

# トラックドライバーの採用・定着に向けた 取組事例・ポイントを紹介します

～ トラック運送業の人材確保に向けた好事例集～



国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism



公益社団法人

全日本トラック協会

# はじめに

運送事業者の取引環境改善やトラック運転者の労働時間改善に向けたさまざまな施策や取り組みが行われています。

本事例集は、中小事業者を中心に、運送事業者の取り組み事例を紹介するものです。

物流は社会のために大変重要な役割を担っていますが、昨今、運送業界の人手不足は、ドライバー・事務員ともに深刻な状況になっています。

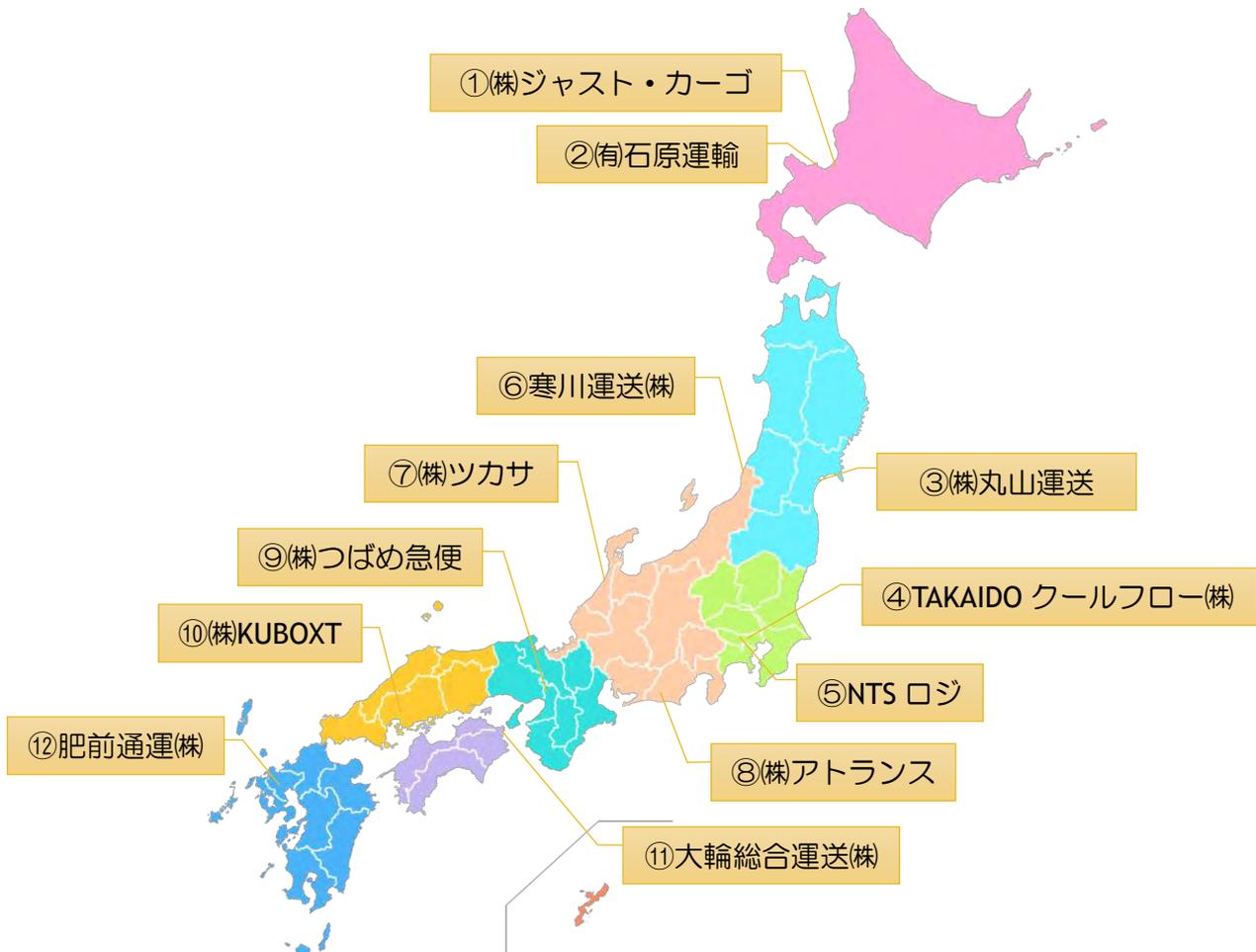
そのような状況にあるなか、他の運送事業者はどのような対策をし、どのように人材確保や社内環境改善に向けた取り組みを行っているのか、少しでも参考になれば幸いです。

# もくじ

## 運送事業者の好事例

①(株)ジャスト・カーゴ	～不易流行～	1
②(有)石原運輸	～地域No.1～	3
③(株)丸山運送	～集めるから集まるへ～	5
④TAKAIDO クールフロー	～家族と職場を豊かに～	7
⑤(株)NTS ロジ	～小さくても光り輝く～	9
⑥寒川運送(株)	～ドライバーへの配慮～	11
⑦(株)ツカサ	～選ばれる会社へ～	13
⑧(株)アトランス	～社員への恩がえし～	15
⑨(株)つばめ急便	～ありがとうをカタチに～	17
⑩(株)KUBOXT	～社長も手を抜かない～	19
⑪大輪総合運輸(株)	～仕事を楽しめる会社に～	21
⑫肥前通運	～感謝と真の心で～	23
好事例から学ぶポイント		25

## 取引環境改善のために ..... 29





# 不 易 流 行

## ◎企業概要

企 業 名：(株)ジャスト・カーゴ  
所 在 地：北海道石狩市  
従業員数：67名  
車 両 数：51両  
主な荷種：建設資材、冷凍食品等  
配送エリア：道内

JUST CARGO



人と自然にやさしい企業へ

## ☞ 採用活動

月曜から金曜まで毎日フルタイム勤務、運送も付随作業もドライバーが1人でやるという**固定観念を捨てることで間口を広げていくことを考えています。**

例えば、運転は女性が担い、作業は男性が担う体制を整え、空いている時間を使ってドライバーをしてもらう内容での募集を考えています。

また、ハローワーク主催の「企業見学バスツアー」や運輸局・トラック協会主催の「物流関係施設見学会」にも協力させていただき、求職者や大学生を対象に施設見学や説明を行ったりしています。**たとえ将来の就職先の希望が他業界であっても物流は必ず関わるため、見学会等を通して物流に興味を持ってもらうことは、運送業界の取引環境改善にも寄与するのではないかと考えています。**

## ☞ 人材定着に向けた取り組み

退職金の整備や無事故運転を続けることにより、給料のベースアップをしています。

**働いている人や働いている人の家族を優先することで会社も発展すると考えています。**家族の意識も変化しているので、個人の時間を確保しないと定着につながらないと考えています。そのため、福利厚生を含めた社員の家族とのコミュニケーションも大切にしており、家族に理解してもらえることが重要だと思っています。

