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

紙・パルプ（家庭紙分野）物流編

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

紙・パルプ（家庭紙分野）物流編

紙・パルプ（家庭紙分野）における生産性向上及びトラックドライバーの労働時間改善に関する懇談会

国土交通省
経済産業省
厚生労働省

お問合せ先
国土交通省自動車局貨物課
東京都千代田区霞が関２－１－３
TEL　03-5253-8111（内線41-333）
FAX　03-5253-1637

発行：2020年4月

国土交通省　経済産業省　厚生労働省

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

紙・パルプ（家庭紙分野）物流編

本ガイドライン策定の経緯　・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

Ⅰ　トラック運送事業の現状　・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

Ⅱ　紙・パルプ（家庭紙分野）物流における問題課題、解決の方向性、取組事例　・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

1 車両集中の分散化　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
　1－1　荷卸し時間の事前指定
　1－2　予約受付システムの導入
　1－3　車両集中分散化の各種手法

2　手荷役の解消　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
　　パレット納品の推進

3　附帯作業の見直し　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
　　荷卸し後の作業の役割分担の明確化

4　物量の平準化　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
　　発着荷主間での発注計画の共有・調整

5　店舗配送方法の改善　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
　5－1　駐車場所の共同確保
　5－2　共同集配送（吉祥寺の例）

6　荷積み・荷卸し場所等の集約　・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
　　荷積み場所の集約

Ⅲ　紙・パルプ（家庭紙）物流における今後の取り組みの方向性　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28

Ⅳ　参考資料　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32

本ガイドライン策定の経緯

平成30年7月に公布された「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」において、長時間労働の是正を図る観点から、時間外労働について罰則付きの上限規制が導入されることとなり、自動車の運転業務についても、改正法施行から5年後となる令和6年4月1日から、年960時間の上限規制が適用されることとなった。しかし、労働基準関係法令や「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）の違反が高水準で推移する中で、現状のままでは、上限規制を遵守しながら現在と同水準の物流を確保することは困難と考えられている。また、トラックドライバーは脳・心臓疾患の労災支給決定件数も多く、取引環境の適正化や労働生産性の向上等の長時間労働是正に向けた環境整備に資する実効性ある具体的取組を速やかに実施する必要がある。

その一環として、国は、トラック運送事業者、荷主、行政等の関係者が一体となって「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」を設置し、トラック運送事業者と荷主とが連携して荷待ち時間の削減や荷役作業の効率化など長時間労働の抑制を図るための実証実験を平成28年度から実施した。その成果を「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」として取りまとめ、「ホワイト物流」推進運動セミナー等の場で周知を行っているところである。

このような取り組みに加えて、調査の結果、荷待ち時間の件数が特に多かった輸送分野（加工食品、建設資材、紙・パルプの3分野）について、平成30年度から、それぞれサプライチェーンの幅広い関係者が参画する「物流における生産性向上及びトラックドライバーの労働時間改善に関する懇談会」を開催し、今般、それぞれの輸送分野特有の課題の洗い出しや、実証実験、実態調査等を踏まえた解決方策の検討を行った成果として、「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　加工食品物流編」「同　建設資材物流編」「同　紙・パルプ（洋紙・板紙分野）物流編」「同　紙・パルプ（家庭紙分野）物流編」を取りまとめた。

今回検討の対象となった各輸送分野の関係者は運送事業の現状を喫緊の課題と捉え、このガイドラインを参考に、荷主とトラック運送事業者が自主的・積極的に取引環境と長時間労働の改善に取り組まれることを期待するものである。

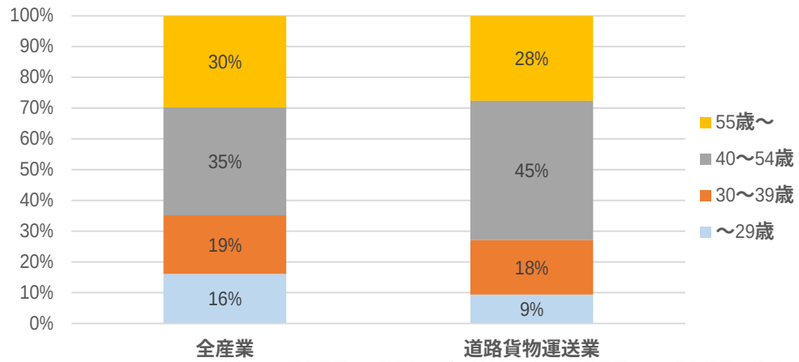
Ⅰ　トラック運送事業の現状

Ⅰ　トラック運送事業の現状

1　今後のトラック運送事業の見通し

- すでにトラック運送事業における人手不足は深刻な問題になりつつあるが、産業の中核を担っている45歳から59歳のドライバーが今後10年から15年以降に退職していった場合、女性や若者などの新たななり手が現れない現状のままでは、人手不足が一層深刻化すると考えられる。

トラックドライバーの年齢構成



（出所）「ロジスティクスコンセプト2020」（日本ロジスティックスシステム協会）

- 人手不足がさらに深刻になれば、現状のトラックの調達コストの上昇にさらに追い打ちをかけることは明らかであり、「物を運びたくても運賃が高くて運べない」といった状況や、そもそも「物を運びたくてもトラックがなくて運べない」という状況に直面する時代がそう遠くない将来に訪れると考えられる。日本ロジスティクスシステム協会によれば、このまま何の対策も講じなければ、2030年には需要全体の35.9%が運ぶことができないという推計結果がある。

営業用貨物自動車の需給バランス

（出所）「ロジスティクスコンセプト2020」（日本ロジスティックスシステム協会）

2　トラック運送事業を取り巻く制度面の変遷

- これまでにも荷待ち時間等の記録義務付け（平成29年7月）、運賃、料金の範囲の明確化（平成29年11月）、荷役作業等の記録義務付け（令和元年6月）等、荷主との取引適正化に向けた措置を講じてきたところであるが、平成30年12月に公布された改正貨物自動車運送事業法では、荷主（着荷主や元請事業者も含む。）の配慮義務が新設され、上記を含めた法令をトラック運送事業者が遵守できるよう荷主は配慮しなければならなくなった。

荷主対策の深度化関係（令和元年7月1日施行）

・制度改正について荷主・運送事業者向けに関係省庁連名で周知。
違反原因行為に該当し得る行為を例示。

【例】・荷さばき場において、荷主都合による長時間の荷待時間を恒常的に発生させているような行為（過労運転を招くおそれ）
・異常気象時など、安全な運行の確保が困難な状況で運行を強要するような行為（輸送の安全確保義務違反を招くおそれ）

・国交省ＨＰにおいて意見等の募集窓口を設置。荷主の行為について、関係行政機関とも情報共有しつつ、幅広く収集。今後、収集した情報に基づき、関係行政機関と連携して、荷主への働きかけを実施していく。

荷主への働きかけのフロー

荷主が違反原因行為をしている疑いがあると認められる場合 → 働きかけ
荷主が違反原因行為をしていることを疑う相当な理由がある場合 → 要請
要請してもなお改善されない場合 → 勧告・公表
↓
独占禁止法違反の疑いがある場合、公正取引委員会へ通知

＜貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律（平成30年法律第96号）＞

- また、同改正法の中では、国がトラック運送事業の「標準的な運賃」を告示することとされた。「標準的な運賃」は、トラック運送事業の能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものであることを基準とし、トラックドライバーの労働時間や賃金といった労働環境水準を大幅に改善することを目的としている。

- 「標準的な運賃」は公定運賃ではないものの、現在の実勢運賃では、従業員の賃金アップや新たなドライバーの雇用に十分な投資ができていない事業者が多いことから、トラック運送事業者から荷主に対しては「標準的な運賃」を基にした交渉が行われる場面が増えることが予想される。よって、荷主側においても積載率の向上等の輸送効率化策を検討する必要性が生じると考えられる。

