

セブン-イレブン／物産ロジスティクスソリューションズ

セブン-イレブン店舗向け 共配24社が求人も共同化 配送ドライバー共同求人サイトで人材確保へ前進

4温度帯センターから 全国で共同配送

生産年齢人口が減少し続けるなか、物流業界の人手不足はもはや恒常的な問題となり、とりわけトラックドライバーの不足が深刻なのは周知の通り。もっとも不足しているのは長距離ドライバーとされる一方、コンビニエンスストア店舗向けの商品配送を担うドライバーも、一層の採用強化の必要性が高まっていた。中でも業界最大の国内総店舗数1万9,045店を誇るセブン-イレブン・

ジャパンでは、加盟店数の順調な拡大に応じた、配送ドライバーの人材増が課題だ。セブン-イレブン店舗への商品供給は現在、24の物流企業が共同配送を実施しており、こうした実態を毎月、荷主を交えた検討会議で報告しつつ、対策を練ってきた。そこで生まれたアイデアが、「24社共同で配送専門求人サイトを開設し、ドライバー求人を全国規模で展開する」という、従来の業界常識を覆すアイデアだったのだ。本来なら、日常業務やドライバー

獲得の観点では競合する場合であっても、物流事業者が「セブン-イレブン向け配送ドライバー」という括りのもとに、単一の窓口で求人をかける……このチャレンジはどんな経緯で実現したのか。その実態に迫る前に、セブン-イレブン各店舗への共同配送はそもそも、どんな具合に行われているのかから見ていこう。

＊

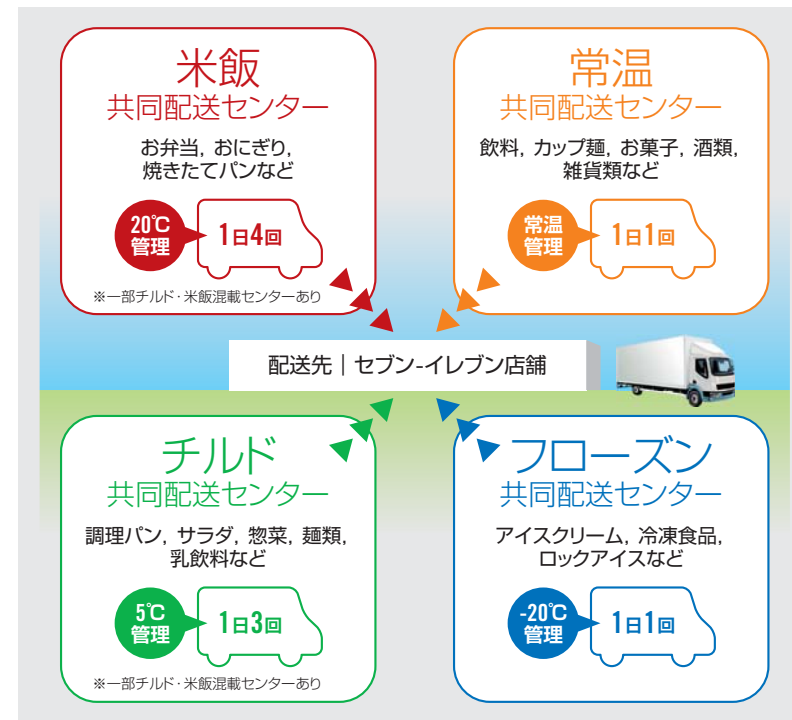
株式会社セブン-イレブン・ジャパン商品本部物流・生産管理部総括マネジャーの原島宏之氏は、その変遷について、「共同配送の仕組みは、1979年に生鮮食品の団体が惣菜や麺類等の共配を開始したのが始まりです。その翌年には当時タブーとされてきた牛乳系3社の共同配送化という歴史的な変革があり、その後82年に加工肉等が加わって現在のチルド共配スタイルがほぼ完成しました」

「また常温品については、84年に加工食品共配がスタートし、その後に酒類の一括配送が、さらには雑貨



株式会社セブン-イレブン・ジャパン
商品本部 物流・生産管理部総括マネジャー
原島宏之氏

図表1 温度帯別の共同配送センターによる配送例



共配が98年に始まって、最終的に常温一括共配という現在のかたちに落ち着いています」

こうした歴史を経て、現在のセブン-イレブンの共同配送システムは、常温／20℃／5℃／マイナス20℃の4つの温度帯に区分し管理・配送されている（図表1）。この運営を任されているのが全国各地の共配センターを運営する24社だ。

