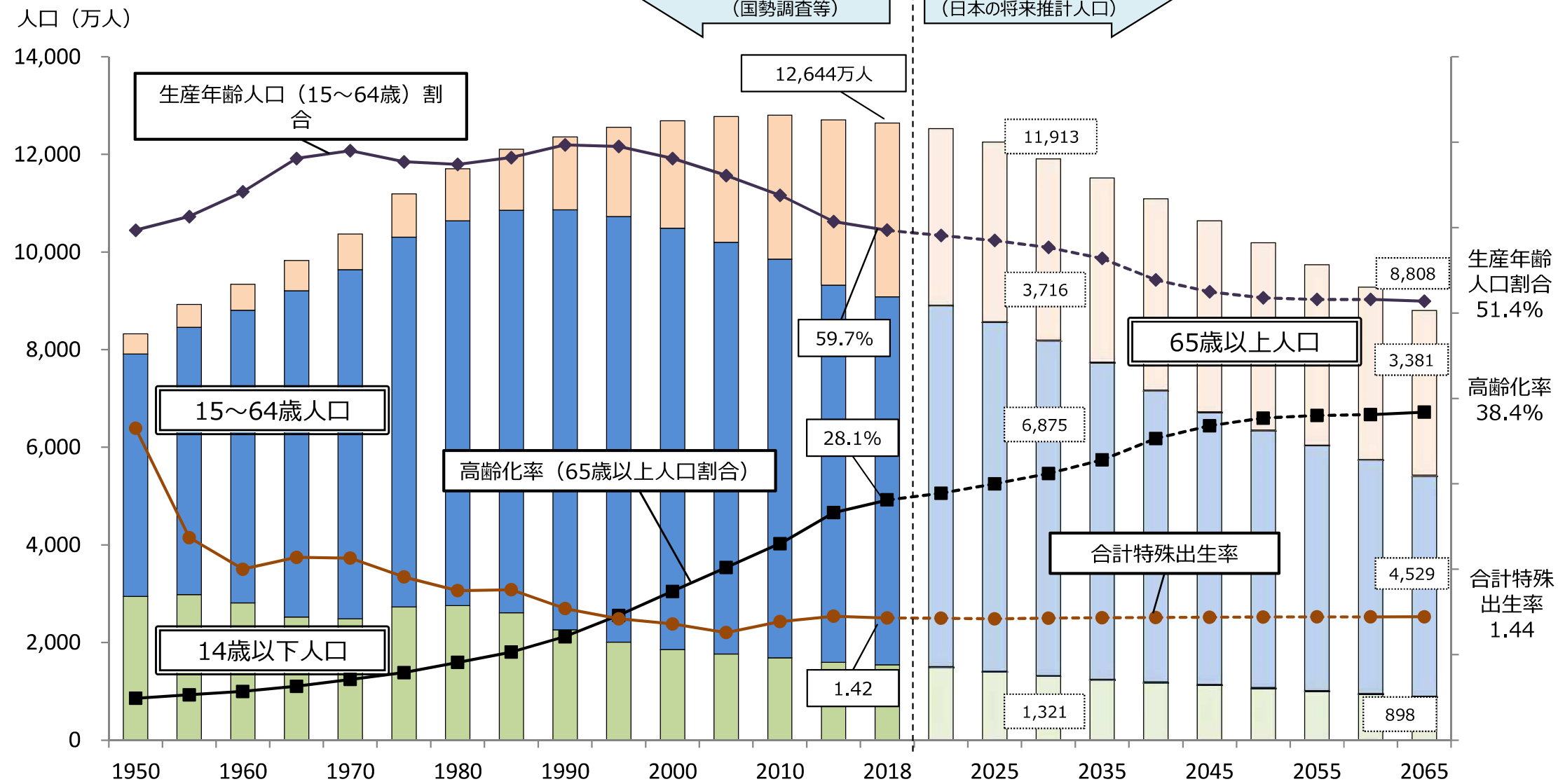
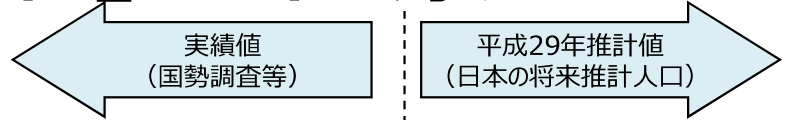


**・ 長時間労働の改善のために ・  
～働きやすい職場づくりに向けて～**

茨城働き方改革推進支援センター  
特定社会保険労務士 野坂 英之

# 「働き方改革」の背景

日本の人口の推移



(出所) 2018年までの人口は総務省「人口推計」(各年10月1日現在)、高齢化率および生産年齢人口割合は、2018年は総務省「人口推計」、それ以外は総務省「国勢調査」  
 2018年までの合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、  
 2019年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計):出生中位・死亡中位推計」



2018年

2019年

2020年

2021年

2022年

2023年

2024年

7月6日  
(公布日)

