

## 特集解説

# サッポログループの次世代ロジスティクス人財育成

井上 剛\*

## Development of Next-Generation Human Resources for Logistics in the Sapporo Group

Takeshi INOUE

キーワード：ロジスティクス人財育成，社内大学，産学連携教育プログラム

### 1. はじめに

サッポログループ物流株式会社（以下、サッポログループ物流）は、サッポロビール株式会社やポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社など、サッポログループ各社の輸配送および保管荷役に関する物流管理業務全般を担っている（図1）[1]。グループ内の貨物に加え、飲料・食品物流で培ったスキルやノウハウを活用し、全国ネットワーク網やグループベースカーゴを活かして、サッポログループ以外の物流業務の受託拡大を積極的に進めている。

昨今の物流を取り巻く環境変化と働き方やライフスタイルの変化により、物流業務に求められる課題は高度化している。これらを改善・解決することの重要性が高まっており、サッポログループ物流では2017年に10年後を見据えたグループの目指すべき物流施策を「みらい物流」と称して策定した。策定時点と10年後のメーカー物流のリスクを予測し、その対応策として「標準化」「可視化」「シェアリング」をベースに、効率化、シ



図1 サッポロホールディングス株式会社本社

ステム支援、アライアンス強化をキーワードとしたロジスティクス改革を実行している。

ロジスティクス改革は物流部門単体では成し得ず、グループ全体で取り組むことが不可欠である。改革の実行に向けて、その担い手となる人財に着目し、グループ横断型でロジスティクス人財育成を行う社内大学「サッポロ ロジスティクス☆人づくり大学」（通称「ロジ大」）を2019年に開校し、これまでに104名の修了生を輩出している。本稿では、ロジ大開校の経緯とカリキュラムの概要、および産学連携による取り組みについて紹介する。

\* サッポログループ物流株式会社

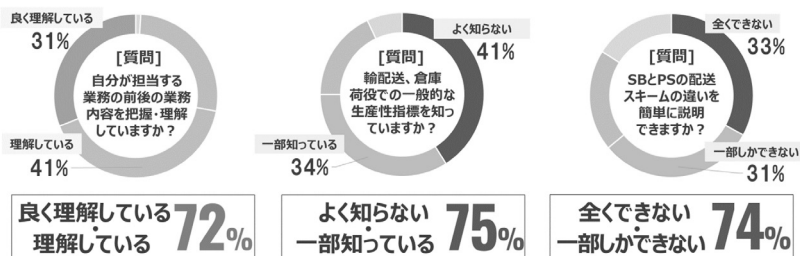
受付：2024年11月15日

## 人財課題（アンケート）

※2018年1月実施  
グループ内ロジ部門メンバー 回答率97%



### サッポログループ ロジスティクス部門 全員アンケート



Copyright, SAPORO GROUP LOGISTICS COMPANY LIMITED All right reserved.

図2 ロジスティクス部門全員アンケート結果（2018年）

## 「サッポロ ロジスティクス☆人づくり大学」目的と理念



目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>①ロジスティクスの全体を見渡せ、外部の環境を理解し、解決ソリューションを取り入れながら、ロジスティクスの課題を解決する人財を輩出する</li> <li>②様々なバリューチェーンを跨ぐ人財交流を通じ、横の繋がりを支援する。</li> <li>③ロジ大が、ロジスティクス部門の人財育成を通じたサッポログループの成長戦略を実現できる戦略実現のプラットフォームという位置づけである事がグループ内で認知され、持続的に安定的に運営されている状態を目指す。</li> </ul>
理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化を機会とし、その中から価値を作る事が出来る、ロジスティクスプロフェッショナルを育てる</li> </ul>
目指す人財像	<ul style="list-style-type: none"> <li>外とのネットワーク構築、他部門と協業で物流改革が推進できる人財。</li> <li>ロジスティクス課題を俯瞰的に捉え、組織を巻き込んで計画的に課題解決ができる人財</li> <li>周辺の社員に強い影響を与えられる強力なリーダーシップを発揮できる人財</li> <li>ロジスティクスに限らず柔軟にグループ会社の持つ課題解決に立ち向かえる人財</li> </ul>

