



福岡労働局長が、長時間労働の削減・働き方改革に取り組む 「久留米運送株式会社」(ベストプラクティス企業)を訪問しました

11月の「過重労働解消キャンペーン」の一環として、伊藤労働局長が長時間労働の削減等を始めとする「働き方改革」に資する取組を積極的に推進している企業を訪問しました。

訪問日時 令和元年11月7日(木) 10:00～
訪問企業 久留米運送株式会社(久留米市東櫛原町353番地)



【会社概要】

- ◆会社設立 昭和26年7月(大正13年創業)
- ◆事業内容 貨物自動車運送事業(特積み・一般)等
- ◆代表者 代表取締役CEO 二又 茂明
- ◆所有車両 1,566台
- ◆事業所数 地区本部3、支店等69、物流センター15
- ◆従業員数 約2,370名(社員1,922名、パート約450名)

久留米運送株式会社の取組

～ 時間管理の意識付け、業務改善(共同運行、共同配送等)など ～

問題意識

現業部門 最少の人員で最大の効果を挙げようとするため、一人当たりの労働時間が長くならざるを得ない。長年、意識が定着している。

2010年4月～、企業イメージのアップ、将来の人材のリクルート、既存社員の幸せを基本理念として、「**長時間労働からの脱却**」をテーマに、全社的に取り組んだ。

取組

<意識改革、体制の整備>

- 各拠点への増員指示

<時間管理の意識付け、労働時間把握>

- 個人別勤務計画表の作成
- 時間外労働時間数の適正把握
- 「完全週休二日制」実施に向けた取組

<賃金改善>

- 固定給比率のアップ
- 時間外手当減少分と同額の「生産性向上手当」の支給

<業務改善>

- 他社との業務提携による共同運行、共同配送の実施
- 拠点の整備、ハブ機能の強化

効果

<労務面>

- 従業員のモチベーションの向上
- 労働生産性の向上による時間外労働の削減
- 優秀な人材の確保
- 定着率の向上
- 36協定上限時間数の段階的削減
- 労働災害の減少

<経営面>

- 企業イメージの向上
- 業務の効率化、生産性の向上
- 36協定や改善基準への的確な対応

会社概要、沿革

- ✓ 1924年（大正13年）、前身の肥料飼料商「万来屋（まきや）商店」が肥料・飼料の運送に利用するため、自家用トラック4台を購入して輸送業務を開始したことから始まった。
- ✓ 昭和26年7月、一般区域貨物自動車運送事業として会社設立し、現在は、特別荷合わせ運送事業を主体に事業展開している。
- ✓ 資本金10億円、売上452億円（2019年3月期）
- ✓ 全国（関東まで）69拠点、物流センター15か所
- ✓ 正社員1,922名、パート・アルバイトは時季によって変動するものの常時約450名、合計約2,370名
- ✓ 事業方針は、安全がすべてに優先、社員の幸せ、時代認識を誤らない、今の時代で言えば、「働き方改革」に真っ向から取り組む。
- ✓ 血液・医薬品輸送など専門性の高い輸送サービスや、学校給食配送、家電リサイクル等を強化展開している。

長時間労働の削減に取り組んだきっかけ

- ✓ 2010年4月の社長就任時に、以前から持続可能な企業を目指すには長時間労働の企業は敬遠されるリスクが高いとの認識を抱いていたことから、企業イメージのアップ、将来を担う人材のリクルート、社員の幸せを基本理念に「長時間労働からの脱却」を決心した。
- ✓ 現業部門は最少の人員で最大の効果を上げたいため、一人当たりの労働時間に負荷がかかり易い。また、増員はコストが上がり一人当たりの生産効率が下がるので積極的でない。利益優先の意識を変革するため時間外労働時間の削減を表明し、現場に増員を要請した。併せて、増員によるコストを吸収するためお客様との運賃交渉を開始した。
- ✓ 運賃交渉は順調に推移し運賃率を8年間で20%以上改善した。同時にセールスドライバーも増員（2010年658人 2014年829人 2018年1,125人体制）して、体制の整備に目途がついてきたので、2014年から個人別勤務計画表で時間外労働時間の目標を設定し、長時間労働からの脱却に向けての管理・指導に舵をきった。目標達成状況に応じて、三六協定の特別条項の上限も下げていった。
- ✓ 時間外労働時間数の目標管理で最も効果が上がったのが一般職員で、2010年を基準として一人平均15時間以上の削減に繋がった。2トン4トン部門のセールスドライバー及び大型運転士も目標としていた60時間以内に収まった。
- ✓ 「働き方改革」の推進には、経営トップの意識改革とお客様の理解と協力が肝要だと認識している。

