

「SDGs による問題解決への取り組み」

受験番号 042 白根運送株式会社

笹本 裕美

目次

1.	序論	2
1.1	はじめに	2
1.2	担当業務及び役割	2
1.3	テーマ選定理由	2
2.	本論	3
2.1	現状把握	3
(1)	背景	3
2.2	課題設定	4
(1)	現状とあるべき姿	4
(2)	問題(ギャップ)	5
(3)	課題	5
2.3	実現方法	5
(1)	なぜ SDGs なのか	6
(2)	今後の改善・改革案について具体案の説明	6
(3)	ロードマップ	8
3.	結論	9

1. 序論

1.1 はじめに

弊社は、山梨県で輸送・倉庫・請負業を営んでいる。主に、清涼飲料水とその原料、及び乳製品に携わっている物流企業であるが、規模は、社員数 60 名程の中小企業である。

本講座を受講した理由は、主に 3 つある。1 つ目は、弊社は昨年 60 周年を迎えた。お陰様で社員やお客様に恵まれ、今日まで継続できているが、会社自体が、ライフサイクルで表される、成熟期から衰退期に向かっている。この事実をしっかりと受け止め、再び、導入期から成長期への新たな取り組みを実施することが必要だと考えたからである。2 つ目は、小さい企業ではあるが、輸送・倉庫・請負という 3 つの柱を持っていることから、いずれは、ロジスティクスや 3 PL の役割を果たす企業へと、成長させていきたいからである。3 つ目は、近年では、利益を上げるだけでなく、企業が社会に存在する価値、すなわち、人や地域、環境等に対する社会貢献の役割が求められている。資産に劣る中小企業では、この社会貢献の部分が、新規顧客や若年層の獲得に他社との差別化として、強みになると考えたからである。

1.2 担当業務及び役割

私は主に、安全教育と安全管理体制の構築を担当している。安全教育は、主に自動車運送事業者が事業用自動車の運転者に対して行う一般的な指導及び監督である、12 項目について毎月実施している。また、保健師や警察関係者に講師を依頼し、健康や社会情勢の面からも、安全について取り組める体制を整えている。安全管理体制の構築は、最近担当することになった業務であり、運輸安全マネジメントが今までしっかりと機能していなかったため、これを軸とした社内の安全風土の構築を実施していく。

最近でも、千葉県八街市で飲酒運転をしたトラックが下校中の小学生をはね、3 人が死傷する痛ましい事故が起きた。社会から見ると、緑ナンバー、白ナンバー関係なく、「飲酒したトラックがまた死亡事故を起こした」という大きなダメージとなった。物流業界の安全対策は、地域社会から求められる、一番の社会貢献であることから、安全対策を抜かりなく取り組んでいきたい。

1.3 テーマ選定理由

上記の理由により、本講座を受講していたが、最近、社員の一人と話をしていた時に、「クレームをもらわないように、トラックのキャブを白のままにして、社名も小さく、わからないようにしましょう」という発言があった。もちろん、冗談で言ったようだが、数年前では社員からこのような発言が出ることは、考えられなかった。調べてみると、社員の約半分は勤続年数が 10 年以下であり、安全・安心輸送の心得はもちろんのこと、経営理念や企業使命について、しっかりと伝える必要性を感じた。

本来であれば、ロジスティクスの役割について、物流業務を全体最適の視点から管理し、

物流品質の向上や効率化策を実践することや、分析的な手法から物流現場を改善する施策を立案し、実行計画を立てるテーマが求められる。しかし、ロジスティクスの使命・目的である、①需要と供給の適正化(無駄な在庫の削減や移動の極小化)を図る。②供給コストを低減する。③顧客満足を向上させる。④環境保全、安全対策など社会的課題へ対応する。⑤企業の競争力を強化し企業価値を高める。¹の5つの中から、私の自社での役割や、社内の現状を鑑み、「④環境保全、安全対策など社会的課題へ対応する。」ことへの取り組みとした。

2. 本論

「企業は人なり」という言葉があるが、もちろん「人財」という考えは大切である。しかし、全てを社員の力量や、人間性に頼っていては同じ方向を向くことはできない。また、良い仕組みがなければ、人を活かすことはできない。その仕組みをつくるにあたり、一人ひとりの社員が、どのような心構えで日々の業務に邁進し、安全は全てに優先するという心構えを持てるかが、安全風土の構築に必須である。

