倉庫現場における人事管理、リクルートの課題

概　要

昨今の物流現場では労働力の多重構造が進み、今までさえも‘人繰り’に大きなウエイトがかかっていたセンター長、中間管理職クラスには益々、労働力の管理、オペレーションなどのスキル向上が求まられるようになった。そこで「採用」「教育」「評価」「やりがいづくり」という視点から他社事例を含め、パート、アルバイトを中心にした労務管理の進め方をご紹介させていただく。

はじめに

物流業におけるヒトの問題については、私自身現場改善に従事して約１４年が過ぎるがやはり様々なノウハウや事例がたくさんあってもノウハウは人につくことになり、また最終的には人の問題というところで多くの方が苦労されています。経営で言えば金繰りいわゆる資金繰りが重要であり、やはり物流現場で言えば、人繰りに尽きると言えるでしょう。NLF では「センター長クラスの能力、資質で９０％の運営が決まる」と言い続けています。実際、私共の会社でも「ロジキャリアバンク」という物流専門の人材紹介事業を行っていますがこれが約５年位経ちます。それから昨年は物流のプロを育成するという主旨で「物流実務カレッジ」というスクールを立ち上げたりしています。やはりヒトの問題が非常に大きいというのも私共も痛切に感じております。ここでは基本的な物流現場における人のオペレーションの基本的なテーマ、問題点を挙げていき、今の時代にどのようなオペレーションをやっていけば良いのかということをお伝えしていきたいと思います。

１、物流センターにおける労働環境の変化と利益の創出

周知の通り、物流現場はこの数年の間に大きく様変わりした。１つは物流センターや倉庫現場において管理職と自社社員という構造から、パート・アルバイト化への構造変化、そして、昨今は派遣会社からの派遣スタッフが現場の中核という構造になってきているのである。特に名古屋地区での人手不足は大きな社会現象になっている。その次に東京、九州、大阪の順である。ドライバーも約３年前から全国的に不足傾向になっている。現場のスタッフに関してはなかなかパート・アルバイトの採用が思うようにいかないということで、今も大半の企業がその構成比は別にしてもやはり派遣スタッフの導入を進めている企業が多い状況である。そういった中で我々は今後物流の現場、倉庫またはセンターの現場として、どのような運営を行っていかなければならないかいうことが重要なポイントになってくるのである。１つは、センターの運営としてはいかに熟練性を排除していくか、要するに、誰々さんという課長が居なければ現場が回らないだとか、誰々センター長が居ないと現場が回らないだとか、そういった現場をこれから残すというのは、時代と共に非常に難しくなっていくということである。反対に言えば誰もがわかる、現場づくりということが上げられる。１つはっきりと言えるのは「パートのパートによるパートのための」現場づくり、現場運営に明確にシフトしてきたということが言える。これは様々な点から考えていかなければならないが、その背景として、現場としては、ローコストオペレーションを展開していかなけばいけない。物流センターの損益、倉庫の損益の算出においてそのお客様のセンター運営、いくつかの荷主企業の運営している倉庫の現場が赤字なっているのか、黒字になっているのかが重要であるということである。またどんな物流現場が一番いいのかと言われると、それは利益を出している現場であるといえる。あるセンターではマテハン機器が備わっており、先進のロボット機械までがある素晴らしいセンターがある。ただそのセンターは、事業損益を採ると赤字なのである。当然、設備投資が大きいため、減価償却を引いていくと赤字になっている訳である。現場がコストセンターになっているのか、それとも、プロフィットセッターになっているのか、そのことが一番重要である。そういう意味で利益が出ている現場にこそ創意工夫が生まれ、また現場の改善も考えていかなければいけない、人の採

用も考えていかなければいけない、というように問題意識や危機意識が働く現場になっているのである。更に重要なことは、結局、我々の物流業や物流現場というのは所長産業、センター長産業であるということである。小売業やサービス業は店長産業である。物流業や、また物流現場というのはセンター長、所長産業であり、所長、センター長の能力や資質で、９０％の現場運営が決まってしまうのである。端的に言うと利益の出ない現場、または、現場の整理整頓が出来ていない現場、５Ｓが出来ていない現場、改善が出来ていない現場、これは運営の９０％を占める所長、センター長の１つの資質と能力の結果であるという見方をする。そういった背景の中で、「パートのパートによるパートのための」現場運営を行ってローコストオペレーションを企業が推し進めなければならない。

