

「運送業経営相談室」の初版を2015年6月に発行してから約7年が経過し、この度、その続編を書かせていただくことになりました。

初版の発行から現在までを振り返ると、運送業の経営環境は大きく変化してきました。2019年頃までは運送業界の人手不足がますます深刻化し、ドライバー人材の確保に奔走する会社が各地で急増しました。また、働き方改革に関連して新しい法律が成立し、順次施行されて、事業者がその対応に追われ始めた時期でもありました。運送業の働き方改革を進めるため、国土交通省による標準貨物自動車運送約款の改定や「標準的な運賃」の告示などの動きもありました。政府の後押しを受けながら、ようやく運賃交渉や労働時間の短縮に舵を切ろうとする事業者が出始めた時期でもありました。

ところが、2020年以降の数年間には新型コロナウイルスの感染拡大により、状況がまさに一変しました。新型コロナウイルスが世界中の国々で猛威を振るい、運送業界だけでなく、日本経済全体が大きなダメージを受けました。コロナ禍の最中は、求人対策よりも感染防止対策や雇用維持の対策にシフトする会社が急増しました。コロナ禍で荷量が落ち込む一方、飲食や観光など他業界から人材の流入があり、運送業の人手不足感も一時的に緩みました。コロナの感染拡大が始まったのは丁度、運送事業者が「標準的な運賃」を活用して運賃交渉に臨もうとしていた矢先であり、突然のコロナ禍で荷主企業の業績も急速に悪化したため、運賃交渉どころではなくなりました。多くの運送会社が初めて経験する災難に戸惑いながらも、なんとか乗り切ってきた感があります。

そのような激変の環境下ではありましたが、直近の2021年秋以降は経済活動の再開に伴い、運送業界はまた以前のように人手不足の様

---

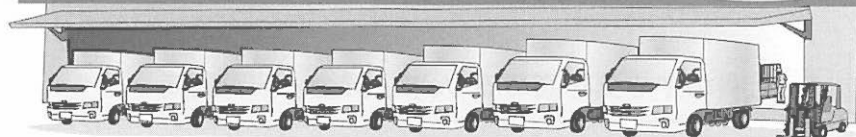
相を呈してきました。また、最近では燃料価格の高騰が経営を圧迫しています。

これから新型コロナウイルスの感染拡大がどのように推移するのかわかりませんが、いずれにしても目まぐるしく揺れ動く経営環境に翻弄されないように、運送会社は今のうちに今後の経営方針を固め、社内体制を整備して、安定的な経営基盤を築いておく必要があります。

本書は、初版と同様、物流業界の業界紙である物流産業新聞社の「物流 Weekly」紙に連載したコラムの内容をテーマ別に分類し、最新の状況に合わせて加筆修正したものです。なお、運送会社の合理的な賃金体系の作り方については特に相談が多いため、一部新たに書き下ろしています。

本書の内容は筆者が日々、運送会社のコンサルティングを行う中で実際に相談を受けた内容を中心にまとめてあり、運送業の経営者や管理者の皆様、および運送業に関連する業界の皆様のご参考にしていただければ幸いです。

2022年4月 著者



## 1 人材確保（求人・定着）対策

Q1-1	会社の魅力を公表しなければ求職者に伝わらない ……	10
Q1-2	高齢ドライバーにイキイキと働いてもらいたい ……	13
Q1-3	女性ドライバーが多い会社ほど元気がある ……	16
Q1-4	「コミュニケーション」の制度化が社員の定着に向けた 最大戦略 ……	19
Q1-5	人手不足問題を長時間労働抑制の契機にする ……	21
Q1-6	若手社員定着のために実行すべきこと ……	23
Q1-7	運送業の効果的な求人広告の作り方 ……	25
Q1-8	人手不足時代に運送会社が着手すべき取組みポイント ……	27
Q1-9	求人募集における「採用協力金制度」や「入社祝い金 制度」の効果 ……	30
Q1-10	ドライバーの退職防止と出戻り促進策は？ ……	33
Q1-11	高校新卒者の採用にチャレンジしたい ……	35
Q1-12	求人広告の簡単な見直しで応募が急増！ ……	38
Q1-13	働きやすい良い会社にするためには ……	40
Q1-14	社員が辞めない働きやすい運送会社とは ……	43
Q1-15	人が集まる中小運送会社の事例 ……	46
Q1-16	「福利厚生」で人材を集める ……	48
Q1-17	若手社員の定着に向けた運送会社の取組事例 ……	51

