



特集

働き方改革 実現へのヒント

〜どうやって人材を確保するか〜

日本の生産年齢人口が減り続けている。それは建設業界に限らず、多くの産業、業種の前に横たわる課題だ。「働く人」の全体数が減少するなか、「働きたい人」の数をいかに増やしていくか。更に、「この業界で」「この会社で」という実感を促す働き方改革とは。そのヒントを探るべく、二回にわたってレポートする。

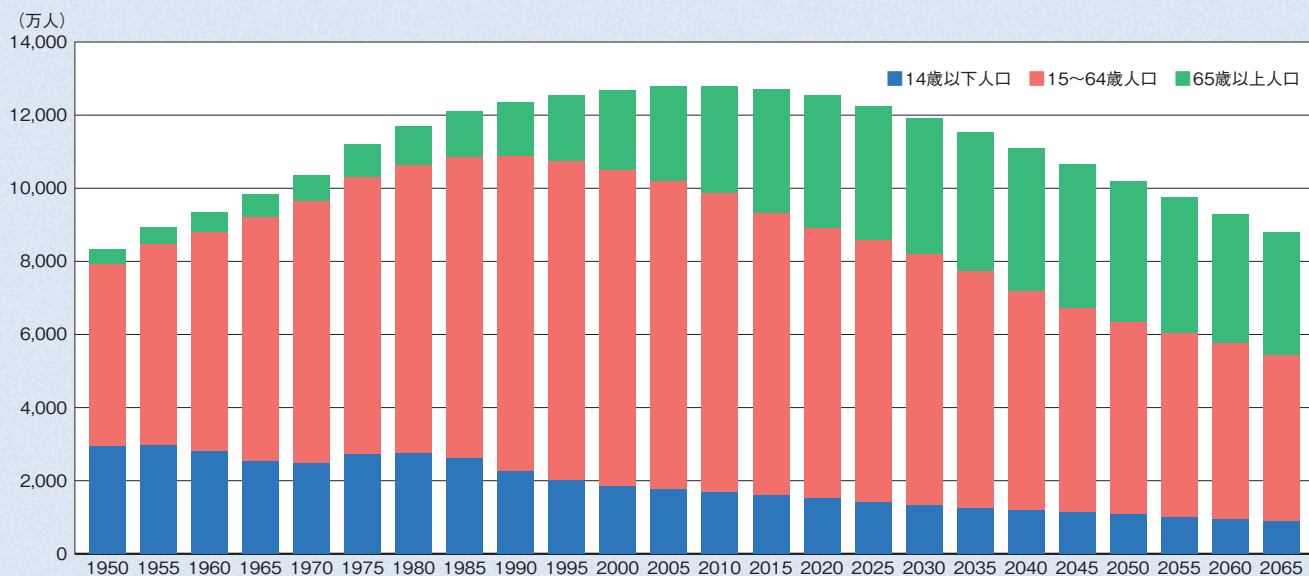
第一回となる今号では他業界である物流業、旅館業の取組みを取材した。倉庫会社の事務所とは思えない洗練されたオフィスは、顧客からドライバーをも巻き込んだ業務効率化戦略の管制塔だ。他方、漫然と受け継がれたきた旅館業の慣習にメスを入れ、IT化を軸とした業務改善と意識改革を目指す老舗旅館がある。いずれも業界の古色蒼然とした既成概念を打破することで、新たな「人」の働き方を創造しようとする果敢な挑戦だ。

働き方改革の根幹

安倍晋三総理大臣の諮問機関として設置された「働き方改革実現会議」が昨年三月、働き方改革実行計画を決定した。その冒頭では、わが国が持続的な経済成長を成し得るために越えるべき難関として、少子高齢化、生産年齢人口の減少に加え、生産性向上の低迷、技術革新への投資不足などが列挙された。そして、働き方改革の意義として次のように宣している。「日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図る必要がある。そのためには、誰もが生きがいを持って、その能力を最大限発揮できる社会を創ることが必要である。一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能となる」。

労働者の家庭環境や私的な事情、価値観は様々で、働き方もライフスタイルに添った多様性が求められるようになった。「働き方」を

わが国の人口の推移



2017年まで：総務省「国勢調査」、「人口推計（各年10月1日現在）」／
2018年以降：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2017年4月）」（出生中位・死亡中位推計）を基に作成



(上・右の写真提供：(株)陣屋)

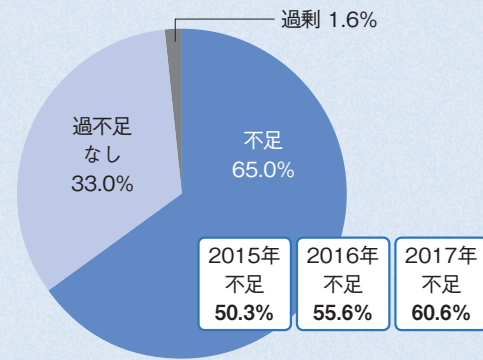


減少を続ける生産年齢人口

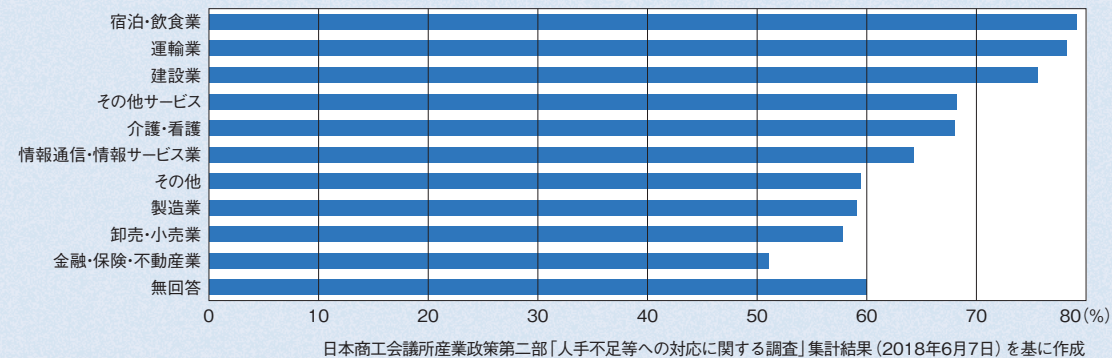
深刻化する人手不足

人員の過不足状況(2018年)

