



일본 글로벌 물류 기업의 채용과 인재육성

拓殖大學 經營經理研究所 客員研究員 홍진원 / 拓殖大學 教授 芦田 誠

(1) 일본 물류 사업자의 종류와 종업원수

기업이나 소비자의 물류에는 보관이나 수송을 자기 부담으로 실시하는 방법(자사 물류)과 아웃소싱(outsourcing)을 해서 전문의 물류 사업자가 담당하는 경우의 두 개가 있다. 일본의 자사 물류와 물류 사업자의 비율은 트럭 대수로 보면 86.1대 13.9, 물류 코스트로는 52.7대 47.3이 된다. 제조업자나 도매상, 소매점이 자사에서 물류를 실시하고 있는 경우가 적지 않다.

후자의 물류 사업자는 <도표 1>이 나타내 보이듯이 현재 11의 종류가 있다. 그 중에서 사업자수(5만 9,529사), 종업원수(116만 명), 영업 수입(11조 4, 817 억엔)으로 압도적인 스테이터스를 차지하고 있는 것이 트럭이다. 종업원수의 크기로 보면 트럭에 이어 많은 것이 창고로 11만 명, 3번째가 항만 운송 5만 3천명, 4번째가 항공화물 4만 명이다. 물류 사업자는 예를 들면 트럭과 철도 이용, 외항 이용(혼재업자), 항

<도표 1. 물류 사업자의 종류(2003년)>

회사	사업자수	종업원수(천명)	영업수입(억엔)
트럭	59,529	1,160	114,817
JR 화물	1	6	1,574
철도이용	930	8	2,716
외항해운	265	8	31,572
외항이용	460	3	2,238
내항해운	5,084	19	17,067
항만운송	966	53	11,196
항공화물	20	40	3,522
항공이용	142	13	6,270
트럭터미널	18	0.6	335
창고	5,083	110	16,217
자동차이용?			

※47,983사의 자동차 이용(취급) 사업자는 트럭 운송 사업자와 대부분 중복 되기 때문에 도표 1에서는 트럭 사업자수에 포함하여 기재하였다.

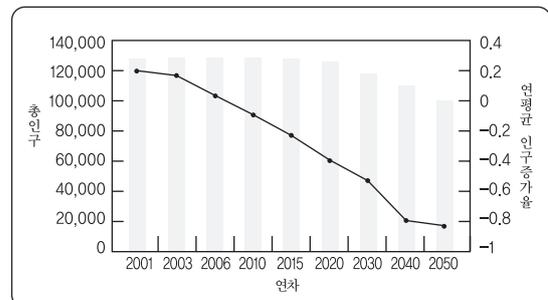
※출처: 일본 물류 단체 연합회 「숫자로 보는 물류 2005」, 일본 물류 단체 연합회, 2005년, P. 115의 수치를 사용해 작성.

공 이용(항공 포워드) 등 복수의 업무를 겸업하는 것이 일반적이며 1개의 물류 업무만을 실시하는 회사는 그렇게 많지 않다.

(2) 채용을 둘러싼 환경의 변화

국립 사회 보장 · 인구문제연구소가 행한 일본 인구의 장래를 예측하는 추계에 의하면 일본의 총인구는 2006년에 1억 2,774만 1천명을 피크로 해서 그 후 감소의 일로를 걷게 된다. 그래서 2050년에는 1억 59만 3천명에 이른다고 한다. 이것은 2004년과 비교해서 2,704만 2천명의 감소이다. 2005년의 국세조사에 의하면 동년 10월 1일 현재의 일본의 인구는 1년 전부터 약 1만 9천명 감소하여 실제로는 그전에 예측한 수치보다 2년이나 빨리 인구가 감소하는 길을 걷기 시작한 것이다. 인구 감소의 최대의 요인은 출생자수의 저하이다. 사망자수를 일본의 총인구로 나누고 비율로 고친 사망률이 1900년 20.8%, 1950년 10.9%, 2000년 7.7%, 2003년 8.0%에 대해 출생 수를 일본의 총인구로 나누고 비율로 고친 출생률이, 1900년 32.4%, 1950년 28.1%, 2000년 9.5%, 2003년 8.9%

<도표 2. 일본의 총인구와 연평균 인구증가율의 장래 추계>



※출처: 국립 사회 보장 인구문제연구소 편집 「인구통계 자료집 2005」, 후생 통계 협회, 2005 P. 13



과 극단적으로 저하해 소자 고령화 사회에서 사망수가 출생 수를 밀도는 「자연적인 감소」의 시대에 돌입되어 가고 있는 것이다.

