特集 全ト協 全国大会 パートII

労働環境改善と生産性向上策

適正取引むけ経営者改革

第2分科会

第2分科会は「労働環境の改善と生産性向上方策について」をテーマに議論が交わされた。深刻なドライバー不足の中で、手待ち時間の改善や中継輸送による運転及び拘束時間の短縮、モーダルシフトの推進などの取り組み事例を挙げ、労働時間が減っても賃金が下がらないような職場づくりの必要性を強調。中でも、自助努力による輸送効率化や荷主とのパートナーシップ強化による適正取引の推進に加え、経営トップから社員まで、働き方に対する意識改革を自覚し、現場力を高めようとする姿勢がうかがえた。

配車支援システム導入 笠原

小坂　ドライバー不足の中で、荷役作業のための手待ち時間は大きな負担となります。推計では、全国のトラック事業者の収入が年間で1・5兆円減っているそうです。利益率の高い会社は、労働時間が長くはなく、離職率も低いと言われます。労働時間の改善と生産性の向上について、それぞれお願いします。

笠原　首都圏内に多くの物流センターを設け、1時間以内に配送できるサービスとして「東京包囲網構想」を進めています。また、長時間労働を防ぐために、アラート機能を取り入れた勤怠管理システムを活用しています。新卒者採用に加えて、地元採用にも力を入れています。社内では、地域の皆さんを招いてトラック体験会を開き、親睦を深めながら仕事内容についても理解してもらい、採用に結び付くような活動をしています。

小坂　生産性向上についてはどうですか。

笠原　配車支援システム（LOMOS）を導入し、出荷データや納品先情報、車両及び地図情報を統合して効率的な配車管理に努めています。また、東京ー大阪の長距離輸送では、トラクタヘッドを浜松で中継し、ドライバーが日帰り運行できる体制づくりにチャレンジしています。

小坂　発・着荷主を巻き込んだ改善提案で効率化を図っているそうですね。

越野　双方の要望を取り入れ、最適なサービスを提案して積載率と配車効率をアップし、ドライバーの負担軽減に取り組んでいます。大阪市内を中心に共配システムをつくり、環境に優しいCNG（圧縮天然ガス）車を導入して混載貨物を運んでいます。長距離輸送（関東方面）に関しては、モーダルシフトの推進に取り組んでいます。また、一貫パレチゼーション化に取り組んだことで、荷待ち時間の削減や集荷・納品車両数の抑制、運行時間の把握が容易になりました。今までの「待機ありき」の配車を解消することができました。

小坂　生産性向上のための人材育成について、独自のツールをつくっているそうですね。

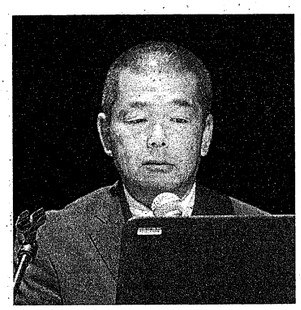
越野　「クルド」と言います。ドライバーやサービスマンがやるべきことを分かりやすくまとめた社内育成ツールです。「安全」「品質」「環境」の三つの理念が基本です。上（経営者、管理者）から押し付けるのではなく、社員たちが自ら意見を出し合ってつくり上げました。やる気を引き出すための方策です。

また、従来は、「この仕事は誰々に任せる」というように「職人」の育成に力を入れていましたが、方針を変えました。全員のやる気を引き出し、成長してもらうためにも「誰にでもできる仕事」を目指し、社員の自由度、対応力アップに努めています。「進化と協調」をキーワードに生産性の向上を目指したいです。

小坂　（教育や管理の）システムづくりだけでは駄目ですね。クルドは、社員全員が同じベクトルを向くことで、一人ひとりの意識アップにつながる効果があります。長距離輸送の時間短縮への取り組みはどうですか。

「進化と協調」キーワード 越野

荒巻　走行時間の短縮や十分な休息の確保、ストレス軽減を図って事故防止を徹底しようと300キロメートル以上の輸送は、8年前から全て高速道路を利用しています。また、国土交通省の中継輸送の実証実験に参加しました。福岡ー広島ー姫路ー浜松ー埼玉での輸送で、3拠点を設定してドライバーが他の車両に乗り換えました。運行結果では、改善基準告示を順守でき、ドライバーの日帰り運行も実現できました。しかし、高速料金がかさみ、夜間運行しかできないドライバーが出てくるようです。中継貨物量の安定確保を含め、課題も多いです。



