

## Special Interview: 「バリュー・ネットワーキング」構想を支える人材戦略の実践

業種・業態にとらわれない柔軟な発想力と  
迅速な行動力を持った人材を育成・輩出する

「バリュー・ネットワーキング」構想の推進を支える人材戦略を、  
主要事業会社であるヤマト運輸の人材開発担当者がご説明します。

## 個別最適から全体最適に意識を変える

ヤマトグループは、ラストワンマイルネットワークを強みとした宅急便を高度化させることで成長してきました。品質と競争力を磨き上げてきた事業でさらなるイノベーションを創出するためには、そこに関わる人材の意識改革が鍵を握ります。

例えば、B to B 市場におけるお客様へのソリューションを考える場合、トータルソリューションでなければ、それはお客様のニーズにマッチしません。ニーズに応えるためには、グループ各社が持つ物流周辺の機能を全体で捉え、上流から下流まで一貫して提供してお客様にメリットを出すことが必要です。宅急便はヤマトグループ最大の強みですが、あくまでもソリューションの一部であり、「物流」機能の一つです。デリバリー事業に精通している人材ほど、このことを理解しないと、次なるイノベーションは生まれてこな

いでしょう。物流業界への異業種からの参入が盛んになってきている状況を踏まえ、業種・業態にとらわれない幅広い目利きを持って他社の動向にもアンテナを張り、グループの力で対抗する柔軟な発想力と迅速に対応する行動力が必要です。

## 人材育成

ヤマトグループでは、各事業への深い理解と、お客様の多様なニーズを捉える幅広い視野を身に付けるべく、グループ間や他社との人材交流を導入しています。

出向先では、最前線のプロジェクトへの参加や営業活動の推進など、精力的に業務をこなし、戦力となる姿を見てきました。自社に戻った後は、広げた視野を活かしてさらに活躍しており、今後はグループを担う未来の経営者へ成長することを期待しています。



20代を中心とした若い社員に向けては、グループ間のジョブローテーションを導入しています。自社だけではなくグループ全体の強みを俯瞰する機会を設けることで、イノベーションのヒントを得る機会にしてほしいと考えています。また、海外で宅急便を展開している現地法人へトレーニーとして派遣し、現地の業務とローカル社員とのコミュニケーションを学んでもらう機会を設けており、国内グローバル人材の育成にも力を入れています。

### 労働人口減少という構造的問題への対応

労働人口の減少で最も影響を受けるのが、「バリュー・ネットワーキング」構想の根幹を担うセールスドライバー職であり、その確保は喫緊の課題です。ヤマト運輸では、5年後、10年後のセールスドライバーの平均年齢および年齢構成比の見通しを踏まえながら、ポテンシャル採用として若年層の獲得強化に努めています。そのうちのひとつが、全国各地の高校との連携強化です。ターゲットとする高校のご担当の先生を訪問するなどして信頼関係を構築しながら、年々採用数を着実に増やしています。

また、人材獲得競争の激しい都市部においては、社内公募により全国から別の地域でチャレンジする意欲のある社員を配置換えすることや、他地域からの新規雇用を誘致するため、寮を整備して採用募集をかけるなど、さまざまな対策を講じています。今後、これまで積極的に採用してきた主婦層の女性に加え、高齢者、学生など、さまざまな層の人材が働きやすい雇用形態や時間帯などを考慮した制度を構築していく予定です。

一方、宅急便ネットワークの心臓部となるターミナルなどでの仕分け作業要員については、日本語学校と連携して、数年前より外国籍人材の雇用を進めています。日本語や日本での業務に慣れない人材でも、多言語の業務作業マニュアルを使うことで力を発揮してもらっています。

その他に、ステップアップを望む社員を対象に、将来会社の中核を担うキャリアへの道も整備しています。

### ダイバーシティを成長エンジンに

社員のライフスタイルの多様化を尊重し、年齢や性別に関係なく、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる環境づくりを推進しています。例えば、ヤマト運輸では、お客様と直接接するゲストオペレーターやコールセンターのオペレーターのほか、男性中心と思われやすい集配業務においても、台車、自転車などの運搬手段を増やし、女性を積極的に活用する環境を整えています。また、育児や介護を両立するための制度については、社員の声をもとに労使で協議し、ハンドブックの作成・配布や社内イントラでの体験談紹介など、制度を活用してもらうための啓発を続けています。ライフイベントが働き方やキャリアの妨げにならないような仕組み、制度づくりを通じて、やりがいと安心感のある職場環境を引き続き追求していきます。

外国籍人材については、宅急便の海外展開本格化という事業戦略と合わせ、7年ほど前よりアジア圏における直接採用を開始しました。日本の大学へ留学している人材だけでなく、現地での採用活動も行っています。外国籍人材を採用する際には、語学力はもちろんですが、留学などの海外経験を経て、人に寄り添い相手のバックグラウンドを尊重しながら相互理解を導く、真のコミュニケーション能力を備えているか注目しています。入社後は国内での実務経験後、グローバル関連業務で活躍していただくケースが多いですが、中には特定の物流サービスのスペシャリストとしてキャリアを描く社員もおり、活躍の幅は広がっています。また、最近では管理職への登用も進んでいます。



### 長谷部 恵

ヤマト運輸(株)  
人事戦略部 人材開発課  
課長