4月

4月

4月

4月

4月

4月

大企業

中小企業

労働基準法  
・上限規制

パートタイム・有期雇用  
労働法

労働基準法  
・高度プロフェッショナル制度  
・年休取得義務  
・フレックスタイム

労働者派遣法

設定改善法  
・勤務間インターバル

安全衛生法  
・産業医、産業保健強化  
・労働時間の状況の把握

労働基準法  
・高度プロフェッショナル制度  
・年休取得義務  
・フレックスタイム

労働基準法  
・上限規制

労働者派遣法

設定改善法  
・勤務間インターバル

安全衛生法  
・産業医、産業保健強化  
・労働時間の状況の把握

パートタイム・有期雇用  
労働法

労働基準法  
・割増賃金率見直しの  
猶予措置の廃止

労働基準法  
上限規制の適用猶予廃止  
・自動車運転者  
・建設  
・医師  
・鹿児島沖縄砂糖製造業

労働基準法  
上限規制の適用猶予廃止  
・自動車運転者  
・建設  
・医師  
・鹿児島沖縄砂糖製造業

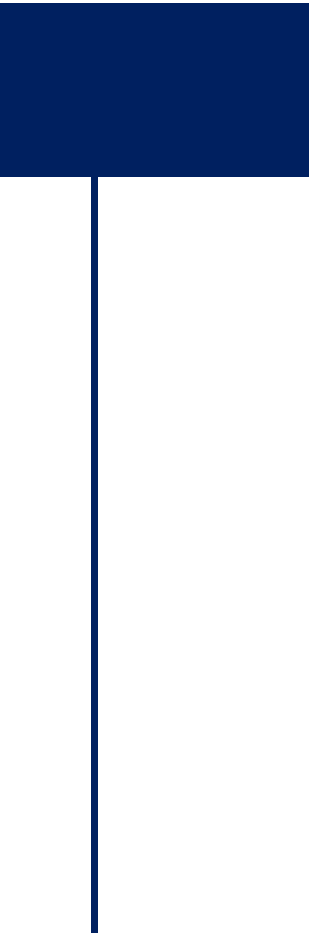
# 運送業の時間外労働規制適用

2024年4月1日よりトラックドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限されます。

これにより、「会社の売上・利益減少」や「トラックドライバーの収入減少・離職」、「荷主側における運賃上昇」などが懸念されていることから、「**2024年問題**」などという名称で一部では言われているようです。

とはいえ、今後人手不足は業界を問わず発生、加速してゆくでしょうし、運送業も当然その流れの中で人員を確保し事業を継続していく必要があります。

**早めに働き方改革への対応を図っていきましょう！**



# ドライバーの労働時間を 削減するために

ステップごとの改善の流れ

## ステップ 1

# 荷主とトラック運送事業者の双方で、トラックドライバーの労働条件改善の問題意識を共有し、検討の場を設ける

### ポイント

- 荷主とトラック運送事業者が意見交換できる場（可能であれば関係者が同席する会議体）を設置する
- 問題意識の共有のため、定期的な意見交換を実施する

トラックドライバーはトラック運送事業者が雇用している社員ですので、その労働環境の改善については、一義的にはまずトラック運送事業者が取り組まなければなりません。

ただし、「他人の需要に応じて貨物を運送する」というトラック運送事業の性格上、需要側である荷主の理解、協力なくして改善を進めていくことは難しいことも事実です。

したがって、改善に向けた取組みを進めて行くに当たって、まずは荷主とトラック運送事業者等との間で、何が現場で課題になっているか等、労働条件の改善に関する問題意識を共有し、その機運を醸成するために荷主とトラック運送事業者が一つのテーブルにつく検討の場を設けることが大切です。

ただ、一口に荷主と言っても発地と着地で荷主が異なるケースもありますし、トラック運送事業者も元請、下請など複数のトラック運送事業者が関わっているケースも多いため、より実効性を高めるには輸送に関わる関係者全員をメンバーとした検討の場を設け、定期的な意見交換を実施することが望ましいと言えます。

## ステップ 2

# 労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間の 実態を把握する

### ポイント

- 労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間を正確に把握する方法を検討する
- 時間管理のためのツールの導入を検討する

ドライバーの労働条件の改善のためには、実際の労働時間を正確に把握することが必須です。例えば荷待ち時間が問題なのであれば、どの場所で、どの位の時間（平均時間や最長・最短時間）、どの位の頻度で発生しているかをしっかりと把握することが必要です。何故なら、実態が分からなければ改善の検討ができないからです。

そして、定量的に把握したデータを荷主とトラック運送事業者との検討の場で共有し、荷主の理解と改善への協力を得るよう、コミュニケーションをとっていくことが重要です。

運行中のデータはデジタコでもある程度把握できますが、積み卸しをはじめとした附帯作業や荷待ち時間の実態に関しては、スマートフォンのアプリなどで実態を簡便に把握するツール等を活用してデータを収集することも有効でしょう。

## ボタンをタップするだけ

緯度・経度情報から  
集配先を自動判定



自社運行状況照会

部署: 全て | ドライバー名: 全て | 運行日: 2018/07/24 | 時間帯: 全 | 現在

対象日時: 2018/07/24 14:00

課別	ドライバーID	ドライバー名	開始時刻	終了時刻	運行名	集配先ID	集配先
01_少留事務所	502	梅研次郎さん	2018/07/24 14:49	2018/07/24 14:49	運転		
01_少留事務所	502	梅研次郎さん	2018/07/24 14:49		荷卸し		
01_少留事務所	503	梅研花子さん	2018/07/24 14:30	2018/07/24 14:31	運転		
01_少留事務所	503	梅研花子さん	2018/07/24 14:31	2018/07/24 14:31	手待ち (荷主都合)	10001	少留C
01_少留事務所	503	梅研花子さん	2018/07/24 14:31		荷卸し		
01_少留事務所	504	梅研次郎さん	2018/07/24 14:44	2018/07/24 14:44	運転		
01_少留事務所	504	梅研次郎さん	2018/07/24 14:44	2018/07/24 14:45	積込み	10001	少留C