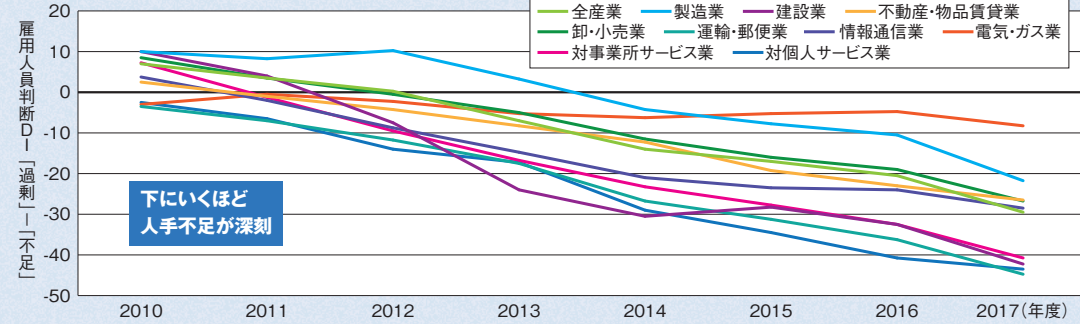
	社	%
不足している	1,737	65.0
過不足はない	881	33.0
過剰である	42	1.6
無回答	13	0.5
合計	2,673	100.0



業種別状況「不足している」と回答した企業の割合

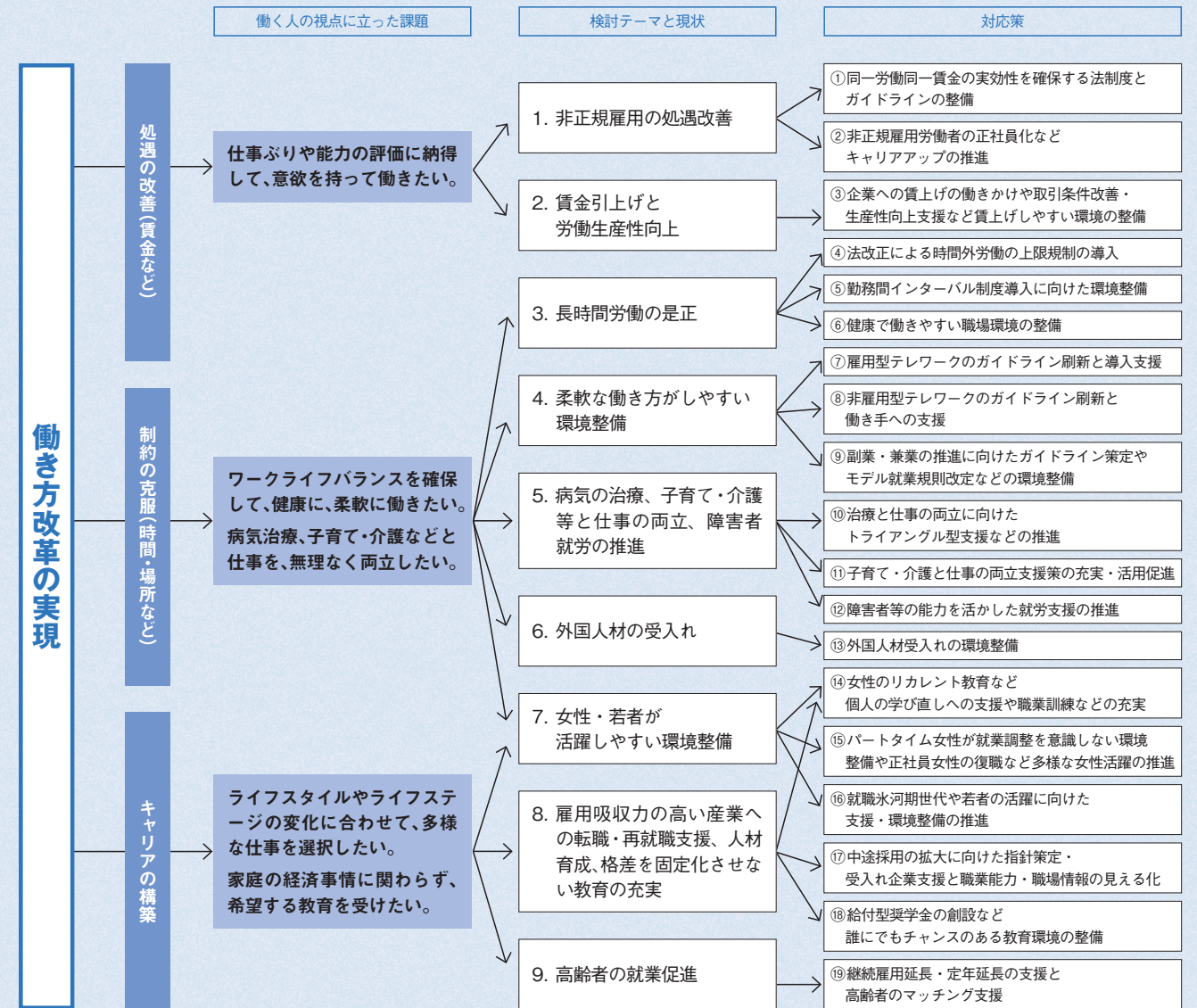


業種別の雇用人員判断DI「過剰」-「不足」



※年度平均 日本銀行「企業短期経済観測調査」を基に作成

働き方改革実行計画の概要 10年先の未来を見据えたロードマップ



2017年3月28日働き方改革実現会議決定「働き方改革実行計画(概要)」23ページを基に作成

「仕事はあるが人がいない」という現象が続いている。慢性的な人手不足が日本経済の再生に深刻な影を落としていることは誰の目にも明らかだ。働き方改革の背景には、労働力の不足を克服するという国家的なテーマがある。

