
物流施設における労働力調査

調査報告書

平成21年3月

国土交通省政策統括官付参事官（物流施設）室

物流施設における労働力調査（要旨）

1. 調査の概要

- ・ 物流施設を取り巻く環境は大きく変化しており、とりわけ物流施設内での作業が多様化してきている。一方で、人口のさらなる減少が見込まれる中、優良な労働力の確保が大きな課題となっている。
- ・ これらを踏まえ、本調査では労働力に関する現状について、国等が実施する統計調査データにより実態の把握を行った。さらに物流施設における労働力確保の課題を洗い出し、今後必要だと考えられる方策について、実際に行われている事例等を参考にして整理した。

2. 物流施設の労働力に関する現状

(1) 労働人口と労働力の過不足状況

- ・ 生産年齢層である15～64歳の人口は、2005年から2055年までの50年で84百万人から46百万人と半数近くまで減少する見込みである。(p. 2)
- ・ 2008年の前半までは慢性的な労働力不足であった。労働力不足を表すD.I.値（「労働力不足割合(%)」－「労働力過剰割合(%)」)は、2004年2月と2008年5月を比較すると、全産業は8ポイントから24ポイントとわずか4年で3倍に、倉庫業を含む運輸業は31ポイントから47ポイントと常に高い値で推移している。(p. 6～7)
- ・ しかし、2008年後半から始まった世界同時不況の影響により、2009年2月には全産業で労働力は不足超過から一気に過剰超過に転じることが分かった。倉庫業を含む運輸業のD.I.値は正社員等従業員が1ポイント、パートタイム従業員が2ポイントと依然として不足超過ではあるが、臨時従業員はマイナス2ポイントと過剰超過となり、労働力不足は大きく解消されている。(p. 8)

(2) 労働力の現状

- ・ 労働力の年齢構成は、若年層の割合が減り高年層が増えていく傾向にある。2001年の時点では、20代以下の若年層の割合は産業全体が27%、倉庫業が28%であるが、2030年には産業全体が20%、倉庫業が15%まで減少する見込みである。一方で50代以上の高年層の割合は増えており、2001年は産業全体が26%、倉庫業は25%であるが、2030年には産業全体が32%、倉庫業が35%まで増加する見込みである。(p. 9～10)
- ・ 倉庫業の労働力については以下の特徴がある。
 - 平均年齢
倉庫業労働者の2007年の平均年齢は41.6歳で、2001年と比較すると2.1歳上昇している。2004年以降、倉庫業は産業全体の平均年齢を上回っている。(p. 11)
 - 性別構成
倉庫業は産業全体と比較して男性の割合が多いが、徐々に女性の割合も増えてきている。2007年は男性が73%、女性が27%で、「3.7人に1人が女性」となっている。(p. 12)
 - 労働時間
所定内実労働時間は、2001年から2007年までの7年間、産業全体が165～167

時間、倉庫業が166～170時間、超過実労働時間は産業全体が13～14時間、倉庫業が17～21時間の幅で変動している。各年において所定内・超過時間ともに倉庫業が産業全体を上回っている。(p.13)

➤ 賃金

倉庫業労働者の2007年の現金給与額の平均は30万6千円で、2001年と比較すると2万6千円減少している。2005年以降、倉庫業は産業全体を大きく下回っており、これは賞与等についても同様の傾向となっている。(p.14)

・ 倉庫業の雇用形態ごとの平均従業員数については以下の特徴がある。

- 常用従業員が最も多く全体の56～60%と6割弱を占め、次いで下請従業員が36～40%と4割弱、残りの2～3%が臨時従業員となっている。(p.15)
- 普通倉庫¹の2006年の常用従業員は55.1人で、他の倉庫(冷蔵倉庫、サイロ倉庫、鉄鋼倉庫、木材倉庫)と比較して最も多い。臨時従業員も他の倉庫より多く3.2人、下請従業員は30.6人となっている。(p.16～18)
- 冷蔵倉庫の2006年の常用従業員は42.5人、臨時従業員は0.9人となっている。下請従業員は38.1人で、他の倉庫(普通倉庫¹、サイロ倉庫、鉄鋼倉庫、木材倉庫)と比較して最も多い。(p.16～18)
- 倉庫の所管面積が小さくなるほど常用従業員の割合は増える。大規模倉庫の常用従業員の割合は52.3%だが、小規模倉庫は96.8%と9割以上を占めている。(p.19～21)

3. 労働力確保の課題と対策

(1) 労働力確保の課題

- ・ 2005年に公表された「物流業における労働力問題に関する調査」では、倉庫業56社のうち7社(12.5%)が「労働力の構成や過不足に問題がある」と回答している。(p.29)
- ・ 同調査では倉庫業の場合、現状では「若年労働力の確保」、今後は「質の高い労働力の確保」が最も問題になると考えられている。(p.29～30)

(2) 労働力確保の対策

- ・ 労働力不足を解消するためには、新たに人材を獲得すること、獲得した人材を育成すること、そしてなるべく長く勤めてもらうような取り組みが必要である。(p.32)
- ・ 具体的には以下のような方策が効果的だと考えられる。(p.33～38)
 - 業界への関心喚起→社会科見学の実施
事例) 実際に物流の現場に触れてもらうことで業界への関心を高めてもらう事を目的に、小学生から高校生の学生を対象に全国72の物流施設で見学を実施。
 - 若手人材の確保→インターンシップの実施、企業説明会の実施
事例) インターンシップ制度を導入し大学生に倉庫での検品や検針などを体験させている。
 - 労働環境の改善→明るい照明の設置、コンビニの併設、快適な温度管理など
事例) 建物内の照明を明るくし、コンビニや休憩所など広々としたスペースを確保。シャワー室や浴室、海を望めるレストランなどの設置例も。また夏場の構内温度を3℃程度下げる取り組み事例もある。
 - 福利厚生充実→託児所・保育所の設置、社内販売の実施

- 作業の効率化→動線・レイアウトの工夫と改善、自動化・省力化機器の導入
事例) 人員の適正配置の厳格化や倉庫内作業管理システムや自動ソーターの導入などで生産性の向上を図ったり、「誰でもできる庫内作業」を実現。
- 作業量の変動への対応→作業量に応じた配置、人材派遣会社の利用
事例) パートタイマーを3～4時間単位で雇用し、作業量に合わせて適宜人員調整を行っている。
- モチベーションの向上→研修・教育の実施、表彰・昇進制度の導入
事例) 新入社員へ1週間余りの研修を実施するとともに、管理職への昇級の際には試験・論文・面接・研修を実施する。改善事例発表会を開催し表彰を行っている。
- 多様な層の活用→女性・高齢者・フリーター・在日外国人の雇用、熟練社員のシニア社員としての再雇用

¹ 1～3類倉庫及び野積倉庫に限る。

目 次

第1章	調査目的	1
第2章	物流施設の労働力に関する現状	2
2-1	労働人口	2
2-2	労働者数	3
2-3	労働力の過不足状況	6
2-4	労働力の現状	9
2-5	地域的特性	25
第3章	労働力確保の課題と対策	29
3-1	労働力確保の課題	29
3-2	労働力確保の対策	32
資料編		39
1.	人材確保に向けた取り組み	39
2.	ヒアリング調査	45

第1章 調査目的

営業倉庫を中核とする我が国の物流施設は、物流の基盤として我が国の産業経済の発展と国民生活の安定に必要不可欠なものである。

また、近年、荷主の保管・輸配送・流通加工等物流をアウトソーシングするニーズの高まり等により、物流を一括して受託する3PL事業が広がりを見せつつある。これに伴い、物流施設においては、従来の保管機能に加え、クロスドッキング、製造日ラベルの貼付などといった流通加工、最新のマテハン機器を使用したユーザー毎の仕分け、出荷日や出荷先といった貨物情報の管理などサービス・機能の多様化が進み、物流施設の集約化、流通加工スペースの拡大、大型トラック用のバースの増設などの施設機能の高度化と物流施設の効率化・大型化が進展している。

このように我が国の物流施設を取り巻く環境は大きく変化しており、とりわけ物流施設内での作業内容が多様化してきている。一方で、人口のさらなる減少が見込まれる中、優良な労働力の確保が大きな課題となってくる。

よって本調査では、物流施設における若年層の雇用状況やパート従業員の確保等について、統計調査データ及びヒアリング調査により実態の把握を行う。さらに、それらの結果を踏まえて今後の課題を明らかにするとともに、どのような取り組みが人材確保に効果があるか、検討を行う。

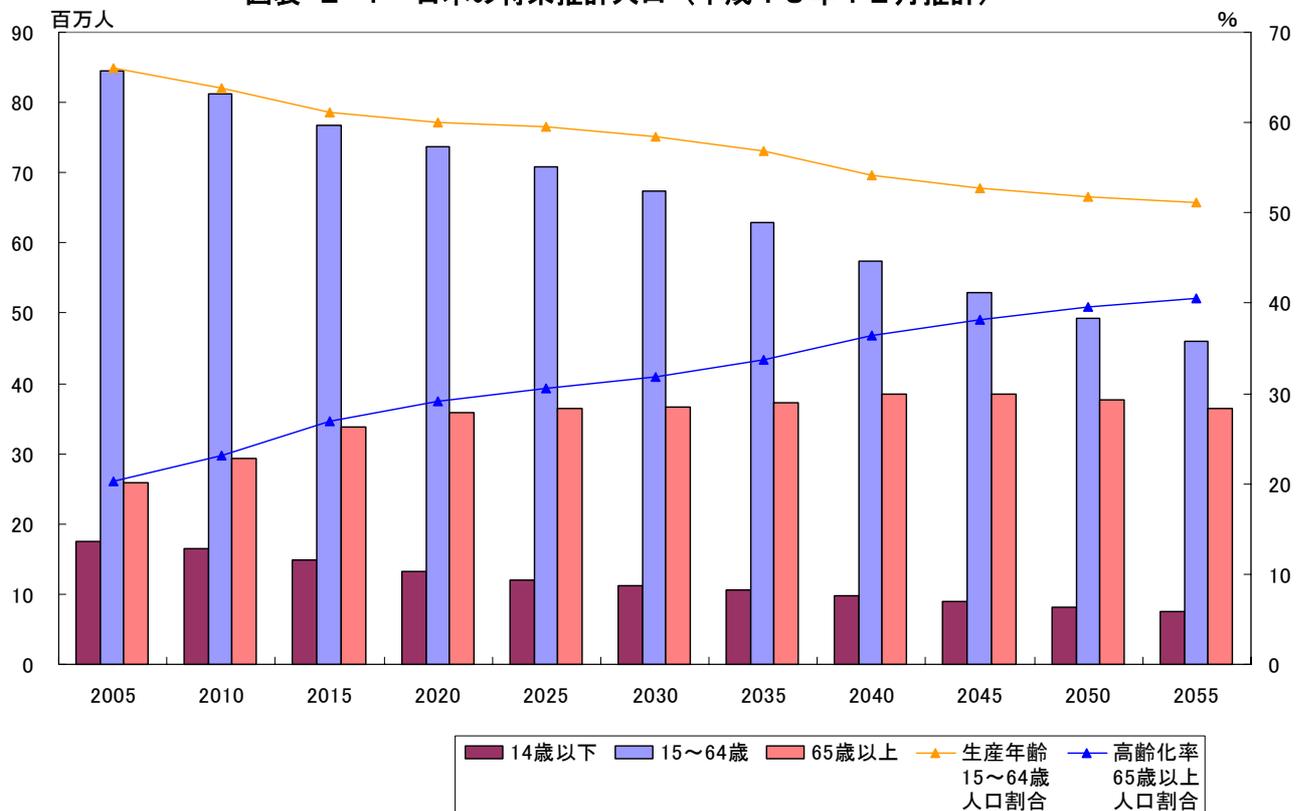
第2章 物流施設の労働力に関する現状

2-1 労働人口

日本の人口は2004年の1億27百万人をピークとして減少に転じ、少子高齢化が急速に進行している。国立社会保障・人口問題研究所が公表した「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の出生中位推計によると、総人口は2030年の1億15百万人を経て、2046年には1億人を割って99百万人となり、2055年には89百万人になると見込まれている。

このうち、生産年齢層である15～64歳の人口を見ると、2005年から2055年までの50年で84百万人から46百万人と半数近くまで減少する。全体に占める割合も50年で66%から51%と15%減少する見込みである。このように労働人口が激減することから、優良な労働力の確保はあらゆる企業にとって課題となり、何らかの対策を講じることが必要となる。

図表 2-1 日本の将来推計人口（平成18年12月推計）



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」
出生中位（死亡中位）推計よりFRI作成

2-2 労働者数

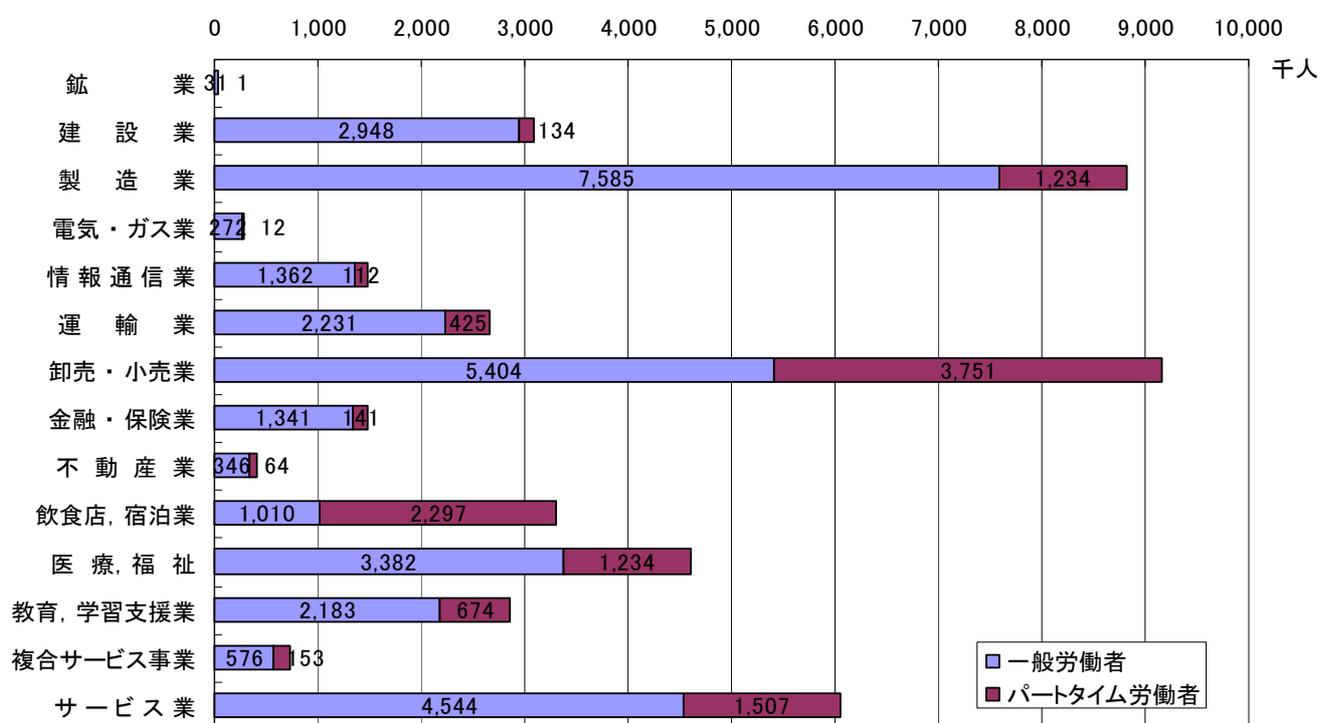
図表 2-2は2008年の産業別の一般労働者数とパートタイム労働者数²を示している。

労働者総数が最も多いのは卸売・小売業で9,155千人となっている。パートタイム労働者数も卸売・小売業が最も多く3,751千人で、全体の41%を占めている。次いで製造業が8,819千人、サービス業が6,051千人となっている。飲食店、宿泊業は全業種の中で唯一、パートタイム労働者の割合が一般労働者を上回っており、全体の69%を占めている。

運輸業³の労働者総数は14業種中8番目の2,656千人で、内訳は一般労働者数が2,231千人(84%)、パートタイム労働者数が425千人(16%)となっている。

図表 2-2 産業別労働者総数

2008年



(出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

² 一般労働者：常用労働者のうち次のパートタイム労働者以外の者

パートタイム労働者：常用労働者のうち

- ・ 1日の所定労働時間が一般の労働者より短い者
- ・ 1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも短い者のいずれかに該当する者

³ 運輸業には「鉄道業」「道路旅客運送業」「道路貨物運送業」「水運業」「航空運輸業」「倉庫業」「運輸に附帯するサービス業」が含まれている。

図表 2-3 は労働者総数の前年比、及び、一般労働者数・パートタイム労働者数それぞれの前年比を示している。

労働者総数の前年比は、産業全体では1.5%増で5年連続増加しており、このうち一般労働者は1.5%増、パートタイム労働者は1.5%増となっている。電気・ガス業のみ労働者総数が減少しており、前年比0.9%減となっている。

運輸業の労働者総数は前年比0.4%増であるが、一般労働者については減少しており前年比1.2%減、パートタイム労働者は増加しており前年比9.9%増となっている。

図表 2-3 労働者総数前年比
2008年

	労働者総数	
	一般労働者	パートタイム労働者
調査産業計	1.5	1.5
鉱業	0.3	-0.3
建設業	0.5	0.8
製造業	0.9	1.0
電気・ガス業	-0.9	-0.9
情報通信業	2.2	3.3
運輸業	0.4	-1.2
卸売・小売業	0.3	1.9
金融・保険業	4.2	4.2
不動産業	2.2	2.4
飲食店、宿泊業	2.6	0.2
医療、福祉	2.8	1.2
教育、学習支援業	3.6	2.1
複合サービス事業	5.1	9.9
サービス業	1.8	2.0

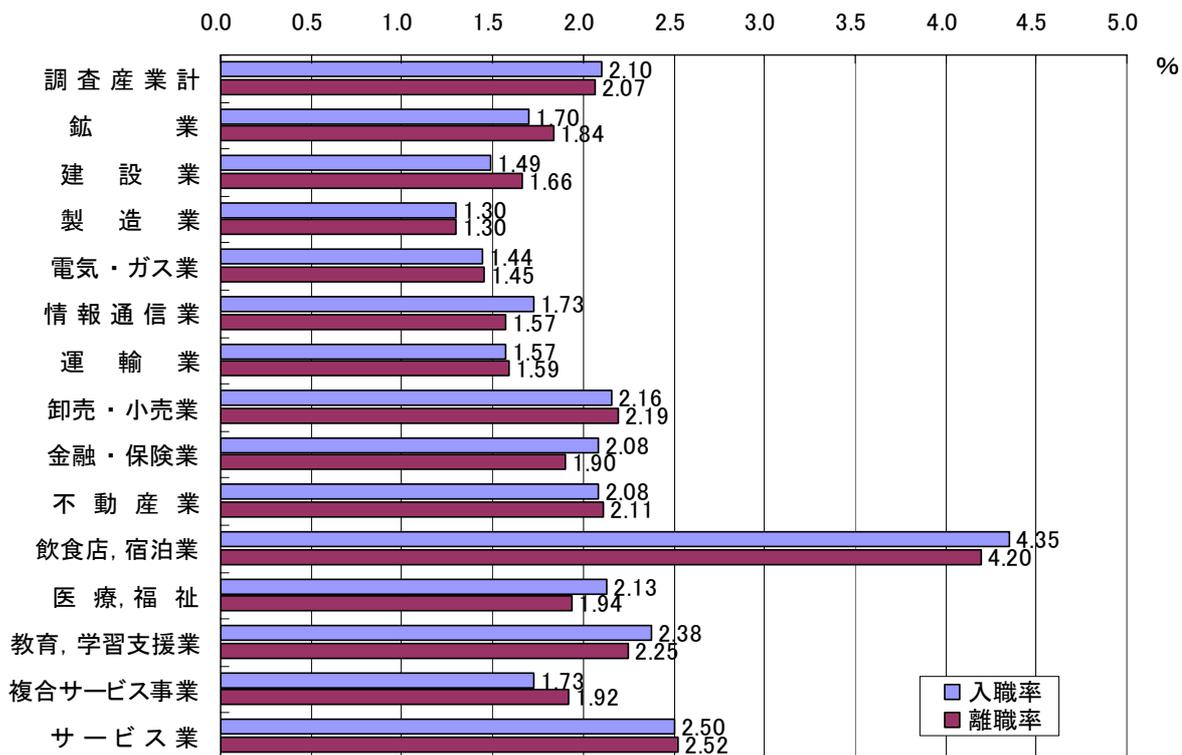
(出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

