

## 平成29年度パイロット事業の報告（宮崎県）

## ●農業生産者団体A検討会における改善検討

### 1 A団体検討会の事業者構成と検討会等の実施概要

#### 1. 1 A団体検討会の構成

A団体検討会は、下記の事業者で構成されている。

##### **[発荷主]**

A団体は、単位農協を組合員とする連合組織であり、県全域の各単位農協が県外に出荷する青果等を取りまとめて加工・販売（委託販売）・物流する機能を担っている。また、連合会として集出荷センター（青果センター）を保有しており、県内農産物の集荷・選別・配送・加工包装等のオペレーションも行っている。また、肥料の供給、自動車整備等の各種経済事業も行っている。

物流としては、上記の青果センターに集荷された青果物を、関西や関東の市場に主に大型車で輸送しており、フェリーを利用した長距離輸送が主体となっている。

これとは別に、各農協（支部）が関東・関西の市場に出荷する青果物についても、出荷先の決定および配送計画の立案を行うシステムを有しており、青果センターを経由しない青果物についても、配送計画の立案に関与している。

##### **[着荷主]**

関東の市場における青果卸A-a社であり、関東地域の青果卸としては主要企業の一つに挙げられる企業である。青果物は全国各地の農協から入荷される。入荷は大型トラック、JRコンテナなどが主であり、時間帯としては夜間に集中している。都市部の市場であるために全国各地から大量の青果物が入荷されるため、待機の常態化が課題となっている。なお、セリを終えた青果物は仲卸が引き取って出荷することになるため、出荷側の輸送手配には関与しない。

##### **[元請運送事業者]**

元請運送事業者A-b社は、荷主であるA団体の関連会社である。実運送と利用運送事業を行っているが、実運送は生乳の輸送のみであり、保有する車両数も十数台である。一方、利用運送は、A団体が出荷する青果等の輸送を広く担っており、単位農協を跨ぐ統合配車（一元配車）システムを通じて、各運送事業者へ輸送の指示を行っている。

委託先は、農協毎の地域性や、出荷先方面別に得意・不得意があるため、多数の運送事業者を起用している状況である。

##### **[下請運送事業者]**

上記のとおり元請A-b社の下請運送事業者は多数に上るが、検討会に参画するA-c社は、青果センターから、関東・関西等への遠距離輸送を担当している（その他、県内特定エリアの輸送も担当している）。農産物の輸送を主事業としている。

保有車両は大型が主で 60 台程度、ほかに中型、小型も保有する。青果物の長距離輸送には保冷車が使われる。

## 1. 2 検討会等の実施概要

### A. 第 1 回検討会 平成 29 年 8 月 28 日（月）※宮崎運輸支局会議室にて開催

第 1 回検討会では、本事業の趣旨の説明、事業の進め方の説明を行ったうえで、トラックドライバーの労働時間に関して自己診断できるチェックリストを配付した。後半では事業の進め方について議論を行った。

#### (1) 事業の進め方について

主に以下のような意見があがった。

- ・パイロット事業も、一時的にやってみました、という位置づけではダメだ。事業終了後も定着するように進める必要がある。
- ・今回着荷主になる市場の事情を踏まえて継続性を持たせられる話とすべきである。
- ・着荷主に対しては、なんらかの強制力が必要であり、ガイドラインだけでなく、法律での対応も必要ではないか。
- ・着荷主とは幅広く意見交換を行いたいので、メンバーが上京し検討会を東京で開催しても良い。

#### (2) 待機実態のアンケート調査について

待機の実態が不明であることから、改善の検討に先立って、待機の実態を調査することを事務局より提案した。それに対して以下のような意見があがった。

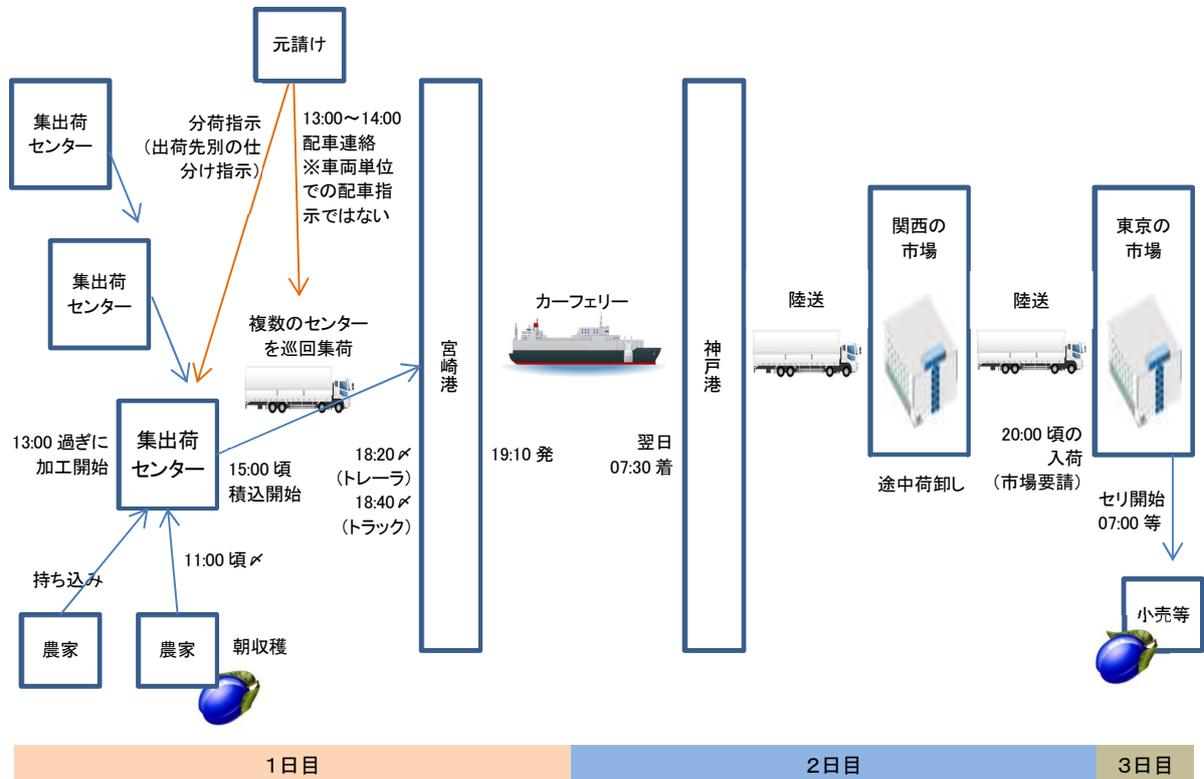
- ・1 週間くらい期間を定めて、個数、トン数、積荷、入った時間、出た時間、荷受けの対応、荷役対応の状況、どこで駐車したか、パレットが準備してあったかどうか、などを尋ねたら良い。
- ・調査の実施には賛成であり、9 月に運送会社を集める場で協力を要請することは可能。
- ・調査自体は、すぐにも出来るが、季節的に荷がない時期であり、11 月以降に実施した方が望ましい。

