



## ヤマトグループの「働き方改革」特集号

# はじまっています。 より良い働き方への挑戦。

### <CONTENTS>

- 1. 役員インタビュー（ヤマトHD 上席執行役員 大谷友樹）……………1
- 2. ヤマト運輸の取り組み……………3
- 3. ヤマトグループ各社の取り組み……………6

## 1. 役員インタビュー

ヤマトホールディングス 上席執行役員 人事戦略担当 大谷 友樹

### ヤマトグループ最大の財産は社員。 約20万人の社員全員がいきいきと 働ける環境をつくりたい。



#### Point

- 次の100年も持続的な成長を続けていくための基盤作り
- 社員の声を取り入れ業務や職場環境を再構築

### (1)「働き方改革」の背景と目指す姿

現在、当グループは、eコマースの急成長、労働需給の逼迫・深刻化、社会制度コストの負担増といった社会環境の急激な変化に直面しています。そうした中で、私たちは社会的インフラとなった宅急便事業を中心とした事業基盤をこれからも維持し、将来に向け持続的に成長させなくてはなりません。

この課題に対応する上で最も大切なのは、ヤマトグループの事業を支える社員はもちろん、社員とともに事業を支えていただいているパートナー、協力会社を含むすべての関係者の方々が

安心して働ける健全な労働環境を構築することです。

私たちはこの「働き方改革」を経営の中心に据え、社員との対話を通して、従来のサービス内容や、これまで行ってきた業務を改めて見つめ直し、最適な形に改善し続けなければならないと考えています。

ヤマトグループは2年後の2019年に創業100周年を迎えますが、次の100年も持続的な成長を続けていくための基盤を、この「働き方改革」で作っていかねば、今後の成長はないと考えています。

当グループの最大の財産はお客様へ良いサービスを提供する人財、つまり社員です。フルタイムの社員だけではなく、パートタイマー、シニア世代、障がい者、そして性別・国籍の区別なく、多様な社員約20万人全員が、当グループの一員であることに誇りを持ち、いきいきと働ける環境を社員とともに整備し、お客様に一層良いサービスを提供し続けていくこと。それが私たちの目指す「働き方改革」です。



いきいきと働ける職場環境を実現するためには、円滑なコミュニケーションによる人間関係とチームワークが必要です。例えばヤマト運輸では、各事業所ごとに管理者と社員が定期的に対話を繰り返し、それぞれの職場の状況に合わせた「働き方改革」の取り組みを行っています。今まで車の中で休憩していたセールスドライバーのために、営業所内にゆっくり休める休憩スペースを設置する等、

休憩をきちんと取り、メリハリをつけて働ける労働環境を整備しています。

こうした取り組みを進めることによって、社員は上司や仲間と一緒に昼食を取りながらコミュニケーションができ、

結果として、時間にも心にも余裕が生まれ、お客様へのサービス向上や安全意識の向上につながっています。



## (2) ヤマトグループの「働き方改革」3つの方針

グループ横断で「働き方改革」を推進するため、ヤマトホールディングス社長を委員長とする「ヤマトグループ働き方創造委員会」を今年4月に設置しました。

この委員会では3つの方針(右図)を定め、グループとしての新しい働き方の方向性を幅広く検討し、労使一体で具体的な取り組みを進めています。



働き方改革が  
目指すもの

誰もがいきいきと働くことができる労働環境の実現

その実現のために必要なこと

コンプライアンスの  
遵守

- ・適正な労働時間の申告
- ・法定休憩時間の取得
- ・過重労働、法違反の発生防止

ダイバーシティの  
推進

- ・採用競争力・定着率を向上できる、魅力ある人事制度
- ・ワークライフバランスの推進
- ・事業成長のための社員育成体系の構築

業務の見直し・  
効率化と  
コミュニケーション

- ・職場環境の改善(整理整頓)
- ・ムリ、ムダ、ムラの削減
- ・コミュニケーションの活性化
- ・各職場における好事例の水平展開

3つの方針の1つ目は「コンプライアンスの遵守」です。長時間労働の解消、定められた休憩時間の取得等、法令遵守を再度徹底します。

現在、グループ各社は、改めて労働時間が正確に申告されているか、定められた休憩時間が取得できているか確認する等、労務管理の徹底を図っています。また、勤務間インターバル制度の導入や定時前退社・計画有休の促進など、様々な取り組みを行っています。

2つ目の方針は「ダイバーシティの推進」です。当グループには多種多様な事業形態や職種が存在します。そのような状況で、全社員がいきいきと働くためには、各ライフステージに合った新たな職域、働き方を今後も創造し続けていかなければなりません。

