

組織力を高める外国人材活用―「違い」を価値に変える6段階理論 - 第8回 シンガポールヤマト運輸のケース

小平達也 こだいら たつや

グローバル人材戦略研究所 所長、株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長

はじめに

6段階理論における各段階（理解・信頼・提案・展開・深化・文化）と段階間の5つの移行・変化（①外国人社員の適応／②ラインマネジメントの高度化／③制度による創造促進（知識移転）／④制度の高度化／⑤組織変革）の事例を紹介しているが、今回は海外における6段階理論の適用事例としてシンガポールにおけるヤマト運輸のケースを紹介する。

◎ご協力いただいた方々

シンガポールヤマト運輸株式会社（YAMATO TRANSPORT (S) PTE.LTD.）

Managing Director 樽見 宏 氏

ヤマトアジア株式会社（YAMATO ASIA PTE.LTD.） Regional Headquarter

General Manager 松島剛一 氏

※部署名、肩書き、年次は取材当時のもの

■シンガポールにおけるヤマト運輸の取り組み現状

ヤマト運輸株式会社は、ヤマトホールディングス株式会社および子会社45社、関連会社7社により構成されているヤマトグループにおいて、宅急便・クロネコメール便を中心とした一般消費者・企業向け小口貨物輸送サービス事業を行っている。創業100周年を迎える2019年をゴールとした「3カ年×3回」の長期経営計画「DAN-TOTSU 2019」では、創業100周年に目指すべき姿を「アジアNO.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」としており、2000年10月より開始した台湾をはじめ、2010年1月には上海・シンガポール、2011年2月には香港、9月にはマレーシアにおいて宅急便事業を開始している。

ヤマトグループの海外現地法人は15社。現在、世界20カ国（台湾を一国と含めると21カ国）に展開

しており、今後もアジアの主要国（主要都市）に順次広げていく予定であり、2019年にはグループ海外売上比率20%を目標としている。

1976年1月20日に、「電話1本で集荷・1個でも家庭へ集荷・翌日配達・運賃は安く明瞭・荷造りが簡単」というコンセプトで誕生した商品「宅急便」の海外での名称は「TA-Q-BIN」としている。漢字圏では「宅急便」という名称も表記していくが、日本発ブランドとして差別化する意味もあり、読み方として「TA-Q-BIN」も併記している。海外では国内と同様に「クール宅急便」「時間帯お届けサービス」「宅急便コレクト（代金引換サービス）」など高品質なサービスを実施している。

ヤマト運輸では、セールスドライバー（SD）が荷物の配送のみならず、客と対面して営業活動を行うなど、いわば「多能工」の役割を担う点に特徴がある。セールスドライバーに対する人材育成は、日本国内と海外では内容や期間等が大きく異なっており、海外では特に集合研修に時間をかけ、基本理念、商品説明、接客、集配のオペレーション、安全の意識付けなどをロールプレイ中心に行っている。

海外ではお客様がそもそも「宅急便」という商品およびサービスの内容を理解していないため、集配で訪ねても「ドアを開けてくれない」「荷物を受け取ってくれない」などということもある。お客様の中には、お届けした側が帽子を取って頭を下げ、「ありがとうございました」とお礼を言う日本流の丁寧なサービスを経験したことがないので驚かれることもあるが、それを良いと感じてもらえるようになることをサービスドライバーに伝える必要があるのだ。

また、同社では2010年から、海外で幹部候補として採用した社員に対する日本での研修を必修化している。海外で仕事に就く前に日本を訪れ、5日程度かけて安全面やサービスについて学び、宅急便の配送拠点などを視察し、緻密な作業が特徴の宅急便事業への理解を深めることを目的としている。具体的には、まず研修1日目に宅急便事業の全体像を映像やマニュアルで説明し、物流ターミナルなどの夜間作業を視察。2日目以降はトラックの死角の怖さ、安全確認の重要性などを座学で学ぶほか、営業所（集配拠点）の朝の荷受け作業などを視察し、その後実際にSDの集配作業を1日体験するというものである。「これら日本における研修によりシンガポールに合わせて変えていくべき部分と、変えてはいけないうヤマトのDNAとは何かを理解してほしい（樽見氏）」

コミュニケーションについては、シンガポールでは英語が基本であるため、特に問題は発生していない。全体で五つのエリア、13のグループ制（7～10名）を構え、チームとして互いの顔と名前、業務等が分かるようにしている。このグループ制を機能させるため、各グループにはリーダーであるエリアマネージャーを配置し、「自分たちのエリアでは何ができていて、今後はどうしたいのか」を考えてもらう体制を作っている。

「グループ制を機能させるには、相手の能力をある程度見極めたうえで、一定レベル以上は任せてしまうことです。報告・連絡・相談などのマイクロマネジメントを意識的に手放しすることにより、現場で考え、提案してくる癖をつけさせることが大切なのです（樽見氏）」