標準的な運賃の告示制度の導入

［背景］ 荷主への交渉力が弱い等
→ 必要なコストに見合った対価を収受しにくい
→ 結果として法令遵守しながらの持続的な運営ができない

法令遵守して運営する際の参考となる運賃が効果的

標準的な運賃の告示制度の導入
（労働条件の改善・事業の健全な運営の確保のため）
国土交通大臣が、標準的な運賃を定め、告示できる

＜貨物自動車運送事業法の一部を改正する法律（平成30年法律第96号）＞

Ⅰ　トラック運送事業の現状

3　トラック運送事業の健全な発展に向けて

- トラックドライバーの人手不足を解消するためには、物流の過程で発生している荷待ち時間等のムダの排除や、機械荷役への転換等の作業の効率化、共同配送等の輸送効率の向上等に取り組む必要があるが、これらの取り組みは荷主の協力なくしては実現しえない。また、トラック運送事業者と契約関係にある発荷主がいくら物流改善に取り組んだとしても、着荷主の協力が得られなければ十分な取り組みの効果は得られない。さらには、当該発着荷主よりもサプライチェーンの供給部門方面または最終消費者方面に位置する関係者の協力がなければ、これらの取り組みを継続的に進めることは困難である。

- そのため、まずはサプライチェーン全体の関係者が危機感を持って物流面の課題を認識する必要がある。また、各関係者内においては、物流部門だけではなく、企業のトップ、営業部門、企画部門も含め、一丸となって物流課題の解決に取組む必要がある。

- その第一歩としては、サプライチェーンの各関係者が「ホワイト物流」推進運動に参加し、物流改善のために自社で何ができるかを検討し、これを実践することが適当ではないかと考える。これが、各関係者が「荷主配慮義務」の責を果たすきっかけとなり、ひいては社会的責任を果たすことにもつながることとなる。

「ホワイト物流」推進運動ポータルサイト

Ⅱ　紙・パルプ（家庭紙分野）物流における問題課題、解決の方向性、取組事例

紙・パルプ（家庭紙分野）物流における問題課題、解決の方向性、取組事例等

【家庭紙物流における課題の特徴】
- 家庭紙製品は単価が安いため、メーカーと卸売業者との間の幹線輸送においては、新たな設備投資コストを価格に転嫁しづらいなかで、パレット化等の物流効率化に向けた取り組みを進めていかなくてはならない状況にある。
- また、家庭紙製品は嵩張るため、規模の小さい小売店舗においては在庫を持つことができず、日々必要数量を配送する少量多頻度納品となっており、単価が安い（＝運賃が安い）ことと相まって、運送事業者の経営を圧迫している。

現状・課題	解決の方向性	取組事例・調査結果等
荷積み・荷卸し時間が同じ時間帯に重なり、限られた荷役スペースに多くのトラックが集中している。	**車両集中の分散化**	1-1　荷卸し時間の事前指定　→（p.9） 1-2　予約受付システムの導入　→（p.11） 1-3　車両集中分散化の各種手法　→（p.13）
家庭紙は製品荷姿が嵩高く軽量で単価も安いため、ケース当たり単位コストの引き下げを要求されることから、車両積載率を上げるため、手荷役による直積みとなっている。	**手荷役の解消**	2　パレット納品の推進　→（p.15）
ドライバーが荷積み時、荷卸し後に附帯作業を実施している。	**附帯作業の見直し**	3　荷卸し後の作業の役割分担の明確化　→（p.17）
着荷主の発注量が時期により大きく変動することから、発注量が増大する繁忙期には物流への業務負荷が大きくなる。	**物量の平準化**	4　発着荷主間での発注計画の共有・調整　→（p.19）
市街地では、小売店舗への商品配送のための車両の駐車場所が設置されておらず、路上駐車を余儀なくされるケースがある。	**店舗配送方法の改善**	5-1　駐車場所の共同確保　→（p.21） 5-2　共同集配送（吉祥寺の例）　→（p.23）
メーカーが複数の倉庫を保有しており、複数箇所の倉庫を巡回して積み込みしている場合がある。	**荷積み・荷卸し場所等の集約**	6　荷積み場所の集約　→（p.25） Topic　効率化に向けた「集約」　→（p.27）

1　車両集中の分散化

1－1　荷卸し時間の事前指定

現状

・荷積み・荷卸し時間が同じ時間帯に重なり、限られた荷役スペースに多くのトラックが集中している。

課題

・受付時間順により荷積み・荷卸しの順番が決定されるケースでは、荷待ち車両が恒常的に発生するケースがある。
・集中する車両の台数次第では、長時間の荷待ち時間が発生するケースがある。

解決方策

・車両の荷待ちが問題となっている施設を運営する側の荷主が、荷積み・荷卸し場所の状況（バース数）や施設の特性（取扱品目等）を踏まえて、車両を分散化するための手法を導入する。
・車両分散化の手法を検討する際には、取引の相手方となる荷主、トラック運送事業者等の意見を確認する。

取組のポイント

発着荷主、トラック運送事業者等と協議	・着荷主は一方的に時間指定するのではなく、取引の相手方となる荷主やトラック運送事業者の運行計画や意向を踏まえ、時間指定枠の希望について確認した。
随時運用を見直し	・発着荷主は、定期的にトラック運送事業者、倉庫事業者等に対して改善点等に関するヒアリングを実施し、運用の見直しを行った。 ・荷待ち場所が変わるだけで、ドライバーの労働時間が減少しないケースがあることから、運送委託者は定期的にドライバーの労働時間の実態を聞取り等により確認した。
指定時間を遅延した場合の対応	・指定時間に遅延した場合、最後の時間帯に回されるケースがあるが、ドライバーの安全運行に悪影響が想定されるため、バースに空きがあれば随時バース接車を許可するなど柔軟に対応できるルール設定が望ましい。

取組事例

Before（改善取組前）

○１カ所しかない納品場所に複数のトラックが集中し、常に荷待ち時間が発生している。

経緯

・受付時間順により着荷主の構内は荷待ち車両が駐車し、構内スペースの活用にも問題があったことから、着荷主は時間指定制導入による荷待ち時間の削減を目指した。

After（改善取組後）

○着荷主がトラック集中時間帯について、荷卸し時間を指定することで混雑時の荷待ち時間が解消。

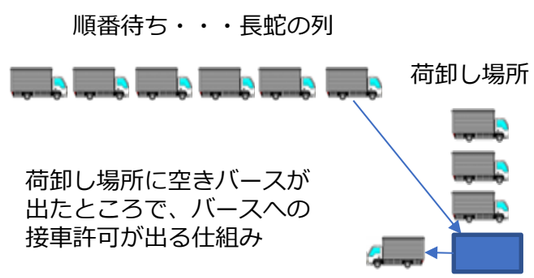
着荷主のメリット

・時間指定制の導入により、トラック運送事業者との事前調整、時間指定など、事務的な調整時間が増加したことや、翌日の指定時間をファックスで送信するため、約１時間の事務時間を要しているが、庫内作業の効率化（リフトマンの稼働率向上等）等、それを上回るメリットを優先した。

効果	Before	After
	荷待ち平均時間：37分/台 事務時間　：0分	荷待ち平均時間：15分/台 事務時間　：+60分×1名

Before　受付時間順

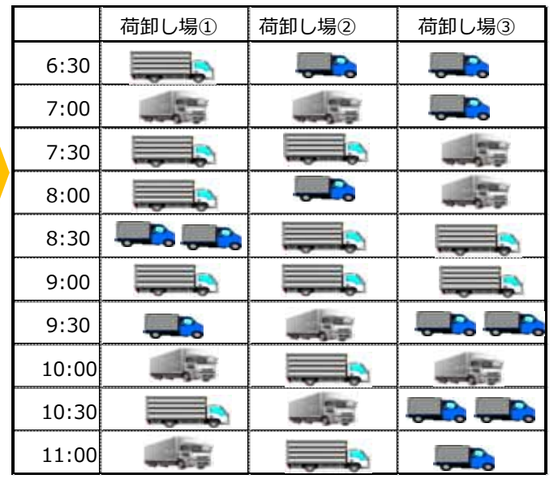
・荷卸しの受付が先着順
・荷卸しバースに空きが出れば、荷待ち車両に接車許可
・荷待ち車両は、受付時間が早い順からバース接車許可が出される



・着荷主側での検品作業、倉庫格納作業に遅延が生じれば、荷待ち時間は一層増加する

After　荷卸し時間　事前指定

○発荷主から、予め納品数量、荷姿、荷卸し方法、業者名等の情報の報告を求め、倉庫内作業の効率性を考慮し、納品希望時間を踏まえ、荷卸し作業の時間枠を着荷主が指定
○発荷主の固定枠として時間指定することもある



