

# 株式会社日立物流

運輸業, 郵便業

大企業

## 優秀な人材の能力を引き出す機会の創出で、性別や出身を問わない“総戦力化”の展開を実現

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 性別やキャリアの違いを乗り越え、“総戦力化”で世界に挑む

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 2000年以降の女性社員の職域拡大を促す工夫
- 意識改革のため、女性管理職研修に男性管理職も参加
- 積極的なチャンスの付与と透明性のある人事評価
- 所属企業・国籍を越えた価値観や意識の共有化

#### ダイバーシティ経営による成果

- 女性社員の現場での活躍が海外でのリピート受注に貢献

### Data

#### ■企業概要

会社設立年	1959年	資本金	16,802百万円
本社所在地	東京都江東区東陽 7-2-18		
事業概要	企業の物流業務の包括的受託を中心とした国内物流事業、国際物流事業		
売上高	(連結) 624,504百万円 (2014年3月期)		

#### ■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	(単体) (2014年6月現在)
総従業員数	2,130人 (うち非正規 151人)
属性ごとの人数等	【女性】 304人 (うち非正規 26人)、女性管理職比率 1.7%
正規従業員の平均勤続年数	15.6年 (男性 16.9年、女性 14.3年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

## ダイバーシティ経営の 背景とねらい

### 性別やキャリアの違いを乗り越え、“総戦力化”で 世界に挑む

株式会社日立物流（以下「同社」）は、1950年に株式会社日立製作所の輸送業務を請負う物流子会社として創業、現在では輸送・保管・情報システムなど、企業の物流業務をトータルでサポートするシステム物流（3PL：企業物流の包括的受託）をコアビジネスとする。

同社のダイバーシティ推進は、2009年に日立グループ全体として取組を始めたことを契機として始まり、2012年7月に「ダイバーシティ推進センター」が設立された。現在は社長の「全員戦力化」の号令のもと、このセンターを中心に女性社員、外国人社員など、多様な人材が活躍できる環境づくりが進められている。

この背景には、昨今の顧客の海外進出や、少子高齢化による国内市場の縮小、物流業界全体を悩ませる人材不足といったマクロな環境変化に加え、近年積極的に実施されている同社のM&Aによって、国内外に出自の多様な社員が増加し始めたという事情もある。海外と向き合う機会が増えた環境の中で、ダイバーシティを尊重する姿勢は必要不可欠となっている。“日本人か外国人か”という区別だけでなく、“男性か女性か”、“生え抜きか中途入社か”、“本社かグループ企業か”といった、従来重視されていた区分に拘泥しては、優秀な人材の活躍をみすみす逃すことになりかねない。このような認識から、属性やキャリアの多様性に対応し、“総戦力”で事業を展開するため、ダイバーシティ推進の取組が不可欠なものとして進められることとなった。

特に女性社員については、貿易事務の領域で、1980年代から語学に堪能で優秀な人材が多く集まっていたが、暗黙のうちに業務内容やキャリアは男性社員とは区別されていた。男性社員と同様の教育を受ける機会はなく、社内でのチャンスに恵まれない優秀な女性社員が、活躍の場を求めて外資系企業などに転職することも稀ではなかった。しかし、その当時、海外企業では女性の活躍推進の取組がすでに進んでおり、欧米でのプロジェクトで“国籍や人種、性別など一切関係なく、能力の有無だけで

判断される”状況を目の当たりにしていた現社長は、機会さえあれば女性はもっと活躍できることを実感していた。

2000年以降、女性の採用、活躍・育成の機会を拡大させたことを礎に、現社長が就任してからは、“全員戦力化”としてのダイバーシティ推進が強力に進められることとなった。

## ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

### 2000年以降の女性社員の職域拡大を促す工夫

優秀な女性社員の活躍促進を目指していたが、女性社員が現場業務に従事するといった前例はなく、当初は内勤の事務作業が主となっていた。しかし、より幅の広いサービスを顧客に提供するためには、優秀な人材の活躍を推進しなければならないという経営層の思いから、女性社員の職域拡大に関する取組が開始された。

