

インタビュー

「人は財産」「人にこだわる経営を」 多様な新制度で定着率向上を実現

トランコムD S 代表取締役社長

松葉純也 氏

トランコムグループで生協宅配事業を担う、トランコムD S(本社・名古屋市中区)。2006年にトランコムから分社し、取扱量と業績を順調に拡大する一方、生協事業におけるラストワンマイルの担い手として人材の確保が最大の課題となっている。そうした中、昨年の社長就任から「人は会社の財産」として新しい発想で施策を打ち続ける松葉純也社長に、同社の取り組みと今後の展望を聞いた。

(インタビュー／大澤瑛美子)

定着率の向上へ、3カ年計画で「働き方改革」

――まず、トランコムD Sの事業内容を教えてください。

松葉 当社は、トランコムグループで生協事業における「宅配のスペシャリスト」を標榜しています。02年にトランコムの一事業として愛知県で開始した生協の個人宅配業務が起源となっており、当時トラック10両で

開始した事業はお客様の紹介で広がって、現在は820両が運行するまでに拡大しています。従業員数は正社員が約900人、パート社員を含めると1000人超に上ります。毎年、安定成長を遂げていますが、今後は新しい仕事の開発にも取り組みたいと考えています。

――事業が順調に拡大しているのですね。

松葉 受託生協は7生協に増



松葉 純也 (まつば・じゅんや)

1983年生まれ、愛知県出身。2002年トランコム入社、配送スタッフとして業務をスタート、12年神奈川営業所、山梨営業所、静岡営業所の兼務所長、15年西日本マネージャー、16年取締役、17年に代表取締役社長就任

え、愛知、岐阜、三重、大阪、神奈川、静岡、山梨、東京の41拠点で配達を行っています。ちなみに、一部生協のDC・TCにおけるロジスティクス業務はトランコム本体が担当していません。取扱量は順調に伸びていますが、人手不足にある中、いかに人材を増やしていくかが最も重要な戦略となっています。

「人は会社の財産」であることを体現する仕組みを構築し、良質な人材を集め、育てていくことが、経営の全てです。社長着任からの2年間では、この「人」の部分に手を入れてきました。

――貴社でも人手不足感が増しているということですか。

松葉 実は、採用自体はできている方で、年間の採用人数は約500人に上ります。ただ、そのうち大半が入社1年以内で辞めてしまい、中には入社1ヵ月で退職してしまう人もいます。状況です。会員に直接商品を届け、営業活動も行う生協宅配は、どちらかといえばサービス業に近く、ドライバーク職を意識しないで入社してくれる人が多い反面、実際の仕事とのギャップから退職してしまうのかもしれない。その対策のひとつとして、今期からの3カ年計画で「働き方改革」に着手しています。

――「働き方改革」ではどのようなことに取り組んでいますか。

松葉 「今より短時間勤務で給与が増え、仕事とプライベートが両立できる会社」を目標に



「宅配のスペシャリスト」を標榜

据え、宅配を担当するスタッフの業務内容を見直ししました。彼らは朝出勤してトラックに荷積みし、配達に出かけ、会員宅では商品を届けるのみならず、その会員に適した商品の紹介も行います。夕方に配送センターへ帰着してからも、伝票処理に加え、注文のない会員への電話営業を行うなど、仕事の量も幅も多い「スーパーマン」のような業態です。しかし、これでは続けていくのにハードルが高いと考えました。

そこで、出発前の荷積みと帰着後の伝票処理を別の方に担当させ、その分スタッフの力を、会員とのコミュニケーションに振り分けられるようにしました。この仕組みを採用したモデルセンターでは、月間の残業時間が従来の60〜70時間から40時間以内に縮まり、社員の定着率も上がりました。

「残業補償制度」で不安を払しょく

——かなり抜本的な改革とありますが、展開する上でのポイントはありませんか。

松葉 スタッフには、残業時間の削減で収入が減ることへの不安がありました。そのため、思い切って残業時間が40時間以内であっても40時間分の残業代を支払う「残業補償制度」を作りました。もちろん40時間を超えた残業代も支払います。この制度であれば、時間当たりの仕事の質を高めて、なるべく早く帰った方が得です。原資は、分業化による生産性向上と顧客サービス品質向上で得られる収益拡大で創出できます。

