

顧客接点人材マネジメントの 海外現法における適応と合理性 ——雅瑪多（中国）運輸有限公司の成功事例に学ぶ——

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

ヤマト運輸の上海現地法人である雅瑪多（中国）運輸有限公司の人材マネジメントの事例分析を通じて、日本企業が自社のモデルを海外で用いることの可能性を明らかにした。またそれは抜本的な改変ではなく、従業員の就業価値観や経験の違い、事業環境の違いに適合させた微修正であることも発見し、それが、ヤマト運輸のサービスを現地で実現するための重要な機能である自律的な現場の組織活動を支援するものであるという知見を得た。

キーワード： 顧客接点,人事制度改定,リテンション,プロモーション,質的研究

目次

I. 問題意識と分析の方法

II-1. 問題の背景

II-2. 本研究の課題

II-3. 分析の方法

II. 事例分析

II-1. 事例

II-2. 事例の分析とその解釈

II-3. ディスカッション

III. 総括とインプリケーション

I. 問題意識と分析の方法

I-1. 問題の背景

グローバル化の 21 世紀は、新興国の台頭により多極化の時代が到来し、企業間競争の激化を感じる事が多い。このような環境のもと、日本企業の中でも、グローバル化の巧拙に差が出てきはじめている。それは、事業、戦略の側面のみならず、人材マネジメントのあり方にも顕著に表れており、人材を巧みにマネジメントできている企業と、そうでない企業との間で、業績に差がついている事象が見受けられるようになってきた。

グローバルな事業活動を進めるにあたって、雇用システムもまた、グローバル化が必要であることは言うまでもない。日本企業には、今日までの先進国内でのグローバル展開で得た経験則としての“意図せざる勝ちパターン”が存在したと言えよう。一方で 20 世紀末からその存在感を増してきた東南アジア諸国（以下 SEA : South East Asia）においては、その“意図せざる勝ちパターン”が通用しないとの声が聞こえている。実際、SEA における緒戦において、成功したとはまだ言い難く、欧米の列強や、韓国、台湾企業の後塵を拝している。その結果、自信を失い萎縮しているのが現在の日本企業の姿であると言えよう。

しかし、この段階で日本の勝ちパターンが通用しないと結論付けることは早計過ぎる。

たとえば、典型的な米国型企业、典型的な日本企業、その折衷型の韓国企業のそれぞれの人材マネジメントを比較分析し、海外の現地法人で機能している日本独自の人材マネジメントの存在が明らかになっている（白石, 2012）。

半ば自信喪失状態の日本企業の多くが、自分たちの人材マネジメントの利点を忘れ、それを執行することができていないとなると、それは残念な

話である。顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力は、競争のための手段として最も有効である (Hamel and Prahalad 2001)。本来コア・コンピタンスであるべき自分たちの強みを活かすことは、戦略はもとより、人材マネジメントにおいても、採用においても重要であるはずだ。ましてや、それが自分たちの強みが活かさない欧米企業や韓国企業のただの模倣であってはならない。

そしてもう一つ、これまで海外進出の意味づけは、生産機能として、企業の一部であったが、現代の海外進出においてはもはや、市場であり、その観点で日本とそれ以外という概念に意味はない。海外現地法人の人材マネジメントにもパラダイムシフトが求められていよう。このような状況を鑑み、現地法人の人材マネジメントに求められるのは、自らの強みをベースとして、さらに、その国に合わせた改変＝モディファイが必要であろう。

加えて、日本企業のグローバル化あるいは海外展開は、ほぼ既定路線で進めざるを得ない抜き差しならない状況にある。経済産業省の海外事業活動基本調査から、海外での現地法人企業数と常時従業員数の2001年から2010年にかけての変化をみると、企業数では12,476社('01)から18,599社('10)と、6,123社増加し、現地法人での常時従業員数は3,175,396人('01)から4,993,669人('10)と、1,818,273人の増加である。特に顕著なのはアジアであり、6,345社('01)が11,497社('10)になり、5,152社と全世界の増加分の8割を占め、1,923,153人('01)が3,555,919人('10)となり1,632,766人の増加で、増加分のおよそ9割を占める。また、進出の業態も製造業からサービス業へのシフトが徐々に進んでおり、現地法人における採用活動が、これまでのように特別なものではなく、日常の企業活動へと変化してきたといえよう。

I-2. 本研究の課題

このように、今後企業が海外の現地法人で、採

用を続けていかねばならない状況の中、採用にまつわる課題を抱えている日系企業の現地法人は少なくない。2013年に筆者が行ったインタビューの中でも、関連する課題が次のように語られている。

本社から見た現地法人の課題

「採用に強い国、弱い国の差が顕著。原因は自社のブランドと考えている」(A社)

「国内は企業内比較、海外では企業間比較されるのでリテンションまで含めないと採用は難しい」(B社, C社)

「グローバル総合採用窓口での採用がないので、海外でのタレント獲得が困難」(C社)

「M&Aによる海外拠点では、ほぼ採用の課題は発生していない」(DEF)

現地法人で認識されている課題

「自分より優秀な人を使うことができる駐在員は稀」(A社)

「(日系企業も外資も)みんなどこでも辞めていく。社内でポジションの見込みがないから辞めていくのと、ポジションはあるけどもっと上を目指して辞めていくのでは違う」

「現地のHRが、諸問題に対応できる能力、マンパワーを備えていない」(A社)

「日本のキャリアマネジメントは基本的に玉突き。そこにはコンピテンシーやスキルのマッチングがない。待っていれば異動する。しかし、ナショナルスタッフ(現地スタッフ)は待っても異動しない。ナショナルスタッフのキャリアマネジメントを阻んでいるのは駐在員の意識」(A社)

「本店の問題。本店に外国人が少ないので、グローバルポテンシャルの人材が行っても、日本人の中で塩漬けになってしまう」(A社)

このように企業の人事の現場における課題認識は、意外なものがあった。まず、直接の採用の場面での課題は決して目立っているわけではなかった。プロモーションされないという実態が、離

