

## 人事戦略

ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」への貢献を通じた持続的な企業価値向上を実現する基盤として、人事戦略を推進しています。社員一人ひとりの成長をグループの成長につなげる「人材マネジメント方針」に基づき、新たな付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築や、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上など、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

### MESSAGE

#### ミドルマネジメント層の強化に取り組み、スキルセット・人材ポートフォリオの変革により経営戦略を後押しする

#### 石井 雅之

ヤマト運輸株式会社 常務執行役員 人事、人材開発 統括

1988年に株式会社ブリヂストンに入社。本社、工場、技術センター勤務後、アメリカ、スペイン、ベルギーの各事業法人で人事・労務を担当。帰国後、本社でグローバル人事・人材開発、経営企画、コーポレートコミュニケーション、リスク管理、海外事業管理などを担当。2022年10月にヤマト運輸に入社。



#### ▶ 人事戦略で目指す姿

ヤマトグループが目指す経営の方向性に沿って、スキルセット・人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織をつくり、その変革を自分事として各々の領域・立場で実行できる人材を育成することが人事戦略の目指す姿と捉えています。言わば“Learning Organization”の構築を目指し、人材の最適配置や付加価値を創出する人材の育成・採用、職場環境の整備、組織風土の醸成に取り組んでいます。

#### ▶ 戦略実践の鍵はミドルマネジメント層

人事戦略を進める中で最も重視しているのは、組織の縦横をつなぐミドルマネジメント層へのアプローチです。ミドルマネジメント層は、経営層の意図を第一線の社員に伝えるとともに、現場の声を経営層へインプットする「ミドルアップ・ミドルダウン」の機能を担っています。ヤマトグループは18万人規模の巨大な組織なので、経営層の意図や目的を踏まえ、ミドルマネジメント層が「Why」の部分で第一線の社員と共有し、それぞれの現場で具体的な実践につなげることが重要です。同様に、現場の声を経営層へフィードバックする機能も極めて重要です。第一線のセールスドライバーがお客様からニーズを吸い上げてサービスを向上させていくお客様主義が、企業文化としてグループ全体に根付いており、これがヤマトグループの強みとなっていました。

しかし、これまで人材マネジメント方針に基づく戦略・施策を進めてきた中で、ミドルマネジメント層の機能が十分に発揮されていないと実感しました。「ミドルダウン」の観点では、本社が打ち出した戦略・施策のうち「What」の部分だけが現場第一線の社員へストレートに伝えられてしまい、結果として実践が徹底されな

い、あるいは意図と異なる形で実践されることがありました。「ミドルアップ」の観点では、組織が巨大になるにつれ、第一線で収集した情報を経営戦略に反映する機能が弱まり、現状では情報を活かしてきれていないのではないかと感じています。これらは組織運営や人事運用に根差している問題であり、ミドルマネジメント層の機能を強化する人事施策を積み上げることで、強みであるお客様主義をより高いレベルで体現していきます。

#### ▶ 社内対話力の強化による人的生産性とエンゲージメントの向上

ミドルマネジメント層の機能強化に向けて、職務起点での人材マネジメント体系の整備・運用を進めています。まずは本社組織階層の見直しと執行役員および経営役職ポジションの整理を実施しました。2025年3月期は、宅急便ネットワークの強靱化施策と連動し、より人数の多いポジションである営業所長職の職務再定義や処遇の見直しを図り、体制強化と人事運用の改善につなげていきます。また、経営役職層から職務に基づく評価制度に移行しており、今後は業務役職層にも展開していきます。これらの施策によりミドルマネジメント層に質・量ともに厚みを持たせるとともに、適正なマネジメント業務をオペレーションとセットで設計することで、社員一人ひとりのさらなるパフォーマンスを引き出し、人的生産性の向上につなげていきます。

