

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 報告書(案)

平成29年3月13日

日本PMIコンサルティング株式会社

目次

I	本事業の実施概要	・・・	2
II	本事業における対象集団の概要	・・・	10
III	検討会・事業場訪問を踏まえた問題点・課題の整理	・・・	12
IV	現状の問題・課題を踏まえた今後の方向性	・・・	15
V	今後の方向性を踏まえたパイロット事業	・・・	17
VI	本パイロット事業の評価	・・・	27

I 本事業の実施概要

1 本業務の目的

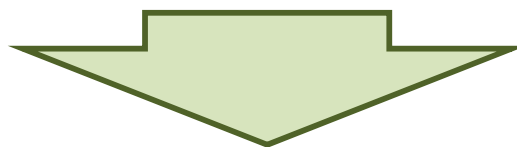
業務の目的

- 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、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。
- 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。）」を広島県に設置し、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。
- 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、コンサルタント等による指導・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。

2 本事業の背景、課題、実施内容

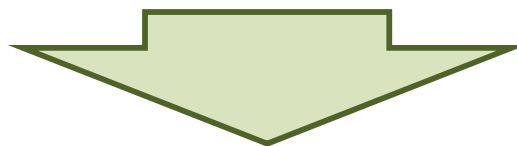
背景

○トラック運転者の労働時間削減に向けて、運送事業者独自の取組では限界があるため、発着荷主とのパートナーシップにより、改善の取組を実施する必要がある



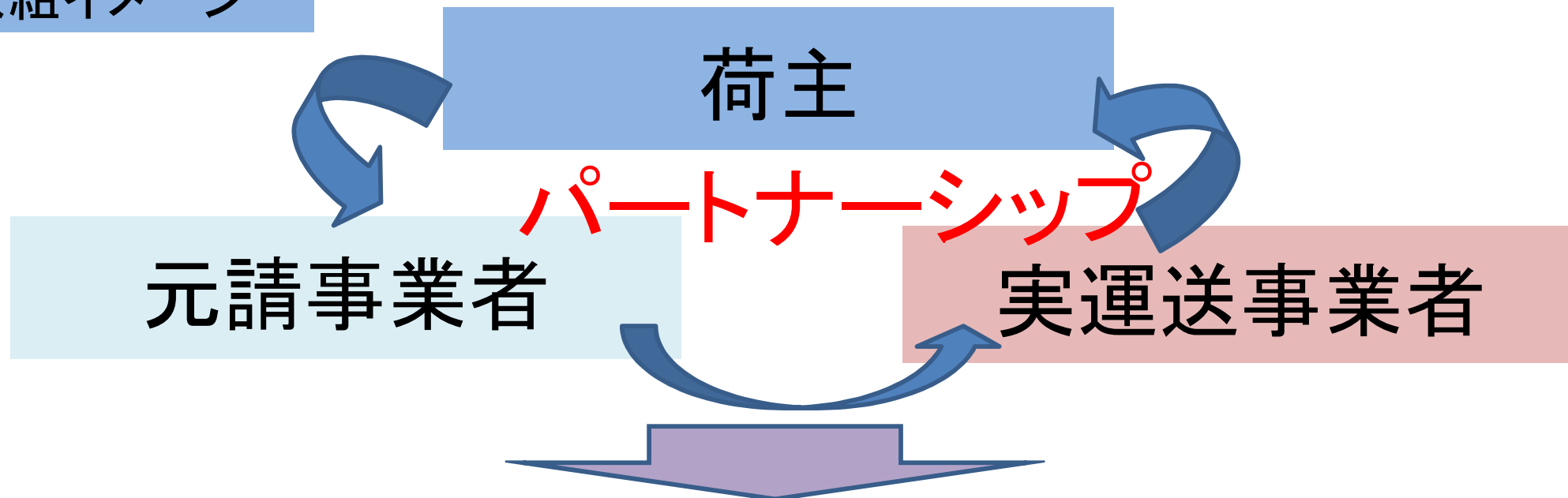
取組の課題

- 発着荷主都合による手待ち時間の削減
- 着荷主都合による手待ち時間の削減
- 長時間運転や長時間労働による拘束時間の削減
- 附帯作業に伴う拘束時間の削減



実施内容

○発着荷主及び運送事業者(元請・実運送)が協力して課題の改善策を検討、パイロット事業を実施

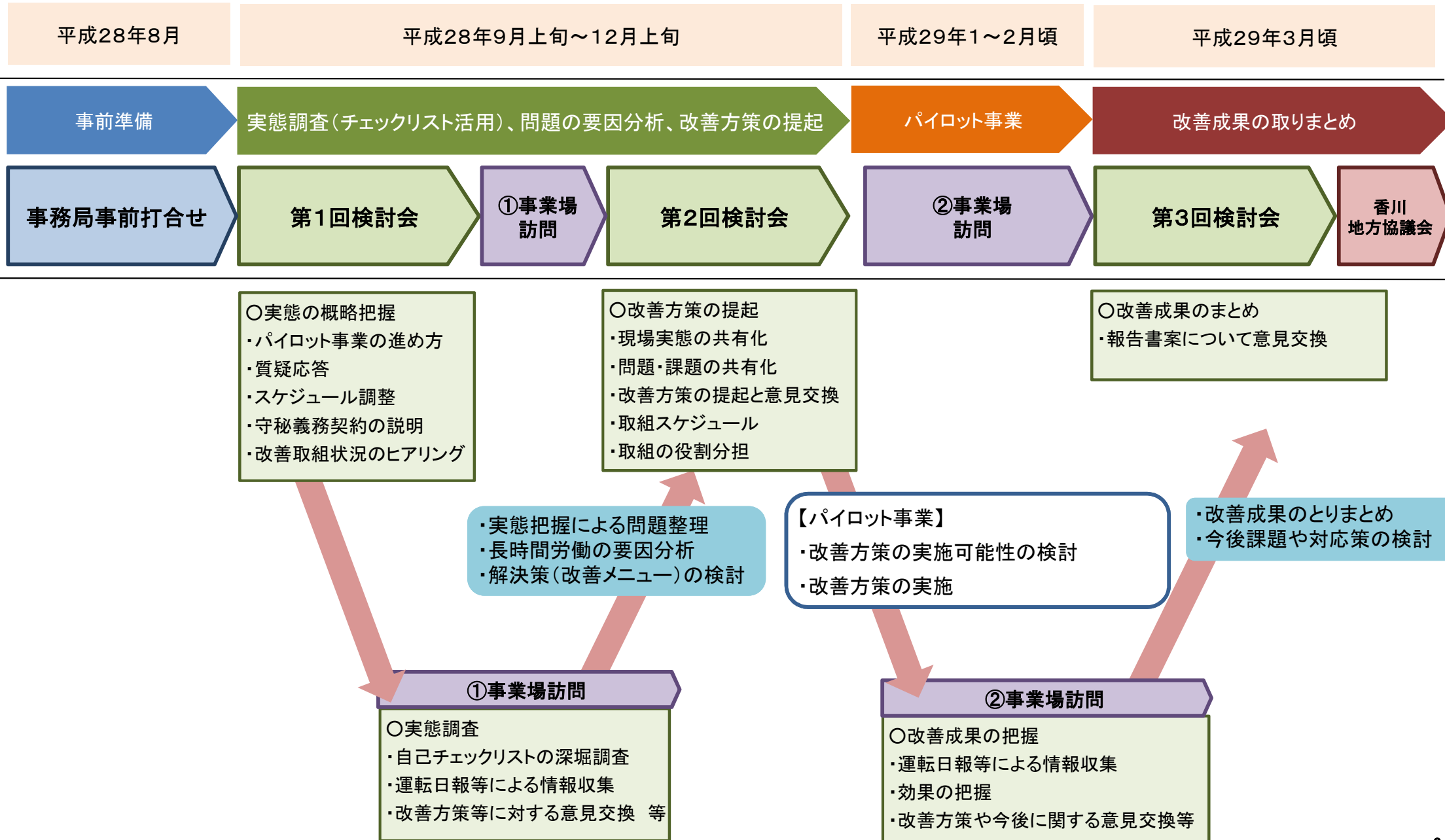


- 現場実態の把握
- 改善課題の特定と改善方策の検討
- 改善方策の実施(パイロット事業)

