式会社SBSホールディングス 改善統括・改善推進。2010年 株式会社あんしん 改善統括本部。2017年 シンバホールディングス株式会社。現在に至る。JILS 物流現場改善推進委員会 委員、ロジティクス・物流業界研究フォーラム・企画委員会 委員、物流現場改善士専門委員会 委員・講師、流通経済大学 担当講師。専門は、改善人材育成・現場改善指導・経営診断指導・経営幹部研修。

[要約] 少子高齢化が進む中で、働き方改革を実現することは急務である。ロジスティクス業界では魅力ある職場環境を広めていくと同時に、労働市場から幅広く人材を集め、育成する必要がある。

1. 勤務時間短縮について

物流現場の業務は「庫内と配送」に分類できる。

配送業務はデジタルタコメーターの車輛への装備により勤務時間（乗務時間）が管理できるようになってきた。それによって、業務量と配送業務への負荷のかかり方が見える化し、勤務時間短縮の方策がたてられるようになってきている。

一方、庫内業務は業務量に見合う適切な勤務時間の計画管理が実現できておらず、業務量と生産性が見合うMH（マン・アワー＝1人×1時間）を日別に設定する勤務シフトの作成が必要になる。

月間労働時間として個人別の勤務時間管理が徹底できても、全体合計の投入MHが、月毎の収支計画に基づいた労務費予算を超えては企業としての改革にならない。

2. 労務費管理について

採用の形態には正社員・パート・アルバイト・人材派遣等があるが、人員を細かく管理する方法として「庫内と配送」をそれぞれ業務委託する契約も有効であると考えられる。

そして、業務委託先を新規開拓し、自社の方向性に賛同をもらう姿勢も必要になる。

また、時間単価は所定内と所定外に分けて管理し、正社員・パート・アルバイトそれぞれの勤務時間と給与を考慮しなくては、働き方改革とは言えない。

3. MH当たり生産性について

1時間当たりのコストに対して、どれだけ生産性を上げ、会社に貢献しているかを会社側は評価する基準が必要になる。MH当たりの生産性を向上させると、MH当たりへの支払いコストをいくら上げていけるかという計算が可能になる。

1人当たりの勤務時間が所定内時間で収まり、月間支払い給与が一般水準を上回れば、従業員の満足度と定着率は向上する。

4. 能力給について

MHコストを時間給で判断すると、MH生産性をMP（マン・パワー）で評価する方法が必要になり、1.0MPが1.2倍になれば、1.1倍のコスト（時間給）を支払えるという計算も可能になる。

時間外勤務手当として1.25倍のコストを支払うならば、1.2倍の生産性を上げられるMPに対しては1.1倍のコストを払うのは合理的である。

現場においては、現場力の判定要素として、MH当たり生産性を個人別に把握できる仕組みを作り、MPに見合う給与体系（時間給）を作るべきである。

5. 有給休暇取得について

年間休日日数の計画的取得を促進する取り組みが必要である、自己都合による休日取得後、有給を申請することにならないように、連続休暇取得制度を設ける必要がある。

物流企業の現場は365日稼働が前提であるため、年間を通して「休暇計画」を取得する制度が必要になる。物流センターの扱う荷主によって異なるが、連続休暇は業務の閑散月に交代で取得し、誕生日月、学校催事月、結婚記念日など、連続して5日間、7日間を、年2回などと、個人別に分散される方法が望ましい。

勤続年数表彰金・無事故報奨金などの社内

制度が付加されると、連続休暇はより取得しやすい。

6. 中途採用について

中途採用は管理職採用を除けばパート・アルバイト採用になる。現場の要員計画では、中途退職が発生すると補充採用になる。1日付けの入社、入社時研修は統一実施できる方法を考え、現場配属時に担当業務を教えられていない、聞いていないということのない事前教育が必要になる。

教育は教え方に違いのないマニュアルで実施することが重要である。

7. 新卒採用について

新入社員は、大学院卒・大卒・専門卒・高卒と多岐にわたるため、採用側に育成方針が必要である。

採用には現場での標準人員に基づき、要員計画として、毎年採用計画を立てるべきである。

将来の人員配置を考慮した、毎年の定期採用と階層別・職位別研修が重要になる。

8. 障がい者雇用について

物流現場は障がい者にも、多くの職場を提供している。365日24時間稼働している状況は、様々な障がい者に適応した職場で労働が可能となるが、一般従業員より多くの定期的な面談を行うなどのサポートは必要である。

9. 入社前研修について

入社前の大学生の場合は、内々定時点から

アルバイト契約をし、本社関連業務で教育するとよい。

本社の実際の業務に触れる事で、企業の目指すビジョンを体感し、企業説明会で知るのは、全く違う「大きな夢を持たせられる」からである。

また、高校生には放課後や長期休暇時に、現場でのアルバイトに従事してもらい、「世のために役立つという大志を持たせる」機会を提供しておくといよい。

入社前に、「働く」ことへの意識を高めておくべきである。

10. 入社後研修について

新卒の定着率は、企業として重要な評価項目にすべきであろう。入社して数年での離職率が高い場合は企業の人材育成に問題があると、とらえるべきである。

例えば、大卒以上の育成には経営に参画することを視野に入れ人員配置を行い、高卒の育成には現場での改善リーダーとしての管理能力を養うという目標がよい。

人材の即戦力化を目的とし育成すれば、起用方法によっては、入社1年目でも十分な戦力と評価できる人材もうまれる。

11. 人材育成研修

企業内で管理職ポストを与えられた者の活躍は顕著である。入社から管理職ポストにつくまでの目標を示し、登用時期に合わせて昇格前研修・昇格試験・昇格時研修を実施すべきである。

働き方は成果に合わせて評価をし、企業内

で「よりよい働き方」をつくりあげるためには、常に改革をし続けなくてはいけない。

12. 最後に

MH不足は生産性を抜きにしては、実態を把握できない。0.5人分の力しか発揮できない人と2.0人分の能力を期待できる人を、同じ1.0人で計画しては、必要なMHを計画できない。

ロジステイクス（物流）業界の問題点は、勤務時間で給料を稼ぐというケースと、仕事が終わらずに長時間勤務に追われるケースがある。時間稼ぎ・時間不足どちらのケースもMPを高めた人員で、MH生産性を向上させた、ローコスト・オペレーション・システムを実行し、働き方状況を見なくてはいけない。

ローコスト・オペレーション・システムを構築していく過程で、働き方改革に取り組むべきで、働き方改革には「働きたくなる意識改革」と「働いた人が評価される環境改革」が求められると考える。