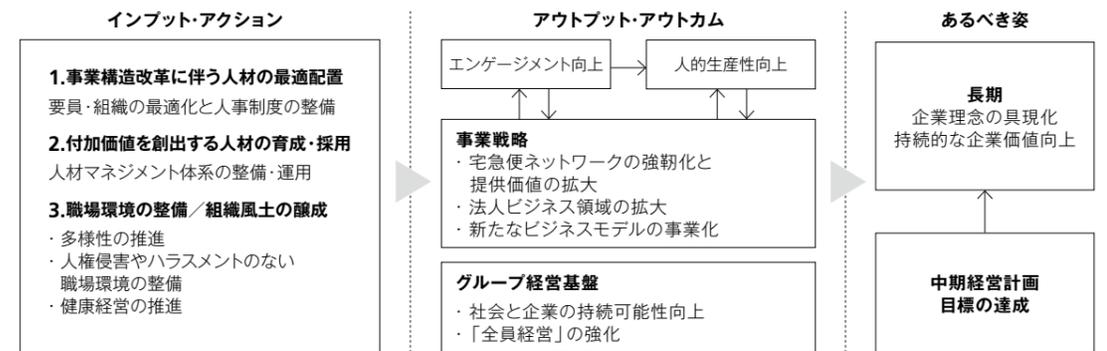
また、ミドルマネジメント層の研修の一環として、引き続き営業所長やロジセンター長などの業務役職者を対象とした職場ディスカッションを実施し、社内対話力の強化による社員エンゲージメント向上へのマインドセットの醸成を図っています。社員エンゲージメントを向上させていく上で、社員意識調査を定期的に実

施しモニタリングしていますが、働きやすさや働きがいのなどの指標は、近年下降傾向が続いていました。そこで、リーダーである役職者と社員が意見を交わして職場ごとの課題を明確化し、改善に向けてPDCAを回す取組みを進めています。また、本社では、デジタルやオペレーションなどの各部門が社員の働きやすさや働きがいを向上させる施策を実施してきましたが、それらが一体化された取組みとして社員に伝わっていませんでした。そこで、各部門を横断し労働組合も参加するEX推進委員会で、エンゲージメント向上施策の横串を通すとともに、第一線の社員一人ひとりに伝わるよう、本社から情報発信するなど仕組みの工夫を進めています。

#### ▶ 成長領域と連動した人事戦略による付加価値創出

あるべき人材ポートフォリオの構築に向け、人材育成プログラムも進化させています。法人ビジネス領域を拡大するにあたり、グローバル事業で先行的に行っている営業人材の育成のための、スキル・ナレッジ・マインドで構成するスキルセットの定量的な可視化をエクスプレス事業にも適用していきます。まずは各社員の現状のスキルセットの棚卸しと不足分の可視化を進めており、今後、人事システムの刷新も含め、人材の活躍を最大限引き出す組織・人事運用につなげていきます。また、社員のキャリア自律を支援する仕組みの整備も進めています。成長のために必要な経験や職務への社内公募制を導入し、社員がそれぞれの成長のために挑戦する道筋をつくっています。これらの施策を本社からスタートし、現場の組織へ段階的に展開することでポジティブな影響の輪を広げ、社員と会社の持続的な成長につなげていきます。

### 経営戦略と連動した人事戦略の推進



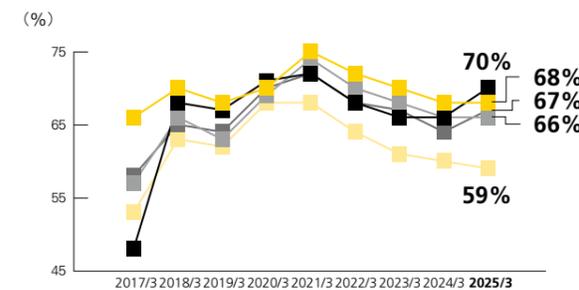
#### 人事戦略で目指す姿

- ・スキルセットを含め、人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織の構築（“Learning Organization”）
- ・ミドルマネジメント層の強化による現場力の最大化（ミドルアップ・ミドルダウン）

- 【現状の課題】
- ・宅急便中心のスキルセットの変革
  - ・役職者のマネジメント能力の強化
  - ・本社から現場第一線までの戦略・施策の理解浸透

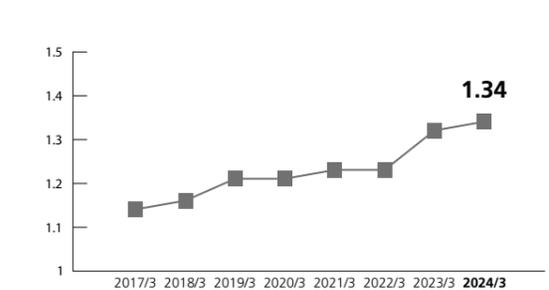
- 【重点実施事項】
- ・本質的課題を解決できる専門性の強化
  - ・対話とフォローアップを通じた施策実行力の強化
  - ・中長期視点での施策の継続的な推進

