LOGISTICS SYSTEMS

2011
Vol.20
6·7

ロジスティクスシステム ＊ 6·7月号
2011年6月30日発行（隔月刊）●第20巻第4号（通巻134号）
ISSN 0918-6689

公益社団法人
日本ロジスティクスシステム協会
JAPAN INSTITUTE OF LOGISTICS SYSTEMS
http://www.logistics.or.jp

特集1 ロジスティクスの復興支援を考える
—ICT活用の実例・物流施設の減災対策—

特集2 物流現場における「ひと」の活用の現状と課題

特集2 Featuring Theme 物流現場における「ひと」の活用の現状と課題

物流現場の直接雇用化の成功事例紹介
―直接雇用化の成功は経営者の意思で決まる！―

㈱アール・ケイ・トラック
代表取締役社長
柴嶺 哲
Shibamine Satoshi

1．アール・ケイ・トラックについて

(1)「良品計画」の国内物流を統括

当社は、「無印良品」を全国に店舗展開する「株式会社良品計画」100％出資の物流子会社として、1993年3月に設立された。消費者に近い小売業の物流を手掛ける上で、“迅速”“正確”“丁寧”をモットーに、「良品計画」の国内物流業務を統括・運営している。全国の約360店舗への出荷業務を担う物流センターは全国に4か所（浦安・新潟（長岡）・神戸・福岡）ある。

本寄稿は「直接雇用化事例」がメインテーマであるため、物流現場で働く“人”に焦点を当て、最も大きな“業務波動”がある、アパレル・ネット通販の業務を担う新潟県長岡市の物流センター（長岡調達センター・新潟センター・ネット通販センター）の事例を中心にご紹介していきたい。本寄稿文を一読いただく皆様方の一助となれば幸いである。

(2) 波動が大きいアイテムほど“人”を起点に

このセンターは、北海道・東北、北信越の店舗出荷とともに、「良品計画」のアパレルとネット通販の調達を含め、各物流センター向けの出荷をコントロールしている。店舗向け出荷業務を担う長岡調達センターでは、思考錯誤の末、“HASS”（Handy Assort Support System）という仕組みを構築した。“HASS”の仕組みでは、作業スタッフの熟練度に左右されないため、滞留を起こすことなく、次々と種まきすることが可能となった。今では、日々の業務波動（業務量）に応じて、作業スタッフ数を柔軟、かつ簡単に調整することができる。

当初、マテハン会社の助言のもと、ソーターを入れ店舗別仕分けを行っていた。しかし、業務の繁閑が最大約10倍という波動性と、約10,000SKU（ネット通販は約18,500SKU）にも及ぶ当社の物流業務には不向きであった。その要因は「アパレル」「ネット通販」の物流業務に女性スタッフが従事することと関係していた。

そこで、ソーターを外し、女性社員を中心に、外部の力も借りてセンター業務を再設計することに。エンジニアリング手法一辺倒のセンター設計思想の“盲点”となりがちな“人”を起点に、“HASS”という仕組みに辿り着いたのだ。寄稿主旨から外れるため詳細は割愛するが、店舗数の増減、あるいはキャンペーン等による劇的な荷量の変化にも柔軟かつ簡

単に対応することが可能となった。また、マテハン会社に押し付けられる業務設計ではなく、外部協力者とともに、自分たちで業務を磨き上げる重要性を学んだ。

（3）外販営業でコスト競争力強化の副産物

現在、“HASS”の仕組みに共感いただいたとあるアパレル会社の物流業務を、同様の仕組みで担わせていただいている。当社は、全てのスタッフが同じ業務を行うことができる“多能工化”を推し進めた結果、全スタッフが、「良品計画」の業務であれ、他社様の業務であれ、同じオペレーションで行うことが可能だ。

つまり、各センター単位で波動に応じた人員調整を行いながら、スタッフが移動可能な距離内にある他センターとの綿密な連携により、全てのセンターで“最適”“最少”の人員での業務遂行可能な体制を構築している。この二重の“作業人員調整機能”により、いかなる“業務波動”にも柔軟に対応できるようになった。このことは、経営的にみれば、センター収支上、固定費となりがちな人件費を“変動費化”していることを意味する。