1　車両集中の分散化

1－2　予約受付システムの導入

現状

・荷積み・荷卸し時間が同じ時間帯に重なり、限られた荷役スペースに多くのトラックが集中している。

課題

・受付時間順により荷積み・荷卸しの順番が決定されるケースでは、荷待ち車両が恒常的に発生している。
・集中する車両の台数次第では、長時間の荷待ち時間が発生するケースがある。

解決方策

・予約受付システムを導入し、バース毎に荷積み・荷卸し時間を設定する。

取組のポイント

システム導入検討の観点	・システムの導入に際し、着荷主は、トラック運送事業者の運行管理者、ドライバー等が簡易な方法で予約できることや、操作しやすい画面設計であることなどの観点から、システムを比較検討した。
周知の徹底	・ドライバーに周知されず、予約がなされないケースが多いため、着荷主は発荷主に対して周知を依頼し、受付時にもドライバーに対して書面を配布し、周知徹底した。 ・定期的に利用している協力会社に対しても、発荷主に対して周知を徹底した。
一部枠を時間指定	・長距離の方面別の荷積み車両については、予約システムから予約するのではなく、荷積み開始時間帯の最初の枠を優先的に確保することによる時間指定対応とした。

取組事例

Before（改善取組前）

○製紙工場の荷積みにおいて、午前積み、宵積みの特定時間帯に車両が集中し、ドライバーの長時間の荷待ち時間が発生していた。

経緯

・長距離運行するドライバーの１日の拘束時間（改善基準告示）を遵守することが困難になってきたことから、トラック運送事業者から改善の申し入れがあった。

After（改善取組後）

○発荷主は荷積み時間の予約システムを導入することで、構内の荷待ち車両が減少し、平均荷待ち時間が縮減した。

発荷主のメリット

・発荷主は荷積み時、構内で荷待ちする車両が多く、構内スペースが占有され、作業安全の確保に課題があったが、荷待ち車両台数の削減により、構内作業の安全が確保された。

効果	Before	After
	平均荷待ち時間　：65分 構内荷待ち車両台数：10台	平均荷待ち時間　：35分 構内荷待ち車両台数：4台

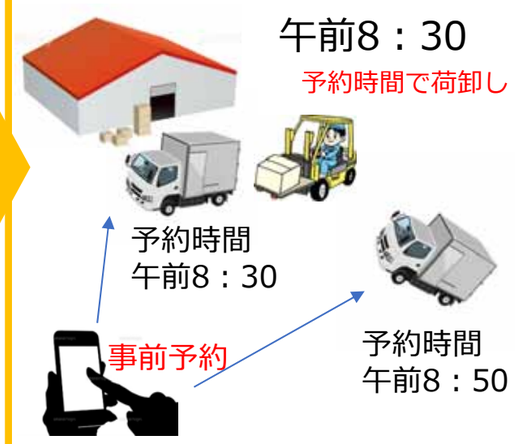
Before

受付時間制のため、特定時間帯に車両集中

荷卸しのための待機車両

After

受付時間制のため、特定時間帯に車両集中



荷卸しのための待機車両は減少

1　車両集中の分散化

1－3　車両集中の分散化の各種手法

車両分散化の手法例

荷卸し時間の事前予約

○トラック運送事業者等が電話、FAX、インターネット等で荷卸し時間を事前予約する方法。
○自動倉庫が導入されているなど、倉庫運用実態に整合性が確保されている場合、トラック予約受付システムがより有効に機能。

◆成功事例のポイント
・着荷主の荷受け作業、保管スペース等の倉庫の運用実態を考慮して、納品される製品ごとに予約時間を決定した。

◆失敗事例の原因
・荷受け順序、保管スペース、作業員の配置状況を考慮した運用を検討しないままに、トラック予約受付システムを導入し効率的な運用ができなかった。
・車両台数、受入れ貨物量、バース数等を踏まえ、トラック予約受付システムの設計をすべきところ、十分な検討をしないままに導入し、結果的に全く機能しなかった。

参考：「トラック予約受付システム」のご案内
・トラック予約受付システムの導入の参考に、全日本トラック協会とりまとめた資料
http://www.jta.or.jp/rodotaisaku/hatarakikata/track_reservation_acceptance_system.pdf

荷卸し時間の事前指定

○着荷主が事前に荷卸し時間を指定する方法。
○特に、製造ラインへの資材供給順、倉庫格納順、作業順序が決まっている製品の納入等に有効。

◆成功事例のポイント
・効果を確認の上、トラック運送事業者とも定期的に意見交換、要望の確認を実施し、時間枠を定期的に見直し。

◆失敗事例の原因
・発荷主側での生産計画の遅延が頻繁に発生するため、荷積み作業の遅延が発生し、指定時間が守れなかった。
・着荷主側からの一方的な時間指定により、トラック運送事業者が効率的な運行計画を立案できず、機能しなくなった。

専用荷卸し時間枠の設定

○発着荷主、トラック運送事業者が事前協議し、特定時間帯を当該トラック運送事業者専用の荷卸し時間として指定する方法。
○多頻度で（毎営業日）、車単位でパレット荷卸しができる場合に有効。

◆成功事例のポイント
・パレット納品、共同配送など荷役作業の効率化に取組む発荷主に対するインセンティブとして設定した。

◆失敗事例の原因
・発荷主、トラック運送事業者への説明と周知が不十分であったため、多くのドライバーからクレームがあり、それに対して倉庫作業員が対応しきれなかったことから運用を取り止めた。
・繁忙時期には荷さばきスペースに仮置き貨物が溢れ、荷卸し作業が開始できず、時間枠内に作業ができなかった。

荷待ち時間情報の提供

○着荷主の倉庫内作業の特性から受付時間制を変更できない場合、着荷主から月別・曜日別、時間帯別の荷待ち時間情報（予測情報）を提供し、長時間の荷待ち時間を避けて運行計画を立案するよう、着荷主側から促すことで車両の分散化を図る方法。

◆成功事例のポイント
・多頻度で納品する地場のトラック運送事業者は荷卸し回数が多く、配送ルートを柔軟に組替えることができるため、荷待ち時間が最も短い時間帯に荷卸しするよう運行計画を変更した。

◆失敗事例の原因
・日別、時間帯別の荷待ち時間情報が充分に周知されていない場合（傭車先、小口の発荷主等）は、荷待ち時間情報を把握しておらず、車両が集中する時間帯に入構するため、荷待ち時間発生の原因となった。

荷卸し時間帯の拡大

○荷卸し時間帯を現状よりも拡大する方法。例えば、午前8時から11時までの荷卸し時間帯を午前5時から12時までの時間帯に時間枠を拡大することで車両の分散化がなされ、荷待ち時間が削減される。
○例えば、22時前後から到着する長距離輸送の車両が多い倉庫棟では、荷卸し開始時間を早朝時間帯に拡大することが荷待ち時間の削減に有効。

◆成功事例のポイント
・バースを開ける時間帯が長くなることで、倉庫の作業員は出荷作業、荷受け作業いずれにも対応する必要が生じることから、社内研修やマニュアルの整備を行った上で、出荷作業員が荷受作業を兼務することで、作業効率を向上させた。

◆失敗事例の原因
・出荷作業と入荷作業とで作業員を明確に区分したため、作業が少ない時間帯には作業員の余剰が発生するなど、作業員を効率的に活用できなかった。

2　手荷役の解消
パレット納品の推進

現状

・家庭紙は製品荷姿が嵩高く軽量で単価も安いため、ケース当たり単位コストの引き下げを要求されることから、車両積載率を上げるため、手荷役による直積みとなっている。

課題

・10トン・トラックの場合、荷積み作業に1.5～2時間程度かかっており、ドライバーの長時間労働につながっているほか、長時間バースを占拠することにより、他のトラックの荷待ち時間の長時間化にもつながっている。

