

## 第 2 回中央協議会の資料（抜粋）

## 議事次第

- |      |                             |     |
|------|-----------------------------|-----|
| 資料 1 | サービス業の生産性向上協議会について          |     |
| 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) | ※抜粋 |
| 資料 3 | 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見         |     |
| 資料 4 | 地方協議会開の開催について               | ※抜粋 |
| 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     | ※抜粋 |
| 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    | ※抜粋 |
| 資料 7 | 人材不足への対応に関する調査結果 概要         |     |
| 資料 8 | トラック運転者労働条件改善事業等について 等      | ※省略 |

# 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】

## 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

トラック運送業

飲食業

小売業

宿泊業

介護

### 主な取組み例

- 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

(抜粋)

**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



■ 目次 ■

- 1. カスミの概要と環境の変化について……………P1
- 2. 運送事業者と連携した改善の取組について……………P7
  - WIN・WINの改善例(1) ～店舗との連携によるドライバーの負担削減～
  - WIN・WINの改善例(2) ～ドライバーと連携した積込時間の削減～
  - WIN・WINの改善例(3) ～女性にも優しい荷役作業の導入～
  - WIN・WINの改善例(4) ～共同配送ネットワークの構築による物流効率化～
- 3. まとめ……………P32

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車輛 = 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。



12

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

14

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

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

悪循環

次の作業員Bさんの効率を悪化

月間ランキング

人力仕分

ドライバー荷繰り

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)
			1.41
			3.40
			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。

18

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: 種類台車の積載

積み直し風景

商品が揺れない積み方

4t車のセンター積み込み時間が約36%削減

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。

ドライバー・構内作業員とのWIN・WINの仕組

19

**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 『女性にも優しい青果・グロサリー台車の積み方にならないか』



店舗の作業に沿った積み方マニュアルを作成。



お店の環境変化に物流が対応・・・

21

**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～**

**共同配送ネットワークの構築**

調達物流を利用した納品代行を実施



調達ベンダー  
12社

- 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

28

## 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

【流通経済大学学長 野尻俊明】

資料3

### 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。

## 荷主・トラック事業者の好事例へのご意見

【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、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組が行われた。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ことで実現できた。

### 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			開催日
北海道	北海道	7月24日	近畿	大阪	7月23日
	東北	青森		7月29日	京都
岩手		7月30日		兵庫	8月3日
宮城		7月31日		滋賀	7月27日
秋田		7月30日		奈良	7月28日
山形		7月27日		和歌山	8月7日
関東	福島	7月27日		中国	広島
	茨城	7月24日	鳥取		7月27日
	栃木	7月30日	鳥根		8月3日
	群馬	7月31日	岡山		8月6日
	埼玉	7月22日	山口	7月29日	
	千葉	7月27日	四国	徳島	7月29日
	東京	7月13日		香川	7月30日
神奈川	7月27日	愛媛		8月6日	
北陸 信越	山梨	7月28日	九州	高知	7月31日
	新潟	7月13日		福岡	8月4日
	長野	7月30日		佐賀	8月11日
	富山	7月27日		長崎	8月10日
石川	8月7日	熊本		8月6日	
中部	愛知	7月23日		大分	7月23日
	静岡	8月7日	宮崎	8月6日	
	岐阜	8月3日	鹿児島	8月5日	
	三重	8月3日	沖縄	沖縄	7月31日
	福井	7月30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。

## トラック輸送における長時間労働の実態調査 概要

### 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、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発荷主側での待ち（対象荷主名、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着荷主側での待ち（対象荷主名、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

I. 物流の重要性和直面する課題

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」を行っただけの港湾施設の整備(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、着荷主の前向きな対応をはじめ、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 (%)

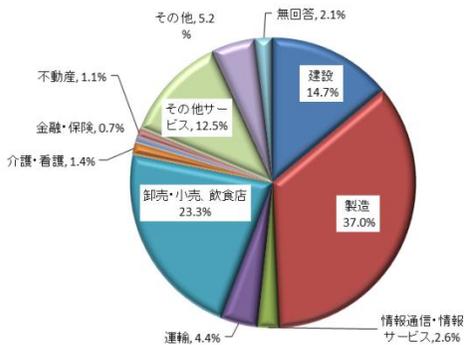
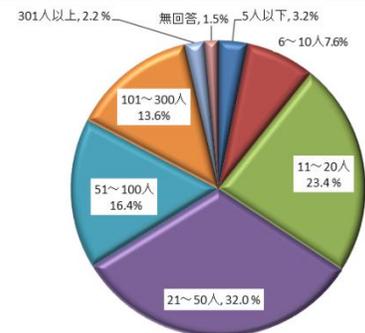


図2: 回答企業の内訳: 従業員数規模別 (%)



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」「運輸業」「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 (%)

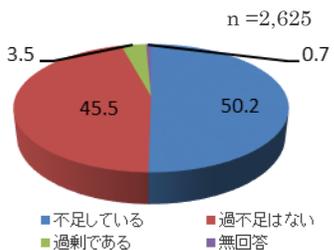
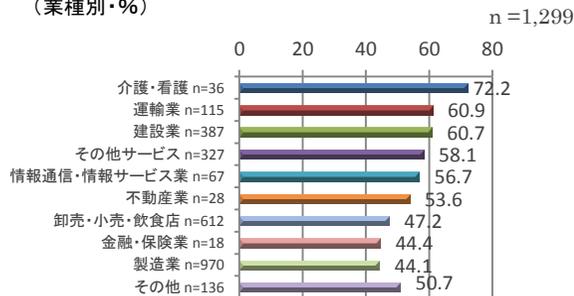


図4: 図1の設問で、人員が「不足」と回答した企業の割合 (業種別・%)