## ☞ 社内教育

当初は会社主導で細かいマニュアルを作成していましたが、会社からの押し付けでは効果が見られず、**会社からはポイントだけ示して、細かいルールはドライバー達自身に決めるように改めた**ところ、破損事故が少なくなり、ドライバーの質の向上につながりました。

研修などもディスカッションを組み込むことで、他のドライバーの意見を聞いて自分で考えるといった「団体戦」のイメージとなり、研修後はドライバー同士が相談しあい仕事をシェアする等、意識が変容しました。



### 03 労働条件の改善

労働条件改善の取り組みを行ったきっかけは、講習会に参加したことです。事故を起こすと信用も低下し、手間やコストがかかってしまいます。

しかし、**教育や安全対策に費用をかけても、事故後の費用と比べると安く、働いている社員やその家族を守るという意味からも教育をやっていく必要があると感じました。**そして、ジャスト・カーゴは「労働時間が短く家に帰れる」「家族と長くいられる」といったことを広めようと思い、労働条件の改善による労働時間短縮や教育について検討して実施しています。

労働時間短縮の工夫として、高速道路の利用が最も効果がありました。



### 03 職業安全運転士資格

日本の物流・運行を守るプロフェッショナルドライバーの更なる地位向上を目指して、社団法人日本セーフティドライバー協会を立ち上げ「職業安全運転士」資格制度を創設しました。資格はトラックドライバーのモチベーションの向上と差別化にもつながっています。



社団法人  
日本セーフティドライバー協会

### 03 ICT 機器の活用

デジタルタコグラフ、ドライブレコーダーの導入により、ドライバーの意識・スキルが向上しました。期間は経過していますが、高評価を維持しています。

### 03 学生へのPR活動

教育委員会と物流事業者及び北海道運輸局と共同で、小学生を対象に「はたらく車」に触れる・乗れる授業（体験会）に協力しています。父兄参観日を行うことで、子どもに魅力を伝えられるとともに、父兄にも体験・理解いただいています。

今後は中学生・高校生を対象に座学での授業を予定しています。

### 03 不易流行（社是）

運ぶだけの仕事ではなく、技術と知恵を持って誇りと情熱でお客様のパートナーとして歩み続ける企業を目指しています。

### 03 「北海道を支える物流」を元気にする会

「物流で北海道を元気にできないか」という話を発端に物流事業者や北海商科大学の先生が集まり、「北海道に出入りする鉄道や船舶貨物の取扱量や荷種は分かっているものの、トラックについてはわからないので調べてみよう」というところからスタートし、会を発足しました。

「物流の意義を知ってもらいたい」という議論の中で、「**物流がないと生活が成り立たない**」という物流の役割について、学生向けの物流関連施設見学会の実施に至りました。



# 目指すは地域No.1

## ◎企業概要

企業名：(有)石原運輸  
所在地：北海道小樽市  
従業員数：34名  
車両数：22両  
主な荷種：一般貨物、小麦等  
配送エリア：道内・関西



## 03 採用活動

ドライバーの経験がなくても採用して、入社後に教育を実施しています。現在は女性ドライバーが在籍しており、高齢者・女性も活躍できる環境を整えているところです。**お客様も女性を嫌がる傾向がありましたが、あきらめずに相談を続け、受け入れてもらえるようになり、ライフスタイルに合わせた就業形態が可能となりました。**今後は子どもの送迎の対応を検討しています。

また、**女性が事務員やドライバーに1人いるだけで**明るくなると思います。周りの話し方も優しくなり、みんなで協力するようになり、**社内の雰囲気良くなりました。**

今後の検討として、自社はトレーラーがメインのため新卒者の求人は募集していませんでしたが、現場→倉庫→小型車→中型車→トレーラーの流れが作れたらよいと思っています。

## 03 人材定着に向けた取り組み

- ◎ 道内輸送は1泊の運行もありますが、極力断るようになっています。地域性もあり、雪が降った際の通行止め等で労働時間がオーバーしてしまうからです。そういったことは**甘えず一つずつ潰していくことが必要**だと思っています。
- ◎ **勤務時間や仕事内容は多様な働き方に対応**しており、やりたい仕事に合わせて調整も行っています。
- ◎ 自社では**整備士を雇用**しています。雇用前まではタイヤ交換もドライバーが行っていましたが、ドライバーが整備に時間を取られないように工夫しています。
- ◎ **荷積み・荷卸し作業はお客様にお願いして対応してもらえるようになり**、重労働はなくなりました。フォークリフト作業が必要であれば、事前に確認して料金をもらうようにしています。
- ◎ 事故やトラブルはなくて当たり前、それにプラスしていくことが重要だと思っています。
- ◎ **ドライバーは「見せる仕事」をすると、モチベーションが上がってきます。**



## 社内教育

外部の講師を招いて教育を行っていますが、**管理者の教育の観点から2ヶ月に1度は管理者が実施する教育**を取り入れています。

**高齢者の再教育**も行っています。「**モノさえ運べばよい**」という考えを一から直すためです。高齢者の再教育を実施することで1/3の退職者が出ました。しかしながら、若者や初めて働くドライバーが、教育されていない高齢者ドライバーを見て、嫌になって辞めていく負の流れができていました。そのため「**ドライバー確保のために退職者が出ても赤字でもよい**」という決意のもとで行いました。

## ICT機器の活用

セミナーに参加することで、デジタルタコグラフの効果を知りました。自社の悪しき習慣を変えたい、このままでは生き残れないと思いました。まず、**悪い環境を改善するためには現状を知ることが必要**だと思いました。

デジタルタコグラフは2009年より全車に導入し、当初はドライバーが嫌がることもありましたが今は慣れたようです。数値化・見える化することで、長い目でみると会社のためになり、皆のためになります。**ICT機器を嫌がるドライバーほどプライドがあるので、理解・納得すれば前向き**になります。数値化して良い評価にはインセンティブを与えています。

**ICT機器を導入したことによるコスト削減率は非常に大きい**です。特に自社はトレーラーが中心のため、燃費は約1km/h向上し30数%の削減率となりました。燃費がよくなる運転とは、安全運転にもつながるため事故も減りました。

今後はインカメラの導入を検討しています。**見られている緊張や意識が必要**だと思っています。

## 自社整備

自社整備のメインは予防整備です。**自社整備することにより、大きな故障、それに伴う事故が減少**したことで、整備費用も大幅に削減しました。



整備士がいることでドライバーへの安心感にもつながっていると思います。

様々な施策をする際は、一時的に売り上げやドライバーが減少するリスクもありますが、その施策が「**プラスになると思ってやっていくことが重要**」だと思います。



## 高齢者の管理

健康は重要です。自社では血圧測定を出入庫時に行っています。自分自身が分かることで、生活習慣を変えるドライバーもいました。



# 集めるから集まるへ

## ◎企業概要

企業名：(株)丸山運送  
所在地：宮城県仙台市  
従業員数：280名  
車両数：180両  
主な荷種：コンビニ配送、調達物流等  
配送エリア：国内、輸出入

