

「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

江夏幾多郎
林 有 珍
西村 孝史
守島 基博

はじめに

ヤマト運輸が宅急便事業に乗り出してから、昨年（2006年）でちょうど30年になった。この間、「クロネコヤマト」のロゴをまとったのほりや配送車やドライバーは街の風景と化し、宅急便というビジネスはわれわれが日ごろ生活するうえで欠かせない社会的インフラにまで成長した。

そうしたインフラが価値あるものとして社会に受け入れられるために、ヤマト運輸ではドライバーをコア従業員として位置づけ、正規終身雇用を前提とした育成や処遇における特徴的な取り組みをしている。彼らは「セールスドライバー（以下、SD）」と呼ばれるが、以下では、SDたちが、1. どのような仕事をし、2. どのようなビジネスの構造の上で、3. どのような役割を期待されており、4. どのように能力を身につけ、5. どのような人材マネジメントを通じて動機づけを受けているか、ということについて紹介したい。

1 SDの仕事内容

「セールスドライバー」という言葉には、「営業をし、サービスを提供するドライバー」という意味が込められている。SDは、集配や集金のような通常の宅配業務を行いつつ、(1)現サービスのよりよい使い方の案内、(2)新サービスの利用案内、(3)破損などの配送ミスへの対応、といった

ことをこなす。宅急便を利用する顧客層が個人の家庭、商店、会社と極めて多岐にわたる中、SDは自分の担当するエリアの中の多様な顧客の多様なニーズの全てに対応することが求められている。

SDの一日の仕事はおよそ以下の点で展開される。都道府県の単位に1件から数件ほどある「ベース」と呼ばれるトラックターミナルには、全国からその地域に宛てられた荷物が大型トラックを通じて夜明けの前後には集められている。ベースから地域の小規模な集配拠点である「センター」に早朝（6時ごろ）に荷物が送られ、それらはセンターにてコース別に数台の配送車に振り分けられ、積み込みされる。荷物を積んだトラックに乗り、在宅率の高い朝の時間帯に個人の顧客に荷物を届けるためにセンターに出るところから、SDの一日は始まる。午前中の配達が終わるといったん営業所に戻り、午後の便の荷物を積んで再び配達に出る。しかし、基本的には午後の仕事の中心は、会社、商店、取次店、個人の顧客を対象とした集荷である。それを済ませて営業所に戻るのは午後6時過ぎであるが、届け先が留守だった場合や夜間時間指定の荷物がある場合は再び配達に向かう。このように、SDは自分の担当区域を一日3～4度は巡回することになる。

2 宅急便事業の基本構造

そもそも、全国規模での宅急便事業を行うため

には、輸送のネットワークのためのインフラの整備が欠かせない。そのとき、顧客にとって便利なサービスを提供するため、ネットワークの密度を濃くし、レスポンスの速い集配を行わなければならない。ヤマト運輸がネットワークの構築を進めてゆく際の方針が「小規模多店舗化」である。市街地郊外の巨大な集配拠点に多くのトラックを集約させ、そこから直接顧客と荷物をやりとりするのが一般的な運送業の方法である。反面、ヤマト運輸では、ベースに加え市街地の中にセンターを数多くたて、そこから顧客との荷物のやりとりをするという、施設や人に関する管理費用がかかる方法を選んだ。しかしそれにより、各センターに10人前後のSDを所属させることによる顧客に対するレスポンスの早さが獲得できた。その結果、サービスの質における優位を築くことができ、高コストになった見返りとしての高い売り上げが達成されるのである。

ネットワークへの投資は、「ここにこれだけの集配の需要があるから事務所を作ろう」というような、予測・計画型の整備ができるものではない。故小倉昌男を中心とした宅急便事業参入時の経営陣は、「人が住んでいる以上そこには潜在需要があるはずだ」という信念を持っていた。そして、一度このシステムを構築した場合には、それがヤマト運輸の競争優位の源泉になる。実際、今から25年位前には宅配便事業には35社が参戦し、「動物戦争」と呼ばれる様相を呈したが、「密度を高めることで利益が出る」というネットワークビジネスの本質にそのほとんどが対応できずに淘汰されてしまった。

