

第2回トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会 及びトラック運送業の生産性向上協議会 開催 概要（資料抜粋）

資料1

日時：平成27年11月2日（月）14時00分～16時00分

場所：中央合同庁舎3号館11階 特別会議室

- 議題：
1. サービス産業の生産性向上協議会について
 2. 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介
 3. 地方協議会の開催状況について
 4. トラック輸送における長時間労働の実態調査について
 5. その他

第2回協議会開催資料を抜粋（全143ページ）

- | | |
|------------------|--------|
| 1. 議事次第 | P1 |
| 2. 委員名簿 | P2 |
| 3. 資料1 内閣府協議会資料 | P3 |
| 4. 資料2 カスミ発表資料 | P4-8 |
| 5. 資料3 カスミ委員意見 | P9 |
| 6. 資料4 地方協議会開催状況 | P10 |
| 7. 資料5 実態調査 概要 | P11 |
| 8. 資料6 日本経団連 | P12 |
| 9. 資料7 日本商工会 | P13-14 |
| 10. 資料8 厚労省支援策 | P15-17 |

議事のポイント（抜粋）

1. 政府全体の取組として内閣府「サービス業の生産性向上協議会」の5分野の1つとして位置づけ(P3)
→ 「経済財政運営と改革の基本方針2015」いわゆる「骨太方針」及び「日本再興戦略改訂2015」いわゆる「成長戦略」において「サービス業の生産性向上・活性化」の一つとして政府の重要課題と位置づけ、第2回中央協議会の開催と合同で開催
2. 荷主・トラック事業者の好事例紹介「スーパーマーケット事業者とトラック事業者」の事例、質疑応答(P4)
→ ①回収容器積み方整理＝容器整理作業50%削減、②積み直し見直し＝ドラッグからのOJT実施36%削減、③重量商品の積み方整理＝女性にやさしい荷役可能に、④協同配送の集約＝33%削減。結果としてトータル12年間で248事例で改善実績を上げ、各種大会で入賞
3. 野尻座長（流通経済大学）、齋藤委員（神奈川大学）からのコメント：「いい点」、「アドバイス」（P9）
4. 第1回地方協議会は47都道府県で7月13日～8月11日まで実施、第2回は11月から12月に実施予定(P10)
5. 全ト協協力の元、実態調査（9月14日から20日）を実施。現在集計中、第3回協議会で結果報告予定(P11)
6. 日本経団連では「企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方」を取りまとめ(P12)
7. 日本商工会議所では「人手不足への対応に関する調査結果」を取りまとめ(P13)
8. 厚生労働省のトラック運転者労働条件に係る助成事業に関して取りまとめ(P15)

第2回トラック輸送における取引環境・労働時間改善 中央協議会及びトラック運送業の生産性向上協議会

平成27年11月2日（月）14時00分～16時00分
於）中央合同庁舎3号館11階 特別会議室

【議 事 次 第】

I. 開会

II. 議題

1. サービス産業の生産性向上協議会について
2. 荷主及びトラック事業者の取り組み紹介
3. 地方協議会の開催状況について
4. トラック輸送における長時間労働の実態調査について
5. その他

III. 閉会

【配 布 資 料】

議事次第、委員名簿、配席図

- | | | |
|-----|-----------------------------|---------------|
| 資料1 | サービス業の生産性向上協議会について | 【国土交通省】 |
| 資料2 | 荷主・運送事業者のパートナーシップの構築に向けて（例） | 【（株）カスミ】 |
| 資料3 | 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見 | 【国土交通省】 |
| 資料4 | 地方協議会開の開催について | 【国土交通省】 |
| 資料5 | トラック輸送における長時間労働の実態調査 概要 | 【厚生労働省・国土交通省】 |
| 資料6 | 企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方 | 【日本経済団体連合会】 |
| 資料7 | 人材不足への対応に関する調査結果 概要 | 【日本商工会議所】 |
| 資料8 | トラック運転者労働条件改善事業等について 等 | 【厚生労働省】 |

トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会委員名簿

トラック運送業の生産性向上協議会委員名簿

(順不同・敬称略)

野尻 俊明	流通経済大学学長（座長）
齊藤 実	神奈川大学経済学部教授
松島 茂	東京理科大学大学院イノベーション研究科教授
上田 正尚	（一社）日本経済団体連合会 産業政策本部長
輪島 忍	（一社）日本経済団体連合会 労働法制本部長
栗原 博	日本商工会議所 流通・地域振興部長
小林 治彦	日本商工会議所 産業政策第二部長
小林 信	全国中小企業団体中央会 労働・人材政策本部長
橋爪 茂久	（公社）日本ロジスティクスシステム協会 専務理事
黒川 毅	日本機械輸出組合 国際貿易円滑化委員会委員長
成瀬 茂広	トヨタ自動車（株）物流管理部長
鈴木 賢司	三菱商事（株）ロジスティクス総括部長
坂本 克己	（公社）全日本トラック協会 副会長（総務委員長）
大高 一夫	（公社）全日本トラック協会 副会長（物流政策委員長）
三浦 文雄	（公社）全日本トラック協会 副会長（労働安全・衛生委員長）
山本 慎二	日本通運（株）業務部長
平川 則男	日本労働組合総連合会 総合政策局長
村上 陽子	日本労働組合総連合会 総合労働局長
難波 淳介	全日本運輸産業労働組合連合会 中央執行委員長
山口 浩一	全国交通運輸労働組合総連合 中央執行委員長
新原 浩朗	内閣府大臣官房審議官（経済財政運営担当）
山越 敬一	厚生労働省労働基準局長
野村 栄悟	経済産業省商務流通保安グループ物流企画室長
安藤 保彦	中小企業庁事業環境部取引課長
藤井 直樹	国土交通省自動車局長
坂巻 健太	国土交通省総合政策局官房参事官（物流産業）

※新原浩朗内閣府大臣官房審議官はトラック運送業の生産性向上協議会の委員のみ

サービス業の生産性向上協議会について

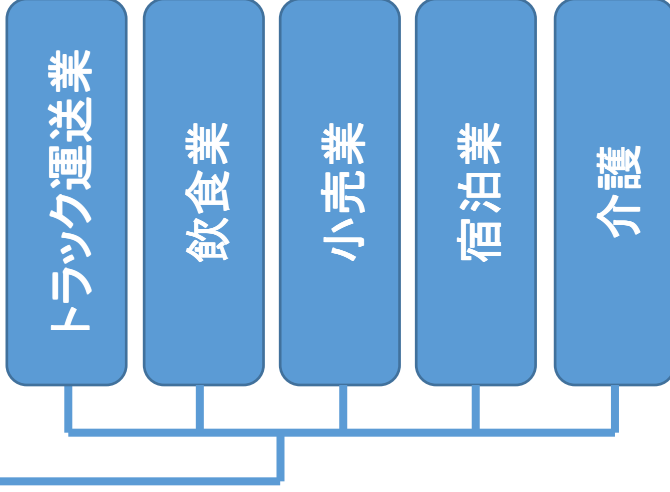
資料1

第1回サービス業の生産性向上協議会



- 4月2日の政労使会議決定を受け、「小売業、飲食業、宿泊業、介護、道路貨物運送業において、経団連と意欲ある事業者等が協力し、生産性向上を図る」枠組みとして、官民合同で立ち上げ。
- 6月18日に、総理出席の下、第1回の協議会を首相官邸で5分野共同で開催し、300名弱が出席。
- 総理から、「労働力不足克服のためサービス生産性革命を起こすとき」と期待を示すコメント。