特に社員から要望の高い、子育てや介護等のライフステージに合わせた、多様な働き方を選択できる制度やステップアップの仕組みを今後進化させていきます。



また、お客様の生活に密着したサービスを提供する当グループにおいて、女性の活躍は今後ますます重要になります。より女性が活躍できる環境を構築するために、女性自身の意識や職場の理解を向上させるために「女性リーダーミーティング」やそこに参加した社員の上司を対象とした「上司向けフォローアップセッション」等の取り組みも積極的に取り組んでいます。

3つ目は「業務の見直し・効率化とコミュニケーション」です。

各職場でこれまで行ってきた業務プロセスを改めて見直し、改善できる点が無いか、標準化・効率化が出来ないかの検討をグループ各社で進めています。業務におけるムリ・ムラ・ムダを削減し、業務の効率化と労働時間の削減の両立につなげていきます。

ヤマトグループの「働き方改革」はまだ始動したばかりです。社員20万人全員が、いきいきと働ける環境を実現するまで、全社一丸となって取り組み、社会的インフラとしての使命を今後も全うしていく考えです。



↑3月に東京で行われた「女性リーダーミーティング」の様子。グループ全社を対象に実施。

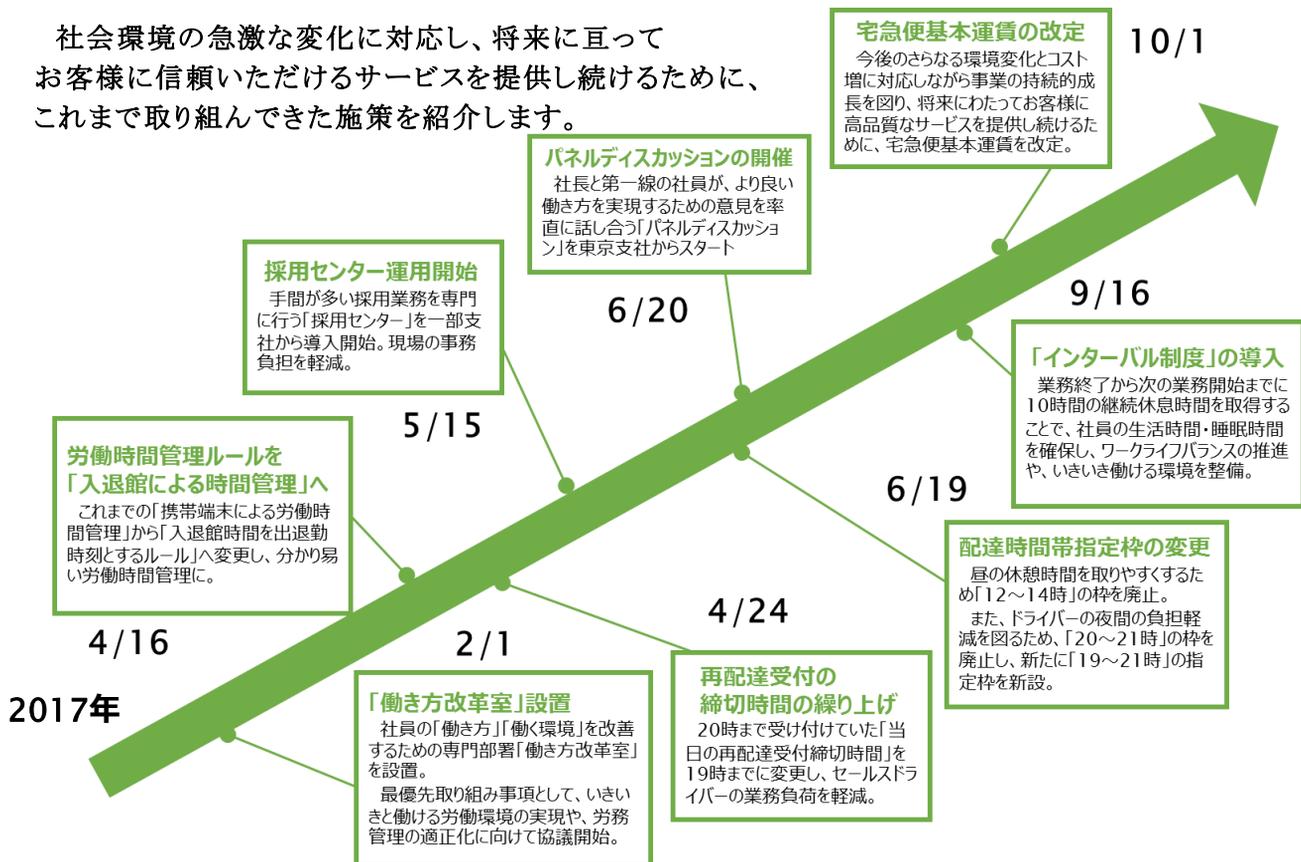


↑「女性リーダーミーティング」受講者の「上司向けフォローアップセッション」の様子。

## 2. ヤマト運輸の取り組み

### (1)これまでの「働き方改革」の施策

社会環境の急激な変化に対応し、将来に亘ってお客様に信頼いただけるサービスを提供し続けるために、これまで取り組んできた施策を紹介します。





### (2)「パネルディスカッション」の開催

#### 社長と第一線の社員が率直に意見交換

社長自らが働き方改革の目的や目指す方向性を直接社員に伝え、社員は第一線の声や業務改善の提案、日常の不安等を直接経営陣に伝える機会として「パネルディスカッション」を実施しています。6月20日の東京支社から始まり、9月26日現在までに7支社(北海道・東北・東京・関西・中国・四国・九州支社)で実施しました。

第一線のセールスドライバーをはじめ、パートタイマーの集配担当者、営業所で荷受け業務等を担当するゲストオペレータといった社員が参加しました。各支社のパネルディスカッションには、50～100人程度の社員が参加し、現状の



↑6月20日東京支社でのパネルディスカッションの様子  
