

運送事業者と 荷主企業の協力による

改善基準告示の遵守に向けた取り組み事例



厚生労働省受託事業

トラック運転者における長時間労働抑制・改善基準遵守のための環境整備検討委員会

はじめに

トラック運転者の年間総実労働時間は、厚生労働省の調査によると平成20年では2,556時間と全産業労働者の2,148時間より400時間ほど長くなっており、依然として他業種の労働者との格差が縮小しない状況にあります。また、トラック運転者に係る労働基準関係法令および自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（以下「改善基準告示」という。）の違反率も依然として高い状況にあります。

一方、交通事故発生件数も高止まりの状況にあり、運転者自身が被災するにとどまらず、第三者をも巻き込んだ重大な事故となりかねないものです。さらに、過労死等による労災認定件数も運輸業（トラック、ハイヤー、タクシー等を含む）が99件と最も多くなっており、全業種の約26%を占めております。

これらの背景には、事業所外で行われる夜間・長距離運行といった労働時間管理の困難性や、規制緩和によりトラック事業者が年々増加し受注競争のため改善基準告示等の遵守が難しい状況があることなどが考えられます。

長時間労働の改善による安全輸送に向けた取り組みは、荷待ち時間等の減少による物流の効率化、アイドリング時間の減少による環境対策、交通事故の減少による輸送品質の保全、荷主企業のお客さまからの信頼性の向上など、荷主企業にとってもメリットにつながるものと考えられます。

本冊子では、改善基準告示の遵守に向けた現場における改善の取り組みを、トラック運送事業者と荷主企業の双方の理解と協力のもとに実施できた事例を中心に紹介いたします。これらの事例を通じ、トラック運送事業者と荷主企業の相互協力による取り組みは、コンプライアンスと安全輸送の確保に向けたパートナーシップの構築に貢献するものであることが再確認できました。

本冊子が、トラック運送事業者の皆さまにとって、改善基準告示の遵守に向けての取り組み及び荷主企業への提案の際の一助となれば幸いです。

目次

はじめに

目次

■ CASE 1

荷主企業の協力で卸し先の集約化を図り、改善基準告示の遵守に成功。

有限会社青井運送（熊本県人吉市）	1
株式会社木谷製材所（熊本県葦北郡）	3

■ CASE 2

「配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更」と「夕積みから朝積みへの変更」で拘束時間の圧縮に成功。

株式会社モンリク（福岡県北九州市）	5
サッポロ流通システム株式会社 新九州支社（大分県日田市）	7

■ CASE 3

配送箇所が増加に対して、運送事業者から中継輸送を提案し改善基準告示の遵守が実現。

株式会社日立物流（東京都江東区）	9
シマダヤ株式会社（東京都渋谷区）	11

■ CASE 4

物流子会社の実運送事業者の意見を吸い上げ荷待ち時間の削減などにより改善基準告示の遵守が実現。

コロナ物流株式会社（新潟県見附市）	13
株式会社コロナ（新潟県三条市）	15

■ CASE 5

積み込みの順番の見直しにより改善基準告示の遵守を進める。

株式会社ツカサ（静岡県磐田市）	17
-----------------	----

■ CASE 6

店舗の増加に対して、運送事業者から「中継センター利用」の提案で改善基準告示の遵守が実現。

大野運送株式会社（神奈川県横浜市）	19
-------------------	----

改善基準告示（トラック運転者関係）の概要	21
----------------------	----

CASE 1

運送事業者の立場から

有限会社 青井運送

(熊本県人吉市)

事業内容：一般貨物運送事業
企業概要 **従業員数：**90名
主要荷主企業：自動車部品、畜産・酪農製品、木材製品等

人吉市に本社を置く青井運送は、自動車部品から畜産・酪農製品、木材製品まで幅広く輸送業務を行う企業です。同社は、これまで、高速道路利用による拘束時間の圧縮、デジタコの早期導入による運行管理の徹底など様々な工夫を積極的に行い、改善基準告示の遵守に取り組んできました。

その中で、木材製品の輸送については、自社の努力のみで改善することが困難であったため、荷主企業である木谷製材所に改善基準告示についての理解を求め、貨物の集約の協力を得ることができました。

また、同社では、輸送業務全般で平成12年と早い段階からデジタコを導入し、従業員への運行管理の指導を厳しく行ってきました。その結果、事故率の低下とともに、改善基準告示の遵守＝従業員の長時間労働の改善について実現が図られました。しかし、その一方で、残業時間の減少から、給与が低下し、当初、従業員からの反発も見られましたが、他の業務との組合せなどで回転率を上げるなど、会社としてのコンプライアンスへの対応だけでなく、従業員満足への対応も合わせて取り組んできました。



田上 明仁 代表取締役

荷主企業の協力で卸し先の集約化を図り、改善基準告示の遵守に成功。

拘束時間

青井運送の主要業務の一つである木材製品の輸送については、市場に少量ずつ卸すという運行が求められていました。従って、10トン車で九州域内を5箇所降ろしなどの運行ということになっていました。平成16年ごろまでは、21時に出発し、一般道路の利用で運行していましたが、これでは、拘束時間の最大限度である16時間に抑えるのは困難な状況でした。そこで、出発時間を午前2時から3時に変更し、高速道路を利用するような運行に見直しました。

しかし、それでも5箇所降ろしの運行では、改善基準告示の遵守に困難をきたすため、主要荷主企業である木谷製材所に協力を求め、毎日配送していた部分を、2日に1度にするなど、配送回数の集約を実現することができました。木谷製材所の担当者は、もともと改善基準告示についての知識が十分ではなかったのですが、同社の説明と要請によって理解を得られ、集約に対する協力に応じてくれました。

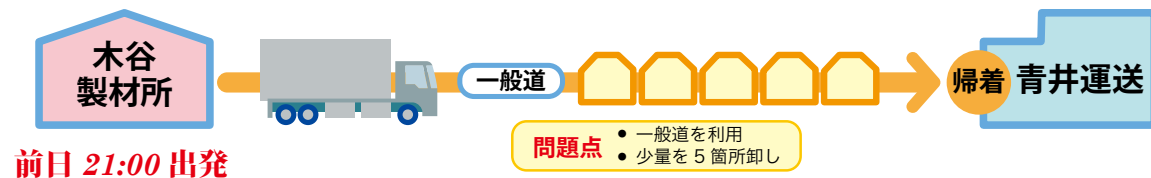
今後の課題

同社の木材製品の輸送については、まだ貨物の集約が十分に実現されていない部分もあるため、今後、さらに荷主企業への協力を求めていきたいと考えています。ところが、このような改善基準告示の遵守等について荷主企業に協力を求める際には、現場サイドだけの判断ではなかなか変わらないのが現状。「現場サイドよりも、

