

ヤマトグループ

NEWS LETTER

「働き方改革」
特集号 第2弾

2019.6
Vol.29

次の100年に向け、指標は着実に改善
“ 私たちで変える ”
お客さまに選ばれ続ける明日のヤマトへ

CONTENTS

- ① ダイバーシティ推進室長インタビュー P1
- ② ヤマト運輸の取り組み P5
- ③ グループ各社の取り組み P9

① ダイバーシティ 推進室長インタビュー

ヤマトホールディングス(株) ダイバーシティ推進室長 西橋 展子



POINT

- [1] 指標は着実に改善
- [2] 選ばれ続けるために“私たちで変える”

[1] 指標は着実に改善

ヤマトグループが次の100年も持続的に成長を続けていくための基盤を構築するため、「働き方改革」に本格的に取り組み始めたのは2017年度です。まず私たちは、労務管理の徹底やライフステージに合わせた勤務制度の導入など社員一人ひとりが「働きやすさ」と「働きがい」を持って、いきいきと働ける労働環境の整備に真っ先に取り組みました。例えばヤマト運輸では配達時間帯指定枠の変更や再配達時間の繰り上げなどを、お客さまのご理解とご協力をいただきながら実施しました。サービスはどうあるべきか、社員が働きや

すい環境をどうつくり上げていくべきかを考え、見直しを重ねた1年でした。

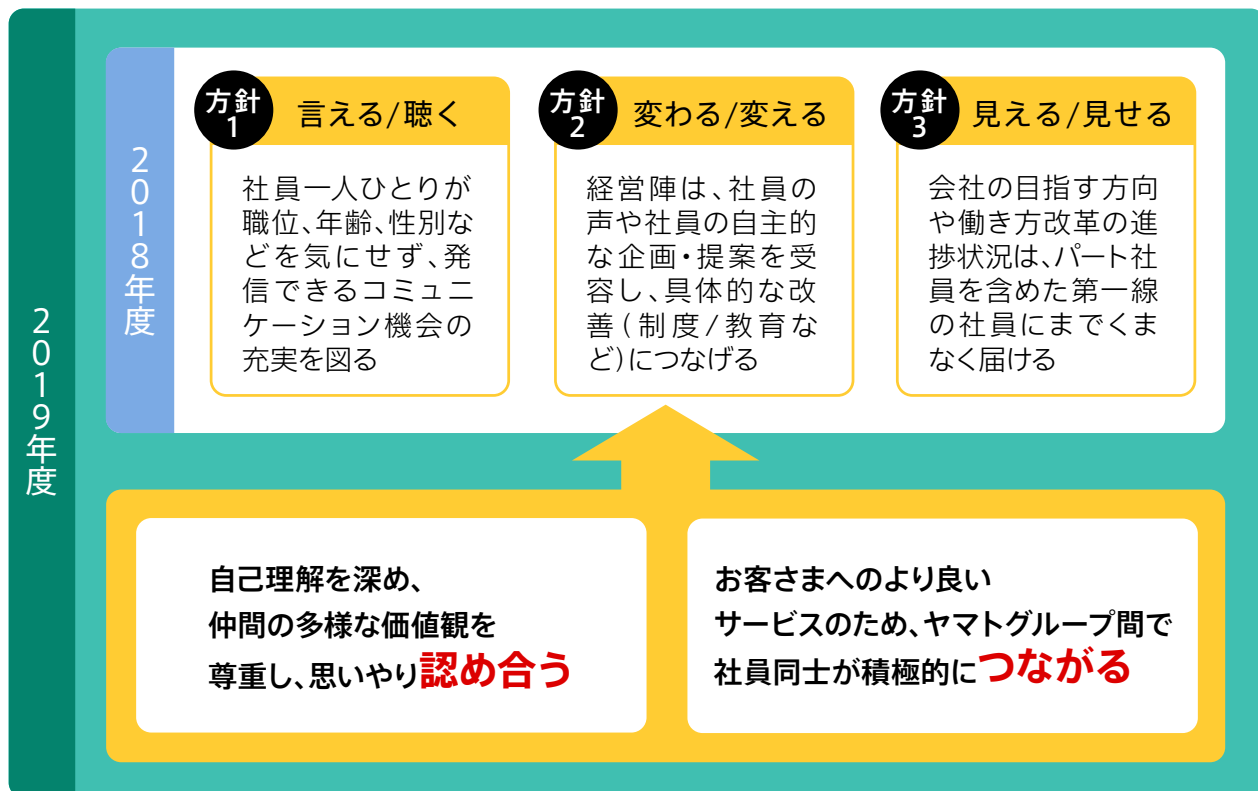
改革2年目の2018年度には、「言える/聴く」「変わる/変える」「見える/見せる」という3つの方針のもと「社員の働きがい(満足度)の向上」を目指して、組織や人事制度の改革に取り組みました。ヤマト運輸ではセールスドライバー(SD)1人による「先発完投型」の働き方からの脱却を目指すなど、「新たな働き方」構築への取り組みをスタートさせました。