職率を引き上げ、この風評が採用に影響を与えているという複合的な問題であると予測される。

以上のことから、「採用」、「プロモーション」、「定着」と広く課題をとらえ、定着に至るまでの企業行動の成功事例の分析を通し、日本国内の人材マネジメントが通用するポイントと、モディファイが必要なポイントについて考察したい。

I-3. 分析の方法

分析方法は単一事例分析とする。人材マネジメントにおける実際の組織行動の動態的分析を行い、日中における行為と機能の違いについて新たな視点を明示するという本稿の狙いに、この方法が有効であると考えたからだ。事例として取り上げるのはヤマトホールディングス株式会社の出資する上海の現地法人の雅瑪多（中国）運輸有限公司である。雅瑪多（中国）運輸有限公司は、ヤマト運輸のSEU進出の尖兵たる拠点であり、ここでの成否が、今後の海外進出のスピードを左右する戦略的に重要な拠点である。そのような雅瑪多（中国）運輸有限公司が上海に進出してから今日に至るまでに現地で築いた採用から定着におよぶ人材マネジメントを分析する。

事例の特徴は3年という短期間で、ほぼ日本同様のサービスを実現するに至った顧客接点人材育成の成功事例である

II. 事例分析

II-1. 事例

1919年4台のトラックで創業した同社は、日本初の路線運送事業会社であり、1976年個人向け小口貨物の宅配事業を生み、今日では年間扱い個数14億個を超える公共・社会インフラに育て上げた。「ハブ&スポーク方式」と呼ばれる小規模多店化によって張り巡らされたネットワークインフラを駆使し、セールスドライバー（以下SDと略）と呼ばれる顧客接点人材による安心安全な荷物の集配・配達、日本の生活者にとってなくて

はならない存在となっている。

国内においてはゆるぎないポジションを確立した同社であるが、既存顧客のより一層の利便性の向上と、さらなる海外の顧客獲得に向け、2000年の台湾を皮切りに、2010年、シンガポール、上海、2011年香港、マレーシアへと本格的な海外進出を果たした。

同社は上海において、デリバリー事業を担う雅瑪多（中国）運輸有限公司と、ロジスティクス事業を担う雅瑪多国際物流有限公司の二社を中核企業として、ネットワークを築いている。

上海の宅配業界の事情

上海における宅配便事業の状況は、現地法人董事兼会長のA氏が「ちょうど日本の30年前の状況に近い」と評するほどの、今まさに発展段階の最中である。

「ええ、このビル（雅瑪多（中国）運輸有限公司の本社の入ったビル）の中でも、こういうズタ袋を引きずっていたり、バイクの後ろの荷台に落ちんばかりに積んでいるというのが現実ですね。これがもう、ここでの一般的な宅配の姿なんです。逆に一軒々々、車で回っている競合は少ないのです」（現地法人副総経理・B氏）

そもそも中国においては、個人が個人へ荷物を送るという慣習がなく、運輸事業は企業ユーザーの多い業界であった。その品質も決して高いものではない状況で、ましてやC to Cの宅急便サービスは未知の事業であり、提供する側もされる側も経験したことのない業態なのであった。

採用と選抜

2010年1月の開業に向け、前年9月から始めた採用活動は、応募の人数については特に問題はなかったが、応募者の選抜に苦労があったという。日本国内においては、いまやSDの職業としての認識は一般化されているが、現地での運送業の認識は異なっていた。

「町を歩いていると、現地の運送業者の現場をよく見ることができますが、仕分の際は荷物を投げつけたり、地面に荷物を直置きしたりしています。制服もなく私服で仕事をしている為、どこの会社なのかも分からないといった状況です。世間一般では、運送業自体がまだこのイメージなのです。多くの消費者が運送業界は危険で信頼出来ないという捉え方をしているようです。」(A氏)

「こうした中、初期教育となる新入社員研修に力を入れようと考え、開業当初の採用では、応募してきた方の中から、言葉遣いや服装の酷い方、足し算・掛け算などの計算や字が書けない方などを除き、二次選考に上げました。」(A氏)

「二次選考は、初期研修も兼ねており、参加してもらってそのプロセスの過程で選抜し、100名強の方を仮採用^①しました」(A氏)

「中国における物流事情は、30年前ぐらいの日本と同じように感じます。したがって中国ではまだ運送業というのは、3K 職というふうに見られています」(A氏)

選抜のプロセスは、後述する新入社員研修の過程で完了する。そもそも、未知の概念の仕事に対してやってみなければわからないというのが、上海での採用のスタートであった。また中国にはペーパードライバーが多く、研修を進んだ段階で実際の運転技術の未熟さで、最終的に不採用とした応募者もいた。

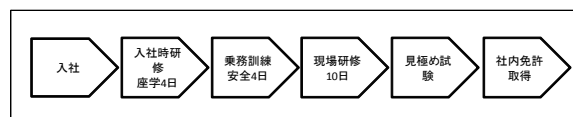
「このままでは、運転技術が不安定で街にはだせないなという時は職務適性がないと判断し、申し訳ないが、運転技術に問題がある方は、試用期間中の退社をお願いしていました」

(人材育成課係長・前現地法人経営戦略部副総監・E氏)

新入社員研修

SD として入社した人材は、約二か月間の研修期間を経て実際の現場に配置される。SDは通年で採用しているので、日本の場合と同様、月に1回、体系化された新人研修プログラムが行われている。(図表1参照)

図表1 上海での研修フロー



「入社時の研修というのを主管支店という単位で、集合研修で行います。一番最初は理念の説明から入っています、前半の座学で、理念、機械の操作、商品知識などを教育します。そこから中盤以降、安全のほうに力を入れるんですけど、社内免許制度があり、その取得で研修は終了です」(E氏)

「研修の後半は、社内免許の取得が目標となる為、一度、各人の配属支店に戻っての

OJT となります。実際の現場に一人出るのは、早くとも2ヶ月後となります」

(E氏)