２、ローコストオペレーションのための非正社員化

荷主企業が物流にどこまで力を入れていくのかという意味で物流の外注化による本業特化の問題がある。物流がその会社にとって本業であるのかどうか、モノを売ることなのか、作ることなのか、仕入れることなのか、または帳合をとることなのか、ファイナンスをとることなのか、このようなことを考えた時に、自社の物流機能、物流部門の機能は我々にとって重要なモノなのか、プロフィットを産み出しているものなのか、という検証の末、物流のアウトソーシングを考えていく場合が多い。その中で物流現場における、波動の吸収、そのためには為には固定社員を抱えていては当然大きな赤字を出してしまうとい状況になる。ある音楽産業のＣＤ等を仕分するセンターのでは正社員と非正社員がどういう割合になっているか。パート・アルバイト、派遣スタッフが３００名いる。これに対して正社員は２名である。正社員２名でパート、アルバイトを３００名回している状況である。また上場物流会社のＡ社では本社に隣接してセンターがある。パート・アルバイトが約１００名。ある時、社員が不在の期間があった。しかし現場は問題なく運営されていた。その期間はなんと１週間であった。１週間と言う数字はそんなものかと思われるかもしれないが、１００名の人が相談や重要決済ナシに現場を回すわけである。なぜそれが可能であったかであるが、この現場では先述ようにの「パートのパートによるパートのための」運営がどんどん進化しており、パートリーダーの育成というものに対して非常に積極的でなのである。このようなオペレーションがＡ社のノウハウであり、レイバーコントロールの強い所でもある。このオペレーションの興味深いところは、誰もがグループ毎での班長になるという日替り班長制度というのを設けている。また班長には２つの項目しか管理、チェックされない。１つは、生産性指標としての１人当たり、１日当り、どれ位の仕事量（個数）をこなしているかをもう１つは、今日の業務量から何時に業務が終るのか、この２点をセンター長に報告する。その２点を押さえることによって、現場をプロフィット化していく。という進め方がされているのである。確かに、パートに様々な権限を与えていこうとパートリーダーを設けている会社や現場はたくさんあるが、ここでも多くの権限委譲してしまうと、パートというのは、どうしても、責任が重いと、「それ以上の事をするのなら、私は社員と変わらないではないか？」とそういうことがよくある。そのため多くのことを求めない。ただ、２つの管理、チェック項目だけを日替り班長に業務の進捗を求めていく。このようなやり方というのは、１００社１００様で、その現場におけるその会社の社風、風土、周辺の労働環境、なども重要視してやっていかなければならない。このやり方が良いとそのまま現場に落とし込んで行くためには、もちろん調整が必要である。

３、パート・アルバイト、派遣スタッフの戦力化

先述のようにまず、熟練性の高い業務を排除していくことは重要である。あの人しかできないという現場をなくしていくことで業務のブラックボックスをなくしていかなければならない。誰もがわかる現場づくりである。派遣スタッフの労働力も導入しなければこれからは運営できなくなってくる。このよう