第2回～各分野で開催



主な取り組み例

- 製造業等の生産性向上に高い見識を有する経営者等を招いて意見交換。
- 製造業の工場見学・製造業生産管理部等の実務者からのノウハウの解説。
- 各分野のモデル的な事業者に対して、製造業等のノウハウに基づくコンサルティングを実施。
- 業界内で、ベストプラクティスの創出・マニュアル作成などを行い、横展開。

経団連のサポート

KASUMI

WINの循環型改善推進による 荷主・運送事業者のパートナーシップ構築とは

2015. 11. 2

KASUMI
いいね！をよろこびに
www.kasumi.co.jp

KASUMI

いいね！をよろこびに

www.kasumi.co.jp

1

KASUMI

いいね！をよろこびに



- | | |
|-------|--------------------------------------|
| ◇創業 | 1961年 |
| ◇店舗数 | 161店舗 |
| ◇資本金 | 144億28百万円(2014年2月末) |
| ◇営業収益 | 2,502億58百万円(2015年2月期) |
| ◇本社 | 茨城県つくば市 |
| ◇事業内容 | 食料品、家庭用品、衣料品等の小売
販売を行うスーパーマーケット事業 |



業態紹介 **共感創造店舗づくり**
ライフスタイルに合わせ、より便利に快適に。

業態紹介

井感創造店舗づくり

3つの 店舗フォーマット

FOOD
SQUARE

56 店鋪

**料理と食生活を提案する
フラッグシップ店舗**

食卓への提案機能を定めた店舗としてのフラッグシップ店舗です。消費者生活による市場の動向、マーケティング・コミュニケーション・マーケティングによるメニュー提案、商品開発を重視した専門的な導入など、より一歩踏み込んだ提案が求められる店舗です。

都蘭別墅酒店



金162店



Food Market
KASUMI
77

鮮度のよい商品と便利さを

提供する標準店舗

ネットスーパー

自宅で買い物できる
便利さが魅力的サービス

FOOD OFF
スティーラー

エブリディ・ロー・プライスを

追求する価格訴求型店舗

商品の品目を絞り込むことによりローコストオペレーションを構築。安全・安心で良質な商品を、毎日届かぬやすい価格で提供するのは、2004年に店舗を開店し、商品ニーズをにらみ既存店からの足割れ値を追求してきました。生鮮商品の質と数量を追求しています。



移動スーパー

お客様の近くへ
商品をお届け
距離は911へ

スーパーマーケット
店舗数：165店舗

4

2

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善前

ドライバーの声

『店舗での回収容器の積み方が乱雑で整理作業に時間が掛かる』



店舗



**4t車の容器整理時間&降ろし待ち時間
1車輦＝1時間以上の負担**

センター

回収容器は、トラックから降ろされ配送乗務員によって仕分される。



3

WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担軽減～

改善後

店舗での容器整理が改善し、配送作業と手待ち時間が削減された。



改善効果

**30分～45分
の作業時間短縮**

**4t車のセンター
容器整理作業が
約50%削減**



**運送事業者とカスミの
WIN・WINの仕組**

5

4

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善前

センターでの商品の積み方が乱雑で積み直しに時間が掛かる



月間ランキング

作業員	作業時間	作業量	効率	評価
山田 太郎	120分	100箱	0.83	A
佐藤 次郎	115分	95箱	0.83	A
鈴木 一郎	110分	90箱	0.82	A
田中 三郎	105分	85箱	0.81	A
高橋 四郎	100分	80箱	0.80	A
中村 五郎	95分	75箱	0.79	B
山本 六郎	90分	70箱	0.78	B
水野 七郎	85分	65箱	0.77	B
石川 八郎	80分	60箱	0.75	C
渡辺 九郎	75分	55箱	0.73	C

効率評価の問題点

配送乗務員の手直し

効率は良いが積み方が悪いAさん

次の作業員Bさんの効率を悪化

悪循環



荷繰りレベル	平均台車数	1台あたりの荷繰り時間(分)	平均荷繰り時間(分)
1	1	1.41	1.41
2	2	3.40	3.40
3	3	17.81	17.81

4t車の1台の積み込み
作業時間平均64分の内、
荷繰り作業が
平均23分ある事が判明。

5

WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～

改善後

- 1) 配送が異常を発見したら、構内が全て積み直し
- 2) ドライバーが構内作業員へ積み方を教えるOJTを実施



匠の技の伝授風景



・部門：麺類台車の積載



商品が揺れない積み方

積み込み前に異常を発見したら、構内に伝えて直してもらう。

4t車のセンター
積み込み時間が
約36%削減



ドライバー・構内作業員との
WIN・WINの仕組

6

6

WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～

店舗からの声 『女性に優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



重い商品の上積み
「仕分けに時間がかかるし、重労働。どうにかしてほしい・・・」



お店と現地現物で
意見交換しながら、
商品積み方マニュアルを
変更

店舗の作業に沿った積み方マニュアルを作成。

品名	写真	写真	写真	写真	写真
重たい商品	写真	写真	写真	写真	写真
軽い商品	写真	写真	写真	写真	写真
重たい商品	写真	写真	写真	写真	写真
軽い商品	写真	写真	写真	写真	写真
重たい商品	写真	写真	写真	写真	写真
軽い商品	写真	写真	写真	写真	写真
重たい商品	写真	写真	写真	写真	写真
軽い商品	写真	写真	写真	写真	写真
重たい商品	写真	写真	写真	写真	写真
軽い商品	写真	写真	写真	写真	写真

重い商品
を定義

積み方追加案	積み方追加案	積み方追加案	積み方追加案
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真
写真	写真	写真	写真