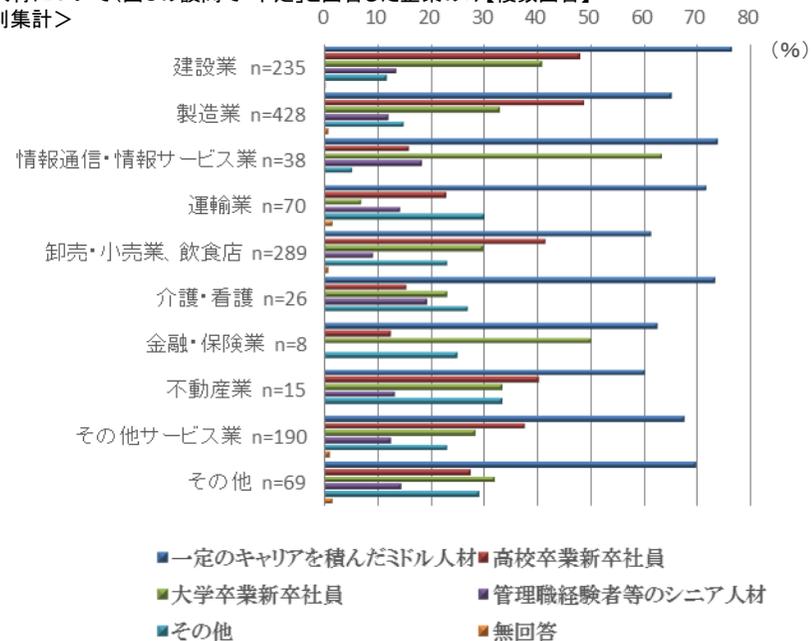
求める人材について

▶**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＞





『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(%)

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

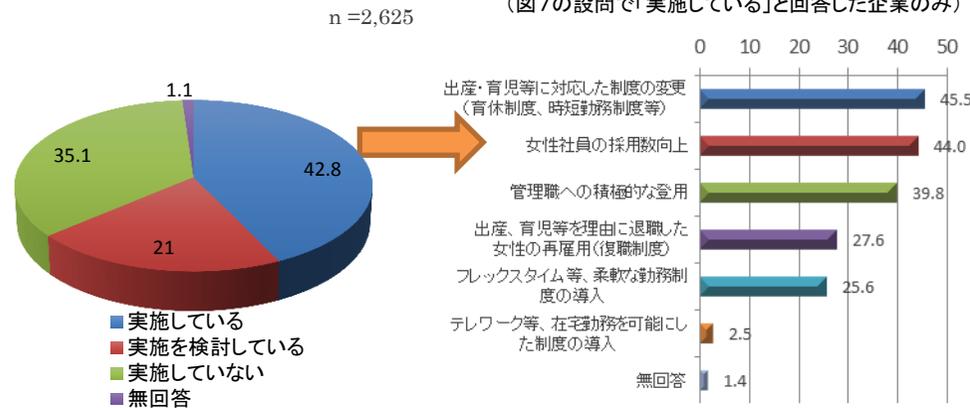
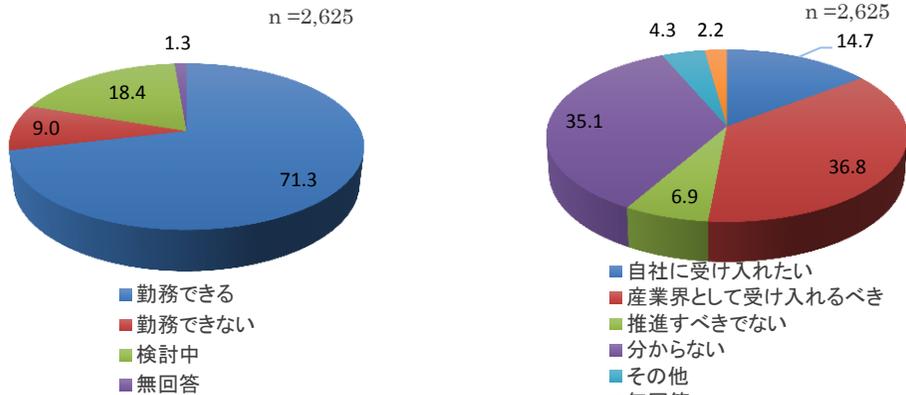


図9: 65歳以降まで勤務ができる社内体制(%)

図10: 非技術的分野の外国人労働者の受入れ(%)



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(%)

図12: 労働生産性向上への取り組み状況  
＜従業員数規模別＞ (%)

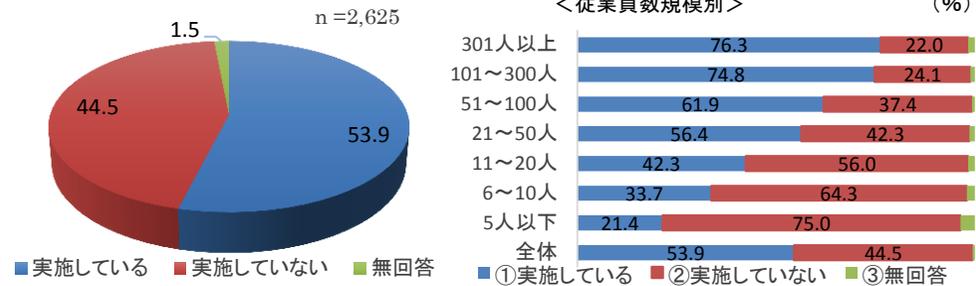


図13: 実施している取り組み内容(図11の設定で「実施している」と回答した企業のみ)(%)  
※回答の多かった上位5項目