一方、これらの副産物として、嬉しい誤算もある。外販業務が増えれば増えるほど、物流コスト競争力が強化され、社員の弛まぬイノベーションマインドが培われるようになったのだ。社員はもとより、スタッフにも緊張感が芽生え、より物流現場の士気が高くなったことは、経営の任を担う者として素直に嬉しいことだ。

（4）3つの責任を果たすことが物流マンの本懐

近年、アパレル会社、ネット通販会社を中心に、物流業界でも話題に上がる錚々たる会社から、センター見学のご依頼が相次いでいる。

先日、自社の物流業務で悩まれているとの相談を受け、近頃、躍進目覚ましいとある上場ネット通販企業の経営者が当社センターを訪問された。経営者の年齢は、息子と同じ30代であろうか。その経営者はセンター見学をされるだけでなく、自らパート・アルバイトに交じり、数時間ほどピッキングや仕分け・検品の物流業務を経験された。

帰り際、「これが“人”が働くということだ」「活き活きと働く姿に感銘を受けた」と、とても有難い言葉を掛けていただいた。そして「新入社員に社員教育の一環として物流業務を経験させて欲しい」と言葉が続いた。

本来、“売ること”が主であるネット通販会社の経営者に、それを支える“物流”の重要性を理解していただいたようで嬉しかった。

社員やスタッフとともに、思考錯誤を繰り返しながら、“HASS”はもとより、“人”を機軸にセンター業務を再設計した判断が正しかったことが証明された瞬間だった。歳のせいか、思わず、涙腺が緩んでしまった。

荷主企業が本業で成長していくために、バックサポートたる物流業務を預かり、サービス品質、物流コストなどのあらゆる面で貢献し続ける「責任」、当社で働く社員、スタッフの生活を守る「責任」、そして当社センターがあり、全てのスタッフが生活する地域における「責任」。甚だ僭越な拙い私見ではあるが、これら3つの責任を全うし続けることが、物流企業の経営を担う者として、一介の物流マンとしての“本懐”といえよう。

2. RK流“物流現場づくり”の3原則

（1）物流業務・波動に挑む全員参加型の意識

前置きが長くなってしまったが、ここでもう一度、当社が担う物流業務の特徴や波動特性に触れておきたい。「良品計画」では、日用品、雑貨、文具、アパレル、食料品、家具にいたるまで、温度帯管理が必要な食料品を除けば、ほぼ全ての生活雑貨商品が揃っている。そのSKUは約20,000にも及ぶ。

年間を通じてお求めいただく定番商品だけでなく、季節の移り変わりとともに入れ替わる商品群も多い。また、当社は子会社であるため、“無印良品”というブランドイメージを傷付けないように、「丁寧さ」と「正確さ」に最善の注意を払っている。

物流業務を構築する上で、蔑にされがちな荷主企

業のブランドイメージ、荷主企業の顧客（消費者）満足度を満たす上では、荷主企業の商品に対する“愛着”あるいは“こだわり”を当社社員や全てのスタッフが共有することが重要となる。物流業務を担っている外販の業務も同様だ。言わば、荷主企業と一体となり、「私たちの商品をお客様に届ける」との思いに至らなければ、アパレルやネット通販といった商品の物流を担う資格がない。この視点が欠落している物流現場が散見されるのは、若かりし頃、アパレル業界に身を置いていた者としては残念だ。

アパレル・ネット通販の物流業務は、季節の移り変わりとともに業務繁閑が大きい。また、各店舗、あるいはネットショップの販売状況などと連動した形で販促（マーケティング・プロモーション）が行われるため、曜日繁閑が自ずと大きくなる。当社ネット通販の場合、年6回の販促週間では、出荷量が最大で通常時の2～3倍に膨れあがる。この膨大な“波動”を調整するのは容易なことではない。

この業務波動への対応を“物量”と“作業員数”という数値の相関関係でしか見ないところから間違いがはじまる。例えるならば、ラクビーのスクラムのように、スタッフ全員の“やる気”に火をつけ、商品をお客様に確実に届けたいという“思い”を共有し、最大化することなくして波動調整はできない。