半数の企業で人が足りない

生産年齢人口の減少は、業界を問わず深刻化している。日本商工会議所が全国の中小企業四、一〇八社を対象に行った調査(回答企業二、六七三社)によると、全体の半数以上の企業が「不足している」と回答し、特に宿泊・飲食業、運輸業、建設業では七割を超える。年次ごとの推移では、日本銀行が集計している「全国企業短期経済観測調査(短観)」の業種別計数を追っていくと、二〇一二年頃から顕著になった人手の不足感は、二〇一四年以降は全業種に波及している。人手不足は売上げの拡大、収益の確保といった健全な企業活動を困難にする状況を招きつつある。

「暮らし方」そのものとして捉え、画一的な労働制度や企業文化に拘泥することなく、労働に対する意識改革をも変革していく。日本経済再生に向けた最大のチャレンジがこの働き方改革だ。

実行計画では三項目の「働く人の視点に立った課題」を抽出し、これを起点として「検討テーマと現状」「対応策」からなる一〇年先を見据えたロードマップが提示された。合計で一九項目からなる対応策については、二〇二六年までに施策の実行時期を具体的に定めている。

この具体策実行の前提となるのが「働く人」の確保だ。ロードマップの「検討テーマと現状」に並ぶ項目を俯瞰しても、人材の確保に関わる課題が大きなウェイトを占めていることがうかがえる。日本における生産年齢人口は一九九二年に六九・八%でピークを迎え、二〇一六年は六〇・三%にまで減少した。毎年七〇万人の生産年齢人口が継続的に減り続けている。

一方、近年の有効求人倍率は、バブル期の最高値を上回る勢いで、

「暮らし方」そのものとして捉え、画一的な労働制度や企業文化に拘泥することなく、労働に対する意識改革をも変革していく。日本経済再生に向けた最大のチャレンジがこの働き方改革だ。

実行計画では三項目の「働く人の視点に立った課題」を抽出し、これを起点として「検討テーマと現状」「対応策」からなる一〇年先を見据えたロードマップが提示された。合計で一九項目からなる対応策については、二〇二六年までに施策の実行時期を具体的に定めている。

この具体策実行の前提となるのが「働く人」の確保だ。ロードマップの「検討テーマと現状」に並ぶ項目を俯瞰しても、人材の確保に関わる課題が大きなウェイトを占めていることがうかがえる。日本における生産年齢人口は一九九二年に六九・八%でピークを迎え、二〇一六年は六〇・三%にまで減少した。毎年七〇万人の生産年齢人口が継続的に減り続けている。

一方、近年の有効求人倍率は、バブル期の最高値を上回る勢いで、

建設業界の現状

かつて建設業は六〇〇万人を超える就業者を擁していたが、一九九七年の六八五万人をピークとして二〇一六年には四九二万人にまで減少した。二〇年足らずで二〇〇万人近い労働力を失ったことになる。特に建設技能者については約一三〇万人もの貴重な人材が現場を去った。概ね一〇年後には団塊の世代が大量に離職する時代を迎え、業界の存続そのものが危機的な状況に陥るとされている。

更に、高齢化も大きな問題だ。五五歳以上が全体の約三割を占め、二九歳以下の就業者数は一割程度にとどまる。こうした傾向は、建設業の賃金水準の低さ、長時間労働と休日取得の困難さ、そして旧態依然とした業界の良くないイメージが背景にあり若年層の入職を阻害する要因になっている。国は今年三月、働き方改革実行計画を踏まえ「建設業働き方改革加速プログラム」を策定、長時間労働の是正、給与・社会保険、生産性向上の三本柱をパッケージと

して打ち出した。加えて「適正な工期設定等のためのガイドライン」を通して発注者や国民の理解を促すべくメッセージを送っている。

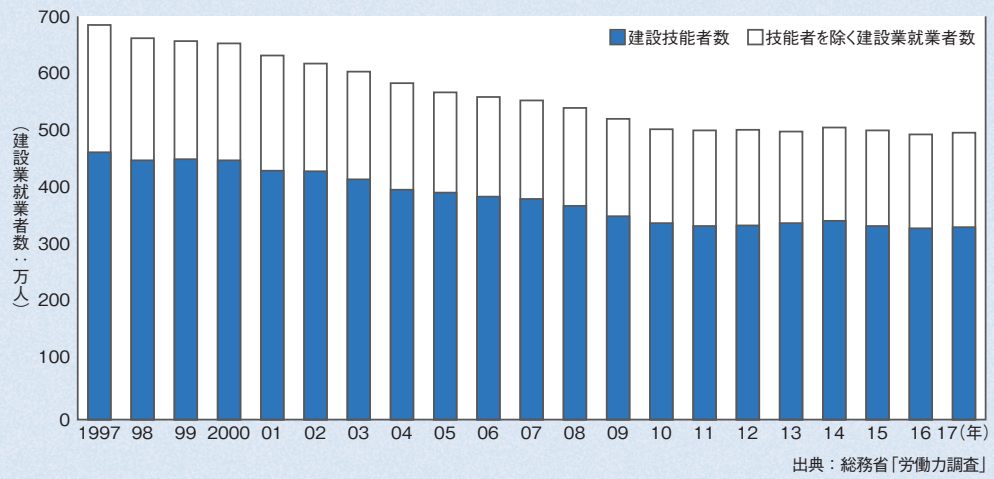
日建連の取組み

日建連も二〇一七年に「働き方改革推進の基本方針」「時間外労働の適正化に向けた自主規制」「週休二日実行計画」「改めて労務賃金改善の推進」からなるいわゆる働き方改革に関する四点セットを策定し、業界を挙げて取り組む姿勢を明確にした。また今年九月には、一次下請け企業に労務費の内訳明示を求める「労務費見積り尊重宣言」を行い、技能に見合った給与の引き上げを促した。

