

丸全昭和運輸

研修センターの設置を機に、現場と連携して教育変革を推進



川崎研修センター

課長補佐
北村昌之さん

センター長
内田公彦さん

課長
柴崎貴紀さん



会社概要

本 社：神奈川県横浜市
設 立：1931年8月
売 上 高：1,445億7,200万円
(連結 2025年3月末現在)
従業員数：3,660人(連結 2025年3月末現在)
事業内容：物流事業、構内作業および機械荷役事業、その他事業

さまざまな教育を企画・実施していくなかで、人財開発担当者はどういった考えのもと、どういった全体像を描きながら日々の業務に取り組んでいるのか。「川崎研修センター『創生館』」の開設を機に、教育ポリシーの策定、教育体系の再構築などに取り組んできた丸全昭和運輸株式会社・川崎研修センター。同社の教育変革を追う。

創立90周年記念事業として 研修センターを設置

「物流は愛だ。」のブランドスローガンのもと、「お客様第一主義をモットー」に、革新的な物流サービスを創出し続けてきた丸全昭運輸株式会社。現在は、さらなる物流変革に向けて、海外を含めた「SERVICE(物流サービス)」、複合型物流センターなどの「ASSET(アセット)」、環境保全をはじめとした「CSR(私たちの使命)」、そして、それらを実現する「WORK(人財育成と働き方)」の大きく4つの領域で取組みを推進している。

うち、「WORK(人財育成と働き方)」については、2022年4月に、創立90周年記念事業の一環として、神奈川県川崎市に「川崎研修センター『創生館』」を開設。「創生館」は、地上6階建てで、最大100人が収容できる大会議室と大小3つの研修室のほか、受講者用の宿泊室(全27室)も併設されている。

そして、創生館開設とあわせて、全社教育を担う部署として、「川崎研修センター」(以下、研修センター)を設置し、取組みを強化してきた。

内部監査、営業企画などを経て、研修センター発足と同時にセンター長に就任した内田公彦さん

図表1 教育ポリシー

私たちは教育を通じて、自らを高め、可能性を追求し、誇りや自信をもって働ける人財を目指します。

私たちは教育を通じて、自ら何に貢献すべきかを知り、主体性をもって果敢に挑戦し続けることで人間力を高めます。

私たちは教育を通じて、自らの既成概念を打ち破り、多様性を認めることをもって人間尊重のマネジメントを実践します。

は、「以前から、人事部能力開発課によって社員教育を実施してきました。そこから、経営層の『教育に力を入れていく。人財育成のために研修を変えていってほしい』という強い意向もあり、研修センターの開設に合わせて、教育の見直しと再構築に取り組んでいくことになったのです。私たち研修センターが目指すのは、経営理念にある『社員の福祉向上と人材育成に努め、働き甲斐のある職場をつくります。』という考えを、教育を通して実現していくこと、そのために、社内の教育イノベーションを推進していくことにあります」と話す。