積み方を
決めて
みんなで
共有

お店の環境変化に物流が対応・・・

7

WIN・WINの改善例(5) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～

A社
B社
C社
D社
E社
F社
G社
H社
I社
J社
K社
L社
M社
N社
O社
P社
Q社
R社

12社
集約



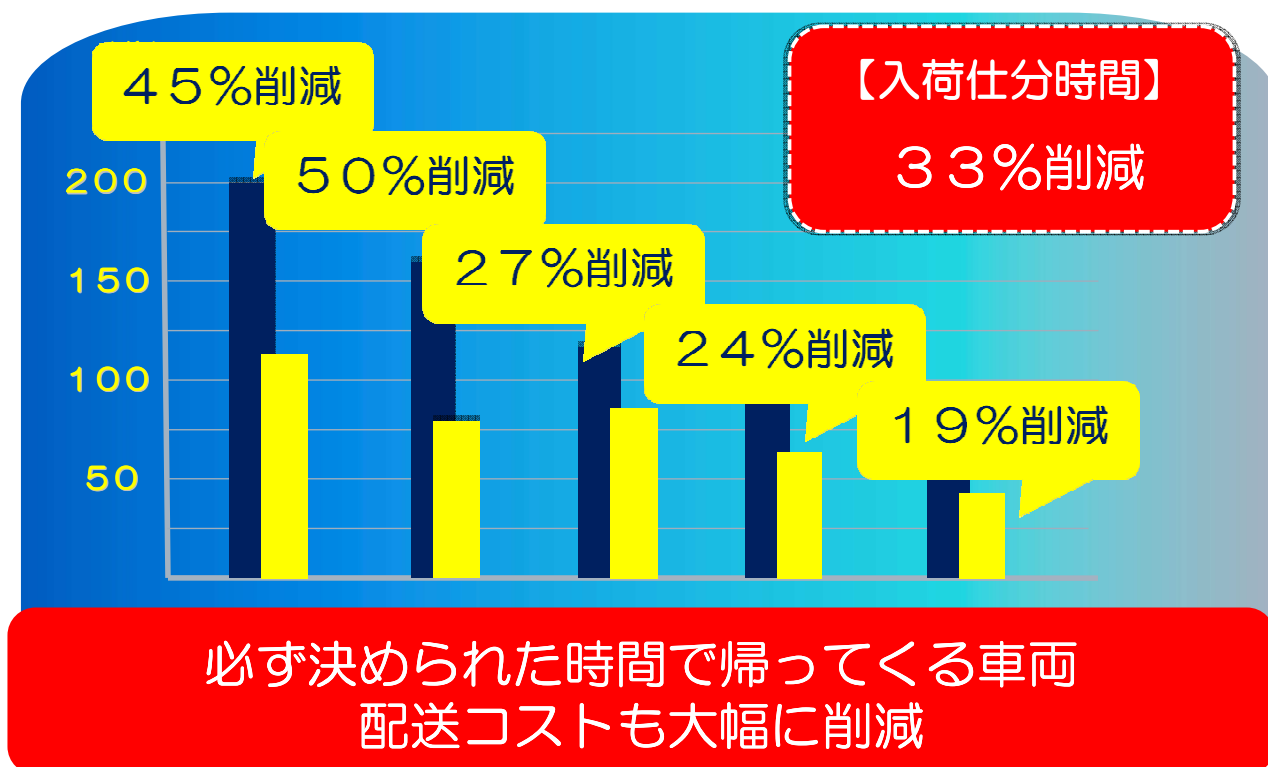
流通加工

相乗りバンダー
12社

7

8

《改善効果》



9

◇ カスミ物流改善の12年間の取組み ◇

カイゼン事例件数 2004年～2015年

248事例

日本ロジスティクスシステム協会主催
JILS物流改善事例大会出場事例

- JILS全国大会2010
(KDCチーム 全国1位)
(岩瀬DCチーム 全国2位)
- JILS全国大会2011
(岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 全国2位)
- JILS全国大会2012
(岩瀬DCチーム 全国1位)
(KDCチーム 入賞)
- JILS全国大会2014
(CDCチルドチーム 全国1位)
(カスミ事務チーム 全国2位)
- JILS全国大会2015
(カスミチルドチーム 入賞)
(カスミドライチーム 入賞)

【流通経済大学学長 野尻俊明】

取組のいい点

- ・明確な企業理念、目的をもって改善に取り組んでいることが、最も評価される。
- ・関係する人々の良好な人間関係の構築が前提となっており、システム化、マニュアル化が進む流通、物流のセンター管理に一石を投じるものとなっている。
- ・自社の展開に応じて、地域や作業の特性を活かした改善の取組がなされている。
- ・改善に当たっては、現場主義を徹底し関係事業者間でのWIN—WINの関係を基本としている。
- ・社会の少子高齢化を踏まえて、女性や高齢者の活用を積極的に行い、人材の確保、育成に成功している。
- ・組織の縦割りをできるだけ排除する目的で、多能化が進められている。

改善を行う場合のアドバイス

- ・本件の事例は、容易に一般化できない企業の風土、企業の価値観があることを認識したうえで、他企業においては本件好事例の中からヒントを獲得することが肝要であろう。
- ・自社のおかれている環境(地理的、取扱い品目等)を客観的に把握、認識し、改善の目的を明確化したうえで取組を進めることが大切である。その際、コストについて関係者間で合意が必要であろう。
- ・物流市場、取引環境は刻々を変化していることを踏まえたうえで、改善の方向性を定め柔軟に対応する必要がある。
- ・荷主・物流事業者間では、改善の目的の共通化を図り、改善内容(プロセス)を見える化することが重要である。
- ・あらゆる取引(ビジネス)は、経済原則に則りながらも関係者間の良好な人間関係、信頼関係の構築、維持が重要である。
- ・本事例事業所では、3PLの安易な利用に警鐘を鳴らしており、参考にすべきである。

【神奈川大学経済学部教授 齊藤実】

取組のいい点

荷主企業であるスーパーは、物流が小売業にとって重要な生命線だという考えから、配送センターへの設備投資を行い、自社の物流システムの効率化に積極的に取り組んできた。そして、物流現場では独自の改善活動を繰り返しており、これによって作業の効率化を押し進めて、現場労働の軽減してきた。こうした企業の物流を改善する積極的な取り組みの姿勢が、今回のドライバーの長時間労働を改善するのに重要な要素となっている。

さらに、スーパーは、配送センター、配送、店舗など、それぞれの部門でさまざまな課題を抱えているなかで、事業運営において「部分最適から全体最適」といったロジスティクスの考えを持っている。これに基づいて、各セクションの部分最適を改めて、企業の全体最適を実現することが指向されている。

今回のドライバーの労働時間短縮の取り組みでは、配送センターで回収品を短時間で処理するために、店舗で回収品の仕分けを行うことが大きなポイントとなっている。それは店側にとっては新たな負担となるのであって、これをすべての店舗で負担できるように組織的な取り組みが行われた。結果として、全体最適につながる改善を達成することが可能となった。

荷主企業であるスーパーの物流管理者が、以前物流事業者のスタッフとして3PL業務を経験しており、配送を含めて物流の実態を十分に把握していた。こうした物流に精通した管理者がいるなかで、現場での労働時間改善に向けた取組みが実現されている。さらには、配送を担うトラック運送事業者との間でも緊密な関係が維持されており、課題解決に向けた取り組みが両者の協働のもとで実現できた。