今年八月発表の厚生労働省の雇用動向調査では二〇一七年の建設業入職者は二六・八万人で前年より四・二万人増加した。入職者と離職者の差し引きでも一・九万人上回る。建設業界の活況だけではなく、これまでの取組みが奏功した結果でもあるだろう。この勢いを確かなものとするため、取組みを更に加速していく必要がある。

いま 建設業界の

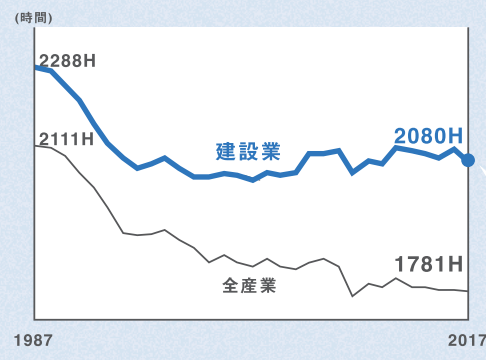
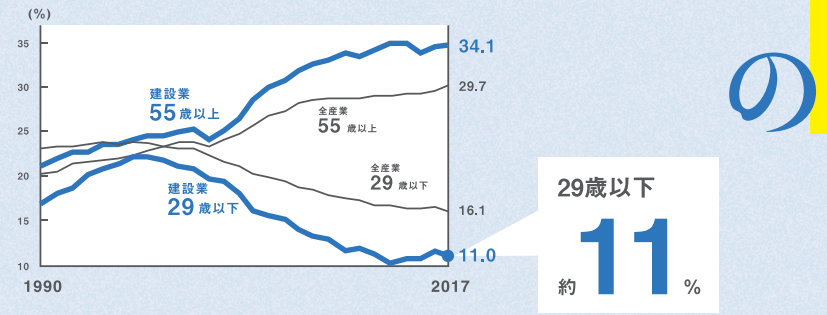
建設業就業者数の推移



加速する高齢化

建設業は55歳以上が約34%、29歳以下が約11%と他産業に比べ高齢化が著しく、今後大量の離職者が発生する。

出典: 総務省「労働力調査」



労働時間全産業比 **300** 時間超

長時間労働の現実

建設業の労働時間は年間2,100時間前後で推移しており、労働時間の削減が進む他産業との格差は徐々に拡大している。全産業平均に比べ年間300時間超の長時間労働となっている。

出典: 厚生労働省「毎月勤労統計調査」(事業所規模30人以上の調査)

休日が少ない建設現場

技術者・技能者の休日形態について、週休二日が確保できている割合は元請技術者約25%、下請技術者約11%、建設技能者約12%と低い状態にある。

出典: 国土交通省「週休2日の確保に向けたアンケートの実施結果」

建設技能者の週休二日は **12%** 約



日建連 不退職の覚悟

担い手確保・育成問題で日建連は、2015年に「日建連長期ビジョン」で、2025年までに高齢化等の理由で建設技能者の離職が予測される約120万人のうち90万人を、処遇の改善を進めることで確保するという方針を示した。更に、取り組むべき具体的な項目を示し、労働委員会でも各種施策を講じている。



日本建設業連合会 労働委員長 **今井雅則** Masanori Imai

業界全体で処遇を改善して人を呼び込む

「日建連長期ビジョン」は、建設産業の将来がどうなるかをシミュレーションし、皆で共通認識を持ち、できることをしていきましょう、ということでもとめられたものです。そのなかで、担い手確保の問題も大きな課題として対応することになりました。

今後、日本の人口が減っていくなかで、担い手を確保するために他産業と競争するにあたって、処遇や労働環境を他産業並みに良くしなければ建設現場の担い手である建設技能者(以下、技能者)が確保できない。技能者がいなくなれば、産業は衰退し、産業自体がなくなってしまう恐れがあります。その危機感が、担い手確保の施策を積極的に展開する背景と言えます。

週休二日制への対応など働き方改革を含め、民間発注者の意識も変わってきています。この流れを大事にし、我々も民間発注者の理解を得られるよう努力していく必要があります。週休二日制をすぐに導入することは難しいと思いますが、発注者の理解を得ながら実現していかなければなりません。週休二日制の導入に関しては様々な意見がありますが、まず一斉に皆で取り組み、一度標準をつくってみることが鍵となります。標準をつくることで実際の問題点が明らかとなり、そこから議論を始めることができる。法律の縛りも視野に入れ、議論を深めていくことが重要です。

建設キャリアアップシステムを軌道に

専門工事業者には、技能者へ賃金を支払うための労務費を見積った書類をキチンと元請企業に提出していただき、それに対応して元請が支払う。このことを、日建連としては会員間での共通認識とすることにしており、日建連会員に対しても指導しています。賃金や休日、社会保険、更には技能者の資格や履歴を登録する建設キャリアアップシステムを含め、これらの問題に対し、日建連として足並みを揃え、徹底的にやらないと処遇の改善は進みません。

本システムは、最終的に技能者の地位を上げるためのもので、その目的のために、元請団体である日建連としても人的、資金的な協力を行っています。本システムが構築されることで、技能者にとって資格と報酬に対する一つの目安ができます。例えば、本システムが本格稼働すれば、普通の技能者と優秀な技能者で賃金の格差が生まれる。若い人の中には、自己研鑽し、優秀な技能者を目指して高い賃金をもらいたいという者が出てくるでしょう。その場合にはそうできるような場所を提供してあげるといように、能力を上げた人にも対応していく必要があります。