## Maruyama the 080



## ☞ 採用活動

入社時に免許保有の有無による制限はなく、ステップアップ制度を利用してパーパードライバーからドライバーも可としています。

ドライバーは中途採用がほとんどですが、1年辞めなければ5年後に9割残っており、定着率は高くなっています。

## ☞ 女性への対応

みんなが働きやすい職場にすることを目指しており、**女性の特別扱いや女性に特化した取り組みは行っていません。**

女性ドライバーには地場便を担当してもらっており、その日に帰宅できるようにしているほか、体力面を考慮し、省力化を図るようにしています。

## ☞ 損益の公開

損益をすべて社員に公開し、各期の営業利益の1/3を社員に還元する方針をとっており、年に3回の賞与を支給しています。

## ☞ 社内教育

研修制度をしっかりとすることで安全・安心である体制をとっています。新規のドライバーには机上研修、初任研修に加え、**本人が「一人で大丈夫」というまで同乗研修**を行っています。もちろん運転時間や休憩時間、運行速度等、コンプライアンス遵守は徹底しています。

## ☞ 採用時の工夫

**事前説明と実際に入ってからギャップがないように**伝えているので「説明と違うから辞める」ということはありません。

会社説明会は堅苦しい感じではなく、一般の社員がいる現場で行っており、社内の雰囲気や生の声を聴くことができる**社員の手作り感**があるものとしています。

個別の仕事内容の説明を除いては、「運送」や「物流」という言葉を使わないようにしています。「物流を変える」「新しいものを作ります」のように**入り口部分では運送や物流という言葉は使わずに、興味を持ってもらうことが必要**だと思っています。



## ほめ達！検定

社内講習の一環でほめ達！検定 3 級を全社員が取得するという取り組みを行っています。

朝礼では褒めワーク（2 人 1 組で 1 分間褒めあう）を続けています。最初は外見を褒めるところからスタートし、日々の働き方を見て褒めるようになったことで、**褒める文化**が根付き社内の雰囲気良くなりました。また、否定する文化がなくなったことで良いアイデアが生まれるようになりました。



## 今後の取り組み

**ドライバーを「集める」から「集まる」会社**に変えていきたいと思っています。

ドライバーの有給消化率 100%を実現できる仕組みづくりを 2019 年度より実施します。

グループ制に移行し、各グループの計画・達成状況に応じて賞与に差をつけます。

## ブランドの構築

社員の意識向上を目的に、「the <sup>まるやま</sup>080」ロゴマークの導入やテレビ CM のリニューアルを行いました。CM を流したことで、子どもが見学に来るようになったり、家族や一般の方から**見られているという意識が芽生えたことで、事故が減少**しました。テレビ CM は転職者の才能を活かして制作しており、あまりコストはかけていません。

## 委員会制度

**全社員が社内委員会に所属し、経営に携わる**ようにしています。委員会は部署間コミュニケーションの場であるとともに、経営への直接的な影響が少ないため、マネジメントを経験させる意味もあり、希望者が委員長を務めるようにしているため上下関係はありません。

事故防止委員会、社員満足委員会、緑化委員会、5S 委員会、人材育成委員会 等

## 大日本大震災を経験されて

トラック 25 台、トレーラー 50 台ほど流されてしまいましたが、震災前に発注していた新車が震災後に納入され、荷主にも助けられ業務が継続できました。

震災後は金銭的な苦勞はありましたが、苦勞とは思いませんでした。むしろゼロからのスタートになったことで、それまで変えたくても変えられなかったことを変えることができました。



# 家庭と職場を豊かに

## ◎企業概要

企業名：TAKAIDO クールフロー(株)

所在地：東京都杉並区

従業員数：250名

車両数：165両

主な荷種：食品に特化した総合物流

配送エリア：関東一円



## ☞ 採用活動

**若い社員は倉庫作業から物流にかかわっていく体制**としています。他の産業との賃金格差があると人は集まりません。集まってもらうためには、**労働形態を維持しつつ給料を上げる**こと、労働時間を減らしても給料が減らないようにする必要があります。そのためには、会社が利益を上げ、その財源を確保しなければなりません。

## ☞ 安全対策等

自社では輸送の安全確保が最も重要であることを全社員へ認識させ、人命の尊重を常に最優先し、安全確保に努めています。また、安全品質委員会を設置し、毎年安全方針のスローガンを掲げています。

また、セーフティドライビングコンテストの開催等により輸送技術の向上を図っています。

## ☞ 社内教育

教育をすることで少しずつ良くなっていき、現場での積み重ねにより自分達で考えてPDCAを回していくようになっていきます。また、現場の視点だけではなく、**どのように利益を上げるかという経営の視点でも見られるように教育していく必要がある**と考えます。

新入社員対象の社内教育の一環として、「高井戸大学」という初級講座があり、入学式や卒業式、卒業証書の授与も行っています。**安全研修に加え、新社会人としての素養(マネー)の教育を毎月1回、1年かけて行っています**。また、卒業生を交えてフォローアップも行い、合同の1泊研修も開催しています。

**階層別教育システム**(社内研修)では、1人1人がマネージャーとして、どうすれば利益を上げてくれるか考えることができるような教育体制となっており、マネジメントは、**人をうまく束ねることと数字に強くなる＝経営の視点があること**と考えています。

幹部候補対象の「経営塾」

所長候補対象の「訓練道場」

主任・係長対象の「物流塾」



### 03 人材定着に向けた取り組み

- ◎ 3ヶ月に1回、高井戸通信（社内報）を発行し、全社員へ理念・経営方針を伝えるとともに、自宅に送ることで家族にも見てもらえるようにしています。
- ◎ 社歌、採用サイトのPVも作成しています。
- ◎ **働き方改革プロジェクトチームを設置**して、管理職に現場を把握している社員を加えた人員で構成しています。労働時間規制が施行される前までに、どこまで先行できるか考えています。
- ◎ **全社員を対象に意識調査を実施**しています。また各拠点でもヒアリングを実施することで現場の声も把握できるようにしています。アンケートは傾向の把握よりも**会社が見てくれていると思ってもらうことに重点**を置いています。
- ◎ 年初に都内のホテルで表彰式を行っています。長期無事故無違反者や永年勤続者など、ご家族にも参加いただいています。



### 03 家庭と職場を豊かに

様々な経験をしてきて「働いて稼いでくれているのは誰か」と原点に立ち戻って考えるようになりました。家庭を大事にすることが会社の発展につながり、社員の家族も幸せになると考えています。このため、社是を**安全迅速な物流事業を通してお客様と地域社会に貢献し、家庭と職場を豊かにする**としています。

