

物流事業者・物流子会社の経営強化に向けた “HRM(人的資源管理)推進”の現状と課題

JILSでは、人材を経営資源と捉え戦略的に獲得、育成、登用、評価し、経営戦略の実現と企業価値の向上に資するHRM (Human Resource Management) を推進し、産業界におけるロジスティクス・物流分野の課題解決に貢献するため、2021年6月に「物流企業のHRM推進研究会」(仮称)の立上げを予定している。

このような状況を背景に、物流事業者・物流子会社のHRM推進に関わる問題・課題の事例を通して確認・共有し、研究会における論点等を見出す機会として、3月18日にオンラインによる座談会を行った。

※「人材」「人財」の表記について、本記事では各社での使用表記に則っているほか、「人材」を一般的な人的資源、「人財」を各企業における価値創造の源泉として使い分けています。

出席者



井上 健氏

アサヒロジスティクス(株)
採用育成グループ
育成担当マネジャー



御田 博隆氏

花王ロジスティクス(株)
取締役



堀 毅之氏

(株)日本能率協会コンサルティング
ラーニングコンサルティング事業
ユニット
組織開発ソリューションセンター
チーフ・コンサルタント



遠藤 直也〈司会〉

JILS総合研究所

HRM推進の背景と論点整理

物流事業者が進むべき方向性

遠藤 人口のピークアウトをはじめとする様々な環境変化の中で労働力不足が進んでいます。働き方改革の一環として、2019年に労働基準法が改正、自動車運転業務の労働時間も2024年には規制が強化されるため、物流事業者をはじめ、荷主企業も含めて生産性向上に努めているさなかです。そこに新型コロナウイルスの問題が発生し、また世界各地での紛争、自然災害などもあり、事業を取り巻く環境は不確実性が高まっています。

こうした中で必要性が叫ばれているのがHRM（人材資源管理）です。人材を経営資源として捉え、戦略的に獲得、育成、登用、評価するための仕組みを体系的に構築・運用しようというもので、JILSもこれを推進するべく、6月に「物流企業のHRM推進研究会」（仮称）を立ち上げます。HRM推進プロセスでは、考え方を明確にするとともに、取り組みを継続・進化させていく、つまり企業文化としての“DNA”を醸成していくことが重要です。

他方、「2020年代の総合物流施策大綱に関する検討会」においては、3つの大きな観点に即して物流施策の方向性が整理・提言されています。

- ・提言① 物流DXや物流標準化によるサプライチェーン全体の徹底した最適化（簡素で滑らかな物流の実現）
- ・提言② トラックドライバーへの時間外労働規制も見据えた労働力不足対策の加速と物流構造改革の推進（担い手にやさしい物流の実現）
- ・提言③ 強靱性と持続可能性を確保した物流ネットワークの構築（強くてしなやかな物流の実現）

以上のような背景を前提に、皆様の会社がHRMにどのように取り組んでいるか、特に人材育成を中心に聞かせていただければと思います。

アサヒロジスティクスのHRM・人財育成の取り組み

未来人財を育てる基礎設計

井上 私は2014年に人財育成担当となり、企業内

大学（アサヒ人財育成大学）の運営を任されています。その立場から当社の人財育成についてお話しいたします。

[会社紹介]

当社は1955年設立の食品の物流事業者です。従業員数はドライバー、作業スタッフ、パートを含め約5,500名。事業所が46カ所あり、車両は1,300台を超えています。中期経営ビジョンでは、東日本で幅広く盤石なインフラを確立し、西日本への展開の足場を築くことを目指しています。売上構成比は外食産業3割、量販店3割、コンビニエンスストア3割。これは外部の環境変化に対応するためのバランスです。3PLとしての強みは、3温度帯に対応し、豊かな配送網を持つこと。2014年に新たに制定した経営理念では、当社に関わるすべての方に豊かになっていただくことと、物流業界を誰もが働きたいと思える憧れの業界にすることを掲げています。これを会議や朝礼、研修などで唱和することで、社内にしつかりと根付いていると思っています。

[教育プログラム紹介]