解決方策

・パレット納品を推進する。

取組のポイント

パレット化する対象製品を検討	・発荷主は、パレット化しても導入前と実質的な内容量が同程度になるような製品を選択した（トイレットペーパーの長尺製品をパレット化の対象とした。）。
荷姿の検討	・パレットを利用する分、積載率が低下することになるため、発荷主はパレット導入後も可能な限り導入前の積載率に近づけられるような荷姿を検討した。 ・荷姿の検討にあたっては、着荷主側の作業員の安全性に配慮し、地面から最上段のケースに直接手が届くようなケースサイズとした。
パレットサイズの検討	・発荷主は、商品サイズとトラックへの積載効率を考慮し、家庭紙専用パレット（1344型、0525型）を採用した。
着荷主側の受け入れ準備	・着荷主によっては、倉庫の仕様等の理由により、パレットのまま保管することができない場合があり、取り崩し作業や他のサイズのパレットへの積み替え作業が発生するため、厚生労働省が発出している「職場における腰痛予防対策指針」等を参考にしつつ、作業員の身体的な負担軽減措置を講じた。

取組事例

Before（改善取組前）

○ティッシュペーパーやトイレットロール等はケースの大きさが嵩高く軽量で単価も安いため、積載率を高めて物流コストを低減させるために、手荷役による直積みとしていた。

経緯

・長時間の手荷役を理由に、家庭紙の輸送がトラック事業者から敬遠されるようになってきたことから、手荷役を解消しなければ将来的に安定的な輸送を確保できない危機感があった。

After（改善取組後）

○家庭紙専用のレンタルパレットを活用しつつ、長尺製品を対象とし余った荷台に若干のバラ積み製品を積み込んだことにより、積載率を大きく低下させることなく、製品出荷時、納品時におけるドライバーの荷待ち時間を大きく減少させることができた。

着荷主のメリット

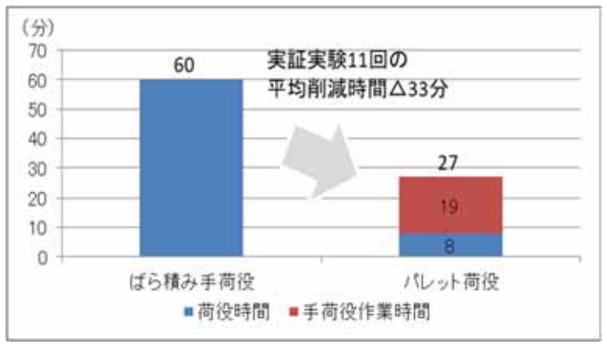
・パレットのまま保管できた着荷主においては、作業員の負担増なく受け入れられた。

効果

Before	After
ドライバー作業時間：60分 荷受側作業時間　　：60分	ドライバー作業時間：27分(▲55%) 荷受側作業時間　　：26分(▲57%)

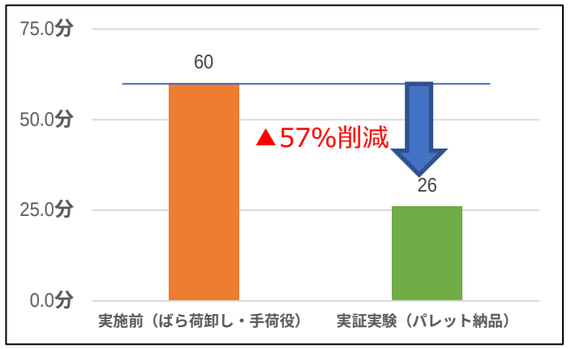
荷卸時：ドライバーの作業時間

・卸し業者（保管倉庫）では、ばら積み手荷役からパレット荷役による効果は平均△33分の作業時間削減、



荷卸時：荷受側の作業時間
（荷姿を変更しないパレット活用）

・手荷役による荷卸し作業60分から▲57%縮減し、パレット納品作業時間26分へ改善。



荷卸し作業

保管庫での保管状況

3　附帯作業の見直し
荷卸し後の作業の役割分担の明確化

現状

・ドライバーが荷積み時、荷卸し後に附帯作業を実施している。

課題

・契約上明記されず、無償で附帯作業を行っている場合が多い。
・ドライバーの長時間労働につながっているだけでなく、長時間にわたる附帯作業は、バース滞留時間が長くなり、他のトラックの荷待ち時間発生の原因となっている。

解決方策

・発着荷主は、附帯作業の詳細を把握したうえで、ドライバーが行う必要のない附帯作業は荷主側の作業員が実施する。
・ドライバーが附帯作業を行う場合は、当該作業内容を契約上明確にしたうえで、料金収受を徹底する。

取組のポイント

実態把握	・発荷主は、附帯作業が行われている着荷主側の現場視察を実施し、附帯作業の実態を詳細に把握した。
役割分担の見直し	・実態把握の結果を踏まえ、発着荷主は当該作業をドライバーが行う必要性、着荷主側の作業員が実施する可能性等を検討した。
附帯作業料金算定	・ドライバーが当該作業を継続して実施することを検討する場面においては、発荷主が附帯作業にかかる料金を算定して提示した。
構内作業員の増員による附帯作業を代替	・着荷主は構内作業員を増員させ、ドライバーが実施してきた附帯作業を代替した。

取組事例

Before（改善取組前）

○荷卸し後、自動倉庫に格納するため、バラ単位のアイテムについては、ドライバーがパレットに仕分け作業及び検品作業を実施していた。

経緯

・バラ単位のアイテムの種類が多かったため、アイテム別の仕分け作業に時間を要していたことから、発荷主はトラック運送事業者から附帯作業料金を請求されていたため、着荷主に対して附帯作業に関する役割分担の見直しを要請した。

After（改善取組後）

○着荷主の作業員がドライバーの附帯作業を代替することで、ドライバーによる附帯作業が廃止され、ドライバーの荷待ち時間が削減された。

着荷主のメリット

・ドライバーによる附帯作業を廃止することで、バース滞留時間を縮減することができ、バース回転率が改善し、構内の荷卸し作業の生産性を向上させることができた。

効果

Before	After
附帯作業時間：20分/回	附帯作業時間：0分/回 （▲20分削減）

Before

・ドライバーが荷卸し作業、横持作業、棚入れ作業を実施

After

ドライバーは車上渡しで完了

着荷主の作業員が附帯作業を実施

4　物量の平準化
発着荷主間での発注計画の共有・調整

現状

・着荷主の発注量が時期により大きく変動することから、発注量が増大する繁忙期には物流への業務負荷が大きくなる。

課題

・発荷主において、繁忙期には物量が増加するため必要な台数のトラックを確保することが困難になる一方で、物量が減少する閑散期には積載率が低下する。

解決方策

・着荷主の発注見込み量を把握したうえで、発着荷主が発注計画を協議する。
・着荷主においては、在庫を保管するための倉庫の有無、在庫保有増加の可否について検討する。

取組のポイント

過去データを基礎に発注計画を共有化	・着荷主は、過去データから発注量が増加する特定時期における発注計画を作成し、発荷主に対して提供し共有化した。
発注計画を踏まえた納品計画を共有化	・発荷主は着荷主により提供された発注計画を基礎に、納品計画を策定し、着荷主と協議、調整した。
着荷主の在庫可能性を検討	・着荷主は一定量の在庫が増加するため、保管スペースの有無を踏まえ、在庫可能性を検討した（併せてトイレットペーパーのコンパクト（長尺）製品の切替えも検討。）。

取組事例

Before（改善取組前）

○大型連休前、年末、週末（売り出し）には、受注量が大幅に増加するが、これに対応するために臨時的にトラックを調達しなければならなくなることから、物流コストが割高となっていた。

