

# 人事戦略

ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現」への貢献を通じた持続的な企業価値向上を実現する基盤として、人事戦略を推進しています。社員一人ひとりの成長をグループの成長につなげる「人材マネジメント方針」に基づき、新たな付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築や、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上など、経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

## MESSAGE

## 経営戦略と連動する人事戦略の推進により、 人的資本を強化し、経営戦略の実現を加速させる

ヤマト運輸株式会社  
常務執行役員  
(人事・人材開発 総括)  
**石井 雅之**

1988年にプリヂストンに入社。本社、工場、技術センター勤務後、アメリカ、スペイン、ベルギーの各事業法人で人事・労務を担当。帰国後、本社でグローバル人事・人材開発、経営企画、コーポレートコミュニケーション、リスク管理、海外事業管理などを担当。2022年10月にヤマト運輸に入社。



### Q1. 人事戦略が企業価値向上にどのようにつながると 考えていますか。

ヤマトグループの経営戦略に沿ってスキルセットや人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織づくりと、変革を自ら主導して各々の立場で実行できる人材の育成が人事・人材開発統括としての重要なテーマです。社員の成長・働きがいを会社の成長と連動させ、持続的な共成長を実現する「人材マネジメント方針」に基づき、人事戦略を推進しています。

中期経営計画で取り組む「宅急便ネットワークの強靭化と事業ポートフォリオの変革」の実現に向けた人事戦略の重点施策は、「事業構造改革に伴う人材の適正配置」「付加価値を創出する人材の育成・採用」「職場環境の整備／組織風土の醸成」です。宅急便の営業所や法人営業など、「稼ぐ力」に直結する領域への人材配置やスキルを有する人材の計画的な育成・確保を通じて、人事部門と事業部門が一体となってオペレーションの効率化と提供価値の拡大を推進し、利益創出能力を高めています。同時に、多様な社員が活躍できる職場環境の整備を通じて人的資本を安定的・持続的に強化し、持続的な企業価値向上につなげています。

人事戦略のアウトプットとして、「人的生産性の向上」と「エンゲージメントの向上」を設定しています。人的生産性は、人件費の抑制により改善傾向が継続していますが、本質的な課題は付加価値の拡大です。価値提供に必要な知識・スキルを有する人材の確保・育成、およびパフォーマンス・働きがいの向上につながる人事制度の整備を通じて、事業におけるプライシングの適正化と法人向けビジネスの成長を後押ししています。エン

ゲージメントは、企業価値を持続的に創出していく上で重要な指標と位置づけ、社員意識調査結果を活用したPDCAサイクルを構築しています。これらの指標は、人事戦略以外の要素も複合的に影響するため、事業部門と人事部門が連携を強化し、施策効果を多角的に評価・検証していきます。

### Q2. 事業ポートフォリオの変革に向けて、人材ポートフォリオの変革をどのように実現していくのか聞かせてください。

基盤領域であるエクスプレス事業においては、業務の集約・標準化とAIなどを活用した効率化により、組織階層と間接人員をスリム化すると同時に、お客様と向き合う第一線の組織である宅急便営業所や法人営業支店などへ、適性のある人材の再配置を進めています。この施策により、セールスドライバーが営業活動に専念できる環境の整備と法人営業体制の強化を図っています。人材の再配置にあたっては、異動前の研修プログラムとして配置後に期待する成果やキャリアパスなどについて丁寧なコミュニケーションを図るとともに、フォローアップ窓口を設けて業務に関する必要な情報提供を行うなど、対象者の意欲向上・早期活躍を支援しています。

加えて、一般社員と経営層をつなぐミドルマネジメント層の能力強化に引き続き注力します。リーダーシップ・課題解決能力を養う実践研修や、マネジメントの成果責任と連動した人事処遇制度を通じて、現場で第一線を担う彼らの能力向上とパフォーマンスの最大化を後押ししています。

