

第2回トラック輸送における取引環境・労働時間改善 中央協議会及びトラック運送業の生産性向上協議会

平成27年11月2日（月）14時00分～16時00分
於）中央合同庁舎3号館11階 特別会議室

【議 事 次 第】

I. 開会

II. 議題

1. サービス産業の生産性向上協議会について
2. 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介
3. 地方協議会の開催状況について
4. トラック輸送における長時間労働の実態調査について
5. その他

III. 閉会

【配 布 資 料】

議事次第、委員名簿、配席図

- | | | |
|-----|-----------------------------|---------------|
| 資料1 | サービス業の生産性向上協議会について | 【国土交通省】 |
| 資料2 | 荷主・運送事業者のパートナーシップの構築に向けて（例） | 【（株）カスミ】 |
| 資料3 | 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見 | 【国土交通省】 |
| 資料4 | 地方協議会開の開催について | 【国土交通省】 |
| 資料5 | トラック輸送における長時間労働の実態調査 概要 | 【厚生労働省・国土交通省】 |
| 資料6 | 企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方 | 【日本経済団体連合会】 |
| 資料7 | 人材不足への対応に関する調査結果 概要 | 【日本商工会議所】 |
| 資料8 | トラック運転者労働条件改善事業等について 等 | 【厚生労働省】 |

トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会委員名簿

トラック運送業の生産性向上協議会委員名簿

(順不同・敬称略)

野尻 俊明	流通経済大学学長（座長）
齊藤 実	神奈川大学経済学部教授
松島 茂	東京理科大学大学院イノベーション研究科教授
上田 正尚	（一社）日本経済団体連合会 産業政策本部長
輪島 忍	（一社）日本経済団体連合会 労働法制本部長
栗原 博	日本商工会議所 流通・地域振興部長
小林 治彦	日本商工会議所 産業政策第二部長
小林 信	全国中小企業団体中央会 労働・人材政策本部長
橋爪 茂久	（公社）日本ロジスティクスシステム協会 専務理事
黒川 毅	日本機械輸出組合 国際貿易円滑化委員会委員長
成瀬 茂広	トヨタ自動車（株）物流管理部長
鈴木 賢司	三菱商事（株）ロジスティクス総括部長
坂本 克己	（公社）全日本トラック協会 副会長（総務委員長）
大高 一夫	（公社）全日本トラック協会 副会長（物流政策委員長）
三浦 文雄	（公社）全日本トラック協会 副会長（労働安全・衛生委員長）
山本 慎二	日本通運（株）業務部長
平川 則男	日本労働組合総連合会 総合政策局長
村上 陽子	日本労働組合総連合会 総合労働局長
難波 淳介	全日本運輸産業労働組合連合会 中央執行委員長
山口 浩一	全国交通運輸労働組合総連合 中央執行委員長
新原 浩朗	内閣府大臣官房審議官（経済財政運営担当）
山越 敬一	厚生労働省労働基準局長
野村 栄悟	経済産業省商務流通保安グループ物流企画室長
安藤 保彦	中小企業庁事業環境部取引課長
藤井 直樹	国土交通省自動車局長
坂巻 健太	国土交通省総合政策局官房参事官（物流産業）

※新原浩朗内閣府大臣官房審議官はトラック運送業の生産性向上協議会の委員のみ

サービス業の生産性向上協議会について

第1回サービス業の生産性向上協議会



- 4月2日の政労使会議決定を受け、「小売業、飲食業、宿泊業、介護、道路貨物運送業において、経団連と意欲ある事業者等が協力し、生産性向上を図る」枠組みとして、官民合同で立ち上げ。
- 6月18日に、総理出席の下、第1回の協議会を首相官邸で5分野共同で開催し、300名弱が出席。
- 総理から、「労働力不足克服のためサービス生産性革命を起こすとき」と期待を示すコメント。

第2回～各分野で開催

トラック運送業

飲食業

小売業

宿泊業

介護

主な取組み例

- 製造業等の生産性向上に高い見識を有する経営者等を招いて意見交換。
- 製造業の工場見学・製造業生産管理部等の実務者からのノウハウの解説。
- 各分野のモデル的な事業者に対して、製造業等のノウハウに基づくコンサルティングを実施。
- 業界内で、ベストプラクティスの創出・マニュアル作成などを行い、横展開。

経団連のサポート

KASUMI

WINの循環型改善推進による
荷主・運送事業者のパートナーシップ構築とは

2015. 11. 2

Supermarket

KASUMI

いいね！をよろこびに

www.kasumi.co.jp

■ 目次 ■

1. カスミの概要と環境の変化について……………P1

2. 運送事業者と連携した改善の取組について……………P7

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担削減～

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

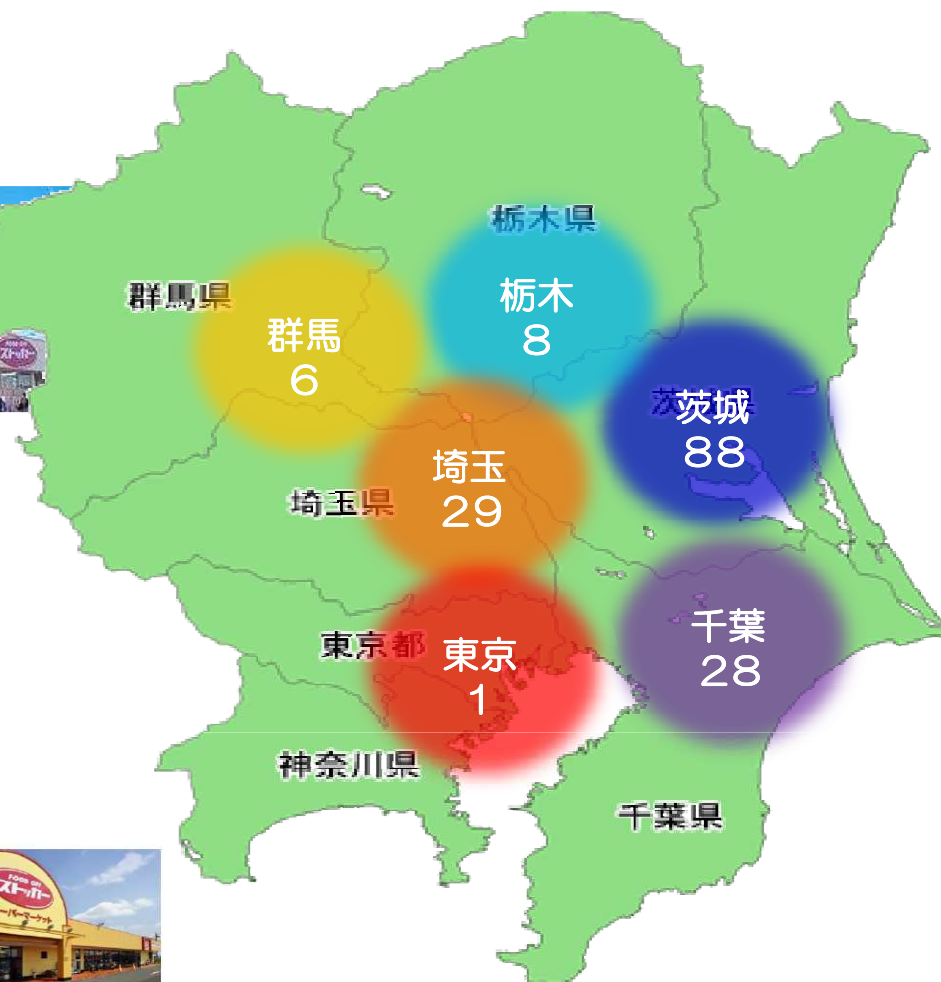
WIN・WINの改善例(4) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

3. まとめ……………P32

1. カスミの概要と環境の変化について



- ◇創業 1961年
- ◇店舗数 161店舗
- ◇資本金 144億28百万円(2014年2月末)
- ◇営業収益 2,502億58百万円(2015年2月期)
- ◇本社 茨城県つくば市
- ◇事業内容 食料品、家庭用品、衣料品等の小売販売を行うスーパーマーケット事業



