

物流現場における 今後の労働力活用のあり方

物流現場における労働力確保のあり方が急激に変化している。これまで物流現場では、季節変動や曜日波動などの繁閑需給調整のため、人材派遣を多く活用してきた。しかし、偽装請負問題の顕在化、昨年からの急速な景気減退の影響による「派遣切り」の問題、「日雇い派遣禁止」といった労働者派遣法の改正など、労働市場環境は一変している。いかに労働力を得て、活用していくか、大きな課題となっている。

物流業界に特化した人材コンサルティングを専門とするエスプールの栃本浩明氏から「物流現場における今後の労働力活用のあり方」について、また労務関係や請負事業・派遣事業の問題に詳しいみなどみらい法務事務所の菊一功氏から「物流業務における請負の現状と適正化に向けた考え方」について、ご寄稿いただいた。

物流現場における 今後の労働力活用のあり方

(株)エスプール
ヒューマン・リソース・フルフィルメント グループ コンサルタント

栃本 浩昭

Tochimoto Hiroaki



1. 物流業界をとりまく労働市場環境

昨今物流業界をとりまく労働市場環境は、日々めまぐるしく変化している。これまでは「いかに労働力を確保するか?」というのが、物流現場における課題だったが、これからは「いかに労働力を活用するか?」ということが求められ、現場の取り組み次第で、“勝ち組”と“負け組”の二極化が進むものと予測される。

では、これからの「物流現場のあるべき姿」とはいかなるものかを、今後の社会動向や法改正を踏まえながら、解説する。

最近よく「アルバイトが集まりすぎて困る…」という現場の声を聞く。想定以上の人数が集まりすぎて、収集がつかない状況となっているようだ。対応する現場がパンク状態になり、かつ応募にきてもらっても仕事を与えられないという現象が起きている。

一方では、世界経済もいつきの大不況から底が見えつつあり、景気の回復も早まるのではないかという観測もある。また中長期的な視点で考えると、今後は少子高齢化の影響により、“2050年には現在

の労働力が約2/3以下に減少する”とも言われている。従って、いずれまた「労働力の確保」が再度、物流現場における大きな課題となることを忘れてはいけな

さらには、労働法令の取り締まり強化により、コンプライアンス・内部統制が、物流現場における最大のリスク要因となっていくことは、間違いない。

また昨今は、企業と労働者の対立も熾烈をきわめており、ユニオンの支援活動も期間従業員や派遣労働者に広がってきており、企業の対応に社会的な注目が集まっている(図表1)。

従って、このような労働市場環境において、抜本的な労働力活用戦略の見直しが物流会社に求められているといえる。

2. 物流現場における課題

それでは今後、物流現場では、具体的にどのような取り組みを進めていく必要があるだろうか?

今後の社会動向、法改正などを踏まえると、図表2に示した事項が物流現場における最大の課題であり、なおかつ他現場との最大の“差別化要因”となっていくと思われる。

「超売り手市場」→「ヒトあまり市場」へ

- ・応募者が殺到し、対応業務負荷が著しく上昇 → 集まりすぎ！
- ・仕事に就けないスタッフからのクレームが多発

労働法令の取り締まり強化

- ・相次ぐ企業の労務コンプライアンス違反
- ・労働局が取り締まり指導強化を明言 → 京都、川崎南etc

労働争議が頻発

- ・大手派遣会社の廃業や景気減退により、大量の失業者が発生
- ・ユニオンの支援が活発化 → 非正規雇用労働者の提訴が頻発

図表1 物流業界をとりまく労働市場環境

労働力の需給調整

- ・人材派遣にかわる代替労働力の確保
- ・需給調整の自社化に必要なインフラの整備

人材育成

- ・カギをにぎる非正規雇用労働者の育成
- ・現場収益に直結する人材の定着化

労務コンプライアンス

- ・相次ぐ不祥事、労働規制・取り締まりの強化
- ・求められる企業としての社会的責任

図表2 物流現場における課題

(1) 労働力の需給調整

①人材派遣にかわる代替労働力の確保

これまで規制緩和の方向にあった人材派遣だが、今後規制強化に向かっていく可能性がきわめて高いといわれている。「派遣抵触日」に対する取り締まり強化、「日雇い派遣禁止」をはじめとした労働者派遣法の改正などにより、物流現場における人材派遣活用のあり方が根本から覆ろうとしている。また今後の政局の行方次第では、物流現場から人材派遣がなくなる可能性すらある。