管理者レベルでの話し合いを行わないと、なかなか実現には至らないのではないか」と田上社長。木谷製材所の運行の改善については、管理者クラスで話し合いの場を持ったこと、また経営者間での信頼関係を結べたことが重要な鍵となったのではないのでしょうか。

Before

1台で九州域内の市場5箇所に毎日配送



問題点

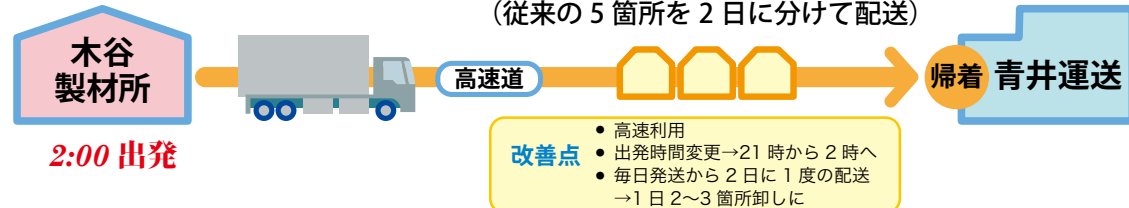
木材製品の輸送は、一般道路を利用し、九州域内で5箇所に降ろすなどの運行が多く、拘束時間の遵守が困難であった。

解決策

毎日輸送していた部分を、2日に一度にするなど、荷主企業に配送回数の集約をお願いし、拘束時間の遵守が可能となった。

After

1台で九州域内の市場2~3箇所に配送 (従来の5箇所を2日に分けて配送)



ポイント

- 改善の実現には、現場サイドのみならず、管理者レベルでの荷主企業とのコミュニケーションが鍵。
- コンプライアンスを重視した改善の取り組みの円滑化には、従業員満足への対応も重要な課題。

CASE 1

荷主企業の立場から



株式会社 木谷製材所

(熊本県葦北郡)

事業内容：木材製材加工業
企業概要 従業員数：15名

木谷製材所は熊本県葦北郡にある木材の製造・加工を行う企業です。少量の木材製品をいくつかの異なる市場に納めることが多く、例えば、北部九州で5箇所の市場を回って卸すなどの運行が発生します。

同社では、以前は自社で輸送を行っていた経験から、安全運行の難しさを認識しており、それまでも取引のあった青井運送からの改善基準告示遵守のための要請を受け入れ、出荷の集約という改善を行いました。

木谷 勝浩 代表取締役社長

拘束時間

同社では家屋一棟分の資材を受注販売する邸別販売を行っており、木材製品を九州全域の市場へ卸しています。邸別販売では、少量の木材製品を異なる市場へ5回卸すといった運行も発生します。同社は以前、自社で輸送を行っていましたが、事故の発生など安全運行に課題があったことやコスト面を考慮し、青井運送に委託することを決めました。しかし、5回卸しという運行では改善基準告示遵守が難しく、青井運送

からは毎日の配送を2日に1回の配送に集約してほしいという要望がありました。同社では、ドライバーの長時間運転の大変さや安全運行の難しさを十分に理解していたため、青井運送からの改善基準告示遵守のための要請を受け入れ、出荷の集約を行いました。



荷主企業の協力で卸し先の集約化を図り、改善基準告示の遵守に成功。

運送事業者との関係性

同社にとって自社での輸送から青井運送に委託することは、安全運行の実現だけでなく、コスト削減の狙いもありました。青井運送は早い時期からデジタコを導入するなど安全・コストの管理に対して高い意識を持ち、また、運賃を上げずに高速道路の利用を行うなど、自社努力で改善基準告示の遵守のための改善を行って

ました。これらのことから同社は青井運送を信頼し、すべてを任せる関係となっています。これからも、青井運送からの要望があれば可能な限り協力していくつもりとのことです。

荷主企業と運送事業者の間に確かな信頼関係が構築されています。

今後の課題

邸別販売は受注販売であるため、輸送量が変動し、積載率が不安定になり輸送コストに無駄が生じるという現状があります。輸入木材と大規模製材工場に押されている中小製材業界にとってコスト削減は大きな課題であり、それは近隣の製材所も抱える課題です。地域の製材所

と運送事業者が連携して、木材製品の出荷予定をインターネット上で管理し、対応できそうな運送事業者が輸送を行うといった、共同物流のシステムが構築されることが木谷社長の理想です。



荷主企業にとってのメリット

- 改善基準告示の遵守は、安全運行のみならず、その結果としての事故減少により、品質を保つことができ、コスト削減にもつながる。
- 自社での輸送を行っていた経験から、ドライバーの長時間労働の厳しさ、安全運行の難しさを理解しており、その分、安全運行を徹底する運送事業者の姿勢には信頼感を感じている。

CASE 2

運送事業者の立場から



藤川 和央 代表取締役社長

株式会社モンリク

(福岡県北九州市)

事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
企業概要 **従業員数：**82名
保有台数：22台
主要荷主企業：サッポロ流通システム

福岡県北九州市門司に本社を構え、昭和3年に創業した同社は、サッポロビールの九州域内の輸送を中心に事業を行っています。現段階で、改善基準告示はほぼ守れている状況ですが、これは、荷主企業であるサッポロビールの協力の下、運行の改善に取り組んできた結果です。特に、配送先の納品時間に合わせた出発時間の変更、積み込み時間の変更によって、拘束時間の圧縮を実現しました。

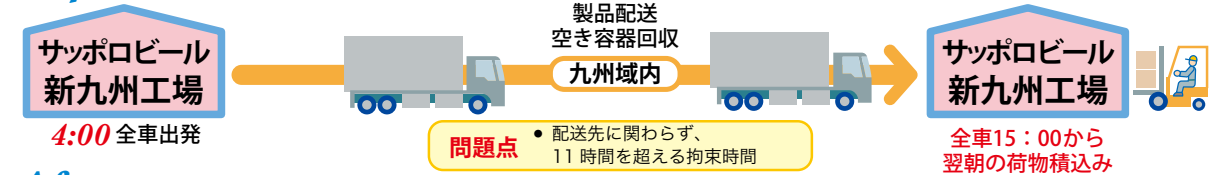
拘束時間の圧縮

同社の日田営業所では主に、市内にあるサッポロビール新九州工場の製品を九州域内に配送し、帰り荷として空き容器の回収を行っています。当初、配送先や納品時間に関わらず、一律早朝4時に出発するという運行で、さらに、帰着後15時から翌朝の荷物を積んでいました。しかし、このような運行の場合、配送先までの距離や時間に関わらず、拘束時間が11時間を超えてしまい、不必要に長くなるという状況が

