

『流通設計 2 1』連載原稿

「続・現場改善の処方箋」第 1 0 回

<タイトル> 人事考課制度の見直しで社員の意欲向上図る

最近、各企業では評価制度・賃金制度などを含む人事考課制度の見直しに取り組んでいるところも多い。これまでの制度が実態に合わなくなってきたからである。現状との乖離（かいいり）は不公平感や、モチベーションの低下を招く。逆に見直しが成功すれば、輸送品質の向上にもつながるかもしれない。

<本文>

進む年功序列から成果重視型への移行

一般論として、高度経済成長期からバブル崩壊までの賃金体系は、年功序列の要素が多かった。これは売り上げが毎年伸びていき、終身雇用の社員を中心に労働力を確保するといった前提の基に成り立ってきた制度であった。

バブル崩壊後十数年、売り上げは伸び悩み、まだ終身雇用的な要素は多いが、確実に多様化が進んだ。年功序列を中心にした賃金体系では人件費が高騰するだけでなく、優秀な人材が流出したり、外部からの人材獲得にも対応できないなど、さまざまな障害が起こってきた。

そこで盛んに取り入れられたのが、成果重視型賃金制度である。従来の年功序列といった要素をできるだけ排除し、能力や成果を対象として評価の方法や内容が変わっていったのである。

同制度については一定の効果が得られた例が多い。特筆すべきは以下の 2 点である。1 点目は人件費の高騰に歯止めがかかったことである。年功序列が中心の賃金制度では、能力や成果に関係なく会社に在籍しているだけで昇給していく。人件費は年々上昇し、企業が成長しなければ高コスト体質に陥ってしまうのである。

2 点目は、一定以上の成果を出したり、著しく成長した社員への報酬が明確になったことである。優秀な社員の流出防止、モチベーションの向上、外部からの人材獲得にも効果があった制度であった。

一方、評価の内容・方法には問題が残っている。社員のモチベーション・モラルが低下したり、成果を出すためにチームワークが乱れたりする例もあった。成果の出にくい大型・長期の仕事は避け、目先の短期・小型の仕事ばかり追いかけるといった障害も起こっている。評価のためだけに仕事をする社員が増えた結果である。これらにより、成果重視型賃金制度が万能薬ではないことが指摘されはじめている。

実際、大手企業では同制度を見直す動きも出てきている。デメリットがメリットを上回った例といえよう。特に大手企業と中小企業では、社員が会社に求めるものが違ってくる。大手企業では、いまだに社員は短期的な報酬ではなく、終身雇用や安定的保障を望んでい

る。会社へのロイヤリティー（忠誠心）を持って長期的に貢献していくことが第一なのである。このような企業では、同制度の導入はベターな選択とは言い切れないだろう。

何事も同様ではあるが、同制度についてもメリットとデメリットを併せ持っている。実際に導入した場合のメリットとデメリットを評価した上で、どちらが大きいかを見定めて判断するしかないのである。企業の現状、成り立ち、風土などによって正解はおのずと変化するのである。

実態に合ったそれぞれの制度導入を

物流企業はどうだろうか。もちろん、企業によって現状、成り立ち、風土など環境が変わり、正解は違ってくる。しかし、一般的に物流会社は離職率が高く、終身雇用を前提とした制度はなじまない。働く側は安定的な保障より、短期的報酬を望む傾向にあるので、やはり成果重視型賃金制度がベターといえる。企業側も、高コスト体質では競争力が弱まるため、同制度がベターといえるだろう。こういった背景から、物流企業には比較的早くから同制度の導入が進んできた。

	売り上げ	雇用	賃金制度	仕事感
高度成長期～ バブル期	右肩上がり	終身雇用	年功序列 安定的保障	会社へのロイヤ リティー（就社）
バブル期以降	伸び悩み	多様化	成果主義	就社 就職
物 流 企 業		離職率高い	？	？

実態はどうだろうか。同制度の導入は進んではいるが、多くの問題を抱えているのである。実例を挙げて進めよう。

「成果重視型賃金制度」を導入していないケース

物流企業A社の賃金体系は、基本給は日給月給である。その他の手当は特になく、残業代を支払っている非常にシンプルな制度である。B氏とC氏は同期入社で1年目のドライバー。入社当時、B氏は仕事が早く、クレームやミスも少なかった。予定のコースを定時にこなして帰庫していた。一方C氏はまじめなのだが、若干手が遅い。B氏と同じようなコース・荷量でも、いつも2時間くらい遅れて帰庫する日々が続いた。このときの2人の賃金は以下の通り。