## 2 社員のやる気を高める 人事・賃金・教育制度

Q2-1	社員を育てたいなら修理代の自己負担や減点主義をやめよう	56
Q2-2	新人ドライバーにも早期に肩書きと役割を与えよ	58
Q2-3	人手不足の今こそハラスメント防止研修の実施を	60
Q2-4	ドライバーの給与に年俸制は適するか	62
Q2-5	個人償却制の賃金体系をどう見直せばよいか	64
Q2-6	運送業における歩合給の設定方法	66
Q2-7	信頼していたベテラン配車マンから急に退職の申出	69
Q2-8	運送会社に人事考課表が必要な理由	71
Q2-9	社員に新賃金体系を説明するときの注意点	73
Q2-10	運送業における多様な雇用契約の事例	75
Q2-11	「運行手当」の金額を合理的に決める方法とは	77
Q2-12	賃金の加点評価で社員のモチベーションを上げる	79
Q2-13	歩合給の変動を抑えて毎月の手取り額を安定化したい	81
Q2-14	ドライバーの労働時間管理の方法	83
Q2-15	ドライバーの出庫時刻が必要以上に早い	85
Q2-16	配車係に対する業績給の導入方法	87
Q2-17	運送会社における班長の役割と指導のポイント	89
Q2-18	ドライバーの兼業・副業を認めるべきか	91
Q2-19	ドライバーの評価を賞与に反映する方法	93
Q2-20	旅客部門の賃金体系を見直したい	95
Q2-21	歩合給における年次有給休暇手当の支払い方	97

コラム	運送業の合理的な賃金体系とは	99
-----	----------------	----

### 3 労務トラブル防止対策

Q3-1	通勤用の社員駐車場で発生した破損事故への対応	106
Q3-2	免許取得費用補助の条件として取得後の勤務を約束させたい	108
Q3-3	運送会社の未払い残業代トラブル対策	110
Q3-4	事故分担金の払戻し請求トラブルへの対策	112
Q3-5	出庫時刻や休憩をドライバー任せにする経営リスク	114
Q3-6	トラブル防止のために管理者会議で何を伝えるべきか	116
Q3-7	配車の不満を訴えるドライバーへの対応	118
Q3-8	運送会社が服務規程に追加記載すべき内容とは	120
Q3-9	賞罰委員会規定の作り方	122

### 4 事故防止・行政処分対策

Q4-1	ドライバーの家族に事故防止の情報提供をしよう	126
Q4-2	事故防止は自己管理力の養成が第一	128
Q4-3	事故が多い運送会社と少ない運送会社の差	130
Q4-4	事故防止教育 成功企業の共通点	133
Q4-5	事故を起こした社員に対する賃金への反映方法	135

- Q4-6 業務中の社員が意識を失い倒れた ..... 137
- Q4-7 意外と間違いやすい是正勧告・行政指導の指摘事項 ... 139

## 5 生産性向上対策

- Q5-1 中小運送会社の経営改善のポイント ..... 142
- Q5-2 運行効率 50%超を目指すためには ..... 144
- Q5-3 今のうちに全荷主と燃料サーチャージを交渉すべきか ... 146
- Q5-4 労働環境改善のために「多能工化」を進めよう ..... 148
- Q5-5 標準運送約款の改正を経営に活かす行動とは ..... 150
- Q5-6 告示された「標準的な運賃」の使い方 ..... 152
- Q5-7 「生産性を上げる」とは結局、何をすればよいのか ..... 154
- Q5-8 荷主から車建運賃を個建運賃に変更する要請を受けた  
..... 156