①アサナビ

入社するすべての人に受けてもらう教育プログラムです。経営理念や会社の歴史からトラック運転基礎・仕分け作業種類まで、アサヒロジスティクスで働くために必要な基礎知識を学びます。誰もが同じ教育を受け、同じ想いを共有するために、アサナビを実施するトレーナーを各拠点に配置していますが、このトレーナーもしっかりとした講習を通して育成・認定しています。

②ドライバー研修センター

準中型・中型・大型免許取得者が減少していることがドライバー不足の一因となっています。このことから未経験者や女性の活躍の場を広げようと、埼玉県比企郡滑川町に研修センターを開設してドライバーの確保と育成に取り組んでいます。29歳以下のドライバー比率を2021年1月時点の8%から10%に、また女性ドライバー比率を同5%から10%に引き上げることが目下の目標で、この研修センターでは適性診断から実技研修まで含む新人研修（4泊5日）や、事故者研修（1泊2日）を行えます。女性ドライバーには女性専用トラッ

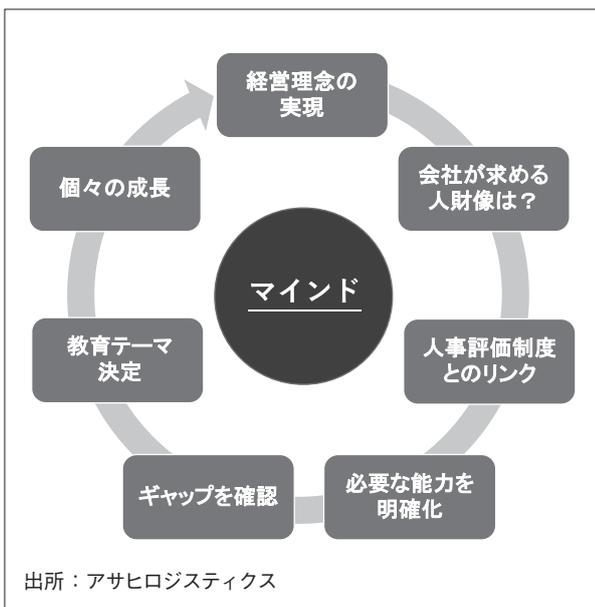
クを導入し、働きやすい環境の整備も意識しています。

③アサヒ人財育成大学

アサヒ人財育成大学では一般職、リーダー、主任、管理職、ブロック長・グループ長と階層別教育を行っていて、現在までの受講者数は411名、受講者の定着率は94%にのぼります。2007年に「経営塾」という2年間のプログラムでスタートしたのですが、2010年からは1年間のマネジメントプログラムに変更し、アサヒ人財育成大学として再スタート。まず管理職向けにベーシックコースを開講し、その後、主任向けのビギナーコース、一般職向けのエッグコース、上級職向けのシニアコースと対象を広げてきました。内容は経営理念の深掘り、拠点診断、財務会計、指導力強化、キャリア研修、非日常体験など様々です。1年間、同じメンバーで学ぶことで“同期の仲間”が増え、業務が円滑に進む効果も期待しています。学長（社長）の横塚もこの大学で、事業への想いや会社の歴史を伝えています。

【人財育成の「軸」とは】

当社の人財育成のポイントは、1つ目は軸をつくること（図表1）。経営理念実現のために会社が求める人財像を明確にし、人事評価制度とリンクさせながら教育し、成長させていく。その中心にはいつもマインドがあり、これをブレさせないことを意識



図表1 アサヒロジスティクスの人財育成の軸

しています。

2つ目は年間計画で実施すること。縦軸を求められる能力、横軸を研修内容とする教育マトリクスや、入社年数に合わせて目指す役割・スキルを見える化したキャリアビジョンマップをもとに教育内容を決め、年間でスケジュールを立てて実行しています。

3つ目はマニュアル化。研修資料がどこにあるか、誰でも分かる状態をつくります。

4つ目は仕組み化です。ストレッチ（挑戦する力）→リフレクション（振り返る力）→エンジョイメント（楽しむ力）のサイクルを回して、自分の想いを発信し、他の人とのつながりを築き上げる、という学びの方針を策定。また、研修の一番の成果は行動変容であることから、研修終了後には、実践計画策定→実践成果→新たな自己の課題→上司からのコメント→次回研修で発表→事務局コメント→本人フィードバック、というサイクルを回します（図表2）。受講生だけが単に研修を受けるわけではなく、上司もしっかり見ている状況を作ったのです。今後は私も物流現場に出向いて「実践計画は進んでいる？」など受講生に声をかけたいと思っています。

