

## はしがき

私が最初に運送会社のコンサルティングに携わったのは都市銀行のシンクタンクに所属していた昭和62年（1987年）のことです。

東京の港区にある中小運送会社でした。社長室の隣に作業部屋を確保していただき、3か月間ほぼ毎日通いました。その間、全社員からヒアリングを行いました。ドライバーさんが帰社するのは深夜になります。ときには助手席に同乗させてもらいながら本音の話を聞きました。運送業界の実態を初めて教えてくれた会社です。最初に関わった運送会社は今でも鮮明に覚えています。それから約30年が経ちました。

私はその後、都市銀行から損害保険会社に移り、コンサルティング経験をもとに「物流サポートセンター」という運送業向け経営支援部門を立ち上げました。当初は3人で行っていましたが、段々と人数が増え、その後名称を「経営サポートセンター」と変えて、人員も20名ほどになりました。私は損害保険会社の営業推進部上席部長兼経営サポートセンター長としてメンバーを指導する一方、引き続き当初から深く関わってきた運送会社のコンサルティングを続けてきました。

各地に何度も出張し、運送会社だけで全国3,000社以上の経営相談に応じてまいりました。経営戦略、財務、組織、労務、事業承継など、運送業に関する多くの相談に応じ、経営者の苦悩を肌で感じてきました。

運送業界は、これまで幾多の困難な状況に直面してきました。私が運送業向けコンサルティングを始めたころは、物流二法が施行される前で景気の良い時代でしたが、その後、物流二法が施行され、競争が激化する一方、燃料価格の高騰、高速料の負担増、環境問題など数々

.....

の諸問題を抱えながら翻弄されてきたのが中小運送会社です。今、中小運送会社は人材不足という長期的な根深い経営課題に直面しています。貨物量が少なく荷の奪い合いだった時代から、運ぶ荷はあっても運ぶ人がいないという時代に大きく変化しました。

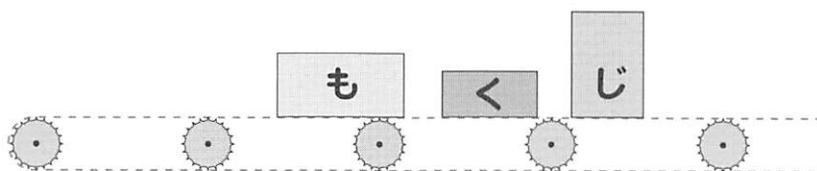
相次ぐ法改正や経営環境の変化で厳しい経営を余儀なくされる中小運送業ですが、日本経済における物流の重要性は不変です。日本の物流を支える中小運送会社がこれからも力強く経営を継続していけるような世の中にしたいと強く思います。

私は現在、「コヤマ経営」代表として、運送業中心のコンサルティング事業を行っております。30年間の経験を少しでも中小運送会社のために役立てたいとの想いで活動しています。

本書で書かせていただいた内容は、実際に相談に応じた経験から述べたものです。できるだけわかりやすい内容にしたいとの想いから、Q&Aで相談事例をご紹介します形になっています。本書の内容は、運送業界の業界紙である物流産業新聞社「物流 weekly」紙に2012年5月から3年間連載した内容を、現在の状況に合わせて加筆修正し、経営テーマごとに分類しなおしたものです。特に運送業界の経営者やこれから経営を担う予定の後継者、運送業の管理職の皆様にお読みいただければと思います。

また、本書は運送業からの相談内容をまとめていますので、運送業界に深く関わる業種の皆様、例えば大型トラック販売、タイヤ販売、軽油販売、運行管理ソフト販売、自動車保険販売などに携わる皆様にも参考にさせていただけると幸いです。