## 6 働き方改革への対応策

- Q6-1 同一労働同一賃金と運送業への影響 ..... 160
- Q6-2 2023年に時間外手当の割増率が上昇する問題への対応  
..... 163
- Q6-3 避けて通れない運送会社の労働時間管理 ..... 165
- Q6-4 運送業における労働時間削減の進め方 ..... 167
- Q6-5 労働時間管理を「結果管理」から「事前管理」に転換  
しよう ..... 169
- Q6-6 働き方改革を乗り切るための対策 ..... 171



Q6-7	経営の「見える化」で勝ち残りを	173
Q6-8	労働時間の削減に向けた固定残業制の効用	175
Q6-9	「同一労働同一賃金対策」何から始めればよいのか	177
Q6-10	同一労働同一賃金施行前に賃金体系を全面改定した事例	179
Q6-11	同一労働同一賃金最高裁判決に基づく今後の対策とは	181
Q6-12	運送会社のテレワーク	183
Q6-13	運送業の労働時間管理に最適なシステムとは	185
Q6-14	今後の法改正に向けた準備とは	187
Q6-15	労務面でまずチェックすべき取組課題とは	189
Q6-16	時間外割増賃金率が上昇するとどうなる？	191
Q6-17	労働時間を削減すると賃金は？	193
Q6-18	運送業の2024年問題とは	195

## 7 事業承継対策とその他の経営課題

Q7-1	運送会社の事業承継対策	198
Q7-2	M & A か経営継続か判断の分岐点	200
Q7-3	運送会社における社内組織の見直し方	202
Q7-4	運送会社の組織を活性化する具体策	204
Q7-5	運送会社が絶対に加入すべき保険とは	206
Q7-6	中小運送会社の新型コロナウイルス感染予防対策	208
Q7-7	新型コロナ感染拡大が運送会社の実務に与えた影響	210
Q7-8	先行きが不安定な時代の経営のポイント	212
Q7-9	コロナ後を勝ち抜く運送業経営のキーポイント	214

---

Q7-10	物流子会社が実運送業務に進出する際の留意点	216
Q7-11	運送会社のCSR推進体制	218
Q7-12	運送業におけるLGBTへの対応とは	220
Q7-13	アフターコロナの運送業経営戦略	222
Q7-14	燃料代の高騰に直面して同業者が行っていること	224



1

# 人材確保 (求人・定着) 対策





# 会社の魅力を公表しなければ 求職者に伝わらない

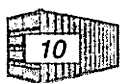
## Q1-1

現在、人手不足の対策に頭を痛めています。時々ホームページ経由で採用面接に来る人がいる程度で、まったく人が足りません。当社の賃金は高いほうだと思います。退職金制度も整備しました。他に何をすればよいのか教えてください。

## A

私が訪問した運送会社の例を挙げます。その会社は大手食品メーカーから受託した配送を中心に営業範囲を拡大し、毎年安定した業績を維持していました。相談内容は人材確保対策でした。4トン車を中心に60両超、大型車も10両程度保有しており、地元では中堅規模に位置付けられる会社ですが、とにかく募集をかけても人が来ないという悩みでした。既存社員の賃金額を尋ねると、その会社の賃金水準は周辺と同業他社より、平均して月額1~2万円ほど高い水準でした。賞与も毎年支給しています。無理な長時間労働もなく、労働条件としては他社よりかなり優位性の高い会社でした。さらに、今年に入って社員の定着を促進する方針を打ち出し、退職金制度を新設するなど、着々と整備を進めていました。社長の話を伺っていても、「人を採用するために労働条件を改善する必要があると思っています」と大変前向きな素晴らしい考え方の経営者でした。