- 発荷主都合による手待ち時間の削減
- 着荷主都合による手待ち時間の削減
- 長時間運転や長時間労働による拘束時間の削減
- 附帯作業に伴う拘束時間の削減

3 本事業のスケジュール

○ 本事業の実施スケジュールは以下の通りである。



ご参考)パイロット事業の実施プロセス

○ 荷主とトラック運送事業者が連携して長時間労働の抑制に向けて、以下の2つのポイントが重要です。

実態調査 (現状分析)

問題発生 の 要因分析

改善方策の 提起

パイロット事業の 実施

パイロット事業の 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

- 問題発生の原因分析を踏まえ、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

- パイロット事業の実施前に、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

- パイロット事業に取り組んだ結果、どのような成果・失敗があったか、さらにそれらほ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

- 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できる機会、内容、方法、頻度について助言・指導を実施

ご参考) 検討会の開催

検討会の検討概要

回数	検討内容	留意点
第1回 検討会	<ol style="list-style-type: none">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	<p>○本事業の趣旨の理解及び運転者の労働時間の改善に対する気運の醸成を図る。</p> <p>○対象集団、事務局、コンサルタントが共通の問題意識を持つ。</p>
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	<p>○事業場訪問の結果分析により把握した運転者の労働時間等の改善のための荷主の発注方法等の問題点とその改善策に関する検討を行う。</p>
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	<p>○事業の結果報告、今後の課題等を議論し、検討会ごとの報告書を取りまとめる。</p>

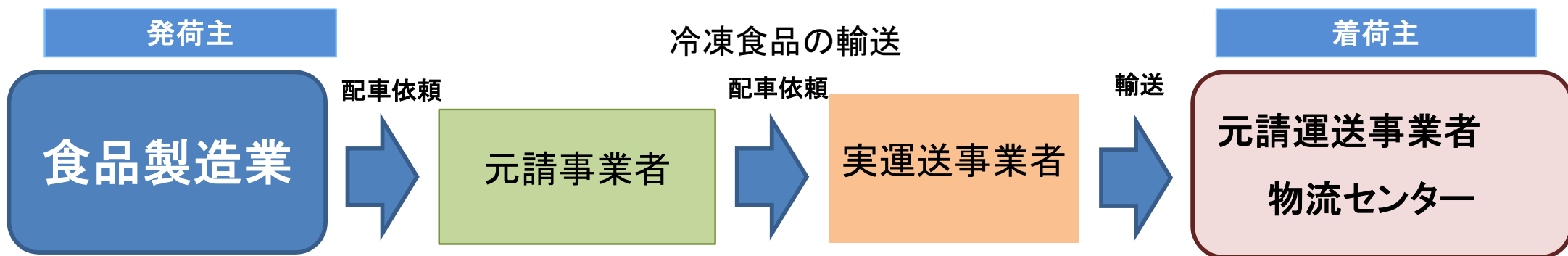
ご参考)事業場に対する指導・助言等

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. 自己チェックリストを深掘する調査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・取卸し現場の視察6. 附帯作業内容の現場視察 等	<ul style="list-style-type: none">○ 運転者の労働時間の実態、荷主が運送事業者に対して行っている発注方法等が、運転者の労働時間、荷物の積み・取卸しの際に生じる手待ち時間、荷役作業時間等に与えている影響等を把握する。○ 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。
第2回 事業場訪問	<ol style="list-style-type: none">1. パイロット事業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. パイロット事業での失敗、困難な事項等の聞き取り6. パイロット事業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	<ul style="list-style-type: none">○ 改善成果の取りまとめに向けた現場調査を実施する。○ パイロット事業の取組に際して、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。○ パイロット事業が完了しても、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。