물류 기업의 채용에 미치는 영향이라고 하는 점에 대해서도 인구 구성의 변화는 중요한 요소라고 말할 수 있다. 1947년부터 1949년에 태어난 세대는 다른 세대에 비해 1~5할이 많아 약 675만 3천명, 이 세대가 2007년에 60세를 맞이하여 정년퇴직을 맞이하여 일선에서 물러나는 것이다. 이른바 일본의 2007년 문제이다.

이 문제를 해결하기 위해서 일본에서는 인구 감소·소자 고령화를 둘러싼 논의가 백화 요란이다. 이 세대가 받고 있는 총 임금은 임금 전체의 16%를 차지하고 있다. 일본 기업은 비싼 노동 코스트에 괴로워하고 있으며 저임금의 중국 등 아시아의 여러 나라로부터 맹렬한 추격을 당하고 있다. 이 세대의 은퇴는 기업의 노동 코스트의 대폭적인 저하를 가져오게 한다.

그러나 기업은 신규 채용을 적극적으로 하지 않으면 안되게 되고 젊은 층의 고용 환경이 큰 폭으로 개선된다고 하는 낙관론적인 견해도 있다. 하지만 높은 기능을 보유하고 있으며 기업의 연구 개발을 견인해 온 이 세대의 동시적인 퇴직은 우려를 하지 않을 수가 없다. 퇴직후의 인재를 일부 재고용 한다고 해도 현재 이 세대가 보유하고 있는 세계적인 고급 기능이 계승되지 않고 두절 될 수 있다는 비관론까지 나오고 있듯이 그 의견은 다양하다. 물류 기업의 총 종업원은 2003년 현재 142만 600명이다.

그 중에 이 세대가 정확하게 몇 명이며 몇%를 차지하고 있는가는 불투명하지만, 단순히 계산해서 평균 약 10만 1,500명으로 추계된다. 이 세대를 대신할 수 있는 보충 인력을 둘러싸고 다른 산업과 격렬한 경쟁전이 시작되고 있다. 2005년 수송 경제 신문사가 도쿄 해양 대학, 타쿠쇼쿠 대학, 유통 경제 대학에서 조사한 학생의 물류 기업의 이미지는, 「중요하지만, 남자의 일, 배후자, 힘들다(수송 경제 신문 2005년 6월

21일 1면)」라고 하는 견해가 대부분을 차지하고 있으며 이러한 의견들이 일반적인 견해로서 정착 되어가고 있다. 2005년의 대졸의 취직 상황은 호전되고 있어 90%에 임박할 기세이지만, 물류 업계는 이미지가 좋은 다른 산업계와 경쟁하지 않으면 안되어 어려운 상황에 처해 있다. 선입관을 불식하고 「직업으로서 물류의 재미나 즐거움, 「밝은 직장, 「여성의 직장이기도 한 것」 등 물류의 매력을 전하기 위해서 물류 기업은 대학과 제휴를 해서 합동 세미나나 인턴십에 적극적으로 참가해 나가지 않으면 안 된다.

(3) 인재의 육성

1990년대에 구미에서 SCM가 활발히 도입 되었다. 하지만 그것을 수행하는 3PL에 요구되는 조건으로서서는 첨단 정보 시스템의 Literacy, 물류 노하우의 축적, 경리나 기획, 교섭, 판매 등의 캐리어, 최적 로지스틱, 솔루션의 개발력, 글로벌적인 서비스 수행 능력, 하이리스크·하이리턴의 인식, 프레젠테이션 능력 등을 들 수 있지만, 최대의 포인트는 「물류의 최적화 프로그램과 그 시스템 설계」를 구축할 수 있는지에 있다.

이러한 능력은 물류에 있어서 경험을 갖고 있기 때문에 자기 것이 되는 것이 아니고 체계적이고 실천적인 트레이닝이 필요하다.

물류 기업의 인재육성으로 현재 행해지고 있는 것은 각 기업의 OJT(On the Job Training), 전 일본 트럭 협회의 물류 경영사 제도, 국토 교통성의 3PL인재육성 연수 등이 있다. 다만, OJT는 개개 기업에 의한 대응책이기 때문에 실제적인 업무의 트레이닝이 주목적이다. 그렇기 때문에 기업 개개로서 물류분야에 한정된 전문 인력을 육성하는 데는 한계가 있다.

1990년대에 미국에서 등장한 3PL은 하주 기업에 있어서의 본업에 대한 경영 자원 집중이나 물류 부문에 있어서의 규제완화 등을 배경으로 높은 성장을 계속하고 있다.

Plan II



또한 향후 성장이 기대되고 있는 유망한 분야이기도 하다. 국토 교통성에서는 2004년 3월에 「3 PL인재육성 촉진 사업 추진 협의회」를 설치해 3 PL인재육성 연수의 커리큘럼이나 텍스트를 작성 하였다. 이로 인해서 중소 물류 사업자의 3 PL진출을 촉진하고 있다. 3 PL인재육성 연수는 2004년 10월부터 2005년 3월까지의 사이에 행하여졌다.

