

連載（物流）：物流不動産ビジネスの業界化に向けて②

## 「ビリヤード・コンバージョン」 導入で人財育成加速、事業を強化



(株)イーソーコドットコム

代表取締役 早崎 幸太郎

◆ 連載監修：大谷 巖一（イーソーコグループ・会長）

### 1. はじめに： イノベーションから 人財事業が重要なポジションに

コロナウイルスによる「グレート・リセット」は、常態化されてきたルールを一新し、世界中の社会経済に大きな変化を与えようとしている。これまでのビジネスモデルがディスラプションされることで、革新のフェーズへと移行した勝ち組企業を強気に後押しする。その一方、旧態依然としたビジネスモデルを行う企業は窮地に立たされつつある。

ウィズコロナ、アフターコロナからテクノロジー（IT）を活用したイノベーションのフェーズが急速に高まりを見せ、課題に対するニーズと新たな価値が求められるようになってきた。イーソーコグループでは、会長・大谷巖一がよく言うように「ピンチはチャンス」と捉えている。古い文化から生まれ変わっていく新たなニーズの価値、新しい市場開拓の本格化を進める。そこで重要項目が人財の活用である。従前より人財育成は成長戦略の要としてきたが、コロナ禍において人財事業がより重要なポジションに格上げされてきた。

イーソーコグループの人財とは、さまざまな現場で活躍する物流不動産ユーティリティプレイヤーを指す。当グループに入社した社員は、半年間の基礎研修期間を経て、ジョブローテーションで各現場の業務を経験する（図1）。その一環で合併会社への派遣が進み、いよいよ物流不動産ユーティリティプレイヤーの活躍の場が全国展開してくるようになってきたのである。

多種多様なジョブローテーションを後押しするのは、テクノロジーの活用である。彼らは全国どこにいても、ITツールを活用することにより、リアルタイムなコミュニケーションが可能になった。

全国各地で活躍し、当グループの目指す「物流不動産ビジネスを通じて、新たな価値を創造し、社会を豊かにする」としたミッションの実現が見えるようになった。



図1 ジョブローテーション

### 2. コロナ禍で増加した 派遣業務

当社では、これまでも物流不動産ユーティリティプレイヤーの派遣を数多く扱ってきた。イーソーコの合併会社やお付き合いのある倉庫・物流会社で、マンパワーが足りないなどのニーズ、困りごとに対応する。例えば、フォークリフト免許を所有し、オペレータとして活躍する人、袋詰や値札付けなどの流通加工を得意とする人、または倉庫営業ができる人など、裾野は非常に広い。繁忙期を中心に



依頼は相次ぎ、日々最適な社員を派遣している。

これまでは月単位といった、ある程度長期的な派遣となっていたが、近年の傾向として、1日単位の派遣ニーズが増加していった。物流業は繁閑の差が大きい、コロナの影響から特定貨物が急激に増えてきた結果、物流現場で混乱が生じた企業も多い。

例えば、2019年10月にイーソーコと資本・業務提携したLIS（8月1日に丸新運輸から社名変更）の場合、営業用パンフレットなど流通加工業務の依頼を受託している。岩瀬純子社長は「イーソーコの人財はジョブローテーション研修を受けているため、安心して仕事を任せられる」と喜んでいただいている。LIS以外の現場では、午前中の入荷時に人手が足りない現場、出荷前の流通加工、梱包などの作業単位・時間で切り分けた依頼も増えていった。

短期間の派遣ニーズは、派遣業務を行う当社としても都合がよい。長期間で社員を拘束するより、短時間で生産性を高めることができるためである。そこで当社では日単位ではなく、時間単位の派遣業務を開始した。受け入れ先企業は時間単位の派遣により、集中した労働力による生産性向上から1日の仕事を短時間でまかなえるコストメリットが生じる。結果として、仮に時給が2~3倍になったとしても高いコストパフォーマンスを発揮できる。

ジョブローテーションを経験した社員は、イーソーコグループ本社に隣接する関連会社（東運ウェア



写真1 庫内作業

ハウス）で庫内業務の基礎を身につけることができる（写真1）。庫内業務は物流現場によってさまざまである。他のオペレーションで運用される物流現場に派遣され、数多くの作業に関わることでスキルアップにつながる。派遣業務はジョブローテーション応用版といってもいいだろう。

そこで、当グループは若手社員が各自スキルアップした詳細を電子マニュアルツール「e-teach」への落とし込みを習慣的に行う。ただ作業をこなすだけでなく、別の人が同じ作業をする際に一目でわかるようにマニュアルを作成する。マニュアルはQRコード化することで、スマートフォンで読み取り、確認することができる。この繰り返しで人財を強固なものとし、e-teachのコンテンツが増えると同時に、会社基盤も強くなっていった（写真2）。



写真2 倉庫内のQRコード

### 3. 情シス要員として人財派遣

大企業にはIT専門の情報システム部「情シス」といわれるセクションを配置するが、中小規模では専属で部を置く余裕はなく、総務部が兼務していることが多い。しかし、ITに強い社員ばかりでないため、電話、FAX、通信機器のトラブル対応まではできても、ネットワークやPC上で使用するOSやアプリケーションなどの不具合発生時には壁にぶつかることも多い。これが中小企業でIT化が進まない大きな要因である。

