

輸送の安全向上のための優良な労働力
(トラックドライバー)確保対策の検討

報 告 書

平成20年9月

国土交通省自動車交通局貨物課

はじめに

トラック輸送産業は、我が国の物流の基幹産業として、経済活動、国民生活を支えている。今後とも安全かつ良質な輸送サービスを安定的に供給し、健全な発展を遂げるためには、トラック運送事業者の経営基盤の確立とともに、高度化・多様化するサービスの提供を可能とする、優秀な人材の確保・養成が必要となる。

人材の確保に関して、今後、少子高齢化が進み、労働力人口が減少することに伴い、労働力確保に係る競争は全産業の間で更に厳しくなるものと考えられる。トラック運送はトラックドライバーのマンパワーにより支えられており、トラック運送業界の発展のためには、「人材」の確保は、非常に重要な要素であるといえる。人材確保の観点からすれば、労働力供給側に対して、トラック運送業界が魅力のある業界であることを認識してもらうことが重要であり、そのために労働力の受け皿となるトラック運送業界としては、ルールを守る安全な業界であること、労働条件面での魅力の向上や質の高い輸送サービスの提供とそれに対応した適切な料金收受などの課題を克服していくことが必要である。

こうした状況を踏まえつつ、国土交通省では、将来を見据え、トラック事業者、トラック事業者団体、行政機関が措置すべき労働力の確保方策について、検討を行うこととした。

なお、検討の過程で、労働力確保に必要な労働条件の改善に向けては、荷主企業の理解や適切な収入の確保が制約条件になっているなど荷主の関与する課題について意見が述べられたが、その論点については、これまでに国土交通省や業界団体等で行っている取り組みや国土交通省で作成した「下請・荷主適正取引推進ガイドライン」等で対応することとし、本委員会では、行政も含め、事業者側の努力で改善できる取り組みについて検討することとした。

トラックドライバーを安定的に確保するための方策に関する検討委員会

委員名簿

(順不同・敬称略)

- 委員長 齊藤 実 神奈川大学教授
- 委員 川喜多 喬 法政大学教授
- 委員 高松 伸幸 全日本運輸産業労働組合連合会中央副執行委員長
(溝上 一生)
- 委員 小林亜希子 リクルート株式会社「ガテン」編集長
- 委員 輪島 忍 社団法人日本経済団体連合会労政第一本部雇用管理グループ長
- 委員 河本 眞一 株式会社サポート21グループ代表取締役
- 委員 栗田 博康 東京都立荒川工業高等学校副校長
- 委員 坂本 克己 大阪運輸倉庫株式会社代表取締役会長
- 委員 宮近 清文 日本通運株式会社総務・労働部長
- 委員 馬渡 雅敏 松浦通運株式会社代表取締役社長
- 委員 坂井 昌治 名鉄運輸株式会社代表取締役社長
- 委員 工藤 修二 株式会社トッキュウ代表取締役社長
- 委員 中川登志雄 社団法人全日本トラック協会常務理事
- 委員 上原 淳 国土交通省自動車交通局貨物課長
(奈良平博史)

※カッコ内は前任者

目 次

| | |
|-----------------------------------|----|
| 第1章 検討の概要 | 1 |
| 第2章 トラックドライバーの需給予測 | 3 |
| 第3章 優良トラックドライバーの育成・確保対策の検討 | 7 |
| 第4章 優良な労働力確保に向けて先進的な取り組みの整理 | 27 |
| 第5章 まとめ | 53 |

資料編

第1章 検討の概要

1. 目的

事業用貨物自動車における交通事故件数が高止まりの状況にあり、輸送の安全確保策の強化が急務となっている。他方、多くのトラック運送事業者は極めて厳しい経営状況にある中、トラックドライバーが減少傾向となっており、近い将来、構造的な労働力不足による安全面での悪影響が懸念されている。この労働力不足に係る問題に対処するため、輸送の安全向上に資する、優良な労働力（トラックドライバー）の確保対策を検討する。

2. 検討の実施方針

(1) 労働力（トラックドライバー）に関する定量的な将来予測・分析

下記の指標及び手法により、トラック運送事業を取り巻く環境動向を把握するとともに、トラック運送事業における労働力問題の現状と課題を整理した上で、トラックドライバーの需給予測に関し、定量的な分析を行う。

①トラック運送事業を取り巻く環境動向の把握

- 1) トラックドライバーの需要に影響を与える要因
 - a) 景気動向
 - b) トラック輸送量の動向
- 2) トラックドライバーの供給に影響を与える要因
 - a) 労働力市場の動向
 - b) 軽油価格の動向
 - c) トラック運賃の動向
- 3) トラック事業者の経営状況
- 4) トラックドライバーの賃金水準の動向

②国内貨物総輸送量の予測

③営業用トラック輸送量の予測

④必要ドライバー数の予測

⑤トラックドライバーの需給予測

(2) 優良トラックドライバーの育成・確保対策の検討

本検討で整理・把握した現状や課題等に基づき、輸送の安全性向上やサービス向上に資する制度について検討する。

また、優良なトラックドライバーへの成長を促す方策や優良なトラックドライバーに対してどのようなメリットを提供することが可能であるかなどのインセンティブについて検討する。

(3) 優良な労働力確保に向けて先進的な取り組みの整理

トラック運送事業者等へのヒアリング調査等を通じ、優良トラックドライバーの育成・確保のための効果的な事例を整理する。

3. 検討の実施方法（検討委員会の開催）

学識経験者、トラック運送事業者、労働組合、広告代理店、他産業界、学生の進路指導担当者、行政関係者等から構成する検討委員会を設置し、調査内容の検討や現状及び問題点の意見収集等を行い、各論点について取りまとめを行った。

なお、検討委員会は年5回開催した。

4. 作業スケジュール

| | 平成 19 年 | | | | | | | | 平成 20 年 | | |
|-------------------------------|---------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|---------|-----|-----|
| | 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 | 10 月 | 11 月 | 12 月 | 1 月 | 2 月 | 3 月 |
| 労働力(トラックドライバー)に関する定量的な将来予測・分析 | — | | | | | | | | | | |
| 優良な労働力確保に向けて先進的な取り組みの整理 | | | — | | | | | | | | |
| 優良トラックドライバーの育成・確保対策の検討 | | | | | | — | | | | | |
| 検討委員会 | | ○ | | | ○ | | ○ | | ○ | | ○ |

第2章 トラックドライバーの需給予測

トラック運送事業を取り巻く環境動向を把握するとともに、トラック運送事業における労働力問題の現状と課題を整理した上で、トラックドライバーの需給予測を行った結果について整理する。

1. トラック運送事業を取り巻く環境動向の把握

ドライバーの需給に影響を与える各種要因について整理した。

その結果、トラック業界は厳しい経営状況を余儀なくされており、ドライバーの労働賃金減少・労働時間の長時間化をまねていることがわかる。また、今後、トラック輸送量の減少、産業界全体での若年労働力が減少することが予想される。

(1) トラックドライバーの需要に影響を与える要因

①景気動向

2006年6月に経済産業省は、「新経済成長戦略」を公表した。2015年度までの成長率は、①ハイケース：2.3%、②ミドルケース：2.2%（標準ケース）、③ローケース：0.8%、と試算している。

②トラック輸送量の動向

トラック輸送量（トン数）は、1991年度をピークに概ね減少傾向で推移しているが、営業用トラック輸送量については、趨勢としては横ばい傾向で推移している。

一方、トンキロベースで見ると、生産拠点の集約や物流の直送化の進展などを背景に、雑貨を中心に輸送距離の延長が続いていることから、増加傾向で推移している。

(2) トラックドライバーの需要・供給に影響を与える要因

①労働力市場の動向

国立社会保障・人口問題研究所が2006年12月に推計した「日本の将来推計人口」により、2015年までの生産年齢人口の推移をみると、10歳代および20歳代の若年層の人口は一貫して減少するものと見込まれており、若年労働力の確保がいつそう厳しいものになると推測される。

②軽油価格の動向

世界的な需要の盛り上がりや地政学的リスクの高まり等を受けて、原油価格が高騰したことを受けて、軽油価格についてもこのところ上昇が続いている。

③トラック運賃の動向

日本銀行の企業向けサービス価格指数により、トラックの実勢運賃（積合せ貨物輸送、宅配便、メール便、貸切貨物輸送、特殊貨物輸送）の推移をみると、宅配便は2000年度の100.0から2006年度には104.9へ4.9ポイント上昇しているのに対し、それ以外は低下傾向にある。

(3) トラック事業者の経営状況

トラック事業者にかかる主要な経営指標である総資本経常利益率、営業収益経常利益率、営業収益営業利益率の推移をみると、営業収益経常利益率および営業収益営業利益率は、最近ではともに1%台の低い水準で推移するなど、厳しい経営状況が続いている。

(4) トラックドライバーの賃金水準の動向

「賃金構造基本統計調査報告」(厚生労働省)により、営業用大型貨物自動車運転者(男子)および営業用普通・小型貨物自動車運転者(男子)における年間給与額は、1990年代後半をピークに減少傾向で推移している。2006年は、営業用大型貨物自動車運転者は441万円、営業用普通・小型貨物自動車運転者は397万円と、全産業男子に比べて2~3割も低い水準となっている。

(5) トラックドライバーの労働時間の動向

「賃金構造基本統計調査報告」(厚生労働省)により、営業用大型貨物自動車運転者(男子)及び営業用普通・小型貨物自動車運転者(男子)における年間労働時間は、2006年において、営業用大型貨物自動車運転者が2,568時間、営業用普通・小型貨物自動車運転者は2,592時間となっており、全産業男子に比べてともに300~400時間以上も長くなっている。

2. 必要ドライバー数の予測

(1) 国内貨物総輸送量の予測

タイムトレンドを説明変数とする直線回帰式を用いて原単位(実質GDP当たりの総輸送トン数)を推計した後、原単位に実質GDP(予測値)を乗じて国内貨物総輸送トン数を予測した。

実質GDPは、2006年6月に経済産業省が公表した「新経済成長戦略」に示されている3ケース(「標準ケース」:2.2%、「ハイケース」:2.3%、「ローケース」:0.8%)の経済成長率を乗じて想定した。

結果としては、国内貨物総輸送トン数は今後も減少が予測され、標準ケースにおいて、2015年度の総輸送トン数は47.0億トン、ハイケースの場合は47.5億トン、ローケースの場合は40.9億トンと予測される。

(2) 営業用トラック輸送量の予測

国内貨物総輸送トン数に占める営業用トラック輸送量の分担率モデルを推計することにより、予測時点における営業用トラックの分担率を推計し、これを先ほど計算した国内貨物総輸送トン数に乗じて営業用トラック輸送量(トン数)を予測した。

結果として、2015年度の営業用トラック輸送量は、標準ケースで30.5億トン、ハイケースの場合30.8億トン、ローケースの場合26.6億トンと予測される。

(3) 必要ドライバー数の予測

営業用トラックドライバーの需給が均衡していた時点における、千トン当たりのトラックドライバー数を原単位とし、当該原単位に将来トラック輸送量を乗じて、必要ドライバー数を算出する。

トラックドライバーの需給の均衡点については、国土交通省が年に2回実施している「交通関連企業景気動向調査」における「人出不足感のD I」がゼロ近辺となった時点としたところ、2003年9月調査におけるトラックのD Iがちょうどゼロとなっており、この2003年を均衡点とし、原単位を約0.29人/千トンとした。

(2)で得られた結果を原単位で除したところ、標準ケースにおいて、2015年度の必要ドライバー数は88.3万人、ハイケースの場合89.2万人、ローケースの場合77.0万人と予測される。

3. トラックドライバー供給数の予測

日本労働組合総連合会（連合）は、パーシェ式により性、学歴、年齢、勤続同一条件で総給与額の産業間格差比較を算出している。この方法によると、経済成長率が上昇すると、全産業に対する道路貨物運送業就業者の賃金水準割合は低下し、逆に経済成長率が下降すると、全産業に対する道路貨物運送業就業者の賃金水準割合は上昇する傾向が読み取れる。すなわち、経済成長率が高い局面では、他産業の賃金上昇率が道路貨物運送業のそれを大きく上回るため他産業との賃金格差が高まり、トラックドライバーの確保が困難になるのに対し、経済成長率が低い局面では、他産業の賃金上昇率が道路貨物運送業のそれに近くなるため他産業との賃金格差が縮小し、トラックドライバーの確保が容易になると言える。

賃金格差の影響をより大きく受けるのは新規雇用ドライバーであると考えられるため、継続従事ドライバー数は経済成長率とは関係なく時系列推移に基づく予測値のとおり推移するものとし、新規雇用ドライバー数については、全ドライバー数に占める比率を①2006年度の水準で将来も固定、②2015年度において1999年度の水準まで回復、という2ケースを想定した。

結果として、A：現在までの時系列的な傾向が続いた場合（賃金格差拡大）73.4万人、B：賃金格差が2006年の水準で留まった場合（標準・ハイケース：賃金格差現状維持）74.2万人、C：将来的に賃金格差が1999年水準まで回復した場合（ローケース：賃金格差縮小）77.9万人となった。

4. トラックドライバー需給の予測

以上のことから、経済成長率が高い場合、輸送量の増加に伴い、必要ドライバー数が増加する一方で、ドライバーと他産業との賃金格差が拡大するためドライバー供給数は減少する。経済成長率が高くなれば、ドライバーの需給ギャップは拡大する結果となる。

標準ケースで推移した場合、2015年度では14.1万人のドライバー不足が発生するものと予測される。ローケースにおいては、ドライバー不足は発生しないという結果になっている。

標準ケースで不足する人数を2007年現在の約6万3千のトラック事業者数で平均化すると、一事業者当たり約2.3人不足することとなる。ただし、この数字は、労働力確保に対する取り組み効果を指標として計算に含んでいない数字であり、労働力確保への努力が何らなされなかった場合は、これだけ不足するという理論値である。

零細事業者の割合が多いトラック業界としては、決して低い負担率ではないと考えられるため、今後、トラック事業者、事業者団体、行政機関などが連携して、積極的な労働力確保対策の取組が望まれることとなる。

トラックドライバー需給の見通し

B. ドライバー供給数が経済成長率パターン別に変動するケース

| | ハイケース | | | 標準ケース | | | ローケース | | |
|------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) |
| 2003 | 823,704 | 823,704 | 0 | 823,704 | 823,704 | 0 | 823,704 | 823,704 | 0 |
| 2010 | 897,690 | 819,236 | -78,454 | 893,312 | 819,236 | -74,076 | 833,779 | 837,240 | 3,461 |
| 2015 | 892,020 | 742,190 | -149,830 | 883,338 | 742,190 | -141,148 | 769,526 | 778,785 | 9,259 |

第3章 優良トラックドライバーの育成・確保対策の検討

平成18年度、全日本トラック協会が実施した労働力問題に関するアンケート調査結果によると、現在の労働力の過不足感については、正社員および非正社員の「日帰りドライバー」、および正社員の「長距離ドライバー」が不足とする回答が40%前後を占めていた。ただし、地域差があり、首都圏や中部圏、近畿圏などの都市部では不足感が強く、地方部では不足感が弱い傾向がみられた。

また、将来の労働力の過不足感については、正社員の「日帰りドライバー」、および正社員の「長距離ドライバー」が不足とする回答が60%を超え、現在にも増して強い不足感を感じており、首都圏や中部圏、近畿圏などの都市部において、不足とする回答が多かった。

第2章のトラックドライバーの需給予測においても、何ら対応手段を講じなければ将来的にドライバー不足が予測される結果が得られたことから、ドライバー不足により業界の混乱を招かないように、先行的な取り組みが必要である。

そこで、今後取組が必要と考えられる方策を以下にとりまとめた。

1. 業界のイメージアップ・適切な業界の認識向上

【視 点】

トラック運送業界及びトラックドライバーのイメージについて、平成18年度に実施した、高校生及び高校の就職担当の先生を対象としたアンケート調査結果においては、社会に対する貢献度の評価は高いものの、仕事の内容については「きつい仕事」、仕事の清潔さは「普通」、仕事の安全性は「危険な仕事」との回答が多く、このことから「きつい・きたない」イメージが、当該対象層には印象付けられていることが考えられる。他方で、賃金は「普通」という回答が多いが、「高い」に比べると「安い」という回答が多い。労働時間は「長い」という回答が多く、長時間労働が印象付けられていることが伺える。全般的にマイナスイメージで捉えられている結果となった。

このようなイメージは、統計的に見て長時間労働、低賃金であり、死亡事故件数が多いというトラックドライバーの現状を的確に反映しているものと考えられる。他方、目につきやすい業界の悪い面だけでイメージが形成されていることも伺える。

今後、社会一般における、就職先としてのトラック運送業界及び職種としてのトラックドライバーのイメージアップが必要となると考えるが、そのためには、まず、マイナスイメージとなった要因（労働条件、環境）を改善することが必要であるが、その上で、輸送産業の根幹を担い、経済発展には無くてはならないトラック事業をトラックドライバーが正に自らの手で支えているという、プラスのイメージ（仕事に対する「やりがい」感）をPRすることも必要と考えられる。

また、処遇の改善に努力している優良企業も多く存在するので、その実態を正しく理解してもらう努力も必要であろう。

PR等によって「トラック運送業」「トラックドライバー」のブランド力を高めることになり、それが業界のイメージアップ及び適切な業界の認識向上につながるものと考えられる。

【対応策】

(1) 各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

①ドライバーの労働条件の向上

- ・ マイナスイメージの要因となっている長時間労働、低賃金に代表されるドライバーの労働条件を向上させるため、まず、事業者としての主体的な対策を図ることが必要である。

②安全や清潔さを前面にした取り組みとそのPR活動

- ・ 「危険である」「きたない」というマイナスイメージを改善するためには、事業者が、積極的に安全、環境に配慮した経営に取り組むことともに、その経営姿勢や社会貢献について、会社案内、マスコミなどを通じPRすることが必要である。

③学校や消費者団体等からの見学や体験学習等の受け入れ

- ・ 正確な業界イメージを確立するためには、多くの国民にトラック事業の正しい認識を持ってもらうことが必要である。将来の就職予備軍である学生はもとより、一般消費者に対して、物流が最終ユーザーまで商品を届ける大切な仕事であることや、トラックドライバーの実務の中身など、業界についての正しい情報を発信していくことが必要である。

学校や消費者団体等からの見学や体験学習等は、正しい認識を持ってもらいイメージアップを図る絶好の機会である。実態を体験してもらうことで生徒の関心を引き、業界の理解を深めてもらい、その結果として、体験した生徒がトラック運送業界を就職先の選択肢とするといった効果が期待できる。

(具体例)

- ・ 小中学生に対する体験学習
- ・ インターンシップ等の受け入れ等
- ・ 消費者団体や学校の先生等に対する見学会の実施（最新のトラックの機能や技術の紹介、大型トラックが集配センターに荷物を運ぶ様子、荷卸しの様子を体系的に見学）

④安全・環境規制等の法令順守の徹底

- ・ 企業のコンプライアンスへの取組が、今後とも、国民が企業を選択する重要な基準となっていくことであろう。「法令を順守する企業、社会に貢献できる企業」というPRがイメージアップの重要な要素となると考えられることから、事業者としては、安全・環境規制等の法令順守の徹底に努めるとともに、ISOやグリーン物流、Gマーク等も積極的に活用することが望まれる。

(2)トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

①CM等イメージアップに向けたPR

- ・ 業界のイメージアップには、業界の苦境を訴える内容だけでなく、業界の担っている社会的意義を正しく、明るくPRするような内容も必要である。PR手法については、航空業界を舞台にしたドラマによって、女性整備士への問い合わせが増えたとの例もあることから、CMやドラマ等マスメディアを活用した視覚で訴える内容のPRが効果的と考えられる。

