

千葉労働局長による「ベストプラクティス企業」への職場訪問

～令和6年度は自動車運送業 菱木運送株式会社（八街市八街い27-3）を訪問～



（左から小林さん、菱木社長、岩野労働局長、土田監督課長）

千葉労働局では、毎年、11月の「過重労働解消キャンペーン」の取り組みの一環として、長時間労働の削減に向けて積極的な取り組みを行っている企業（ベストプラクティス企業）を訪問しています。

令和6年度は、「過重労働解消キャンペーン」期間中の11月28日(木)に、菱木運送株式会社を千葉労働局長（岩野剛）が訪問し、取組の状況などについて菱木博一代表取締役社長ほかの方々から説明を受けました。

菱木運送株式会社は、千葉県八街市に本社を置き、1971年に先代社長が創業した従業員数40人（訪問当時）の陸上貨物運送業を営む会社です。近年、運送業界の経営環境は厳しく、労働時間短縮が大きな課題となっています。特に、ドライバーの労働時間は、労働基準法に加え、令和6年4月に拘束時間の上限や休息期間等が改正された改善基準告示により厳しく規定されており、その告示内容を理解し、遵守することは容易なことではありません。

そのような中、菱木運送(株)は、自社におけるシステム開発を通じて、日々、法令を遵守しながら運行し、かつ利益を出すための工夫を行ってきました。

★詳細は次ページ以降をご参照ください★

1 ベストプラクティス企業訪問の参加者について

ベストプラクティス企業	訪問者
【菱木運送（株）】	【千葉労働局】
代表取締役 <small>ひしきひろかず</small> 菱木博一 様	局長 岩野剛
ドライバー 小林亮 様	監督課長 土田容子
運行管理者 石原直美 様	主任監察監督官 星名一成

2 菱木社長より、これまでの取組にかかるご説明

(1) 取組の動機

24年前に先代から事業を引き継いだ時から、リーマンショックなどを乗り越えてやってきました。当時、運送業界では「普通に運行していたら、法令遵守ができなくても仕方がない」という風潮がある中、私は、自分の会社の車で事故を起こすようなことなく、安心して経営したいと考えていました。また、法令違反をして人に頭を下げているところを自分の子供には見せたくないという思いもありました。さらに、社会に対しても胸を張って事業をしたい、という動機から、労務管理・安全管理を見直して、改善基準告示をしっかりと守ろう、と考えました。

(2) これまでの取組

今から17、8年前、法令遵守に取り組み始めたときは、管理者からドライバーに対して改善基準告示の内容を説明し、これを守るように、という研修をしていました。しっかり理解させてやっているつもりでしたが、ある日、労働基準監督署の調査が入り、休息期間が足りてないという指摘を受けました。守れていると思っていたものが、実際には守れていなかったことに気づきました。改善基準告示は複雑で、ドライバー自身が理解し、運転しながら意識してこれを守るとは困難だったため、自社でシステムを開発することで何とかできないかと考えました。



(菱木代表取締役)

システム開発の初期段階では、日々の運行が終わってからドライバーの運転が法を遵守できていたかどうかを確認するものでしたが、それは法を守れていなかったということが結果でわかるだけで、安心につながりませんでした。また、運行終了後、疲れているドライバーに運行管理者が「守れ

ていなかったよ」と伝えるのも双方にストレスを感じるし、建設的ではなく、遵守にも直結しないと感じました。

そこで、法令を守るための情報を事後ではなくリアルタイムにドライバーに提供することができれば、もっと効率が良くなり、ドライバーの負担も少なくなるのでは、という考えからシステムを改良したところ、これが効果的でした。この段階では、自社努力のみで、顧客（荷主）には一切お願いせず、法令の時間内に収まるよう運行を見直すことで、ある程度、法令を守れるようになりました。

ところが、自社努力だけでは難しい局面がありました。それが、客先での待機時間があつたときで、これを削減しないと遵守が難しいということがわかったのです。そこで、この待機時間を管理する機能を新たにシステムに搭載することにしました。

客先での待機時間も、「昨日は●時間の待機でした」と後から伝えてもインパクトがありません。また、事後的な対応では、拘束時間等の法令も守れません。そこで、当社事務所においてリアルタイムに客先（荷積み先）での待機時間を把握し、状況を説明できるようにしました。例えば、待機時間を一定程度過ぎたときに、当社事務所から客先に電話して「今、1時間以上待たされているので、そろそろ積んでいただけないか」と要望を伝えられるようになりました。こうしたことの積み重ねで、客先の現場サイドでも意識してもらい、待機を少なくしてもらえるようになりました。

そうした日々の客先（荷主）への要請に加えて、荷主内部の問題で構造的に待機が発生している場合には、その荷主企業において決定権を有する上層部へ働き掛けるために、しっかりしたエビデンスを作る必要が出てきました。現在は、ドライバーが客先で待機時間開始のボタンを押さなくても、GPSで正確かつ客観的な待機（荷待）時間が算出できるようなシステム開発を行っているところです。