A運送株式会社 運転日報 NO.\*\*\*\*\*

080908 (0)

車種	車台	車番	2018/07/24 08:00	集配先別走行距離	集配先	走行時間	走行距離
1	500		00:00				
2	500		00:00	00:00			
3	500		00:00	00:00			
4	500		00:00	00:00			
5	500		00:00	00:00			
6	500		00:00	00:00			
7	500		00:00	00:00			
8	500		00:00	00:00			
9	500		00:00	00:00			
10	500		00:00	00:00			
11	500		00:00	00:00			
12	500		00:00	00:00			
13	500		00:00	00:00			
14	500		00:00	00:00			
15	500		00:00	00:00			
16	500		00:00	00:00			
17	500		00:00	00:00			

運転日報は自動作成

会社のパソコンでリアルタイムに確認可能



### ステップ3

## 荷待ち時間の発生等、長時間労働の原因を 検討、把握する

#### ポイント

- 発荷主の生産・出荷スケジュールや附带作業などを検証する
- トラック運送事業者の運行計画、配車計画などを検証する
- 着荷主の受け入れ体制や附带作業などを検証する

労働時間、荷待ち時間の実態が把握できたら、次にその原因について把握、検証することが大切です。長時間労働や荷待ち時間等が「どこで、どれくらい起きているか」が分かっても「それが何故起きているのか」が分からなければ、改善に向けた検討が困難になってしまいます。

物流とは文字通り「物の流れ」で、輸送工程の個々の作業は点ではなく、全て線でつながっています。どこかの作業が滞れば物流全体が滞り、トラックドライバーの長時間労働につながるようになります。

長時間労働の原因は発側にあるのか、着側にあるのか、それは生産工程に起因する問題なのか、積み卸しや棚入れ・棚出しなどの附带作業に起因する問題なのか、運行計画や配車計画に見直しは必要ないのかなど、輸送工程のどの部分がボトルネックとなっているのかをきちんと調べて、その原因を取り除くことが、長時間労働の改善にとって重要となります。

## ステップ4

# 荷主とトラック運送事業者の双方で業務内容を見直し、改善に取り組む

### ポイント

- 把握、検証した長時間労働の原因について関係者間で協議する
- 荷主、トラック運送事業者それぞれができることを検討する

発地から着地までの物の流れのなかには、輸送だけでなく入荷、検品、仕分け、保管、ピッキング、包装、荷役、積込み、出荷、配送など様々なプロセスが存在し、様々な主体が関わっています。

輸送部分に関しては主にトラック運送事業者が担っているケースがほとんどですが、その他のプロセスに関しては荷主自身が担っているケースもありますし、荷役作業会社が入って実施している場合もあるでしょう。

トラック運送事業者が担っている部分に起因する問題に関しては、トラック運送事業者自身が改善を進めることができますが、荷主や荷役作業会社が担っている部分が原因となって長時間労働や荷待ち時間等が発生しているのであれば、トラック運送事業者の自助努力でこれを改善していくことは困難ですし、現実にはプロセスの多くの段階に改善の種が隠されていることが多いのではないのでしょうか。特に、荷主と荷主から委託を受けた荷役作業会社等とが存在する場合には、現場で荷受け等を行っている者と、プロセスを変える権限を有する者とが分かれており、誰に話をすれば良いのか分かりにくい場合も多いかと思われますので、両者に参画してもらうことに大きな意味があります。

したがって、業務内容の見直し改善に当たっては、荷主とトラック運送事業者が協力し合いながら、それぞれができることに取り組んでいくことが必要となります。

課題や原因に対する具体的な対応策の検討には、後述の事例も参考にしてください。

## ステップ5

# 荷主とトラック運送事業者間での応分の費用負担を検討する

### ポイント

- 作業効率化のために必要な機器やソフトウェアの導入、作業手順の見直し等を検討する
- 関係者間で応分の費用負担を検討する

長時間労働や荷待ち時間等の改善に向けた方策には様々なことが考えられます。例えば運行計画の見直しや作業動線の変更など、手順の見直しであればそれほど費用のかかるものではありません。

しかし、工場内のレイアウト変更や物流システムの構築、物流機器の導入などであれば、そこには一定の費用が発生することとなりますが、大きな成果も期待できます。

また、費用をかけるのであれば、誰に、どのような成果があるのかを検討する必要があります。また、その成果は荷主、トラック運送事業者の双方が享受できることが望ましいものです。

したがって、改善を実施することによって荷主とトラック運送事業者が享受できる成果を想定し、これに基づいた応分の費用負担を検討することが、継続的な改善の取組みには必要です。

