

トラック輸送における取引環境・労働時間改善
和歌山県地方協議会
におけるコンサルティング事業

平成30年12月7日

日本PMIコンサルティング株式会社

1 本業務の目的

「業務の目的」

○トラック運送業においては、総労働時間が長く、また、荷主都合による手待ち時間などの実態があり、運送事業者のみの努力で長時間労働を改善することが困難な状況にあり、長時間労働の抑制に向けた環境整備を進める必要がある。

○このような状況を踏まえ、トラック輸送における取引環境・労働時間改善地方協議会（以下、「地方協議会」という。）において、平成28年度から平成29年度の2か年にわたりパイロット事業を実施し、荷待ち時間の削減や荷役作業の削減等、一定の成果が得られたところであるが、より詳細な改善提案を行う「コンサルティング事業」を実施することにより、更なるトラック輸送の長時間労働の抑制とその定着を図っていくことを目的とする。



当社の問題意識

問題意識	内 容	ポイント
取引条件の改善が必要	<ul style="list-style-type: none">○ 荷主とトラック運送事業者との力関係により、労働時間短縮に向けた改善が進捗せず、さらに多重的な下請構造により適切な運行管理がなされていない等の問題が多い。○ 附带作業、荷主都合の待機時間等について、適正運賃・料金の收受ができていない等の問題があるため、取引条件の改善に向けた取組を検討する。	<ul style="list-style-type: none">○ 長時間労働に影響する受発注業務、附带作業、荷主都合の待機時間等について実態把握し改善する
モデル事例の構築が必要	<ul style="list-style-type: none">○ 運転者の長時間労働の抑制に向けて、パイロット事業では「実態把握→問題・課題の把握と計画(Plan)→実証実験の実施(Do)→実証実験の評価(Check)→次年度以降の改善対策(Action)」に取組むことで、水平展開可能なモデル事例を検討する。	<ul style="list-style-type: none">○ 実証実験による成果の有無ではなく、改善方策の現実的妥当性と効果性の評価を実施する。
改善方策の標準化が必要	<ul style="list-style-type: none">○ 対象集団が実施した改善方策について、他の荷主・トラック運送事業者においても取組めるよう、改善方策を標準化する。○ 中央協議会が策定予定の「長時間労働改善ガイドライン」に活用できるような改善方策の標準化を検討する。	<ul style="list-style-type: none">○ パートナーシップの構築手法、長時間労働の改善方策について、水平展開できるよう手法を標準化する。

2 本業務の基本的考え方

○ 本業務の問題意識を踏まえ、以下の通り「基本的考え方」を整理する。

問題意識

基本的考え方

取引条件の改善
が必要

- 取引環境(受発注形態、運賃・料金水準、附帯作業、荷主都合の待機時間等)の実態把握、問題・課題の抽出、改善方策を検討する。改善方策を実証実験として取組、当該改善方策を評価する。
- 現場業務の問題だけでなく、取引条件、取引環境が長時間労働の遠因となるケースが多い。例えば、取引条件が書面化されていないため、突発的な待機時間、附帯作業が発生し、改善基準告示違反となる運行を余儀なくされる事例が多い。こうしたことから、取引条件について詳細に実態調査を実施し、改善方策を検討する。

モデル事例の構築
が必要

- 実証実験では、荷主とトラック運送事業者のパートナーシップ構築、ライフワークバランスの導入等をも考慮し、現場における長時間労働の問題分析、改善方策を立案、検討する。
- 対象集団との協議を通して、問題・課題を共有化し、改善方策の検討、実施過程で、コンサルタントが助言指導する。
- 実証実験の実施では、荷主・トラック運送事業者の考え、意見を最大限尊重しながら、コンサルタントは助言指導する。

改善方策の標準化
が必要

- 実証実験で取扱う改善方策は、「大手企業、優良な荷主だから、その改善方策が実施可能だった」と評価を受けないようにする。そのため、取組を容易にするために、詳細な取組内容をブレイク・ダウンし、改善方策を標準化する。
- 実証実験から抽出されるモデル事例から得られる改善方策を標準化し、他の事業者にも活用できるよう標準化を行う。