入社後、社内免許を取得するまではひとりで車に乗せることはしない。これは上海でも同様だが、ペーパードライバーが多い上海の場合、特に安全教育には細心の注意を払う。

新入社員研修の中核的内容

新入社員研修の中核的内容は、理念ではなく技術の面である。つまり安全な運転ができる SD の育成に力点が置かれている。運転のプロフェッショナルとして、安心して現場に送り出すためには、一般乗用するときのスキルやマナーとは異なるものが必要なのだ。研修では、商業ドライバーとしての技術を徹底的に指導する。

「日本では、『安全第一、営業第二』の精神が現場に浸透しています。ですから、上海でも同様に安全面の不安が残った状態で1人立ちさせるわけにはいきません。上海の研修では、新入社員が助手席に乗り、支店内の安全担当SDと共に集配を行う時間が最低40時間、反対に、新入社員が運転し安全担当SDが助手席で添乗する時間を最低40時間と定めています。この期間中は、安全に関するチェック表を基に運転動作のひとつひとつをチェックし、指導していきます。また、最終段階ではSDI（セールスドライバーインストラクター）による見極め試験があります。私たちは公共の道路を使用させて頂いての商いですので、地域社会にご迷惑をお掛けする様な運転は絶対にさせられません」(グローバル事業推進部係長・D氏)

「研修の内容で何が一番大切かといえば、社訓をはじめとする不変的なヤマトの理念の伝承ですが、最も時間を費やしている部分は安全面です。ここにも『安全第一、営業第二』という精神が表れているのです」(E氏)

日本国内で5万台近く車両^③を常時運用しているにもかかわらず、世の中の平均的な事故確率よりも低い水準を続け、事故ゼロに望んでいる同社において、事故を起こさない(受ける事故も含む)ためにどうするかという熟考と施策に終わりはない。上海においてもすでに452台の車両、電動自転車が運用されており、事故ゼロへの努力に余念がない。

一方で、同社のサービスは「運送行為は委託者の意思の延長とするべし」と社訓にもある通り、ただモノを運ぶだけではない。同社の上海での戦略は、正確さ、緻密さ、丁寧さといった日本におけるサービス品質を、上海においても標準とし実現することを目指している。

「我々はお客様と接するサービスの提供者であるという自覚を常に意識しています。しかし、

中国においては、物を売る側の態度が非常に横柄だと感じる機会がしばしばあります。ローカル系のコンビニなどでは、商品を購入時、レジでピットとスキャンをしたら、こちらにポンと投げってきます。更に、お釣りまで投げられる事もあります」(B氏)

「売る側のほうが偉いんです。そういう感覚でこちらは育っている方たちが多いわけですから、当然お客さまに荷物を届けるのに「届けてやったんだよ」、っていう感覚のほうが強いんですね」(A氏)

このような習慣を持つ人たちに、未知の概念、未知の事象を教えることは相当難しいはずなのだが、同社では徹底的なロールプレイングで、彼らへの理解を促している。

「主管支店に研修室がありまして。そこには家の玄関を模して、扉を2枚つくっています。そこで、ノックの仕方、扉の開け方、どのタイミングで帽子を脱いで挨拶するか、といった基礎の基礎のところからやっています。あくまでもサービスを提供する、われわれがお金をいただく、われわれが頭を下げるんだというところから教えています」(B氏)

この場面で中心的役割を担うのが現役SDでもあるSDIだ。自らが同社のサービスを高いレベルで提供してきたことを自負する精鋭たちが、上海の研修室でSD候補者を手取り足取り指導する。

「ドライバーの指導の大半を、日本の現役のセールスドライバーや、センター長といわれるSDのリーダーの人たちがインストラクターとして来て、同じサービスを提供してた人間ですね。彼らが同じことを教えてきました」(B氏)

「SDIは、自分たちが日本で培ってきたことを、徹底的に教えています。公募で集まったメ

ンバーは、非常に熱意が溢れる熱い男たちで、例えば、挨拶ひとつとっても、根気強く徹底的に教えています。開業当初、日本式の深々としたお辞儀は、葬式の様で暗い印象だとの話になり、それでは頭を下げる角度は度が適切なのかということ迄、現地スタッフと話し合い、調整を重ねてきた。こうしたブラッシュアップを重ねて、今の研修の姿があります」(B氏)

伝道者としての SDI

一連の研修において、技術の側面、理念の実行の側面の指導を担うのは 12 人の SDI である。しかし、中国語は話せない SDI たちは、通訳を介する、もしくは身振り手振りで指導を行う。トップクラスの SD たちが、自ら望んで現地で指導する影響力は大きい。

「当初から SD インストラクターの選出にあたっては、社内公募をしているんですね、ヤマトの社内のイントラネットを通じて。手を挙げろということで、社内公募をしています。手を挙げた人間の中から、選抜をして送り込んでくるというような仕組みになっています」(A氏)

「やっぱりそれだけのモチベーションを持った人間じゃないと、言われたから来ましたという人間じゃ通用しないでしょうね」(A氏)

翻って日本では、上海の 12 人を筆頭に、SEA 全体で 30 人以上のトップ SD を引き抜かれてしまうことになる。それに対してなんら不満が出ないのは同社の企業風土によるところが大きい。

「トップクラスのセンター長や店長が、手を挙げて現地に来ますけども、ヤマトの社内風土の中では、人を育てることは正義なのです。たしかに、トップ SD にいま抜かれると困るけども、海外での事業の発展と、何よりも当人のキャリアのためにということが判断基準になりますから、不満は出ないのです」(A氏)

「私も国内にいるときには「この部下が抜けると心配だな。」と思っていても、やはり、本人のためを思うと、ノーとは言えない。自ら社内公募で手を挙げた社員ですから、凄くモチベーションが高い」(A氏)

また、2年間という明確な期限の設定と、ビザの更新のために3カ月に一度日本に戻らなければいけない制約も、当事者である SD たちに手を上げやすい環境を作っている。

「基本は任期2年で、単身での長期応援という形式の為、所属は日本のグローバル事業推進部となります。自ら志願し、期限もありますので、達成意欲が非常に高いと感じます。期間を明確にした事で、ご家族の方からも同意を得られ、応援して頂けているようです」(E氏)

