

ホワイトペーパー:

「また辞めた」を終わらせる、現場再生の設計図

採用難・原価高騰と品質要求の板挟みを、データと第三者視点で乗り越える実践ガイド

発行日: 2026 年 10 月 発行元: シーオス株式会社

■この資料で分かること

物流・倉庫の現場でなぜ人が定着せず、同じ問題が繰り返されるのか。その真因を「個人の資質」ではなく「環境と仕組みの設計」に求める考え方と、感情的な対立を客観的なデータで構造化し、現場を立て直すための具体的な 3 つのステップ、そして実際に職場満足度 83.3% という成果につながった 4 つの仕組みを、実例とともに解説します。

■このような方におすすめ

- 採用しても定着せず、離職の連鎖に悩んでいる物流・倉庫現場の責任者
 - 荷主からのコスト削減要求と品質維持の板挟みで、現場管理者が疲弊している
 - 現場のトラブルを「個人の性格や相性の問題」として片付けてしまっている
 - 心理的安全性という言葉は知っていても、何から手を付ければよいか分からない
- 一つでも当てはまる方には、次の一歩を考えるヒントになるはずです。

はじめに

「また辞められてしまった」。多くの物流・倉庫現場で、この言葉が繰り返されています。採用のために求人媒体を切り替え、時給を見直し、面接の回数を増やしても、数か月後には同じ空席を埋めるための募集が始まる。そんな消耗戦に、心当たりのある方も少なくないはずです。

人材確保の難しさと最低賃金の上昇により、物流原価は年々高騰しています。一方で、荷主企業からは品質を落とさずコストを抑える改善提案が常に求められ、現場管理者はその板挟みの中で、周囲への配慮や十分な意思疎通を欠きやすくなっているのが実情です。

こうした状況に対して、「もっと丁寧に話を聞けばいい」「あの管理者の人柄の問題だ」という個人的な資質に原因を求める見方が、今もなお根強く残っています。担当者を交代させ、研修を受けさせ、それでも数か月後には同じ摩擦が別の顔ぶれで再現される。それだけでは、同じ問題が形を変えて繰り返されるだけです。

本資料では、現場の人間関係の摩擦や定着率の低下を「感情論」ではなく「構造の課題」として捉え直し、客観的なデータと第三者視点によって解きほぐしていくアプローチを、実際の現場再生の事例とともにご紹介します。

第1章:「板挟み構造」が現場を追い詰めている

1-1. 「採用難・原価高騰」と「品質・生産性」という二重の要求

労働人口の減少と最低賃金の上昇により、物流現場の原価は高騰を続けています。人材を確保し事業を継続するためには、荷主や社内管理部門への価格交渉が避けられません。

その一方で、条件改定にあたっては品質を維持しながら少しでもコストを抑えるカイゼンが強く求められます。この二重の要求の板挟みによって、現場管理者は周囲への配慮や十分な意思疎通を欠きやすくなっていきます。「値上げをお願いしたばかりなのに、改善提案まで求められる」。そうつぶやきたくなる管理者は、決して少なくないはずです。ある3PL拠点の所長は、「交渉の資料をつくる時間があるなら、現場を一周でも多く回りたい」と漏らしていました。数字と人の両方を背負う中間管理職ほど、この板挟みの重さを実感しています。

1-2. 定着を左右するのは、休憩室ではなく「作業現場」そのもの

働きやすさというと、休憩室の環境や食堂の充実、福利厚生の拡充がまず語られがちです。しかし、休憩・共用スペースで過ごす時間は、1日のうちの1割に満たないのが実態です。

残りの9割を占めるのは、直接作業に携わる「作業現場」での時間です。ピッキングや検品、梱包といった反復作業の合間に生まれる、運用の属人化や意思疎通の不足。こうした長い時間を過ごす中で少しずつ蓄積するストレスをそのままにしておく限り、休憩室の環境や福利厚生をいくら手厚くしても、離職を防ぐ決定打にはなりません。

どれほど休憩スペースを快適にしても、作業中に感じる理不尽さや孤立感が解消されなければ、スタッフの足は現場から遠のいていきます。定着の鍵は、1日の大半を占める作業現場そのものの不満や意思疎通に、正面から向き合うことにあります。

1-3. 見過ごされがちな、現場管理者の「余裕」の喪失

荷主企業から求められるのは、単なる値上げではなく「改善提案を伴う価格交渉」です。短期間での品質維持とカイゼンを両立させるための体系的なマネジメントノウハウが不足したまま、現場管

理者は日々のシフト調整やクレーム対応、突発の欠員補充に忙殺されていきます。

その結果として奪われていくのが、精神的な「余裕」です。悪意があってスタッフへの配慮を欠いているわけではありません。余裕を失った末に、そうならざるを得ない構造がそこにはあります。労働環境の機能不全は、やがてエンゲージメントの低下、離職傾向の高まり、そして企業の経営負担の増加へと連鎖していきます。