【HRMの課題】

採用は新卒・中途とも受け入れています。新卒は3週間の新入社員研修を行い、5年目までフォローアップ研修を行います。中途採用は5日間の本社研修後にOJTです。入社5年目以降はアサヒ人財育成大学に入りますが、やる気がある人は入社3年目くらいで入ってくることもあります。

管理職の平均年齢は45歳です。管理者層でエンゲージメント調査をしたところ、8割が自分の仕事にプライドを持っているとの結果が出ました。言い方は悪いですが、今後10年は何もしなくても業務は回るでしょう。しかしその先を見据えるなら、もう少し若返りする採用が必要です。また管理職に就きたくないという若年層が増えてきているので、管理職層を今後どうしていくかが課題です。

定着率に関しては、ドライバー職にフォーカスすると今期は416名が入社し、定着率79%でした。退職要因は「体力的に辛い」「労働時間が長い」「思ったより仕事が大変だった」「コミュニケーションが

その点からも拠点単位ではなく統合型マネジメントの推進が急がれます。

【人財の獲得（採用）】

人財は①庫内マネジメント職 ②ドライバー職 ③庫内オペレーション職で採用しています。庫内マネジメント職は大学・高校・専門の新卒のほか、人材紹介会社を活用して庫内マネジメント経験者の過年度採用で獲得しています。またパート社員から契約社員を経て正規社員という形での育成・登用も行っています。庫内マネジメント職の採用時には、チームワークをよくするコミュニケーション能力や物流庫内の改善提案力が求められることを強調して伝えています。しかし「想像以上に労務管理が大変だった」と新卒社員の3割が3年以内に離職します。庫内マネジメント職へのカウンセリングを手厚くするなどしていますが、3年離職率がなかなか下がらないことに苦慮している状況です。

庫内オペレーション職のパート社員は、各拠点の必要人数に応じて毎年約1,000名採用しています。

ドライバー職はここ15年で委託率を増やしていて、自社比率は約10%、あとは外部委託です。今は委託会社の選定と発注が拠点任せになっていますが、統合配車センターのようなものをつくり、選定・契約はもちろんのこと、安全運行管理まで含めた管理スキームを構築する必要があると思っています。問題は自社の配車ノウハウが拠点ごとでブラックボックス化していること。委託会社へ横展開するためにも標準化が急がれます。

【等級制度および教育体系】

上位のG1からG9まで9段階の等級制度を設けています。これは花王グループ統一の制度で、おおむね役職にリンクしています。一般的にホワイトカラーは等級を少なくしてブロードバンド化したほうが良いと言われますが、物流センターのような現業職はある程度細分化したほうがモチベーション管理に効果的です。

研修制度はこの役割等級に基づいて整備しています。次の拠点長候補者となる基幹人財（G7）については、毎年10数名を選抜し、コミュニケーション能力・マテハン機器知識・物流運営知識・物流シ

ステム知識・現場改善力・環境調整力・数値管理力・実行推進力・緊急対応力などを教えて育成してきました。その一方でパート社員のリーダーを務める非役職のオペレーション職（G8、G9）については、正規社員の3分の2を占めるマジョリティであるにもかかわらず、現場OJT任せでOFF-JTの機会が以前はほとんどありませんでした。しかし労務コンプライアンス上の問題が散見されたこともあり、昨年からヒューマンスキル、テクニカルスキルなどの基礎教育を開始したところです。

以前は研修を受けるのに2～3日現場を離れなければなりませんでしたが、コロナ禍でリモート化が進み、自拠点で受けられるようになりました。特にヒューマンスキルの基礎として企業理念やコンプライアンス、報連相、傾聴術、アンガーマネジメントを学ぶことで、労務トラブルを低減させたいです。

また能力開発支援制度を設け、第一種衛生管理者、危険物取扱者、運行管理者など会社指定の資格取得のために社員が通信教育やeラーニングを受講する場合、その費用を全額補助することで、社員の自己啓発を促しています。