業態紹介 共感創造店舗づくり
ライフスタイルに合わせ、より便利に快適に。



**スーパーマーケット
店舗数：165店舗**

ロジスティクスセンター

CDC

中央流通センター



IDC

岩瀬流通センター



SDC

佐倉流通センター

建築中

KDC

Kasumi Dry Center



中貫DC

Nakanuki Distribution Center



千代田倉庫

Chiyoda warehouse



Recycle

Recycling Center



加工センター

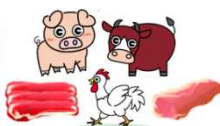
□ 精肉 PC

□ 青果 PC

□ 惣菜 PC



・ KASUMI
PDC
MEAT packing
Processing Center



・ KASUMI
Green
VEGETABLE
Processing Center



・ KASUMI
Rose.co
DELICATESSEN
Processing Center



配送・構内業務委託企業

■ 飯塚運輸株式会社

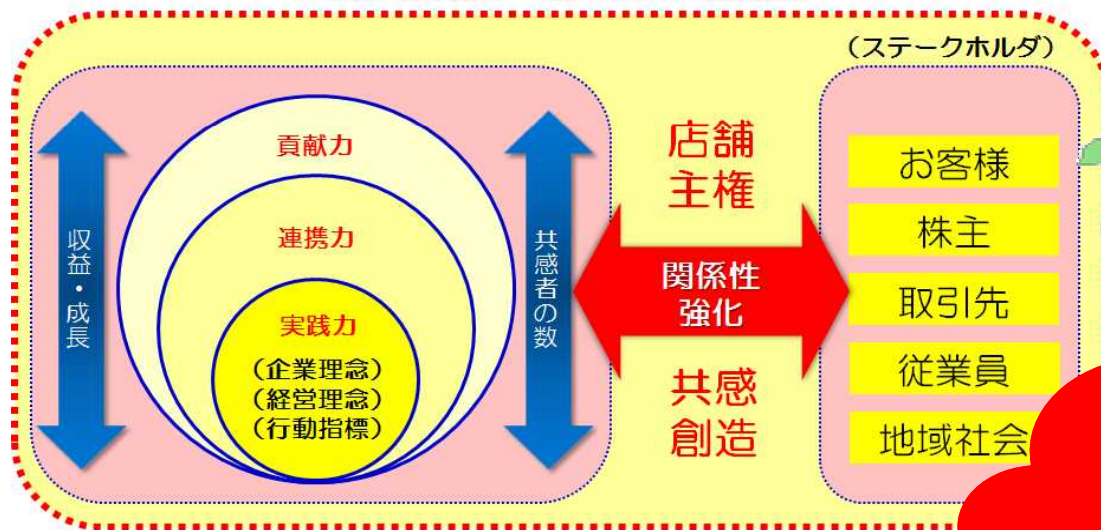
■ 生熊運送株式会社

■ SBSロジコム株式会社

■ 三共貨物自動車株式会社

ソーシャルシフト の経営

人の価値＝企業の価値



価値観の共有化

地域に居住する
方々とカスミとの
関係性が企業価値

お客様
店舗従業員
ドライバー
センター作業員

ソーシャルシフトの経営

カスミは、2013年度からの3カ年計画で、従業員一人ひとりがお客さまのために自ら考え行動し、地域で一番愛される店舗を目指す中期経営計画「ソーシャルシフトの経営」に取り組んできました。最終年度となる2015年度は、この取り組みをさらに進め、カスミ独自のビジネスモデルとしての確立を目指します。

カスミのソーシャルシフトとは

- 1 生活者と対話・交流し
カスミのファンに
なってもらう
- 2 あらゆる場面で
生活者にとって最高の
サービスを考え実行する
- 3 ありきたりなお店から
地域に根ざしたお店へ



カスミの価値観の浸透



各店舗従業員を中心にカスミの企業理念など経営哲学の行動指針となる価値観を共有し浸透させています

カスミFanページで お客さまと交流



店舗イベントをカスミFanページに掲載

お客さま視点の 売場づくり



従業員がお客さま視点で売場をデザインする試み



社内フェイスブックで共有している店舗情報をもとにイベントを開催



季節の行事に合わせて楽しい売場づくり



全社的な取り組み に拡大

「カスミの価値観」の誕生

2014年度初めには、自主自律型の店舗運営の行動指針となる「カスミの経営観」が誕生。20名の若手従業員などで組織された「未来委員会」が「お客さまのために」という企業理念をはじめ、経営理念、経営方針からなる経営哲学をどう実践すべきかを具体的にまとめ、社内への浸透を図っています。

モデル店舗 58 店舗に拡大

2014年度はソーシャルシフトモデル店舗を58店舗に拡大。各店舗の実践をフェイスブック等を使いリアルタイムで社内共有するなどさまざまな取り組みを通して、お客さま目線の売場、サービス、情報、提案に磨きをかけ、地域で特別なブランドとして愛される店舗づくりを進めました。

ビジネスモデル として確立

■ソーシャルシフト店舗 115 店舗体制

2015年度はソーシャルシフト店舗 115 店舗体制を構築。全社でソーシャルシフトへ本格移行し、カスミ独自のビジネスモデルとして確立する重要な年と位置づけています。各店舗にお客さまにこれまで以上に魅力づくりと実践を進め、数あるお店の中で「わたしの店」と感じただけのことを目指します。

■ソーシャルシフト本格移行へ組織改革

ソーシャルシフトへの本格移行に対応するための主な組織改革として、販売本部に「ソーシャルシフト推進」を新設。企業理念と経営観の浸透を中心に活動するソーシャルメディア・コミュニケーション研究会と連携しながら、各店舗ごとの実践づくりと実践をサポートします。

また、営業部から店舗を支援するために新部署「マーケティング」を設置し、お客さまのニーズを捉えた食生活提案や販売促進、サービスの改善を進めます。さらに、「地域商品開発部」の取り組みを強化し、地域商品の発掘、開発、導入のスピードを上げることで地域に根ざした品揃えを強化します。こうした取り組みを通して、地域ごとに異なるお客さまのニーズにきめ細やかに対応し、地域で愛されるお店づくりを目指します。

2013 年度

2014 年度

2015 年度

販促与件①

出店加速・商品ニーズ多様化

環境与件②

物流人材不足・高齢化

店舗の与件

少子高齢化

- ・マーケット縮小
- ・高付加価値シフト
- ・首都圏店舗
ローカル店舗の
ミッション二極化

お客様の与件

少子高齢化

- ・健康志向増加
- ・地域人口格差拡大
- ・核家族増加
- ・独身世帯増加

商流の与件

少子高齢化

- ・マーケット縮小
- ・高付加価値シフト
- ・物流コスト高騰
- ・産地後継者不足

物流の与件

ドライバー不足・高齢化

2007年運転免許制度改正、少子高齢化の影響により、物流業界は危機的人材不足に陥っている。

(以下は政府及びJILS発表データ)

- ・2015年は全国需要に対し、ドライバー供給数が20万人不足する見通し。
- ・現在のドライバー平均年齢=46.2歳
- ・トラックDの40歳以上の割合が加速
(4t=50% 10t=70%)
- ・女性ドライバー率2.4%