以上の議論を踏まえてまず事務局でアンケート調査票の案を作成し、実施に向け準備を進めることとなった。

### (3) 物流の実態について

なお、本集団における物流の実態は以下のとおりである。

#### 物流の基本的流れ



- 11:00頃 農家が当日収穫した青果物を集出荷センターに持ち込み
- 13:00頃 JAが市場別の「分荷」を集出荷センターに指示
- 13:00～ 集出荷センターで作業開始
- 13:00～14:00頃 元請けが行き先別の貨物量に基づく配車内容を運送会社に連絡  
運送会社はこれを踏まえてセンター間での積み合わせを考慮して配車を実施
- 15:00頃 集出荷センターで積み込みを開始～終了

- 07:30 神戸港にフェリー到着
- 午前～昼 関西の市場で荷卸し  
・大手GMSの仲卸である姫路農産等
- 日中 東京まで陸送
- 20:00頃 東京の市場に到着、荷卸し  
・太田青果市場等  
到着時間は市場側の指定による
- 一以降は出荷者はノータッチー
- 07:00頃 セリ開始 (市場により差異あり)

## B. 事業場訪問（1回目）平成29年11月6日（月）

※訪問状況：着荷主（青果卸）A-a社（市場）

A-a社は在京企業であり、第1回目の検討会には出席できなかったことから、事業の主旨説明、第1回検討会での議論の共有のほか、アンケート調査の実施について説明し、協力を求めた。また、チェックリストを踏まえ、運行上の問題点を再確認した。

### （1）待機実態のアンケート実施について

事務局で作成したアンケート案を示し、意見を伺った。主な意見は以下のとおりである。

- ・待機実態の把握は当社の改善に繋がる側面もあるので良い取り組みである。
- ・運転手の人数、運送会社の種類などを増やしてもらい、データに偏りがないようにして頂きたい。
- ・調査期間もある程度の期間をとってほしい。
- ・金曜の晩は混む、雨だと混むなどのパターンがあるので、そのような情報も加味して分析して欲しい。

以上のとおり調査には賛同頂けたため、調査を予定どおり実施することとした。

### （2）A-a社における待機実態、課題

事業場訪問では、A-a社サイドで捉えている待機の実態や課題認識についても伺った。主な意見は以下のとおりであった。

#### ◇連絡先の共有

- ・市場内でどこに行けば良いか分からない、駐車場所が分からない等のクレームがあり、連絡体制を改善したいと考えている。携帯の番号を入荷先に公開するなどの取り組みを徐々に進めている。

#### ◇昼・夜の引き継ぎ

- ・昼の勤務シフトと夜の勤務シフトで担当が入れ替わるが、入荷は主として夜であり、夜の混雑が課題である。
- ・従前はシフト間での引き継ぎが上手くいかないことによるトラブルがあったことから、朝と晩と1時間ずつ、日勤者と夜勤者の意見交換を始めたところである。

#### ◇納品時間帯

- ・混雑のピークは23～25時くらいである。早めに入れば混雑は少ない。特に夕方5時くらいまでに入れば、効率は段違いに高い。

#### ◇フォークリフトの利用ルール

- ・フォークリフトをドライバーに利用してもらっている。本来はドライバーに自由に使ってもらった方が効率的かもしれないが、事故のリスクがある。
- ・また、当市場では複数の青果卸が同居しているため、当社以外への荷卸しに当社のフォークが利用されるケースがある。
- ・毎回了解を得てフォークを借りてもらおう形となっており、手間を感じるのも事実である。

#### ◇勤務者の態度当

- ・クレームには解消が難しいものもあるが、態度が悪い等の問題は指摘いただければ早急に改善したい。

#### ◇市場の構造の問題

- ・当市場は東京の主要卸売市場の一つであり、複数の青果卸が同居している。そのため、施設が全般に狭隘である。
- ・当社の指定エリアは外周道路から直接荷卸しができない位置関係にあることも、問題の根本原因である。

#### ◇パレットの問題

- ・パレットが無くなることが問題である。
- ・産地によっては専用パレットを用意しており、その回収を求められることがある。

### (3) 進め方について

最後に今後の進め方についても以下のような意見をいただいた。

- ・検討会を東京で開催されるのであれば、ぜひ発荷主の関係者にも実際の現場を見ていただきたい。
- ・夜の現場を見ていただいたうえで、改善の方策を議論できれば良い。