（3）「乗務員時計」について

このシステムに「時計」という名前をつけたのは、日常生活でも時計があれば足並みを揃えた行動ができるように、ドライバーが改善基準告示を守るうえでの一つの指針となるような「時計」があれば、皆が守れるだろうという思いを込めています。この「乗務員時計」はドライバーの出勤から退勤まで、実際の運行状況によって時間を再計算し、一人一人にリアルタイムで法令を守るための情報を渡し続けています。

このシステムの導入により、出勤時には、前回勤務終了時から休息期間が足りているかが表示され、休息期間が足りていないと出勤可能時間が表示されます。さらに、運行終了時に「明日は●時以降から出勤可能」と表示も出るので、しっかり休息期間をとろうという意識づけができます。日々

の運行で告示が守れなかった場合は、運行終了後にドライバー自身がその理由（待機や道路状況など）を登録できる仕組みにしています。

運行中には、システムのアプリをみればすぐ「●分休憩が取れる」「あと●時間運転できる」と



（資料出典：菱木運送(株)菱木社長作成資料）

ということがドライバーにわかり、休憩を取ることに對する罪悪感も無くなったとのこと。宿泊を伴う運行でも、システムがしっかりと休息期間等を管理してくれるため、安心して長距離輸送も任せられます。このように、ドライバーが自然と法令遵守を意識した時間で運行できるようになりました。

運行管理者側では、拘束時間残、休息期間残、運転時間残など、事務所にいてリアルタイムにドライバーの状況がわかり、管理がしやすいという利点があります。残時間が少なくなると、システムでアラートが出てドライバーに注意喚起するため、運行管理者は実際にはあまりドライバーを指導する必要もありません。

このように、システムを用いるとドライバーの自己管理で、運行管理がある程度自主的にでき、リアルタイムで表示を見せることで、ドライバーが一律に法令を遵守することができます。結果として、交通事故が大きく減少するという効果がありました。改善基準告示というのは、集中して運転できる時間の限度を定めているので、この告示を守ることにより集中して運転できる環境が整い、交通事故が減ったと考えています。法律を守ることが、結果的に事故を減らし、ドライバーを守ることに繋がっています。

(4) 今後の開発について

待機時間の把握については仕事上の都合でドライバーが待機開始のボタンを押せないことがどうしてもあり、その正確性に課題があります。待機の実態を荷主に伝えようとしても、運行管理者が実態を把握しづらく、荷主に確実なエビデンスを持って意見することができない、ということです。他の運送会社を見ていると、「うちは待機をそんなにしていない」と運行管理者は思っていますが、実は結構待たされているというケースが多いです。実態が正確に反映されたエビデンスがないと、運送会社自身も、待機時間の長さに気づかないのです。

そこで、ドライバーが待機時間開始のボタン操作をしなくとも、GPS機能を用いて、どこでどれだけ停車していたかを測定し、停車先が客先であれば紐づけしてエビデンスを作る、というシステムにすることを目指し、現在改良中です。

得られた待機時間の情報も分析し、週末や月末にかけて待機時間が増えているというように、荷主に対して改善に向けた取り組みを促すような情報に変換して渡す、という方法を取っています。

3 意見交換



(左から石原さん、小林さん、菱木社長、岩野労働局長)

(労働局) 荷主先はどのような会社が多いですか。また、改善基準告示遵守と両立するための業務の効率化についてどのように取り組んでいますか。

(菱木社長) 現在の荷主は小口中心となっています。法令遵守の徹底をはかると同時に会社の利益を上げるためには、業務を最大限効率化するというのを考えました。近距離の運行に関して、以前は、前日積み置き分を配達後、翌日配達分を積み置きして終了し、1日の運行の半分は空車回送でした。そこで、卸し場所から積み込み場所までの空車回送を無くすための当日配送の仕事を加

えることを徹底しています。「空気」を運ぶトラックを少なくしていくと、30台のトラックで60台分の仕事ができます。このような業務の効率化を行ったところ、経営が安定し、ドライバーが高速道路を使い、改善基準告示がますます守れるようになりました。

(労働局) システム開発に、ドライバーや運行管理者はどのように関わったのでしょうか。

(菱木社長) 基本的な仕様は私が考え、出来上がったものをドライバーと運行管理者が実際に使ってみてどうだったかという感想を聞き、それを反映させています。改善基準告示を確実に遵守するためには、ドライバーにどのような情報を表示すればよいかという部分が難しいのですが、システムを使用した結果、告示が守れていれば表示された情報が間違っていないんだな、という検証を行っています。

(労働局) ドライバーの小林さんはどのように考えていますか。



(左:石原さん、右:小林さん)