に非正社員が運営の主体となるとシクミやルール自体も変えなければならない。例えば、未だに商品の棚のロケーションなどを作るときに商品番号で管理を行ったり、その人しかわからないロケーションの組み方をしてあったりする現場が多い。そうすると、派遣スタッフが来ても、どうしたら良いかわからない。派遣スタッフからよく耳にするのは、次の２つの事がよく聞かれる。「だいたい１週間は作業と言う作業はできていません。だいたい社員さんに聞いてばかりです」。社員やそこのベテランのパートを捕まえては場所や作業方法を聞くことで１週間が終ってしまうということである。もう１つは、「呼ばれたのは朝７時からなのに、午前中何もやっていませんでした。昼からやっと仕事が出てきました」。それは「それはあなただけですか？」と聞くと、呼ばれたスタッフ全員だと。「午前中は全員仕事が止まっていました。仕事が始まったのは昼からなんです。」この現場のセンター長は、明日は４０フィートコンテナが２０本、午前中に入るため、慌てて人を呼ばなければいけないようになってまったのである。取りあえず人を確保したという状況で詳細の人員配置などまで組み立てができていなかったのである。デバンニングをして実際商品が流れてきて、オペレーションが始まるのであるが派遣社員が居る所に仕事がきたのは午後からであった。このセンターの問題は、１点は管理職、社員が需要予測に基づく、時間帯別の人員配置の管理ができず、自社パート、派遣社員を戦力化する術を掴みきれていないことである。またなかにはこういった会社もある。なかなか同じ派遣スタッフが続けて来ない、時間給を考えるとコストアップになってしまう、仕事にせっかく慣れた派遣スタッフでも、来年はまた別のスタッフがくると、また仕事を一から教えていかなければならない、と戦力化できずに困っている会社がある。しかし実情の派遣業界からすると、この解決は極めて難しい。活用する物流会社側がこれらを前提条件として受けざるを得ない。それをどのように現場で戦力化していくかが課題でも有り、強みでも有り、結果的にそれがノウハウになってくるのである。要するに派遣スタッフといわれるこの労働層を、いかに戦力化していくか。ここがこれからの現場運営の決め手である。具体的には１つは社員と同じ目線での研修、教育の実施である。研修、教育などは実施している会社でもその多くが社員まで終わってしまっている。これからは一番教育を受けなければいけない層はどこか。それはセンター長、所長クラスとパート・アルバイト、派遣スタッフの層がしっかりと教育を受けていかなくてはならないのである。どうしても、パート・アルバイト、派遣スタッフに教育をする時間や、コスト、これが無駄のように感じるかもしれないがこれは卵が先か鶏が先かである。やはり、教育を実施してしっかりと当方の知識を伝えていく。このことを毎年同じ事をやらなければいけないかもしれないが、実情、業界の置かれている現状というのはここまでに極めることを求められているのである。社員と、パート・アルバイト、派遣スタッフという垣根のない教育をしていく。我々は「現場はショールームだ」といつも言っているがいくら提案が良くても、いくらコストが見合っても、最終的にはお客様である荷主が取引をしようと決める最終的な決断の場はどこかというと現場になる。何となくこの企業と取引をしようと暫定的に決めてはいても、最終的には現場を見て、この現場なら任せても大丈夫だと、それで確信をもって、ようやく仕事を正式に依頼される。また現場がショールームであるということは、挨拶や、整理整頓など、きっちり成されていないといけないため、パート・アルバイト、派遣スタッフの中で、整理とは、整頓とは、をきっちり言えるか、また実行できるか、挨拶ができるかということが基本的ながら重要になってくるのである。我々は誰から給料をもらっているのか？と質問すると、会社からもらっていると。それは間違いである。会社から分配されているが、企業から売り上げをもらって、そこから、給料をもらっているので、我々はお客様から給料をもらっているということを特に営業と違ってお客様に接することの少ない現場スタッフにはこれを自覚してもらう必要がある。現場で非常に誤解が生じやすいのが、社内しか見ていない、お客様というのは、その向こう側にあるので、常にお客様が居るのだということを意識づけしていかなければならないのである。「整理整頓」、「５Ｓ」が掲げられている現場を多く見かける。ただそれを、「５Ｓ」と現場に掲示して、そのまま貼りっぱなしにしている場合が多い。例えば整理と

いうことと、整頓ということは違う。整理とはいらないものを捨てるということ。整頓というのは、よく使うモノを次に使いやすいように整える事である。現場がそういったことを、社員や管理職がこの現場のこの層に対して、それを咀嚼して伝達しているかどうかが重要である。また工場に行けば「安全第一」と書かれている。これは約１３０年以上掲げられている。そして未だ「安全第一」が掲げられ続けている。物流現場も同じであり、整理整頓が１００年ほど掲げられている。それは厳守できていないからある。その継続力からそれが自然に形骸化していまっている現場も多い。本当に現場に徹底させるならば、５Ｓの意味合いは何か？ということを、通訳し、咀嚼しないと動かない。なぜかというと、人というのは、納得しないと動かないからである。従って、整理整頓というのは具体的にはどういうことなのか、というレベルにまで、現場のリーダーは落とし込んでいかなければ、現場は動かないのである。従って、整理整頓と挨拶がしっかりできるという教育を、まず徹底的に推し進めなければならない。このように教育の垣根は社員とパート・アルバイト、派遣スタッフ間においてあってはならない。反対に派遣会社側もこのままでは、価格競争のみの戦いになるということで、派遣業界の一部の組合や機関ができるだけ「教育」を施したスタッフを現場に送り込んでいこうという努力を行っている。しかし、まだまだ時間を要するものと思れる。それは、現在、人手不足という追い風の状況にあるため、それなりの登録者で、量的な顧客の要望はクリアできるという認識で現場にスタッフを供給しているからである。