また、コロナ禍で物流業界は、エッセンシャルワーカーの一助として、社会的役割と重要性が以前よりも認識されてきた。物流からロジスティクスへと進化するにあたり、社会貢献の意義を理解できるよう、人も成長しなければならない。

2.1 現状把握

コンビニエンスストアの台頭で、ロジスティクスは近年、重要性が増すばかりだ。競争優位性を生むには、優れたロジスティクスが必要であり、「顧客に届ける価値」を差別化要因とする必要がある。²しかし、弊社のような中小企業では、資産等で大企業には太刀打ちできない。

企業価値には2つの側面がある。1つ目は、「経済的価値(事業価値)」であり、一般的には企業が持つ事業の評価を金額で表したものである。2つ目は、「社会的価値」であり、今日では、企業は社会の構成員という側面も有し、社会において評価されなければ信頼は得られない。³そこで、弊社は、差別化として社会的価値を高めていくことが必須である。

(1) 背景

社会的課題に対応することが、企業価値を上げることに繋がり、現代では求められる。新卒採用試験でも、受験者から企業がどのような社会貢献活動を行っているかを質問される時代であり、就職先を選択する1つとして、非常に重要である。就職先として敬遠され

¹ 第1単元、p7

² 第1単元 p4～5

³ 第1単元 p7

がちな物流業界にとって、若年層の取り込みは必須である。特に、CSR、SDGs⁴、ESG、働き方改革への取り組みは、弊社にとって重要事項であり、これらに取り組むことで、少しでも興味がある若者を獲得していきたい。

特に、今、テレビや新聞で目にしない日はないほど、一般にも浸透してきたSDGsへの取り組みは必須である。誰一人取り残さないという誓いのもと、持続可能な社会へ向けて、世界中で取り組まなければならない。また、在籍している社員にとっても、社会的イメージの良い会社で働いていること、また、その一助を担っている自負をしっかりと持って業務に励んでもらうためにも、このような取り組みは必要である。

2.2 課題設定

上記のような社会的背景があるが、自社ではどのような問題があり、改善していかなければならないかを考えていく。

(1) 現状とあるべき姿

現状の課題として、問題や状況の見える化ができていないことが挙げられる。例えば、汚破損品の誤出荷や、軽微な事故があった場合に、当事者と同課、トップのみで共有しているだけで、他の部署への情報共有がうまく機能していない。可視化することで、風通しの良い、「カイゼン」しやすい体制が望まれる。

また、社会や荷主からの要求への対応も迫られており、事業活動の課題としても、取り組まなければならない。自社では、大きく分けて3つの課題がある。1つ目は、安全運行管理である。以前よりもクレームが増えたが、それだけ、社会の物流業界に対する風当たりが強くなっており、質の良い安全・安心輸送が求められている。クレームをもらわないだけでなく、輸送で、社会の一助となることを目指す。2つ目は、排気ガス対策である。環境対策として、ISO14001を取得していることから、温室効果ガス排出量(二酸化炭素排出量等)の削減を目指し、エコドライブに取り組んでいる。しかし、ここ数年は減少率が鈍化しており、もう一度、全車種一丸となり、削減を目指す。3つ目は、サービス対策である。弊社では、特にドライバーの平均年齢が、その他の部署と比べて高い。(表1)

表1 平均年齢及び勤続年数

	ドライバー	全体
年齢	51.1 歳	38.8 歳
勤続年数	10.8 年	10.9 年

⁴ 「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の略称で、2015年9月の国連サミットで採択された国連加盟193か国の2016年から2030年までの15年間で達成するために掲げた目標(外務省HP)

業界全体の課題でもあるが、労働者不足の背景から、女性や若年層へのアプローチは重要である。自社は女性ドライバーがいないが、自動車運送事業のための「働きやすい職場認証制度」(運転者職場環境良好度認証制度)⁵には、女性ドライバーの有無を問う項目もあり、女性ドライバーがいる会社=働きやすい会社と言っても、過言ではない。また、今までは、仕事に人を合わせる働き方であったが、これからは、人に仕事を合わせるものが求められるのではないだろうか。働き方改革を念頭に、女性が働きやすい環境を整え、多様性のある会社を目指す。

(2) 問題(ギャップ)

安全運行管理については、安全運輸マネジメントの安全方針に沿って、毎年度、安全に関する目標と、それを達成するための取組計画を策定・周知している。しかし、コロナ禍で集まれず、Zoom を利用して安全教育を実施しているため、安全方針を唱和する機会が減っており、意識を全社員で共有できていないように感じる。また、社会から求められ、見本となるような、安全・安心輸送がどのようなものであるか、認識の一致ができていないという問題がある。排気ガス対策については、エコドライブへの取り組みにより、ある程度認識してきたが、新しい施策を打ち出せていない。サービス対策については、女性ドライバーや若年層が働きやすい環境ができていない。