図3 サッポロ ロジスティクス☆人づくり大学の目的と理念

## 2. サッポロ ロジスティクス☆人づくり大学

### 2.1 社内大学創設の背景

2018年頃、ロジスティクス部門の年齢構成は40歳以上かつ経験年数5年以上のメンバーが多く、グループの物流全般に精通した人財が揃っているように見えた。しかし、部門メンバーを対象にしたアンケートでは、自身の業務については理解しているものの、ロジスティクス全体を俯瞰的に見る視点が不足していることが明らかになった（図2）。

グループの他部門では、物流理解者が不足して

おり、物流業界全体の厳しい環境変化を自身の業務と結びつけて考える素地が構築できていなかった。最終的にロジスティクスを回すのは“人”であり、物流部門だけでは解決できない課題を解決するためには、物流コア人財の育成に加え、バリューチェーン各部門にロジスティクス知識を備えた理解者・協力者を育成し、グループ各社に配置することが必要である。こうした人財を輩出するための体系的な学びの場として、社内大学創設の検討が開始された。

## サプライチェーン上の ロジスティクス課題解決・加速化

～ロジ大を通じて実現したい事～

外を知る、自社物流の仕組みを知る、部門間の相互理解、  
ロジスティクスの課題解決、みらい視点を鑑みた当社のロジ戦略立案

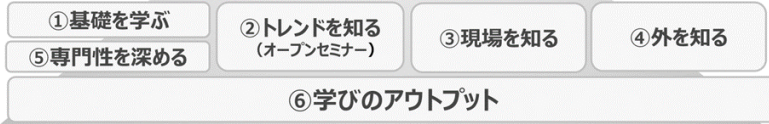


図 4 サッポロ ロジスティクス ☆ 人づくり大学の基本方針

## ロジ大第6期カリキュラム スケジュール概要

2024年	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
	要請生公募	開講式 (4月下旬)								修了式 (11月下旬)
基礎講座 (社内外講師)			基礎講座 (毎週火曜日 オンデマンド 7回+リアルタイム2回)							
フィールドワーク (社内外)			社内物流施設見学	最新物流施設見学				他社物流施設見学 + ディスカッション		
取組課題 (社外講師)	ケーススタディ				ケーススタディ (毎週火曜日 計4回)					
オープンセミナー		開講前特別セミナー		第2回セミナー			第3回セミナー			
産学コラボ企画					東京理科大学 セッション					
							グループワーク (毎週火曜日 計14回)		最終発表会	

図 5 第 6 期カリキュラムスケジュール概要

### 2.2 ロジ大開校までの経緯

社内大学創設の前段として、サッポログループ全体のロジスティクス人財育成の中期計画を策定し、計画に基づきロジ大の目的、理念、目指す人財像を定めた。社内での協議に加え、社外の専門機関からの協力を得て教育プログラムを完成させ、「楽しく受講できる、10年継続できる社内ロジスティクス大学」の構想を掲げ、2019年に「サッポロ ロジスティクス ☆ 人づくり大学」を開校した (図 3)。

### 2.3 基本方針とカリキュラム概要

ロジ大では4月下旬の開講から11月下旬の最終発表会・修了式までの約7か月間、「サプライチェーン上のロジスティクス課題解決およびその加速化」を基本方針として、多岐にわたるカリキュラムを設けている (図 4)。主なカリキュラムは以下の通りである (図 5)。

- 基礎講座：開講後すぐに物流の基礎知識をインプットするための講座を実施。オンデマンド受講が可能で、受講後のレポートをもとに講師と質疑を行う機会を設けている。
- オープンセミナー：著名な外部講師を招き、



図6 DAY1: 講師による講義の様様



図7 DAY1: グループディスカッションの様様

最新の事例やソリューションについて講話を行うセミナーを複数回実施。グループ全社員を対象とし、部門を超えてロジスティクスへの興味・関心を集める場としている。

- フィールドワーク：社内・社外の物流現場を見学し、現場社員と意見交換を行うことで、座学では学べない生の声を聞く機会を提供している。
- 最終発表会：受講生を少人数のグループに分け、中期視点での事業構造の改革・見直しにつながるテーマを設定し、グループワークを通じて討議を重ね、事業会社の社長や役員、幹部社員を招いてプレゼンテーションを実施する。発表された内容は単なる提言だけに終わらず、各事業部に展開し、実現に向け導入検討まで行っている。

