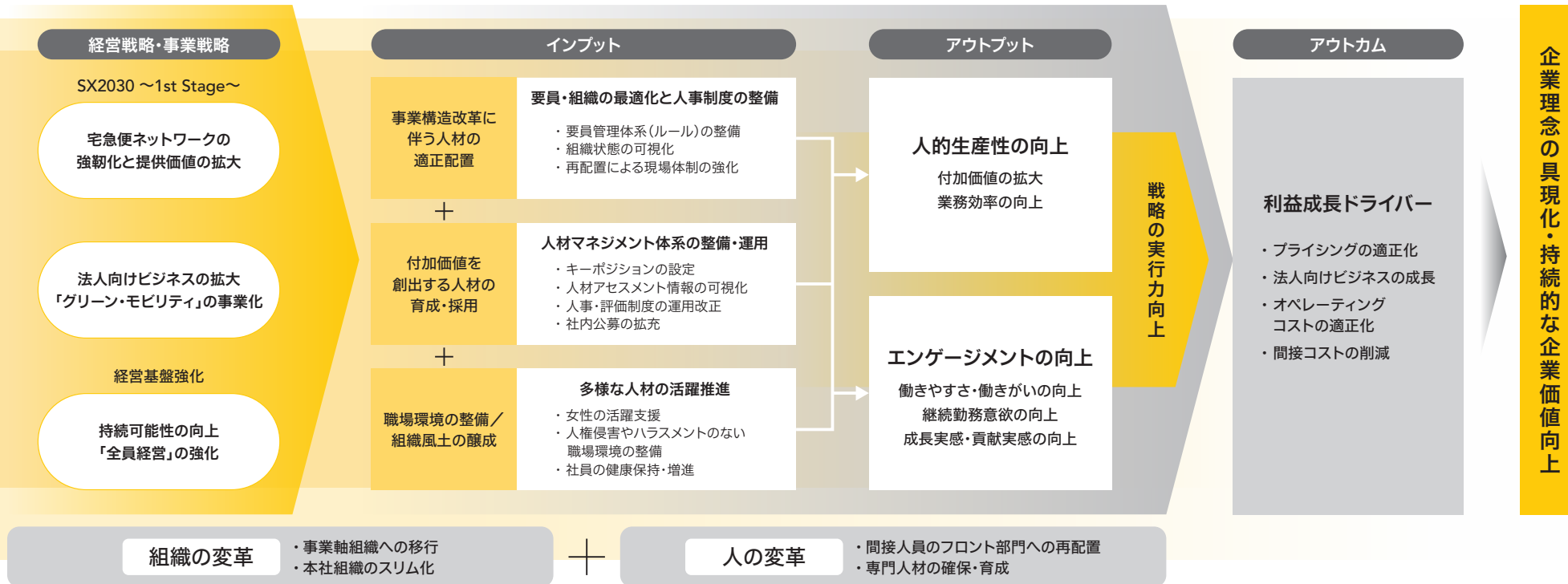


ヤマトグループは、成長の原動力として、経営・事業戦略の実行を支える人事戦略を展開しています。

事業構造改革を力強く牽引するため、「組織」と「人」の両面から変革を推し進め、社員一人ひとりの力を最大限に引き出すことで、中長期的な利益成長、そして持続的な企業価値向上を実現します。

■ 経営・事業戦略と連動した人事戦略



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、変革を自分事として各々の立場で実行できる人材の育成を、人事戦略における重要なテーマとして掲げています。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靱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。基盤領域(EXP事業)の強靱化や成長領域(CL・グローバル事業)の拡大、新規領域の事業化(グリーン・モビリティ)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確保・育成を通じて、人事部門と事業部門が一体となって提供価値の拡大による収

益性改善を後押しし、利益創出能力を高めていきます。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・継続的に強化し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

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、人件費の適正化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、分子である付加価値を伸ばし、人的生産性の向上を目指します。エンゲージメントは、社員一人ひとりの能力発揮を引き出し提供価値の拡大につながる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。

※人的生産性=(連結営業収益-連結下払経費)÷連結人件費

適正配置・人材育成

ヤマトグループは、持続的な企業価値の向上と事業の競争力最大化に向けて、経営戦略と連動した人事戦略の重点施策として「事業構造改革に伴う人材の適正配置」および「付加価値を創出する人材の育成・採用」を推進しています。

