

LOGI-BIZ

月刊 ロジスティクス・ビジネス

www.logi-biz.com

特集

実勢トラック運賃 2020

解説 8割以上が19年度に値上げを実施

ロジスティクス・サポート&パートナーズ

吉原和彦 代表取締役

石橋岳人 常務取締役



第1部 求貨求車事業者に相場観を聞く

19年度下期に上昇トレンドが転換

トランコム 上林 亮 取締役常務執行役員 物流情報サービスグループ担当

リーマン以来の異変が起きている

「WebKIT」日本貨物運送協同組合連合会 永嶋 功 常務理事



第2部 ブロック別運送市場リポート

《北海道》コロナショックでトレンド一変

《東北》スポット車両の確保が困難に

《北陸信越》ばら積み貨物に拒絶反応

《関東》条件改善が進まない荷主から撤退も

《中部》長距離トラック不足がさらに深刻化

《近畿》ドライバー不足が近距離にまで波及

《中国》現場支える“定年ドライバー”

《四国》地場運送会社の値上げ交渉は自制的

《九州沖縄》路線会社の強気姿勢が続く



KeyPerson

「昨春のGW10連休で流れが変わった」

トラボックス 吉岡泰一郎 社長

2020 APRIL

Rhinos Publications, Inc.

4

働き方改革というキツカケを 組織マネジメントに生かす

昨年4月の「働き方改革関連法」の施行をきっかけに、多くの企業が働き方改革に乗り出しています。しかし、その取り組みの8割以上が期待されたような成果を上げていないと報告されています。残業削減などによる「長時間労働の解消」だけを見ても現場は楽になっておらず、むしろ苦しんでいるという声さえ上がっています。そこで今回は、多くの企業が陥りがちな働き方改革に対する誤解やアプローチを指摘して、効果的なプロジェクトの進め方を紹介します。

(NK総研 代表 活き活き組織構築支援コンサルタント 瀬川裕之)

改革とは現状の否定であり、最も否定すべきは組織マネジメントである

筆者が企業診断や経営コンサルタントのヒアリングで、働き方改革を進めている会社の従業員の方々に「今の取り組みによって労働環境が改善すると思いますか」という質問をする時、半数以上の方が「ノー」と答える

ます。さらに「会社としては一時的に良くなるだろうけど……」という言葉がそれに続きます。

これは「残業を減らそう」「生産性を上げよう」という号令の下、従来の改善活動に加え、現場に圧力をかけているだけであったり、現状を正しく省みることなく、システムを導入すれば組織を改革できるという安易な認識があるからです。

改善活動やシステム化は企業活動を継続する上で、もはや当たり前の取り組みです。今本当に必要なのは、悪しき組織風土を根本から変える意識改革です。働き方改革はそのきっかけにすぎません。

どの企業も何かを変えなければならぬとは認識しています。とりわけ業務の効率化は急務であり、多くの企業が業務の見直しに取り組んでいます。ムダな業務や重複している業務を無くしたり、優先順位を見直したり、ITを導入して自動化したり、標準化したり、あるいは業務そのものをアウトソーシングしたり、さまざまな取り組みを行うことでそれな

りの効果は挙げています。

実はここに大きな落とし穴があります。これらの取り組みは業務そのものに注目しています。しかし、組織マネジメントに目を向けると、仕組みやルールが増えて今以上に管理に重点を置かざるを得なくなっていたり、働く人たちの抑制する方向に向かっていたりします。挑戦やチャレンジを鼓舞する言葉とは裏腹に、本来の目的が見失われてしまうのです。

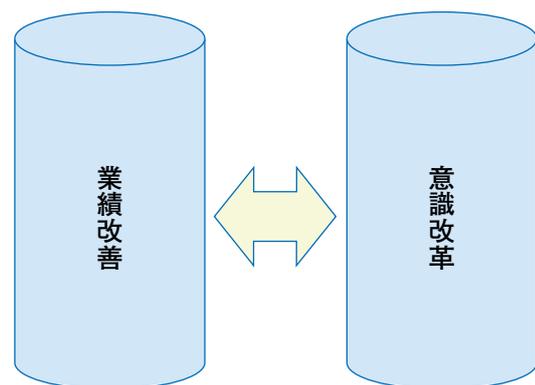
組織マネジメントの目的は「個々の能力を十分に発揮でき成長できる環境を整え、組織として個々の力を相乗的に活用して評価される価値を創出し続けること」です。

しかし、そのことを理解はしても、実際にその目的に向かって組織マネジメントを行っている会社は皆無に等しいというのが筆者の実感です。ほとんどの組織が、実は最も楽な手段である「管理」にとどまり、失敗しないことに意識が向き、能力を十分に発揮できていません。この在り方を原点から見つめ直すこと、それが改革の第一歩です。

改革を改善だけで進めようとすれば必ず失敗する

働き方改革には二つの柱があります。一つ目の柱は「今」に目を向けた業務の効率化やシステム導入などの改

働き方改革は2本の柱で取り組む



善活動です。これには即効性が求められます。そして、もうひとつの柱が、将来に向けた取り組みとしての組織風土の改革であり、意識改革です。多くの企業が陥る過ちは、改善活動によって業務自体は効率的になっても、組織風土や人の意識が変わっていないことです。表面的な効率化は上がっても水面下に多くのストレスが溜まっていきます。

