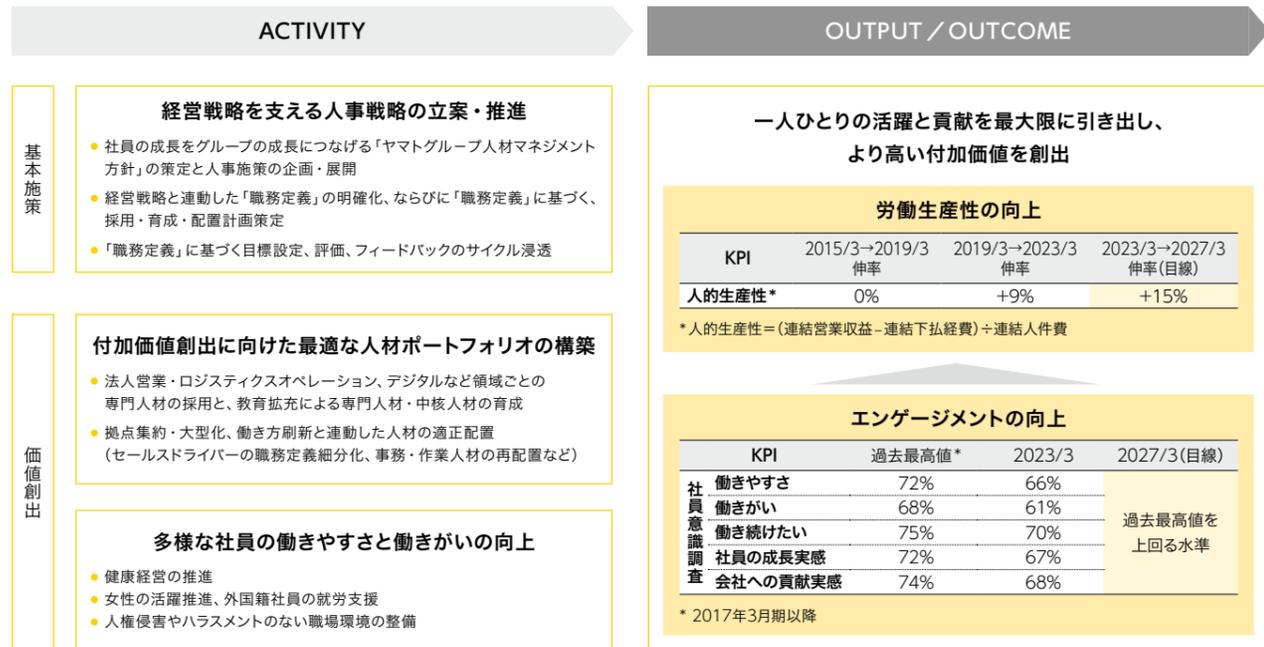


人事戦略

ヤマトグループは、目指す姿の実現に向けて、人材マネジメントに関する考え方を示した「ヤマトグループ人材マネジメント方針」に基づき、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

全体像



ヤマトグループ人材マネジメント方針の策定(2023年4月)

- 経営理念** 豊かな社会の実現に貢献
- 目指す姿** サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大～持続的な事業成長の実現～

人材マネジメント方針

ヤマトグループは、未来への価値創出に挑戦し、豊かな社会の実現に貢献する企業であり続けるために成長します。公正な評価とフィードバックを通じて社員の貢献や成長を称え、社員一人ひとりが働きがいを実感できる職場風土を目指します。顧客起点の思考と当事者意識を持って誠実に行動し、ためめめ挑戦や努力を続ける社員に対して、仕事を通じた成長の機会を提供します。

会社の姿勢(目指すべき組織の姿)

会社は、多様な個性を持つ社員一人ひとりが自分らしさを発揮しながら活躍するための環境と機会を、事業成長を通じて提供する

- 顧客起点を第一に、価値創出に邁進する
- 職務に求められる役割・責任を明確化し、適所適材の配置を行う
- 社員の成長が会社の成長の源泉と捉え、社員の活躍と成長のための機会を提供する
- 期待役割に対して成果を出す社員を称賛する
- 働きがいを実感できる職場風土を醸成する

社員の姿勢(目指すべき人材の姿)

社員はグループ企業理念を体現すべく、企業理念を具現化するための事業活動に対して、顧客起点を第一に主体的かつ自律的に行動する

- 企業理念に共感し、顧客起点を第一に、価値創出のためにステークホルダーに誠実に向き合う
- 役割と責任を認識し、会社の成長に貢献すべく主体的に行動する
- 価値創出レベルを常に高めるために、学習、試行、挑戦を通じて自律的に成長を目指す
- 成果にこだわり、熱意を持って成し遂げる