②リクルート用のイメージビデオやDVDの作成

- ・ トラック事業者が行うPRを支援する上で、トラック業界をPRするリクルート用のイメージビデオやDVDの作成等が効果的であると考ええる。

(作成イメージ)

前半は業界全体の紹介、後半に個別の会社の紹介

③業界見学、体験学習等の企画・調整

- ・ 事業者が催す職場見学、体験学習会等について、業界団体としては、見学会や体験学習等の受け入れの窓口となり、事業者に対する企画の斡旋、複数事業者が関与した企画のとりまとめ、対象先(学校や消費者団体、他の業界団体等)へのPRを行うなど、事業者に対する調整役を担うことにより、効果的な支援が可能になると考える。

④学校教育での「物流」の取り組みの検討・実施

- ・ 就職予備軍である学生に物流を確実かつ適切に理解してもらうためには、学校教育のなかに「物流」に関する内容を取り組んでいくことが効果的と考えられる。

現在では小学校高学年の社会の授業で一部「物流」についての項目が設けられているようであるが、もう一步進んで、教科書等教材に内容を盛り込んでもらうことや、社会科見学等に物流の現場を取り上げてもらうことなどを期待したい。

業界団体としては、学校教育の関係各所に対して、学校の授業の中で「物流」について教える、あるいは体験できるよう、要望、調整等を進めていくことが望まれる。

④業界全体での安全・環境規制等の法令順守の徹底

- ・ 業界団体としては、安全管理、環境対策をしっかりとやっている事業者については賞揚し、疎かにしている事業者については改善するといった、業界の自主的努力を推進することが必要である。既存のシステムである貨物自動車運送適正化事業により法令遵守に関する自浄作用を發揮するとともに、安全性評価事業（Gマーク）のような荷主企業や一般社会の理解と信頼を得るための取り組みについても、更なるインセンティブ方策について検討することが望まれる。

⑤「Gマーク」の普及促進

- ・ 業界の安全性をPRするためには、安全性評価事業といった、業界の自主的努力により、安全性の確保に努めていることをPRすることが効果的であると考え。PR効果を上げるためには、現在、事業所全体で約1割に過ぎない安全性優良事業所の取得割合を高めること、事業者に対しては「Gマーク」の取得をより促進させることが必要である。また、荷主企業のみならず社会一般に向け「Gマーク」の認知度を高め、理解を深めるため、普及促進により一層力を入れる必要がある。
- ・ 「Gマーク」の普及促進は、事業者にとっては、安全性の向上等によって就職候補企業として学生にリストアップされる効果が期待できる。また社会的には「Gマーク」取得事業所の増加は、業界の安全性の向上に繋がり、「キケン」というイメージの払拭に寄与することが期待できる。

(3) 行政が行うことが望まれる主な対策

①トラック事業の重要性について、国民の理解を深めるための取り組み

- ・ 事業者、事業者団体の行うイメージアップ対策について、行政としても、業界見学、体験学習等の企画に関する講師派遣、学校教育現場における「物流」理解に向けた取組を実現するための学校教育機関への働きかけなど効果的な支援が考えられる。

②「Gマーク」の普及促進の支援

- ・ 安全性評価事業については、行政処分点数の累積期間の短縮、IT点呼の承認等安全性優良事業所に対するインセンティブ制度を設けて、普及促進に努めてきた。今後とも、全国貨物自動車運送事業適正化実施機関と連携して、荷主団体のほか、消費者等に対する幅広いPR活動の推進に努めていくことが望ましい。

③法令順守等に対する適切な監査・処分

- ・ 法令順守等が徹底されない事業者については、規定に基づき、適正に監査や処分を実施する。
- ・ ルールに従わない事業者に対して的確に処分を講じることにより、業界の秩序が維持されることとなり、管理の行き届いた業界であると国民に印象づけることができ、業界に対するイメージアップの一助となり得ると考える。

2. わかりやすいキャリアアップ（職責の向上）の提示

【視 点】

トラックドライバーは、経験を積んでもステップアップやキャリアアップのコースが確立されていない。他の業種に目を向けると、土木建築士や調理士は、技術、経験など能力次第で独立して自分の店を持ち、高収入を得られるというキャリアアップの例が多く見られる。トラックドライバーは、小型車から大型車、トレーラへという、運転を担当する車種の大型化というキャリアアップはあるものの、評価、収入の向上が目に見えて伴わないため、他業種から比べてわかりにくいものであると思われる。

今後、先に指摘した車両の大型化のキャリアアップのみならず、ドライバーから現場責任者、管理者としてのステップアッププラン等、わかりやすいキャリアアッププランを示すことが必要であろう。特に新卒者をはじめとする若年層にとっては、業界内でのキャリアアップのコースが用意されていることで、前向きな将来展望を描きやすくなる。

キャリアアップ・コースを設定するに当たっては、公平性・妥当性の判断基準として、事業者内での資格制度、業界あるいは公的な資格制度や表彰制度等の導入と活用も期待される。

【対応策】

(1) 各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

①社内でのキャリアアップの仕組みの検討・構築・明確化

- ・ 事業者としては、社内でのキャリアアップの仕組みを検討、構築し、従業員に対して明示することが必要であると考えられる。それにより、従業員は自らの将来像をイメージできるようになるとともに、モチベーションの向上も期待できる。
- ・ キャリアアップの基準を明確にし、評価の公平性・妥当性が担保された制度とするためには、経験年数や実績、資格取得などを点数化し、複数評価者による評価を行うなど客観的かつ的確に評価するキャリアアップ制度であることが望まれる。従業員の実績を評価するためには、例えばデジタコ等で収集した客観的なデータを活用することなども効果的と考えられる。
- ・ なお、中小事業者において、職制面でのキャリアアップが体制的に困難であるとするならば、各種の手当てや表彰制度のように、既に社内にある仕組みを再構築し、従業員の将来設計に関わる退職金や年金等も含めて、処遇の向上を制度化することでも一定の効果が期待できよう。

②資格制度を含めた社内でのキャリアアップと収入との連動の仕組みの検討・導入

- ・ キャリアアップ制度、資格制度は、一般的に、収入と連動しているものであるが、その仕組みを作り、運用するに当たっては、ドライバーの実績を評価する項目や基準をわかりやすく設定し、客観的に評価し、その結果、収入にどのように連動、反映されるのかを従業員に明示することに配慮すべきである。従業員のモチベーション向上

に、収入は最もわかりやすいものである。従って、公平で判りやすい仕組みの構築を工夫することが望まれる。

(2) トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

○キャリアアップの優良事例の取りまとめ、普及

- ・ 業界団体としては、各事業者で導入されているキャリアアップの優良事例をとりまとめ、広く業界内の事業者に普及させるような取り組みが望まれる。
- ・ 特に中小事業者が多くを占めるトラック運送業界では、「キャリアアップ」という新たな視点での取り組みに関する情報を共有化することが効果的である。

(3) トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

○ドライバーの職業資格制度や優良ドライバーの表彰制度充実の可能性の検討

- ・ 事業者が策定するキャリアアップ制度に対する支援策の一つとして、公平性・妥当性のある、キャリアアップを評価する基準を提供することが期待される。例えば、キャリアアップの基準の一つとして、資格を有すること、表彰を受けていることなどが考えられるが、既存のドライバーの職業資格制度や優良ドライバーの表彰制度を充実することができるかどうか、その可能性について検討することが期待される。
- ・ ドライバーの職業資格制度や優良ドライバーの表彰制度の充実により、キャリアアップ制度の基準に、公平性・妥当性を持った指標を追加することができる。新たな資格制度、表彰制度により、客観的に事業者から評価され、キャリアアップがなされるとなれば、結果として、トラックドライバーという職業選択のインセンティブにつながるものとする。

なお、資格、表彰を得たドライバーを経営的事情からキャリアアップさせず据え置くこと、事業者の恣意的な判断でキャリアアップがなされることとなれば、資格、表彰を得ようと努力するドライバーの負担だけが增大する。資格制度、表彰制度の充実という支援策の効果は、偏に事業者のキャリアアップ制度に対する運用姿勢如何にかかっている。

- ・ 今回の検討では、次ページのように、ドライバーの職業資格制度として「事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）」と、優良ドライバーの表彰制度として「Gマーク取得事業者の優良ドライバー表彰制度（案）」について検討した。

※なお、この検討内容については、次項の「表彰制度・ドライバーの働くインセンティブ」でも、トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策として重なるため、詳細については次項でとりまとめる。

3. 表彰制度・ドライバーの労働に対するインセンティブ

【視 点】

トラックドライバーとしての業績を表彰されたり、トラックドライバーとして新たな資格を得たりすることが、社会的に高い評価を受けることとなれば、そのような表彰、資格を目指そうとすることにより、既存のトラックドライバーは、自らの職業に従事する意欲が高まり、学生など未就職者は、トラックドライバーを自らの職業として選択する意欲を高めることとなる。

前項で取り上げた、ドライバーの「職業資格制度」や「優良ドライバー表彰制度」の拡充には、キャリアアップ制度の客観的指標となるばかりではなく、このように社会的評価を高める効果も想定される。

「職業資格制度」については、一般的な安全運転の知識、技術を認める自動車運転免許のほか、貨物自動車運送事業に必要な専門の資格がないと事業用貨物自動車のドライバーにはなれないなど、他車種のドライバー資格との差別化、専門性を与え、従来のトラックドライバーの資格要件を高度化し、社会的評価を高める必要がある。ここで考慮しなければならないことは、従来の資格要件を高度化するということは、同時にトラックドライバーに従事するための条件を厳しくしなければならないということである。職業資格制度の高度化が、ドライバー労働力確保へのインセンティブにどれだけ貢献するものか、相反して、労働力確保にどのような影響を来すこととなるのかといったことは、十分に検討されなければならない。また、既存トラックドライバーと新トラックドライバー資格者との様々な格差についても検討を要する事項であろう。

【対応策】

(1) 各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

○社内での表彰制度、無事故手当等報奨制度の導入・充実

- ・ 社内の表彰制度により表彰を受けることにより、被表彰者としては、社内における期待度、評価が分かり、今後の職務遂行、自己研鑽に対する意欲の向上が期待できる。
- ・ 労働力確保という観点から、永年勤続表彰や無事故手当、無事故表彰など既存の制度があれば、その見直しの検討、さらに、より効果的な新たな表彰制度の検討を行うことが期待される。基準に従業員にわかりやすく示すことが重要である。
- ・ 表彰制度を検討する際には、効果的かつ適正な運用という観点から、表彰によってどのようなメリット（報奨等）が付与されるのか、基準の明確さ、分かりやすさについても配慮すべきである。

(2) トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

○表彰制度、報奨制度等の優良事例の取りまとめ、普及

- ・ 業界団体としては、各事業者で導入されている表彰制度、報奨制度等の優良事例をとりまとめ、広く業界内の事業者に普及させるような取り組みが望まれる。

- ・ 特に中小事業者が多くを占めるトラック運送業界では、経営基盤、体制の充実した大規模事業者の優良事例のみならず、中小事業者が導入でき、かつ、効果の上がる優良事例をいろいろな事業形態毎に用意し、紹介できるように努めることが期待される。

(3) トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

○ドライバーの職業資格制度や優良ドライバーの表彰制度充実の可能性の検討

- ・ 【視点】において先述のとおり、「職業資格制度」については、従来の資格要件を高度化するということは、同時にトラックドライバーに従事するための条件を厳しくしなければならないということであり、職業資格制度の高度化がもたらす、ドライバー労働力確保に係るインセンティブへの貢献度と労働力確保への悪影響を十分に検討する必要がある。また、既存トラックドライバーと新トラックドライバー資格者との様々な格差についても検討する必要があると考える。影響の大きな検討課題でもあり、制度導入の是非について、さらに議論を重ねる必要があると考える。
- ・ 今回の検討では、次ページのように、ドライバーの職業資格制度として「事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）」と、優良ドライバーの表彰制度として「Gマーク取得事業者の優良ドライバー表彰制度（案）」について検討した。

※なお、この検討内容については、前項の「わかりやすいキャリアアップ（職責の向上）の提示」でも、トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策として重なる。詳細については、ここで以下にとりまとめる。

1) 事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）について

- ・ 今回検討したドライバーの職業資格制度としての「事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）」の概要は、下記の通りであった。

事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 概要 | ・道路交通法に、現行の第一種免許、第二種免許と異なる種別の免許（仮称：第三種免許）を創設する。 |
| 対象 | ・トラック運送事業に従事するドライバー全員 |
| 選定基準 | ・第一種免許取得後、一定の経験期間を経た者。（詳細は要検討） ・道交法、改善基準告示等第一種免許取得時よりも高度な内容に関する試験。 |
| 審査方法・審査体制 | ・警察（公安委員会）による試験制度。 |
| メリット | ・第三種免許が創設されることにより、事業用トラックドライバーのプロ意識の向上が図られ、社会的にも、事業用トラックドライバーがプロドライバーであると広く認知されることが期待される。 ・一般ドライバー免許の上位免許となることで模範的ドライバーとして見られるという自覚から、より一層、安全性に配慮した運転を目指すこととなるなど、ドライバーの資質向上に期待できる。 |
| デメリット・課題 | ・第三種免許の必要性や意義、安全性確保効果等の合理性をどのように整理するか。 ・事業用トラックドライバーになるためのハードルが高くなることから、新規に事業用トラックドライバーになろうとする者が減少することが危惧される。 ・現任の事業用トラックドライバーについても、第三種免許保有者と見なされるための新たな負担（一定の講習義務付け等）が課せられると想定。 |
| 参考例 | ・米国ではトラックドライバーは、CDL（Commercial Driver License：商用自動車運転免許証）の所持が義務づけられている。取得には薬物チェックも必要。 |

- ・ この事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）は、事業用トラックドライバーのプロ意識の向上と、事業用トラックドライバーがプロドライバーであると社会に広く認知されることを期待し、検討したもので、米国のトラックドライバーは所持が義務づけられているCDL（Commercial Driver License：商用自動車運転免許証）を参考例とした。
- ・ 検討段階においては、行政機関にオーソライズされた資格とすれば、資格所持者のステータスが高まるというメリットに着眼した意見があった。
- ・ 他方、事業用トラックドライバーになるためのハードルが高くなることから、新規に事業用トラックドライバーになろうとする者が減少することを危惧する意見もみられた。
- ・ この「事業用トラックを運転するドライバー専用免許（案）」は、道路交通法上の運転免許制度に位置付けようという案であるが、そもそも道路交通法の法目的である道路交通の安全と円滑を図り、道路交通に起因する障害の防止という観点から体系化されている運転免許制度に、労働力確保という観点から新たな免許制度を創設しようとした場合に、立法事実を合理的に説明することが可能であるかどうか、慎重な検討が必要になると考えられる。

- ・ 先に整理したように、メリット、デメリット双方があり、その必要性や意義については、本検討委員会においては、十分な意見の一致をみるには至らなかった。
- ・ 今後、新たな資格制度の必要性に関する要望が高まった際には、改めて有識者や関係者のもと、十分な議論や検討を行うべきものと考えられる。

2) Gマーク取得事業者の優良ドライバー表彰制度（案）について

- ・ 今回検討した優良ドライバーの表彰制度として「Gマーク取得事業者の優良ドライバー表彰制度（案）」の概要は、下記の通りであった。

Gマーク取得事業者の優良ドライバー表彰制度（案）

| 項目 | 内容 |
|-----------|--|
| 概要 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の基準を満たした事業所に所属するドライバーのうち、さらに一定の基準を満たしたドライバーを優良ドライバーとして認定（表彰）する。 |
| 対象 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全性優良事業所（Gマーク）に所属する選任運転者であること。 ・ 一定期間（期間は別途検討）無事故・無違反であること。 ・ 認定のデジタコやセーフティドライブレコーダー等を導入している事業所に所属する選任運転者であること。 |
| 選定基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全性優良事業所の中には新規認定事業所、初回更新事業所、複数回更新事業所があり、どの事業所を対象とするかについて要検討。 ・ 認定のデジタコやセーフティドライブレコーダー等による安全運転に関するデータが一定基準を満たしていること。（その基準は要検討） ・ 所属する選任運転者についても、安全性優良事業所での勤務年数を考慮すべきか否か要検討。 ・ 全日本トラック協会（会長）あるいは全国適正化事業実施機関による認定（表彰）。 |
| 審査方法・審査体制 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 年1回、所要の審査を経た上で、優良ドライバーとして認定（表彰）した上で、認定書（表彰状）を送付する。 ・ Gマークと連動した「優良ドライバー（Gドライバー）」等の呼称やマーク・ワッペン等の使用を認める。 |
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> ・ 優良ドライバーのモチベーションの向上が期待できる。 ・ Gマークとともに優良ドライバーによる対荷主への差別化とアピール力の向上により、荷主や社会からの認知度向上につながる。その結果として適正運賃収受にもつながることが期待される。 |
| デメリット・課題 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 国による認定制度、表彰制度が望ましいとの意見がある。 ・ 採用するデジタコやセーフティドライブレコーダーの基準、評価の基準等をメーカーや機種毎に統一する必要がある。 ・ 大型車以外のタコグラフの装着義務のない車両のドライバー、あるいは事業者は対象外となってしまうことが課題。 ・ 既存の全日本トラック協会会長表彰、陸上貨物運送事業労働災害防止協会等との相違点の整理。認定実施に伴う協会内の予算措置、体制整備。 ・ 被認定者に対する事業所内での待遇改善。 |
| 参考例 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方自治体による優れた技能者を認定する「マイスター制度」。生産・技術系の業種・職種が主な対象。 |

- この優良ドライバーの表彰制度（案）は、事業用トラックドライバーがプロ意識を再確認するとともに、プロドライバーの中でも、表面的には話題に上ることの少ない、安全面で秀でたプロドライバーを顕彰するために検討したものである。
- 検討段階においては、優良なドライバーの安全運行に関するモチベーションの向上が期待できることや、安全性優良事業所のドライバーが優良ドライバー表彰を受けることにより、より一層の事業所の差別化と安全性アピールの向上が図られ、荷主や社会からの評価が高まることにより、結果として適正運賃による契約が可能になることをメリットとする意見があった。
- 一方で、本表彰は国によりオーソライズされることで対外的な評価を得やすいので望ましいとの意見がある。しかし、表彰主体をどこが担うべきか、また、タコグラフの装着義務のない車両やデジタコやセーフティドライブレコーダーが装着されていないドライバーを対象から外すことについての是非、デジタコやセーフティドライブレコーダー評価の基準等の統一、既存の全日本トラック協会会長表彰、陸上貨物運送事業労働災害防止協会等との相違点の整理や、認定実施に伴うGマーク担当者側の予算措置や体制整備といった課題が残されている。
- 今後は、今回の検討内容をもとに、Gマーク担当者である全国適正化事業実施機関と連携をとり、改めて有識者や関係者のもと、十分な議論や検討を行うべきと考えられる。

4. 教育・研修の充実・徹底

【視 点】

労働力供給が不足する状況においては、まず現業業務に支障を来さないよう必要なドライバーを確保することが優先されるため、得てして即戦力を確保し、新人教育も短期促成が望まれる傾向になると考えられる。しかし、ドライバーの確保・定着のためには、代替えの利く、単なる労働力としてではなく、会社としてトラックドライバーがいかに重要な存在であると考えているか、社会が期待するトラックドライバーとは何であるか、トラックドライバーに対する社内外の価値観を十分に認識させた上で、職務上必要な知識、技能に関する教育や研修に十分な時間をかけることなど、会社としての姿勢を示すことが必要である。

一方で、中小事業者が大半を占めるこの業界では、従業員教育により一層の時間とコストをかけることは厳しい現状もみられる。本来教育は事業者の責任で実施すべきものであるが、それを業界団体等で支援することも必要と考えられる。特に中小事業者が自社単独で行うことが難しいような教育については、業界団体での集合教育や研修制度の提供を充実させることも望まれる。