成長領域と位置づけるグローバル事業およびコントラクト・ロジスティクス事業では、営業やオペレーション人材の育成・

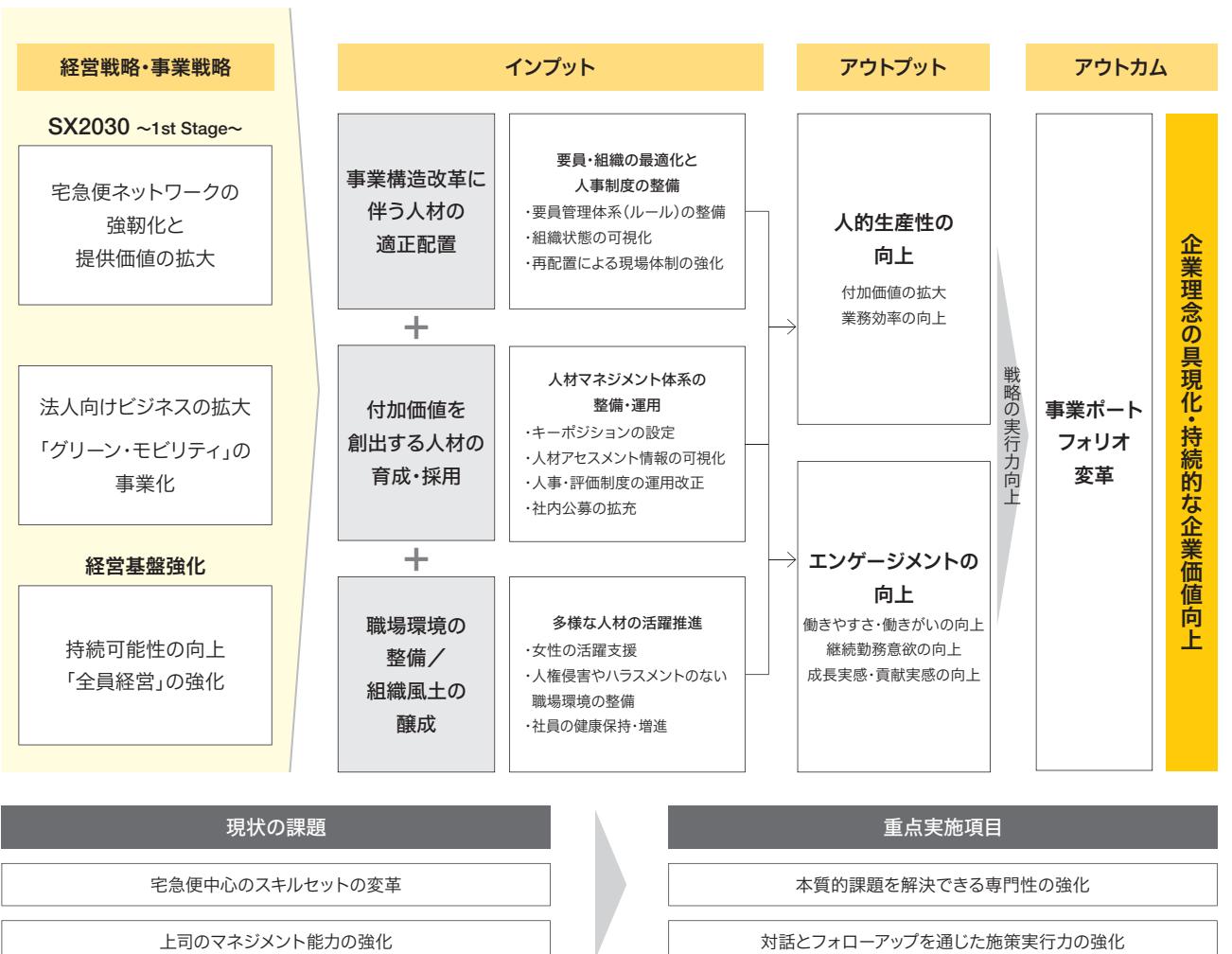
確保が課題です。事業戦略の推進に向けて必要な職務とポジション数を明確化し、現状とのギャップを解消する育成・採用活動を推進すると同時に、優秀な社内外人材を惹きつけ、定着につなげる人事制度への見直しを進めています。具体的な取組みとして、グローバル事業では、社員一人ひとりの能力を可視化した「タレントマップ」を活用した育成・採用に取り組んでおり、その成果が業績に表れ始めています。コントラクト・ロジスティクス事業においても、人事部門と密に連携しながら、事業戦略とのギャップの解消に向けた育成・採用施策を加速し、提案・運用能力の強化を図っています。