Ⅱ 本事業における対象集団の概要

対象集団の概要



※元請事業者以外の着荷主は対象集団として参加していない

輸送特性

- 1日当たりの車両数は6～8台。うち3台は備車先に再委託している。
- 主な輸送地域は、東京(35%)、大阪(35%)、名古屋(15%)、九州(15%)である。
- 繁忙期は5月連休前、8月上中旬、12月10日～年末となっている。
- 大型車1台当たりの積載数量は、アイス2,600～2,800ケース、食品は1,000～1,300ケースとなっている。

積込み・取卸し作業 検品作業

- 積込み場所は、改善活動により集約した結果、1箇所となっている。
- 積込み場所は5箇所あるが、現在、使っているバースは2箇所である。
- 検品作業は、発荷主、運転者によるチェック作業を実施している。
- 輸送先は、通常1箇所での取卸しが中心で、最大2箇所となっている。品質維持の観点から、荷卸先数を制限している。
- アイテム数は108種類あり、外箱の大きさも様々であるため、荷役作業員が箱の大きさを合わせて、積込み作業の効率化に寄与している。

Ⅲ 検討会・事業場訪問を踏まえた 問題点・課題の整理

1 労働時間の実態

香川から大阪までの輸送(走行距離290km)

区分	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	0	1	2	3	4	5	6	7	8	所要時間	
点検																						0:10
待機																						2:00
積込																						1:30
運転																						4:50
取卸																						1:30
休憩時間																						0:30
休息期間																						10:03

待機時間、積込み
時間が長時間化

香川から東京までの輸送(走行距離760km)

区分	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	0	1	2	3	4	5	6	7	8	所要時間
点検																									0:05
待機																									2:00
積込																									1:30
運転																									10:15
取卸																									1:30
休憩時間																									1:00
休息期間																									8:00

2 実態を踏まえた問題・課題の検討

- 現状の問題点として、主に3つの点があげられる。
- ①出発前の積込み作業、②輸送業務、③到着後の取卸し作業等の観点から整理する。

類型	実 態	問題・課題
<p>出発前の 積込み作業等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○工場の検査待ちの貨物がある場合、待機時間が発生することがある。 ○1個ケース当たりの貨物の重量が軽いため、高い積載率を維持するために、パレット上にある貨物を「手作業」により荷台に積載している。 ○パレットによる積込み・取卸し作業は実施していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○検査待ちの貨物がある場合、待機時間が発生するケースがある。 ○「手作業」による積込み作業時間（約90分前後）を要しているため、作業時間を短縮する必要がある。 ○パレット活用すると、貨物上段と天井の間が30cmの空間ができ、積載効率が落ちる問題がある。
<p>輸送業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○主に東京、大阪方面の中長距離輸送においては、連続運転時間、休憩時間が遵守されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○輸送時間は、高速道路利用がなされるなど、長時間労働抑制に向けた配慮がなされ、問題となっていない。
<p>到着後の 取卸し作業等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○東京、大阪の中長距離輸送では、目的地到着後、休憩期間を経て、貨物の取卸し作業が実施されている。 ○貨物は手卸しにより取卸しされている。 ○輸送先によっては、貨物取卸し前に待機時間が発生するケースがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○手作業による取卸し作業であるため、作業時間が長時間の傾向がある。（約90分前後） ○輸送先によるが、取卸し前の待機時間が発生しているケースがある。

IV 現状の問題・課題を踏まえた 今後の方向性

1 問題・課題を踏まえた今後の方向性の検討

- 現状の実態を踏まえた問題・課題を念頭に、今後の方向性を検討する。
- 今後の方向性として、「出発前の積み込み作業等」に絞込み、取組みを実施する。

類型	問題・課題	今後の方向性
<p>出発前の 積み込み作業等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 検査待ちの貨物がある場合、待機時間をするケースがある。 ○ 「手作業」による積み込み作業に時間を要しているため、作業時間を短縮する必要がある(約90分前後)。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 配車指示前に「検査待ち」情報を入手するなどして、入門時間を調整することで、待機時間を削減する方向性を検討する。 ○ 手作業による積み込み作業時間を抑制するために、運転者1名による積み込み作業から補助員を1名サポートに入れて、2名体制で実施する方向性を検討する。
<p>輸送業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 輸送時間は、高速道路利用がなされるなど、長時間労働抑制に向けた配慮がなされ、問題となっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 輸送時間は、高速道路利用がなされるなど、長時間労働抑制に向けた配慮がなされ、問題となっていない。 ○ 改善基準は遵守されている。
<p>到着後の 取卸し作業等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 手作業による取卸しを実施しているため、作業が長時間の傾向がある。(約90分前後) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 着荷主は、元請事業者(物流センター)であり、待機時間は発生していないため、今回はパイロット事業の対象としない。