さらに、人材派遣事業者への許可基準の厳格化が、この10月から適用されることになり、社会保険の適正加入と資産要件の引き上げによって、約4割

の派遣会社が派遣許可基準を満たさないとの試算結果が、厚生労働省から出されている。

結果、労働者派遣事業の免許をもたずに人材供給を行う違法業者が横行し、偽装派遣と指摘され、物流現場も責任を負わされることが懸念される。

従って、これまではリスクヘッジのため、物流会社は多くの派遣会社と広く浅く付き合っていたが、今後は、「信頼できる人材サービス会社の選定」と「パートナーシップの構築」がきわめて重要になるといえる。

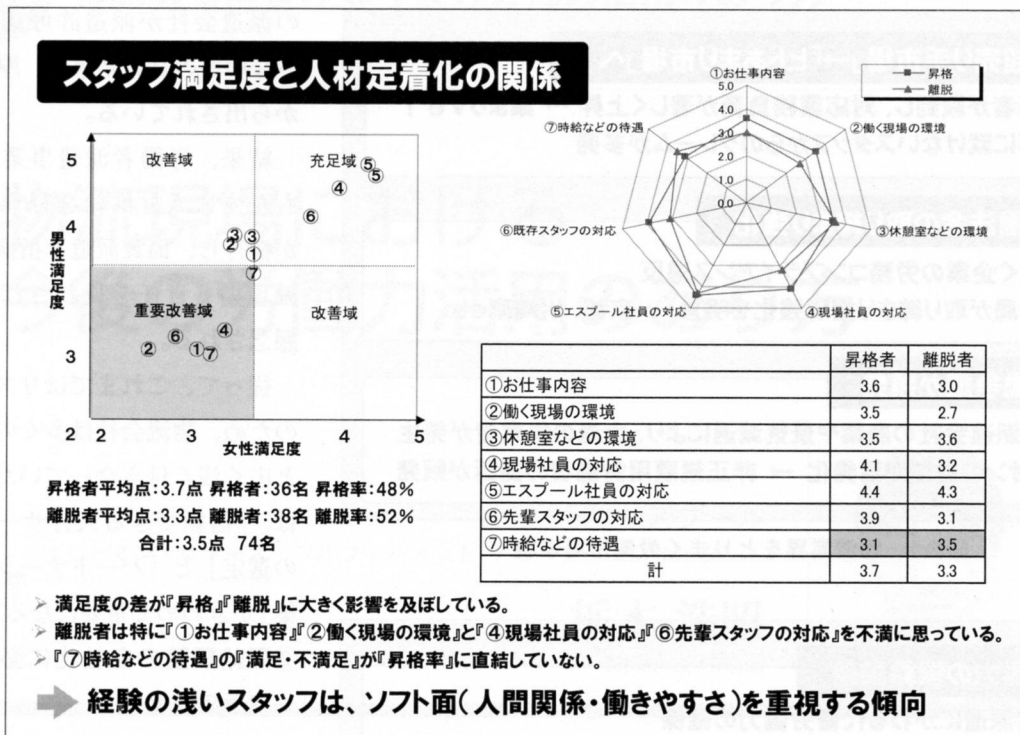
②需給調整の自社化に必要なインフラの整備

これまで物流現場における人材派遣の最大の価値とは、「業務繁閑の需給調整機能」にあった。しかし、「派遣抵触日」や「日雇い派遣禁止」により、今後は自社で業務繁閑に応じた需給調整を行っていかねばならなくなる。これまでは電話1本で、派遣会社が人材の手配から給与の支払いまですべて行ってくれたが、今後これらの業務を自分たちで行った場合、現場にかかる負荷は

これまでとは比較にならない。すでに人材派遣から、自社アルバイトへの直接雇用へ切り替えを進めている物流会社も徐々に増えてきている。つまり派遣会社が行っていた需給調整機能を自社内に持とうという動きである。

しかし、ほとんどの物流会社が、この繁閑需給調整の壁にぶつかっているのが現実である。1日単位の業務繁閑に応じたシフト管理ができず、余剰労働力が発生し、結果として人材派遣を活用していたときよりも、荷役人件費が膨らんでいるという悩ましいジレンマに陥っている。