研修センターでは、「人財育成は現場の責任、人財開発は会社の責任」という考えのもと、現場と協力・連携しながら教育変革を進めている。

以下では、主に、教育体系の見直しまでの流れと、2024年度か

ら実施している「入学方式」による階層別教育(チャレンジ研修)について紹介する。

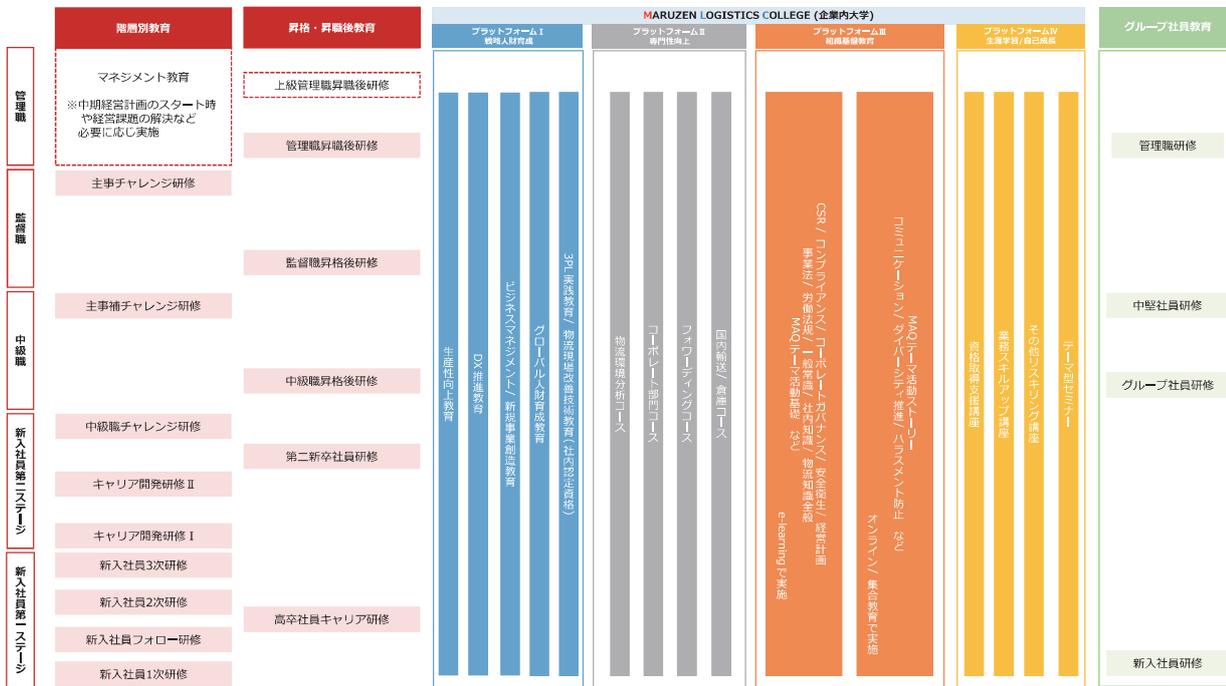
ワークショップを通して 教育ポリシーなどを策定

現在、研修センターでは、内田さんのもと、人事部能力開発課で社員教育にあっていた北村昌之さん、2025年度に輸出梱包センターから異動してきた柴崎貴紀さんの3人で全社教育を企画・実施している。

研修センターのミッションは、「物流の分野において社会に貢献できる企業を目指し、当社の中核となる幅広い物流のプロを育成すること。そこに向けて、最初の半年間は、従来からの研修を見直しながら、研修センターの方向性などを整理していったという。

あわせて、2022年度後半からは、同社で長年外部講師として登壇していた株式会社ジョイワーク

図表2 教育体系



の田口光彦氏をアドバイザーとして、約1年間、ワークショップを実施し、自社のこれからの教育について話し合っていた。

ワークショップでまず行ったのが、「教育ポリシー」の策定である。ここでは、先にあげた経営理念の考えのもと、3つの教育ポリシーを策定した(図表1)。

次に行ったのが、教育体系の見直しと「人財育成ロードマップ」の作成である。

教育体系については、各階層で求められる知識・スキルを話し合いながら、必要な研修内容を検討していった。こうしてできたのが、「階層別教育」「昇格・昇職後教育」「Maruzen Logistics College (企業内大学)」からなる教育体系で

ある(図表2)。

そして、各階層に必要な教育内容のヌケモレや全体のつながりを確認するために作成したものが人財育成ロードマップとなる。ロードマップでは、階層別教育を縦軸に、7つのテーマ(「役割認識」「基本姿勢」「基本知識・スキル」「ナレッジの共有」「マネジメント」「問題解決」「コミュニケーション」)を横軸にとり、それぞれの階層・テーマで必要な学習内容をマップ化している。

北村さんは、「教育体系とロードマップを整備・構築したことで、『2年目研修でこういうことを学んだのなら、次は何を学ばよいか』『この階層には、どういうアウトプットを求めるか』『このテ

マのつながりのなかで、モれていない内容はないか』といったように、必要な教育が見える化することができました。ここを起点に、現在は、全体的な視点のもと、各階層で求められる役割の一つひとつを解釈しながら、具体的なプログラムに落とし込んでいます」と話す。

「人財育成は現場の責任」 「人財開発は会社の責任」

教育体系やロードマップのほか、冒頭で述べた「人財育成は現場の責任、人財開発は会社の責任」という教育における基本の考えも、ワークショップを通じてまとめていった。教育体系でいうと、階層別、昇格・昇職後教育は「人財育成」に関する領域となり、

階層別教育のテキスト(一部)