### Q3. 社員意識調査の結果について感じていることや、 今後の取組みを教えてください。

ヤマトグループでは、定期的な社員意識調査の実施を通じて、人事施策の効果や課題を把握し、改善を図るPDCAサイクル

を構築しています。進捗状況は取締役会に報告し、経営戦略との連動性を高めています。調査結果の分析に基づき、「働きやすさ」「働きがい」との因果関係が最も強いのは「上司のマネジメント能力」であると仮説を立て、営業所長をはじめとするミドルマネジメント層の能力強化に取り組んできました。経営層と営業所長との対話や研修機会の提供、職場ミーティングなどの施策を通じて、彼らが部下（一般社員）に対する事業戦略の理解浸透や職場内のチームワーク向上に取り組んだ結果、2025年3月期から各指標の数値は改善傾向に転じています。直近で実施した2026年3月期の調査では「働きがい」などの数値が上昇しており、事業構造改革と連動した人材の適正配置や集配拠点の再配置などにより、働き方や労働時間が安定してきたことが一因と見えています。引き続き、事業ポートフォリオの変革と連動した人事施策をスピードを上げて実行し、社員の成長を企業の持続的な成長へつなげていきます。

## 経営・事業戦略と連動した人事戦略



企業理念の具現化・持続的な企業価値向上

## 職場環境の整備／組織風土の醸成

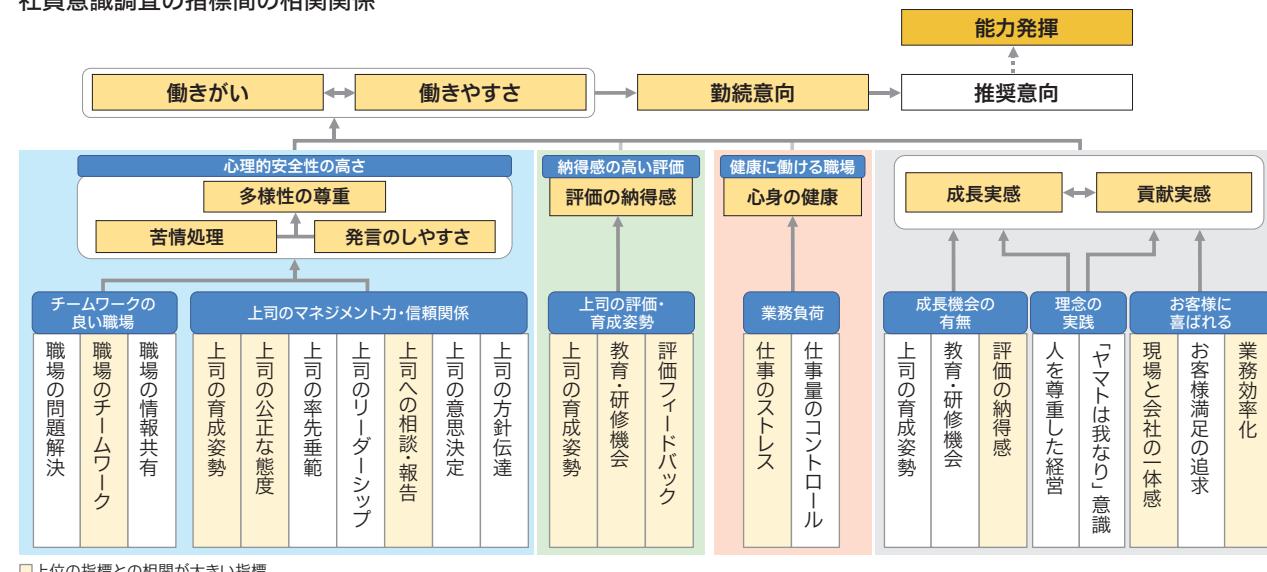
ヤマトグループでは、社員一人ひとりの力を最大限に引き出す「働きやすさ」と「働きがい」の向上が社員体験価値(EX)を高め、お客様へのより良いサービスの提供、そして企業価値の向上につながると考え、社員の声を客観的に把握する社員意識調査を定期的に実施しています。本調査を、組織課題を発見し継続的に改善するためのPDCAサイクルの中核と位置づけ、人事部門と事業部門が連携してPDCAサイクルを回し続けることで、社員と会社がともに成長できる環境を構築し、持続的な企業価値の向上を実現します。

