

No.007 (株)グリーンパックス 【輸送モード:トラック】

「親会社の物流改革を通じて、グループ長を育成し、安全・品質向上とコストダウンを実現する」

1. 概要

企業情報

所在地	埼玉県南埼玉郡白岡町下大崎 911-5			創立	1993年
年商	4.6億円	人員数	25名	資本金	2,000万円
拠点数	本社及び流通センターの2拠点	車両等	10両	(8ton:2両、4ton:7両、2ton:1両)	
事業内容	一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、保管荷役、引越し他				
輸送品目	包装用ラミネートフィルム製品、原材料等				
取引先	大成ラミック(株)他				

組織的安全マネジメントの特長

<p>事故処理の時間と労力をムダと考え、企業と社員を守るためには、安全・事故防止が第一であることを社長自身が掲げ、24時間体制の点呼も実践している。</p>
<p>社長就任当時は、スタッフとの業務方法などに関する意見の応酬・葛藤が幾度もあったが、安全の必要性を事あるごとに説くことにより、安全体制の構築に向けて確実に向上し、当時のスタッフも現在グループ長等として業務体制の要として活躍している。</p>
<p>事故が何処で、どの時点で発生したのかを徹底的に6か月かけて究明し、協力会社に提示して改善してもらってきている。</p>

調査者所見

<p>外部の物流会社から起用されたトップが、既存の輸送業者との利害関係を克服し、製品配送業務を含む業容拡大とコストダウン、親会社向けの物流サービスの拡充、顧客である納入先への輸送品質の更なる向上など親会社の物流改革に取り組んできている。</p> <p>同時並行で、改革の先頭に立ったトップの現場行動、事故ゼロを実現するまでの業務改善、協力業者の輸送品質の向上が果たされている。</p> <p>これらを通じた現場リーダー、ドライバーと膝詰めでの指導・育成を行う姿やその苦勞、そして何よりも、親会社のトップから期待されたことを全身全霊でやり抜く使命感の強さが肌で感じられた。</p> <p>現場訪問時は、訪問調査することが事前に伝えられていなかったとのことだったが、車両・構内も綺麗に整理、整頓されており、グループ長をはじめ社員全員が常日頃から実践している姿勢を感じた。</p>

調査情報

調査日	2009年7月10日	訪問先	本社(車庫)
対応者	代表取締役社長、管理部長、業務部長代理、業務部業務課長補佐		

(注) 企業情報等の内容は調査日を基準日とした内容である

2. 会社の概要、創業からの成長経過

親会社は、プラスチックフィルムを中心とした液体・粘体自動充填フィルム・レトルト袋・チャック袋の製造販売、液体・粘体用自動充填機等の開発・販売等を行う大成ラミック(株)である。白岡に工場を構え、札幌、盛岡、仙台、名古屋、大阪、福岡に営業所を持つ東証一部上場企業である。

平成5年に、親会社の100%子会社として設立された。当初は、親会社の工場内での仕掛品移動、整袋、検品を主業務として行っていた。その後、製品配送業務の内製化を模索したが、既存の輸送業者との調整がつかなかった経緯がある。

平成15年には、製品配送業務を含む業容拡大とコストダウン、親会社向けの物流サービスの拡充、顧客である納入先への輸送品質の更なる向上のため、経営層の刷新が図られた。社長には物流企業で経験豊富な人材を登用し、本格的な物流改革の実現を目指した。車両も白ナンバーから緑ナンバーへの切り換えが行われた。

その後、認可事業者としてのコンプライアンスに順次対応した。また自社および協力業者に対して、配送先巡回による実情・実態調査を行い、輸送品質の改善、輸送品質向上会議の組織化を進めた。同時に、製品配送の自社便増車や業務プロセス・作業改善を通じて、親会社の物流業務の改革を進めた。

平成19年には、安全性優良事業所認定、グリーン経営認証を取得している。

現在では、親会社からの依頼により、関東圏をはじめ、長野、静岡などスポット輸送を行っており、該社の輸送量全体のほとんどを占めている。親会社の輸送のうち自車によるものが全体の約4割であり、その他は備車による定期便の運用や海外向けの輸送業務等を行っている。