改善を行う場合のアドバイス

今回のケースを見ると、荷主企業が物流を積極的に改善していく基本的な姿勢をしっかりと持っており、それがあからこそ、ドライバーの労働時間短縮の問題を改善することにも積極的に取り組むことができたと考えられる。しかしながら、実際にはこうした荷主企業はむしろ少なく、物流の改善に積極的でない荷主企業が多い。

したがって、こうした事例を参考にしてトラック運送業者側で、より積極的に多様な物流の現場の改善を提案していくことが重要だと考えられる。荷主企業と物流の現場での問題点について情報を共有して、効率化を実現することが荷主企業のメリットになることを明らかにし、物流の改善マインドを引き出しながら、ドライバーの長時間労働の改善につながる提案を行うことが必要である。



地方協議会の開催について

	開催日
北海道	北海道 7月24日
東北	青森 7月29日
	岩手 7月30日
	宮城 7月31日
	秋田 7月30日
	山形 7月27日
	福島 7月27日
	茨城 7月24日
	栃木 7月30日
	群馬 7月31日
	埼玉 7月22日
関東	千葉 7月27日
	東京 7月13日
	神奈川 7月27日
	山梨 7月28日
	新潟 7月13日
北陸 信越	長野 7月30日
	富山 7月27日
	石川 8月 7日
	愛知 7月23日
中部	静岡 8月 7日
	岐阜 8月 3日
	三重 8月 3日
	福井 7月30日

	開催日
近畿	大阪 7月23日
	京都 8月 4日
	兵庫 8月 3日
	滋賀 7月27日
	奈良 7月28日
	和歌山 8月 7日
	広島 7月23日
	鳥取 7月27日
	島根 8月 3日
	岡山 8月 6日
中国	山口 7月29日
	徳島 7月29日
	香川 7月30日
	愛媛 8月 6日
	高知 7月31日
四国	福岡 8月 4日
	佐賀 8月11日
	長崎 8月10日
	熊本 8月 6日
	大分 7月23日
九州	宮崎 8月 6日
	鹿児島 8月 5日
	沖縄 7月31日

※各都道府県の第1回協議会は平成27年8月11日までに開催済み。

①調査の目的等

- 本調査は、トラック輸送における労働時間の内訳、手待ち時間の詳細、荷役の契約の有無など、長時間労働の実態及び原因を明らかにし、今後の取引慣行の改善など、労働時間短縮のための対策検討に資することを目的とし、**厚生労働省、国土交通省が共同して実施**する。
- 今後、対策を検討・推進していく上で、本調査による正確な実態把握が何よりも重要となることから、円滑かつ正確な情報収集に向けて、調査において報告されたデータ等は統計的に処理し、**運輸支局や労働基準監督署による監査等に使用しない旨を周知**。

②調査対象者

- ・地方トラック協会（47協会）の会員事業者で**各都道府県20社以上の事業者から100ドライバー分を回収**することを基本とし、東京・愛知・大阪・北海道は30社以上の事業者から150ドライバー分を回収予定

③調査内容

ドライバーに下記の各業務に掛かった時間等を記入して頂き、1日の労働時間、業務内容について把握する。（運転日報をより詳しくした調査票をイメージ。**9月の1週間（9/14（月）～9/20（日）の7日間）分を調査対象期間とする。**）

併せて、トラック事業者の属性（保有車両数、ドライバー数、荷主企業との状況等）についても把握し、全国及び各都道府県において傾向を分析する。

- ①始業時間、始業点呼、日常点検、乗務前点呼
- ②発荷主側での手待ち（対象荷主名、手待ちの内容）
- ③発荷主側での荷役（その作業の対象荷主名、荷役の内容及び方法（手荷役、フォーク等）、荷役に対する書面化及び料金収受の有無）
- ④運転時間（一般道路、高速道路（高速料金の支払いの有無）の別）
- ⑤着荷主側での手待ち（対象荷主名、手待ちの内容）
- ⑥着荷主側での荷役（その作業の対象荷主名、荷役の内容及び方法（手荷役、フォーク等）、荷役に対する書面化及び料金収受の有無）
- ⑦終業後の作業、乗務後点呼、終業時間 等

④調査スケジュール

平成27年7月	調査票等を確定	平成27年10～12月	調査票の集計・分析
8月	地方トラック協会を経由して対象事業者へ調査票一式を配布	平成28年1月	中央協議会に結果報告
9月	調査実施、調査票の提出	2～3月	都道府県協議会に結果報告

企業の競争力強化と豊かな生活を支える物流のあり方（概要）

～官民が連携して、「未来を創る」物流を構築する～

2015年10月20日

一般社団法人 日本経済団体連合会

Ⅰ 物流の重要性と直面する課題

1. 物流を介在させることなく、効率的で円滑な企業活動や満足度の高い暮らしをおくることは、今日的には事実上、困難
2. 物流は発・着荷主、物流事業者、複数の所管官庁等、多数の関係者による非常に複雑なプロセスでもって成立
3. 物流を取り巻く外部環境は大きく変化(右図)。経営環境は厳しさを増す状況
4. 物流業界が官民連携で課題の克服や新しい産業構造への適切かつ迅速な対応をとらなければ、わが国産業全体の競争力が弱体化するおそれ



Ⅱ 物流効率化への取組みの現状（物流事業者や製造業各社による物流効率化への取組みの事例）

とくに物流事業にとって喫緊の課題となっている担い手の確保・育成には、サプライチェーン全体として、各主体の連携の下、省人化・省力化による作業負担の軽減が不可欠（積載効率の向上、荷主間連携によるリードタイムの変更、輸送ルート・拠点の見直し、工場直送の拡大、倉庫内作業の自動化・ICT化・ロボット化等）

Ⅲ 目指すべき物流

1. これまで、物流事業者や荷主企業の物流部門は、取引先企業や消費者のニーズ・事業環境の変化への対応力の強化に最優先で注力。その一方で、荷主や消費者への提案力の向上については、取引関係や企業規模によっては十分に顧みられてこなかった側面もあるとの見方
2. 物流事業者が時代の新たな要請に確実に応える力を身に着けるには、変化への対応力のみならず、自らが広く社会に提案していく革新力を獲得することが必要。「未来を創る」物流を目指すためには、以下の3つの柱に同時に取り組まなければならない

① 官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築

- 荷主企業と物流事業者一体となって関連する事業の将来ビジョンを共有し、真のビジネス・パートナーとして、互いに選ばれる存在となることが重要（「選ばれる荷主」「選ばれる物流事業者」）
- 他方、各社単独で進める物流効率化は限界を迎えつつあるとの声。また、各社単独では取組みが困難な各輸送モードの結節点の強化にも、官民が連携して重点的に取り組むことが求められる