経緯

・物流コストが割高で、本社サイドからの見直しの要請が強くあった。

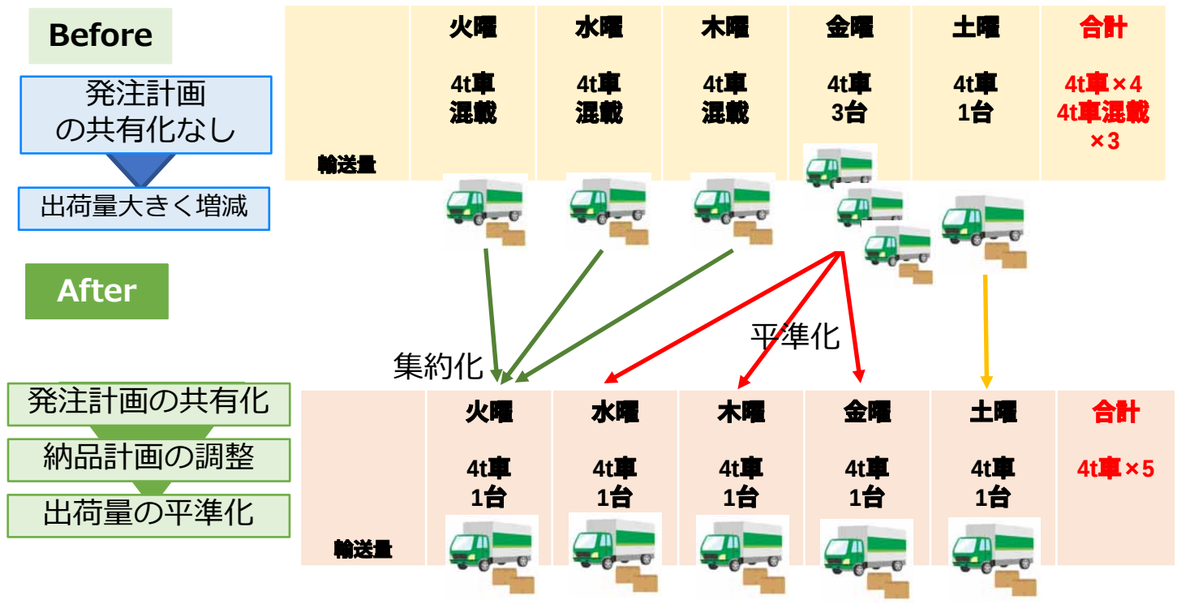
After（改善取組後）

○着荷主が事前に発注計画を電子データで発荷主に共有することで、発荷主は納品数量を予測できたため、簡便な方法で納品計画を立てることができるようになり、出荷量を平準化でき、車両を確保しやすくなった。

着荷主のメリット

・在庫の増加により保管コストの増加が見込まれたが、平準化に合わせてトイレットロールの既存製品をコンパクト製品に切替えたことにより、センター倉庫、小売店バックヤードで在庫対応できたため、保管コスト増とはならなかった。

効果	Before	After
	平均積載率：83%	平均積載率：93%（+10%改善） 納品回数減少：２便削減/週



5　店舗配送方法の改善

5－1　駐車場所の共同確保

現状

・市街地では、小売店舗への商品配送のための車両の駐車場所が設置されておらず、路上駐車を余儀なくされるケースがある。

課題

・店舗配送を行っているトラック運送事業者は駐車場所の確保に苦慮している。

解決方策

・荷主、トラック運送事業者等関係者が共同で駐車場所を確保する。

取組のポイント

賃借する駐車場（場所）を選定	・賃借する駐車場は、各小売店舗からの距離を最小化できる複数候補の中から調整し、決定した。
費用負担をルール化	・駐車場所の確保に必要な費用については、共同して賃借する事業者間で折半して負担することとした。
納品ｽｹｼﾞｭｰﾙを事前調整	・同じ時間帯に車両が到着して、荷待ち時間が発生しないよう、店舗への納品時間情報を予め共有化し、店舗到着時間を調整した。

取組事例

Before（改善取組前）

○複数のコンビニエンスストアへの店舗配送を行っているが、店舗に近い駐車場が空いていない場合、店舗から数十メートル離れた場所にある駐車場を利用せざるを得ず、納品時間が長時間化する場合があった。

経緯

・店舗配送用車両が入れる駐車場が少なく、また、人手不足により配送車両の2名乗務体制を維持することが困難なため、持続的な店舗配送物流に向け、駐車場を確保する必要があった。

After（改善取組後）

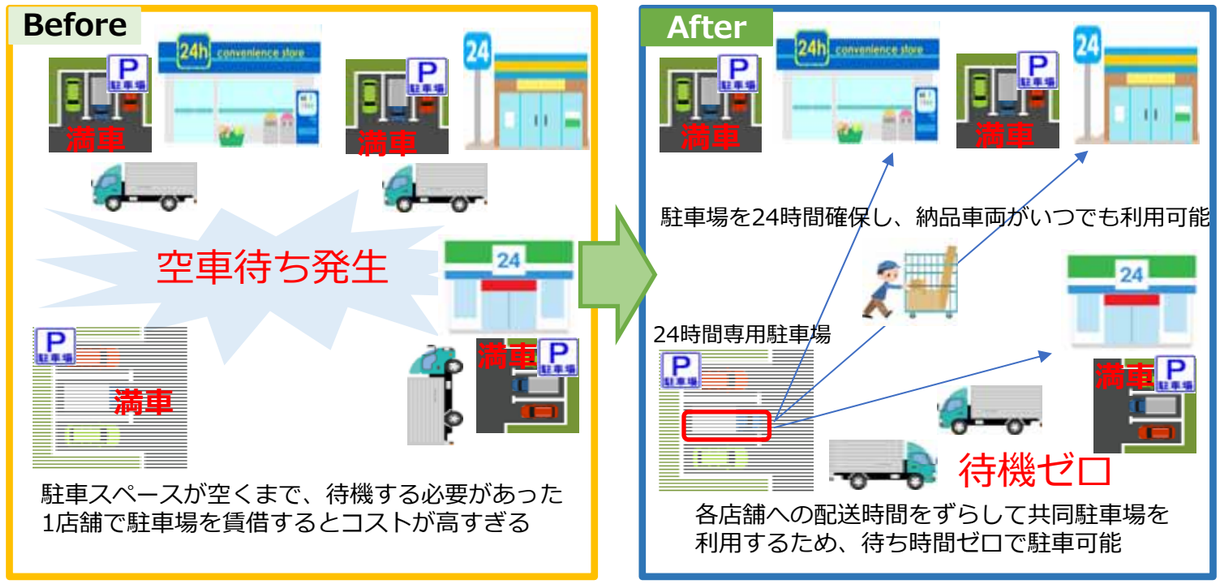
○安定的な駐車場所を24時間確保することができ、短時間での納品作業時間が実現された。

コンビニチェーンのメリット

・共同駐車場を用意することで、到着後、駐車スペースを探索する時間が削減された。

効果	Before	After
	駐車スペースを確保するための荷待ち時間：平均15分	駐車スペースを確保するための荷待ち時間：0分

複数店舗による専用駐車場の共同利用



5　店舗配送方法の改善

5－2　共同集配送（吉祥寺商店街の例）

現状

・商店街の中にある小売店舗への商品配送のための車両の駐車場所が確保できない場合がある。
・駐車場所から店舗まで距離がある場合には、納品作業に時間を要している。

課題

・店舗配送を行っているトラック運送事業者は駐車場所の確保に苦慮している。

解決方策

・商店街周辺の納品車両を削減するために、共同配送センターを設置し、車両の駐車場所、荷さばき場所を集約化する。

取組のポイント

共同配送センターを設置	・商店街組合は商店街の共同配送センターを設置し、当該センターの配送員は配送店舗別に貨物を集約化して台車、カゴラック等で納品した。
運用ルールを策定	・商店街組合が中心となって、共同配送センターを設置する費用、運営費用、配送ルールなど基本的な運用ルールを明文化し、関係者に共有化した。
定期的フォローアップ	・共同配送センターの運用状況、商店街周辺のトラックの荷待ちの状況、円滑な納品体制など、定期的にフォローアップすることで、トラック運送事業者や小売店舗のニーズに即した運営を目指した。

取組事例

Before（改善取組前）

○吉祥寺商店街及び周辺には、小売店舗への配送業者の多くの車両が路上に駐車し、渋滞が恒常的に発生していた。

経緯

・吉祥寺商店街及びその周辺には、配送業者の多くの車両が路上での荷さばき作業等を行っていたことから、渋滞の原因等にもなり、魅力的な商店街づくりの阻害要因となっていた。