技能者がいなくなれば、建設業界の衰退は避けられません。この危機感をもって、日建連としても業界全体としても、取り組む必要があると考えています。

(月刊「建設人」でのインタビュー記事を基に作成)



1 貴賓室「松風」。明治時代、神奈川県大磯にあった福岡藩（黒田家）の別邸を、大正時代に移築したものの。元々は明治天皇をお迎えするために作り上げられたという非常に由緒ある部屋。将棋や囲碁の対局が行われるのはこの部屋で、今年は3局を実施。なお現在は一般客も宿泊が可能だ。

2 陣屋の入り口。豊かな木々に囲まれた一本道を行くと、陣屋の玄関にたどり着く。一歩足を踏み入れるとまるで別世界だ。

3 受付は、いわゆるカウンターではなくテーブル上で、ノートパソコンを使って行われる。机上に余計なものがなく、非常にすっきりとしているのが印象的だ。
(いずれも写真提供：(株)陣屋)



「元湯 陣屋」のエントランス・ロビーには和洋折衷のモダンな空間が広がる。写真左手のテーブルが受付カウンター。向かいにはゆったりとした待合スペースがある。甲冑や刀剣などの展示もなされ、訪れた人たちを飽きさせない工夫が随所に感じられる。

鶴巻温泉 元湯 陣屋 ITツールで土台をつくり 働き方改革を敢行

システム化は必然だった？
老舗旅館再生の物語

東京の奥座敷として名高い神奈川県秦野市の鶴巻温泉。住宅街を抜けると突然目の前に飛び込んでくる一面の木立。四季折々の美しい自然に抱かれた「元湯 陣屋」だ。一万坪の庭園に点在する一八の客室、六つのレストラン、宴会場はこれまでに数々の著名人を迎え入れ、また将棋・囲碁の名勝負の舞台としても名を馳せる、今年で創業一〇〇年を迎えた老舗旅館である。現在は旅館業にとどまらず、ブライダル、IT関連など陣屋グループとして五つの事業を展開する企業へと成長した。

だが、この陣屋の現在の隆盛は二〇〇〇年代の経営危機を乗り越えた実績を礎としたものだ。女将の宮崎知子さんが四代目のご主人とともに陣屋の経営者に就任したのは二〇〇九年。前オーナーであった義父の他界、女将を務めていた義母の入院などやむを得ない事情が重なった結果だ。その時点で借入金金は年間の売上額の三倍を



株式会社 陣屋
代表取締役 女将
宮崎知子
Tomoko Miyazaki

優に超える危機的状況だった。宮崎さんは当時をこう振り返る。「とにかく倒産だけはしないよう、がむしやりに効率化を図ることから始めました。しかしそれでは社員が疲弊してしまいます。やはり働き方を変えていくことが重要なのだと気付きました」。

ご主人は大手自動車会社の元エンジニア。宮崎さん自身も大手リース会社に勤めていた経歴を持つが、接客業や経営といったこととは無縁だった。「私はエンジニアと結婚したつもりでした」と、まさか女将になるとは露ほども思っていなかったという。文字通り右も左も定かではないなか、急迫した業績改善を指揮する立場になった。陣屋を立て直すには、売上アップと経費削減が至上命題であることは理解できたが、どこから手を付けていいかもわからない。そこ

で改めて陣屋の内情をつぶさに見極めることから始めた。

大量の顧客情報がかつての経営陣の頭のなかにのみ存在し、データとしての蓄積・管理はされていなかった。当然、社内情報共有することもできない。また主な客層が団体から個人に変わり、各々がインターネットで予約するのが常識になりつつあった時代に、陣屋のホームページには予約システムがなく、予約サイトへのリンクもなかった。原簿管理は帳簿で、仕入れは勘と経験に頼り、予算管理は壁に貼りだした大判の模造紙に記入する手法が取られていた。

「社内のあまりのアナログっぷりに驚きました。まだこんなところがあるのかと。当初は『絶対にシステム化しなければいけない』と思っていたわけではないんです。でもやりたいことを書き出していくと、システム化は必須でした」。

そもそも二〇名の社員、一〇〇名のパート・アルバイトのなかでパソコンを使いこなせる人材がほとんどいない状況だったという。「壁の模造紙に数字を書き込む行

為自体がルーティン化して、作業の意味が見失われていました。社内では目標を達成しようという意欲も希薄でした。社員の声に耳を傾けることが必要だと感じました」。

宮崎さんは倒産寸前である陣屋の窮状を従業員に明らかにしたうえで、様々な提案を持ち掛けていった。「パンフレットを作る時に陣屋の『社是』がないことに気付きました。そのスローガンを作るために、あえて私のいないところでパンフレット制作業者に全社員の聞き取りをしていただいたんです。思いもよらぬ要望や改善点が見えてきて、それをクリアすることで改善策が見えてくるのではないかと」。これから陣屋を変革していくその物語を全社員で紡いでいくという気持ちを込めて、社是は「物語に、息吹を」とした。