② 収益性のある物流の確立

- 労働環境のさらなる改善による担い手の継続的な確保
- サプライチェーン・マネジメントの観点から、とりわけ、ICT技術を活用し、サプライチェーン全体で物流情報を共有・蓄積・解析することで、リードタイムの短縮や定時性向上による在庫削減等を可能にし、顧客価値の最大化やコストの最小化を含む全体最適の実現を目指す

③ 産業構造の高度化を支える物流への変革

Ⅳ 官民一体で取り組む競争基盤としての物流の再構築

【1. 行政が主体となって取り組むべきもの】

- (1) 企業の競争力強化に資する社会資本整備の推進
 - ①港湾：企業の競争力強化の観点から「選択と集中」を行ったうえでの港湾施設の整備（大深度化・強度の向上、ターミナル周辺整備、AEO制度の活用、動植物検疫の円滑化、インランドデポの活用、オンドックレール導入の検討）
 - ②道路：大都市圏環状道路の未開通部分の整備の前倒し、東京港臨海道路南北線の早期整備、自動走行技術を活用したトラック隊列走行の実現に向けた整備、特殊車両通行許可制度の使い勝手の向上等
 - ③空港：首都圏空港（成田、羽田）におけるハード・ソフト両面の改善・拡充等（周辺環境との一体的整備、両空港間のアクセス改善、運航時間帯の緩和・飛行ルートの見直し）
 - ④まちづくり：物流にもやさしい住環境の整備（まちづくりに係る協議の場への物流事業者の参加）
 - ⑤その他民間施設の有効活用
- (2) セキュリティと物流効率化の両立に向けた取組みの強化

伝統的な水際管理からサプライチェーン全体の管理への移行等、国際的な動きを踏まえ、物流政策に係る所管官庁の連携の一層の促進
- (3) 人材確保・育成策の拡充

「物流分野における労働力不足対策アクションプラン」の着実な実施、物流の政府の主要政策への位置づけ（国全体で戦略的に推進）

【2. 企業間・業界間の連携によって取り組むべきもの】

- (1) モーダルシフト
 - 主に、以下の3点を中心に、官民の連携による継続的な環境整備が不可欠
 - ①自然災害や事故等による輸送障害時における万全な対策の確保
 - ②担い手の確保・育成
 - ③コンテナ規格の違い
- (2) 共同物流
 - 共同物流のパートナー企業を見つけられるような取組みの展開（必要な情報収集やマッチングの場の提供、地域内での業種業態別の物流ハブ拠点の創設）
- (3) コンテナラウンドユース
 - インランドデポを活用したコンテナのマッチング率の向上
 - 以下の点に関する関係者間の議論の下、各々が納得のいく形で推進（輸出入量の偏りの克服、国際的な取引の実情を配慮した上での検討、関連する法制度の見直し、コンテナの契約状況や利用のタイミングの調整、コンテナ管理・品質の維持、情報共有のあり方）
- (4) 循環型一貫パレチゼーション
 - ICTを活用した商品とパレットの一体的管理（パレット単位でのトレーサビリティの確保）により円滑な運用が可能となった共同利用・共同回収システムのさらなる活用、パレット規格の標準化への対応

Ⅴ 収益性のある物流の確立、産業構造の高度化を支える物流への変革

1. 「収益性のある物流」の実現には、産業界を挙げた取組みを通じて、物流事業における対価の適正收受を前提とした適切な競争環境を整備することが必要。とりわけ、契約書面化の徹底・遵守、輸送・付帯作業の区分の明確化、既存の物流設計の見直しを進めることが重要。発荷主のみならず、着荷主の前進的な対応をはじめ、関係者の連携による積極的な取組みを期待
2. IoT/ビッグデータ時代において、物流部門はサプライチェーン全体最適の実現を目指すトータル・コーディネーターとしての役割を期待。また、異なるサプライチェーン間でも物流データの活用が容易となるよう、官民一体となって、物流に係るデータ活用方法の標準化を検討していくことが必要。同時に、物流におけるICT投資への支援策の拡充が重要
3. 従来の「行き過ぎた顧客対応」ではないデマンドチェーン視点を加味した形でのロジスティクスの確立が重要。消費者、発・着荷主、さらには広く社会において物流への理解増進を図る取組みを推進

調査概要

▶日本商工会議所（三村明夫会頭）はこのたび、「人手不足への対応に関する調査結果」を取りまとめた。本調査は、全国の中小企業4,072社を対象に、人手不足についての影響を把握するために、ヒアリング調査を行ったもの。
（調査期間：27 年6 月1～23 日 回答数：2,625 事業者、回答率：64.5%）

図1：回答企業の内訳：業種別（%）

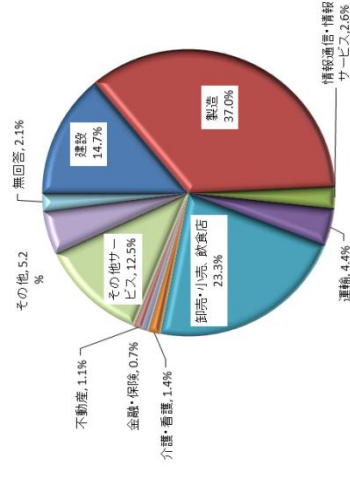
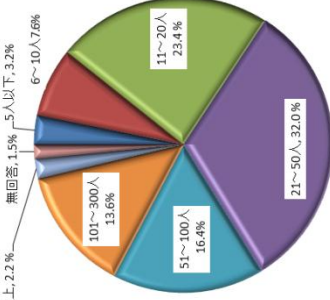


図2：回答企業の内訳：従業員数規模別（%）



深刻化する人手不足

▶ 人員の過不足状況については、全体の半数以上の企業で「不足している」と回答（図3）があり、人手不足が深刻。業種別に見ると「介護・看護」「建設業」で人手不足感が強い（図4）。

図3：人員の過不足状況について（%）

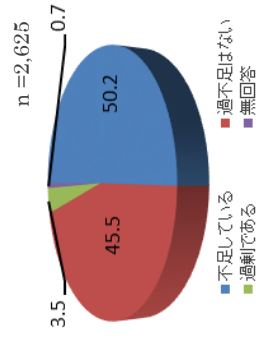
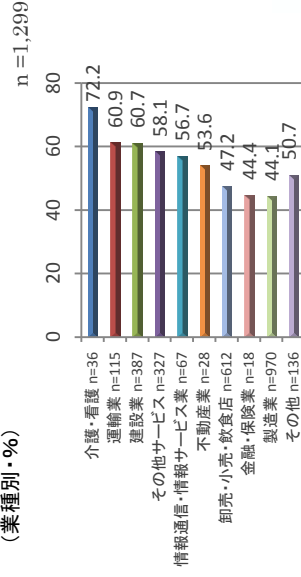