（2）物流現場の考え方 ～物流は“人”ありき～

技術革新著しい近年、多くの物流現場が見失っている視点がある。それは、物流という仕事は、“人”なくして存在し得ないという事実だ。海運業であれ、航空貨物業であれ、トラック運送業であれ、倉庫業であれ同じだ。

とりわけ、大勢のスタッフが作業に従事する3PL業務（流通加工業務）は、数ある物流業務のなかでも「労働集約型」の色彩が最も濃い。ゆえに、当社は「物流現場は“人ありき”」という考え方が、現場改善のために講じるあらゆる施策、現場構築の根幹にある。

“物流は人”との原点に立ち返り、物流現場で働くスタッフに対して次の3つの考え方をしていることをご理解いただきたい。

①当社は「スタッフに、自分の時間を提供してもらっている」と考えている
②当社は「スタッフが働くのも“縁”、だから、この“縁”を大切にしたい」と考えている
③当社は「スタッフが働きやすい労働条件を提供することを心掛けよう」と考えている

（3）3つの“日本一”で目指す、物流現場づくり

これらの考え方にもとづき、当社物流現場で“3つの日本一”を目指すことが、日本一の物流現場に繋がると確信している（**図表1**）。

① 日本一、女性が働きやすい現場づくり
② 日本一、スタッフと会社が向き合う現場づくり
③ 日本一、モチベーションの高い現場づくり

図表1　アール・ケイ・トラックの“物流現場づくり”

①日本一、女性が働きやすい現場づくり

当社は、アパレル・ネット通販など、きめ細かさや正確さが要求される物流業務を担っているため、女性の活躍を期待している。ゆえに、あらゆる面において、“女性の働きやすさ”を軸に据えた現場づくりの実現を目指している。雇用制度面はもとより、女性が作業しやすい業務内容への見直し、女性が扱いやすい器具や設備の導入、作業方法・工程の改善など、多岐に渡る（**図表2**、**図表3**、**図表4**）。

“女性が働きやすい現場”を見極める最大の指標は、パート・アルバイトの「育児休暇取得後の現場復帰率」だ。子育て出産後に、女性スタッフが職場復帰してくれることは経営者として喜びの極みだ。

②日本一、スタッフと会社が向き合う現場づくり

全社員はもちろんのこと、全てのスタッフ（パート・アルバイト）の声が、毎日、日報という形で経営者に届くようになっている。日報といっても作業時間を記すようなものではなく、簡単なチェック項目と、どんな些細なことでも、各種の要望や、業務のなかで気付いた改善提案とその理由を記すものだ。この日報が当社の「全員参加型改善」の大もと

・全正社員50名のうち、女性21名
　⇒ 正社員に占める女性の割合 42%
・全スタッフ221名のうち、女性213名
　⇒ 女性スタッフの割合 約96.4%
・課長相当職に占める女性社員の割合 ⇒ 44%
・全7グループうち、7名は女性管理者
・女性トップの役職は「部長」
・フォークリフト免許取得者159名、うち122名は女性
　⇒ 免許取得者に占める女性の割合 77%
・育児休業取得者18名 ⇒ 100%現場復帰
　（内3名取得中）

※免許取得費用全額負担
※掛かった日は日勤扱い

※数値は全て2011年2月末現在

図表2　日本一、女性が働きやすい現場づくり

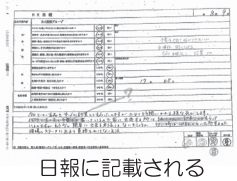
軽く押せるカゴ車

カゴ車使用例

軽く押せるピッキングカート

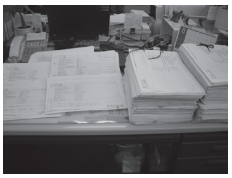
ピッキングカート使用例

図表3　女性が作業しやすい器具の改善例



日報に記載される
要望・改善事項

現場へ“ピュア
ウォーター”設置



これまでに出てきた
要望・改善事項

冷感スカーフ
全従業員配布

図表5　要望・改善提案

個人用のヘルメット

個人用ヘルメット着用例

空調設備

空調がきいた環境での作業

図表4　女性が作業しやすい環境改善例

図表6　RK集会

になる。時には社員が気付かない改善アイディアが出てきて、大幅に作業効率が向上した事例もある。2009年を例にとれば、512件の要望・改善提案が上がってきて、その全てを実行した。スタッフによる改善提案は、まさに現場改善の宝庫だ（**図表5**）。