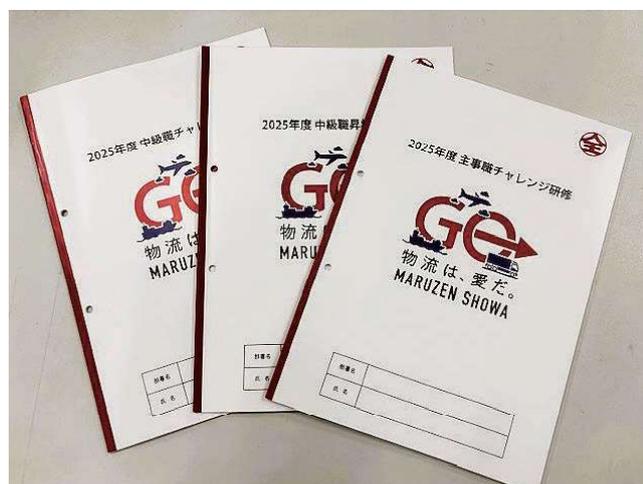
Maruzen Logistics College は「人財開発」に関する領域となる。

前者では「現場の責任」という基本を社内に伝えるとともに、後述するチャレンジ研修などにおいて、現場と協力しながら、実践で活かせるプログラムを企画・実施している。現場から「部下が学んだことを実践できていない」という相談がきた場合には、「部下ができていないといいますが、それは上司であるあなたの責任です」とはっきり伝えているそうだ。

そして後者では、社員のキャリア形成や積極的に学びたいという意欲ある社員に対して、公募型研修やオンライン研修、eラーニングをはじめとしたさまざまな学ぶ機会を提供している。

「私たち研修センターは研修を企画・実施する側ではありますが、あくまで本人や上司の支援役であり、人財育成の最終的な責任は現場にあるという考えを明確に示しています。一方で、OJTやプロジェクト活動ではなかなか育成できない人財開発については会社の責任で行うものです。ここについては、現場任せにしないよう、研修センターが主管となって必要な施策を提供しています」(内田さん)

あわせて、同社の研修の特徴となるのが、現場での実践と効果検証・成果創出を促すため、カークパトリックの「4段階評価モデル」



に沿ってすべてのプログラムを企画・設計・運用していることだ。

カークパトリックの4段階評価モデルは、「レベル1: 反応」「レベル2: 学習」「レベル3: 行動」「レベル4: 結果」の4つのレベルからなり、研修・教育の効果測定で用いられることが多い。しかし同社では、「行動を起こし、成果を上げる」という研修で求めるゴールに向けて、実施後だけでなく研修設計時にも4段階モデルを活用している。

このように、ワークショップを通じて自社の教育について考え、研修を設計していく経験は、研修センターメンバーにとっても大きな学びになったという。

北村さんは、「ワークショップでは、『教育を変えるんだ』という強い思いと、心理的安全性が担保されていたからこそ、本気で意見を出し合うことができたと感じて

います。現在私たちが展開している研修スタイルは、当時のワークショップがベースとなっているといっても過言ではありません。ワークショップを通じて新たなものが生み出されていく過程を体験できたことで、あらためて教育で会社変えていく可能性を感じることができましたし、社内にもこうした動きを言語化して広めたいと思いました」と振り返る。

教育専任者と協力して 学ぶ意欲向上に取り組む

現在、同社では、ロードマップに沿って、新入社員から部門長までの階層別教育を実施している。

研修では自前のテキストを使用しており、講師は、研修センターメンバーのほか、必要に応じて社内・社外人材が務める。各テキストには、この研修で学んでほしいこと、求められる役割、理論、考え

方とともに、今の業務内容や悩み・課題、次に目指す姿の実現に向けて取り組みたいことを可視化するシートなどがまとめられている。

階層別教育は、自身のこれまでを振り返り、今後必要な知識・スキルを学びながら、自分でテーマを決め、職場で取り組み、その成果を発表する、というのが基本の型となる。このサイクルを回していくことで、職場での実践に必要な力が身についていくという。

各研修のなかでも、現在力を入れて取り組んでいるのが、若手のキャリア開発である。ここでは、入社1~3年目に社会人として一人前にしていくという考えで、今の仕事をどう深めていくかという「深化」と、新しい領域にチャレンジしていく「探索」の両面から教育を実施している。

なお、全国に支店がある同社においては、研修センターの3人だけで社内の学ぶ意欲を高めていくのはなかなか難しい。そこで、支店ごとに「教育専任者」（主に支店の総務課長が担当）を配置し、研修センターと教育専任者が連携しながら教育の浸透・拡大に取り組むとともに、2024年度からは、1泊2日の教育専任者研修も実施している。