## C. 待機実態のアンケート調査結果

事業場訪問の後、発荷主A団体および元請けA－b社の協力を得て待機実態の調査を実施した。その結果を以下に紹介する。

### (1) 実施概要

A－a社（市場）における待機、作業状況等の実態把握のため、納品を行ったドライバーに対するアンケートを実施。

①時 期：2017年11月中旬～12月下旬

②回答数：22件

③回答方法：紙ベースの回答用紙にドライバーが記載したものをメール、FAX 等で回収

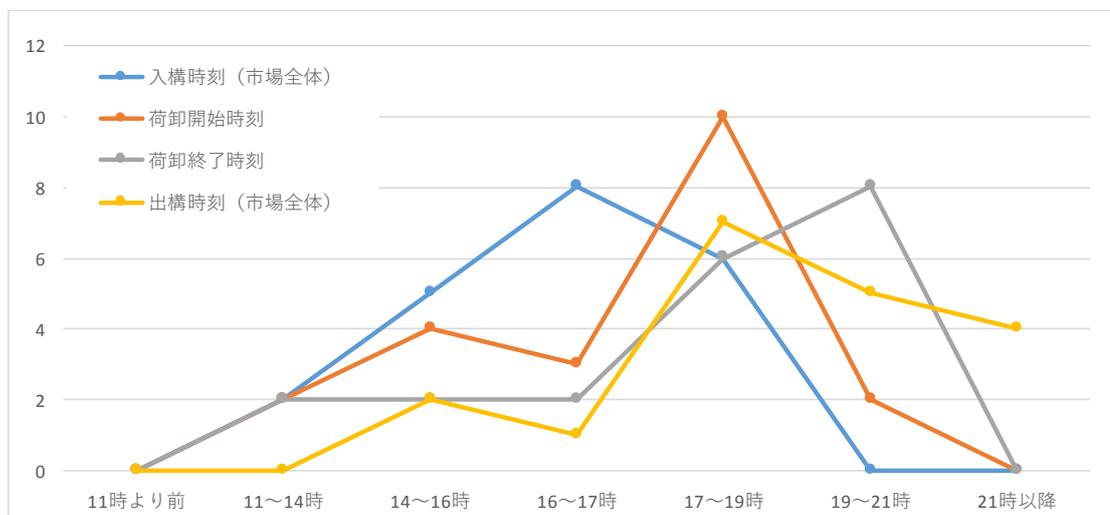
### (3) 集計結果

#### ①入構から出構までの所要時間

入構時刻は16時台がピークである。

荷卸から出構まで時間差があるのは、市場内でA-a社以外での荷卸しが発生するためである。

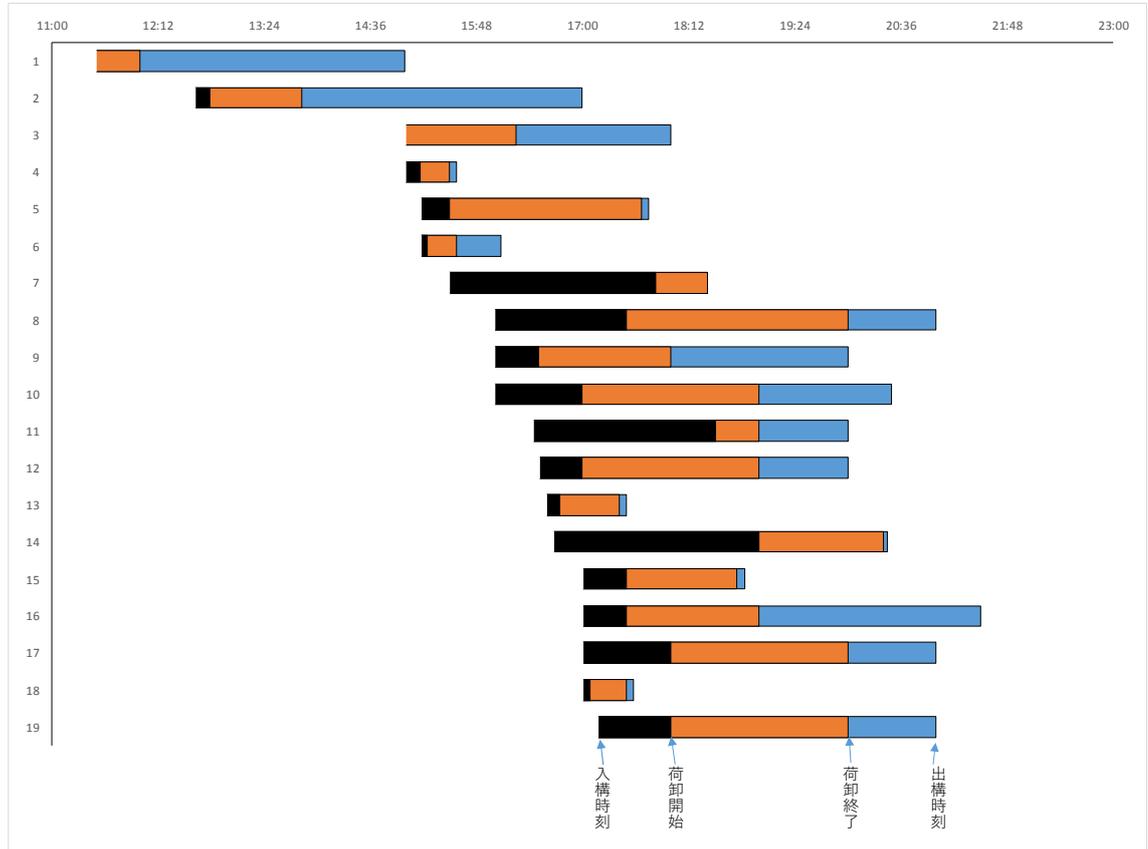
入構から出構までの時間帯（件数）



注：入構、出構は市場全体を対象とし、他はA-a社を対象とする。

比較的遅い時間帯の入構の場合には入構から荷卸開始までの時間、荷卸開始から終了までの時間ともに伸びる傾向がある。なお入構から荷卸開始までの時間には、他の会社での荷卸し時間や休憩時間を含んでいる可能性がある。