## ステップ6

# 改善の成果を測定するための指標を設定する

ポイント

- 改善効果を測るための数値目標を設定する
- 問題点と改善に向けた意識を関係者間で共有する

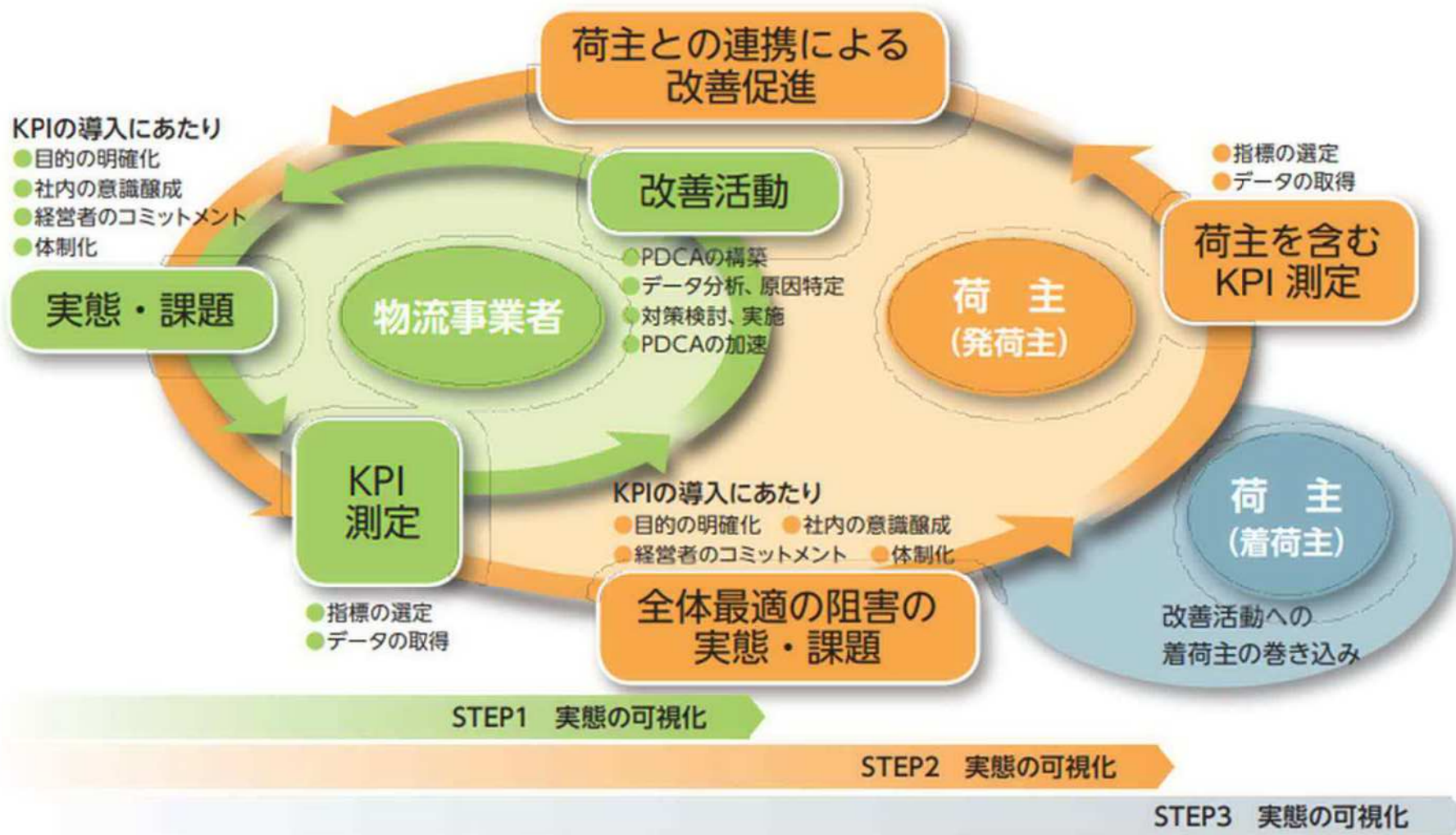
改善の成果をきちんと把握するためには、その成果を測定するための指標を設定し、数字で示すことで効果の「見える化」を測ることが効果的です。

労働条件改善に向けた指標としては、拘束時間や連続運転時間など改善基準告示に示された基準が代表的ですが、それ以外にも問題の発生している場所によって、例えば荷主庭先での待機時間や、附帯作業にかかる時間、入出庫作業にかかる1時間当たりの処理個数、単位当たりの物流コストなどの目標値を設定し、達成度合いに基づいて改善効果を定量的に測定する手法のことを「KPI」と言います。

KPIとはKey Performance Indicatorの略で、目標の達成度合いを評価するために用いる「重要業績評価指標」のことです。

改善の成果を測定するためには、問題点と改善に向けた意識を関係者間で共有する必要性があり、そのためには問題の状況を定量指標により定期的に計測し、目標を設定して改善に取り組むことが望ましいものです。

国土交通省では「物流事業者におけるKPI導入の手引き」を策定していますので、こうしたものを活用することも有効です。



## ステップ7

# 指標の達成状況を確認、評価することでさらなる改善に取り組む

ポイント

- 設定した数値目標を定期的にモニタリングする
- 数値目標の達成度合いについて関係者間で共有する

改善の成果を測定するための複数の指標を設定した場合、目標が達成されている指標もあれば、達成されなかった指標もあるでしょう。こうした達成度合いを定期的にモニタリングしながら、さらなる改善につなげていく手法のことをPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Act cycle）と言います。

具体的には、「Plan：実態把握に基づき改善計画と成果測定のための指標を作成」し、「Do：その計画に沿って改善を実行」、その結果を定期的に「Check：改善が計画に沿っているかどうかを指標に基づき評価」し、「Act：指標が達成できていない部分とその原因を調べて、さらなる改善を行う」という4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する手法です。

明確な目標を設定し、その結果を数値で示すことによって達成度合いが「見える化」されるため、関係者間でのスムーズな情報共有がなされるとともに、持続的な改善活動が可能となります。

# ステップごとの取組みの具体的なイメージと流れ

## ステップ1 問題意識を共有する場の設置

輸送にかかわる関係者が**全員集まる**のが理想!