スローガン "私たちで変える" お客さまに選ばれ続ける明日のヤマトへ

[2017年度～] 社員の働きやすさの追求

[2019年度～] 「ヤマトらしさ」を認識し、
全員経営につなげる

[2018年度～] 社員の働きがい(満足度)の向上

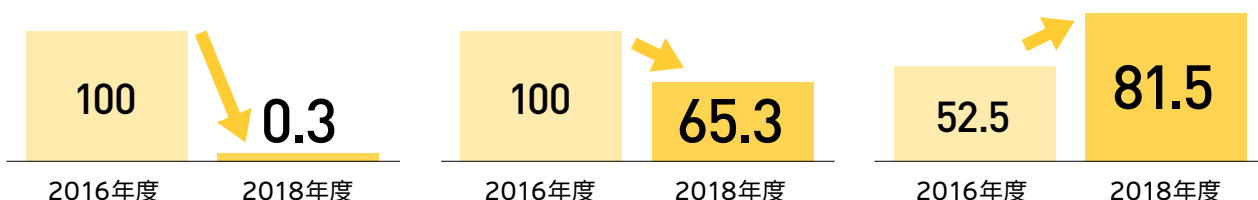


こうした取り組みの結果、残業時間の減少率や年次有給休暇取得率などの指標(下図)は改善しました。ただ、これは数字上、グループ全体の平均点が上がったにすぎず、地域や営業所によっては、まだまだ取り組みが道半ばのところもあります。グループで働くすべての社員が「働きやすさ」と「働きがい」を実感できる環境構築に向け、さらに改革を加速させていきます。

残業が月間80時間を超過した社員数の減少率
(2016年度の超過人数を100とした場合)

1人当たりの残業時間の減少率
(2016年度の残業時間を100とした場合)

1人当たり年次有給休暇取得率(%)



[2] 選ばれ続けるために“私たちで変える” 3つの方針のもと、これまでの取り組みを加速

誰もがいきいきと働くことができる労働環境の実現のために、2018年度から「私たちで変える”お客さまに選ばれ続ける明日のヤマトへ”というスローガンを掲げ、3つの基本方針を定めました。

1つ目の方針は「言える/聴く」です。社員一人ひとりが職位、年齢、性別などを気にせず、発信できるコミュニケーション機会の充実を目指しています。2017年度から実施している「働き方改革に関するディスカッション」には、これまで第一線の社員約15,000名が参加しました。SDやGOP※、仕分けスタッフなど、すべての職種の社員が一堂に会し、経営陣と第一線の社員が直接対話型で、各施策の目的や、第一線で発生している課題を共有するなど、働き方改革の現状を参加者全員で認識し合う濃密なコミュニケーションを行っています。

2つ目は「変わる/変える」という方針です。経営陣が、社員の声や社員の自主的な企画・提案を制度化したり、教育などを含めた具体的な改善につなげています。この方針のもと、ヤマト運輸では配達

