

物流会社における物流人材育成の事例調査

浜 崎 章 洋

Case studies of Human Resource Development for Logisticians in Physical Distribution Firms

HAMASAKI Akihiro

目 次

1. はじめに
2. 物流人材とは
3. 物流人材育成の実態
4. 事例研究
5. 考察
6. 今後の課題

要 旨

これまでの物流の人材教育の研究では、物流の人材にどのようなスキルが求められているか(What)についてはある程度明らかにされている。一方、それらをどのように習得させるか(How)についての実証研究は少ない。本稿では物流会社など5社に対するヒアリング調査により、企業における物流の人材育成のあり方や課題について明らかにする。

Abstract

Previous studies have revealed “what skills are necessary for logisticians”. However, there have been few empirical studies on “how to help logisticians acquire these skills”. Therefore we discuss human resource development for logisticians on the basis of the interview results of four physical distribution firms.

キーワード：物流人材、人材育成、事例調査

Key words：Logistician, Human Resource Development, Case studies

1. はじめに

労働集約型の物流現場では、作業の生産性や品質は人に大きく依存している。また、物流の企画や管理に関しても、担当者の知識や経験により結果が大きく変わる。最新の設備や情報システムを導入したからといって、物流コストが低減できることもなく、物流サービスが向上するということはない。

一方で、最新の車両、設備、情報機器などに投資する余力がない中小中堅の企業が、現場改善活動などを通じて、大手と比較して遜色のない生産性や品質、あるいは企画力を維持している場合がある。

これらのことから、物流のサービスレベル、現場の生産性や品質は人の依存度が高いと考えられる。製造業や流通業などの荷主、物流会社を問わず、物流の人材育成は重要である。

これまでの物流の人材教育の研究では、物流の人材にどのようなスキルが求められているか（What）についてはある程度明らかにされている。一方、それらをどのように習得させるか（How）についての研究は少ない。本稿では物流会社など5社に対するヒアリング調査により、企業における物流の人材育成のあり方や課題について明らかにしたい。

2. 物流人材とは

筆者が事務局をしていた日本ロジスティクスシステム協会（以下、JILS）が主催した物流合理化推進研究会において、物流人材を「（物流の）専門的な知識を有し、物流業務の効率化とサービス向上、あるいは新規の市場・顧客・サービスの開拓など、会社の発展に寄与する物流のプロ」と定義づけた。

この定義によると、物流人材は

- ①物流の専門的な知識を有する
- ②既存の顧客（荷主）や自社の物流の生産性、品質、サービス等を向上、あるいは、新規の顧客（荷主）開拓や新しい物流サービスを開発する
- ③物流を通して、自社あるいは顧客（荷主）の会社の発展に寄与する

という3つの要素から成り立っている。

同研究会では、物流人材について定義するだけでなく、物流人材に必要な能力要件についても討議した結果、表-1のような6つに整理することができた。

さて、厚生労働省管轄の中央職業能力開発協会では、ビジネス・キャリア検定試験を実施している。本検定試験は、人事・人材開発、総務、経理、営業などの事務系職務を対象

物流会社における物流人材育成の事例調査（浜崎章洋）

にした唯一の公的資格試験で、国が整備した「職業能力評価基準」に準拠し、標準テキストを整備している。物流・ロジスティクス分野もある。そのひとつ、物流事業者の中間管理職を対象にしたロジスティクス・オペレーション2級に求められているものを整理したのが、表-2である。