これらの改革の裏側で、創業以来の社員と当時の社長（現在は定年を迎え、管理部長として勤務）の間の融和・方針の遂行は困難を極めた。しかし、当時の社長が率先垂範で改革を推進し、グループ長をはじめとした社員との膝詰めでの対話・指導により、次第に組織の体質も改善されていった。

現在では、この経験を経たグループ長が、実務を仕切って、増員したメンバーの管理をこなせるまで資質向上が図られてきた。創業時から経営層刷新当時まで勤務したドライバーは現在でも全員残っている。

3. トップの考え方

平成 15 年の外部への本格的な輸送業務の展開期に、親会社からの依頼を受け、当時社長(現管理部長)に外部から起用され就任した。

平成 15 年の社長就任時は車両 5 両の設備であったが、月に 2~3 回の車両事故が発生する時もあった。事故処理の時間と労力の損失をムダと考え、社長自身が先頭に立って改善に乗り出した。企業と社員を守るためには、安全・事故防止が第一であることを掲げ、安全・品質体制の整備を図ると共に、現在のグループ長等の要となるスタッフの人材育成に、社長自ら添乗指導や 24 時間体制の点呼を実施するなど安全活動の実践に没頭した。

平成 15 年の社長就任当時は、業務方法などに関してスタッフとの意見の応酬・葛藤が幾度もあったが、物流の改革を進める中で、安全の必要性を事あるごとに説き、安全体制の構築に向けて確実に向上していった。当時のスタッフは現在もグループ長等として業務体制の要として活躍している。

一方、安全・輸送品質に対する信頼を獲得出来たことから、親会社から業務支援を受けられるようになった。他の事業者との協力作業であったものが、親会社の工場内業務以外全ての物流業務、輸送をコントロールするようになった。

将来は、現在の製品・材料・廃棄物の輸送のほかに、親会社の原材料の輸送、荷役・保管関係業務に関わる一切の業務を委託したいと考えている。

現社長は、平成 15 年以降の改革を親会社サイドから共に推進してきた親会社の幹部である。現在まで築き上げてきた土台に、今後更なる発展を目指している。

4. 組織的安全マネジメントへの取り組み

A) トップのコミットメントと行動

ポイント	CL 項目※
◆事故処理の費用と時間に要した時間が最も大きな損失と考え、事故ゼロが企業、社員にとって大事だと考えている。	A 1、B 1
◆当時は、まだ現場優先的な意識が強いとの懸念を抱いたため、安全第一を掲げ、まずグループ長から育てている。	A 1、B 1 B 5、C 2

※CL 項目とは、組織的安全マネジメントチェックリストの項目である。項目の内容については「7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果」参照。

- ・コンプライアンス精神を高めることがまず第一であった。
- ・事故処理の費用と時間が最も大きな損失と考え、事故ゼロが企業、社員にとって大事だと考えた。
- ・24時間の点呼体制を社長自身が実践した。
- ・当時は、まだ現場優先的な意識が強いとの懸念を抱いたため、安全第一を掲げ、まずグループ長から育てた。
- ・盆と暮れの時期にトップ面談を実施しており、作業内容の確認や安全に関する考え方など情報交換を行っている。
- ・グループ面談を実施している。

B) マネジメントシステム

ポイント	CL 項目
◆平成16年～17年にコンプライアンスの重要性を再認識するとともに、官庁への報告書類の作成業務と並行して「安全」に取り組んだことが現在の無事故につながっている。	B 1、B 5 、C 2
◆事故防止等の安全を図るために、給与にノルマ制度は行っていない。	B 1