### 03 アイディアを実現する

短期的に変わっていくことは難しく、積み重ねの連続だと思っています。そのため、ちょっとしたアイディアを実現するようにしています。

例えば、リリース便や高井戸大学など、ネーミングで目を引くことからスタートし、社名の変更、スリムな雰囲気ユニフォームに変更するなどです。

**若い社員が誇りに思える会社になれば、相乗効果によってさらに若い人が増えると思っています。**

生地も拘っている  
ユニフォーム



おにぎり弁当

### 03 積替え方式の導入

ドライバー不足や労働時間の制限などにより従来の輸送が困難になったため、**中継輸送「リリース便」を導入**することとしました。その後、荷主の倉庫や工場から拠点（圏央道周辺を中心に5箇所）に集め、**拠点から10~15kmの範囲に配送する関東圏共同配送システム**となりました。

### 03 おにぎり弁当の配給

週3回、全員におにぎり弁当を配給しています。そのためのキッチンも社内に作りました。おかずや具材もたくさん種類があるので大変好評です。



# 小さくても光輝く

## ◎企業概要

企業名：株NTS ロジ  
 所在地：東京都東久留米市  
 従業員数：600名（グループ全体）  
 車両数：120両（ 〃 ）  
 主な荷種：チルド食品等  
 配送エリア：地場、関西等



## 03 採用・広報活動

以前、ドライバーは期間雇用・期間更新・時給制でしたが、正社員化しました。ドライバーは安定していないイメージがあったかもしれませんが、期間の定めがないことで安心して働けることにつながると思います。

「高卒採用プロジェクト」を若い社員を中心に発足したことにより、採用につながりました。高校新卒者用と大学新卒者用の採用活動は分けています。

高校新卒者は、2年は仕分け作業をしながら免許取得や業界の勉強後、ドライバーとなります。勉強を積んでいる（現場を知っている）のでお客様の評判も良いです。



- ◎ 採用活動は、管理職が考えるより採用者に近い年齢の柔軟な考えの若手に任せることで、採用につながりました。
- ◎ 学校への説明会には、OBを連れて参加するようにしており、少しでも「物流」に興味を持ってもらえればと思っています。
- ◎ 工業高校などで出前授業をしています。
- ◎ 近隣の皆さまへのPRとして、「トラック体験会」を開催しています。イベントの内容は、衝突体験、子ども安全免許証発行、試乗体験、保冷車体験、交通安全教室などです。
- ◎ 入社2年後からドライバーをさせている理由として、従業員を「家族」と考えたときに、免許取りたて、**社会人になりたてでドライバーになるよりは、本人のためにも一人前になってからと考えています**。逆に言うと、すぐドライバーになりたい！方は採用できません（笑）。



## 人材定着に向けた取り組み

管理職を目指して入社された方にも、ドライバーとして2年は現場を経験させています。

家族のような人間関係を築くという経営理念があり、従業員を家族と同様に大切にしているというのがベースです。従業員が幸せになるにはどうしたらよいかを考えています。例えば、成長して出来なかったことができるようになる、一人ひとりが「人の役に立つことを考えて仕事をする」ということが考えられるような取り組みをしています。

出勤態度ややる気を評価する評価制度も導入しました。安全運転だけでは差がつけられないからです。

終業点呼は女性が対応するようにしています。ドライバーが1日を終えた後の不満等、管理職に言いづらいことも、できるだけ女性が対応することで次の日の切り替えができます。

## 社内教育

ドライバー向けには月1回の定例会を開催しています。

勉強会では、人前で話すこと、自分の言いたいことが言えるようになることで、自分の居場所があるということが仕事のやりがいにつながり、価値観の共有に役立っています。

社員同士のメッセージを掲示した「ありがとうボード」



## 挑戦

「いろいろなことに挑戦する」が会社として今まで取り組んできたことです。従業員が自分達でやりたいことがあれば会社はサポートします。

## みんなのNTS広場

社内報



## その他の活動

野球部、登山部等があり、ボウリング大会も実施しています。社会科見学にはお子さまも一緒に参加できます。

## 改善活動

改善活動をしており、自分達で改善したことを報告するという取り組みを行っています。どうしたらお客様にとって良くなるのか、生産性が上がるのか、一緒に働いている人たちが働きやすくなるのか、そういったことを考えながら仕事をするのは大きいです。

年2回、集まった改善事例の発表大会を行っています。ご家族に参加いただく場合もあり、自社のPRにもつながっています。





# ドライバーへの配慮

## ◎企業概要

企業名：寒川運送(株)  
所在地：新潟県村上市  
従業員数：37名  
車両数：33両  
主な荷種：農林業、建設、食品等  
配送エリア：市内、関東、東北、北陸



## ☞ 採用活動

若手社員の割合も多くなっています。大きな採用活動は行っていませんが、**若い方も「働きたい」と思えるような環境づくり**をしています。

親子で働ける会社にしたいと思っています。自社の企業理念は「安全第一」と「法律を守る」です。法律を守ることが会社を守ることにつながっていると思います。

## ☞ 社内教育

**1人1人の失敗は会社全体につながる**と考えており、教育は個々に運行管理者から指導するほかに、年2回安全大会を実施しています。



## ☞ 人材定着に向けた取り組み

**他社よりも給料を高く、休みを多く、働く時間を短くするように努力**しています。免許取得費用は会社で負担しますが、5年勤続することが前提です。

会社の実績により給料を上げるサイクルではなく、**先行投資として給料を上げて、モチベーションを上げ働いていただいています**。自社で働いてもらえるためには**どうすればよいか**を考え、体制を作っていくことが経営者の仕事だと思っています。

季節に応じた4パターンのユニフォームを支給しており、着用して業務をする等の社内ルールを守ることや無事故による手当を支給しています。



### 03 車両の拡充

新しい車両ほど疲労感が低いため、車両は新しい車両に買い換えました。新車はまず長距離便に割りあて、長距離便で使用していた車両を短距離へと置き換えることにより、修繕費も削減できました。セミトレーラーも導入し、若手ドライバーに担当してもらうことにしました。

今後は施設面（事務所や洗車場等）の改善をしたいと思っています。安全の観点からもデジタルタコグラフやドライブレコーダー、バックカメラは全車に装備しています。



### 03 ドライバーへの配慮

掲示板には会社が指定した冬期通行禁止路線や対面点呼を確実にを行うため日出勤の予定等、ドライバーへの様々な工夫をしています。当たり前のことですが、**運行管理者が対面点呼できちんとドライバーを送り出すことによりドライバーへの安心にもつながり、対面点呼をすることによって体調不良を察することができます。**



