

『物流Weekly』連載原稿

「日本ロジファクトリーの物流ケース・スタディー」第1回

<タイトル>

「組織活性化プログラム～人事考課制度の構築～」

<本文>

今回ご紹介する企業は、年商百二十億円、従業員数四百二十人。中部圏で三温度帯（冷凍・冷蔵・チルド）の物流センターを運営し、小売大手との取引もある物流会社M社である。先方の人事担当S氏から連絡があったのは、去年の暮れのことであった。人事担当S氏は、「従業員の活性化を行いたいのだが、何をやってもうまくいかない。それどころか有能な従業員が次々に辞めている。何かいい手はないのか」とのことであった。

早速、私はM社を訪れ、S氏に詳しい内容をうかがった。S氏の考える問題点は次の通りであった。

従業員のモチベーションが低く、組織として機能し切れていない。

年に十五人ほど従業員が辞めている。

昨年、活性化策として賃金規定を変更した。

これらのキーワードを頼りに、M社のトップにヒアリングを行った。するとトップは、「せっかく賃金規定も見直し、ことあるごとに私自ら従業員に声を掛け、時には現場に自ら入り、一般社員とともに仕事をしているのに、なぜモチベーションが低いかわからない」とのことであった。トップは、いら立ちを隠せずにはられない様子だった。

さらに話を進め、今度はトップに、どのような会社になりたいのかをうかがった。するとトップは目を輝かせ、「ボトムアップ型で提案ができる従業員と、数値管理や工程管理ができる管理職者がいて、一方通行ではない相互通行の盛り上がり感のある会社になりたい」というものであった。つまり、現状とはまったく逆の組織にしたいということである。

私は、トップの思いが社員に伝わり、それが組織としていい方向に会社が動くための『仕組み作り』が必要であると感じた。

今度は、従業員側の心の内を知るべく、幹部を中心に約三十人にヒアリングを行った。すると彼らから共通した答えが返ってきた。

トップとの温度差を感じる。方針・方向性を皆に伝えて欲しい。

評価制度と給与規定が必要。

管理職者としての全般的な知識が不足し、それを補える研修が必要。
本社と現場の間に溝があり、意思疎通が図れていない。

ということであった。

従業員とトップの温度差を埋めるべく、次回以降、その対策を講じる。
(次週に続く)