共同集配送センター

After（改善取組後）

○日頃から常態化した「路上での荷さばき作業」等を削減するため、商店街協同組合が共同配送センターを設置し、そこを拠点に台車に載せ替え納品作業を実施した。

商店街の各店舗への配送の様子

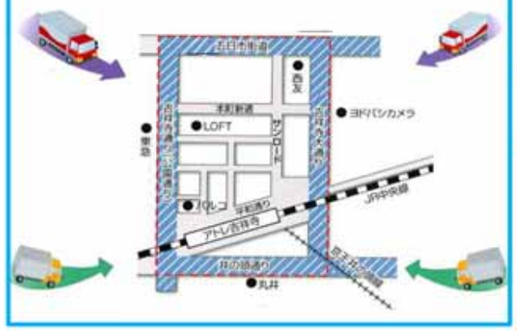
商店街のメリット

・商店街周辺の荷さばき車両の路上駐車減少により、渋滞解消、商店街の魅力向上につながった。

効果	Before	After
	路上駐車台数：2,464台 （12時間を対象に、白・緑ナンバーの貨物車を調査）	路上駐車台数：1,256台 （▲49%）

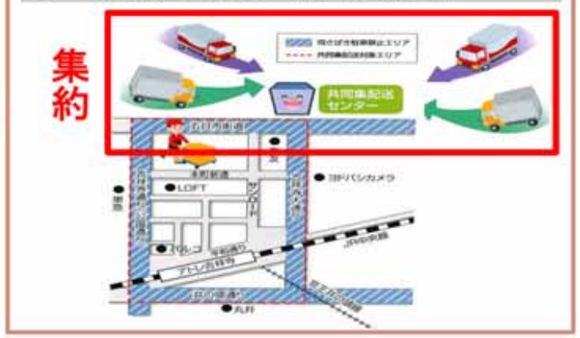
Before

エリア内の各店舗に、納品業者がそれぞれ配達、集荷を行なっていたため、荷さばきによる交通問題、回遊性の阻害が発生。



After

共同集配送場に集約して納品することで、商店街地区の荷さばき駐車車両を削減。納品業者各社の荷物を取りまとめて配達することで、まちなかの台車が減少。



6　荷積み・荷卸し場所等の集約
荷積み場所の集約

現状

・メーカーが複数の倉庫を保有している場合には、荷積みの際に、複数箇所の倉庫を巡回している場合がある。

課題

・複数箇所を巡回すると、各倉庫間の輸送時間、各倉庫前での荷待ち時間等が発生し、ドライバーの長時間労働につながっている。

解決方策

・複数箇所の倉庫を一部集約化し、荷積み作業の効率化を実施する。

取組のポイント

各倉庫に保管する商品アイテムの見直し	・複数箇所の倉庫を巡回させるのではなく、複数の売れ筋商品を特定倉庫に集めて、当該倉庫１箇所で荷積みを完了できるよう、保管するアイテムを組合せて格納した。
パレット荷積みの実施	・大ロットで受注するアイテムについては、原則パレットで荷積みを実施し、手荷役による荷積みを発生させないようにした。

取組事例

Before（改善取組前）

○家庭紙製造工場では、製品が工場構内の複数の倉庫に分散して格納保管されていたため、荷積みでは複数の倉庫を巡回して荷積みする必要があった。

経緯

・荷積み時に車両が集中するため、１台当たりの構内滞留時間を削減し、構内での生産性向上を図る必要があった。

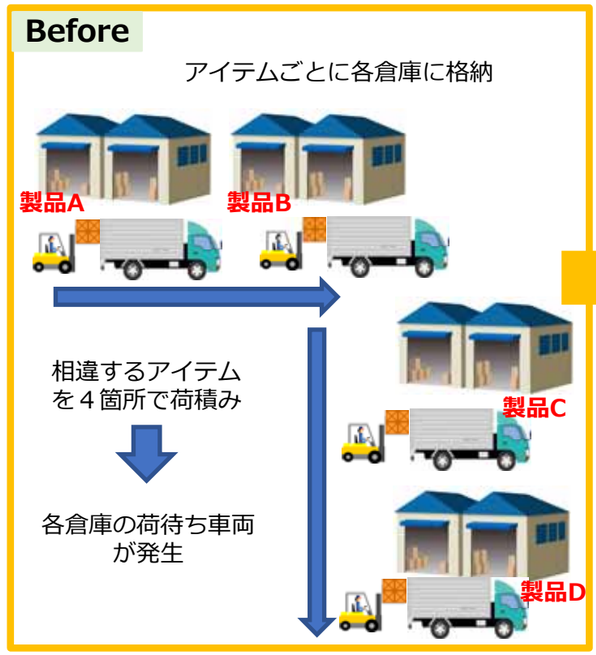
After（改善取組後）

○１～２箇所の倉庫での荷積作業で完了し、構内滞留時間が10%削減された。

発荷主のメリット

・発荷主は、アイテム毎の保管倉庫を見直し、保管効率、格納作業効率を優先させるのではなく、荷積み作業効率を優先させ、複数アイテムを１つの倉庫に保管し、巡回する箇所数を削減した。

効果	Before	After
	構内滞留時間：80分	構内滞留時間：45分（▲44%）



Topic　効率化に向けた「集約」

〇家庭紙分野では、製品単価が安いことから、納品回数等の集約化は物流コストの低減に極めて重要である。
〇効率化のキーワードは、「集約化」である。以下、複数種類の集約化方策が挙げられる。

集約化の実施方法

納品回数集約化	・１回当たり納品数量の増加やアイテムの集約を実施し、納品回数を引き下げる。
輸送量集約化	・小口の配送を集約化して、１回当たりの輸送量を増加させ、積載率を増加させる。
配送場所集約化	・納品する箇所数を集約化して、まとめて納品する。
配送日、配送曜日・配送時間集約化	・特定の配送日、曜日、時間に集約化して、回数を減少させ、１回当たりの納品数量を増加させる。
アイテム集約化	・複数アイテムの納品から、アイテム数を絞込み、１アイテム当たりの数量を増加させる。
車両集約化・大型化	・小型車２台から中型車１台へ集約化するなど、積載効率を考慮して、より積載量の大きい車両へシフトする。
配送ルート集約化	・配送ルートを集約化することで、車両１台が配送する箇所数を増加させ、車両１台当たりの納品数量を増加させる。

Ⅲ　紙・パルプ（家庭紙分野）物流における今後の取り組みの方向性

1 パレット化の早急な促進について

- 10トントラックのドライバーが１時間半から２時間かけて手作業で荷積み作業又は荷卸し作業を行っている現状を鑑みれば、パレット化の促進は家庭紙分野の輸送においては急務である。
- しかし、家庭紙製品は単価が安く、小売店舗では価格敏感商品として取り扱われていることもあり、なかなか物流コストの増加を商品価格に転嫁しづらい状況にある中で、パレタイザーやパレット導入等にかかるコスト負担増、卸業者側における庫内作業員の労務負担増をどこかで吸収することができなければ、スピード感を持ってこの対策を進めていくことは難しい。
- 家庭紙製品の運送がトラック運送事業者に敬遠されている状況が見受けられるようになった昨今、物流の変革のためにサプライチェーン全体で、消費者も含めて適正な物流コストの負担のあり方を議論しなければならないタイミングにきており、そのためには、具体的に課題と対策を提示したうえで議論が進められる必要がある。
- その上で、既にパレット化が実現している製品だけでなく、現在パレット化されていない製品も含めて、パレットを用いて最大限輸送効率を確保できることを念頭においた製品設計（＝デザイン･フォー・ロジスティクス。サプライチェーンマネジメントの最適化を図り、経済的な包装や、輸送に適した製品設計を行うという考え方。）を目指す必要がある。
- その際、発荷主である家庭紙メーカーと着荷主である卸業者が、お互いの課題を理解しつつも、「手積み・手卸しを解消する」ということを共通認識として強く持ちながら、協力的に、かつ大胆に取り組んでいくことが求められる。

2 コンパクト製品の普及促進について

- 輸送効率及び製品単価を向上させる方法としては、既存の製品からコンパクト製品への移行が効果的であると考えられる。とくにトイレットペーパーについては、単に少量多頻度納品の緩和や運送事業者の収益の確保にとどまらず、小売店舗の売り場スペースの効率化、さらには消費者の保管スペースの縮小にもつながり、サプライチェーン全体に効果をもたらすと考えられる。
- 物流面でトイレットペーパーのコンパクト製品のメリットを享受できるようにするためには、消費者のニーズを踏まえつつ、既存製品からコンパクト製品に切替えていく必要があり、消費者にコンパクト製品を選択してもらえるよう、消費者への訴求方法を十分に検討したうえで、製品のメリットを積極的に周知していくべきである。
- さらに、コンパクト製品は、トイレットペーパーについてのデザイン･フォー・ロジスティクスを前進させる可能性を秘めていることから、サプライチェーン全体で物流の最適化が図られるように検討を進め、普及を促進していく必要がある。