3 宅急便事業におけるSDの人材像

こうしたネットワークの便益を十分に引き出すため、宅急便事業が始まって以来変わらない方針として、「顧客に安心感を与え、親しみを持ってもらえる人」ということがSDには求められている。宅急便を利用する顧客の多くが主婦や商店主であるが、こうした顧客は荷物の集配に来たSDの身なりや表情や言葉遣いによって、ヤマト運輸に対する信頼感を形成し、継続的に宅急便を使い続けるかどうかを決めるのである。

この時、「自分がヤマト運輸の代表としてお客様と接さなければならない」という意識をすべてのSDに持ってもらう必要性が生まれる。こうした「全員経営」と呼ばれる意識は、1931年以来の伝統を持つ社訓の第一、「ヤマトは我なり」の中にも埋め込まれている。

こうしたSDに与えられる責任はきわめて大きい。商流顧客との契約の際の運賃決定権さえ、入社したての者を含むすべてのSDに与えられているのである。顧客とのやりとりの中で、定価ラインとセンター長により設定された下限ラインの間で、価格の交渉が行われるのである。そうすることにより、各SDに収支の概念、つまり経営の感覚を持たせるようにしている。もしそれぞれのSDが、時間に正確で人当たりのよい日々の仕事によって顧客一人ひとりによって信頼され、「次も使おう」と思ってもらえたら、「君が言うんだったら、この値段でも仕方ないか」「他社も同じ値段だったけど、やっぱりヤマトだね」というような交渉結果を勝ち取るようになる。

それぞれのSDが顧客に対して与える好印象により、ネットワークの整備によって生まれた潜在需要が実際の需要となり、取り扱う荷物の数は飛躍的に拡大した。そこで得られた収益を投資に回すことによりますますネットワークの密度が高くなり、新しい商品やサービスが投入され、ますます取り扱う荷物の量が増える、という良循環が形成されていった。通信販売やインターネット上での取引が飛躍的に増加するなど、時流の変化による後押しも受けた。

さらに、SDの役割は荷物の取り扱いの個数を増やすだけではない。彼らには、今までにない顧客のニーズを吸収するアンテナとしての役割が求められている。スキー宅急便などの現在利用可能なサービスの多くが、本社の商品開発会議の場ではなく、日常の集配の中でされる顧客とSDの間の何気ない会話の中から生まれてきたものである。人柄がよく親しみやすいSDには、顧客も明確なニーズともクレームともつかない「こうしてくれると助かるのよね」という声を発してくれるのである。

「全員が経営者」という人材像を達成するため

に、ヤマト運輸のSDは、基本的に正社員を中心に構成されている。こうしたことは、同業他社と比べて際立った特徴である。サービスの拡充に合わせて「キャリア社員（いわゆる契約社員）」や「パート社員」の活用も進めてはいるが、配送車上で業務を行う社員のおよそ8割は、正社員のSDである。さらに、キャリア社員に関して言えば、教育制度も充実しており、正社員とほとんど変わらない働き方が可能になっている。

4 仕事を通じた育成

とはいえ、「全員経営」の発想を人材マネジメントだけですべてのSDに浸透させるのはとても不可能である。それは「小集団」という仕事の仕組みによって可能になる。「全員経営」の下に良質のサービスを提供するためには、各センターが「少数精鋭」を体現していなければならない、とヤマト運輸では見なされている。それを達成するための指針は、「優秀な人を少人数集める」、ではなく、「少人数で仕事をさせると優秀になる」というものである。もし一つの店舗に50人もいると、「俺一人がサボってもわからないだろう」というフリーライダーが必ず数人出てしまう。しかし、ヤマト運輸の場合のように10人くらいのユニットにしておくと、互いのことがよく見え、自分に求められていることもよくわかり、手抜きも露見する。小集団という仕事の仕組みの中で、「お客様のことをいつも考える」ということを確認しあうことで、それが企業風土になってゆく。

こうした職場環境と、運賃決定権に見られるような自由裁量により、「責任を与え、失敗する中で経営感覚を身につけさせる」というSDへのOJTが可能になる。交渉に不慣れなSDにとって、サービス面や価格面で顧客の要求を聞き入れられずに交渉が失敗しその顧客を手放す、ということはよくあることである。しかしSDの仕事は、(1)集荷はできなくても配達はできることから、縁を作りきれなかった失敗をその後のサービスで挽回できるチャンスが多くある、(2)小集団内であるがゆえに先輩社員等から密度の濃いOJTを受けることにより、何度もリトライが可能であるという性質を持っている。こうしたことから、