荷主向けのロジスティクス管理、あるいは若手社員向けの3級にも、それぞれ、同じような能力要件が記載されている。

表-1 物流人材に必要な6つの能力要件について

能力要件	内 容
企画立案能力	自社あるいは顧客の問題を発見し、その解決方法の仮説立案ができると同時に、企画を実行するべく相手を説得するプレゼンテーションのノウハウと交渉をする能力。
リーダーシップ	現場の生産性を高めるため、自部門のメンバーに必要な知識を与えるとともに積極的な気持ちを保つための統率力。また、業務の進捗管理をしつつ、メンバー間の情報の流れを良くするとともに、市場環境の変化に対応できる能力。
業務改善・遂行能力	納期や品質、コストのレベルを保ちながら、改善活動を通じて業務の遂行および改善力を進める能力。
専門知識（物流）	物流の輸送・保管・荷役・包装・流通加工といった領域における、それぞれの専門的な知識。業務を改善・遂行するだけでなく、企画・提案する際にも必要な知識といえる。
分析・評価能力	物流は「サービスレベルを強化し、コストを削減する」という二律背反する使命を負っているが、これを可能にするために必要とされる、サービスやレベルを定量的（数字）でとらえ、改善分析・評価する能力。
ネットワーク力	物流は領域が広いとため、全ての分野に精通するのは難しいが、必要な知識を得られる相談相手（ネットワーク）など人脈を構築しているか。

出所：2001年度物流合理化推進研究会活動報告書（日本ロジスティクスシステム協会）

表-2 ロジスティクス・オペレーション2級で求められる知識の体系図

I. 輸送包装とユニットロード	II. 物流センターシステム	III. 輸配送システム
1. 輸送包装の適正化・標準化 1) 輸送包装の適正化 2) 物流機器と包装モジュール 3) 包装貨物試験の種類 4) データキャリア 2. 輸送包装設計と輸送包装技法 1) 輸送包装設計 2) 輸送包装技法 3. 代表的なユニットロードシステム 1) 一貫パレチゼーション 2) コンテナリゼーション	1. 物流センター計画 1) 基本分析項目 2) 物流センターのレイアウト計画 3) オペレーション計画 2. 物流センターの管理と運営 1) 品質管理手法 2) 作業改善の分析手法 3) コスト分析手法 4) 機械化・自動化 5) 荷役作業の安全	1. 輸送機関の特性と選択 1) 輸送機関の特性 2) 輸送機関の選択 2. 輸配送システムの構築 1) 輸配送システムの基本設計 2) 最適輸配送計画のためのツール 3) 共同輸配送 4) 特殊輸送 3. 国際輸送 1) 国際輸送に関する諸条約・諸規定 2) 海上輸送 3) 航空輸送 4) 国際複合輸送 5) リスクマネジメントと貨物保険 4. 社会への適合 1) 環境問題とモーダルシフト 2) 企業の社会的責任

出所：中央職業能力開発協会 ホームページより

以上のことから、物流の人材に、どのようなスキルが求められているか（What）については、有る程度明らかにされていることが分かる。

3. 物流人材育成の実態

『経営とロジスティクス』の2008年夏号によると、物流やロジスティクスに関連する講義を有する大学数は、77大学93学部が存在する。神戸大学や早稲田大学のように、社会科学系学部と、自然科学系学部の双方に物流やロジスティクスに関連するカリキュラムがある場合もあるが、大半が社会科学系の学部である。『月刊ロジスティクス・ビジネス』の調査によると、2010年度において、日本の大学院で物流、ロジスティクス、サプライチェーンマネジメントのいずれかのカリキュラムを有するのは28である。これらのうち、経営学や経済学といった社会科学系の大学院が大半を占め、工学など自然科学系はわずか7大学院である。

李・三木（2002）では、アメリカの大学を対象に物流に関連するカリキュラムとシラバスを調査している。アメリカではロジスティクスに関連した専攻のある大学は74大学におよぶ。

日本の大学では、物流やロジスティクスに関する単発の講義がある程度で、専攻を有するのは、東京海洋大学、東海大学、流通経済大学など少数である。

一方、中国の大学機関における物流人材教育の発展は著しい。北京で物流を専門に教えている大学機関である北京物資学院によると、2011年時点で、中国で物流専門の学科は、400を越えている。社会科学系の物流管理が342学科、自然科学系の物流工程が68学科の合計410学科が存在する。毎年約3万人、物流を専門に学んだ学生が卒業する。

表-3で示すように、約10年前の2002年では、物流管理が7学科、物流工程が2学科というから、この間の物流教育の発展はめまぐるしい。

表-3 中国における物流関連学科の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
物流管理	7	37	75	132	179	227	254	284	314	342
物流工程	2	10	22	33	39	46	54	58	62	68
合計	9	47	97	165	218	273	308	342	376	410

