羅針盤

物流産業タイプ別に見る女性活躍の進め方

業務見直し役割分担を

採用より定着率向上

育児 介護 支援制度利用しやすく

日本総合研究所／リサーチ・コンサルティング部門
マネジャー 織田 真珠美

物流産業は人手不足に直面しており、打開策として女性活躍に対する期待がある一方で、女性活躍は進んでいない。本稿では物流産業における女性活躍の状況を確認し、改めて女性活躍の意義と企業が採るべき進め方を示したい。なお、本稿では物流産業の中でも「倉庫業」と「道路貨物運送業」を念頭に記述する。

図1は、正規労働者に占める女性社員の割合を産業別に示したグラフである。物流産業（運輸業・郵便業）は全産業中最も低く10・5％にとどまる。全産業の平均は24・9％で、当産業で働く女性正社員の少なさがうかがえる。

図2は女性の平均勤続年数を産業別に示したグラフである。物流産業の女性の平均勤続年数は9・2年で、全産業の平均勤続年数が9・4年であることから平均にやや不足する。なお、航空運送業がこの数値を引き上げている。航空運送業を除いた平均は9・0年で、倉庫業は8・9年、道路貨物運送業は9・1年である。

◆倉庫業における女性活躍の意義

倉庫業の作業内容や時給等を考えると、遠方ではなく地元の人材を労働力として確保する採用が主流と考えられ、地元で働きたい女性の取り込みは重要なテーマとなる。実際、倉庫内の軽作業を中心に女性スタッフを雇用している企業はあるが、非正規労働者が中心で、正社員に占める女性社員の割合が低い。人手不足を背景として、小売・サービス業を中心に非正規社員の正社員化の動きが進んでいる。これまで非正規社員で労働力を確保していた企業も、処遇の改善や安定に向けた取り組み無しでは人材確保の競争から取り残される。

日本の中長期的な労働人口トレンドによる人手不足や、スピーディーな対応が求められる時代背景を受けて、倉庫業の自動化、省力化、低コスト化は必然の流れだ。この中で将来的には単純労働はロボットに置き換えられ、労働者確保の必要性は低くなる。一方でコスト競争に陥らず競争優位性を保つためには、物流最適化や消費動向マーケティングの提案、クレーム対応等の差別化が必要で、今後は知的労働の重要性がより高まる。知的労働分野は男女関係無く従事でき、むしろ女性の発想がサービス改善に役立つことも考えられる。

◆道路貨物運送業における女性活躍の意義

全ての業種・職種において女性が活躍できるわけではない。例えば、道路貨物運送業のドライバー職のように時間的拘束が長い業務や重労働等、その特性上体力が求められる業務における女性活躍には個人差があり、女性活躍拡大は限界があることを踏まえて検討が必要だ。

一方で既存の女性社員に長く働いてもらう工夫や、女性ドライバーをベンチマークとした環境改善は取り組むべきテーマだ。業界として時間的拘束や職場環境等を理由とした採用難と既存ドライバーの高齢化があり、ドライバーの負担軽減、働きやすい環境の確保は重要なポイントだ。女性社員はプライベートの事情や体力の問題で若い男性社員と異なる働き方が必要となることが多い。彼女たちをベンチマークに職場環境を改善することで魅力的な職場ができる。企画・営業、調整役や顧客対応の担い手として女性社員の登用を検討すべきだ。

以上のように、倉庫業や道路貨物運送業においても、短期的な労働力の確保だけでなく、中長期的には付加価値提案や顧客との接点強化の要員として女性の活躍が期待できる。

では次に、企業が取り組むべき方向性について考える。図3は企業の女性正社員の割合と平均勤続年数に着目し、記号で今後の女性活躍の進め方を示したものである。

冒頭で述べた通り、物流産業の正規労働者に占める女性社員の割合は10・5％、女性の平均勤続年数は9・2年であるため、多くの企業は「Ⅰ女性は少なくすぐ辞める」区分に当たる。女性社員の人数が少なく定着率が低い企業では、まずは女性の採用増加ではなく女性社員の定着率向上が必要だ。これまで携わった企業の傾向として長時間労働の常態化が生じており、その原因として仕事に見合う労働力が確保できていないことが多い。残業を前提とした要員確保で労働力が不足する場合や、仕事の定型化・標準化、自動化が十分でない場合がある。この結果、業務の調整がきかず、1人が抜けるとチームの負荷が高まるため、育児・介護の支援制度を利用しにくい雰囲気が生じる。

定着率向上には労働環境や組織風土の見直しが有効だ。労働環境を見直す取り組みとして、負荷の高い業務の分散や、定型業務の自動化・省力化、業務プロセスの見直しが有効だ。また、有給休暇の取得率向上を目指す等、社員全員がプライベートの時間を確保しやすいように組織風土を見直すことも必要だ。各種施策を組織に定着させるには方針と各種施策の間に運用の整合性確保が重要で、管理職層と女性社員双方への教育と情報提供が期待される。

次に、「Ⅱ女性は多いがすぐ辞める」区分はどうか。例えば、倉庫内の軽作業を担ってきた女性スタッフを正社員化した企業は、この区分になる可能性が高い。この区分もⅠと同様、定着率の向上が必要だ。しかしⅠとは取り組むべき課題が異なる。