改善提案を自発的なものとするために、当社では年2回、全従業員（社員・パート・アルバイト）に会社の経営方針や経営状況を開示・説明する「RK集会」を行っている（**図表6**）。

このような双方向のコミュニケーションを実現

することにより、社員はもとより、パート・アルバイトの経営参加意識を醸成している。これが、全スタッフが、荷主の商品を自身の商品と思いオペレーションすること、あるいは全員参加型で改善活動を行い、生産性を向上していく下地となる。

③日本一、モチベーションの高い現場づくり

当社は、会社への「帰属意識」を高めるために、様々な施策を実施している。その一つが、パート・アルバイトの賞与制度だ。賞与は、会社の業績と連動して付与される仕組みだ。こうした制度をより実りある制度にしていくためにも、前項で触れた経営状況の公開などと併せて、パート・アルバイトにも参加意識を醸成し、「うちの会社」と主体的な意識を持ってもらう、あるいは「この会社で働いて良かった」と感じてもらえるまで高めていくことが重要だ。当社では、年に1回、パート・アルバイトも含めて「社員旅行」を行っている。今年は約90%が参加し、懇親の席で様々な改善のアイディアに触れることができた。社員旅行への参加率は、経営指標に表れてこない「帰属意識」をはかることができる（**図表7**）。

会社への「帰属意識」をはかるもう一つの指標として、「スタッフ定着率」がある。物流現場において論じられることが少ない指標であろうが、物流業が労働集約型産業である限り、この指標は普遍的な指標として極めて重要だ。本文をご覧いただいている物流関係者の皆様には、是非、自社のパート・アルバイトの「定着率」をご確認いただきたい（**図表8**）。

一般的に、物流現場の生産性は、作業効率と時間をコストという軸で見る。しかし、物流業務を担うのが“人”である限り、生産性指標の裏側にあるこうした指標を見逃してはならない。なぜならば「定着率」が落ちると、作業人員を手配する社員は、毎日、人の手配に追われ、熟練のスタッフは新人の指導ばかりに時間を費やすことになるからだ。そうした状

① パート・アルバイト賞与制度

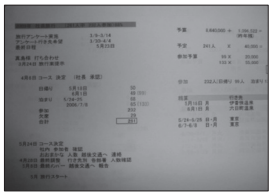
② 社員旅行（含む、パート・アルバイト）
⇒ 毎年実施・全員参加を前提（参加率88%）
⇒ 日帰り2班　泊まり2班

③ 資格試験応援
⇒ フォークリフト運転免許・2種衛生管理者免許・エクセル技能など

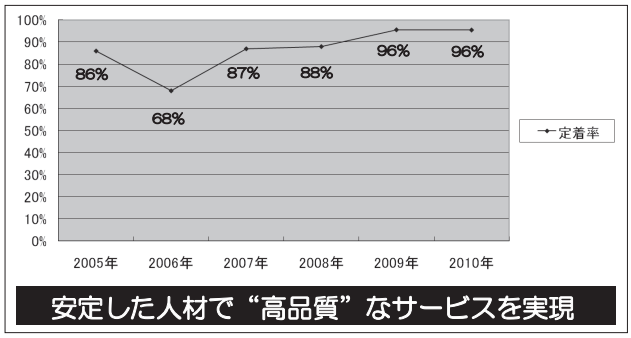
④ スタッフの働きやすい労働条件の提供
⇒ 家族優先のスケジュール対応

⑤ 班長研修
⇒ 外部講師を招聘

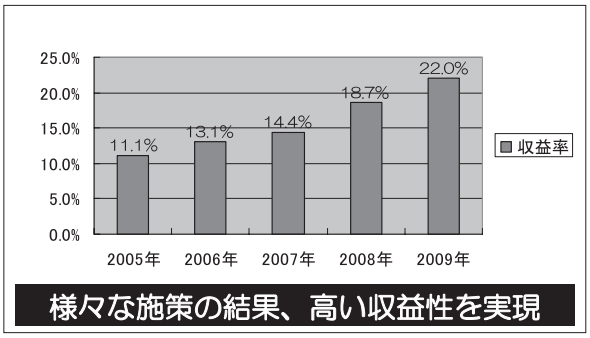
⑥ リーダー研修
⇒ 泊まりがけ合宿


旅行会の案内

図表7　日本一、モチベーションの高い現場づくり



図表8　スタッフ定着率の推移



図表9　売上高利益率の推移

況は、徐々に経営数値にも影響を与えてくる。何より物流現場の雰囲気が悪くなる。スタッフの「定着率」は、言わば物流企業や物流現場で働くスタッフからの通信簿なのだ（**図表9**）。