ところが、その会社のホームページからは会社の優位性が伝わってきませんでした。私が「御社のホームページを拝見したところ、今お聞きした会社の優位性についてどこにも書かれていないようですが」



と尋ねると、社長は「労働条件の項目に「賞与、退職金制度有り」と書いてありますが」との回答でした。よく見ると確かに1行書いてあります。

他の中小運送会社で、賞与を毎年欠かさず支給しているところは稀です。退職金についても未整備な会社が多く、制度があっても中退共制度を活用して少額を積み立てている会社が大半です。30年勤続して300万円支給されれば良いほうだと思います。それが中小企業の実態です。採用面接で来社する人はほぼ全員、会社のホームページを確認してから来ていますので、その会社は制度の優位性をもっとアピールすべきです。「具体的に制度の中身を伝えたほうがよいですよ。社員インタビューの欄で会社の良い点をアピールしてもよいでしょう」と伝えました。

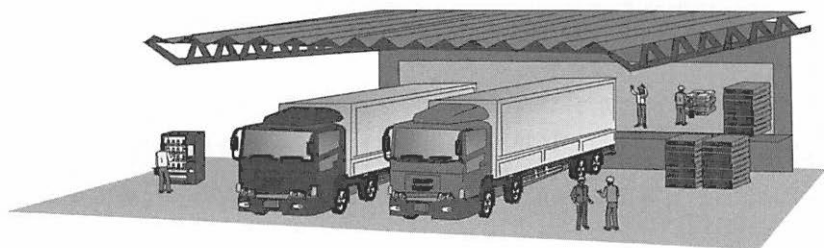
また、その会社はスマートフォン向けのホームページをまだ作っていませんでした。今、求職者はスマートフォンで会社を検索しています。若い人の情報源の約8割はスマートフォンです。求職者に最も身近なツールを、その会社がまだ活用していない実態に驚きました。スマートフォンから、電話やメールですぐに問合せできる体制を作らなければなりません。

ヒアリングを続けると、賃金以外にも沢山の他社比優位性が見付かりました。デジタルタコグラフやドライブレコーダーなど車両設備に投資をしていました。社員教育に大変力を入れており、外部研修に積極的に社員を参加させ定期的な勉強会も開いて育成を行っていました。財務内容は安定しており、今後も必要な投資に資金を投下できる財務体質を維持していました。このような車両設備の優位性、社員教育の取組み、財務内容の優位性など、外からは見えない多くの優位性が見付かったのです。どんなに良い点があっても、それを外部に正しく伝えない限り、求職者にはまったくわかりません。人材確保の対策は社内整備を進める一方、社外へ向けたアピールを同時に行うことが



非常に大切です。

また、今は「働きやすい職場認証制度」がスタートしています。第三者機関の審査により、一つ星等の認証を取得することで、客観的に会社の働きやすさをアピールできます。認証を取得して、求人票やホームページに記載することで、より説得力のある募集が可能になります。公的な認証を積極的に取得し、併せて会社の取組内容を求職者にわかりやすく知らせることが大事です。





# 高齢ドライバーに イキイキと働いてもらいたい

## Q1-2

当社は高齢のドライバーが多く、将来の人手不足が心配です。高齢者にはできるだけ長く勤めてほしいと思っています。定年後もイキイキと働いてもらうためには、どのような対策が必要でしょうか？

## A

現在の人手不足は将来に向けてさらに深刻になることが予想されます。若手社員の採用がますます困難になる中、豊富な経験を持つ高齢ドライバーは貴重な戦力であり、できるだけ長く働いてほしいと考える会社が増えています。統計上も60歳以降の自動車運転者の比率は年々上昇しており、全体の約1割を占めるようになってきました。今後はさらに高齢者の比率が高まるでしょう。