### 社員意識調査に基づくエンゲージメント課題の分析

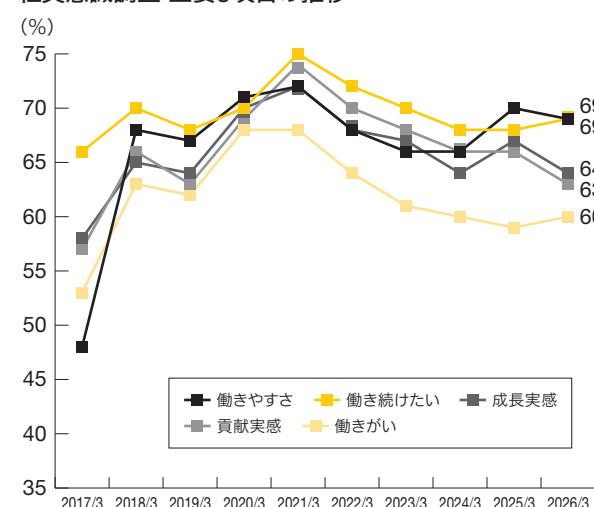
エンゲージメントの本質的な課題を特定するため、重回帰分析などの統計的手法を用いて各指標の関連性を分析しています。分析の結果、「働きやすさ」「働きがい」は、「心理的安全性の高さ」

の影響が最も大きいことが確認されました。この分析結果に基づき、「上司のマネジメント力向上」と「職場のチームワーク強化」を優先課題と定め、具体的な施策を立案・推進しています。

### 社員意識調査の指標間の相関関係



### 社員意識調査 主要5項目の推移<sup>※1※2</sup>



### 2026年3月期の調査結果(主な課題など)

- ▶「働きがい」「働き続けたい」の数値が改善（「働きやすさ」は前期比微減）
  - ・職場のチームワークや上司のマネジメント力に関する肯定的な回答が増えており、職場ディスカッションなどの施策効果を確認
  - ・業務負荷に関する肯定的な回答が増え、拠点戦略や適正配置の効果が表れ始めている
- ▶「成長実感」「貢献実感」の数値が低下
  - ・個人の業務と会社の成果のつながりが見えにくいとの声が多く、社員の貢献をより強く反映する評価・報酬制度への改定や、自己成長を促すキャリアパスの明確化などの施策を通じて、社員の成長と事業への貢献を引き出す