### 03 労働条件改善の取り組み

労働条件の改善に向けた取り組みは5年がかかります。3年ぐらいいは現場との調整が厳しかったですがやらなければならないと思いました。

**長距離便の運行予定を1週間先まで立てることにより自由に休日の確保**ができるようにしています。

### 03 ルールを守り仕事を選ぶ

アルコールチェッカーを吹いた時から勤務開始となり、ヘルメット・安全靴・ユニフォームの着用を徹底しています。

最低限の**ルールはきちんと守り、荷主に対し荷待ち時間や運賃等の改善交渉**をしています。改善の交渉に応じられない荷物の輸送は断ることもあります。運送事業者にも荷主を選ぶ権利があると思っています。

荷積み・荷卸しの待ち時間が少なくなることでドライバーに余裕が生まれ、事故が減少します。

### 03 「物流」への挑戦

物流倉庫を建設し、今後は「物流」をトータルで考えた仕組みを考えています。自社で倉庫を持つことにより、積み卸しは倉庫スタッフや複数人で分担することにより、ドライバーの負担を軽減できると考えています。



# 選ばれる会社へ



## ◎企業概要

企業名：株ツカサ  
 所在地：石川県金沢市  
 従業員数：73名  
 車両数：60両  
 主な荷種：鋼材、自動車部品、引っ越し等  
 配送エリア：北陸、中京、関西



## ☞ 採用活動

「チーム」「仲間」を大事にしており、**定年まで安心して働いてもらえる風土が魅力**だと思っています。また、「選んでもらえる会社」でありたいと思っています。パンフレットの改訂では、どんな仕事なのか、どんな会社なのか伝える必要があると思っています。

## ☞ 労働条件改善の取り組み

近年は労働条件の改善について**荷主も一定の理解**を示してくれるようになりました。

- ◎ バラ積みからパレット積みに変更
- ◎ 3台同時納入から1台で回る運送ダイヤへの変更

## ☞ 安全への取り組み

基準を守ることはもちろん実施し、**ツカサ3ルールを設定**しています。①輪止め、②ライトオン、③車間距離保持です。輪止めはドライバーへの意識付けとなり、地域へのアピールにもなります。ライトオンは事故の発生を機に実施しています。**あまりたくさんのルールを作っても会社にやらされている感が出てしまうので3つに絞っています。**



安全リストバンドも作りました！

## ☞ 社内教育

**人間性の向上と柔軟な考え方、自主的かつ行動力のある人間になってほしい**と考えており、外部講師を招き、「仕事の考え」や「なぜツカサの物流サービスなのか」などの勉強会を実施しています。

ドライバーの身だしなみや**荷主との想定される受け答えなどのマニュアルを作成**して配布したり、班ミーティングを通じて管理を行っています。

その他、年1回の全体会議、随時、品質向上委員会を実施しています。

自発的にドライバー同士が注意しあっているため、品質向上委員会では、安全はもとより、働きやすい環境や魅力向上に資することが活動の中心となっています。**魅力が増えると自発的に改善し、結果として事故や輸送トラブルが減少**するという良い連鎖ができています。



### 03 人材定着に向けた取り組み

社員それぞれが働きやすい会社にしていくことを積み重ねた結果、働く人やお客様、社会からも選ばれる会社になるようになることを意識しています。

高齢ドライバーも働けるように定年を引き上げました。その後は再雇用を検討し、視力の低下も考えられることから夜間の運送からは引退してもらい、日中の配送等にシフトしてもらう予定です。

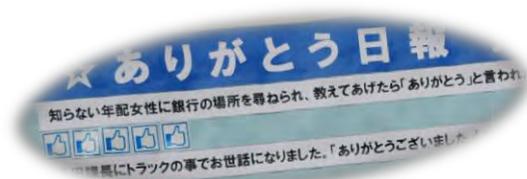
スポーツチームは野球（ガチなチームと気ままなチーム）、フットサル、マラソン等があります。ドライバーが「自分の仕事は個人戦」と思っているところもありますが、各種スポーツやレクリエーション活動を通じて「チーム（仲間）を感じてもらいたい」と思っています。



### 03 社員との交流

年に何回も顔を合わせない人もいるので、顔写真と今年の目標・自己PRを全社員に書いてもらい（ドリームマップ）、掲示しています。

また、「ありがとう日報」掲示板では、社員のさまざまな「ありがとう」を紹介しているねシールで投票しています。



### 03 今後の取り組み

一般のドライバーより、道路上での事故を目撃することが多いため、トラックにAEDを常備することにより、地域のために役立てないかという議論をしています。まずは消防署主催の救命講習を受けている段階ですが、今後AEDの導入を検討したいと思っています。

### 03 働き方改革をチャンスに

働き方改革の有給休暇の消化や時間外労働の上限時間の規制はピンチだと思っています。一方で、今まで法律改正があるのは運送業界だけだったのに、今回は荷主も含めた全業界を対象としたものであるため、**運送業界の常識を一般の常識に近づけられるチャンス**だと捉えています。



# 社員への恩がえし

## ◎企業概要

企業名：(株)アトランス  
 所在地：静岡県浜松市  
 従業員数：48名  
 車両数：35両  
 主な荷種：家電品、住宅機器、建材  
 配送エリア：県内、東海地方



## ◎採用活動

トラックドライバーは免許を取ったばかりの人には任せられないと思い、経験者を優遇していました。しかし、将来を見据え、新卒者の採用を始めました。

新卒者を雇用するため、**キャリアパスを明確**にして親や先生との面談も実施しています。**この会社を選んだら将来があるといったアピールを**することが必要だと思います。

ホームページに「ご家族の皆様へ」を作成しています。**入社前に相談する相手へ発信することが重要**だと考えます。



- ◎ 安全の実現の第一歩は、会社と社員の信頼関係の構築から
- ◎ 安全・健康は誰のためなのか、心底理解してもらう
- ◎ 健康経営は、社員と会社が同じ方向へ共に歩めます



## ◎社長がBlogを更新

2013年から2年ぐらいいかけ、取引先の都合により売上が大幅に減少した際、風評被害がありました。その時から疑惑を払しょくする目的でBlogの発信を始めました。その後、業績が回復しましたが、現在も続けています。



