

第12回 中小倉庫業経営者セミナー パネルディスカッション



テーマ

働き方改革と人材確保

コーディネーター

太成倉庫株式会社代表取締役社長

鈴木 又右衛門 氏

パネリスト

大塚倉庫株式会社代表取締役社長

株式会社ダイワコーポレーション代表取締役社長

森本倉庫株式会社代表取締役社長

濱 長 一 彦 氏

曾 根 和 光 氏

森 本 真 弥 氏



鈴木 又右衛門

コーディネーター

第2部のパネルディスカッションを始めさせていただきます。本日は立派なパネリストを3名お迎えし、今の森田先生のお話を引

き継いで同じテーマで進めさせていただきたい。

さて、皆さんのお話を聞く前に、働き方改革について少しおさらいをしてからのほうが理解しやすいと思います、まずは私のほうでオリジナルの紙芝居を作ったので、冒頭に見ていただきたい。働き方改革紙芝居「助さん格さん有給を取る」の巻。

◆太成倉庫 ※ 最初の一枚のみ掲載



働き方改革の一つは有給を取らせなければいけないということの事例を示した。皆さん

働き方改革関連法案の内容についてはご存じと思うが、簡単にまとめた表を用意した。

◆太成倉庫

働き方改革関連法案の内容

- (1) 残業時間の「罰則付き上限規制」
残業時間を原則月45時間かつ年360時間以内、繁忙期であっても月100時間未満、年720時間以内にするなどの上限
- (2) 5日間の「有給休暇取得」の義務化
年10日以上の有給休暇が発生している労働者に限定
- (3) 「勤務間インターバル制度」の努力義務
勤務後から次の勤務までは、少なくとも10時間、あるいは11時間といった、心身を休める時間。
- (4) 「割増賃金率」の中小企業猶予措置廃止
残業時間が60時間を超えた場合、割増賃金の割増率が50%以上に。
- (5) 「産業医」の機能を強化
従業員の健康管理に必要な情報の提供が企業に義務付けられ、事業主には客観的な方法での労働時間把握義務。
- (6) 「同一労働・同一賃金の原則」の適用
「同一労働・同一賃金の原則が」法文化。
- (7) 「高度プロフェッショナル制度」の創設
年収1,075万円以上で、一定の専門知識を持った職種が対象。
- (8) 「3ヶ月のフレックスタイム制」が可能に
最大で1ヶ月単位でしか適用できなかったフレックスタイム制が、2ヶ月単位や3ヶ月単位でも適用可能。

従わないと・・・社長さんが
「6か月以下の懲役または30万円以下の罰金」

まずはやっぱり残業時間、それと五日間有給を取る義務化。そして続けて働いてはいけないという規定。さらに残業代の割増賃金、産業医の問題。同一労働・同一賃金の原則。これに従わないと罰則がある。一番重いのは6カ月以下の懲役または30万以下の罰金。



瀨長 一彦

パネリスト

皆さん、こんにちは。大塚倉庫は、大塚製薬、大鵬薬品などの大塚グループの物流事業会社である。もともとは大塚製薬工業部の物流部が、1961年に独立し、グループの成長と共に成長してきた会社である。

またグループの物流だけではなく、グループのいろいろな商品と相性のいい商

さっきのご老公みたいにしっかり対応するのも大変だし、対応しないと逮捕されちゃうということでもわれわれ中小経営者にとっても大きな問題であると考えている。

さてそれでは、パネリストの皆さんにまずは会社の概要からご説明をいただきたい。

品と一緒に運ぶ、共同物流を推進している。グループ外の荷主を受託すればするほど、さすがに「経験と勘」だけでは捌くことはできない。そのため、倉庫作業員には、全員 iPad mini を配布し、保管場所や出荷数量など iPad の指示で作業ができるようになっている。また協力会社（運送事業者）さんには iPhone を持っていて、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仕組みを入れて運用している。物流 × IT で効率化を図っているのが、現在の取り組みである。

◆大塚倉庫

誰でもできる現場



『勘と経験』による運営からID化へ

『ID倉庫』



『ID運輸』



曾根 和光

パネリスト

ダイワコーポレーションは1951年に作られた会社で、今会社の歳が67.5歳。東京を中心に22拠点持っていて、うちの強みとしてはお客さまの要望にノーと言わないという経営を、特に僕がこの会社に入った26年か7年かやってきた。結果として現状は念願だった年商での100億も超え、この3月決算でいうと売り上げ150億を超える予定である。やらないよりはやったほうが良いという経営哲学の下、とにかくトライをしていろいろなことを導入し、いろいろなことを考え、アクティブに動いている会社である。

鈴木 それでは早速、今日のテーマに即した各社の対応について事例のご紹介をいただきたい。大塚倉庫さんには、取り組まれている働き方改革とか人事制度とか、社員さんに対する工夫とか、その辺を中心にお話をいただけないか。