※1 対象範囲:国内連結会社および(株)スワン

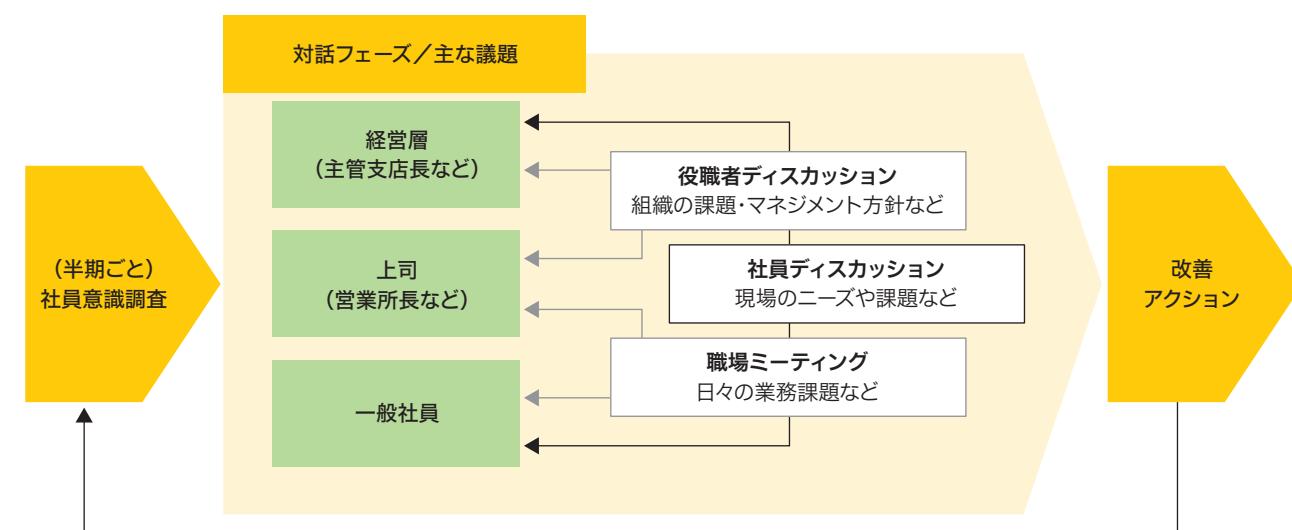
※2 肯定的な回答の割合

## 対話を通じた職場環境改善

社員意識調査で収集した声は、全社的な人事施策の立案や効果検証に活用すると同時に、現場主導の具体的な改善アクションへとつなげています。「経営層と上司(業務役職者)」「経営層と社員」の対話を通じて、経営戦略や現場のリアルな課題について相互理解を深めることに加え、「上司と社員」が自職場の課題

を特定し、改善に取り組む場を設けることで、一人ひとりの当事者意識を高め、解決への自律的な行動を促しています。

これらの社員意識調査とその結果に基づく多層的な対話プロセスを年に2回実施し、取組みの効果を検証することで、働きやすさやチームワークの向上をスピーディーに推進しています。



### ミドルマネジメント層(上司)の能力強化

ヤマトグループ社員約17万人の「働きやすさ」と「働きがい」の向上には、各組織の要であるミドルマネジメント層の能力強化が不可欠です。部下の成長を力強く支援し、質の高いフィードバックを行うミドルマネジメント層の育成に向けて、評価者教育や評価プロセスの標準化などの施策を推進し、マネジメント能力の向上に取り組んできました。

2026年3月期は、重点施策として、より体系的な教育プログラムを導入します。マネジメントの基礎知識を学ぶ集合研修や、キーポジションへの配置に向けて必要な知識・スキルを学ぶ研修、そしてオンラインを活用した自学自習などを組み合わせ、知識の習得と実践、定着の成長サイクルを生み出すことで上司の成長を加速させ、組織全体のエンゲージメント向上につなげていきます。

### 女性社員の活躍推進

多様な人材が能力を最大限に発揮し、新たな価値を創造できる職場環境を目指して、ダイバーシティの尊重と女性の活躍推進に積極的に取り組んでいます。2025年3月期より本社が地域と連携する「人材開発会議」を開始し、女性役職者候補一人ひとりに対してキャリア志向や適性に応じた育成・配置計画を策定するとともに、定期的な進捗確認や、必要な経験・研修の提供

を通じて本人の成長意欲と可能性を最大限に引き出しています。同時に、誰もが働きやすい環境づくりに向けて、集配拠点の集約・大型化と連動した役職者の責任範囲の見直しやDX推進などの取組みを継続しています。「個の育成」と「環境整備」の両輪での施策を通じて、女性社員の育成・登用の加速と持続的な企業価値向上を実現していきます。