例えば、社会インフラ推進センター内の電力インフラシステム部は、発電所の発電機や変圧器といった重量品の輸送を行っており、細かな事務作業の多い船積み調整業務においては、従来から女性社員が活躍していた。これに加えて、現場のコントロールも女性社員に任せてみようという舵を切った。物を輸送するにあたっては、商社やエンドユーザー、協力会社といった複数の関係者が存在する。納期通りに輸送するためには、顧客へのきめ細かな対応、現場関係者との綿密なコミュニケーション、スケジュールのコントロール、書類のやりとりが必要不可欠である。船積み調整業務といった細かな事務作業で培われた能力が、ここで応用できるのではないかと考えた。

しかし、現場に出るためには、相応の経験が必要とされる。そのため、現場での業務を希望する女性社員のために、OJTでのトレーニングプログラムが作成された。まず、約2年間、日本の工場において、出荷から船積みまでのプロセスに携わる。次に、日本での船積みの現場に実際に入る。ここで顧客との調整や、現場関係者への作業指示を学ぶ。最後に、日本での経験をもとに、海外の現場に入り、日本の現場と同様の業務に携わる。現場でのトレーニングは2、3年であり、トレーニング全体では4、5年の期間を要する。このトレーニングを終えること

で、ようやく実務を一通り経験したことになり、海外の現場で実際に一人前として働くことができる。

このプロセスは従来、新卒で入社した男性社員が経験するものであったが、それを女性社員にも門戸を開いた形である。物流業界全体のカラーとして、女性が現場に入るという発想は少なく、当初は現場にも戸惑いが生じたが、丁寧にフォローする体制の中で、徐々に力を発揮し出した女性社員を見て、「やればできる」という実感が現場にも芽生えてきている。



▲ 重量品の物流現場（上：船内での積荷立会い、下：フィリピンでの積荷立会い）

## 意識改革のため、女性管理職研修に男性管理職も参加

ダイバーシティ推進センターが中心となり、2012年から年に2回、女性管理職研修を実施している。現在、同社の女性管理職は約10名と少数であり、部署や勤務地もさまざまであることから、自分以外にどのような女性管理職がいるのかを知る機会も少なかった。この研修は、

直接的には女性管理職のネットワークの構築や情報共有、意識啓発といったことが主眼に置かれているが、こうした取組を全社的に開催することによって、会社が女性社員の活躍推進に本気になっていることを示すといった効果も期待されている。

研修は2日間にわたって実施される。女性管理職間のネットワーク構築以外にも、初日には主任クラスの女性社員が参加し、女性管理職との意見交換を行う。ロールモデルとなる女性管理職と直接交流を持たせることで、次代に続くパイプラインを構築する狙いもある。2日目には男性管理職も参加する。地方の事業所には、女性の部下をほとんど持たない男性社員も多く、女性社員の意識や働き方などについて率直に語り合うよい機会となっている。意識や見方のすり合わせを通じて、両者にとって良い刺激となるとともに、男性管理職にとっては女性ばかりの研修に参加することで、自身が少数派となる貴重な経験にもなっている。この研修を終えて、女性社員が現場で働くイメージが湧き、「うちにも女性社員を配置してほしい」と声を上げる男性管理職も出てきた。こうした地道な対話の機会が、性別に関係なく“社員として活躍できる土壌の形成”に一役買っているといえる。

## 積極的なチャンスの付与と透明性のある人事評価

一般に、女性はライフイベントとの重なりから、長期的なキャリアプランを立てにくい。しかしながら、同社では、活躍状況に数年の差が出ることはあっても、性別を問わず、全員にチャンスを与える方針をとり、キャリア構築に生じる性差が決定的なキャリアの差にはならないような工夫を行っている。

従来、女性社員は海外でキャリアを積む機会に恵まなかったが、近年は、社員本人と上司との話し合いを促すことで、業務に関する希望やキャリア展望などについて、本人のニーズを汲み取ることでしている。そのうえで、例えば海外業務を希望する女性社員には、短期で近場のところから少しずつ海外出張のチャンスを与えるなど、ステップアップの機会を提供している。