2006年、定着率が68％にまで落ちたことがある。そのことに危機感を抱き、数々の施策を講じた結果、通常10％強に留まっていた売上高利益率が堅調な伸びを示すようになった。こうした点は、物流業界で専門家と呼ばれる物流コンサルタントやエンジニアが不得手とする領域なので、是非、経営層の方に意識していただきたい重要な視点であることに言及しておきたい。物流業の経営は「物流現場で働く“人”のやる気に火をつけ、能力を最大限に引き出すこと」に他ならないのだ。

3. なぜ“直接雇用”が必要なのか？

（1）スポット派遣への依存リスク回避

当社の成長は、日々の業務波動に応じてスポット派遣を活用することで伸びてきた。翌日の業務量に合わせて電話一本で人員を手配できる利便性の高さの反面、問題点も表面化してきた。“直接雇用”に舵を切った理由は、大きく3つある。一つは、労働者派遣法規制強化の流れ、及び、雇用についての社会意識の変化。次に、派遣コスト軽減（＝さらなる生産性の追求）。そして、労働法制に対するコンプライアンスの徹底だ。

未だ法改正には至っていないものの、日雇い派遣禁止をはじめとした、労働者派遣法改正が論じられるようになって久しい。全国の物流現場では「派遣抵触日（派遣の受入期間制限）」を迎えるたびに、契約書を改竄するなどして小手先で対応しているのが実情ではないだろうか。

“派遣コスト”を分析すると、自社のパート・アルバイトに比べ、高い時給単価であるにも関わらず、その労働生産性が低く、派遣スタッフが入れ替わるたびに教育コストが発生。管理者の負荷が増大していた。これがコスト削減のブレーキの一因となっていたのだ。我々、物流業は、常に荷主企業からのコスト削減要求を突きつけられ、サービス品質を落とさずにコスト競争力をつけていくのが責務だ。これは物流子会社とて同じことだ。物流企業が荷主企業への責任を果たす上で、コスト削減のボトルネックとなりかねない派遣依存状況からの脱却は不可欠だと考えている。

後半は、パート・アルバイトの直接雇用について当社の取り組みをご紹介したい。

（2）直接雇用のポイントは波動調整の自社化

結論からいえば、パート・アルバイトの直接雇用の最大ポイントは「業務の繁閑に合わせて人員の波動を調整する機能の自社化」だ。

当社では、スポット派遣に替わる波動調整機能として、あらゆる関係者（従業員家族・知人・離職者）を活用することを模索した。簡単にいえば、当社の業務を経験したことがある方に、空いている時間、その方の都合に応じて当社で働いてもらうことはできないかと考えたのだ。そこで、関係者にアンケートを実施。当社で以前働いたことがある方の約80％から快諾を得た。上々の手ごたえだった。

次に、了解を得た30名の方を登録アルバイトとして、土日、祝祭日など、当社業務の繁忙日に働いていただくことを試験的に試みた。当社では、この制度を「登録制アルバイト制度」と呼んでいる。今、ご登録いただいているスタッフは144名（2010年4月末現在）にまでなった。これを500名にまで増やすのが目標だ。

余談となってしまうが、かつて私はアパレル業界に身を置いていた。自社の製品に対する思い入れが人一倍あった。そして今、大切な商品を店舗やお客様に届ける物流という仕事をする限り、どこの誰が、どのような思いで荷物をハンドリングしているのか、作業スタッフが、荷主企業の商品をお求めになるお客様（消費者）が手にした時の喜びや気遣いを共有し得るか、些細なことかもしれないが、縁あって物流業に身を投じた者として、どうしてもこだわりたい点だ。荷主企業の商いを物流の点から支え、任された任務を確実に遂行する。そして、現場力強化をしながらコスト削減要求を実現していくには、この方法しかなかった。