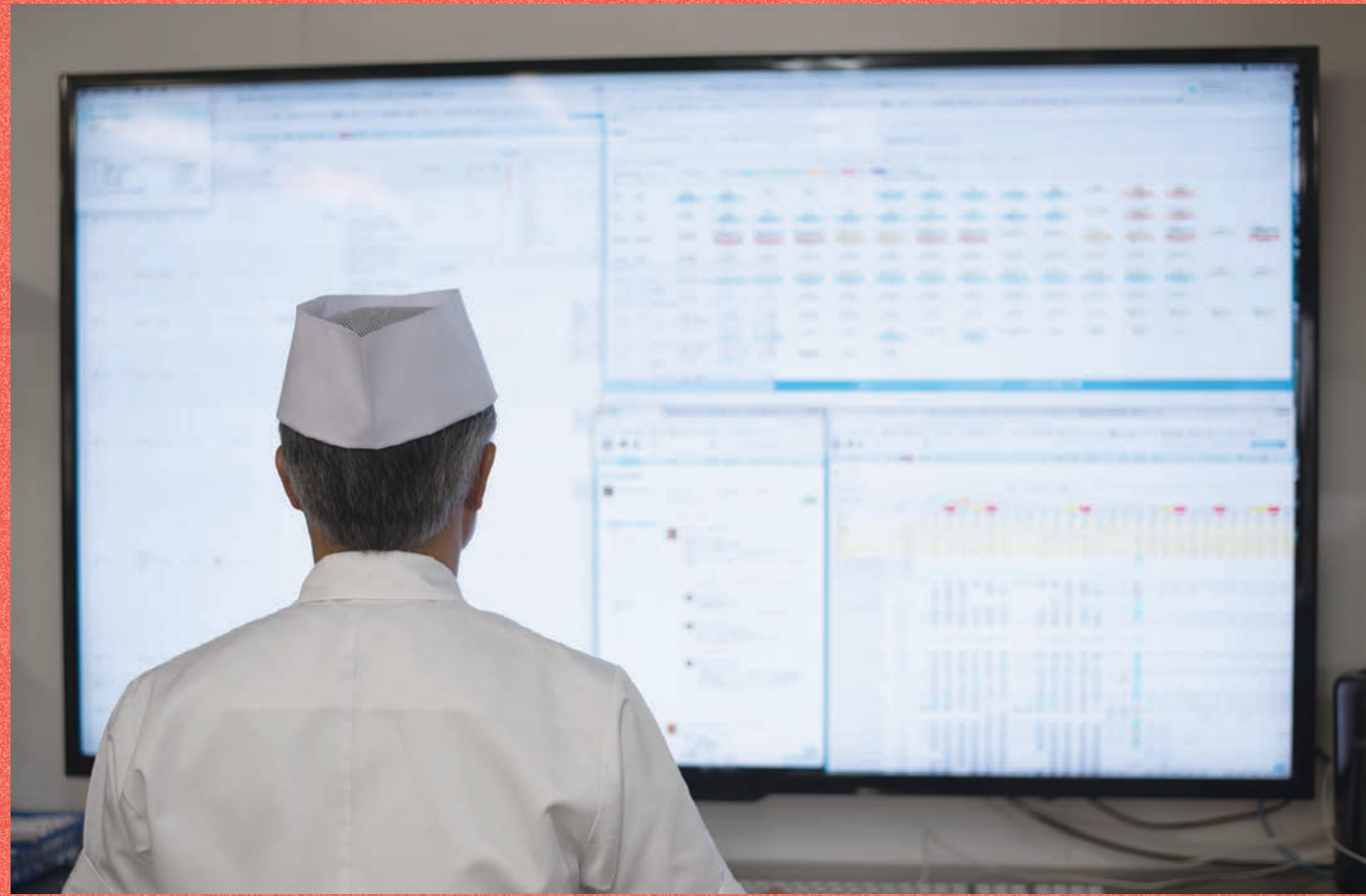
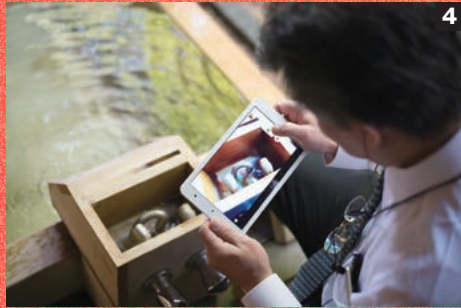
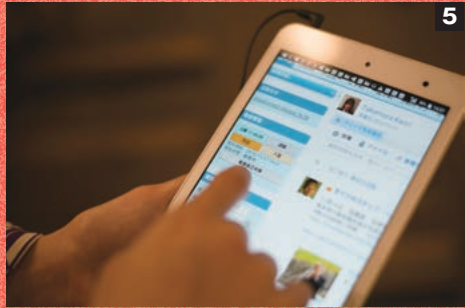
ITの導入がスタッフの働き方と意識を変えた

宮崎さんは、一スタッフが一業務に専従するのではなく、複数の業務を行えるよう、体制を見直す



1 色鮮やかな紅葉が目には嬉しい露天風呂。四季の移り変わりは、豊かな木々を抱くこの老舗旅館の一番の醍醐味だろう。
2 陣屋の正社員の平均年齢は30歳。パートタイマーとしてシニア層も多数活躍する。そして年齢に関係なく、皆がモバイルタブレットを巧みに操り、日々の業務を効率的にこなしてゆく。
3 ITツールの利用が定着すると、業務にも余裕が生まれ、ゆったりと接客することができるなど、ホスピタリティも向上したという。

4 共有したいものがあつた際にはモバイルタブレットで撮影し、陣屋コネクト上にアップロードすることで、スタッフ全員が瞬時に同じ情報を受け取ることができる。画像での情報蓄積も容易だ。
5 陣屋では勤怠管理を陣屋コネクトのなかで行っている。出勤時に全員が必ずログインすることになるため、お知らせなどにも一日一回は目を通すこととなる。
 (いずれも写真提供：(株)陣屋)



「陣屋コネクト」は全スタッフがログインアカウントを持ち、すべての情報にアクセスすることができる。日々変動する売り上げやコストなどの数字はもちろんのこと、役員報酬まで公開されているというから驚きだ。(写真提供：(株)陣屋)