2. 運送事業者と連携した改善の 取組について

カスミの改善活動



2004年 改善スタート
現場の改善事例を発表する場として、
「現場報告会」を開催

現地・現物・現実の3現主義

小濱会長



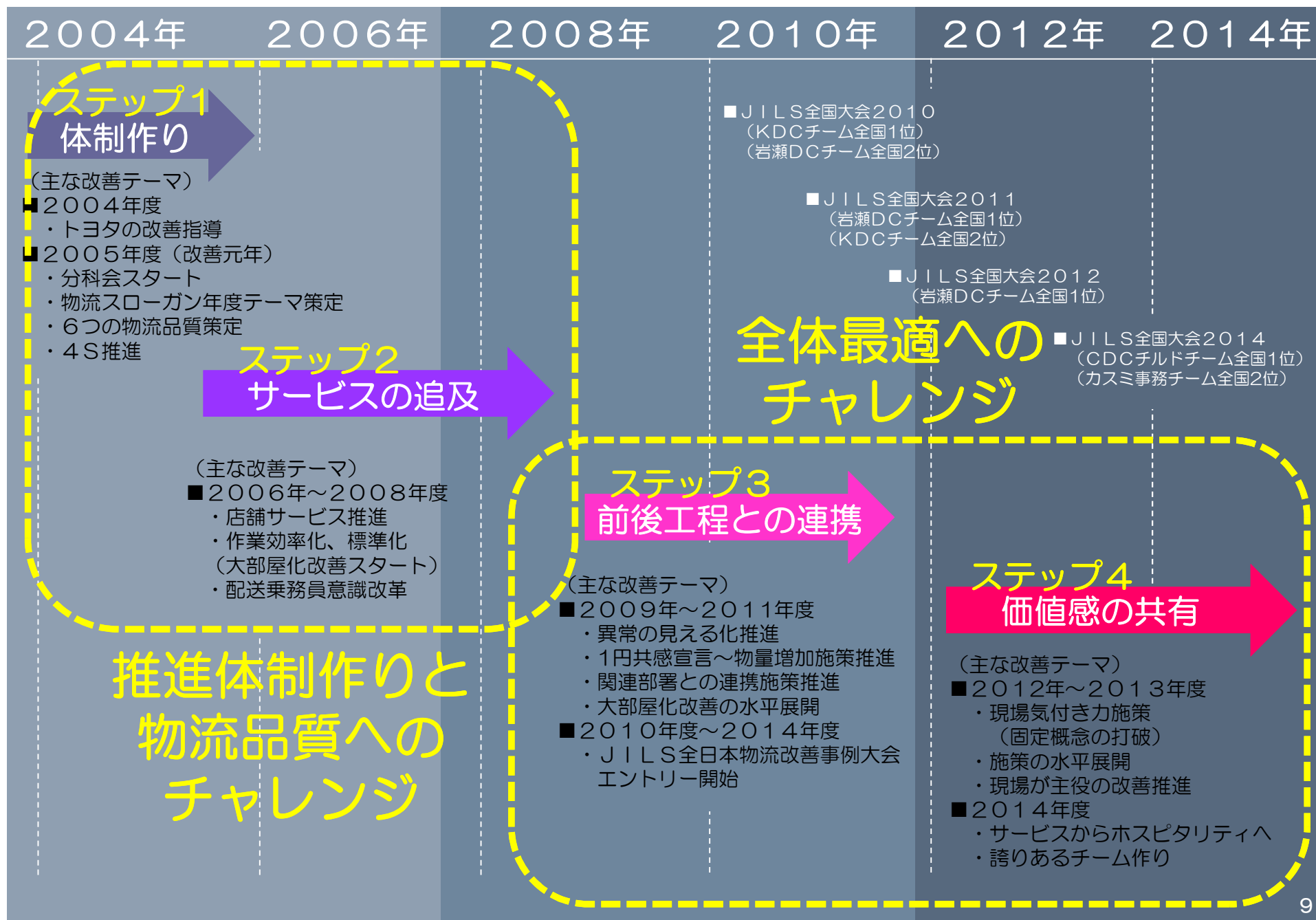
藤田社長



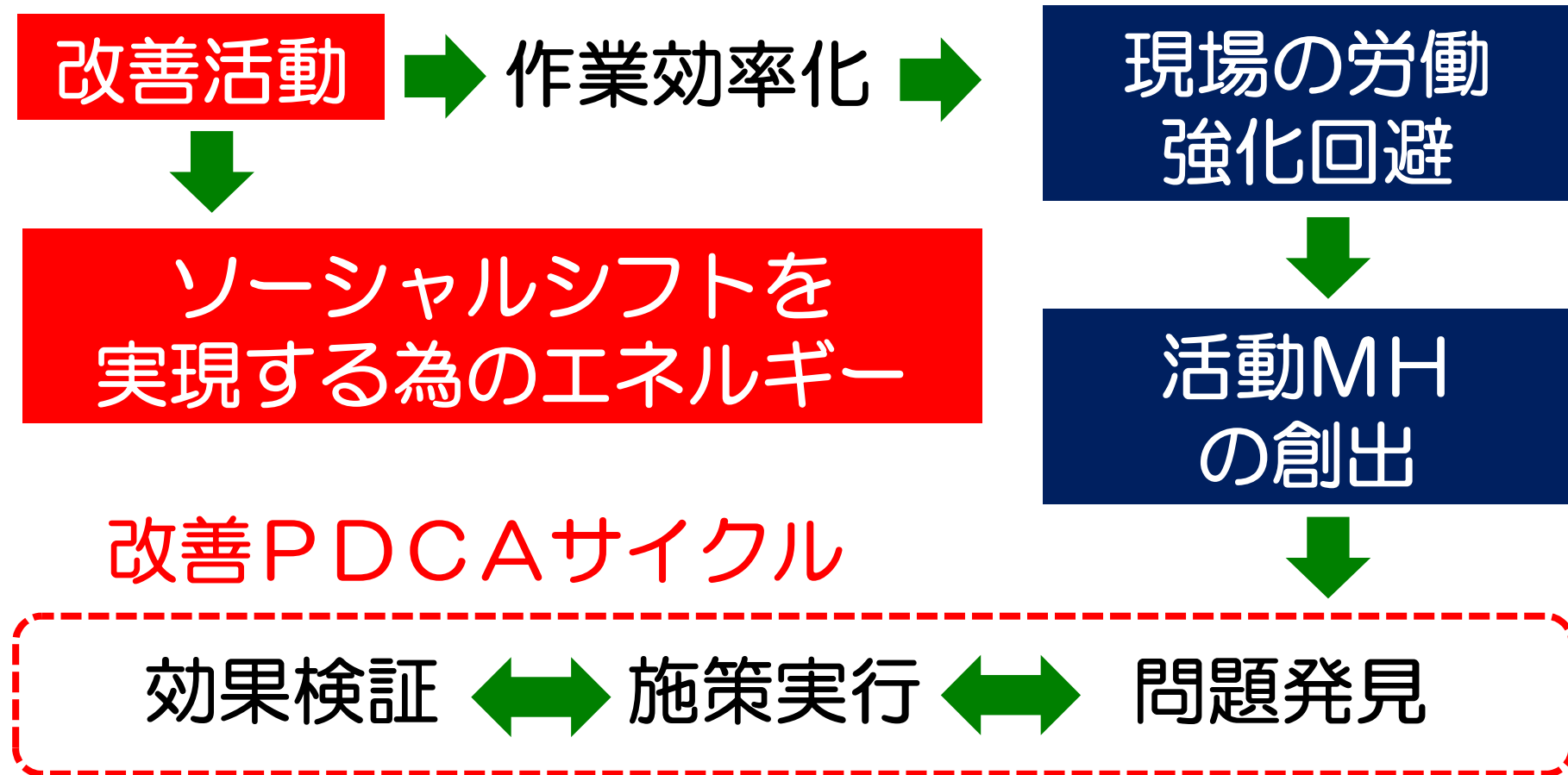
優秀乗務員表彰

店舗での現場報告会
ロジスティック部物流改善活動

カスミ物流改善の変遷



ソーシャルシフトの中での改善活動の役割



全体最適＝WINの循環

WIN・WINの改善例(1)
～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善前

ドライバーの声

『店舗での回収容器の積み方が乱雑で整理作業に時間が掛かる』



店舗



4t車の容器整理時間 & 降ろし待ち時間
1車輛＝ 1時間以上の負担

センター

回収容器は、トラックから降ろされ配送乗務員によって仕分される。



WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

容器の積み方

NO	①	②	③	④	⑤	⑥
大分類	チルド					
部門	—	3	9	10		
品群	統一（和日配）		ローズ・明治ライス	パン	乳製品	リッター
積替えが必要						
	統一容器 少量下積み	統一容器 少量下積み	他部門混載	他部門混載	同一容器 上下ばらし	乱れ載せ
最適な積み方						
	台車単位	台車単位	品群混載	品群混載	品群混載	品群混載

NO	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
大分類	青果			ドライ	
部門	8			G	35
品群	青果（生花）		カスミ・グリーン	ドライ	酒
積替えが必要					
	側面はみ出し	多品群混載	チルド容器 青果混載	少量下積み	
最適な積み方					
	品群混載	品群混載	種類統一	品群混載	品群混載

容器台車

容器は、生鮮台車への積み込みをお願いします。



ドライ容器

カスミの
リッター
ささないで



運送事業者



①臨店による説明

カスミ



②店長会での説明

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善後



店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



改善効果

30分～45分
の作業時間短縮

4t車のセンター
容器整理作業が
約50%削減



運送事業者とカスミの
WIN・WINの仕組

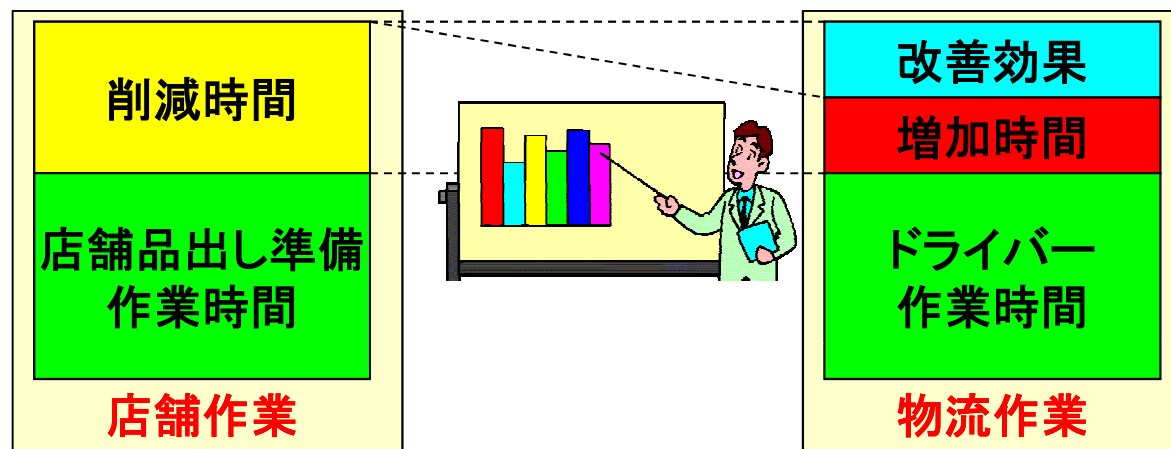
WINの循環

店舗の声 『商品台車を売場の通路別に引き込んでほしい』



全体最適の考え方

配送ドライバー
の負担増加



①配送遅延の影響度を現地調査



②引き込み作業の標準化



物流改善により、店舗の悩みを解決・・・

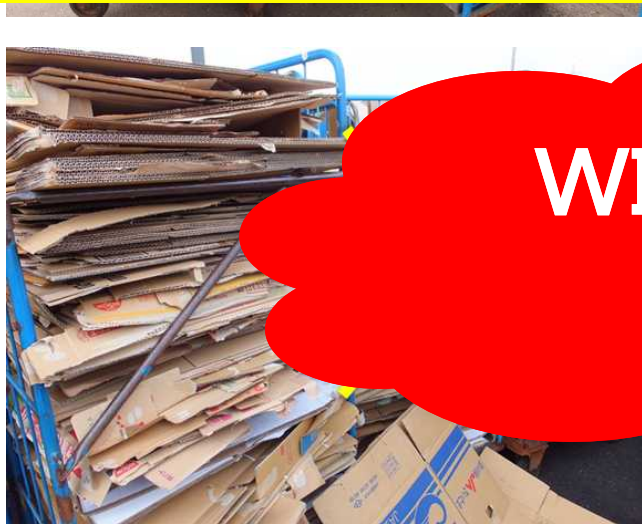
WINの循環



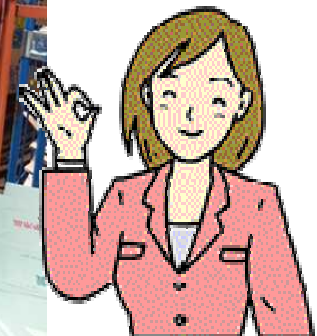
店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



お店が配送ドライバーのために動いてくれた



WINの循環の
考え方



WIN・WINの改善例(2)