コンサルタントの視点から①

アサヒロジスティクスの 取り組みに学ぶポイント

遠藤 各社の人財育成についてお話しいただきましたが、堀さんからお二方にヒアリングしたい点があればお願いいたします。

堀 今日「経営強化に向けた“HRM推進”」というテーマですので、その観点で伺えればと思います。最初にアサヒロジスティクス 井上さんに3点おたずねします。1点目は「東日本で盤石なインフラを確立し、西日本への展開」とお話しにあったこと。事業展開に必要な人財が異なるのではないかと、つまり東日本を盤石にしていく人財と西日本へ展開していく人財をどう捉え、育成に反映していくのでしょうか。2点目は未経験ドライバーや女性ドライバーの増加に向けた取り組みをされていること。採用以外にソフト面では上司や同僚のマインドセットも必要

ですし、マネジメントの仕方にも影響があると思いますが、その点はいかがでしょうか。3点目は人財育成を仕組み化、PDCA化されていること。どう実践しているのか、また他の施策との連動などがあれば聞かせてください。

井上 1点目、東日本と西日本の人財育成の方向性の違いですが、現状は当社が戦略的に西日本に拡大しているというより、お客様からのご依頼を受けて西日本で展開するケースが多い傾向です。なので東と西で人財像を分けられていないのが正直なところで、今後の課題かもしれません。また、この8年間に拠点が17も増えたのに対し、管理職の育成が追いついておらず、その育成が近々の課題と捉えています。

2点目の未経験者や女性の活躍への取り組みは、ハード面は力を入れています、ソフト面はまだです。ただ女性ドライバーは、男性ドライバーの助手席で仕事を覚えることに抵抗があるようなので、女性の先輩社員をつけるようにしています。

3点目の仕組み化については、PDCAが確実に回るのが一番よいのですが、一部は書類提出なので、単に提出だけで終わることがないように、フィードバックできる体制を作り上げていきたいです。

堀 フィードバックは人財育成に携わる社員の方々が、まめに声をかけたり、レポートや報告書に目を通したりするというのでしょうか。

井上 教育に専任で携わっているのは基本的には私1人です。私が現場に出向いてチェックリストを元にチェックをすることも1つですが、それだと負担も大きいですし、360度診断などで上司・同僚・部下と複数の視点による観察・評価も考えています。

堀 なるほど、ありがとうございます。私は様々な企業を支援する中で、事業計画との連動など事業展開に必要な人材を気にかけています。そうなる段階別の育成だけではなく、課題別の育成も大事です。この観点から1点目の質問をさせていただきました。2点目については、仕組みを変える・整えるといったとき、人のマインドセットやマネジメントスタイルの影響を大きく受けることが多いため、ご質問した次第です。3点目は、多くの会社が教育後の実践に悩まれるのでおたずねしました。

コンサルタントの視点から②

花王のOKR導入に見るHRM

堀 花王ロジスティクスさんにはまず、どのような体制で人財育成に取り組んでいるか伺えますか。

御田 採用&教育でチーム組織を作り4名で運営しています。2名が通年で採用を、2名が教育を担当しています。

堀 先ほど配車業務のノウハウが拠点ごとになっていることが課題で、今後はこれを標準化し、統合配車センターをつくって委託会社へ横展開したいと伺いました。これは上位の課題だと思いますが、担当者レベルではなく、御田さんのような役員やマネージャーの方が音頭をとり、会社として進めていかれるのでしょうか。