この大規模な変革を全社最適な視点で牽引するため、人事機能自体を、事業部門に深く関与し戦略実行を担う「HRBP体制」(事業部門と一体で人事課題を解決する体制)へと抜本的に再編しました。

この基盤のもと、お客様と直接向き合う「第一線(営業所など)」や、今後の持続的な成長を牽引する「成長領域(CL事業など)」へと、社員の新たな活躍機会を創出する戦略的かつダイナミックな人材シフトを実行しています。

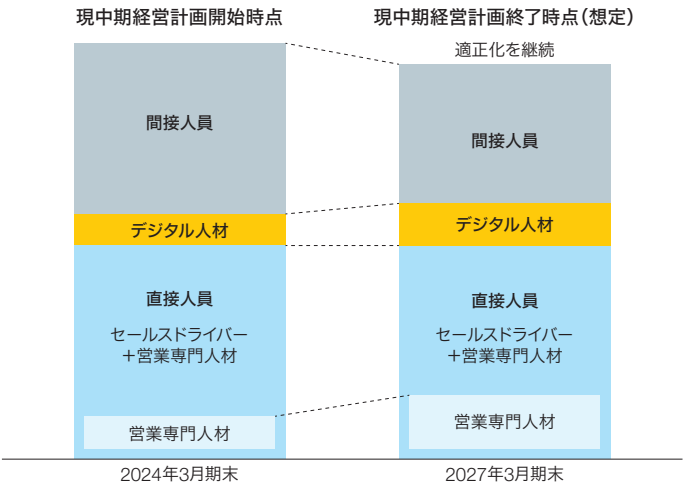
同時に、幅広い年次や役職・事業を対象とした各種研修を実施するなど、各事業の成長を牽引する専門人材や次世代リーダーの育成を全社的に展開しています。

事業構造改革に伴う人材の適正配置

AI活用や業務の集約などを通じて効率化を図り、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しています。これにより創出された人材を、宅急便営業所や法人支店など、お客様に直接接する部門へ戦略的に再配置し、営業力の強化につなげています。2026年3月期においては843名のバックオフィスからの再配置を完了しました。

また、事業ポートフォリオの変革と連動し、成長領域への戦略的シフトも加速させています。統合型ビジネスソリューション拠点を順次開所している福島・郡山、東京・東雲、滋賀・湖南、岡山・早島町に、エクスプレス(EXP)事業などの中核人材を新たに配置しました。既存事業の垣根を越えて優秀な人材を成長領域にシフトさせることで、新規拠点の早期安定稼働と、法人向けビジネスの確実な成長を実現しています。

■ 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

社員の自律的なキャリア形成に向け、一人ひとりの主体性を後押しする教育体系を構築、推進しています。

各事業領域の成長を牽引する現場力の強化と、次世代リーダーの育成に注力し、適所適材の配置と連動させることで社員一人ひとりの成長を支援しています。

また、次世代経営層やキーポジションの後継人材など、重点支援対象者については、経営層・人事・事業部門が一体となって、四半期に一度「人材開発会議」を実施しています。本会議では、対象者の個別育成計画の策定や、戦略的な配置転換とその後の成長プロセスのモニタリングなどを行うことで、事業変革を牽引するリーダーの持続的な登用を実現します。

■ 人材育成における研修体系

	各階層ごとの研修		中核人材の育成	管掌
	研修・キャリア形成支援	昇格プロセス		
社長				指名報酬委員会
役員				
経営役職者	階層別研修		次世代経営リーダー タレントプール	
業務役職者		登用研修	次世代経営 リーダー候補育成	人材開発会議
一般社員		登用研修		
	大卒中期 育成施策	初任者研修 職務別研修 女性活躍推進等		
	新入社員研修			

ダイバーシティ&インクルージョン

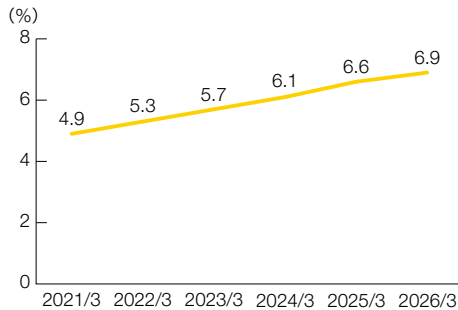
ヤマトグループは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を、変化する市場に対応し進化を続けるための重要課題と位置づけています。基盤となるのは、グループのDNAである「全員経営」の精神と、「誰一人取り残さない」という社会ビジョンです。