この「残業を減らして生産性を高め、給料を増やす」という考え方をしっかりと現場に伝えることには、こだわりました。もちろん、その大前提に「お客様に、安全・安心に商品を届けること」があることもきちんと説明しました。経営と現場にギャップが生まれると、取り組みは進みません。働き方改革は、上から「残業時間を減らせ」と一方的に押しさえつけるのではなく、現場の仕組みを見直し、その状態で仕事ができるか理論的に検証した上で、モデルとなる成功事例を示すことが重要です。当社では今後3年間で、これらの仕組みを全40拠点へ展開する計画です。

「年功加算金」で3年内離職率を改善

——働き方改革で入社前後のギャップが埋められつつあるのですね。

松葉 働く環境は改善していますが、仕事ですから当然、厳しいこともあります。そこを乗り越えられるよう、新入社員に

「ビジョンブック」を渡して、目指すスタッフ像を描いてもらうようにしました。目先の給与や仕事の大変さだけを見ると、条件の良い会社へ人材は流れてしまいますが、その先のビジョンがあれば志のある人は続けてくれます。合わせて、3年内離職率の改善と、「長く勤めることが会社への貢献になっている」ということを理解してもらいたいとの思いから、勤続年数が3年・5年・10年の賞与に加算する「年功加算金」も作りました。こうした施策も、定着率の向上につながっています。

——ITシステムの活用なども働き方改革に役立っているのでしょうか。

松葉 スタッフの携帯電話を全てスマホへと切り替えました。現在、デジタルデータ化された配送マニュアルをスマホ検索できるようにし、客先でのイレギュラーなどに対応しやすくする仕組みづくりを進めており、来春にリリース予定です。また、この3年間で全車両に装着予定の新型ドライブレコーダー



働き方改革の仕組みを全センターへ

は、管理者の働き方改革にも貢献しています。日報などの帳票が手間なく出力できる上、出発時には免許証の確認が必須となるなど業務を軽減するとともにチェックの漏れを「仕組み」で防止します。ハード面という意味では、トラックの車体そのものについても、より作業のしやすい仕様への変更をゼロベースで考えている所です。

若い人の「仲間意識」に訴える募集戦略

——人材募集への応募は寄せられているとのことですが、何か秘策はあるのでしょうか。

松葉 当社の業務は配達先での手卸しを伴うため、体力のある若い人へのアプローチを重視しています。具体的には、求人情報誌への掲載に加え、HPやSNSで「働きやすい環境」であることを積極的に発信しています。「代表の顔と考えを示さなくては、安心して入社してもらえない」と考え、HPには私の顔写真とコメントも載せました。SNSではとくにインスタグラムへ全拠点の写真を日替わ

りでアップし、「いいね」の数で年間表彰する企画も進めています。

また、採用活動用の動画「ANDS」も来春の公開を予定しています。社名の「DS」は元々「Delivery Service」の略ですが、当社では改め「Delivery Smile」と命名しており、宅配を利用頂いた会員に対し、質の高いサービスはもちろん皆が幸せになれるような「笑顔」をお届けしています。我々が大事にしている概念「ANDS」のSは、「S」[Smile]に「Speed」[Study]などの頭文字を重ねたものです。動画では「つなぐ」をテーマに、「仲間意識」を伝えたいと思っています。配達は外に出ると一人ですが、今進めている分業化はまさにチーム化であり、仲間と楽しく働ければ、良い仕事ができるものです。

——実際に、働いているのは若いスタッフが多いのですか。

松葉 数年前まで当社の社員平均年齢は20代で、今は32〜33歳ぐらいになっています。若い分、応募者にはドライバー未経験者も多く、準中型免許を持たない人でもまずは入社してもらえるように1t車の配送トラックを新たに購入するとともに、入社後の免許取得支援制度も用意しました。とはいえ、以前と比べると若い人も徐々に集まりにくくなっており、募集年齢を引き上げるとともに、最近では女性の強みを活かすため女性スタッフの採用にも力を入れています。