４、誰もがわかる現場づくり

誰もがわかる現場づくりということでは、商品のロケーションをしっかりと作っていく必要がある。ロケーションづくりというとよく金額とか、数量の大小でロケーションを決める企業が多いが、よく売れているものと、そうでないものとをロケーション反映させていくものである。しかし金額をベースにＡＢＣ分析を行ったり、数量をベースにＡＢＣ分析を行うのではなく出荷頻度によるＡＢＣ分析を行うことが重要である。それは出荷伝票やピッキングリストの１行１行に対しての回数である。例えばここにＸ飲料水がある。これがピッキングリストに出てきても、ピッカーにとっては１個ピッキングしても、５０個ピッキングしても、同じ動作である。そういう意味では、数量でもなく、金額でもなく１つのデータ行数に対して人は行動を起こしていくことになる。大抵はよく動いている商品と全く動いていない商品に関しては分析結果と管理者または担当者の勘や経験値といわれるものとあまり変わりはない。最も新しい発見となるのがＢランク、Ｃランクなどの中間ゾーンである。この商品は止まっていたと思ってが、実は最近よく動き出しているとか、この商品はよく動いていると思い、ロケーションとしては取りやすい所に商品を置いたにもかかわらず、全然動かなくなっていたということがよくある。これは市場での優位性や市場での売れ方が減少した為に出荷頻度が落ちているということである。よく出荷頻度ＡＢＣ分析を行うが本当に重要なのはＣ、Ｄ、Ｅ、Ｆからのミドルゾーン、この層が意外と商品の変動があるということである。またそれによって現場を変えていかなければならない。先ず考えなければならないのが、現場においてロケーションづくりの基本というのは、「持たせない」、「待たせない」、「考えさせない」、「書かせない」、「探させない」、「歩かせない」の６つのないである。「持たせない」といのは、当然のことであるが、商品を移動させる時やピッキング終了後、又はパレットで商品が入荷した後、格納した後、多くのパート・アルバイトや現場の人達が、商品を持つことになる。その商品をできるだけ持たせない。物流コストがなぜ上がるかというと、人の手に渡るからである。例えばあるアパレルチェーンでは、殆ど人の手をかけないように全て中国で方面別出荷業務まで実施するため、入港してコンテナが開くと、全てハンガーで商品が店別仕分にされている状態で入ってくる。従って、そのままの状態で人の手をかけず輸配送を行う。特に人件費の高い国内で人の手に触れてしまうとコストがそれだけあがることになる。できるだけ「持たせない」ようにしていかなければいけないのである。それともう１つの意味合いは負担の問題である。我々がよく見かけるのは高さに対する配慮のなさである。例

えば重量品等をパート・アルバイトが非常に大きな負担で仕事をしているケースはたくさんある。多くの現場で作業台などを設置されているが、作業台は必ず可動ができるような台を設置した方が良い。その作業にあたっているパート・アルバイトや派遣スタッフの身長を鑑みて、今日は全員比較的背が低いということになると、彼らの腰のあたりまで作業台の高さを下ろしていく。一定の高さの作業台ですると結局は背の高い人や低い人の作業負担が大きくなるからである。なかでもしゃがむこと、要するに屈伸運動は最も作業負担が大きく生産性を低下させる。生産性が落ちてしまうのは物を持たせ、上下運動を多発させていることもひとつの要因である。最近ではパレット台車というパレットをフォークリフトなしで、動かせるようなマテハン機器も開発されている。基本的なことであるが現場は生き物である。従ってロケーションもメンテナンスをしなければならない。従って作業動線もメンテナンスしなければならいのである。次に「待たせない」というのは例えば入庫スケジュールの問題がある。入庫時間のコントロールは作業開始の原点ということからも重要プロセスである。イレギュラーな入庫があるとオペレーションはほぼ崩壊に近い状態になってしまう。ある上場会社のＡ社と取引をしていくにはセンターへの入庫は午前中厳守である。１台も午後から入庫しないというほどの徹底ぶりである。入りを制すれば後工程は計画が立つものである。「考えさせない」。これは先術のロケーションを商品名ではなく数字、アルファベットや記号で現場を作ることである。かたや商品名での管理を行うとやはりそれだけ覚えるという時間が掛かる。ということは、熟練性を求められる現場になってしまうのである。ロケーションの番号を決めると、要するに郵便局員が配達をするのと同じように、住所を見て 1-11-10、シティーコートというようにそのマンションの 102 から 106 まで誰がどんな人が住んでいようと関係なく 102 号、306 号と郵便物を入れてくる。これと同じようなシクミをつくる必要があるのである。「書かせない」。これは人的ミスにつながることがしばしばある。物流現場でミスの発生確率を高めてしまう転写作業や手書き作業が多く発生しているということである。できるだけＥＤＩ、ＥＯＳ、電子化していきたいところであるが出荷指示などがなかなかシステム化されていない、受注の形態が電話やＦＡＸが多いなど、様々な課題がある。しかし物流事務作業にどれだけの人員をかけているか。これも物流コスト削減には重要なポイントとなる。それは多くの事務スタッフが伝票を入力し直しているとか、伝票を違うフォームに書き直して転写しているとか、このような現場が多く存在している。このテーマは自社内だけでは改善できないことが多い。お客様や得意先とも調整しなければならないのである。例えばインターネットの普及を背景にメール受注に変えてもらう。このようにシクミを変えていく時、どのように押し進めるかとであるが、例えばお客様に代金の１％値引きすることや受注締切時間を延ばすなどお客様に対してのメリットも十分に考慮したうえで段階的に押し進めていくことが重要である。
このように誰もがわかる現場づくりには出荷頻度ＡＢＣ分析が不可欠であるがその際、注意しなければならない点がある。１つはデータ通りにロケーションをつくってしまうとよく売れている商品にピッカーが集中してしまうということ。要するに超Ａランクゾーンにピッカーが集中してしまうため、こういったモノはロケーションを２ヶ所か３ヶ所に分けることになる。もう 1 つはピッキングミスである。類似したものが多く並ぶロケーションや棚などがある大手卸企業では常時ロケーションのメンテナンスを行うロケ番という専任者がいる。毎日、ロケーションにおいてピッキングミスがないかどうかをチェックするのである。その他、一般の企業では間違いやすい商品を敢えて離れた別の所に置く事ということをよく行うが部品の卸や工具の卸などの企業になると根本的にサイズ別に一列に並んでいること自体が重要で、例えば直径４０mmと５０mmの商品があってこれがよく出荷されるとする。且つ、ピッキングミスも発生しやすい。こういった場合は離れたロケーションに置いていく事ができない。それは１０，２０，３０，４０，５０，６０mmというにラインアップされているため、５０mmだけを違うところに持っていくというのは逆にオペレーションに負荷がかかる。このような場合は一番注意力を引くと言われている黄色の色を使ったチェーンを垂らしたり、色紙を敷くことによって、「この商品は間