入構から出構までの時間帯（サンプル別）

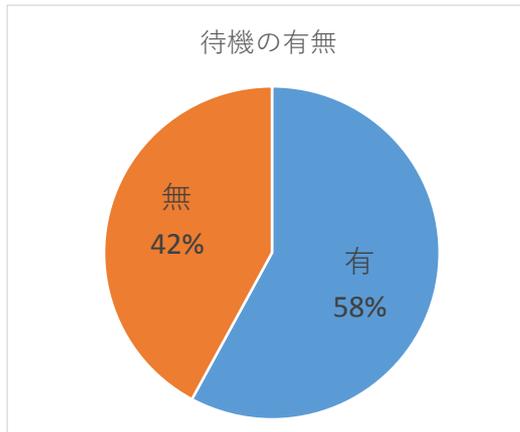


## ②待機の有無および待機実態

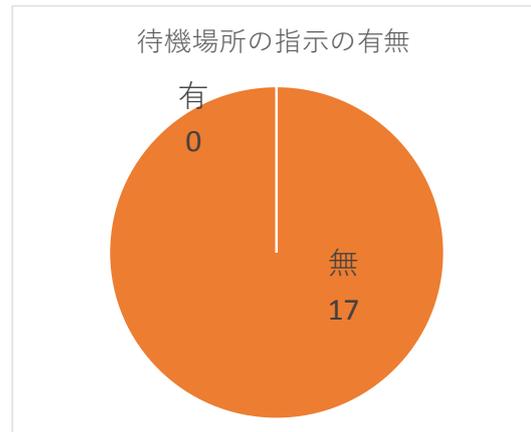
待機の有無については、「待機有り」が6割程度を占める。

なお、入構～荷卸し開始までの所要時間は、30分未満の占める割合が最大であるなど相対的に短く、荷卸し開始～終了までの所要時間の方が6割ほど長い。一般に荷卸しは複数箇所で行われるため、荷卸し所要時間の延長が、より大きな問題であると考えられる。