OJT とクォリティー・コントロール

SDI による充実した研修を終え、無事に社内免許を取得した SD は晴れて現場へと向かい、受け持ちの担当地域を担うようになる。しかし、組織にとってそこでまた新たな課題が存在する。

「入社時に2か月ほど教育をやりませんが、座学でいくらやっても、いざ1人立ちすると、外へ出たら SD は1人なんですね。そうすると普段の自分に戻っちゃう人って、少なくないわけですよ。決められたことを守らなくても、誰も見てない。この誘惑をいかに断ち切るか、っていうのがやっぱりキーポイントだと思っています。結局その1人になったときにお客さまに接する、それが会社の顔となってお客さまに接するわけですから」(B氏)

SD の職場はオフィスではない。業態の性格上センターを出発したらそこはひとりきりの世界である。ひとりになっても理念を守れるか否かに、同社のサービスの実現がかかっている。

「一人になった現場のSDの対応が悪ければ、我々にとって致命的となります。そこで、例えば、お客様への応対でクレームを発生させてしまった社員は、個別に主管支店で再教育を行います」(B氏)

「一方で、日々の意識付けという観点で行っているのがEラーニングです。SDの仕事、内勤事務員の仕事を全て項目ごとに映像を制作しました。必ず全員が受講し、受講状況や理解度を把握できる仕組みになっています」(B氏)

SDの職務形態は文字通り「ヤマトは我なり」の実践の場であり、強い自律を要する。その自立をイーラーニングの仕組みで支援している。学び、試験で確認する。この繰り返して、ことあるごとに確認し、モニタリングとOJTが同時に進んでいると言える。

『ラストワンマイル』の、お客さまに接するところ、ここを大切にしたい。だから、1人になってもきちんとした仕事ができる社員というのを育てていくためにどうするか、というところに知恵を絞っているのです」(B氏)

「社員教育を継続的に実施しないと、日々の業務はマンネリ化する可能性がある。また、これからも一段と荷物量は増える見込みであり、目の前の仕事に追われて手抜きをする事も考えられる。これを食い止めるためには、社員教育に力を入れ、必要な投資をしていかななくてはなりません」(B氏)

イーラーニングは一つのプログラムが、15分~20分にまとめられており、集配を終えてセンターに帰ったのちに手軽に受講できるので、継続性を担保している。同時に、SDの勤務形態への配慮も考えられている。

「ご意見やクレーム、お褒めの言葉などをメールやお電話で頂く事もありますが、これは氷

山の一角だと思います。SDを支援する際、完全な形で可視化できないのは、一人一人のお客様の声なのです。そこで、お客様から寄せられたご意見を最大限に活かす事は勿論ですが、更に、幅広くお客様へ、直接、ヒアリングさせて頂く機会を設けて、支店運営をしています」(D氏)

SDのモニタリングの中でお客様の満足の程度を知ることは支店長の重要な役割である。SDのことはもちろん信頼している、これはさらなるサービスの向上のために、永遠に欠かせないアクションに他ならないのだ。

定着フォロー

明確に仕組みとして存在する定着のためのフォローは、能力開発の延長線上に存在する。特に上海ではこのウェイトが高い。

「日本でも実施していますが、半年後のフォロー、1年後のフォロー研修を定期的に行います。上海でのフォロー研修内容は、商品知識の習得支援が中心になります。新入社員研修の2ヶ月間で、一通りは学習するのですが、担当エリアによっては、実際の販売機会が少ない商品やサービス内容への理解が不十分で積極的に営業活動が出来ていない可能性もあるからです。商品のバリエーションや特性などを伝え、営業活動の支援を行っています。集合研修の他にもEラーニングで学習機会を設けています」(E氏)

SDの業務は多岐に渡り、その名の通り、Sales(営業)を行う事も求められる。

しかし、現状の上海では、物流支店と呼ばれる大口法人顧客への対応に特化した窓口部署の営業マンが新規案件を成約させる比率が高いため、SDの業務は集荷作業よりも配達作業の比重が大きい。本来、小口顧客への細やかな集配サービスを提供する事が同社の強みであり、フォロー研修を通し

てSDのセールスの武器を増やし、より多くのお客様の要望に応えることを目指している。

「繰り返し行い、例えば、お客様から国際宅急便を利用したいといったご要望を頂いた際に、『あれ、運賃は？ 到着日数は？』とあやふやなご回答にならない様、集配中は商品のパンフレットなど営業ツールを集配車内に用意しておく事や同業他社と比較した場合の商品の強みなどを伝えています。成果をあげて、SDのリーダーである組長を目指して欲しいと願っています」(D氏)

フォローアップであるし、次のステージに上るステップアップなのだ。半年後、1年後においても同様に、加えて新しい商品が開発されているであろうことも予想に難くない。これが単なる商品知識の学習でないところに一つ特徴がある。配達主体のスタートから、徐々にセールスが増え、そのセールスに商品の幅が広がり、複雑な商品も扱うことができるようになる。これは明らかに成長であり、引き受け荷物が増えるということは、当然そこに給与への反映があるということになる。

「そして、フォロー研修では、営業だけでなくコンプライアンスに関する確認テストも行っている。お客様から信頼を頂くためには、倫理観に基づいた社員1人1人の行動が重要あり、定期的に確認する必要がある」(E氏)

参画意識の醸成

そして何よりも定着をうながすために、尽力しているポイントは参画意識の醸成であるという。

「やはり参画意識ですね。やらされるのではなくて、一緒にやっているという姿勢を会社側が見せることです。経営と一緒に参加して、この会社をよくしていきましょう。いずれはあなたたちが上に立ってやってほしいという真摯な思いです」(関係会社董事長兼総経理・C氏)

「いまの給料は安いかもしれないが、会社の業績が更に向上すれば、給料も良くなる。それを実現するのは、皆さんですよ」(C氏)

「先ほどの参画意識が出てくるっていうようなところに結びついてくると思うんですね、イコール定着になってくると思うので」(B氏)