イーソーコグループではそれら「情シス」部隊の人財を物流不動産クーティリティープレイヤーのスキルに追加、派遣業務の拡大を狙う。担当する人財は若手社員たちである。デジタルが当たり前の時代

に生まれてきたことから「デジタルネイティブ」とも呼ばれる彼らZ世代はIT機器に嫌悪感がないことから、人財シェアの一環として、ITスキルを活かした派遣業務が可能となった。

多くの中小企業においてIT、テクノロジーの使いこなしは、業務上の運用から身近なものも含めて、ベテランと若手社員の差異が生じやすい。なぜならベテラン社員は従来の仕組みを変えたくないと考えがちだからである。それらにこだわりを持たない若手社員はITを使いこなしした効率性の実現に最適である。ミスを恐れずにチャレンジできる環境を整えることで、自由な発想と高い対応力でさまざまな現場で最適化ができる。

当グループでは、若い社員が現場で対応する際の技術力は本社側の専門部隊がサポートすることで、顧客のニーズに対応し、不安を解消することができる。こうしたITに関わる案件は、プロに任せる部分と社内でITリテラシーを高めていく実践教育を施し、平行して伸ばしていくことが望ましい。ITの理解が低い場合、必要ではないソフトウェアの導入やマーケットプライス以上の金額を支払ってしまう事例も少なくないからである。今後、情シスの運用はさらに強化していきたいと考えている。

### 4. ビリヤード・コンバージョンで属人化防止

本連載で、私やイーソーコ会長・大谷も度々記してきたが、当社の人財育成の柱となるのがジョブローテーションである。新入社員をさまざまな部署に異動させ、広い範囲にわたって業務知識を修得できるメリットがある。

中国EC大手アリババ傘下のスーパー「盒馬（フーマー）」は、社員シェアを実施する興味深い取り組みを開始した。ネットスーパーのラストワンマイルを担う配送マン増員に迫られた同社は、他店から社員をドライバー職に派遣、人財シェアを行うことで急増する宅配ニーズに対応した。現場間で社員をシェアすることができれば、他業種の経験値も高まる

と同時に、生産性も向上する。この狙いはイーソーコグループと共通している。

ジョブローテーションで物流・不動産・建築・ITなどの業務の横串を通し、活躍する「物流不動産クーティリティープレイヤー」の業務を実務において後押しするのがスマホなどを用いたIT運用である。若い社員が客先で深い質問を投げかけられても、テレビ電話機能で社内にいる上司、先輩たちとつながることができる。イーソーコにはさまざまな業務の経験値をもつスペシャリストが在籍しており、若い社員へのアドバイスをはじめ、場合によっては直接顧客との交渉ができ、そのまま取引となる事例も多い。

そんな中、当グループでは「ビリヤード・コンバージョン（以下、BC）」という新たな制度を取り入れた。当グループの造語で、人財を玉突きしながら配置転換させるもの。大卒の新入社員をゼロベースから活用する仕組みとして、労働生産性を上げるために当グループが編み出した（図2）。

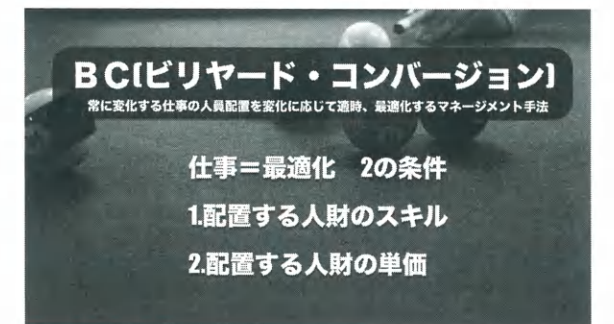


図2 ビリヤード・コンバージョンの定義

長い間、中小企業の物流現場を見てきた大谷は、日本の労働生産性が向上しない要因は「多動力を持たず、自分の仕事だけをマイペースにこなし、共有しないことで社内既得権益化をつくることだ」と結論づけた。例えば、庫内で自分が所属するAチームのメンバーは仕事が終了したら、仕事を抱えて残っているBチームを横目に帰宅する。また、繁忙期の物流現場の応援に社員が駆けつける場合、ベテラン



にしかできない業務を新人は対応できず、その逆で誰でもできる作業をベテラン社員が行うなど、構造改革の必要性を大谷は主張する。

それら「不都合な真実」の解消に有効なのが、多動力を用いて人時生産性を上げる手法である。その一環として、当グループはチーム制の派遣も採用した。担当社員が別業務などで仕事に入れない場合、別の社員がコンバージョン（転換）するもの。物流業界にありがちな「業務を属人化」させないための対策にも有効で、社員たちには多くの現場を経験するメリットもある。