出所：北京物資学院 張教授の発表資料より筆者が作成

次に、日本における物流関連の公的機関による物流の人材育成の実態について、整理する。国土交通省では、平成16年より、物流事業者を対象に「3PL人材育成」の研修を行い、毎年約200名が受講している。JILSでは、物流技術管理士、ロジスティクス経営士、国際物流管理士、物流現場改善士、グリーンロジスティクス管理士の5種類の資格認定講座が開講されている。そのなかでも、2012年度中に第100期を迎える物流技術管理士講座では、21日間の講習と試験を実施、2012年3月末の時点で8,531名の資格認定者を輩出している。

この他にも、日本物流団体連合会の物流環境管理士、全日本トラック協会の物流経営士、日本3PL協会の3PL管理士、日本マテリアル・ハンドリング協会のロジスティクス・MH管理士などの資格認定講座がある。

集合研修方式による上記の資格認定講座の他にも、自主学習型の資格もある。中央職業能力開発協会が、2007年より、ビジネス・キャリア検定試験を開始した。前述のとおり、本検定試験は人事や総務、経理、営業等の事務系職務を広く網羅した公的資格試験で、国が整備した職業能力評価基準に準拠したものである。物流の分野は、荷主向けのロジスティクス管理と物流事業者向けのロジスティクス・オペレーションの二種類がある。管理職を対象とした2級、新入社員などの若手を対象とした3級の二階層があり、ロジスティクス分野は合計4種類がある。3級は春と秋の年2回、2級は春の年1回の試験が実施される。ロジスティクス分野におけるこれまでの受験者数と合格者数は、表-4のとおりである。ビジネス・キャリア検定試験の受験生は標準テキストを購入し、自習したうえで受験するのが一般的である。

以上が物流人材育成に関する、大学および公的機関の実態である。

次章では、企業では、入社後に物流の人材を育成するために、どのような教育を行っているのだろうか。物流会社5社の事例研究を通じて、調査結果を報告する。

表-4 ビジネスキャリア検定試験ロジスティクス分野 受験申請者と合格者の推移

	H19年	H20年	H21年	H22年	H23年	累計
ロジ管理3級	380	823	1,998	2,262	2,498	7,961
	195	600	981	1,096	1,155	4,027
ロジ管理2級	176	410	650	668	725	2,629
	60	99	151	229	196	735
ロジオペ3級	321	545	1,469	1,744	1,845	5,924
	144	316	898	831	822	3,011
ロジオペ2級	158	257	387	466	535	1,803
	51	57	85	131	273	597

単位：人、上段：受験申請者数、下段：合格者数

出所：中央職業能力開発協会

4. 事例研究

4-1. 研究の方法

なに(What)を教育しているかではなく、どのように(How)教育しているかについて知るため、ヒアリング調査を行った。

対象は荷主企業ではなく物流サービスを提供している側の物流会社にした。荷主側では、製造や販売など、物流以外の教育などが必要になると思われるため、物流教育に関してのみ確認するのが難しいと考えたからである。また、物流業のなかでも、国際物流に携わっている企業は、語学や各国の情勢といった物流以外の知識習得も大きなウェイトを占めていると思われたため、これも除外し、今回の調査では国内物流に携わっている物流会社に限定した。

なお、調査協力依頼に応じてくれた企業は十数社あったが、東日本大震災のため調査対応が中断されたため、昨年にヒアリング調査を行った4社と、本年にヒアリング調査を行った1社の5社のみの事例研究となった。この5社のうち4社は、以前は物流の専門教育をあまり実施してこなかったが、近年、新しい取り組みを行った企業である。また、1社は、創業時から熱心に物流の専門教育を実施した企業である。