### 3. 東京理科大学との産学連携

#### 3.1 産学連携セッションの概要

ロジ大の基本方針に定める「外を知る」ことの発展形として、東京理科大学との産学連携セッションを2022年の第4期より開始した。同大学の創域理工学研究科経営システム工学専攻で開講している大学院専門科目「サプライチェーンマネジメント特論」の授業の一部として、2回の日程に分けてセッションを実施している〔2〕。本セッションは「サプライチェーンマネジメント特論」

の講義において最終プログラムに相当するものであり、これまで座学において在庫管理や物流管理の理論を学んできた学生が、講義全体の締めとして受講するプログラムとなっている。

#### 3.2 DAY 1 座学（東京理科大学野田キャンパス）

サッポログループ物流の社員が講師として東京理科大学野田キャンパスを訪問し、90分の講義を行う。まず、グループのロジスティクスの全体像から、ビールの需給予測に関する説明、さらに疑似的に現場の実情を体感できる物流施設の動画紹介を実施する（図6）。その後、学生から動画を見て得た気づきをグループに分かれてディスカッションした上で、グループごとに発表を行う（図7）。これらは90分と限られた時間の中で実施されることになるが、サッポログループ物流社員との直接的な質疑、対話を通して企業の実務における課題や苦労を含めた生々しい実態を感じ取ってもらえる内容となっている。

#### 3.3 DAY 2 ディスカッション（サッポログループ恵比寿本社）

DAY 1での座学でビールメーカーにおけるロジスティクスの全体像を捉えた上で、実際に近い形で需給予測を体験する合同ディスカッションを開催する（図8）。東京理科大生とロジ大受講生の混成グループを作成し、サッポロビールSCM





図8 DAY2：合同ディスカッションの様様



図9 DAY2：ディスカッションの様様

部門メンバーが作成した設問について意見交換しながら答えを導き出し、グループごとに発表を行う(図9)。実施後のアンケートでは、学生から「理論的な部分は授業で学んできたが、実際の業務を行うには効率だけではなく、様々な視点で計画立案を行っていくことが重要であると理解できた」などの感想を受けている。またロジ大受講生からも「バイアスのかかっていない学生ならではの質問や意見から刺激を受け、バリューチェーン全体を俯瞰してとらえる目線を養う好機となった」といった声を受けており、双方にとって新たな気づきや学びを得られる好機となっている。

### 3.4 物流現場見学(サッポロビール千葉工場・京葉湾岸物流センター)

産学連携セッションが3年目を迎える本年からは、東京理科大生がサッポロビール千葉工場の物流施設を見学するワークを開始した。初回の座学で紹介した動画から仮説を立て、現場社員から説明を受けながら仮説検証を行い、より深くロジスティクスの実情を理解することを目的としている。物流施設における作業を直に体感したことで学生から率直な疑問や感想が寄せられ、サッポログループ物流としても現場改善のヒントを得ることにつながっている。

## 4. ま と め

本稿では、サッポログループにおける次世代ロジスティクス人財育成の取り組みと、産学連携セッションについて紹介した。いずれの取り組みも、受講生や学生が主体的に関与し、自ら学びを得ることを目指している。今後も東京理科大学との産学連携や他企業とのセッションの充実を図り、サッポログループの枠を超えて外向き志向でネットワークを構築し、ロジスティクス改革を推進できる人財の育成につなげていきたいと考える。

## 参 考 文 献

- [1] サッポログループ物流株式会社,  
<https://www.sapporo-gl.jp/> (2024年11月14日閲覧)
- [2] 東京理科大学「サプライチェーンマネジメント特論」シラバス,  
<https://class.admin.tus.ac.jp/slResult/2024/japanese/syllabusHtml/SyllabusHtml.2024.997D106.html> (2024年11月14日閲覧)

井 上 剛

サッポログループ物流株式会社ロジスティクスソリューション部長、1997年4月サッポロビール

入社。名古屋や大阪のロジスティクス管理部門を経験し、2003年から本社サプライチェーンマネジメント部勤務。以後、サッポログループ物流本社ロジスティクスソリューション部ソリューショ

ングループ部長、サッポロホールディングスグループロジスティクス部グループリーダー等を経て2020年から現職。