性別、国籍、障がいの有無、年齢などの属性にかかわらず、すべての社員が能力を最大限に発揮できる職場環境の整備と人材育成を推進しています。女性管理職の登用拡大や外国籍社員の活躍推進、障がい者の自立支援などを通じて多様な人材が交わることが、変化する顧客・社会のニーズへの対応力を高め、提供サービスの向上と持続的な企業価値の創出につながると考えています。

女性活躍

ヤマトグループは、人権と多様性の尊重や労働環境の整備を推進する中で、女性社員の活躍にも力を入れています。多様な人材が能力を発揮することが、働きがいとエンゲージメントの向上、ひいては提供価値の拡大につながると考え、女性のキャリア形成を後押しする施策を展開しています。

■ 女性管理職比率の推移



※対象範囲：国内連結会社および(株)スワン



「現役職者との座談会」の様子

キャリア開発支援・座談会

中長期的な女性管理職比率の向上に向け、ライフステージの変化を見据えたキャリア開発支援を展開しています。全国の女性社員同士のネットワーク構築に加え、ロールモデルとなる女性管理職との座談会を実施し、管理職としての働き方を具体的にイメージする機会を提供しています。これにより、管理職への挑戦に対する心理的な不安を払拭し、自律的なキャリア形成を後押しすることで、意思決定層への多様な人材の登用を加速させています。

アンコンシャスバイアス研修

女性社員が育児やライフイベントと仕事を両立しながら能力を発揮できるよう、組織的な課題解決と自律的なキャリア支援に注力しています。その一環として、管理職層や育成対象者の上司を対象に「アンコンシャスバイアス(無意識の思い込み・偏見)研修」を計画的に展開しています。職場の相互理解を深めることで、ライフステージの変化に伴うキャリア継続への懸念を解消し、誰もが新たな職務に挑戦できる組織風土の醸成に努めています。

外国籍人材

多様な人材の適所適材な配置を進める中、外国籍社員が能力を発揮できるよう、言葉や文化の障壁を取り除く環境整備を推進しています。特に、拠点作業領域に加え、グループの拠点間輸送を支える輸送領域の人材として活躍の場を広げ、将来の輸送力確保にもつなげています。誰もが生き生きと活躍できる持続可能な物流の実現を目指しています。



基本合意書
締結の様子

多言語サポート体制の構築

多様な人材が活躍できる職場づくりに向け、外国人留学生の採用と定着支援を強化しています。羽田クロノゲートなどの主要なターミナル拠点では、多言語でコミュニケーションをとれる専任社員を配置し、業務指導から生活面の相談まで幅広く対応する受け入れ体制を整備し、言葉や文化の壁を越えて安心して働ける環境を整えました。ターミナル運営を支える重要な担い手として定着が進んでいます。

特定技能外国人の採用と育成体制

将来の輸送力確保と多様な人材の活躍に向け、ベトナムのFPTグループと連携し、特定技能外国人を大型トラックドライバーとして育成・採用するプラットフォームの構築を進めています。現地での採用や基礎教育から、来日後の大型免許取得、入社後の生活支援・技術指導まで、3段階のプログラムで一貫して支えます。年間100名規模の採用を見据え、外国籍社員が長く活躍できる環境を整えることで、グループの持続可能な物流ネットワークを支える基盤を築きます。

エンゲージメント向上

ヤマトグループは、企業理念の具現化と持続的な企業価値の向上には、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが不可欠であると考えています。「働きやすさ」と「働きがい」を高めて勤続意向を強めることが、個人のさらなる能力発揮を引き出し、お客様への提供価値の拡大に直結すると捉え、社員の声を客観的に把握する「社員意識調査」を定期的の実施しています。本調査を、組織課題の発見と改善の起点と位置づけ、人事部門と事業部門が連携して改善の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築いていきます。