高齢者にイキイキと働いてもらうためには、従来の高齢者に対する考え方を改めていく必要があります。意識改革の第一は、高齢者を「年寄り扱いしない」ことです。今の高齢者は10年前に比べ、体力も気力も10歳若返っているといわれます。60歳定年以降を高齢者と呼ぶことが多いのですが、実態は70歳を超えた人から「高齢者」と呼んでもよいぐらいです。実際に多くの運送会社で、中核社員として安定感のある仕事をしているのは、ベテランの高齢ドライバーです。定年後のドライバーを、一律に「嘱託ドライバー」として低賃金の固定給に抑え込む時代はもう終わったと考えるべきでしょう。むしろ、その経験を後輩社員の育成に向けて、さらに役立ててもらう必要があります。



ます。

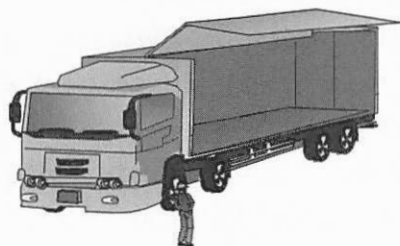
「年寄り扱いしない」とは精神論的なことではなく、具体的に社内の制度として実施する必要があります。例えば「定年後の賃金を一方的に下げない」、「業績給や報奨金は従来通りに適用する」、「安全運転や作業の指導役として新たな役割をお願いする」ということです。高齢者の働くモチベーションを下げるのではなく、むしろ上げる方向に変えるということです。

ただし、中には「自分はこれからのんびりしたいので楽な仕事に変えてほしい」と申し出るドライバーがいるかもしれません。その場合は、勤務日数を減らしたり、荷役作業の負担を軽減したりと、本人の意向に沿った仕事の与え方を考えてあげればよいと思います。大事なのは、会社が一方的に「高齢者は低賃金でもよい。楽な仕事を望んでいるはずだ」と決め付けないことです。

これからは、定年年齢の見直し（60歳→65歳→70歳への変更）も検討すべきでしょう。毎日の点呼時に、血圧測定など高齢者の健康管理に対して細かい気配りをすると、本人も安心して働くことができると思います。また、定年後再雇用社員を対象とした「退職慰労金制度」の新設を検討してもよいと思います。金額の多寡は問題ではありません。再雇用後の最終退職時に退職慰労金があることが会社への貢献意欲と働く励みになるのです。従来の考え方では、人件費は定年前の現役社員に配分し、定年再雇用社員は補助的な位置付けでしたが、これからは定年後再雇用社員も「現役社員」同様に処遇することが求められます。

人事制度で明確に表すのであれば、例えば経験年数や無事故実績、健康管理などで「マイスタードライバー」の称号を付与してもよいでしょう。全員の前で表彰し、その貢献と自己管理能力を称えると本人のやる気はますます高まるでしょう。再雇用社員も同じ環境で存分に力を発揮してもらう風土が高齢ドライバーのやる気を高めます。

2021年4月の改正高齢者雇用安定法により、雇用する高齢者の65歳までの安定した雇用確保が企業の義務となるとともに、70歳までの高齢者の就業機会の確保が努力義務となりました。65歳以降の雇用については現在のところ努力義務なので、65歳時点で過去の安全運転状況、健康診断の結果、過去の勤怠状況等を考慮して継続雇用の基準を設けることも可能です。対象者を限定する場合でも恣意的に選別するのではなく、安全や健康状態等に問題がなく、働く意欲がある人には継続して会社に貢献してもらう環境を整えてください。





## 女性ドライバーが多い 会社ほど元気がある

### Q1-3

当社は現在、女性ドライバーが1名在籍しています。今後積極的に女性ドライバーの採用を増やしたいと考えています。女性ドライバーが活躍している会社は、働きやすい職場づくりのためにどのような工夫をしているのでしょうか。

### A

我が国全体の労働力人口（15歳以上の人口のうち労働する能力と意思を持つ者の数。就業者数と完全失業者数の合計）を男女別のデータで見ると男性が横ばい傾向を示す一方、女性は年々緩やかな漸増傾向を示し、現在は過去最高水準の数値となっています。その背景には女性の社会進出が年々伸びていることがあります。