## ステップ2 労働時間、特に荷待ち時間や荷役時間の把握

拘束時間(運転時間、**荷待ち時間、荷役時間**等)の実態をきちんと**数字で把握**する!



	積回数	卸回数	始業	終業	運転時間	荷待ち時間	積込時間	取卸時間	休憩時間	拘束時間	休憩時間
○月○日	2	1	7:00	23:30	6:20	4:15	2:15	1:30	2:10	16:30	8:00
○月△日	3	1	7:30	23:45	7:00	3:45	2:40	1:10	2:00	16:35	7:45
○月×日	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

## ステップ3 長時間労働の原因を把握 (例えば荷待ちや荷役発生の原因など)

荷待ちや荷役時間が原因で拘束時間が長い場合  
**「なぜ荷待ちが起きるか」**  
**「なぜ荷役に時間がかかるか」**  
 を把握する



ステップ4 業務内容を見直し、改善に取り組む

時間がかかっている  
作業の内容を見直し、  
改善への取組みを  
検討！

出荷前の  
荷揃えは？



手荷役作業？

ステップ5 応分の費用負担を検討

改善のための  
費用負担について  
関係者間で協議



ステップ6 成果測定のための指標を設定

できるだけ具体的な  
数値で目標を設定！



荷待ち時間	拘束時間	休息期間
4 : 15	16 : 30	8 : 00
3 : 45	16 : 35	7 : 45
...	...	...
30分 以内に	13時間 以内に	8時間 以上に

ステップ7 目標数値と実績値を比較・検証、さらなる改善へ！



成功の  
ポイント

- ボックスパレットの利用について、荷主が協力的であった
- 出荷の順番を計画化、それに基づいて荷主側で出荷の荷揃え作業を行った

外部倉庫への引上げによる  
積込作業の分離化

外部倉庫へ貨物の一部を一時的に避難させることにより、物流センターの積み込みスペースに余裕を持たせる

物流センターの出荷スペース  
の運用方の見直し

余裕ができた物流センターでの出荷スペースを、出荷作業を行いやすくなるように、レイアウトや作業の順番等についても見直しを実施

「プラスワンボックス」  
(ボックスパレット化)の導入

必要なパレットを積載した残りの荷台スペースについて一部試験的に導入していたボックスパレットを、「プラスワンボックス運用」として本格的に活用

積み込み作業時間の短縮 (約 1 ~ 1.5 時間)  
荷卸し作業時間の短縮 (約 1 時間)  
その他配車の工夫

分割休息を利用した適切な  
拘束時間、休息期間を取る  
ことが可能に

成功の  
ポイント

- バラ積み貨物をパレット化することによって、着荷主側も積載効率の低下、コストアップといった要因等を理解した上で実施した
- パレタイズをする側の発荷主の理解をいただけた

Before



付属品のバラ積みイメージ

After

幕板など付属品のアイテム数が多く、積込みに時間がかかっているため、バラ積みからパレット積みによる輸送を実施



平パレット・ロールボックス  
パレットによる荷揃え

フォークリフトによる積込み

成功の  
ポイント

- 受注情報をデータ通信を通じて共有化することができた
- 受注情報の事前連絡によって必要に応じ備車先を探すことが可能になった

## 改善前

受注締切時間の後に、受注情報を元に配車するため、大急ぎで積込みと配車調整を行う必要があり、効率的な積込や配車ができない



## 改善後

締切 13 時前に、9:45、11:05 に受注データを確認し、配車を指示することで、実トラック運送事業者に配車準備を実施する時間を提供でき、待機時間を削減することが可能となった



- 事前の受注情報を踏まえ、実運送事業者は配車調整を実施でき、待機のない最適な入門時間に入るため、待機時間が削減された。
- 車両の繰り、他の貨物との積合せ計画も立案できた。

成功の  
ポイント

- 発荷主の物流効率化に対する意識は以前より高く、「荷姿パターン化による配車割付の簡素化」についてはこれまでも構想したことがあった
- 発荷主と運送事業者が一堂に会する場をつくったことがきっかけとなった

出荷情報確定から出荷作業開始までの流れ

出荷情報の連絡

出荷情報を基に配車割付

出荷作業

Before

手書きの「出荷連絡票」をFAXで送信していたためタイムラグが発生



商品情報だけでは、パレット数、高さが分からず割付け時間がかかる



2箇所積み車両の積込ルールが不明確



After

システム上にある出荷情報データの活用によりリアルタイムに情報共有



重量・才数の標準荷姿から1パレット重量換算し、割付を簡素化

両積み込みパレット数算定シート

品名	品名	標準1才(重)	1才重量	重量	才数	パレット数	
紙類	紙の裏面紙	紙の裏面紙	450	540	60	1.2	
	紙の裏面紙	紙の裏面紙	850	3,870	230	4.7	
	紙の裏面紙	紙の裏面紙	3,500	0	0	0.0	
	紙の裏面紙	紙の裏面紙	500	0	0	0.0	
	紙の裏面紙	紙の裏面紙	500	0	0	0.0	
	紙の裏面紙	紙の裏面紙	420	0	0	0.0	
農産物	農産物	農産物	3,500	14,520	831	7.0	
	農産物	農産物	0	0	0	0.0	
	農産物	農産物	0	0	0	0.0	
	農産物	農産物	0	0	0	0.0	
その他						0.0	
合計						19,444	11.7