4-2. 物流子会社A社の事例

食品メーカーの物流子会社A社では、①若手～中堅社員の離職率が高い ②同業他社と比較して高コストという課題があった。社員にヒアリングした結果、若手社員が退職する理由は、給与や勤務時間などの待遇面ではなく、人材の育成や活用に関することであった。大学を卒業し営業職や企画職として入社した社員に対し、現場を知ることが大事だからと入社後に物流現場に配属したまま、物流に関する専門教育もなく現場作業に従事している。少し年上の先輩も同じような業務を行っており、今後のキャリア・パスも明示されることもない。このまま現場作業を続けていくのかと今後が不安になり退職する。

中堅社員の離職理由は、将来に不安を感じるからという意見が多かった。親会社の業績は良く、他の物流企業と比べ給与水準や福利厚生などは恵まれている。しかし、物流技術管理士講座など外部研修等に参加し、同世代の他社の物流担当者と交流すると自分の知識や経験が、彼らと比較してかなり劣っていると感じるという。複数人のヒアリングを通じて分かったことは、給与などの待遇は良いが、ビジネスパーソンとしての成長が見込めないことに対する不満から、若手や中堅の離職率が高いということが分かった。

A社の教育体系は、大きく2つに分かれている。ひとつは親会社である食品メーカーが、

グループ企業全体に実施している新入社員研修、管理職研修などといった階層別の研修である。もうひとつは各社が実施する専門的な教育、例えば販売子会社であれば営業やマーケティング、物流子会社であれば物流といった教育である。

このうち、グループ全体で行っている教育体系は、充実しているが、一方の物流の専門教育は、たいへん大雑把で計画性がなかったという。

グループ共通の新入社員研修を受講後は、OJT が中心で、場当たりに公開セミナー等に参加するというものであった。また、入社後約10年で物流技術管理士講座等を受講させるが、そのときに他社の同年代の物流担当者と交流することになる。「(自分は) いままで、何をやってきたんだ、このままでは物流の世界で通用しない」と、焦り転職してしまうといったことが後を絶たなかった。社員に投資して講座を受講させたのに、それがきっかけで退職してしまうという皮肉な結果が続いていた。

そこで、A 社の経営層や人事部門は外部コンサルタントの協力のもと物流子会社としての教育体系を検討したものが図-1 である。

若手から中堅社員、そして将来の幹部候補の育成までを視野に入れ、ビジネスキャリア検定試験や各種講座の受講、社内研修などを体系的に実施するようになった。現在は MBA コースに1名派遣しており、それが若手の目標となり、離職率も低下している。

4-3. 物流会社 B 社の事例

輸配送業務が中心だった B 社では、運賃等の単価競争の激化に加え、燃料費の高騰、環境や安全対策費の増加などにより業績が低迷してきた。B 社では、サードパーティー・ロジスティクス（以下、3PL）業務の拡大を目指すことにした。しかし、B 社の営業担当者は、これまで輸配送に関する見積書を顧客に提出するだけで事足りていたため、保管や荷役作業の見積書や 3PL 提案書など作成したこともない。さらに、荷主の物流課題解

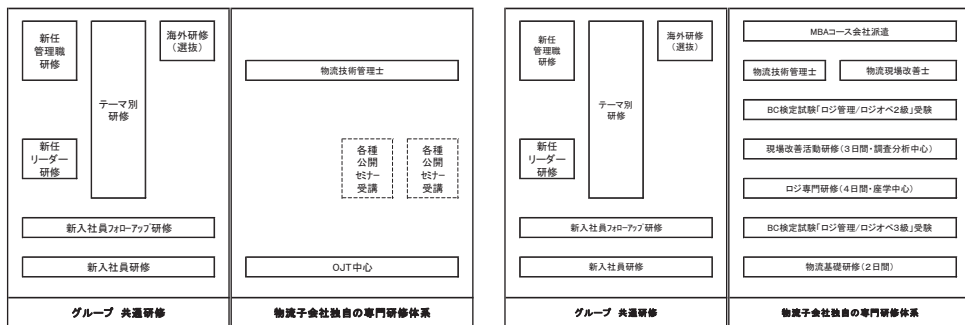


図-1 A 社の教育体系イメージ図（左：改善前、右：改善後）

決の方法なども詳しくは知らなかった。電鉄会社のトラック輸送部門が独立したB社は、新入社員研修や管理職研修といった階層別研修は行われていたが、物流の専門教育については、輸配送の分野だけであった。

