

3PL人材の三分の一は女性

今年四月に日立物流に入社した大卒以上の新卒者四五人のうち一五人は女性だった。同様に日本通運は七四人、佐川急便は一五一人の女性新卒者を将来のコア人材として採用した。「純粹に能力主義で選んだ結果として、ここ数年毎年女性の比率が上がっている」（佐川急便）という。今や有力3PLの新卒採用に占める女性の割合は、二割から五割にも達している。彼女たちの戦力化レベルと定着率が、近い将来の3PL市場の勢力図を決定する。短期的なプロジェクトで完結するコンサルティング事業とは異なり、受託後、継続的にオペレーションを運用することになる3PL事業は、スタッフ一人当たりの案件数が限られている。3PL事業を拡大するには、それだけスタッフの頭数をそろえる必要がある。

しかも、そこで必要とされるのはロジスティクス・マネジメントのスキルを持った高度専門職だ。その資質を備えた人材を確保し、育成するにはコストも時間もかかる。幸い3PL専門職は肉体的な制約を受けないため、性差は問題にならない。女性でも能力次第で十分活躍できる。

ただし、勤続年数も男性並を維持できなければ、人材育成に投じた資金がムダになる。女性採用比率の拡大は、家庭を持つ女性が働き続けることのできる人事制度とセットでなければ機能しない。ところが、女性の採用は増しているものの、その後のキャリアパスについては、男性中心に設計したまま手を付けていない企業が今のところは大半だ。

男性社員には終身雇用を前提とした年功型賃金制度とコア業務を割り当て一方、女性は有期雇用で補助業務、報酬も昇格がないため実質的には一律と

第1部

物流マンの人事採用戦略

物流業の業績は優秀な所長を社内に何人抱えているかで決まる。同様に3PL事業は、稼げるロジスティシャンの数で決まる。差別化要因は人にある。コア人材の確保・育成こそ最重要の経営問題だ。女性の活用がその突破口になる。

いう、性差に基づいた業務設計と人事制度がいまだに幅を利かせている。人事部門は採用活動以外には昔ながらの組合対策と社内政治に追われるばかりで、肝心の人事戦略が後手に回っている。

参入規制に守られていた時代の物流業界では、正社員のトラックドライバーをはじめとした現場の男性社員の労務管理が最大の経営課題だった。規制緩和で従来型の単機能サービスが陳腐化し、収益の源泉が3PL事業に移った今も人事面では規制時代の残滓が消えていない。

物流業から3PLに看板を付け替えるだけでは変革は実現しない。ビジネスモデルの成否は完成度で決まる。3PL事業者は人材不足を嘆く前に、戦略に合致した人事採用制度を練り直す必要がある。危機感を持った企業は既に改革に着手している。

ヤマト運輸の関東支社では昨年、女性社員のキャリアアップを支援する取り組みを開始した。関東支社には現在約一〇万人の社員が在籍している。そのうち約三分の一が女性だ。ところが、昨年まで関東支社には業務役職と呼ばれる課長職以上の役職者が、男性では約三〇〇名いるのに対し、女性には三人しかいなかった。

同社が定期採用で大卒女子を採り始めたのは小倉昌男社長時代の一九七九年まで遡る。当時から一般職・総合職の区別はなかった。当然、並の男性以上に仕事のできる女性はいる。昇進に関して九四年以降は自己申告制をとっている。条件を満たしているものが自ら手を挙げ、候補者研修を受講して選抜試験をパスすることで、初めて役職候補者としての資格が得られる。男性社員でも年功だけで自動的に昇進することはない。制度的には男女差はない。

それでも実際には、女性にとって役職の壁は高く、

小倉昌男の女性活用

今年4月4日、ヤマト運輸関東支社で新入社員の辞令交付式が行われた。式典後、将来ヤマトでどんな仕事をしたいか、新入社員たちに感想文を書かせた。「社長になりたい」と答えた新人が4名。他に「副社長のようになりたい」と書いた女性社員も4人いた。2005年に広報部長から異動した白鳥美紀副支社長のことだ。同社における女性社員のロールモデルとなっている。

「お世辞とは思いうが嬉しかった。振り返ると私自身には働く女性の手本がなかった。自分のなかで葛藤するばかりだった。今の女性社員や就職を控えた学生たちに、ヤマトは女性が活躍できる会社だと思ってもらえるのであれば、私自身が広告塔になることは全く厭わない」と本人。