#### 社員意識調査推移\*1



\*1 対象範囲：国内連結会社および（株）スワン

#### 人的生産性推移\*2



\*2（連結営業収益－連結下払経費）÷連結人件費

人事戦略

### 事業構造改革に伴う人材の最適配置

持続的な成長の実現に向けて推進する事業構造改革と連動して、組織・要員の適正化と評価・報酬制度の見直しを通じた人材の最適配置に取り組んでいます。

2024年3月期は、物流業界全体での経営資源の有効活用と持続性向上に向けて、日本郵政グループへ投函サービスのオペレーションを委託開始したことに伴い、従来投函サービスに従事していた社員の社内外への再配置を推進しました。

- ・ **社内再配置**: 従来の職場と同一あるいは近接する主管支店内で、要員が不足している職種を一覧化し、各社員の意向に基づき再配置を実施
- ・ **転職支援**: 専用の転職支援サイトを立ち上げて提携する企業の求人情報を掲載し、転職活動を支援

また、組織・要員の最適化に向けて、ヤマト運輸本社の上位役職(経営役職者)から組織階層とポジション数を見直し、組織のスリム化と意思決定の迅速化を推進するとともに、職務定義に基づき職務実践度合いのより高い人材を処遇する人事制度に改定しました。

引き続き、ネットワーク・オペレーション構造改革における集配拠点の集約・大型化やオペレーションの効率化などの施策と連動した人材の最適配置を推進するとともに、本社以外の領域およびグループ会社も含めて組織・要員の最適化に取り組み、事業構造改革の効果発現を人事戦略の面から支援していきます。

### 付加価値を創出する人材の育成・採用

職務内容を明確に定める「職務定義書」を整備し、経営戦略の実行に必要な組織・職務を規定しました。本定義に基づき、適所適材につながる人材マネジメント体系の運用を進めています。



#### セールスドライバーの成長を促す職務定義とキャリアパスの設計

エクスプレス事業の強化および企業の持続性の向上に向けて、集荷・配達と営業活動を通じてヤマトグループとお客様の接点となるセールスドライバーの職務定義とキャリアパスの設計に取り組んでいます。営業や集配業務において高いスキルを有して成果を発揮する社員を適切に評価し、最適配置や育成・昇級につなげることで、社員の意欲向上と自主的な成長を促すとともに、エクスプレス事業の収益力拡大を図ります。



#### タレントマップを活用した営業人材の採用・育成強化

事業ごとに人材の能力を可視化・一覧化したタレントマップに基づき人材ポートフォリオの変革を推進しています。中期経営計画「サステナビリティ・トランスフォーメーション2030 ~1st Stage~」において成長領域の一つと位置付けるグローバル事業では、マインド(変革意識や倫理観等)とナレッジ(サービスや産業等の知識)、スキル(ロジカルシンキング、英語力等)の3つを軸とした営業担当者のタレントマップを完成させ、その結果を踏まえて人材の育成と不足している能力を補完する外部戦力の採用を進めています。コントラクト・ロジスティクス事業でも同様の取組みが進捗しており、対象とする事業を順次拡大しながら営業力強化に取り組んでいます。



#### フルデジタルオペレーションの実現を支えるデジタル人材の採用・育成強化

市場競争力のある処遇を設計した専門職制度の運用と技術力育成プロセスの整備を通じて、中長期的な開発・運用体制の強化に向けたデジタル人材の採用・育成と技術力の強化に取り組んでいます。