また、モーダルシフトの推進に向け、2月に改正物流総合効率化法の認定を受けました。家具や雑貨品をフェリーを利用した海上輸送（門司港ー大阪南港）に切り替えました。トラック輸送に比べて、二酸化炭素（CO_2）排出量を44%削減し、全ドライバーの年間の総運転時間は1万8千時間減らせる予定で、休息期間の確保に大いに効果があります。

小坂　モーダルシフトは、改善基準の順守には効果的ですね。しかし、コスト面など、他に課題も多いのでは。

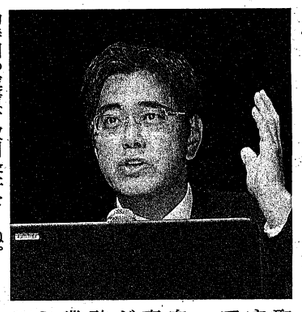
荒巻　自社だけでは難しく、荷主の協力が不可欠です。しかし、（適正取引に向けて）我々もしっかり要望しなくてはならない。労働時間や運賃、取引条件を正攻法で交渉する勇気を持ち、第一歩を踏み出すことです。条件が合わなければ、取引中止も英断すべきではないでしょうか。

モーダルシフト推進 荒巻

出席者（順不同）

NTSロジ（東京都東久留米市）／社長　笠原 史久氏
越野運送（大阪市都島区）／社長　越野 泰弘氏
柳川合同（福岡県柳川市）／社長　荒巻 哲也氏
●コーディネーター
日本PMーコンサルティング（東京都千代田区）／社長　小坂 真弘氏

現場の「宝」掘り起こし 小坂



小坂　生産性向上には、（実車率、稼働率などの）仕組みの改革に加え、従業員の教育とコミュニケーションも大切ですね。

笠原　「業務改善シート」を活用して、社員が自ら考え、改善への行動を踏み出せるように努めています。年間2千件余りの改善要望が寄せられています。提案を絞り込み、発表会を通じて優秀な提案者を表彰しています。自主性を持つことで、モチベーションアップと現場力の向上につながっています。

越野　経営トップが全社員の行動を把握するのは困難です。しかし、「自己成長ノート」で社員の考えや仕事現場で感じたことなどを情報交換しています。小さなコミュニケーションの積み重ねから、取引先への改善提案も生まれてきます。

小坂　現場力強化が生産性向上のスタート地点ですね。人材に尽きます。仕事現場の足元に眠る「宝」を掘り起こすことが大切です。社員満足度（ES）が高まると、採用も増えて定着率もアップし、結果的に生産性も良くなります。もう一つは、経営者改革です。適正取引に向け、運賃交渉や条件などをしっかり交渉することが大切ですね。

取材ノート

「内堀」強化が生命線

労働時間の改善と生産性の向上には、優秀な人材を確保・育成することが最も大切だと再認識させられた。手待ち時間の改善や運賃、料金の適正収受、取引条件の見直しについて、荷主の理解と協力が無ければ解決できないことは、自明の理と言っていい。経営者は、取引先という「外堀」を固めるために、適正取引に向けた行動を起こすべき、と考えるのは当然だろう。

ただ、働き方改革を進め、生産性を高めるための鍵は、やはり現場にあると言えるのではないか。外部環境の変化に目を奪われたり、会社の方針策定やシステムづくりに時間を割いたりすることはもちろん大切だが、ドライバーの資質向上や活気ある職場づくりという、「内堀」の強化こそが生命線であると、改めて教えられた。

最前線で荷主や輸送サービスの利用者に接するドライバーは解決のヒントを持っている。作業現場は、改善策を見いだす宝庫だ。

現場で感じたことや改善への提案が、経営トップまでスムーズに届き、活発なコミュニケーションが図られている職場にこそ、人が集まり、育ち、結果的には生産性が高まることにつながるだろう。

（富田久男）