～ドライバーと連携した積込時間の削減～

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善前

センターでの商品の積み方が乱雑で積み直しに時間が掛かる



人力仕分

生産性評価

作業員	作業時間	積込台数	平均積込時間	評価
田中 健一	1200	10	120.00	A
佐藤 花子	1150	9	127.78	B
鈴木 一郎	1100	8	137.50	C
高橋 三郎	1050	7	150.00	D
中村 文子	1000	6	166.67	E
山本 健二	950	5	190.00	F
水田 一郎	900	4	225.00	G
木村 文子	850	3	283.33	H
佐々木 一郎	800	2	400.00	I
山田 健二	750	1	750.00	J

月間ランキング

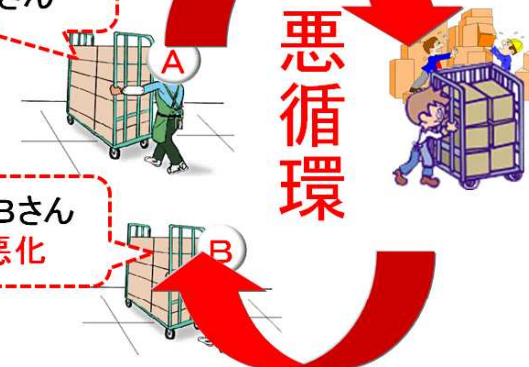
効率評価の問題点

配送乗務員の手直し

効率は良いが積み方が悪いAさん

次の作業員Bさんの効率を悪化

悪循環



ドライバー荷繰り

荷繰りレベル	平均台車数	1台あたりの荷繰り時間 (分)	平均荷繰り時間 (分)
			1.41
			3.40
			17.81

4t車の1台の積み込み
作業時間平均64分の内、
荷繰り作業が
平均23分ある事が判明。

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善後

- 1) 配送が異常を発見したら、構内が全て積み直し
- 2) ドライバーが構内作業員へ積み方を教えるOJTを実施



積み直し風景

匠の技の伝授風景



・部門：麺類台車の積載



商品が揺れない積み方

積み込み前に異常を発見したら、構内に伝えて直してもらう。

4t車のセンター
積み込み時間が
約36%削減

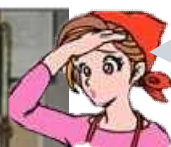


ドライバー・構内作業員との
WIN・WINの仕組

WIN・WINの改善例(3)
～女性にも優しい荷役作業の導入～

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性に優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうにかしてほしい・・・」



お店と現地現物で
意見交換しながら、
商品積み方マニュアルを
変更

店舗の作業に沿った積み方マニュアルを作成。

部門	9部門	9部門	9部門	9部門	9部門
写真					
商品名	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg
積り高さ	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで
部門	9部門	9部門	9部門	9部門	9部門
写真					
商品名	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg
積り高さ	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで
部門	9部門	9部門	9部門	9部門	9部門
写真					
商品名	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg	スーパーストック 15kg
積り高さ	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで	台車上部バーの高さまで

重い商品
を定義

積み方追加案	
1 定番商品が台車に1～2個程度の端数台車が発生した場合には特売台車の上に積むのは可能。但し、店番時にドライバーが定番商品と分けて降ろす。	2 TV架射は上段バーの高さ以上に積まない？
積み方○	積み方×
3 ギフト商品(化粧箱)の積み方は台車にサビ又は汚れがある場合は段ボールで囲って積込む。又、積込む際台車側面にぶつからない様にスペースに余裕を持たす。	4 TV架射は上段バーの高さ以上に積まない？ (持ち手が無く引き出しにくい)
積み方○	積み方×

積み方を
決めて
みんなで
共有

お店の環境変化に物流が対応・・・

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性に優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうかしてほしい…」



物流センターの作業員や
ドライバーにとっても優しい・・・

センターも高齢者が増加している・・・



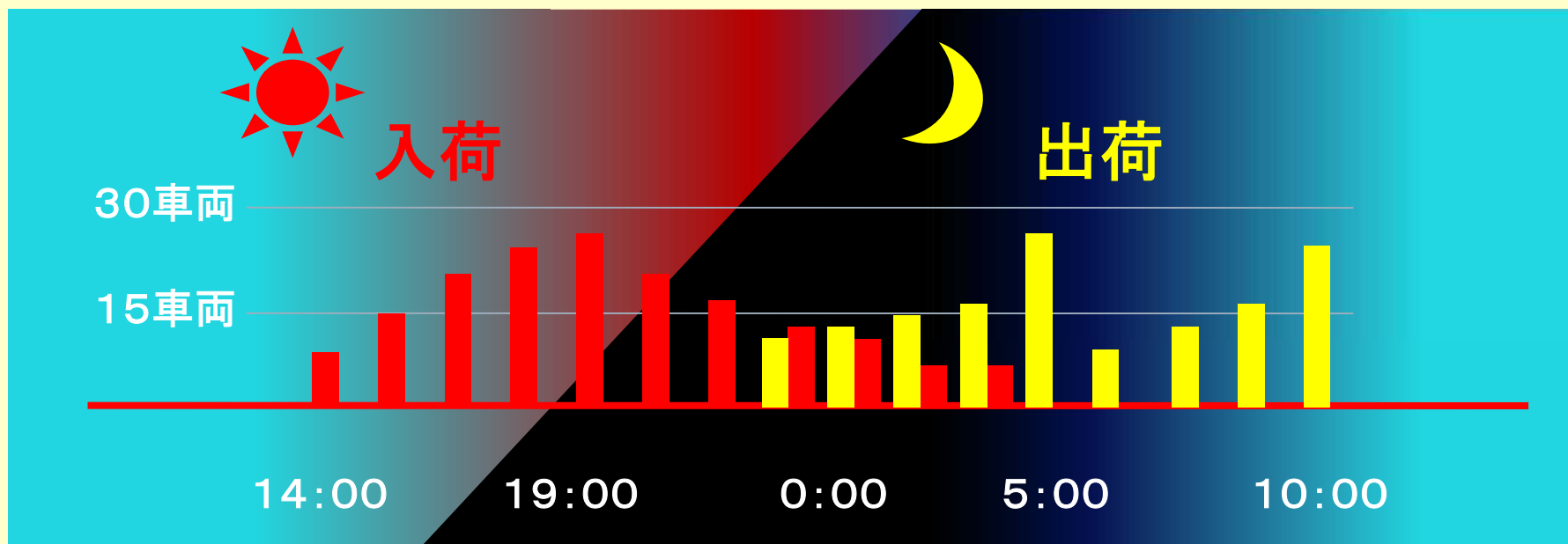
WIN・WINの改善例(4)

～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

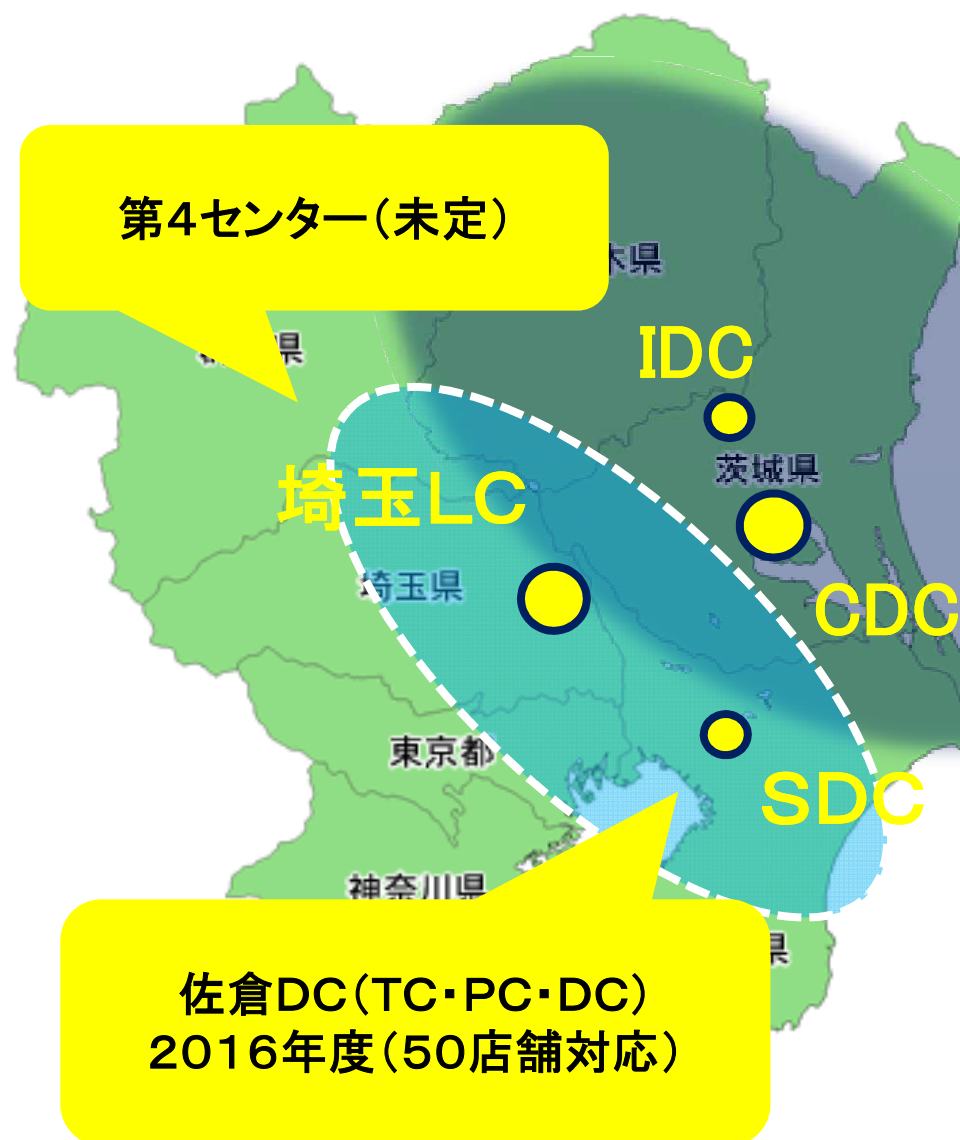
■ 経路センター型サプライチェーンマネジメント (TC型SCM)