写真一番左:ヤマト運輸社長 長尾裕

課題、会社に対する要望や職場の改善事例について活発な対話が行われました。

実際に参加した社員からは、「まだ解決すべき多くの課題がある。」といった発言がある一方で、「職場で働き方改革の必要性が理解されつつある。」「会社が矢継ぎ早に実施した施策により、少しずつ労働環境の変化を実感するようになった。」といった意見も聞かれました。

#### お客様の喜びが社員のモチベーションに

また、「いきいきと働ける、働き甲斐を感じるのはどんな時?」という質問に対しては、「良いサービスを提供してお客様に喜んでいただいた時にモチベーションが向上する。」「特にお客様が受け取りたいタイミングで配達出来た時は達成感がある。」といった意見があり、働き方改革が労働環境の改善だけでなく、お客様へ提供するサービスの向上と密接な関係があることを確認する機会となりました。

今後10月末までに全10支社で開催し、ここで出された第一線の声を会社の仕組みや制度に反映し、さらなる職場環境の改善やサービスの向上を目指します。

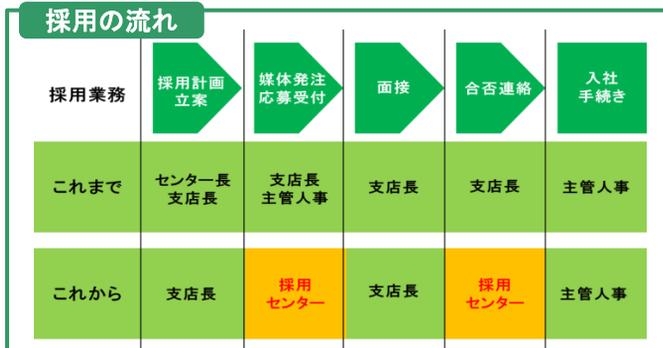
この取り組みはヤマト運輸以外の、国内の全事業会社でも実施しています。今後も、現場起点の「働き方改革」を推進するため、こうしたコミュニケーションの場を設けていく予定です。

### (3)「採用センター」の新設

#### 採用業務の一元化による効率化と採用力の強化を目指して

社員の採用にあたっては、募集広告の手配から応募受付、面接の段取り、可否の連絡、入社の手続きなど、様々な業務が発生します。これまでは各現場の支店長が中心となって行っていましたが、採用に関する業務を一元化する「採用センター」を新たに設置し、運用を始めています。5月から東京・関東の2支社で導入が始まり、9月26日現在までに中部・関西・中国・九州を加えた6支社に、また10月までに全支社に導入します。

お客さまへのサービスを更に向上させるため、現場の負担を減らすと同時に、入社決定までのレスポンスの向上や入社後のケアなど、総合的な採用力の強化を目指します。





### (4)現場起点の取り組みを「働き方改革室」から全国に水平展開

いきいきと働ける職場環境を実現するために、職場ごとに様々な取り組みが生まれています。2月に設置した「働き方改革室」が現場からの情報をとりまとめ、社内イントラ等を通して全国に共有。好事例の水平展開が全国に広がっています。

