

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る一方、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らる。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「副支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ージャーに昇進。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人、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。

「自分の知識や経験を墓場に持って行って行っても何の役に立たない。少しでも誰かの役に立てればと思った」という。KWEではフォワーディング営業部に所属し、大口顧客を担当している。

KWEに入社する前は、日本ヒューレット・パッカード（HP）に三三年間在籍していた。貿易事務からスタートし、部長秘書、マスターファイル管理、システム導入、受注業務と様々な業務に携わった。その後、在庫管理の責任者に指名されてからは一貫して物流畑を歩んだ。部品の在庫管理や国際物流、国内物流、物流企画を担当し、九八年からは物流センター長という肩書きでHPの物流部門日本代表を務めた。

その経験が現在の仕事に活かしている。KWEで同僚の長久保逸郎IR・広報グループ担当課長は「実務経験に裏打ちされた物流理論は、聞くたびに勉強になる。フォワーディングやロジスティクスといった枠にとらわれずに物流を大きく捉える感覚はさすが」とその実力を評価する。

三人の子供を持つ母親でもある。三三歳で結婚し、三五歳で長女を出産。三七歳で長男、三九歳で次男を出産した。女性をCEOに起用するなど、今では女性活用の先進企業として知られるHPも、当時は育休制度が整備されていなかった。取得できるのは産休のみ。産後八週間が過ぎると子供をゼロ歳児保育に預けて職場復帰した。

物流センター長時代にはアジレント・テクノロジーの分社化（九九年）、Y2K問題（〇〇年）、コンパックとの合併（〇二年）といった大きな出来事に、たて続けに直面した。地域代表として、またファンクションの代表として、国際電話会議を連日繰り返した。電話会議が行われるのは、時差の関係で日本時間の深夜一時二時。昼間は昼間で客先訪問や社内ミー

図1 3PLの人事モデル

職務	①経営層を担うコア人材と高度専門職人材	②中核的な実務を担う人材	③定型的・補助的業務を担う人材	④非定常的な業務を担う人材
該当者	経営層	提案営業担当、センター長	現場作業員／ドライバー	IT／マテハン専門職など
雇用形態	正社員	正社員	パート／アルバイト	アウトソーシング／業務提携
採用方法	②からの選抜、ヘッドハンティング	新卒、中途、再雇用など間口を広く	パート採用	コンペ／戦略的提携
評価制度	成果主義	年功+個人業績	多段階階級制	市場価格+成果配分



「キャリアセレクトサロン」でメンターとして後輩たちの相談に答える、KWEの饗場文恵専任課長（中央）

日経連資料を元に本誌が作成

タイミングがある。夕方から自分の仕事に取りかかり、深夜には再び時差を越えた電話会議。仕事を終えて帰宅してから翌朝出勤するまでの五時間に、風呂に入り、二時間眠り、洗濯機を回し、子供に弁当を持たせて学校に送り出す。そんな毎日だ。

三色ペンを使ってスケジュール帳を管理した。生活の優先順位に合わせ、最初に黒いボールペンで参観日や運動会など子供の学校の年間行事を書き込む。次に青いボールペンで自治会の予定、最後にシャープペンで仕事の予定を書き込んだ。手帳は真っ黒になった。母親として、子供に何かあったら仕事を辞める腹は決めていた。親が仕事をしているからといって寂しい思いはさせない。それが子供たちに対する「仁義」。一方の職場では、子供がいるからといって、後ろ指をさされるようなことはしない。それが自分流の「ライフ／ワークバランス」だった。

長女が高校二年生の時だ。学校に行く前におなかの痛みと言いつつ出た。進路に悩んだ末の胃痛だった。話をゆっくり聞いてやる時間を取れていなかったことを痛感した。子供を養うためには働き続けなければならぬ。しかし、下の子が大学を卒業するまで後一〇年。一日二時間の睡眠で続けていけるのか。体力的な不安もあった。ちょうどこのころ、コンパックとの合併に伴う早期退職支援プログラムが走り出していた。それを使えば子供の教育費は確保できる。今しかない」と退社を決めた。

退職の挨拶のため、3PLのパートナーのKWEを訪問した際、再就職の声をかけられた。3PL事業の企画営業をやらないかという話だった。勤務時間や勤務地など、HP時代に比べれば生活に無理の少ない条件だった。物流業は女性がもっと活躍できる仕事だ」という自負もあった。誘いに乗ることにした。