SDは責任に見合った経営感覚を徐々に身につけることができる。

さらに、職場環境と自由裁量に十分に対応し切れなかったSDへのフォローアップも存在する。ヤマト運輸には、6~7センターの単位でその運営状況に目を配り、時に助言や問題解決を行う「エリア支店長」と呼ばれる管理者がいる。あるセンターの運営が他と比べて低調なとき、それがそこに所属するSDに由来するのか組織特性に由来するものなのかどうか、エリア支店長により分析される。組織的な問題に対しては業務改善を進めてゆけばよいのだが、問題がそこに所属するSDの能力や人間関係に由来するものであれば、日中に配送車の中や集配の場でなされる添乗指導や、業務時間外での面談を利用した個別指導がエリア支店長によって行われたり、状況次第ではそのSDの所属先についても見直しがされることもある。

5 SDの動機付づのための人事諸施策

定期採用で入社してきた幹部候補の社員と比べ、SDにはいわゆる出世や昇進を目指すような上昇キャリア志向を抱いていない者も多い。マネジメント能力を見込まれて主管支店（各都道府県に1~数カ所）での管理業務やエリア支店長に抜擢されるSDも少なからずいるが、主管支店になると遠距離通勤となったり、エリア支店長になるとエリア中のあちこちを動き回ってSDやセンター長へのサポート業務を行うことになる。それは、地元根づかず仕事をするを意味するので、そこに抵抗感を示すSDも少なからず存在する。実際、特定地域への愛着が強いSDは、一定期間センター長を務めた後、再びSDに戻り、自分より若い新センター長の後見人のような存在になる人も多い。若手のセンター長に、その親と同じくらいの年齢のSD、という構図もよくあることである。

こうしたことから明らかなように、SDのモチベーションの最大の源泉は、「地域密着でお客様に喜んでもらえる」というところにある。宅急便の仕事の中では相手に求められて客先に向くため、SDが提供するサービスに対して顧客も基

本的にウェルカムで、「ご苦労様」「ありがとう」と声をかけてもらえる。新商品についても、日々の集配の中で周知させることができるから、「営業する」ということでの特段の負担感がないばかりか、「より便利なサービスをお客様に提供できる」という満足感が、SDのモチベーション向上の材料にもなるのである。

この時、「お客様に喜んでもらえる」という動機づけによって上げられたSDの成果に、ヤマト運輸は会社としてどのように報いているのだろうか。しかもそうした人事の仕組みはどのように「全員経営」や「小集団」の理念と結びついているのだろうか。

なお、ヤマト運輸では終身雇用を前提としつつも、勤続年数や年齢は評価や賃金において加味されていない。また、宅急便事業を始めた時から出来高や能力に応じた評価処遇制度が導入されている。

1) 出来高給の仕組み

SDが受け取る賃金のうちの一部は出来高に応じたインセンティブとなっているが、それは個人業績に連動している。一言で「個人業績」といっても、2005年以降その定義が変わっており、その対比は示唆に富む。以前は純粋に集荷量や走行量等で判断していたが、それでは容易に数字は上がるが利益にならない仕事ばかりを作り上げてしまいかねない。制度改訂を経た現在は、「一連の仕事の中で実際の収益をどれだけ上げたか」ということが業績を測る上での基準になっている。SDに与えられた運賃決定権については先述したが、集荷・走行の量を増やすための過剰な割引が、この改訂によって防止できるとされている。

ヤマト運輸に特徴的なのが、業績インセンティブの額が月々変動することである。だから例えば、お歳暮の時期などは業務の忙しさは激しいものがあるが、それが支給される賃金に直結している(例えば、12月の忙しさが、1月度の賃金に反映)。この部分については、ルールに機械的に準拠して評価がなされており、情意が入る余地はない。

2) 基本給と評価の仕組み

SDが受け取る賃金の残りの部分は基本給と各種手当である。このうち、基本給については、

SD各人の能力に基づいて支払われる。能力を測るためのツールとして、年に二度の360°評価が導入されている。ある時期になると、各SDは同じセンターに所属する10名前後の他のSDによって、全国一律の所定の項目について評価される。評価行為には好き嫌いのような主観的要素が介せざるをえないから、最終的な評価決定権を持つエリア支店長が、センター長の意見を聞きながら集まった評価シートの吟味を行う。他者の評価はコンピュータ入力により行われるが、その数値のみが伝達され、「誰がその評価を入力したか」ということが当事者に知らされることはない。