女性スタッフの活躍にも期待

——女性スタッフは順調に集まっていますか。

松葉 採用拡大に向けて、1日4時間以上の勤務で正社員待遇とする、「時短正社員制度」を設けました。しかし、時短正社員として募集を掛けても思うような応募がなく、「女性求職者は必ずしも正社員で働きたいとは考えていなかった」ことがわかりました。結果として、改めて短時間勤務の「パート社員」の制度を見直した上で募集し、本人の希望に応じて時短正社員にステップアップできるようにしました。同一労働同一賃金という考え方で配達に関わる全従業員のスタート時給単価を統一しました。当社では「パート社員」「時短正社員」「正社員」と全員同じ仕事をお願いしており同じ待遇である事が重要だと考えています。これまでこうした試行錯誤をずっと続けてきているのです。

——ここまでは「改善」、これからが「改革」

——多様な施策をお聞かせいただきましたが、今後の課題や



“つなぐ”がテーマの「ANDS」

展望についても教えてくださいます。

松葉 これからは、仕事そのものの仕方を選べる仕組みにしていきたいと考えています。しっかりと働いて稼ぎたい人と、勤務時間は短く収入もそこそこでもいいという人、その両方に合った働き方を用意していきます。それこそ、当社の社員としてではなく、個人事業主として働いてもらうモデルがあってもいいかもしれません。

既に、「もっと稼ぎたい」というスタッフには、トランコム的大型トラック運転手へとステップアップする道筋も用意し、実際にその道を進んだ人もいます。チームリーダーからマネジメント方面へ進むようなキャリアアップもあります。社員の多様なニーズの受け皿を用意し、その道筋を付けることが本当の「改革」であり、ここまでの取り組みは「改善」に過ぎません。

——その点では、トランコム
のドライバー確保にも貢献している
といえますね。

松葉 この件のみならず、当社が担うBtoC領域は、トラ

ンコムとして未経験の分野であり、様々な取り組みにチャレンジしながら経験を積んでいきたいと思います。トランコムは会社規模が大きい分、社内制度の見直しなどには慎重な判断が必要となります。そこで、まずは当社で試してみ、成功した事例をトランコムが活かす——といったような役割も担っているといえます。

——冒頭、新しい仕事にもチャレンジしたいとお話もありましたが、具体的なイメージはありますか。

松葉 「トランコムDSでしかできない仕事」を考えています。当社は生協に育てられた会



一人ひとりが成長できる会社を目指す

社で、お届け先とのコミュニケーションから、その人の生活まで考えられることが強みです。こうした仕事での気付きが、新しい提案につながります。たとえば、高齢者の見守りや買い物代行、生活支援など生協の仕事で培った「人の強みを活かせる仕事」を模索していきます。

——今、大手ECのラストワンマイル業務で新規参入会社が増えています。そうした事業は検討されないのですか。

松葉 その仕事では、先に見出すものが何もないと思っています。「この仕事をしてよかったです」という「お金以外のやりがい」を重要視したいのです。当社ではかつて、配達件数に応じた歩合給を導入したことがありました。その結果、社員が「配達ロボット」のようになってしまい、お客様からの信頼も失ってしまいました。そこに戻したくないという気持ちも大きいです。会社は個人が成長する畑であり、この会社での仕事をきっかけに、一人ひとりが成長できることを一番大切にしていきたいです。

ゼロ 1月から輸送料金を改定

賃金上昇などのコスト増が経営を圧迫

完成車輸送大手のゼロ（本社・川崎市幸区、北村竹朗社長）は、2019年1月1日の輸送依頼分から輸送料金を値上げ改定すると発表した。

改定理由について同社は、「労働力需給逼迫を起因としたドライバー不足と賃金上昇・採用費用の増加、燃料費高騰、車両制限令ならびに路上荷扱い制

限や働き方改革等のコンプライアンス対応のコスト増要因により、極めて厳しい状況となっております。経営を圧迫する大きな要因になっている」と説明。地域ブロック化や輸送効率化、コスト管理の徹底などを努めているものの、輸送体制の維持のためには料金改定が必要だとしている。