転職理由

転職の理由は顕著でトップはポストに就けないことであるという

「辞める理由はやっぱりポストの問題です、一番多い。キャリアプランを明確に示して見せないといけない。結局弊社も日本の会社には違い何ので、見え方として副総経理、総経理になれるかといったら、今の時点ではなれないわけです」(B氏)

「現時点では、難しいですね。自身のキャリアパスは総監とよばれる部長クラスまでしか見えない。逆に、弊社から転職していく場合は、ヤマトでの経験がステップアップの為の経歴になっている。例えば、弊社の人事部門の責任者(総監)を経験したので、他の日系企業に今よりも高い報酬や役職で転職するケースなので」(B氏)

給与システム進化と評価システム

上海におけるSDの給与システムの基本的な思想と設計は日本とほとんど同じである。基本給+歩合給に加え、各種の手当で構成されている。現地での開業当初こそ、扱い荷物が少ない状況であったので歩合の比率が低いという一時的なイレギュラーの対応をしたものの、現在歩合に占める割合は少なくない。一方で、未収金の回収遅れや、顧客からのクレームといった怠業や、品質の低下につながる事象に対しては厳しいKPIを設定し細かい管理がなされている。

「KPI 評価には集配作業の仕事量だけでなく、様々な項目を盛り込んでいます。交通事故や応対クレームの発生については減点しますが、基本設計は加点式です。開業から3年目の成長段階ですので、日本よりも努力した分が反映されやすい様に、集配インセンティブのウェイトが高くなっています」(B氏)

プロモーション

ヤマト運輸におけるプロモーションの原則は自薦である。手を挙げた者が試験にパスして初めてポジションを得ることができる。SD のキャリアには方向の選択肢がある。現場におけるエキスパートを目指すものと、店長、支店長といった管理系のマネージャーを目指すものだ。この考え方は当然上海にも適用されており、入社時にその説明がなされる。

「上海では、開業当初に入社した数名の SD が店長の経験を経て、区域支店長という役職にまでなっている。彼らのエリア責任者としての言動に、成長を感じています」(B氏)

「物量増に伴い新規出店のペースが加速している為、管理職人材の確保が追いつかない。それでは、人材紹介会社に管理職人材を紹介してもらえばよいかという、現場を理解していない人材には務まらない。内部昇格を前提とした社内のリーダー育成が非常に重要だ」(B氏)

同社の本社管理系の職種に従事している従業員の大半が現場の経験者である。理念にある「委託者の意思」は顧客接点の現場でしか学べない。したがって現場の管理者は内部昇進にこだわっている。

管理者の育成 (支店長教育)

顧客接点の最前線である SD の育成においては、SDI と呼ばれるインストラクターが日本から赴任し基礎教育を担っているが、管理系の業務についても同様の仕組みがある。それがマネジメント・

アドバイザー (以下 MA と表記) である。

「現地社員の人材育成のもう1つの支援として、マネジメント・アドバイザー、通称 MA と呼ばれる人材の派遣があります。彼らは、日本でエリア支店長を経験している社員で、SDI 同様に2年の任期で数名が派遣されています。業務の中心は、事業所の運営管理の指導です」(B氏)

稼働から3年、SD で入社した人材が早くもエリア支店長にまでプロモートされた同社における管理上の課題は経験の不足だ。MA には日本での経験から得た、現場のメソッドの伝承が役割として課されている。

「支店長業務は、イレギュラー対応も含め多岐に渡りますが、一定のルーティーンはあるので、その流れに沿って現地支店長の伴走をするイメージです。毎月の予算を一緒になって考えるとか、組長への指示内容を一緒に検討したりします。」(D氏)

「さらに、組長が組んだ翌月の計画表(センターでの出勤人数、出勤シフト、配達・集荷の個数目標などは組長が計画し、支店長に提出する)を、どのような観点でチェックし、無駄、無理の発生の勘所を教えていく、という意味では支店運営の本当にアドバイザーですね」(D氏)

MA の伴走は順調に奏功し、支店長の運営能力が高まると、MA の業務が伴走の域を超え、進化した。上海には東西南北で4支店があり、MA も4人赴任している。4人の中で自発的に分業が発生し、新たに4人が担当制を設けた。1人は教育、1人は集配改善、そして品質、安全と。各支店長とのコミュニケーションを超えて、現地の社員の幹部、品質課長とか。そちらと組みながらも、全社的な品質の改善という新たな動きも始まった。

サービス業における成功の定義は困難であるが、海外での展開に際し一つのメルクマールは超えた、つまり第一段階の成功ということはできよう。

「これらの施策により、翌日配達や時間帯指定の遵守率などが改善し、品質関連の指標からは、社員全体が一定の業務レベルに到達したと判断できます」(D氏)

II-2. 事例の分析とその解釈

同社では、「常識的な活動ができ、運転も常識的で安全を守れる人」を採用することができれば、ヤマト運輸の人材育成システムを用いることで、『理念を体現できるSDに育てることができる』可能性の礎を、進出から3年で築くことができた。このことにより、日本国内で高度に標準化されたサービスを、上海でも実現するという目的に一步近づいた。そのプロセスにおいては、ほぼ日本と同様の仕組みで、採用から育成、定着までの人材マネジメントを行い、結果として、人も育っており、事業も現地において根付きつつある。ただし、上海での同社の人材マネジメントには、3年間の経験の過程でいくつかのモディファイが施されている。この項ではそのポイントを明示し、それによって実現できている特徴を明らかにすると同時に、その合理性を考察したい。

SDの業務特性

モディファイのポイントに言及するに当たり、SDの業務特性をいったんさらってみよう。

日本において2003年から導入されたエリア・センター制は、「現場の経営者」たるSDに与えられる裁量や責任をさらに大きくした。「イレギュラーの初期対応」「業務時間の配分」「集配コースの組み立て」に加えて、顧客との直接の運賃交渉権の付与がなされたのだ。これによって、担当エリア(コース)における同社の一切の業務をSD一人に任せる体制が確立された。