更に、中型自動車運転免許の導入後、旧大型免許で運転できる車両（車両総重量8トン以上、最大積載量5トン以上）の教習が受けられる指定自動車教習所が減っている。教育の充実という観点から、中型・大型免許を安定的に取得できる体制の整備についても検討する必要があるだろう。

【対応策】

(1) 各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

①安全教育の徹底（事故の削減）

- ・ トラックドライバーの社会的価値観、社内における重要な位置づけについて、十分な教養を行うことが期待される。また、トラック事業の信頼確保のためには、コンプライアンス、運行安全と事故防止を最優先した内容の教育が行われることが期待される。

②内部研修の充実と外部研修の積極的な活用（事故の削減、品質の向上）

- ・ 安全教育には、自社内の内部研修の充実と、トラック協会等業界団体等の外部研修を積極的に活用することが望まれる。
- ・ 内部研修を充実させるためには、社内教育の担い手である管理者に対する指導者教育にも力を入れる必要がある。
- ・ 外部研修は、既にトラック協会等業界団体で実施されている研修を積極的に利用することに加え、トラックメーカー等が実施している研修に参加し、評価してもらうことの効果が大きい。

③ドライバー予備軍に対する教育・訓練の検討・充実

- ・トラックドライバーとして必要な運転免許が取得されていない者に対して、自動車教習所に入所させて体系的に運転者教育が受けられるようにする場合、教習期間中は教習を優先した職場環境、処遇に配慮することが期待される。

(2)トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

①トラック協会支援の教育訓練機関の充実・強化についての検討

- ・各都道府県トラック協会及び全日本トラック協会では、会員事業者に対して、これまでも安全をはじめとする多くの研修を提供している。今後、安全教育の徹底が求められる中、より実践的で効果的な訓練の実施が求められることとなるが、実地訓練を伴う教育訓練ができる機関は、現在、限られたものとなっている。個々の事業者で実施することが困難なこれらの教養を、トラック協会が支援し、充実・強化する意義は益々大きくなることが予想される。
- ・例えば、大型免許を取得していても実際にはほとんど運転経験がない人が訓練できるような機関や、その機能を満たす教育訓練機関は、全国でも極めて限られることから、中小事業者への教育支援の視点からも、その充実が求められる。

②ドライバー予備軍に対する教育・訓練の検討・充実

- ・新規ドライバー教育について、各事業者単位では困難な教養内容（実践的研修など）を、金銭面、機会提供といった点から支援することが期待されている。

例えば、都道府県協会や教育訓練機関において、新規ドライバーの養成コースやスキルアップのコース、運転だけではなく、車両構造や荷役作業、事故やクレーム等リスクへの対応等、幅広いスキルを教育するような研修の充実を検討することが望まれる。

- ・また、トラックドライバーとして必要な運転免許が取得されていない者に対しては、教習所に入所させて体系的に運転者教育が受けられるような環境作り、事業者団体としても支援することが期待される。

中型自動車免許制度の施行後、(社)全日本トラック協会調べによると、指定教習所の1,376ヶ所中、大型免許の教習ができる教習所は395ヶ所、中型免許の教習ができる教習所は834ヶ所となっている。奈良県や佐賀県では大型免許の教習所は県内に1ヶ所しかなく、大型免許を取得するために指定自動車教習所を活用する環境は厳しいものとなっている。将来的には、中型、大型免許を有する若年採用希望者の減少、従業員に免許を取得させるために、より遠い教習所まで通所させなければならない、あるいは、教習の予約が取りにくくなるといった時間的制約などのケースを予測し、対応策を検討することが必要なのではないかと。

(3)行政で行うことが望まれる主な対策

①トラック協会支援の教育訓練機関の充実・強化に対する支援策の検討

- ・ 各都道府県トラック協会及び全日本トラック協会の教育訓練機関は、座学等の集合教育ができる施設については、一定の整備がなされているが、運転技術等実地訓練を伴う教育訓練ができる機関は、全国でも極めて限られているのが現状である。今後、安全教育の徹底が求められる中、トラック協会支援のもと教育訓練機関を充実・強化することが望まれることから、それに対して行政側も適切な支援策を検討することが望まれる。

②ドライバー予備軍に対する教育・訓練の検討・充実

- ・ 大型免許などトラック運転に必要な運転免許についての教習が受けられる自動車教習所の減少に伴い、トラック協会と連携して、中型・大型免許の安定的な取得体制の整備など支援策について将来を見越して検討することが望まれる。

(4) トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

○ドライバーの確保育成に関する優良企業の認定制度の可能性の検討

- ・ ドライバー育成については、事業者によって積極性や取り組み内容に相当の差異がみられるのが現状である。
- ・ 安全管理が強化される傾向にある中で、今後、ドライバー教育の重要性のより一層の高まりが予測される。事業者のドライバー教育に対するインセンティブを高めるため、育成に積極的に取り組み効果を挙げている事業者を優良企業として認定し、ドライバーの確保育成をバックアップできるような制度の可能性について検討することが望まれる。

5. 多様な労働力の活用

【視 点】

労働力不足に対処するには、多様な労働力をいかに組み合わせて活用するかという視点から、労働力の効率的な活用を図ることも重要である。

トラック業界において、これまで取り込みが進んでいなかった、フリーター、高齢者、女性等の労働者をトラックドライバーとして採用することが可能であるかどうか、検討することが望まれる。

また、外国人労働力についても、現在の課題を克服しながら、将来の活用の道筋を引き続き検討すべきと思われる。

(1) 女性の活用

【視 点】

女性の社会進出の拡大により、これまでは女性の採用が考えられなかった業種においても、女性の活躍の場が提供されるようになってきた。トラック業界においても、現在、女性ドライバーの活躍が徐々に見られるようになっており、今後、女性にとっても魅力ある業種とするために、女性が働きやすい職場環境を整備することが必要である。

【対応策】

①各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

- ・ 男性中心の職場環境を改善し、女性が働きやすい職場環境を整備することが望まれる。(例、ユニフォーム、トイレ、休憩室等の改善、託児所の自社設置、外部の託児所等との提携・連携、託児所利用に対する補助の導入等の工夫)
- ・ 女性が安心して働ける処遇上の工夫をすることが望まれる。(例、休日のローテーション、育児休暇制度の導入による継続雇用、再雇用制度の確立・導入)
- ・ 環境整備を踏まえた上で、積極的な学校訪問(高校、専門学校)及びハローワークへの登録など求人活動を行うことが望まれる。
- ・ 女性の特性を理解した新人ドライバー教育が必要となる。

②トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

- ・ 事業者が行う職場環境の改善策に対する支援を行うことが期待される。(休憩室、託児所整備に関する費用補助等)
- ・ 女性が働きやすい職場環境整備の優良事例の取りまとめ、他の事業者への普及を行うことが期待される。

③トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

- ・ 女性や高齢者等多様な労働力を活用する際の、企業、従業員のそれぞれの立場での円滑な活用方法や留意点などをとりまとめたガイドラインの検討、作成やその支援
- ・ それぞれの労働力層にターゲットを絞った広告・PR、業界の求人活動等の支援

【具体的な取り組み事例にみる工夫や留意点】

< A社 >

- ・ 女性ドライバーの比率が増えることによって、育児休暇、産休、代替人員の調整などコストや配慮が増えるというデメリットもあるが、女性を採用することによって、雰囲気はやわらかくなり、明るくなり、また、優秀な女性職員に対抗して、男性が切磋琢磨するというメリットもある。
- ・ 女性職員に上位の役職を処遇することが必要になるのではないかと。体調面など女性にしか理解できない点などもあるので、女性の特性を理解し、頼りにされる人材も育てていかななくてはならない。
- ・ 配車係に女性を配置。ドライバー経験はなく事務職採用であるが、ドライバーの経験がないからできるということもある。

< B社 >

- ・ 人事の目玉として女性の幹部を備えてはよいかとの提案がきっかけで、女性の運行管理者を登用した。
- ・ 男性従業員から反発もなく、仕事をうまくこなしているため、従業員の定着率向上などの効果が出ている。
- ・ 食品を取り扱っているが、女性の導入でイメージも良くなり、今後も積極的に採用する方針である。

< C社 >

- ・ 当社が立地している地域では公共保育所が不足している。託児所が会社になく、労働意欲を持つ女性労働者の就職の足かせになっていた。そこで、優秀な人材を確保するための試みとして、新しい倉庫の事務棟に託児所を作った。
- ・ 現時点ではまだ手探り状態で効果ははっきりわからないが、求人募集では大きなインセンティブになり、同時に当社の宣伝効果も上がっている。新聞の折込み広告で通常の倍ほどのスペースを使い、託児内容を中心に求人広告を出したところ、問い合わせが多く寄せられた。

(2) フリーター層（団塊ジュニア・年長フリーター）の活用

【視 点】

「年長フリーター」と呼ばれる団塊ジュニアの35歳位までの世代については、一般に、大学卒業後の空白期間が企業から評価されないため、正規雇用へのハードルが高くなっている。経験、資格にとらわれなければ、年齢が比較的若いため、退職年齢まで長期間就労が期待できるメリットがあり、正社員として募集することとなるので、職業選択のインセンティブは高いと考えられる。

なお、企業側では、それまでの職歴や社会経験の少なさ、年齢等を十分踏まえた上で採用活動や採用後の教育等に工夫を要することが必要と考えられる。

なお、「ニート層」とは、就労年齢になっても無職を続ける人で、引きこもり型を含む。「年長フリーター」と同様の雇用者側としてのメリットを有する。

【対応策】

①各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

- ・ 新卒者より年齢層が高くても、基本的には通常の新人ドライバーと同様の教育、処遇が必要となる。
- ・ ハローワークや派遣会社、労働力育成・職業紹介機関等への登録や、従業員や関係者からの紹介などによって求人活動を行うことが望まれる。
- ・ 個人の考え方の理解を踏まえた教育の工夫を図ることが望まれる。

②トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

- ・ 新人ドライバーに対する教育・訓練の検討・充実（再掲）

③トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

- ・ 女性や高齢者等多様な労働力を活用する際の、企業、従業員のそれぞれの立場での円滑な活用方法や留意点などをとりまとめたガイドラインの検討、作成やその支援
- ・ それぞれの労働力層にターゲットを絞った広告・PR、業界の求人活動等の支援

【具体的な取り組み事例にみる工夫や留意点】

<D社>

- ・ 応募があればフリーターや未経験者でも積極的に受け入れ、自社の採用基準にあえば採用している。フリーターに限らず新入社員に対する教育には十分な時間をかけている。教育のスピードは労働者の状況によって工夫している。家庭持ちの方などは、なるべく早急に行ってあげる。元フリーターだった方などは、精神的に追

い詰めるとやめてしまうということもあるので、比較的ゆっくりとしたペースで行う。

(3) 若年層の活用

【視 点】

今後の少子化傾向の中では、出身地あるいは地元での就職が増える傾向にあり、多少給料が安くても地元で就職するというケースが多くなっていくものと予想する。その点を踏まえて、新卒者のみならず、20歳台前半を広く対象と捉え、地元志向の若年層に対する、より積極的な労働力確保対策が望まれる。

【対応策】

①各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

- ・若年層の採用に向けた積極的な学校訪問（高校、専門学校）及びハローワーク等への登録など求人活動を行うことが望まれる。
- ・若年層及び個人の考え方の理解を踏まえた教育の工夫を図ることが望まれる。

②トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

- ・過去の採用状況（出身校）及び現在のトラック事業者の採用活動を踏まえた、業界としての計画的な学校訪問の検討（高校・専門学校）を行うことが望まれる。
- ・業界見学、体験学習等の企画・調整（再掲）を行うとともに、学校教育での「物流」の取り組みの検討・実施（再掲）が望まれる。

③トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

- ・女性や高齢者等多様な労働力を活用する際の、企業、従業員のそれぞれの立場での円滑な活用方法や留意点などをとりまとめたガイドラインの検討、作成やその支援
- ・それぞれの労働力層にターゲットを絞った広告・PR、業界の求人活動等の支援

【具体的な取り組み事例にみる工夫や留意点】

< A社 >

- ・結婚を機にドライバーをやめる人が増えている。結婚後、妻やその家族などに反対されることが多いようだ。反対の理由は、安全性、イメージ両面でマイナス評価されるからと思われる。
- ・今の若い人は、お金だけではなく、休日を重視しているようで、仕事と私生活のバランスをはかっている。がむしゃらに働く人は少なく、私的な部分を重視している。

<B社>

- ・若い人がドライバー職に定着しないのは、長い拘束時間がネックになっている。
- ・長い時間に拘束されることが嫌われるうえ、同じ仕事で飽きやすい面もある。当社では狭い仕事内容の中でも定期的に業務内容を変え、彼らの興味を引き付けるように工夫している。

(4) 高齢者層の活用

【視 点】

団塊の世代が65歳を超える時期、すなわち2007年問題の5年後の2012年以降、労働市場から多くの労働力がいなくなってしまう。トラック事業者は自社の年齢構成を踏まえて、採用計画を立て、対応しておく必要があるが、一方、早期退職などを理由に余力を残して65歳以下で退職した労働力を確保する機会でもある。就労年限も若年者と比べ限られたものとならざるを得ないが、豊富な社会的経験、人脈が、有形無形に企業内に行かされるメリットが期待される。そのためには、個人の経験、能力を踏まえた、適材適所の活用が必要となる。

【対応策】

①各トラック事業者が行うことが望まれる主な対策

- ・定年退職者の再雇用制度（65歳まで）を更に充実させ、フレキシブルな就労形態を検討・導入する。
- ・高齢者層が適性を発揮できるような職種の設定（長距離ドライバーから地場ドライバーへ、荷役作業等負荷の少ない作業職への転換等）を行うことが必要である。
- ・個人の作業能力に応じた省力化や機械化等に対する工夫を行う必要がある。
- ・ハローワーク等への登録など求人活動を行うことが望まれる（再掲）。

②トラック事業者団体が行うことが望まれる主な対策

- ・高齢者雇用の優良事例の取りまとめ、普及を行うことが望ましい。
- ・作業の省力化や機械化等に対する支援を行うことが望ましい。

③トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

- ・女性や高齢者等多様な労働力を活用する際の、企業、従業員のそれぞれの立場での円滑な活用方法や留意点などをとりまとめたガイドラインの検討、作成やその支援
- ・それぞれの労働力層にターゲットを絞った広告・PR、業界の求人活動等の支援

【具体的な取り組み事例にみる工夫や留意点】

< A社 >

- ・再雇用制度を採っている。ただし、長距離ドライバーの場合は、地場や倉庫や教育などという分野に移ってもらっている。また、緊急時などにも活用している。

(5) 外国人労働力の活用

【視 点】

外国国籍者は就労可能な職種が限定されているため、現状では不可能であり、職域拡大については、他の業種も含め、包括的に政府レベルでの検討が必要であると考えられる。

【対応策】

○トラック事業者団体及び行政で行うことが望まれる主な対策

- ・外国人労働力の活用に向けた課題の検討（現行の入国管理制度や教育・研修、労務管理上の課題など）を行うことが望ましい。

6. ドライバーの質を低下させない方策の検討

【視 点】

少子高齢化によりドライバー不足が深刻化する場合、従前と比較して能力の低いドライバーを採用せざるを得なくなる状況が懸念される。

しかし、トラックドライバーというマンパワーにより支えられている業界であり、ドライバーの能力、実績が、業界の評価に直結するだけに、例えドライバー不足の状況であっても、業界の発展を考えた場合、ドライバーの採用水準を落とさない努力と信念が必要であると考え。ドライバー採用に対する、妥協のない対応が必要ではないか。

【対応策】

- ・事業者としては、採用水準を落とさないことを前提として、できる限り、間口の広い募集をかけ、応募数を増やし、その中から採用する努力を行うことが望ましい。
- ・すでに多くの現場（事業者）では、採用時に免許の確認や事故惹起者の確認、実務上でのアルコールチェック等にも力を入れるようになっており、業界団体としては、その対応の定着化、と更なる普及に努めることが望まれる。
- ・飲酒運転常習者など悪質なドライバーの排除については、従前のおり、各事業者における点呼の徹底、警察からの通報に基づき、厳正に行われる必要がある。

第4章 優良な労働力確保に向けて先進的な取り組みの整理

トラック運送事業者等へのヒアリング調査等を通じ、優良トラックドライバーの育成・確保のための効果的な事例を「ベストプラクティクス」の視点で整理する。

事例1) 高校新卒者をターゲットとした採用に積極的な事業者（山形県）

(1) 事業者の概要

- ①従業員 280 名、うちドライバーは大型 152 名、普通 47 名。長距離（300 km以上）は主に青果物や農協関連の輸送業務で、10～15 台／日を配車している。
- ②女性ドライバーは現在 4 名在籍。このうち 3 名は大卒、短大卒である。
- ③石油ローリーおよびセメントローリーは季節繁閑があるため、その調整のため、若干名の季節ドライバーを雇用している。

(2) 従業員の年齢構成と労働力の不足感

- ①従業員の平均年齢は 44.2 才で、一時 46 才だった頃に比べると少し若くなってきている。
- ②高卒者の応募者数は、4～5 年前の製造業の水河期にはトラック業界にも応募は多かったが、近年は減っている。
- ③現在当社では労働力不足まではいっていないが、今後の危機感はある。
- ④当面のドライバー不足分は傭車で対応せざるをえないと考えるが、今後は派遣ドライバーの利用も考えざるをえないかとも考えている。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①従業員の年齢層にギャップができていないことと、昭和後期から平成初頭の労働力不足の時代の採用者は、人数が多かったことなどにより必ずしも十分な教育ができなかったことがあり、今となって人材教育の難しさを感じている。
- ②中途採用を前提としているが、年齢層にギャップが生じてしまうことを勘案し、平成 8 年から高校の新卒者を毎年 5 名程度定期的に採用している。
- ③当社は定着率が高い（年間の出入りは 30 名程度）とみている。その理由は、先輩が後輩の面倒をよく見るという体質が根付いており、良好な人間関係が形成されていることが大きいとみている。

(4) 人材確保や若年者雇用に対する取り組みの経緯、内容、効果・今後の取り組み意向

1) 労働条件（賃金、労働時間）の工夫

①賃金については、当社は基本給のベースを高くしており決して同業他社よりも低いとは思わない。

2) 福利厚生への工夫

①福利厚生では、永年勤続表彰制度として、5年目から5年刻みで表彰し、20年勤続、25年勤続では、それぞれ家族分を含めた旅行費用等を与えている。

3) イメージアップへの工夫

①魅力ある仕事にするためには、家族が安心して送り出せる体制を作ることが重要ではないか。ドライバーの家族の心配は、ドライバーが家に戻らないこと、事故の危険性があること。そのためには、ドライバーが家族と連絡が取れる体制の確保、事故の未然防止対策が非常に重要である。

②将来的には、ドライバーの所在が確認できるGPS機能等を利用した携帯電話の導入を考えている。

4) 教育・研修・表彰制度・インセンティブの付与等の工夫

①高卒者は4月に入社後、3ヶ月間は研修期間としており、業務に適応できるかどうかを判断する期間としているが、これまでに高卒者で中途退社したものはほとんどいない。

②中途採用者に対しては、本社で会社概要や安全、営業車による実践指導等の研修を1週間行う。

③会社として、“挨拶”を重視している。特に高卒者の離職防止上、大切なことであると考えている。他の企業でも重視していると思うが、その徹底は容易ではない。挨拶重視の思想は、「社内ですでできない挨拶は社外でもできない」というところにある。