そこでB社の教育担当者は外部コンサルタントを活用し3PL提案営業研修を企画し実施することになった。B社の営業担当者は輸配送に関する知識や経験は豊富だが、倉庫業務や物流コスト管理などについては、知識が不足していた。よって研修の前半では座学を中心に物流業務全般の知識習得を目指した。研修の中盤は、営業に役立つ内容をということで、個人やグループでの演習を中心に行った。研修後半では、実際に見込顧客となる企業を訪問し、物流に関する課題をヒアリングし、それを翌回の研修時に発表し、講師や上司が今後の進め方についてアドバイスするといった実践的な研修を行った。

3PL営業を実施するにあたって当初は戸惑っていた営業担当者も、物流全般の知識を習得し、かつ提案営業の手順を研修と実践をあわせて経験したことにより、研修後は積極的に3PL営業に取り組んでいる。

4-4. 物流子会社C社の事例

物流子会社C社では、社長交代を機に現場改善活動を見直すことにした。飲料メーカーの子会社であるC社は、本社スタッフには物流技術管理士講座などの外部研修を受講させていた。また、新入社員研修や管理職研修などの階層別研修のほか、管理職にはパソコンの研修なども行われていた。

これまでは外部研修を受けた本社スタッフ主導で現場改善を推進してきたが、成果が出ず、また現場に改善活動が定着しなかった。現場改善活動の見直しを実行するにあたり、現場の責任者や担当者にはヒアリングしたところ、「やらされている感」が非常に強かった。

本社の改善スタッフが現場を視察して、責任者や担当者に指示していたが、指示されたほうは、「現場を知らないくせに」、「机上ではできるかもしれないが」などと反発し、実施していなかったようである。

そこで、外部コンサルタントの協力を得て現場改善活動の見直しを行った。

各現場の責任者と担当者を一物流拠点に集めて、そこで物流改善手法の座学研修と、実践研修を行うことにした。初日に基本的な物流現場改善手法の座学研修を行い、翌日は研修会場となっている物流現場において、全員で調査を行い、データ入力、分析を行うといったものである。

自分たちでデータを収集することにより、これまで気付かなかった課題などが見えてきた。各自データを持ちかえり、分析や改善方法を考えて、一週間後に同じ現場に集合し発

表する。データ収集から分析、解決手法の立案まで行い、一部の改善を実施するなど、現場改善活動の必要性を現場のメンバーが再認識できたことが大きな収穫であった。その後、C社では、現場主導の改善活動が行われるようになり、初回の研修を受講したメンバーが各拠点で講師となり、後輩や部下に改善手法を教えている。

C社では、現在、半年に一度、改善活動発表大会が行われている。

4-5. 人材派遣業 D 社の事例

D社は人材派遣業である。イベントやキャンペーンなどに販売員を派遣することを主要業務としてきたが、物流現場への人材派遣業務をスタートした。これが成功、物流現場への人材派遣の業務拡大に伴い、物流経験のない社員が営業や現場管理を行うという事態が発生していた。

業績は順調に成長するのであるが、社員の教育が追いつかない。そこで、物流現場に人材を派遣する事業部の責任者は、二通りの人材育成計画を立てた。

一つは物流の資格認定講座に幹部候補社員を派遣するというものである。毎期、営業部門や現場改善部門のスタッフを複数名派遣し、資格取得に励んだ。

もう一つはセンター長やフロア長など現場のリーダー育成の研修である。センター長が30代半ば、各フロアのリーダー達は20代半ばといった年齢層である。研修は外部のコンサルタントを招へいし座学を極力減らした実践的な内容である。まず、服装チェック、挨拶訓練などをおこなったあと、担当現場の品質や生産性の実績を報告する。

目標未達成の場合は、その原因や改善案を発表し、コンサルタントがアドバイスをを行い、次回会合までに実行してくる。この研修には、D社の本社の改善チームのメンバーも参加している。D社の他の物流現場へ、今後、改善指導は彼らが行うため、指導方法を学んでいるのである。