積込ルールを明確にすることで事前の準備ができるように



## 参考事例①

# 集荷と幹線輸送のドライバー分離による拘束時間削減

佐賀県

事例集 148p

成功の  
ポイント

- 集荷担当ドライバー、長距離運行ドライバーを別々に設定し、集荷終了後、車両を引き継いで長距離を運行させた
- 運送事業者がマニュアルを整備し、工夫をこらした帳票を用意した

## Before



## After



成功の  
ポイント

- 発荷主の物流効率化に対する意識は以前より高く、「荷姿パターン化による配車割付の簡素化」についてはこれまでも構想したことがあった
- 発荷主と運送事業者が一堂に会する場をつくったことがきっかけとなった

出荷情報確定から出荷作業開始までの流れ

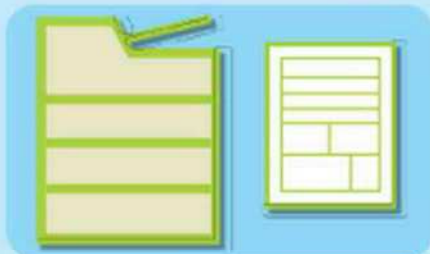
出荷情報の連絡

出荷情報を基に配車割付

出荷作業

Before

手書きの「出荷連絡票」をFAXで送信していたためタイムラグが発生



商品情報だけでは、パレット数、高さが分からず割付け時間がかかる



2箇所積み車両の積込ルールが不明確



After

システム上にある出荷情報データの活用によりリアルタイムに情報共有

重量・才数の標準荷姿から1パレット重量換算し、割付を簡素化

荷積み込みパレット数算定シート

品名	品名	標準重量	標準才数	重量	才数	パレット数
紙類	紙類A	450	548	450	548	1.0
	紙類B	800	3,075	230	4.7	
	紙類C	1,000	0	0	0.0	
	紙類D	600	0	0	0.0	
	紙類E	500	0	0	0.0	
農産物	農産物A	1,000	14,020	60	7.0	
	農産物B	0	0	0	0.0	
合計						15,444

積込ルールを明確にすることで事前の準備ができるように



成功の  
ポイント

- 集荷担当ドライバー、長距離運行ドライバーを別々に設定し、集荷終了後、車両を引き継いで長距離を運行させた
- 運送事業者がマニュアルを整備し、工夫をこらした帳票を用意した

## Before



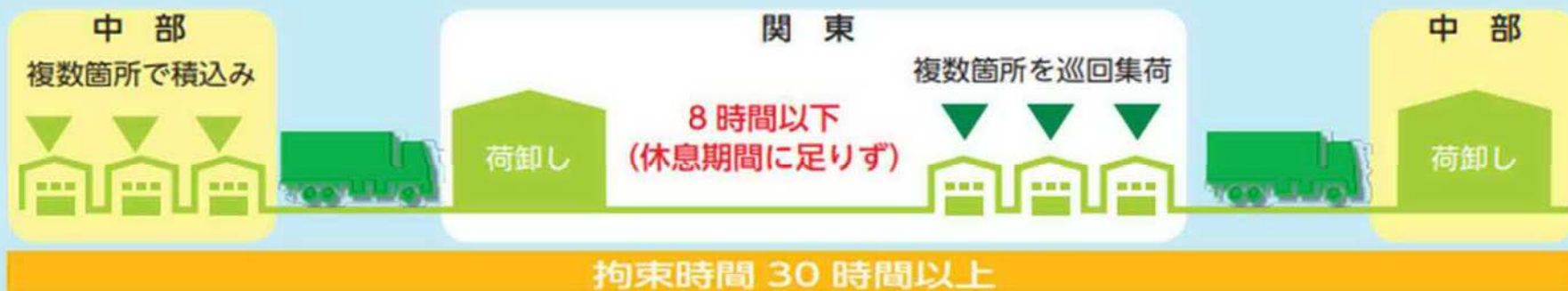
## After



成功の  
ポイント

- 条件が整わなければ取引を止めることも念頭に改善に取り組んだ
- 関東での複数箇所での巡回集荷を元請物流事業者へ委託できた
- 荷主が運賃アップを受け入れてくれた。また、荷主もその運賃アップ分を顧客に対して負担交渉し、一部の顧客の理解を得た

## Before



## After





成功の  
ポイント

- 着側で卸し先が複数箇所となる場合、発と着の荷待ち時間や荷役時間を分析し、発側で卸し先を集約するように配車を組んだ
- 荷主が改善の取組みに積極的であった

Before

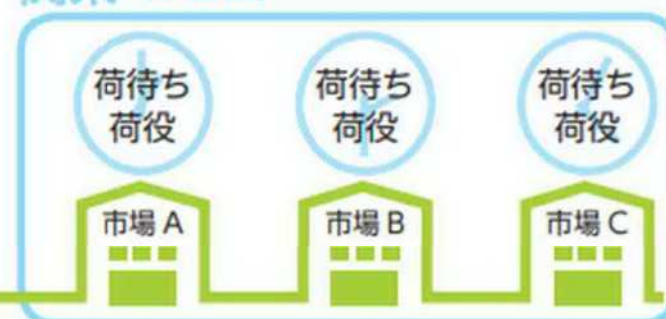
卸し先を数箇所回るため、その都度運転時間、荷待ち時間、荷役時間がかかり、拘束時間が長くなっている。