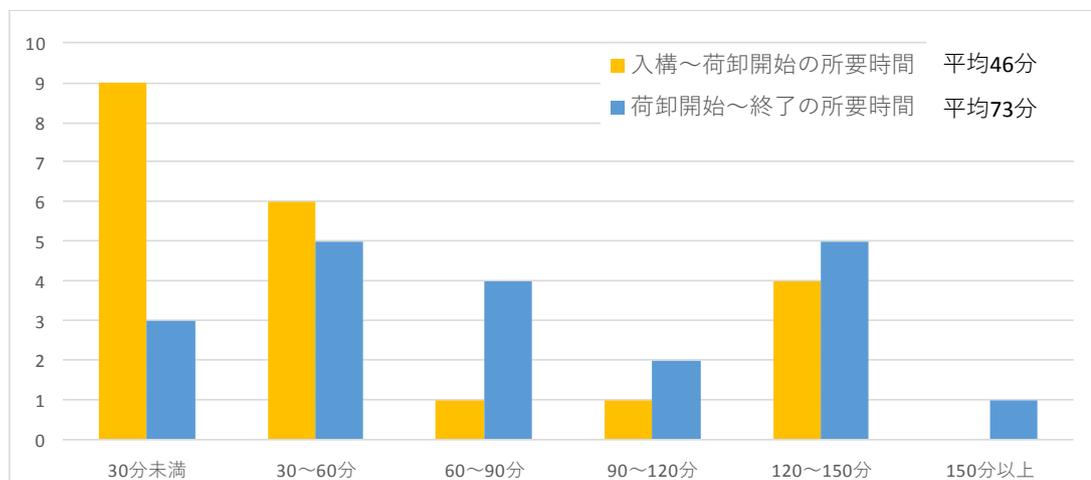
### 待機の有無



### 待機場所の指示の有無



### 荷卸し終了までの所要時間の内訳（件数）



## ③荷卸し箇所と荷卸し所要時間等

荷卸しは、A－a社内でも産品別に複数の箇所で行われる。

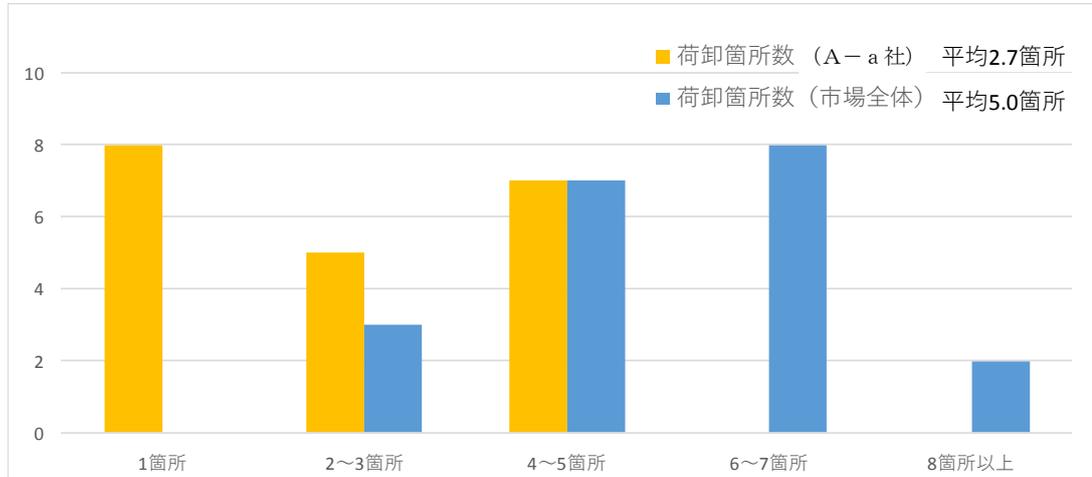
1箇所のみ荷卸しが最も多いが、4～5箇所の荷卸しも少なからず発生する。

荷卸し箇所数が多いほど荷卸しの所要時間が延びる傾向はデータからは見受けられないが、常識的に考えて両者には密接な関係があると思われる。

なお、荷卸し1箇所あたりの荷卸し所要時間は以下の通りである。サンプル数が少ないことに留意する必要があるが、当該時間を計測し、時間短縮を図ることが望まれる。

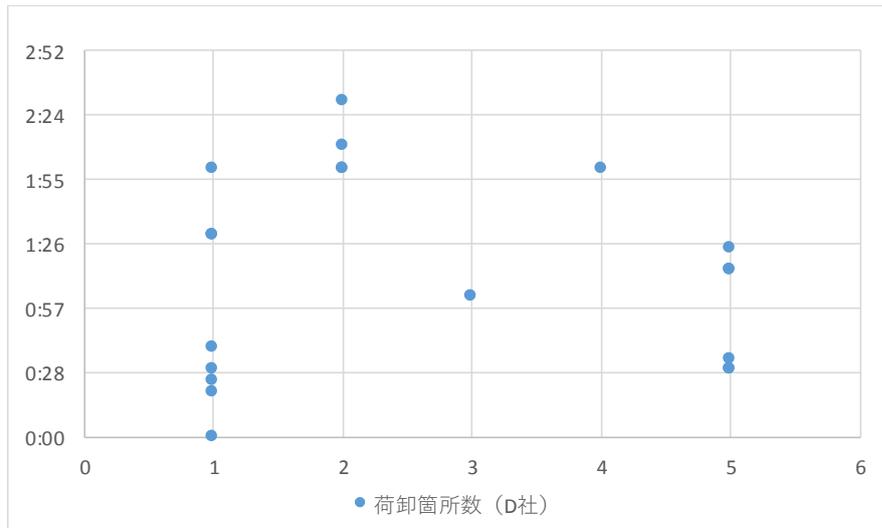
荷卸し所要時間（荷卸し1箇所あたり）＝41分

### 荷卸し箇所数の内訳（件数）



注：無効回答があるため合計が一致しない

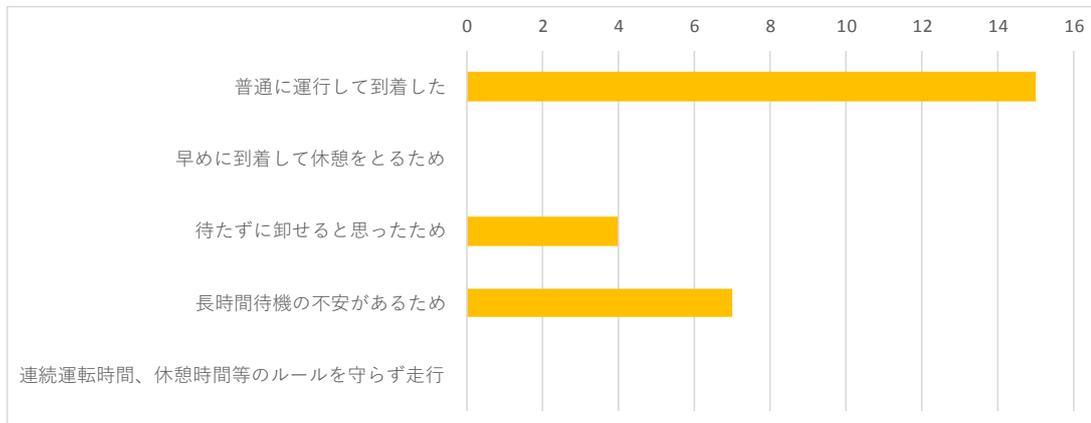
### 荷卸し箇所数と、荷卸所要時間（縦軸）



#### ④その他の結果

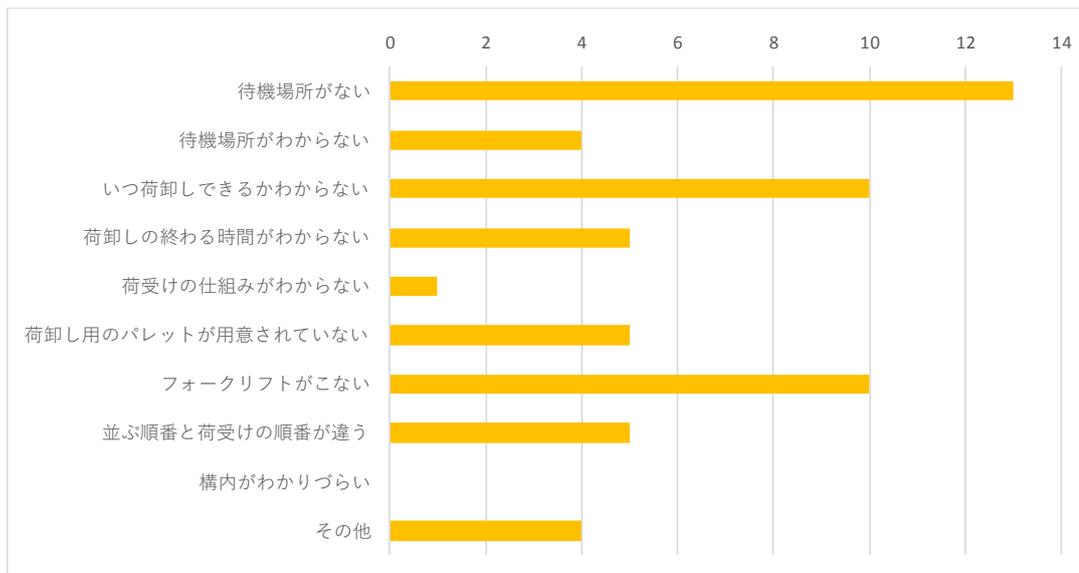
- ・回答した時刻に入構した理由

回答した時刻に入構した理由



- ・対応に困ったこと

対応に困ったこと



※「その他」の具体的内容

- 待機する場所自体がない
- 品目毎にリフトを借りなければならない。リフト自体も空いていない
- 荷受けが見つからず、30分くらい探した
- 担当者が別になるとさばけない

・担当者の対応

- 早い時間に入構したので対応は良かった
- 早い時間帯は良いが、遅い時間帯の対応が悪い（たらい回しになったり）
- リフトが空いていない場合の待ち時間などがハッキリしない
- 担当者交代の時間にリフトが借りられない
- 時間帯によってはリフトが借りられない
- 19 時以降はリフトが借りられない事が多く、セルフ手荷役になる（品目ごとに担当、リフトが違う）
- 誰に聞いて良いか分からない
- トラックの荷卸し場所が少ない。フォークリフトを貸してくれない
- 荷卸しの順番がめちゃくちゃで分からない
- 良い

(参考) アンケート様式

(大田市場)における作業状況アンケート

※本アンケートは、東京大田市場(〒 )における業務実態を把握し改善を検討する材料として把握するものです。  
個別のドライバーの作業状況等を把握することが目的ではありませんので、できるだけ正確にありのままの実態を記入してください。