ところが、「人手不足」を最大の経営課題とする運送業界の現状を見ると、女性ドライバーの比率は圧倒的に低く、トラックドライバー全体の3%程度にすぎない状況です。そのため現在、政府や全日本トラック協会が女性活躍推進に力を入れており、助成金の創設など様々な施策を進めています。運送業界が安定的に発展するために女性の活躍がキーポイントになるのは間違いありません。その点に気付いた運送会社はすでに女性の採用に力を入れ始めています。

私が訪問した運送会社の中にも女性がイキイキと活躍している会社があります。小型トラックで化粧品や雑貨の配送を行っている関西の運送会社は、女性ドライバーをメインの戦力として位置付けています。社長は、女性ドライバーの細やかな気配りが配送先から大変喜ば



れていると話してくれました。また、九州のある運送会社では運行管理者資格を持つ女性社員の数が男性よりも多いと聞きました。その会社で私が講師を務めた運行管理の勉強会では、質問や意見を発するのは女性ばかりで、女性社員の積極的な発言が目立ちました。

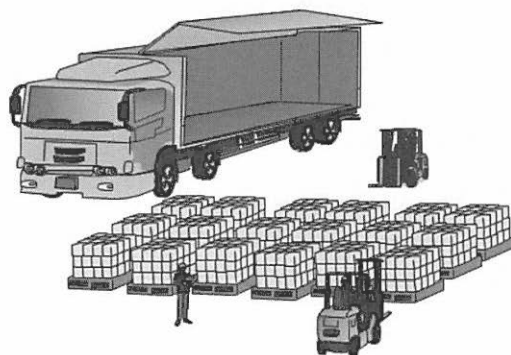
運送業で女性が活躍している会社を見ると、共通点があることに気が付きます。ほとんどの経営者が女性の受入れ態勢整備に取り組んでおり、特にロッカーやトイレ、休憩室等の整備など、女性が働きやすい職場環境に気配りをしていました。また、女性の体力面を考慮して、近距離の地場配送に配置し、パワーゲートなどの設備を導入して荷役作業の軽減化を図っています。中には女性社員だけを集めた会議を定期的に開催し、女性の要望を直接聞いて、改善すべき点はすぐに着手している会社があります。社内に自己申告制度を導入し、日頃の悩みや将来の目標などを共有化することでコミュニケーションを図るツールとして活用している会社もあります。一方で現場の管理者は、女性ドライバーに対して男性ドライバーに対する扱いとまったく変わらず、きびきびと業務指示を出し、指導しています。安全や物流品質に関して指導するときは、男性と同様に厳しく注意をしていました。そのような取組みをしている会社では、セクハラなどのハラスメント問題が発生する雰囲気はなく、皆が自分の役割を自覚して仕事をする社風となっています。

女性ドライバーに長く活躍してもらうためには、育児や介護に対する支援体制、働きやすい労働時間の設定、子供が急病の時などに休暇が取得しやすい環境、女性相談窓口の設置、コミュニケーションの頻度を上げること、全社員へのハラスメント教育の実施など、やるべきことがあります。中には短時間で整備できないものもありますが、計画的に準備をして、女性に活躍してもらう取組みを進めていただきたいと思います。

これらの整備は職場環境全体の改善につながり、女性に限らず全社



員の満足度を上げる効果があります。私の経験から見ても、女性ドライバーが活躍している会社ほど元気があるといえます。女性がイキイキと働いている職場は明るく活気があり、若い男性社員や女性ドライバーの友呼びを誘発し、さらにコミュニケーションの円滑な職場になる傾向があります。



## 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、『小山雅敬の運送業経営相談室』（2015年）、『実例に基づくトラック運送業の賃金制度改革』（2016年。以上、日本法令）がある。

2015年 株式会社コヤマ経営を開業。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）、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>