図表 2-4は2008年の産業別労働者の入職率と離職率⁴を示している。

産業全体ではそれぞれ2.1%（前年差0.08ポイント減）、2.07%（前年差0.03ポイント減）となっている。パートタイム労働者が多い飲食店、宿泊業は入職率・離職率も他の産業と比べて圧倒的に多くなっている。運輸業は入職率が1.57%（前年差0.03ポイント減）、離職率が1.59%（前年差0.01ポイント増）と、離職率の方が若干高くなっている。

図表 2-4 産業別労働者入職率・離職率

2008年



(出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

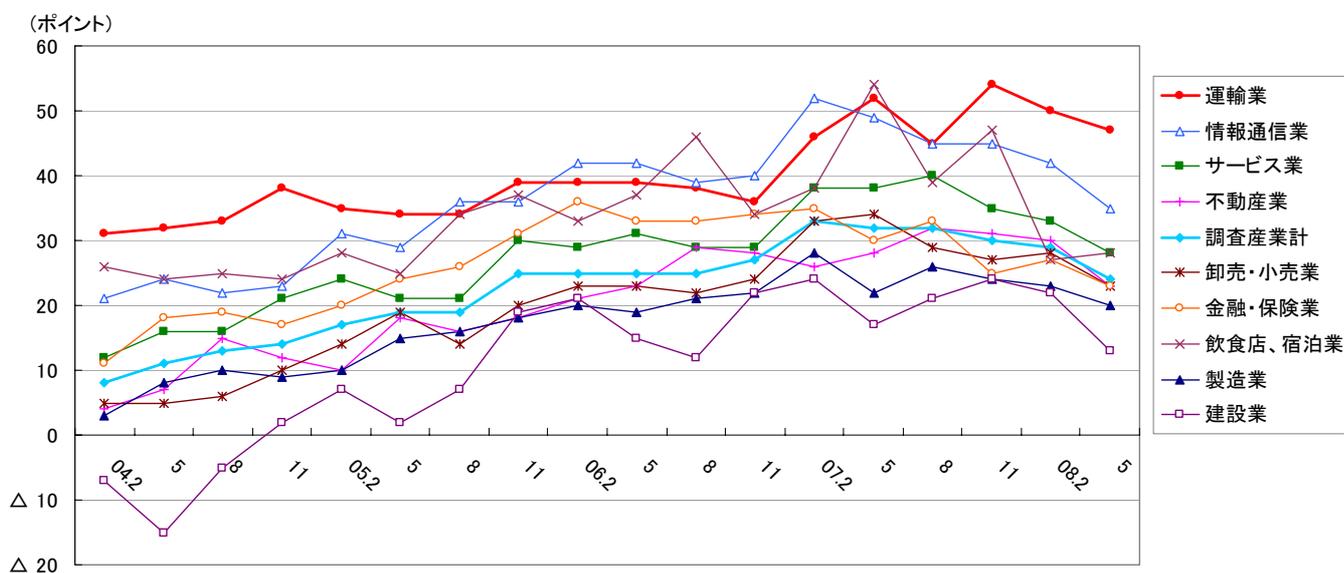
⁴ 入職（離職）率とは、前月末労働者総数に対する月間の入職（離職）者の割合（%）を示す。

2-3 労働力の過不足状況

労働力不足は既に産業界で顕在化している。2004年から2008年にかけては、いずれの産業においても労働力不足を表すD.I.値（「労働力不足割合（％）」－「労働力過剰割合（％）」）は右肩上がりの傾向にある。

2004年2月以降、全産業（調査産業計）のD.I.値は全てプラスポイント（不足超過）となっており、慢性的な労働力不足がうかがえる。中でも運輸業⁵は他の産業と比べて不足度が高く、労働力不足の深刻化が進んでいる。2004年2月と2008年5月のD.I.値を見ると、全産業は8ポイントから24ポイントとわずか4年で3倍に、運輸業は31ポイントから47ポイントと常に高い値で推移していることが分かる。

図表 2-5 労働力の過不足状況 (D.I. 値)

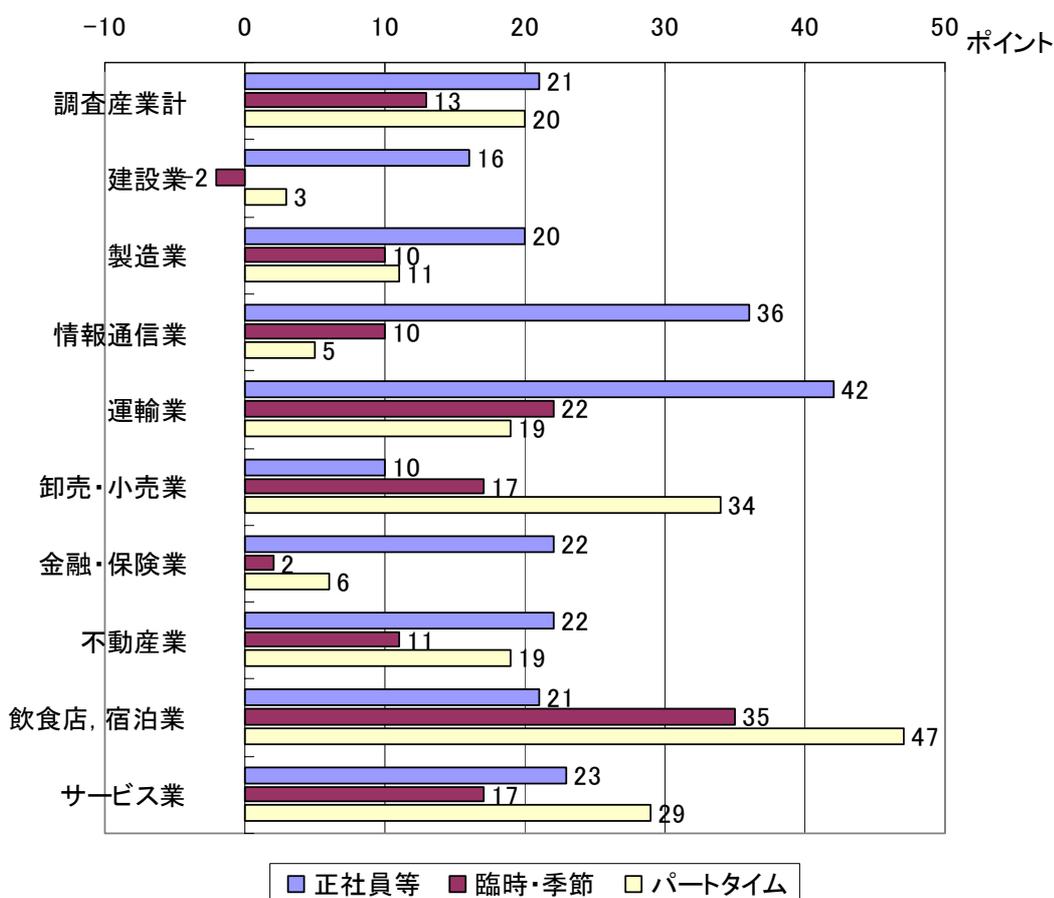


(出所) 厚生労働省「労働経済動向調査」

⁵ 運輸業には「鉄道業」「道路旅客運送業」「道路貨物運送業」「水運業」「航空運輸業」「倉庫業」「運輸に付随するサービス業」が含まれている。

次に2008年5月時点での雇用形態別（正社員等、臨時・季節、パートタイム）⁶のD.I.値を見ると（図表2-6）、運輸業は特に正社員等従業員の不足度が高く42ポイントとなっている。次いで情報通信業36ポイント、サービス業23ポイントとなっている。臨時・季節従業員は飲食店・宿泊業が最も不足度が高く35ポイント、次いで運輸業が22ポイントとなっている。正社員等従業員の場合は全産業で10ポイント以上であるが、臨時・季節従業員は産業によってばらつきがあり、建設業はマイナス2ポイントと唯一、労働力の過剰超過を示している。パートタイム従業員が最も不足しているのは飲食店・宿泊業で47ポイント、次いで卸売・小売業が34ポイント、サービス業が29ポイント、運輸業は不動産業と並んで19ポイントとなっている。

図表 2-6 雇用形態別：労働力の過不足状況（D.I. 値）
2008年5月（回答事業所数：3,014）



（出所）厚生労働省「労働経済動向調査」

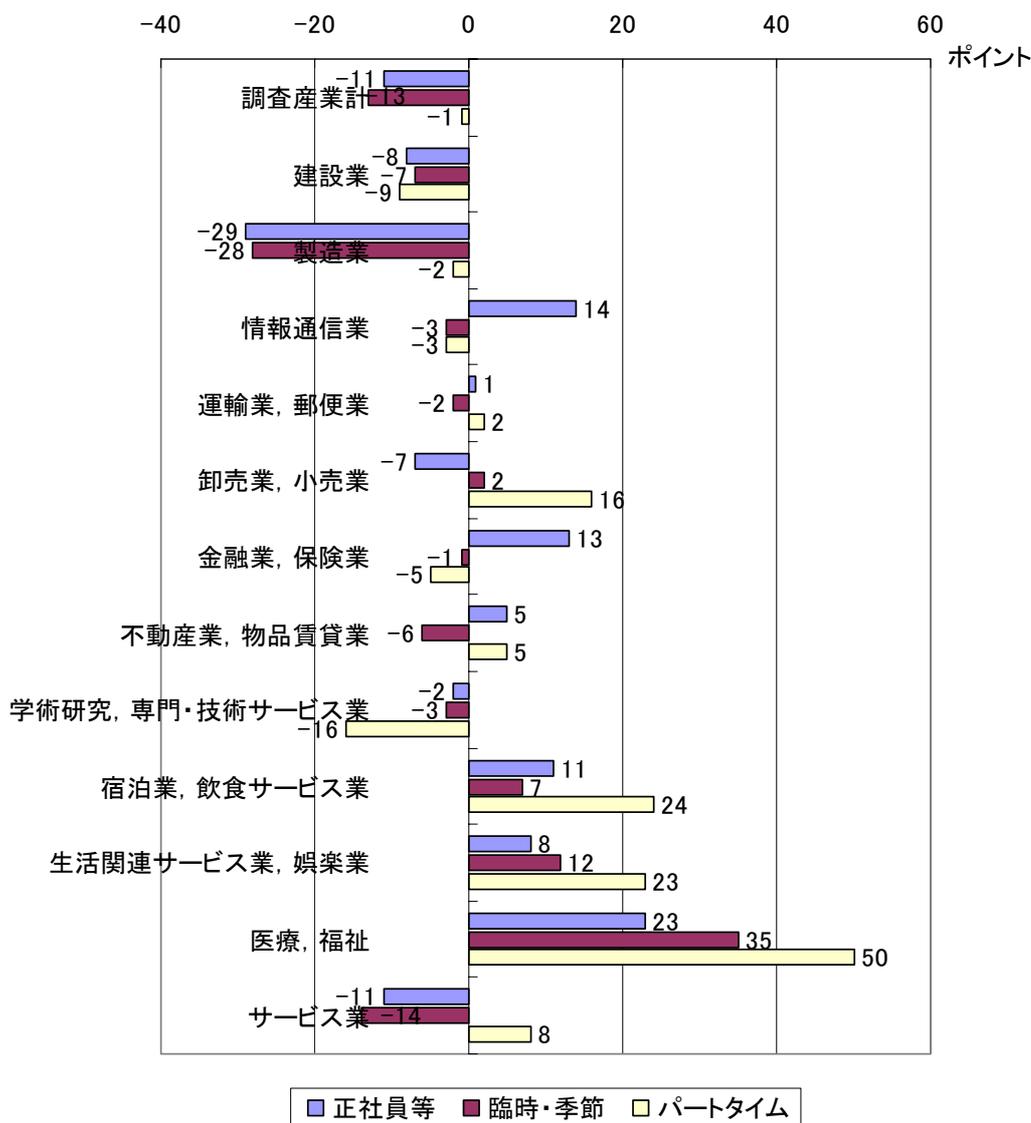
このように2008年5月時点のデータでは労働力は全産業で不足していることが分かる。しかし、2008年後半から始まった世界同時不況の影響で、派遣切りに代表される大規模なリストラが急速に

⁶ ・正社員等：雇用期間を定めずに雇用されている者をいい、パートタイムは除く。なお、派遣労働者は含まれない。
 ・臨時・季節：1ヶ月以上の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って季節的に働いている者をいい、パートタイムは除く。
 ・パートタイム：1日の所定労働時間又は1週間の所定労働日数が当該事業所の一般労働者のそれより短い者をいう。

進んだ結果、2009年2月の速報値（図表 2-7）では全産業で不足超過から一気に過剰超過に転じることが分かった⁷。正社員等従業員はマイナス11ポイント、臨時従業員はマイナス13ポイント、パートタイム従業員はマイナス1ポイントと、いずれも過剰超過となっている。

運輸業⁸については正社員等従業員が1ポイント、パートタイム従業員が2ポイントと依然としてプラスポイント（不足超過）ではあるが、臨時従業員はマイナス2ポイントと過剰超過となり、労働力不足は大きく解消されている。一転して雇用調整を検討する必要も出てきたわけだが、一方で中長期的な視野では優秀な人材を十分に確保することも課題であり、それら両面から労働力確保に向けた対策を見直すことが必要となっている。

図表 2-7 雇用形態別：労働力の過不足状況（D.I. 値）
2009年2月（回答事業所数：3,001）



（出所）厚生労働省「労働経済動向調査」

⁷ 日本標準産業分類の改定（2007年11月）にともない、2009年2月調査から新産業分類に基づき表章している。

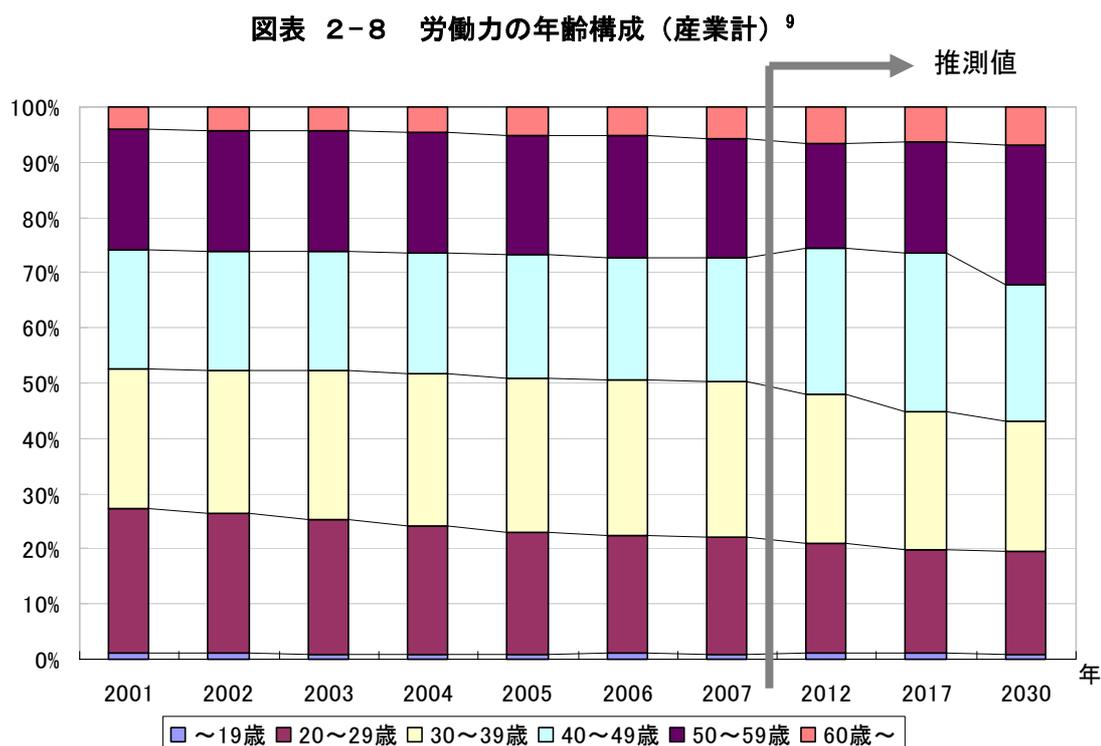
⁸ 運輸業には「鉄道業」「道路旅客運送業」「道路貨物運送業」「水運業」「航空運輸業」「倉庫業」「運輸に附帯するサービス業」「郵便業」が含まれている。

2-4 労働力の現状

(1) 年齢構成

図表 2-8 は産業全体における労働者の年齢層の割合を示したものである。このうち2001年から2007年までのデータについては厚生労働省の賃金基本統計調査より抽出し、さらに2012年、2017年、2030年における年齢構成については、独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需要の推移—労働力需給モデル（2007年版）による将来推計—」の「年齢階級別労働力人口の推移と見通し（ケースA）」による伸び率を用いて推計した。

少子化の影響で20代以下の若年層の割合は年々減っており、2030年には0～29歳の割合が20%を下回るまで減少するという傾向が見られた。一方で50代から60代以上の割合は、団塊世代の定年退職が進む2007年からいったん減るものの、2020年以降は団塊ジュニアと呼ばれる第二次ベビーブーム世代がこの層に入り、3割近くを占めることとなる。このように、次世代・次々世代を担う若い年齢層が減少していく中、優秀な人材を獲得し育成していくことは大きな課題であり、さらに高年層の増加にも備え、退職後の労働者の再雇用や定年延長などの対策についても同時に取り組むことを検討する必要がある。



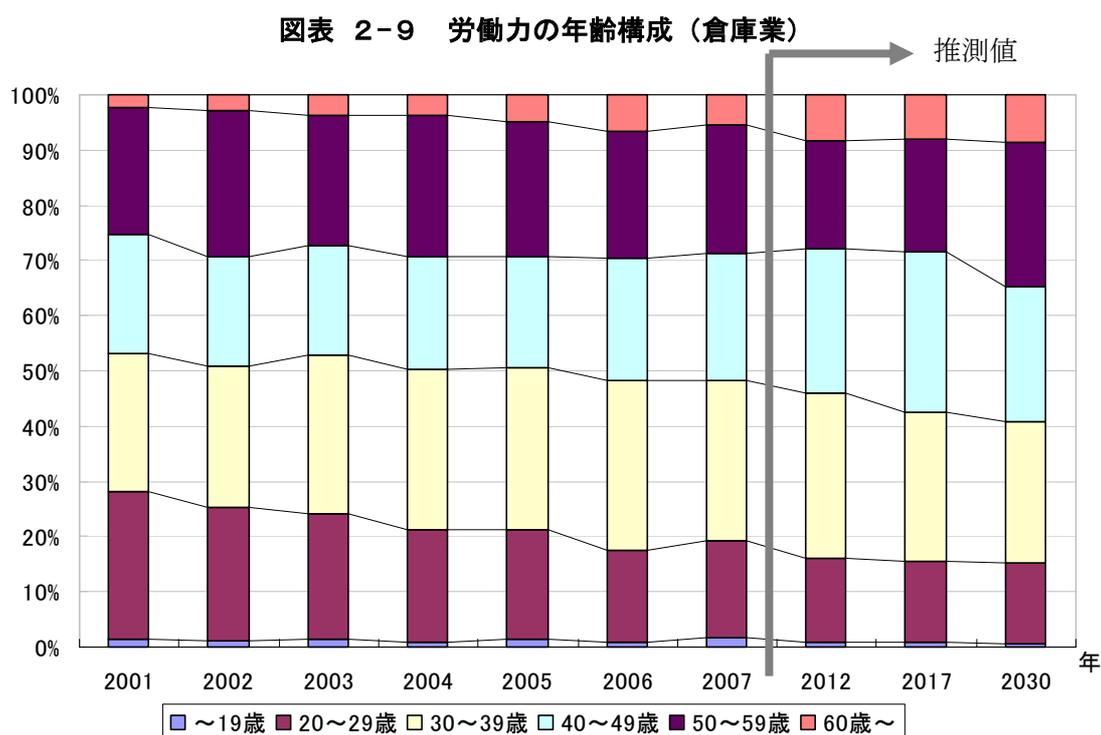
(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」よりFRI作成