5) 募集・採用方法の工夫

①平成8年から高校の新卒者を毎年5名程度定期的に採用している。

(平成15年3月には15名応募で5名採用、16年3月は10名応募で5名採用、17年3月は採用見送り、18年3月は6名応募で4名採用、19年3月には4名応募で3名内定)

②高卒者については、地元の雇用対策協議会が行う事業に高校の就職担当者も参画しているので、その場において情報交換している。また、継続的な高卒者の雇用を確保するため、ハローワークに高卒者の求人票を出している。求人票は提出の順番に「1番」からの番号がつけられるので、採用に対する会社の意欲を示すために、できるだけ早い番号を取るようになっている。

(別紙の高卒用求人票を参照)

- ③この高卒用求人票は、インターネットでも公表されており、学校によっては生徒に配布される。なお、平成12年までは山形県内の高校を2～3日かけて訪問していたが、現在は高卒者の採用先が少ないことから、逆に先生が会社を訪問している状況である。
- ④当社では高卒者の事務系の採用はしていない。本年度は、女性高卒者からドライバーとしての応募があり、高校まで柔道をやってきた経緯や家族の了解も踏まえ採用した。
- ⑤高卒者は本人が運送事業への就職を希望しても、家族が、交通事故の危険性の高い仕事はさせたくない等の理由から反対する場合も少なくない。高校の進路面接によって希望者が減ることもある。
- ⑥中途採用については、ハローワークに常時2名応募を出しており、年間2～6名の応募がある。本年度前半は応募による面接者があったが、後半になり応募がなくなってきている。これは毎年の傾向であるが、今年度は特に顕著である。

6) 女性・高齢者の活用の工夫

- ①現在60歳が定年であるが、本人の希望により63歳までは継続雇用している。
- ②今後は女性を積極的に活用したい。女性ができる仕事はまだ沢山あると考えている。同業他社では配車係に女性を起用しているところもある。
- ③今年度入社の高卒の女性ドライバーは、当社のトラックのデザインをみたことや、既に女性ドライバーが在籍していること等を知って応募した。

(5) その他

- ①一般的な退職の理由は、1) 賃金の高いところへ転職、2) 人間関係、3) 引き抜き等であると考え。賃金については、当社は基本給のベースを高くしており決して同業他社よりも低いとは思わないが、例えば運行手当てだけを見て、手当の高い会社に転職するケース等がある。

事例 2) 飲酒運転防止装置を装着し事故防止に積極的な事業者 (秋田県)

(1) 事業者の概要

- ①従業員 130 名、保有車両台数 103 台。
- ②現在、長距離：地場は 6 : 4 であり、長距離の比率は低下している。長距離のうち 3 割を占めていた関西方面の輸送をフェリーや鉄道利用に転換し、比率を 1 割まで低下させた。

(2) 従業員の年齢構成と労働力の不足感

- ①秋田県では、バブル時代には労働力不足であったものの、近年は景気が低迷しているため、全産業を含めて有効求人倍率は低く、労働力不足感は極めて乏しい。
- ②当社としても、ドライバーの退職が極めて少なく、トレーラ以外のドライバーの募集はこの 7～8 年行っていない。なお、口コミや知人からの紹介などでの応募はある。
- ③当社の関連会社では、正社員であれば応募があるが、バイトは募集しても集まらない状況である。
- ③今後の少子高齢化時代を勘案すると、今から労働者不足対策が重要と認識はしているが、日々の業務に追われ、具体的な対応ができないのが現状である。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①以前は年間 60 人前後のドライバーの出入りがあったが、近年は当社をやめても他に仕事がないことが大きな理由となり、やめる人は極めて少ない。
- ②口コミや紹介による当社への希望者 (予備軍) は相当数いる。それは会社がコンプライアンスを重視していること、安全に力を入れていること、経営が安定していることが主な理由と思われる。

(4) 人材確保や若年者雇用に対する取り組みの経緯、内容、効果・今後の取り組み意向

1) 労働条件 (賃金、労働時間) の工夫

- ①当社は売上高を元にした歩合制は一切行わず、日給の積み上げを月給として支給している。歩合制でないことから、同業他社に比べ収入が安定している。
- ②なお、ドライバーの評価については、燃費や車両の整備状況、安全性、服装や態度等多くの項目からなるわかりやすい評価制度を設け、各項目を 5 段階評価し順位を決め、給与やボーナスに反映している。わかりやすい評価制度により、正当・公平に評価していると従業員が感じることで、会社に対する信頼性に繋がるものと考えている。
- ②改善基準告示の遵守はかなり難しく、監督署のチェック・指導も厳しい。連続運転や休息期間等で 1 分 1 秒を問題視するのではなく、弾力的な運用ができないものか。

2) 実作業の工夫

- ①長距離輸送を減らすことにより、長時間労働の防止、事故の危険性の低減、環境対策につながるものと考えている。
- ②安全対策として、飲酒運転防止装置を開発し、自社で順次導入している。この飲酒運転防止装置は、アルコールが検知されるとエンジンが始動しないものとなっている。
- ③運転開始時、中間時など定期的にチェックし、その測定記録をパソコンに取り込み管理する。
- ④この装置は、これまで日本国内にないものであったため、当社の関連会社において海外の既存システムを日本用にアレンジして実用化した。代理店を募り市販の準備も進めている。既に関東のある県ト協では、導入に対する補助も検討しているとのことである。

3) イメージアップへの工夫

- ①業界の地位が向上しない限り、人は集まらないと思う。しかし、トラックドライバーは、特に地方では賃金を含め労働条件は決して悪いわけではなく、綿密に管理をされることを好まない者はドライバーを希望していることも確かである。
- ②今後、トラック運送業の安定経営のためには、行政が最低運賃を取り決める必要があるのではないか。

4) 教育・研修・表彰制度・インセンティブの付与等の工夫

- ①“ドライバー”イコール“運転師”と評され、誇りをもてる業種となるように、無事故・無違反等の優秀なドライバーにはインセンティブを与えるべきではないか。
- ②事故の有無については、SDカードが業務内外の区分なく評価する制度であることから、それに基づき、社内でも業務内はもとより業務外を含めて無事故を評価している。
- ③「無事故」の従業員は、ドライバー以外の事務職やリフトマンまで全て表彰対象としている。

5) 女性・高齢者の活用の工夫

- ①今後は、女性の活用が必要と考えている。女性の慎重さは事故防止につながるものと考えている。ただし、地場の仕事は少なからず荷役作業が発生するので、女性を担当させると先方が荷役を手伝わざるを得なくなりクレームが付くこと、また、セクハラが生じることなど問題があり、活用に伴う課題の解決は必ずしも容易ではない。
- ②労働力不足が本格化し、切羽詰れば、女性の採用・活用を本格的に検討する必要があるだろう。
- ③その際、育児休暇制度を導入するなど計画的な体制整備が必要となる。

事例3) 新卒者の採用に「自社の施設見学」を積極的に行っている事業者 (東京都)

(1) 事業者の概要

- ①当社は一般貨物自動車運送及びその取扱事業、国際航空貨物取扱業、保管、荷役、商品管理、流通加工、引越などの構内作業を行っている。
- ②営業所合計 7 ヶ所、営業範囲は主に関東甲信越圏、近畿圏阪神圏の域内、それ以外の地域や長距離輸送は他社との提携で行っている。
- ③従業員数は、140 名（乗務員 70 名）。
- ④保有車両数は、約 70 台。

(2) 従業員の年齢構成と労働力の不足感

- ①会社の事業拡大で雑誌、求人誌等で従業員募集をかけているが、景気回復で都市部の人手不足を感じている。現在は、主として社員の紹介を通じての採用を行っているが、不足分については人材派遣業から調達する場合もある。
- ②新卒者の定期採用も考えているが、教育が追い付かないので外部に頼らざるを得ない状態である。例えば、当社海外事業部の場合、人材教育は外部会社に委託する方法を採っている。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①労働力不足は現場管理者と現場従業員の両方にある。現場管理者不足により、現場管理が行き届かなくなり、サービスレベルの低下および現場の混乱を招く恐れがある。
- ②一方、現場従業員の場合、3 K 業種に当たる運送業は若年層から敬遠され、労働力の高齢化が進み、同時に、良質な人材が集まり難くなっている。
- ②この業界の定着率が低いことも問題である。

(4) 人材確保や若年者雇用に対する取り組みの経緯、内容、効果・今後の取り組み意向

1) 労働条件（賃金、労働時間）の工夫

- ①運輸安全マネジメントの考え方をもとに、3 P L 業務にシフトしたい。
- ②構内作業をパート制にし、誰でもできるようにわかりやすいシステムをつくり、仕事の流れが見えるように工夫する。

2) 実作業の工夫

- ①単純な輸送業務は利益が少ない。現在構内作業や輸送業務の付帯作業などを合わせた 3 P L を目指すことで業務の付加価値を高めようとしている。
- ②効率的な混載で利益率を高めるようにしており、作業部分の割合を高め、ドライバー

の生産性を高める。

- ③社内コンクールで安全運転の意識を高め、家族にも参加させる仕組みを作り上げた。
- ④取り組みをマンネリ化せず、いろいろな方法を変えて社員に興味を持たせている。
- ⑤社員同士の自発的な現場の作業改善、サービス向上に関連する取り組みを奨励する。

3) イメージアップへの工夫

- ①ドライバー、構内作業員に対して、現場レベルでの荷役作業の省力化・安全への取り組み姿勢を見せる。良いアイデアや努力に対し、従業員に現金ではなく、図書券による奨励を行う。
- ②自発的な現場改善運動を奨励する。

4) 教育・研修・表彰制度・インセンティブの付与等の工夫

- ①危険予知訓練（KYT）を実施し、優秀・優良・良の三段階に分けて表彰している。また、訓練の際に、ドライバーには、きちんと所感を書かせるようにしている。
- ②業務上関連する法律、例えば道路交通法については、事故事例を通じてドライバーに教えており、これが事故時の対応にも役立っている。
- ③管理のデジタル化を図り、ドライブレコーダーやデジタルタコグラフを全社に導入し、ドライブレコーダーを活用した事故時の対応やデジタルタコグラフによる管理の効率化を図っている。また、経済効果と省エネの両方から教育を徹底し、優秀者を奨励している。
- ④ドライバーは、自らが評価されることでロイヤリティが高まり、定着率の向上に繋がる。

5) 募集・採用方法の工夫（自社の施設見学など）

- ①異業種からの人材導入を図っている。実績面でも彼らは柔軟に顧客のニーズに対応できている。
- ②若年層の就職はイメージで考える部分が多い。一方、物流事業者へのイメージは一般的に良くない。当社で実際使用しているきれいな倉庫を展示室代わりにして就職希望者に見せている。これで実際の仕事が決して汚いものではないと理解して、就職した従業員もいる。このように良いイメージを地道に作り上げるように努力している。

6) 女性・高齢者の活用の工夫

- ①経験豊富な高齢者を戦力として導入しているが、そのため、労務管理は多様な対応が必要となる。
- ②構内作業において、パートの女性を多く採用している。女性の手際良さが十分発揮できている。なお、荷役作業が軽減できれば、女性ドライバーの大量導入も考えら

れる。

- ③女性を導入する際には、セクハラ防止と福利厚生施設の整備をクリアすることが重要である。

(5) その他

- ①人口減少で現場作業に外国人の導入も一つの選択肢となろうが、現在の法規制では難しい。将来法改正で導入可能になっても、今の現場では外国人の構内作業に無理がある。そのためにも作業をより単純化しなければならない。
- ②ドライバー自身は、日々業務の中でサービス向上と安全運転に努力している。それについて、社内のみならず公的な制度等で評価してもらいたい。業界のイメージアップにも繋がるのではないか。

事例4) 福利厚生や保険等労働条件の向上に積極的な事業者(宮崎県)

(1) 事業者の概要

- ①当社は、ダンプによる採石をメインとした建設資材運搬、重機などの建設機器の輸送が主な業務である。主に、ダンプによる採石運搬は、採石を扱っている親会社からの仕事であり、重機の運搬などは関連会社以外から請け負っている。
- ②保有車両の3分の2がダンプカーで、朝出発し、夕方戻って来るという業務。残りの3分の1が重機運搬の平ボディーで、顧客のニーズによっては北海道や栃木などの県外にも行く。
- ③従業員数は合計79名(日帰りドライバー69名、作業員4名、他は事務職)。
- ④営業用ダンプは公共事業の多いシーズン(12, 1, 2月)は不足する。

(2) 従業員の年齢構成と労働力の不足感

- ①業界全体では募集は減っているといえる。
- ②2年前に比べて人の集まりが悪い。特に若い人が少ない。
- ③応募者の傾向としては、前職でオペレーターやドライバーをしていた者が多く、新規にドライバーになりたいという者は相対的に少ない。
- ④当社では新卒者の募集はしていない。
- ⑤途中で辞める人材は年に1人か2人。
- ⑥公共事業の減少に伴い、前回の調査の頃に比べれば辞める人材も増えているが、今が底ではないかと考える。
- ⑦常にトラックの台数+2名の募集を行っている。それでも100%稼働は難しい。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①当社では、60歳以降の再雇用制をとっているため、高齢化が進んでいる。
- ②重機の運搬などは覚えなければならないことも多いので、職種によっては若い人を待って採用している。
- ③重機の運搬は朝早くて、夜遅い勤務形態なので若い人に向いていない。
- ④パートやアルバイトは、季節要員として採用している。また、昼間車を休ませずに稼働させたいので、パートなどを採用しているが、誰でも良いというわけではなく、OBを採用できれば良い。

(4) 人材確保や若年者雇用に対する取り組みの経緯、内容、効果・今後の取り組み意向

1) 労働条件(賃金、労働時間)の工夫

- ①地場の環境の中では、当社は居心地の良い環境ではないか。保険や、福利厚生などが

- よく、昇進などもあるので、若い人のモチベーション向上にも繋がっている。
- ②ダンプの運転手を事務職や親会社の営業職に異動、昇進させたりしている。例えば、親会社に応募に来てても欠員がない場合はドライバーをしばらくやってもらい、空きが出たら親会社に移籍させるという場合もあるし、逆に親会社に欠員ができた場合に、当社から人員を1人移籍させ、当社の方で募集をするというような場合もある。
 - ③時間外手当などは全て支給している。
 - ④当社は、収支をオープンにして、従業員に利益還元するという方針なので、利益が増えれば多く還元し、減れば還元は少なくなる。現状では、同業他社に比べれば条件は良いが、状況は厳しくなっているので、以前に比べて従業員に還元できる部分は減ってきている。給与は変わらないが、賞与が変わってくる。
 - ⑤組合はないが、賞与の時は従業員代表を集めて説明し、それぞれ職場に戻って他の従業員に説明をしてもらっている。
 - ⑥時間外労働は月間100時間には至っていない。4月～10月は完全週休2日、11月から3月までは週休1日で、年末年始などには別途休日を与えている。

2) 実作業の工夫

- ①トラックの色を黄色にしているが、地域内ですぐ目立ち、黄色なら当社だとすぐに分かる。各車に番号を振っており、外から見てすぐに何号車かも分かるようになってるので、外で問題があったら、即どの車か特定できる。

3) 福利厚生への工夫

- ①10年以上前から保養所として、霧島にリゾートマンションを2部屋借りている。ドライバーたちも喜んでいるようで、ドライバーの利用が多い。
- ②試用期間でも保険適用している。
- ③短期日帰りドッグを受けさせており、その結果を見て保健婦の巡回指導を全員に受けさせている。

4) イメージアップへの工夫

- ①黄色のトラックは絵本にも出たことがあり、イメージアップにも繋がっており、黄色いダンプに乗りたいたって1年間空きを待った人もいた。
- ②女性ドライバーにはピンクの制服を貸与している。
- ③その他、会社のイメージアップや社会貢献として、1月5日の初出式の時には、採血車2台に来てもらい、関連会社も含め全員献血を行いつている。

5) 教育・研修・表彰制度・インセンティブの付与等の工夫

- ①勤続5年ごとの(5年、10年、15年、・・・)表彰と、無事故表彰をしている。例えば勤続30年の場合は、夫婦で小遣い付きの北海道旅行が贈呈されるため、従業員

も楽しみに頑張ってくれている。こうした表彰はもらえる確率が高いので、これを励みにして事故防止に努めてもらい、その結果、事故が減少すれば良いし、勤続表彰については家族に感謝してもらいたいとの思いがある。

- ②就業の規則はしっかりしているし、月給+報奨金というようにインセンティブがある。
- ③また、毎年人事考課も行っており、昇進もある。人事効果は職の資格性などを利用している。
- ④月給制により、モチベーションが減少するという側面もあり、現在、生産性を見直すようとしている。しかし、労働強化ではなく、収益性向上のための見直しをするつもりでいる。
- ⑤これまで、人身事故などがあったこともあるが、そういう問題を起こさない企業にすべきだとの方針を固めたという歴史がある。
- ⑥事故を起こさないなどの意識付け、教育は、社内の先輩従業員が元々そういう意識でいるので、新入社員もすぐに受け入れられるような環境になっている。
- ⑦当社では ABC の法則といって、A(当たり前のことを)、B (馬鹿にしないで)、C (ちゃんとする) こと、つまり「基本に忠実に」ということを大切にしている。
- ⑧6月第4日曜日に毎年他の工場などと安全大会を行っている。持ち回りで、毎年1社が実演している。こういったことを緩めると全て緩んでしまう。
- ⑨安全靴や安全ベルトは全て着用させているが、全て補助金を出している。安全に対してはお金を惜しまない。「事故を起こして使う金は先に使え」というのが方針。
- ⑩2年前に事故が増えた(年間2件あれば多い方)時は集会の回数を増やした。本人を呼び出してビデオを見せ、反省文などを書かせるなど2日間かけて指導を行った。その結果、落ち着いた。
- ⑪事務職には運行管理者資格をできるだけとらせるようにしている。会社で補助し、運行管理の仕事がすれば手当でも出るようにしている。「優秀なドライバーにも資格を・・・」などと言う話もあるが、それが公的に認められた場合に、どのように収入に結びつくのかという問題があるだろう。ゴールド免許と同じようなインセンティブをつけ、給与も含めた処遇に結びつけるのは難しいだろう。
- ⑫また、当社では班長制度というものがあり、班長になると手当をつけている。

6) 募集・採用方法の工夫

- ①募集方法は、半分がハローワークで、半分が社員の紹介である。欠員が出たら教えてくれないかなどと言われることがある。
- ②前職が同業他社であったかどうかなどの経歴は聞かず、人がよければ採用している。ただし、引き抜きなどはしたくないので、同業他社を辞めて当社に入ることは避けたいと言っている。

7) 女性・高齢者の活用の工夫

- ①以前は普通免許を持っている女性を採用して大型免許を取得させたが、今は大型免許を持っている女性が募集に来る。
- ②10t以上になると適性のある女性の人材は少ない。しかし、10tを運転したいと言う女性が多い。
- ③当社では男女間、4トン車-10トン車間で給与体系は区分けしていない。
- ④今のダンプは、女性でも簡単に扱えるようになったが、女性は来てほしくないという発注元もある。
- ⑤当社としては「女性だから・・・」と言うような考えはない。応募があり、適性があれば採用する。
- ⑥応募してくる女性は、独身よりも子育ての一段落した人材が多い。
- ⑦現段階では10トン車の乗務経験のある女性はいないので、グループ会社の輸送で4トン車の乗務をさせて、転籍させるという形を取っている。
- ⑧身体障害者の採用が義務付けられているので、現在、事務職として1名採用しており、今後も義務はクリアしていきたいと考えている。ただし、障害の度合いによってはドライバーとして採用するのは難しい。

(5) その他

- ①デジタコの導入は今後の検討課題である。

事例5) 女性の再雇用制度を導入し女性の活用に積極的な事業者(静岡県)