入構日	月 日	運送会社名
入構時刻	時 分	(大田市場周辺に到着し、待機を開始した時刻)
上記時間に入構した理由(複数可)	1. 普通に運行して到着した      2. 早めに到着して休憩をとるため      3. 待たずに卸せると思ったため 4. 長時間待機の不安があるため早めに到着した      5. 連続運転時間、休憩時間等のルールを守らず走行したため	
荷卸開始時刻	時 分	( )までの荷卸が開始された時刻 ※複数箇所で荷卸した場合は最初の荷卸について
荷卸終了時刻	時 分	( )までの荷卸が終了した時刻
出構時刻	時 分	(大田市場から出構した時刻)
荷卸し箇所数	東京佐原青果殿分	東京佐原青果殿以外分
品目、貨物量	品目： _____ トン または _____ ケース ※ _____ 個全体での荷卸量の概算	箇所
待機の有無	あり ・ なし	待機場所の指示      あり ・ なし
待機場所・時間 ※ _____ 箇所の複数箇所で待機・荷卸した場合 は複数記入 ※荷役方法：待機した後荷卸しを行った際の荷役方法 (フォーク、リフトマン付き手荷役、セルフ手荷役) ※パレット準備：荷卸用のパレット準備があったか	場所 _____ 時間 _____ 分      荷役方法 _____ ※待機場所は、「正門付近の外周道路上」等と言葉で記載するか、ウラ面の場内地図に数字 (①、②等) を記入 (以下同)	パレット準備      あり ・ なし
対応に困ったこと (複数可)	場所 _____ 時間 _____ 分      荷役方法 _____	パレット準備      あり ・ なし
担当者の対応	場所 _____ 時間 _____ 分      荷役方法 _____	パレット準備      あり ・ なし
	1. 待機場所がない      2. 待機場所がわからない      3. いつ荷卸してできるかわからない 4. 荷卸しの終わる時間がわからない      5. 荷受けの仕組みがわからない      6. 荷卸し用のパレットが用意されていない 7. フォークリフトがこない      8. 並ぶ順番と荷受けの順番が違う      9. 構内がわかりづらい 10. その他      具体的に _____	

#### D. 事業場訪問（２回目） 平成30年1月29日（月） 於：大田市場

前項で整理されたアンケート結果を踏まえて現地を確認し、待機の実態をドライバー、荷受担当者等にヒアリングするなどした。

##### （１）待機実態の確認

宮崎から当日到着したトラック3台（コンテナトレーラを含む）について、到着から荷卸し完了までの状況を実地に観察した。このうち1台の荷卸し状況は下記のとおりである。

荷卸し作業は、フォークの操作を含めほぼドライバーに任せられている。また、荷卸し場所が商品の種類別に指定されており、細切れに作業を行うことになる。加えて、パレットへの手積み作業に非常に長時間を要している。

なおこの日は早めの到着であったため、入構までの待機はほとんどなかったが、遅い時間帯となれば入構待ちも大きな要素となる。

14:00 過ぎ 大田市場に到着

→場内の中継所に向かう

14:15 頃 中継所で荷卸し

・多摩市場向け 1パレット

・神奈川市場向け 1パレット

14:30 頃 中継所での作業完了

※中継所内はスムーズに荷受が行われる。

14:40 頃 青果卸A－a 社上屋内に入場

①ゴボウの荷卸し

→荷受担当の元へ行き、フォークを借りる

→自身でフォークを運転し、まず荷卸しするためのパレットを運ぶ

→パレットに手積みする

→1パレット完成ごとに、ゴボウの荷卸し場所までフォークで移動する  
作業はこれの繰り返しである。

15:10 頃 ②キュウリの荷卸し

ゴボウと同様の作業を繰り返す。

この日はキュウリの方が分量が多いため、40分強の時間を要する。

なお所要時間のほとんどは、パレットへの手積みの所要時間である。

15:50 頃 同作業終了



荷卸しのため入場するトラック



フォークを借りて、ドライバーがパレットを移動する



パレットに商品を手積みする



1パレットごとに、指定商品の荷卸し場へ移動する（写真はキュウリのエリア）

## （２）A-a社担当者へのヒアリング

前項で観察した荷卸し実態の背景を確認するため、A-a社担当者に対しヒアリングを実施した。

### ◇勤務シフト形態について

荷受担当の勤務シフトは2シフトである

昼 朝6時～18時 =約13名

夜 19時～5時 =約30名

ただし野菜の夜シフトは 数時間前倒しとなる。

夜の方が人数は多いが、物量は圧倒的に夜の方が多い。

昼は余裕があり、複数の商品を一人の担当が兼務するなどしている。

### ◇荷卸しのスペース

荷卸しは、複数商品を荷卸しする場合でも、原則1箇所に駐車して行う。

市場の構造上、駐車できる場所がほとんど限られており、そのエリアに車両が並ぶ形になる。

### ◇荷卸しされた後のフロー

荷卸しされた後のフローは以下のとおり。

- ・受注のメは夜9時である。

- ・ 1時間を回ると、仕分けラベルに相当する「割賦（かつぷ）」が事務所で出力される。
- ・ 事務所から来た割賦と受注リストを見ながら、荷受担当者が仕分けをする。シールピッキングの要領で割賦を貼っていく。
- ・ 貼られた割賦をみて、仲卸が自分で運びだす。
- ・ 仲卸の搬出は自分のターレ等を利用し、市場サイドは原則タッチしない

## E. 第2回検討会 平成30年1月30日（火） ※A-a 社会議室にて開催

第2回検討会では、C項で紹介したアンケート結果を踏まえて待機の削減方を議論した。

### (1) 事務局からの改善手法の提案

事務局から、アンケートの結果紹介とともに、実態を踏まえた改善手法の案をいくつか提案した。

#### ①KPI 設定による改善の PDCA 構築

KPI とは、目標達成のために用いる「重要業績評価指標」である。

改善の PDCA サークルを回すポイントは、問題点の可視化と目的の共有化であり、そのためには問題状況を定量指標により定期的に計測し、目標を設定して改善に取り組むことが望ましい。