⁹ 2007年までは、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」のデータを使用。2012年以降は、独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需要の推移—労働力需給モデル（2007年版）による将来推計—」の「年齢階級別労働力人口の推移と見通し（ケースA）」による伸び率を用いて富士通総研にて推計。

年齢層の割合を倉庫業について見ると、産業全体の推移と同様に若年層の割合が減り高年層が増えていく傾向にあるが、その進行度は比較的早いと予想される。

2001年の時点では、20代以下の若年層の割合は産業全体が27%、倉庫業が28%であるが、5年後の2006年を見ると産業全体は4%減少して23%、倉庫業は10%減少して18%となり、倉庫業は産業全体を5%下回る結果となった。2030年の若年層の割合は産業全体が20%、倉庫業が15%と、両者ともさらに3%減少する見込みである。

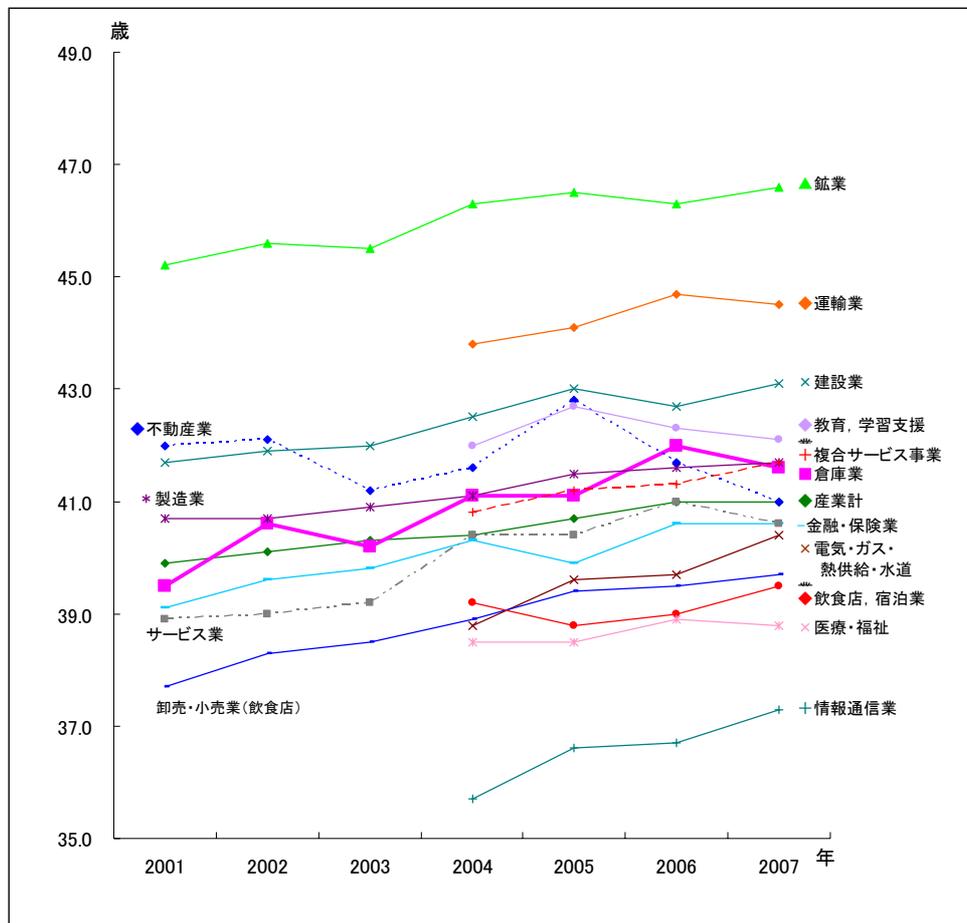
一方で50代以上の高年層の割合は増えており、2001年から2006年の5年間で産業全体は26%から27%と1%増加、倉庫業は25%から29%と4%増加している。2030年の高年層の割合は産業全体が32%、倉庫業が35%とさらに増加する見込みである。



(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」よりF R I作成

2001年から2007年までの平均年齢の推移を見ても、年齢層は徐々に上がっていることが分かる。2004年以降、倉庫業は産業全体を上回り上昇傾向にある。労働力に占める若年層の割合が20%を切り、高年層が30%近くを占めた2006年は、平均年齢も最も高くなっており42歳に達している。

図表 2-10 平均年齢の推移



<調査対象労働者数>

単位:十人

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
産業計	2,162,319	2,088,420	2,071,013	2,260,176	2,186,544	2,156,107	2,021,130
倉庫業	6,455	6,792	5,896	6,063	6,289	7,322	5,901
鉱業	2,792	2,597	2,288	2,197	1,753	1,716	1,586
建設業	194,228	171,183	171,211	186,445	181,547	165,115	148,109
製造業	696,200	655,037	630,570	645,790	635,280	645,100	610,571
電気・ガス・熱供給・水道業				15,857	15,410	14,577	14,406
情報通信業				98,943	96,074	90,459	79,303
卸売・小売業、(飲食店)	368,201	358,306	369,806	366,029	353,194	336,133	306,119
金融・保険業	98,884	98,643	96,217	103,463	104,640	88,124	85,905
不動産業	14,945	15,112	13,886	21,172	16,200	18,158	16,387
サービス業	559,524	577,700	570,971	261,895	257,276	256,433	243,935
運輸業				193,038	169,616	181,708	175,509
飲食店、宿泊業				53,576	51,702	52,710	46,412
医療、福祉				234,142	217,656	224,697	216,694
教育、学習支援業				53,844	63,411	58,950	55,989
複合サービス事業				23,785	22,787	22,229	20,204

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

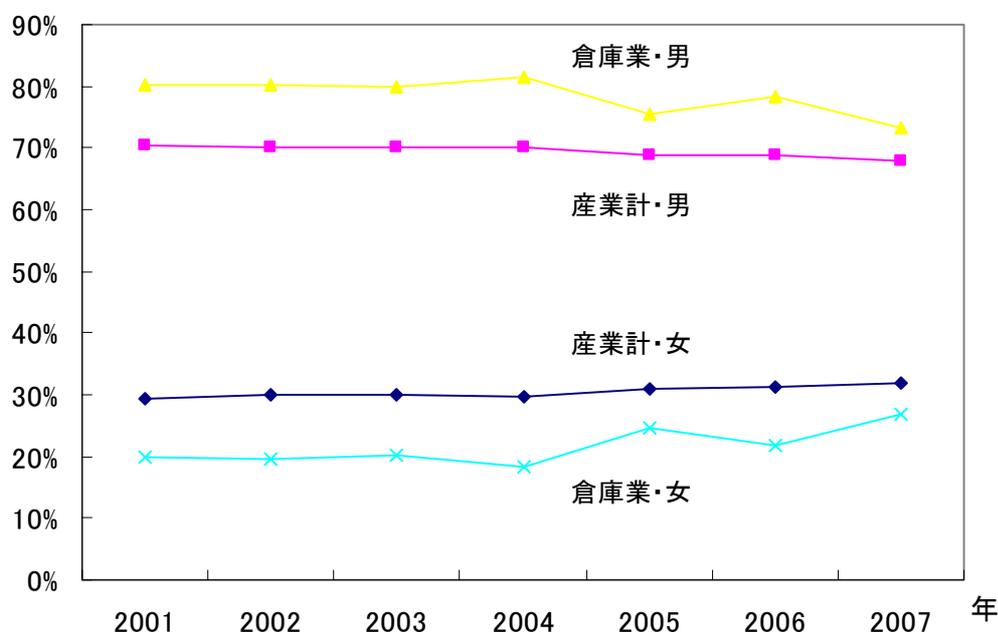
(2) 性別構成

次に労働者の性別構成を見ると、倉庫業は産業全体と比較して男性の割合が多いが、徐々に女性の割合も増えてきていることが分かる。

2001年の倉庫業労働者の性別構成は男性80%、女性20%と「5人に1人が女性」であったが、2007年には男性73%、女性27%と女性の割合が増え「3.7人に1人が女性」となっている。この間、産業全体も女性の割合が若干増加しているが、伸び率は倉庫業の方が大きく、倉庫業は他の産業と比較して女性の雇用が促進されていることが分かる。

倉庫業の場合、荷役業務などの体力を使う作業は女性にはあまり向いていないが、流通加工作業、営業・経理・総務等の事務、作業補助職などでの活用が進んでおり、今後も増加していくものと考えられる。

図表 2-11 性別構成（産業計、倉庫業）



<調査対象労働者数>

単位：十人

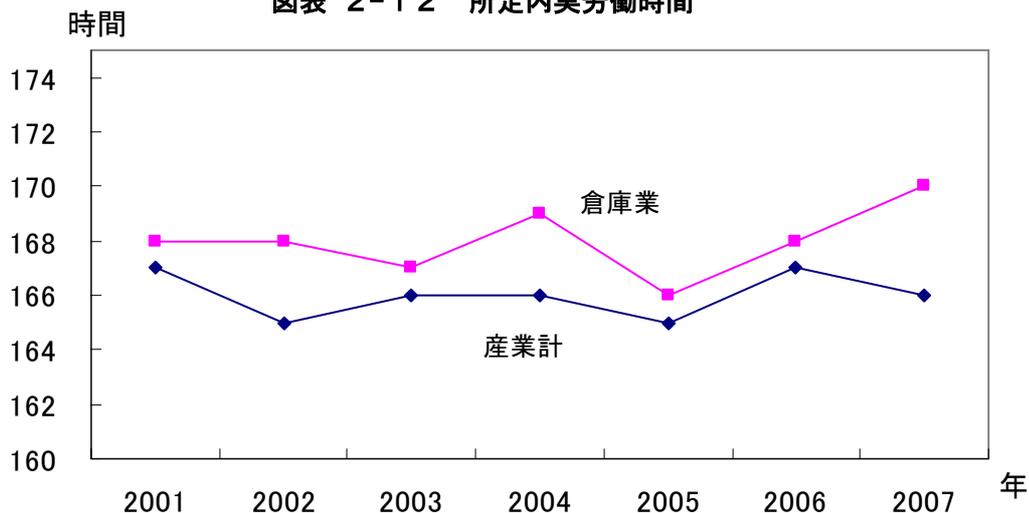
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
産業計	2,162,319	2,088,420	2,071,013	2,260,176	2,186,544	2,156,107	2,021,130
倉庫業	6,455	6,792	5,896	6,063	6,289	7,322	5,901

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

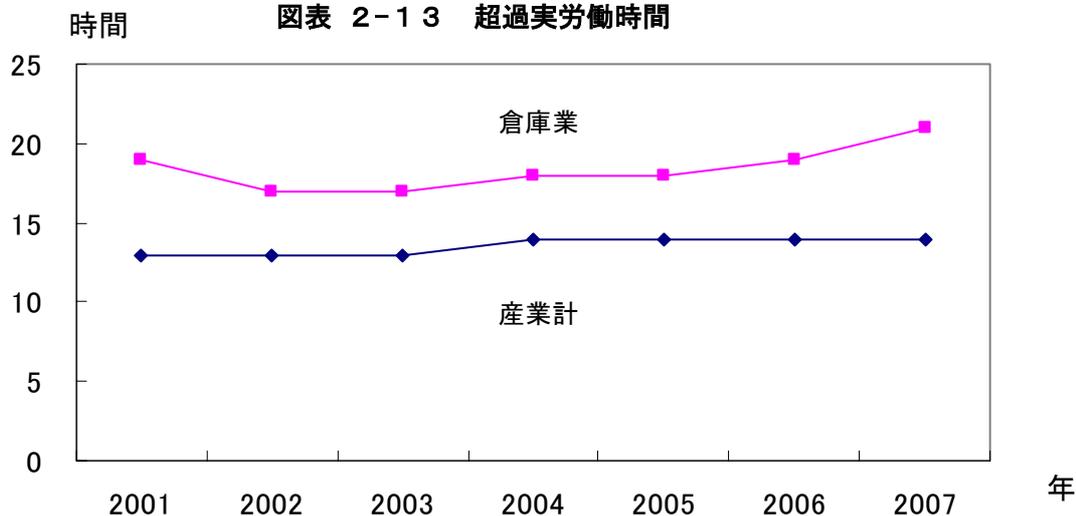
(3) 労働時間と賃金

倉庫業の労働時間の平均値は、所定内実労働時間及び超過実労働時間ともに産業全体を上回っている。所定内実労働時間を見ると、2001年から2007年までの7年間で産業全体が165～167時間、倉庫業が166～170時間の幅で変動しており、両者とも増加と減少を繰り返している。超過実労働時間は同期間で産業全体が13～14時間、倉庫業が17～21時間となっている。所定内・超過ともに倉庫業が産業全体を上回っており、振れ幅も大きいことが分かる。

図表 2-12 所定内実労働時間



図表 2-13 超過実労働時間



<調査対象労働者数>

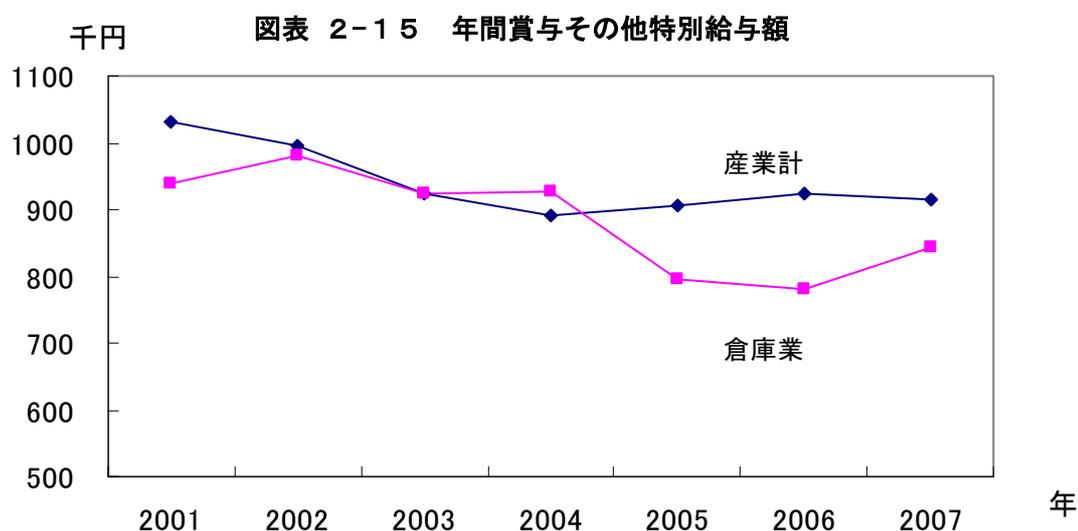
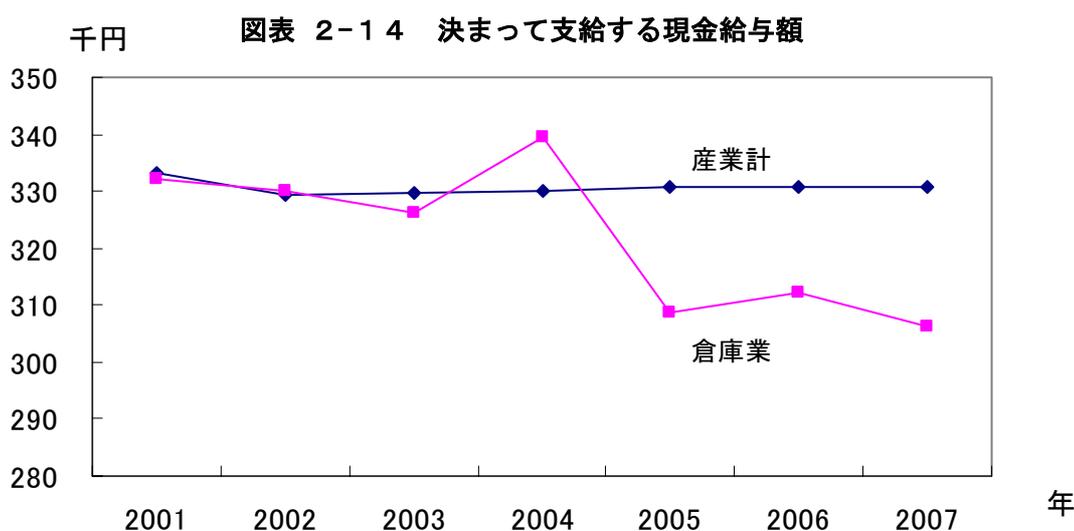
単位: 十人

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
産業計	2,162,319	2,088,420	2,071,013	2,260,176	2,186,544	2,156,107	2,021,130
倉庫業	6,455	6,792	5,896	6,063	6,289	7,322	5,901

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

一方で、賃金に関する指標を見ると、倉庫業は産業全体よりも労働時間が上回っているにもかかわらず、決まって支給する現金給与額¹⁰及び年間賞与その他特別給与額の平均は産業全体より低い傾向にある。

給与額は2001年から2003年までは産業全体・倉庫業ともほぼ変わりはないが、2004年は倉庫業が大きく上昇し33万9千円となっている。前頁で示した通り2004年は所定内労働時間も増加しており、労働時間の増加に合わせて給与額も増加している結果となった。しかし2005年以降、倉庫業は産業全体を大きく下回っており、2007年は30万6千円まで減少した。これは賞与等についても同様の傾向となっている。全体の傾向として倉庫業は産業全体と比較して変動が大きく、2005年以降は産業全体を下回っている。



<調査対象労働者数>

単位:十人

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
産業計	2,162,319	2,088,420	2,071,013	2,260,176	2,186,544	2,156,107	2,021,130
倉庫業	6,455	6,792	5,896	6,063	6,289	7,322	5,901