また余剰となっている自社社員をどうにか活用したいという思惑も、裏目に出ているともいえる。



図表3 アンケート結果分析

あらゆる物流現場のあらゆる人材の課題に対し、人材会社が蓄積してきたノウハウは並々ならぬものがあり、物流会社が一朝一夕で築き上げられるものではない。

従って、これまで人材派遣会社が培ってきた「雇用管理ノウハウとシステム」をどのようにして自社内に取り込んでいくかということが、成否の分かれ目であるといえる。

(2) 人材育成

①カギをにぎる非正規雇用労働者の育成

これまで物流現場における人材育成は、正社員や管理職を対象とするものがほとんどだった。アルバイトや派遣労働者は、せつかく教育・育成に時間をかけても、すぐに辞めてしまい、結局は徒労に終わることが多いことも要因である。しかし、今後は人材の流動化に歯止めがかかることが予測される。以前は、現場を転々とする働き方自体が、さも社会の流れかのような風潮だったが、今後は「自分の価値観にあう現場で、しっかりとキャリアを重ねていく」という本来あるべき働き方に、労働者の意識が変化していくものと思われる。

従って、物流現場における労働力の大きな担い手である「非正規雇用労働者の育成をどのように行っていくか？」が、物流現場の大きな課題となり、その取り組みの差が、現場収益や物流品質に直結してくるといっても過言ではない。

②現場収益に直結する人材の定着化

物流現場において、業務の習熟度は経験によるものが大きいといわれる。経験の浅い作業員とベテランでは、生産性に何倍もの差があるのは、どの現場でも共通して言えることである。

では、生産性に大きな影響をあたえる人材の定着化を図るために、具体的にどのような取り組みをしていけばよいのだろうか。

以前、ある物流現場において「スタッフ満足度が人材の定着化に、どのような影響を及ぼすか？」を実施調査した(図表3)。

レギュラースタッフに昇格したスタッフと、離脱したスタッフの満足度に大きな差があることがわかる。また意外なことに「⑦時給などの待遇」だけ、満足度の数値が人材の定着化に比例していない結果となっている。これは、「本当はもっと給与がもらいたいけど…」と思いつつも、他の重要指標に満足

しているため、定着につながっていることをあらわしている。

すなわち「給与条件の満足度」を高めることが、経験の浅いスタッフにはあまり効果がないことが見てとれる。むしろ、一緒に働く仲間との関係や、現場の働きやすさなどのソフト面を重視する傾向が強いことを如実にあらわしている。

物流現場などの労働集約型産業においては、人材マネジメントのコツがある。

まずは、スタッフ同士の横のつながりや一体感を高めることにより、現場のロイヤリティを高めることが最も効果的である。ヒトは誰でも、“自分と同じ価値観を共有できる組織に属したい”という気持ち、いわゆる「帰属欲求」をもっている。

QC活動の最大の意義は、現場改善活動そのものよりも、現場への帰属意識を高めることにあっても過言ではない。また改善事例発表会などにより、みんなに認められたいという「認知欲求」を高めたり、慰労会・パーベキュー大会など、仕事を離れたプライベートなつながりを強めていくことにより、組織への帰属意識も高まっていく。

また、キャリアパス制度により、将来の自分の姿をイメージさせたり、目標管理制度により、期待さ

れている役割の明確化と達成度合いの確認をしたりして、個々人と膝を交えて、しっかりと意思の疎通を図ることも、きわめて重要である。

(3) 労務コンプライアンス

①相次ぐ不祥事、労働規制・取り締まりの強化

昨今、企業の労務コンプライアンス違反がテレビや新聞などをにぎわしている。また各地の労働局も物流現場における監督指導強化を明言しており、今後さらに労務コンプライアンス違反を指摘されるケースが増加していくことが予想される。

また最近では責任の矛先が、荷主や元請業者とといった川上にあがっていく傾向がみられ、まさに「企業としての社会的責任が求められる時代」になりつつあるといえる。

スクエアホイールという風刺画があるが、これがまさに物流会社の一般的な現状をあらわしている(図表4)。本来であれば、同じ方向に向かって助け合っていかなければならないにもかかわらず、双方で責任を押しつけあっている状況である。また以前は丸かったタイヤも環境変化によって、四角いタイヤになっているのに、従来のやり方に固執してしまっている…。さらに、課題を解決するための丸い