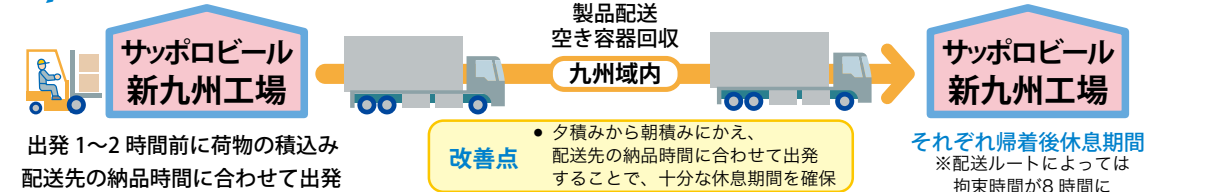
生じていました。つまり、早く帰着するようなルートであっても、夕積みまでの時間を拘束されてしまうため、不必要に拘束時間が長くなっていました。

そこで、同社は、荷主企業であるサッポロビールに協力を仰ぎ、①配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更、②夕積みから朝積みへの変更という2点の改善を行い、拘束時間の圧縮に成功しました。

Before



After



「配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更」と「夕積みから朝積みへの変更」で拘束時間の圧縮に成功。

①配送先の納品時間に合わせた出発時間の変更は、これまでの一律4時に出発するという運行から、配送先の納品時間に合わせて、5時もしくは6時などに出発することとなりました。この結果、配送ルートによっては、これまでの11時間を超える拘束時間から8時間に削減されました。

②夕積みから朝積みへの変更は、夕積みの場合、早く帰着しても、指定された積み込みまでの時間を拘束される状況でしたが、朝積みによって、帰着後すぐに帰宅でき、積み込みは、出発の1時間前に行えばいいので、休息期間の十分な確保が可能になりました。

運行管理の徹底

同社は、以上のような荷主企業の協力を得て実現した2つの取り組み以外に、改善基準告示の遵守に向けて、社内でのデジタコや日報を利用した運行管理の徹底も並行して行ってきました。5年ほど前に、「荷物にやさしいスピードを」という趣旨から、2トン車も含め全車にデジタ

コを導入しました。これは結果的に、管理者が運行状況を把握することに役立っています。また、日報の記入の指導も行っていますが、特に、休憩時間と運転時間を明確に分けるよう強く指導しているとのこと。

今後の課題

出発時間や積み込み時間の変更によって、拘束時間の圧縮は実現したものの、現状でも、一部の積み降ろし先において待機時間が発生し、拘束時間が長時間化することもあるとのこと。そのような場合、現在では、高速道路を利用するなどして対応していますが、積み込み場所での待機時間を短縮し、さらなる拘束時間の圧縮を実現していきたいと考えています。

また、改善基準告示の遵守には、荷主企業の協力など対外的な対応だけではなく、「社内の意識統一は不可欠」と同社の藤川社長は指摘します。従業員に対しては、守ることが難しいルールであっても、ルールはルールとして、繰り返し伝えるようにしており、コンプライアンスと品質の向上に向けて、根気よい取り組みを続けていくとのこと。

問題点

配送先に関わらず、全車同じ時間に出発するため、不必要に労働時間が長期化していた。

解決策

配送先の納品時間に合わせた出発時間の変更、積み込み時間の変更によって、拘束時間の圧縮が可能に。

ポイント

- デジタコや日報を利用した運行管理の徹底によって、従業員を熱心に指導。
- 改善基準告示の遵守には、荷主企業の協力とともに、社内の意識統一が不可欠であるため、従業員教育を徹底。

CASE 2

物流子会社の立場から



野仲 毅 新九州支社長

サッポロ流通システム株式会社 新九州支社

(大分県日田市)

企業概要 事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
従業員数：30名（新九州支社）

同社は、サッポログループの物流子会社として、酒類・飲料を中心とした国内物流及び原料調達に係る輸出入業務を行っています。同社の新九州支社は、サッポロビールの新九州工場から中国、四国、九州向けの配送業務と物流センター管理業務を担当していますが、実運送及び実作業の部分は協力会社に委託しています。九州向けの配送には7社の運送事業者と協力いただいております。九州向けの配送には7社の運送事業者と協力いただいております。その協力会社の中心的事業者がモンリクです。モンリクには、物流センター作業の面でもご協力いただいております。両社のタイアップにより、改善基準告示の遵守をはじめとするコンプライアンスに努めています。

パートナーからの改善提案に対して

モンリクとは、サッポロビールが以前あった門司工場時代からのパートナー。物流子会社として同社が介在する以前からの付き合いです。

そのモンリクから、改善基準を遵守するために、できる運行については、夕積みから朝積み

に変更したいとの要請に対して、現場作業面で問題がないことを確認の上、変更、協力することとなりました。以前は翌日の配送分は夕積みするのが一般的でしたが、待ち時間の発生など拘束時間が長くなってしまいう課題に対し



「配送先の納品時間に合わせた出発時間への変更」と「夕積みから朝積みへの変更」で拘束時間の圧縮に成功。

て、業務の実態に応じて、夕積みと朝積みを組み合わせるようにしました。九州域内の輸送以外の長距離便は夕積み、近距離便は朝積みといったように、届け先への着時間に合わせて、積込時間を調整するようにしました。このような見直しは、全国的な流れでもあります。

現在では、翌日オーダーの締め切りが午前11

時、その後夕積み分のピッキングが終わるのが午後3時前後となっており、夕積み分、翌朝積み分の順にピッキングを行っています。同社としても、着時間の指定が厳密ではない届け先については、画一的な運行ではなく、車両の回転等を高めるような効率的な運行を行うよう要請しているところです。

品質最優先

長年のパートナーも少なくありませんが、協力会社の選定には、品質とコストを重要視しており、特に、誰もが知っている飲料を運んでいる立場上、品質が最優先と考えています。その品質の維持・向上に当たっては、協力会社との定期的なミーティングを行っています。モンリ

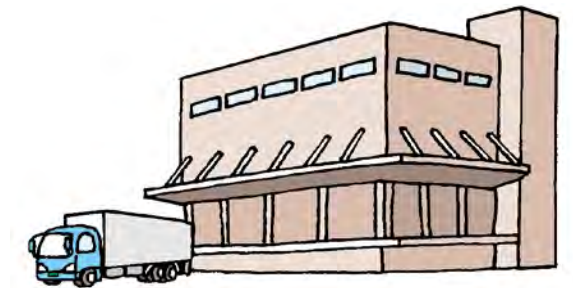
クには、物流センター内に支店を置き配車係も常駐してもらっており、日々コミュニケーションが十分にとれていることも、パートナーとしての信頼感を高めている一因となっていると思われます。