違いやすいですよ」ということを示すことが得策である。この２点がそのデータ上と現場で落としこむ時のカスタマイズをしなければいけない点である。その他に重要な手法であるのがカラーコントロールである。人間行動学上、目立つというのは黄色、赤、青の順と言われている。この色の特徴を活かした現場づくりを行う。ランク付けをした時に間違いやすい商品か、そうでないのか、ゾーンで分ける場合は問題ないが、棚単位になると、更に間違いが発生する確率が上がってくる。同じような荷姿のモノや商品が数多く、サイズや長さ、太さが類似した特性のある商品を扱っている現場であれば、このカラーコントロールは有効である。

５、社員、パート・アルバイトの役割分担

現場の運営というのは基本的にワークとタスクをはっきりさせる必要がある。社員、管理職とパート・アルバイト、派遣スタッフとの違いは何かということである。それはパート・アルバイト、派遣スタッフは基本的に「作業」を行っている、それに対して社員、管理職は「業務」を行うべきなのである。しかしながらこの点を混在している現場が非常に多いのである。要するにワークというのは今日又は２時間後、３時間後どうするかを考えるのが本質である。本来、社員や管理職が今日、明日に追われていては現場は効率的且つ品質の高い業務は推進できない。３ヵ月後、半年後の情報収集やお客様との営業関係の中で例えばどれぐらいのコンテナが入る予定なのかまた次の繁忙期の人員手配をどのように進めるのかなどの予測をしておかなければならない。このように業務全般を一緒にして運営している現場が非常に多い。社員、管理職が応援に入るのは良い、ただ一時的な応援が慢性的になってしまっていることがあまりにも多いのが実情である。そう言う意味でも役割分担表の作成とその実行が大切である。（表①）

【社員とパートの担当業務分類例】

項目	No	作業内容	主担当	
			社員	パート
入荷	1	入荷トラック誘導		●
	2	個数検品		●
	3	商品検品		●
	4	入荷商品異常発生時の確認・指示	●	
	5	２F・３Fへの移動		●
	6	作業進捗管理・指示、異常時の対応	●	
保管	7	棚入れ・補充		●
	8	新商品の出荷単位の確認	●	
出荷	9	ピッキング		●
	10	梱包		●
	11	検品		●
	12	作業進捗管理・指示、異常時の対応	●	
その他	13	庫内作業管理・作業指示	●	
	14	作業改善提案・実施	●	
	15	適正ロケーションの整備・改善実施	●	
	16	定期的報告会	●	
	17	新入社員教育	●	
	18	新人パート教育		●
	19	チームパート人数の申請		●
	20	チームパート人数の承認	●	
	21	棚卸差異の原因調査・報告	●	
	22	物流コスト管理	●	
	23	物流効率・品質管理	●	
	24	その他管理業務	●	