第2章:「感情論」から「構造化」へー視点を変えると見えるもの

2-1. 「役割の固定化」が生む、静かな不公平感

ミスリスクを避けようとする現場では、教育の行き届いた特定のスタッフに難しい作業が集中しがちです。管理者にとっては合理的な、いわば「最善の選択」のつもりでも、当のスタッフにとっては違います。「なぜ私ばかりがしんどい作業を任されるのか」という不公平感が、口には出されないまま静かに積み重なっていきます。

そして管理者自身も、周囲の声に耳を傾ける余裕を失い、相談されてもうっとうしそうな対応をとらざるを得なくなる。声をかけたスタッフは「もう相談しても無駄だ」と感じ、二度と声を上げなくなる。こうした負のループが、現場の閉塞感を生み出していきます。

2-2. 当事者同士の対話が、かえってこじれる理由

現場管理者とスタッフという当事者だけで解決しようとする、どうなるでしょうか。多くの場合、感情のぶつかり合いとなり、関係はさらに悪化してしまいます。いわゆる「やぶ蛇」です。腹を割って話したつもりが、かえって溝を深めてしまったという経験をお持ちの方も多いのではないのでしょうか。

ここで問われるべきは、管理者個人の性格ではありません。問題を「構造の課題」として捉え直すことです。当事者同士が向き合えば向き合うほど、過去の言動や相性といった感情的な論点に引き戻され、本質的な議論から遠ざかってしまう。これもまた、多くの現場で繰り返されてきたパターンです。

2-3. なぜ、客観的な「第三者」の介入が不可欠なのか

知見を持つ第三者が客観的に介入し、問題を冷静に仕分けること。これが、当事者だけでは越えられない壁を越えるための出発点になります。

現場で起きている摩擦や定着率の低下を「人の問題」と片付けず、「環境や仕組みの不全」に真因があると捉え直す。そのうえで、対立を感情論で終わらせず、客観的な第三者視点によって構造的に解きほぐしていく。これが、本資料が一貫して伝えたいメッセージです。

第3章: データと仮説検証で現場を紐解く3つのステップ

3-1. STEP1 現状可視化 — 感情論を排した科学的サーベイ

最初のステップは、感情論を排除することです。職場満足度調査という科学的なサーベイを用いて、工程ごとの不満やストレスの傾向を定量的に可視化します。「なんとなく雰囲気が悪い」という印象を、具体的な数値と傾向に置き換える作業です。

実際の可視化では、単なる数値の集計にとどまりません。設問への回答だけでなく、自由記述欄に寄せられる「生の声」まで丁寧に拾い上げ、数字の裏側にある背景まで客観的に読み解いていきます。この「生の声」に含まれる言葉づかいや温度感こそが、次の構造化のステップで重要な手がかりになります。

3-2. STEP2 問題構造化 — 「環境」「意思疎通」「評価」に分けて整理する

可視化したデータをもとに、表面的な摩擦を感情論で片付けず、「環境」「意思疎通」「評価」などの構造的な原因に分類して整理します。誰が悪いかではなく、何が機能していないかを特定する段階です。同じ「人間関係がづらい」という声でも、原因を掘り下げると「情報共有の仕組みがない」ことに行き着く場合もあれば、「評価基準が曖昧」なことに行き着く場合もあります。

3-3. STEP3 仮説検証と深掘り — 1on1 で実態に迫る

構造化した仮説を検証するため、個別の1on1面談を通じて実態を把握していきます。ここで見てきた具体的な事実をもとに、心理的安全性を高めるための具体策を検討していきます。データと対話、その両輪があって始めて、現場の本当の姿が見えてきます。

サーベイの数値だけを見て対策を決めてしまうと、的外れな施策になりかねません。逆に、対話だけに頼ると声の大きい一部の意見に引きずられてしまいます。定量データで全体像をつかみ、1on1で個別の背景を確かめる。この往復こそが、構造化アプローチの精度を支えています。

第4章: 職場満足度83.3%を実現した、現場再生の4つの仕組み

4-1. 実証された成果 — 「満足」「非常に満足」が平均 83.3%へ

不満が溢れていた、いわば歪んだ拠点がありました。第三者介入による構造化アプローチと、ハード面の改善を一体で進めた結果、職場環境に対する「満足」「非常に満足」の割合は平均 83.3%に到達しました。「働きやすさ」や「良好な人間関係」が実感され、スタッフが主体的に動き出す、定着率の高い安定した現場へと生まれ変わったのです。この数字を支えているのが、次にご紹介する 4 つの具体的な仕組みです。

