

働きがい向上の取組事例

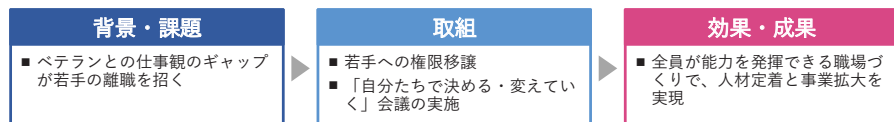
(取材日：2020年9月15日)

株式会社トレンディ茨城

企業の取組の視点

| 本社所在地 | 茨城県水戸市 谷津町1-30 | 創業年 設立年 | 1978年 | 従業員数 | 36名 | 制度づくり | | | 効果的なマネジメント | | |
|-------|--------------------------------|------------|-------|------|-----|---------------|-----------|-----------|----------------|------------------|-------------|
| | | | | | | 組織管理・ 業務管理 | 評価 処遇 | 人材 育成 | 有効な リーダーシップ | 適切な コミュニケーション | 自己実現 の支援 |
| 事業内容 | 飲料の近距離配送を中心に、自動販売機の設置・管理や保険販売等 | | | | | 円滑な 人間関係 | 安全・ 衛生 | 信賴の 構築 | 価値観の 共有 | | |

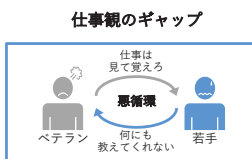
若手への権限移譲で管理職・ベテランも成長。全員が能力を発揮できる職場づくりで人材定着と順調な事業拡大を実現



働きがい向上の取組の背景・課題

ベテランとの仕事観のギャップが若手の離職を招く

- 近距離の貨物配送を事業の中心であり、従業員の大半を占めるドライバーは中途採用者が多かった。ドライバー歴の長いベテランが増えていく中で高齢化が進んでいた。
- 安定的な企業成長と人手不足解消、ドライバーの若返りを期待して若い世代のドライバーを採用したところ、ベテランと若手の間に仕事の進め方や育成方法、日々のコミュニケーションに大きなギャップが発生。新規採用者が入っては離職する悪循環が生じていた。
- その問題を解決するため、若手とベテランドライバーがお互いを理解し合うことが重要と考え、「トレンディ茨城の一員」としての意識を高め、連帯感をもって一緒に働ける職場環境の実現に向け、取組を進めることになった。



取組 1 若手への権限移譲で従業員の相互理解と学び合いを促す

取組内容

若手とベテランを分けたチーム編成で、若手へ権限を移譲し、自由に意見や提案をできる場をつくる

- ドライバーは4つのチームに分かれて車両管理からシフト管理、配送業務までの業務を行っている。この4つの班の構成を、管理職・ベテランのみのチームを1つ、中堅・若手を中心のチームを3つとし、意図的にベテランと若手を分けている。また、チーム内でリーダーを1人選び、リーダーがチーム運営を行う(図1)。
- 中堅・若手中心の3つのチームのリーダーと部長による4名でのリーダー会議を月1回実施。あえて管理職・ベテランがいない会議とし、管理職・ベテランはこの会議について基本的に口出しせず見守るというルールで運用することで、中堅・若手の意見や提案を部長が受け取り、経営者層に直接提案できる場を創り出している。



取組の効果

「若手はベテランの大変さを知る、ベテランは若手を信じて任せる」で、相互理解が進み、学び合う職場に

- 中堅・若手のリーダーは、従来管理職・ベテランの担当業務だったシフト管理を任せられることで、「人をまとめる立場」の経験を通して、管理職・ベテランの仕事の大変さを実感し、将来の自身キャリアを意識して仕事を進めるようになってきた。
- 中堅・若手には、自分たちの意見を経営者層に提案・採用される過程を通じて、仕事での達成感が増し、業務へのモチベーションが向上している。
- ベテランにとっては、「若手を信じて任せる」大事さを知るとともに、若手の考え方を学ぶ良い機会になっている。