員同士が個々で、グループで、陣屋にやり取りを行う。予約状況や予算管理を帳簿と模造紙に手書きしていた時代とは隔世の感がある。会計処理や売上分析、原価管理などの機能も有し、経営支援の側面からも最強のビジネスプラットフォームとなつている。「皆が陣屋コネクトを使ってコミュニケーションを取り、情報共有を行うようになると、他部門の大変さも分かるようになり、コストパフォーマンスまできちんと考えたうえでの提案も寄せられるようになりました。『言った、言わない、聞いていない』も撲滅できました。情報を共有することで組織がフラットになった。情報開示と組織の透明性は比例するんです」と宮崎さんはその革新性を語る。

陣屋コネクトは業界内で大きな注目と絶大な支持を集める。陣屋はこのシステムを商品として提供、現在三〇〇を超える旅館やホテルなどの宿泊施設で活用されている。冒頭に記したグループのIT関連事業とはこの陣屋コネクトの開発・販売が軸になっている。

**経営陣が率先して
改革の真ん中に立つ**

旅館業界では時流に即した革新性が求められる一方、その体質に保守的な側面がある。陣屋コネクトをはじめとするIT施策を、自分たちの施設に合わせて活用できるようにになると、それはいつしか土台となり、欠かせないツールの一つとなる。この土台の上こそ革新性は生まれ、そして保守的な側面を打破していくのだろう。

「イノベーションはこれを導入した当事者、つまり経営者が率先して活用しないと定着しません。社長が情報共有サイトに頻繁にログインして現場を見ているということが認識されれば、社員のモチベーションは高まってきます。働き方改革をしたければ、まず業務改善活動、すなわち経営改革をしなければいけない。上が変わらなないと現場も変わりません」。

トップや経営陣の覚悟、積極的な参加意識が働き方改革の試金石となる。宮崎さんはそう確信している。

ことにした。例えば、特別な機会にのみ使用していた貴賓室を更に活用するため「貴賓室担当」を設置。この特命担当は、貴賓室への給仕から寝具の用意、出迎え、見送りまでを一人で担当する。それまでの業務ごとに一名が専従する体制をやめ、複数の仕事を横断的に担当するものだが、これを一般の客室にも拡大しようと考えた。

「当初は戸惑うスタッフも多かった。担当業務にプライドを持つて取り組んでいるのに、他の仕事までやらなければならない。担当業務ごとの縄張り意識もありました。別の業務を手伝おうとすると、同じ業務の担当者が『あんたはこっちの担当でしょ』と言って引き戻すような場面も見ました。しかしそうしたスタッフとも根気強く向き合い、話し合いながら継続しました」と宮崎さんは話す。

更に、無駄な会議・朝礼・夕礼を廃止した。「スタッフが一堂に会して伝達しなければならぬ」という『謎のルール』があつたんです。本音ではみんな面倒くさいなという気持ちがあつたはずなんです。

だが。業務の都合で会議に参加できない人もいて、全員で正確な情報を共有することも困難でした」と宮崎さんは明かす。現在、社内会議は全社員が参加する週一回の定例報告会に集約されている。

また、定休日を確約し、陣屋の営業日は週四日とした。宮崎さんはこう説明する。「休憩を含めると一日一時間、週四時間勤務です。月・火・水曜日は原則定休日としました。営業日は目一杯に働き、休みは誰もが気兼ねなく休めるよう、思い切つて一斉に定休日とする体制を堅持しています」。

このような業務改善を加速させる鍵となつたのが独自に開発したアプリケーションシステム「陣屋コネクト」だった。このシステムは、宿泊の予約状況や顧客情報、業務資料など、あらゆる情報をクラウド上で一括管理するアプリケーションシステムだ。手書きのメモはもとより、複数のソフトウェアでバラバラに作成、散逸していた情報を一元的に束ね、誰もがアクセスできるデータベースを構築した。チャット機能も備え、従業員



1 コミュニケーションスペースはランチタイム、休憩時間などに社員が思い思いの使い方を。もちろん打ち合わせも可能。グループ企業にも開放し、グループ製品の料理のデモンストレーションなども行っている。2 遠隔カメラにピブスの番号が映り、倉庫内作業を人単位で確認し、ミスを防いでいる。3 4 かつては荷下ろし前夜に待機時間が発生し、トラックの列ができていたが、ID運輸により待機時間は半減し、効率化に寄与している。(1,2,4)写真提供：大塚倉庫(株)、3 写真：PIXTA)



東京本部のオフィスエントランス。倉庫の状況を再現しており、ここを通過するごとに現場のイメージを体感するという。ID倉庫のデモンストレーションも可能で、顧客に向けたプレゼンテーションの機能も兼ねている。

大塚倉庫株式会社

全社一丸となつてピンチを乗り越える社内体制

物量の「波動」を標準化する

物流の結節点として日常生活と経済、生産活動を支える倉庫業。大塚倉庫(株)は清涼飲料水のポカリスエットなどの大塚グループの物流を担っている企業だ。斬新な発想で働き方改革に挑み、そのユニークな取り組みで注目を集めている。同社はトラックを一台も保有せず、工場で生産された商品を約八〇社の運送会社と提携して卸売に配送している。いわゆるB to Bの業務形態だ。一〇年ほど前に顕在化した課題が、季節ごとに変化する物量の「波動」だった。総務人事部の下林千恵美さんにお話を伺った。「例えばポカリスエット



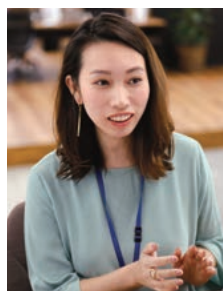
(写真提供：大塚倉庫(株))

トという商品は、夏場に流通量が激増し、冬季には減少します。この物量の波を無くそうと始めたのが共同物流です。例えば、夏になると出荷量が減る即席ラーメンのメーカーさん等と連携して、夏場に需要が増加するポカリスエットを運ぶという方法です。いわば共通業務の標準化だ。現在、物流業界で急速に拡大する共同物流に早期から取り組みシステムを構築、実績を上げてきた。トラック一台の積載能力を最大限に生かす仕組みを強みとして事業拡大に成功。今や売上高の六割以上がグループ企業以外からの委託によるものである。