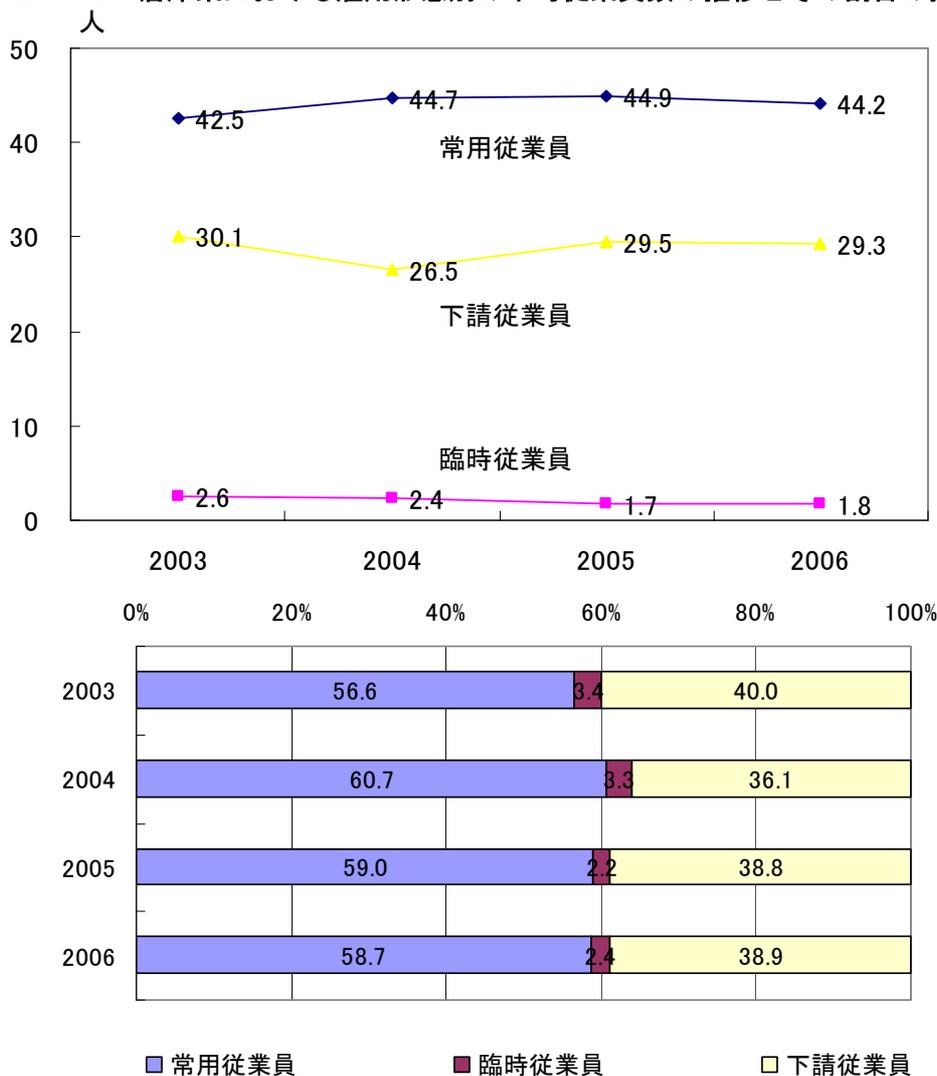
(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

¹⁰ 決まって支給する現金給与額＝所定内給与額＋超過労働給与額

(4) 雇用形態

図表 2-16 は倉庫事業従業員の雇用形態¹¹ごとの平均従業員数¹²の推移と、その割合の推移を示したものである。常用従業員が最も多く、次いで下請従業員、臨時従業員となっている。割合を見ると常用従業員が最も多く全体の56～60%と6割弱を占め、次いで下請従業員が36～40%と4割弱、残りの2～3%が臨時従業員となっている。

図表 2-16 倉庫業における雇用形態別の平均従業員数の推移とその割合の推移



<調査対象事業社数>

(社数)			
2003	2004	2005	2006
338	330	316	324

(出所) 国土交通省「倉庫事業経営指標」

¹¹ 雇用形態の定義は以下の通りである。

- ・常用従業員：職員及び2ヶ月以上雇用契約のある臨時従業員
- ・臨時従業員：臨時に使用した従業員（2ヶ月以上雇用契約のあるものを除く）
- ・下請従業員：下請業者の当該下請け作業に従事した従業員

¹² 臨時従業員数及び下請従業員数の算出にあたっては、1年の業務日数を276日として計算している。

次に倉庫別（普通倉庫¹³、冷蔵倉庫、サイロ倉庫、鉄鋼倉庫、木材倉庫）に従業員数を集計する。

図表 2-17は雇用形態ごとに倉庫別の平均従業員数の推移を示したものである。

常用従業員は普通倉庫が最も多く、次いで冷蔵倉庫、鉄鋼倉庫、サイロ倉庫、木材倉庫となっている。2003年から2006年までの間、この順位は変わらない。どの倉庫も人数にあまり変動がなく、2006年時点の平均従業員数は普通倉庫55.1人、冷蔵倉庫42.5人、鉄鋼倉庫34.7人、サイロ倉庫12.8人、木材倉庫3.1人となっている。

臨時従業員についても普通倉庫が最も多く、次いで冷蔵倉庫となっている。普通倉庫は2004年から2005年の変動が大きく、4.5人から2.8人と大幅に減少している。他の倉庫は常に1人前後で、変動は少ない。

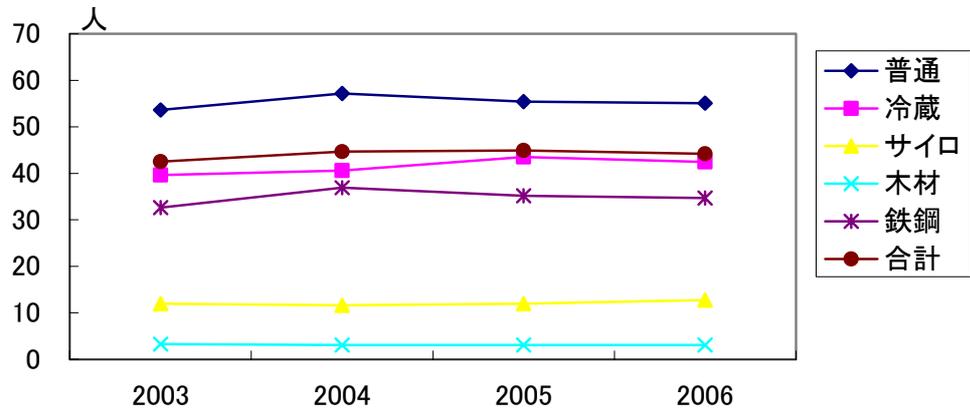
下請従業員は2004年は普通倉庫が最も多くなっているが、他の年は冷蔵倉庫が普通倉庫を上回っている。冷蔵倉庫は2003年から2004年に39.9人から29.7人と10人ほど減少したものの、翌年は38.4人と減少前の人数に近づいている。

2006年の倉庫別平均従業員数の割合を見ると（図表 2-18）、どの倉庫も常用従業員が最も多く半数以上を占めているが、構成比にばらつきがあることが分かる。冷蔵倉庫は他の倉庫と比べて下請従業員の割合が多い。木材倉庫は9割以上が常用従業員となっている。

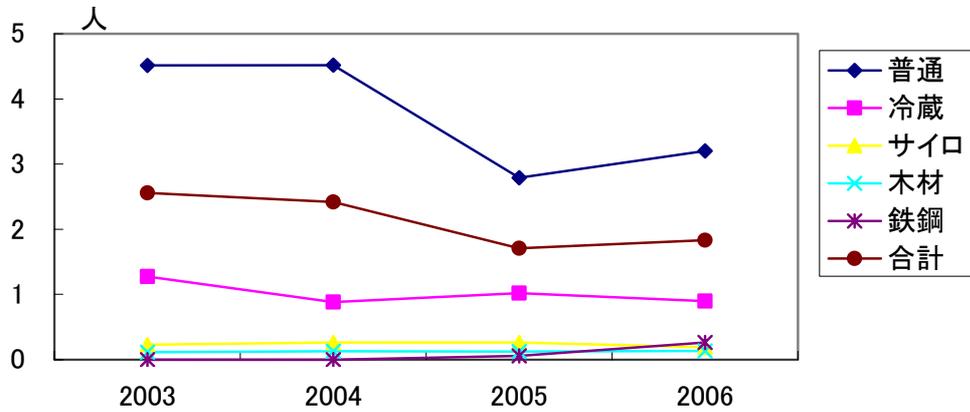
¹³ 1～3類倉庫及び野積倉庫に限る。

図表 2-17 倉庫別：平均従業員数

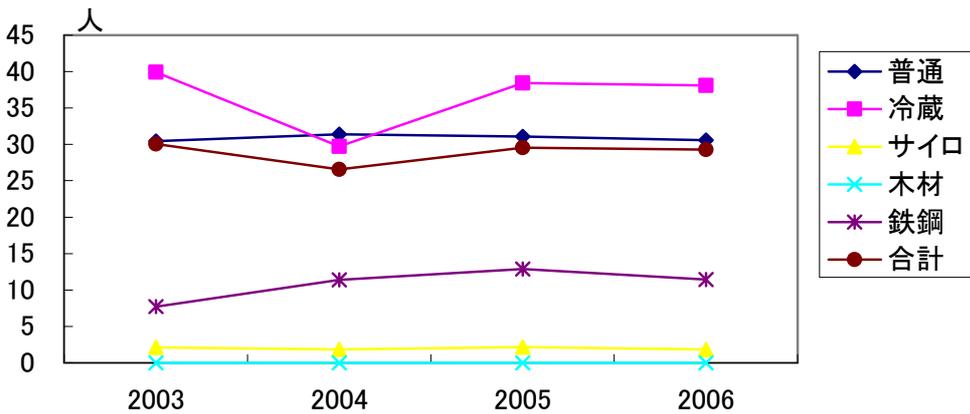
常用従業員



臨時従業員



下請従業員



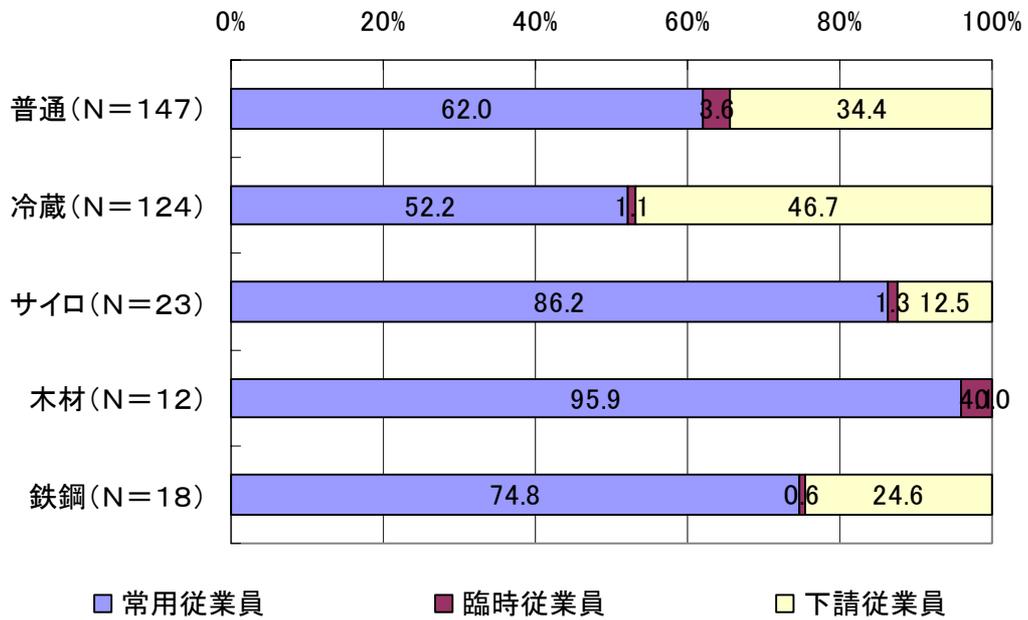
<調査対象事業社数>

(社数)

2003	2004	2005	2006
338	330	316	324

(出所) 国土交通省「倉庫事業経営指標」

図表 2-18 倉庫別：平均従業員数（割合）
2006年（N=324）



(出所) 国土交通省「倉庫事業経営指標」

普通倉庫¹⁴と冷蔵倉庫について、所管面積別（大規模、中規模、小規模）¹⁵に従業員数を集計する。

図表 2-19に示す通り、常用従業員は平均人数にあまり変動がなく、所管面積が大きいほど人数も多くなっていることが分かる。2006年時点の平均人数は大規模倉庫が86.7人、中規模倉庫が25.7人、小規模倉庫が6.9人となっている。

臨時従業員、下請従業員も所管面積が大きいほど人数も多くなっている。臨時従業員は2004年から2005年にかけて5.5人から3.1人へと大きく減少している。これは前述した普通倉庫の臨時従業員数の減少が表れているものと考えられる。下請従業員については常用従業員と同様、人数にあまり変動はない。

図表 2-20は2006年の平均従業員数の割合を示している。全ての規模で常用従業員が半数を超えているが、所管面積が小さくなるほどその割合が大きくなっていることが分かる。小規模倉庫は常用従業員数の平均が6.9人で全体の96.8%と大部分を占めている。臨時従業員と下請従業員はそれぞれ0.09人（1.3%）、0.13人（1.9%）と1人を下回っている。

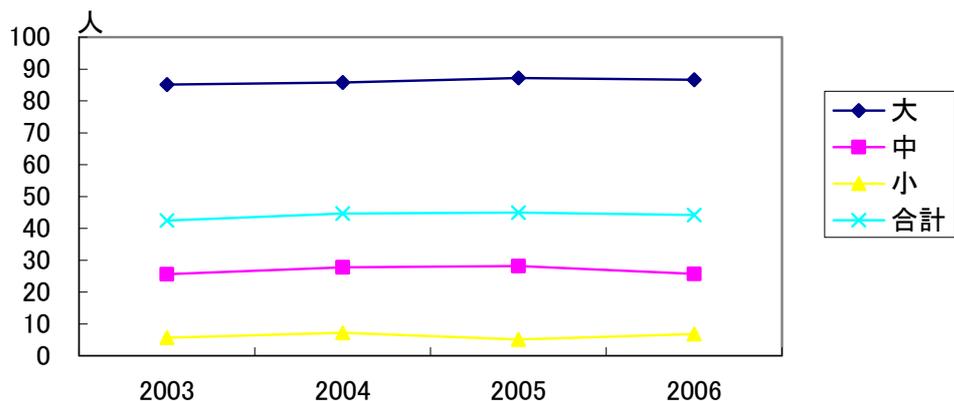
¹⁴ 1～3類倉庫及び野積倉庫に限る。

¹⁵ 倉庫規模の定義は以下の通りとする。

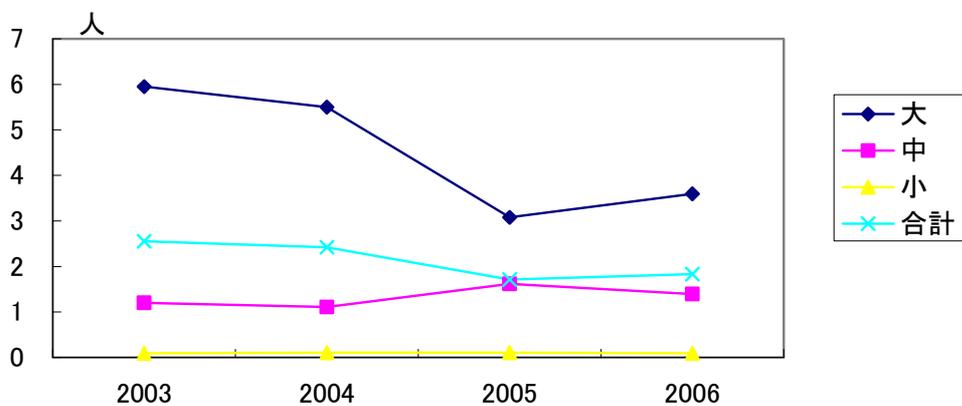
- ・大規模（大）： 所管面積33,000㎡以上の普通倉庫、所管容積25,000㎡以上の冷蔵倉庫
- ・中規模（中）： 所管面積6,600㎡以上 33,000㎡未満の普通倉庫
所管容積7,500㎡以上 25,000㎡未満の冷蔵倉庫
- ・小規模（小）： 所管面積6,600㎡未満の普通倉庫、所管容積7,500㎡未満の冷蔵倉庫

図表 2-19 所管面積別：平均従業員数

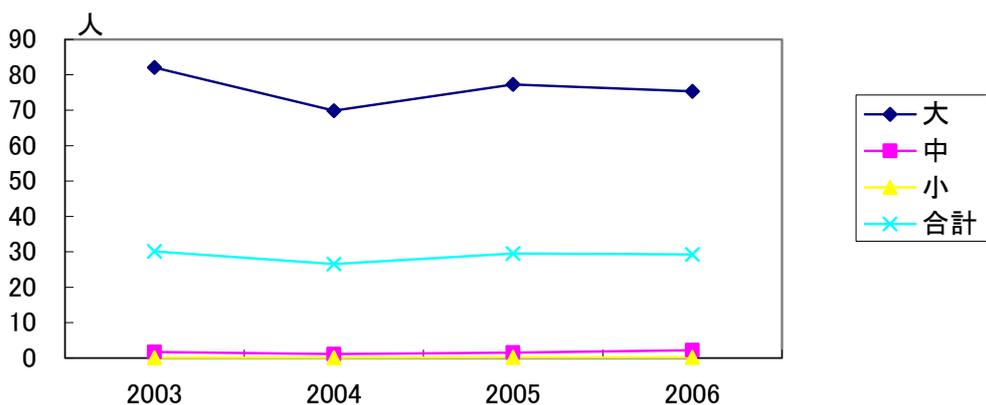
常用従業員



臨時従業員



下請従業員



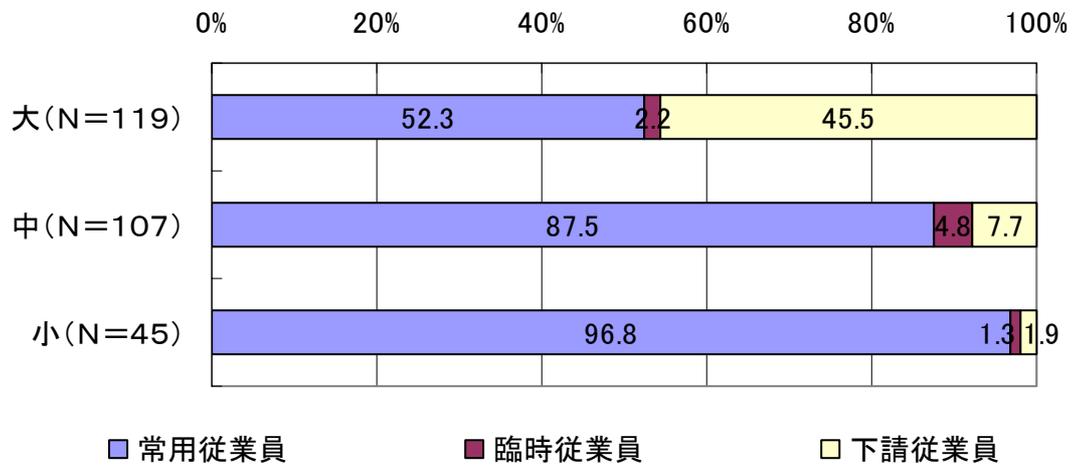
<調査対象事業社数> (普通・冷蔵倉庫のみ)

(社数)

2003	2004	2005	2006
286	278	264	271

(出所) 国土交通省「倉庫事業経営指標」

図表 2-20 所管面積別：平均従業員数（割合）
2006年（普通・冷蔵倉庫のみ、N=271）



(出所) 国土交通省「倉庫事業経営指標」

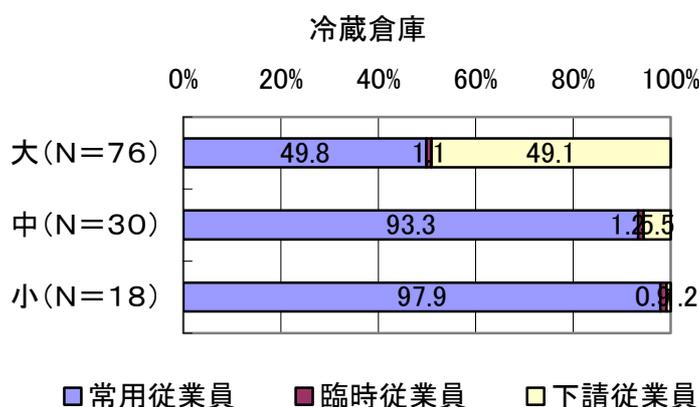
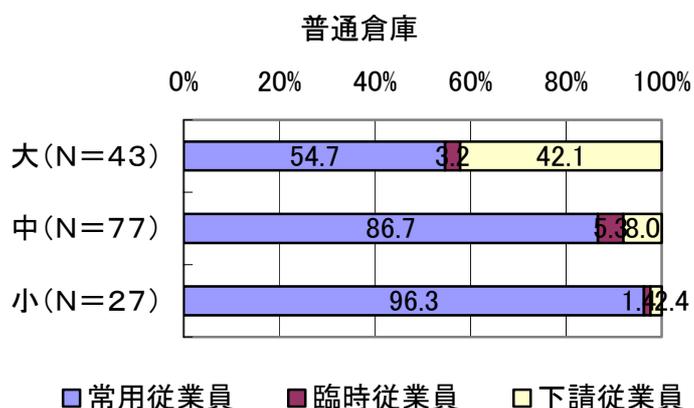
図表 2-2 1は普通倉庫¹⁶と冷蔵倉庫について、①所管面積別（大規模、中規模、小規模）及び②資本金別（3億円超、1億円超3億円以下、1億円以下）にそれぞれ雇用形態の割合を示したものである。