次に、評価結果を伝えるため、エリア支店長が一人ひとりのSDと面接する。そこでは、「君はこういった風に仲間から評価されたり問題視されたりしているのだが、何か思い当たることや困っていることはあるか?」というようなフィードバックがなされる。ここでの最大の目的は、「こういう結果だったからこうしろ」という指示ではなく、評価結果について各SDが考え、将来の指針を自分で設定するための気付きを与えることである。

360°評価と言えば「言うは易し、行うは難し」の典型だが、その最大の理由が、「他人の情報を的確に把握するのが困難だ」ということである。ヤマト運輸でその問題が克服されているのは、小集団の職場環境で互いの仕事が多能工的で似通っており、互いの状態が把握しやすいからである。また、あるSDが休みのときには他のSDがその穴埋めの集配をして、顧客から休みのSDについての情報が集まってくる。例えば「いつもあの人にやってもらって助かってるのよ」と言われることも珍しくはない。

また、数十人の評価に関する最終的な決定権を持つエリア支店長にとって、その責任はきわめて大きなものである。そうした中でSDに対する納得的な評価が可能になるのは、エリア支店長として求められる職務として、自らが担当するいくつかのセンターやそこで働くSDの言動について確認するために各センターに日頃から足繁く通い、現場に関する情報収集を続けているからである。

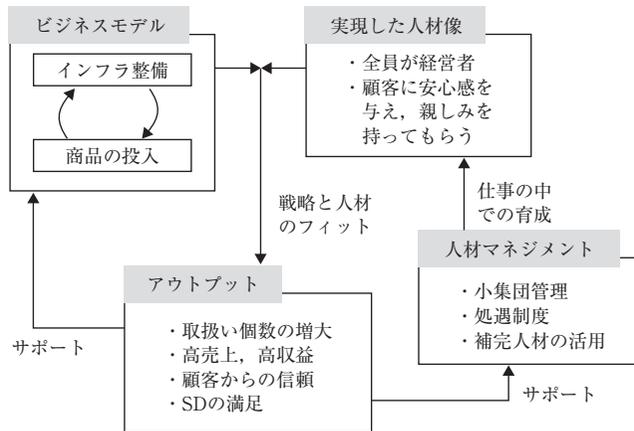


図 人材マネジメントが達成する、ビジネスの好循環

さいごに

これまで検討してきたことを要約すると、図のようになる。一見すると瑕疵のない人材マネジメントではあるが、そこにあえて課題を見出すとするならば、以下が指摘されよう。

第一に、正社員のSDだけでも4万人弱にまで企業規模が拡大した中で、人材像の浸透の徹底がかなりの部分現場任せになっていることの、効用の裏にあるリスクである。現場任せの効用は規模の大小には関係しないにせよ、そのリスクは規模の拡大とともに高まってゆくだろう。

第二に、規模の拡大を前提としたビジネスモデルであるがゆえに、いつも人材マネジメントが後追的にならざるをえないことである。同業他社や民営化を控えた日本郵政公社の猛追の中、事業が常に拡大し続ける保証はない。事業が成熟期、停滞期に入った時の人材の活用方法やより柔軟な

働き方ができる人事制度の構築などがある程度想定しておく必要があるだろう。

*この記事を作成するに当たり最もお世話になったのが、貴重な情報と時間をご提供いただいたヤマト運輸株式会社人事総務部の方々である。この場を借りて重ねて謝意を表したい。もっとも、内容上の誤りがあった場合の責は、頂いた情報やその他の情報を実際にまとめた執筆者に帰するものである。

えなつ・いくたろう 一橋大学大学院商学研究科博士課程。最近の主な学会発表に、「非正規従業員増加の正規従業員への影響に関する分析——均等処遇の進展度に応じた際に着目して」(経営行動科学学会第9回年次大会, 2006年11月)。人的資源管理論専攻。

いむ・ゆじん 一橋大学大学院商学研究科修士課程。人的資源管理論専攻。

にしむら・たかし 一橋大学大学院商学研究科博士課程。最近の主な論文に、「人が組織から離れるとき——自発的離職行動のメカニズム」『日本労働研究雑誌』No. 540, pp. 75-76。人的資源管理論専攻。

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。最近の主な著作に『人材マネジメント入門』(日経文庫, 2004年)。人的資源管理論専攻。