4-6. 総合物流業 E 社の事例

E社は運輸、倉庫など業務を行っている総合物流業である。創業者はトラック一台からスタート、現在は全国に支店やグループ会社を持つ規模に成長している。

創業時より、社員の挨拶訓練や身だしなみを徹底した。E社の社員やドライバーは礼儀正しく、また荷扱いが丁寧なことが評判となり急成長したこともあり、現在も社員教育には熱心な会社である。E社では、売上金額の約2%を教育研修の予算にしている。

新入社員、課長職、部長職といった階層別の一般的な研修を行っている。また、物流の専門教育についても、新入社員、中堅社員、幹部候補社員、幹部社員など、経験や職位に

応じて研修を行っている。

E社の物流専門教育は、入社前から始まる。採用内定の学生には、入社までにビジネス・キャリア検定のロジスティクス・オペレーション3級の資格取得を推奨している。資格取得を義務付けたいが、入社までに受験の機会が1回しかないため、推奨に留めている。入社後は、新入社員研修では、ビジネスマナー等の一般的な研修の後、一週間の物流専門研修を行う。このとき、理論だけでなく、現場視察、現場の作業実習なども実施する。新入社員研修後は、配属先でOJTを受ける。入社後3～5年経過すると、物流の専門研修を8日間受講する。物流現場の改善手法、物流管理などを演習を通じて学ぶ。E社の社員が講師をしている。

入社10年目くらいの社員には、毎月1泊2日の研修を一年間実施する。この研修では、国際物流やグリーンロジスティクス、物流の各種法令など、幅広い物流に関する内容についても学ぶとともに、ビジネス・キャリア検定ロジスティクス・オペレーション2級の資格を取得させる。この時の講師は、コンサルタントや大学教員など外部資源を活用している。

入社15年くらいの幹部候補社員には、JILSの物流技術管理士資格認定講座などの外部研修を受講させる。

さらに、40代の幹部候補の社員20名は、物流だけでなく、経営全般を学ぶビジネススクールのような研修を実施している。

E社は、これまでヒアリングした企業のなかで、もっとも充実した物流人材育成に取り組んでいる。E社の人事部門の教育担当者は、大学教員や物流コンサルタントに研修カリキュラムを相談し、毎年、研修内容を進化させている。

5. 考察

A社では、専門教育体系やキャリア・パスがないために若手や中堅社員の離職率が高かった。また、外部コンサルタントを活用し、自社での研修と外部研修、資格などを組み合わせ、専門（物流）教育体系と実施方法を見直した。

B社では、新規事業に参入する際、これまでの知識や経験のみに頼ってでは成果が出ない（あるいは時間がかかる）ため、営業部門に対して3PL分野の実践的な人材育成を外部講師による社内研修を通じて行った。

C社では、成果が出ず定着しない現場改善活動を、本社スタッフ主導から現場主導に変更するにあたって、現場スタッフに改善手法の研修を行い、現場改善活動を定着化させた。

自社の現場を使った外部講師による実践的な研修内容である。

D社では、会社の急成長に物流の人材育成が追いつかないため、幹部候補社員やスタッフ部門の社員には外部の資格認定講座を、現場スタッフには現場運営と現場改善の知識とノウハウを、現場を教材にしながら外部講師による社内研修を通じて実施した。

E社では、物流人材が会社の発展の原動力になったことから、いまでも熱心な人材育成を行っている。

5社の事例を整理したものが表－5である。

各社の物流の人材育成の取り組みのきっかけはさまざまであるが、5社に共通していることは、①社内研修（一般研修）を行っていた ②物流に関する外部セミナーや講座を活用していた ③物流の教育を変える際、外部コンサルタントを活用していたという点である。

①については、各社に教育の土台があったと理解している。新入社員研修や管理職研修といった階層別の研修などを通じて、社員が研修や学ぶことに対して経験があるということは、物流の専門教育を実施していくうえで、重要なポイントと思われる。

