# 定着の処方箋どこに

鈴木　洋平記者

ドライバーの確保と同様、定着が各物流企業の課題だ。都内の消費者向け物流の分野では、すでに給与額だけでは訴求材料にならない。企業間物流でも、待遇改善に加え働きやすい労働環境整備が求められている。そんな中、企業自体の体制整備を通してドライバーの定着率を高めている企業もある。煎じ詰めれば、いかに給与の原資を確保するかが重要だ。

## 長く働いてもらうには

### 賃金底上げを軸に各社動く

消費者向け荷物を扱う物流企業のグループ会社担当者は、ドライバーの確保・定着について「都内では給与額のみでは差が付かない状態になっている」と話す。配送業務の手厚い教育、福利厚生の充実を進め定着率上昇に努めている。

**給与増と適正な業務配分を**

企業間物流を手掛ける複数の企業は、賃金の上昇の他に、週休2日制の実施が必要とする。きちんと休めることも人材の定着に必要との考えからだ。企業間物流では配送先の変動が少なく、消費者向けの荷物を運ぶ場合ほど事業スケジュールの変動が小さく、休日を確保しやすい。

今後、ドライバーの高齢化を見越し「フルタイム以外の働き方など、仕事の多様化を考えていかなければならない」との話もあった。

**体制を見直し自主性を刺激**

首都圏を中心に建築資材などを運ぶ企業のトップは、人材定着策の要を賃金の底上げとしつつ、働きやすい環境の形成にも触れる。例えば「シフトの組み方の工夫。きついド仕事が連続で同じドライバーに当たらないよう、担当を固定させずバランスをとる」という。

先述の消費物流を手掛ける企業も業務負担の分散に取り組んでいる。以前は現場を持つセンター長にさまざまな業務が集中していたが、人員管理の仕事を分離し、現場に近い仕事に専念できる体制にしている。

関西地方で食品や消費財を運ぶ企業は、現在月に3～4人ほどのペースでドライバーを採用している。終身雇用を打ち出し、「ドライバー個人の人生設計を考慮し、仕事のカリキュラムを作る仕組みに変えたことで、定着率が上がっている」と同社トップ。

月給制を基本に、手当を加算する給与形態に転換。一般的な企業の社員雇用と、労働基準法に適合した給与体系や評価制度も導入した。例えば、大型免許の中にも、いろいろなスキルがあることに着目。各ドライバーがどの程度のスキル修得を目指すか相談し、修得に応じて手当を決める。

ただし、仕事がなくても給与の保証をしなければいけないので、原資確保が重要になる。

係長以下全員で安全委員会の運営に当たる体制にし、5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）を達成することで手当を加算する。3M（無事故・無違反・無災害）を達成することで役職を付ける制度にすると、社員が改善活動を自発的に始めた。手当と連動させることで、部署ごとの営業目標が明確になり、各ドライバーが原価を意識するようになった。結果的に労働時間短縮につながり、事故率も下がった。

**マイスター制度で賞与加算**

また同社では以前、荷主からの依頼があって初めてトラックを任立てていたが、営業部門が、商談の際にドライバーとトラックをカタログ化し、荷主に提案。荷主と相性の良いドライバーが荷物を担当する例が増えている。さらに荷主からの指名があれば、付加価値という形で運行単価がドライバーによって変わる「マイスター制度」を導入。指名の多いドライバーには、付加価値分を原資に賞与を加算。昨年から始めたこの仕組みはうまく機能し、人材確保・定着にも生きている。

定着のための賃金上昇には原資が必要だが、会社の体制を見直す判断も必要かもしれない。

# 働き方改革への鍵

第4回

# 自主性を引き出して

ワーク・ライフバランス
浜田　紗織
コンサルタント

ドライバーの健康起因事故防止の徹底がいわれて久しい。過労に起因する事故の傾向として深夜早朝の死亡事故が多いこと、居眠り運転の推定原因の半数が睡眠不足と過労など、国土交通省から指摘されている。

