

“今”に効く人材戦略から、課題解決のヒントを。

攻めの人材戦略



管理職、レベルアップへの道

これからの時代に求められる管理職の役割と育成方法

物流業界における人材育成の対象は、新人だけではなくありません。目前に迫る「2024年問題」を見据え、企業の持続的成長のためにも、管理職のレベルアップは不可欠です。こうしたことから、今回は管理職の育成に焦点を当て、物流企業の取り組みについて船井総研ロジ株式会社の河内谷庸高氏に解説してもらいます。

兼務によって管理業務がおろそかに!?

年々コンプライアンスが厳しくなる中、管理職が果たすべき役割・重要性が増しています。安全運行の確保だけではなく、社内業務から対外業務まで求められている方もいるでしょう。これからの時代、企業の業績を伸ばすためにも、また2024年問題を乗り越えるためにも、管理職の育成・レベルアップは避けては通れません。

しかし、実際には人手不足ということもあり、管理職もトラックに乗ったり、現場に出たりするなどして、本来の管理業務がおろそかになっている、という企業も多いのではないのでしょうか。また、ドライバー職や倉庫作業職から管理職に任命された方は、頻繁に現場に出てしまうということが発生しがちです。それは、本人は無意識であっても、自分が今までやってきた得意な業務を優先してしまうからです。

今、管理職の業務はこんなにも…



管理職のレベルアップを実現した取り組み事例

仕事を兼務すると、どうしても中途半端になる傾向があるため、可能な限り専念することが望まれます。ここでは、管理職のレベルアップを促した取り組み事例を紹介します。

A運送の場合 新任管理職に対する教育制度を確立

新人ドライバーに対しては、法令でも定められているとおり初任運転者教育を座学15時間以上、添乗指導20時間以上実施されているかと思えます。一方で、新任管理職に対しては特に研修をすることなく、いきなり管理職としての働きを期待している会社が大半でしょう。そのため、本人が何をしたら良いのか、どのような動きが求められているのかわからず、力を発揮できないケースが多いのです。ここで例として挙げる企業では、右記のような社内外研修を3日間にわたり実施しています。

- ・ビジネスマナーとルール
- ・ハラスメント防止対策
- ・労務管理、健康管理
- ・コンプライアンス、各種法令
- ・運行指示書の作成方法、注意点
- ・事故が起きた際の連絡、対応フロー
- ・安全教育での管理者の役割
- ・管理者に求める役割と責任 など

B運輸の場合 “できたか、できなかったか”で差がつく歩合給を導入

ドライバーに対して、一定期間無事故・無違反だった場合、手当をつけている企業は多いかと思えますが、管理職(安全教育担当者)にも無事故手当制度を取り入れている例です。自身が担当するドライバー全員が3カ月間無事故・無違反であれば手当がつき、1件事故が発生するたびにその額を減らしていきます。これによりドライバー本人だけでなく、その安全教育担当者の当事者意識向上にもつなげています。

近年、ドライバーの給与は固定給比率を高め、管理職は歩合比率を高める、という物流会社が増えています。これは、ドライバーには安定・安心して働いてもらい、管理職はその成果によって評価したいという考えからです。会社の方針・役割を理解し行動に移してもらうために、管理職にも、“できたか、できなかったか”で差がつく歩合給を導入することは、モチベーションを高めレベルアップを促す有効な取り組みといえるでしょう。

管理職の育成がうまくいかない企業の共通点

管理職の育成事例を紹介しましたが、一方でうまく育成できていない企業には以下のような共通点があります。思い当たる皆さんはぜひ見直し、管理職のレベルアップを促す体制を整えてもらえればと思います。

- 「役割」はあるが、「役割・権限・責任・評価項目」が明確になっていない
- 管理職向け教育・階層別研修がない
- ビジョンや方針、会社の状況を伝えていない・わからない
- 管理職会議がない。あつたとしても、繁忙期やトラブルが発生すると中止してしまう
- ドライバーなどの現場職から内職職に異動すると、給与が大幅に下がってしまう

管理職会議、実施していますか?



河内谷 庸高 (かわちやのぶたか)

船井総研ロジ株式会社 物流ビジネスコンサルティング部 部長。2006年 船井総研グループに入社以来、運輸・物流業を中心に、業績アップコンサルティングを展開。運送会社・物流会社向けに、マーケティング戦略の立案や運賃交渉支援、デジタル化・業務効率化、ドライバー採用強化といったテーマをメインにコンサルティングを行っている。物流企業経営研究会「ロジスティクスプロバイダー経営研究会(会員数約300社)」を主宰。