今後の課題

全国的に沢山の会社との取引している中で、「モンリクの品質はトップクラスであり、確固たる信頼関係にあると思っています」とは野仲支社長。

現在、物流センターから出荷時の待ち時間はほとんど発生していませんが、届け先では指定時間に到着しても、順番待ちの時間が発生するケースが少なからず見られます。出荷からお届

けまで、一連の物流活動における最適化、効率化が課題であり、更なる改善に向けた取り組みを継続していきたいとのこと。



荷主企業にとってのメリット

- 知名度の高い商品を運んでいるため、輸送においても品質が優先であり、改善基準告示の遵守は必須。
- 安心安全な輸送品質の提供は、業務を委託する運送事業者に対する信頼を高める結果に。
- 運送事業者との定期的なミーティングなど、コミュニケーションの充実も、パートナーとしての信頼関係の強化に。
- 拘束時間の削減などの改善は、車両の回転数を高めるなど、運行の効率化にもつながる。

CASE 3

元請運送事業者の立場から



株式会社日立物流

(東京都江東区)

事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
企業概要 従業員数：10,416名（連結）

1950年に日立製作所の輸送業務を請負う物流子会社としてスタートした同社は、3PL事業^(注)など高度な物流サービスを提供する総合物流企業として、国内外で事業展開を行っています。同社は、社内監査やe-ラーニングなどの実施などによって自社内部でのコンプライアンスを徹底するのみならず、協力会社には教育活動を、荷主企業にはパートナーとしての協力要請を行うなど、同社の全てのサービスに係るコンプライアンス遵守を目指して積極的に取り組んでいます。

(注)荷主企業に対してロジスティクス改革を提案し、包括的にロジスティクスサービスを受託する業務

館内 直 多摩第一営業所副所長

社内、協力会社の教育

同社の社内には、コンプライアンスを統括する部署が設置され、社内監査を行うなど、社内でのチェック体制を強化しているほか、研修所での集合教育及び個人各に受講するe-ラーニング、「法令遵守携行カード」の全社員への配布などによって、社員教育を徹底させています。また、協力会社に対しては、協力会社診断を1～2年に1度実施しており、チェック項目のフォーマッ

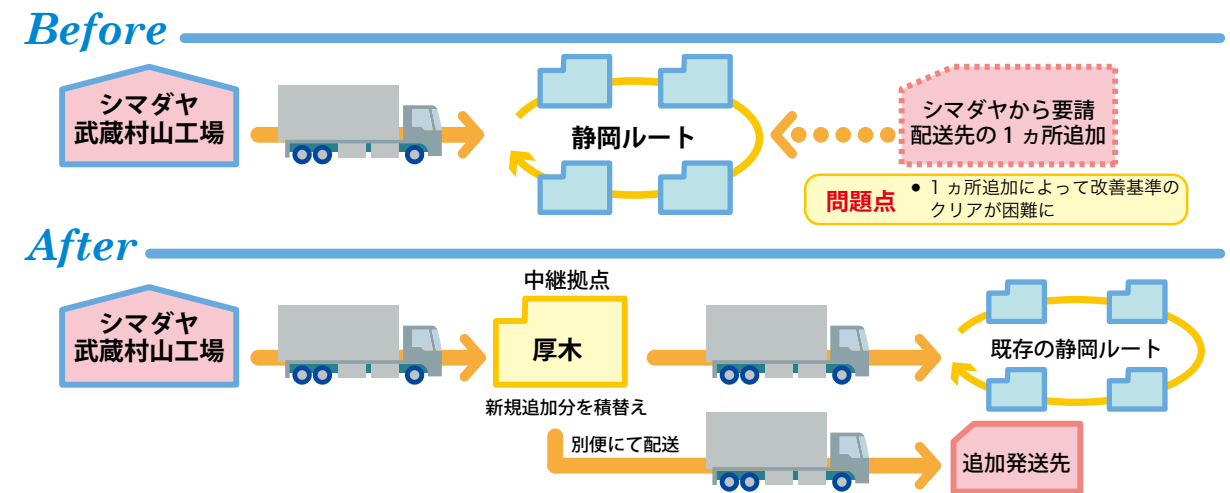
トに沿ってヒアリングを行い、それをもとに指導を行っています。さらに、主要協力会社の管理者を対象とした、トップセミナーを年に一度開催し、コンプライアンス等に関する教育を行っています。同社は、コンプライアンスの遵守状況等から協力会社を選定するなど、選定段階からコンプライアンスを重視しています。

増便による拘束時間の短縮

同社は、荷主企業に対してもコンプライアンスに関する同様の姿勢を一貫しております。同社は、生麺やゆで麺の生産販売するシマダヤの武蔵村山工場の輸送を請け負っており、現在、全90コースありますが、改善基準告示は全てに

おいて遵守できる状況になっています。コース構築にあたっては、シマダヤと協力し、改善を重ねてきました。例えば、静岡便において、もう1箇所配送先を増やしてもらえないかと依頼されたことがありました。シマダヤ側からすれ

配送箇所の増加に対して、運送事業者から中継輸送を提案し改善基準告示の遵守が実現。



ば、同じ県内で1箇所増える程度は問題ないだろうと考えたのですが、1箇所増えることによって、拘束時間の面で、改善基準告示の遵守が厳しくなっていました。そこで、同社

はそのことをシマダヤに伝え、厚木で降ろし、追加された配送先には別便で輸送するという方法を取りたいと提案し、シマダヤの理解を得、実現に至りました。

荷主企業とのコミュニケーション

この改善は、比較的早急を実現されたのですが、その背景には、同社とシマダヤとの間で日々行われているコミュニケーションがあります。具体的には、管理者同士の1対1のミーティングが毎日行われ、日報の確認などがなされているほか、複数人による定例ミーティングも月に2度行われ、運営上の議論がなされており、緻密なコミュニケーションがとられています。静岡便の増便については、現場担当者同士のミーティングで話題となり、実現に至ったのですが、

コンプライアンスという同じ意識の下、緻密にコミュニケーションを行い、信頼関係を構築してきたため、機敏な対応が可能になりました。

同社の3PLサービスは、荷主企業と運送事業者がパートナーという関係の下で提供されるサービスであり、そのパートナー関係の下で、コンプライアンスを遵守するという同じ認識を共有し、協力しあって、今後も日々改善に努めていくということです。

<p>問題点</p> <p>新たに配送先を一箇所追加するよう要請されたが、それによって改善基準のクリアが困難に。</p>	<p>解決策</p> <p>中継地点で、新規追加分を別便に積み替えて配送することによって、改善基準告示の遵守が可能に。</p>
---	--

- ポイント**
- 社員及び協力会社に対し、コンプライアンスに関する教育・研修を徹底。
 - 現場における日々のミーティングなど、荷主企業と緻密なコミュニケーションを行い、信頼関係を構築することで、改善に対する機敏な対応が可能に。
 - 荷主企業とパートナー関係を構築し、コンプライアンスを遵守するという同じ認識を共有して協力することが重要。