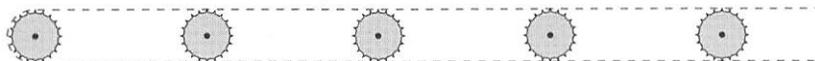
2015年6月 著者



## I 賃金体系

- Q1** 長距離ドライバーの合理的な賃金体系について…………… 10
- Q2** ドライバーのコスト意識を高める賃金体系とは…………… 13
- Q3** 倉庫、事務員、配車担当の賃金体系…………… 15
- Q4** 事故発生者に対する処遇…………… 17
- Q5** ルート配送を担当するドライバーの実績給…………… 19
- Q6** 車両を乗り換える運転職の賃金体系…………… 21
- Q7** 運送業の合理的な賃金体系とは…………… 24
- Q8** 高齢者の賃金の決め方…………… 26
- Q9** 物流子会社が失敗する職能給体系…………… 28
- Q10** 運送会社の退職金制度…………… 30
- Q11** 評価手当による品質向上の効果…………… 32
- Q12** 給与改定に伴う社員説明用資料の作り方…………… 34
- Q13** 距離歩合中心の給料体系はなぜ良くないのか…………… 37
- Q14** 賃金制度改定で失敗しないコツ…………… 39
- Q15** ドライバーを採用しやすい給与体系とは…………… 41
- Q16** 運送会社が定額時間外手当を検討する際の留意点…………… 43
- Q17** 賃金体系で社員の行動が変わる…………… 45
- Q18** 損益分岐点で判断する合理的な人事賃金制度…………… 47
- Q19** 「頑張っても頑張らなくても同じ給与」の弊害…………… 49
- Q20** 「手待ち時間」は労働時間？「手あき時間」は？会社の  
対策は？…………… 52
- Q21** 賃金体系変更によりドライバーを14名新規採用した会社… 55





<b>Q22</b> 4月から給与体系を変更したい	58
<b>Q23</b> 本社部門の賃金体系を見直したい	62
<b>Q24</b> 歩合給の効用	65

## Ⅱ 評価制度

<b>Q1</b> ドライバーの評価制度について	68
<b>Q2</b> 本社事務、物流センターの評価制度	72
<b>Q3</b> 荷主アンケートは本当に有効なのか	74
<b>Q4</b> 人事評価表を自社で作る方法	76
<b>Q5</b> 部下を公正に評価できない上司	79

## Ⅲ 労務トラブル対策

<b>Q1</b> ドライバーから倉庫作業員への配転	84
<b>Q2</b> トラブル防止のために採用時に徴求する書類	87
<b>Q3</b> 運送会社の定年後継続雇用	90
<b>Q4</b> パートや準社員との労働契約	92
<b>Q5</b> 指導記録票の意義と作り方	94
<b>Q6</b> トラブルの多い会社と少ない会社	96
<b>Q7</b> マナーが悪いドライバー	98
<b>Q8</b> 新しい危機管理 SNS への対応と社員教育	100
<b>Q9</b> 若手社員とのコミュニケーション	102
<b>Q10</b> 運送業の服務規律に必ず入れるべき文言とは	105
<b>Q11</b> 労務トラブルの対抗策は「文書で記録を残す」こと	109

Q12 人手不足の時ほど採用時に気をつけたい3つのポイント 111

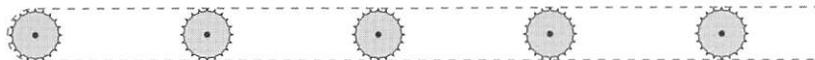
## Ⅳ 人材育成

- Q1 人財育成が最大の勝ち残り戦略…………… 116
- Q2 役職が人の行動を変える…………… 118
- Q3 部下のやる気を引き出す指導育成法…………… 120
- Q4 今絶対に必要な管理者教育とは…………… 122
- Q5 デジタコのデータは指導に活かして初めて「情報」になる…………… 125

## Ⅴ 経営者、戦略、組織

- Q1 成功する経営者のタイプ…………… 130
- Q2 経営意欲が低下した…………… 132
- Q3 優しい会社と強い会社の違い…………… 134
- Q4 伸びない会社はどこが問題なのか…………… 136
- Q5 事業承継対策から目をそらす社長が会社を潰す…………… 138
- Q6 運送会社の事業承継…………… 141
- Q7 運送会社の強い組織の作り方…………… 143
- Q8 企業理念がない会社は羅針盤のない船…………… 145
- Q9 旧態依然とした経営の脱却…………… 147
- Q10 運送会社は今までの経営戦略を抜本的に見直す時期が来た…………… 150
- Q11 強い会社の戦略には理由がある…………… 152
- Q12 荷主から運賃引下げ要求が来た…………… 154