愛媛 (1日目)



複数の箇所で運転時間、荷待ち時間、荷役時間が発生。2日目の拘束時間が長時間化。

関東 (2日目)



2日目の拘束時間：約 15 時間 10 分

After

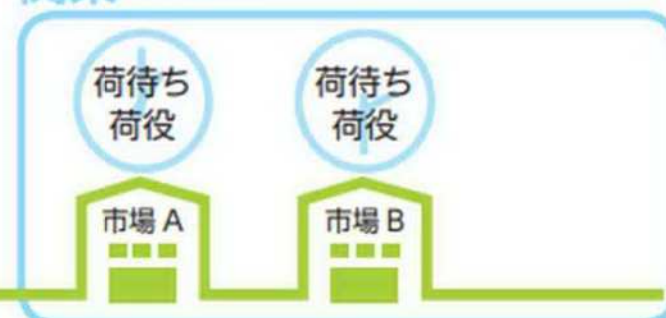
発側で卸し先を集約するような配車へ見直すことで、着側でかかる時間を短縮。

愛媛 (1日目)



卸し先を集約するような配車へ見直し、1~2箇所に荷卸し。  
2日目の拘束時間の短縮(2時間20分)

関東 (2日目)



2日目の拘束時間：約 12 時間 50 分

成功の  
ポイント

- 発荷主の協力の下、ストックポイントの活用、効果を確認できた
- 着荷主が荷受け方法を改善し、ドライバーが対応しやすい仕組みを既に確立していた

- 青果物輸送に関するドライバーの拘束時間削減に向けて、ストックポイントを活用した場合と、単位農協毎に集荷に回った場合の走行時間及び積込み時間短縮の効果検証を行った
- 検証した結果、走行時間と積込み回数の削減から、平均して1台あたり約1時間の拘束時間短縮が見込まれた
- 関係者全体の経済性は、ストックポイントを活用した場合、全体で約7%のコスト削減が見込まれた