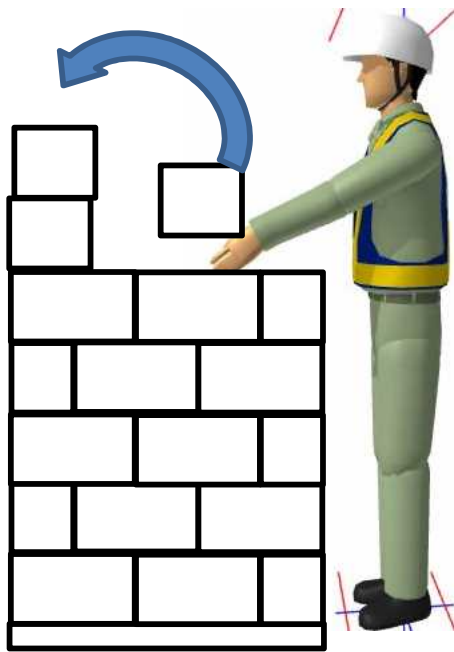
V 今後の方向性を踏まえた

パイロット事業

1 今後の方向性を踏まえた取組内容①

類型	今後の方向性	パイロット事業における取組事項
待機時間の削減	○配車指示前に「検査待ち」情報入手するなどして、入門時間を調整することで、待機時間を削減する方向性を検討する。	○製造商品の検査待ちが発生する場合、発荷主は予め当該情報を「実運送事業者→運転者」の順に伝達するなど、待機時間、拘束時間を削減する取組を実施する。
積込作業時間の削減	○手作業による積込み作業時間を抑制するために、運転者1名による積込み作業から補助員を1名サポートに入れて、2名体制で実施する方向性を検討する。	○運転者1名による積込み作業時間を短縮するために、補助作業員1名をサポートに入れて、積込み作業時間を短縮化するための取組を実施する。