あくまでも一例だが、時給1,200円は誰でもできる業務を担当、2,000円は資格保持者のみができる業務を担当、また5,000円は現場のノウハウを知り尽くしマネジメントができる人など、適材適所で社員スキルに合わせた業務を割り当てる。

「できる人財ができる業務へ」と玉突きのようにコンバージョンしながら業務を担当するのがBCである。これにより、労働生産性および人時生産性は高まる。最大のポイントはグループ内に留まらず、社外へもコンバージョンができる点である。

BCは導入初期段階、本人と上司の負荷は大きいですが、軌道に乗れば確実に業務効率は向上する。人財側はさまざまな現場を経験することで業務幅とスキルが向上し、企業側も業務幅が広がる。双方のメリットは大きい。

BCを用いて、共進倉庫（東京・調布市）が母体となる多摩イーソーコでは新たな営業スタイルを構築した。イーソーコの中堅社員3人（辻本、西、高橋）でチームを編成するとともに、若手社員も加えたローテーション派遣で支援する（写真3）。これまでの派遣はひとりが1社専属として就いてきたが、チームで動くことで多動力を発揮し、中小企業の顧客が求める少数精鋭の営業部隊構築といったニーズに対応、成約案件も増えている。

チームの司令塔は多摩イーソーコの役員も兼任する大谷真也（物流不動産BIZ代表）が担当、日々異なる社員が担当する業務の効果検証も兼ねる。多摩イーソーコ以外では、日本埠頭倉庫（神奈川・横浜

市中区）で庫内作業とともに寄託営業の可能性を模索する営業スタイルも確立した。

現場作業を通した空きスペース情報は営業面でのメリットは大きい。空きスペースを有効活用した提案営業は庫内作業に付加価値をつける意味でも物流不動産ビジネスの重要な要素。現場で作業に汗を流しつつ、営業をする上でのイメージトレーニングを行うこともできる。派遣先でOJT（On the Job Training）を行うことで、人財教育の幅も広がりを見せることができるだろう。



写真3 多摩イーソーコメンバー  
（左から西、高橋、辻本）

## 5. おわりに：グループ会社の間接業務を標準化

イーソーコグループは、グループ各社ならびに出資企業の総務、経理、労務などの「間接業務」を請け負うための新会社・イーソーコシェアードサービスを7月に設立した。

当グループと出資先企業は合わせて50社を越えた。以前より課題となっていた間接業務一元化とともにサービス提供を行うのがイーソーコシェアードサービスである。販管費のコスト削減、帳票類や人事諸届けの書類を標準化させていく。同じグループ会社でも書類の書き方、文化が微妙に異なっており、物流不動産ビジネスの業界化に向けて、各社の間接部門が共通認識を持つこともできる。

物流不動産ビジネスの契約書式やインセンティブ

の計算は特異性があり、処理するにはスキルが欠かせない。そこで一部業務をイーソーコシェアードサービスにアウトソーシングすることで、自社のコア事業に注力できるため、その結果win-winの関係を築き上げることができる。人財に関して「イーソーコドットコム」、間接業務は「イーソーコシェアードサービス」と、業務の幅も広がってきた。

また、8月にイーソーコと当社が出資して設立した新会社・キャリアコンセプトワークスは、当社との関連性が非常に深い人事関係の業務を支援する。人事制度構築のためのコンサルティング・設計をはじめ、労務コンサルティング、人財採用戦略コンサルティングなどを提供する。

コロナの影響もあり、水面下で企業の人財リストラが進んでいるようである。ベテラン社員、若手社員はそれぞれ、経験則、知識、IT対応力など、得意分野が異なるが、新旧人財がお互いにリスペクトすれば各々のマイナス要因を埋め合わせることができ、さまざまな現場で最適化できるのではないかと考える。物流不動産ユティリティプレイヤーを今後、どのような形で進化させていくのか、当グループが進むべきテーマを深掘りさせていくため、関係

を強化していきたい。

少子高齢化という大きな問題を抱える日本に、さらにコロナウイルスという猛威が人々の生活をさらに圧迫してきた。働き方改革、という言葉が流行しているが、良い面だけではなく、活躍の場を増やす人と、奪われる人の差がどんどん広がっていく厳しい世の中だとも感じている。

当グループが育成する物流不動産ユティリティプレイヤーはどこにいても必要とされる人財。掛け合わせの時代といわれる今、掛け合わせを可能とするのは、間違いなくIT、すなわちテクノロジーの進化である。繰り返しとなるが、大切なのは「ツール」がITであり、それを活用するのが「人財」であるということ。物流不動産ユティリティプレイヤーが物流不動産ビジネスを通じて、様々な業種・業界を掛け合わせていく…想像するだけでワクワクする。「物流不動産ビジネスで新たな業界を創る」という我々の夢が、いよいよ現実味を帯びてきた。

次回も物流不動産ビジネス業界に向けて、当社グループの識者が執等する。

安全・安心な企業活動のために！

改訂版 情報セキュリティ概論 4,400円（税込）

情報セキュリティの実装保証とマネジメント 2,640円（税込）

日本工業出版(株)

フリーコール 0120-974-250 netsale@nikko-pb.co.jp