(3) 直接雇用化に向けたSTEP

本寄稿の主旨に鑑みると、ここが本題かもしれないが、パート・アルバイトの直接雇用に向け、当社が取ったSTEP順にご紹介したい（**図表10**）。

①外部専門家による調査・診断

・現状分析（専門家からアドバイスを受けた）
・労務上の課題を洗い出した
・課題に対する対策を列挙した

STEP1　外部専門家による調査・診断

・社会保険労務士からのアドバイス
・「現場労務コンプライアンス診断」実施
・懸念される労務上の課題点を抽出

STEP2　直接雇用化に向けたロードマップ策定

・直接雇用化に向けた「ロードマップ」策定
・直接雇用化に要するコスト、費用対効果を分析

STEP3　社内にプロジェクトチーム結成

・管理部を中心とし、全社横断的なプロジェクトチーム結成
・運営方針決定（月次定例MTGなど）

STEP4　プロジェクト開始（2010年6月）

・登録制アルバイト制度運用開始

STEP5　システム導入（2010年11月）

・物流現場に特化した「レイバーマネジメントシステム」導入

図表10　直接雇用化に向けたSTEP

図表11　直接雇用化に向けたロードマップ

②ロードマップ作成
- 具体的なアクションプランを作成
- 費用対効果を分析
- プロジェクトのゴールを設定した
- 派遣コスト削減の数値目標を立てた（**図表11**）

③社内プロジェクトチーム結成
- 管理部門を中心に、全社横断的なプロジェクトチームを結成
- 運営方針を全社で共有
- 月次にて定例ミーティング開催
- 都度、進捗、効果を継続的に検証

④プロジェクト開始
- 既存の制度を維持、全く別の運用モデルで「登録制アルバイト制度」の運用開始
- 段階的に、「登録制アルバイト」に切替
- ロイヤリティの高いスタッフ増加
- 人別生産性分析、検証（※人別生産性実測、分析の結果、平均すると、自社パートの生産性は、派遣スタッフの約2倍であった）
- 現場の生産性向上

⑤システム導入
- 登録人数の増加に比例し、事務管理者の業務負荷が増大した
- 物流現場専用の「レイバー・マネジメント・システム」を導入
- 登録アルバイト管理業務の効率化が実現
- システムの機能拡充要望
- 登録人数が増加するほど管理コスト比率が低減していく管理モデルを構築中（**図表12**）

（4）直接雇用の効果検証

①荷役コスト削減
- 「登録制アルバイト制度」の運用により、約640万円のスポット派遣費用を削減（※2011年9月から8ヶ月間の削減効果）
- 今期、約2,000万円のスポット派遣費用軽減を見込んでいる（**図表13**）

②作業品質の向上
- 業務に熟練スタッフが従事（派遣スタッフを20%削減）
- 労働生産性が15～20%向上と分析
- 作業ミスが大幅に軽減し、作業品質が向上

③現場管理者の負荷軽減
- 現場管理者の新人教育に割かれる時間減少
- コア業務（現場改善企画など）に集中

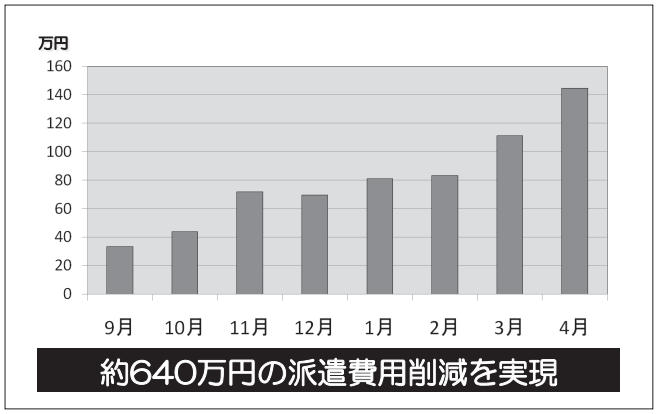
POINT 1　あらたな雇用制度の構築
- スポット派遣の代替として、2010年4月より制度化
- 従来の「曜日固定制」とは、全く別管理で「登録制」アルバイト採用
- 従来のパート・アルバイトも納得できるよう、処遇面のバランスを配慮