「地域差や店舗密度等によって多少の違いはありますが、基本的に20℃帯とチルド品はデイリー商品といい、1日3回お店に運んでいます。常温品は週に7回、フローズンは季節により週3回から7回の間で推移します。それぞれの配送量については、店舗により日販差が7～8倍もあるため一概には言えません」（原島氏）

同社が店舗をエリアごとに集中出店し、物流効率の最適化を図る「ドミナント戦略」を貫いてきたことはよく知られている。実際、「物流はコスト」という確固たる認識から、物流効率の向上を重視し、輸送距離、

図表2 セブン-イレブンのサプライチェーン



だけでなく、ドライバー確保という喫緊の課題についてはライバル関係にもある。

共配24社のうちでも、最大の業務シェアをもつのが、物産ロジスティクスソリューションズ株式会社である。同社の杉山靖社長は、「共同配送24社は、物流品質向上という共通の目標を持ち、そのための会議ではまさにチーム感覚で一緒に取り組んでいます。ただ配送の実運営自体は24社がパラレルに進めているので、幹事的な立場があるわけではありません」

「みなロジスティクスのプロばかりですが、各社の個性や生き立ち、得意分野があります。例えば牛乳やアイスクリーム等はメーカー系子会社あたり、菓子や雑貨、酒類などは加工食品の卸し系のセンター運営会社が担当する、というように。当社はそもそも商社系で、弁当や惣菜の容器の物流を担う専門会社を合併

積載率、積載金額を最適化する調整が常に行われている。

もちろん、その配送ルート上に大量販売する店舗が多ければ、積載量が限られるので1度に回れる店舗数は減る。走行距離が長い遠方の店舗があれば積載量が少ない状態で回らざるを得ないなど、簡単には行かないが、あくまで「満載にし、走行距離を短く」という理想を追求しているようだ。

共配24社の採用は目標の 半数、「このままでは…」と 強い危機感

こうしたセブン-イレブンの大規模サプライチェーン（図表2）を支える共配24社だけに、情報連携は密に行われてきた。セブン-イレブン品質を全方位的に維持展開していくため、共同会議などできめ細かいコミュニケーションがとられている。

ただし24社はあくまで別の企業。さらにその傘下には合わせて122社もの協力配送会社があり、日常業務



物産ロジスティクスソリューションズ株式会社
代表取締役社長
杉山靖氏

で立ち上げた経緯から物流に携わり、セブン-イレブン・ジャパンの共配センターには1988年に神奈川県で米飯共配が始まってから、担当させて頂きました。続いて同社の関西進出のタイミングで、本格的にチルド米飯やフローズン物流に取り組み始め、現在では全温度帯の共配センターを運営しています」

24社のうち全温度帯に携わっているのは僅か3社のみ。物産ロジスティクスソリューションズでは現在全国に展開するセブン-イレブンの共配センター146か所のうち、41か所を運営している。杉山氏は続ける。

「一昨年くらいから、物流品質向上会議上で各社の配送員増員が重要課題であることは認識されていましたが、調査の結果、必要人員に対し半数程度しか採用ができていないという衝撃的な数字が明らかになったのです。24の運営会社、122の協力会社がそれぞれバラバラに求人を続け、目標が達成できていない現状は何とかなければならない、と……」

セブン-イレブンの店舗数が増え続けている中、トラックの台数とともに、配送員を増やすことが重要である。万が一、配送員が足りない事態が起これば、結果として現状の配送員の拘束時間延長にもつながるという悪循環のリスクも大きく、危機意識が24社に共有されていった。それは「今すぐ、手を打つべきだ」という強い思いとなり、やがてセブン-イレブン本部の物流部も参加する形での課題対策の議論の場へと発展。「共同求人サイト」が実現に向けて動き出した。

「共同求人サイト」の立ち上げ

この「共同求人サイト」構想を実現するにあたり、サイト制作とシステムの開発・運用を委託したのが、HRソリューションズ株式会社 (<https://www.hr-s.co.jp>)だ。同社は従前

からセブン-イレブン・ジャパンの社員採用や加盟店オーナーの募集を支援してきた。その間、セブン-イレブン本部主導による店舗向け人材の採用支援が開始。そこで、HRソリューションズが従来からの支援領域に加えて店舗アルバイト採用においてもサポートを担当することとなった。これにより、各加盟店の求人コストを大幅に低減することに成功。人材採用における新しい取り組みで大きな実績を成したとして、セブン-イレブン・ジャパンは「HRチャレンジ大賞」を受賞した。こうした実績から、前述の配送員増員対策「共同求人サイト」を軸とする新構想に際し、一連の業務をHRソリューションズが受託したのだった。