特化型の新しい働き方として「アンカーキャスト」を導入したほか、研修体系や各種マニュアルの整備、福利厚生充実などにグループ各社で取り組んでいます。

3つ目は「見える/見せる」という方針です。会社の目指す方向や働き方改革の進捗状況を第一線の社員一人ひとりにまで確実に伝えるための情報発信を行っています。具体的には、各社の社内報や社内イントラネットで働き方改革に関するトップメッセージや好事例を掲載することで情報共有し、水平展開を図っています。



▲2018年度ヤマト運輸実施の「働き方改革に関するディスカッション」の様子

※GOP(ゲストオペレーター):センターの受付スタッフ

働き方の「質」を高める

これまでの2年間は、全社員を対象に、一つ一つの細かい改善を積み重ねながら、残業時間などの「量」を減らす取り組みが中心でした。今後も引き続き、残業時間の削減や有給休暇取得を推進し、社員全員が目標数値を達成できるように取り組みを一層強化していきます。

さらに2019年度は3つの方針に、「認め合う」と「つながる」というキーワードを追加します。自己理解を深めるとともに、仲間の多様な価値観を尊重して思いやり「認め合う」ために、2017年度から経営役職者全員を対象とした「ダイバーシティ・マネジメント研修」を実施、2018年度からは業務役職者にも対象を広げています。会社と社員の関係性や社員の働く価値観が多様化する中、部下一人ひとりの個性を理解し、「個の力」を最大化するための取り組みを2019年度はさらに加速させていきます。また、約22万人の社員が、職場異動も含めた積極的な人材交流を行い、「つながる」ことで社員同士のコミュニケーションを活性化し、チーム力を上げてお客さまにより良いサービスを提供していきたいと考えています。

2019年2月26日にヤマトグループの4社が「健康経営優良法人2019」に認定されました。

「健康経営の推進」は、当社が目指す重要なテーマのひとつです。例えば、その中の認定基準のひとつである「病気の治療と仕事の両立の支援」や「ワークライフバランスの推進」などは、働き方の「質」に直結する重要な課題であり、「ヤマトグループ健康宣言」に沿って全社で取り組みをさらに強化しているところです。

実は、私自身、出産後に「育児短時間勤務制度」を利用した際にこうした制度の重要性を、身をもって経験しました。1日の労働時間として、他の企業にはあまりない4時間を選べたことは職場復帰直後の子育てとの両立にとっても有効だと実感したのと同時に、選択できる制度があることの安心感も非常に大きかったです。こうした経験が、ダイバーシティ推進室の責任者として、社員の働き方の「質」を高める働き方改革に取り組む上でも大きなプラスになっています。



▶一児の母として育児休業からの復帰について語る西橋室長

「全員経営」で「新しい働き方」に

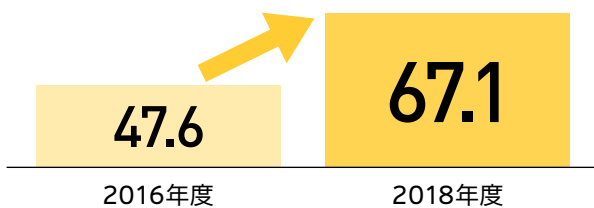
ヤマトグループではそれぞれの地域特性や環境に合わせて、お客さまにより良いサービスを提供するために第一線でさまざまな創意工夫をしています。そこで生まれたアイデアを水平展開したり、スキー宅急便やFittingステーションのように、社員の発案をサービス化したりする「ヤマトらしさ」は働き方改革を推進する上でも同じです。

「あの営業所がやっているのならうちの営業所でもやってみよう」、「あの営業所の取り組みに負けないように、うちではこんな取り組みに挑戦してみよう」と社員一人ひとり、また店所ごとに、より良い労働環境や職場環境にしようと切磋琢磨しています。

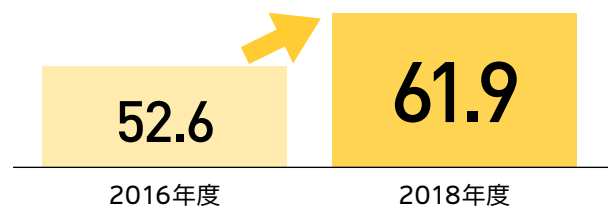
こうした取り組みによって、社内調査で「働きやすい」「働きがいがある」と回答した社員が増えるなど、社員の満足度は着実に上がってきています(下図)。

