資料２－２

トラック輸送における長時間労働抑制に向けたパイロット事業
パイロット事業の進め方

平成29年 7月10日

日本PMIコンサルティング株式会社

1　本業務の目的と問題意識

業務の目的

〇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、取引環境の未整備などの実態があり、トラック運送事業者のみの努力では改善することが困難な状況にあり、環境整備を進める必要がある。

〇このため、学識経験者、荷主、トラック運送事業者、行政機関などにより構成される「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。）」を各県に設置し、実態調査・パイロット事業（実証実験）・長時間労働改善ガイドラインの策定等を行うことにより、長時間労働の抑制とその定着を図っていくこととしている。

〇このような状況を踏まえ、地方協議会により選定された荷主、貨物自動車運送事業者等により構成された集団（以下、「対象集団」という。）が、アドバイザー等による指導・助言等を受けて実証実験を行い、トラック輸送の長時間労働抑制のための改善取組事例および課題や分析等の結果を、地方協議会のトラック運転者の長時間労働の改善の協議に活用することにより、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	〇 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。 〇 附帯作業、荷主都合の待機時間等について、適正運賃・料金の収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。	〇長時間労働に影響する受発注業務、附帯作業、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	〇 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。	〇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	〇 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できるよう、改善方策を標準化する。 〇 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。	〇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、アドバイザーが助言指導する。 ○ 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、アドバイザーは助言指導する。
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。実施時期は企画提案書における実施想定時期であり、今後中国運輸局及び地方協議会事務局等と協議の上、決定する。

平成29年5～7月				8～9月頃	9月末までに
事前準備	実態調査（チェックリスト活用）、問題の要因分析、改善方策の提起			実証実験	今後の課題、ロードマップ、改善成果の取りまとめ
事前打合せ	第1回検討会	①事業場訪問	第2回検討会	②事業場訪問	第3回検討会

事前打合せ

・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、自己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。

第1回検討会

○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

【集団】自己チェックリスト

①事業場訪問

○実態調査
・自己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

・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

第2回検討会

○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

【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

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

・改善成果のとりまとめ
・今後課題や対応策の検討

第3回検討会

○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

4　本事業の実施プロセス

○ 本業務は、以下のプロセスにより実施する。

	実態調査（現状分析）	問題発生の要因分析	改善方策の提起	実証実験の実施	実証実験の分析・評価（要因分析）	今後の課題、ロードマップ、改善成果
長時間労働是正に向けた改善	○ 運転者の労働時間と運送の発注状況を比較し、相関関係を分析 ○ 運転者の長時間労働の原因と抑制の阻害要因を分析 ○ 長時間労働抑制のための既存の改善取組事例や課題を収集し、分析	○ 労働規制が遵守できないケースがある場合、どのような要因があるか分析 ○ 要因間の関連性を考慮して分析	○ 問題発生の要因分析を踏まえ、改善すべき業務範囲を決定し、具体的な改善方策、スケジュール、取組体制、定期的な評価など、改善成果を得るための体制をも含めて検討 ○ 短期的な改善方策と中長期的な改善方策を検討	○ 実証実験の実施前に、対象集団において、以下の検討を実施 ① 改善方策の実施可能性を評価 ② 再度スケジュール策定 ③ 担当別の責任分担 ○ アドバイザーによる助言、指導の実施	○ 実証実験に取組した結果、どのような成果・失敗があったか、さらにそれらはどのような要因により発生したか分析（第2回事業場訪問）	○今後の課題、改善方策、スケジュール、責任分担、ロードマップ等を検討し、共有化
パートナーシップ構築	○ 荷主とトラック運送事業者（元請、実運送事業者）において、目標を定め、改善方策を実施するための情報交換の有無 ○ パートナーシップ構築のための具体的な取組内容	○パートナーシップが構築されていない場合、又は仮にパートナーシップの関係があっても十分に機能していない場合、どのような阻害要因があるか分析	○ パートナーシップの関係を構築するためには、複数の取組事項があるため、実態調査を踏まえ提案 ○ コミュニケーションの場が確保されていても、機能していない場合には阻害要因を分析、改善方策を提示	○ パートナーシップ構築に向けた諸方策の実施 ○ 実施状況の定期的なチェック ○ アドバイザーによる助言、指導の実施	○ パートナーシップ構築に向けた改善方策の実施状況、その成果についてヒアリングし、取組結果の要因分析を実施 ○ コミュニケーションできる機会、内容、方法、頻度について助言指導を実施	

5　実態調査（現状分析）と要因分析

〇実態調査（現状分析）及び要因分析は、以下のように実施する。

①トラック運転者の労働時間と運送の発注状況を比較し、これらの相関関係を分析

〇運転者の労働時間を日報から調査し、発注方法、発注時間、発注形態との関連を分析する。これは実運送事業者３者のデータを調査し、相関関係の分析を実施するものである。

〇さらに、ターミナルへの到着指示時間、積込み開始時間、出発時間、到着時間、待機時間、取卸し時間等を仔細に調査し、改善基準告示を遵守できない原因分析、長時間労働を抑制できない原因分析を実施する。