CASE 3

荷主企業の立場から



島山 達夫 マネージャー

シマダヤ株式会社

(東京都渋谷区)

事業内容：麺類及び関連食品の製造及び販売
企業概要 従業員数：286名

1931年に創業し、東京に本社を構える同社は、麺類及び関連食品の製造及び販売に従事する企業です。ロジスティクスセンターでは、関東近郊の350の配送先に90のルートで配送、外部工場10社からの仕入れ便の仕立て全てを日立物流に委託しています。

コンプライアンスを重視する同社は、輸送については、輸送のプロである日立物流に任せつつも、両社で日々コミュニケーションを取り、コンプライアンスに則った輸送が遂行できるよう、改善を繰り返し、よりよい輸送体制を実現しています。

改善基準告示に対する考え方

以前、同社は、自社で個別に運送事業者と契約し、配送ルートを組んで、配車していましたが、自社で手がける場合、どうしてもコスト重視になりがちであり、改善基準告示などのルールについては、軽視しかねない状況でした。しかし、6年前から日立物流に全てを委託することになり、全てをプロに任せることで、安心、安全が

確保されるようになりました。

改善基準告示については、同社で詳しく把握しているわけではなく、日立物流に任せていますが、日々、ミーティングを行う中で、日報を見て確認を行い、改善基準告示の遵守が厳しいようなコースであれば、指摘を頂き、改善を繰り返してきました。そもそも、輸送コースに無



配送箇所の増加に対して、運送事業者から中継輸送を提案し改善基準告示の遵守が実現。

理があり、到着時間が遅れるということは、運送事業者が困るというだけでなく、お客様に迷惑がかかるということであり、我々メーカーにとって最も大きな損失をもたらすこととなるという認識から、無理のない、時間通りに届けられるコースを日立物流と協力して構築してきました。

具体的には、静岡ルートにおける増便のほかにも、様々な改善を行ってきました。例えば、工場の生産が指定の出荷時間に間に合わず、待ち時間が長くなる場合、その先の仕事に支障が

でしてしまうという運送事業者からの話を耳にしたため、生産が間に合わない場合は、予定の出荷時間に出発して、現状出来上がっている商品だけを輸送し、足りない部分は別便で後から輸送するというようにした。また、輸送の効率化のために、パレットの導入も試みました。パレットの導入には、効率化というメリットも一方で、パレットの回収が必要となり、回収状況が十分でないなどデメリットもありますが、可能な範囲で要望に対応していこうと考えています。

運送会社とのパートナーシップ関係の構築によるコンプライアンス遵守

パートナーとして協力していく上で、全てがプラスということばかりではなく、マイナスの側面もあります。しかし、パートナーである運送事業者からの要請を全て受け入れる、全て断るという姿勢ではなく、日々のコミュニケーションを通し、信頼関係を構築した上で、お互いが納得して、両社で改善に取り組んでいくという

ことが、まさにパートナーとしてのあり方だと考えています。「コストは大事だが、企業としては信頼が重要」という島山マネージャー。事故なく、時間通りに商品を届けるという信頼あるサービスを提供する上で、日立物流とパートナーを組んでよかったと語ってくれました。



荷主企業にとってのメリット

- 無理な運行によって到着時間等に支障が出ると、お客様に迷惑がかかり、メーカーにとって最も大きな損失をもたらすため、無理のないコースの設定は必須。
- 自社での輸送はコスト重視になりがちだが、プロである運送事業者に協力を求めることで、安心、安全の確保が実現。
- コストは大事だが、企業としては信頼が重要であり、運送事業者と協力することで、時間通りに商品を届けるという信頼あるサービスの提供が可能に。

CASE 4

物流子会社の立場から



五十嵐 重男 専務執行役員

コロナ物流株式会社

(新潟県見附市)

事業内容：貨物利用運送事業
企業概要 従業員数：46名

同社は、コロナの物流子会社としてコロナの商品の保管管理を行う倉庫業務及び備車業務を行う貨物利用運送事業者です。同社は、運送事業者の要請に対してコロナとの間に入り受注時間を早めるという改善を行いました。また、倉庫のレイアウト改善や、フォークリフトの増車等、荷待ち時間の削減のための改善にも積極的に取り組んでいます。自社車両は保有していないため、運送事業者を大事なパートナーとして位置づけ、コミュニケーションを非常に重視しています。

荷待ち時間の削減

自社の車両を持たない同社にとって、運送事業者の協力なくしては配送ができないため、常に「トラックを待たせないこと」を心がけています。繁閑格差が約3倍もあるコロナの物流にとって、「ドライバーを待たせること」が次の車の手配をしにくくすることを構内作業員、車両の配車係に認識させています。そのため、運送事業者から受注の締め時間を早めてほしい

との要請に対して、コロナとの間に入り受注時間を従来の15時から14時に1時間早めるという改善を行いました。また、常にドライバーを待たせないような取り組みを行っており、輸送品質向上という目的も含めて、倉庫のレイアウトを改善したり、繁忙期のフォークリフトのレンタル増車と人の増員を行い、出荷に掛かる作業時間を短縮するなどの改善を行っています。

Before



After



物流子会社が実運送事業者の意見を吸い上げ荷待ち時間の削減などにより改善基準告示の遵守が実現。

運送事業者とのコミュニケーション

現在取引のある運送事業者は、ほぼすべて長年付き合いのある会社です。それは、コミュニケーションがしっかりとれるため。運送事業者とのコミュニケーションの場として、年1回、運送事業者の現場の責任者とドライバーを集め、品質会議を行っています。また来年にはその会議を2回に増やす予定です。また、それとは別に、品質、運行計画含め、運送事業者とのミーティングも頻繁に行っています。元請事業者としてはコミュニケーションは多いほうであると考えています。

さらに年1回、親会社（コロナ）、同社、運送事業者の幹部クラスを集めての安全と品質の取り組みについてディスカッションをする場を設けています。その会議は運送事業者の幹部レベルと現場レベルの意見の相違等がある場合、それを埋める大事な役割を担っています。

そのようなコミュニケーションをとっているおかげで、親会社のコロナ以外の倉庫業務の顧客は、取引のある運送事業者の紹介によるものとなっています。

コンプライアンスの遵守

コンプライアンスの遵守については、「コンプライアンス遵守ができない場合は取引に影響しますよ」ということを常に運送事業者に言い聞かせチェックするようにしています。ドライバー

の労働環境が、悪くなれば事故につながります。事故が起こることによって自分で自分の首を絞めることになるので、事故の撲滅に取り組んでいます。

今後の課題

同社では、集荷の時間指定はしておらず、同社から運送事業者に問い合わせる到着時間を教えてもらうようにして、それに合わせて出荷準備を行うことで集荷の待ち時間を短縮する努力を行っています。しかし、同社で荷待ち時間短