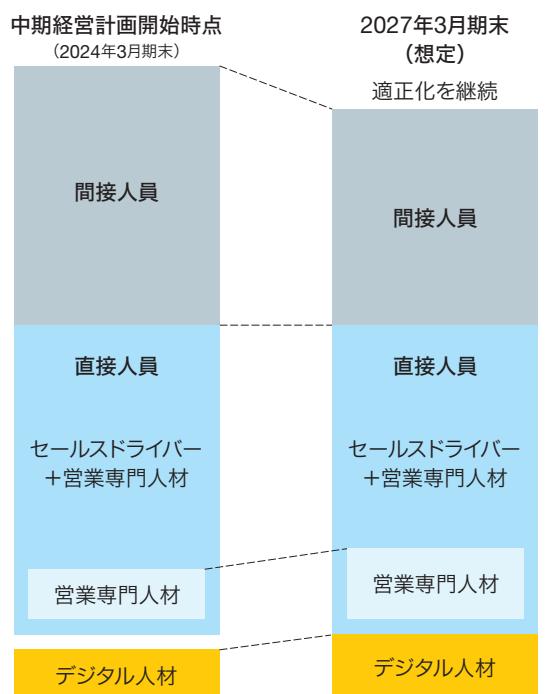
## 事業構造改革に伴う人材の適正配置

事業の競争力を最大化するために、経営資源を強化すべき領域へ集中的に投下し、組織構造と人材配置の適正化を推進しています。

事業ポートフォリオの変革と連動して、直接人員の育成・採用を加速するとともに、間接人員の適正化を進めています。AI活用や業務集約などを通じた業務の効率化・省人化を徹底し、本社・地域統括・主管支店の組織階層とポジション数を整理するとともに、適性のある人材を宅急便営業所や法人支店などのお客様に接する部門へ戦略的に再配置することで、営業力強化につなげています。

再配置にあたっては、業務整理から人材選定、面談、スキルセット、フォローアップまで一貫したプロセスを構築しています。丁寧な対話を通じて異動の目的や期待する役割を共有し、新たな挑戦への動機づけを図っています。また、スキル研修や現場でのOJT、専門の相談窓口の提供などを通じて、円滑なリスクリングと早期の能力発揮を支援しています。

### 目指す人材ポートフォリオ(イメージ)



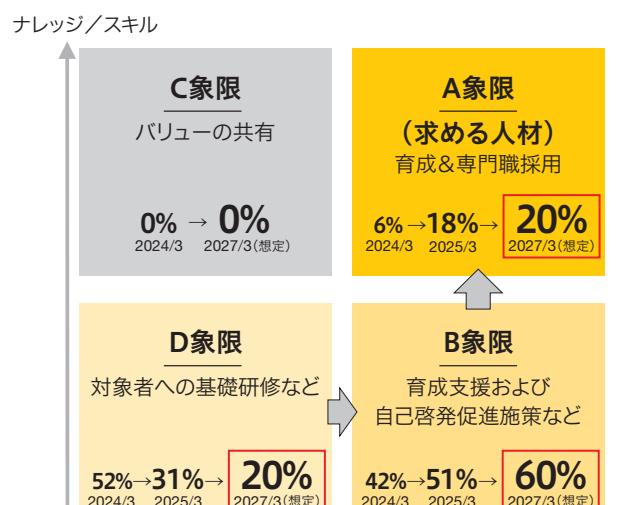
## 付加価値を創出する人材の育成・採用

人事部門と各事業部門が連携を強め、経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築を推進しています。事業成長のために必要なスキルやポジションを「職務要件」として定義するとともに、社員のスキルを可視化し、必要なスキルを計画的に確保・育成する人材マネジメント体系を構築しています。

ヤマトグループが成長領域の一つと位置づけるグローバル事業では、ナレッジ・スキルとマインドの2軸から成るタレントマップを作成しています。A象限の割合を拡大するために、専門人材の採用を強化するとともに、象限ごとに不足する能力を補う専門研修や資格取得推奨などの育成施策を推進し、事業部門全体の能力強化を図っています。

2026年3月期は、労働市場における競争力を高めるため、報酬や労働時間などの労働条件を見直し、各事業に適した水準へ改定を進めています。優秀な人材の定着と活躍促進を通じて、事業部門の体制基盤を強化していきます。

### 目指すタレントマップ(2027年3月期)



### 2025年3月期の主な活動状況

- 専門職採用 10名(設計人材/M&A人材など)
- 適所適材配置 10名(キャリア志向に基づく配置など)
- 育成支援施策 200名(基礎研修・資格取得支援など)