ヤマトグループの社員には「ヤマトは我なり」という「全員経営」の精神があります。一人ひとりが自分ごととして「働きやすさ」と「働きがい」のために「新しい働き方」に変えていく。そして社員一人ひとりがいきいきと働くことで、お客さまにより良いサービスを提供できる。こうした好循環を回し続けることで、次の100年もお客さまに選ばれ続ける明日のヤマトへ私たちが変えていきます。

「働きやすい」と回答した社員の割合(%)



「働きがいがある」と回答した社員の割合(%)



健康経営の推進について

ヤマトグループは、2010年に制定した「ヤマトグループ健康宣言」に沿い、各事業会社が、ウォーキングイベントや禁煙・卒煙キャンペーンへの参加など、社員の働く基盤である健康増進の取り組みを推進した結果、2019年2月26日にグループ4社※が「健康経営優良法人2019」に認定されました。今後も「働き方改革」を経営の中心に据えて、社員とその家族の健康の維持・増進に向けた取り組みを進めてまいります。

※ヤマトロジスティクス株式会社(YLC)、ヤマトシステム開発株式会社(YSD)、エクスプレスネットワーク株式会社(EN)、ヤマトクレジットファイナンス株式会社(YCF)の4社です。

※YLCとYSDは「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)ホワイト500」に、ENとYCFは「健康経営優良法人2019(中小規模法人部門)」に認定されています。