瀨長 「働き方改革」とは、何をすればいいのかと難しく考えすぎではないかと感じる人が多い。どのように業務を効率的にやっていくかという延長線上に「働き方改革」があるのではないかと考えている。

僕らの会社のモットーとしては、「仕事も遊びも一生懸命」。仕事の効率をどのように上げるかということは日々取り組んでいるが、社内でずっと考えていても、今までの延長線上で考えてしまうことが多い。だから、僕らの会社のこのモットーは、日々社会と交流



森本 真弥

パネリスト

森本倉庫は、神戸開港が慶応3年（1868年）、その2、3年後に神戸の地で創業した。倉庫業の創業を1870年としているが、それまでは清酒やみりんの醸造をやっており、神戸開港後、外国人相手に空いた酒蔵を貸し始めたことがルーツである。現在、倉庫業とオフィスビルの不動産賃貸業で大体半々、売り上げは60億程度というところである。倉庫の場所が港湾地区ということもあり、神戸港で揚がった輸入商品の取扱いが90%以上となっている。

し、よいインプットを増やすことで、業務でよいアウトプットができるという考え方である。例えば、クラブ活動も盛んである。僕はランニング部とゴルフ部に所属し、毎年東京マラソンに挑戦している。その他にも、釣り部や徳島が創業の地であるため、阿波踊り部などもある。

また社内研修の一環として、物流関係の人に講演してもらうこともあるが、極力物流以外の人たちでよく知っているような著名人にもお越しいただき、講演会を実施している。例えば、元宇宙飛行士の秋山さん、ファッションデザイナーの山本寛斎さん、元陸上オリンピック選手の為末さんや有森さん、北極冒険家の萩田さんなどのお話を聞き、自仕事に結びつけ、どのようなアウトプットができるかを考える取り組みである。

じゃあ、具体的なアウトプットは何か。例

例えばワークライフバランスの小室淑恵さんの講演会を聞いて、即座に決まった話をご紹介したい。とくに物流業界の人、当社の社員も含め、物流の波動により、なかなか早く帰れないのが現状だ。また波動に関係なく、ただらして最後までいる社員もいるであろう。僕もそのうちの一人であった。どうせ帰るのは遅い、慌ててやったって一緒だと。それをぶち壊そうと考えたのが、社内のイントラネットに各事業所での最終退出者は必ず帰った時刻と名前を入れる最終退出表という取り組みである。実は、はじめた当初は抵抗し、無視した事業所もあった。しかし、これやっっていくうちにみんなが競い合うように早く帰るようになってきた。

その他にも、最近ではテレビを推進している。どんどん仕事が増えるほど、内勤の付帯作業が増え、結果、人を増やさなければなら

ない。そのような課題を解決するために、インターネットで、全国の26カ所の事業所を常時接続し、まるで大きなオフィスにいるようなテレビ会議システム「Office One」を開発。僕が、おーい、誰々さんって呼ぶと即、会話できる。またこの機能を使って新年の互礼会、全国朝礼・ラジオ体操、また一部の事業所と僕や会長も入りOne to Oneで昼飯を食べるテレランチという企画もある。そのような半分遊びのような取り組みだが、コミュニケーションが活性化され、例えば、ある事業所で人手が足りなくなると遠隔でもできる仕事を他の事業所から応援するなど、全員で助け合う社風ができています。

またテレワークも推進していて、実は東京本部がある場所は東京五輪選手村の隣にあり、民間企業で一番近い。そのためオリンピックに備えてテレワークを早急に普及させる必要

がある。働き方が変わるにより、女性社員の人数も増え、現在は女性比率が約3割にも上昇している。また、長期休暇を取得する社員も増えている。

実はこのあいだ、ある女性社員が、「私の夢は世界一周すること。夢を実現するために会社を辞めたい」と告げられた。そんな社員の夢をかなえてあげたい。だったらみんなで応援しようということになり、彼女は1ヶ月休暇を取り、世界一周旅行に行った。また育児休暇のため、1ヶ月の長期休暇を取得する男性役員もいた。その他にもある若手男性社員は、北極冒険家の萩田さんの講演を聞き、チャレンジしたいと言ってきた。10名程度参加者が集まったようだが、2か月間休まなければならず、全員会社を辞めなければならなかった。しかし、当社では彼の挑戦を応援してあげたい。そう強く感じ、会社を辞めず、現在北極へ冒険している。

今までは社内の働き方改革であったが、社外の働き方改革も行っている。実は、僕らは

トラックを1台も持っていない。ドライバーの待機時間は、やはり倉庫側にも大きな問題があると思っている。今までは到着の早いもの順で荷物を卸すため、同じ時間帯に荷捌きしなければならない。予め、明日の荷物は多いと予想し、人手を増やしていても、倉庫のキャパは決まっているため捌ききれない。そこで、全国の自社倉庫中心に予約制を導入することで、トラックの待機時間を半減させることが可能となった。