具体的な取組内容

- ✓ 時間外労働時間の削減のため、今日までの時間外労働時間ありきの賃金体系を見直した。業績給や稼働給の一部を段階的に固定給へ移行し、固定給の比率を高める賃金体系としている。
- ✓ 今年度から効率よく働き前年度より時間外労働時間を削減した社員には時間外手当の減少分を「生産性向上手当」として支給する制度を設けた。時間外労働時間が減少し時間外手当が減額しても、減額分を「生産性向上手当」で賄い、時間外手当を前年同額とすることで給与総額の減少を抑制するシステムとした。尚、総人件費には影響を及ぼさないようにしている。
- ✓ 2017年1月に2020年から「完全週休2日制」を実施することを表明した。これを実現するためには、土曜日・日曜日に出勤した社員すべてに振替休日・代休を付与できる人員体制が不可欠。本社にプロジェクトチームを立ち上げ、完全に履行するのに店舗ごとに必要な職員・ドライバーの人員を調査し、2017年10月から目標人員の獲得に取り組んだところ、着実に増員の成果が出ている。
- ✓ 「時間外労働の上限規制」について、ドライバーは5年間法律の適用が猶予されているが、2020年度から完全週休2日制を実施することにより、2024年4月からの年間960時間の上限適用にも「前倒し」で対応しようと考えている。

業務改善について

- ✓ ドライバーの時間外労働時間を削減するため他社と業務提携をし、「共同配送」や「共同幹線輸送」を拡大して業務の効率化を図っている。
- ✓ 他社との「共同配送」では、効率の低いエリアや土曜日配送を中心に実施して、配車の効率化や土曜日出勤人員の抑制に効果を上げている。
- ✓ 他社との「共同幹線輸送」では、中継拠点で大型運転士がトラックを乗り換えてUターンする「シェイクハンド便」を設定して運行している。自社の幹線輸送では、九州～関西、九州～中部、関西～関東の3路線で中継輸送を実施している。いずれも大型運転士の長時間労働の削減に役立っている。
- ✓ 大刀洗町に「みらい九州支店」を開設してハブ機能の強化に努めた。仕分け・積込業務を効率的に行い、スピーディな中継機能を備えており、長時間労働削減の一助となる。今後も拠点整備・ハブ機能の強化に取り組む。



写真奥が二又CEO、
手前（右）が伊藤労働局長

今後の取組について

- ✓ 貨物自動車運送事業法と新約款の改正により、荷待ち時間や附帯作業の料金収受が可能になったことも、お客様との交渉を踏まえた附帯作業の解消や荷待ち時間の縮小に繋がっている。
- ✓ 親御さんの介護が必要になる社員が年々増加し、本人の希望により地元に戻しているが、その後の人員確保に苦労している。今後もこのような状況が続くと考えられるので、労働条件の改善については引き続き取り組んで行く。今後は、これまで以上に「健康経営」に力を入れたいと考えている。

中小・零細事業者における取組のヒント

- ✓ 運送事業を鑑みると1社単独で「働き方改革」を克服するのは険しい。「共同」「連携」「連帯」の3つがキーワードになる。
- ✓ 将来持続可能な長距離幹線輸送は、ツーマン運行若しくは中継輸送であり、後者の場合、共同で中継基地を設けて共同運行する形態が普及していくと思われる。
- ✓ 小規模事業者は、地域に密着した特化事業に視点をおくのも重要な選択肢かもしれない。
- ✓ 「社員の幸せをいかにして高めるか」の視点での経営が求められる時代ではないでしょうか。



代表取締役CEO 二又茂明 氏



福岡労働局長 伊藤正史