加えて、従来は年功序列の色合いが強かった人事評価であるが、社員の多様性が高まる中で、成果に基づいた公平、公正な評価制度へ変革していく必要が生じてきた。

特に、前述のようなチャンスによって獲得したポジションや業務での成果については、明確に目標を設定し、それに対して「目標を達成できたか、できなかったか」という基準で行うことが重要となる。従来のような、上司の主観にもとづいた曖昧なものではなく、目標設定や期待する役割に対する達成度で測るなど、評価に透明性を持たせることで、本人のモチベーションが上がるだけでなく、「あの人が頑張っているから、自分も頑張ろう」という、社員間での相乗効果も生まれている。

現在、同社では、360度から評価する新しい仕組みを導入している。上司との関係だけではなく、周囲からの視点も評価に盛り込んでいく取組であり、多面的な評価による客観性の担保が期待されている。

#### 所属企業・国籍を越えた価値観や意識の共有化

女性社員の職域拡大・活躍促進という課題のほかに、同社では多様なキャリアを持つ社員についても戦力化を図る取組が必要であった。物流のグローバル化に伴い、扱う物流の量・幅を拡大し、海外でのスムーズな業務遂行を可能にするパートナーが不可欠になったことから、2000年代半ばより積極的にM&Aが実施されてきた。バックグラウンドの異なる人材が、同社の一員となったことで、それまでの入社年次に沿った日本的な人事が通用しない事態となった。これまで別の企業などでキャリアを積んできた優秀な人材を適正に評価し、最適な配置を実施するためには、同社自身が従来の型通りの価値観や評価システムを調整する必要があった。

そこで、2008年より新たに、海外グループ企業の優秀な管理職を日本に呼び、本社と合同でMDP（マネジメント・ディベロップメント・プログラム）を実施し始めた。4泊5日にわたる研修ではマネジメントをテーマとし、経営に関するケース問題を題材に議論が行われる。これには、日本のグループ企業のうち5、6社の部長クラスも一緒に参加させている。

この研修は、単にマネジメント能力の開発だけでなく、同社に潜む「日本人優位」「本社優位」という従来型の価値観を捨て、多様な社員との意識や価値観の共有を図る試みでもある。研修参加者は10年後の同社を担う存在であり、国内外のグループ企業の優秀な人材と同じ土俵で経営について考える機会を与えることで、互いに尊重し

合うパートナーとして協働することが可能になる。ここには、このような機会を通して、従来の考え方の枠や発想にとらわれずに、会社全体の方向性を決めていってもらいたいという、現社長の思いが込められている。

### ダイバーシティ経営による成果

#### 女性社員の現場での活躍が海外でのリピート受注に貢献

国内外の現場で働く女性社員が増え始め、その活躍の成果も徐々に現れてきている。例えば、前述のトレーニングプログラムの一期生である女性社員は、その後、世界各国に活躍の場を広げている。トレーニング後、初めての派遣先であったアラブ首長国連邦では、国内外の商社やエンドユーザーなど約20名が参加したプロジェクトのキックオフ会議において、資料準備から議事進行まで全般を取り仕切った。今まで女性活躍があまり進んでいないと思われていた日本企業から女性社員が派遣され、しかも今まで男性が中心であった物流の現場で活躍する姿は、海外の関係者にも鮮烈な印象を残した。丁寧で確かな仕事ぶりが評判を呼び、会議から数年を経ても「あのとき、彼女にはよくやってもらった」と現地関係者から、労いの言葉をもらうほどであった。

さらに、このプロジェクトの成功により顧客からのリピートを受け、3年後には同プロジェクト2期目の受注も達成、2億7000万円の売上に貢献した。内勤時代の実務経験を基盤に、実際に現場での顧客折衝や管理業務のスキルを磨いたことで、顧客の“指名”を受けるほどの人材となって活躍している。このような女性社員の実績は、後輩の女性社員だけでなく、同僚の男性社員にも良い刺激を与えている。

また、こうした海外で活躍できるような実力ある層が厚みを増してきたことで、同社のグローバル売上比率も順調に伸長し、現在は全体の40%近くを占めるまでに成長してきた。今後3、4年で50%を超えることが予想されており、多様な人材の活躍がますます期待されている。