MESSAGE

「成長」をキーワードとする「人材マネジメント方針」に基づき経営戦略と連動した人事戦略を推進

PROFILE

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。

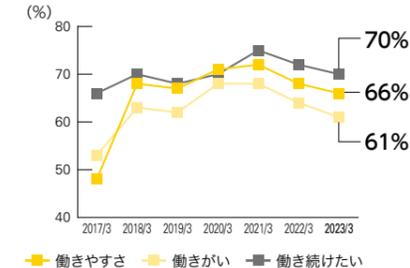


人事戦略上の課題と使命

ヤマトグループの人事戦略における課題は、グループ経営構造改革および事業構造改革を進める上での組織や人材マネジメントのあるべき姿、その実現に向けた道筋を明確化し、社員の共感と行動変容を導くことと考えています。社員意識調査における「働きがい」をはじめとした各指標の推移等を踏まえ、取り組むべき大きな構造改革と連動した人事戦略を示し、具体的な施策を推進することで、会社の変化や自身に求められる役割の変化を社員一人ひとりに理解してもらう必要があります。

私は2022年の人事担当役員就任当初より、外部出身者として感じたこと、考えたことを率直に提言・実行するように意識しています。ヤマトグループ内での対話を通じて認識する課題を踏まえ、経営戦略・事業戦略と連動した人事戦略を立案、推進していくことを自身の使命と捉えています。

社員意識調査



会社と社員がともに成長し続けるための人材マネジメント方針

2023年4月、会社が求める人物像や人材に対する会社としての姿勢を明確化するため、「ヤマトグループ人材マネジメント方針」を制定しました。その策定プロセスでは、組織と人がどのように変わっていくべきか、人事部門、業務執行を担う経営陣全体、そして取締役会で丁寧に議論を行い、特に「成長」というキーワードに想いを込めました。社員の成長こそが会社の成長の原動力であり、会社は社員の成長を支援することを通じて成長することができると考えています。本方針は、会社と社員がともに成長し続けるための羅針盤と位置付けています。

そして、会社の成長に必要な役割と責任を明確にし、それを起点とした人材マネジメント体系を作り、運用していきます。そのベースとなるのが職務定義書です。職務定義書には、各ポジションに求める具体的な仕事内容、責任範囲、知識、スキルなどを記しています。職務定義の実践度合いを評価する制度への改定と、社員の成長を後押しするフィードバックを行うための評価者教育、そして評価の報酬への適切な反映を通じて、会社と社員がともに成長できるサイクルを構築していきます。さらに、研修機会の付与や職場環境の整備、外国籍社員や女性社員など多様な人材が活躍できる基盤構築のための人的投資によって個々人の成長を後押しし、より質の高い成果の創出につなげることで、組織として創出する付加価値を高めていきます。

構造改革を支える人事戦略の推進による価値創出

人事戦略の主眼は、経営戦略である法人ビジネス領域の拡大およびネットワーク・オペレーションの構造改革を支え、さらなる成長と企業価値向上を実現することです。

法人ビジネス領域の拡大では、稼働力の強化を目指し、即戦力となる専門人材の採用、社内の専門人材・中核人材の育成に注力しています。同時に、新たな領域のスキル習得や、パフォーマンスの底上げに向けたリスクリングの仕組みも整備しています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革では、お客様のニーズの変化や働く社員の価値観の多様化などを踏まえ、セールスドライバーの職務細分化など拠点再編と連動した働き方への移行を進めることで、社員のより高いパフォーマンスを引き出していきます。

今後の重要な課題の一つは、事業構造改革に伴う人材配置の適正化です。株式会社ワールドホールディングスとの提携を通じて、ヤマト・スタッフ・サプライを総合人材サービス企業へと進化させることで、グループ社員に向け、グループ内に限らず多様な仕事の選択肢とリスクリングによる幅広いキャリア機会の提供も行っていきます。

人事戦略

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

成長領域で付加価値を創出するため、必要な人材の採用・育成を推進しています。また、ネットワーク・オペレーションの構造改革と連動し、宅急便の事務および作業オペレーションを担う人材の再配置や、セールスドライバーの職務細分化など、お客様および働く社員のニーズに即した職務定義と適正な人材配置により、働きがいと生産性の向上につなげていきます。