<b>Q13</b>	企業のグローバル化への対応	156
<b>Q14</b>	運送業の共同化に必要な視点	158
<b>Q15</b>	わが社は分社を検討すべきか	160
<b>Q16</b>	運送会社の分社化と持株会社化	162
<b>Q17</b>	今、人手不足対策で各社は何をしているか	164
<b>Q18</b>	今こそ「社員親睦会」を作ろう	167
<b>Q19</b>	交渉しないと運賃は変わらない	169

## Ⅵ 決算・財務

<b>Q 1</b>	運送業の決算書の見方	174
<b>Q 2</b>	車両別日計管理について	177
<b>Q 3</b>	金融機関に提出する経営改善計画の作り方	179
<b>Q 4</b>	運送会社の経営計画	181
<b>Q 5</b>	運送会社の経営方針書の作り方	183
<b>Q 6</b>	小規模な運送会社の厳しい現実	185

## Ⅶ 事故防止

<b>Q 1</b>	事故防止について	190
<b>Q 2</b>	居眠り事故を防止する日常の対策	193
<b>Q 3</b>	事故をなくし会社を変える洗車の効用	195
<b>Q 4</b>	社員が行う事故防止教育の効果的な進め方	197
<b>Q 5</b>	運送会社での班制度の作り方	199
<b>Q 6</b>	事故分担金規程はどう作る？	201

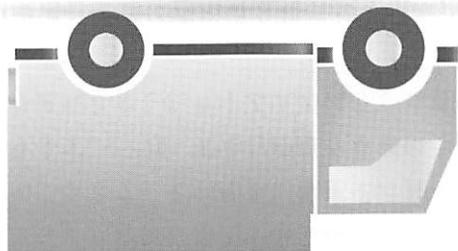


<b>Q7</b>	事故防止を突き詰めるとすべての経営改善につながる…	203
<b>Q8</b>	安全と業務改善 社員を育成する勘所……………	206
<b>Q9</b>	ドライバーの安全意識を変えたい……………	209
<b>Q10</b>	トラック事故の発生傾向と指導のポイント……………	212
<b>Q11</b>	なぜ掃除を徹底すれば事故が減るのか……………	215

## **VIII** 協力会社、リスクマネジメント

<b>Q1</b>	委託する運送会社の見極め方……………	218
<b>Q2</b>	荷主依存度と経営の安定化……………	222
<b>Q3</b>	観察でわかる危ない会社……………	224
<b>Q4</b>	中小運送会社が今のうちに行うべき地震対策……………	227





# 算变体送



# 長距離ドライバーの合理的な賃金体系について

## Q1

当社は大型車中心にトラックを40台保有し、長距離輸送をしています。ドライバーの賃金は10年以上前に作成した「運行手当表」に基づき運行手当で支給しています。標準時間を設定して、みなし時間で時間を管理しています。しかし、近年高速道路の発達などで実際の所要時間が標準時間と合わなくなりました。今、全面的な改定を考えていますが、そもそも長距離ドライバーの賃金はどのように支払えば合理的なのでしょう？

## A1

長距離ドライバーの賃金体系を検討する場合は、なによりも従事するドライバーの納得性を重視して決める必要があります。私が訪問した全国の長距離輸送の会社を見ると、一定の基本給（最低賃金以上）と方面別の長距離運行手当で支給する方法が最も多く、一般的です。これは事業の実態からみてドライバーにわかりやすく納得性があり、合理的な体系だからです。

例えば実運賃収入を基準にした歩合給で支給しますと、同様の仕事でも担当した荷主により運賃に格差がある場合、なるべく歩の良い仕事を選ぶ傾向が出てきます。その結果、配車係は日々の配車に大変苦労することになります。一方、実走行距離を基準に歩合で計算しますと、道に迷ったり遠回りをしたりする人のほうが高賃金になるという不合理が生じてしまいます。

方面別の長距離運行手当に割増賃金相当額を組み込む場合は、「運行時間外手当表」を作成します。計算の便宜上、行き先別に労働時間

に応じて設定した「定額時間外手当」として支給する方法はよく見られます。

ただし、この場合に注意しなくてはいけないのは、賃金規定に「運行に伴い通常発生する時間外、深夜手当等の割増賃金相当額として支給する」旨をはっきりと明記することです。従業員によく説明して理解を得ておくことも重要です。