B氏 日給

C氏 日給 + 残業代2時間分

例えばこの場合の日給を1万円とすると

B氏 日給 = 1万円

C氏 日給 + 残業代2時間分 = 1万円 + 1万円 ÷ 8時間 × 1.25 × 2
= 1万3125円

入社から数ヵ月後、この現実を知ったB氏は徐々に帰庫時間が遅くなっていった。半年後

にはこれまで定時で帰庫していたコースも、C氏と同じように2時間遅れで帰庫するようになっていた。

類似するケースを含めると、よく見られるケースといえよう。企業としてB氏とC氏の労働対価は、ほぼ同等である。しかし、実際に両氏に支払われていた賃金に、これだけの不公平な格差が生じてしまえば、高い方を望むのはごく自然である。

特に、物流（配送）は外的要因によって業務の効率が左右される。天候、道路状況、着点での降ろし待ち、その他遅れる理由は山ほどある。デジタルタコグラフやGPS（衛星利用測位システム）などで運行状況を把握していなければ、遅くなるドライバーを責めることは難しいのが現状である。

B氏とC氏の日給が同じであることが問題といえる。明らかにB氏の能力が高いのであれば、やはり正當に評価しモチベーションを下げないような制度が必要であろう。図表2のようにドライバーも、年功ではなく能力によって、ランク付けを行い、それに従った日給を設定することで、正當に評価していく仕組みを導入すれば、モチベーションやモラルの向上が期待できる。

運賃と労働対価の不一致は不公平感を生む

「成果重視型賃金制度」を導入しているケース

物流企業D社の賃金体系は、基本給に歩合給を加えたものである。この歩合給は、売り上げの15%となっている。ある日、D社の大型ドライバーEさんは配車係に言った。

「F社の荷物だったら行かない。有給休暇を取る。G社の荷物だったら行くので、振り替えてほしい」こんなやりとりはいつものことで、配車係を困らせていた。D社のF社・G社との契約内容は以下の通り。

F社 大阪南港～東京大田物流センター、1000ケース10t、6万円

G社 大阪南港～東京大田物流センター、1000ケース10t、8万円

D社のように、物流会社がドライバーの歩合給に実運賃の数%といった制度を取り入れているところは珍しくない。売り上げから燃料費・高速料金などの直接運行にかかわる経費を引いたものに、数%を歩合給としている例も多い。D社の場合、ドライバーは「どの荷主の、どの荷物の運賃はいくらで、歩合はいくら」と計算した上で取捨選択をして配車係と交渉している。同じような仕事であれば、ドライバーが歩合のいい仕事を望むのは当然であろう。

ここで問題なのは、実際の運賃と労働対価が必ずしも一致しないことである。実際の運賃はある程度の相場は決まっているものの、荷主によってまちまちなのが現状である。年間の取引量、荷物の内容、その他さまざまな要素で決定される。運賃はあくまでD社（物流企業）とF社・G社（荷主）の取り決めであって、D社（会社）とEさん（社員）の指標とはならないといったケースである。解決策としては、以下のような方法が考えられる。

営業用「運賃」の実額で歩合を計算するのではなく、労働対価に応じた社内タリフを設ける。

「運賃」で歩合を計算するのではなく、配送距離（エリア）、数量（重量）、配送件数、納品難易度（パレット降ろしや手作業などの工数）を複合的に評価し、労働対価を算定して歩合給に置き換える。

このように成果重視型賃金制度を導入し、運用しているケースでも、多くの不公平や矛盾を抱えていることは多い。ドライバーの不満が尽きることはないが、少しでも不公平や矛盾をなくしてモチベーションやモラルの向上を図り、輸送品質の高度化を期待したい。

現在でも物流企業各社は、ドライバーのさまざまな不平や制度の矛盾などを抱えながら同制度の導入に取り組まれている。本来、優秀な人材や将来有望な若手社員に対して報いるために作った制度が、必ずしもそう作用していないケースはよく見受けられる。一度貴社の人事考課制度についても、うまく機能しているかチェックしてみることをお勧めする。

（第10回 了）