1

高付加価値ソリューションを提供する法人営業人材の育成と採用

ヤマトグループは、法人のお客様のサプライチェーン改革やビジネスプロセス改革・構造改革を支援する高付加価値ソリューションの提供を通じて、お客様の経営パートナー(LLP:リードロジスティクスパートナー)となることを目指し、法人営業人材の育成と採用に注力しています。

2023年3月期は、お客様の産業、ビジネス、サプライチェーンの全体を深く理解し、経営課題に対する具体的なソリューション提案を行うためのナレッジ・スキル向上を図るため、国内外の法人営業人材約1,000名を対象に、経営分析に関する研修や、より実践的な法人営業講座、ソリューション営業スキルアップ

研修の実施、関連資格の取得や語学力の向上などに取り組みました。

2024年3月期より、体系的な研修プログラムを通じてスキルアップした法人営業人材を、お客様に近い地域統括・主管支店に配置し、より迅速にソリューション提案を行う営業体制に移行しています。今後、この新たなフェーズにおいて、法人営業人材のパフォーマンスをさらに高める育成施策を企画・推進していきます。また、お客様のLLPとして提供価値の幅をさらに広げたいくため、物流業界以外の多様な経験と知見を持ち、お客様のサプライチェーンに精通する人材の採用も積極的に進めていきます。

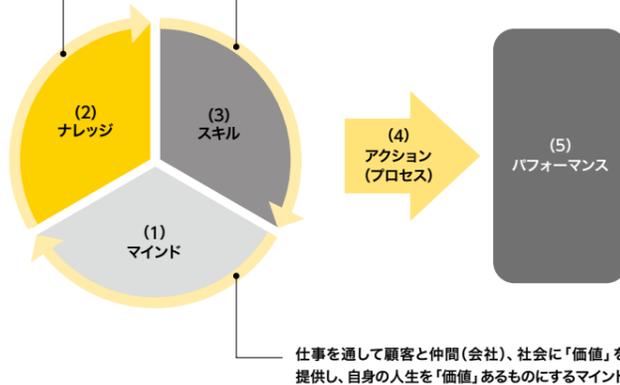
経験やスキルに合わせて受講できるプログラムを設計

顧客の産業、ビジネスとサプライチェーン等に関するナレッジ

顧客の課題を把握した上でビジネスを支援し、サプライチェーンを最適化するソリューションを構築・提案するスキル

- 法人営業人材としてのマインド研修
- 実践的なスキルを身に付ける法人営業講座
- SPIN手法*を用いたソリューション営業スキルアップ研修
- 経営分析研修
- ロジスティクス関連資格の取得推進
- 語学力向上支援 など

* 顧客自身から現状や課題を引き出すヒアリングのフレームワークを活用し、潜在ニーズを明らかにする営業手法



2

事業成長を牽引する中核人材の育成

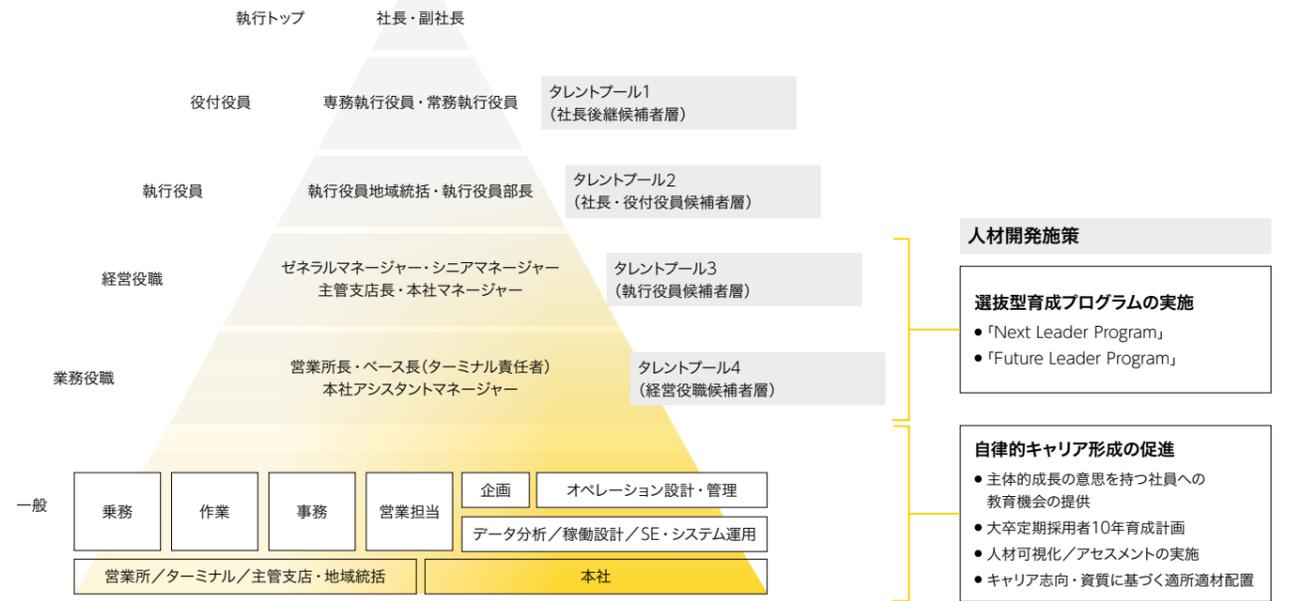
ヤマトグループは、2024年3月期より、「職務定義書」を整備し、順次運用を開始するとともに、職務定義に合わせた評価制度に改定します。拠点の集約・大型化をはじめとしたネットワーク・オペレーション構造改革と、それに連動した働き方・体制刷新を推進する中、適正な評価を人材配置に結び付けることを重視