また、運送業の時間管理は「みなし時間」で行うことはできません。運送業は運行管理を行っているため、「みなし時間」の概念が使えないからです。日報やタコグラフなどを使い実態の労働時間を管理する必要があります。つまり、通常発生する時間外手当は運行方面ごとにあらかじめ決めた定額で支給することとしても、労基法に基づく法定の支給必要額に不足した場合には補填する必要があるのです。その考え方をしっかりと押さえておくことが無用なトラブルを回避するポイントになります。

次に方面別の手当額をどのように決めるかが重要です。地域により差はありますが、一般的に長距離輸送の会社は運送原価の構成から見て、收受運賃の約3割が人件費に割りあてることができる標準値になります。つまり「方面別運賃収入×30%－所要日数の基本給」が運行手当額の目安になるわけです。

一方、労務コンプライアンスの面からは、通常運行に伴いどの程度の時間外・深夜時間が通常発生するかを計算し、支給手当額の妥当性を確認する必要があります。

具体的には、標準速度（例：一般道45km/h、高速道70km/h）で、改善基準に基づき走行した場合の方面別所要時間を算出し、妥当性がある時間外のめどを計算しておきます。経営上重要な収益確保の観点とコンプライアンス上重要な割増賃金確保の両面で検証し、妥当な手当額を決定していく作業を行います。

近年、高速道の整備等で以前作った「運行手当額表」が実態に合わ

なくなっている会社が多く、賃金見直しの相談を受けることがよくあります。その場合は、上記の観点で検討し、労使で話し合って現状に合わせた改定を行ってはいかがでしょうか。

長距離運行時間外手当表（大型）

行先	走行距離 (往復)	走行時間	積卸し	標準時間外	手当額
〇〇市 〇〇市 〇〇市	300 km	6 h	1 h	1 h	2,000 円
〇〇県 〇〇市 〇〇県 〇〇社工場	350	7	1	2	4,000
〇〇県 〇〇市 〇〇社	380	7.5	1	3	6,000
〇〇県 〇〇市	400	8	1	3.5	7,000
〇〇県 〇〇市 〇〇市	420	8.2	1	3.7	7,500
〇〇県 〇〇工場	450	8.5	1.5 (〇〇工場)	4	7,800
〇〇県 〇〇工場	480	9	1	4	8,000

※実残業時間による法定割増額が上記手当額を超過した場合は補填いたします。超過事由を明記の上、上長経由総務あて申請手続きを行ってください。

# ドライバーのコスト意識を 高める賃金体系とは

## Q2

当社は農産物輸送やスーパー配送が主要業務で、長距離、地場配送など多彩な勤務形態があります。近年、燃料費などのコストアップが経営を圧迫しているため、ドライバーに高いコスト意識を持ってもらいたいと思っています。現在、賃金体系の見直しを検討していますが、同業他社ではどんな工夫をしているのか教えてください。

## A2

コスト意識の醸成と生産性向上は経営における車の両輪であり、同時に進めていく必要があります。特に燃料コストはドライバーのハンドルさばきや走行速度で大きく変わるため、運送業の経営安定化のためにコスト意識の醸成が非常に大切です。どうすればローコストになるのか、を教育指導することが大事であり、「取り組みたくてもどうすればよいのかわからない」という社員をなくすことから始める必要があります。指導をした上で、日常業務でしっかり取り組み、成果を挙げている社員には処遇面で報いる仕組みをつくるのが長続きする秘訣と言えます。

賃金体系の見直しの中でよく行われているのは、コストを業績給の中に取り入れる方法です。個人別実績給を各自の運賃収入から燃料費などの主要コストを差し引いて計算する方法です。

例えば「(売上 - 燃料費 - 高速代) × 30%」などとするやり方です。この場合、燃料費や高速代を節減した額の30%相当が本人に還元されるため、コスト削減に対する意欲が自然にわいてきます。この

体系を導入すると、社員がコスト削減に自ら進んで取り組むようになり、アイドリングストップは当然のこととして実行され、等速運行も自然に浸透していきます。また、コスト面だけではなく、省燃費走行が安全運転に結びつく効果も期待でき、実際に効果をあげている会社があります。