【人事・マネジメント関連について】

- ・お預かりする製品が食品関係であるため、お客様への輸送品質の確保が第一である。
- ・輸送に際しては、衛生帽子や手袋などの着用が義務付けられる場合もある。
- ・平成16年～17年にコンプライアンスの重要性を再認識するとともに、官庁への報告書類の作成業務と並行して安全に取り組んだことが現在の無事故につながっている。
- ・平成18年～20年にかけて社員数が増えた。
- ・表彰制度は実施していないが、無事故などの業務成績を勘案し、賞与に現金で支給する制度を実施している。
- ・社員は、約2年のサイクルで各職場に配属され、各業務内容を把握する。
- ・給与は、固定給と残業代による形態になっている。

- ・地元の同じような業務レベルと比較すれば、高いクラスだと思われる。
- ・事故防止等の安全を図るために、給与にノルマ制度は行っていない。
- ・完全週休2日制の導入、15分単位の時間外制度など、待遇面を憂慮しており、現在は組合はない。

【安全に関する費用について】

- ・車両をはじめ、愛車精神、品質、安全面などに関する社員への指導教育に費用を掛けている。
- ・今後、外部研修に費用を掛ける話も出ているが、出来るだけ社内での切磋琢磨による資質向上を目指している。

C) 教育訓練制度

ポイント	CL項目
◆全ト協の安全活動にも参加するなど、事故がないことがどんなに素晴らしいことであるかについて、社員の意識を高めつついった。	C 2、B 1
◆月に最低1回、運行前点検を複数（整備管理者+2、3名）で実施し、留意点等の確認、指導を行っている。	C 2、D 2

【採用・新人研修関連について】

- ・ドライバーの採用に応募してくる人は、解放感を好んでくる人もいるが、それらの人に、協力意識を植えつけ、会社規程を守らせ、安全・品質の重要性を認識させることが重要である。
- ・入社時は、新入社員を親会社の加工衛生委員会に参加させ教育して頂いている。

【乗務員の研修等について】

- ・社内研修では、現在ヒヤリハットに重点を置き、パソコンで画面を見せて教育し、個別指導を行い、記録に残している。
- ・部長職による添乗指導を実施している。
- ・全ト協の安全活動にも参加するなど、事故がないことがどんなに素晴らしいことであるかについて、社員の意識を高めつついった。
- ・安全性優良事業、グリーン経営の認証をとることで、社員のモチベーションが上がった。
- ・仕事と扱う商品に関するスキルアップの向上を図っている。
- ・運行管理者の資格所有者は5名おり、今回新たに5名受験する予定である。
- ・整備管理者の資格保有者も現在2名いる。
- ・全員の車両の日常点検記録を管理、指導している。
- ・また、月に最低1回、運行前点検を複数（整備管理者+2、3名）で実施し、留意点等の確認、指導を行っている。
- ・全ト協の研修も受講させている。

- ・日野自動車から車両に関する講義指導など、外部から講師を招き研修も実施している。

D) 現場管理

ポイント	CL 項目
◆点呼時に、各運転者が運転日報にその日の安全運転目標を記入し、帰社してからヒヤリ・ハットを記入する。運転日報に「安全運転目標」と「ヒヤリ・ハット報告事項」を記入できる欄を設けている。	C 2、C 4 、D 5
◆グループ長は、2年の職場サイクルにこだわらず、グループとしての目標を掲げ特命担当として達成できるまで任務を担う。	B 1、B 4 、B 5

【日常業務等について】

- ・自車1両平均150km～200kmの走行距離を運行している。
- ・社員への指導、グループ長の資質向上とともに親会社からの信頼の確保を得ることにより、安全・品質体制の向上とともに現在に至っている。
- ・点呼時に、各運転者が運転日報にその日の安全運転目標を記入し、帰社してからヒヤリ・ハットを記入する。
- ・運転日報に「安全運転目標」と「ヒヤリ・ハット報告事項」を記入できる欄を設けている。
- ・グリーン経営の認証も取得しており、各車両の燃料消費量も記録、管理している。
- ・木材などのベニヤは、プラスチック製品の緩衝材等にしたり、木製パレットからプラスチック製パレットへの変更している。
- ・また、荷台にゴミや木屑などが散らかっている車両は使用しない。
- ・この結果、お客様からの信頼を受けて、該社の車両から優先的に荷卸ししてくれるケースもある。
- ・健康管理、無事故の達成、毎日の基礎が大切であり、QCの根幹でもある。
- ・創業時の社長の訓話でもある下記の言葉を毎朝社員は唱和している。
 - 我々は、礼節を重んじます。
 - 我々は、整理整頓に留意します。
 - 我々は、提案します。