しており、まずは上位の役職者(経営役職者)から、職務定義を起点とする評価制度に改定します。評価を軸に社員自身がキャリア形成と自己成長を目指す風土を組織内で浸透させ、事業成長を牽引する人材の養成と確保につなげていきます。

タレントプールごとの人材開発

ヤマトグループでは、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るタレントプールを組成し、各タレントプールに対して計画的に人材開発施策を推進しています。例えば、タレントプール3の執行役員候補者層に対しては、選抜型育成プログラム「Next Leader Program」を適用し、①次期経営リーダー候補の選抜、②候補者モニタリング、育成機会の付与、③ストレッチ経験、戦略的配置などを実施し、適性の見極めを行っていきます。

▶ タレントプールイメージ



自律的成長とキャリア選択を実現できる環境整備

ヤマトグループは、大卒定期採用社員を対象に、業務へのやりがいや今後のキャリアパスに関する自己申告調査を実施しました。調査の分析結果を踏まえ、社員が自身のキャリアを見つめ直し、自律的な成長につなげる機会を提供する手段として、2024年3月期より社内公募制度と自己申告制度を試行的に導入しました。今後、社員が自律的な成長とキャリア選択を実現できる環境をさらに拡充していきます。

TOPIC

ワールドホールディングスとの業務提携

2023年7月、当社と株式会社ワールドホールディングス(WHD)は、双方の経営資源を有効活用し、収益機会の維持や将来的な競争力の確保を図ることを目指して業務提携しました。その一環として、ヤマトグループで人材ビジネスを展開してきたヤマト・スタッフ・サプライ(YSS)の発行済株式の51%をWSF*に譲渡しました。

WHDは、基幹ビジネスである「人材教育ビジネス」において、ものづくり領域からサービス領域まで幅広い人材ビジネスを展開しています。YSSは、WHDが保有する広域な業種・職種での人材マネジメントのノウハウを活かし、より多くの方が一層活躍できる場を創出する、総合人材サービス企業への進化を目指していきます。

* WHDの連結子会社 株式会社ワールドスタッフニング

▶ YSSおよびWSFの強み

受託形態	業種					
	物流	事務	コールセンター	接客・サービス	HRサポート	安全教育
請負・BPO	YSS WSF	WSF	WSF	WSF	WSF	YSS
人材派遣	YSS WSF	WSF	WSF	WSF		

職種	YSSの強み			
	フォークリフト	一般事務	受電業務	レジ
引越	営業事務	発信業務	店頭接客	・物流領域における請負業務および人材派遣の実績と、安全研修や資格取得を支援する教育事業のノウハウを保有
商品管理	経理事務	リーダー業務	案内・誘導	
倉庫・検品	貿易事務	SV業務	清掃	・総合人材サービス業として広域な業種・職種をカバー ・就業者へ豊富なキャリアパスを提示
仕分け	受付		バックヤード	
ピッキング	秘書			
ドライバー				

人事戦略

多様な社員の働きやすさと働きがいの向上

持続的な成長を実現する基盤を構築するため、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を整備する施策を推進しています。そして、仕事を通じた社員自身の成長実感ならびに、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の向上、さらにはエンゲージメントの向上につなげていきます。