単協→ストックポイント



ストックポイントで集約

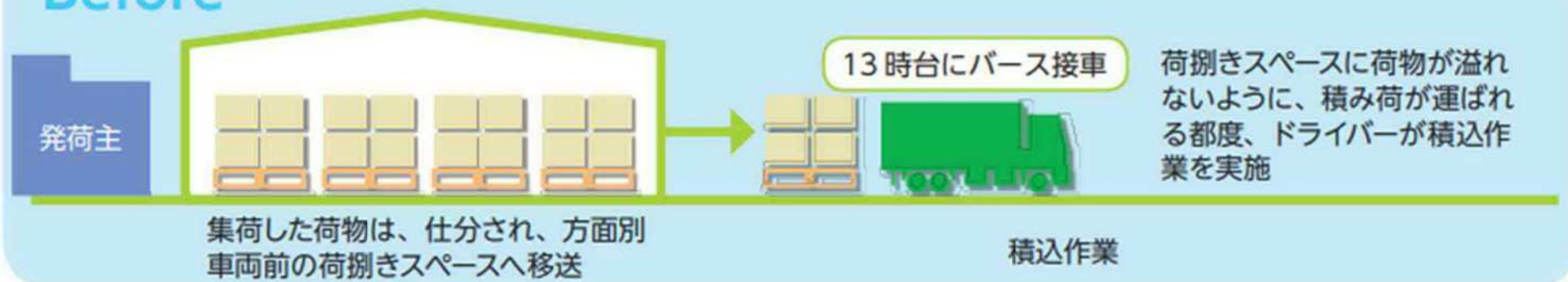


ストックポイント→市場

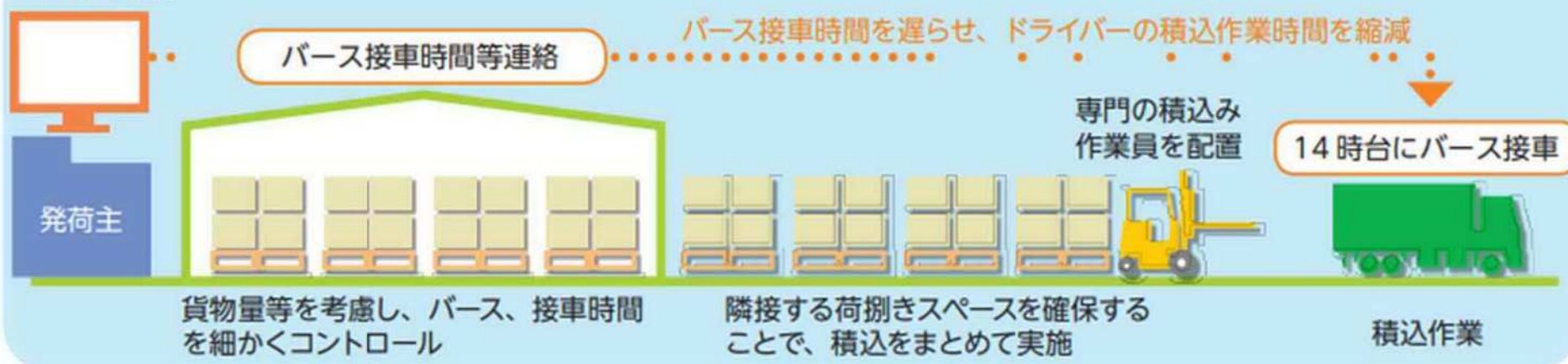
成功の  
ポイント

- 発荷主における理解と協力体制が充実していた
- 発荷主と運送事業者における話合いの場があり、円滑なコミュニケーションができていた

Before



After



参考事例②

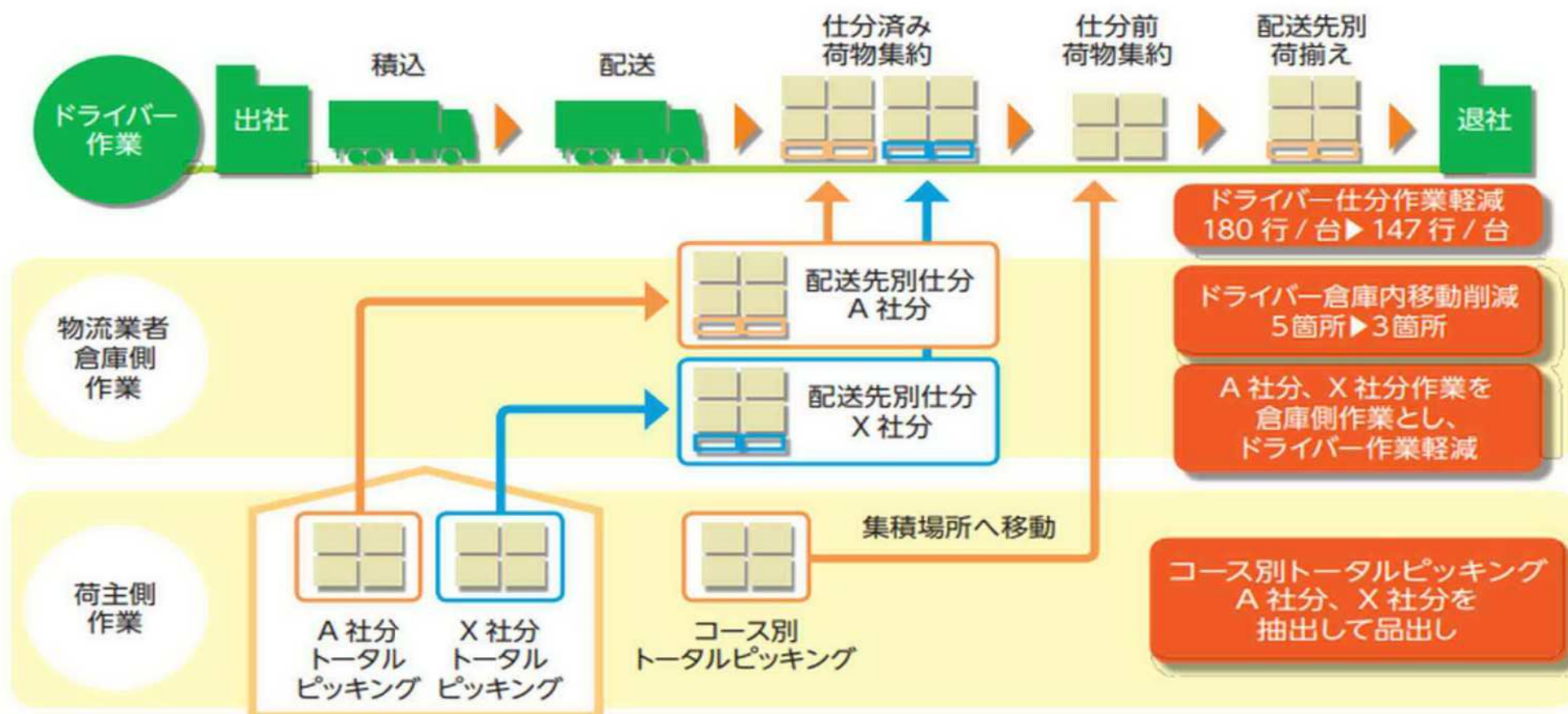
荷主と連携した作業分担変更によるドライバー作業軽減の事例

石川県

事例集 116p

成功の  
ポイント

- 荷主側における顧客の要望の調整、庫内作業スケジュール変更、庫内作業方法の変更について、積極的な協力があつた
- 物流事業者側では管理者を投入し、作業方法の変更をスムーズに行うべく、指導・支援を実施した





# 各種支援



トラック運転者の  
長時間労働改善に  
向けたポータルサイト

いま、考えてみませんか？

物流を支える

トラック運転者

のこと。



<https://driver-roudou-jikan.mhlw.go.jp/>

# 茨城働き方改革 推進支援センター

社会保険労務士や中小企業診断士などの働き方改革の専門家が、**無料**にてあなたの**事務所へ訪問**し、事業者の課題解決のお手伝いを致します。

〒310-0011  
茨城県水戸市三の丸2丁目2-27  
リバティ三の丸2F

フリーダイヤル：0120-971-728  
FAX：029-302-3472  
営業時間：平日9:00～17:00

# 参考パンフレット

荷主

と  
運送  
事業者

の協力による

取引環境と長時間労働の  
改善に向けた

**ガイドライン**

<https://www.mlit.go.jp/common/001260158.pdf>