例えば組織内の上下間や組織間のコミュニケーション不足が、ムダな業務や情報の停滞を生んでいるとします。その場合に、多くの企業はコミュニケーション不足を補う仕組みやルールを作り、それを管理することで対処します。そこで問題が生じればさらに管理を厳しくします。

そうしたことが繰り返されると現場

には「あきらめ」の気持ちが芽生え、受け身の姿勢が定着し、それが組織風土になっていきます。これでは従業員が笑顔になることはありません。改革すべきは組織風土であり、人の思いや考え方です。それに最も影響を与えているのが組織マネジメントなのです。

覚悟を持って現状を把握することから意識の変化が始まる

人の思いや人間関係が組織のパフォーマンスに大きな影響を与えていることは誰もが認識しています。既に改善活動のテーマには、モラルやモチベーション、コミュニケーションの向上が上がっているかもしれません。しかし、その実態としては現状把握が不十分なままで、講習や仕組み、ルールづくりに終始しています。

覚悟を持って本気で現状把握を行うことです。その時点から意識の変化が始まります。覚悟を持って人の気持ちを、いわば可視化するのが。実際に従業員の気持ちを十分に理解することは改革を進めていく上でとても重要です。ただし、そこには次に挙げるような大きな心理的な抵抗があります。

・不満は聞きたくし、言わせたくない
多くの幹部・管理職の方々の心の底には「不満は聞きたくし、言わせたい

くない」という気持ちが潜んでいます。その気持ちが具現化すると、組織内の情報は一方的となり、現状把握は上辺だけのものになってしまいます。不満一つとっても、それは個人のワガママではなく貴重な情報です。改革とはトップダウンで行われるものだからこそ、現場に思いをしつかりと吐き出させるようにして聞くことが重要なのです。

聞いたところで全てを解決はできない

当然ながら全ての不満を解決することはできません。順序もあり、時間もかかります。妥協が必要な場面も出てきます。しかし、それでも現場からしっかりと情報を受け取った上で改革のストーリーを描き、それを基にコミュニケーションを取ることで「納得して妥協する」環境を構築できるようにします。管理者にとって臭い物に蓋をするのは簡単なことですが、それは責任から逃げているのと同じです。

時間がない

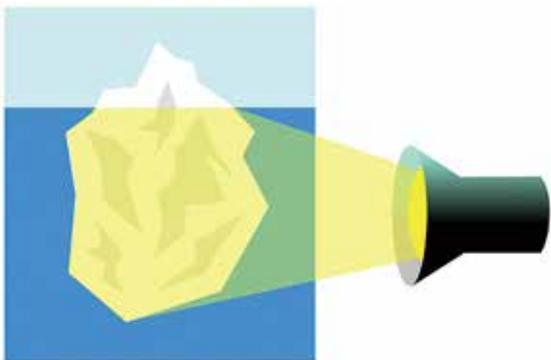
取り組みによって管理職の業務負担が増大すること、取り組みの結果が出るまでには時間を要することは確かです。しかし、それがやらない言い訳にはならないことは分かっているはずはです。

これらの心理的な抵抗が管理者の覚悟を鈍らせて、上辺だけの改善でお茶を濁すことになってしまいます。一刻も早く覚悟を決めるべきです。

「チェックから始まる」CAPDサイクルで改革を進める

実際に取り組みを開始する際のポイントは、おなじみのPDCAサイクルではなく、C（チェック）から始まる「CAPDサイクル」で進めていくことです。とりわけCとA（アクション）が肝になります。さらにその焦点を業務ではなく人にあることです。改革が頓挫する原因をP（プラン）の甘さに求める傾向が多くの人や組織に見受けられます。しかし、その元を辿ると往々にして現状把握の甘さに

覚悟を決めて、全てにスポットを当てる



行き着きます。すなわちCです。時間を優先する余り、あいまいな現状認識のまま納期優先の「できない計画」を立ててしまうのです。

あえてCをスタートに持つてくることで徹底的に現状把握を行うことを意識します。次のAでは、分かったこと気付いたことを即実行していきます。ここで実行を躊躇しているようではいくら計画を立てても失敗します。

この現状把握から即実行のプロセスだけでも組織全体の意識と人間関係が変化していきます。次のステップPの計画立案時の情報がとても生きたものになり、課題もより具体的になります。あとは一丸となって実行(D)あるのみです。

人も組織も変化には時間がかかります。いきなり大きく変化することはありません。一つ一つ階段を上るように変化は進んでいきます。だからこそ確実に、かつ徹底的に実行することが大切です。時間に思考を支配されると妥協点を誤ってしまいます。まさに急がば回れなのです。本報告が読者の方々の働き方改革に少しでもお役立てるのなら幸いです。

参考文献

[1] 瀬川裕之(著)「当たり前レベルを上げれば、組織は必ず強くなる」ギャラクシーブックス(2018)