

---

『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14部 “「組織活性化プログラム～人事考課制度の構築～」第3回

---

<タイトル>

「改善への具体策」

<本文>

前回、私が立てた施策に従って、今回は具体的な内容に移る。

【フェーズ1】幹部社員のヒアリング結果をトップに伝える。

ヒアリング項目は三十を超え、さまざまな角度から聴き取り調査を行った。その結果、幹部社員としてのあるべき姿が描けていない、今後の自身の目標のなさが浮き彫りになった。

トップには、自社の幹部社員が何を考えているかを理解して頂く必要があり、ヒアリング項目ごとに、トップに説明を行った。トップは、部外者の私からヒアリング結果を聞かせられると落胆した様子であった。

しかし、今後の対策を我々と共に構築するためには、必要な作業であった。

【フェーズ2】 = 職務基準書の作成

フェーズ1のヒアリング結果から、幹部社員としてのあるべき姿が、各人バラバラでマネジメントレベルも個人差があったため、まず、コンピテンシー診断（行動特性）を実施した。

幹部クラスでも、特に有能な社員の仕事に対する姿勢や日々の業務内容、持ちあわせたスキルなどを表面化させた。その上で『職務基準書』を作成し、幹部社員としてのあるべき姿を明示した。

これは、幹部社員としての基準を設けることにより、幹部レベルの標準化と各人に不足したスキルを把握させるためであった。

【フェーズ2】 = 組織図の再構築

これは、会社全体として、各人がどのような役割を担っているかを理解させる意図があった。これまでの組織図は、会社設立から四十年が経過した現在まで、一度も変更していなかった。

所属部署におけるメンバーの位置づけは理解できても、他部署のことは、まったくといっていいほど理解していなかったし、わかるうともしていなかった。

当然、会社全体としての連帯など生まれるはずもなかった。今回、組織図の再構築を行い、全員に自分の立場と役割を認識して頂いた。

【フェーズ2】 = 賃金規程を職務基準書にリンク

昨年、M社独自で構築された賃金規程は、総務担当者とその周辺者だけが理解しており、肝心の従業員には周知理解されていなかった。

この賃金規程は能力主義的な要素を多分に採り入れ、頑張った者が報われるようになっていた。しかし、評価制度とその基準が整備されておらず、せっかく構築した賃金規程も宝の持ち腐れになっていた。

今回、職務基準書を作成したため評価のベンチマークはできていた。残りは、職務基準書をベースに賃金規程に結びつける人事考課表の作成。その人事考課表は、経営計画書を各人の目標へと落とし込んだ「個人別目標管理シート」と日常業務の勤務姿勢を評価する「業務チェックシート」の二つの軸で評価するようにした。