또, 3 PL분야의 지원을 위해서 창고업법, 물류 이용 운송 사업법 및 트럭 운송 사업법의 특례 등을 내용으로 하는 법안을 제162회 국회에 제출 하였다.

게다가 전 일본 트럭 협회에서는 1998년도부터 각 도도부현 지방자치단체 트럭 협회가 실시하는 인재육성을 위한 강좌의 수강 수료자 등에 대해서 「물류경영사」의 자격을 부여하는 제도를 제정하고 있다. 업계의 건전한 발전과 사회적 지위의 향상을 위해서 경영관리자 층의 인재육성을 추진하는 것이 목적이다. 전 일본 트럭 협회가 자격을 인정하는 것으로써 협회의 연수 의욕을 높이고 각 도도부현에서 인재 양성 사업이 활성화 하는 것이 기대되고 있다.

또, 새로운 물류 시대에 적절히 대응해 나가는 사업경영자를 육성하려고 1994년도부터 「중소기업 대학교 강좌 수강 촉진 조성 제도」를 실시하고 있다. 여기서 말하는 대학교는 한국과 같은 정식 4년제 대학을 지칭하는 것이 아니라 일종의 직업학교라고 이해하는 것이 정확한 답변이라 말할 수 있을 것이다.

이것은 각 도도부현 트럭 협회에 소속하는 회원 사업자의 경영자·관리자가 독립행정법인중에서 소기업 기반 정비 기구가 설치하는 중소기업 대학교 9교가 개강하는 강좌를 수강하였을 경우 그 수강료의 일부를 보조해 주는 제도이다. 대상이 되는 강좌는 「Top을 위한 경영전략, 경영계획」, 「실천적인 재무관리, 이익 계획」, 「관리자를 위한 인재육성, 노무관리」, 「여성 리더의 능력개발」, 「중소기업의 IT(정보기술) 전략」 등에 관한 것으로 되어 있다. 지금까지 2,800명을 넘는 기업인이 수강을 하였다.

한편, 중앙에서의 연수 사업과는 별도로 전국 47

도도부현 트럭 협회에서는 독자적인 기획에 의한 인재육성 사업을 전개하고 있다. 신진 경영자나 여성 경영자 등을 대상으로 사회와의 공생을 목표로 한 테마를 그때마다 설정하면서 정기적으로 연수회나 강연·강습회 등을 개최하고 있다. 연수 커리큘럼에 실무적 요소를 도입해 미래 지향형을 목표로 하거나 멀티미디어 시대를 전망하고 대비한 PC 실기 습득 등 연수 내용을 충실히 이행해 오고 있다.

트럭 사업자의 99%가 중소기업이라고 하는 특성을 가지는 트럭 운송업계는 환경 대책, 안전 대책 등 사회로부터 여러 가지 압력을 받고 있는 처지에 있다. 이 때문에 전 일본 트럭 협회에서는 2003년 1월, 업계의 종합적인 장래 전망으로서 「중소기업 경영 기반 강화 대책 비전」을 정리하고 개발하여 개몽에 노력하고 있다.

사업 경영을 둘러싼 환경이 크게 변화하고 있는 트럭 운송 업계에서는, 이러한 변화에 대응할 수 있는 차세대 경영자의 육성이 중요한 과제가 되고 있다. 이 때문에 전 일본 트럭 협회에서는 차세대를 담당할 수 있는 청년 경영자를 위한 각종 연수 사업을 추진하고 있다.

최근에는 특히, 하주 물류 개혁을 제안하고 물류 업무를 포괄적으로 하청 받을 수 있는 3 PL에 관한 테마로 연수를 실시하는 것 외에 국토 교통성에서 실시하고 있는 3 PL인재육성 연수에도 적극적으로 참가하고 있다.

물류 기업의 인재육성에 있어서 지금 일본에서 요구되고 있는 것은 재고나 수발주, 창고, 수송 등 물류의 개개의 기능을 정확하게 완수하는 인재 만이 아니라 글로벌인 시점으로부터 물류의 중복 부분, 합리화하는 부분을 발견하여IT를 사용해 물류를 매니지먼트 할 수 있는 사람이다. 물류를 전문으로 하는 인재를 양성해 나가는 학습 프로그램이 필요하다. 이 점에서는 일본도 더욱 불충분하다. 향후 대학과 협회, 기업이 제휴해서 종합적인 물류 인재를 양성할 수 있는 시스템을 구축해 가는 것이 필요하다. **물류**