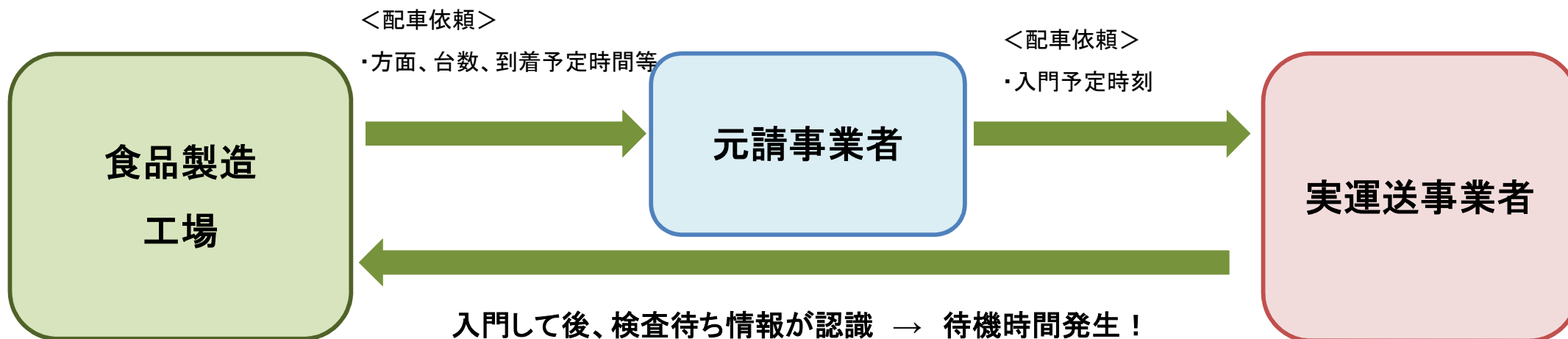
1 今後の方向性を踏まえた取組内容②

類型	検討事項	実証実験を取りやめた理由
手積みによる積込み作業の見直し	○パレット単位で大量輸送する商品については、パレットを積み込み、手積み作業を削減する方向性が検討された。	<ul style="list-style-type: none">・第2回検討会における話合いから以下の結論が得られ、パレット輸送による実証実験を取りやめに至った経緯がある。○最下段にパレット単位で積載し、上部にさらにパレットを積載した場合、荷室天井と最上部の貨物の空間が30cm程度あるため、積載率の悪化につながり、1ケース当りの輸送原価がアップする問題が確認された。○上記問題を解決するため、左図のように最下段のみをパレットにより積載し、上部に手作業で積み込む案が検討された。この場合、奥側からケースを積み込むため、積込箇所と作業員の距離があることから、貨物の汚破損のリスクが見込まれたことから取りやめるに至った。
イメージ図		
<ul style="list-style-type: none">○パレットの上に、手作業で積上げる作業を実施すると、貨物が崩れたり、破損のリスクがある。○作業安全を確保すると、長時間するため、課題が残った		

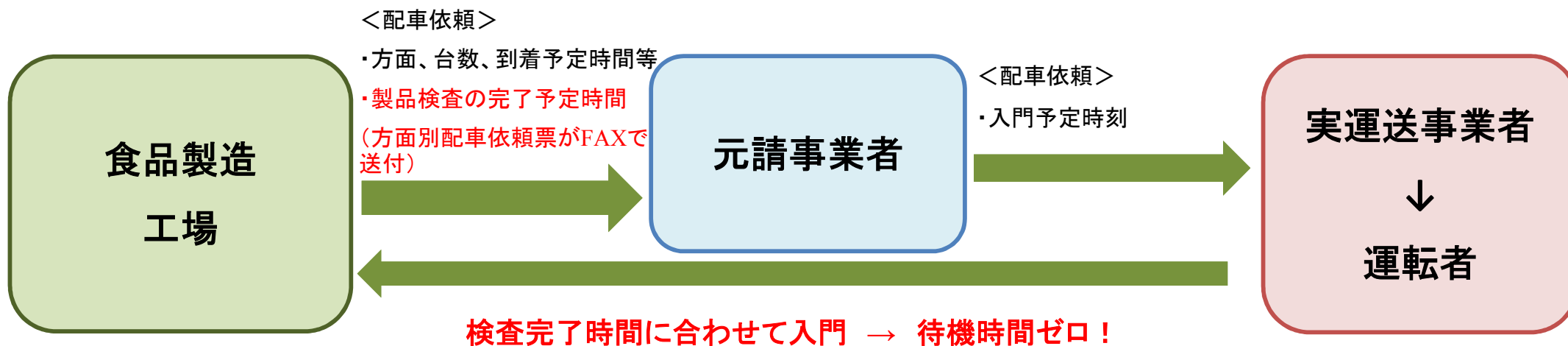
2 実証実験①:「検査待ち」情報を配車業務に反映させ、待機時間等を削減する取組①(取組内容)

○ 待機時間ゼロとなる入門時間を把握するために、製品検査待ち情報の共有化を実施した。

改善前



改善後



2 実証実験①:「検査待ち」情報を配車業務に反映させ、待機時間等を削減する取組②(労働時間)

香川から東京までの輸送(走行距離760km)

改善前

検査完了待ちの待機時間2時間発生し、拘束時間は13時間を超過することがあった

区分	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	0	1	2	3	4	5	6	7	8	所要時間
点検																									0:05
待機時間																									2:00
積込																									1:30
運転																									10:15
取卸																									1:30
休憩時間																									1:00
休息期間																									8:00