縮のための改善を行っている一方で、県外から来て帰荷として積み込みを行う車両は到着時間が読めず荷待ち時間が発生してしまう現状があります。

問題点 長距離輸送で、到着の遅れなど運行に支障が生じた。

解決策 受注の締め切り時間を前倒するとともに、フォークリフトの増車やピッキング要員の増員によって出荷作業時間の短縮を図ることで、到着時間の遵守や拘束時間の短縮が可能となった。

ポイント

- 物流子会社である同社が間に入り、運送事業者の現場の声を荷主企業に届けるべく、コミュニケーションを強化。
- 自社車両を持たない同社にとって、「運送事業者は大事なパートナーだ」と認識し、「ドライバーを待たせない」取り組みを推進。
- 「労働環境の悪化は事故を招く」との認識から、コンプライアンス遵守の徹底を運送事業者にも要請。

CASE 4

荷主企業の立場から



株式会社コロナ

(新潟県三条市)

事業内容：暖房機器、空調・家電機器、
住宅設備機器の製造・販売
従業員数：2,200名

新潟県三条市に本社を置く同社は暖房機器、空調・家電機器、住宅設備機器の製造・販売を行う企業です。特定荷主企業としてコンプライアンス遵守の徹底を図っている同社は、運送事業者からの要請により、出荷時間を早めるために、受注の締め切り時間を早める改善を行いました。さらに、効率的に出荷を行えるように倉庫レイアウトを変更したり、繁忙期にはフォークリフトのレンタル増車や人の増員を行うといった改善も行いました。繁忙格差が大きい同社にとって、繁忙期である秋冬は車両の確保が大きな課題となるため、運送事業者は大事なパートナーであるとの認識を持ち、良い関係を築いています。

河上 陽一 SCM 推進室課長

改善基準告示遵守のための改善

ドライバーの労働条件を考えるきっかけになったことは物流二法の施行でした。運送事業者から輸送品質を維持するために長距離輸送先への出荷時間を早めてもらいたいとの要請を受けました。同社は輸送品質の維持という目的に賛同し、要請を聞き入れ、出荷時間を早める改善をすることを決めました。具体的には繁忙期

の受注の締め時間を従来の15時から14時に1時間早めるということを全国の販売拠点、また販売から取引先に周知して全体の体制作りをするというかたちで改善を実行しました。また、輸送品質向上のため、倉庫のレイアウトを改善し、フォークリフトのレンタル増車やピッキング作業の増員を行い、出荷に掛かる作業時間を



物流子会社の実運送事業者の意見を吸い上げ荷待ち時間の削減などにより改善基準告示の遵守が実現。

短縮することで集荷の待ち時間をなくす改善に協力しました。現在は更に、出荷量の平準化のために出荷変動の大きな製品を外部倉庫に委託する改善を実行中です。これらの改善によっ

て同社には輸送品質の維持・向上という形で、また、運送事業者には改善基準告示の遵守という形で、双方にメリットが生まれています。

運送事業者とのパートナーシップの構築

暖房器具の製造販売を行う同社では繁忙格差が大変大きく、繁忙期は、秋から冬にかけての寒くなる時期です。この時期は新潟県全体としての運送業者の繁忙期と重なることもあり、車両の確保が困難になるという課題があります。そのような状況の中で、集荷の待ち時間が長い荷主企業は運送事業者から敬遠され更に車両の確保が困難になるという現状があります。したがって同社では、運送事業者は大事なパートナ

であると認識し、前述のさまざまな改善を行うとともに、年1回、同社及び物流子会社、運送事業者の幹部クラスを集めて安全・品質に関するディスカッションをする会議を開き、運送事業者とのコミュニケーションを図っています。また、物流子会社を通じてあがってくる運送事業者の現場の意見も参考にしています。このように同社は運送事業者との良いパートナーシップ関係を築いています。

今後の課題

運送事業者のドライバーからは、納入先の荷卸で待たされるという声があがっています。お客様である大手の家電量販店などは時間指定も厳しく、車両が集中して待ち時間も発生しているようです。同社としてはお客様である納入先

に荷卸の待ち時間を短縮するようにお願いするのは容易ではありませんが、この課題についても、今後取り組んでいきたいといわれています。



荷主企業にとってのメリット

- 運送事業者と良好なパートナーシップ関係を構築することは、繁忙期の車両確保を容易にし、繁忙格差の大きい同社業務の円滑化につながる。
- ドライバーの労働条件の改善は、同社にとっても、輸送品質の維持・向上という点がメリットである。

CASE 5

運送事業者の立場から



小泉 禎剛 代表取締役社長

株式会社 ツカサ

(静岡県磐田市)

企業概要

事業内容：一般貨物運送事業

従業員数：75名

保有台数：100台

主要荷主企業：金属製品製造業者

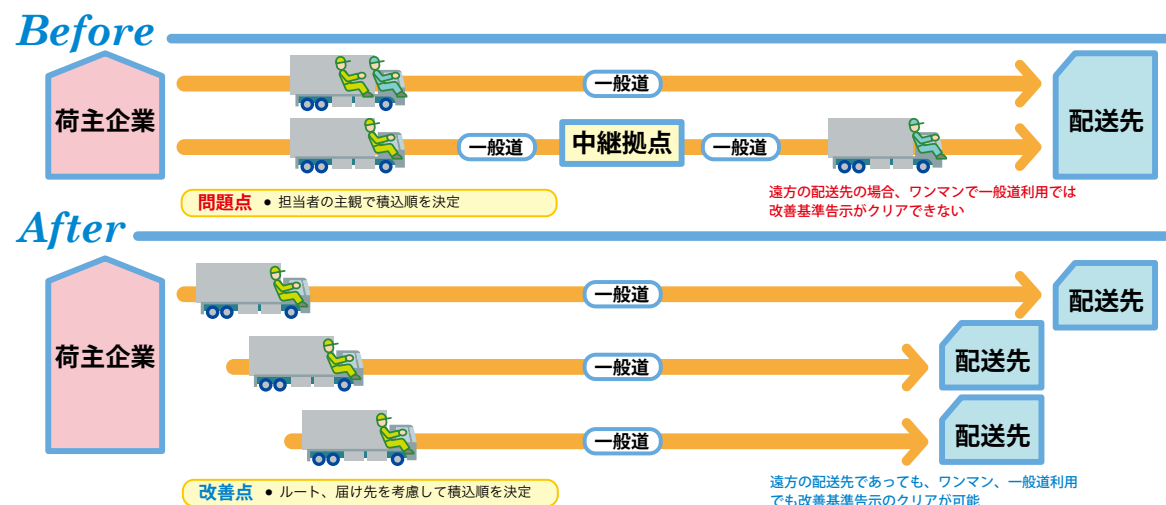
昭和42年に創立され、静岡県磐田市に本社を構える同社は、一般貨物輸送、倉庫業を中心とした事業を展開しており、2006年からは中国での輸送サービスも開始しました。同社は、自社情報の内外への開示、社内の意識改革による現場の声を吸い上げなど、積極的な取り組みを進め、荷主企業と協力して現場の改善を円滑に実現してきました。