物流分野においては、国交省が「物流事業者における KPI 導入の手引き」を策定し、待機抑制等の場面で KPI 活用を推進しているなど、社会的にも注目されている手法である。

#### ②個別の改善手法の検討

年度内に具体的な改善を行うことは難しいが、データの分析を踏まえると、今後、以下のような改善策を実施することが考えられる。

- ・ 荷卸し箇所数の抑制
  - 市場内で荷卸しする箇所数を抑制するよう出荷側で調整してはどうか。
- ・ 複数箇所の一括荷卸し
  - 荷卸し先別にバラバラに行っている荷卸しを出来るだけ同時に行ってはどうか。
- ・ 待機方法の連絡
  - 待機方法の指示がないことが混乱の原因となっているため、ドライバーへの連絡方法を改善してはどうか。

### (2) 改善の方向性についての議論

上記の案をもとに、実施する改善の方向性について議論を行った。

◇複数箇所の一括荷卸しについて

- ・品種別に見るとフォークが足りていない可能性もある。
- ・担当者同士の縄張り意識もあるかもしれない。
- ・いずれにせよ運用の改善に取り組む必要がある。

◇待機方法の連絡について

- ・待機させるにしても、携帯の番号を聞いて適時に呼ぶなどすればストレスが減る。
- ・そのような連絡網がきちんと整備されてくれば、ストレスも減るだろう。
- ・現在は現場全体の司令塔となる人間がいないため、その改善を試行している。
- ・また、連絡については、シフト交代の時間に人員が手薄となりトラブルになる例もある。
- ・人手不足の中で当市場での現場経験がないドライバーが入ってくるようになっており、あうんの呼吸ではない、きちんとした連絡体制が必要となっている。
- ・産地によっては、産地側から専属の司令塔を市場内に送りこみ、ドライバーと市場との間の調整を行っている例もでてきている。

**(3) 今後の進め方について**

改善を継続的に進めるためには、担当者が変わっても取組が持続できるよう、マニュアル化することが必要との意見が出され、双方で実施すべき内容のマニュアルを検討し、内容に合意したうえで取り組みを進めることとなった。

また、両者の協議は本事業の事業期間で終えることなく、次年度以降も継続する方向で検討することとなった。

#### (4) 業務マニュアル（手順書）

これまでの議論を踏まえA-a社では荷受業務の改善に向けて業務の進め方を見直しすることとし、以下のとおり業務手順書を作成した。

このうち実施できる項目から、3月中に着手することとし、荷受の改善を図ることとなった。

A-a社荷受業務改善に向けた業務手順書（案）

問題点	原因	対策
「入構時間によって対応が違う」 ・早い時間での対応は割と良く、遅い時間になるにつれ対応が悪い	①日勤者、夜勤者の交代時間帯（17：00～19：00）での人手不足時間 ※日勤（遅番職員のみ） ※夜勤（定時まで準備作業を行いドライバー対応が疎かになっている） ※日勤、夜勤者連携不足（業務引継不十分）	①日勤、夜勤の時差出勤導入（3月よりシフト調整予定） ※実際に業務時間として1時間のクロス時間を設ける ②日勤、夜勤者のミーティング実施（引継） ※産地ドライバーへの対応意識向上を常に確認 ③各時間帯（日勤・夜勤）荷受責任者連絡先一覧の配布、掲示
「リフトの貸出が不十分」 ・待ち時間が不透明 ・どこの、どの車両の指示がない	①指揮、監督者不在 ②業務優先順位の認識不足 ③フォークリフト絶対数の不足	①各エリア 担当責任者の配置（職員）※貸出を推進、支持 ②荷受業務優先の意識改革（部内ミーティングにて再確認） ③職員+α（ドライバー用）の適正台数の導入、配置 ④貸出用フォークリフトの鍵の管理徹底
「荷卸しの順番が不透明」 ・いつ開始できるのか ・自分は何番目なのか ・どの位待機時間を要するのか ・待機場所は	① 問い合わせ先が不明（声を掛ける方が明確になっていない） ② 明確な指示がない ③ 入場できるタイミングの連絡方法	①第一次連絡先の明確化（荷受責任者連絡先一覧表） ②送り状をもとに入場順位を指示する司令塔の配置（各エリア連携） ③司令塔より直接ドライバー携帯電話に連絡
その他		定期的の問題点改善に向けた意見交換会実施

なお発荷主であるA団体と元請けA-b社は、荷受側A-a社の利便を高めるために、車両が到着する時間帯、運送会社名、ドライバー名等の情報を記した「配送車両情報通知書」を予め送付することとする。

#### F. 第3回検討会 平成30年3月9日（金） ※A-a社会議室にて開催

第3回検討会では、本改善事業における検討結果の報告、今後の課題等を議論し、本検討会に参加した事業場に対し、本事業が労働時間の削減、改善基準告示の遵守等のために参考になったかどうかを確認するためのアンケートを配布し、その回収の協力を依頼した。

## 2 まとめ（現在までの改善成果と今後の取り組み）

### （1）これまでの改善取り組み

当検討会の対象とする青果物の長距離輸送は、トラックの確保が極めて難しくなりつつある分野であり、市場内の待機の改善の必要性については、検討会参加者相互で認識の共有をはかることができた。

当事業では実態の把握、課題の洗い出しに加えて、業務手順の見直しまで行い、一部着手できるテーマにはすでに着手したところである。

### （2）今後の改善に向けた取り組み

検討会での議論を踏まえると、以下のような取り組みを行うことが望まれる。

#### ①未実施の項目の着実な実施

業務手順書にて記載した事項のうち、荷受担当者の連絡先の共有など、未実施の事項については、準備が整い次第、順次着手することが必要である。

#### ②定期的な協議の場の開催

改善を一度きりでなく継続化するためにも、荷主同士の協議の場の定例化が必要である。その場で改善の進捗の確認、相互で取り組むべきテーマの確認などを行うことで、PDCAサイクルの定着が図られることが期待される。