研修センターに異動する前は、支店の教育専任者だった柴崎さんは、「教育専任者として、例えば、

会社が奨励している資格取得や、階層別教育をはじめとした研修の受講支援に携わっていました。その時に感じたのが、最終的には『学び』は本人の判断・責任となってしまうなか、業務と教育の両立をどう支援していくか、会社としてどういうスタンスで関わっていくべきかといったことです。教育専任者研修では、そうした悩みを他の専任者と共有し、アドバイスをもらうことができ、とても勉強になりました」と語る。

昇格要件となる 入学方式の「チャレンジ研修」

階層別教育のなかで、入社4年目以降の社員を対象に、昇格要件として実施しているのが「チャレンジ研修」である。現在は、初級職から中級職（一般職員に該当）、中級職から主事補（係長に該当）、主事補から主事（課長に該当）へのチャレンジ研修を実施している。

従来の昇格制度は、現在の等級に要求される知識・スキルを有していることを要件とする「卒業方式」で運用していたが、チャレンジ研修は、上の等級の役割を担える知識やスキルを有していることを要件とする「入学方式」を採用している。

具体的には、チャレンジ研修の評価によって昇格を決定し、昇格後に昇格者研修（年2回）を行う形

とし（主事補・主事については、研修合格後に面接試験あり）、これによって、必要な知識・スキル・経験を得たうえで昇格し、現場ですぐに実践できる体制を整えたのである（図表3）。

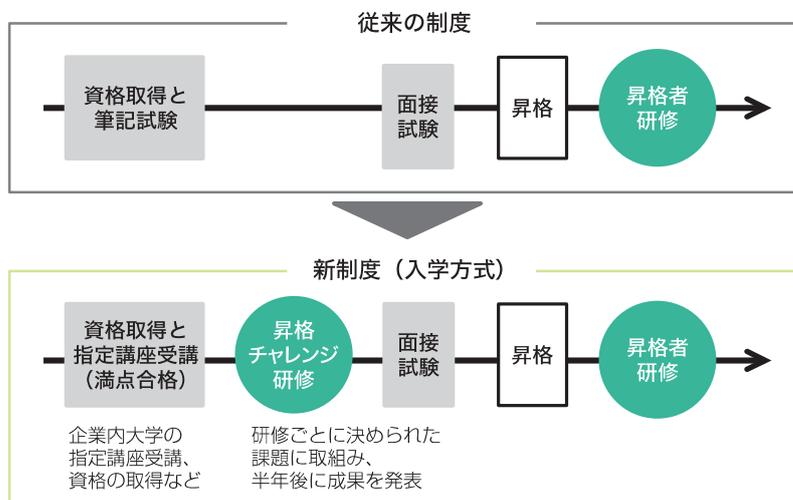
また、若手のやりがい向上やキャリアパスの明確化に向けて、例えば、主事補に上がる年齢を2年早く設計するなど、昇格スピードも上げている。

チャレンジ研修の期間は約半年間。この間に、与えられたテーマについて、各人が自組織の課題から改善策を考え、実行していく。研修というとOff-JTのイメージが強いが、チャレンジ研修は、「職場での実践」「成果の創出」「改善・行動変容」まで一貫して主体的に取り組んでいくなど、OJTも兼ねた内容となっている。

具体的には、研修スタート時に次の階層に向けた意識変革やこの研修でチャレンジする企画を構想する1~2日間の集合研修を実施し、その後は、研修ごとに定められているテーマに沿って自身で決めた改善策を現場で実践していく。その結果を「成果報告会」で発表し、その評価によって研修（昇格要件）の可否が決まる。

成果報告会では、プレゼンテーションスキルも求められるため、主事補・主事チャレンジ研修では、プレゼンテーション研修（1日）も

図表3 昇格制度のイメージ



実施しているようだ。

本人・上司・研修センターの三位一体で取り組む

各研修では、例えば、中級職チャレンジ研修では、「3Mダラリ（ムダ・ムラ・ムリ）」を排除し、生産性を上げていくための改善活動を、主事補チャレンジ研修では、顧客の要望や期待の実現に向けた取り組みをテーマに、各人が改善策を考え、実践していく。

半年間の研修のほとんどが「現場での実践」となるため、受講者には、上司・周囲をどう巻き込んでいくかも考えていく必要がある。一方で、「現場での実践」においては、本人だけでなく、上司側からの働きかけも重要となる。そこで研修センターでは、受講者の上司に向けて、研修の意義と受講者への支援・フォローの依頼をメールで発信しているほか、研修の事前課題に上司へのインタビューを取り入れるなど、上司を巻き込みやすい仕組みづくりを進めている。