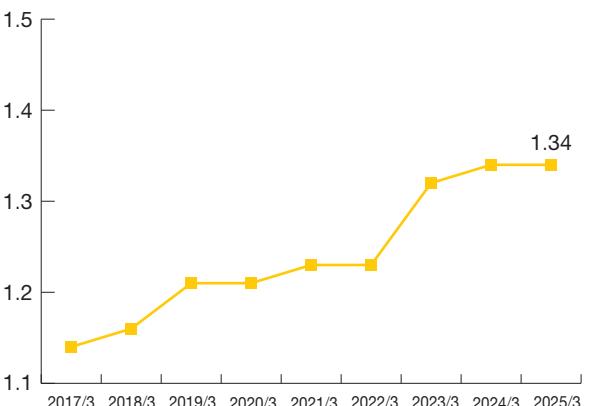
## 人的生産性の向上

2025年3月期は、優秀な人材を確保するための給与引き上げを実行しました。その一方で、組織体制のスリム化や適所適材の人員再配置を進めたことにより、人件費の適正化が引き続き進みました。

純収入は、DM便収入の急激な減少の影響や、物流の2024年問題を踏まえた輸送パートナーの待遇改善、およびフレイター導入による下払経費(外注費)の増加が先行したことなどによって減少し、その結果、人的生産性は2024年3月期と同水準にとどまりました。

2025年3月期下期より、利益成長に向けた施策の効果が表れ始めており、引き続き、人事部門は各事業部門との連携をさらに強め、必要な人材の採用や教育・研修の拡充をはじめとした人的資本への投資を加速させます。これにより、各事業部門の基盤強化および純収入の拡大を後押ししていきます。

### 人的生産性の推移



人的生産性 =  $\frac{\text{営業収益} - \text{下払経費}}{\text{人件費}}$

取組み

- 純収入の拡大
  - ・エクスプレス事業における営業体制強化
  - ・法人向けビジネスの成長に向けた営業およびオペレーション人材の育成・採用施策の推進
- 人件費の適正化
  - ・優秀な人材の獲得・定着に向けた給与単価の引上げ
  - ・間接人員を中心とした組織・要員の最適化

※すべて連結数値

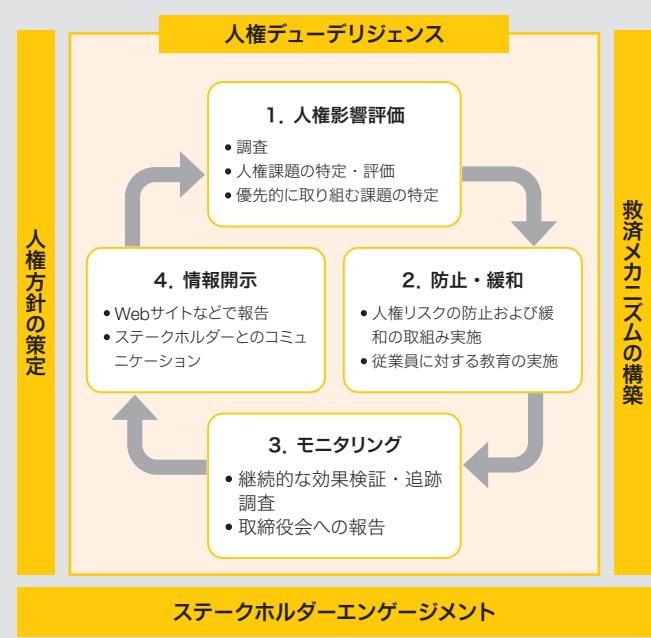
## TOPICS

### 人権デューデリジェンス(人権影響評価)

ヤマトグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「ヤマトグループ人権方針」に基づき、人権尊重への取組みを強化しています。

2025年3月期は、事業活動が与える人権への影響を評価・特定し、取り組むべき課題と優先順位を再定義することを目的として、外部専門家の協力を得て人権影響評価を実施しました。まずヤマト運輸を対象とし、その後サプライチェーン全体へ対象を拡大していきます。

評価にあたっては、部門長と社員へのアンケート・インタビューを実施し、潜在的・顕在的な人権リスクを幅広く洗い出し、「深刻度」と「発生可能性」の2軸で分析して優先的に取り組むべき人権課題を特定しました。この結果に基づき、特定された課題に対する防止・緩和策を着実に実行し、人権デューデリジェンスを推進していきます。



※特定した課題は、2026年3月期中に当社ウェブサイトにて開示予定です。