また、ローカル社員であるシニアマネージャーは経営計画の策定段階からの参加、会議の主催、本社から来星する役員との会議への参加・直接提案の機会をつくるなど環境を整備することにより、自発的な提案を引き出す工夫をしている。

樽見氏が着任して以降、「満足ポイント制度」「クロネコたまご」といった、日本国内ですでに実施されている制度がシンガポールにおいても導入されている。「満足ポイント制度」では、①自分が創造した「満足」に対する仲間からの評価、②自分で立てた目標に対する自己評価、③会社（本社・支社・主管支店）からの評価をそれぞれポイント化して「満足BANK」に貯めていくことで、各自が

創造した満足の量や中身を確認できるシステムである。満足ポイントが貯まると「満足クリエイター」として認定され、ポイント数に応じて、ダイヤモンド・金・銀・銅のバッジを贈呈、さらにポイント獲得上位者は全社で表彰されたこともある。

また、先に述べたように同社では、セールスドライバーが荷物の配送のみならず客先と対面して営業活動を行うという特徴があり、日々顧客と向き合っている現場から新たなニーズや提案が生まれてくる。こうした現場からの提案を全社に展開する制度が「クロネコたまご」で、この仕組みを通じて全社員が業務改善などに関する提案をすることができるようになっている。

このほか、自社の理念を共有する方法として、日本では「感動体験ムービー」という、日々の業務の中で自社の理念を体験する行動で共感度の高いものを選び、約9分の映像にまとめたものがある。これらを日本で企画・実施したのも樽見氏であり、「今後はシンガポールでも導入していきたい（樽見氏）」とのことである。

■ 「未来を創造する組織マネジメントー違いを価値に変える6段階理論ー」による考察

今回取材したヤマト運輸は、日本においてはその小集団活動、セールスドライバーがお客様と対面して営業活動を行うという点や褒め合い、育て合う文化を制度として醸成している点に特徴がある。シンガポールにおけるヤマト運輸について「未来を創造する組織マネジメント」の各段階に照らした特徴と課題を以下のとおり紹介する。

【第1段階「理解」の段階（過去に適応する企業）】

「理解」の段階では、主に制度への適応を対象としている。日本での研修ではシンガポールの実情に合わせて変えていくべき部分と、変えてはいけないヤマトのDNAとは何かを理解してもらうことを狙いとしている。

【第2段階「信頼」の段階（過去に適応する職場）】

タイやベトナムなど、ほかの国では英語でコミュニケーションのできるスタッフが少なく、そもそもの意思疎通で苦労することがある。この点、シンガポールの場合は基本的に英語でコミュニケーションを図ることができるので問題はない様子である。また、シンガポール全体で五つのエリア、13のグループ制を機能させ、チームとして活動している。

シンガポールの企業ではジョブ・ディスクリプションが明確であり、他社ではドライバーとセールスの機能が分離している。このため、セールスドライバーが宅急便の集荷と配達を担当しているヤマト運輸の考え方、特徴についてはすぐに理解を得ることが難しく、時間をかけて浸透させていくべきと認識している。

【第3段階「提案」の段階（未来を創造する職場）】

上記のグループ制をより機能させるため、各グループにはリーダーであるエリアマネージャーを配置し、自分たちのエリアでは「何ができていて、今後どうしたいのか」を考えてもらう体制を作っている。また、逐一報告等を求める「ハウレンソウ」による過度なマイクロマネジメントを意識的に手放しすることにより、現場で考え、自発的に提案する習慣づけを行っている。さらに、来星する役員との会議にローカルスタッフも参加し、直接現場からの提案を行っている。

【第4段階「展開」の段階（未来を創造する企業）】

日本で実施していた「満足ポイント制度」をシンガポールでも導入。これにより褒め合い、育て合う文化を醸成し、互いの認知・賞賛ができる組織風土を目指している。また現場発の提案を全社に広げる手法として「クロネコたまご」も同様に導入している。