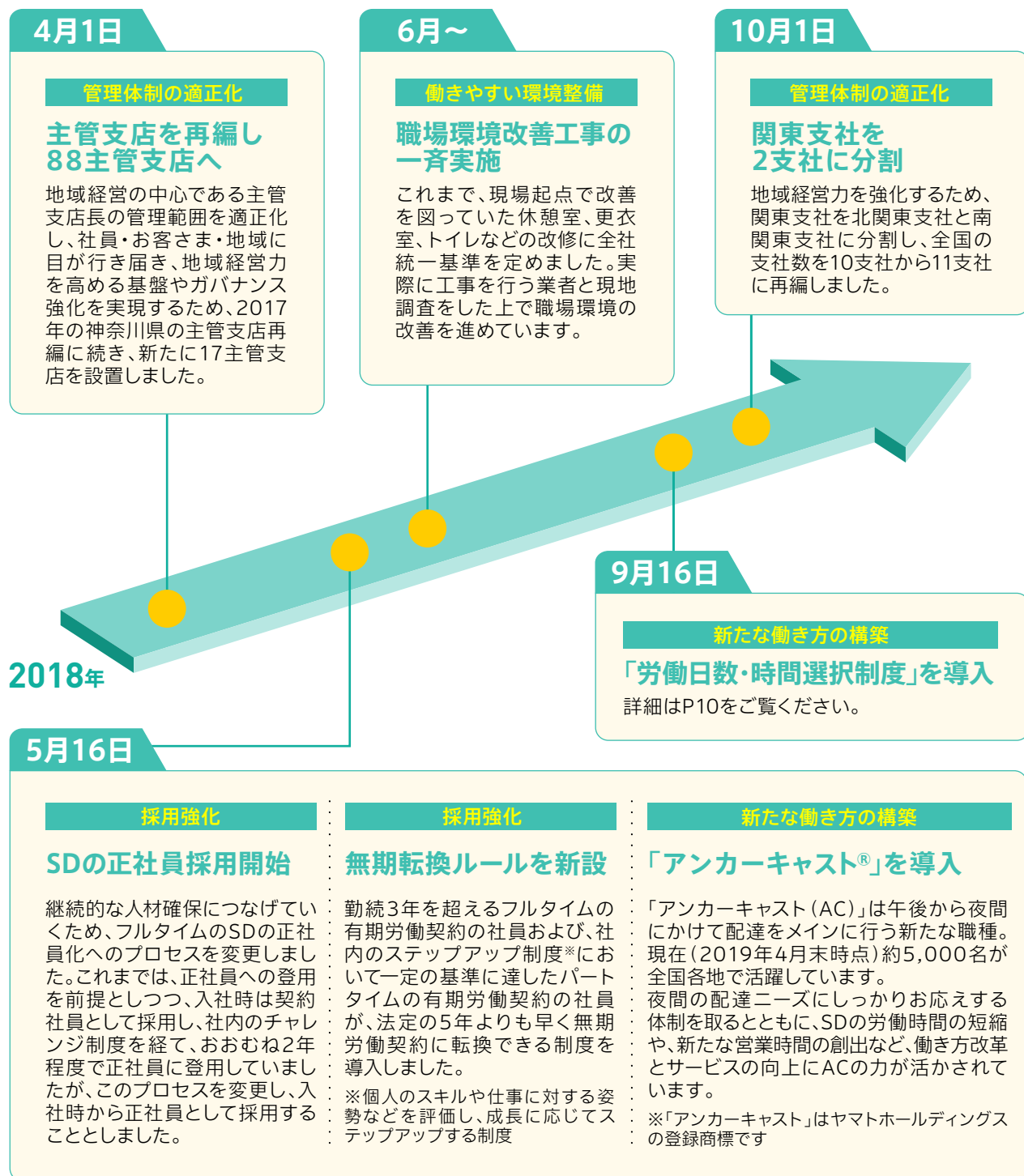
② ヤマト運輸の取り組み



満足スイッチ

[1] 働き方改革施策

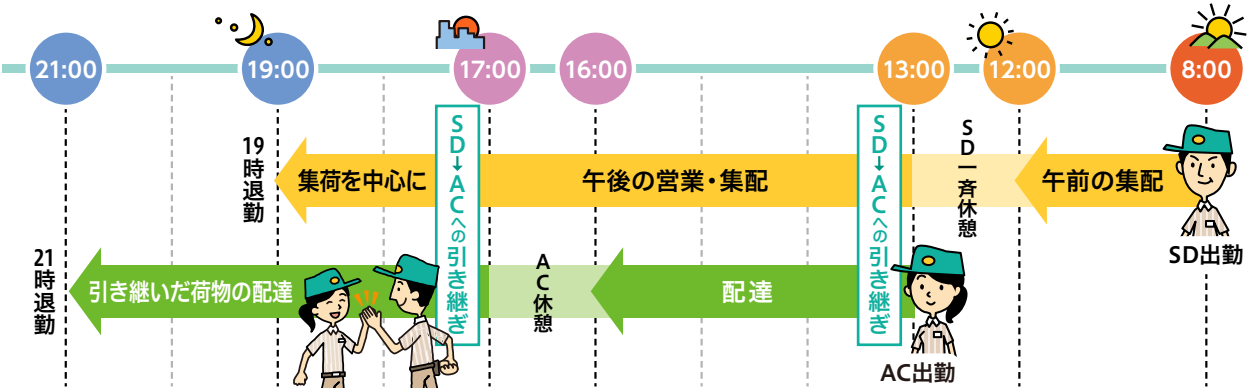
「満足スイッチ」を合言葉に2018年度に取り組んだ、働き方改革施策をご紹介します。



[2] アンカーキャストの働き方とその効果をご紹介します。

〈アンカーキャストの1日の働き方〉

●下図は一例です。細かな部分を一部簡略化しています。



むつろ たける
AC 無津呂 武瑠さん
〈宮崎主管支店〉

アンカー
キャストの声
01

Q1 アンカーキャストになったきっかけは？

A プロのサッカー選手という夢を追い続けて、地元のチームで活動しています。練習は平日の午前中なので、午後から働ける仕事を探していました。

Q2 ACになって良かったことは？

A 以前は収入が不安定でしたが、生活が安定しました。不安がなくなったことで、サッカーの練習に専念できるようになりました。

Q3 仕事のやりがいとは？

A 配達先で「サッカー頑張ってるね」とお声がけいただくことがとてもうれしいです。仕事だけでなくサッカーのやりがいにもつながっています。



あさい ほなみ
AC 浅井 穂菜美さん
〈札幌主管支店〉

アンカー
キャストの声
02

Q1 仕事のやりがいとは？

A 実は今まで接客が苦手だったのですが、ACとしてお荷物をお届けすると、たくさんのお客さまが「ありがとう」と言ってくださるのがうれしくて、やりがいを感じます。ACの仕事を通じて接客が好きになりました。