すべてのステークホルダーと全体最適化を目指す

下林さんは物流業界も建設業界に近似した課題を抱えているという。「季節による業務の偏りもそうですが、人手不足、ドライバーの高齢化など、問題の性質は似ていると思います。その解決策の一つがITやデータを活用し『誰でもできる』物流を構築することです」。

その取組みの一つが「ID倉庫」だ。「ベテランの倉庫作業員は勤と経験をもとに、今日一日に扱う荷物とその量を的確に判断することができます。その職人技ともいえる技量をデータベース化して、経験の浅い作業員でもタブレットを活用して正確にピッキング(検品)できるようにしました。誰でもできる、という作業環境が、効率化と作業品質のアップにつながっています」と下林さんは説明する。更に「ID運輸」というシステムで運送状況の一元管理、見える化を図った。ドライバーのスマートフォンに専用の位置情報アプリケーションをインストールし、オンラインで走行位置、配送状況をリアルタイムに把握できる。ルート条件などのデータを蓄積することで、合理的な配送ルートの自動提案もしてくれる。顧客から寄せ



大塚倉庫株式会社
東京本部 総務人事部
下林千恵美
Chiemi Shimobayashi

これら新システムの導入当初は、正直なところドライバーに戸惑いがあったと下林さんは振り返る。「しかし、その効果、メリットが実感できれば急速に浸透していきまます。まずは試してみることに。深夜から待機する高齢のドライバーさんに当社のスタッフが駆け寄り、



1 東京オフィスの真ん中にあるマルチビジョン。全国26カ所の情報が瞬時にわかる。2 3 数段上がった場所に設けられたスペースは打ち合わせだけでなく、オフィス全体を見わたすことができる。4 入口横にはペッパー君が待ち構え、オフィスを訪れる人を和ませている。5 社員はドーンという音で仕事の手を止め、情報に集中する。6 屋上の多目的スペース。社員が自主的にイベントを企画するなどエネルギー発散の場があちこちにある。

結ぶテレビ会議システム「Office One」を利用して全社員が共有できるよう環境を整備した。また、各部署の業務状況をイントラ上で開示する「最終退出者確認表」は、残業抑止だけでなく、業務が集中する状況の把握に一役

買っている。「特定の部署でなぜ残業が多いのか、逆に定時退社を達成している根拠など、この確認表をもとに検討します。各部署が取り組んでいる効率化のヒント、アイデアも寄せられ、優れた施策は全社的に水平展開できるようにな

りました」と下林さんは説明する。その他、繁忙期の倉庫に本社や全国の社員が応援に駆け付ける「応召制度」や、新規事業、新倉庫の立ち上げなどの際に集中的に派遣される倉庫業務のプロフェッショナル「Aチーム」の結成など、業務の量や性質と人員のバランスを熟慮した体制が日常的に敷かれている。下林さんは働き方改革に向けた一つの視点としてこう話す。「当社の取組みの一つひとつは、さほど大きなものではありません。小さくてもいいから発案のジャブを打ち続けることが改革につながるのではないかと。例えば五年ほど前は三割未満だった有給休暇取得率が最近では約八割に向上しました。働き方の変化が数字にも表れています。一カ月間の育児休暇を取った役員や、夢だった世界一周旅行を実現した社員もいるんですよ」。大塚倉庫のモットーは「仕事も遊びも一生懸命」。プライベートルで得られた鋭気と知見を、日々の業務に置き換えながら、大塚倉庫の働き方改革が加速していく。



Aチームのユニフォームは火消し役、消防士のイメージでオレンジ色のツナギだ。新倉庫の設営や緊急事態発生時に、入出庫管理、ピッキングなど倉庫業務の精鋭によって構成されたこのチームが派遣される。今年、多発した自然災害時にも大きな力を発揮した。(写真提供：大塚倉庫株)

スマートフォンやアプリケーションの使い方を、使いこなせるようになるまでアドバイスするといったこともありました」。システム導入により、当日の変更や緊急配送などにも柔軟に対応できるようになった。現在ドライバーから寄せられる感想は、家族と過ごす時間が増えたと評価する声が大半だ。「このように自社内だけでなく、お客様（荷主）や運送業者、卸しといったステークホルダーと協力して双方にメリットがある仕組みをつくる姿勢を大切にしています。今後は当社が掲げている『コネクティッド・ロジスティクス』をコンセプトに、物流情報をすべてデジタル化し、サプライチェーン全体で共有することで効率化とサービスの高度化を進めていきたい。そうすることで、当社だけではなく、サプライチェーン全体が恩恵を受けると思います」と下林さんは話す。そのためには顧客の理解と協力が不可欠だ。そのメリット、必要性を繰り返し訴求していく必要がある。「当社内の業務効率を改善するだけでは働き方を変える

ことはできません。全体最適化を実現するにはお客様（荷主）、運送業者、卸しとの連携が必須になります」と下林さんは確信している。大塚倉庫は、こうした取り組みが評価され、物流業界において優れた実績を上げた企業を表彰するロジスティクス大賞（公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会主催）を、二〇一五〜一六年と二年連続で受賞した。

小さなジャブを打ち続ける

大塚倉庫の社内的な改革にも学ば点が多い。東京・晴海のオフィスは今年の五月にリノベーションが完了、部屋を隔っていた壁を取り払い約四〇〇坪の広さを持つスマートで快適な執務空間に生まれ変わった。中央には大きな和太鼓が鎮座している。新規受注や緊急事態発生時、社員に子どもが誕生した際にもドーンという大きな音が鳴り響くのだという。壁面には八台の大型モニターが配置され、ID倉庫、ID運輸などのデータが常時投影されている。こうした情報を、全国二六拠点を