「見える化」「見せる化」による改善

同社では、荷主企業の理解を得てスムーズな現場の改善を実現するために、自ら情報を開示する「見える化」「見せる化」の取り組みを行っています。情報開示は、安全に対する社内の意識をより高めるとともに、荷主企業に対してきちんとしている企業だという信頼を与えることにもつながっています。事故や問題が発生した際も、同社内部の原因究明を徹底し、調査結果

を外部に開示するよう努めたことで、荷主企業側も自社の内部にある問題点を真摯に受け止めてくれるようになりました。

具体的な改善例としては、主要荷主企業である金属製品製造業者の積み込み順に関する改善があります。これまでは、ルートに関係なく積み込みの順番を決定しており、時間指定どおりに一般道を走行すると、改善基準告示を守れな



積み込みの順番の見直しにより改善基準告示の遵守を進める。

いケースもありました。その場合、ツーマン運行や中継輸送などで対応していましたが、荷主企業側にその状況を伝えた結果、運送事業者の意向、ルート、届け先を考慮して積み込む順番を決めてもらえるよう改善されました。これも、同社の運行状況を開示したことで、改善が実現されるに至ったといえます。

このように、荷主企業との間で改善がスムーズに実現される背景には、同社の取り組みだけではなく、荷主企業主催の安全会議の存在があ

ります。7年前から始まった安全会議は、現場の意見を吸い上げ、荷主企業と運送事業者双方の経営者層にきちんとコミットした有意義な会議となっています。これまでは、現場の人間が課題を把握していても、その上の人間には伝わらないことが多く、改善に至ることは少なかったのですが、この安全会議によって、意思決定をできる経営者層が意見交換できるので、実際の改善につながるケースが増えました。

意識改革の徹底

同社では、安全に対する社員の意識改革も徹底して行っております。小泉社長は、価格競争ではなく、安全というプレミアで競争していく必要があり、同社は、規模が小さいけれど、その分、ドライバーに対する教育を隅々まで徹底することができると考えています。特に、同社では、単に教育するというだけではなく、ドライバーの自発的な意見を重視しています。とい

うのも、改善するためには、現場のドライバーの意識、意見が重要であり、そのドライバーの声を吸い上げる必要があるからです。その一環として、日報には「いつもと違うこと」や「気づいたこと」を書かせるようにしています。何気ないことの中に重要なポイントが隠れていることもあるのです。

今後の課題

同社は、今年から、「見える化」「見せる化」に「見えますか？」というスローガンを加えて取り組み始めています。自社の取り組みが、きちんと相手に伝わっているのか確認するために、エンドユーザーに対してヒアリングを行っていろ

と検討している最中です。「オープンにしなければ真意は伝わらない」と語る小泉社長。オープンにただけではなく、その真意が伝わっているのか、効果が出ているのかを測るのが今後の課題となりそうです。

問題点

担当者が独断で積み込みの順番を決定しており、時間指定どおりに一般道を走行すると、特に遠方の配送先の場合、改善基準告示を守れないことも。

解決策

荷主企業に要請し、ルート、届け先を考慮して積み込みの順番を決定することとなったため、遠方であっても改善基準告示の遵守が可能となった。

ポイント

- 「見える化」「見せる化」などによる情報開示は、安全に対する社内の意識をより高めるとともに、荷主企業に信頼感を与える。
- 荷主企業主催の安全会議は、現場の意見を吸い上げ、意思決定をできる経営者層にコミットしており、実際の改善につながる。
- 価格競争ではなく、安全というプレミアで競争していく必要があるとの認識から、ドライバーの教育の徹底とともに、ドライバーの自発的な意見を重視。

CASE 6

運送事業者の立場から



大野運送株式会社

(神奈川県横浜市)

企業概要

事業内容：一般貨物運送事業、貨物利用運送事業
 従業員数：27名
 保有台数：20台
 主要荷主：食品製造業

神奈川県横浜市に本拠地を置く同社は、保有車両台数20台で行う一般貨物運送と貨物利用運送事業を行っています。コンプライアンスを重視する同社は、荷主企業との協力関係を構築し、改善基準告示の遵守に向け、積極的な取り組みを進めています。

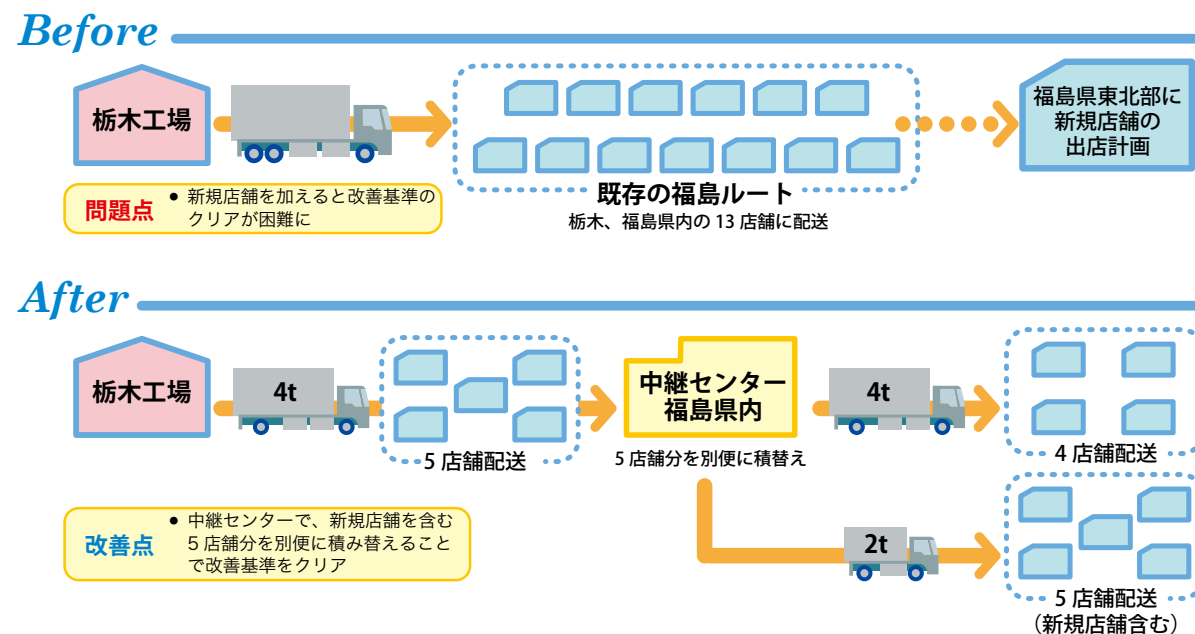
特に、40年来の取引関係にある食品製造業者とは、荷主企業・物流事業者両社が「商物一体」で品質を維持すべく、コンプライアンスを重視した配送ルートの改善に取り組み、改善基準告示の遵守を実現しています。