取組2 「自分たちで決める・変えていく」会議で生産性向上

取組内容

業務手順(配送ルート)をドライバー同士の話し合いで統一

- トラック配送の目的地までのルートは複数あり、各ドライバーが「自分が走りやすいルート」を選びがちであった。また、新人ドライバーは最初に先輩に教えてもらったルートをそのまま継承していくことになり、安全かつ効率的な配送ルートの統一ができていなかった。
- このような状況を背景に、配送ルートを統一するための会議を設定(図2)。前述のチーム編成の工夫やリーダー会議で培った「皆で話し合う」「自分たちで決める・変えていく」の実践の場として、ドライバーだけで構成した。
- 会議では「どれだけ速く効率的に走れるルートか」という点と「事故を起こしにくい安全なルートか」という2つの視点から、意見を出し合って、2つのバランスのとれたルートを統一ルートとして決めている。

図2 自分たちで決める・変えていく会議



取組の効果

日々の業務の効率化と成長速度の向上を実現

- ルートを統一することで更なる安全運転と業務効率化を実現。話し合いの中で、各ドライバーの運転時の工夫や作業効率化のヒントを共有することができ、ベテランから若手に技術や知識が伝承される機会にもなっている。
- 新人ドライバーに教えるルートが統一されたことで、育成の時間やコストが削減された。どの先輩と一緒に走っても同じルートを教えてもらえることで新人の混乱も減り、成長速度も速くなった。
- ムダを省くことで、人材の即戦力化の効果で、生産性が向上している。



ドライバーは元々独立心が強く、「先輩の背中を見て育つ」ことが昔は一般的でしたが、最近は「先輩から教わりたい、色々教えて欲しい」という若いドライバーが増え、それが考え方のギャップを生んでいたようです。お互いの仕事への考え方や情熱を知る取組を通して、相互の理解が深まって職場の雰囲気も変わりました。今は年齢に関係なく、皆でアイデアを出し合って、仕事の進め方をより良くするためのコミュニケーションがあちこちで見られます。

運用面のポイント 従業員の声をしっかり聴く経営者層

経営者層(社長と部長)が従業員の声を肯定的に受け止め支援する

- 部長は、リーダー会議やルート統一のための会議に出席し、その中で出てくる提案をまずはしっかりと受け止めている。「社長に承認をもらえるか」「会社の仕組みとして導入・運用できるか」といった経営者の目線で考えたり、場合によっては再検討を求めると、実際に社長の承認を得て社内に導入することまでを見据えて、提案者に助言や指導を行っている。具体的な示唆を与えることで、若手が自ら考えることを促し、意欲向上と成長につなげている。
- 社長は、従業員の提案を可能なものは積極的に取り入れることで、従業員の「自分たちの提案が仕事をより良くする」という実感につなげている。時には手当の支給希望など、新たなコストが発生するものもあるが、趣旨・内容・効果を考慮して判断している。



企業経営上の効果・成果

全員が能力を発揮できる職場づくりで、人材定着と順調な事業拡大を実現

- 若手ドライバーの離職率が大幅に改善。平均勤続年数も伸びており(図3)、知識と経験が豊富なベテランが増加し、ベテランが若手を育成することが定着につながるという好循環が生まれている。
- 従業員の相互理解、コミュニケーションが増えたことで、従業員同士が業務を調整し、「休める時は休む」といった働きやすい職場風土ができている。その結果、2019年度の全社での有給休暇取得率は80%を達成(図3)。
- 従業員へのアンケートでも「風通しの良い職場」であるという会社評価が上昇しており、従業員の会社に対する満足度や仕事へのモチベーションに良い影響が出ている(図3)。
- 順調に事業拡大を続け、2020年も前年度を上回る業績を達成。新規顧客も増え、2021年には茨城県内に新規営業拠点を開設予定。

図3 企業経営上の効果

| 項目 | 数値の変化 |
|--------------------|---------------------------------|
| 若手の離職率 | 50% (2016年) → 5.8% (2019年) |
| 有給休暇取得率 | 16.4% (2017年度) → 80.4% (2019年度) |
| (風通しの良い職場)従業員アンケート | 40.8% (2018年) → 50.4% (2020年) |
| 業績(純利益) | 過去3年間で約40%増加(2020年9月30日時点) |