4-2. 要望の「100%可視化」で、諦め感を払拭する

現場から吸い上げた不満や要望は、すべて書き出して全リスト化し、全員が見える場所に開示しました。「できることは即実施」「できないことは理由と合わせて説明」を徹底したことで、「言ってもどうせ変わらない」という現場に蔓延していた諦め感が払拭されていきました。声を上げても何も変わらない、という空気こそが、最初に手を付けるべき対象だったのです。

4-3. 日次ミーティングで、組織として即応する

現場管理者と所長による日次ミーティングを定例化しました。10 分程度の短い「報告・連絡・相談」の時間を固定し、トラブルや課題を管理者個人に抱え込ませず、組織全体としてその日のうちに解決策を模索する体制へと変えていきました。1 人の管理者が孤独に問題を抱え込む状態から、組織で受け止める状態へ。この転換が、余裕を取り戻す第一歩になります。

4-4. 標準化と称賛文化が、安心して働ける土壌をつくる

業務の属人化を排する作業の標準化を進め、特定スタッフへの負担集中による不公平感を解消しました。標準手順通りに行った上でのミスは、個人の責任ではなく「仕組み・手順側」の課題として捉え直す。この考え方の転換が、スタッフが安心して業務に取り組める環境を整えます。

過去の作業ミスはイラスト付きの「まなび集」として共有し、発生原因を他人のせいにしない風土を作りました。ミスを防ぐ仕組みを見つけたことや、未然に回避した適切な行動を、朝礼などで互いに称賛し合う。「あれは自分も気をつけよう」と自然に言い合える空気が生まれれば、それはもう成功の兆しです。そうした安全な空気の醸成が、現場再生を支える土台になっています。

仕組み	具体的な取り組み	もたらされる変化
-----	----------	----------

要望の可視化	不満・要望を全リスト化し、全員が見える場所に開示	「言ってもどうせ」という諦め感の払拭
日次ミーティング	10分程度の「報告・連絡・相談」を定例化	課題の即日解決、組織的なフォロー
標準化	業務の属人化を排除し、手順を明文化	負担の偏りと不公平感の解消
称賛文化	イラスト付き「まなび集」の共有、朝礼での称賛	安心して働ける風土の醸成

※上記4つの仕組みは、いずれも特別な予算をかけずに着手できる「運用」の改善です。

自社チェックリスト

以下に当てはまる項目がないか、確認してみてください。

- ☐ 荷主からのコスト削減要求と品質維持で、現場管理者が疲弊している
- ☐ 特定のスタッフに難しい作業が偏り、不公平感の声が上がっている
- ☐ 現場の不満や要望を、管理者個人が抱え込んでしまっている
- ☐ ミスが起きた際、個人の責任として扱われがちである
- ☐ 「言ってもどうせ変わらない」という空気が現場に漂っている

複数当てはまる場合、それは個々のスタッフや管理者の資質の問題ではなく、環境と仕組みの設計を見直すタイミングにあるのかもしれません。特に3つ以上に心当たりがある場合は、現状を放置すると離職の連鎖が加速するおそれがあります。早い段階での可視化が、後の負担を大きく左右します。

結びに代えて

現場の人間関係や定着率の課題に向き合うとき、つい「誰の問題か」を探してしまいがちです。けれども本当に必要なのは、犯人探しではなく、構造に見える化し、第三者の視点を交えながら仕組みとして立て直していくことです。

今回ご紹介した4つの仕組みは、決して特別な現場だけに通用するものではありません。人手不足や原価高騰という構造そのものは、多くの物流・倉庫現場に共通しているからです。違うのは、その構造にどう向き合うかという一点だけです。

ソフト面の取り組みで土台を築いたあとは、空調や間仕切りといった作業空間そのものの設計も、定着率を左右する要素になってきます。感情論で終わらせず、構造として捉え直す視点さえあれば、次に取り組むべきことは自ずと見えてきます。まずは今の現場を客観的なデータで可視化するところから、次の一步を考えてみませんか。

シーオス株式会社 について

シーオスは、ロジスティクス分野に 25 年以上特化してきたソリューションカンパニーです。

「ロジスティクス」を単なる物の移動ではなく、企業価値に直結する重要領域と捉え事業を展開してまいりました。創業以来、ロジスティクス領域に特化した専門チームを擁し、現場理解と戦略立案の双方に強みを持つパートナーとして、製造・小売・EC など数多くの企業様の課題解決に伴走しております。

戦略コンサルティングからシステム開発、WMS（倉庫管理システム）や TMS（輸配送管理システム）、RFP 作成支援や第三者レビューに至るまで、システム刷新プロジェクトの上流工程を支えるフルラインアップのサービスを提供しています。さらに、自動搬送ロボットのソフトウェア開発・提供や、建設（コンストラクションマネジメント）まで、ロジスティクス領域を幅広く支援しています。