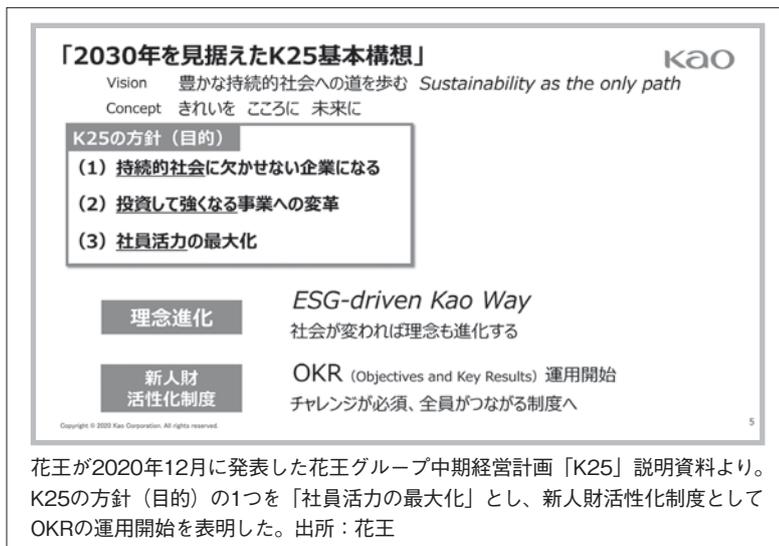
御田 そのように考えています。

堀 もう1つ、期待するスキル（等級別）の話もご紹介いただきましたが、学んだことがどのくらい実践できているか、また受講後にどうフォローしているか、おたずねできますか。

御田 受講後に所感をアンケートしていますが、何カ月後にどう実践ができているかといったフォローまでは、正直なところ手が回っておりません。

堀 4名の方でどうやっていくかが課題となっているのですね。ところで花王さんは、新たにOKR (Objectives and Key Results。目標と主要成果指標によるマネジメント手法)を導入されましたね。これについて花王ロジスティクスさんではどう受け止めていらっしゃるのでしょうか。

御田 今年から花王グループ全体でOKRを導入することになりました。グループの中期経営計画に則って、社員1人1人がチャレンジングな目標を立て、それに対して業績評価を行うものです(図表3)。ロジスティクス現場のオペレータやドライバーは日々の出荷業務を完遂するのが職務なので、チャレンジングな目標というのは、なかなか考えづらい。とはいえ、猶予は1年間のため、OKRのコンセプトの浸透に努める考えです。まずは部長職、次に物流センター拠点長にOKRを説明し、作ってみることから始めています。来年からは全社員が対象になります。



図表3 花王グループ中期経営計画におけるOKRの運用

堀 先進的な取り組みなので浸透するまではご苦労がありそうです。ただ、JILSが目指す「経営強化に向けた“HRM推進”」とはきっとこういうことなのではないか。経営の周期的な方針の実現のために、現場の人まで動く仕組みをどうやって作っていくか、というのが今日のテーマの大元にあると感じました。

もう1点、コンプライアンスについて触れておられました。世間でよく聞くのは、いきなり本社のホットラインに電話されて経営層があわてるといった事例です。まずは職場で対応できるというのが、相談を受けたときにどんな対応をすればいいかわからないという声も多く耳にします。これにはどのような対応をお考えでしょうか。

御田 地道な啓発を通しての意識変革、ヒューマンスキル研修を含めたラインマネジメント力の強化、それと相談しやすい環境づくりが必要だと思っています。当社には弁護士がグループ内にも外部にもいますし、カウンセリングもあるので、ポスターを貼り、何かあれば相談するよう呼び掛けています。

堀 なるほど。そういうことをされているんですね。ありがとうございます。

研究会での論議に向けて

キャリア開発の課題に見出す論点

遠藤 6月にスタートする「物流企業のHRM推進研

究会」（仮称）での論点となりそうなことについて、私からも少し確認させてください。キャリア開発の中で、どこかのタイミングでマネジメント人財とスペシャリスト人財に分かれていくと思うのですが、そのステップに関して現状の取り組みと課題を聞かせていただけますか。

井上 アサヒロジスティクスでは人事評価制度が年2回ありますが、それに伴う上司との面談で「自分はこういうことをやっていきたい」と意思表示することで、その道に進みやすくなります。

遠藤 先ほど管理職になりたがらない若年層が増えているとお話がありましたね。

井上 私自身は、人はそれぞれで、管理職になることがすべてではないと思っていますが、会社組織としてはバランスが必要です。当社は人事評価制度とは別に年1回、キャリアアップ面談があるので、その中で「将来的に管理職をやってみないか」と投げかけて、後押しすることもしています。実は若い人が管理職に就くことを敬遠する理由に「休みはしっかりほしい」「プライベートを充実させたい」といったことも多いのです。であれば、会社として“時間”を保証することも大事かもしれませんね。“時間”といえ、ドライバーの労働時間もこれから制約が厳しくなりますし、“時間”を一層、大切な経営資源と捉える必要がありそうです。