６、人事管理のあり方
これからの現場運営において、パート・アルバイトそして派遣スタッフとどのように接していけば良いのかが非常に大きな鍵になってくる。先述のように前提条件として社員との垣根のないコミニュケーションが不可欠である。現場長は、パート・アルバイト、派遣スタッフの名前も覚えているくらいの能力が必要である。それからもう１つ重要なのは「会話」ではなく「対話」をしてあげることである。パート・アルバイト、派遣スタッフとしっかり１時間を取って個別でしっかり対面で話し合う、「今どんなことで苦労しているか」、「どんな提案があるのか」、又は「どのようなことで現場がバタバタしているのか」のようなことも含めて「対話」する。どちらかと言いえばと質問する側にまわるのではなくて、聞く側にまわる。できるだけ話を聞くのである。６０分の対話をする中で、４０分は聞き手に回わる。そして残り２０分は重要な伝達や当方の考えを伝えるようにする。このようなかたちで、現場からの、課題点、問題点を、又は家庭の悩みなどにしっかり対応することである。もう１つは表彰制度、インセンティブ制度が欠かせない。信賞必罰というのがやはり必要になってくるのである。やはり、やったことはやった、できてないことは、できてない。ということをしっかりフィードバックしている現場の方が定着率も高く、優秀な人材が育っている。「君はパートだからね」とか「君は派遣スタッフだからそこまで言わないよ」。というような対応をしていたりコミュニケーションが少なかったり、あまりヒトに干渉しない現場の方が定着率が低いのが実情である。理由の１つはしっかりと現場と対話することによって、彼らの考え方を聞いてあげる、それによって本人が「会社が自分を観ている」「日頃感じていたことを話すことができた」とメンバーの一員であることを自覚し、参加意識が養われていくのである。表彰制度については例えば時給を上げるとか、給料を上げると固定費の増加になる。しかし、今月の「ベスト挨拶賞」とか、「ベスト整理整頓賞」という人を選んで商品券５千円とか、最近では賞状やトロフィーなどの方が喜ばれる場合も多い。物流業界で賞状やトロフィーをもらうことはまずない。そのため受けての反応も大きく、家族への仕事の理解も深まる。このようなことで毎月、しっかりその現場を観て、頑張っているメンバーを評価することである。また該当者がいなければ、該当者ナシで良いのである。繁忙期には必ずスターが出る。あの人がいたから現場がまわったとか、あの人がいたからあのトラブルを解決できたなど必ずキーマンがいるはずなのである。
今度はパート・アルバイトの時給格差について少し触れていくことにする。あるパート・アルバイトを戦力化していることで定評のある物流企業ではアルバイトのベテランの方と今日入った方と時給はどれぐらい違うのか。１００円から２００円くらいの差がついていると思う読者の方も多いと思うが実を言うと５０円しか差がついていない。ということは１０円ピッチで５段階、５円ピッチで１０段階しかついていなのである。ということは頑張った人にはお金で報いましょうという意味ではないという事である。３０分でも早く帰ることができるなど目に見えた成果が手応えを感じれると言うことに対して報われるという意味なのである。その会社のスタッフはわざわざ隣町から高速を使って、その会社に勤めて７年というパートもいる。そういった中で、個人目標の設定なども本人のやりがいづくりの１つのポイントである。そこにまた彼らをマネジメントする側に求められるものがある。センター長もしくは、所長には、センターをどういう風にしたいのかやビジョンとか夢をしっかり持っていただきたいということである。夢のない上司や夢のない管理職の現場に、社員、パート・アルバイトは定着しない。これは一般の会社でも同様である。現場という事に関してどうしても脚光を浴びていない、評価を得られてない、観られていないなど受動的に捉えがちがちである。それは物流業をいう受注産業のなかではあるかもしれないがもっと大事なことは、折角センター長という立場、センター長補佐という立場を会社から選ばれ、担っているのだから、この現場をどんな現場にしたいのか、という夢やビジョンをしっかり持ってもらいたいと思っている。当然、担当営業所の損益は今月はいくらか、あとどのくらい足りないかなど、当然企業であるから、数字の管理は発生する。ただ、現場で働く人達というのは、非常にこの

ようなやりがいや手応えを探しているのである。それと連動してパート・アルバイトに対する評価制度を機能させることである。個人目標の例として彼らと面談を行って目標管理シートに「あなたはどういうふうになりたいですか？」と、例えばピッキングミスを無くすようにしたいのか、破損を無くしたいとか、ゴミが落ちていたら必ず拾うようにしたいとなどの目標を決める。前向きな目標設定をしてもらうことで、半年に１回、もしくは、３ヶ月に１回、これが達成できたかという点でコミュニケーションのツールにすることができる。（表②）