【小集団活動について】

- ・小集団活動として、職場の業種別に物流グループ、移動グループ、配膳グループ、管理グループの4つのグループに分けている。
- ・グループ長は、役職に拘らず組織・職制として執行されている。
- ・昨年からは、グループ長の名称を採用した。
- ・グループ長は、2年の職場サイクルにこだわらず、グループとしての目標を掲げ特命担当として達成できるまで任務を担う。
- ・現在、グループ長の年齢層は30才～42才である。

- ・グループ長自身も運転者を務めている。
- ・小集団活動として、部長職も同席する夕礼・朝礼ミーティングが行われるほか、グループ同士(各グループ全員)のミーティングも実施されている。
- ・小集団活動での討議内容は、顧客からの要望事項、トラブル、事故などに関する情報交換等が主である。

【情報や会議、外部との連携について】

- ・平成15年～17年当時は協力会社も一同に集まったの安全会議を実施していたが、全員で集まることのできる日程調整が難しくなった。現在は3カ月に1回のペースで該社から主力の協力会社に足を運んで会議を開いている。
- ・内容は顧客及び配送先からの要望・クレーム、安全関係であり、特に問題のない協力会社については、書面にて情報を相互確認している。
- ・社内では、防火管理・環境安全管理委員会が毎月実施されており、安全パトロール、ヒヤリハットなどの防火、安全全般に関する討議、連絡等が行われている。
- ・月に1回又は2回、幹部会が行われ、会社の業績、安全、品質に関する会議も実施されている。
- ・職場懇談会や全体会議も実施されている。
- ・親会社の安全衛生委員会に毎月出席し、物流に対する指示、要望、改善事項、ヒヤリハット等について討議され、対策について改善されたか翌月に確認されている。

5. 顧客や取引先との関係

親会社である大成ラミック(株)は平成14年に東証二部上場の後、平成15年に一部上場を果たした。この中で益々のコンプライアンス・品質の向上を図るとともに物流部門の建て直しが行われ、関連会社の地盤強化も実施された。それと並行して、大成ラミック(株)の社内間輸送から外部お客様への製品輸送作業への本格的な業務展開のため、運用形態の変更が図られた。

変更には多くの労力が必要とされたが、親会社からの安全に関する具体的な指示と、グループ長の資質向上、社員全員の安全への取り組みに向けた切磋琢磨する向上心が原動力になり、実現した。

また、それまでに培われた親会社からの信頼により、運送業務における協力や、物流担当の役員を招くことができたことなどのバックアップも運用体制の強化の一因となっている。

6. 安全に関する実績データ

【交通事故発生率】

年	事故件数
平成16年	6件
平成17年	2件(塀への車両接触等)
平成18年	1件
平成19年	1件 (0.33件/10万km)
平成20年	0件 (0.00件/10万km)

計算式：事故件数÷走行距離×10万km

平成19年6月の事故の後、無事故記録が続き770日を超え、現在1,000日の目標に向かっている。

品質事故としては、積み残し(残貨)、異物混入、油汚れなどがあり、発生するたびに原因を究明し、改善されていった。事故が何処で、どの時点で発生したのか徹底的に6カ月かけて究明し、協力会社に提示して改善してもらったこともある。