「私たちは考え方や理論を伝えることはできますが、学んだことを実践・活用する場合は職場にしかありません。そして、職場での取り組みには、上司の了解が必要不可欠です。チャレンジ研修は、本人・上司・研修センターが三位一体で取り組んでいく研修だと考えてい

ます」（内田さん）

とはいえ、チャレンジ研修がスタートしたのは最近であり、管理職は受講経験がないため、そもそも「どういう研修なのか」がまだ十分に理解できていない人も多いという。

「チャレンジ研修は、次の階層で求められる役割を担えるよう、自身でテーマを設定し、周囲を巻き込みながら新たなことにチャレンジしていくものです。しかし、上司の思考が従来の枠に収まったままでは、挑戦的な取り組みを進めることができず、受講者との意識のギャップが起きてしまう場合もあります。そうした相談が受講者からきた時には、集合研修で描いた自身のストーリーを思い出し、上司や周囲にどうアプローチをしていけばそれが実現できるかを、もう一度考えてもらうようになっています」（北村さん）

このほか、上司を巻き込む仕掛けとして、2025年度の主事チャレンジ研修では、事前に受講者とその上司を対象にオンラインミーティングを実施し、研修へのマインドセットを図っていったようだ。

フォローアップによって全員合格を目指す

チャレンジ研修の成果報告会では、1人8～10分の持ち時間で、自身の課題設定と取り組んできたこと、成果などを報告し、人事部長をはじめとした審査員が評価する。

評価項目は、「テーマの妥当性」「周囲の巻き込み」「期待された成果」「実践からの学習」「関係者への影響」「資料の論理構成」「プレゼン」の7つで、主事補・主事については、ここに「第三者評価」が加わる。各審査員がそれぞれの項目を「◎・○・△」で評価し、

それを点数化して、会社が定めた基準点以上で合格となる。

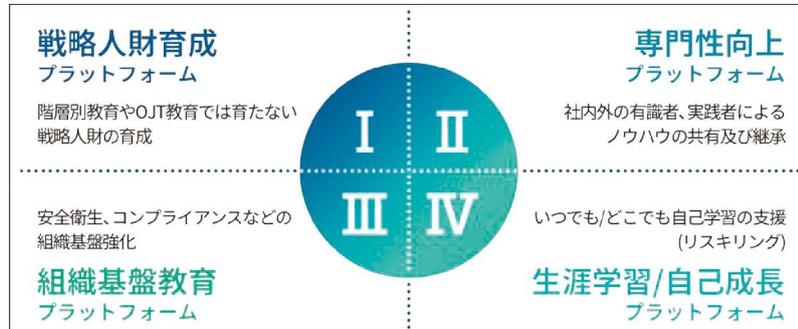
昇格要件としているが、チャレンジ研修は、学びを通して全員のレベルを上げることが目的としている。そのため、「年度内に受講対象者全員を合格にする」という方針のもと、不合格者に対しては、合格レベルに達するまで何度も個別フォローアップやフィードバックを実施する。

フォローアップでは、受講者の伴走者として、中級職・主事補は研修センターメンバーが、主事職については外部講師の田口氏を交えて、評価が低かった項目について一緒に考え、改善策を考えていく。

「チャレンジ研修の不合格者に多いのが、ロジックとストーリーが描けていないことです。例えば、『月100万円の売上げを継続的に出せる支店にする』ことを成果として設定したのに、最終的には安全な職場環境の実現といったところに落とし込んでしまうなど、目標とテーマ、成果がまったく合っていないなどです。フォローアップでは、そうした点を本人に問いかけながら、混乱を解きほぐし、全体としてつながりのある取組みになるように支援していきます」(内田さん)

こうした一人ひとりに寄り添った支援体制もあって、2024

図表4 「Maruzen Logistics College」の人財育成プラットフォーム



年度のチャレンジ研修については、最終的には受講者全員が合格となったようだ。

企業内大学の4つのプラットフォーム

階層別教育の充実とあわせて2024年4月に開校したのが、企業内大学「Maruzen Logistics College」である。

Maruzen Logistics Collegeは、階層別教育やOJTではなかなか学べない、専門性や人間性に関する教育を提供する場となる。具体的には、「戦略人財育成」「専門性向上」「組織基盤教育」「生涯学習/自己成長」の4つのプラットフォームで、集合研修・オンライン研修のほか、ラーニングマネジメントシステム(LMS)を利用したeラーニングなどを実施している(図表4)。

