



中小運送会社版 「人的資本経営」で 持続的成長を実現

「人的資本経営」をご存じでしょうか？これは、人材をコストではなく「資本」として捉え、教育や育成への投資を通じて企業価値を高めていこうというものです。そこで今回は、人的資本経営を実践するための具体的な取り組みについて解説します。

人的資本経営＝従業員生涯価値の最大化を図る

いま、物流業界を取り巻く大きな課題の一つが「賃金の上昇」です。2025年の最低賃金の全国加重平均は1,121円となり、前年度から66円(+6.3%)と過去最大の上げ幅となりました。さらに、政府は2020年代中に1,500円を目指すことを掲げています。また、補助金支給の要件として賃上げ目標が盛り込まれたり、トラック新法でも「労働者の待遇改善」が義務化されたりと、国として「賃金を上げなさい」という方向性は明らかです。

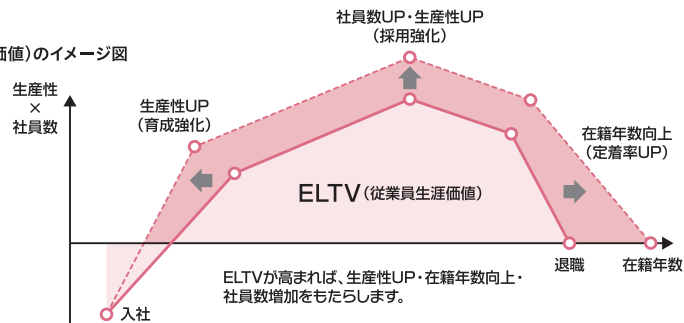
同時に、昨今よく耳にするのが「人的資本経営」という考え方です。「人件費をいかに安く抑えるか」から、「人材への投資において、いかにそれ以上のリターンを生むか」への発想の転換は、まさに国の方針とも合致します。しかし「正直、ピンとこない」

「言いたいことはわかるけど、うちの規模で何をすればいいのか…」というのが実際のところではないでしょうか。

そこで、人的資本経営を実践するための具体的な視点として「ELTV※(従業員生涯価値)」という考え方を紹介します。ELTVとは、1人の従業員が入社から退職までにどれだけ会社に貢献してくれたかを示す指標で、下の図を見ればイメージしやすいと思います。人的資本経営＝従業員生涯価値の最大化と読み替えて、「生産性」×「在籍年数(定着率)」×「社員数」を最大化させる施策を検討すると、取り組むべきことも明確になります。

※ Employee Lifetime Value

■ ELTV(従業員生涯価値)のイメージ図



「ELTV」の最大化のための具体的施策とは？

人的資本経営は「従業員を大切に扱いましょう」というような単純な意味ではありません。人材を資本として捉え、「いかに投資し会社として利益を生み出すのか」という視点に立った経営のことを指します。つまり、「生産性・定着率・採用力の観点」

から従業員生涯価値をどう最大化させるのか、ということです。賃金上昇は避けられない外圧ですが、それを「負担」ではなく、「成長のチャンス」と捉える、人的資本経営の実践が持続的成長につながります。以下は、施策の具体例です。

①生産性の向上

まず重要なのは、一人ひとりの生産性を上げることです。また、既存社員だけでなく、新入社員の早期育成という視点で取り組むのも良いでしょう。

具体例

- ・運賃交渉による値上げによって、ドライバーの時間当たりの売上が向上(＝労働生産性向上)。
- ・ドライバーの多能工化で、「1人ができる仕事の幅」を拡大。
- ・内容にバラツキのあった新人教育カリキュラムを標準化し、独り立ち期間を平均1.5カ月→1カ月に短縮。
- ・AIやデジタルツールの活用で、配車効率や業務効率を向上。

②定着率の向上

次に大切なのは、社員に長く働いてもらうことです。せっかく採用してもすぐ辞めてしまえば、教育にかけたコストも時間も無駄になってしまいます。定着率を高めるために、各社が頭を悩ませながら工夫している中、定着率が高い運送会社に通ずる特長の一つに、「キャリアプランの多様化」が挙げられます。



具体例

- ・小型から中型、大型、トレーラーへとステップアップ。
- ・地場配送から長距離輸送への異動。
- ・週休3日のコースの設定。

ある運送会社では、毎年1回、来年どのような働き方をしたいのかヒアリングした上で、実際に担当業務や配送コースの入れ替えを実施。ライフステージによって希望する働き方は変化していくため、「残業が増えてもいいのでしっかり稼ぎたい」「子供が生まれ、家庭と両立させるためにできるだけ定時に家に帰りたい」「体力的にもう手積み降ろしの仕事に限界を感じている」などを把握し調整するようにしています。

③採用力の向上

そして最後は、社員数そのものを増やす取り組みです。ドライバー不足が深刻化する中で、採用手法も進化させなくてはなりません。

具体例

- ・SNSを使った情報発信や、認知向上を図る地域に根ざしたブランディングを実施。
- ・外国人ドライバーや高齢者雇用、女性活躍、新卒採用などターゲットの拡大を検討。

河内谷 庸高 (かわちやのぶたか)

株式会社 船井総研サブライゼーションコンサルティング 執行役員、運送会社・物流会社向けに、ドライバー採用支援やマーケティング戦略の立案、運賃交渉支援、デジタル化・業務効率化といったテーマをメインにコンサルティングを行っている。物流企業経営研究会「ロジスティクスアドバイザー経営研究会(会員数約350社)」を主宰。