## 03 人材定着に向けた取り組み

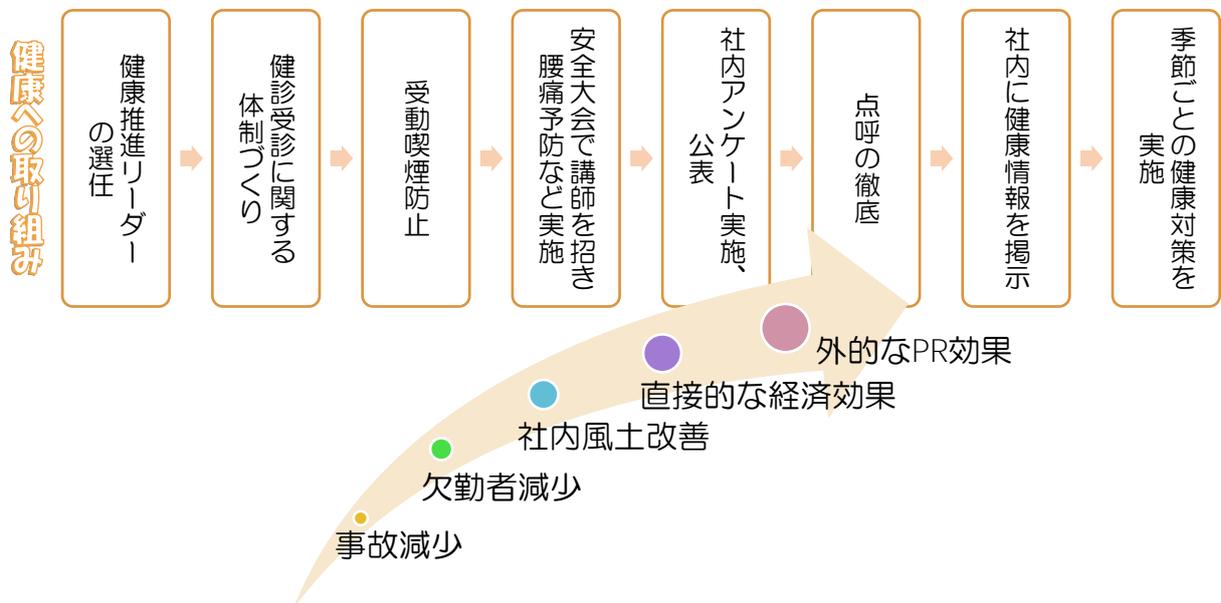
月1回、エコ安全ミーティングを実施しています。

健康診断は、法令で決まっているから受診させるのではなく、**みんなで健康になるため、自分のために受けましょう**という意識で呼びかけをしています。

ドライバーの平均年齢が高いため、もともと**恩返しとして始めた健康管理の強化**でしたが、社員定着の要素となっています。

**健康は本人のため**につながるので、健康という切り口で社員との信頼関係を築いています。また、定期健診で異常があった場合は危機感を持ってもらうため、イエローカードを配布しています。

高齢になると仕事は限られてきますが「体力的に持たないから辞める」というドライバーが出た時に、**年をとっても働ける仕組みを考える**問題提起となり、自分達の将来を考えることにつながりました。高齢者にはフォークリフトを使った荷役やパワーゲートリフター付車両、時短勤務等、個々に応じた形態としています。



## 03 今後の発信

浜松市の「未来学校」では、小学生、中学生、高校生、大学生達と地域の大人が関わり合いながら未来のこと、将来のことを考えていく場を提供しています。直接子ども達と対話できる場で、自社やトラック業界の紹介をしていきたいと思っています。現状では運送業界のPR不足と感じています。

## 03 施策推進のポイント

**主役は社員**なので、自分自身を大切にしたいと思っています。また、お金をかける順番を間違えないことも必要だと思います。そして何より**パートナー様を大事にして信頼いただく**ことだと思っています。

また、**マンネリ化させない継続的な取り組みが必要**で、同じことでも地道に繰り返すこと、新しい取り組みは社員の提案を聞き入れるようにしており、今を当たり前だと思わない一歩引いた心構えを持つようにしています。



# あ り が と う を カ タ チ に

## ◎企業概要

企 業 名：(株)つばめ急便  
 所 在 地：大阪府大阪市  
 従 業 員 数：450 名  
 車 両 数：178 両  
 主 な 荷 種：住宅設備、印刷物、医薬品 等  
 配 送 I I A：全国



## ☞ 採用活動

会社の活性化を目的に 12 年前から毎年高校生新卒者を採用しています。

入社後 2 年間は、倉庫作業員として物の流れを業務を通して学びつつ、社会人としての心構え・マナーなど基本的な部分を身に付けていただきます。その後、希望者には内勤やトラックドライバーへとキャリアアップしていただきます。**高校新卒者は大学新卒者と比較して、素直で真面目に取り組んでくれるため、仕事を覚えるのが早い印象**があります。

企業風土・文化を浸透させるため、教育には時間を割いてコミュニケーションをとるようにしています。



## ☞ 広報活動

ホームページでは、作成したムービーを公開しています。

普段目にすることが出来ない職場内や働いている姿がイメージしにくいと考えドローンを使った採用向け映像や職場内 360°体験 VR ムービーを作成しています。



## ☞ 社内教育

乗務員に対する教育については、どこよりもしっかりしている自信があります。

初任時については、座学・適性診断からはじまり、横乗り添乗教育を 1~2 ヶ月実施後、事業所責任者による見極め添乗確認が行われます。ここで合格して初めてプロドライバーとしてのスタートとなります。またその後も、日々の運行毎に日報・ドライブレコーダー映像を基にした指導が行われます。

また、月次で品質会議・安全衛生委員会議・ヒヤリハット会議を実施しており、ドライバー・内勤者で情報を共有しています。

なお、**日々の運行日報・月次の会議の情報は本社で集約しており、重要な事案については全事業所に配信するなど情報共有**しています。



昨今、ドライバーに求められることが多くなってきており、モチベーション向上を目的に、成績優秀者や優れた取り組みを行った事業所については表彰を行っています。

### ICT 機器の活用

乗務員を事故やトラブルから守るために情報通信技術を活用しています。衝突被害軽減ブレーキシステム、デジタルタコグラフ、ドライブレコーダー、バックカメラ等の安全機器装備車両を配置しています。

デジタルタコグラフのデータは点数制になっており、運行後に担当者が確認します。良かった場合には褒め、悪かった場合には担当者とドライバーが一緒になって原因を確認し対策を立てます。なお、**デジタルタコグラフの速度規制及びその他の設定は、デジタルタコグラフ設置業者の話によると他社より厳しい設定**になっているようです。

デジタルタコグラフの成績優良者には表彰制度もあり、**安全運転を管理することで事故を防止**し、保険会社からも優良事業所の表彰を受けています。さらに時間・品物の管理が厳しい特定の荷主に対しては、スマートフォンのアプリケーション（独自システム）を用いた動態管理を実施しています。アプリケーションは地図情報と位置情報から、誤配防止を行うもので品質を管理します。

失敗できない仕事に対して、**失敗しない仕組みづくりを会社で整備**することは、ドライバーの定着にもつながり、品質も良くなり、安心して働ける環境が提供できると思っています。



### E カンパニー認定

つばめ急便は、「大阪人材確保推進会議」が提供する、女性・若者に魅力ある職場環境整備と、魅力発信力の向上を図るプログラムを修了し、業界のイメージアップに取り組む企業として2017年度、認定されました。