鈴木 ありがとうございます。本当に具体的に働き方改革というか、社員さんのお休みも含めて具体的な対応、そして残業の削減とか、非常に具体的なお話だった。続いて曾根社長にお願いしたい。

曾根 当社は人材確保のほうについてご披露したい。まず、弊社の正社員の構成、年齢、男女比を映したい。言いたいことは平均年齢が35.5歳ということで、東京にある企業とし

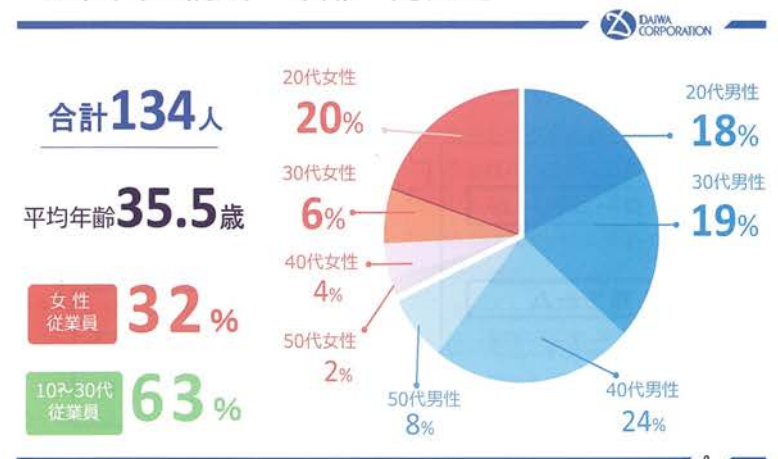
◆大塚倉庫

大塚倉庫のテレワーク【テレビズ】



◆ダイワコーポレーション

正社員の構成 年齢・男女比



てはどれも若い、低いようだ。女性従業員の割合が32%、10代から30代の従業員が63%ということで、東京とか関東の中ではいい数字なようだ。次に倉庫現場と本社勤務の割合である。倉庫現場のほうが74%、本社勤務が26%ということで、多分バランスがそこそこ取れて、まあまあいい企業なのではないかなという自負をしている。しかし、実はここにもってくるまでに相当な苦労があった。昔は、従業員は社長とか常務が持ってきた仕事を何も考えずに現場で8時ぐらいから4時半ぐらいまで仕事をして、基本的には考えてないというように見え、お客さまの陰口を言うのは茶飯事で、僕は、入った頃に非常に危機感を覚えた。従業員への教育という意識改革と、劇薬だがやはり血を入れ替えないといけないだろうと、大学生の新卒採用を社内提案をしたが、最初はことごとく社内でも却下された。その理由は、やはり年間一千万円をかけて専門の会社に頼んでも1名も採用することができなかった事実があったからだった。1年半我慢し説得を続け、やっと300万円だけ年間予算を頂戴して、学生さんにファクスをどんどん送り、たくさん集めてそこで僕が

しゃべる。ということでは僕プラス1名の2名で採用活動をした。そうしたところ4名の社員が採れて、そこからは当時の社長も経営陣もだんだん僕の言うことを聞いてくれるようになった。その後は順調にきたところだったが、今から7、8年前、リーマンショックの後ちょっと危機感を感じた。というのは、会社説明会にせよ、いろんな企画、打ち合わせにせよ自分が主導的にやってきたが、7、8年前から希望する人数はみんなの努力で採れても質が問題、財産のほうの人財の候補となり得るような社員がちょっと減ったのではないかと感じたのである。

会社がおかげさまで業容拡大する中で、昔のような若手同士の結束が薄くなって来たのではないかと考え、6年ほど前にこの「和く和くプロジェクト」というものを発足させた。ポイントとしては、学生さんの気持ちが一番分かるであろう入社1年目から3年目までの若手社員が全員参加をして、大卒の新卒採用全てを行うプロジェクトということである。当然人事部も絡むが、ただしいろいろな権限、企画する権限というのは僕が直接そのプロジェクトリーダーに一任をして、よっば

どのことがない限りは口出しができないような状態を作った。

このプロジェクトを作ったのは、いい人財となり得る学生さまを採りたいというのが一番になるが、実はそれ以上に裏で考えていたことがある。まず、1年目から3年目までの教育の場になるということ。というのは当社の場合、もう15年ほど前から会社説明会を100万とか200万円の会場を借りて、品川とか大井町とかで開催してきた。その場で当然のことながら、自信を持って会社説明をするのは1年目の子であったり、3年目の子である。そうすると己を知るためにいろいろ勉強をしなければならない。要は自分が勤めている会社を語れるようになるということが、その社員にとって、忠誠心につながり、今後より貢献をしてくれる社員になるだろうという期待がある。また、縦横の結束が深く強くなった。入社して3年以内の離職率に顕著に出ており、今から5年前であれば27%から29%ぐらいが3年の離職率だったが、現状は、21%を切って約20%という結果になっている。