(1) 事業者の概要

- ①主要事業が大手機械メーカーの仕事。6割が製造部品の地場輸送で、4割が長距離輸送。長距離は、毎日、成田、明石、岡山まで行っている。宵積みして、翌日おろし、翌日の夕方までには戻ってきている。
- ②長距離の業務は40名程度だが、長距離専門ではなく、地場と合わせている。
- ③現在は、地場輸送のニーズが高く、地場をメインにしていく方針。長距離を強化したり、全国展開する予定はない。
- ④倉庫業務も一部行っている。

(2) 従業員の年齢構成と労働力不足感

- ①人手不足の状況である。
- ②若い人は、時間的な拘束が長いので好まないようだ。時間が決まっている工場の方が好まれているようだ
- ③他の産業では、昨年より求人が増えている様子である。特に、県西の経済状況がいいので、そこに人が流れているようである。
- ④また、ここ2~3年女性ドライバーの応募が減った。男性ドライバーは若干ある。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①新卒(高卒)・中途の採用をしているが、新卒の採用が減っている。
- ②結婚を機にドライバーをやめる人が増えている。結婚後、妻やその家族などに反対されることが多いようだ。反対される理由は、安全性、イメージ面でのマイナスによるものと思われる。
- ③今の若い人は、お金だけではなく、休日を重視しているようで、仕事と私生活のバランスを図っている。がむしゃらに働く人は少なく、私的な部分を重視している。

(4) 労働条件の工夫

- ①長距離でも2日間は休日を取らせている。

(5) イメージアップへの工夫

- ①以前は、イメージは悪いが給料が良かったが、今は、イメージは悪いままで給料はそれほどでもない。イメージを上げられるといいが、実際には、悪いイメージが理由で、結婚を機にドライバーを辞める人などもある。

(6) 募集・採用方法の工夫

- ①新卒の採用に関しては、昔から付き合いのある複数の高校で紹介を受けている。そのきっかけは、企業の求人がない頃に、女性ドライバーの採用がないかと問い合わせがあったことからで、その当時から付き合いを続けている。
- ②広告には、男性と女性の絵などを載せるようにしているが、逆に差別になるのではという思いから、「女性歓迎」とは謳っていない。
- ③女性の採用時に、育児休暇制度などの説明はしているが、それが特に効果があったかどうかは分からない。どのようなことをアピールしていくかは今後の課題。
- ④現在のところ、G マークやグリーン認証、ISO などを取得していることを示し、きちんとした会社であると感じてもらえればよいと思っている。

(7) 女性の活用の工夫

- ①昭和 62 年頃、前社長・現会長が中国視察に行った際に、女性も平等に働いている様子を見て、日本でも女性がドライバーの業務をできるだろうと判断して、女性の採用を積極的に開始した。トラックの機能が改善されたこと、得意先の荷物もパレット化されていたことなども女性の採用を可能にした。
- ②8 時～17 時までの勤務時間帯で、荷役がリフトを使って行える業務範囲において、女性の活用を図るべく採用を行った。ただし、この業務は、わざわざ女性のために作った業務ではなく、既存の業務に、女性を当てたということである。その結果、荷主の反応はとてもよかった。
- ③ただし、この女性の採用に当たっては、社長が事前に荷主に対して説明を行い、理解を得たという経緯がある。
- ④女性ドライバーへの教育においては、プロ意識を高め、責任感を持たせるために、対外研修へ積極的に参加させたり、小集団活動のリーダーに抜擢するなどしている。
- ⑤仕事そのものは男女同じで、希望があれば、長距離もできる。
- ⑥女性採用後は、男性だけの時には考えられなかった問題やもめごとも生じた。
- ⑦ただし、女性の方が男性に比べて定着率が高い。
- ⑧育児休暇や再雇用制をとって優遇措置をとっている。せっかくのスキルを活用したいので、家庭や育児と両立させてもらえるように、このような措置を行っている。
- ⑨今後女性ドライバーのパイは増えていくのではないか。労働力人口は減っているのに、女性ドライバーの活用なくして人材確保はできない。
- ⑩女性ドライバーの比率が増えることによって、育児休暇、産休、代替人員の調整などコストや配慮が増えるというデメリットもある。
- ⑪一方で、女性を採用することによって、雰囲気やわらかくなり、明るくなる。
- ⑫技術向上についても、やる気があって頑張っているが、女性側の更なる意識改革が必要である。責任感が強いからか、新しいことにチャレンジしたり、まずはやってみようということは少なく、確実に仕事をこなすことを優先しがちである。したがって、その

点をフォローし、後押ししてあげている。男性の場合は、なんでも、当たり前だと受け入れて取り組んでくれる。

- ⑬女性ドライバーの存在は、男性にも影響を与え、お互い切磋琢磨するというメリットもある。
- ⑭女性採用に当たっては、ある程度の役職にある女性職員の存在が必要になるのではないか。体調面など女性にしか理解できない点などもあるので、頼りになる。また、そのような女性の人材も育てていかなくてはいけない。
- ⑮配車係にも女性を置いている。この女性は、ドライバー経験はなく事務職採用であるが、ドライバーの経験がないからできるということもあると考えている。

(8) 高齢者の活用の工夫

- ①再雇用制度を採っている。ただし、長距離ドライバーの場合は、地場や倉庫や教育など他の業務分野に移ってもらっている。また、緊急時などにも活用している。
- ②繁簡の差もあるので、そのような場合に、高齢者は色々な経験をしているので、人手が足りないところに対応させられるなど、使い勝手がいい。
- ③ただし、今後、再雇用の人材が増えるとなると、別の受け皿も考えなければならない。例えば、現在物流センターを建設中だが、センター内の作業員などというのも考えている。

(9) その他

- ①派遣労働者も使っている。リフト作業を派遣で賄い、空いている時間にドライバーとして利用するなどローテーションさせている。ただし、このように、頻繁に担当者が変わることにに対しては、荷主に事前に説明し、理解を得ている。
- ②ドライバーの認証制度などは、ドライバーの意識付けには有用ではないだろうか。社内でも、そのようなものを作ろうかという案はあった。

事例6) 未経験者や女性管理職の活用に積極的な事業者(三重県)

(1) 事業者の概要

- ①従業員数 従業員100名、ドライバーが60名前後、残りは構内作業員。
- ②保有車両数 48台。

(2) 同業他社と比較した経営・事業内容の特色

- ①食品や医薬品を中心に取り扱い、冷凍冷蔵品の輸送や冷凍冷蔵倉庫の運営も実施。
- ②現在自社所在地にデポを構え、全県に輸送ネットワークを構築し、さらに全国配送を行っている。

(3) 正社員の採用・活用

- ①慢性的にドライバーが不足していたが、昨年から改善してきている。
- ②従来は、名古屋、大阪周辺の輸送を中心に行ってきたが、徐々に問屋との取引を強化し、サプライチェーンのより川下の物流の担当に移りつつある。その際、メーカーとの取引とは違い、店頭での商品陳列まで付加価値が求められるため、ドライバーの業務に営業も含むものとなっている。
- ③そのため、ドライバー経験者よりも未経験者を入れたほうが効果的と考え、異業種からの採用を多くしている。年間100名ほどの応募があるが、現在は年間10~15名ほどを雇用している。
- ④毎日帰宅できることを前提に業務を構築しているため、地元で初めてドライバーになりたい人が当社に来ることが多い。求人広告で特に「経験不問」を入れており、それを見てくる初心者がかなりいる。
- ⑤毎週に新聞のチラシを中心に求人広告を出し、ハローワークにも求人を登録している。

(4) 正社員の人材育成や教育研修

- ①思っているよりもドライバーは人との付き合いが嫌いではなく、人と人との触合いが必要と感じている。しかも信頼されることにやり甲斐も感じている。
- ②また、当社はドライバー経験者の採用を少なくし、他業種からの転職者をより積極的に取り入れている。もちろん、ドライバーの経験がないため、教育が大変であったり、車の点検の指導や小さな事故(こすりなど)の指導に手間がかかっている。しかし、顧客相手の仕事なので、しっかり教育しなければならないと認識している。
- ③現在ではドライバーが陳列などの補助業務も行うなど、「ドライバーは物を運ぶ人」という意識が徐々に変化してきている。さらに取り扱う業務の幅を広げ、女性にもできるようにしている。

(5) 女性正社員の採用・活用

- ①当社の顧問が人事の目玉として女性の幹部登用を提案したことが、女性幹部導入のきっかけだった。現在女性ドライバーは1人だが、女性のほうが仕事において忍耐強く、責任を任されても逃げないことが利点である。女性を幹部登用したことについて、男性従業員から反発もなく、仕事をうまくこなしているため、従業員の定着率も向上しているなどの効果が出ている。
- ②食品を取り扱っているが、女性の導入でイメージも良くなり、今後も積極的に採用する方針である。
- ③そのために、今後オートマチックトラック車両の導入も検討している。

(6) 若年層の採用・活用

- ①若い人がドライバー職に定着しないのは、長い拘束時間がネックになっている。
- ②これまで高校の新卒も採用しているが、長続きしない。父母が甘やかすことにも問題があるが、男性の若者が頼りなく、女性のほうがたくましい印象を受けている。
- ③長時間拘束されることが嫌われるほか、同じ仕事で飽きやすい面もある。したがって、当社では狭い仕事内容の中でも定期的に業務内容を変え、彼らの興味を引き付けるように工夫している。

(7) その他、経営や雇用改善への工夫

- ①ドライバーの人手不足がいわれているが、すぐ乗れるドライバーが不足しているだけではないかと思う。異業種を経験した者を取り入れれば、まだ労働力を維持できる可能性がある。
- ②ただし、専門かつ高度な技能を求められ、職人のようなドライバーは今後減少する一方になるであろう。
- ③長距離輸送は当社の主要業務と考えていない。流れとして今後長距離輸送は鉄道や船舶などにシフトするであろう。
- ④燃料費高騰がトラック事業者のコスト増の主要因となっているが、これまでの経験からみると、燃料費高騰を理由とした賃金交渉は荷主に理解してもらえず、成功しないと考える。最も理解が得られやすいのは人手不足であり、大手荷主企業には経営上のコンプライアンスを遵守するため、荷主に現状を訴え、賃上げしなくても時間短縮などに協力してもらえば、コストダウンにつながる可能性がある。
- ⑤業界全体での交渉も難しいのではないか。業界の総体的な視点からの交渉では、荷主に訴える力が弱い。各社それぞれの事情に合わせた個別交渉をしないと荷主の理解を得ることは難しいのではないか。当社は、各荷主との個別交渉が功を奏している。
- ⑥「運送会社」は、一般人から悪いイメージを持たれていることは事実であると思うが、すべての輸送会社が画一的なイメージで捉えられていることに問題がある。良い会社と悪い会社を区別して理解してもらうため、努力する必要があるのではないか。

事例7) 企業内託児所を設置し女性従業員の活用に積極的な事業者 (埼玉県)

(1) 事業者の概要

- ①従業員数 195 名 (2006 年 1 月現在)、倉庫所管面積 188,000 平方メートル (2006 年 2 月現在)
- ②保有車両数大型 15 台 (グループ含む)、中型 59 台、小型 20 台。

(2) 同業他社と比較した経営・事業内容の特色

- ①物流センター運営システムの独自開発、EDI 化の推進、統合物流システムの構築など、お客様の個別のニーズにあわせ、サプライチェーンマネジメントの核となる戦略的な物流システムを開発・提供している。
- ②近年では、通関業務もスタートし、ISO9001 認証取得、インターネット受注システムの開始、耐震構造/セキュリティレベルの充実した電子データ保管に特化したデータセンター、リパックなどの流通加工に特化したPD (プロセス・ディストリビューション) センター、1 万坪の大型ロジスティクスセンターの開設・運営、NOx・PM 排出抑制の仕組みである「グリーン経営認証」の輸送部門での取得など、自社組織・拠点の改革・強化を積極的に進めている。

(3) 正社員の採用・活用

- ①ドライバー、特に大型車両のドライバーが長く続かないのが悩みだった。当方は長期間にわたって優秀な人材を確保したいが、労働集約型産業であり、周辺の同業他社が密集しているため、常に労働力不足に悩まされている。
- ②同業他社との競合が激しく、募集してもあまり人が集まらない。近年では人材派遣にも人が集まらない状態が続いている。社員の残業や休業を確保するには、人手不足は致命的である。しかし、厳しいコスト競争のなか、正社員の採用が困難であり、センターなどの仕事はパートタイマーで賄いたいのも本音である。
- ③一方、近年ではドライバーからの転職が少なく、他業種からの転職者が多い。
- ④毎週に新聞のチラシを中心に求人広告を出し、ハローワークにも求人登録している。

(4) 女性非正社員の採用・活用

- ①昨年新しい倉庫を立ち上げた際、今までと違った方法で長期的に労働力を確保しようと考えた。
- ②当社が立地している地域では公共保育所が不足している。子供が出来たが仕事は続けたいという労働意欲を持つ女性労働者にとって、託児所がないことが就職の足かせになっていた。そこで、長期的に優秀な人材確保するための試みとして、新しい倉庫の事務

棟に託児所を作った。

- ③8月20日に開業したため、まだ効果を見極めている段階であるが、早速応募者が10名ほどあり、手ごたえを感じている。現在1歳～3歳までの幼児を8名預かっており、来月には10名になる予定である。応募が後を絶たないため、一部では断ることも考えている。最終的に15名までと考えている。
- ④託児所の施設は当社で作ったが、運営はノウハウがないため、別業者に委託している。当該会社は設立されて5～6年ほどの新しい会社であり、病院や大手スーパーなどでの託児所の実績を持ち、物流企業内の託児所も2社ほど手掛けているので、運営を任せている。
- ⑤従来と比べ、単純にコストは倍増したが、人材派遣の費用や、長期間における若年層の人材育成などを考え、託児所が必要と判断した。
- ⑥託児所の設置に際し、国の補助金を使うとなると託児所設置の規制がかなり多く、全部クリアするには相当なコストがかかる。一方、企業内託児所であれば、役所への届出だけで設置が可能のため、企業内託児所の方を立ち上げることにした。
- ⑦働く人の負担を考え、託児所の料金は民間の半額にし、市営託児所と同じレベルにしている。
- ⑧現時点ではまだ手探り状態で効果ははっきりわからないが、求人募集では大きなインセンティブになり、同時に当社の宣伝効果も上がっている。
- ⑨一部の従業員に福利厚生を優遇することとなり、他の従業員からの不満につながることを心配しているが、いまは手探りの状態で進めている。
- ⑩当社が託児所を作ったことで業界ではかなり反響を及んだ。同業他社からの見学がかなりある。
- ⑪新聞の折込み広告で通常の数倍ほどのスペースを使い、託児内容を中心に求人広告を出し、問い合わせが多く寄せられた。

(5) 人材育成や教育研修

- ①当社の福利厚生として、海外を含め、年2回の親睦旅行を計画している。
- ②定期的に懇親会など交流の場を設け、社員と労使関係をより円滑にするために努力している。
- ③ドライバーに対し、最高30万円で無事故、無違反表彰を定期的に行っている。
- ④一方、事故を起こしたドライバーに対し、厳重注意、一時乗車停止、三ヶ月乗車停止、構内作業への切り替えなど、段階を分けた処罰措置をとっている。

(6) その他

- ①コストや従業員の士気に影響を及ぼすため、無理な営業活動はしないようにしている。
- ②元請けの仕事なので、諸条件に関し、荷主と直接に話し合いをしている。
- ③業界全体の業務内容をよりアピールし、業界以外の人々に理解してもらう。

- ④P マークをはじめ、グリーン経営、G マーク、ISO9000 認証を取得したことで社会的認知度が向上した。
- ⑤ホームページの充実で従業員やその家族にも当社の仕事を理解してもらうよう努力している。子供に誇れる仕事としてアピールに力を入れている。

事例 8) フリーターや在日外国人の活用に積極的な事業者 (D社・山口県)

(1) 事業者の概要

- ①営業所などはなく、本社のみ。
- ②車両 19 台で、そのうちトレーラーは 15 台、増トン車 4 台。原料などを関西、中部方面へ輸送している。

(2) 従業員の年齢構成と労働力不足感

- ①近隣は人手不足が深刻である。
- ②労働力そのものが減少している上に、職安に行く人が少ないのだと思う。
- ③当社のドライバーの人数は 19 名で、平均年齢は 30 台半ば程度。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①定着させるのは難しい。安全運転を徹底しているので、その運行速度に慣れない人などは辞めていってしまう。

(4) 労働条件の工夫

- ①車両内での休息がゆったりできるように、スウェーデンの車両を使っている。

(5) 実作業の工夫

- ①長距離輸送では、安全を重視しており、基本的に一般道は 60 キロ、高速は 80 キロ以下で運転させている。また、輸送距離のうち 90%は高速道路利用であり、これによって、運転時間が短くなり、体も休めるので、安全につながると考えている。高速利用は ETC の深夜割りなどを利用しているが、月に 500 万円以上の支払いが発生している。
- ②基本的に手荷役はない。将来的なことを考え、仕事は限定している。
- ③5 年前から全てトレーラーにした。トレーラーを運転できない女性や高齢者は増トン車を運転している。

(6) フリーター活用の工夫

- ①応募があればフリーターや未経験者でも積極的に受け入れ、自社の採用基準にあえば採用している。
- ②フリーターに限らず新入社員に対する教育には十分時間をかけている。

(7) 外国人活用の工夫

- ①韓国人を 2 人雇用している。2 人とも日本人女性と結婚している。偶然、面接に来た者

を採用したら、その後、その方の紹介で、2人目を雇用することになった。

- ②日々の業務の中で、書類の添削など行って、業務のフォローアップをしている。
- ③言葉が話せず、お客さんに怒られたりしたこともあったが、日本語は今後、習得してもらえれば良いと思っている。習得度が低いと、お客さんに対してもイメージが悪い。ただし、本人が苦勞しているということに対しては、会社としては理解を示している。
- ④外国人の雇用に当たっては、荷主に対しても、従業員に対しても理解を求めるような根回しは行っている。

(8) 女性の活用の工夫

- ①女性は、子供の世話をするため家を離れられないということがあるので、長距離は現実的に無理である。

(9) 福利厚生の工夫

- ①トラック厚生年金に入るなど、環境は整えているが、社会保険をかける前に辞めてしまう人も多い。
- ②食事を出したり、おにぎりを持っていかせたりと、体調管理は重視している。ただし、このようなことも、肌合わないという人もいるので、束縛はしていない。

(10) 荷主との取引関係の見直し

- ①社長のモットーとして、荷主に賃上げの要求をしたことはない。その代わりに、無駄をなくすということを徹底している。無理をせず安全運転をするということが、無駄をなくすということにつながるので、教育が重要になってくる。教育に手を抜くと、むしろコストがかかると考えている。
- ②企業努力を進める姿勢を社員に理解してもらうことも重要。

(11) 教育・研修・表彰制度・インセンティブの付与等の工夫

- ①会社に入ってトレーラー免許をとった方は、5年以内にやめた場合、免許取得料を返還してもらうことにしていたが、あまり効力はなく、最近は期限を10年以内にのばした。
- ②免許取得中は最低賃金を支給して、免許取得者のサポートをしている。
- ③教育はコストもかかるなど大変であり、「教育する覚悟」が必要になる。しかし、教育する側も教えられることが多いので有益である。
- ④教育の際には、プロドライバーということの前に、「社会人」としての教育という認識で行っている。
- ⑤教育のスピードは労働者の状況によって工夫している。元フリーターなどは、精神的に追い詰めると辞めてしまうこともあるので、比較的ゆっくりとしたペースで行う。
- ⑦荷主に直接会うのは乗務員であり、彼らに頑張ってもらい、良いサービスを提供してもらうことが、安定した仕事の確保につながる。安定した仕事の確保が図られれば、教

