

# 職場への愛着が柔軟性を生む

## ——鈴与

派遣スタッフの利用は作業員の1%以下に過ぎない。1995年に子会社として設立した業務請負会社に波動対応のノウハウを蓄積してきた。現場間・拠点間で作業員を融通する「総合手配」と呼ぶ調整機能を、パートの高い定着率が支えている。(渡邊一樹)

### 業務日報レベルアップ作戦

鈴与は内陸部の庫内作業を、一〇〇%子会社の業務請負会社、鈴与カーゴサービスに任せている。対象拠点は六〇カ所以上、作業スペースは約一六万坪におよぶ。そこに約一〇〇〇人の作業員が働いている。うち鈴与カーゴサービスグループの正社員は二六〇人。残りは直接雇用のパート・アルバイトだ。派遣スタッフは全体の1%に満たない。

鈴与カーゴサービスの杉本光昭社長は「当社の設立は一九九五年。それ以前は鈴与の自社スタッフと外部の請負業者を併用する形で現場運営を行っていたが、作業ノウハウの社内継承や蓄積を重視して、グループ内への内製化を進めてきた」と説明する。

各拠点の繁忙期は荷主の業態によって異なる。ファッション系ならクリスマス前、飲料なら夏場といった具合で、その振幅もまちまちだ。鈴与カーゴサービスはそうした波動に対し、現場の作業員を融通し合うことで対応している。この仕組みを「総合手配」と呼んでいる。

各拠点の平均的な人員構成は、拠点責任者の下に荷主単位でリーダーを置いている。さらに各現場の作業工程ごとに、「指揮者(サブリーダー)」がいる。ここまでは正社員で、現場の作業員には主に三〇〜四〇代の主婦を中心としたパート・アルバイトを投入している。



鈴与カーゴサービスの  
杉本光昭社長

作業員の配置について毎日、拠点責任者と各リーダーが朝・昼・夕のミーティングで話

し合う。人員不足が懸念される場合は、拠点内部での作業組み替えや残業での対処を検討し、それでも人手が足りなくなってしまう場合は、近隣拠点への要請を行う。

鈴与の拠点は地元・静岡のほか、東京・名古屋・浜松・富士の計五つのエリアに主に分布している。これに対応して、鈴与カーゴサービスは、五つのエリア別に地域子会社を置いている。各エリアの地域子会社本部が、先の「総合手配」の運用部隊となる。

そのキモになるのは、①その日に発生する作業量を把握すること、②作業の生産性と必要人員を把握すること、③特殊スキルを持つ作業員が必要かを判断して用意すること、④予定を俯瞰して把握・コントロールする人員を配置すること、の四つだ。

このうち生産性の把握に関しては、二〇〇八年から作業員が毎日記入する「日報」のレベルアップ作戦を開始している。それ以前の日報は拠点ごとに運用されており、全社的に見るとデータに一貫性が欠けていた。そこで、記載すべきデータや、その記入方法について統一基準を作った。

杉本社長自らほぼ全ての拠点を回り、その重要性を作業員に直接説明した。「日報改善の狙いは、



鈴与の西山一実第  
二DC事業部部長



鈴与の野村博ロジス  
ティクス事業本部物流  
企画室室長

写真1 コアなパートメンバーはピンクの帽子を着用



写真2 小集団のミーティング



写真3 小集団の活動発表風景



活動開始から四年あまりを経た現在、多くの拠

- ① 現場にコンセプトを浸透させる
- ② 記入作業を定着させる
- ③ 現場ごとに最適なKPIを設定する
- ④ KPIを使って生産性の良し悪しを判断する
- ⑤ 集めた日報データを基に日々の波動対応や人員の適正配置を行う

単に記載データの統一を図ることだけでなく、現場主導による業務改善を促すことにもある。作業員が無理をせず仕事をこなせるように効率化を進めるためには、まず日報をしっかりと書くことが重要だと伝えた」という。

以下の五つのステップを設定して、拠点ごとに日報の改善を進めた。

点がステップ④⑤まで到達しているという。

日報のデータは当日の夜から翌日までにエクセルでまとめ、拠点の責任者とリーダーたちが毎日のミーティングで問題点を洗い出す。この作業を通して「今日は車の入りが遅かった」「作業に慣れていない人が多かった」といった現場作業員の気づきが拠点全体で共有されるようになった。現状把握のレベルが上がったことで、多くの改善アイデアが生まれるようになった。

「多能工化」にも力をいれている。そのため作業員ごとに詳細な「カルテ」を作って、業務経験を把握している。「例えばフォークリフト業務であれば、免許の有無だけでなく、Aという機種タイプのフォークリフトは慣れていないが、Bには慣れていないといったレベルまで管理している」と鈴与の野村博ロジスティクス事業本部物流企画室室長は説明する。

どの業務に精通していて、どの業務の経験が薄いのがわかれば、次に習得すべき業務も明らかになる。全体として手薄な業務があれば、積極的にリザーブ要員を育成するという判断もできる。

### 定着率を高める工夫

総合手配は女性パートも対象だ。協力を得るために様々な工夫をしている。現場では構内の気温が一定以上に上昇したら、水分補給を促したり、扇風機を利用したり、休憩時間を調整するといった細かな配慮を怠らない。

パート同士でチームを組ませ、優秀なチームを表彰して一体感を高めたり、他の作業員の規範となるよう、コアなパートメンバーにピンク色の帽子(写真1)を着用させたりと、職場への愛着・やりがいを持つてもらえるよう努めている。

静岡市内の自動車パーツを扱うセンターでは、鈴与の社員から末端の現場作業員までを含めた「小集団」を形成し、昼食時や作業終了後に話し合いの場を設けて、現場の意見を吸い上げている(写真2・3)。主体性を高めるため、この小集団のリーダーはあえてパートに任せている。拠点によっては責任者自らが全ての作業チームと順次ランチミーティングを実施しているケースもある。

こうした一連のケアによって、パートの高い定着率が維持されている。鈴与の西山一実第二DC事業部部長は「施設間移動にもネガティブな受け止めは少なく、柔軟に対応してもらっている。むしろ『他の現場を見て、働き方の参考になった』『気分転換になる』といった風に前向き・積極的に捉える声を聞く」と現場のモラルに自信を持っている。