1 働きやすさと働きがいを高める組織風土の醸成

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、2018年3月期より、第一線の社員と経営層による「職場ディスカッション」を実施しています。2023年3月期は「上司の行動」が組織の一体感を醸成し、働きがいの向上につながるとの社員意識調査の分析結果を踏まえ、リーダーである営業所長などの業務役職者を対象に「役職者の役割・責務」をディスカッションテーマに加え、業務役職者のマインドセットに取り組みました。

当社グループが構造改革を推進する中、経営方針や経営戦略を理解し、職場の社員に伝え具体的な行動に反映させることが、業務役職者の役割としてより重要になっています。また、「人材マネジメント方針」の浸透や、「職務定義書」に基づく職務遂行と評価・フィードバックの運用も、業務役職者が担う重要な役割となります。引き続き、業務役職者の役割発揮を促進する施策の推進により、働きやすさと働きがいを高める組織風土を醸成していきます。

▶ 2023年3月期 職場ディスカッション実施概要(ヤマト運輸)

期間	2022年10月～2023年3月(計87回開催)
参加者	営業所長、ロジセンター長、法人支店長、海外生活支援センター長、美術品支店長、国際営業支店長(計2,411名) (主管支店長がファシリテーター、本社・地域の執行役員がオブザーバーとして参加)
開催単位	主管支店
実施方法	対面によるグループディスカッション

▶ 職場ディスカッションの様子



2 多様な人材が活躍できる環境整備

女性活躍の支援

ヤマトグループでは、多様な人材が活躍できる環境整備を推進しています。

2023年3月期は、女性管理職の登用にに向けた施策として、「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」を実施しました。本プログラムにおいては、参加者の育成プラン作成や、「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、意欲ある女性社員の活躍を後押ししており、参加者からの営業所長への登用も実現しています。引き続き、育成プログラムを推進するとともに、社内報を通じて、リーダーとして活躍している女性管理職のロール

モデルを紹介するなど、女性社員がライフイベントと仕事を両立して、働き続けられる環境整備や定期的なサポートを実施していきます。

▶ 「営業所長を目指す女性社員を対象とした育成プログラム」(営業所長研修)の様子



外国籍社員の就労支援

ヤマトグループは、「職場において外国籍社員が取り残されない環境整備」に向けた取組みを推進しています。ヤマトグループ*に在籍している約9,500名の外国籍社員の約9割が勤務するヤマト運輸のターミナルにおいて職場環境を調査した結果、言語に起因した業務内容に関する説明・理解不足が、外国籍社員の不便や働きづらさにつながっていることが判明しました。この問題を解消するため、業務内容の理解に資する多言語マニュアルなどを整備し、職場での活用を促進しています。今後は、社内相談窓口の多言語対応などにも取り組み、外国籍社員にとって、働きやすく、働きがいのある職場環境を目指していきます。

* ヤマト・スタッフ・サプライを含む

▶ 多言語マニュアル



PICK UP 人権と多様性の尊重

ヤマトグループでは、「ヤマトグループ人権方針」や「ダイバーシティ基本方針」を定め、人権と多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に取り組んでいます。

取組みの一つとして、ヤマトグループ社員向けの「ユニバーサルマナー検定*ヤマトグループオリジナル版」を実施しています。2023年3月期は、ヤマト運輸の全ての経営役職者・業務役職者を対象に実施し、今後は一般社員まで拡充していきます。ユニバーサルマナーとは、高齢者や障がい者など多様

な方々へ向き合うための「マインド」と「アクション」を指し、「ユニバーサルマナー検定」は、これらを体系的に学び身に付けるための検定です。高齢のお客様や障がいのあるお客様などの自宅や宅急便営業所での荷物の受け取り・発送における適切なサポートなど、ユニバーサルマナー向上のための知識習得と、顧客対応責任者を中心とした浸透活動を通じて、人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献します。

* 「ユニバーサルマナー検定」は、障がいのある当事者がカリキュラムを監修、講師を務めていることが特長です。株式会社ミライロが主催・運営を行い、一般社団法人日本ユニバーサルマナー協会が認定しています。

▶ 「ユニバーサルマナー検定 ヤマトグループオリジナル版」動画教材



各方針の詳細は当社ホームページをご覧ください。

▶ 「ヤマトグループ人権方針」
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/policy.pdf>

▶ 「ダイバーシティ基本方針」
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/society/pdf/divercity.pdf>