育費用が賄われるものと考えている。

(12) 募集・採用方法の工夫

- ①現在は主に新聞の折り込み広告に応募を出している。以前は新聞や雑誌にも出した。現在応募方法については模索中である。
- ②求人雑誌などに出すと、若いフリーター感覚の人が多く応募してくる。
- ③経歴は問わない。未経験者の方がむしろ定着率が良い。経験者は低速運転（安全運転）に慣れていないと、なじめないといって辞められる方もいる。やはり、癖を直すのは大変なので、研修生を応募し、一から教育している。
- ④未経験者（トレーラー免許を持っていない）でも問題はないが、最近を持っていない人に対しては、面接で厳しく見極めるようにはしている。
- ⑤転職をするという時期は、金銭的、体力的に問題を抱えている場合が多いと思うので、その支援をしてあげたいと考えている。
- ⑥誰でも一度はチャンスを与えようと幅広く募集しているので、逆に定着率を下げる要因になっているかもしれない。
- ⑦面接の際には、能力で断ることもあるが、心構えという点を重視している。大きい車による事故は被害が大きくなる分その責任も重くなるので、安全運転を第一に考えている。会社側の責任として、スピードを守らない人は辞めてもらっている。

(13) イメージアップへの工夫

- ①ドライバーという仕事は、自社としては自信を持って薦められるが、客観的にはイメージが悪いのだろう。
- ②道路上では、自社だけではなく、他社の車もあり、自社だけがまじめに取り組んでいても、なかなかイメージアップにはつながらない。

(14) その他

- ①デジタコは3年前から導入している。安全教育、コスト削減、グリーン経営取得などを目的に導入したが、アナログよりも管理しやすく、努力している人の評価ができるようになる。

事例 9) 職種間での移動とキャリアアップに積極的な事業者 (岡山県)

(1) 事業者の概要

- ①今年 4 月にグループ内の運輸会社とバス会社を合併し、ホールディングスとした。
- ②事業の柱は、トラック、タクシー、バスであるが、その他旅客船、観光バス、不動産、スーパー (県内 10 店舗)、空港地上業務の委託、車両整備事業 (外部整備も行っている)、スポーツ事業 (ボート場、テニスの運営) なども行っているが、
- ③トラック事業に関しては、首都圏など全国に事業所を持っている。

(2) 従業員の年齢構成と労働力不足感

- ①県内ではネームバリューがあるので、人手確保にはそれほど苦しんでいないが、ネームバリューのない県外、特に首都圏や中部では募集しても人が集まらない。
- ②少子化に加えて、進学率が高くなっているため、物流業界はさらに状況は厳しい。
- ③新規参入してきた企業に人が流れている。しかし、実態はそのような会社は、どんな人材でも採用しているという状況で、質は悪い。

(3) 現在またはこれまでの労働力に関する問題点

- ①県内においては、バスの人材は集まるが、人材の質が落ちているのではないかとという声もある。
- ②社内での従業員の声や募集の状況を見ると、人気のある職種は第 1 位バス、第 2 位トラック、第 3 位タクシーという序列になっている。

(4) 労働条件の工夫

- ①タクシー、バスに比べ、トラックの賃金は高いが、昭和 60 年代は 700~800 万円稼げたが、今は 500 万円弱にすぎない。

(5) イメージアップへの工夫

- ①会社自体の魅力作りをしていかないとだめだろう。

(6) 教育・研修・表彰制度・インセンティブの付与等の工夫

- ①かつては、高校新卒を採用し、教育をして、キャリアドライバーとして乗せていたが、事故が多く、その採用制度を廃止するに至った。やはり、乗務経験というのが必要だといえる。
- ②社内的に、トラックドライバーに等級を与え (1 級~3 級) 表彰している。これは、クレームの状況、運転技術などから評価し、処遇にも反映させている。

(7) 募集・採用方法の工夫

- ①人手は欲しいが、免許を持っていても、変な癖がある人材だと、企業イメージにかかわるので採用しない。10人応募がきても、採用は半分程度。
- ②転職者と未経験者では未経験の人のほうが定着率がいい。変に染まっていないので、自社のカラーに染まってくれる。したがって、採用のターゲットは未経験者。
- ③地方採用を行っている。有効求人倍率が低い地区で募集し、採用したところ、ハングリー精神があり定着している。また、地方採用者には住宅を準備している。
- ④部内で育成する取組みが必要である。優秀な人材を育て、流出させない、それを会社のみならず、グループとして取り組んで生きたいと考えている。

<マイスター・ドライバー制度>

- ①トラックについては、営業用ドライバーの経験を必須とし、バスの採用には、2年間の大型の経験を必須としているが、未経験の人材を社内で育てるという観点から、マイスター・ドライバー制度という制度を導入した。
- ②マイスター・ドライバー制度とは、従来、タクシー、バス、トラックそれぞれ独立して行っていた採用を一本化し、そこで採用された者は社内で他のモードの経験を積んでキャリアアップができる仕組みである。
- ③ドライバーは、資格の取得、キャリアを積むためには転職を余儀なくされる。当社では、タクシー、バス、トラックの3業務を有することから、社内で資格を取得し、キャリアを重ね、別部門に移ることを可能にするというものである。
- ④例えば、バス希望者が、タクシー業務で営業用ドライバーの経験をした後、トラック業務に移り、大型経験を積むことにより、最終的にはバス業務につくことができる。また、逆のサイクルとしては、高齢のバス乗務員をタクシー業務に移すこともできる。流動的な雇用を実現できるシステムである。
- ⑤この制度では、目安としてタクシーを1年間、トラックを2年間経験することを条件としている。
- ⑥二種免許・大型免許などの資格取得に関しては、取得費用の半額（約30万円）を原則として会社が負担するが、取得後2年以内に退職する場合は返却を要する。
- ⑦この制度は、新規採用に限っており、既存の社員に対しては適応していない。
- ⑧各事業はカンパニー制をとっているため、それぞれ処遇が違っており、当制度においても、業務が移れば処遇は変わるというようにしている。
- ⑨当制度は、平成19年5月に提案し、6月から実施している。

(8) 女性・高齢者等の活用の工夫

- ①65歳までの雇用延長を導入している。
- ②女性の雇用をどうするかは今後の課題である。

- ③荷役が楽になったこともあり、女性ドライバーが増えている。長距離を運行している人もいる。
- ④尚、タクシー部門で女性ドライバーのみの会社を作った。日勤だけでも OK、歩合の割合を下げる、更衣室・トイレなどの環境整理、育休などの制度整備など女性に優しい環境を整えている。

(9) その他

- ①タクシーのイメージはあまり良くない。トラックやバスの方が人気が高い。
- ②各事業者で現地採用したドライバーから配車係などに配置換えもある。ドライバーの気持ちが変わり、ドライバーに影響力のあるような人材を配置させているが、経営的な仕事など能力以上の業務をさせると、つぶしてしまうこともあるので、うまく使い分けをしている。
- ③荷主の要望はきつくなり、コンプライアンスが徹底されるなど、事業者の置かれた状況は厳しい。荷主の理解も乏しい。行政には、単に、取締りを強化するだけでなく、荷主への指導も行ってもらいたい。
- ④客観的に荷主から評価されるという意味で、頑張っている企業にとっては、ドライバー認証制度は有用だと思う。

第5章 まとめ

トラックドライバーの需給予測をみると、何ら労働力確保に関する努力を行わない場合は、標準的な経済成長率で推移した場合には、2015年に業界全体で約14万人、一事業者2.3人のトラックドライバーが不足することが見込まれる。

今後、少子化社会を迎え、大なり小なり労働力確保の問題に対処せざるを得なくなることとなるが、企業活動の根幹を支えているのは、OA化が進展した現在であっても、一人一人の従業員であり、「人間力」である。個々の人材の力を軽視して業界の発展はあり得まい。ましてやマンパワー、とりわけトラックドライバーが中心であるトラック業界は、今後到来する少子化社会の問題を重く受け止めるべきと考える。

労働力確保に関する諸問題について、本検討会において有益な議論がなされた。人材採用、人材育成の視点から問題点と、事業者、業界団体、行政機関がそれぞれ主として取り組まなければならない課題が浮き彫りにされた。広範な視点から課題と対策を検討したため、早急に対処すべきもの、中長期的に検討しなければならないことが混在している。いずれの課題についても対処が必要であると考えているが、優先順位を付けて、確実に対応することが重要である。

女性、ニート、フリーター、高齢者、外国人など考え得る広範な選択枝を検討し、多くの応募者を得るためにはどう対処すべきか検討してきた。就業に伴う課題はあるが、個々の企業が信念を持って、処遇、教育に係る問題を対処できれば、貴重かつ他に代替できない労働力になり得る資質を備えている。

個々の事業者の努力を補完するものが、業界団体、行政機関の支援である。主として、業界のPR戦略、インセンティブ方策の創設、設備投資に対する金銭的補助といった支援が中心となる。真に事業者の求める支援とは何であるのか、十分に見極め、効果を上げなければならない。そのためには、事業者との十分な対話を図り、費用対効果、国民、とりわけ就職予備軍の評価などを勘案し、客観的に支援策の是非を決断する必要がある。

効果的事例については本報告書の大半を割いて紹介した。労働力確保対策に積極的に早急な対策を講じたいとする事業者にとっては、抽象的な対処方針も有益であろうが、成功事例をまず参考にすることが得策であると考えている。問題点、苦労点、その企業の人材に対する考え方、そこから派生する企業としての価値観が読み取れるもので、実践的な労働力確保マニュアルとして活用されても効果的であろう。様々なケースの好事例を収集したのは、個々の事業者が、それぞれの事業形態を有し、かつ課題を抱えている実態を踏まえて、ケース・バイ・ケースで参考にできるようにしたからである。

本検討会において、資格制度、表彰制度、外国人登用の問題など方向性を示すことができなかった課題も残った。それぞれの課題について、独自の検討がなされてもよい課題である。それは本検討会で終わりになるものではなく、今後、更に検討されることを期待したい。

資料編

トラックドライバーの需給予測

トラック運送事業を取り巻く環境動向を把握するとともに、トラック運送事業における労働力問題の現状と課題を整理した上で、トラックドライバーの需給予測を行った結果について整理する。

1. トラック運送事業を取り巻く環境動向の把握

ドライバーの需給に影響を与える各種要因について、足元の状況を整理するとともに、5～10年程度先の見通しについて把握する。また、これらを受けて、トラック運送事業の経営状況について想定される将来像を描く。

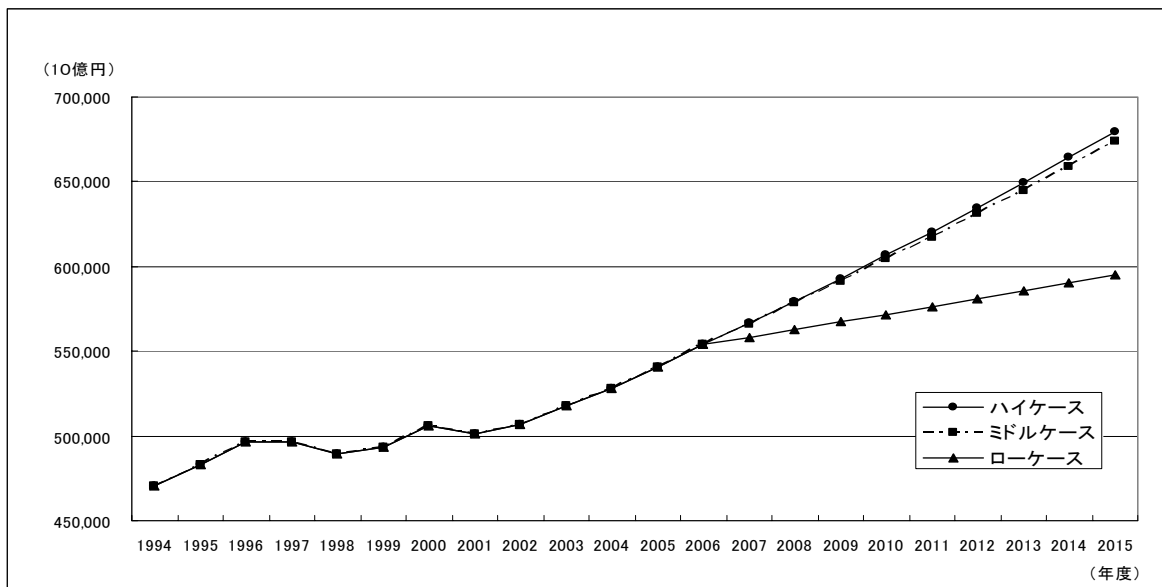
(1) トラックドライバーの需要に影響を与える要因

① 景気動向

わが国経済は、旺盛な設備投資や輸出に支えられ、足元、拡大基調が続いている。しかし、社会・経済の成熟化等を背景に、潜在成長率は1%台後半程度と推測されている。

経済産業省は、2006年6月に「新経済成長戦略」を公表した。同省は、国際競争力の強化、地域経済の活性化などを内容とする当該戦略を中心に最大限の政策努力を行うことにより、2015年度まで年平均で2.2%程度の経済成長が可能と試算している。その一方で、「新経済成長戦略」の施策が講じられない場合には、年率0.8%程度の経済成長にとどまるとも試算している。下図は、2005年度の実質GDPに、経済産業省が試算した成長率（①ハイケース：2.3%、②ミドルケース：2.2%（標準ケース）、③ローケース：0.8%）を乗じて算出した数値である。

実質GDP成長率の見通し



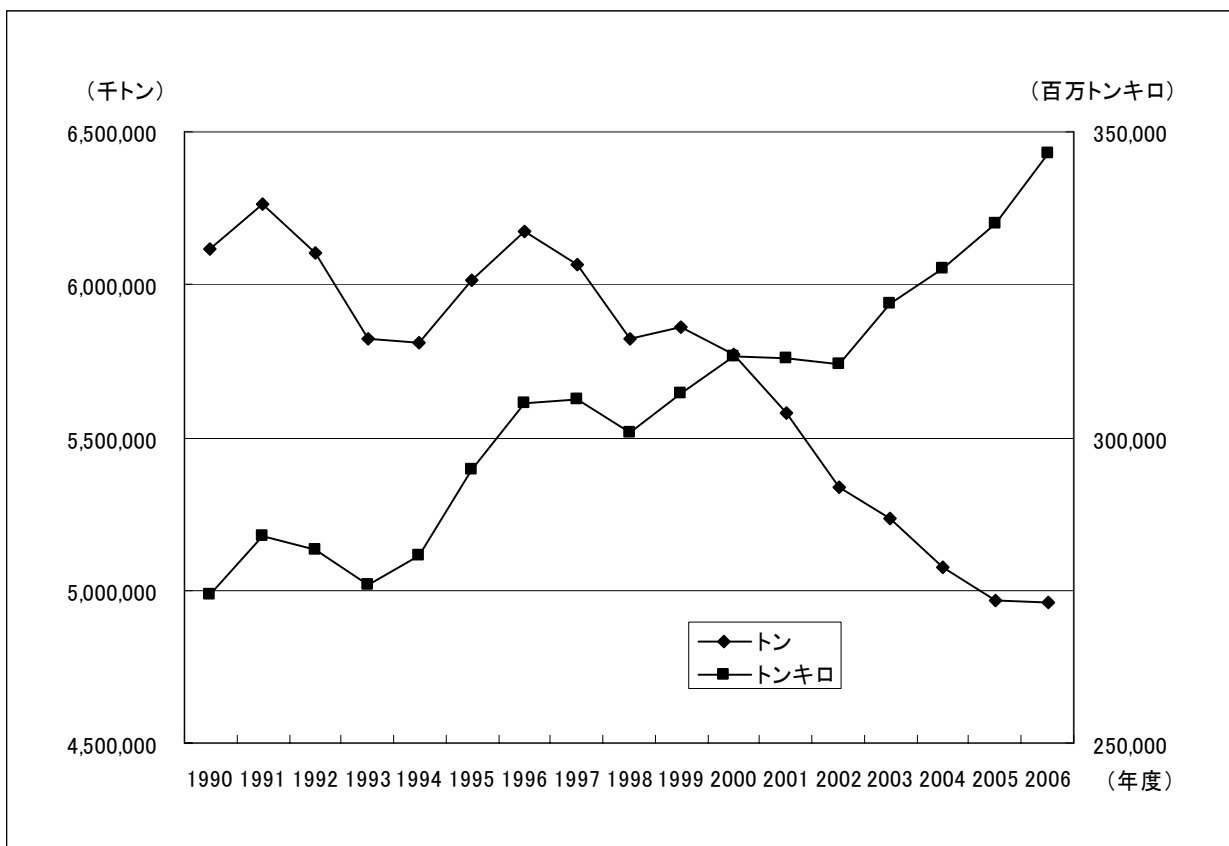
注) 「標準ケース」における成長率をミドルケースとし、ハイケースは金利が「標準ケース」よりも1%低い場合の成長率、ローケースは「新経済成長戦略」の施策が講じられない場合の成長率とした。
出所) 内閣府資料、経済産業省「新経済成長戦略」(2006年6月)

②トラック輸送量の動向

トラック輸送量（トン数）は、1991年度をピークに概ね減少傾向で推移しており、2006年度は49.6億トンと、1991年度（62.6億トン）を2割強下回る水準にまで落ち込んでいる。ただし、自営転換の進展の影響などもあって、営業用トラック輸送量については、趨勢としては横ばい傾向で推移している（ピーク時は2000年度の29.3億トン、2006年度は29.0億トン）。

一方、トンキロベースでみると、生産拠点の集約や物流の直送化の進展などを背景に、雑貨を中心に輸送距離の延長が続いていることから、増加傾向で推移している。

トラック輸送量の推移



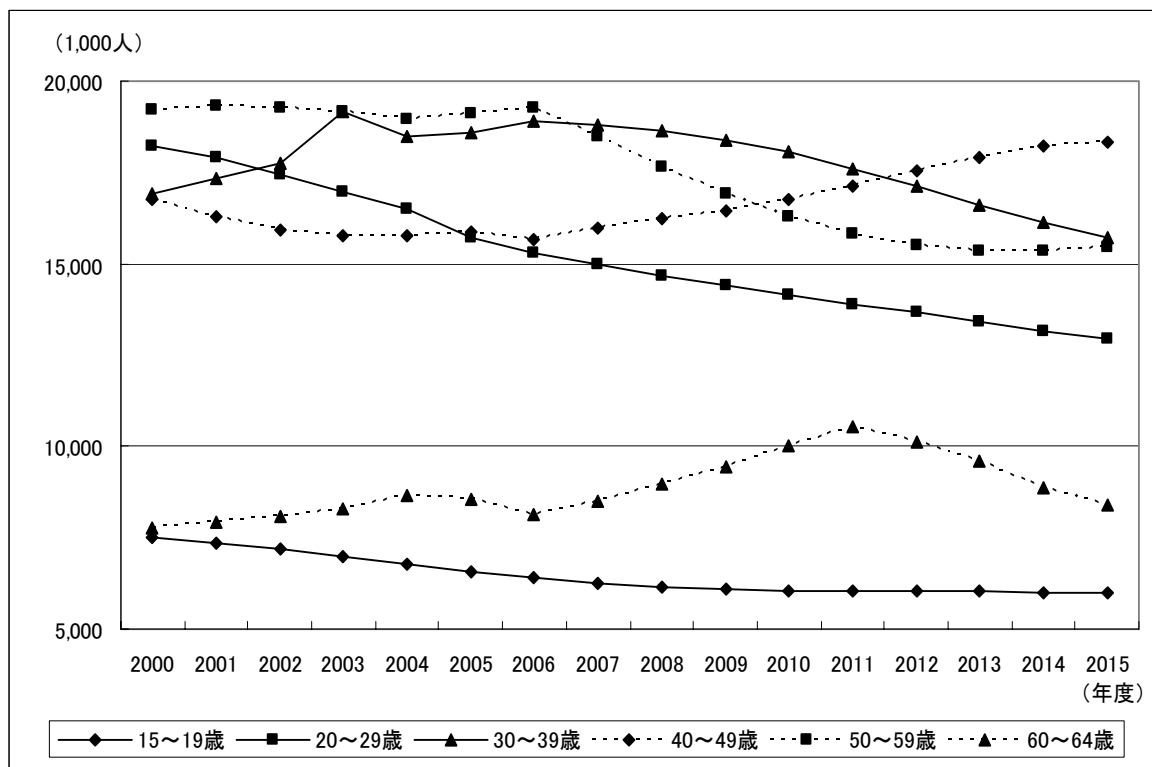
出所) 国土交通省資料

(2) トラックドライバーの需要・供給に影響を与える要因

①労働力市場の動向

国立社会保障・人口問題研究所が2006年12月に推計した「日本の将来推計人口」により、2015年までの生産年齢人口（注：出生低位、死亡低位の場合の推計値）を10歳代（15～19歳）、20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代（60～64歳）に分類して、それぞれの推移をみると、10歳代および20歳代の若年層の人口は一貫して減少するものと見込まれており、若年労働力の確保がいつそう厳しいものになると推測される。一方、40歳代については2007年以降増加傾向での推移が予測されており、2012年以降には各年齢階層のなかで最大の人口となるとみられる。