対策はドライバーの体調などの自己管理の意識喚起・継続が第一。だが、上意下達の方法では病気を隠蔽され、うるさく思われることを避けると徹底できないなどの懸念も多く、ドライバーの自己管理を勧める好事例に乏しい。

顧客には、良い関係を築き双方のニーズが満たされることが理想。だが実際、顧客第一主義で要求に応えつづけているからこそ、物が言えずに無理な運行計画を組んだり、コスト削減の分ドライバーにしわ寄せがあったりと、課題が絶えない。健康を切り口にした働き方改革では、「自発的な取り組み」「顧客との向き合い方」が鍵となる。

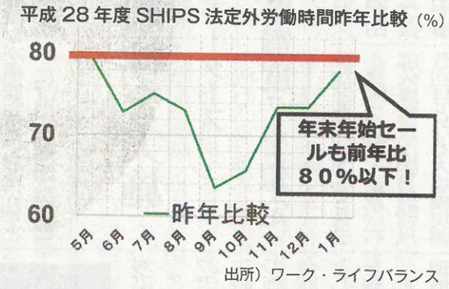
アパレル小売りのSHIPSは「顧客思いの社員が多く、残業は減らない」と言い、顧客第一主義に圧迫されていた。従業員の8割は店員で、毎日の仕事量が読めないのは物流業界と同じだ。店員は顧客のために残業し、売り上げが達成できていないなら残って何かしなければいけないという傾向が強かった。

同社では店長が働き方改革の必要性に納得できるよう研修した。研修を受けた店長がリードして、各店舗で働き方を変えるための「カエル会議」を開き、店員といままでの働き方の課題を出し合った。

各店長は店員から本音を引き出すべく、意見を否定しないことを徹底。全員参加のためにランチ会議を2部制にし、朝の準備時間に軽食を用意するなど、話しやすい環境づくりを工夫。店員の自発的な取り組みにつながった。

**会話や管理能力が重要**

店長たちにとって衝撃だったのは顧客のための残業よりも、店員同士のコミュニケーションや店長の管理能力不足による残業の方が多かったことだ。各店舗が課題と向き合い、解決し、全社で深夜労働を38%、残業時間を25%減らすことができた。かき入れ時の年末年始でも、売り上げを伸ばし、法定外労働時間を前年の8割に抑えることができた＝図。




出所）ワーク・ライフバランス

大阪市の複合商業施設グランフロント大阪のある店舗では、好成績を上げながら、今年2月に残業ゼロを達成した。商業施設全体の営業時間は午後9時まで。テナント店として顧客から支持されるには、残業が必須だと思い込んでいた。

だが、残業を削減し見えてきたのは、作業の分担や引き継ぎが店員の間でできていない、接客中に他の店員が何をやっているか分からないなど、業務に支障を来していたことだ。

そこで、互いの業務分担を明確化した。例えば、接客している時間は商品の在庫管理に携わらず、安心して店頭に立てるようにした。すると接客に集中でき、接客の質が高まり、少ない時間で成果が上がった。

「働き方改革」という言葉に反応し「徹底させよう」と自発性を奪ってよいのか「顧客のため、やりがいを持って働くことを否定できない」と反論する人も少なくないだろう。だが、仕事量の読めない環境でも、店員の自主性を引き出し、顧客第一主義を捨てず働き方を変えることができ、顧客への対応を磨くことにもつながる。

政府が3月に公表した働き方改革実現会議の実行計画では、自動車の運転業務が適用除外とならなかった。アパレル業界の「顧客」に近い「荷主」「発注者」「旅行業者」といった、自分たちではコントロールできない外的要因により、長時間労働の問題を解決できず、不健康を招くという話をよく聞く。だが、コミュニケーションや管理能力の不足などに起因する課題は本当にないのか。一度議論してみるべきだろう。

はまだ・さおり＝大阪府出身。平成17年東京工業大学卒業、一橋大学・東京医科歯科大学連合複合領域生活空間研究コース修了。4月、東京急行電鉄入社。25年12月、ワーク・ライフバランス参画。主なクライアントは、国土交通省中部地方整備局、日本通運、NTT都市開発、日本国土開発、江崎グリコなど。3児の母。