

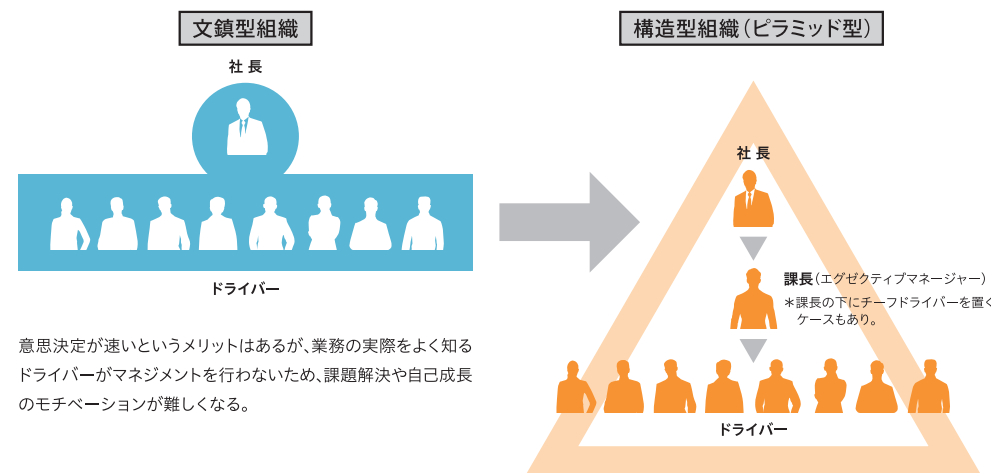
キャリアアップ制度のために、文鎮型から構造型へと組織を改編

ドライバーの皆さんに働きがいや仕事へのモチベーションを高めてもらうには、ドライバー一人ひとりの成長を確実に企業力や事業収益の拡大に直結させる組織体制の確立が必要です。組織体制については、中小の運送事業者、中でもドライバー数30人以下の企業では、トップである社長以外は全員が横並びという、いわゆる「文鎮型」が多く見られます。この場合、勤続年数の長さや業績成績からリーダーシップを発揮するドライバーは存在するものの、明確な役職や権限は与えられていません。ドライバーの実績や高い技能を事業力の強化に結びつける仕組みを持たないのは、実に勿体ないことです。そこで、「キャリアアップ制度の導入」により組織を「文鎮型」から「構造型」へと改め、有能なドライバーに一般の会社でいう課長職に就いて

もらいます【下図】。そのためには過去の業績成績をはじめ、お客さまやドライバー仲間からの評判をもとに候補者を選考しますが、最終的な決定に当たっては、安全運転に関わる法規と技能、物流全般の知識、運行管理、収支管理、ビジネスマナー、新人ドライバーの教育などの試験を改めて実施します。

課長職の資質で最も重視されるのがマネジメント能力であり、中でも輸送生産性の最大化、業務条件や運賃に対する顧客との折衝、新規開拓営業などのスキルです。しかし、個人の努力だけではこれらスキルの確立に限界があります。管理職のマネジメント研修を専門とするコンサルティング会社の利用が有効ですが、その場合も何を目的にキャリアアップ制度を導入するのか、経営者自身が明確な指針を定めることが肝要です。

【図】文鎮型から構造型へ、組織体制の改編



意思決定が速いというメリットはあるが、業務の実際をよく知るドライバーがマネジメントを行わないため、課題解決や自己成長のモチベーションが難しくなる。

ドライバーが横並びなのは文鎮型と同じだが、意思決定は課長の判断・指示で行う。また、ドライバーは個々の実力や適性、希望に応じてキャリアプランを形成することが可能。

有能でありながら、「自分は管理職にはなりたくない」というドライバーも数多くいます。それはそれで良いと思います。しかし、トラックドライバーの価値は、車両を運転して物を運ぶことだけではありません。ドライバーの働きがいを促進し、真の働き方改革（働きがい改革）を実現するキャリアアップ制度の確立は、物流の可能性を広げ、企業基盤を強固にする重要なテーマといえるでしょう。

トラック ドライバーの 「働きがい改革」

～キャリアアップ制度による人材と企業の成長～

運輸業界に「働き方改革関連法」が適用され1年が経過しました。しかしながら、時間外労働の上限規制が賃金の低下を招いたケースは多く聞かれますし、同法が本来狙いとする「多様な働き方」についても、明確な制度を定める運送会社はごく一部です。今回は「働きがい改革」をポイントに、トラックドライバーの皆さんが仕事を通じて自己実現するキャリアアップ制度について解説します。

輸送の価値、ドライバーの仕事に見合った対価が「働きがい」に

ひと口にトラックドライバーの働きがいといっても、人によってさまざまです。「無事に荷物を届ける達成感」「運転技能向上の成長感」「人々の生活や産業を支えている使命感」「お客さまからの褒めの言葉」などが挙げられますが、今は昔のように働けば働くほど稼げる時代ではなくなりました。そのため、特に2024年以降は「給料が勤務条件や仕事量に見合わない」「給与面で将来的な生活レベルの向上が望めない」などの理由で離職するドライバーが増えてきたようです。

確かに、同じ仕事を同じ運賃でやり続けるだけでは、将来的に大きな年収アップが望めないのは当然です。例えば、勤続15年のベテランと入社3年目のドライバーの年収が大きく変わらないうえに、一般的には「魅力のない仕事」と受け止められる

でしょう。プロドライバーとして仕事をしている以上、将来にわたって得られる収入の見込みが、働きがいや成長への意欲を支える大きなファクターとなることは紛れもない事実です。

自社ドライバーの待遇改善や年収アップを考えた場合、大きな問題となるのは、より収益性の高い仕事を獲得できるかどうかという点です。物流の2024年問題やドライバー不足により、顧客の輸送力確保が厳しくなってきたとはいえ、それだけの理由で取引先から運賃アップを承認してもらうことは困難です。さらに、多重下請け構造からの脱却や新規顧客の獲得のためにも、自社ならではの輸送品質の確かさや強みを、数字や固有の仕組みなど目に見える形で広くアピールする取り組みが不可欠です。



角井 亮一（かくい りょういち）

株式会社イー・ロジック 取締役ファウンダー 上智大学経済学部を3年で単位取得修了し、渡米。ゴールデンゲート大学からマーケティング専攻でMBA取得。2000年、株式会社イー・ロジック設立。著書に『アマゾンと物流大戦争』『すごい物流戦略（日本語／ベトナム語）』などアマゾンや物流関連の書籍を多数出版。