図4：図1の設問で、人員が「不足」と回答した企業の割合（業種別・%）



求める人材について

▶**人手不足企業が求める人材としては、「一定のキャリアを積んだミドル人材」（67.9%）が最も高く、「管理職経験者等のシニア人材」は低い割合であった（図5）。**企業が、教育が必要な大学や高校の新卒よりも、現場においてすぐに仕事を任せられる即戦力としてのミドル人材に期待を寄せていることがうかがえる。

▶業種別に見ても、すべての業種で「ミドル人材」の割合が最も高い（図6）。

図5：求める人材について（図3の設問で「不足」と回答した企業のみ）【複数回答】<全産業>

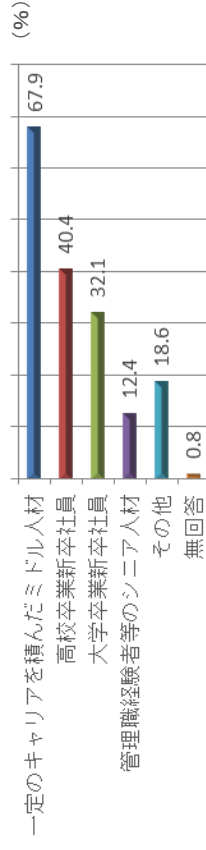
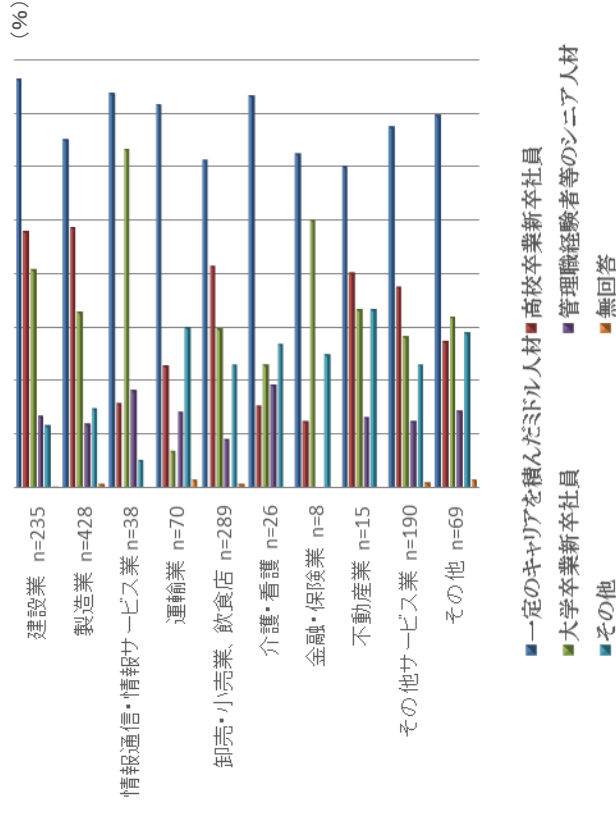


図6：求める人材について（図3の設問で「不足」と回答した企業のみ）【複数回答】<業種別集計>



■一定のキャリアを積んだミドル人材 ■高校卒業新卒社員
■大学卒業新卒社員 ■管理職経験者等のシニア人材
■その他 ■無回答

『人手不足への対応に関する調査結果』 概要(2)

— (2015年8月26日公表 <http://www.jcci.or.jp/shortage%20of%20workers3.pdf>) —

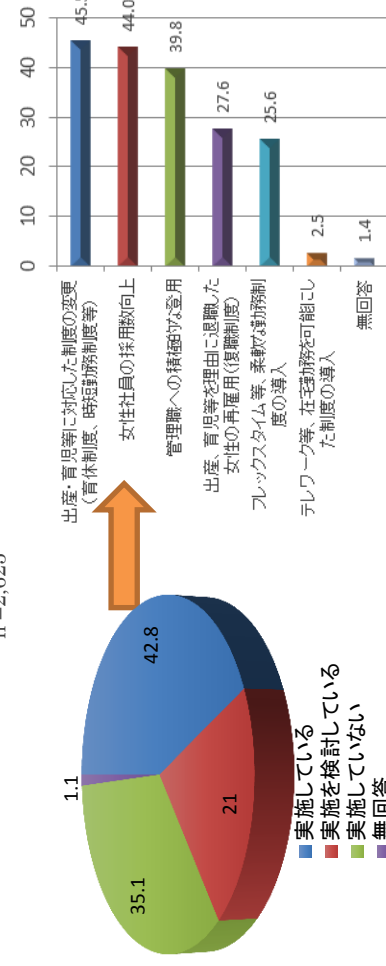
2015年11月2日

人手不足解消に向けた若者・女性・高齢者の活躍、外国人の受入れについて

- ▶ 人手不足解消には、意欲と能力のある多様な人材が活躍できる環境の整備が不可欠。
- ▶ 女性の活躍促進について「実施している(42.8%)」、「実施を検討している(21.0%)」を合計すると、6割を超える企業で女性の活躍推進について対応を講じている(図7・図8)。
- ▶ 高齢者の活躍推進については、既に65歳以降まで働ける仕組みを構築済みの企業が71.3%で、中小企業におけるより一層の高齢者の活躍が期待される(図9)。
- ▶ 非技術的分野の外国人の受入れについては、企業の見方は分かれている(図10)。

図7：女性の活躍促進について(%)

n = 2,625

図8：実施している取り組みについて(%)【複数回答】
(図7の設問で「実施している」と回答した企業のみ)

n = 2,625

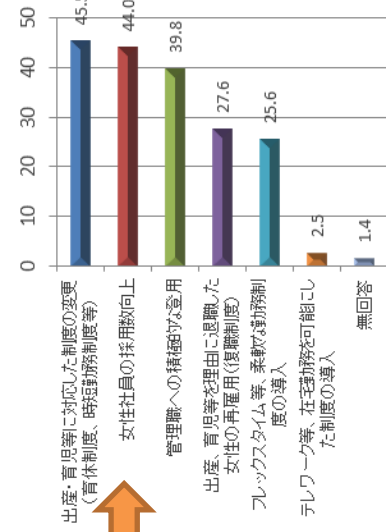


図9：65歳以降まで勤務ができる社内体制(%)

n = 2,625

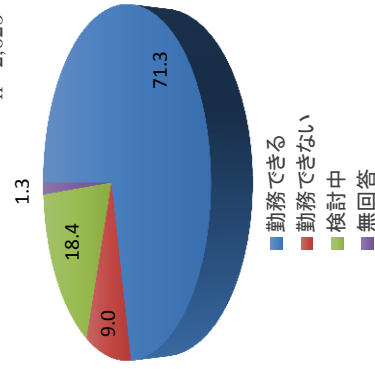
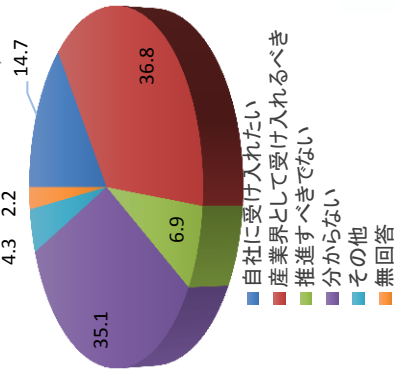