貝淵 孝行 代表取締役社長

積み替え拠点の設置による運行距離の短縮

同社にとって主要荷主企業の1社である食品製造業者は、店舗数が減少したため輸送効率下がりが、ドライバーの労働条件も厳しくなっ

ていました。そのような中、栃木、福島を配送する福島ルートに、新たに新店舗の福島県東北部の店舗が組み込まれることになりました。福島



店舗の増加に対して、運送事業者から「中継センター利用」の提案で改善基準告示の遵守が実現。

ルートは往復約600kmで、同じ県内といっても、気候が異なるため、特に冬などは凍結や雪の影響で、改善基準告示が守れないことも危惧されるルートです。一方、新店舗は、既存の福島ルートから北に約60kmの地域に立地しているため、既存ルートに追加すると、改善基準告示を遵守した運行は不可能となってしまいます。

そこで、同社が提案したのが、福島県内に中継拠点を設け、新店舗を含む5店舗分の荷物は別便に積み替えて輸送するというものです。具体的には、福島ルート全14店舗向けの商品を4トンの冷凍冷蔵車両で、栃木県の工場から福島

県内の中継センターに運び、そこで、新店舗を含む5店舗分を降ろし、その5店舗分は2トンの冷凍冷蔵車両の別便で輸送するというものです。この食品製造業者の商品は、冷凍冷蔵の商品であり、中継地点となる施設がどこでもいいというわけにはいきませんが、同社のネットワークの中に、冷凍冷蔵品を扱えるセンターがあったため、実現が可能となりました。この改善によって、最低限のコストアップで、改善基準告示の遵守のみならず、品質管理、温度管理も実現することができました。

荷主企業との協力

この食品製造業者はコンプライアンスを重視し、品質改善に熱心に取り組まれています。生産の現場で、品質が改善されている中、物流の場でも品質が落ちないように協力をしていきたいと考えています。特に実際の商品の流通は「商物一体」として考えていかなければいけないの

ですが、一般的に、荷主企業は「商」の部分しか見ていないという傾向にあります。我々物流事業者の役割は「物」の部分を見て、荷主企業に提案していくことであり、そのような取り組みが、荷主企業・物流事業者両社ともに、品質の改善につながるのだと思っています。

今後の課題

「荷主企業の協力が全て」と語る貝淵社長。特に、昨秋以降の不況の中、コンプライアンス遵守が難しい状況になっていますが、「品質維持に

必要なコストだ」という荷主企業の理解が得られれば、このような状況においても、コンプライアンスが遵守できると考えています。

問題点 新規店舗の追加により、ドライバーの拘束時間の点で改善基準のクリアが困難に。

解決策 中継センターを設け、新規店舗を含む荷物を別便に積み替えることで、改善基準告示の遵守が可能に。

ポイント

- 生産の現場で、品質が改善されている中、物流の場でも品質が落ちないように協力、提案が重要。
- コンプライアンス遵守への協力は、「品質維持に必要なコストだ」という荷主企業の理解が必須。

改善基準告示(トラック運転者関係)の概要

自動車運転者の労働時間等の労働条件については、労働省告示である「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」(略称「改善基準告示」)があります。日々の運行では、これを遵守することが必要です。

改善基準告示等の概要は、以下のとおりです。

平成9年4月1日施行

項目	改善基準告示等の概要
拘束時間	1ヶ月 293時間 <small>(労使協定があるときは、1年のうち6ヶ月までは、1年間についての拘束時間が3,516時間を超えない範囲において320時間まで延長可)</small> 1日 原則 13時間 最大 16時間 (15時間超えは1週2回以内)
休息期間	継続8時間以上 <small>(運転者の住所地での休息期間が、それ以外の場所での休息期間より長くなるよう努めること。)</small>
拘束時間・休息期間の特例	休息期間の特例 業務の必要上やむを得ない場合に限り、当分の間1回4時間以上の分割休息で合計10時間以上でも可 (一定期間における全勤務回数の1/2が限度)。
	2人乗務の特例 <small>(同時に1台の自動車に2人以上乗務(ベッド付(ただし、車両に身体を伸ばして休息することができる設備がある場合に限る。))の場合、最大拘束時間は1日20時間まで延長でき、休息期間は4時間まで短縮できる。)</small>
	隔日勤務の特例 2暦日 21時間以内(拘束時間) 2週間で3回までは24時間が可能(夜間4時間以上の仮眠が必要)。 ただし、2週間で総拘束時間は126時間まで。 勤務終了後、継続24時間以上の休息期間が必要。
	フェリーに乗船する場合の特例 乗船中の2時間は拘束時間として取り扱い、それ以外は休息期間。減算後の休息期間は、フェリー下船から勤務終了時までの1/2を下回ってはならない。
運転時間	2日平均で1日当たり9時間以内 2週平均で1週間当たり44時間以内
連続運転時間	4時間以内(運転の中断には、1回連続10分以上、かつ、合計30分以上の運転離脱が必要)
時間外労働	改善基準告示の範囲内で1日、2週間、1ヶ月以上3ヶ月以内、1年の上限時間を労使協定で締結。
休日労働	2週間に1回以内、かつ、1ヶ月の拘束時間及び最大拘束時間の範囲内。
労働時間の取り扱い	労働時間は拘束時間から休憩時間(仮眠時間を含む)を差し引いたもの。事業場以外の休憩時間は仮眠時間を除き3時間以内。
休日の取り扱い	休日は休息期間に24時間を加算した時間。 いかなる場合であっても30時間を下回ってはならない。
適用除外	緊急輸送・危険物輸送等の業務については厚生労働省労働基準局長の定めにより適用除外。

本冊子の作成に当たっては、全国のトラック運送事業者の皆さま、荷主企業の皆さまにアンケート調査及びヒアリング調査に大変ご協力いただきました。厚く御礼申し上げます。

運送事業者と荷主企業の協力による 改善基準告示の遵守に向けた取り組み事例

平成22年3月

トラック運転者における長時間労働抑制・改善基準遵守のための 環境整備検討委員会

事務局：株式会社日通総合研究所 経済研究部

〒105-8322 東京都港区東新橋1-9-3 電話03(6251)6442