②については、外部研修で基礎的な物流の知識を習得している社員が一部でも存在することにより、自社に不足していた実践的な内容の教育を吸収しやすかったと思われる。また、入社前に大学で物流の専門知識を学んでいる社員は少ないであろうから、入社後に外部の講座やセミナーを活用しているのではないだろうか。

③については、研修のカリキュラムを企画・検討する際、経験豊富な外部資源を活用することにより、自社に合った実践的な人材育成が実施できるのではないかと解釈している。

例えば、B社のように新規事業に必要な人材を育成する場合、該当分野に経験があるコンサルタントを活用することにより、短期間で実践的な人材育成が可能になる。あるいは、

表－5 5社の事例の比較

	A社	B社	C社	D社	E社
属性	物流子会社	運送業	物流子会社	人材派遣業	総合物流業
物流教育見直しのきっかけ	社員の離職	新規事業参入（3PL事業）	社長交代 現場主導へ	業務の急拡大	成長の原動力
物流教育見直しの対象	物流教育体系全般	営業	現場スタッフ	現場リーダー	全般
社内研修（一般教育）	○	○	○	○	○
社内研修（専門＝物流）	× (OJT中心)	△ (輸送のみ)	△ (スタッフのみ)	△ (入社時のみ)	○
外部資源活用① (外部研修利用)	○	○	○	○	○
外部資源活用② (コンサルタント活用)	○	○	○	○	○

D社のように急成長して社内で講師となる人材が不足している場合は、外部資源を活用する効果があると思われる。

また、セミナーや講座は理論や概念などの知識を習得するものが多く、参加対象も荷主や物流事業者などあらゆる参加者を対象にしているため汎用的な内容であるが、社内研修により自社に不足しているものや自社にあったカリキュラムが実現できる。

以上の物流会社5社のヒアリング調査の発見事実から、物流会社が物流人材の育成を実施するためには、社内的一般教育、外部の講座を活用した基礎的な知識の習得、外部のコンサルタントを活用した実践的な研修を組み合わせた教育体系を構築することが有効であることが導き出される。

6. 今後の課題

今回は、食品メーカー系の物流子会社2社、運送業務中心の物流会社2社、人材派遣会社1社の合計5社に調査を行った。震災の影響で調査企業を増やせなかったことが残念であるが、今後は、調査の企業数を増やすとともに、対象企業の規模や業種、取扱商品など幅広く調査を実施したい。調査の項目については、E社でヒアリングしたような物流の人材育成の予算額、人材育成の効果についての調査も必要と思われる。

そして、今回は調査の対象外とした荷主企業、国際物流に携わる物流会社についても調査を行いたい。

また、今回調査を行った5社に対して、数年後、再度ヒアリングを行い、人材育成の成果について調査を行いたいと考えている。

【謝辞】

調査にご協力いただきました方々に厚く御礼申し上げます。

【参考文献】

アートデイズ『経営とロジスティクス』2008 Summer Vol.2、pp35-40

五関信之「物流・ロジスティクス分野における人材育成に関するアンケート調査結果（前・後篇）」

『ロジスティクス・レビュー』（第215号2011年3月3日、第216号2011年3月15日）

中野幹久「ロジスティクス部門の業務範囲とマネージャーのスキルに関する調査」『日本物流学会誌第14号』（2006年5月）、pp37-44

ライノス・パブリケーションズ『月刊ロジスティクス・ビジネス』2008年12月号、pp4-5、12-29

ライノス・パブリケーションズ『月刊ロジスティクス・ビジネス』2010年10月号、pp14-39

物流会社における物流人材育成の事例調査（浜崎章洋）

矢野裕児、野尻俊明、百合本茂、増田悦夫「産学連携によるロジスティクス人材育成プログラム構築について」『日本物流学会誌第19号』（2011年5月）、pp183-190

李起浩、三木楯彦「大学と企業における物流教育体系の研究」『大阪産業大学経営論集 第3巻第3号』（2002年6月）、pp175-195

中央職業能力開発協会のHP（2012年3月31日）（<http://www.javada.or.jp/bc/career/pdf/logi-op2-guideline.pdf>）