女性社員はプライベートの状況変化をきっかけに退職することが多い。これを防ぐために、まずはプライベートの変化に柔軟に対応できる仕組みが有効だ。育児・介護の支援制度を利用しやすい雰囲気があることや、一度辞めても復職しやすい制度の整備、育児・介護を優先しても空き時間で働くことができる勤務形態の整備等が考えられる。また、働く時間が予測可能で急な出張が無い、業務の裁量がある等、職場環境が一定で予測可能であれば、プライベートの変化に対応するハードルは低くなる。育児・介護を抱える社員は不測の事態も起こるが、チームでフォローする仕組みがあれば、業務に支障をきたす可能性は低くなる。そのために業務の標準化や共有化は重要なテーマだ。

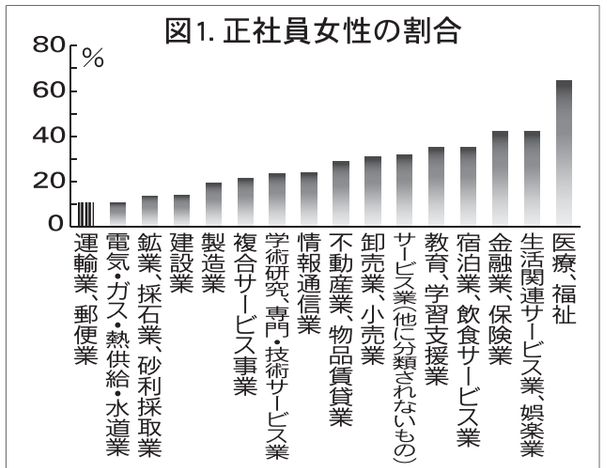
図1、2に示した統計結果から推測すると、物流産業の一部の企業は「Ⅲ女性は少ないが活躍」する区分にある。

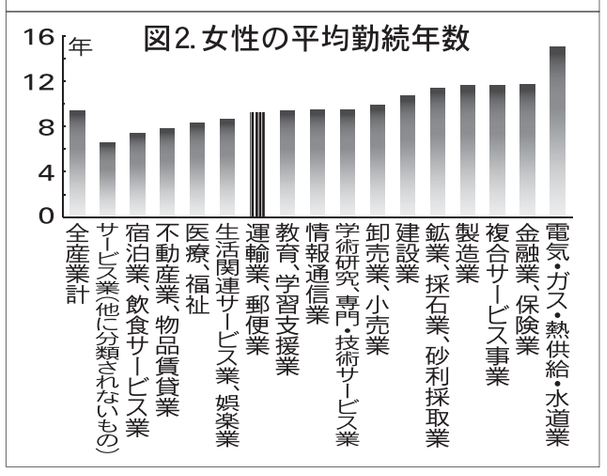
女性社員の活躍を引き出している企業が「Ⅳ多くの女性が活躍」する状態に進むためには、潜在的な就職希望者に対するアプローチが必要だ。例えば、女性活躍推進法に基づく認定（えるぼし認定）を受ける等の方法で、働きやすさを重視し積極的に情報を収集している学生にアピールすることが考えられる。

冒頭で見たように、倉庫業、道路貨物運送業それぞれに女性活躍の可能性がある。他の産業と比較して女性活躍が遅れている中で女性の活躍を引き出すこと自体が、他社との差別化につながる。「女性」を切り口に、より良い職場が多く生まれることを期待したい。

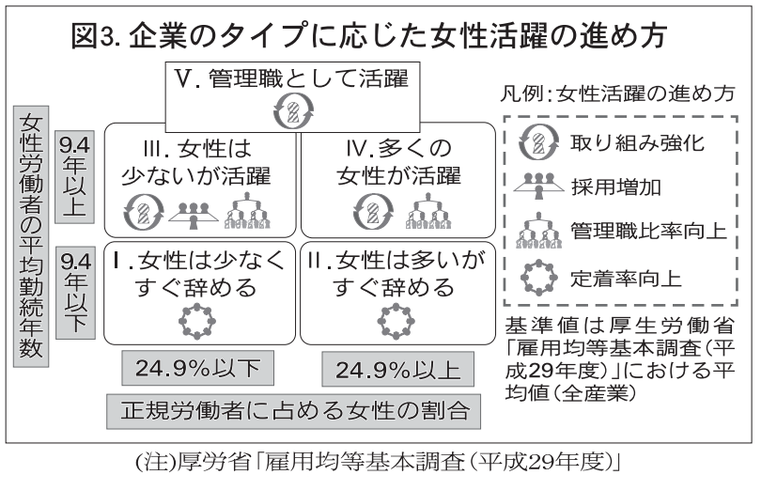
この企業では、まずは自社の女性活躍推進の目的を確認して今後の方針を決定すべきだ。企業によっては女性社員の割合を今後も一定に抑えた方が良い場合がある。女性社員増加を目指す場合、女性が活躍する領域の確保が必要である。例えば、ラストワンマイルに女性ドライバーを登用する取り組みは特徴的だ。業務を切り出して配送を任せることで、女性労働者のコミュニケーション能力の高さ等の長所を引き出して、長時間の労働が難しい短所を補うことができる。このような業務の見直しと役割分担は有効な取り組みだ。

次に、今後も女性活躍を進めるためには、女性社員を抱える現場の支援を見直すべきだ。従前は女性が働く職場や人数が限定的だったことで職場内教育や子育て期の業務分担等ができた可能性があり、対象増を念頭に管理職の教育や要員配置見直し等の支援を検討すべきだ。





(注)いずれも産業別平均。厚労省「雇用均等基本調査(平成29年度)」を基に日本総研作成



(注)厚労省「雇用均等基本調査(平成29年度)」を基に日本総研作成

おだ・ますみ 慶応義塾大学法学部法律学科卒業。株式会社日本総合研究所において、企業の人事戦略策定・制度設計支援を中心に広くリサーチ・コンサルティングに従事。