(小林さん) このシステムの構想・試作段階から、開発に関わってきました。運転手という職業柄、自由を求めている人が多く、リアルタイムに管理されている窮屈さというのは、正直、導入当時には若干感じたこともありましたが、今は感じません。その理由は、このシステムを使って運行していると、休憩時間や休息期間を取るべきタイミングが自分でわかり、しっかり取るようになるので、アプリの導入前より身体の疲れが取れて楽になり、睡眠不足もなくなり、健康的に仕事が続けられていると感じるからです。

(菱木社長) これだけ労働時間管理や時間外労働の上限規制が言われている中で、何の管理もしないまま長時間労働が問題となった時に「いやこの時、ドライバーは休憩を取っていたのだ」と主張しても認められることは難しいでしょう。この先も会社を守り、従業員の生活を守っていくためには、労働時間に対してシビアにやっていく必要があると感じています。

(労働局) 運行管理者の石原さんはシステムについてどうお考えでしょうか。

(石原さん) この会社に入った時から、システムが導入されていたので、こうした時間管理は当たり前だと思っていましたが、同業他社の話を聞くと全然違うということがわかり、驚いたことがあります。

(労働局) 待機時間が長くなっているという荷主への連絡は、ドライバーからではなく会社からするのですね。

(菱木社長) そうです。会社から連絡する前に、ドライバーにも現場で荷主側に「まだ(荷物を)積みませんか」というのは聞いてもらいます。もちろんそこですぐ対応してもらったり、「あと●分くらいですよ」と言われてその通りになれば会社から連絡はしませんが。

荷待ち時間が長いというのはその荷主さんの構造的な問題であるケースがあり、それを変えていただくには、「これだけ待機しています」というエビデンスを示すことが必要です。

(労働局) 荷主側からの反発はないですか。

(菱木社長) ある荷積み先で、「●時までには荷が積めないと、拘束時間がオーバーになってしまうので帰ります。3時間以上待機していますので、料金は保証していただきたい。」と伝えて帰ったところ、その荷積み先で同じように待機させられていた他の運送会社も、うちを見習ってみんな帰るようになった、ということがありました。そうなるとその荷主さんも「これはまずい」ということになり、待機時間が改善されました。今、国の後押しもあって、わが社のような主張をする運送会社も除外されることなく、受け入れてもらえているという印象です。

また、最初是对応してくれても、後戻りしてしまうこともあります。言い続けるしかないのですが、運送会社を待機させているということを荷主さんに認識してもらわなければならないことがまず大切です。

(労働局) 今後はどのような企業を目指していきたいですか。

(菱木社長) 将来的には、ドライバーも他業種と同程度の労働時間にしていきたいと考えています。そうなれば、ドライバーとして働くメリットがより理解されやすくなり、若い人にとっても魅力的な職場となるのではないのでしょうか。

昨今、先代からの運送会社を引き継がず譲渡したいという次世代が多いようですが、運ぶべきものはたくさんあるので、車の台数を減らしても一台当たりの利益を増やし、社会的には法令遵守にしっかり取り組み批判されないようにする、ということを目指せば、運送業は決して悪い商売ではないし、そういうやり方をしたいという方には積極的にアドバイスしたいと考えています。

我が社の見積書には「法令を遵守した運行を行うことを確約いたします」という一文を入れ、こうしたことを意識して運行していることの価値を示し、お客さんに理解してもらおうよう心がけています。安い運送会社を使ってもし事故が起きたら、「なんでそんな運送会社を使ったんだ」ということになるでしょう。荷主側もそういうことを考えて運送会社を選ぶ時代が来ていると感じています。と同時に、運送会社が守るべき法令をきちんと守れば、荷主に対しても発言権が出てきます。どんな運送会社でも、まじめに取り組めば、必ず今より良い状況になると信じています。

4 労働局長の感想



(岩野労働局長)

自動車運転者のための改善基準告示は、多くの運送業者にとって100%遵守することが難しい基準です。しかし、御社はその難しい状況の中でも法令遵守を念頭におき、システムの開発及び導入を行い、自社の状況に応じてカスタマイズしてきました。ご苦労もあったと思うが、できあがったシステムは素晴らしいものになっていると感じました。

さらに、GPSを使った新たな機能により自動管理を目指しているなど、どんどん先に進めてもらっています。他の業界でも、「働き方改革にITやDXの活用を」と言われている中で、御社の取組は基本的なモデルになると思います。

また、システム導入の結果として、交通事故が減っているというのもさらに素晴らしいところです。改善基準告示をきちんと遵守する形で宿泊を伴う長距離運送が可能という話も、同業他社に対してお伝えしたい大きなポイントと考えています。

このように、大規模企業でなくとも、トップの創意工夫によってシステムを開発・導入し、ドライバーの意識を変え、さらに遵守を進めるために、待機時間のエビデンスを示して荷主と交渉するという社長の真摯な姿勢に、とても感心しました。

このベストプラクティス企業の取組を広げていくために、千葉労働局 HP でも発信していく予定です。

(以上)