3 小売店舗への配送方法の改善について

- 洗剤や化粧品等の一般的な日用品は、小売事業者の集中配送センター等で店舗ごとに必要な製品を必要な数量だけ折り畳み式コンテナやカゴ台車等に積み合わせて仕分けし効率的にルート配送されているが、家庭紙製品は嵩張る上に単価が安いことから、このルート配送の製品に積み合わせられず、家庭紙製品単独で卸業者が仕立てたトラックにおいて各小売店舗へ配送が行われている。
- この卸業者から小売店舗までの配送について、トラック運送事業者と個建て運賃で契約している場合は、トラック運送事業者は採算を取るためにできる限り多くの物量を配送することになるが、特に都市内においては、小売店舗は小型化され、かつ、立地も多様化しているなかで、駐車禁止規制の強化等により荷卸しのための駐車場所の確保が困難となっていること、ビル内のテナントへの納品等納品方法が複雑になっていることなど小売店舗への配送環境は苛酷になっており、さらなる長時間労働の原因となっている。
- 家庭紙製品を小売事業者の集中配送センター等のルート配送に積み合わせる検討も必要である。都市内物流の環境整備の課題については、家庭紙の配送だけが抱えている課題ではなく、他の輸送品目でも同様であることから、都市内物流の効率化に向けて、例えばデベロッパーや商店街等の関係者がテナントや商店街の共同配送ポイントの設置を進めていくなど、先行事例を参考にしながら関係者が連携して取り組みを進めていく必要がある。

おわりに

本ガイドラインは、「ホワイト物流」推進運動セミナー、「トラック輸送における取引環境・労働時間改善地方協議会」等を通じた周知を図っていくことはもとより、荷主所管省庁等と連携して関係業界団体や個別企業へも周知を行う。

また、今年度実証実験において物流効率化に資すると認められた取り組みの中で深度化が必要なものや、関係者との調整により今年度実証実験の実施にまで至らなかった取り組み、その他物流課題の改善に資すると考えられる取り組みについては、実証実験等を行うことによって、引き続き課題解決に取り組んでいくこととする。その際、関係者からの要請があれば適宜懇談会を開催し、引き続き委員からの助言も得ながら取り組みを進めていく。

本ガイドラインを世に送り出したことは、迫る物流危機に対応するための一つのスタートラインにすぎず、関係者が本ガイドラインを活用して課題解決の取り組みを前進させていかなければならない。さらに、「～家庭紙分野における今後の取り組みの方向性～」で示した課題について、ガイドラインの打ち手策を関係者が昇華させ、家庭紙分野の物流を持続的なものにしていかなければならない。家庭紙分野の物流に関わるサプライチェーンの関係者には、本ガイドラインを活用しつつ、物流課題の解決に向けて何を為すべきかを真摯に検討し、能動的かつ継続的に取り組んでいただくことを期待するものである。

Ⅳ　参考資料

改善に向けたステップ

- 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
- 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
- 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
- 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　り組む
- 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
- 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
- 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

取引環境と長時間労働の改善

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

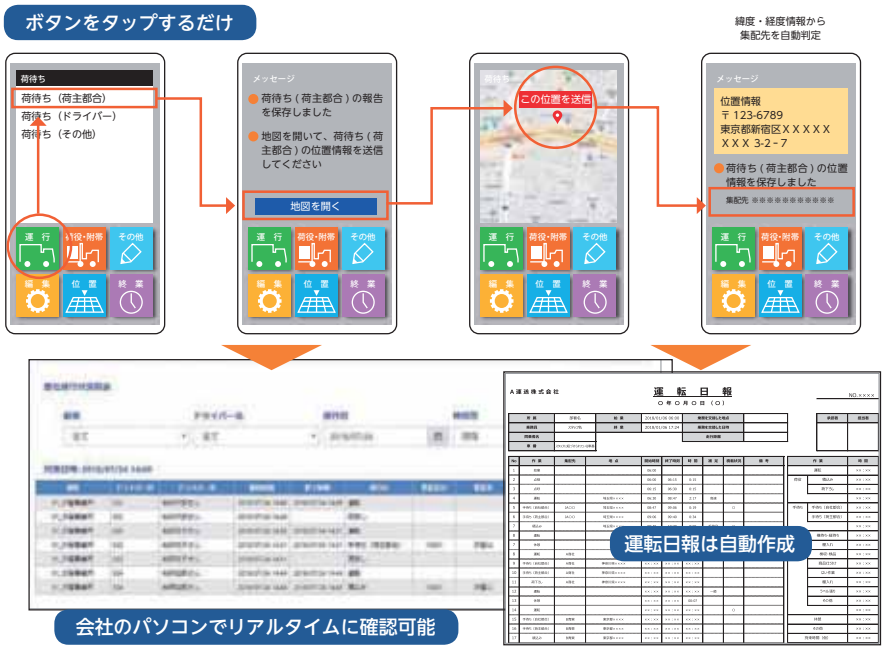
ポイント

- 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。



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

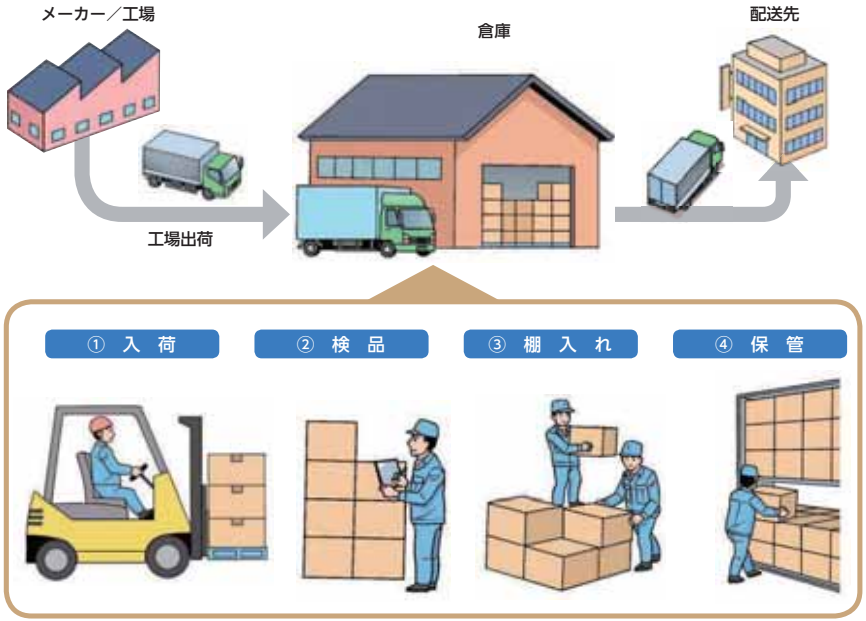
ポイント

- 発荷主の生産・出荷スケジュールや附帯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帯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ことになります。

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・棚出しなどの附帯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

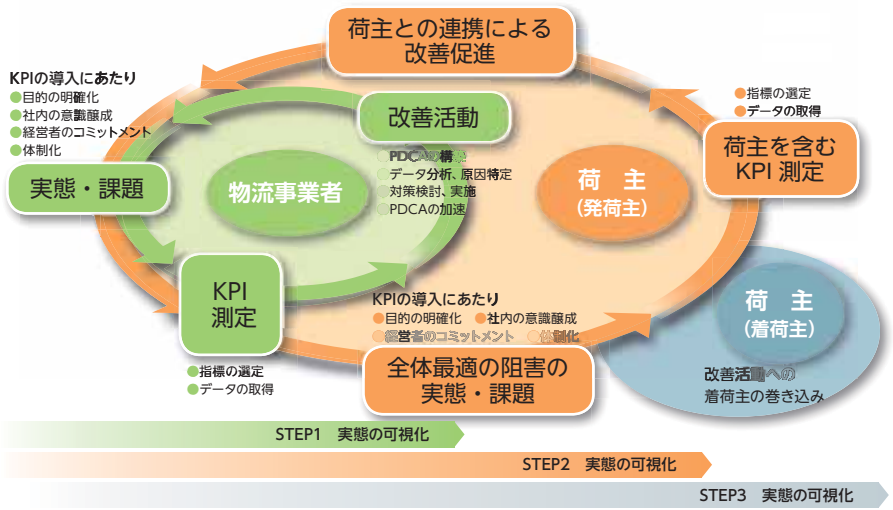
改善の成果をきちんと把握するためには、その成果を測定するための指標を設定し、数字で示すことで効果の「見える化」を測ることが効果的です。