最後にもう一つ、一番実は重要な点は、皆さんの会社でも、本社がいろいろ研修とかイベントの企画をしたときに、現場から、この日忙しいのに本社なんか行けないよ、と言われてしまうことはないだろうか。本社は会社のためを考え、良かれと想っている研修を組み、事前に連絡をしたはずである。しかしお客さまの出庫業務とか付帯作業をその日中にしなければいけないという、われわれの業界のいい意味でつらい部分があり、そこを理由にしてやはり研修を平気で欠席する、そういったことが過去にはあった。その根本原因はやはり多能工化ができていないからと考え、この推進をしてきた結果、現在はよっばどでない限りは、本社から事前に連絡をすればみんなが集合できる状態になってきた。1

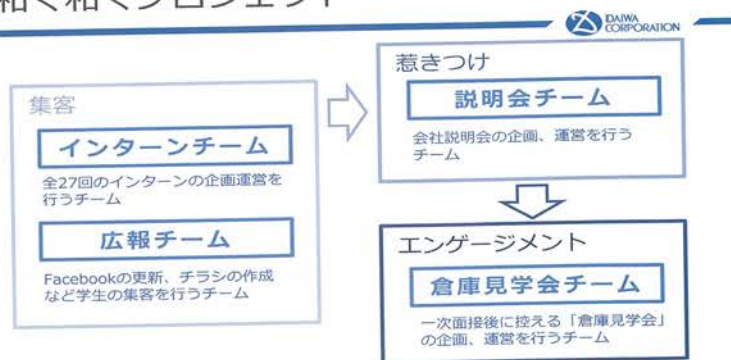
名2名倉庫現場から本社に来て現場が回る状態にするという多能工化の推進が出来てきたということである。

おかげさまでこの「和く和くプロジェクト」も今年で5代目になってどんどんバージョンアップしている。インターンチームはインターンを企画運営するが、最終的に当社だけの会社説明会に集まる、学生さまを1名でも多く呼ぶために、今年であれば全27回企画、開催してくれた。当然FacebookでありSNSを多用して、広報チームも一生懸命頑張ってくれた。今年1月、2月、3月の計3回会社説明会を開催する。すでに2回は終了しているが、嬉しいことに2月までの2回合計で180名の当社に期待すると、興味を持ってくれる学生が来てくれた。説明会チームは会社説明会をするが、僕もずっと参加している。

こんな形でたくさんの方に来てもらって、ここで志望者には一次面接をすぐに行う。一次面接を通った方が、ヘルメットをかぶって倉庫現場を見学する。倉庫現場は最低2カ所以上の、できればきれいな現場と、もうこれぞ昔の倉庫というような汚い現場をご覧いただく。そうすることによって、入ってからこんなはずじゃなかったということ無くしていく。その上で志望を聞き二次面接、そして最終面接をさせてもらうという流れになっている。ちなみにここ数年、沖縄出身者を中心に高卒の方を採っている。2018年度で7名採用したが、この中の6名が沖縄出身者である。沖縄県の高校生の就職特性というもの沖縄でいろんな会社と事業をご一緒する中で勉強し、沖縄県の方からすると、広島に出るのも大阪に出るのも東京に出るのも飛行機に乗るということと同じだそう。そうすると何で差別化できるかと何十人何百人と聞いたたら、社宅だけ。

差別化できる要素として、単純に社宅と、

◆ダイワコーポレーション 和く和くプロジェクト



ブラックでないということをきちんと親御さんたちにお見せすれば興味を持ってくれる。ということから、人事部のみんなが、離島も含めて毎年毎年沖縄県のいろいろな高校を回っている。そういった中で担任の先生とか校長先生とも親密になり、黙っていても生徒会長とか優秀な子がうちを志望してくれるような状態になっている。駄目押しに、沖縄県の高校生の内定式は、やはり親御さんの安心を買うために、必ず沖縄県の一番立派なホテルを借りてやっている。担任の先生、校長先生、県の職員、あと親御さん、おじいちゃん、おばあちゃん、兄弟、そういった方を無償でお呼びし、好みに飲食してもらい、そして格好いいプロモーションビデオを見せ、そうすると大体洗脳されて、当社に行けば安心だろうということでもみんな快諾してくれる。一般的には沖縄県から来て普通1年ぐらいたつと辞めるそうだが、まだ辞めた子はいない。

最後に、僕が、25年ぐらい前にこの会社で初めて僕の言ったことが採用されたのは、実は誕生日休暇である。有給休暇がなかなか取れないということを倉庫現場で感じたから。そして、昨年の4月から新人事制度を導

入しキャリアコースの選択をさせるようにした。管理職の養成コースとエキスパートコース。地域限定だったり時間限定というのを設け、本人との話し合いの中でキャリアコースの選択をしていく。