3 本業務の作業フロー

○ 本業務の作業フローは以下の通りである。実施時期は提案段階では想定であり、今後近畿運輸局及び事務局と協議の上、決定する。



・最初に、事務局(各運輸支局、各労働局、各トラック協会)との事前打合せを実施する。

・打合せ内容は、パイロット事業の進め方、今後のスケジュール、留意事項、質疑応答、チェックリストの説明、事務局内の連絡体制等を確認する。

・打合せ資料は、予め当社から電子メールにて一式送付する。

・事務局内にて、検討会(3回分)、事業場訪問(2回分)前に、開催候補日を整理し、第1回検討会でパイロット事業に必要な日程(協議会を除く)を早期に調整する。

○実態の概略把握

- ・パイロット事業の進め方
- ・質疑応答
- ・スケジュール調整
- ・守秘義務契約の説明
- ・改善取組状況のヒアリング

○改善方策の提起

- ・現場実態の共有化
- ・問題・課題の共有化
- ・改善方策の提起と意見交換
- ・取組スケジュール
- ・取組の役割分担

○改善成果のまとめ

- ・報告書案について意見交換
- ・今後の課題、ロードマップの検討
- ・アンケート調査票の配布 他

【集団】チェックリスト

・実態把握による問題整理

・長時間労働の要因分析

・解決策(改善メニュー)の検討

【実証実験】(集団)

- ・現場での改善メニュー実施可否の検討
- ・現場での改善メニューの実施

・改善成果のとりまとめ

・今後課題や対応策の検討

①事業場訪問

○実態調査

- ・チェックリストの深堀調査
- ・運転日報等による情報収集
- ・改善方策等に対する意見交換 等

②事業場訪問

○改善成果の把握

- ・運転日報等による情報収集
- ・効果の把握
- ・改善方策や今後に関する意見交換等

6 検討会及び事業場訪問①

検討会の開催

受託業者は会議体による以下の内容の検討会を期間中に3回以上開催すること。

- (ア) 第1回検討会では、実証実験実施前において、本事業の趣旨の理解及びトラック運転者の労働時間の改善に対する構成員間の気運の醸成を図り、チェックリストを配布する。
- (イ) 第2回検討会では、チェックリスト及事業場訪問により把握した問題点を対象集団で共有するとともに、実証実験の実施手法等について提案し、検討を行う。なお、改善策を提示する際には、当該改善策の費用対効果の見込みについても提示することで、荷主と運送事業者との費用負担面の協働を促すものとする。
- (ウ) 実証実験実施後において、受託業者があらかじめとりまとめた実証実験の結果報告、改善状況、実験成功又は失敗の要因分析、今後の課題等について検討を行う。
- (エ) 検討会議に出席できない構成員がいる場合は、受託業者が事前説明した上で意見聴取し議論に反映させること。

回数	検討内容	留意点
第1回 検討会	<ol style="list-style-type: none"> 1. コンサルティング事業の合意形成 2. コンサルティング事業についての今後の進め方 3. 守秘義務契約の説明(情報の扱いの留意点) 4. スケジュール調整(検討会、現場訪問日程を全て調整) 5. 質疑応答 6. これまでの改善取組状況のヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 第1回事業場訪問における詳細な実態把握に向けて、下地を整えるイメージである。
第2回 検討会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現場実態の共有化 2. 問題・課題の共有化 3. 改善方策の提起と意見交換 4. 改善に向けた取組スケジュール 5. 取組の役割分担 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 第1回事業場訪問による実態調査、チェックリストの記載内容等から実態把握、問題・課題を分析し、改善に向けた取組方策を検討する。 ○ 取組方策では、実施主体の責任分担、スケジュール、定期的な進捗管理などについて検討する。
第3回 検討会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 改善成果のまとめ 2. 報告書案について意見交換 3. 今後の課題の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 第2回事業場訪問により、改善への取組実態、具体的な成果についてヒアリングを実施し、パイロット事業の評価、成功・失敗の要因分析、課題を検討し、報告書案とする。報告書案は対象集団から合意を得るものとする。

6 検討会及び事業場訪問②

事業場に対する 指導・助言等

○受託業者は、第1回検討会と第2回検討会の間に1回、第2回検討会と第3回検討会の間に1回以上の計2回以上、対象集団全ての事業場を訪問し、それぞれの課題に応じて助言・指導を行うこと。ただし、実証実験の内容によっては一部訪問を省略する。事業場訪問の際には、現場の実態を把握し、長時間労働の要因分析等を基礎に以下事項を実施する。

(ア) 実証実験を実施するにあたっての対象集団への指導・助言

(イ) 把握した実態と分析結果をもとに長時間労働の抑制のための指導・助言

(ウ) 改善手法の提案

(エ) 改善策の実施状況の確認と指導・助言

事業場訪問による指導・助言

回数	検討内容	留意点
第1回 事業場訪問	<ol style="list-style-type: none"> 1. 詳細な実態調査 2. チェックリストを補充する調査 3. 運転日報等による情報収集 4. 改善方策等に関する意見交換 5. 積み込み・取卸し現場の視察 6. 附帯作業内容の現場視察 等 	<p>○実証実験の実施に向けて、実態把握に向けた調査を実施する。実態調査結果を踏まえ、問題及びその原因を分析し、有効な対応策を検討する。</p> <p>○有効な改善方策についても、複数の代替案を用意し、第2回検討会で十分な検討を実施する。</p>
第2回 事業場訪問	<ol style="list-style-type: none"> 1. 実証実験の取組内容と改善成果の把握 2. 運転日報等による情報収集 3. 改善効果の把握 4. パートナーシップ構築状況とその効果 5. 実証実験での失敗、困難な事項等の聞き取り 6. 実証実験結果の要因分析に向けたヒアリング 7. 今後の改善方策、取組予定内容等の意見交換 	<p>○改善成果の取りまとめに向けた現場調査を実施する。</p> <p>○実証実験の取組に際して、進捗状況、取組のボトルネック箇所等を確認し、助言指導を実施する。</p> <p>○実証実験が完了しても、改善方策の取組を継続してもらうため、今後の取組課題、改善方策、ロードマップについても検討する。</p>