POINT 2　週間シフト制の導入
- 週単位でのシフト調整を行うため、業務繁閑に柔軟に対応
- 副業で働きたい社会人、学生など若いスタッフが主たる対象
- 雇用契約書は週単位、契約書締結は就業日当日に、都度同意

POINT 3　スタッフ・現場との連絡フロー確立
- 業務繁閑に応じ、本部が各現場から、希望人員数を週単位で取りまとめ
- 就業可能日・現場の連絡に「レイバーマネジメントシステム」を活用
- 本人希望、現場状況を考慮の上、人員調整を行い、各現場に配置

POINT 4　給与週払い制度の運用
- スタッフ確保に効果の高い給与週払い制度を運用開始

図表12　登録アルバイト制度の運用



図表13 「登録制アルバイト制度」運用による派遣費用削減効果

4. 直接雇用化成功のポイント

当社の直接雇用化事例を駆け足で述べだが、いささか技術的な面に偏っていると反省している。そこで、直接雇用化成功のポイントを簡潔に記したい。

(1) 経営者・経営層の決断

「経営者・経営陣が腹を括り取り組むこと」。言ってしまえば、直接雇用成功のポイントはこの一点に尽きる。物流業が労働集約型産業である以上、物流現場スタッフの活用は、経営課題。マネジメントそのものである。この点を誤解して、経営層ではない人事責任者、あるいは物流現場のスタッフ窓口担当者に任せていても何も変わらない。物流現場改善と異なり、スタッフ管理負荷が一時的に増える現場サイドは、ドラスティックな変化となる直接雇用に必ず抵抗する。“レイバーマネジメント”は経営課題、このことを肝に銘じてもらいたい。経営トップの強固な意志で、経営課題として直接雇用に一歩を踏み出さないと直接雇用化は進まない。数ある課題解決でも、これだけはボトムアップではムリだ。

(2) 外部専門家の活用

物流現場スタッフに関する課題解決の難しさの一つに、「物流」と「労務」の両方に通じた専門家が少ないことが挙げられる。当社は運よく、そうした専門家と巡り会えた。人と人が行き交う物流現場はとてもデリケートで、現場を管理している社員に課題を挙げることを求めても、なかなか真実が見えてこない。無論、労働法制知識の足りなさも否めないが、労務上の課題が存在すること自体、自己否定されかねないと誤解してしまうのだ。社会の労働意識が高まっている今日、現場の「大丈夫だろう」という声を鵜呑みにして、何か問題が起きてしまっては遅い。そうならないうちに、客観的な視点でアドバイスをしてくれる外部専門家の存在は、課題解決の潤滑油となる。何より、企業には、人を安心・安全に雇用し、生活を守る責任がある。

(3) プロジェクトチーム結成

パート・アルバイトの直接雇用化を派遣会社との連絡窓口社員に任せていても何も変わらない。経営サイドが責任を持ち、「全社的プロジェクト」と位置付け、相応の役職の人材をプロジェクト責任者として任命し、プロジェクト全体を社内でオーソライズすることが重要だ。そして、掛け声だけではなく、具体的な目標数値やスケジュールを設定し、継続的にプロジェクトチームで検証していく。それを経営サイドがマネジメントすることが重要だ。

◇

物流現場の労働力の在り方は、社会情勢や労働環境によって大きく変化する。しかし、物流業が労働集約型産業である限り、人材を育成し、現場力を鍛え上げた企業が勝ち残っていくことを疑う余地はない。人のいない物流現場が存在しない以上、物流現場で働く“人”に根差さない改善は存在しない。今、全ての物流現場は“人ありき”という原点に立ち返る時期にきている。多くの物流企業は、日雇い派遣会社の便利さに胡坐をかき、パート・アルバイトを戦力化することと向き合ってこなかった。当社が掲げる3つの“日本一”を実現し、“日本一の物流現場”となるよう精進していきたい。最後に、先輩諸氏におかれては、若輩者の拙い見識を、どうかお許しいただきたい。