鈴木 ありがとうございます。「和く和くプロジェクト」、非常に面白い取り組みで、本当に参考になる。続きまして森本社長、お願いする。

森本 当社もこの働き方改革についていろいろと取り組みはしている最中であるが、一般的には長時間労働、非正規・正規社員の格差の是正、あと労働人口を補う高齢者の就労促進の三つということになろうかと思う。

森本倉庫は、表の通り実はそれほど時間外労働が多くなく、これは全社員、全営業所でもならした時間なのでなんとも言えない部分もあるが特に対策をする必要は感じていない。また、もともと非正規社員の雇用がなく、全て正社員である。

労働人口不足に関し、社員はずっと60歳まで正社員としてやってもらい、65歳まで開

連企業で再雇用している。65歳を超えると年金の受給との兼ね合いがあるので、1年ごとに各個人と相談しながら決めている。

当社では、魅力ある会社づくりをしているということ、会社にとって一番重要なのは従業員の存在であるからその満足度、ESをどんどん上げていこうという取り組みをしている。有給休暇取得奨励日に関しては、うちも社員が真面目でなかなか自分で自ら有給を取ってくれるような自由な社員がいなくて、年末年始だったりお盆だったりゴールデンウィークだったり、各社員がそれぞれの担当業務について、お客さんが休みのときは休めるなら休んでくださいと奨励している。

時間単位の有給休暇は、一時ちょっと話題になったプレミアムフライデーの代替としてやっている。プレミアムフライデーはとてもじゃないができないが、時間単位有給休暇制度を作った。これは結構社員からの評価が良く、例えば育休から復帰して保育園に行けるとか、子どもさんの体調がよろしくなくてちょっと早めに帰りたいとか、そういうときに取得できる。また、プレミアム休暇と

いうことで、連続休暇の促進を弊社も採用している。

福利厚生の充実について、社員が家族と旅行に行ったときの宿泊や食事の費用補助をしており、地元が神戸ということで阪神タイガースの指定席や、イニエスタで話題のヴィッセル神戸のシートを会社で購入して、社員で手を挙げたものに配布している。

さらには、モチベーションアップのためユニフォームを2年前に刷新した。うちの倉庫は赤れんが倉庫をイメージして色を塗っているので、それと同系色にした。什器の入れ替えも、オフィスや作業所で、机や椅子をどんどん入れ替えて社員が働きやすくしている。

当社は作業員を自社で抱えているため、作業員向けに風呂に入れる厚生棟というものを全ての倉庫に設けている。古い倉庫では厚生棟も老朽化のため、どんどんリニューアルしている。

若手社員の社外講習会への積極的な参加も奨励している。日倉協の研修もそうだが、採用で付き合いのあるマイナビさんの講習会など、いろいろなものにどんどん参加するように促している。

次に、4年目と10年目の社員には社員向

◆森本倉庫

「働き方改革」の課題と森本倉庫

・長時間労働

一人当たり平均残業時間

2016年度	8.3時間/1か月
2017年度	7.6時間/1か月
2018年度	6.4時間/1か月

・非正規社員と正社員の格差 非正規社員の雇用はなし

・労働人口不足(高齢者の就労促進) 再雇用制度の採用。現在最高齢者72歳



「毎月勤労統計調査
平成28年度分結果確報
第2表 月間実労働時間及び出勤日数」
(厚生労働省)

◆森本倉庫

魅力ある会社作り

従業員の満足度(ES)

- ・有給休暇取得奨励日(年末年始・お盆・GW等)
 - ・時間単位有給休暇(プレミアムフライデーの代替、年間24時間)
 - ・プレミアム休暇(連続休暇の促進)
 - ・男女雇用促進 女性総合職11.4% 女性管理職11.7%
 - ・福利厚生の充実(宿泊補助、阪神・ヴィッセル神戸スポーツ観戦等)
- #### モチベーションアップ
- ・ユニフォームの刷新(2017. 12. 1)
 - ・什器入替(2017. 4. 27~)
 - ・厚生棟等のリニューアル工事(2017. 12~)
 - ・若手社員の社外講習会への積極的な参加(随時)
 - ・事務職員には4年目と10年目に講師として社員講習(2001~)

2019年4月から
連続休暇取得奨励金支給



けの講師になってもらう取り組みをしている。10年目以下の全ての社員が出席した講習会で、節目の4年目、10年目に、先輩方はどういう仕事をしているのか、どういう取り組みでやっているのかという内容を発表してもらい、各社員が4年目、10年目にどういう姿であるべきかということイメージしやすくさせている。

さらに、生産性の向上が働き方改革には付きまってくる。情報システム部で1970年代から自社でシステムを作ってやってきたが、その当時のままでどんどん肉付けをしたのでかなりシステムの改修がやりづらくなっていることから、いよいよ大改修に取り組んでいる。システムの構築は属人化になりがちだが、誰でもできるようにしていくことを意識している。どの会社もそうだと思うが、それぞれの荷主さんに合わせてシステムを構築しているのでそれを簡略化したい。今取り組んでいる最中で、あと3年から5年かかると考えている。