〇発注状況については、ファックスによる発注方式、電子的手法による発注方式があるが、実態を確認して現状分析及び問題点を分析する。

〇特に問題となるのは、待機時間、附帯作業であるため、積込み・取卸しの作業時にどのような実態になっているか現場視察を通して、実態把握を行う。

②トラック運転者の長時間労働の原因と抑制の阻害要因について分析

〇運転者の長時間労働の原因には、附帯作業、待機時間、運行時の渋滞、繁忙時の予定時間の遅延等がある。これらは過去の実態を詳細に聞き取りすることで、原因を明らかにすることができる。こうした問題は、具体的な業務範囲、誰が原因か、どのような時期（いつ）に、どこで（場所）、どのような原因において発生するか自己チェックシートと合わせ、ヒアリング及び運転日報を活用して調査を行う。なお、原因及び阻害要因は複数の要因が複雑に影響し合うことがあるため、慎重に調査を進める。

〇長時間労働抑制の阻害要因には、物流子会社、元請事業者の管理能力が低いことが仮説としてあげられる。待機時間、時間延長があっても、実運送事業者に対して車両留置料等の料金を支払っていない可能性が高い。労働時間が長時間化しても、金銭的なデメリットがない状況では、物流子会社に業務改善のインセンティブが形成されない。

③長時間労働抑制のための既存の改善取組事例や課題を数多く収集し、分析

〇本業務では、対象集団における過去の取組における成功事例、失敗事例を詳細に聞き取り調査する。また、本業務における実証実験による労働時間削減の取組において、困ったこと、悩んだこと等をヒアリングし、改善方策実施時のポイントに反映する。

④ パートナーシップ構築の阻害要因を分析

〇長時間労働の改善には、荷主とトラック運送事業者のパートナーシップが極めて重要な成功の鍵となる。そのため、現状のパートナーシップ構築の在り方をヒアリングにより明らかにし、パートナーシップ構築上の問題点、コミュニケーションが円滑にいかない問題点等についても分析する。

〇パートナーシップでは、共通目標の設定、改善方策の共有化、役割分担（責任）、スケジュール管理、PDCAによる見える化の管理など、関係メンバーに「見える化」して、取組むことがポイントとなる。

6 改善方策提起と実証実験

〇改善方策の抽出は、主に以下のように実施する。

〇現状分析、要因分析を踏まえ、改善方策を抽出

〇 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。

〇 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。

〇改善方策の取組段階とスケジュール

〇 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。

〇 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。

〇 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。

〇改善方策の検討ポイント

〇 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。

〇 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。

〇実証実験の実施にあたり検討する事項

〇 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。

〇 仮に実施にあたり問題・課題がある場合には、アドバイザーが助言指導し、実施に向けてサポートする。

〇実証実験に向けて決定する事項

〇 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

〇 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

〇 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）

〇 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

〇 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

〇 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

ご参考）検討会の開催

検討会の開催	① 参加者は対象集団及び本業務を実施する企画提案者の担当者を基本とするが、地方協議会事務局の参加を求めたい。 ② 検討会は３回以上開催する。 ③ 運営にあたっては、問題解決のための統一認識と当事者意識を持たせるため、限られた時間で効果的な結論が出るよう工夫する。 ④ 検討会資料と開催報告書を作成する。

検討会の検討概要

回数	検討内容	留意点	実施予定時期
第１回 検討会	1. パイロット事業の合意形成 2. パイロット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	○ 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。	平成29年 5～6月頃
第２回 検討会	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	○ 第１回事業場訪問による実態調査、自己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。	平成29年 6～7月頃
第３回 検討会	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	○ 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。	平成29年 10～12月頃

ご参考）事業場に対する指導・助言等

事業場に対する指導・助言等	○ 対象集団の事業場を２回以上訪問する。事業場訪問の際には、現場の実態を把握し、実態調査の要因分析等を踏まえ、実態調査、指導・助言を実施する。 ①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 ②把握した実態と分析結果を基礎にして、長時間労働の抑制のための指導・助言 ③改善方策の提案 ④改善方策の実施状況の確認と指導・助言。なお、指導・助言にあたっては、どういった目線・ポイントでチェックし、指導・助言していくのか工夫する。

事業場訪問による指導・助言

回数	検討内容	留意点	実施予定時期
第1回 事業場訪問	１．詳細な実態調査 ２．自己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．積込み・取卸し現場の視察 ６．附帯作業内容の現場視察　等	○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。 ○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。	平成29年 5～6月頃
第2回 事業場訪問	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	○ 改善成果の取りまとめに向けた現場調査を実施する。 ○ 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。 ○ 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。	平成29年 8月頃