また、同社は、「地域・生活密着」の旗印のも

と、集配エリアでの現地採用・現地配属が大原則で、SD、センター長の地域間移動は存在しない^{vi)}。SDにとって愛着のある地域で、ワンストップセンターとしての機能を発揮することができるのだ。

同社の商品構成は多様で、一般的なサイズ毎の宅配便を中心に、クール、ゴルフ、スキー、空港(スーツケース)、パソコン、往復、オークション、メール便、代金回収サービスなど生活に密着した様々なバリエーションが存在する。万が一既存の商品で対応できない場合、SDの裁量の範囲で引き受けて良いとされている。

そして同社で最も大事にされているのが、顧客からの高い満足である。「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」の理念のもと、顧客一人一人からの信頼や高いロイヤルティを得ることが、同社では最も評価されるのだ。

図表2 具体的な職務次元

職務の核次元 CORE JOB CHARACTERISTICS	SDの具体的な職務特性
①技術多様性 Skill variety	・豊富な商品構成により、様々な顧客の要望に応えることができる
②タスク完結性 Task identity	・担当する地域に、荷物を届けるための一切の段取りは本人の能力にゆだねられている
③タスク重要性 Task significance	・豊かな社会の実現に貢献するという理念の実践者であるという自認
④自律性 Autonomy	・イレギュラーの初期対応、集配コースの組み立て、業務時間の配分に加え、顧客との料金決定権が委ねら
⑤フィードバック Feedback from job	・訪問時の顧客との接触 ・それに伴う給与への反映

出典: J.Richard Hackman and Greg R.Oldham(1980)の「The complete job characteristics model」を参考に著者作成

仕事の性質そのものが、モチベーションに深くかかわっていることは、先行研究の多くで指摘されてきた。(Herzberg et al.1959, McClelland 1976)。仕事の特性が、従業員の心理的状态に与える影響に関して明らかにした Hackman=Oldham(1980)によると、特性は技術多様性、課業一貫性、課業有意味性、自律性、フィードバックの5次元に分類することができ、それらが高まると従業員の3種の心理的状态に良い影響を与えると主張した。このモデルに照らすと、同社の職務特性は、5つの次元においてとても高いレベルで実現できていると言える(図表2参照)。

しかし、このような優れたSDの職務特性も、当事者として内部で十分な経験をしないことには、その実感を得ることはできない。また、その経験

を通じてこそ、SDとしての成長も仕事の広がりも手に入れることができる。そして、組織の観点からは、新入社員がSDとして従事し、その状態を一定期間以上継続させさえすれば、『理念を体現できるSDに育てることができる』可能性がある。したがって、雅瑪多(中国)運輸有限公司(≡ヤマト運輸)のシステムにおけるこの局面での重要な人材マネジメントのポイントは定着であると言える。雅瑪多(中国)運輸有限公司で行われた人材マネジメントのモディファイは、この定着を促すための機能を、まず担っているのだ。

上海のモディファイのポイント

同社の上海における人材マネジメントにおいて、日本の仕組みをモディファイしていた点は、給与システムの再設計、プロモーションの可視化、エキスパートによる教育研修の3つであった。詳しく見てみよう。

① 給与システムの再設計

同社SDにおける給与の構造は基本給+歩合給に、各種手当となっている。そもそも歩合給部分のウェイトを高く設定されており、集配個数=成果がよりリニアに反映されることを目指している。またエリア=センター制の導入以降、純粋な個数だけでなく収益という観点も重視されている。

上海における給与構造は、従前の仕組みの延長線上ながら、この歩合給のウェイトを大幅に高めており、成果による給与の振れ幅が大きい。根底には、それぞれのSDが頑張れば頑張るほど給与が高くなるという成功体験をより多く積んでもらいたいという意思がある。この流れは、二つの意味を持つ。日本以外のアジア諸国の大半は働くうえで高い賃金が重要な要素になっている(萩原, 2013a)。彼らにとって、低い賃金の組織に居続ける意味はない。高い賃金の可能性をベースとし、同社のサービスの実現への努力が、自らに対してもよい結果を導くということを理解する。それが継続学習として機能し、給与の額という厳格な成果指数によるフィードバックを実現している。

② プロモーションの可視化

事例の記述にもある通り、同社のプロモーションの多くは、本人の手上げによる自薦がきっかけとなる。しかし、望むタイミングで必ずプロモーションされるということではなく、能力や経験が及ばず実現しない場合も存在する。冒頭の諸企業の課題意識においても多く上がった声として、プロモーションされないことによる従業員の不満は、同社上海においても同様であった。特に中国においては、先の賃金に次いでキャリアパスが明確であることが就業に際して重要であるという調査結果も存在する(萩原, 2013b)。雅瑪多(中国)運輸有限公司ではそれぞれのポジションに必要なコンピテンシーを明確化し、どのような状態になったら次のポジションに上がることができるか、どのポジションまで上がるかができるのかを明らかにしたジョブディスクリプションを作成し公開した。公開以降、プロモーションに関する一切の質問はなくなった。従業員へのキャリアパスの周知は、離職のリスクを減らし、定着の促進に寄与しているといえる。

③ エキスパートによる教育研修

同社には、昔から人を育てることは正しいことであるという風土がある。SDセンター長がエリア支店長への昇進に手を挙げる大半の理由は「自分の経験を、早く多くの人に伝えたいから」といったように、日常の業務の中で教えあう、学びあうといった相互学習が埋め込まれている。しかし、上海では残念ながらそれが難しかった。

「役職というか、肩書きが絶対的なところがあるので、与えられた契約内容以外のことは手を出さない。“頼んで頼まれて”がない。ただし、上司の依頼であればやるんです。自発的に余計なことはやらないので、面倒を見てもらうところではちょっと日本と温度差があるというふうに感じています」(D氏)