調達物流を利用した納品代行を実施



WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

■ ローカルメリットの最大活用



【北関東広域モジュール】

CDC=70店舗(マザーTC)

IDC=50店舗(サテライトTC)

KDC=120店舗(マザー併設DC)

【主管地域】

茨城県、栃木県、群馬県

【首都近郊中域モジュール】

TC・PC・DC併設50店舗対応

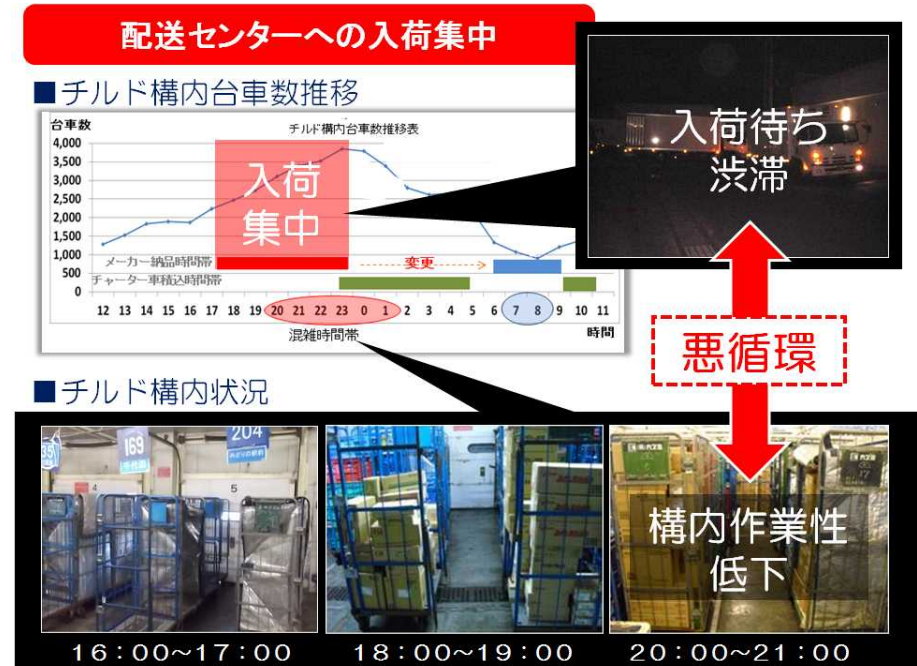
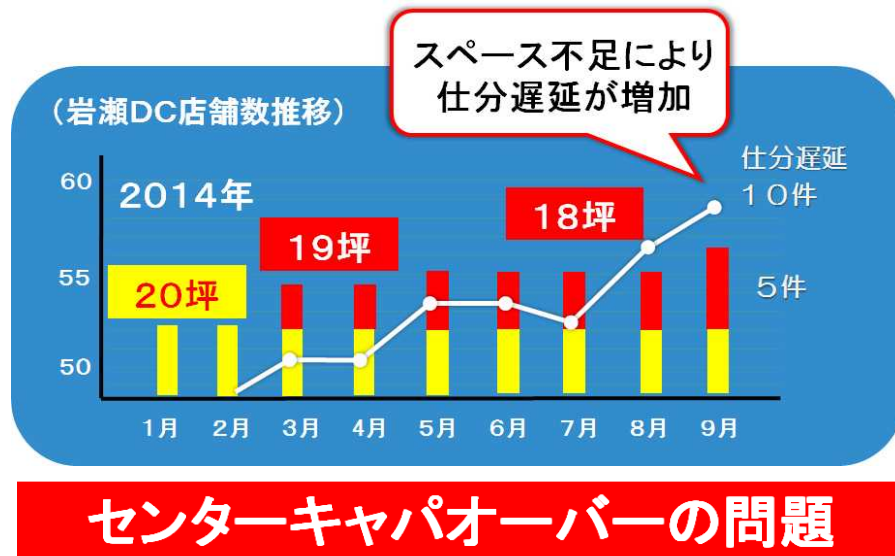
総合センター×2拠点

(店舗加重距離短縮コンセプト)

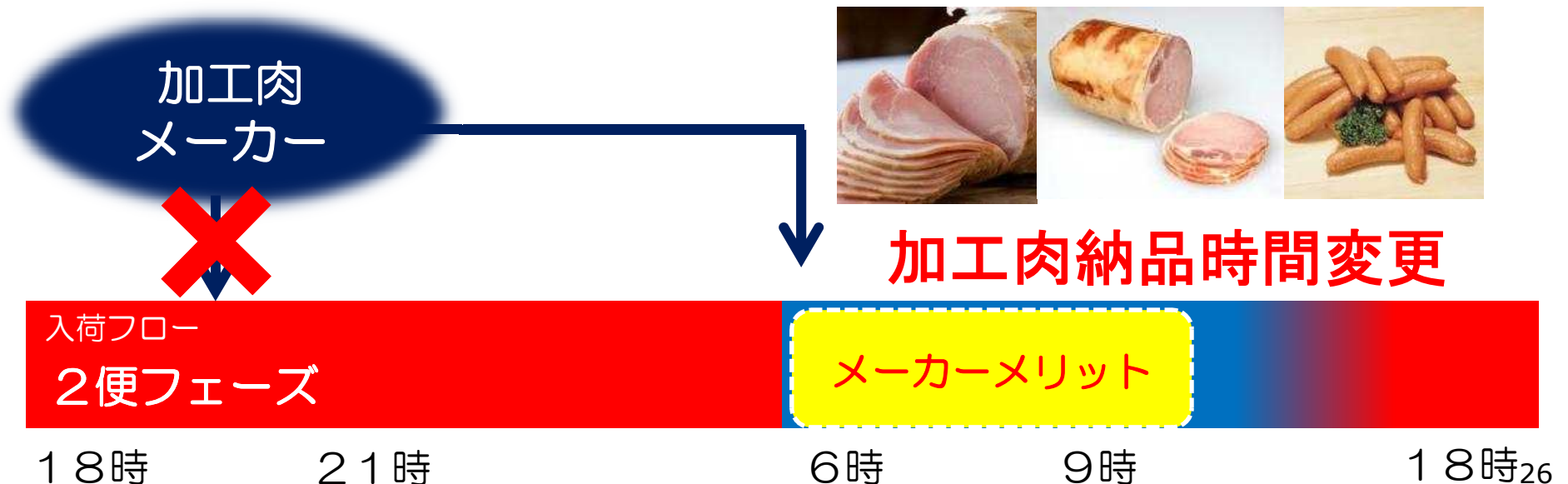
【主管地域】

埼玉県、千葉県、東京

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～



既存センターの延命



少量メーカーの現実

配送帳合企業の混載便に
相乗りしている状況・・・



- ① メーカーより配送
企業の方が立場が強い
- ② 都合よくローコスト便
が見つからない・・・

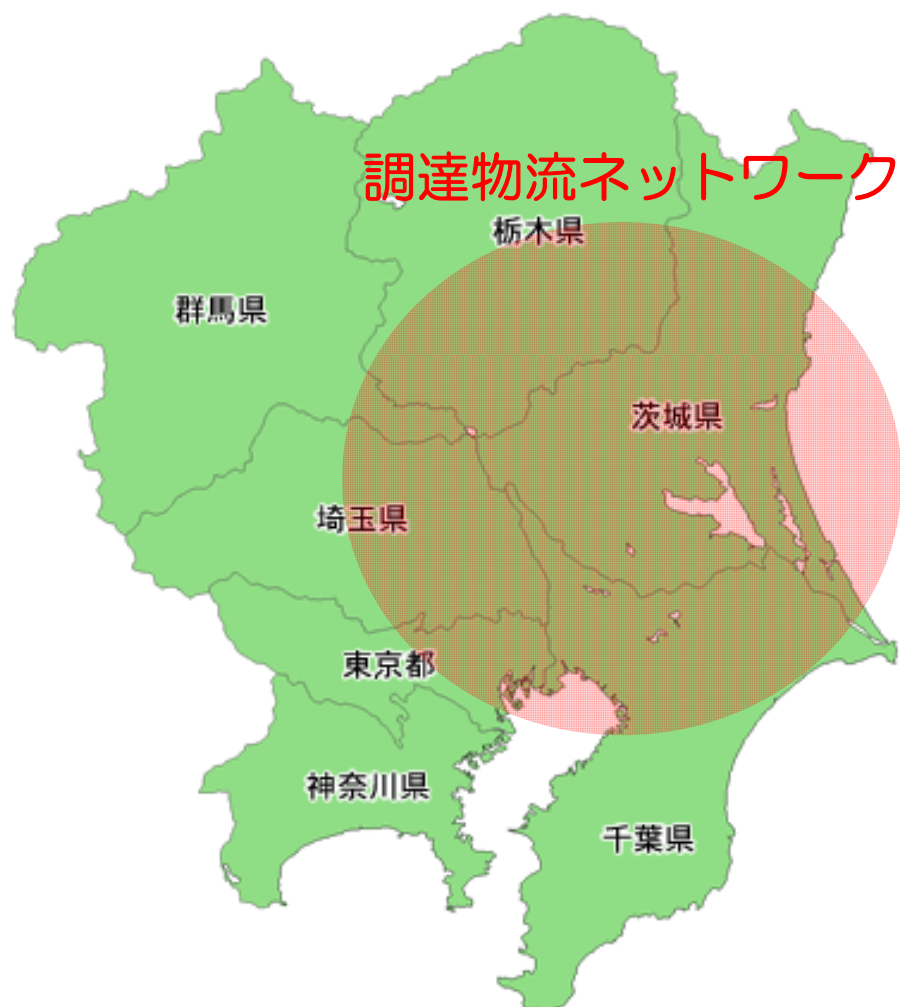
ベンダー
12社

1	A社
2	B社
	C社
3	D社
	E社
4	F社
5	G社
	H社
	I社
6	J社
7	K社
	L社
8	M社
9	N社
10	O社
	P社
11	Q社
12	R社

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

共同配送ネットワークの構築

調達物流を利用した納品代行を実施



調達ベンダー
12社

●	A社
●	B社
	C社
●	D社
	E社
●	F社
●	G社
	H社
	I社
●	J社
●	K社
	L社
●	M社
●	N社
●	O社
	P社
●	Q社
●	R社