次に受動型物流から提案型物流。実は2000年代当初に生まれた制度で、小変制度という、年間一人当たり8件以上提案を求める制度がある。お客さんのこれをこう改善したら年間

何万円浮くとかそのような内容で、特に効果のあったものに関しては賞与の評価に入れ込んで還元している。

人材確保については、当社は、2020年に創業150周年を迎えるほど長いが、なかなか学生さんからの認知度が低いのが現状。まず就職活動の第一候補群に入れてもらうため、知名度アップに向けていろいろと取り組んでいる。神戸港開港150年で神戸港のロゴや当社のロゴを倉庫の看板にしてみたり、新幹線の神戸駅ホームに看板を作ってみたり、JR三ノ宮駅や神戸空港にも看板を設けてみたりしている。目に見えた形で新規採用の方々の効果はまだわからないが、既存の社員の評価が高くて、意外とこんな看板こんなところに出せるほどすごい会社だったんだとなっている。

さきほどの話に戻り、これからの取り組みで、社内でもまだ公表はしていないが、2019年4月から連続休暇取得奨励金を支給したいと考えている。三日以上連続で有給取得すると次の給与で3万円支給されるという制度をつくって、有給取得向上に取り組もうとしている。

◆森本倉庫

人材確保に向けた対策

- 学生からの認知度が低い
 - しかし、BtoBで神戸を中心に一般企業には広く知られている
 - 入社後の離職率は低い
 - 知名度アップを図る

知名度アップ(ブランディング)

- ・神戸港開港150年記念事業に協賛(2016~2017)
- ・神戸港開港150年記念ロゴを倉庫壁面に掲出(2016~)
- ・主要駅に広告看板掲出
 - 新幹線神戸ホーム(2018. 4. 1~)
 - 神戸空港到着ロビー(2018. 4. 1~)
 - JR三ノ宮大阪方面中央出口階段上(2018. 5. 22~)
- ・神戸市内の公立中学校向けの「未来の職業」のインタビューページに当社社員を掲載。
- ・夏限定のラジオCM(2018. 7. 23~8. 19)



鈴木 ありがとうございます。さすがのお金持ち森本倉庫さん。

さて、三者三様働き方改革、または人材確保について非常に工夫をされているということがよく分かった。ちょっと補足して伺いたいですが、まず大塚倉庫の濱長社長、われわれ有給を取ってもらわなきゃいけないが、じゃあ実際有給取りなさいっていても、現場からは、うちの会社はなかなかそういったって休めませんよというお話が多い。その中にあって大塚倉庫さん、社員の方が年間十日以上もうすでに取れているということは、われわれの業界からすると非常に素晴らしいことだと思うが、その辺の有給の取らせ方のご努力みたいのがあったら教えていただきたい。

濱長 冒頭に言ったように、売り上げ・利益を上げていきたいという中で、ITを活用して進めようとした。現場も、勘と経験じゃなく、iPadがナビしてくれることで、新入社員でも即戦力として働ける環境をつくりたい

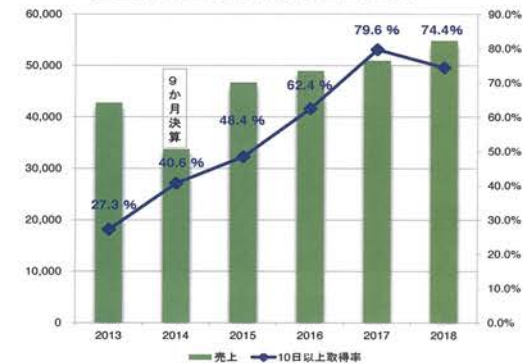
という考えであった。ところが、今までは紙で処理していたため、どのくらいの処理が終わっているのか各事業所でしからなかったが、iPadを使って処理をしていくことによりデータが蓄積されていく。始めはなんにも思っていなかったが、全国の現場作業員がやると、本社では全国の倉庫の作業状況がリアルタイムに見えるようになってきた。それを見て、あの地域は忙しそうだな、ここ早く帰っているんだなど一目散にわかる。一つの倉庫でも、多層階の倉庫では、1階の仕事の進捗が遅れていて、2階・3階・4階が早く作業が終わったら、応援に行くことができる。前回のオリンピックでは男子がリレーで、銀メダルを取った。一人ひとりのタイムを見たら負けそうだが、バトンのつなぎ方がよかったため、技術で勝った。物流もまさに同じで、物流に関わるステークホルダーそれぞれが個別に考えすぎているが、もっと全体で考えると人手不足も解消されることもたくさんあるのではないかと考えている。例えば、僕らは

◆大塚倉庫

社員が余暇で使える時間が増えた



10日以上有給取得率推移



売上も毎年10%以上増加し
10日以上有給取得率74.4% (6年間で47%up)