7 実証実験の実施

○対象集団が実施する実証実験において、現地管理等を行うほか、対象集団に対するヒアリング調査等を実施し、実証実験全体を通じた効果・検証（課題の改善状況、実験成功又は失敗の要因分析、今後の検討課題等）のとりまとめを行い、検証結果を踏まえた更なる改善策を検討し、対象集団に対して提言する。

○現状分析、要因分析を踏まえ、改善方策を抽出

○改善方策の検討では、対象集団における物流子会社、実運送事業者の考え方が対立する場合があるため、複数の改善方策を準備して検討を実施する。検討会の際に、多面的に意見ができるように、複数の改善方策を準備することがポイントである。

○最適な改善方策の立案には、実運送事業者が有益な情報を保有しているケースが多いため、詳細にヒアリングを実施する予定である。

○改善方策の取組段階とスケジュール

○問題状況の要因分析を踏まえ、改善方策を検討すると、短期的課題、中長期的課題に分類される。当該課題に即して、改善方策も短期的な取組方策と中長期的な取組方策に分類される。

○本事業では、数か月で成果がある程度見える短期的取組方策を選定するとともに、中長期的な取組方策にも着手することで、長時間労働の抑制に向けた素地を構築する。

○パートナーシップ構築においても、同様にスケジュールを踏まえ、優先順位をつけて改善方策を抽出し、検討する。

○改善方策の検討ポイント

○改善方策は、対象集団に対して押付けにならないよう、議論を踏まえ検討する。

○改善方策は、改善対象箇所、具体的取組内容、責任担当者、評価方法、改善の達成イメージ、スケジュールなど、取組内容を細分化して、具体的なアクションができるようマニュアルレベルにまで落とし込むことが、短期間に成果を得るための重要ポイントである。

○実証実験の実施にあたり検討する事項

○第2回検討会の後、各事業所では実証実験として実施する際に、問題・課題の有無を踏まえ、実現可能性について検討する。

○仮に実施にあたり問題・課題がある場合には、コンサルタントが助言指導し、実施に向けてサポートする。

○実証実験に向けて決定する事項

○改善する業務範囲

・どこの業務におけるいかなる部分を具体的に改善するか

○具体的な改善方策

・短期的、中長期的な時間を踏まえた改善方策
・実証実験で高い優先順位の改善方策

○各事業場での責任担当者、実施担当者等の体制の構築

・各事業場における取組体制の構築（責任者任せにしない）

○各事業場におけるスケジュールと進捗管理

・いつまでに、何を実施するか、詳細なスケジュール策定

○改善方策の進捗評価方法の共有化

・努力したか、しなかったかを評価するための観点と内容

○成果のイメージの共有化

・何を持って成果があったとするかについて、共有化する

9 平成29年度 パイロット事業の成果(H29年度報告書より抜粋)

○平成29年度和歌山県地方協議会では、以下の取組を実施し成果を得たものである。

取組内容

取組前

○和歌山から神戸・大阪港にトラック輸送により
コンテナを輸送

取組後

○トラック輸送から内航海運へ輸送をシフトする
ことで、運転者の拘束時間を大幅に削減

・削減した時間を他の業務に振替え、運転者不足に対応できている。そのため、運転者の賃金は引き下げられていない。

成果

取組前

運転者の拘束時間：8時間(往復)

3カ月間：約7時間×430回=3010時間

和歌山→神戸港

神戸港→海外納品地(中国、東南アジア等)

○改善前コスト「100」

取組後

運転者の拘束時間：1時間(往復)