#### 休憩しやすい環境構築のため 社内購買サイトのアイテムを充実

「休憩しやすい職場づくりのために、もっと手軽に、設備や備品を買えるようにしてほしい」という現場からの声に応え、社内購買サイトを整備しました。各職場に合った商品を選ぶことができるよう、椅子や机などの多種多様なアイテムを取り揃えています。今後もさらにアイテムの充実を図り、休憩しやすい職場づくりを推進していきます。



#### センター単位の一斉休憩取得で 休憩取得への意識を向上

4月から休憩取得のために全国で、昼休憩時にセールスドライバー（以下SD）の持つ携帯電話への着信をセンターに転送し、その間は内勤者が対応する体制を構築していますが、あるセンターでは独自の「休憩取得時間帯」を設定し、全員で昼休憩を取得。センター一体となって休憩取得に対する意識とコミュニケーション向上を図っています。



#### 営業所の支店長の机を入れ替え 所内のコミュニケーションを活発化

あるセンターでは、社員同士がコミュニケーションを取りやすい環境をつくるために、支店長の机を、オフィスデスクから、大きなテーブルに変更。SDは帰庫後、自然とそこに座るようになり、支店長やSD同士のコミュニケーションが活発化、安全やサービス等に関する情報交換もこれまで以上にスムーズになりました。



#### ボックスの「定置管理」で 安全確保と作業時間短縮

北海道のあるベースでは、ボックスを置く位置と本数をあらかじめ定め、床にラインを引き、誰が見ても導線がわかる状態にしました。

その結果、安全な通路が確保され、作業事故のリスクを軽減すると同時に、最短距離で作業ができるようになり、作業時間の短縮を実現しています。



#### 専用棚に工夫を凝らし、 引き取り荷物の増加に対応

荷物をセンターで受け取りたいというお客様が増えていることに対応して、お客様の来店時にお待たせすることなくお渡しできるように、引き取り専用の留め置き棚を「あいうえお順」で整理しました。

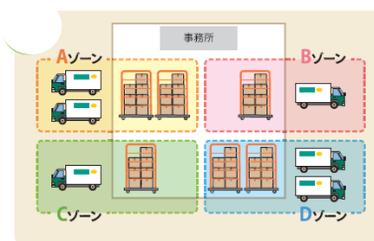
その結果、お客様への応対品質を向上しながら、作業時間短縮の効果が得られています。



#### ベースとセンターによる朝作業の 共同設計で、仕分け効率アップ

出庫前の朝の仕分け作業を行う、早朝仕分け担当者（以下アシスト）の作業を効率化するために、宮城県では、ベースとセンターが協力して取り組んでいます。

ベースでは通常センターごとの仕分けを行ってセンターに送りますが、これを集配コースごとの仕分けに変更。アシストの作業時間が短縮されることで、SDの出庫時間も早くなり、結果としてお客様に早くお届けができるようになりました。





### 3. ヤマトグループ各社の取り組み

#### (1) 女性のキャリア形成支援を目指して

##### 「女性リーダーミーティング」でモチベーション向上（ヤマトグループ各社）

主体的にキャリアを考え、自己実現に向けて取り組んでいる入社5年目以降の女性社員を対象に、グループ横断でのプログラムを実施しています。本年3月に東京で開始し、5月（東京）、8月（関西）の計3回の実施で、グループ各社から約90名が受講、今後も定期的に開催していきます。参加者からは「参加前はリーダーを目指したいという気持ちと同じくらい不安や自信のなさがあったが、是非リーダーになりたいと考えられるようになった」、「仕事に対するモチベーションが上がった」という声などが挙がっています。

管理者になることを目指すだけでなく、女性の強みを活かして、どのようにキャリアを形成し

ていくかを考える機会にしています。

また、ダイバーシティを推進するためには、本人だけではなく、職場の理解が必要なため、受講生の上司向けのフォローアップセッションも同時に実施しています。



←8月実施の「女性リーダーミーティング」大阪会場の様子。

#### (2) 健康的な生活と過重労働防止のために

##### 勤務間インターバル制度を導入（ヤマトロジスティクス他）

勤務終了時刻から翌日の開始時刻までに、一定時間以上の間隔をあけることで社員の休息時間を確保する「勤務間インターバル制度」の導入を始めました。なかでもヤマトロジスティクスは、2016年7月に港北ロジセンター他2店所をモデル店にテストした結果、社員が早く帰れるように協力し合える職場環境が生まれるなど十分な効果があったため、今年度から全社で11時間の勤務間インターバル制度の導入を開始しています。これを参考に、ヤマト運輸をはじめ、グループ各社に導入が広がっています。