普通倉庫の場合、所管面積が小さくなるほど、また、資本金の金額が小さくなるほど常用従業員の割合が増え、下請従業員の割合が減る傾向にある。

しかし冷蔵倉庫の場合、所管面積別と資本金別の傾向は異なる。所管面積別の場合には普通倉庫と同様、冷蔵倉庫の所管面積が小さくなるほど常用従業員の割合が増える。中規模、小規模の冷蔵倉庫は9割以上が常用従業員を占めている。しかし、資本金別の場合には資本金の金額が小さくなるほど常用従業員の割合は減り、下請従業員の割合が増えている。1億円以下の冷蔵倉庫の場合、下請従業員の割合は56.8%で、常用従業員の割合42.0%を上回っていることが分かる。

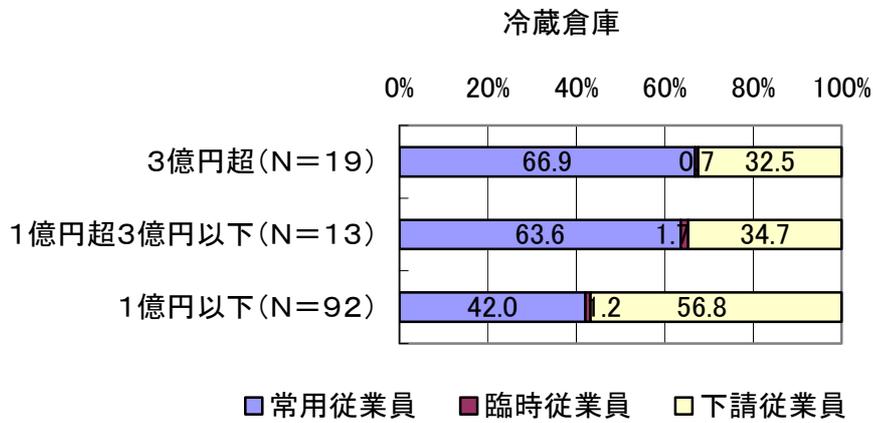
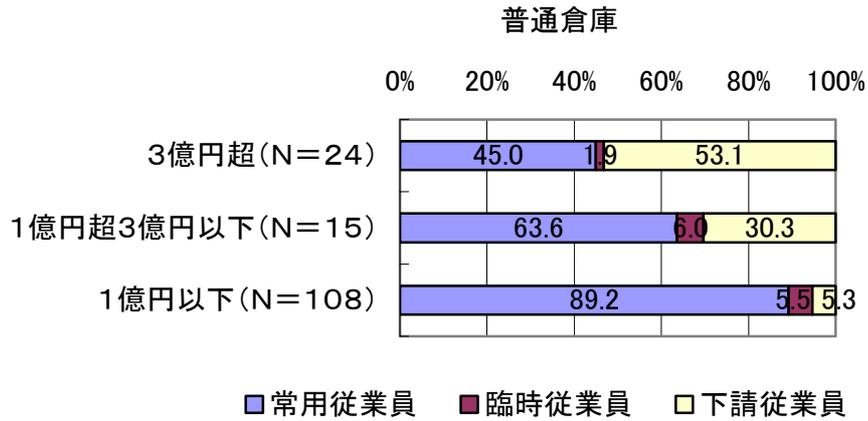
図表 2-2 1 所管面積別・資本金別：平均従業員数（割合）
2006年（普通・冷蔵倉庫のみ、N=271）

①所管面積別：平均従業員数（割合）



¹⁶ 1～3類倉庫及び野積倉庫に限る。

②資本金別：平均従業員数（割合）



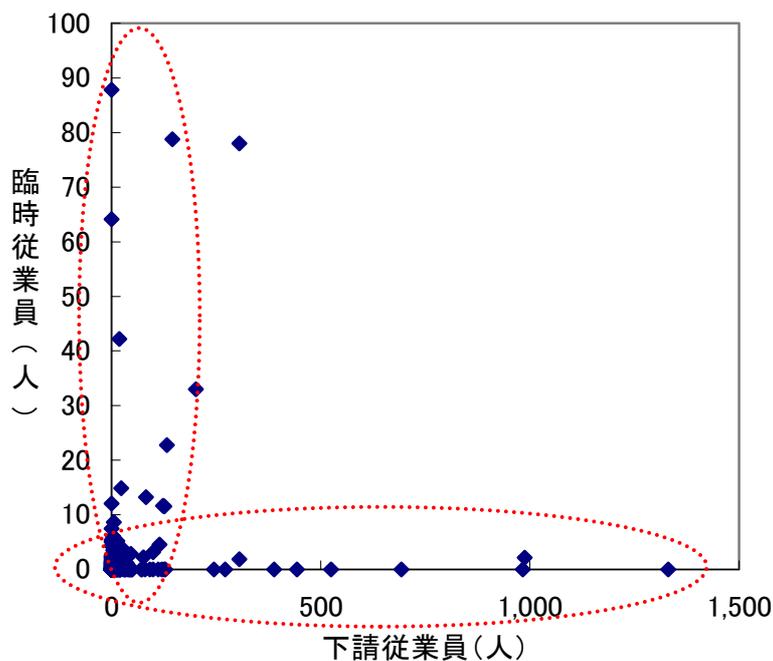
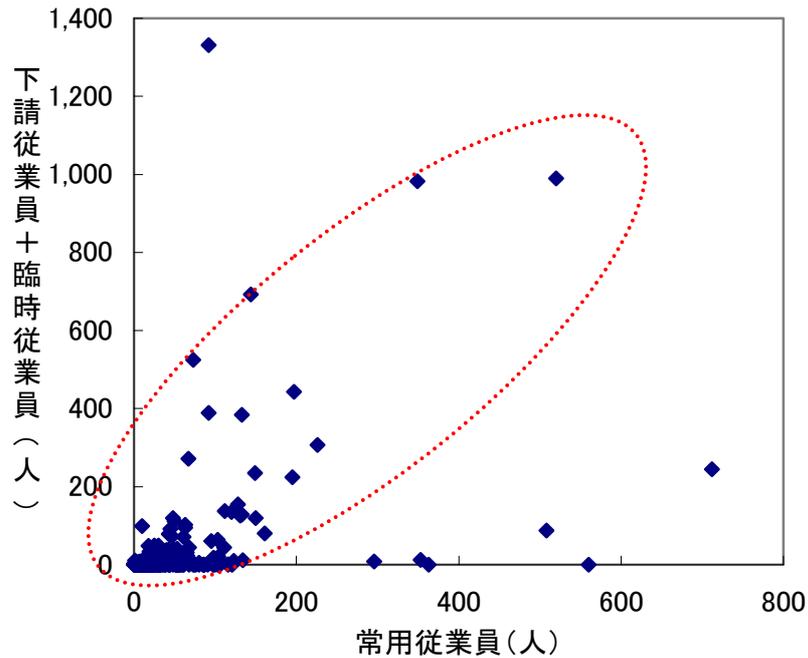
(出所) 国土交通省「倉庫事業経営指標」

図表 2-2 2は2006年の常用従業員数と下請・臨時従業員数（下請従業員＋臨時従業員）の散布図及び下請従業員数と臨時従業員数の散布図である。

常用従業員数が多い倉庫は下請・臨時従業員数も多い傾向にある（上図）。

しかし、下請従業員が多い倉庫は臨時従業員数が少なく、臨時従業員数が多い倉庫は下請従業員数が少なくなっている（下図）。つまり事業者は臨時従業員か下請従業員のどちらか一方を雇う傾向にあると言える。

図表 2-2 2 雇用形態別労働者数
2006年（N=324）



（出所）国土交通省「倉庫事業経営指標」

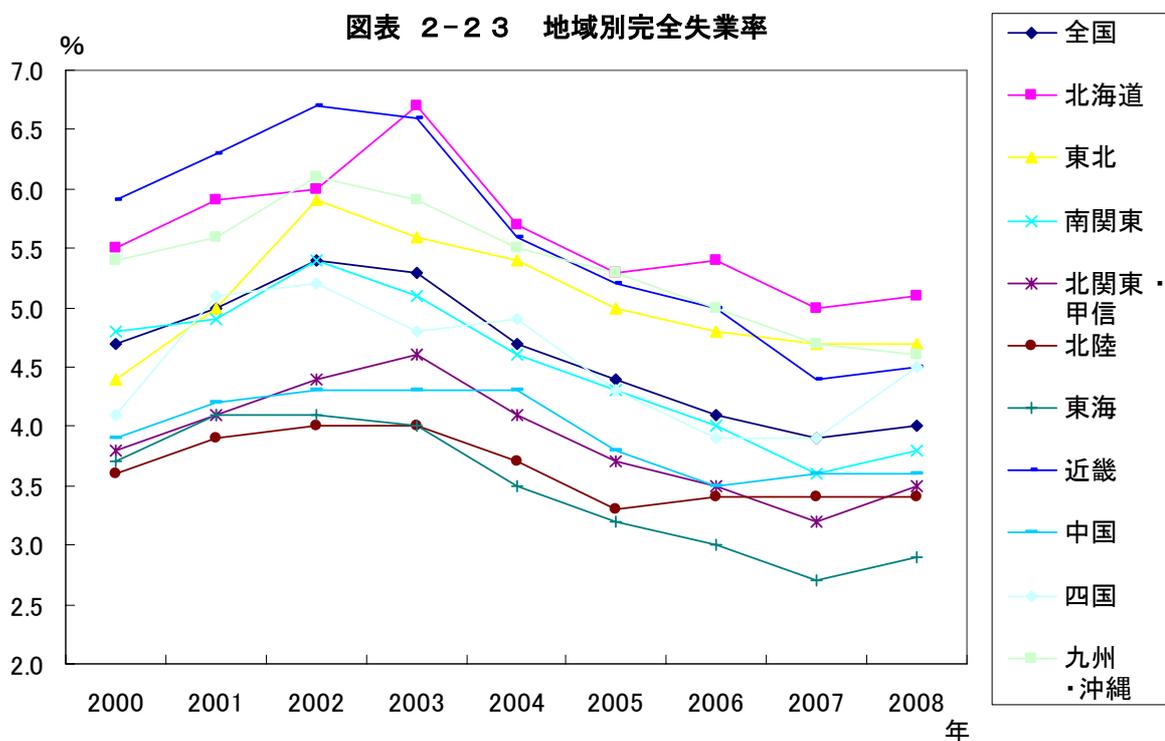
2-5 地域的特性

労働力確保の観点から地域的特性について整理する。

(1) 雇用情勢

地域別の失業率を見ると、全体の傾向として2002年、2003年をピークに緩やかに減少し、2008年に増加に転じている。

全国的に2002年から2007年にかけて失業率は減少し、企業からすれば雇用の確保が徐々に困難になっていったと言える。しかし2008年には世界同時不況の影響も表れ始め、全国平均は3.9%から4.0%と僅かながら上昇に転じている。2008年の時点では失業率が低い順に東海(失業率2.9%)、北陸(失業率3.4%)、北関東・甲信地方(失業率3.5%)となっており、これらは労働力確保が比較的難しい地域だと考えられる。逆に失業率が最も高いのは北海道(失業率5.1%)、次いで東北(失業率4.7%)、九州・沖縄(失業率4.6%)であり、地域によって失業率に差が出ていることが分かる。



(出所) 総務省「労働力調査」

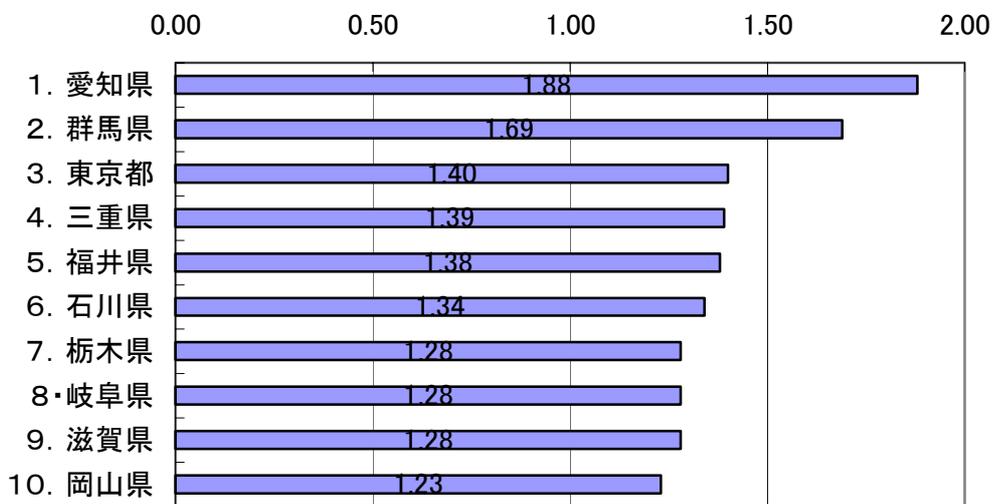
有効求人倍率(=求人数/求職者数)を見ると、2008年1月の全国平均は0.99%であったが、1年後の2009年1月は0.67と大きく減少している。世界同時不況の影響で求人数は大幅に減少していることが分かる。

地域別に見ると不況前の2008年1月の時点では、最も倍率が高いのは愛知県で1.88%、次いで群馬県、東京都と関東圏が続く。愛知県の有効求人倍率は常に全国平均を大きく上回ってきたが、2009年1月は自動車関連産業の業績不振が影響し1%を割り込む結果となった。2009年1月時点では東京以外の都道府県でも有効求人倍率は1%未満となり、今年に入って労働力不足は一気に解消されている状況である。

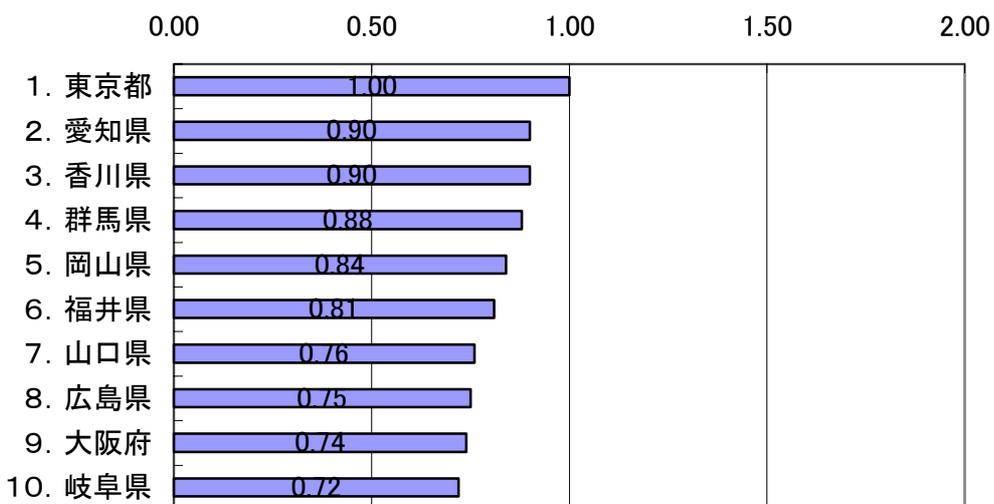
図表 2-24 都道府県・地域別有効求人倍率(季節調整値)

倍率が高い順に10都道府県を抽出

①2008年1月



②2009年1月



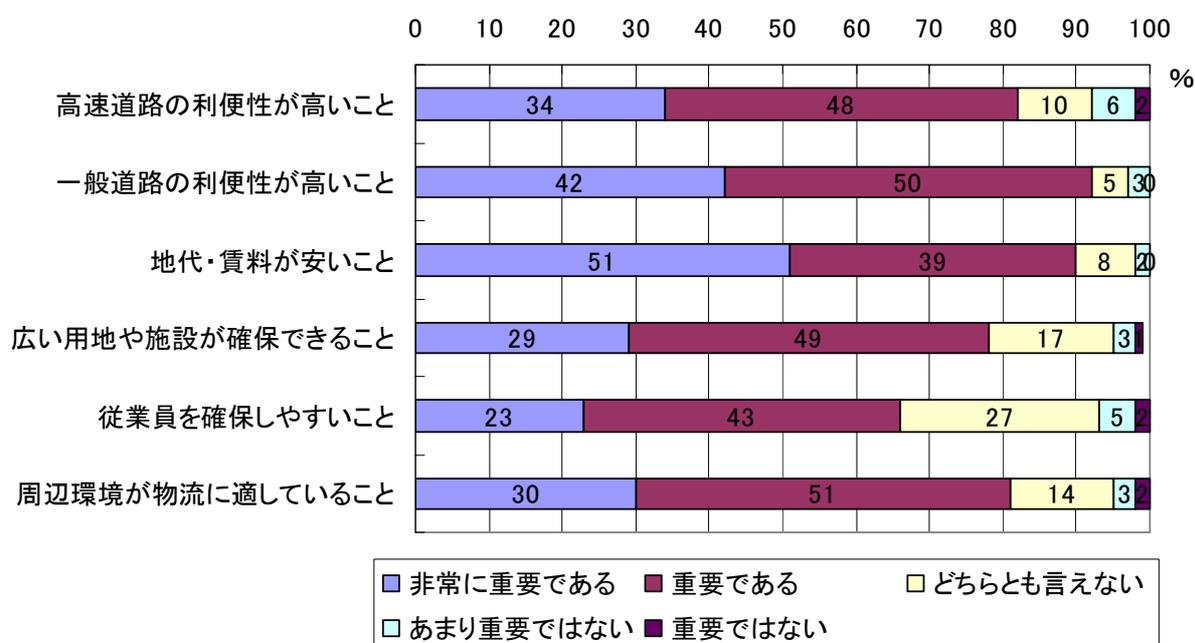
(出所) 総務省「統計でみる都道府県のすがた2009」

(2) 物流施設

物流施設の立地については、労働力確保の観点以外にも他の要素が大きく関わっている。2006年に東京都市圏交通計画協議会が発表した第4回東京都市圏物資流動調査結果によると、物流施設の立地条件として「非常に重要である」と考えられているのは「地代・賃料が安いこと」が最も多く、半数を超えていることが分かった。

「従業員を確保しやすいこと」も重要だと考えられているものの、地代・賃料や道路の利便性、用地の確保といった要素の方がより重視されている。よって、立地場所が決まった上で、その場所に合わせた労働力の確保が必要となってくる。例えば、物流施設のパート従業員は主婦が大部分を占めるが、施設の周辺に住宅地がない場合は募集をしてもなかなか集まらない。さらに施設までの交通の便が悪い場合も同様で、その場合は最寄りの駅から送迎バスを運行するなどの工夫が必要となってくる。

図表 2-25 立地にあたって重要なこと（1,459社）



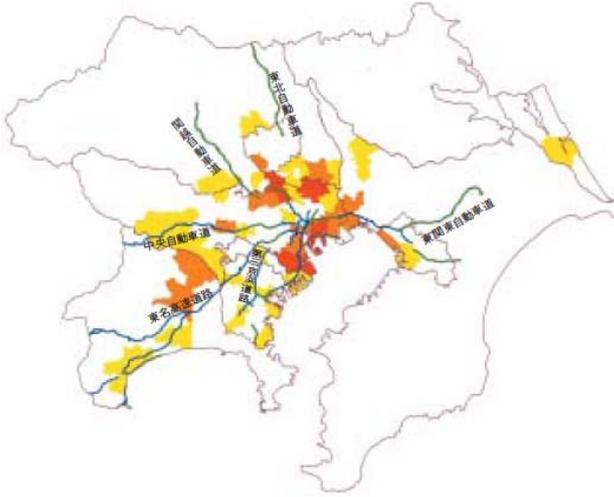
(出所) 東京都市圏交通計画協議会「第4回東京都市圏物資流動調査」

物流施設の地域分布の一例として、東京都市圏における物流施設の立地状況を図表 2-26 に示す。湾岸地域から立地が進み、徐々に内陸部へと広がっていることが分かる。内陸部については、交通の便が良い一般国道や高速道路近辺に集中している。