(3) 課題

安全運行管理については、顧客が継続して物流事業者を選ぶ理由や、クレームのない輸送には共通した点がある。それは、ドライバーの質である。運転業務を記録し、安全運転の基準から分析し、公平に評価する。また、可視化することで、客観的に自分の運転を見る習慣をつけていきたい。排ガス対策については、1 台毎の燃費を管理し、運転業務と紐づけして管理する。そして、この2点に共通する課題は、感情のコントロールである。プロドライバーとして、相手の運転に影響されることなく、平常運転で業務を遂行することは、あおり運転が社会問題となっている今、最も求められているものである。また、急発進・急ブレーキ・急ハンドルの3急運転は、燃費の悪化に繋がり、このような運転をするときは、負の感情に影響されていることが多い。アンガーマネジメントのような取り組みも必要であるが、社会貢献の意識を高めることで解決していきたい。サービス対策は、女性ドライバーや若年層の働きやすい、労働環境をつくることが必須である。

2.3 実現方法

これらの課題を解決するために、まずは、SDGs を経営に取り組みでいきたい。何故な

⁵ 令和2年8月、国土交通省において、自動車運送事業（トラック・バス・タクシー事業）の運転者不足に対応するための総合的取組みの一環として創設することが決定された。

らば、SDGs の 17 目標は、世界的に解決を目指すものであるが、遠い国の問題ではなく、身近な問題として共通している。例えば、目標 1「貧困をなくそう」目標 5「ジェンダー平等を実現しよう」では、同じ労働をしても、女性は賃金が低い場合がある。しかし、物流現場では、歩合制が多く取り入れられ、男女の格差が少ない。これは、女性にとっても魅力的であり、労働環境も徐々に改善していることから、労働者不足のこの業界にとって、女性や若年層の労働力を獲得できるチャンスである。

また、SDGs は、世界的な目標であることから、個人でできることを知らない人がほとんどである。しかし、世界や未来の為に SDGs を理解し、私たち一人ひとりの行動で、世界は確実に変化していくという意識を持ったとき、行動が変わり、人材から人財に変化していくと考えられるからである。

(1) なぜ SDGs なのか

SDGs の利点は、社会貢献や社会的評価だけではなく、手法としても有益である。SDGs は、2030 年までに世界で達成すべく、共通して取り組む目標であるが、バックキャスト⁶という考え方で、現状とあるべき姿のギャップを埋める方法を考えるうえで、参考になる。SDGs は、既に 17 の目標と 169 のターゲットから構成され、これらを達成するために、何をすべきかを起点とし、考えなければならない。今までは、できることから始めることが求められていたが、コロナ禍では、予測できない未来を起点として、過去の経験をゼロベースで、何をすべきか考えなければならないことから、問題解決の手法として利用できる。⁷

また、考え方の方法として利用する、アウトサイド・イン⁸という考え方がある。人は、主観的に物事を考えることは容易であるが、客観的に考えることは難しい。例えば、物流事業者として環境問題を考える場合、自社の事業が与える影響について考えることは、大切であるが、それよりも、「自分たちが何をすべきか」を考える力と習慣を身につけることが重要である。⁹この 2 点からも、企業として人財を育てる仕組みとして取り入れるべきである。

(2) 今後の改善・改革案について具体案の説明

弊社では、「SDGs コンパス 5つのステップ¹⁰」を取り入れていきたい。これは、SDGs を経営に取り入れる道しるべとして、非常に有益である。

⁶ 将来のあるべき姿を先に設定し、そこから今やるべき行動を考える方法。

⁷ 「バウンド、『60分でわかる！SDGs 超入門』(株)技術評論社、2020年、110p～111」

⁸ 解決方法を外側から考えて、現状とあるべき姿のギャップを埋める方法を考えること。

⁹ 「バウンド、『60分でわかる！SDGs 超入門』(株)技術評論社、2020年、112p」

¹⁰ 第12単元、8p～9

ステップ1：SDGsを理解する。

企業内で、SDGsについて理解を進め、企業が果たす責任と個人で取り組めることを周知する。自分や会社が、社会貢献できるという意識は、従業員の労働意欲や、生産性の向上が期待でき、協働する社風が企業価値となる。これは、持続可能な企業となるうえで大きな原動力となる。