現在は、10,000ケースに1個の事故比率を目標に掲げ、協力会社も協力、実践してくれた。

7. 組織的安全マネジメント チェックリスト自己評価結果

区分		項目		評価
A	トップのコミットメントと行動	A 1	行動見本（現場巡回）	イ
		A 2	経費予算配分	ウ
		A 3	賞罰制度	イ
B	マネジメントシステム	B 1	理念・行動指針	イ
		B 2	マネジメントサイクル	ア
		B 3	情報管理のしくみ（安全の実績・情報）	イ
		B 4	人員配置と異動	ア
		B 5	管理者育成	イ
		B 6	協力業者管理（関連会社等）	イ
		B 7	お客様の評価	ア
C	教育訓練制度	C 1	採用・新人教育	ウ
		C 2	運転スキル、作業スキル訓練	イ
		C 3	事故分析、再発防止教育	ア
		C 4	KYT、ヒヤリハット	イ
		C 5	小集団活動（班活動）	イ
D	現場管理	D 1	ルールの順守	ア
		D 2	日常点検・整備	ア
		D 3	整理、整頓、洗車、清掃	ウ
		D 4	現場巡回指導（街頭指導）	イ
		D 5	点呼・朝礼	イ
		D 6	身だしなみ、服装	イ
		D 7	挨拶、返事、報告	イ
		D 8	時間管理、生活管理	ア
		D 9	協力意識	イ

※組織的安全マネジメントのチェックリスト（詳細）は、国土交通政策研究所のホームページから入手可能。検索エンジンで「国土交通政策研究所」と入力。“●研究会・アドバイザー会議等”のページにある“運輸企業のための組織的安全マネジメント手法に関する調査”「第3回アドバイザー会議資料（平成21年3月17日）資料3」の郵送調査票参照。



写真1
車庫風景



写真2
低公害車設備車両



写真3
ベニヤ材に変わるプラスチック製緩衝材



写真4
事務所内掲示風景
無事故無災害記録



写真5
事務所内
新型インフルエンザ対策

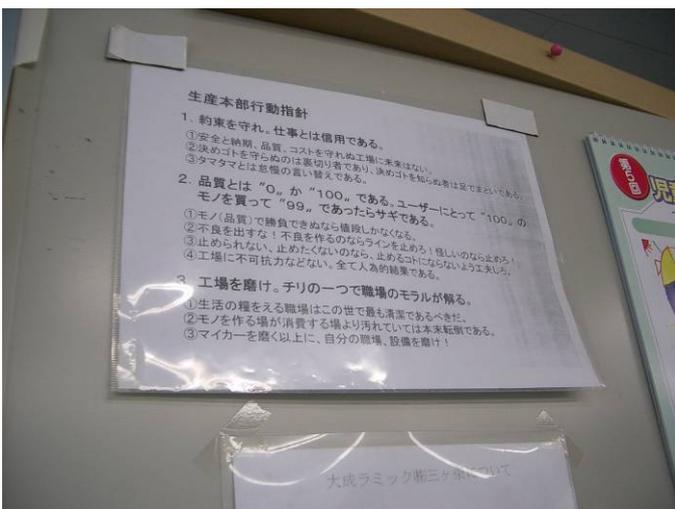


写真6
事務所内掲示風景
行動指針



写真7
事務所内掲示風景(1)

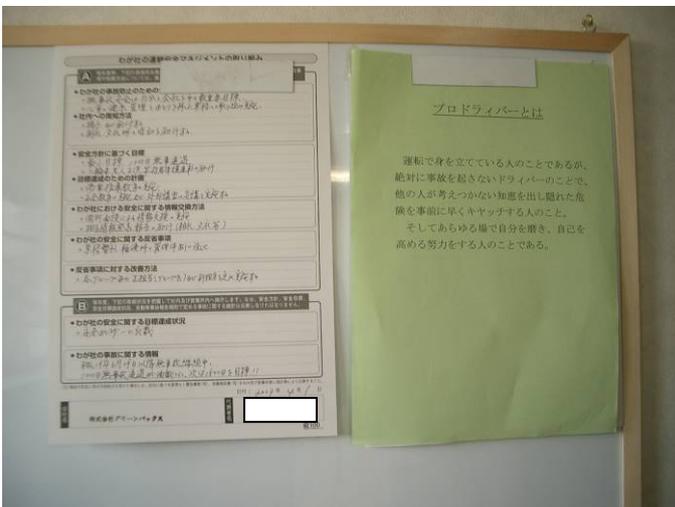


写真8
事務所内掲示風景(2)

以上