タイヤを自社内に持っているにもかかわらず、気付いていない…。

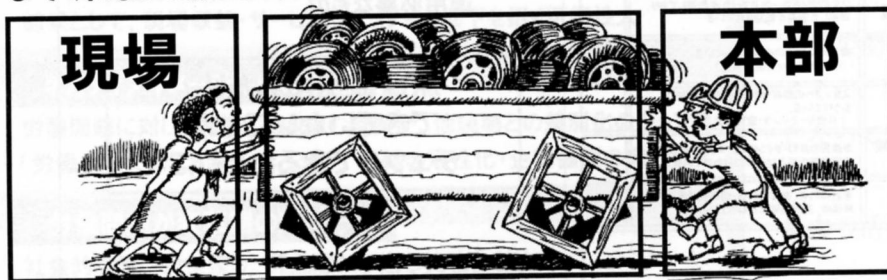
こういった本部と現場の温度差が「コンプライアンス違反」や「深刻な労働問題」をいつ引き起こしてもおかしくない状況につながっていく。

また、労働局も責任の所在を物流現場へ目を向けており、現場における労働実態をかなり

本部と現場の温度差

日々の業務に追われて管理もできないのに、本部は何もサポートしてくれないと思っている

非正規雇用労働力の管理は現場の仕事で、あまりかわりたくないと思っている



社会動向・法改正など、とりまく環境の変化に対応できていない

図表4 物流会社の一般的な現状

的確につかんでいるといえる。個々の現場がつたない知識で付け焼刃的な対応をすることは、かえって危険であるのは間違いない。

今後さらに労働問題が複雑化し、専門性の高い対応が必要とされることを考えると、適切な対策を講じるべき全社的な役割が求められる。

すでに物流会社によっては、人事部ないしは総務部内に専門部署を設置し、対策を講じ始めているケースも徐々に広がってきている。荷主企業、またはグループ内からのコンプライアンスへの要望が高まっていることが背景としてあげられる。

②求められる企業としての社会的責任

この半年間で、労働者の意識に大きな変化があったといえる。企業の容赦ない「派遣切り」により、「会社は守ってくれない、自分の身を守れるのは自分だけ！」ということを感じたはずである。また彼らを支えるユニオンやマスメディアの後押しも大きかった。

今後は、労働者の矛先が社会的信用力のある荷主や元請業者に向かうことが予測され、企業はあらたな対策を迫られることになる。企業としての社会的な責任や、監視体制の甘さを指摘され、甚大な被害

につながる危険性もある。

従って、もし万が一、労務コンプライアンス違反が起きてしまった場合、取り返しつかない社会的責任を負うことを、荷主・物流会社が再度しっかりと認識する必要がある。

3. 今後の労働力活用の方向性

(1) 非正規雇用労働力 活用戦略の見直し

いま物流現場における労働力活用のあり方を見つめなおす転機を迎えている。これまでのやり方が否定され、なおかつ物流現場に求められる課題は、次第に専門性が高まっている。今後、物流業界の労働市場環境は、これまで以上に目まぐるしく変化することが予測される。

従って、「非正規雇用労働力活用」について、社会動向や法改正に迅速に対応できる中長期的なビジョンが必要であるといえる。

(2) アウトソーシング活用の適正化・可視化

また業務請負・人材派遣などのアウトソーシ

派遣取引チェックシート			
チェック項目		○×	
社内	派遣先責任者	労働関係法令に関する知識を有する者、人事・労務管理等について専門的な知識や相当期間の経験のある者を選定している	
	派遣先管理台帳	労働者の派遣経歴に関して適正な気配り管理を行うため、派遣先管理台帳を作成・保存している	
	安全衛生	安全衛生教育を適切に行っている。また派遣元事業主に対し、情報を積極的に提供を行っている	
	派遣抵触日	派遣抵触日に対する正しい知識を習得しており、厚生労働省の通告に沿った適正な対応がなされている	
派遣会社	派遣元責任者	派遣元責任者は事業所に常駐している（名ばかり派遣元責任者となっていない）	
	個人情報管理	プライバシーマーク(Pマーク)を取得しており、準拠した運用が徹底されている	
	現場巡回	定期的に現場の巡回を行っている（週1回以上or管理者常駐）	
共通	教育・研修	スタッフへの教育・研修の機会を定期的にもうけている。（月例ミーティング・定期面談）	
	社会保険・労災保険適正加入	派遣先のカドラインにもとづき、社会保険・労災保険の加入は適正に行われている	
	派遣契約書	派遣契約書(基本契約書・個別契約書)の締結は、随時適切に行われている	
【備考】			
◆事業所() ◆チェック日 平成 年 月 日			
◆派遣会社() ◆チェック者()			