### 今後の採用活動

普通免許でも乗ることが出来る小型車やAT車の導入や就業時間内に免許を取得できるような制度づくりをしています。

物流業界に興味を持っていただくため、大学内の合同企業説明会等への参加、職場見学会・インターンシップの開催など、より積極的な採用活動を展開しています。

### 運転者への配慮

モノを指定された時間に指定された場所に届けることは、物流会社に求められる当り前のことですが、それ以上に**安全第一**を心がけています。長距離輸送の運行では、体調が悪い時や眠たい時には無理をせず、遅延してでも休憩を取るよう指示しています。



# 社長も手を抜かない

## ◎企業概要

企業名：(株)KUBOXT

所在地：広島県広島市

従業員数：134名

車両数：128両

主な荷種：医薬品、住宅建材、ステージ機材等

配送エリア：全国

KUBOXT



## 採用活動

2018年度採用では、「ひろしまボスマーケティング」の企画をきっかけに女性2名を採用しました。

インタビュー

- ◎ 若手でも意見が言えそう、いろいろなことができそうだと思います
- ◎ 社長のエネルギーと人柄に魅力を感じました
- ◎ ドライバーさんの実態はイメージと全然違いました。あったかい人、優しい人が多くて、イメージと実態が違うのはもったいないと思いました
- ◎ 社内広報の一貫として誕生日ボードや社内報を作成し、それをきっかけにコミュニケーションの輪が広がったと思っています

車間距離・走行スピードに注意し、周囲を意識した優しい運転をお願いします  
HAPPY BIRTHDAY

## あいさつ

**安全のために挨拶も含めて「ここまでやる」としています。**相手を認めているから挨拶ができ、謙虚な心がなかったら挨拶はできません。コミュニケーションを取れる人が好かれるし、お客様からの指名がある場合もあります。

## 社名の「T」って？

経営方針の中に「安全」「方針」「意義」「マーケティング」を入れています。創立52年目に社名を変更しました。KUBOXT「T」は発音しません(笑)が、トランスポート、サンキュー、トラスト、テクニカルの意を込めています。「運送に付随した仕事」から「運送が付随した仕事」へ。

## そこまでやる？！

毎朝、**社長自らが全員のデジタコデータの日報をチェックし、拘束時間、荷待ち時間、深夜割増料金を判断し、場合により荷主には交渉**するようにしています。そのため、ドライバー個人の働き方も把握しています。



## 03 社員の評価

車種ごとに等級制を導入しています。社内の安全項目について審査して合格した場合は認定ドライバーとなり、その上は指導員に昇級するので、勤続年数は関係ありません。どれだけ給与を増やすかは本人の努力次第です。最低賃金は確保したうえで、等級ごとの単価計算をし、貢献度をチェックしています。とても面倒ですが、それは一人ひとりの働きを正當に評価するには必要だと思っています。



## 03 社員ののためにやるべきこと

ドライバーの給料を上げるには、お客様からもらわないとなりません。もらうためには、**我々も「安全・挨拶・感謝」をきちんとやります**。特に安全のことでは負けれないと思っており、信念を持って仕事に取り組んでいます。

必要な「料金」についても交渉しなければならぬと思っています。そのためには、社員の働きぶり、実務内容を知る必要があります。

## 03 ALL IN

運送業からスタートした KUBOXT は、クレーンサービス、建築工事、倉庫保管、産業廃棄物収集、運搬、引越サービス等の事業を「ALL IN」で同時展開しています。



## 03 KUBOXT とは

**若い方がしたくなるような仕事**にしなければなりません。まずは相応の対価を与えること、そしてやりがいだと思います。

KUBOXT の社員は、自分の届けた荷が加工されてこうなるといった流れを理解しています。そのことにより、社会的使命を担っていると実感し、それはワクワクしながら働けるかどうかにつながります。自社では直荷主での受注を信念としています。汗をかこうと覚悟をして仕事をしているから、絶対なくならないと思っています。**将来的な不安をなくすのは、個々の会社がどのように夢を持ってやるか**だと思います。

**企業として社会の役に立つという実感をいかに社員に持たせるか**。そのために地域のバスケットチームのスポンサーなどもしており、社会の役に立っていることが分かれば、大人も子どもも覚えてくれます。

## 03 高齢者への対応

いくつまで働けるかという将来の不安はあると思います。自社では 60 歳で定年としていますが、その後も働きたい方には続けてもらい、同じ仕事をする場合は同じ給料を支払っています。**同一賃金同一役割**と考えています。70 歳を過ぎた方には点呼係や倉庫係をやっていただいています。



# 仕 事 が 楽 し め る 会 社 に

## ◎企業概要

企 業 名：大輪総合運輸株  
所 在 地：徳島県鳴門市  
従業員数：100名  
車 両 数：50両  
主な荷種：医薬品、飲料、食品等  
配送エリア：四国、九州、関西、北陸



  
大輪総合運輸株式会社



## ☞ 採用活動

ドライバーは中途採用が100%です。  
リフトマンで採用して、希望者には大型車運転へのステップアップも会社負担で行っています。  
採用では、**情熱があるか、他者への想像力（おもいやり）があるかを重視**しており、随時、社内見学も受け付けています。

## ☞ 女性・高齢者への対応

現状の物流社会は健康な成人男性をモデルとして構築されている仕組みがほとんどです。その身体的能力のギャップをテクノロジーで埋めることができないか研究しています。（パワースーツの導入や、安全性を向上させる機器への投資など）  
また実際の**運行においても、個々に配慮した内容を心がけて**います。

## ☞ 人材定着に向けた取り組み

貴重な資産である人材流出を防ぐために、数年前から**個別ミーティング**の頻度を増やしました。**目的は経営チームと従業員との考え方のギャップを縮める**ことにありました。会社はなぜ存在しているのか、どのような目的で日々おこなっているのかなど、経営側の視点を話すこと、そして従業員からは個別の要望や働きやすい環境づくりについて意見をいただいております、それらを経営戦略に反映しています。

また、金銭や保証といった外的報酬の他に、承認欲求や成長欲求を満たす内的報酬を高めることを重視している他、社員同士の親睦会を開催、推奨しております。

## ☞ 社内教育

トラックメーカーや保険会社の専門の方に講師に来ていただき実施しており、外部の安全講習会へ参加しています。

また、給料袋に従業員の安全に対する目標を記載して配布しています。



## 03 ICT 機器の活用

デジタルタコグラフやドライブレコーダーに加え、居眠り運転警告装置やタイヤ空気圧警報システム（TPMS）、アルコール・インターロックを導入しています。**運行形態にあわせた最新のハード機器を先進的に導入することで、飲酒運転の根絶とドライバーの意識向上に取り組んでいます。**お客様へ信用の証明で従業員を守ることや、人間のミスを防ぐ目的もあります。