■ デジタル人材の採用・育成についてはP38をご参照ください。



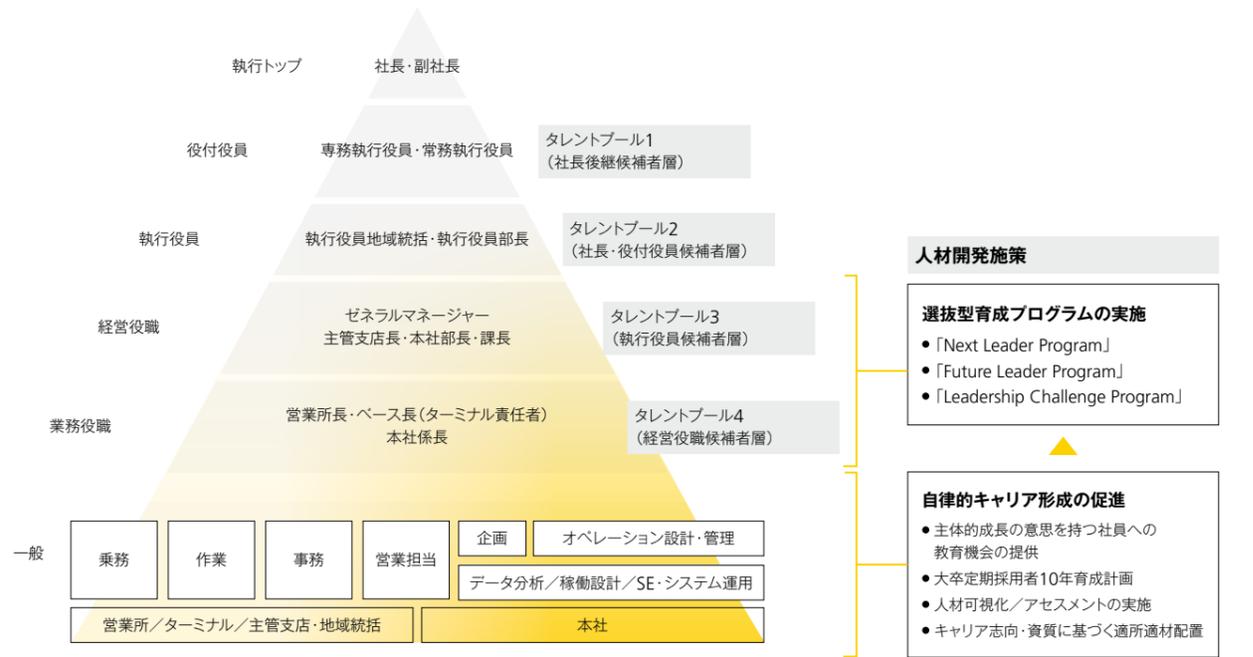
#### 社内公募制度

社員の自律的なキャリア形成を支援し、自己啓発意欲を高めるための制度として社内公募制度を導入しました。初年度である2024年3月期は本社各部を対象とした公募を実施し、応募者110名のうち35名が配属されました。引き続き、社員の自律的な成長とキャリアの実現を支援する環境の拡充に取り組んでいきます。

### ▶ 中核人材の育成

サクセッションプランに基づき、社長職を最上位と位置付けたタレントプールを組成し、各タレントプールに対して研修プログラムやタフアサインメントなどの成長機会を計画的に付与しています。加えて、大卒定期採用者への中期育成施策の展開や社員の能力と適性を見極めに基づく計画的な人材投資などの施策により、経営執行を担う人材を中長期的な視点で開発・育成しています。

### タレントプールイメージ



人材育成プログラム名称	対象者	2024年3月期実績	
		受講者数(人)	受講者当たり年間教育時間(時間)
Next Leader Program	次期役員候補者	16	42
Future Leader Program	上位管理職への登用候補者	66	87
Leadership Challenge Program	管理職への登用予定者	77	25
大卒定期採用者10年育成計画	大卒定期採用者	845	26



大卒定期採用者(1年目)集合研修実施風景

### TOPICS

#### ● 大卒定期採用者10年育成計画

「年次別教育」「アセスメント実施による人材可視化」「個々の適性を見定めた上での戦略的配置」を軸に、大卒定期採用者を対象とした中期育成施策を実施しています。入社から10年にわたり計画的な成長機会を提供することにより、社員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、キャリア志向と適性に基づく計画的な配置と育成を通じて、将来のリーダーとしてヤマトグループの経営を牽引する人材の輩出につなげていきます。