遠藤 処遇の中身は単に給料が上がるだけではない、当人のモチベーションにつながるものが重要だというのは、研究会でのテーマの1つになりそうです。キャリア開発の取り組みと課題について、花王ロジスティクスさんにも伺えますか。

御田 若年層に対する人財育成の投資がまだ十分ではないので、まずはそこをきちっとやりたいです。実は組織診断のためにストレスチェックを年1回行っているのですが、当社の平均値は他社に比べて低いのです。特に「上司は自分の能力開発に気を配ってくれている」という項目でスコアが低く、人の成

長や能力開発に向けて、上司とメンバーが支え合えるようにしていく必要があります。例えば、自己啓発を促す能力開発支援制度はすでにあるので、これを業績評価にリンクさせれば、資格取得などについて上司と話し合う機会ができて、上司に対する評価・満足度も上がるのではないかと考えています。

遠藤 KGI、KPI、PIという経営の重要目標達成指標の構造の中で、定着率がHRMの

重要な指標になると思っていましたが、お話しいただいた「人の成長や能力開発のために上司とメンバーが支え合うこと／組織診断スコア」も指標の1つになり得ますね。

堀 定着率ということでは、アサヒロジスティクスさんは離職率がとても低いんですね。定着率は評価からも影響を受けます。適切な評価が得られ、達成感や成長感が得られることが定着率につながるもので、それができているのだと推察します。

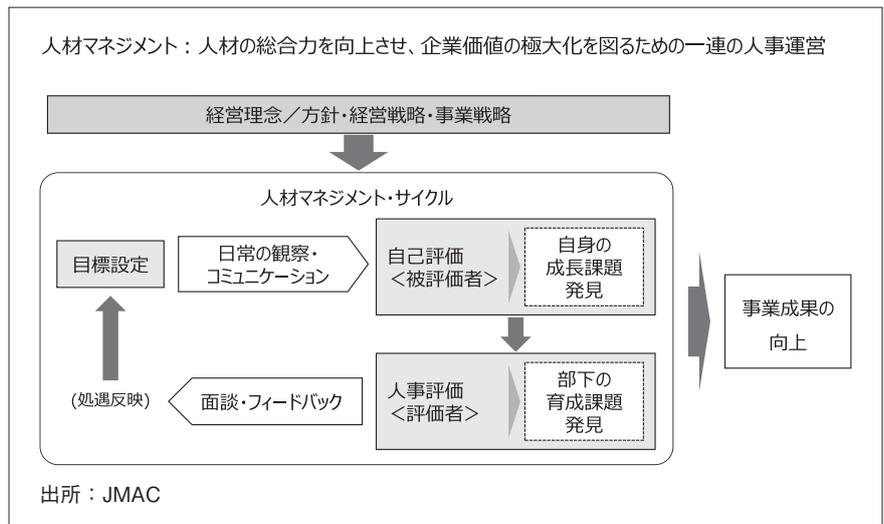
遠藤 私は人材育成に悩まれている会社の話をお聞きする機会が多くありますが、アサヒロジスティクスさんのように、繰り返し企業の理念と歴史等を学ぶことがDNA醸成につながり、定着率向上にも結びつく1つの要素、ロジック（因果関係）だと感じています。どんな学びの蓄積や組み合わせ、また評価が大事か、研究会で論議していきたいです。

ディスカッションを振り返って

HRM推進のカギは
人材マネジメントサイクルの回し方

遠藤 HRM推進でポイントになることに関して、今日のディスカッションから堀さんがお感じになったことをコメントいただけますか。

堀 2点お話しいたします。1点目ですが、私はよく、理念は掲げられているがうまく生かされていない企



図表4 健全な人材マネジメントサイクルの回し方 (JMAC)

業のお話しを耳にします。そこをアサヒロジスティクスさんでは皆が理解していました。やらされ意識を持っている人やあまり実践できていない人も少しはいるかもしれませんが、そこに対して上司や同僚がよいアプローチをしているのだと想像しました。