日本における生産年齢人口の見通し



注) 出生低位、死亡低位の場合の推計値。

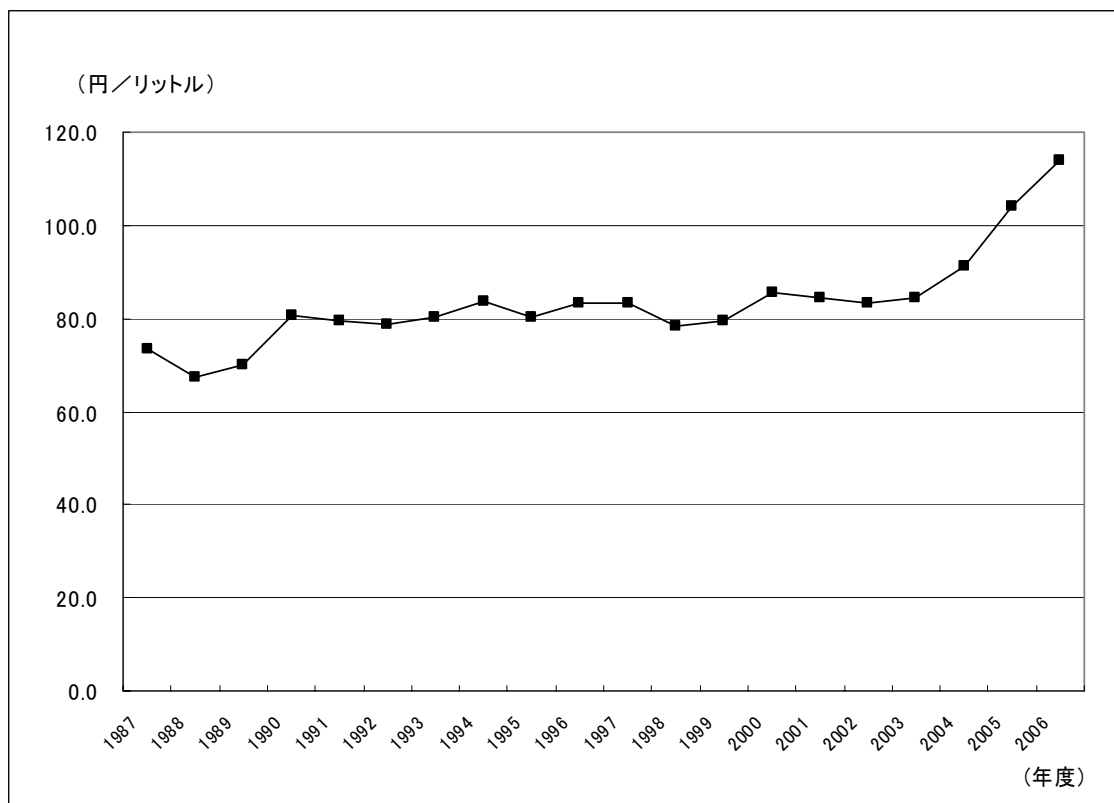
出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2006年12月)

②軽油価格の動向

世界的な需要の盛り上がりや地政学的リスクの高まり等を受けて、原油価格が高騰したことを受けて、軽油価格についてもこのところ上昇が続いている。

石油情報センター資料により軽油価格（スタンド売り、軽油引取税・消費税込み、全国平均）の推移をみると、1990年代から2000年代前半までは、税制改正等に伴う価格変動はみられるものの、概ね 80 円/ℓ前後の水準で推移していたが、原油価格が高騰した2004年度（平均）に 91.3 円/ℓとなり、2006年度（平均）には 113.9 円/ℓまで上昇している。

軽油価格の推移



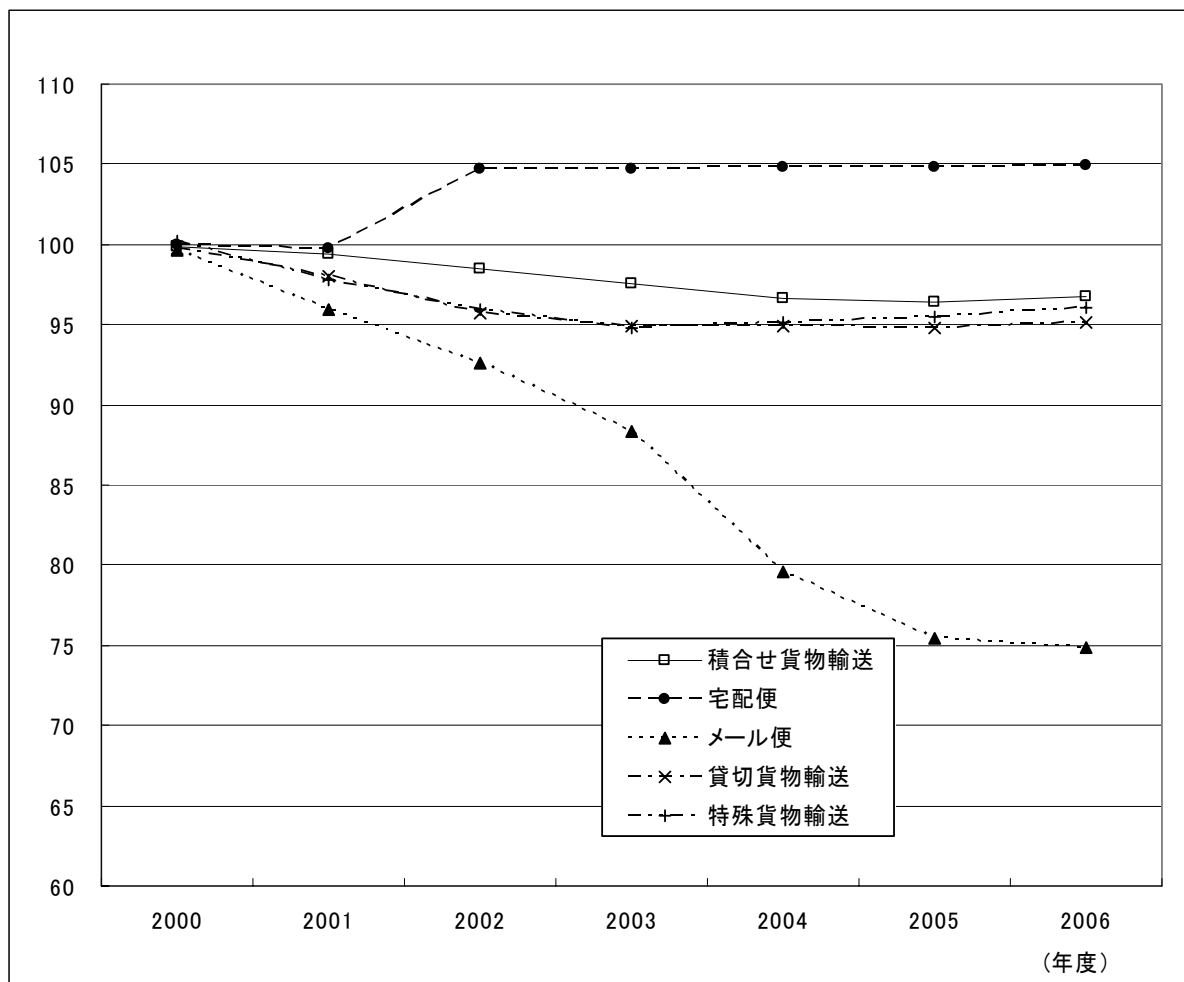
注) 全国の月間データの平均値（税込価格）。
出所) 石油情報センター資料

③トラック運賃の動向

日本銀行の企業向けサービス価格指数により、トラックの実勢運賃（積合せ貨物輸送、宅配便、メール便、貸切貨物輸送、特殊貨物輸送）の推移をみると、宅配便は2000年度の100.0から2006年度には104.9へ4.9ポイント上昇しているのに対し、それ以外は低下傾向にある。なかでも、メール便は郵政公社との競争などもあって、指数は大幅に低下している（2000年度：99.6⇒2006年度：74.9）。

ただし、総じてみると、トラックの運賃は概ね下げ止まりつつあるとすることができる。

企業向けサービス価格指数－基本分類－各大類別の内訳指数
(2000年平均=100)



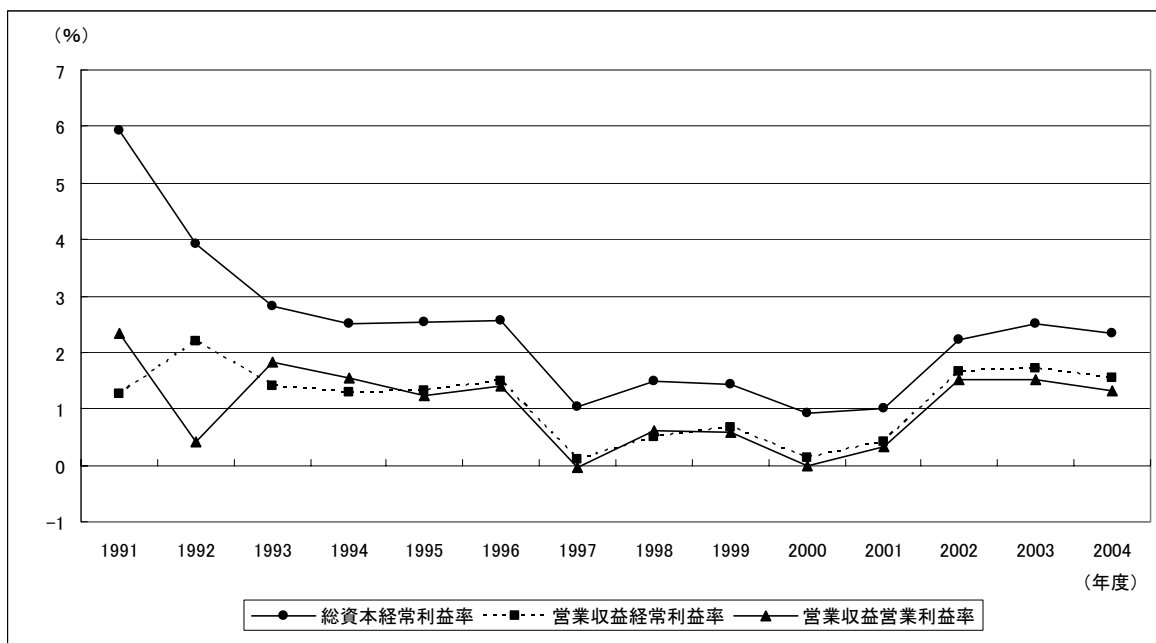
出所) 日本銀行「物価指数月報」

(3) トラック事業者の経営状況

トラック事業者にかかる主要な経営指標である総資本経常利益率、営業収益経常利益率、営業収益営業利益率の推移をみると、2000年度に底を打ち、その後やや上昇する傾向にあったが、2004年度には前年度比で若干弱含んだ。

営業収益経常利益率および営業収益営業利益率は、足元ではともに1%台の低い水準で推移するなど、厳しい経営状況が続いている。

トラック事業者の経営状況

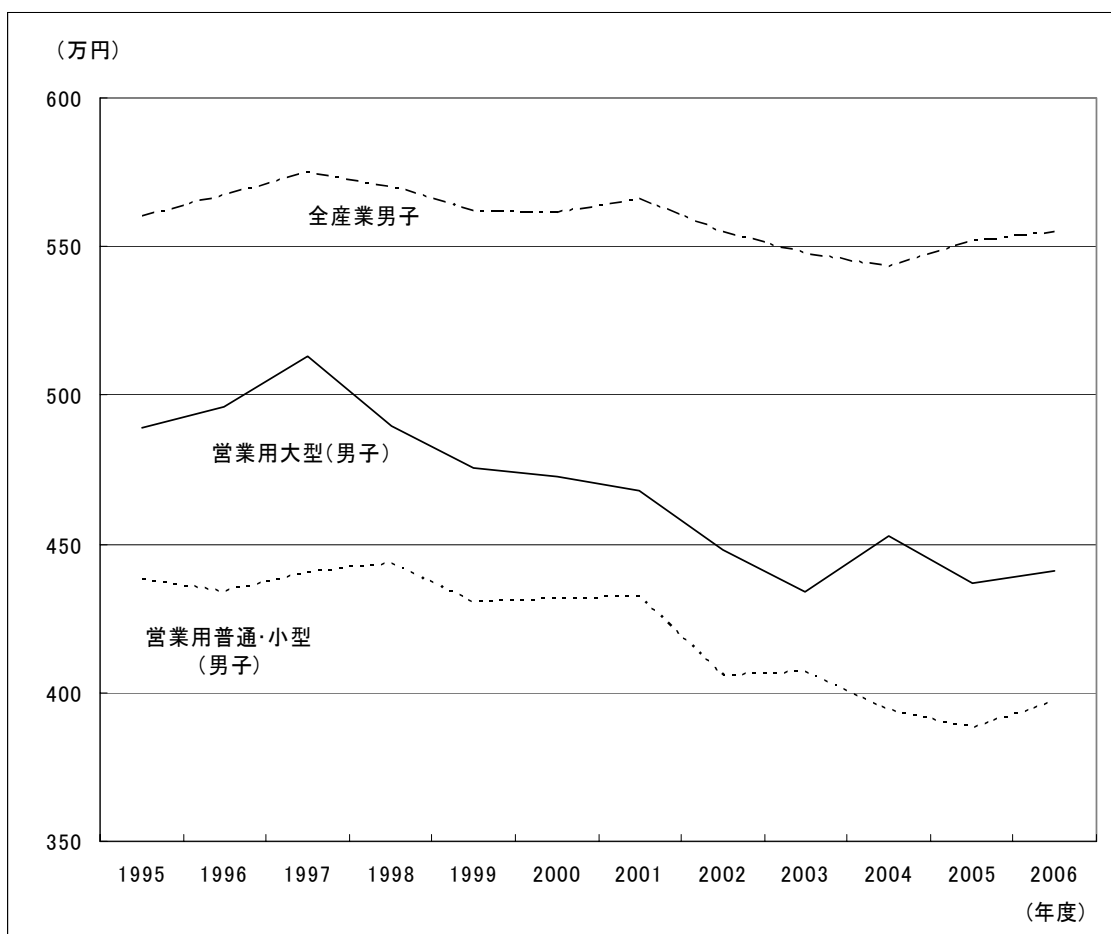


出所「自動車運送事業経営指標」(国土交通省)

(4) トラックドライバーの賃金水準の動向

「賃金構造基本統計調査報告」(厚生労働省)により、営業用大型貨物自動車運転者(男子)および営業用普通・小型貨物自動車運転者(男子)における年間給与額(注:きままって支給する現金給与額と特別給与額の合計値)の推移についてみると、1990年代後半をピークに減少傾向で推移している。2006年において、営業用大型貨物自動車運転者は441万円、営業用普通・小型貨物自動車運転者は397万円となっており、全産業男子に比べて2～3割も低い水準となっている。

トラックドライバーの年間給与額の推移



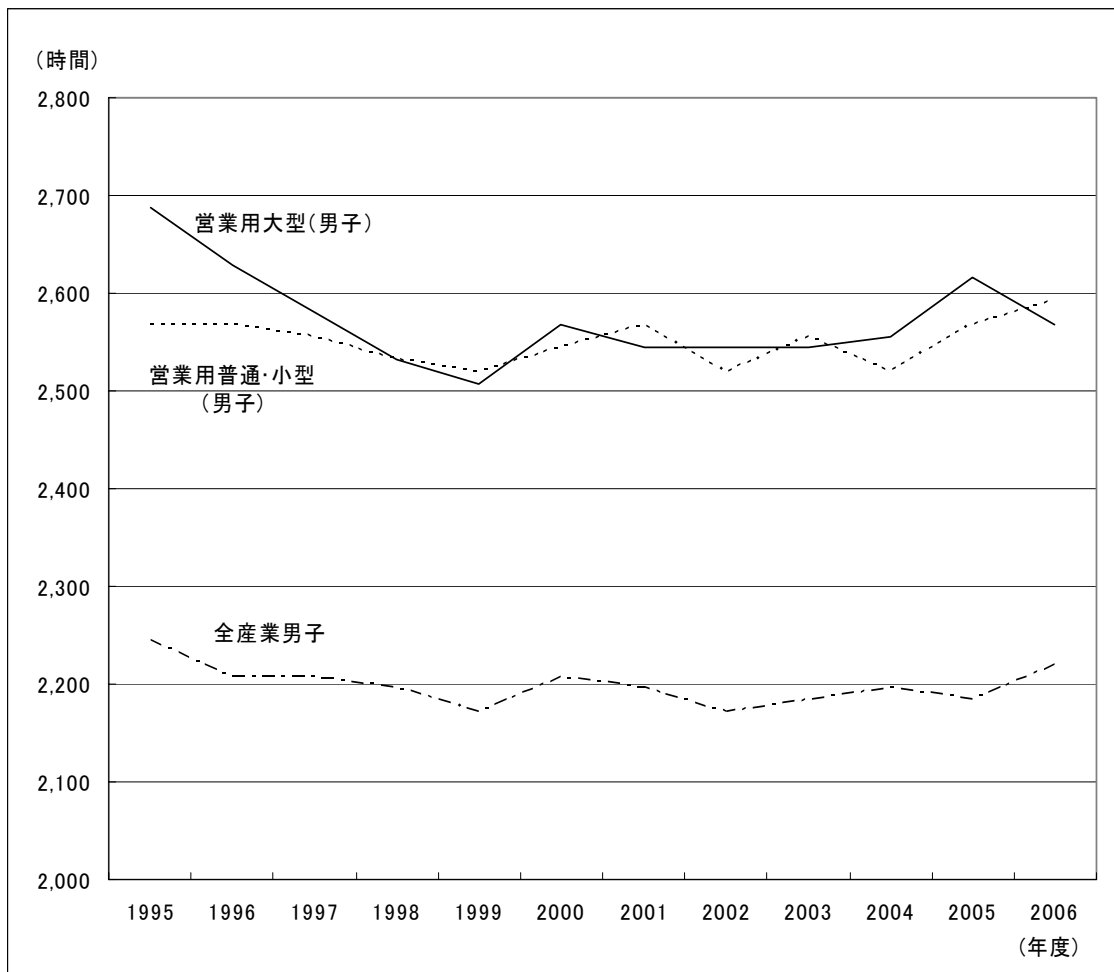
- 注) 1. 企業規模 10 人以上の企業におけるデータ。
 2. きままって支給する現金給与額と特別給与額の合計。