改善後

検査完了待ちの待機時間がゼロとなり、拘束時間は13時間以内となった

区分	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	0	1	2	3	4	5	6	7	8	所要時間
点検																									0:05
待機時間																									0:00
積込																									1:30
運転																									10:15
取卸																									1:30
休憩時間																									1:00
休息期間																									9:30

2 実証実験①:「検査待ち」情報を配車業務に反映させ、待機時間等を削減する取組③(改善成果)

取組

改善前

「製品検査待ち」情報が実運送事業者と共有されていなかった

- 「製品検査待ち」情報は、入門して後に判明するため、検査待ちの場合には、待機時間が発生していた。

改善後

「製品検査待ち」情報を実運送事業者と共有化

- 配車指示をする前段階で、実運送事業者と「製品検査」情報が共有化された
- 製品検査完了の予想時間を踏まえ、配車指示を実施することで、待機時間を削減した。

成果

改善前

「製品検査待ち」が発生した場合

- 待機時間 : 30分～180分

(製品検査により検査時間に幅がある)

- 拘束時間 : 13時間超過する事例発生

改善後

「製品検査待ち」が発生した場合

- 待機時間 : 5分(▲25～▲175分)

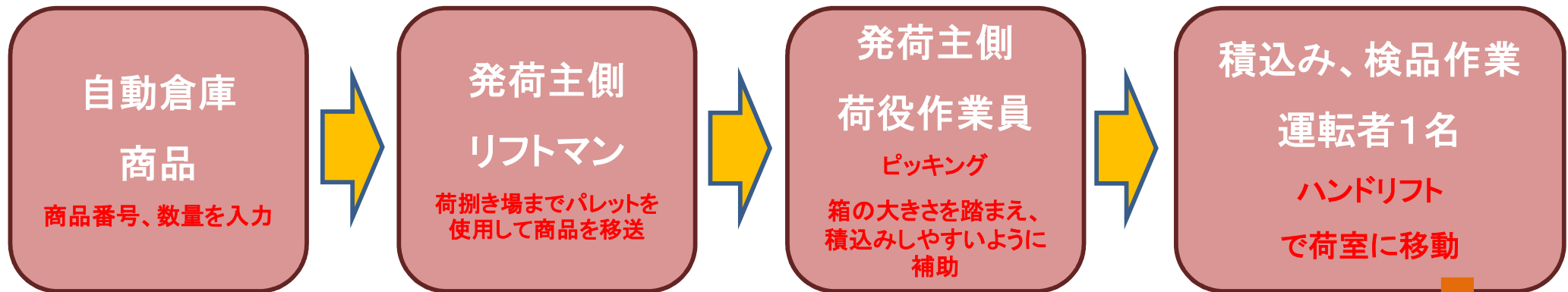
- 拘束時間 : 13時間以内(改善基準遵守)

3 実証実験②:「検査待ち」情報を配車業務に反映させ、待機時間等を削減する取組①(取組内容)

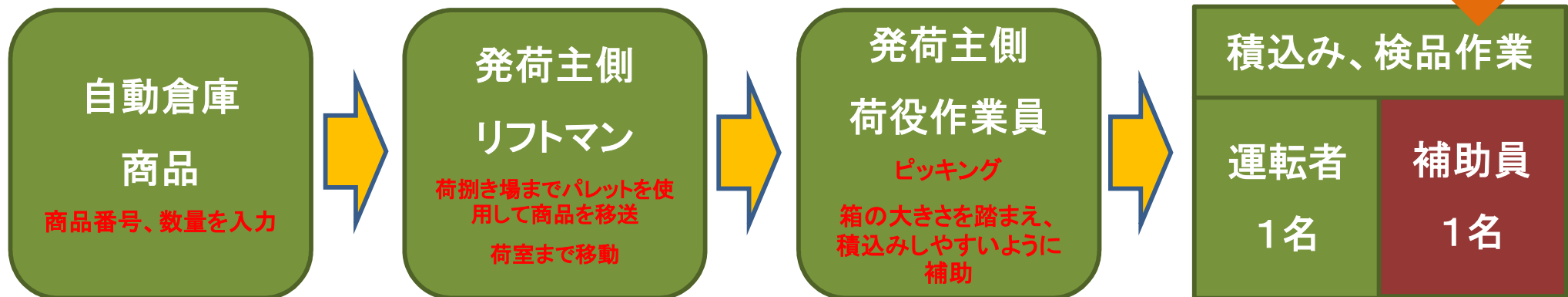
○運転者1名による積み込み作業時間を短縮するために、補助作業員1名をサポートに入れて、積み込み作業時間を見直すための実証実験を実施する。