井上 キャリアアップ面談のヒアリング項目で「拠点長とコミュニケーションはとれていますか」という質問をすると、8割は「とれている」との回答なので、拠点長などの管理職がうまくサポートしているのだと思います。社員を辞めさせないというのが会社方針なので、たとえ考え方が合わなくても、どうすれば一緒にやっていけるか、みんな一生懸命考えているのでしょう。

堀 職場に考え方の異なる人がいても、そこを放っておかずにきちんと関わっていくのが素晴らしいです。それがHRM推進ではとても大事になると思います。

もう1点は、人材マネジメントのサイクルをうまく回していくことが、今後のポイントになると感じました。会社の方針や戦略を展開していくにあたっては、職種に応じて個々の目標を設定し、本人も周りも適切に評価できる状態をつくるのが重要です。例えば人事評価制度があるとして、ここで正しく評価するには前提として日常がうまく回っている、つまり日常の観察やコミュニケーションがなされていることが大事で、それによって評価や面談・フィードバックが適切に効果的に行えるようになります(図表4)。

アサインの仕方に悩む企業も多いようですが、そこはやはり職種や成長レベルによる段階があります。入社年数が浅い若手や中途の方であれば、まずは担当業務をレベルアップしていく。そのうえで、より広い業務を担う管理職か、それともスペシャリストとして業務を磨いていくか、ステップを踏んでキャリアプランを進めるのがよいでしょう。いきなり管理職を目指すのではなく、その手前までよく見てもらい育ててもらった、といった一体感や達成感があるといいですね。仕事を理解し、役割や期待を理解し、目標を持ち、達成することで自分の成長感につながる。そして周りからも認められることで次のステップに進んでいけるのではないかと感じました。

また、事業部門の方と人事部門の方の連動も大事です。事業部門側からすると課題解決のPDCAを回す中での人材育成ですし、そのことは人事部門からすれば採用・育成を進める中で階層別アプローチとは異なる側面もあります。課題や施策を連携させることが大事になるだろうと感じました。

ぜひまた皆さんと意見交換させていただく機会

があればと思います。

遠藤 ありがとうございます。堀さんからご提示いただいた、正しく評価するには日常の観察やコミュニケーションがなされていることや、事業部門と人事部門の連動など、重要なフレームワークになりそうです。研究会ではこのようなフレームワークを軸にしながら、各社の具体的な取り組み、課題や悩みなども情報共有していきたいと思います。最後に御田さん、井上さん、研究会に期待することをお聞かせください。

御田 今日はいくつかの学びを得ることができました。研究会では当社がまだできていないことを、他社ではどのように実現されているのか、情報交換しながらノウハウを教えていただきたいと思っています。

井上 研究会には各社の教育担当者が集まるわけですから、お互いの研修会を見学するといったことができるといいなと。自社と他社の違いを肌で感じ取る機会があればと思いました。

遠藤 当事者同士だからこそ「研修会等の現場を通じた具体的な意見交換」ができそうですね。研究会で実現できるように考えてまいります。今日は貴重なお話をありがとうございました。

「物流企業の HRM 推進研究会」(仮称) 開催のご案内

JILS は、人材を戦略的に獲得、開発、活用し、経営戦略の実現を目指す HRM を広く産業界へ普及していくことが重要であるとの観点から、物流子会社、物流企業の人材育成、人事、総務、労務、経営管理部門等の方々を対象とした登録制研究会「物流企業の HRM 推進研究会」を 6 月から開催いたします。詳細・お申込み方法は JILS ホームページをご覧ください。

【研究会名称】

「物流企業の HRM 推進研究会」(仮称)

【参加対象】

物流子会社、物流企業の人材育成、人事、総務、労務、経営管理部門等の部課長クラスの方々

【会 期】

2021年6月～2022年3月

(年9回開催予定)

各回 14:00～17:00 (予定)

【開催型式】

会場にご来場いただく集合型式とオンライン参加 (Zoom 予定) の併用を予定

【会場】

日本ロジスティクスシステム協会 本部研修室 (予定)

【研究会主査】

(株)日本能率協会コンサルティング コンサルタント (予定)

【参加定員】

30 社 (参加有料)