ただし、長距離輸送の場合は地場運行に比較して仕事による運賃格差が大きいことから、実績計算において不公平感を是正する必要があります。その場合、計算上「社内標準運賃」を使用する会社も見られます。賃金計算に使う社内標準運賃は平均運賃か最低運賃を用いるケースが多いのですが、決定した計算根拠を社員に示し、十分に理解を得る必要があります。

また、コスト意識を醸成するためにデジタルタコグラフの安全運転評価点を賃金に反映する方法も効果的です。この場合、点数×100円を「デジタコ手当」として支給している会社もありますが、一般的によく見られる方法は最低基準点（例えば90点以上）を定め、基準点をクリアした場合のみ評価手当の支給対象にする方法です。また、緩やかに点数のレンジを決めて、段階的に手当額を設定している会社もあります（例えば85点～90点は半額支給）。

その他、燃費向上目標を班別や個人別に定めて達成度合いを競う燃費コンクールを実施し効果をあげている会社もあります。この場合は、小集団活動と組み合わせて実施しているケースが多いようです。

一方、高速代の節約を進めるため、「半額戻し」と言われるやり方を行っている会社もあります。これは高速の使用経路をあらかじめ決めておき、道路の混雑状況を見て運行管理者に報告の上、適切に高速代を節約した場合に一定額（高速代の半額が多い）を本人に戻すやり方で、運送業界では昔から比較的多く見られる方法です。

安全・確実を前提として、個人のコスト削減努力を処遇に反映することはコスト意識の向上に有効といえます。

## 著者略歴

小山 雅敬（こやま まさのり）

コヤマ経営



1954 年生まれ、大阪府出身。

大阪府立三国丘高等学校、大阪大学経済学部卒業後、都市銀行へ入行。

中小企業事業団派遣後、都銀シンクタンクで経営コンサルティング部主任  
研究員として経営コンサルティング業務に従事。

1991 年 大手損害保険会社に入社。同社の営業推進部上席部長兼経営サ  
ポートセンター長として法人開拓推進および法人向け経営支援業務に従  
事。自ら全国を回り、3,000 社以上の経営相談や社員研修を実施。各地で  
セミナー講演を多数実施。特に全日本トラック協会、各県トラック協会等  
で多数の講演を実施。著書に、『実例に基づくトラック運送業の賃金制度  
改革』（2016 年、日本法令）がある。

2015 年 4 月 コヤマ経営を開業。現在に至る。

### [保有資格等]

中小企業診断士、証券アナリスト、運行管理者（貨物）、ISO9001 品質シ  
ステム審査員補、日本物流学会正会員、日本ファイナンス学会正会員

### [主な経営指導内容]

人事賃金制度の構築

労使問題などの労務リスク対策

次世代への事業承継対策

幹部育成をはじめとする組織改革

財務・経営計画、その他の経営改善

### [連絡先等]

メール [koyama@koyama-keiei.com](mailto:koyama@koyama-keiei.com)

ホームページ <http://koyama-keiei.com>

小山雅敬の運送業経営相談室

平成 27 年 6 月 20 日 初版発行  
平成 29 年 5 月 1 日 初版 2 刷



日本法令®

検印省略

〒 101-0032  
東京都千代田区岩本町 1 丁目 2 番 19 号  
<http://www.horei.co.jp/>

著 者 小 山 雅 敬  
発行者 青 木 健 次  
編集者 鈴 木 潔  
印刷所 日本ハイコム  
製本所 国 宝 社

(営業) TEL 03-6858-6967 E メール syuppan@horei.co.jp  
(通販) TEL 03-6858-6966 E メール book.order@horei.co.jp  
(編集) FAX 03-6858-6957 E メール tankoubon@horei.co.jp

(バーチャルショップ) <http://www.horei.co.jp/shop>  
(お詫びと訂正) <http://www.horei.co.jp/book/owabi.shtml>

※万一、本書の内容に誤記等が判明した場合には、上記「お詫びと訂正」に最新情報を掲載しております。ホームページに掲載されていない内容につきましては、FAXまたはEメールで編集までお問合せください。

- ・ 乱丁、落丁本は直接弊社出版部へお送りくださればお取替えいたします。
- ・ ㊦(日本複製権センター委託出版物) 本書の全部または一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。また、本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用であっても一切認められておりません。

© M. Koyama 2015. Printed in JAPAN

ISBN 978 - 4 - 539 - 72428 - 6