「物流業界には女性が進出できる分野がものすごくある。それなのに、男性も女性もその自覚がない。機械化、情報化が進んだ今、物流は男性じゃなければという世界ではない。ましてや物流業でこれから求められるのは気づきの力。物流は、上流で関われば関わるといかに食い込んでいけるかが勝負。女性の発想がもっと生かされていい」という。

ただし、そのためには会社側に多様な働き方を受け入れる組織カルチャーと人事制度が備わっていないとばならない。「ダイバーシティ・マネジメント」と呼ばれる。社員の意識改革を進めることに加え、従来の性別に基づく編成を改め、職務を軸とした新しい人事制度を構築する。それによって多様な人材の活用を可能にしようというコンセプトだ。

そのモデルとして日経連の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」では、「乗り換え可能な複線型人事制度」を提唱している。まず職務を、「①経営層を担うコア人材と高度専門職人材」、「②中核的な実務を担う人材」、「③定型的・補助的業務を担う人材」、「④非定常的な業務を担う人材」の四つに区分する。さらに、それぞれに適した勤務体系、賃金制度、評価制度を設定する。それによって労働者が自分に適した働き方を自由に選択できるようにするわけだ。

3PLの人事制度

これを日本型3PL事業に当てはめると、図1のような人事戦略モデルが考えあがる。「①経営層を担うコア人材と高度専門職人材」は、3PLに限らず、企業にとって最も重要な人材だ。成果主義的評価が最も馴染む。ヘッドハンティングも含め、あらゆる手段をつかって確保する。

図2 ジョンソン・エンド・ジョンソン ビジョンケアカンパニーのロジスティクス管理指標

管理指標	目標	第1Q実績	第2Q実績	第3Q実績	第4Q実績	担当者
オーダー入カクレーム率	250PPM以下					
EDIオーダー対売上比率	43%以上					
電話応対品質 10秒以内	94%以上					
電話放棄呼率	3%以下					
棚卸誤差	70PPM以下					
出荷エラー	30PPM以下					
出荷オペレーション終了時間	80%以上					
DCPD出荷完了時間(12:00)	85%以上					
箱数/出荷(ECP)	21箱以上					
Aフレームによるピッキングエラー	30PPM以下					
TOC倉庫内貨物事故	5件/年間以下					
TOC倉庫内人身事故	0件/年間以下					
返品処理エラー	150PPM以下					
配送エラー	200PPM以下					
返品回収日数 4日	300PPM以下					
返品入帳リードタイム 5日	80%以上					
トレー回収率	60%以上					
DMSサーバー停止率	0					
DMSクライアント側停止率	30PPM以下					
シュリンクマシーン稼働率	75%以上					
シュリンク包装機排出事	4000PPM以下					

とはいえ「①経営層を担うコア人材と高度専門職人材」の多くは「②中核的な実務を担う人材」から選抜することになる。3PLにおける「②中核的な実務を担う人材」とは、ソリューション営業担当者やセンター長がそれに当たる。時間とコストをかけて社内育成すべき人材だ。

しかも大量に育成する必要がある。まず新卒、中途、再雇用など間口を広げてボリュームを確保する。その上で年功的要素と個人業績をバランスさせて、公平性・納得性の得られる評価制度を構築しなければならぬ。最も智慧の求められるところだ。

ジョンソン・エンド・ジョンソンのビジョンケアカンパニーロジスティクス部では、図2のようにオペレーションのパフォーマンスを数値化する指標を開発し、それぞれについて目標を設定している。これを業務レベルを把握するためだけでなく、スタッフの個人業績評価にも使っている。

「働く女性の多くは、男性のように無制限に残業することなどできない。制約のなかでどれだけの仕事をするかを常に考えている。それを評価するには、成果主義の要素が欠かせない」と、この制度を開発した同社の能智寿子ロジスティクス部長は説明する。

一方、「③定型的・補助的業務を担う人材」は、パート・アルバイトが中心だ。本誌前号の特集でも解説したように、多段階の職階制を導入することで現場の活性化を図る。また「④非定常的な業務を担う人材」は、業務提携やアウトソーシングなど、外部のリソースの活用を検討すべき職務になる。

もともと、これは一般論に過ぎない。実際には3PL各社がそれぞれ自社の強みと事業特性を活かした独自の業務設計と人事戦略を構築することになる。人事部門の新しいチャレンジが求められている。

■