昨年25年勤続で表彰を受けた。81年に新卒で入社してすぐ広報部に配属された。当時のヤマトの広報部門は、宅急便の宣伝活動こそ手がけていたもの、ほかには社内報を作る程度で社外に対する広報活動には消極的だった。そのノウハウもなかった。異業種交流や社外の勉強会に出席して、先進企業の広報担当者や専門家から積極的に指導を受けた。

当時の小倉昌男社長がそれを後押ししてくれた。小倉社長は自ら会社のスポークスマンにもなりきっていた。新聞に意見広告を出して世論に訴えるなど、マスコミの使い方も上手かった。マスコミの記事を使って逆に社内をコントロールすることさえあった。広報活動の持つ影響力を感じずにはいられなかった。

係長への昇進は2年後輩の女性に先を越された。口には出さなかったが悔しかった。出産で休業したせいかもしれない。しかし当時の昇進は上司の推薦がすべて。黙って評価を待つしかなかった。94年に人事制度が変わり、昇進が自己申告と上司の推薦に基づく試験制になった。その第一期生として迷わず手を挙げた。研修に参加したのは女性では1人だけだった。

仕事に対する欲が出てきたのはそれからだ。それまでも与

えられた仕事には一所懸命に取り組んできた。しかし自分から前に出ることはなかった。改善や改革をいくら提案しても一社員の発言だけでは組織は動かない。マネジメントの立場に身を置くようになったことで、組織を動かす醍醐味を知った。部下の育成という役割にもやりがいを感じた。

その後、97年には課長職に当たる経営企画本部プロジェクトマネジャーに昇進。さらに2001年には広報部長と、トントン拍子で出世した。同期入社で部長職に就任したのは、同じタイミングで昇進した男性1人と並んで一番早かった。

振り返ると広報専門で20年以上が経過していた。広報職に対する思い入れは人一倍強い。しかし、経営幹部として現場を経験する必要も感じていた。自ら進んで現場への異動を申し出た。広報専門職としてヘッドハンティングの誘いも受けたが、ヤマトに残る道を選んだ。

当初は結婚したら辞めるつもりだった。ましてや子供を産んでまで働くとは思っていなかった。長く続けることになった理由は、「やはり広報という仕事とヤマトという会社が好きだったから。それと小倉昌男という尊敬できる経営者に出会えたことが大きかった。やはり、あの世代の普通の経営者とは違った。女性社員も平等に扱ってくれた。男性社員に対する厳しさに比べて、女性にはむしろ優しすぎるころがあったくらいだった」と振り返る。



ヤマト運輸の白鳥美紀副支社長。後ろはウオークスルー車の初代試作車。白鳥副支社長にとっては新人広報時代の思い出深い車だ。

役職に就きたいという意識すら持つことができなかつたのが現状だ」と関東支社の数少ない女性管理職の一人、白鳥美紀副支社長はいう。そこで過渡期の取り組みとして、女性が役職に就くバックアップを組織的にすることにした。

役職候補者研修を受講できる対象者を調べたところ、関東支社だけで一〇二人の女性がリストアップされた。その一人ひとりに候補者研修を受ける意志があるかを確認した。結局八人が手を挙げて候補者研修を受けた。うち六人が最終的に役職候補者試験をパスした。その結果、昨年度中に新たに女性三人が役職に就いた。わずかながらも道が拓けた。

同じ物流業界でも欧米では女性幹部の存在が既に常識となっている。日本でも外資系3PLには経営層に女性を起用しているケースが珍しくない。ところが日本企業では皆無に近い。育児休業や短時間勤務など、家庭を持つ女性を意識した就業支援制度の整備は日本企業でも進んでいる。しかし肝心の女性に昇進への意欲が薄い。男性社員の意識はもちろん女性自身の意識改革を促す必要がある。

女性キャリアサロン

毎月最終水曜日の一九時。東京・青山にあるエム・アイ・アソシエイツの会議室に、仕事帰りの女性が一、二人と入っていく。年代は二〇代半ばから三〇代。彼女たちが向かうのは、働く女性のお悩み相談室「キャリアセラフサロン」の会場だ。メンター（相談相手）は三〇代、五〇代の働く女性。業界はIT系から福祉系まで様々だ。メンティー（相談者）の相談に、完全無報酬で応じている。

近鉄エクスプレス（KWE）の饗場文恵専任課長は昨年秋からこの会にメンターとして参加している。