同社の新人SDは、初期研修はもちろんうけるが、成長の現場はセンターであり、トレーナーはセンター長や同僚である。しかし上海ではそれが

成り立たないため、本来の意図とは違った形でSDIの制度が機能している。本来SDIの役割は、日本における優れたサービスの伝道者なのだが、最先端の現場では基礎的な育成にも貢献するという副次的な効果も生んでいる。センターの運営が成熟している日本においては、新人SDへの経験の提供はセンターのみで可能なのだが、いまだ発展段階における上海では、そこに対して特別な手当てをすることで、SD経験の学習効果を高める機能を果たしていると言えよう。

II-3. ディスカッション

上海における人材マネジメントのモディファイは、抜本的な改変ではなく、従業員の経験・性向の違い、事業環境の違いに適合させた微修正であったと言える。この事実から導かれる論点として、同社のモディファイは、どのようなゴールを意図して行われたかについて、ここで改めて議論したい。

日本同様、同社の顧客接点の強みは、センターと呼ばれる最少組織単位から生まれており、同社のビジネスモデル上の優位性はそこに存在すると言える。このセンターで起こっていることは何かというと、それは同社内で小集団活動と呼んでいる、自律的なセンターの活動なのだ。

理念である「全員経営」を実現するための一つの要素として「少数精鋭」の優位性が同社では語られてきた。その意味するところは一般とは異なり、「少数で仕事をさせると精鋭に育つ」という意味でつかわれている。センターにおける平均的な人員構成は7人。この7人による自律的な活動の成否が、SDの能力開発やモチベーションの維持、そして採用から定着までのプロセスに、大きな影響を与える。

雅瑪多(中国)運輸有限公司における人材マネジメントのモディファイは、最終的には、このセンターの自律的な活動を促すことをゴールにしている。そして、その活動にコミットする機会を提供するためには、その現場の内部にいなければ

いけないわけで、定着の促進に直接的に寄与するものとなっているのだ。

ビジネスモデルとしての優位性はもちろん、人材マネジメントにおける優位性をも担保しているセンターの自律的な活動であるが、それを支えるのはセンター長(SDのリーダー)のリーダーシップであると言える。

センター長には通常の集配業務に加え、管理業務が任される。センターの管理業務とは、配達計画、売り上げ目標の設定、それを実現するためのSDのシフト計画といった営業の側面と、正確な配達時間の維持、クレームの改善などサービス向上の側面がある。その結果、センターの業績に大きく影響を与える存在である。

「SDは、担当エリアで集配をしている際は1人ですから、個人競技の様に錯覚されますが、実際はセンター長というリーダーのもとチームの結束が非常に重要な団体競技なのです。センターの業績向上により個人の報酬も上がり、喜びも仲間で共有できるのです。」(D氏)

センターの業績が下がればそれを回復するために知恵を絞る。他のセンターでの優れた取り組みは、率先して実行し成果で有効性を証明する。

「センター長を対象とした会議などで、事例が共有される機会があります。普段、頑張っている内容をこの機会に認めてもらいたいという気持ちから、各センター長は、自店での取り組みを発表したいと思うわけです。好事例の実績を残すには、メンバーであるSDのモチベーションが重要であり、現状分析を行い、新しい取り組みへの理解を得る必要があります。つまり、センター長を中心としたPDCAが常にまわっているのです。」(D氏)

センター長は集団のリーダーであり、同時に、リーダーのありようとして若手のロールモデルであり、範であらねばならない存在なのだ。この観

点でも、日本におけるトップクラスの SD が、SDI として派遣されてくる意義は大きい。

「何気無い SD との会話の中で、「将来、このセンター長になりたい」という感情が芽生えている事を知ると、良いセンターだと感じますね。」(E 氏)

Ⅲ. 総括とインプリケーション

ヤマト運輸における、海外展開の実態を基に、その採用から定着までの人材マネジメントを考察してきた。ここまでの論考を通じて、以下の知見を得ることができた。

同社の上海における人材マネジメントのモデルファイは、抜本的な改変ではなく、従業員の就業意向・経験の違い、事業環境の違いに適合させた微修正であった。これは、ヤマト運輸の高度なサービスを実現するための重要な機能であるセンターの自律的な活動を、上海においても日本レベルで活性化させることを最終的な目的としており、直接的には定着を促すことで経験を促進することの寄与していた。また、一連の行動における主役は、自ら望んで現地に派遣された SD の精鋭たちであり、潔く精鋭の海外への異動を受け入れる日本の支店長たちであった。

最後に、一連の論考から、日本企業が海外において人材をマネジメントするに際してのインプリケーションの抽出を試みる。

第一に、海外現地法人における人事制度のモデルファイに際して、モデルファイ自身が目的に陥らぬよう、実現すべき目的、そしてその意図を明確にすべきである。さらに補足すれば、明確な目的、つまり実現したいシステムの前に、サブシステムである人事制度そのものは柔軟でなければならない。サブシステムを規定するのは、旧来からの日本の慣習でも、現地の慣習でも不十分で、目的合理性の高い環境適合なのだ。本事例であれば「センターの自律的活動の支援」をシステムとして実現するために、既存の人事システムには拘泥

せずに柔軟な微修正を実現できたことに成功の要因を見出すことができよう。

「このシステムは中国に順応していると感じます。そのまま他の国に持っていったとしても、お国柄があり、馴染まない場合もあります。」(D 氏)

柔軟な微修正に唯一無二の解はない。国ごとに、国民性ごとに微修正を続けていく必要があるのだ。

第二に、現地には精鋭を“惜しまずに”派遣することの重要性が示唆された。海外展開している日本企業のなかで、およそどのくらいの企業がトップクラスの精鋭を現地に派遣しているだろうか。雅瑪多(中国)運輸有限公司の事例のように精鋭を日本以外に派遣することは大変勇気が必要なことであるが、精鋭を派遣したからこそその副次的な効用も少なくない。たとえばマニュアルの作成や新たなプロジェクトの発案など、ミッションに記載されない活動の生起や、意図せざるマネジメント上の効用など、想定以上の成果を得ることができている。そして最大の懸念である、精鋭不在となった拠点に関してはこのような発言があった。