→ コンテナ1本当たり ▲7時間の削減

3カ月：1時間×430回=430時間に削減

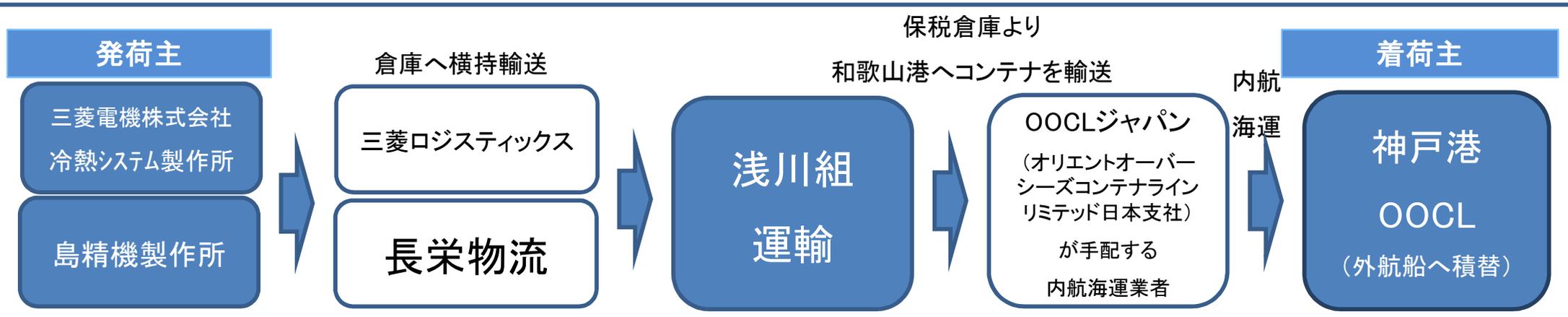
3カ月間削減時間：▲7時間×430回=▲3010時間

(約87.5%削減)

○改善後のコスト※「75~95」(▲5%~▲25%)

(※コンテナ内航船利用では発荷主の貨物量、海外仕向地等の要因により費用が変化)

10 平成30年度 対象集団の概要



本事業

○本年度の事業では、「三菱電機株式会社冷熱システム製作所(和歌山市)」が神戸港に陸送により輸送している外航船向けコンテナについて、和歌山下津港から神戸港へコンテナ内航船を活用することで、運転者の長時間労働の抑制を目指すものである。

本パイロット事業
の特徴

○計画として、三菱電機株式会社冷熱システム製作所から三菱電機ロジスティクスの一時保管倉庫までの区間について、三菱ロジスティクスが陸送し、保管倉庫にて養生作業を行い、その後当該貨物をコンテナに積み込みした後、浅川組運輸は通関手続を経て保税倉庫から和歌山下津港までトレーラで陸送を行う。和歌山下津港から神戸港までの区間についてOrient Overseas Container Lineが手配するコンテナ内航船で海上輸送する。また復路となる空コンテナの輸送では、神戸港から和歌山下津港の区間についてOrient Overseas Container Lineが手配するコンテナ内航船で海上輸送、和歌山下津港から三菱ロジスティクスの一時保管倉庫までの区間について浅川組運輸がトレーラで陸送する計画である。

○三菱電機の取扱う年間3000コンテナ(現状、全て陸送)のうち、和歌山の保管倉庫から神戸港等までの輸送のうち、一部の40ftコンテナをモーダルシフトする計画である。なお、三菱電機におけるモーダルシフトに係る輸送量は今後拡大する可能性が高いため、費用対効果分析等を踏まえ検討する。

11 和歌山から神戸港、大阪港への輸送ルート概要

- 三菱電機(和歌山)の海外向け出荷では、和歌山市内の浅川組運輸から、大阪港、神戸港へコンテナをトラック車両で輸送している。
- 製品出荷が複数重なる時期には、コンテナ輸送する運転者の労働時間が長時間化する傾向にある。

- 浅川組運輸→神戸港
走行距離: 約115km
所要時間: 約3時間30分
- 浅川組運輸→大阪港
走行距離: 約75km
所要時間: 約2時間30分
- 実運送事業者: 浅川組運輸



12 パイロット事業の方向性

方向性		ポイント	検討事項
方向性 1	<ul style="list-style-type: none"> 神戸港への輸送をトラック輸送から内航海運へシフト(モーダルシフト) 	<ul style="list-style-type: none"> 神戸港(大阪港)までトラック輸送によりコンテナを輸送している 	<ul style="list-style-type: none"> ○モーダルシフトした場合のコスト試算 ○所要時間、外航海運の船舶の締切り時間に間に合うか否か検討する必要がある
		<ul style="list-style-type: none"> 和歌山港からコンテナ内航船により輸送する(モーダルシフト) 	
方向性 2	<ul style="list-style-type: none"> 部品調達物流の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 部品調達では、サプライヤーが車両を立てて、三菱電機へ輸送 	<ul style="list-style-type: none"> ○車両削減による運転者の時間短縮効果 ○サプライヤー各社から部品をピックアップできる時間をダイヤ化が可能か ○部品代金から従来の輸送費を除外するなど、コストメリットがあるか
		<ul style="list-style-type: none"> 三菱電機が車両を立てて、ミルクラン方式により輸送を効率化する 三菱電機から製品を輸送する車両の「帰り荷」として部品を三菱電機に持ち帰る 	