戦略人財育成プラットフォームでは、公募・選抜式の研修を実施している。専門性向上プラットフォームでは、現場やバックオ

フィス部門の業務に関するeラーニングを準備中だ。組織基盤教育プラットフォームでは、eラーニングやオンライン研修を中心に、物流の安全教育やハラスメントなどに関する研修を提供する。そして、生涯学習/自己成長プラットフォームでは、リスキリングをはじめとした資格取得支援など、キャリア自律に向けた支援を進める。

さまざまな講座があるなかで、今、特に力を入れているのが、戦略人財育成プラットフォームで実施している「3PL実践研修」である。

3PL実践研修は、同社のコアビジネスとなる3PL(Third Party Logistics: 第三者が物流業務を包括的に受託するサービス)について学ぶ研修である。従来は営業社員を中心に実施していたが、物流業界が大きく変化するなか、全社員に求められる知識として2024年11月にスタートした。初回は、10人を対象に、3PLの基本的な考え方を学ぶ「3PL入門」から「基礎研修」、実際のデータを

使った「実践研修」と「実践フォロー研修」へと段階的にレベルを上げていき、2025年1月に「実践提案報告会」を実施した。

今後は、3PL入門・基礎研修までは、全社員を対象に実施していく予定だという。

このほか、Maruzen Logistics Collegeでは、物流技術管理士講座（公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会）の受講者が社内ですべてに物流改善を行う「物流改善技術士研修」やDXに関するものなど、約20講座を提供している。チャレンジ研修の事前講座や成果報告会の動画などもアップしているほか、現在は、社員の自律的なキャリア開発に向けて、厚生労働省が提示する「職業能力評価基準」をベースにしたeラーニングを準備中だという。

学びを通して 働き甲斐のある会社をつくる

2024年度の階層別教育の延べ受講時間は14,471時間、社員1人あたりの研修時間は16.45時間と、どちらも2023年度から増加した。教育の見直しとあわせて、働き甲斐のある職場づくりに向けたさまざまな施策を進めてきたことで、社員教育に対する社員の考え方や研修に対する姿勢は前向きなものに変化している。

ここまで順調に進んできたよ

うにも思える同社の取り組みだが、教育変革をはじめた頃は失敗もあった。例えば、2022年にDXアカデミーを立ち上げた際には、求める人材要件が思うように描けず、次第に先細りになってしまったそうだ。この経験から、「業務に直結していたり、実践に落とし込みやすい研修のほうが当社には合っている」と感じたという。

今後は、さらなる受講率・受講時間の向上を目指して、教育専任者と連携しながら、教育の浸透・共有を図っていききたいという。

「これまでは、研修というと、『受けさせられる』という感覚が大きかったのですが、研修センターができて、そのイメージが大きく変わってきています。『当社にはこんなにいいコンテンツがある』ということをより多くの社員に知ってもらうため、今後は、社内広報にもさらに力を入れていききたいと思っています」（柴崎さん）

あと5年くらい経てば、新しい教育体系で育った人が管理職に上がってくる。その頃になれば、チャレンジ研修の考えや教育に対する理解も深まり、教育を通じた働き甲斐や心理的安全性の高い組織も醸成されてくるだろう。

「会社とは、働いている人が自分に自信をもって楽しく仕事ができる場所であればならないと考えています。そこで大事になるの

が『働き甲斐』です。今の仕事にやりがいや誇りをなかなかみつけられない人が、『この会社で働けてよかった』『仕事が楽しい』と感じ、成長をさらに加速させられるような教育をこれからも積極的に提供していきたい。経営理念を軸に、仕事や教育がまわっていく形ができてくるといいなと思っています」（北村さん）

研修センターは教育を担う部署だが、『教育は研修センターでやって』といわれたら、育成は失敗だという内田さん。現場から育成の責任を奪うことのないよう、心掛けていきたいと話す。

「今は、社内で建設的で真面目な話ができる場がだんだん減ってきているように感じています。『研修』はその貴重な場の一つなのだと思います。研修で学んだこと、気づいたことを、職場で活かせる、話せる雰囲気をつくっていく。そして、社員の自律的な成長により経営戦略が達成できる会社を、教育を通して実現していく。そのきっかけになるような研修を、これからも企画・実施していきます」（内田さん）

研修と人財開発担当者の役割についてあらためて考えさせられる丸全昭和運輸・川崎研修センターの事例である。

（取材・文 編集部）