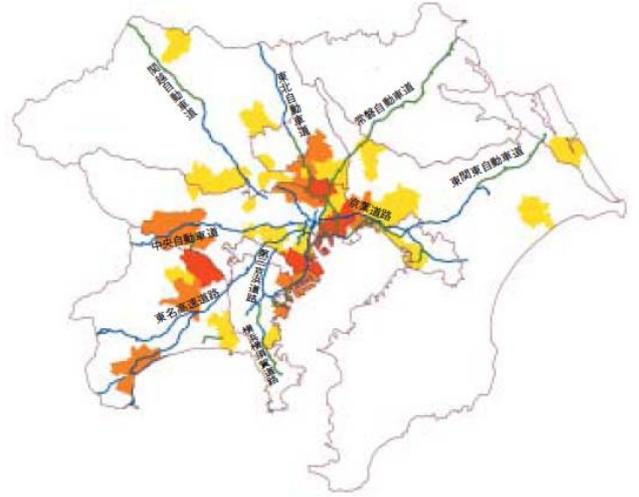
なお、物流という観点で交通の便が良い地域と、労働者にとって交通の便が良い地域というのは必ずしも一致しない。住宅地から外れた通勤が不便な地域は労働力が集まりにくいいため、前述の通り送迎バスを運行するなどの対策が必要である。

図表 2-26 開設年代別：物流施設の立地状況（東京都市圏）

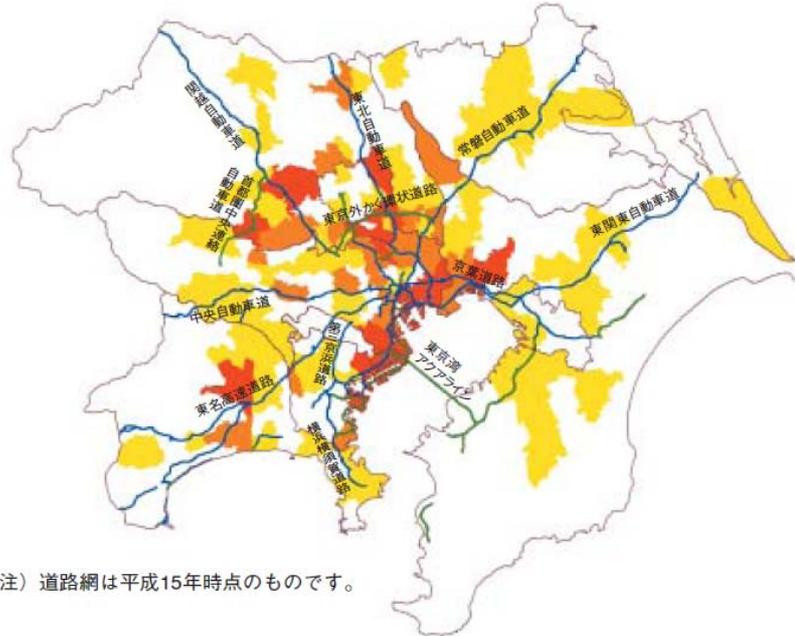
■ 1970～79年に立地したエリア



■ 1980～89年に立地したエリア



■ 1990年以降に立地したエリア



注) 道路網は平成15年時点のものです。

(凡例) 市区町村別の物流施設の立地数	
	新たな事業所の立地が10～24件
	新たな事業所の立地が25～49件
	新たな事業所の立地が50件以上

(凡例) 道路	
	その年代に開通した高速道路
	前年代までに開通した高速道路

注) 物資の搬出入がある物流施設のみ表示しています。

(出所) 東京都市圏交通計画協議会「第4回東京都市圏物資流動調査」

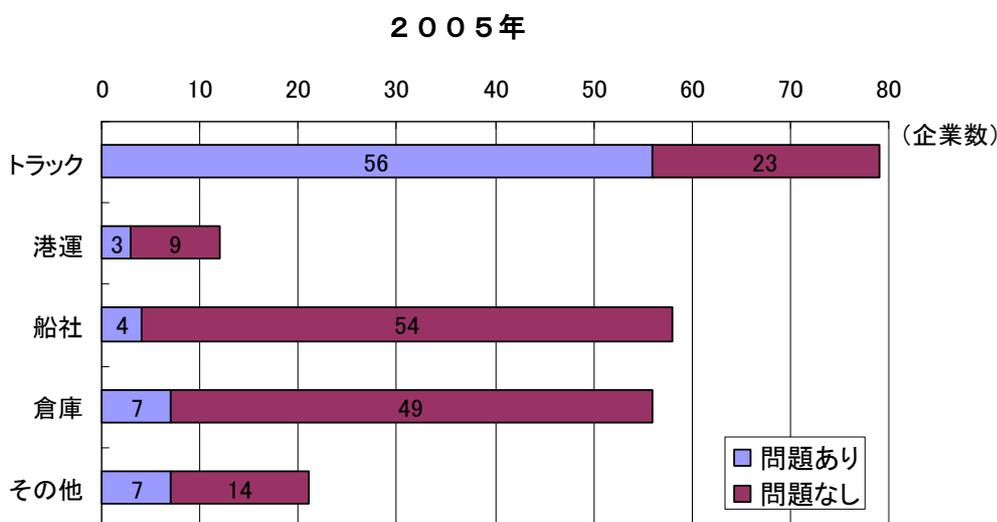
第3章 労働力確保の課題と対策

3-1 労働力確保の課題

2005年に公表された「物流業における労働力問題に関する調査」では、物流事業者226社のうち77社が「労働力の構成や過不足に問題がある」と回答している。その業種ごとの内訳が図表3-1である。

トラック業は他の業種と比べて最も問題意識が高く、79社のうち56社（71%）が問題ありと回答している。トラック業以外については問題なしと回答した企業の方が多い。倉庫業については56社のうち49社（87.5%）が問題なし、7社（12.5%）が問題ありとしている。

図表 3-1 労働問題の有無（物流事業者226社）



（出所）日本物流団体連合会、経営問題委員会「物流業における労働力問題に関する調査」

上記の「労働力の構成や過不足に問題がある」と回答した企業77社に「現在の問題点」と「今後考えられる問題点」を聞いた結果¹⁷が図表3-2である。

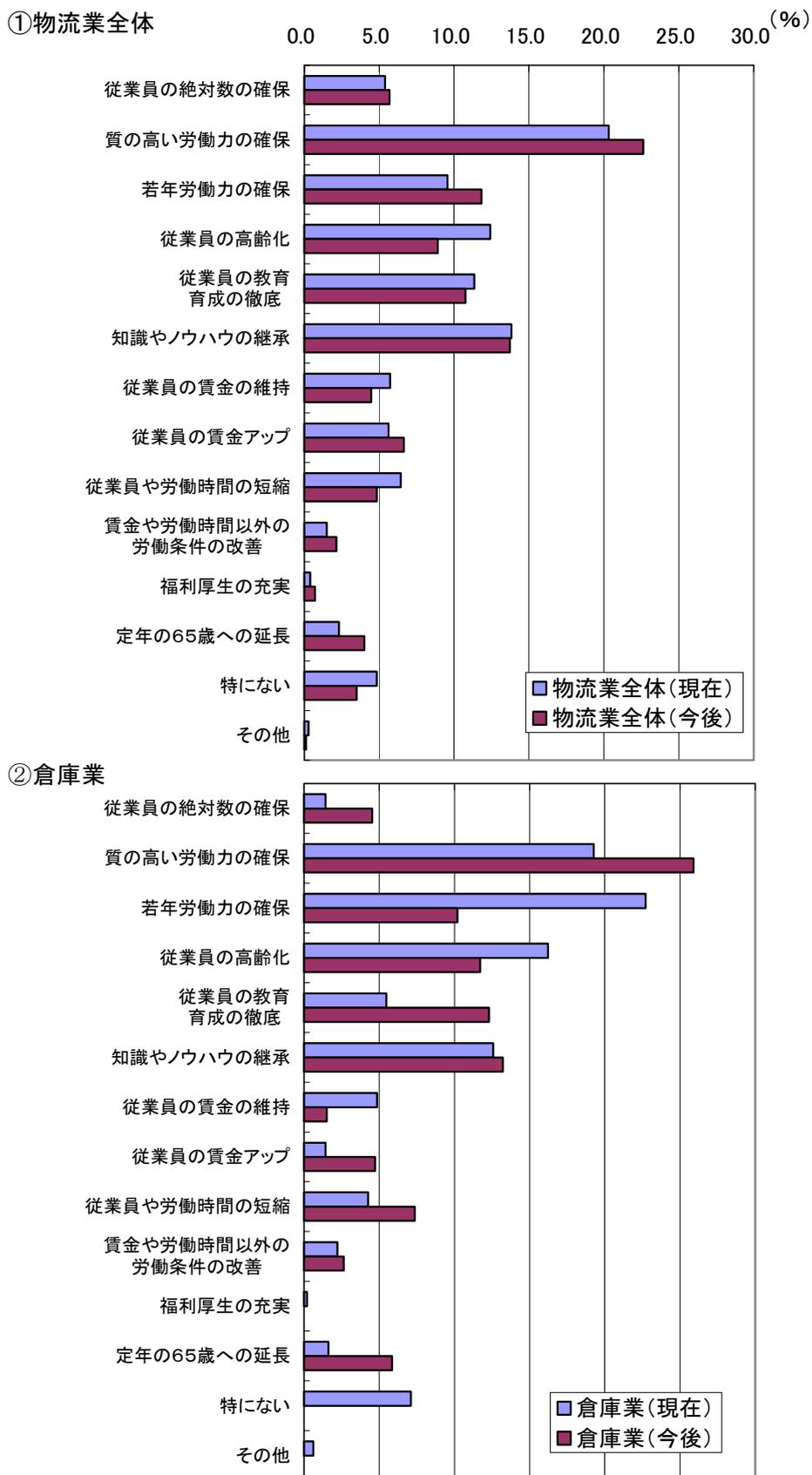
物流全体では「現在の問題点」と「今後考えられる問題点」の両方で「質の高い労働力の確保」のウェイトが最も高く、次いで「知識やノウハウの継承」となっており、これらは常に問題点として意識されていることが分かる。

倉庫業の場合、「現在の問題点」では「若年労働力の確保」が最も高くなっているが、「今後考えられる問題点」では「質の高い労働者の確保」の方が大きく上回っている。今後に向けては、若年であるかどうかに関わらず、「質の高い労働力の確保」をより問題視していることが分かる。「今後考えられる問題点」については、「質の高い労働者の確保」に次いで「知識やノウハウの継承」のウェイトが高く、これは物流全体と同様の傾向である。

¹⁷ ここではポイント付けされた結果を割合で示している。

図表 3-2 「現在の問題点」と「今後考えられる問題点」(物流業全体77社、倉庫業7社)

2005年

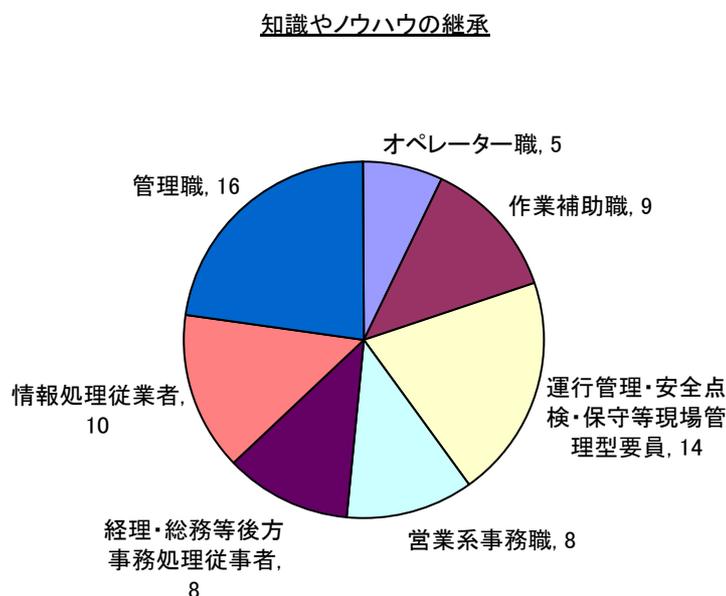
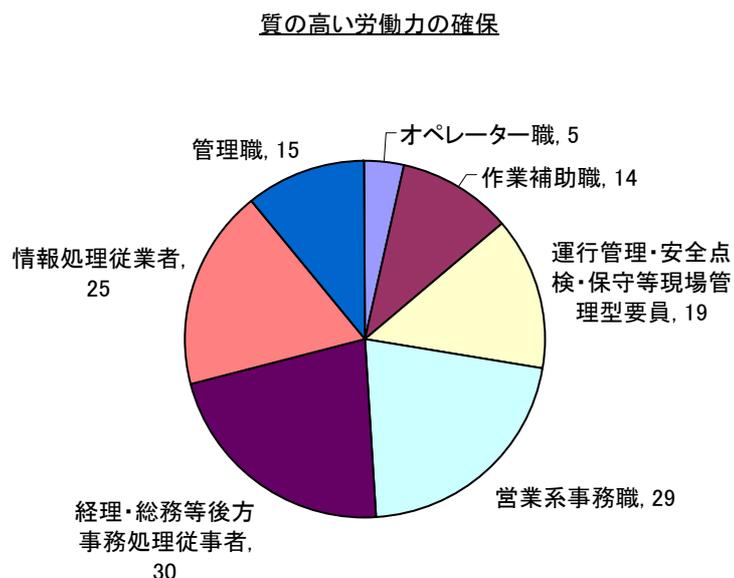


(出所) 日本物流団体連合会、経営問題委員会

「物流業における労働力問題に関する調査」よりFRI作成

倉庫業の「今後考えられる問題点」で最もウェイトが高かった「質の高い労働力の確保」について、職種別にポイントの内訳を見ると、「経理・総務等後方事務処理従事者」や「営業系事務職」など、事務系作業で問題視されていることが分かる。次いで多かった「知識やノウハウの継承」では「管理職」や、「運行管理・安全点検・保守等現場管理型要員」といった現場作業で問題になると考えられており、職種によって問題視される項目は異なっていることが分かる。

図表 3-3 「今後考えられる問題点」・職種別（倉庫業7社）
2005年



(出所) 日本物流団体連合会、経営問題委員会「物流業における労働力問題に関する調査」

3-2 労働力確保の対策

労働力不足を解消するためには、新たに人材を獲得すること、獲得した人材を育成すること、そしてなるべく長く勤めてもらうような取り組みが必要である。それらを踏まえながら、ここでは今後必要だと考えられる労働力確保のための方策について、実際に行われている事例等を参考にして下表の通り整理した。

図表 3-4 労働力確保のための取り組み

	労働力確保のための方策	取り組み例	対象
1	業界への関心喚起	社会科見学の実施	子供、若者
2	若手人材の確保	インターンシップの実施	若者（学生）
		企業説明会の実施	若者（学生）
3	労働環境の改善	作業環境の改善 （照明を明るく、コンビニ併設、快適な温度管理など）	従業員全般
4	福利厚生充実	託児所・保育所の設置	従業員全般 （特に女性）
		社内販売の実施	従業員全般
5	作業の効率化	動線・レイアウトの工夫と改善	従業員全般
		自動化・省力化機器の導入	従業員全般
6	作業量の変動への対応	作業量に応じた配置（適宜）	派遣社員、パートタイマー
		人材派遣会社の活用	派遣社員、パートタイマー
7	モチベーション向上	研修・教育の実施	従業員全般 （特に正社員）
		表彰制度、昇進	従業員全般
8	多様な層の活用	女性・高齢者・フリーター・在日外国人の雇用	派遣社員、パートタイマー
		熟練社員のシニア社員としての再雇用	定年退職者

従業員全般：正社員、派遣社員、パートタイマー

(1) 業界への関心喚起

若年層の人材獲得に向けては、早くから業界への関心を喚起する取り組みも必要である。そもそも物流業は日常生活に欠かせないものでありながら、子供や若者との接点が少なく、関心を持たれにくい。これを解消するために、一般市民らを対象とした社会科見学を実施することが有効だと考えられる。

実際に(社)日本物流団体連合会では、物流業に対して広く認識を深めてもらうことを狙いとして、同団体の会員である物流事業者とともに物流現場見学会の斡旋・紹介を開始している。

小学生から高校生の学生を対象としており、全国72の物流施設(物流センター、トラックターミナル等)について見学の申込みが可能となっている。希望者はホームページから直接見学を申し込むことができるため、気軽に参加することができる。2008年1月に第一回目の見学会が実施され、小学生100名が物流センター内のコンテナのバンニングなどを見学した。同団体ではさらに中学生による職場体験についても積極的に行っていくこととしている。

このような仕組みを使って実際に物流の現場に触れてもらうことで、業界への関心を高めることに繋がると考えられる。

図表 3-5 学生向け物流見学ネットワーク

図表 3-5 学生向け物流見学ネットワークのスクリーンショット。ウェブサイトの「物流見学ネットワーク」ページが表示されている。左側にはナビゲーションメニューがあり、右側には「物流見学ネットワーク」の紹介文と、参加施設の一覧が掲載されている。一覧には、北海道と岩手県の各施設に関する情報が提供されている。

北海道	岩手県			
会員企業・団体名	施設名	所在地	見学内容	企業HP
日本オイルターミナル(株)	札幌営業所	札幌市白石区	石油製品のタンク貨車受	HP
太平洋フリース(株) (日本貨物航空(株)グループ)	苫小牧港フリースターミナル	北海道苫小牧市	ターミナル	HP
太平洋フリース(株) (日本貨物航空(株)グループ)	「さそ」/「さしかみ」/「ししかり」	北海道苫小牧市	苫小牧港-船舶	HP
日本オイルターミナル(株)	盛岡営業所	岩手県盛岡市	石油製品のタンク貨車受	HP

(出所) 日本物流団体連合会・ホームページ

(2) 若手人材の確保

正社員の採用については優秀な若手人材の確保が課題となっているが、就職を控える学生に対してはインターンシップ制度が有効である。物流業務は漠然としたイメージで捉えられていることが多いため、実態を理解してもらい、物流の魅力伝える機会を設ける必要がある。入社後に「考えていたイメージと違った」といった理由で辞めてしまうことを防ぐためにも、就職する前に現場の雰囲気を感じ実務に触れることは大きな意味がある。既に同制度を実施している物流事業者も多く、各社のホームページで適宜募集を行っている。国内だけでなく海外でのインターンシップを実施している企業もあり、国

際物流に関心の高い学生の確保に努めている。

自社で独自にインターンシップを募集する以外にも、インターンシップ専用のサイトを活用する方法もある。そのようなサイトを積極的に活用すれば、他の業界を希望している学生の目にも触れることになり、採用の機会も広がることが期待できる。

企業としては学生のアルバイトも人材獲得のチャンスである。学生アルバイトから正社員に採用されるケースもある。現場の実態を理解した上での採用となるため、前述のような採用後のミスマッチが減るといった利点もある。

大学と連携した取り組みも実施されている。物流関連企業への就職が多い東京海洋大学では、物流企業に絞った合同説明会が開催されている。説明会を通じて若手人材を呼び込む目的もあり、実際に採用に繋がったケースも出ている。このように業界が一体となって人材確保に乗り出すことで、若手を獲得する機会も増えていくと考えられる。