#### ③定期的な待機実態の把握

待機自体が改善したかどうかを確認するうえでも、アンケート等による実態調査を定期的に行い、定量的な効果を確認することが期待される。

#### ④パレット化など荷卸しの改善

青果物は手積み・手卸しが主流であり、荷役の効率の悪さが問題である。スペースが限られた市場を有効に活用するには、荷卸し時間を短縮することが必要だが、そのためには、荷卸しにおける手作業を無くすことが最大の課題である。よって次のステップとして、パレット化の推進は避けられないテーマである。

# 着先での待機実態の可視化による拘束時間の削減 宮崎県

## 1. 実施集団の概要

- 荷主企業: 発荷主A(農業団体)、着荷主A-a(卸業者)
  - 発荷主Aは単位農協を組合員とする連合組織であり、県全域の各単位農協が県外に出荷する青果等を取りまとめて加工・販売(委託販売)・物流する機能を担っている。
  - 着荷主A-aは関東の市場で事業を営む青果卸業者である。
- 運送事業者: 運送事業者A-b(元請)、運送事業者A-c(下請)
  - 運送事業者A-b(元請)は、発荷主Aの関連会社である。実運送と利用運送事業を行っている。
  - 運送事業者A-c(下請)は、宮崎県に本社を置く運送事業者。青果センターから関東・関西等への遠距離輸送を担当しており、農産物の輸送を主事業としている。
- 荷種: 青果物

## 2. 事業概要

### ①ドライバー調査による実態把握

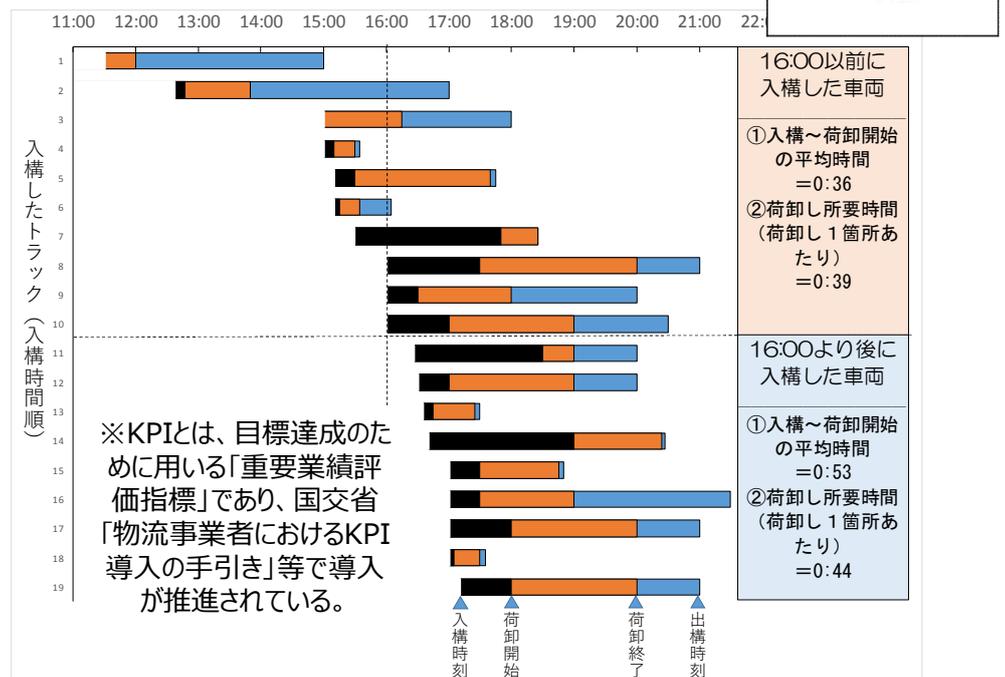


#### 実施により分かったこと

- 平均3箇所ほどで荷卸しを実施
- 入構までの待機よりも荷卸しの所要時間の方が6割ほど長い
- 早い時間帯に入構すると所要時間が短縮できる

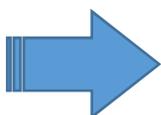
等々

### ②実態の分析→KPI※による改善のPDCA構築へ



### ③改善策の実施→荷卸し業務手順書 (マニュアル) 策定

課題(抜粋)	手順書における対策(抜粋)
入構時間による対応の差	①日勤、夜勤の時差出勤導入 ※実際に業務時間として1時間のクロス時間を設ける
荷卸しの順番が不透明	②送り状をもとに入場順位を指示する司令塔の配置 ③司令塔より直接ドライバー携帯電話に連絡



調査によってドライバーが抱える不満等が浮き彫りとなり、それを改善するための具体的な対策(手順書)の立案、実施。これにより、荷卸し所要時間が削減。

### 3. 課題

- ① 当市場は東京の主要卸売市場の一つであり、狭隘化している。その中で荷卸しに利用できるエリアが十分に取れないなどの問題を抱える。
- ② 荷卸しのルールが明確でなく、ある種現場任せとなっている。例えばキュウリ、トマト等の品種別にバラバラに荷卸しされるなどの非効率があり、業務手順の見直しが課題である。

### 4. 事業内容

- ① ドライバー調査による待機の実態把握。
- ② 調査から実態を分析し、KPIによる改善のPDCA構築。
- ③ 改善のための施策として、荷卸し作業に関わる業務手順書(マニュアル)を策定、実施可能な項目から順次実施する。

### 5. 結果

- ① 従来明確でなかった待機の実態が可視化され、着荷主にも問題が共有された。
- ② 荷卸し作業の業務手順書を策定し、仕事のやり方を見直すことにより、荷卸し時間が削減された。
- ③ 改善の取り組みを今後も継続することとなり、定着化への流れを作ることができた。

### 6. 荷主企業のメリット

- ① 運送事業者から荷卸しの遅延等へのクレームがあったが、クレームの原因への対処ができた。
- ② 運送事業者が改善基準告示の遵守が困難な運行を行わざるを得なくなるリスクが低減した。
- ③ 一度限りでなく、着荷主との間で改善活動を継続する基盤ができた。

### 7. 結果に結びついたポイント

- ① 定量的な実態の把握したこと。
- ② 双方が抱える問題点・不満点の忌憚のない意見交換ができたこと。
- ③ 着荷主もドライバー不足等の物流問題へ認識が高く、連携して取り組めたこと。