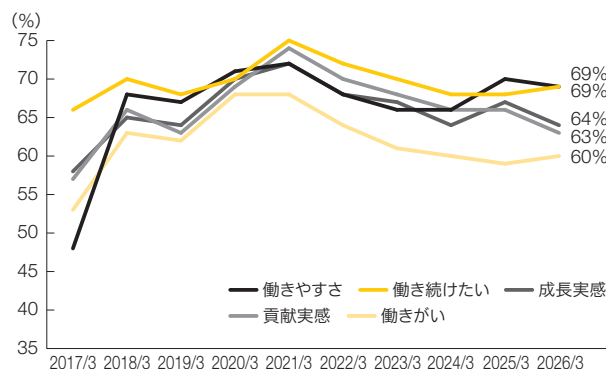
社員意識調査の結果

2026年3月期の調査では、前期と比べ、「働きがい」が+1pt、「働き続けたい」が+1ptと数値が改善しました。職場ディスカッションや拠点戦略と連動した適正配置の取組みにより、チームワークや上司のマネジメント力に対する肯定的な声が増加し、心理的安全性が向上したことが要因として挙げられます。

一方で、「働きやすさ」は-1ptと前期を下回りました。これは、事業構造改革が進む過渡期において、現場が新たな環境変化への対応を求められていることが背景にあると捉えています。

また、「成長実感」の-3pt、「貢献実感」の-3ptという結果も真摯に受け止めています。「個人の業務と会社の成果のつながりが見えにくい」「評価フィードバックが少ない」といった声に向き合い、適切な評価運用の徹底や考課者教育を通じて、社員の成長実感と貢献実感を高めていきます。

■ 社員意識調査※1主要5項目※2の推移



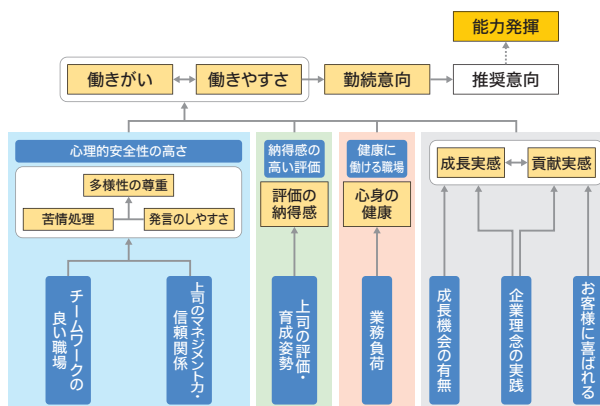
※1 年次で実施している働き方に関する意識調査(対象範囲:国内連結会社および(株)スワン)
 ※2 肯定的な回答の割合

社員意識調査の目的と各指標の相関関係

本調査は、多様な職種や拠点で働く社員の意識や職場環境の実態を多角的に可視化することを目的としています。特に、中核となる指標として「働きやすさ」「働きがい」「成長実感」「貢献実感」「働き続けたい(勤続意向)」の主要5項目を設定しています。これらを測定することで、仕事を通じた自己成長、そして会社への貢献といったエンゲージメントの全体像を多角的に捉え、より良い職場づくりに向けたPDCAサイクルの中核として機能させています。

さらに、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た分析を行っています。その結果、「働きやすさ」や「働きがい」には「心理的安全性の高さ」の影響が最も大きく影響することが確認され、その向上のために「上司のマネジメント能力・信頼関係」につながる効果的な職場改善施策の展開へとつなげています。

■ 社員意識調査の指標間の相関関係

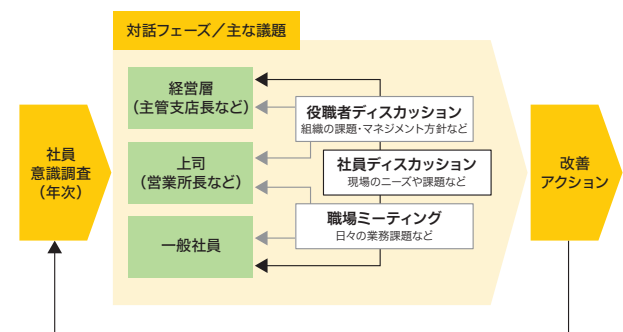


対話を通じた職場環境改善

本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課題の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て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。