(3) 労働環境の改善

新たな人材を確保する一方で、現在雇っている従業員になるべく長く働いてもらうよう、労働環境の改善についても検討する必要がある。

施設内は屋内とは言え外気に触れることが多く、夏は暑く冬は寒いといった問題がある。施設によっては空調設備がない場合もあり、暑い・寒いなどの労働環境に馴染めず辞めてしまうケースも出ている。女性は寒さに弱いこともあり、特にパートタイマーで女性を多く雇っている場合は留意しなければならない。大規模な空調設備の導入が難しい場合はスポットエアコンを配置するなど、改善に向けた対策が必要である。

屋根上に遮熱シートを取り付けて夏場の作業改善に成功した事例もある。石川県にある物流センターは開設前に夏場の構内温度が不安視されていた。天井部分で60度、作業場は40度になると予想されていたが、遮熱シートを取り付けることで温度を下げ、作業に支障をきたさず夏場を乗り切ることができた。しかし、冷蔵・冷凍倉庫のような温度管理された施設の場合、人に合わせて温度を調整することが不可能である。そのような施設は雇っても長続きしないことが多いため、自動倉庫システムを導入して人手の作業を減らすなど、他の対策を検討する必要がある。

温度だけでなく、照明や壁の色を変えて倉庫内を明るくすることで、環境改善をはかっている企業もある。倉庫にトップライトを設置して自然光を取り入れたり、白を基調とした壁にするなど、薄暗い倉庫のイメージを変える工夫がなされている。また、コンクリートの床の一部を木材で覆うことで、立ち仕事でもなるべく足に負担をかけないように改善されている事例もある。

施設内にコンビニエンスストアや24時間営業の売店を設置した企業もある。特に流通業務地区にある施設等は周囲も物流施設ばかりで買い物ができないため、施設内に売店があると従業員にとっては非常に便利である。他にも広々とした休憩室やシャワー室、仮眠室を備えるなど、居心地の良い環境を作るための取り組みがなされている。また近年は外資系物流不動産が台頭してきているが、それらの施設はこれまでのイメージとは異なり明るく広々としたスペースで、気持ち良く作業ができる環境が整っている(図表 3-6)。

このように居心地の良い環境を作ることで、特に若い人や女性が集まりやすくなる。さらに、作業意欲の向上にも繋がることから長く働いてもらえるようになり、人材確保の観点で効果的だと言える。

図表 3-6 外資系物流不動産施設（プロロジスパーク東京）

甲 マルチテナント型施設

プロロジスパーク東京



名称	プロロジスパーク東京
所在地	東京都大田区東海
敷地面積	14,880m ² (約4,501坪)
延床面積	74,238m ² (約22,456坪)
構造	地上7階建
竣工時期	2003年12月

エントランス



食堂



夜景



(出所) プロロジス・ホームページ

(4) 福利厚生の充実

福利厚生の取り組みにより人材確保を実現している事例もある。その代表的な事例が託児所や保育所の設置である。

流通加工を行う施設など女性パートタイマーが大部分を占める施設の場合、女性の労働力をいかに確保するかが大きな課題となっている。地域によっては女性パートの確保が難しく、また、施設内の作業は立ちっぱなしできついイメージを持たれており女性には敬遠されがちである。物流施設が密集している地域の場合はパートタイマーの獲得競争が起きている。

パートタイマーを集めるためには他社とは違う何らかのメリットが必要である。その一つが託児所・保育所の設置である。若者や子育てが一段落した主婦は時間に制約なく働くことができるが、子育て中の主婦の場合そうはいかない。子育て世代の30代～40代は作業の生産性も高く、企業にとっては大きな戦力になるが、働きに出ることが難しい状況である。そこで、子育て世代の労働力を確保するために託児所・保育所を設置し、子育てをしながら働ける環境を作った結果、ある企業では求人への応募が5割も増え、口コミによる宣伝効果もあった。

託児所や保育所の運営にかかるコストは大きいですが、人が集まらずに繰り返し人材募集を行うことを考えれば、効果的な取り組みだと言える。企業内の保育所設置に補助金を出している自治体もあり、例えば埼玉県の場合は1企業あたり500万円まで補助を受けることができる(図表3-7)。

ただし、現在は昨年末からの不況により人材不足が解消されている傾向にあり、託児所が設置されていなくても人が集まるようになってきている。そういった情勢を踏まえ、費用対効果を十分検討した上で設置すべきかどうかを判断する必要がある。

図表 3-7 企業内保育所設置の促進（埼玉県）



(出所) 埼玉県ホームページ

(5) 作業の効率化

作業の効率化をはかり労働力を最大限発揮させることができれば、労働力不足を補うことにも繋がる。効率化を実現させるためには、レイアウトや動線を工夫して改善していくケースと、省力化・自動化機器を導入して大規模な改善を行うケースがある。

前者の場合、まずは現状の課題抽出から始めることになるが、それを熟知しているのは現場の従業員である。よって、いかに現場の声を吸い上げ、改善方法を見出すかがポイントとなる。その際、正社員だけでなくパートタイマーやアルバイト社員からも意見を出してもらうことが重要である。現場が一体となって問題点を見出し、改善し、その効果を確認することができれば、さらなる改善へと繋げていくことができる。

ある企業でこれを実践した際、当初は、これまで「集まって話し合う」ということを行っていなかったため、まずはそれを習慣化することから始めたという。話し合うことで課題が見つかり、それを改善すれば結果に繋がるという体験を積むことで、自発的に行動することができるようになっていく。また、改善した内容を定期的に発表する場を設けており、発表会ではパートタイマーがプレゼンを行うこともある。現場の従業員全員が参加することであらゆる角度から意見が出され、それを改善し、経営層に認めてもらうことで現場全体の士気も高まるという好循環が生まれる。また、改善されていくことで、結果として働きやすい労働環境になる。ただし、従業員が「やらされている」状態で改善活動に参加している場合は重荷になるだけで良い結果は生まれない。そのため、前述した事例発表会のような評価の場や、表彰制度など、従業員のモチベーションを上げるような工夫も必要である。

改善事例の評価については、業界全体での発表会も開催されている。(社)日本ロジスティクスシステム協会では「全日本物流改善事例大会」を開催しており、物流現場の身近な改善を発表し、改善の手がかりやノウハウを共有する場を設けている。

図表 3-8 全日本物流改善事例大会

募集部門

改善対象範囲により、2つの募集部門を設けました！

取り組まれた改善事例の対象範囲を以下に照らし合わせ、I、II、どちらかの募集部門にエントリーしてください。

	物流業務 I. 物流業務部門 (物流センター等での現場改善)	物 流 II. 物流部門 (運営・管理部門での改善)
対象範囲	ひとつの作業所（現場）で完結する小集団が対象	複数の物流業務および工程を統合した範囲が対象
対象業務	輸送、入庫、検品、保管、仕分、ピッキング、包装、荷役、積付、出荷、配送	発注管理、輸・配送管理、在庫管理、作業管理、包装管理
関係部門	物流センター	物流部門
主 体 者	主任・リーダー、派遣社員・パートタイマー、協力会社	課長・係長
役 割	作業生産性向上、業務コスト削減、物流品質向上、現品管理精度向上、安全性向上、環境負荷軽減など	コスト削減、精度向上、物流リードタイム短縮、環境対応など

こんな事例はありませんか？

I. 物流業務部門 (物流センター等での現場改善)	II. 物流部門 (運営・管理部門での改善)
<ul style="list-style-type: none"> ○輸配送（トラック運行効率の向上、稼働率・回転率の向上等） ○倉庫内作業（入出庫、保管、ピッキング、検品、流通加工の改善、庫内レイアウトの改善等） ○荷役（荷役機、荷役方式の改善） ○包装（パレット、容器の改善、梱包材の改善） ○流通加工（方式、工程の改善） ○OCSの向上（クレームの減少） ○作業環境の改善 ○教育訓練によるモラル向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○発注管理（送り状レス化等） ○輸配送管理（計画配車の導入等） ○在庫管理（在庫圧縮等） ○情報（納期回等の高度化、情報システム・情報端末などの改善、ICタグの利用） ○選法（改正省工不法対応、改正運交法対応、安全運行管理体制の取り組み事例） ○グリーン物流（共同配送やパートナーシップの事例） ○環境負荷軽減の取り組み

(出所) 日本ロジスティクスシステム協会・ホームページ

省力化・自動化機器の導入による大規模な改善は、コストがかかり、現場の作業内容や手順も大幅に変更しなければならないため、頻繁に実施することはできない。しかし、飛躍的な作業効率向上が期待できるため、導入が成功すれば非常に効果的だと言える。

(6) 作業量の変動への対応

物量が変われば作業量も変わる。物量に合わせて人員を調整することで、労働力を最大限に生かすことが可能となる。

そのためには事前に作業量を的確に予想し、予想が外れた場合は適宜人員を調整できるような体制を作り上げる必要がある。パートタイマーの勤務体系を流動的にし、3～4時間単位での勤務も可能にしておけば、必要に応じて人員を調整することができる。短時間単位の雇用は主婦などのパートタイマーにとって空いている時間を有効利用できるため便利な面もあり、雇う側からしても作業量に合わせて人を割り当てることができるので、両者にとってメリットがある。ただし、このように柔軟性に富んだ勤務体系を築くためには、突然のスケジュール変更を受け入れてもらえるよう、パートタイマーが現場の状況を理解し協力してもらえる関係を作っておく必要がある。

(7) モチベーション向上

「(5) 作業の効率化」「(6) 作業量の変動への対応」を行うためには、現場で働く従業員の協力が不可欠である。現場を改善し、生産性を高めていこうという前向きな意識を従業員全員に持ってもらう必要がある。

従業員のモチベーションを向上させる取り組みとしては、前述した事例発表会を通じた発表、表彰が

挙げられる。優秀な従業員は正社員、パートタイマーに関わらず認めてもらえることで、仕事に対する意欲を引き出すことができる。従業員が仕事にやりがいを見出すことで、現場に人を根付かせることにも繋がる。

研修や教育もモチベーションの向上に繋がる。人材育成の制度を人事制度と連動させ、評価に応じて昇給や昇進といったインセンティブを与えることで、個々の従業員が目標を持って仕事に取り組むようになる。自社による教育カリキュラムの構築が困難な場合は、外部の専門機関を利用することも可能である。また、ビジネス・キャリア検定（中央職業能力開発協会）の「ロジスティクス管理」や「ロジスティクス・オペレーション」などの公的資格、「物流経営士」（全日本トラック協会）や「物流技術管理士」（日本ロジスティクスシステム協会）などの業界団体が認定している資格の取得を奨励し、取得者には奨励金を出したり、昇給や昇格とリンクさせるといった方法もある。このような人材育成はモチベーション向上に加え、個々の従業員及び会社全体のスキルアップにも繋がるのが期待できる。

（８）多様な層の活用

少子高齢化により労働力人口が減っていくことを考えれば、これまで男性が担当していた作業を女性に変えるなど、多様な層の活用を行っていく必要がある。女性だけでなく、外国人の活用や、熟練社員のシニア社員としての再雇用も一つの方法である。

女性の活用については、実際に物流施設で働く割合も徐々に増えてきている。施設内の労働環境が改善され、以前の「きつい」「汚い」「危険」といった3Kのイメージも解消されてきており、さらに託児所・保育所が設置されるなど、女性が働きやすい環境に変わってきていることがその要因だと考えられる。また、女性は作業が丁寧で責任感も強く、女性がいる方が職場全体が活気付くという意見もあり、今後もますます増えていくと見られる。

外国人の活用については、言葉の壁があり、採用を見合わせている企業も多い。決まった仕事であれば一度覚えれば問題ないが、状況に応じて適宜指示したくてもなかなか伝わらないことがあり、敬遠される傾向にある。

熟練社員の再雇用、定年延長についても既に実施している企業は多く、貴重な労働力となっている。大手宅配事業者が運営する派遣会社では、企業の定年退職者を受け入れ、折り返しその企業に派遣するというサービスも行っている。企業にとっては労務リスクを低減した上で、経験豊かな人材を確保でき、繁忙月などの労働力不足を解消することが可能になる。

このような多様な層の活用が、労働力不足の解消に繋がると考えられる。

資料編

1. 人材確保に向けた取り組み

物流事業者が人材確保のために取り組んでいる内容を、新聞、雑誌、Web等の記事から抽出した。

(出所)

- 新聞
日本経済新聞、日経産業新聞、日刊産業新聞、輸送経済新聞、読売新聞、日本食糧新聞、交通新聞
- 雑誌
月刊ロジスティクス・ビジネス、LOGISTICS SYSTEMS、月刊マテリアルフロー
- Web
各社ホームページ など

	施設名 or 企業名 掲載年月 人材確保のポイント	特長
1	日本郵便 2009/02 作業の効率化 作業量の変動への対応	<ul style="list-style-type: none">• 2003年1月からトヨタ生産方式（TPS）に学んだジャパン・ポスト・システム（JPS）を実施。• 越谷局への導入から始まったが、「お役所体質にトヨタ方式は無理」「組合から抵抗」といった批判やからかいが目立った。その後、埼玉県三郷支店、愛媛県松山西支店等へ展開し、集中改善を行ったところ、着実に生産性が向上。• まずはJPSの手法を身につけた改善リーダーを早期に育成。その後、社員全員に手法を浸透させるため、JPSアップ100運動（=JPSへの理解度を100%に高める）を実施し、現場の改善をはかったところ、全社で25%の生産性向上を実現することができた。

<p>2-1</p>	<p>センコー 2008/12</p> <p>福利厚生充実 多様な層の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2006年4月、泉大津市の泉北2PDセンター内に、「センコー泉北保育園」を開設。保育士4名が常駐し、社員およびパート社員の子ども10～20人が常時利用している。 センターから最寄り駅までは車で約15分と、通勤には不便な立地だが、託児所ができたことで幼子を抱える母親の関心が高まり、求人への応募が増えた。 2008年春には、浦和と西神戸の各PDセンター内に新たに事業所内保育園を開設。 2006年7月、「女性躍進推進委員会」が発足し、女性が長く働くことができるように、段階的に諸制度を見直していくアクションプラン「女性躍進／推進計画（3ヵ年計画）」を策定。
<p>2-2</p>	<p>センコー 2008/03</p> <p>労働環境の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> 厚木ロジスティクスセンターは、ピッキング作業者の負担軽減を考え、コンクリートの床の一部を木材で覆った。 床が硬くなく、立ちっぱなしの仕事でも足への負担が小さくなる。冬は、足が冷えるのも防げるとの配慮だ。
<p>2-3</p>	<p>センコー 2006/07</p> <p>若手人材の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中国でのインターンシップ（就業体験）制度を導入する。2007年3月に関西の大学から4人程度の学生を受け入れ倉庫で検品や検針などを体験させる。 業務理解の機会を提供して採用時のミスマッチを減らすとともに、国際物流に関心の高い学生を確保する。
<p>3</p>	<p>SBSホールディングス 2008/06</p> <p>作業の効率化 モチベーション向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 半年に1度の「改善事例発表会」を通じて発表、表彰を行っており、これまで3回開催された。優秀事例はDVDの配布などを行って横展開を図っている。
<p>4</p>	<p>シーエックスカーゴ 2008/04</p> <p>作業の効率化 モチベーション向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人員の適正配置をきっちり行い、従業員一人当たりの生産性向上を目指す。 現場の業務改善活動を全社的に進めており、優秀事例は「カーゴカップ発表会」に出場、表彰の対象としている。「パートでも生産性といった指標を意識するようになり、収益に与える影響も大きい」とする。 3年間で51名が正社員として入社したが、退職者はたった1名。 パートの「労働力」は確保した上で、正社員＝「人材」への採用の道は開くが、能力要件を明示することで「人材」と「労働力」を明確に区別。

5	プロロジス 2008/03 労働環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社の建物内は、照明が明るく、コンビニエンスストアや休憩所など広々とスペースをとっている。千葉県で2008年末に完成する「プロロジスパーク市川」には、最上階に「海を望めるレストラン」まである。 ・ 外資系物流不動産が台頭してから、日本の物流拠点の姿は変わりつつある。
6	ヤマト運輸 2008/03 労働環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 神奈川物流ターミナルは、室内の壁は白を基調とした色で清潔感が漂う。職場環境を快適にし、現場に人を根付かせる狙い。 ・ シャワー室や浴室も完備。休憩室も広々としており、従業員がソファでくつろいでいる。
7	ワールドロジ 2008/03 若手人材の確保 労働環境の改善 多様な層の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2007年7月、大阪に建設した「グリーンキューブ」は物流施設とは思えない清潔感が漂う。「物流業界が抱える3Kのイメージを明るくしたい」（同社幹部）と若者や女性に目を向けて、建設した。 ・ 「若い人を積極的に呼び込むには職場環境が大切。居心地が良いと長くいてくれる」（同社幹部）。
8-1	佐川急便 2007/12 作業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 繁忙期の人材確保には「毎年苦勞している」と打ち明ける。 ・ 「一部地域で人材が集まりにくく、時給も上昇傾向」と指摘する。同社は物品を品種別、発送方面別に仕分ける自動ソーターなどの省力化機器の導入を進める構え。
8-2	佐川急便 2006/04 労働環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 倉庫内の物流業務を手がける佐川物流サービス（東京・品川、古川陽一社長）は2006年度中に兵庫県尼崎市や埼玉県行田市など国内の物流センターを10カ所増やし、企業から受託する物流業務を一気に拡大。 ・ 三菱東京UFJ銀行などの開発したシステムを導入、2006年4月から働く人の求めに応じて賃金を希望する日に日払いできるようにした。 ・ 支払日を柔軟に設定できるため、働きやすい環境をアピールしてパートやアルバイトを100人増やしたい考え。

9	吉田倉庫 2007/10 労働環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 屋根上遮熱シートを活用し、倉庫内の夏場作業環境の改善に成功した。物流業界で初めての導入。 ・ 10人以上のパート・アルバイトが従事している中2階の職場で、最も不安視されたのが夏場の構内温度。シートを導入した結果、作業場の温度は2.5～3℃下がる効果があった。自動仕分けシステムを制御するコンピューターにも障害が発生しなかった。
10	パナソニックロジスティクス (旧松下ロジスティクス) 2007/04 作業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ WMS（倉庫内作業管理システム）による現場作業の効率化。「誰でもできる庫内作業」と「現場の見える化」を実現。
11	安田倉庫 2007/03 モチベーション向上 多様な層の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務拡大に向け、人材の採用を強化している。今まで、ほとんど採用していなかった、経験者の中途採用も本格化する。 ・ 研修も強化する。「今までビジネスマナーや、部下の扱い方といった研修が多かった。今は物流研修を増やしている」
12	伊那食品工業 2006/12 労働環境の改善 福利厚生の実施 作業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働環境の改善を図るため北丘工場に隣接させ新物流センターを竣工。 ・ また2006年からテスト的に事業を開始した農業法人ばば菜園などが使用する「くぬぎ会館」などを竣工、カルチャーセンターとして地域に開放していく。 ・ 自動倉庫は従来の600から1200パレットに倍増させ、管理の無理、ムラを解消させ、通販用のピッキングラインを2ラインに拡大、ゆとりあるスペースの確保と環境の改善を重視したレイアウトにした。
13	京神倉庫 2006/11 モチベーション向上 多様な層の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「薄利多売ではなく、人の質を高めることで、顧客により良いサービスを提供する」という社長の理念のもと、社員の能力を強化。 ・ 新入社員に対しては自社や商工会議所といったところで一週間余りの研修を受けさせる。管理職などへの昇級の際には試験・論文、面接、研修を経て初めて新たなポストが与えられる。 ・ 熟練社員には、再雇用を実施。60歳定年だが、本人が希望すれば「シニア社員」として雇用している。