【社内】①～④項目
・ 社内で運用が必要なもの

【派遣会社】⑤～⑧項目
・ 派遣会社で運用が必要なもの
・ 派遣会社との取引選定ガイドライン（コンプライアンス、サービスクオリティ）

【共通】⑨～⑩項目
・ 自社および派遣会社の双方が運用必要なもの

派遣取引にあたり、できていないことがチェックできるとともに

↓

具体的にやらなければいけないことが明確になる

図表5 派遣取引チェックシート

グの活用戦略についても見直しを迫られることになる。労務コンプライアンスの問題も含め、アウトソーシングにより企業が抱えるリスクは、これまでとは比較にならないほど大きなものとなる。協力会社・下請会社のコンプライアンス違反が、きわめて深刻な事件へと発展する恐れさえある。

さらにアウトソーシングにより、業務がブラックボックス化してしまい、自社に蓄えるべきノウハウが外部へ流出してしまうという懸念もある。

アウトソーシング成功のポイントは、「いかに現場で働くすべてのヒトたちに対し、会社のビジョンを共有・浸透させられるか？」にかかっている。併せて、アウトソーシング活用において、“社内ガイドラインの策定”と、“運用状況のチェック体制”の確立が、アウトソーシングの適正化・可視化には必要不可欠である。

適正化・可視化の一例として、「派遣取引チェックシート」の活用をご案内する（図表5）。

人材派遣を活用する現場において、何をしなければならぬか、とくに重要だと思われるポイントを10項目にまとめている。このツールでの定期的なチェックにより、「できていないこと」を確認するのはもとより、「何をやらなければならないか？」という具体的な行動へとつながっていく。

(3) 物流会社 優勝劣敗のカギ

人材派遣会社から人材の供給がなくなり、自分た

ちで労働力を調達していかなければならなくなった場合、労働者からの悪評の高いブラック現場と、評判の良いエクセレント現場とに二極化される。

これまでは人材派遣会社が潤滑油となって、スタッフのケアを行ってきたが、それらを自分たちでマメに行っていく必要がある。

一方で、これらの課題に対し、真摯に取り組む企業にとっては、一転して他現場との最大の差別化のチャンスであるといえる（図表6）。

(4) まとめ

世界的大不況といわれるなか、過去最高の営業利益を計上している企業がある。そういった企業に共通して言えることは、「マーケットに認められるオリジナリティの高いサービス・商品を提供している」ということがあげられる。

今後、「日雇い派遣禁止」などの影響もあり、これまで物流業務を自社運営していた企業が、外部委託に切り替えることが予測されており、物流マーケット自体が変革期を迎えるとも言われている。そのような環境下において、物流業者に求められるものは、単なる価格面での競争だけでなく、いかに荷主の企業理念を具現化させられるアウトソーサーであるかということにかかってくる。

これまでの物流会社には“安い賃金で労働者をこきつかっている”というネガティブな社会的イメージがあったが、今後は労働者との“共存共栄”を目指すことが物流会社に求められる。当たり前のことだが、ことカオスと化している物流業界においては、これらの課題に対し、いち早く真摯に取り組む企業姿勢やブランドイメージの確立こそが、物流会社にとって最大の強みとなっていくものと思われる。

まさに“物流業界変革のカギ”が“労働力の活用”にあるといえよう。

川

「勝ち組」と「負け組」で明暗

- ・ブラック現場は、慢性的な人手不足に陥る
- ・結果として、現場収益・サービス品質の低下を招く可能性大

ネガティブイメージからの脱却

- ・労働問題に対し、真摯に取り組む姿勢が、他現場との差別化のチャンス
- ・「労働者を大切にす」イメージが、組織の活性化・企業価値の向上に！

労働問題が変革期のトリガー

- ・社会的な信用が失墜し、荷主離れが進む物流会社も・・・
- ・「日雇い派遣禁止」により、荷主が自社運営から外部委託へ切替も・・・

図表6 物流会社 優勝劣敗のカギ