これらの調査と結果に基づく多層的な対話プロセスを年1回実施しています。抽出された課題に対し、年間を通じて各職場で改善策を実行し、次期の調査で効果を検証する一連のサイクルを回すことで、働きやすさやチームワークの継続的な向上を推進しています。

■ 対話を通じた職場環境改善



EMPLOYEE MESSAGE

社員メッセージ



ヤマト運輸株式会社 大田羽田営業所 グループ長

小林 拓也

2019年入社。複数の営業所でセールスドライバー（SD）・安全指導員を務めた後、グループ長に就任。現在は太田羽田営業所のグループ長として、個人宅から商店街・町工場まで様々な顧客層が混在するエリアを管轄し、SDを束ねるリーダーとして第一線で現場を力強く牽引している。

効率化がもたらした「時間」と強固なチームワーク

デジタルツールの導入は現場の働き方を大きく変えました。以前は経験や勘を頼りに配達ルートを組みんでいましたが、現在はモバイル端末が、安全な道を優先した最適なルートを自動提示してくれます。そのため、経験の浅い社員でも危険を避け、スムーズに配達できるようになりました。ルート作成などの準備業務が効率化され、そこで生まれた心理的な余裕が、焦りのない安全運転につながっています。さらに、端末上で仲間の配達状況をリアルタイムに把握できるため、遅れが生じているメンバーがいれば、手の空いた者が自発的にフォローに向かう文化が定着しました。ツール導入によって生まれたゆとりが、互いを思いやり自律的に助け合う強固なチームワークを生む土台となっています。

お客様に寄り添い、地域の課題解決パートナーへ

業務効率化で生まれた時間は、お客様とのちょっとした会話に充てています。毎日同じ地域を担当するからこそ、季節の挨拶や体調を気遣う声かけを心がけています。いつもと違う小さな変化にいち早く気づく視点が、地域社会の安心や暮らしを守ることへとつながると実感しているからです。また、法人のお客様との会話においても、日々の何気ないやりとりからお悩みを拾い上げ、多様なサービスを組み合わせた解決策をご提案しています。ただ荷物を届けるだけでなく、お客様の变化に目を配り、声を聞く、「地域のコンシェルジュ」でありたいと考えます。今後も地域の安心や課題の解決を支えるパートナーとして、自身が届ける付加価値をさらに高め続けていきます。



ヤマト運輸株式会社
戦略拠点開発プロジェクト 郡山プロジェクト長

青澤 勇

2007年入社。営業所や本社などを経て、2021年に成田主管支店長、2024年に南東京主管支店長を歴任。その後、統合型ビジネスソリューション拠点の立ち上げに際し、福島・郡山のプロジェクト長を務める。

法人向けビジネスの成長を牽引する、新拠点の使命と実行力

私は新設された統合型ビジネスソリューション拠点のプロジェクト長として、法人ビジネスの成長を最前線で支えています。当拠点は、お客様のサプライチェーン全体を最適化し、高付加価値なソリューションを提供することが使命です。この挑戦で重要なのが、戦略を確実な実行へ移す推進力です。私はこれまで宅急便事業で培ってきた現場対応力や機動力を、成長の中核であるコントラクト・ロジスティクス（CL）事業の立ち上げ現場で発揮しています。そこにCL事業のお客様の業種やニーズに応じた多様なオペレーション設計の視点を掛け合わせ、大規模プロジェクトを早期に軌道に乗せることに注力しています。異なる強みを融合することが、お客様の期待を超える価値を生み、当社の確実な利益成長に直結すると実感しています。

互いに学び合う組織風土が生み出す、事業の垣根を越えた強み

新規案件を確実に立ち上げ、拠点を早期に安定稼働へと導く重要な局面において、宅急便事業の柔軟な対応力とCL事業の専門性の高い庫内オペレーションの提供という、異なる特徴や強みが交わることは、現場に非常に良い影響を与えています。事業の垣根を越えた多角的な視点をプロジェクトに取り入れることで、立ち上げ期特有の課題解決がスムーズに進むなど、組織全体が良い方向へ変化していく確かな手応えを感じています。また、私自身も現場の専門人材から日々新たな知識を謙虚に吸収し、ともに議論を重ねながら業務を推進しています。こうした現場の共創から生まれる相乗効果を推進力に変え、事業の垣根を越えて学び合う組織を、ヤマトの新たな強みへと育てていきます。