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

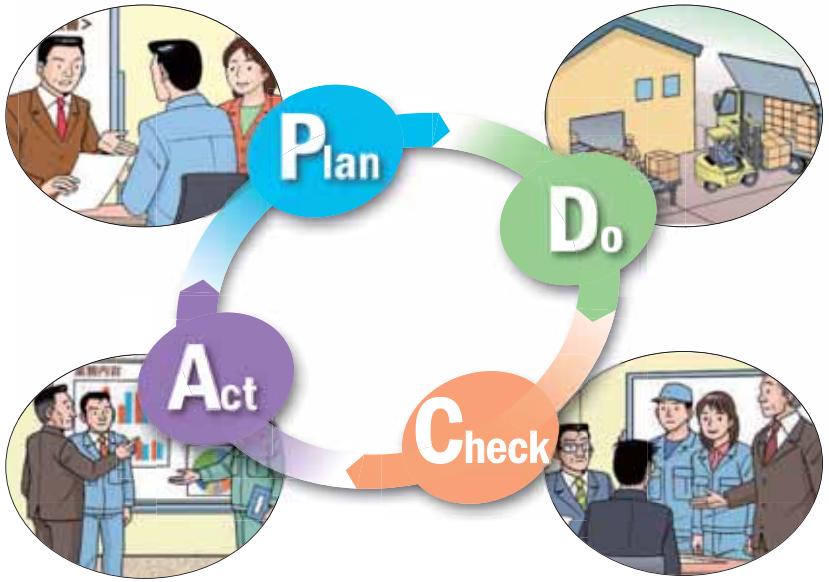
指標の達成状況を確認、評価することでさらなる改善に取り組む

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	休息時間
○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											

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！

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！

労働条件改善のためのチェックリスト

ステップ1　荷主企業と運送事業者の双方で、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

- 荷主企業、運送事業者が同席する会議体を設置したか　□
- 問題意識の共有のため、定期的な意見交換日程を設定したか　□

ステップ2　労働時間、特に荷待ち時間の実態を把握する

- 労働時間、荷待ち時間の正確に把握する方法を検討したか　□
- 時間管理のための機器の導入を検討、選択したか　□

ステップ3　荷待ち時間の発生等、長時間労働になっている原因を検討、把握する

- 発荷主の生産・出荷スケジュールや付帯作業などを検証したか　□
- 運送事業者の運行計画、配車計画などを検証したか　□
- 着荷主の受け入れ体制や付帯作業などを検証したか　□

ステップ4　荷主企業、運送事業者の双方で、業務内容を見直し改善に取り組む

- 検証、把握した長時間労働の原因について関係者間で協議したか　□
- 荷主企業、運送事業者それぞれができることが何か検討したか　□

ステップ5　荷主、トラック運送事業者間での応分の費用負担を検討する

- 作業効率化のために必要な機器の導入を検討したか　□
- 関係者間で応分の費用負担を検討したか　□

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

- 改善効果を測るための数値目標を設定したか　□
- 問題点と改善に向けた意識を関係者間で共有化したか　□

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

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

MEMO

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、労働大臣告示である「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。

項目		改善基準告示等の概要
拘束時間		１カ月　293時間 労使協定があるときは、1年のうち6カ月までは、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 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 トラックドライバー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。
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	１日 20時間以内 同時に1台の自動車に２人以上乗務（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。
	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20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	フェリー乗船時間については原則として休息期間として取り扱い、勤務終了後の休息期間から減算可。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分以上の休憩等が必要）
時間外労働		改善基準告示の範囲内で１日、２週間、１カ月以上３カ月以内、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カ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。
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。

働き方改革についての相談窓口

働き方改革推進支援センター

- 働き方改革の実現に向けて、特に中小企業・小規模事業者の方々が抱える 様々な悩みを解消するため、無料のワンストップ相談窓口を開設し、社会保険労務士などの専門家からの支援を実施
- 連絡先：各都道府県の働き方改革推進支援センター
  検索エンジンから「働き方改革推進支援センター」で検索

働き方改革推進支援センター　検索

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000198331.html

補助金・助成金　等の一覧

令和３年４月１日時点

厚生労働省 働き方改革推進支援助成金	・生産性を向上させ、労働時間の縮減等に取り組む中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成。
厚生労働省 業務改善助成金	・生産性向上のための設備投資(運行経路管理システム・勤怠管理ソフト付タイムレコーダー)などを行い、事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合に、その設備投資などにかかった費用の一部を助成。
厚生労働省 65歳超雇用推進助成金	・高年齢者の就労機会を確保するため、65歳を超えた継続雇用制度や高年齢者向けの雇用管理制度の導入等の措置を実施した事業主に対して経費の一部を助成。
厚生労働省 人材確保等支援助成金	・雇用管理改善、生産性向上等の取り組みを通じて、従業員の職場定着の促進等を図る事業主等に対して助成。
厚生労働省 人材開発支援助成金	・職業訓練を実施する事業主等に対して訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成。
経済産業省　国土交通省 AI・IoT等を活用した更なる輸送効率化推進事業費補助金（トラック輸送における省エネ化推進事業）（国土交通省連携事業）	・トラック運送事業者の「車両動態管理システム」及び荷主の「予約受付システム」等の導入を支援。
経済産業省 サービス等生産性向上ＩＴ導入支援事業	・中小企業等の生産性向上を実現するため、業務効率化や付加価値向上に資するITツール（ソフトウェア、サービス等）の導入を支援。
経済産業省 ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業	・中小企業等が行う、革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善（パレタイザー導入等）に必要な設備投資等を支援。
国土交通省（環境省） 二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 （低炭素型ディーゼルトラック普及加速化事業）（国土交通省連携事業）	・中小トラック運送事業者について、燃費性能の優れた低炭素型ディーゼルトラックの導入を支援。
国土交通省（環境省） 二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 （環境配慮型先進トラック・バス導入加速事業）（国土交通省連携事業）	・電動/ハイブリッド/天然ガストラック・バスの導入及び充電インフラの整備を支援。
国土交通省 事故防止対策支援推進事業	・先進安全自動車（ＡＳＶ）や運行管理の高度化に資する機器の導入等の取り組みを支援。
国土交通省 地域交通のグリーン化に向けた次世代自動車普及促進事業	・トラック事業者について、ＨＶトラック・ＣＮＧトラック等の導入を支援。
国土交通省 物流効率化に関する支援制度 （物流総合効率化法に基づく支援）	・荷主、物流事業者など事業者間の連携・協働による物流効率化の取り組みについて、認定を受けた事業者に対し、立ち上げ時の補助や税制優遇、保険制度の特例等により支援。
(公社)全日本トラック協会 準中型免許取得助成事業	・各都道府県トラック協会の会員事業者について、トラックドライバーとして採用した高等学校新卒者等の若年者の準中型免許取得のために指定教習所等でかかる費用を助成。
(公社)全日本トラック協会 経営診断受診促進事業	・各都道府県トラック協会の会員事業者について、全日本トラック協会の標準経営診断システムによる経営改善を図るにあたって、全日本トラック協会または各都道府県トラック協会が推薦する中小企業診断士等による診断を受診した場合に、経営診断・経営改善相談費用の一部を助成。
(公社)全日本トラック協会 中小企業大学校講座受講促進事業	・各都道府県トラック協会の会員事業者について、（独）中小企業基盤整備機構が運営する中小企業大学校各校において開講される経営、人材育成、ITなどの講座を受講した場合に、受講料を助成。

※ 補助金・助成金等についてはそれぞれの受付窓口等にお問い合わせください。
以下のようにインターネットの検索サイトで、補助金・助成金の名称を入力して検索すると、詳細な情報を入手することができます。

補助金・助成金の名称　検索