図10：非技術的分野の外国人労働者の受入れ(%)

n = 2,625



人手不足解消に向けた労働生産性向上への取り組みについて

- ▶ 少子化による労働力人口の減少という構造的な課題の中でわが国が成長を維持するためには労働生産性の向上が不可欠。労働生産性向上に向けた取り組みについては、回答した企業の半数以上が取り組みを実施している結果となった(図11)。
- ▶ 従業員数規模の小さな企業ほど生産性向上に取り組めていない傾向にあり(図12)、商工会議所は今後とも様々な支援をとおして企業の取り組みを支援していく。
- ▶ 実施している企業に対し取り組み内容を尋ねたところ、「人材育成」が71.2%となった(図13)。

図11：労働生産性向上への取り組み実施状況(%)

n = 2,625

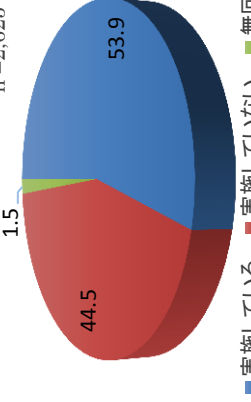
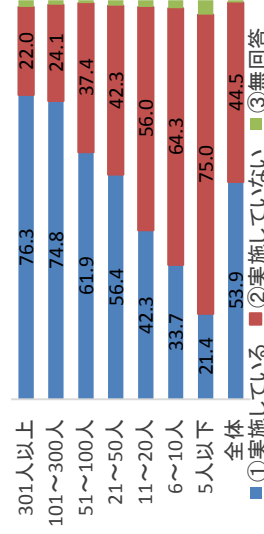
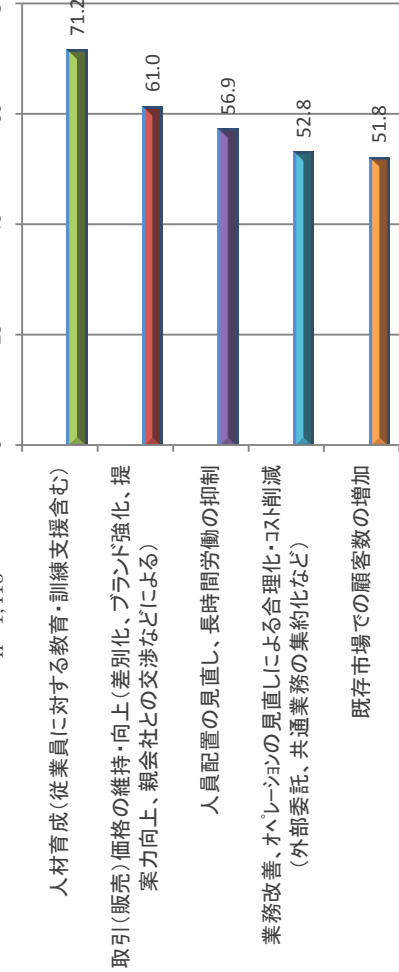
図12：労働生産性向上への取り組み状況
<従業員数規模別>(%)

図13：実施している取り組み内容(図11の設問で「実施している」と回答した企業のみ)(%)

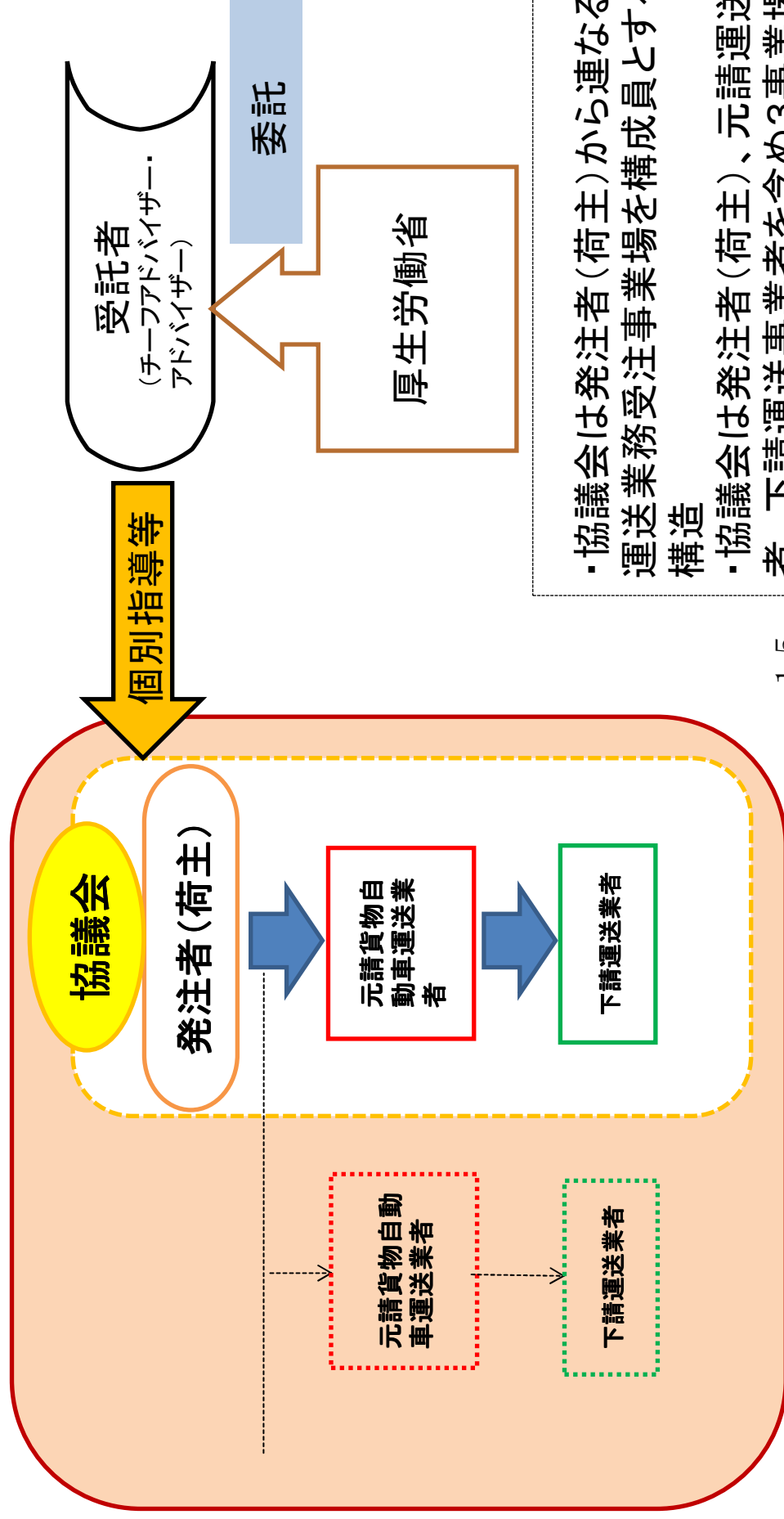
※回答の多かった上位5項目

n = 1,416



現行施策の例①：トラック運転者労働条件改善事業について（厚生労働省委託事業）

厚生労働省で平成24年度から行っている、トラック運転者の労働条件改善事業。荷主企業、元請運送事業者及びその元請運送事業者の下請運送事業者を含めた協議会を設置し、アドバイザーによる個別指導等を通じて、長時間労働を改善する取組。