Q2 仕事をする上で大切にしていることは？

A 上長から「すべての行動に誠意を持つ」ことの大切さを教えられました。道路を使わせてもらっているのだから、集配車が邪魔になってはならない。お客さまにお世話になっているのだから、対応は笑顔で丁寧に。こうした「誠意」を重ねていくことを大切にしています。



アンカーキャストを導入したセンターの声

- 今まで以上にお客さまとコミュニケーションをとる時間が生まれたのがうれしいです。
- 焦りがなくなり、ほっと一息つく時間ができました。
- 日常的に早く帰れることで、晴れやかな気持ちで仕事ができるようになりました。
- 気持ちに余裕が生まれたことで、センター員同士の会話が増えて、センター全体の雰囲気は良くなりました。

[3] 現場起点の取り組み

● 川崎(主)宮前ブロック センター員全員の一齐休暇づくり ●

POINT

365日営業では実現できないと思われていた「センター員全員で一齐に休む」という目標を現場の工夫で達成。

▶「一齐休暇」を満喫するセンター員とご家族の方々



取り組みの概要

課題

センター内のコミュニケーションが不足。

ミッション

センター員全員の一齐休暇を実現し、コミュニケーション、チームワーク、モチベーションの3UP!

取り組み

「安全集配ルートマップ」の作成と共有

- 他センターのSDに業務を任せるとに当たり、駐車場所などの情報を整理し、共有。
- 配達時の注意事項や、集荷時の取り決めを誰でも分かるように見える化。

結果

他センターのSDによる
代替稼働の成功!

支店内の各センターが順番に、
**センター員全員
一齐休暇を実現!**

センター員全員でのレクリエーション実施で
**交流深化、仕事の
モチベーションUP!**

取り組んだ社員のコメント

〈宮前ブロック 宮前有馬支店 福地支店長〉

テーマは
「現場にもっとワクワク感を！」。
さらに**活気ある職場を目指します。**

この取り組みの目標は、コミュニケーション、チームワーク、モチベーションの「3UP」。「現場にもっとワクワク感を！」をテーマに、遊び心を持って始めた取り組みでしたが、回を重ねるたびに大変盛り上がり、支店内の全センターで実施を計画しています。仕事も休日も充実して、笑顔が絶えない活気ある職場を、これからも目指していきます!