○積み込み作業の効率向上に向け、リフトマン、荷役作業員も積み込み作業を支援する。

改善前



改善後



3 実証実験②: 積み込み作業で「補助作業1名」を追加し積み込み時間を削減する取組②(労働時間)

香川から東京までの輸送(走行距離760km)

改善前

積み込み作業時間 90分

区分	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	0	1	2	3	4	5	6	7	8	所要時間	
点検																										0:05
積み込																										1:30
運転																										10:15
取卸																										1:30
休憩時間																										1:00
休息期間																										9:30

改善後

積み込み作業時間 55分(▲35分 短縮化)

区分	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	0	1	2	3	4	5	6	7	8	所要時間	
点検																										0:05
積み込																										0:55
運転																										10:15
取卸																										1:30
休憩時間																										1:00
休息期間																										10:15

3 実証実験②:積込み作業で「補助作業1名」を追加し積込み時間を削減する取組③(改善成果)

取組

改善前

パレットからの手積み作業は運転者1名が実施

○運転者1名で手積み作業を実施しているが、運行の標準時間は90分前後で設定されているため、問題となっていないが、さらに労働時間を短縮する観点から取組みを実施。

改善後

手積み作業の補助スタッフを1名追加し、サポート体制を構築

○補助作業スタッフを実運送事業者から1名出して、作業補助を実施するものである。

荷役作業員による積込み作業の効率化に向けた支援の実施

○荷役作業員による積込み作業効率化に向けたサポートを実施

成果

改善前

「製品検査待ち」が発生した場合

○積込み作業時間 : 90分(標準時間)

○拘束時間 : 13時間以内

改善後

「製品検査待ち」が発生した場合

○積込み作業時間 : 45分(▲45分)

○拘束時間 : 11~12時間以内

3 実証実験②: 積込み作業で「補助作業1名」を追加し積込み時間を削減する取組④(課題)

類型	検討の視点	今後の検討課題
補助作業員の配置コスト	○労働時間短縮に向けた取組に要するコストと、労働時間短縮による効果を踏まえ、取組を実施するかどうか、検討する必要がある。	○補助作業員を追加するために、1名分の人件費を要する。運転者の労働時間短縮により、賃金の引下げを実施することで、費用を捻出することになるため、運転者の理解が得られるかどうか検討する必要がある。 ○補助作業員の追加コストを負担して、時間短縮がなされた結果、運賃・料金の引下げとにならないよう配慮する必要がある。
積込み作業時間の短縮化の必要性	○労働時間の短縮の必要性、効果性、運転者のモチベーション等を考慮して、対象業務を検討する必要がある。	○積込み作業時間を考慮しても、改善基準告示の範囲内に収まっているため、法令上問題とならない。 ○上記の状況において、時間短縮を図る必要があるかどうか、慎重に検討する必要がある。

VI 本パイロット事業の評価

本パイロット事業の評価

○本パイロット事業を以下の3つの視点から評価する。

視点	ポイント
視点① 労働時間削減	○検査待ち商品の情報共有化により、積込み作業開始時間が明確になり、待機が少ない(ゼロに近い)配車時間を指示できるようになり、労働時間の削減に寄与した。 ○1日の平均拘束時間も短縮かするなど、成果を得ることができた。
視点② パートナーシップ	○発荷主と実運送事業者の事務所は地理的に非常に近いこともあり、問題があれば責任者、担当者と話し合いできる関係があり、労働時間削減に向けた良好なパートナーシップが構築されていると評価される。
視点③ 今後の課題	○本年度は発荷主側での取組みを実施したが、着荷主側における待機時間等の課題があるため、今後継続した業務改善に取り組む予定である。