14	岡山県貨物運送 2006/02 多様な層の活用	<ul style="list-style-type: none"> 2005年9月、100%出資のオカケンスタッフサービスを設立し、人材派遣事業に参入。 同社では2006度から毎年約100人の社員が定年退職する。子会社の設立で、厚生年金受給までの雇用の受け皿としての活用を考えている。また、パートやアルバイトなど臨時雇用者の確保も積極的に行うという。 2006年4月から施行される改正高年齢者雇用安定法（改正高齢法）を意識している。
15	ヤマトホールディングス 2006/02 多様な層の活用	<ul style="list-style-type: none"> 2002年に、軽作業やドライバー派遣を中心に行うヤマトスタッフサプライを設立。約3,700人が稼働（登録約4,200人）。その7割が60歳以上。派遣先は9割型ヤマトグループ内。 業務のうち75%が軽作業。ヤマト営業店での宅急便やメール便の仕分け、ピッキング作業などに携わる。15%がドライバー、10%が事務。

※物流事業者以外の取り組み

	施設名 or 企業名 掲載年月 人材確保のポイント	特長
1	ビー・スタイル 2008/11 作業量の変動への対応 多様な層の活用	<ul style="list-style-type: none"> 「物流センターの日ごと・週ごと・月ごとの波動」と、「主婦の希望する働き方」。この2つをうまく合致させることで、「日雇い派遣禁止」に頭を悩ませる事業者を支援。 「1か月以上の長期契約しか結ばない」が、「ピークに合わせてシフトを調整する」ことで作業量の多い時間帯や期間をカバーできるという。具体的には、現場ごとに日・週・月・年単位の作業量の波動をヒアリングし、繁忙に合わせたシフトを設計していく。 全体で見れば、就業する人数が増えることもある。しかし、余裕のある時間にスタッフを余らせておくという無駄が省ける上、何より毎回同じスタッフが通ってくれるという安心感がある。また、業務に慣れているため、日雇いで毎回異なるスタッフが派遣される場合と比べて生産性も高い。 働く主婦の側も、育児や家事、扶養枠などの観点から、フルタイムではなく、「午前中だけ」や「午後2時まで」など、パートタイムで働きたいというニーズが多い。事業者側と主婦のニーズ、双方がうまく結びつくことで成り立ったビジネスモデルと言える。
2	トップブレイン 2008/01 福利厚生の充実	<ul style="list-style-type: none"> 倉庫などの物流事業者で働く派遣社員やパート向けに「社内販売代行」を始めた。 食品メーカーと提携し、派遣社員らが飲料水や調味料などをメーカー希望小売価格の半額で買える仕組みを提供する。物流事業者が「社内販売」を福利厚生の一環として優秀な人材を採用するのを支援する。
3	東京海洋大学 2006/02 若手人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> 東京海洋大学で物流関係「合同企業説明会」を実施。陸運、海運、倉庫業界などから36社が参加した。 人材不足が叫ばれる物流業界では、将来を担う幹部候補生の確保に、各社とも力を入れている。説明会を人材を呼び込むツールとして活用しようという企業もある。 人材を確保したい物流業界にとって障害となるのは、学生が物流を知らないこと。業界は魅力を伝える努力が必要。

2. ヒアリング調査

労働力確保のための効果的な取り組みを行っている企業を5社選出し、ヒアリング調査を行った。以下の項目を中心に、現在の状況や今後の取り組み内容についてヒアリングを行った。

<ヒアリング項目>

- 施設内で働く労働者の年齢層、雇用形態
- 施設内作業の種類、労働力の過不足感
- 労働者の職場環境に関するニーズ
- 労働力確保の観点から施設立地（賃貸を含む）に配慮した条件
- 現在またはこれまでの労働力に関する問題点
- 労働力確保のための工夫、取り組み

A社

現場主導での作業改善を、正社員・パート関係なく従業員全体で推進している。グループ企業と合同で行う事例発表会では、各社から選抜された取り組みを発表するなど、従業員のモチベーションを高める取り組みを行っている。業界団体が行う事例発表会においても優秀な成績を収めている。

1. 事業者の概要

(1) 取扱貨物

和洋日配品、惣菜、畜産、水産、ベーカリー

(2) 施設種別

冷凍・冷蔵倉庫、物流センター

(3) 施設形態

荷捌き、保管

(4) 施設内で働く労働者の年齢層、雇用形態

従業員数163名（うち正社員8名、契約社員7名、パート148名）

正社員：40代 100%

契約社員：30代 100%

パート：50代 25%、40代 60%、30代 10%、20代 5%

2. 施設内作業の種類、労働力の過不足感

- 不況の影響でパートの入れ替わりは減ってきている。
- 冷凍品の保管・店舗仕分け等を行なうフロアズンについては、労働力の不足感（3名）がある。冷凍倉庫についても特に資格は必要ないが、庫内が非常に寒いことから人を雇っても長続きしないことが多い。
- 地域スーパーのチルド品・冷凍食品の仕分け、コンテナ洗浄等については、不足感はない。

3. 労働者の職場環境に関するニーズ

- パートの賃金制度を力量に応じた制度に変更して欲しいというニーズが挙がっており、現在検討中である。
- 現状仕事が固定化しているため、複数の仕事を担当できるマルチジョブ化を図って欲しいというニーズがある。これに対しては、今期ISO取得を目指す中で、力量評価と教育訓練計画を進めながらマルチジョブ化を目指す。
- 現在ロッカーを設置しているが、複数人で共同使用である。これに対し、個人別のロッカーが欲しいというニーズがある。

4. 労働力確保の観点から施設立地（賃貸を含む）に配慮した条件

- 施設立地は土地代、施設の賃料、配送ルートの観点から決定し、労働力を理由に立地

が決定するという事はほぼない。労働力確保が難しい場合には送迎バス等で対応している。

- 最近是不況の影響で人材不足は解消されているが、以前は空港近くの立地であるため、近隣住民が不足している状態であった。そのため、シフト組み等で従業員の要望を優先する必要がある、マネジメント面で問題があった。

5. 労働力確保のための工夫、取り組み

- 3年前から改善点出し→改善方法検討→改善という改善活動に取り組んでおり、一定の成果が出てきたところである。改善活動には正社員・パート関係なく取り組み、定期的な事例発表を行なう。
- プロジェクト遂行にあたっては、まずルール厳守、5S¹⁸、情報伝達のスピードアップ等の再教育を徹底し、環境整備を図った。
- 取り組み当初は「集まって話し合う」という習慣がなく、まずはそこから着手した。話し合うことで、結果が出るという体験を積むと、話し合う姿勢も生まれて時間も短くなり、好循環になる。また、成果を数値で見せるという数値化の意識付けも重点的に行なった。始まった当初はやらされている感覚があったが、事例発表会等を盛り込むことでモチベーションを上げることができている。
- グループ全体で行う事例発表会では、各社から選別された取り組みを大規模な会場で発表する。成果報酬はないが、グループ会社の中には、チームに報奨金を出す等を行なっている会社もある。
- グループ会社の他企業では、過去の物流量をもとに日別で物流量・作業量を割り出し、それをもとにシフト組みを行なうという仕組みを導入した。
- 求人は適宜、地元の求人情報誌に広告を掲載して行なう。加えて、パートの人脈を通じての人員確保を奨励している。
- 昨年11月より下記のような項目の達成基準に応じて、個人の自給アップにつなげる取り組みを進めている。
 - (ア)第1ステップ：センター（営業所）全体で環境整備基準を達成する。（5S他センター内遵守事項の判定）
 - (イ)第2ステップ：センター（営業所）内でのチーム単位での基準生産性に対する達成度判定
 - (ウ)第3ステップ：個人が物流サービス事故（クレーム）を起こさなかった
- 正社員は物流業界のイメージもあり、良い人材を確保することが難しい。中途人員を採用したり、会社統廃合の経緯で、グループの人員を登用することもある。
- 新人には改善の考え方を分かりやすい形で教育する。半年に一度各社から受講生を募り改善講座を開いている。物流作業のビデオを見せて問題点を挙げさせたりしている。また、講座の宿題には自分の営業所の改善もあり、研修と同時に自社営業所の改善も図れるようになっている。

B社

パートタイマーを3～4時間単位で雇用し、作業量に合わせて適宜人員の調整を行っている。学生アルバイトを正社員として採用するなどして、若手人材の確保を行っている。外国人の雇用実績もある。

1. 事業者の概要

(1) 事業内容

物流センター事業（3PL）：93%

一般貨物自動車運送事業：7%

(2) 施設内で働く労働者の年齢層、雇用形態

正社員 635名

臨時雇用者 2,186名

2. 施設内作業の種類、労働力の過不足感

- 2008年の年末以降から徐々に人が集まるようになってきた。新卒者も今年は集まりやすい。接客、サービス業は依然として集まりにくいと聞くが、施設内作業は決められた作業をこなすものなので比較的集まりやすい。
- 昨年までは人が集まりにくく、求人雑誌やチラシを利用して募集していた。3ヶ月ごとに募集広告を掲載していたがコストの負担も大きい。
- 施設内作業の種類によって労働力の過不足に違いが出ることはあまりない。基本的には流通加工のような軽作業は女性、力仕事は男性が担当しているが、最近は女性も様々な作業をこなしている。女性がいると職場が活気付くこともあり、今後も積極的に採用していく方針である。

3. 労働者の職場環境に関するニーズ

- 長期採用に結びつかない要因の一つに施設内の環境が挙げられる。施設によっては空調設備がない場合もあり、暑い・寒いなどの労働環境に馴染めず辞めてしまうケースも出ている。

4. 労働力確保の観点から施設立地（賃貸を含む）に配慮した条件

- 施設の立地場所選定時に人が集まりやすいかどうかは検討している。土地の単価は安い人が集まりにくい場所の場合、JRの駅などから送迎バスを出すことで対応している。
- 施設立地としては、公団などの若い世帯が住んでいる場所や大学などの近くは人が集めやすい。

5. 労働力確保のための工夫、取り組み

- 募集時に、例えば女性向けアパレルブランドを扱う場合は、荷主の許可を取ってあえてブランド名を掲載することもある。女性のブランドということでイメージが良くなるため、主婦などの女性パートタイマーが集まりやすくなる。
- 施設で扱う商品の社内販売も好評である。
- 募集対象は3～4時間の単位で働ける人で、主婦のパートタイマーが主である。短時間単位の雇用は主婦などのパートにとって空いている時間を有効利用できるため便利であり、また、雇う側からしても作業量に合わせて人を割り当てることができるので、両者にとってありがたい。作業量に合わせて最適に人を割り当てることができれば利益にも繋がる。
- 夏休みなど長期休暇の時期は学生アルバイトも重要な戦力である。特に学生アルバイトは採用につながることもある。
- 実際に採用が決まった学生にはアルバイトを勧めている。パートタイマーの女性は派閥がでしやすいが、業務遂行上望ましくないのでセンター長が阻止している。そのため、将来センター長になったときにパートの経験が役立つことから推奨している。また、早くから職場の実態を理解することで、本採用後のミスマッチを防ぐことにも繋がる。
- 日本人以外では、現地で採用した中国人の方を研修生として受け入れる研修生制度があったが、帰国後に離職するケースが多かったため、受け入れ方法の見直しを行っている。現在は国内で採用ができることから、積極的に外国人の方の採用を進める方向性はない。

C社

施設内に休憩所や売店、シャワーブースを設置するなど、作業環境の改善を進めている。女性の雇用も促進しており、女性専用の休憩所やシャワーブース等も設置している。交通の便が悪い施設は送迎バスを運行して労働力の確保に努めている。障害者・外国人の雇用実績もある。

1. 事業者の概要

(1) 取扱貨物

宅配便

(2) 施設種別

物流センター

(3) 施設形態

配送、荷捌き

(4) 施設内で働く労働者の年齢層、雇用形態

従業員数 345名

(内訳) 昼勤：社員28名、派遣社員10名、臨時契約社員120名

夜勤：社員7名、派遣社員70名、臨時契約社員110名

年齢層 平均34歳（臨時契約社員）

2. 施設内作業の種類、労働力の過不足感

- 施設内作業の種類は以下の通り。全体的に不足している。
荷降ろし場担当、ホーム作業担当、小荷物仕分け担当、貴重品貨物仕分け担当、自動仕分け機担当、路線システム担当、封印・路線発着チェック担当
- 「小荷物仕分け」のような軽作業は女性が担当しているが、基本的には力仕事なので男性が大部分を占める。
- 正社員やドライバーは人が集まりやすく、昨年末からの不況の影響もあり現在は雇用を見合わせている状態だが、施設内の作業は重労働ということで、人は常に不足している。
- 派遣労働者による労働力の確保から自社雇用による労働力の確保への切り替えを積極的に推進しているため、過渡期特有の人員不足が発生している。

3. 労働者の職場環境に関するニーズ

- 屋内作業とはいえ外空間との間仕切りがないため、夏冬の職場環境は厳しい面がある。スポット冷房、扇風機などを配置して対応しているが、全てのニーズを満たしているとは言えない。

4. 労働力確保の観点から施設立地（賃貸を含む）に配慮した条件

- 一般論として労働力が集まる条件としては交通の便が良いことが絶対条件だが、中継センター開設の立地条件は高速のインターに近い、騒音を出しても問題がない等、労

働力が集まりにくいロケーションに設置することが多い。

5. 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- 閑散期には人は少なく、繁忙期には人を多く、といった物量の波動に対応できる人員の確保が課題である。
- 労働者派遣法により雇用期間が3年を超えた労働者については直接雇用に切り替える必要があり、対応に迫られている。
- 少子高齢化及び女性労働者への対応が課題である。女性がいると職場の雰囲気が変わり活気付くため、今後も採用していきたい。
- 残業時間の削減を推進しているため、施設内作業手順の改善について検討を続けている。

6. 労働力確保のための工夫、取り組み

- 労働者が横臥できる休憩施設、24時間営業の売店、シャワーブースなどを設置し、厚生施設面の拡充を図っている。
- 女性労働者が飛躍的に増加したため、女性専用休憩所、女性専用シャワーブース等を設置し、女性労働者が働きやすい環境作りに努めている。
- 中継センター労働者の専用募集窓口を設け、採用者に対し配置前トレーニングを実施している。
- 交通の便が悪い施設に対しては、送迎バス運行を実施している。あまりに人が集まらない場合は遠地からバスを出すこともある。例えば、埼玉県になかなか人が集まらない施設があり、施設近辺から労働者を集めることができなかつたため、東京（新宿）から送迎バスを出したケースもある。
- 障害者の雇用も行っている。グループ全体では200名ほど雇っており、主に軽作業を担当している。
- 5年ほど前は外国人も多く雇っていたが、日本語の問題もあり、現在は雇っていない。

D社

施設内に保育所を設置したところ求人への応募が増え、労働力不足が解消されている。子育て世代のパートタイマーは生産性が高い世代でもあり、以前と比較すると若く優良な人材が獲得できるようになっている。外国人の雇用実績もある。

1. 事業者の概要

(1) 取扱貨物

書籍、出版物、雑誌、経済書、専門書

(2) 施設種別

物流センター

(3) 施設形態

配送、荷捌き、保管

(4) 施設内で働く労働者の年齢層、雇用形態

従業員数（正社員） 184名

常用・下請・臨時従業員数 1,600名

2. 施設内作業の種類、労働力の過不足感

- 不況の影響で人が集まりやすくなっている。他社の倉庫からあふれたパートタイマーが集まってきている状況である。自社については物量に大きな変化はない。書籍を扱っているが、経済書は不況の方が売れる傾向にある。
- 他の拠点についても、幅広い種類の貨物（日用雑貨、医薬品、衣類、食品、化粧品等）を扱っているため、大きなダメージは受けていない。
- 不況だからと言って派遣切りはしない方針である。むしろ優秀な人材を獲得するチャンスだと考えている。
- 施設内作業の種類によって労働力の過不足に違いが出ることは殆どない。

3. 労働力確保の観点から施設立地（賃貸を含む）に配慮した条件

- 配送エリアや土地の価格を考慮して施設の立地場所を決めている。東京が一番大きいマーケットであり、そこに配送しやすい地域に立地している。
- 施設の周辺は、以前は倉庫街だったが、交通の便が良くなったこともあり住宅がかなり増えた。住宅が増えることで結果的に主婦のパートタイマーも集まりやすくなった。

4. 労働力確保のための工夫、取り組み

- 施設内に保育所を設置している。以前、パートタイマーがなかなか集まらない時期があり、何をすれば集まるようになるか検討した結果、保育所設置というアイデアが出た。
- 保育所の運営は専門家に委託している。コストはかかるが、パートタイマーを何度も募集することを考えれば効果的だと言える。パートタイマーの募集費用は一回に8～

10万円かかる。その分を保育所の運営に回していると思えば損にはならない。

- 保育所を利用する世代は30代から40代なので、結果的に若いパートタイマーが集まるようになった。その世代は一番生産性が高い世代であり、良い人材が獲得できるようになった。
- 人材育成のため、社員研修を実施している。外部の研修機関に委託し、泊り込みの研修を行っている。
- 外国人（中国人）を雇っている。日本語が流暢なため、問題はない。
- 作業の改善を行うため小集団活動を行い、問題点を把握するようにしている。現場のことは現場の人が一番良く知っているので、その人たちの意見を聞くことが大切である。安全と品質をモットーとしているため、「ヒヤリハット」の情報は非常に有効である。また、グループ会社も含めて改善事例の発表会を行っている。

E社

自動化機器の導入により労働力不足を補っている。交通の便が悪いため、送迎バスの運行や、高速バスの交通費を補助するなど、人が集まるような工夫を行っている。障害者・外国人の雇用実績もある。

1. 事業者の概要

(1) 取扱貨物

化粧品

(2) 施設種別

物流センター

(3) 施設形態

配送、物流加工、保管

(4) センター機能

工場物流：商品センター（全国）への商品供給

販社物流：関東地区の各店舗への配送

(5) 施設内で働く労働者の年齢層、雇用形態

従業員数 320名（パート・派遣含む）

女性：65%、男性：35%

2. 施設内作業の種類、労働力の過不足感

- 半年前までは不足感があったが、昨年末ぐらいから人が集まりやすくなってきた。今は募集をかければすぐに集まる状況である。
- 取扱貨物の物量が減少しているため作業量も減っている。これ以上募集しなくても人手は足りている。
- パートタイマーは若手とベテランが多い。パートタイマーの勤務時間は9：30～18：00、10：30～18：00の2パターンで短時間の雇用は行っていないため、子育て世代の勤務が難しく、若手とベテランの中間に当たるミドルクラスの層が少なくなっている。
- 力仕事は男性が担当している。自動保管倉庫なので自動化された作業も多いが、仕分けに人手がかかっている。
- 全体的に若手の正社員は不足している。

3. 労働者の職場環境に関するニーズ

- 施設内に空調は入れているが、暑い・寒いといった問題はある。スポットでヒータを置くなどして対応している。

4. 労働力確保の観点から施設立地（賃貸を含む）に配慮した条件

- 流通業務地区ということで立地を決めた。人材確保が難しく、交通の便も悪いため、

最寄りの駅から送迎バスを出している。

- 基本的には周辺エリアから募集しているが、集まらないときはエリアをずらしながら募集をかけたりにしている。
- 高速バスの利用も認めている。横浜から出ている高速バス（YCAT）を使って30名ほどが通勤している。

5. 労働力確保のための工夫、取り組み

- 作業が立て込んでいる部署があれば、他の部署が手伝えることもある。部署間で応援を出している。
- 募集にあたっては取扱貨物が化粧品だということを出すようにしている。化粧品のイメージで女性が集まりやすくなる。
- 自動化機器の導入により労働力不足を補うことができている。機器の導入にあたっては作業内容や手順が変わるため、パートタイマーへの教育も大変だが、導入後の効果は大きい。
- 荷主が1社で、取扱貨物も化粧品だけなので、一貫したルールで作業手順を決めることができる。機器の導入ができたのも、このように作業の標準化がしやすかったことが大きい。
- パートタイマーに長く働いてもらうよう3ヶ月に一度は面接を行い、問題があれば相談に乗るようにしている。人間関係の悩みが多い。気持ち良く働いてもらうように気を配るようにしている。
- 中国人を雇用しているが、言葉の問題もあり、今は積極的には採用していない。障害者の方の雇用は進めている。軽作業を担当してもらっており、問題はない。