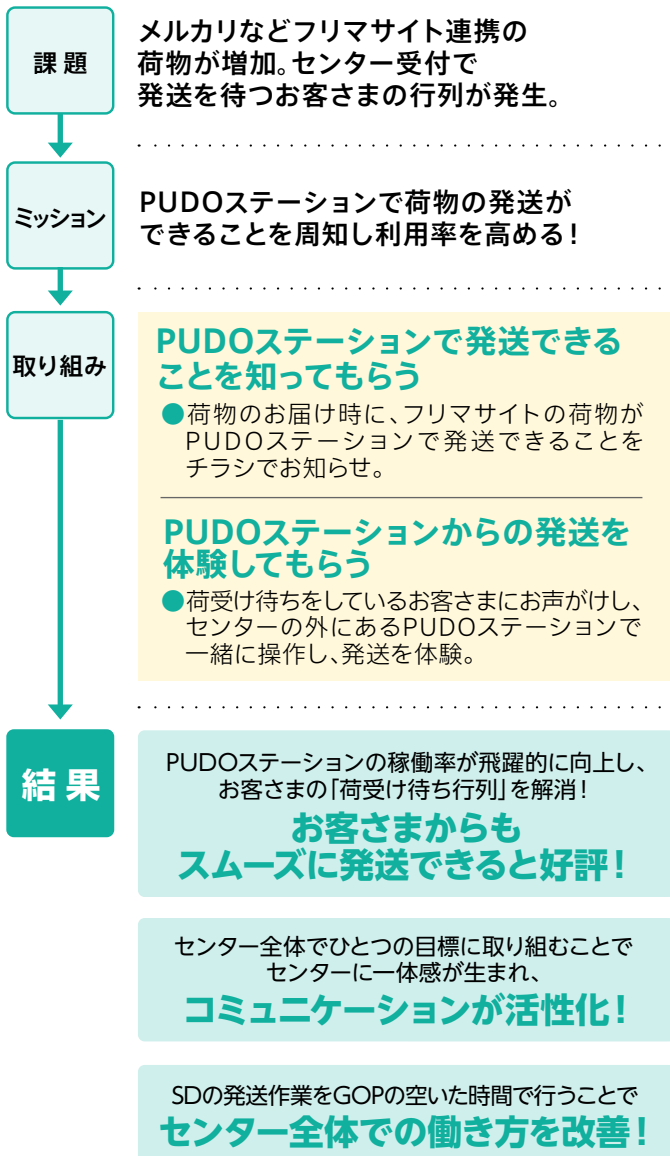
● 埼玉(主)さいたま宮原町センター PUDOを活用した働き方改革 ●

POINT

PUDOステーションからの発送を周知することで、お客さまの「荷受け待ち行列」を解消! GOPが余裕をもってお客さまに対応可能に。さらに空き時間を使ってSDの業務を手助けすることで、センター全体で働き方を改善。



取り組みの概要



取り組んだ社員のコメント

〈埼玉(主)宮原支店 坂西支店長〉

生まれた余裕で、さらなるお客さま満足を!

以前は、センター前に発送を待つお客さまの行列ができ、GOPも荷受けに追われて余裕がない状況でしたが、今回の取り組みで、お客さま・社員双方の満足度を高めることができました。PUDOステーションを、自分たちの「営業する時間」をつくるためのツールととらえ、より積極的に、お客さまの満足づくりを進めていきたいと思えます。



③ グループ各社の取り組み

[1]「～しながら」働く社員を支援



▲「復帰前説明会」の様子

①「育児」 しながら

POINT

- ・社内報や組織改正などの情報を「産休・育休者向けSNS」でお知らせ。
- ・先輩社員や人事担当への相談はもちろん、育休者同士のコミュニケーション機会を創出。

●産休・育休者のためのSNSを導入(ヤマトシステム開発)

産休・育休を経て職場復帰した社員の「休業中は会社の情報がわからず不安だった」という声から、2018年10月より「産休・育休者のためのSNS」を導入しました。会社からの案内などをタイムリーに発信することで、職場復帰後の働くイメージがわくようにしています。育児短時間勤務者同士、また社内の育児経験者が交流する場としても活用され、経験者ならではの知見が共有されています。

●先輩パパママ相談員・窓口の配置(ヤマトシステム開発)

社内育児経験者が相談員となり、妊娠中や出産後の悩みや不安など、同僚や上司に相談しにくい内容を相談できるようにしました。性別を問わず相談ができる体制で、男性の育児休暇や育児短時間勤務など、事例が少ない相談にも対応しています。

●復帰前説明会の実施(ヤマトシステム開発)

育休中の社員を対象に、社内制度の説明や短時間勤務者を交えた座談会、上司との面談などを含めた説明会を実施。安心して職場復帰できるように支援しています。参加者からは「子連れでも気兼ねなく参加でき、育休者同士でコミュニケーションが取れて良かった」、「復帰後の業務や心配ごとについて事前に上司と共有できて安心した」という声が上がっています。

②「介護」 しながら

●介護の24時間電話相談窓口を設置(ヤマトグループ)

介護に関する悩みについて、保健師、介護士、社会福祉士、ケアマネジャーなど約100名の外部専門家に24時間365日相談できる窓口を2018年8月に設置しました。社員だけでなく家族も利用できるもので、例えば社員が勤務中にそのパートナーから相談することもでき、家族全体で介護の悩みを解決していくことが期待できます。

