

「働き方改革」のチャンスを生かせ

一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長 砂川 玄任

物流における 働き方改革の本質とは？

働き方改革は誰のためにやるのか？2030年問題を見据えた労働力をどのように確保していくかの問題と、成果一辺倒の考え方から、従業員の幸せをどのように実現しながら企業を成長させるか、これまでとは違った視点での経営が求められる時代になってきた。会社は従業員を選ぶ立場から、選ばれる立場に代わってきたことを認識する必要がある。これが仕事に対する考え方の大きな転換期と言える。従業員は生活のためだけに仕事をするのではなく、仕事を通じて人生の充実感や自己実現を行い、生きる喜びを享受するために努力を惜しまず生産性を上げていくのであり、決して会社や家族のためだけに働くのではない。個人の目標を家族の目標、会社の目標へと連携していく関係、つまり、これまでのような主従関係から、パートナーリングの関係の時代に代わってきたと感じる。

2024年問題は 運送業だけの問題ではない

その中で、物流業もいよいよ2024年問題が現実のものとして、来年4月からの実施が迫っており、細かいことは省くが、年間960時間以内の残業時間の制限が適用され、特に運輸業界においては、約6万3000社ある運送事業者の30%ぐらいが適用できないのではないかと言われている。当然、これまで運送会社を選ぶ立場にあった荷主は商品を運んでもらえない可能性が発生する恐れがあるのだ。従って、運賃の値上げは必至で、これをどのように回避するかが問われている。これが2024

年問題である。一部の荷主は安定した物流を維持するために、すでに物流事業者と共同でこの問題をどのように解決するか検討を始めていて、まさにサプライチェーン全体でどのように改善していくか動いている段階だ。安易に、足りない分のコストは値上げをすればよいと考える運送事業者は生き残る事はできない。まず、自助努力を行い、ドライバーの労働時間短縮を行い、所得を下げることなく、やりがいのある職場作りが求められている。

パーパス経営の方向性

高齢化社会を迎え、ドライバー不足が現実になってきた状況で、長時間労働、低賃金では若者が運送業界に来ることは、厳しい現状と言わざるを得ない。1990年の規制緩和以降、運賃は下落を続け、付帯業務は増え、結果として長時間労働、低賃金が常態化して若者にとって決して魅力ある仕事とは言えなくなってしまった。しかし、この2024年問題をチャンスと捉え、経営方針の視点を変える時期にきているであろう。皆さまの会社でも、必ず、経営理念が掲げられている。経営理念は決して飾りではない。会社が社会で存続する“目的や意義”がうたわれており、これが組織のすべての意思決定の基準でなければならないということである。この目的を達成するために、具体的な行動指針を明確に定義することが重要だ。社長だけが勝手に意思決定できるわけではなく、何のためにこの会社で働くのか（内部的な要因）、社会に対してどのような貢献をしていくのか（外部的な要因）、働く意義をどのように見出せるか（自己実現の要因）、この3つを基準に具体的な判断基準として経営を

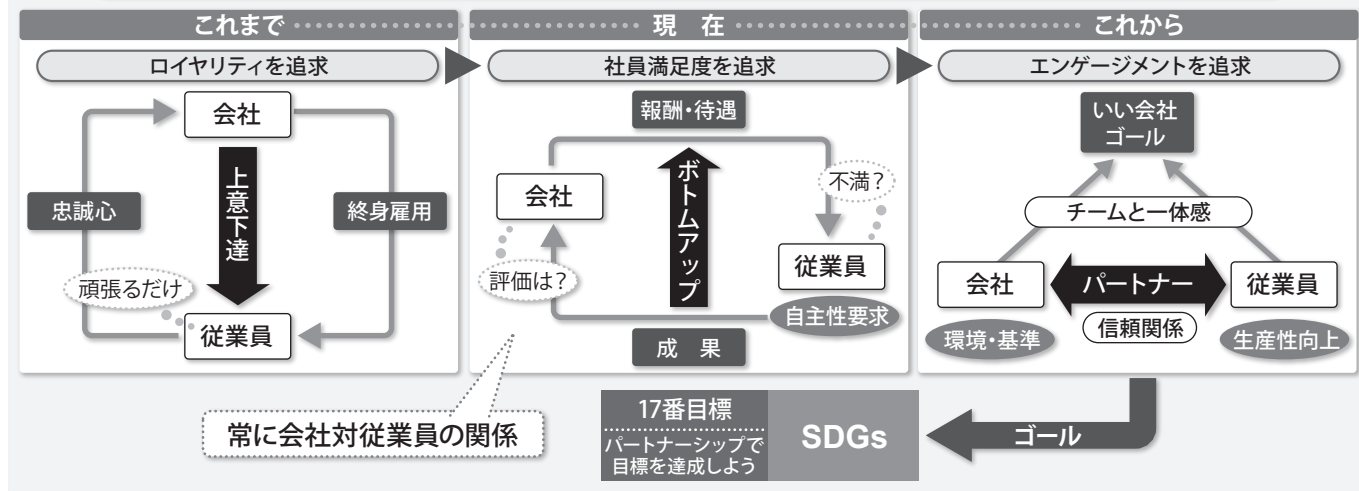
実行していくことがパーパス経営であると考えている。そうすることで、働く意義を見つけ、自己実現を通して社会に貢献するというモチベーションが生まれ、持続可能な働き方ができるのではないだろうか。従業員には自社の“経営理念”を浸透させるべきである。

