

社員がやる気にあふれ、 自発的に動き出す 物流人事システムのつくり方

【 講演テキストサンプル 】

2011年11月8日

物流企業トップから、しばしばお受けするご質問

Q1：なかなか人材が集まらず、定着しません。他の物流企業も同じなのですか？

A1：中堅クラスの物流企業でも、採用実績をどんどん伸ばしている企業や、定着率の高い企業があります。これまで通りの方法では、他社との差別化は図れません。特に定着率が高い企業では、「社員の成長が仕組み化されており、優秀な人材ほど残っていくという好循環がうまれています。

Q2：うちの社員は成長が遅くて…。業界的に難しいのでしょうか？

A2：そんなことは全くありません。各社員がこなすべき業務内容と期待水準（職能要件）を明確にし、信賞必罰で臨んでいる企業では、どんどん「人財」が輩出されています。そもそも職能要件がなく、定期的な査定が行われず、賃金支給の基準があいまいであれば仕事に面白さを感じてもらえません。そのような状態で多くを望んでも、彼らも応えようがありません。まずは「会社」として、それぞれの立場と役割に応じた要求と、賞罰の基準とを明示することが大事です。

Q3：以前つくった人事制度や研修制度に矛盾が発生してしまいましたが、どう対処すれば良いのでしょうか？

A3：機能する人事制度は、社風や経営方針などに適合した仕組みです。これらに適合しない制度、または御社のその後の成長によって変化が生じた場合、モデルチェンジを行う必要があります。自動車と同様、ほぼ毎年のマイナーチェンジ、3～5年に一回のフルモデルチェンジは、人事制度でも不可欠です。また、戦略や組織などに変更が生じた場合も、それに合わせて制度変更が必要です。これらの制度は会社の意思を徹底するための「道具」です。

Q4：本を読んで自分なりに作ってみましたが、社員がついて来ません。

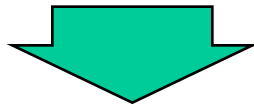
A4：それは会社の発展段階に適した制度ではないからでしょう。社員のレベルよりも、「道具」である制度の方が進化していれば、これを使いこなすことはできません。御社の状況や発展段階を見極めながら、適切な手法を採用することで、トップが意図するレベルまで社員が成長するのです。一段一段、確実に登ることが実は最短距離なのです。

社員の「やる気」と業績の関係

社員のやる気の向上(モチベーションアップ)こそ成長のカギ

● 高モチベーション企業

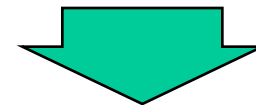
- ・ 従業員がイキイキ働く
- ・ 優秀な社員が大活躍する
- ・ 利益がどんどん増える
- ・ 退社率が下がり、採用や研修に関するコストも減る
- ・ 次の戦略、次の成長段階に早く進むことができる
- ・ 従業員が、単なる「人材」ではなく「人財」に変貌する



不況知らずの高成長企業
→ グレートカンパニーの第一歩

● 低モチベーション企業

- ・ 社内のムードが沈む
- ・ 幹部または優秀な社員が会社を去ってしまう
- ・ 営業赤字が続く
- ・ 採用コストが増える
- ・ 社員が何を考えているか分からなくなってくる
- ・ ここ何年も足踏み状態で、会社が成長していない



悪循環にはまる

船井流の人事制度とは（導入の目的）

目的

会社の戦略・方針や、組織としての発展段階、規模・業種などの諸特性によって人事制度の設計方法が異なる。それぞれの会社の状況に合致した人事制度を構築することによって、企業のステップアップを図ることが目的である。

《 人事制度の全体像 》

$$\text{行動と意識} = \text{理念・社風} \times \text{ノウハウ・仕組み} \times \text{組織・人事}$$

トップの方針を示す制度

- 組織体制
- 職能要件
- 評価制度
- 目標設定・管理制度

方針を意識に刷り込む制度

- 賃金制度
- 昇進昇格
- 退職金制度
- 賞与制度
- 表彰制度

会社の成長を支える制度

- 採用制度
- 教育制度

会社を守る制度

- 各種規程
- オペレーション制度
- コンプライアンス(法令順守)