当時の現場をよく知る物産ロジスティクスソリューションズ取締役執行役員デイリー共配本部長の高橋佳久氏はこう話す。「物流品質向上の議題で、真っ先に配送員の採用という課題が上がりました。聞いてみると各社とも求人広告宣伝費を相当使って苦労している。これはもう個別の問題ではない、同じくセブン-イレブン・ジャパンの共配を支える立場にある以上、もはや採用競争と言ってられない、という流れになりました。皆でまとまって、コストをミニマム化し、我々のビジネスの中に人を集めていこうと」

「そこで、パート・アルバイトやオーナー募集で店の枠を越えた求人サイトでの募集が成功している事例を



物産ロジスティクスソリューションズ株式会社
取締役執行役員デイリー共配本部長
高橋佳久氏

伺い、それなら我々も24社一緒に取り組みれば、より効率よく採用できるのではないかと考えたわけです」

本年3月からスタートした共同求人サイトを見てみると、本稿タイトルにも掲載したそのトップページは、年齢や性別に偏らず、しかも親しみやすく訴えかける印象的なデザイン。求人検索の手順も、①地域別のほか、②正社員やアルバイトなどの雇用形態別、③午前・午後・深夜などの時間帯別、④主婦やシニアなどのライフスタイル別など、求職者の実質的なニーズに即した使いやすさを追求している(図表3)。

これならば従来の運送業募集のイメージターゲットとは異なる層の開拓にも有効だろうと思える。クリックして進んでいくと、具体的な運送業者の階層で条件面等が表示される。

なおこのサイトのシステムで共同化しているのは、この各個別業者への窓口紹介まで。その先の具体的な面接や採用等については、それぞれの業者の裁量になる。

共同求人サイト開設により、半年間で数百人の採用が決定したという。しかも従来から各社が個別に行うハローワークや紙媒体などによる求人採用数は減っていないことと考えると、この数値は新規にスタートしたサイトの純増分と考えられ、かなりの好結果と見てよさそうだ。

この効果には、複数の事業者が集まった共同求人サイトであるにも関わらず、セブン-イレブンの公式サイトとして、ロゴや車輛の画像をふんだんに盛り込んだことも大きく働いていることは想像に難くない。だがセブン-イレブン・ジャパンにとって、この判断は容易ではなかったのではないかと。

原島氏は、「それができるのは組織の、またグループの力を信頼できているからこそなのです。24社が常に高い品質レベルを維持してくれればこそ、セブン-イレブンのブランド

図表3 共同求人サイトの分かりやすい業務紹介



価値が保たれる。働いて頂くすべての人がセブン-イレブンという看板の責任を感じてくれている、だからセブン-イレブンとして後押しする、という信頼関係があったから、また我々は全体で製配販の鉄壁のチームになっていると確信できたからこそ、成立したのです」と強調する。

「手前味噌になりますが、商品は単なるモノではない。愛情をこめてお客様により良い商品で〈想い〉をお渡しする……それが我々の配送品質。1人ひとりのドライバーにも、同じ〈想い〉を持って運んで頂いていると信じています。だからこそ、よい人を採用し、よい仕事をしてもら

図表4 共同求人サイトのURL、検索キーワード



いたい。そうした思想、DNAがセブン-イレブンの本当の強さの源だと思います」

*

それではコンビニ共同配送ドライバー・庫内作業員の求人における、残る課題とはどのようなものだろうか。

物産ロジスティクスソリューションズの杉山氏は「人の教育の問題が一番です。セブン-イレブンの店舗は増え続けているので、配送効率が改善されても、熟練者に辞められると作業熟練度が落ちてしまうこともある。お店への納品なのでセールスドライバーとしての役割も必要であり、採用と併せて人材教育が重要なのです」と指摘する。

そんな現状に、今回の共同求人サイトが一助となり(図表4)、我が国最大のコンビニエンスストア・チェーンであるセブン-イレブンの物流環境がより改善されることで、業界全体の環境改善にもつながることが期待される。

最後に原島氏は未来の夢として、「セブン-イレブンの配送ドライバーをみんなが憧れる職業にしたい。街でセブン-イレブンのトラックを見た子供が〈僕もあの配送ドライバーのようにかっこよく運転してみたい〉と憧れるような存在にしたい。将来の夢にされるような存在になれば……と、本当に思っているんです」と笑顔で語ってくれた。 MF