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

A社
B社
C社
D社
E社
F社
G社
H社
I社
J社
K社
L社
M社
N社
O社
P社
Q社
R社

相乗りベンダー
12社

12社
集約



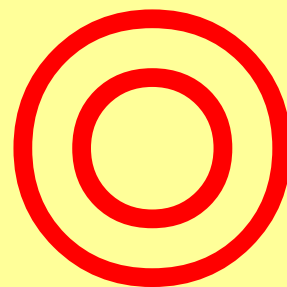
流通加工

改善項目

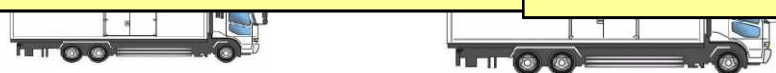
- ①入荷車両の削減
- ②バース効率化
- ③台車積載効率化
- ④納品作業効率化
- ⑤検品効率化

メリット

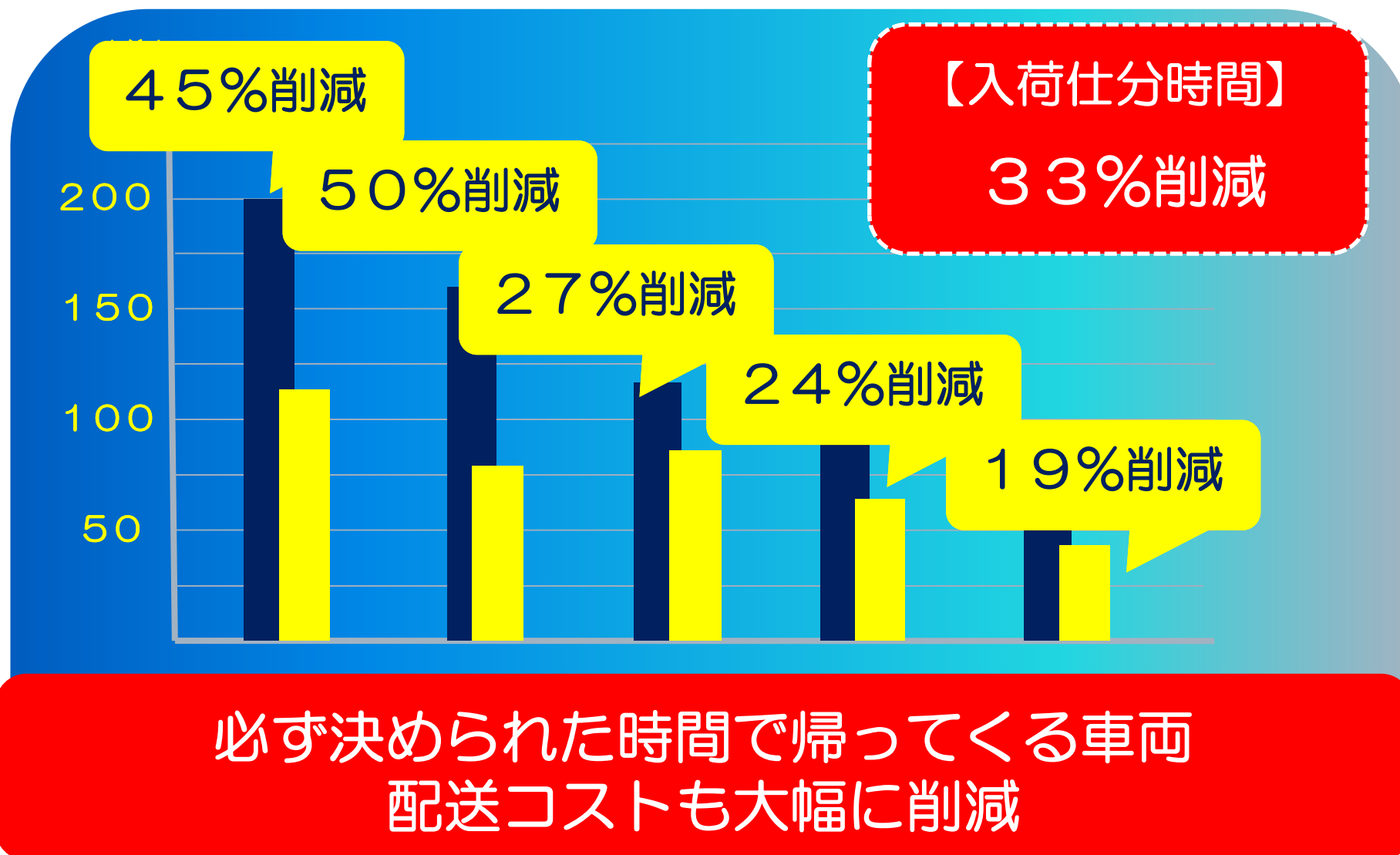
量販メーカー
少量メーカー
物流センター



品



《改善効果》



3. まとめ

◇ カスミ物流改善の12年間の取組み ◇

カイゼン事例件数 2004年～2015年

248事例

日本ロジスティクスシステム協会主催
JILS物流改善事例大会出場事例

■ JILS全国大会2010
(KDCチーム 全国1位)
(岩瀬DCチーム 全国2位)

■ JILS全国大会2011
(岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 全国2位)

■ JILS全国大会2012
(岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 入賞)

■ JILS全国大会2014
(CDCチルドチーム 全国1位)
(カスミ事務チーム 全国2位)

■ JILS全国大会2015
(カスミチルドチーム 入賞)
(カスミドライチーム 入賞)

◇ カスミ物流改善が12年続いた理由 ◇

単に “改善活動しよう” “効率を上げよう” だけでは
長続きはできなかったと思う



◇ “価値観の明確化・共有化” へ ◇

カスミ価値観

カスミは
「よろこびを分かちあえる食卓づくり」を使命とします。

1. 「誇り」に思えるチームをつくるために

- ・相手以上に相手を思い、目標に向かって協力しあう。
- ・まず受け入れる、そして互いの考えを伝え合う。
- ・お客さまから「ありがとう」と言われる仕事、家族に胸を張れる働き。

2. 「ホスピタリティ」あふれるチームをつくるために

- ・まずお客さまと目を合わせ、えがおのあいさつで感謝を伝える。
- ・明るさ、清潔感、快適さ、いつも現場でおもてなし。
- ・ご意見・苦情は我々の財産、その場で受け止めるのは一人ひとりの役目。