従業員エンゲージメントの 考え方

これまでの経営は、会社は従業員に忠誠心を求め、対価として終身雇用が生まれてきた。しかし、高度成長期を経て人々が豊かになり、経済が安定してきたときに、それだけでは会社への忠誠心を求めることができなくなってきた。そして、会社主体ではなく、従業員満足度(ES)や顧客満足度(CS)をベースに従業員のモチベーションを上げるような努力をしてきたがあまりうまくいっているとは言いがたい。そこで、新しい考え方として、エンゲージメントという概念が取り上げられてきている。要するに、経営はトップダウンでもなく、ましてやボトムアップでもなく、双方の合意に基づくエンゲージメントが必要との考え方である。ともに、ゴールに向かい、徹底的に無駄を省き、顧客に高度なサービスを提供して、サービスに見合った対価をいただき、利益を確保して従業員や社会に貢献をしていく。共に戦うチームとしての考え方であり、今後の組織運営の中心になるのではないかと考える。働きやすい職場、やりがいのある職場、このような職場をどのように実現していくかが問われている。給料は基本であり、必ずしも従業員満足度の1位ではない。従業員が辞めない、やりがいのある職場作りが問われていると言える。

これからの組織運営の方向性

持続可能な組織運営と“従業員のやる気”をどう実現するか？



現場の評価制度の見直しが必要

従業員のモチベーションを最大化するためには、どうすれば良いかが重要な問題になってくる。人は評価されて初めて、足りない部分や、弱い部分が把握でき、それを克服するために自分が何をすればよいか、やる気生まれ、行動が生まれる。今回の2024年問題の評価基準は“時間”であり、労働基準法として明確に定められたルールだ。これを遵守できない企業は、信用の低下は免れない。しかし、時間以外の規定は定められていない。基本として、最低限、時間的拘束だけは守るべしとのルールなのである。従って、それだけでは、従業員の評価制度としては不十分と言える。労働に対する時間での評価と付加価値(成果)に対する評価をどのように規定していくかで、従業員のモチベーションは大きく変わってくる。よい職場は、自分の目標に対して何をすれば評価が上がるかが明確になっている。また、誰が、どのような基準で評価を行うかがはっきりしていない職場ではモチベーションが上がるはずがない。この付加価値の部分をもどのような基準でどのように評価するのかを明確に定義する必要がある。これには、KPI (Key Performance Indicator) が大変分か

りやすく役に立つ。もちろん、KPIは万能ではないので、多少の矛盾が生まれることは否めないが、重要なのはKPIを明確にすることで、チームの行動を正しい方向に変えていくという事だ。従って、基準は目標によって変えていく必要がある。分かりやすく言えば、今回の時間短縮は、現在の生産性を維持しつつ、所得を変えずに、時間を短縮する事が目的で、残業時間を減らすというだけでは正しくない。これでは、モチベーションが上がるはずはない。まさに、この付加価値の部分に従業員が納得する形での評価制度が求められている。

評価はチーム制での運用が協調性を育てる

KPIの活用は、これまでの“成果主義”とは全く別のもの。物流業はサービス業であり、サービス業はチームワークだ。人によってサービスの内容が異なっているとはいけない。従って、評価制度もチーム制で行うべきだ。チームでの目標達成が重要であり、当然、目標は各個人にも割り与えられるが、それはあくまでもチーム目標を達成するための手段であることが基本と考える。チーム目標を達成するために、各個人が何を達成しなければならないのかを考え、コミュニケーションが生まれる。そんな

った時に初めてゴールに向かって一丸となれるチームができる。評価は会社や上司が一方向的にするものではなく、チームが評価しても上司が評価しても、概ね一致する、不一致の場合はその理由が明確にできることが望ましい。

物流業界の地位向上の為に

今回の2024年問題もネガティブに捉えるのではなく、ポジティブに捉え、何を変化させ、何を変えないのかをはっきりとさせることだ。まず、第一は従業員が幸せになり、会社が収益を高め、社会に貢献していくかを追求する良い機会であると考えれば、決して、難しいことではなく、従業員のために取り組むべき最重要課題であると言える。一般の企業と比較しても遜色のない物流業界にするためにも積極的に取り組んでチャレンジをしていくべきである。

【略歴】(すながわ げんにん) 沖縄県石垣市出身。1975年(株)中京佐川急便入社後、佐川コンピューター・システム(株)に転籍し、ロジスティクスのシステム開発に従事。輸配送を中心とした物流全般の改善や生産性基準(KPI)を使った現場主導型の目標管理に取り組み、大きな実績を上げた。WMS、TMS、積付システム、出荷システム、トレースシステム、運賃計算、ドライブレコーダー等、宅配システム全般を得意としている。退職後、2010年一般社団法人国際物流総合研究所 主席研究員 企画本部長に就任、現在に至る。