- ・協議会は発注者（荷主）から連なる貨物運送業務受注事業場を構成員とする多層構造
- ・協議会は発注者（荷主）、元請運送事業者、下請運送事業者を含め3事業場以上

【事例紹介】トラック運転者労働条件改善事業

Case 1 導線と積込作業の改善で車両待機時間を短縮化（荷主：家電メーカー）

Before

- ・製造建屋→出荷建屋への横持ち運搬
- ・積み込み車両の手待ち

【対策】

- ①建屋間運搬を削減し製造建屋からのダイレクト出荷
- ②積込作業のフォークリフト荷役併用
- ③出荷建屋の導線改善、接車スペース拡大出入口の拡張等

After

各改善策の相乗効果により車両1台あたりの待機時間を9～10分程度短縮化

Case 2 回収物の降ろし作業時間短縮による拘束時間削減（荷主：食品スーパー）

Before

- ・回収物の降ろし作業に時間がかかる。
- ・降ろし作業の順番待ちで手待ち時間発生

【対策】

- ①回収物の店舗での仕分けを徹底
- ②作業の軽減による効率化

After

- ・作業時間と手待ち時間の短縮
- ・作業効率の向上

Case 3 データの活用により場内作業をスムーズに（荷主：製紙メーカー）

【従来の対策】

- ①入庫受付管理システム
- ②場内整理とバースの確保
- ③商品の共有化

【追加の対策】

- ①入庫受付管理システムのデータ化
- ②場内作業員の増員
- ③指図書の入手場所の複数化

After

- ・入庫から出庫まで2時間（待機時間30分以内）に
- ・待機時間の削減による労働時間短縮

現行施策の例②：中小企業事業主に対する「職場意識改善助成金」の支給

平成27年度予算額 221, 221千円

助成金制度の概要

中小企業事業主が労働時間等の設定改善をするための計画を策定し、「所定外労働時間の削減」、「年次有給休暇の取得促進」等の必要な措置を講じ、効果的に実施した場合に助成金を支給する。

助成内容等

<支給対象となる取組例>

- ◇労働時間管理の適正化に資する機器等（労務管理用ソフトウェア・機器、デジタル式運行記録計等）の導入・更新
- ◇労働能率の増進に資する機器等（小売業のPOS装置、自動車修理業の自動車リフト、自動洗車機等）の導入・更新
- ◇社会保険労務士によるコンサルティング

<助成額>

助成割合は助成対象の費用の最大3／4、最小1／2 上限額100万円

<支給実績>

平成25年度	299件
平成26年度	221件

17

第1回北海道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議事概要

開催：平成27年7月24日10:00～12:00北海道トラック協会会議室

議 題	議 題 ご と の 主 な 意 見			まとめ・その他
	荷 主	トラック事業者	そ の 他	
1. 長時間労働改善の普及・定着の目的及び取組等について 2. 北海道トラック輸送を巡る諸情勢について 3. トラック輸送における労働時間等の現状と長時間労働の抑制に向けた取組について 4. 北海道のトラック業界を取り巻く諸問題について 5. トラック輸送状況の実態調査について	①トラック運送事業者とは良好な関係を築いている。本州間輸送は、RORO船による運送が全体の7割を占めている。ドライバー不足対応は、一貫バレディゼーション等の取組で対応。 ②道内の運送に対して道路整備、積載重量の緩和、高速道路料金の引き下げ、人材の確保等行政、関係者の協力が必要。鮮度が重要なものは、本来高い単価で売ることができるのに、トラック不足のため、鮮度（単価）を落として運ぶ事案が発生。 ③改善基準告示により、1週間に2回しか同じ運転者を使用できない。荷下ろしは、構内にトラックダンパーを設けてそのまま搬入可能とし、ドライバーに負担をかけないよう工夫。製品輸送は、10%をトラック、10%をJR貨物、残りをチャーター専用船（RORO船）で輸送。今後はトラック輸送は道内の運送が課題。 ④立地法で搬送時間帯の規制が有り、規制の中でスムーズに届けるかが課題。道内人口は減少傾向で人手不足。労働時間が長いからその業界は魅力がないとは一概に言えない。仕事に魅力があれば就業、定着も可能。長時間労働にとらわれずに魅力を見つけていくことが重要。待受時間対策は荷下ろし前日の予約制を導入。また、待機時間解消のため荷下ろしスペースを確保するなど待機時間を解消。	①当該、割増賃金率の廃止について、荷主の理解を図っていきたい。 ②荷主の理解を得るためには、運送事業者自身のレベルアップが必要。会員のレベルアップ研修を行っており、各会員が荷主に対して荷主との付き合い方等、運賃交渉など行っている。 ③荷主の中には、ドライバーに対して荷主が所有するフォークリフトを荷下ろしのために使用させ、労働災害が発生している事例がある。 ④荷主に対する運賃交渉の際に、改善基準告示遵守のために高速道路料金が必要となる運送区間をマッピングすることにより、高速道路料金の負担を求めている。	①改善基準告示を守ることが業界を安定させることに繋がるものとして、取組を進めてきた。北海道の特色である農水産物のブランドをどのようにして守っていくかが課題。フェリー運賃負担の問題や拘束時間2時間を休憩時間とするよう要望。北海道は改善基準告示の遵守が難しいほど広大で解決のためにシャーシを活用できないか検討。高速道路の料金割引、大型トラックが休憩できる駐車スペースも要望。ドライバー不足は、業界の意識を変えることが必要。北ト協では「ニュー3K」（活力・希望・貢献）の取組を実施。また、鉄道・船舶等、他モードとの連携が図れないか。北海道発の運送に鉄道の冷凍コンテナを活用といった工夫を含めて、検討して欲しい。（ト協） ②トラック業界は99%が中小企業で、ドライバーの平均年齢高く若い人がいない、労働力不足でしかも労働時間が他の産業と比べて長いなど、今、対策を講じないと産業が成り立たなくなる。当該協議会議論が有効なものになることを望む（労働団体）	①調査対象にについては、座長、事務局が選定することで行われた。