●仕事と介護の両立支援ハンドブックの改定(ヤマトグループ)

介護に関する会社の制度を紹介するだけでなく、介護が必要になる前に家族と話し合いをするための「事前準備シート」、介護に直面したときに自身の考えや置かれた状況を整理し、今後の働き方について上司や人事担当者と話し合うための「コミュニケーションシート」などを含めたハンドブックを2018年8月に改定。仕事と介護の両立のために必要な情報をわかりやすく掲載しています。



●仕事と介護の両立支援セミナー実施(ヤマトシステム開発)

いざ介護に直面したときに困らないように、介護に関する知見をオンライン・オフラインで学ぶことができます。また介護は個々に事情が異なるため、介護の専門スタッフによる個別相談も受け付けています。

③「治療」 しながら

POINT

- 治療のために半日単位で取得できる休暇制度や5・6・7時間から選択できる短時間勤務制度など柔軟に働ける環境を構築。

●治療休暇・治療短時間勤務制度の導入(ヤマトシステム開発)

がんや特定疾患治療のための休暇や短時間勤務制度を2018年5月から導入。若年層でも対象となる疾病の罹患が増えてきている中、病気になっても安心して働ける環境をつくっていきます。

働き方改革推進者の声(ヤマトシステム開発(株)人事戦略室マネージャー 吉村 晃子)

あらゆる社員が生涯を通じて安心して働き続けられる環境を目指し、育児・介護などライフステージに合わせて、会社としてできる支援策に社員の声を反映しています。働き方の「質」を向上させることはもちろん、個々の不安や悩みも解消できるような仕組みを今後も検討していきます。

▶ヤマトシステム開発(株)人事戦略室マネージャー 吉村 晃子



[2] ライフステージに合わせた多様な勤務体系を構築

●短時間勤務役職者制度の導入(ヤマトロジスティクス/ヤマト運輸)

業務役職者またはその資格保持者の中で、育児や介護などにより短時間勤務を希望する社員を対象に、勤務時間を4～6時間から選べる制度を、ヤマトロジスティクスは2017年12月から、ヤマト運輸は2019年5月から導入しました。これまで時間に制限があって役職者になることを躊躇していた社員でも責任のある立場で業務を行うことができるようになりました。社員のモチベーション向上だけでなく、決められた時間の中であらためて働き方を見直すことで生産性の向上も期待できます。

●労働日数・時間選択制度を導入(ヤマト運輸)

これまでもグループ各社で育児や介護のための短時間勤務は導入していましたが、ヤマト運輸は2018年9月から、1日の労働時間を4～8時間から選べるだけでなく週4日勤務・週3日勤務など1週間の労働日数を選べる制度を新たに導入しました。例えば介護の場合、デイサービスの利用などにより、時間を短縮するだけでなく、働く日数を減らしたいといった社員からの要望にも対応できるようになりました。

働き方改革推進者の声(ヤマトロジスティクス(株)取締役常務執行役員 森 信介)

以前は「短時間勤務ではマネジメントすることが難しい」という考え方が世間一般的にありましたが、夫婦共働きの家庭が増えている昨今、育児や介護中でも責任のある業務を生産性を上げて遂行したいというニーズはますます高まっています。本人の責任感とモチベーションのバランスを大切に、同じ職場のチーム内での協力はもちろん、必要な制度を導入するなど、会社全体でバックアップしていきます。

▶ヤマトロジスティクス(株)取締役常務執行役員 森 信介



ヤマトシステム開発が 平成30年度「テレワーク先駆者百選」に選定

総務省では、テレワークの普及促進のため平成27年度からテレワークの導入・活用を進めている企業・団体を「テレワーク先駆者」とし、その中から十分な実績を持つ企業などを「テレワーク先駆者百選」として公表しています。

ヤマトシステム開発では、育児や介護など制約のある社員だけではなく、社員区分を問わず利用できること、テレワーク実施者全体の平均実施日数が月平均4日以上であることなどが評価され、平成30年度の「テレワーク先駆者百選」に選定されました。



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: 朝倉 TEL.03-3248-5822 koho@kuronekoyamato.co.jp]