メーカーの物流をやっているが、卸だって物流はやっている。卸の物流もメーカーの物流も一緒にやったらいいのでは、と僕は感覚的に思っている。

そのように社内の取り組みも、だんだん見える化ができ、組織で解決できる仕組みができたからこそ、社員が安心して休めるようになってきた。

要は会社が応援を出してくれるのが目に見えて分かるようになってきたということと、あとは上司が率先して休むことが大きい。また「私は将来こういう夢があるんです」というのを実現し、さまざまな会社のツールを使い、実現したことを社内で広める。じゃあ私も行きたい、私もこんなことしたいという社員が増え、有給取得率が向上していると思う。

鈴木 なるほど。うちの会社で多分社員が世界一周旅行に行きたいと言ったら、辞めれば、とならかねないので、そういう意味では、オープンにすることが必要。ITを使って見える化し

て全体最適に取り組むと、個々の現場がまた統合的に最適化される。非常になるほどと感じる。

濱長 物流で、倉庫もトラックも一番困るのは、波動であろう。多分波動がなかったら運送、倉庫、非常に楽ではないだろうか。うちもなんで困るかという、ポカリスエットが夏と閑散期で7倍ぐらいの物量差がある。これをどう埋めるかが勝負で、そういう波動を埋めるためにも1個1個デジタル化し、見える化を図ったため今、みんなが休める社風になったのではないかとつくづく感じる。

鈴木 ありがとうございます。それではまた曾根さんにも伺いたいが、「和く和くプロジェクト」ということで、その中からリーダーシップを取る人間が出たり、社員の方が中心になって変わってきたとかそういう点はあるか。

曾根 ものすごく変わってきて、積極的だった子がリーダーを1年間やると、主任やって

も係長やってももう大丈夫みたいな例は多々ある。

新卒について、採用チームを作って、インターンシップから始まって会社説明会、倉庫見学会。面接にも一部の人間には同席させる。素晴らしいのはもう3年ぐらい前から、例えば会社説明会が終わった後も時間も遅くて帰りなさいと言っても帰らず、その場所で簡単に会議をやって、反省会かなと思ったら単純な反省会ではなくて本当にPDCAを回して、次回からすぐにもう駄目なところがあつたら変えるということをやっている。それが普段の仕事でもその手法をみんなが使ってくれているところを見ると、活きているという感じがする。

鈴木 なるほど。沖縄の採用はちょっと意外だったがそれは取っ掛かりがあるのだろうか。ただ曾根さんが沖縄に行きたかったのだろうか。

曾根 役員が3名ほど今日から沖縄に飛んでいて、まだ発表はできないが、倉庫建設も検討している。沖縄県の県産品である泡盛の物流高度化事業をうちがお手伝いをしたきっかけで、いろいろな方と知り合いになって沖縄県ということである。

鈴木 森本社長さんにも伺うが、魅力ある職場、やはり有給の取らせ方は、誕生日休暇とか明確にしたほうがやっぱり取りやすいということだろうか。うちの太成倉庫の例で言うと、会社休むことは悪だという文化がずっと流れている。だからいかに、有給を取ったほうがいいんだということを会社に根付かせるのが難しいなと思っている。森本倉庫さんの場合はもう文化として認められているのか、その辺を伺いたい。

森本 文化として認められているというわけではなく、うちもどちらかというと有給を取らないという昔ながらの考え方が多いので、どんどん制度化して少しでも取得しやすいようにしている。先ほどちょっとカネでと話したが、有給取得しても家で何したらいいかわからないという社員もいるので、この制度を使って会社からの補助金と合わせて、一泊の人間ドック受けてこいと言おうと思っている。

鈴木 さっき言った採用については特別な工夫をされているとか、この媒体が良かったというようなことはあるか。やはりマイナビ、リクナビの世界なのだろうか。

森本 うちの、オフィスビルにマイナビ神戸支店さんに入居いただいているということで、マイナビさんオンリーでやっている。作業員に関しては、神戸に港湾短大というフォークリフトや玉掛けなどの資格を取得できる専門学校があるので、基本的にはそこからの卒業生を採用している。ただし、その生徒数が近年減っており、かつそういう資格を持った人材が取り合いになっているので、今後どうしていこうかと考えている。現時点では作業員の知り合いとか、そういうところからの紹介がある。

鈴木 ありがとうございます。曾根さんのところも媒体はなんかいいところありますか？

曾根 たくさん使っているが、一番変わっているのは体育会系専門の会社。その会社はそれこそサッカー部の部室まで入って行って、部室でみんなが練習終わって帰ってきたら愚痴聞きながら、ダイワコーポレーションいよいよそれこそささやいてもらおうとかを、やっている。

◆ダイワコーポレーション

和く和くプロジェクト



鈴木 ありがとうございます。濱長社長、大塚倉庫さんの場合はやっぱり知名度がおありになるのでそういう、われわれのような会社とは違う。

濱長 いやいや、そんなことはない。われわれも全然知名度はないし、荷主、お客さま、メーカーさまに行って、大塚倉庫？と言われる。物流関係のメディアにも、最初は頭を下げ、掲載してほしいとお願いしていた。そのため、人もすぐには採用できなかったが、