個人別目標管理シート

期間 2005年1月度　　作成日　　年　月　日

氏名		所属	柏第1	役職	

1. 目標	結果	達成率
⑴		%
⑵		%

2. 結果に対してのアクション

管理者		印	

７、採用方の方法

最近では募集を出しても採用ができないという会社が多く見られる。前提としてその地域にパート・アルバイトが、周辺にどれぐらいの需要があるのか、団地があるのか、または、人が住んでいるのかなどを掌握しておく必要がある。例えば九州の鳥栖などを見ると完成当時は多くの人が集まったが、鳥栖に多くの物流センター機能ができたため、人が足りなくなってしまったというような例もある。また東京の東扇島などは周辺から人が全然採れない状況である。そのため送迎バスを出すか、もしくは派遣スタッフで対応することになる。次のような逆転の発想で成功した例もある。静岡県のある地域で、弊社のクライアントがセンターを立ち上げるときにパート・アルバイトの募集を行った。しかし人が全く来ない。なぜ来なかったのかというと、募集する時間帯に問題があった。やはり、クライアント先より給料の高い現場に人が全部取られてしまっていたのである。特に東・名・大を中心に、またその郊外で、現場を持っている企業には、是非考え方を変えてもらいたいのである。一般的には朝７時からまたは朝９時から夕方５時までの募集をかける。これは最も募集競争が激しい勤務時間帯にあたる。静岡のこのクライアント先は次にどんな手を打ったかいうと、勤務時間は好きな時間、勤務可能な時間を自由に登録してください。というようにヒト中心の募集に切り替えたのである。結果５０人くらいの応募があったのである。例えば子供が２人いる、その子供たちを私学に進める為には、お金がかかる。そのため母親業が終わって子供寝かせてから働くというのである。「体はきついけど頑張ります」とそのパートは言う。また「１０時から深夜１時半から２時までなら働けます」とそんな人が応募してくるのである。採用というのは、基本的に同じ給与体系や、同じ労働条件で募集概要を出しても人を集めることは困難である。一方、ドライバーの募集に関しては社会保険未加入の企業がまだまだ後を絶たない。保険があるという項目を１行入れただけで、募集が非常に多くなったという物流会社もある。ある宅配便のセンターでは２４時間ほぼ稼動しているが、一番パワフルで、一番生産性が高い時間帯のパート・アルバイト

というのが、実は深夜時間帯という現場もある。夜中の１２時から朝の４時までの働いている人達の生産性が非常に高いのである。当然時給も高いのであるが、このような人が寝ている時間帯に働くという労働意欲の強い人が多いのであった。
採用媒体についてであるが最近は紙媒体やチラシ広告は苦戦している。ではどういう媒体経由のでパート・アルバイトが集まるのかと言うと、「携帯」である。携帯電話から募集広告サイトに入り、応募するというパターンが増えている。このような携帯サイトを運営している会社は２０社以上ある。携帯のｉモードからメニューを出し、「仕事を探す、働く」という欄を見るとそこに求人のサイトがある。携帯を見ながら自分の仕事を探しているという実情である。そのため文字媒体だけではなかなか集まらなくなっているのである。費用は約１週間ほどの掲載で２万５千円くらいである。現代では様々な生活形態があるため、必ずしも新聞記事に入っているチラシを見て募集をするとは限らないわけである。インターネットを見て、または携帯電話から求職サイトに入り、アルバイトを探していく、このような動向もしっかり掴んでおく必要がある。またチラシ広告に関しては、予算がないからと言って、小さな枠を使わない事である。掲載するのであれば、その面の一番大きくな枠で出す方が費用対効果は高い。そういう意味では紙媒体を使うのであれば、十分な予算をとるべきである。経費を削減してしまうと反対に人が集まらない。それからもう１つはスタッフが一緒に写った写真を掲載すると募集数は増える。それはどのようなメンバーと働くことになるのかという１つの情報開示につながり、募集側は安心感が増すことが多いからである。

８、履歴書の見方と面接のあり方
採用決定は現場に権限がある場合が多い。我々がよく感じるのが採用側に人を見極める力が不足しているということである。たとえば代表的なものが履歴書の見方です。必ず採用に値するひとはおのずとこれはという表現や兆候を履歴書に記しています。優秀な人材の傾向は送付される履歴書に送付状がついている。便箋１枚の送付状がつけてあり、その送付状に、「今回の選考よろしくお願いします」というな事が書かれている。これ以外の傾向としては、履歴書の書き方をのなかにある。やはり物流現場の仕事柄、写真が歪んでいるとか、写真が貼っていないとか、写真が斜めだとかはこれは一事が万事であることが多い。就職をする、職を探そうと言う重要な時に書類をきっちり書いて応募に臨むか、臨まないかは本人の注意力と姿勢の賜物である。他には印鑑を押しているかどうか、空欄をできるだけ埋めて書かれているか、必要条件とかなぜ当社に応募したのか、という点を書き込んでいるかである。反対に採用に値しない人物の傾向もある。会社名を間違って書いていたり、裏面に自分の名前を書いていない、様々な会社での採用活動で使った古くなった使用済みの履歴書を送ってくるなどである。またこんな見チェック方法もある。採用面接を行うときには、面接日時を決める為に必ず携帯もしくは自宅に連絡をするとことが多いが、その電話も採用テストの第一関門である。どんな電話応対をするのか、その対応の仕方がお客様からの電話を受けたときに応対する電話の対応の仕方になるのである。留守番電話に入れておいた電話内容をすぐ電話をしてくるのか、または、「何とかです」というふうなぶっきらぼうな電話でかかってくるのかなどである。その後の面接にあたり、「何か持っていくものはありませんか?」「必要なものはございますか？」とそういうに訊かれる人物は採用有力者である場合が多い。履歴書の中身については派遣やパートの経歴が多い方、要するに４ヶ所、５ヶ所のパート・アルバイトを渡り歩いておられる方というのはどうしてもパートの仕事はここまである、アルバイトの仕事はここまでであると、割り切っているということが多いため、傾向としては責任感の弱い人物が多い。そういう意味ではやっと子育てが終わり、ようやく働きに行けることができました。いうことで、働かれるような人物、年令も４６、４７、５０歳を過ぎても優秀なパート・アルバイトは多くいる。またパート・アルバイトは御社の求人募集のどのような点を見て応募してくるのかであるが重要であるがそれは待遇面や仕事