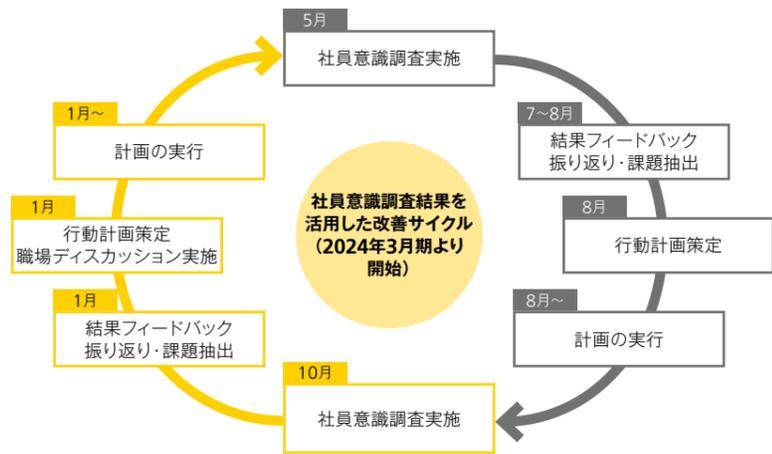
年次	テーマ	研修内容
1~4年目	個人の成長	会社や人材マネジメント方針の理解、キャリア開発等
5~6年目	組織の成長	目標設定とレジリエンス
7~8年目	会社の成長	影響発揮・変革型リーダーシップ
9~10年目	社会・顧客への貢献	課題発見力、学びの統合

## 職場環境の整備と組織風土の醸成

持続的な成長を実現する基盤として、人権と多様性を尊重する企業風土の醸成と、社員が生き生きと活躍できる労働環境の整備を推進しています。仕事を通じた社員自身の成長実感および会社の成長・発展への貢献実感を高める施策を通じて、社員の働きやすさや働きがい、エンゲージメントの向上につなげていきます。

### ▶ エンゲージメント向上

ヤマト運輸では、職場での円滑なコミュニケーションによる相互理解の促進や、多様な考え方・価値観を尊重し合う職場づくりを目指し、第一線の社員と経営層が意見交換を行う場として「職場ディスカッション」を実施しています。経営と事業構造の改革を進める中、社員意識調査の結果が低下傾向にあったことを踏まえ、2024年3月期は、ミドルマネジメント層の機能強化に向けた施策を推進しました。現場のリーダーである営業所長やロジセンター長を対象とした職場ディスカッションを実施し、エンゲージメント向上に対するマインドセットを醸成するとともに、ディスカッションのテーマを「自職場の課題解決」と設定し、彼らが自職場で社員との対話を通じた職場改善のPDCAを回す取組みを開始しました。これらの取組みを通じて、職場のチームワークやミドルマネジメント層の能力向上を図っており、社員の意識に変化が生まれています。



### 職場ディスカッション実施概要

(2024年3月期 ヤマト運輸)

期間: 2024年1月~2月(計91回開催)

参加者: 主管支店長(ファンリテーター)、  
主管支店管下の全役職者

開催方式: 対面のグループディスカッション



職場ディスカッション風景

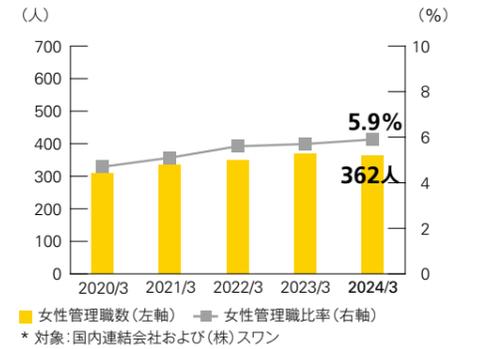
### ▶ 多様な人材が活躍できる環境整備と女性活躍の支援

社会環境の変化や多様化する社会のニーズに柔軟に対応していくため、組織の中で活躍する人材の多様性尊重と女性活躍推進を経営課題の一つとして捉え、施策を推進しています。

「サステナブル中期計画2023」で掲げた、女性管理職(業務役職者)数2021年3月期比2倍/女性管理職比率10%を目標に、ヤマトグループの管理職として最も人数が多い「営業所長」をターゲットとして女性営業所長の育成プログラムを推進しました。参加者の育成プランの作成や、「無意識の思い込みや偏見(アンコンシャス・バイアス)の払拭」をテーマとした研修を、参加者のみならずその上司とともに実施した結果、2024年3月期はプログラム受講者69名のうち10名が営業所長として配属されました。一方で、キャリア意識調査等を通じて、営業所長以外の職種を希望する社員も多くいることを認識しました。

2027年3月期の目標に「女性管理職比率10%」を改めて設定し、2025年3月期は、営業所長のみならず、対象者の適性が高い管理職ポジションへの配置と、配置を前提としたフォロー施策の実施に取り組むとともに、大卒定期採用者の育成計画の中で女性活躍のロールモデルやメンターの設定等を行い、キャリア形成に向けた意欲喚起、動機付けを図っていきます。