地道にそのような努力をしながら認知度上げ、また倉庫をもリノベーションして働きやすい環境を作ることで、以前より採用をしやすくなってきたのではないかと感じている。また、大学とオフィスインターネットで繋げ、オフィス見学を実施、また倉庫現場もネットを介して見学ができるなど、社風などを体感してもらう取り組みも行っている。また受託したお客さんにも遠隔地にある倉庫に行くのではなく、まず本社に来てくださいと伝える。お客さんによっては、？長さん、現場見せてもらわないと、と言われるが、北海道から沖縄まで行くのはたいへんだからうちの晴海で全部見せますよと言って、インターネットからうちの倉庫を見てもらう。

そもそも有給を取るのには、本人のためというのには当然あるが、周りの休まなかった人たちがどう仕事を効率化させるか、逆に残された社員が成長するとも言えると思う。前は当たり前のように会社に来るとしているから引き継ごうともしないし、どうやってやるかも考えない。つまり、休むことは、実は周りを成長させるのではないかと思っている。

鈴木 非常になるほどと思う。休んでいる人間が悪で休まない人間が忙しくてかわいそうというような感覚になりがちだが、それに

よって成長するという、そういう考え方があるのは初めて何った次第だ。

本日はパネリスト3名にいろいろな事例や考え方を伺うことができた。働き方改革は、労働時間は減る方向。現実には人材の確保をして、現場が回らないとどうしようもないとも言える。今日の各社さんのようにうまく人材確保ができた上で、その先じゃあ次に制度としてどうするのか、ぜひ会場の皆さんで取り入れていただければと思う。

もう一つ私は思うのは、今まで荷主さんとお話をしているときに、どうしても料金だとか出荷の条件、そういうお話がメインだったような気がするが、今後はどうやったら時短になるか、どうやったら残業が減るのか、ある程度そういう従業員のための交渉をお客さんとしていかなければならない時代になったと思う。

いずれ、われわれのような貧乏な会社はそういうところも含めてちょっと経営者自身の頭を変えて、懲役6カ月になって逮捕されないように社員の方にも休んでいただき、会社を休んでも心配にならないような体制を作り、お客さんからも怒られないという会社を目標として頑張っていきたい。時間なのでこれで終了する。ありがとうございました。

以上



建築基準法の一部を改正する法律（平成30年改正）の全面施行

～大規模倉庫に係る維持保全計画の作成とその指針について～

国土省住宅局建築指導課

1 はじめに

平成29年2月に発生した埼玉県三芳町倉庫火災では、多数の防火シャッターが正常に作動せず、延焼が拡大し、その消火に長時間を要することとなった。当該火災を受けて、国土交通省においては、総務省消防庁と合同で開催した「埼玉県三芳町倉庫火災を踏まえた防火対策及び消防活動のあり方に関する検討会」（以下「検討会」という。）における提言の内容を踏まえ、建築基準に関する対応

を進めてきたところである。

国土交通省は、建築基準法改正案を昨年の通常国会に提出し、平成30年6月20日に成立、同年6月27日に公布され、先日、令和元年6月25日にその全面が施行された。

本稿では、今般の改正建築基準法の施行に伴い、大規模倉庫の所有者や管理者に、必要に応じて対応が求められることとなった、維持保全計画の作成に係る内容について紹介する。

2 大規模倉庫に係る維持保全計画の作成

2.1 経緯

三芳町において火災のあった倉庫は物流施設であったことから、防火シャッターの降下部と交差する状態で物品を搬送するコンベヤが設置されている部分があった。これらのコンベヤは、通常、防火シャッターが降下する際には連動して作動し、防火シャッターと接触しないようにコンベヤの一部に隙間を設けるシステムとなっていたが、当該火災発生時にはこのシステムが作動しなかった。また、コンベヤによる閉鎖障害を引き起こした場所以外でも、防火シャッターの降下位置に物品が存置されるなど、防火シャッターが作動した場合であっても、閉鎖障害を引き起こす状況が見受けられた。

こうしたことを踏まえ、検討会では、防火シャッター及びその周辺に存置されるコンベヤ、物品等の状況を倉庫事業者自らが適切に維持管理する必要があることから、事業者自ら維持管理計画を策定し、当該計画に基づき維持管理を実施できる環境整備が求められた。検討会の提言においては、事業者自らが維持管理計画を策定する仕組みの構築のほか、国土交通省に対して事業者の維持管理計画の策定を促すための方策として、維持管理計画を策定するための指針の策定と、事業者が策定した維持管理計画を、特定行政庁や消防本部といった行政が立入り検査等により状況を確認するフォローアップの仕組み構築が必要とされた。（図-1：維持管理計画の策定）