出所)「賃金構造基本統計調査報告」(厚生労働省)

(5) トラックドライバーの労働時間の動向

「賃金構造基本統計調査報告」(厚生労働省)により、営業用大型貨物自動車運転者(男子)及び営業用普通・小型貨物自動車運転者(男子)における年間労働時間(注:所定内労働時間数と超過労働時間数の合計値)の推移についてみると、ここ数年はともにほぼ横ばいで推移している。2006年において、営業用大型貨物自動車運転者が2,568時間、営業用普通・小型貨物自動車運転者は2,592時間となっており、全産業男子に比べてともに300~400時間以上も長くなっている。

トラックドライバー運転者の年間労働時間の推移



注) 1. 企業規模 10 人以上の企業におけるデータ。

2. 所定内労働時間数と超過労働時間数の合計。

出所) 「賃金構造基本統計調査報告」(厚生労働省)

2. 国内貨物総輸送量の予測

(1) 予測の方法

タイムトレンドを説明変数とする直線回帰式を用いて原単位（実質GDP当たりの総輸送トン数）を推計した後、原単位に実質GDP（予測値）を乗じて国内貨物総輸送トン数を予測した。

前提となる実質GDP成長率は、前述の経済産業省「新経済成長戦略」に示されている3ケース（「標準ケース」：2.2%、「ハイケース」：2.3%、「ローケース」：0.8%）を想定した。

モデル式の概要は以下のとおりである。

| | 実質GDP (十億円) | 伸び率 | 輸送トン数 (千トン) | 伸び率 | 原単位 (トン/百万円) | タイムトレンド |
|------|----------------|------|----------------|------|-----------------|---------|
| 1994 | 470,888 | — | 6,500,530 | 1.1 | 13.80 | 1 |
| 1995 | 482,750 | 2.5 | 6,643,005 | 2.2 | 13.76 | 2 |
| 1996 | 496,904 | 2.9 | 6,798,734 | 2.3 | 13.68 | 3 |
| 1997 | 496,877 | -0.0 | 6,677,063 | -1.8 | 13.44 | 4 |
| 1998 | 489,438 | -1.5 | 6,397,912 | -4.2 | 13.07 | 5 |
| 1999 | 493,049 | 0.7 | 6,445,607 | 0.7 | 13.07 | 6 |
| 2000 | 505,622 | 2.6 | 6,371,017 | -1.2 | 12.60 | 7 |
| 2001 | 501,618 | -0.8 | 6,157,977 | -3.3 | 12.28 | 8 |
| 2002 | 507,015 | 1.1 | 5,894,331 | -4.3 | 11.63 | 9 |
| 2003 | 517,699 | 2.1 | 5,734,255 | -2.7 | 11.08 | 10 |
| 2004 | 527,856 | 2.0 | 5,569,413 | -2.9 | 10.55 | 11 |
| 2005 | 540,442 | 2.4 | 5,445,575 | -2.2 | 10.08 | 12 |

$$Y = -0.34988X + 14.69393 \quad (X: \text{タイムトレンド}, Y: \text{原単位})$$

$$(R^2 = 0.937)$$

(2) 予測結果

国内貨物総輸送トン数は今後も減少が予測され、標準ケース（実質GDP成長率：2.2%）において、2015年度の総輸送トン数は47億トン（2005年度から2015年度における年平均伸び率は△1.5%）にとどまるものとみられる。また、ハイケース（同：2.3%）の場合の総輸送トン数は47.5億トン（同：△1.4%）、ローケースの場合の総輸送トン数は40.9億トン（同：△2.8%）と予測される。

実質GDPおよび国内貨物総輸送トン数の見通し

| | ハイケース | | 標準ケース | | ローケース | |
|-------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| | GDP (十億円) | 輸送トン数 (千トン) | GDP (十億円) | 輸送トン数 (千トン) | GDP (十億円) | 輸送トン数 (千トン) |
| 2005 | 540,442 | 5,445,575 | 540,442 | 5,445,575 | 540,442 | 5,445,575 |
| 2010 | 605,518 | 5,295,838 | 602,565 | 5,270,005 | 562,408 | 4,918,800 |
| 2015 | 678,431 | 4,746,678 | 671,828 | 4,700,482 | 585,268 | 4,094,857 |
| (2010/2005) | 2.3% | -0.6% | 2.2% | -0.7% | 0.8% | -2.0% |
| (2015/2010) | 2.3% | -2.2% | 2.2% | -2.3% | 0.8% | -3.6% |
| (2015/2005) | 2.3% | -1.4% | 2.2% | -1.5% | 0.8% | -2.8% |

3. 営業用トラック輸送量の予測

(1) 予測の方法

国内貨物総輸送トン数に占める営業用トラック輸送量の分担率モデルを推計することにより、予測時点における営業用トラックの分担率を推計し、これを国内貨物総輸送トン数に乗じて営業用トラック輸送量（トン数）を予測した。

モデル式の概要は以下のとおりである。

| | 輸送トン数 (千トン) | 伸び率 | 営業用 (千トン) | 伸び率 | 分担率 (%) | タイムトレンド |
|------|----------------|------|--------------|------|------------|---------|
| 1990 | 6,776,257 | — | 2,427,625 | — | 0.358 | |
| 1995 | 6,643,005 | 2.2 | 2,647,067 | 5.1 | 0.398 | 1 |
| 1996 | 6,798,734 | 2.3 | 2,778,854 | 5.0 | 0.409 | 2 |
| 1997 | 6,677,063 | -1.8 | 2,775,830 | -0.1 | 0.416 | 3 |
| 1998 | 6,397,912 | -4.2 | 2,747,332 | -1.0 | 0.429 | 4 |
| 1999 | 6,445,607 | 0.7 | 2,873,655 | 4.6 | 0.446 | 5 |
| 2000 | 6,371,017 | -1.2 | 2,932,696 | 2.1 | 0.460 | 6 |
| 2001 | 6,157,977 | -3.3 | 2,898,336 | -1.2 | 0.471 | 7 |
| 2002 | 5,894,331 | -4.3 | 2,830,173 | -2.4 | 0.480 | 8 |
| 2003 | 5,734,255 | -2.7 | 2,843,911 | 0.5 | 0.496 | 9 |
| 2004 | 5,569,413 | -2.9 | 2,833,122 | -0.4 | 0.509 | 10 |
| 2005 | 5,445,575 | -2.2 | 2,858,258 | 0.9 | 0.525 | 11 |

$$Y = -0.012717X + 0.381774 \quad (X: \text{タイムトレンド}, Y: \text{分担率})$$

$$(R^2 = 0.996)$$

(2) 予測結果

営業用トラックの分担率は、自営転換等の要因により分担率が上昇するものと見込まれ、2010年度において58.5%、2015年度において64.9%と推計される。

その一方で、国内貨物総輸送量が減少することを受け、営業用トラック輸送量は、2010年度以降は小幅な減少に転ずると予測される。

標準ケースにおいて、2015年度の営業用トラック輸送量は30.5億トン（2005年度から2015年度における年平均伸び率は0.7%）にとどまるものとみられる。また、ハイケースの場合の輸送量は30.8億トン（同：0.7%）、ローケースの場合の総輸送トン数は26.6億トン（同：△0.7%）と予測される。

営業用トラック輸送量の見通し

| | ハイケース | | | 標準ケース | | | ローケース | | |
|-------------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| | GDP (十億円) | 輸送トン数 (千トン) | 営ト輸送量 (千トン) | GDP (十億円) | 輸送トン数 (千トン) | 営ト輸送量 (千トン) | GDP (十億円) | 輸送トン数 (千トン) | 営ト輸送量 (千トン) |
| 2005 | 540,442 | 5,445,575 | 2,858,258 | 540,442 | 5,445,575 | 2,858,258 | 540,442 | 5,445,575 | 2,858,258 |
| 2010 | 605,518 | 5,295,838 | 3,099,356 | 602,565 | 5,270,005 | 3,084,237 | 562,408 | 4,918,800 | 2,878,697 |
| 2015 | 678,431 | 4,746,678 | 3,079,777 | 671,828 | 4,700,482 | 3,049,803 | 585,268 | 4,094,857 | 2,656,857 |
| (2010/2005) | 2.3% | -0.6% | 1.6% | 2.2% | -0.7% | 1.5% | 0.8% | -2.0% | 0.1% |
| (2015/2010) | 2.3% | -2.2% | -0.1% | 2.2% | -2.3% | -0.2% | 0.8% | -3.6% | -1.6% |
| (2015/2005) | 2.3% | -1.4% | 0.7% | 2.2% | -1.5% | 0.7% | 0.8% | -2.8% | -0.7% |

4. 必要ドライバー数の予測

(1) 予測の手法

営業用トラックドライバーの需給が均衡していた時点における、ドライバー1人当たりのトラック輸送量を原単位とし、当該原単位に将来トラック輸送量を乗じて、必要ドライバー数を算出する。トラックドライバーの需給の均衡点については、国土交通省が年に2回実施している「交通関連企業景気動向調査」における「人出不足感のD I」がゼロ近辺となった時点とする。

当該調査結果の推移は以下のとおりである。2003年9月調査において、トラックについては、D Iがちょうどゼロとなった。すなわち、この時点が均衡点であるものと想定する。

人出不足感のD Iの推移

| | 2002年 | | 2003年 | | 2004年 | | 2005年 | | 2006年 | |
|-----|-------|-------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| | 3月 | 9月 | 3月 | 9月 | 3月 | 9月 | 3月 | 9月 | 3月 | 9月 |
| 不足 | 7.7 | 3.4 | 35.7 | 14.3 | 24.0 | 33.3 | 47.9 | 39.6 | 48.6 | 43.8 |
| 過剰 | 38.5 | 44.8 | 32.1 | 14.3 | 8.0 | 11.1 | 6.8 | 13.5 | 8.6 | 6.3 |
| D I | -30.8 | -41.4 | 3.6 | 0.0 | 16.0 | 22.2 | 41.1 | 26.1 | 40.0 | 37.5 |

2003年度における営業用トラック輸送量は28億4391万トン、営業用トラックドライバー数は82万3704人である。これにより、輸送量1千トン当たり必要ドライバー数（原単位）は約0.29人／千トンと算出される。

（２）予測結果

上記で算出した原単位に営業用トラック輸送量を乗じることにより、必要ドライバー数を予測した。

標準ケースにおいて、2015年度の必要ドライバー数は88.3万人（2003年度から2015年度における年平均伸び率は0.6%）と推計される。また、ハイケースの場合の必要ドライバー数は89.2万人（同：0.7%）、ローケースの場合の必要ドライバー数は77.0万人（同：△0.6%）と予測される。

必要ドライバー数の見通し

| | ハイケース | | 標準ケース | | ローケース | |
|-------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| | 営ト輸送量 (千トン) | 必要ドライバー数 (人) | 営ト輸送量 (千トン) | 必要ドライバー数 (人) | 営ト輸送量 (千トン) | 必要ドライバー数 (人) |
| 2003 | 2,843,911 | 823,704 | 2,843,911 | 823,704 | 2,843,911 | 823,704 |
| 2010 | 3,099,356 | 897,690 | 3,084,237 | 893,312 | 2,878,697 | 833,779 |
| 2015 | 3,079,777 | 892,020 | 3,049,803 | 883,338 | 2,656,857 | 769,526 |
| (2010/2003) | 1.2% | 1.2% | 1.2% | 1.2% | 0.2% | 0.2% |
| (2015/2010) | -0.1% | -0.1% | -0.2% | -0.2% | -1.6% | -1.6% |
| (2015/2003) | 0.7% | 0.7% | 0.6% | 0.6% | -0.6% | -0.6% |

5. トラックドライバー供給数の予測

（１）時系列推移による予測手法

将来におけるトラックドライバー数をコーホート法により予測した。すなわち、現在のトラックドライバー数をベースに、継続率（継続して従事する人の割合）を用いて、継続従事ドライバー数を予測した。その一方で、年齢階級別の人口構成や免許保有者構成に占める新規従事ドライバー率により新規従事ドライバー数を予測した。

①継続従事ドライバー数の予測

継続従事ドライバー数の予測に当たり、過去の継続率は次式により求めた。

$$\text{継続率} = \text{後年の平均勤続年数} \div (\text{前年の平均勤続年数} + 1)$$

また、将来の継続率については、年齢別に得られた過去の継続率の推移から、時系列予測（線形近似および累乗近似）により求めた。

②新規従事ドライバー数の予測

新規従事ドライバー数の予測は以下の手順により行った。

- a) 年齢階級別の人口と免許保有率により年齢階級別の免許保有率を算出。また、年齢階級別の免許保有者数と新規従事トラックドライバー数により年齢階級別の新規従事トラックドライバー率を算出。
- b) 過去の免許保有率や新規従事トラックドライバー率の推移から、時系列予測（線形近似および累乗近似）により将来の免許保有率や新規従事トラックドライバー率を予測。
- c) 上記の a) および b) により、将来における新規従事ドライバー数を予測した。

（2）経済成長率を勘案した予測手法

上記の予測手法は、経済成長率を勘案せずに、時系列推移予測により予測した基本パターンである。その一方で、経済成長率を勘案した予測も行った。

日本労働組合総連合会（連合）は、パーシェ式により性、学歴、年齢、勤続同一条件で総給与額の産業間格差比較を算出しているが、これによると、経済成長率が上昇すると、全産業に対する道路貨物運送業就業者の賃金水準割合は低下し、逆に経済成長率が下降すると、全産業に対する道路貨物運送業就業者の賃金水準割合は上昇する傾向が読み取れる。すなわち、経済成長率が高い局面では、他産業の賃金上昇率が道路貨物運送業のそれを大きく上回るため他産業との賃金格差が高まり、トラックドライバーの確保が困難になるのに対し、経済成長率が低い局面では、他産業の賃金上昇率が道路貨物運送業のそれに近くなるため他産業との賃金格差が縮小し、トラックドライバーの確保が容易になると言える。

先に、実質GDP成長率を3ケース（標準ケース：2.2%、ハイケース：2.3%、ローケース：0.8%）想定したが、過去に遡ってみると、標準ケースおよびハイケースに概当するのが2006年度（2.3%）、ローケースに概当するのが1999年度（0.7%）である。そこで、標準ケースおよびハイケースの場合は、他産業との賃金格差が2006年水準のまま継続するものと想定し、ローケースの場合は、2015年度において賃金格差が1999年水準まで徐々に回復するものと想定し、ケーススタディを行った。

具体的には、賃金格差の影響をより大きく受けるのは新規雇用ドライバーであると考えられるため、継続従事ドライバー数は経済成長率とは関係なく時系列推移に基づく予測値のとおりに推移するものとし、新規雇用ドライバー数については、全ドライバー数に占める比率を①2006年度の水準で将来も固定、②2015年度において1999年度の水準まで回復、という2ケースを想定した。

なお、新規雇用ドライバー数については、厳密には経済成長率と選択率との相関を推計して予測すべきであるが、データ上の制約もあって、上記のような全ドライバー数に占める比率を用いる簡便な手法により予測した。

（3）予測結果

将来におけるトラックドライバー数として、3パターンについて推計した。すなわち、

A：現在までの時系列的な傾向が続いた場合（賃金格差拡大）、B：賃金格差が2006年の水準で留まった場合（標準・ハイケース：賃金格差現状維持）、C：将来的に賃金格差が1999年水準まで回復した場合（ローケース：賃金格差縮小）であるが、いずれのパターンにおいても、トラックドライバー数は減少していく見通しとなっている。

トラックドライバー供給数の見通し

A：現在までの時系列的な傾向が続いた場合（賃金格差拡大）

| | トラックドライバー数(人) | | | | | | | | | |
|----|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 |
| 全体 | 828,101 | 826,826 | 824,349 | 820,878 | 815,434 | 801,791 | 786,023 | 768,846 | 751,546 | 733,906 |
| 継続 | 788,883 | 786,050 | 785,562 | 784,067 | 780,455 | 768,561 | 754,418 | 738,763 | 722,810 | 706,400 |
| 新規 | 38,937 | 40,777 | 38,787 | 36,812 | 34,980 | 33,230 | 31,604 | 30,083 | 28,737 | 27,506 |

B：賃金格差が2006年の水準で留まった場合（標準・ハイケース：賃金格差現状維持）

| | トラックドライバー数(人) | | | | | | | | | |
|----|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 |
| 全体 | 828,101 | 824,997 | 824,507 | 822,966 | 819,236 | 806,850 | 792,127 | 775,856 | 759,265 | 742,190 |
| 継続 | 788,883 | 786,050 | 785,562 | 784,067 | 780,455 | 768,561 | 754,418 | 738,763 | 722,810 | 706,400 |
| 新規 | 38,937 | 38,947 | 38,945 | 38,899 | 38,782 | 38,289 | 37,708 | 37,093 | 36,456 | 35,790 |

C：将来的に賃金格差が1999年水準まで回復した場合（ローケース：賃金格差縮小）

| | トラックドライバー数(人) | | | | | | | | | |
|----|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 |
| 全体 | 828,101 | 829,531 | 833,569 | 836,533 | 837,240 | 829,006 | 818,216 | 805,649 | 792,565 | 778,785 |
| 継続 | 788,883 | 786,050 | 785,562 | 784,067 | 780,455 | 768,561 | 754,418 | 738,763 | 722,810 | 706,400 |
| 新規 | 38,937 | 43,481 | 48,008 | 52,466 | 56,785 | 60,445 | 63,798 | 66,886 | 69,755 | 72,385 |

6. トラックドライバー需給の予測

かなり極端なケースではあるが、経済成長率を勘案せずに、全産業に対する道路貨物運送業の賃金格差が拡大していく（時系列予測）と想定した場合、標準ケースにおいて 2015 年度には 14.9 万人のドライバー不足が発生するものと予測され、ローケースでも 3.6 万人の不足が発生するものとみられる。

ドライバー供給数が経済成長率パターン別に変動するものと想定したケースにおいては、前述のように、経済成長率が高くなれば輸送量が増加し、その結果必要ドライバー数も増加する一方で、ドライバーと他産業との賃金格差が拡大するためドライバー供給数は減少する。このため、経済成長率が高くなれば、ドライバーの需給ギャップは拡大する結果となる。

標準ケースにおいて、2015 年度では 14.1 万人のドライバー不足が発生するものと予測される。一方、ローケースにおいては、ドライバー不足は発生しないという結果になっている。

トラックドライバー需給の見通し

A. ドライバー供給数が現状の時系列パターンで推移するケース

| | ハイケース | | | 標準ケース | | | ローケース | | |
|------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) |
| 2003 | 823,704 | 823,704 | 0 | 823,704 | 823,704 | 0 | 823,704 | 823,704 | 0 |
| 2010 | 897,690 | 815,434 | -82,256 | 893,312 | 815,434 | -77,878 | 833,779 | 815,434 | -18,345 |
| 2015 | 892,020 | 733,906 | -158,114 | 883,338 | 733,906 | -149,432 | 769,526 | 733,906 | -35,620 |

B. ドライバー供給数が経済成長率パターン別に変動するケース

| | ハイケース | | | 標準ケース | | | ローケース | | |
|------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) | 必要ドライバー数 (人) | ドライバー供給数 (人) | 需給ギャップ (人) |
| 2003 | 823,704 | 823,704 | 0 | 823,704 | 823,704 | 0 | 823,704 | 823,704 | 0 |
| 2010 | 897,690 | 819,236 | -78,454 | 893,312 | 819,236 | -74,076 | 833,779 | 837,240 | 3,461 |
| 2015 | 892,020 | 742,190 | -149,830 | 883,338 | 742,190 | -141,148 | 769,526 | 778,785 | 9,259 |