※お客様とは・・・お取引先様、店舗、自部署の前後工程部署

3. 「商品をお届けすること」を通して、心の豊かさを満たせるチームをつくるために

- ・誤配送、誤仕分けを削減(物流品質向上)し、店舗に対する納品品質を上げる。

4. 「地域」の発展とともに歩んでいくチームをつくるために

- ・一人ひとりがお取引先様、店舗、自部署の前後工程部署の困りごとに耳を傾け解決する。

CDCの
一員としての
働き方

物流品質

CDCと接する
全ての方との
関わり方

根底にある心が人をつなげる

◇ 価値観にみんなで触れ、みんなで考える ◇



事務大部屋
分科会



I D C構内
分科会



C D Cドライ
分科会



挨拶身だしなみ
分科会



エコ・リサイクル
分科会



C D Cチルド
分科会



配送分科会



積み方分科会

価値観をみんなで考えるということは
みんなで同じ考えをもって仕事に向き合えるということ

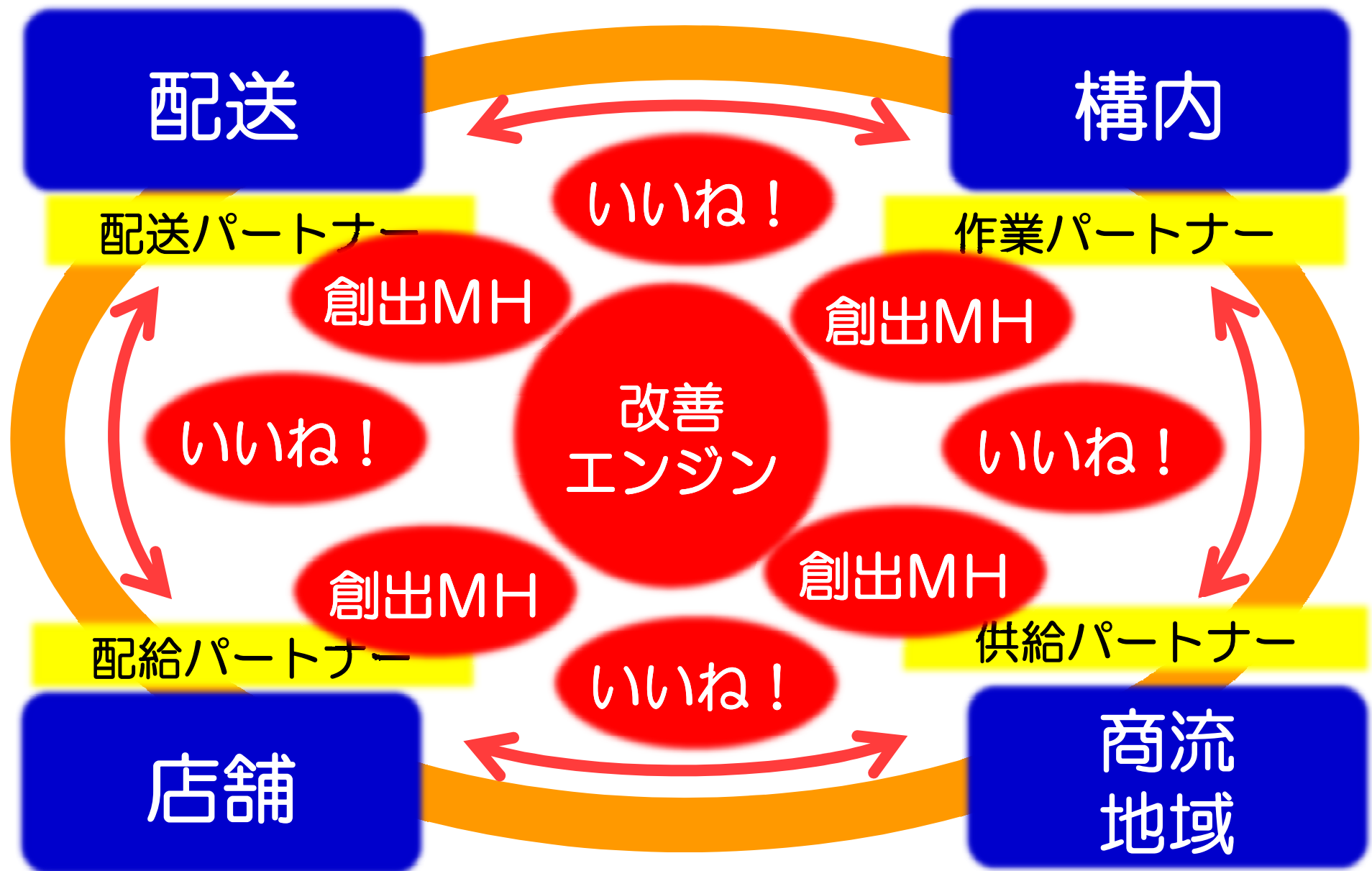
現場の直感を大切に、
まずは気づきをミーティングで伝えてみる

◇ 改善活動の効果とは・・・ ◇

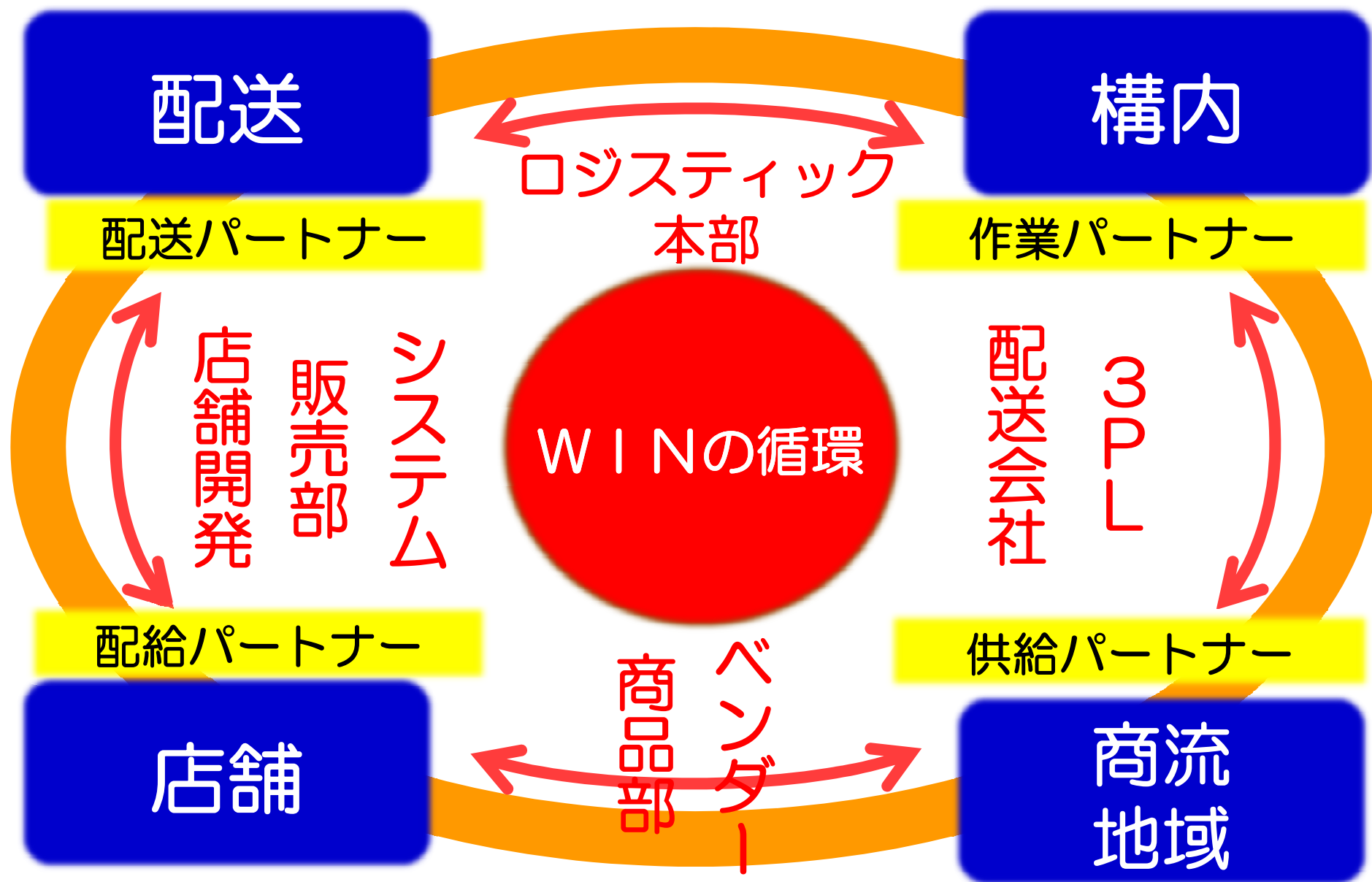
**信頼関係を通して、
意見の言い合えるチームになった。**

言ったら気まずいから、
言い合うことが当たり前・・・

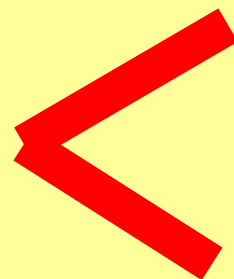
◇ 創出MH&モチベーションが燃料！！ ◇



◇ 物流改善プロジェクトの発進！！ ◇



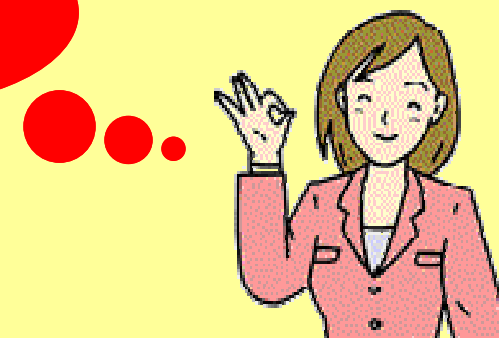
利権・金
損・得



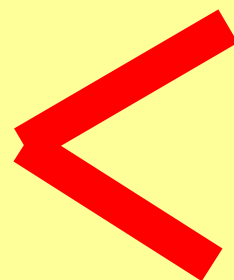
思いやり・感謝
誇り・やりがい

改善推進の為のWINの正体

WINの循環の
考え方



利権・金
損・得



思いやり・感謝
誇り・やりがい

改善

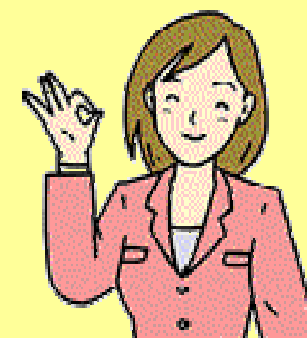
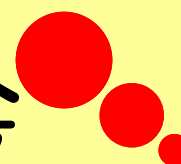
改善活動とは
人の価値を追求する
ソーシャルアクション！！