### 女性管理職数/女性管理職比率\*



\* 対象: 国内連結会社および(株)スワン

### INTERVIEW

#### 自分らしいキャリア形成に向けて

私は、事務のパート社員としてヤマト運輸に入社後、子どもが小さい時は子育てを優先し、子育てがひと段落してからキャリアアップの道を選びマネージャーになりました。入社当初は管理職を目指すことは全く考えていませんでしたが、主管支店が主催する営業所の受付スタッフにスポットを当てたイベントでスタッフの教育に取り組み、優勝したことをきっかけに、管理職へのキャリアアップを目指すようになりました。主管支店が主催する業務役職候補者を対象とした研修に参加し、管理職としてのあり方や人柄の大切さを学んだことに加えて、「女性営業所長育成プログラム」を受講し、同じ目標を持つ女性社員と交流することで刺激や気付きを得ることができました。



ヤマト運輸 城北主管支店  
王子営業所  
安全・事務担当 マネージャー\*2  
熊代 浩子

現在は、セールスドライバー約160名が在籍する大型集配拠点\*1の安全・事務担当マネージャーとして、朝礼や点呼、車両点検の確認、添乗指導などの安全に関する業務と、受付を含む事務全般のマネジメントを担当しています。ドライバーの経験がない女性が受け入れてもらえるのかという不安もありましたが、まずは信頼関係を築くために、社員からの要望にはどんなに小さなことでもすぐに対応することを心掛けながら、安全意識の向上に取り組んでいます。社員の人生を預かっていることを意識しながら、一生懸命頑張っている社員の力になり、仲間の笑顔を見たいというのが、私の原動力です。

\*1 集配拠点の集約・大型化の推進に伴い、仕分け作業や内勤事務などの業務を集約するとともに、業務ごとに管理責任者を配置しています。従来の各営業所長がすべての管理責任を負う体制から、役職者が協力して全体を管理するチーム体制に変更し、業務の熟練度の向上と業務効率化につなげています。

\*2 所属および仕事内容は取材当時のものです。

### ▶ 外国籍社員がより働きやすい環境整備

多数の外国籍社員が勤務するヤマト運輸のターミナルにおいてより良い職場環境を構築するため、就業規則や業務内容の理解に資する多言語マニュアルを整備するとともに、職場内外に多言語で相談ができる窓口を設置しています。また、職場で外国籍社員をサポートする「相談担当」制度の導入に向けて人事制度の整備を進めるなど、外国籍社員のさらなる働きやすさ向上と労働災害リスクの低減に取り組んでいます。

### INTERVIEW

#### 「働きやすさ」「働きがい」の向上へ

私が所長を務める清水江尻台営業所には約70名の社員が所属しています。一日中集配に出ているセールスドライバー(SD)や、短時間勤務の受付担当、早朝の荷物仕分け担当など、職種によって勤務時間や営業所の滞在時間が異なるため、コミュニケーションが取りづらいつ感じていました。ヤマトグループの基本精神である「全員経営」を体現するためには、社員の意見や要望を引き出し営業所の経営に反映させるとともに、私の業務指示や情報共有に対する社員の理解度を高めることが重要であると考え、職場コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。

具体的には、まず全社員へ相談事ヒアリングシートを配布し、コミュニケーションが得意でない社員や私との接点が少なかった社員も含めて、一人ひとりの意見・要望を引き出し対応することから始めました。これにより、「所長に気軽に相談ができる」という安心感を醸成できたと感じています。その上で、SDとは昼食時間を活用してコミュニケーションを図り、話しやすい雰囲気を作った上で昼礼を行い、会社や営業所の方針・施策を伝えています。伝え方にも工夫し、なぜやるのか、それによってお客様と当社にどのようなメリットがあるのか、自分自身の言葉で、できるだけ分かりやすく伝えるようにしています。

これらの取組みを通じて、私が細かな指示をしなくても、一人ひとりが自ら考え問題の解決に取り組む積極的な姿勢が見られるようになりました。前向きに業務に取り組む社員が増え、営業活動や品質・生産性の改善に向けた取組みのスピードも上がっていると感じています。「ヤマトは我なり」の意識を、私を含めて一人ひとりが高めていくことで、お客様や地域の皆様にとってこれまで以上に役に立てる存在になれると確信しています。



ヤマト運輸 静岡主管支店  
清水江尻台営業所 所長  
杉山 成己