自社では、2020年にSDGsについての説明会を実施した。そこで、これからの取り組みや、今まで実施してきたことで、SDGsの目標に関連付けることができることについて、従業員に周知した。HPにも掲載しているが、それ以降に入社した社員もいるので、年に1度は、SDGsについての理解を進めていく。

ステップ2：優先順位を決定する。

自社の事業内容から優先順位を決める。まずは、自社の事業活動から、SDGsに関連付けられる優先課題を見つける。排気ガス対策は、現在進行形で行っている対策なので、最優先とした。(表2)

表2 SDGsと優先順位

優先順位	SDGs ゴールナンバー	問題	課題
1	 12 つくる責任 つかう責任  13 気候変動に 具体的な対策を	【排気ガス対策】エコドライブについては、ある程度認識してきたが、新しい施策を打ち出せていない。	1台毎の燃費を管理し、運転業務と紐づけして管理する。
2	 3 すべての人に 健康と福祉を	【安全運行管理】安全・安心輸送の共通認識ができていない。	運転業務を記録し、安全運転の基準から分析し、公平に評価する。
3	 5 ジェンダー平等を 実現しよう  8 働きがいも 経済成長も	【サービス対策】女性ドライバーが働きやすい環境が作れていない。	女性ドライバーの働きやすい労働環境をつくる。 (・時間・内容・トイレ・制服・託児所・保育園連携)

ステップ3：目標を設定する。

目標を達成するために、KPI(重要業績評価指標)を設定する。この業界には、ロジスティクスに対する指標として、物流 KPI¹¹という指標がある。KPIは、問題が見える化でき、数値で指標設定ができるため、誰にでもわかりやすい。合理的で公平な評価ができるので、社員の共通認識として取り組める。(表3)

¹¹ 第1単元 p65

表3 目標設定における KPI

現状(2021年7月末)	KPI(2022年8月末まで)
【排気ガス対策】燃費平均 3.27/1リットル	燃費平均 3.60/1リットル(10%の燃費改善) (自動車燃費一覧 ¹² では、約4.0/1リットル)
【安全運行管理】クレーム数 5件	クレーム数 3件(40%減)
【サービス管理】女性ドライバー 0人	女性ドライバー 1人

ステップ4：経営へ統合する。

トップが、KPIの達成に向けて周知徹底し、持続可能な体制を整える。これは、マネジメント層が、積極的に関与しなければ、達成することができないので、安全運輸マネジメントやISO14001での、SDGsの目標に貢献する内容を提案する等、アプローチを実施する。

ステップ5：報告とコミュニケーションを行う

SDGsの目標達成に向け、進捗状況を社内外に広報する。報告を、内外に示すことは、コミュニケーションの手段として、また、モチベーションを上げ、自発的な動きを促す方法として行う。

(3) ロードマップ

1度で終わらない、持続可能な取り組みを中心に、ロードマップを作成した。これをもとに、しっかりと取り組んでいきたい。(表4)

¹² 国土交通省は、燃費性能の高い自動車の普及を促進するため、「自動車の燃費性能の評価及び公表に関する実施要領(平成16年国土交通省告示第61号)」に基づき、自動車の燃費性能を評価し、毎年「自動車燃費一覧」として公表している。

表4 ロードマップ

項目(やるべきこと)	担当			2021年				2022年								
	自 分	業 務 課	現 場	現 在	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月
燃費管理		○		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
運行管理からアイドリング が多い場所を特定する。		○		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
新しい施策を打ち出す	○	○	○					■	■							
運転記録より分析		○		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
運転記録より評価作成	○			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
運転記録より自己評価作成			○	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
評価制度作成	○			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
アンケート調査	○			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
アンケート分析	○			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
取り組みの優先事項決定	○			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
優先事項の実行	○			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
労働環境の整備	○	○		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

3. 結論

中小企業としての企業価値は、社会貢献の意義が大きい。人財を活かす組織づくりが求められ、他社との差別化に取り組まなければならない。SDGs への取り組みは、避けては通れず、こうした活動に積極的に取り組む社風は、若年層獲得、社会的評価に繋がると同時に、社員の成長に繋がる。アンガーマネジメント等に取り組むことも大切であるが、地域社会や、世界、そして未来について、自ら考え行動していく組織は、社員の成長を加速させ、持続可能な企業として、会社の発展に繋がっていく。是非、実践していきたい。