本

人

物

金

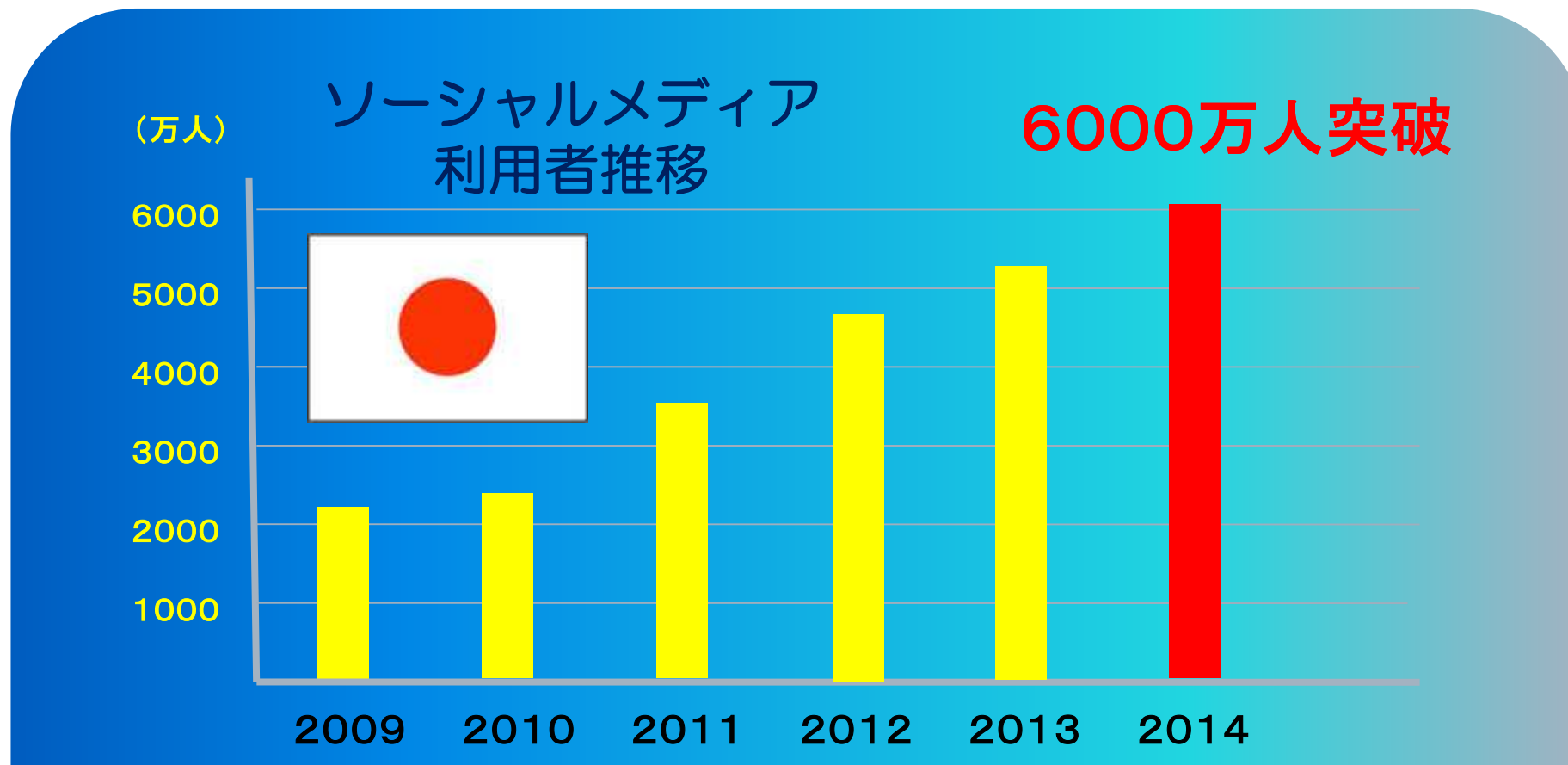


ソーシャルシフト

Social Shift

SNSによるコミュニケーションの拡大は
情報伝達方法と価値観を大きく変えた・・・

ニセモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代



ソーシャルシフト

Social Shift

SNSによるコミュニケーションの拡大は
情報伝達方法と価値観を大きく変えた・・・

ニセモノが淘汰され
共感をより多く得たホンモノが生き残る時代

× 情報を
信用する



人を
信用する ○

チラシ・CM
マネキン・営業
伝達

≤

身近な人の感想
『いいね』の数
共感

カスミ配送の人材確保状況

ロジスティクスセンター

CDC

中央流通センター



IDC

岩瀬流通センター



店舗数増加による
ドライバー募集に対して、
応募が途切れない状態

生熊運送(株)配送責任者談

- 車両数416台
- ドライバー合計407名

直近の1年間のドライバー入退社状況

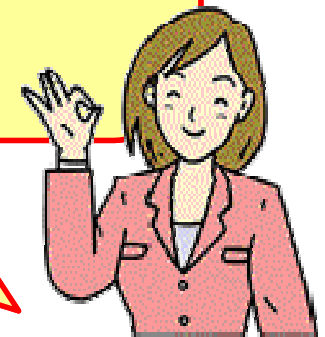
- 入社83名：退社21名（定着率約75%）
- 女性ドライバー16名（全体の約4%）退社0名

業務委託企業	車両数	従業員	乗務員	入社	退社	女性
飯塚運輸株式会社	78	260	77	5	3	0
生熊運送株式会社	90	100	96	40	10	10
SBSロジコム株式会社	166	390	150	20	5	1
三共貨物自動車株式会社	82	355	84	18	3	5

カスミ配送の人材確保状況

判ったこと・・・

カスミの女性ドライバーは、紹介や口コミにより
『自分たちでもこの職場なら働けると入社した・・・』



環境変化のポイント

物流人材不足とソーシャルシフト

ドライバーは募集広告の他に、口コミ・SNS
ネット情報で企業の評価をする時代である・・・

共感が連携を生む
それが人の最大のメリット

ありがとうございました！！

presents by  カスミ

【流通経済大学学長 野尻俊明】

取組のいい点

- ・明確な企業理念、目的をもって改善に取り組んでいることが、最も評価される。
- ・関係する人々の良好な人間関係の構築が前提となっており、システム化、マニュアル化が進む流通、物流のセンター管理に一石を投じるものとなっている。
- ・自社の展開に応じて、地域や作業の特性を活かした改善の取組がなされている。
- ・改善に当たっては、現場主義を徹底し関係事業者間でのWIN—WINの関係を基本としている。
- ・社会の少子高齢化を踏まえて、女性や高齢者の活用を積極的に行い、人材の確保、育成に成功している。
- ・組織の縦割りをできるだけ排除する目的で、多能化が進められている。

改善を行う場合のアドバイス

- ・本件の事例は、容易に一般化できない企業の風土、企業の価値観があることを認識したうえで、他企業においては本件好事例の中からヒントを獲得することが肝要であろう。
- ・自社のおかれている環境(地理的、取扱い品目等)を客観的に把握、認識し、改善の目的を明確化したうえで取組を進めることが大切である。その際、コストについて関係者間で合意が必要であろう。
- ・物流市場、取引環境は刻々を変化していることを踏まえたうえで、改善の方向性を定め柔軟に対応する必要がある。
- ・荷主・物流事業者間では、改善の目的の共通化を図り、改善内容(プロセス)を見える化することが重要である。
- ・あらゆる取引(ビジネス)は、経済原則に則りながらも関係者間の良好な人間関係、信頼関係の構築、維持が重要である。
- ・本事例事業所では、3PLの安易な利用に警鐘を鳴らしており、参考にすべきである。

【神奈川大学経済学部教授 齊藤実】

取組のいい点

荷主企業であるスーパーは、物流が小売業にとって重要な生命線だという考えから、配送センターへの設備投資を行い、自社の物流システムの効率化に積極的に取り組んできた。そして、物流現場では独自の改善活動を繰り返し、これによって作業の効率化を押し進めて、現場労働の軽減してきた。こうした企業の物流を改善する積極的な取り組みの姿勢が、今回のドライバーの長時間労働を改善するのに重要な要素となっている。

さらに、スーパーは、配送センター、配送、店舗など、それぞれの部門でさまざまな課題を抱えているなかで、事業運営において「部分最適から全体最適」といったロジスティクスの考えを持っている。これに基づいて、各セクションの部分最適を改めて、企業の全体最適を実現することが指向されている。

今回のドライバーの労働時間短縮の取り組みでは、配送センターで回収品を短時間で処理するために、店舗で回収品の仕分けを行うことが大きなポイントとなっている。それは店側にとっては新たな負担となるのであって、これをすべての店舗で負担できるように組織的な取り組みが行われた。結果として、全体最適につながる改善を達成することが可能となった。

荷主企業であるスーパーの物流管理者が、以前物流事業者のスタッフとして3PL業務を経験しており、配送を含めて物流の実態を十分に把握していた。こうした物流に精通した管理者がいるなかで、現場での労働時間改善に向けた取組みが実現されている。さらには、配送を担うトラック運送事業者との間でも緊密な関係が維持されており、課題解決に向けた取組みが両者の協働のもとで実現できた。

改善を行う場合のアドバイス

今回のケースを見ると、荷主企業が物流を積極的に改善していく基本的な姿勢をしっかりと持っており、それがあからこそ、ドライバーの労働時間短縮の問題を改善することにも積極的に取り組むことができたと考えられる。しかしながら、実際にはこうした荷主企業はむしろ少なく、物流の改善に積極的でない荷主企業が多い。

したがって、こうした事例を参考にしてトラック運送業者側で、より積極的に多様な物流の現場の改善を提案していくことが重要だと考えられる。荷主企業と物流の現場での問題点について情報を共有して、効率化を実現することが荷主企業のメリットになることを明らかにし、物流の改善マインドを引き出しながら、ドライバーの長時間労働の改善につながる提案を行うことが必要である。