【第5段階「深化」の段階（未来に適応する企業）】

ヤマト運輸としての理念や規範など変えてはいけないものと、ローカル事情に合わせて変えていくものを明確化することが今後の課題であり試行錯誤中である。

【第6段階「文化」の段階（未来に適応する職場）】

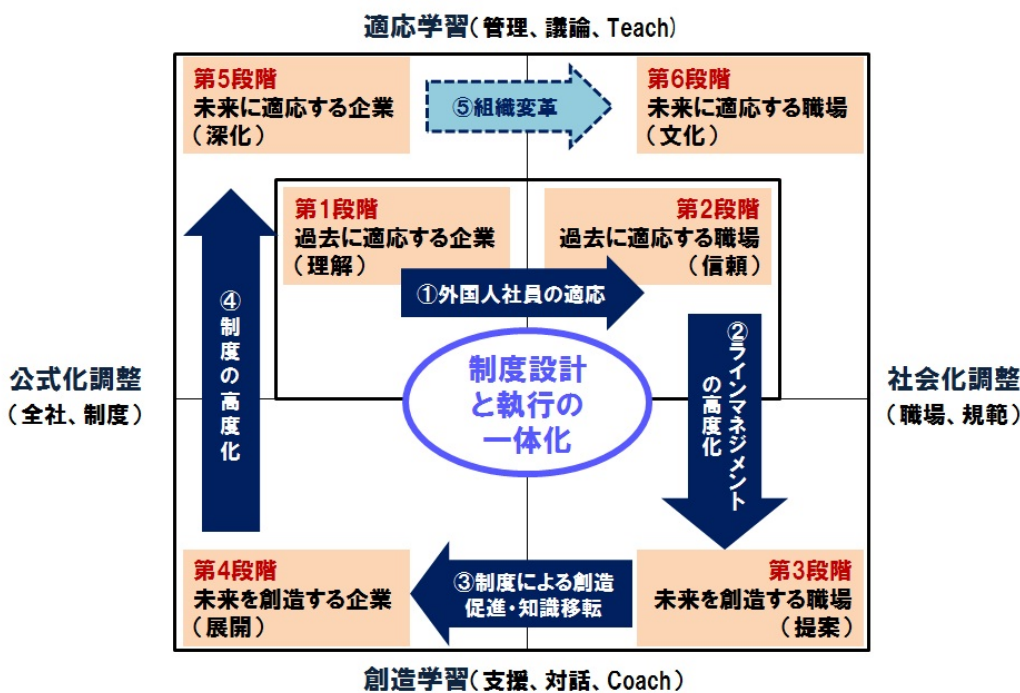
教育と理念の浸透に粘り強く取り組み、ヤマト運輸の特徴の一つであるマルチタスクを実行できる人材を育てていくこと、「褒め合う文化」の醸成を図ることが今後の課題である。

段 階	特徴・課題
第1段階 「理解」の段階 (過去に適応する企業)	・日本における研修（変えてはいけないDNAの理解）
第2段階 「信頼」の段階 (過去に適応する職場)	・小グループ制を導入し、互いの顔と名前、業務等が分かるようにし、チームとして活動している 【課題】 ・セールスドライバーが多能工である日本に対し、ジョブディスクリプションが明確なシンガポールにおいて、時間をかけ理解・浸透させていく
第3段階 「提案」の段階 (未来を創造する職場)	・小グループにはエリアマネージャーを配置し、エリアごとの課題を自ら考える体制を作っている ・過剰なマイクロマネジメントを行わないように留意している ・役員が参加する会議において現場からの直接提案、会議の主催、経営計画の策定から参加している
第4段階 「展開」の段階 (未来を創造する企業)	・「満足ポイント制度」の導入 ・「クロネコたまご」の導入
第5段階 「深化」の段階 (未来に適応する企業)	【課題】 ・「感動体験ムービー」による理念、規範の浸透のようにヤマト運輸としての考え方など変えてはいけないものとローカル事情に合わせて変えていくものをより明確化していくこと
第6段階 「文化」の段階 (未来に適応する職場)	【課題】 ・教育、理念を粘り強くさとし、「褒め合う文化」の醸成

■シンガポールにおける特徴・課題

本事例で取り上げたヤマト運輸株式会社は、日本においてその強みとしているセールスドライバーによる集配がシンガポールでは現時点では実現が難しいという環境の中においても、もう一つの強みである小集団活動に着目し、チームごとの活動・提案を進め、褒め合い、育て合う文化を実現しようとしている点に特徴がある。

下図に照らすと、「④制度の高度化」「⑤組織変革」が今後の課題であるものの、今回のケースでは、通常日本国内では分離している制度の設計者（人事部門）とマネジメントの執行者（ラインマネージャー）の機能をManaging Directorである樽見氏が兼ねていることもあり、6段階に到達する実行性とスピードにおいて高い可能性を秘めていると言える。



小平 達也 こだいら たつや

グローバル人材戦略研究所 所長

株式会社ジェイイーエス (Japan Active Solutions) 代表取締役社長

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援をしている。厚生労働省、文部科学省ほか政府関係機関の有識者会議座長・委員、大学院講師なども務め、幅広く活動。外国人材の採用・活用について、豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した『＜グローバル採用の教科書＞外国人材 採用・活用ハンドブック』（ジェイイーエス刊）は、グローバル化を進める各社人事部にとって定番アイテムとなっている。

URL=<http://ja-sol.jp/> Tel: 03-3403-0528