「日本全国からこれだけエースが抜けると、残された日本は痛いと思いがちですが、一方で、エースが抜けると、抜けたところでエースが育つのも事実なのです」(D 氏)

傷ついた細胞が自己再生するかのごとく、優位の源泉であるセンターにおいて、抜けたエースの穴はセカンドが自ら成長してエースとなりえるのである。

以上、ヤマト運輸の事例からは、顧客接点における人材マネジメントにおいて、本国の自社オリジナルのマネジメント手法が若干のモデルファイで海外において機能する可能性を明らかにできた。

企業活動のグローバル展開にかかわる議論において中心となる 2 つの論点がある。一つは異文化理解、そしてもう一つは言語の壁。ともに重要な概念で解決すべき課題であることに疑問の余地

はない。しかしそこで“異”をことさら強調する姿勢に、筆者は危惧を抱かざるを得ない。

「日本化、ではなく『コマツ化』すべき」。これは、株式会社コマツ前執行役員日置氏の言葉^{viii}である。氏はまた、「グローバリゼーションとは、ローカルのオペレーションの集まりだから、違いを理解した後は、類似性や親近性が見える。違いを強調しても何も生まれない」とも言っている。国の違い、国籍に違いことさら強調しても、真の理解は不可能に近い。現地法人で働く人々を早く“一緒に働く同僚”に変えてしまうことが人材マネジメントの究極の目標ではなかるうか。そういった意味でも、ヤマト運輸も、日本化ではなく、通用する部分はそのままだに、モディファイする部分は柔軟に、しかし、同社の神髄である安全・理念については決して譲らず、ヤマト化の実現を目指したからこそ、わずか三年での飛躍的なサービスレベルの向上を実現できたに違いない。

今後の課題として次の3点を挙げておく。

1. モディファイの目的や影響の範囲は明らかにできたが、関係性の整理にとどまっており、メカニズムの解明には至っていない。センターやSDへの追加の取材を重ねることでそれを実現し、一般化への試みを経て、実践的含意への昇華が可能であろう。

2. 同社の上海以外の拠点におけるマネジメント事例を検討することによって、これらの知見をさらに深めていくことが必要であると思われる。

3. 複数社の海外マネジメント事例を収集・検討して、通用すべきポイント、モディファイすべきポイントのバリエーションを充実させ、さらにそれを一般化するための検討が必要である。

最後に、グローバル化に真摯に向き合い、自社の強みを冷静に見極め、自社のサービスを信じ、自分たちの行いうる方策に謙虚に自信を持ち、日本企業が自信を持って輝くことができる日の到来を願ってやまない。

のである。インタビューの概要は以下のとおりである。上海拠点 2013年2月6日(現地法人董事兼会長A氏、副総経理B氏、関係会社董事長兼総経理C氏)、日本本社 2013年2月1日(人事総務部長、人材育成課課長)、2013年2月15日(グローバル事業推進部係長D氏、人材育成課係長・前現地法人経営戦略部副総監E氏)

ii 中国の法制下では、試用期間の設定が可能である。

iii 24年3月31日時点で44400台の車両を(株)ヤマト運輸だけで保有・運用している

iv 2013年2月時点SDI派遣人数

v お客様への訪問以外にも、見えないはずのSDの行動を見る技術が、本社には存在するという。このメソッドは、先輩支店長から口伝で伝えられ、脈々と引き継がれている暗黙知としての技術だそう。支店長、エリア支店長といった管理ポジションの技術移転については、後述のMAのパートをご参照いただきたい。

vi ただし、支店長、エリア支店長を任せられた社員については地域間移動が行われる。

vii 雅瑪多(中国)運輸有限公司におけるポジションは、総経理-副総経理-総監-副総監-経理-経理助理-主任-主任助理-主管-主管助理となっているが、現状、総監までは昇進できる仕組みになっている。将来的には総経理、副総経理も内部昇進者に担ってもらいたいと意図している。

viii 2012年実施の筆者によるインタビューより

参考文献

- Abegglen James C., 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, MIT Press (=2004, 山岡洋一訳『日本の経営・新訳版』日本経済新聞社。)
- 江夏幾太郎・林有珍・西村孝史・守島基博, 2007, 『「ヤマトは我なり」—コア競争力の源泉としてのセールスドライバーのマネジメント』『日本労働研究雑誌』, No.561, pp.48-52。
- 江夏幾太郎, 2007, 「ビジネスケース ヤマト運輸『現場の経営者』が支える競争力と彼らへの人材マネジメント」『一橋ビジネスレビュー』, Vol.55 No.3, pp.138-153。
- Hackman Richard. J, Oldham Greg. R, 1980, *WORK REDESIGN*, Addison-Wesley.
- 萩原牧子, 2013a, 「彼らは本当に転職を繰り返すのか—アジアの転職実態、転職要因・効果の実証分析—」『Works Review』, Vol.08。
- , 2013b, 『アジアの「働く」を解析する』リクルートワークス研究所。
- Hamel Gary, Prahalad C. K, 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (=1995, 2001, 一條和生訳『コアコンピタンス経営—大競争を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社。)
- Herzberg, F et al, 1959, *The Motivation to Work*, Wiley, New York. (=1968, 広中和歌子/木本彰子訳『仕事と人間性—金井壽宏, 1999, 『経営組織』日本経済新聞出版社。
- 守島基博, 2006, 「雇用システムの不適切とJAASの役割」『経営行動科学』, Vol.25 No.2, pp.89-90。
- 小倉昌男, 1999, 『経営学』日経BP社。
- Ouchi William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. 1981. Addison-Wesley (=1981, 徳山二郎訳『セオリーZ—日本に学び、日本を超える』CBS ソニー出版。)
- 白石久喜, 2012, 「日本的雇用システムは外国人の増加に対処できるのか—2020年の雇用システムを先進企業の事例に探る—」『Works Review』, Vol.07, pp.50-63。
- ヤマト運輸, 2013, 『ヤマト運輸公式ガイドブック 2013』。

i この事例は筆者自身が行ったインタビューにより記述されたもの