内容もあるが勤務地、労働条件、時間、福利厚生の有無など、そして決め手としてもう１点がある。それは会社のホームページである。会社のホームページを見て、この会社は何をやっているのか、どういうこと商品を扱っているのか、「この会社なら、頑張れるかもしれない」と「社長はこういう人なんだ」などをチェックして応募してくるのである。ニート、フリーター層が全国に約３００万人いるといわれているが、その多くは知的レベルが高く、情報収集力も高い。このような点を配慮することと、また必ず応募を決定する時には夫など親近者に相談をするものである。その会社の待遇や条件そしてホームページで収集した情報を親子、夫婦などと共有し、彼らの意見が入ってくるということを理解しておく必要がある。

次に面接という段階に入ることになるが面接のあり方も採用では当然ながら重要な要素である。面接ではあまり多くの面接官を出席させる圧迫面接といわれている面接は応募者に良い印象を与えない。４，５人が並び、先方が１人のような面接であると、本人は萎縮してほとんど何もいえない。一般的には１人もしくは２人の面接官に対して応募者が１人。そして重要なのは面接を行う人物はしかるべきレベルにある人材を面接官にしなければならない。それは応募者も当方を「選んでいる」からである。また口コミによる採用という場合も多い。パート・アルバイトのキーマンによる口コミである。その為には、働きがいがあったり、やったことが報われたり、アットホーム且つ信賞必罰がはっきりしている現場ということが条件になってくるであろう。そういう意味では口コミで人が集まってくるような現場づくりということも重要ではないだろうか。

９、パート・アルバイトの評価とその公開

これからはパート・アルバイトの多面効果表、それから職務の要件書などの準備が重要である。気をつけなければならないのが人事考課者がまず評価を行うのではなく、基本的には先ず自己申告をしてもらう事が大切である。彼らが記入した人事考課の自己申告と、我々の評価のなかでギャップが出た項目について対話をしていく、それは会社の考え方と彼らの持ってる価値観、達成感がずれているわけである。またその考課内容を公開している会社もある。「あなたはまだクラスＡですよ」、「パート１ですよ」と同じように評価されながら「私はだから、８５０円なんだ」、「私はまだ９００円なんだ」というに理解してもらい、「なぜあの人が私より仕事が出来ないのに給料が時給が良いのか」という矛盾がないように苦慮している現場もある。（表③）

パートタイマー　職能要件書（研修者）

所属		氏名	

評価基準	S	A	B	C	D
	きわめて優れていた	優れていた	普通だった	やや劣っていた	劣っていた

考課者名

考課項目		着眼点	自己評価					考課者				
態度考課	勤務態度	①遅刻、欠勤は多くなかったか ②無断欠勤は無かったか ③勤務時間中は真面目に仕事に取り組んだか	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
	協調性	①同僚との人間関係に気を配り、仲良く仕事をしたか ②一人よがりや身勝手な行動は無かったか ③職場の和を大切にしたか	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
	責任性	①指示された仕事を最後まで責任を持って処理したか ②日頃から仕事に対する責任感があったか	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
能力考課	業務知識	①日々の通常業務に必要な知識を身につけていたか	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
	理解力	①社員の指示や、リーダーの指示を正しく理解できるか	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
	表現力	①自分の言いたい事を簡潔に表現できるか ②自分の意志を的確に相手に伝える事ができるか	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
成績考課	仕事の正確さ		S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
	仕事の速さ		S 10	A 8	B 6	C 4	D 2	S 10	A 8	B 6	C 4	D 2
合　計（　　満点）			点					点				

おわりに

現場１００ヶ所には１００様があり、またお客様の商品やニーズによって働く形態も全く変わってきてしまう。そのためには様々な事例や情報を収集して自社の現場にあったシクミを構築することである。また物流現場の改善はトライ＆エラーが許されるテーマでもある。そういう意味では少々、拙速であっても実施してみることが重要であり、失敗経験もまたノウハウになるのである。

以上