##### 導入会社

2017年3月16日

ヤマトロジスティクス  
ヤマトグローバルロジスティクスジャパン  
ヤマトマルチメンテナンスソリューションズ

2017年9月16日

ヤマト運輸  
ヤマトホームコンビニエンス

#### (3) 仕事と生活の調和を図ろう！

##### 「Smile運動」で定時退社・有休取得を促進（ヤマトシステム開発）

早く帰る人は笑顔で、周囲の人も笑顔で見送ろう！という思いを込めた「Smile運動」。カードソリューションカンパニーから実施し、今年7月から全社で展開しています。

これまではどうしても、早く帰る時や、休む時に若干気を使うことがありましたが、環境が変わり計画的に休みを取得することで、メリハリのある働き方が実現できるようになったと社員からも好評です。

デスクトップに掲げて  
退勤予定をアピール→



##### Smile Day

定時前退社（月に2回以上）

##### Smile Holiday

計画的な有休取得（記念日・育児・余暇）  
※有休付与日数により、推奨日数を設定

##### Smile Five Holiday

5連休（年末年始休暇を除く）の取得

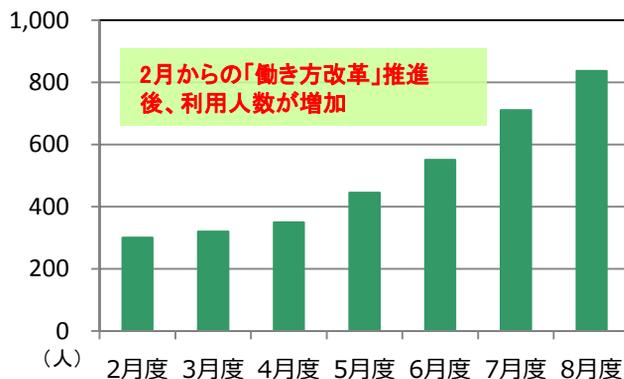


### (4)多様な働き方の実現に向けたテレワークの導入（ヤマトシステム開発）

限られた時間の中で最大限の成果を生み出し、ワークライフバランスを向上させることを目的として、ヤマトシステム開発ではテレワークを推進しています。在宅テレワークのみならず、モバイルワーク、サテライトオフィスを活用し、固定のオフィスで勤務するという従来の概念から、いつでも・どこでも・だれとでも仕事をすることができるワークスタイルへの変革を目指します。

これにより、例えば、終日自宅で資料作成を行い、途中WEB会議で1時間の打ち合わせに参加したり、自宅から直接、顧客を訪問し、その後最寄りのサテライトオフィスで資料作成するといったワークスタイルが生まれています。

また10月10日(火)から20日(金)までを「テレワーク体験期間」とし、この間、役職者は必ず1度はテレワークを実施。実際に自らが経験することで、上司のテレワークに対する理解を深め、さらなる推進を図ります。



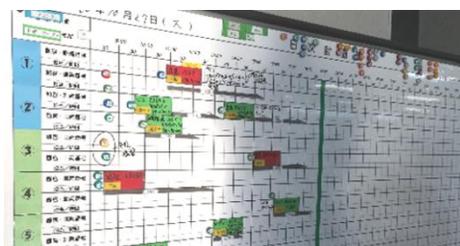
### (5)作業の標準化による生産性向上と労働時間の削減の両立（ヤマトオートワークス）

ヤマトオートワークスでは、最も安全で、最も効率的な作業をめざし「ヤマトオートワークス生産方式(YAWPS)」の確立に取り組んでいます。「歩かない・動かない・探さない」という基本方針のもと、作業場や事務所、駐車場のレイアウトを工夫し、社員が安全に、効率よく作業出来る環境を構築しています。

例えば、「作業オーダーラック」は、日別の業務量が一目で確認できるため、当日の業務量の把握が可能になりました。また、作業場内に「日次計画ボード」を設置することで、当日の作業計画、進捗、空き状況が一目で分かるようになり、常に時間を意識した作業を進めています。全体を見える化し、業務量を標準化することで、業務が効率的し、労働時間の削減につながっています。



①作業オーダーラック



②日次計画ボード

今後もヤマトグループが成長し続けるために、  
グループ一丸となって「働き方改革」を推進してまいります。  
取り組みの進捗を当ニュースレターで継続的にお知らせします。

掲載されている情報に関するお問い合わせは下記までご連絡ください。  
ヤマトホールディングス株式会社 広報担当:中田 TEL.03-3248-5822 koho@kuronekoyamato.co.jp