ドライブレコーダーは、前方と車内の両方に装備しています。ヒヤリハット教育にも活用し、横展開するようにしています。

居眠り運転警告装置は心拍数等が残るので、そのデータも活用し、運行管理者が指導しています。

### 「広報活動」についてお聞きしました！



#### 《ネガティブイメージを変える》

物流業界のイメージは危険度が高い、長時間労働などが挙げられます。

それらを軽減していく具体的施策（安全への投資実績、労働環境改善）を打ち出してはどうでしょうか。

#### 《業界の働き手の地位向上のために提供できる価値を明確に》

物流業は社会になくってはならないものです。有事の際だけでなく、平時においてもどこでどんな価値を社会に提供できているかを発信してはどうでしょうか。

## 03 ISO39001 の取得

会社の方針に「無事故無違反の永久継続」を掲げており、それを達成する1つのツールとして全員の共通認識を定めるため、安全の軸づくりの一環で取得しました。

## 03 作り手の想いを運ぶ

我々物流事業者が社会に提供できる価値とはモノを運ぶことです。しかしそのモノには作り手のたくさんの想いがこめられています。

モノという物質的な概念以上に、**作り手の想いを運ぶことが最も大切なこと**だと考えています。

目には見えることではありませんが、そのような想像力をもちながら仕事やお客様に接してくれる社員が多いことが、お客様が当社を評価していただいている理由ではないでしょうか。



# 感謝と誠の心で

## ◎企業概要

企業名：肥前通運(株)

所在地：佐賀県武雄市

従業員数：167名

車両数：77両

主な荷種：工業製品、農産物、雑貨等

配送エリア：関東、中部、関西、地場等

## 誠 肥前通運株式会社



## 採用活動

中途採用はハローワークの紹介が多くなっています。紹介を受けるにはハローワークとの関係性を良好にしておくことが大切だと思います。リフト講習会には場所を提供しており、講習を受講された方を雇用することもあります。

**若い方はホームページを見てこられるので、人の顔や動画を載せること、常に更新すること等を丁寧に行っています。**

近年は高校新卒者のドライバーも募集するようになり、今後は準中型免許でもできる仕事を作ること等も検討しなければならないと思っています。仕事に免許を合わせるのか、免許に仕事を合わせるのかどちらかしかありません。**以前は高校新卒者の採用は即戦力にならない等の理由から敬遠気味でしたが、社内を説得して取り組むようになりました。**

面接の際は、法令遵守で法規に則った運行をしているので、**長く勤められる会社**と説明しています。本人が納得して入社するため定着率は高く、親子3人で働いている方もいらっしゃいます。親御さんの働きぶりをみて、好印象を持たれたようです。

## 人材定着に向けた取り組み

- ◎ 本来は始めから正社員として採用した方が人は集まるかもしれませんが、**安全確保と定着のため正社員化は慎重**にしています。契約社員1年→準社員1年の通常2年を目途に正社員に昇格できるシステムとしています。特に優秀な方については最短1年で正社員化できます。早期の正社員化のため、会社としても教育・訓練に力を注いでいます。なお、安全を担保することを前提に最短6ヶ月の正社員化を実施しました。
- ◎ 2017年には大型免許取得支援制度規定も新設し、今後、高校新卒者採用等に効果を期待しています。
- ◎ **50代が多いので、健康診断の結果を分析**し、個人面談による指導を行っています。健康体でないと人は減少し、今後はさらに減ることが想定されます。年齢への対応として、**肉体的な労働を少し減らし、長く勤めてもらう**ことにしています。



- ◎ 健康管理講習会を開催しています。定年制度を60歳から65歳に引き上げ、健康で働ける環境づくりを整備しました。

### 03 ツーマン運行

自社は長距離輸送を主体としていますが、**長距離運行を継続できている理由は、ツーマン運行が確保できている**からです。ドライバー同士がうまく協調してやってくれています。基本的に1人1車制ではなく、長距離運行から帰庫したら別の人が乗ります。ツーマン運行の組み合わせは、ドライバー同士の話し合い等も含めて調整しています。長距離だからこそ、帰庫して緊張感が解けた時など、安心感と達成感から笑いあっている様子を見かけるので、良いつながりができていると思います。



### 03 自衛隊との連携

任期付の自衛官や予備自衛官、即応予備自衛官を採用しています。**自衛官はさまざまな訓練に加え、免許保有者も多いため即戦力**になります。積極的な雇用により、防衛大臣から表彰されました。



### 03 社内教育等

初任運転者教育や先輩の指導による訓練などをしっかりと行っています。重大事故は企業のイメージダウンにつながるため、**健康管理を徹底して実施**しています。



### 03 その他の表彰等

佐賀県トラックドライバーコンテストの連覇や佐賀県危険物安全局長賞、安全性優良事業所九州運輸局長賞等、さまざまな取り組みが評価につながっています。

### 03 ロゴマーク

私たちが人から人へお届けしているのは単なるモノではありません。私たちが届けているのはさまざまな「夢」や「情熱」や「希望」のハートです。インターネットなどで世界的な物流が盛んになっている今だからこそ、運輸の仕事はそのニーズが高まっていると思います。緑は誠実、赤は情熱、朱は希望という意味があり、**情熱を持って誠実に希望をお届けする**という想いを込めています。





# 好 事 例 か ら 学 ぶ ポ イ ン ト

## 採用活動

### 【若者・女性】

「うちの会社は未経験者ダメ、女性ダメ」と決めつけていませんか。担い手確保のため、これまで若者・女性採用に消極的だった事業者も、どうしたら「採用できるか」「会社・業界の魅力が発信できるか」等、新しい発想を取り入れ、採用活動をしている事業者が増えています。

新卒者を採用する際は、**労働条件やキャリアパス、研修内容等を明確に伝える**ことが重要です。親御さんや先生が不安に思っている場合もありますので、解消するための面談や説明も大切です。

実際に若者や女性を雇用している事業者の声を聞くと、若者は**「素直で指導しやすい」「仕事を覚えるのが早い」、女性**は**「いるだけで雰囲気明るくなる」、「運行管理者に配置することでドライバーも言いやすい環境になる」、**また、若者・女性ともに**「社外の評判が良い」「改善等の意見が参考になる」「活気が出る」**等、若者や女性を雇用したことで、良い雰囲気や新しい視点もプラスされ、会社全体の繁栄につながっている事業者も見受けられました。

### 【全般】

「経験者優遇」だけでなく、「初心者歓迎」とすることで、応募数や採用枠を広げることができます。

雇用形態を維持しつつ給料を確保できる仕組みづくりが必要です。**人材募集には「魅力発信」、募集の際の「工夫」が必要です。どこまでなら自社で対応可能なのか、改善の余地はないか、今後どういった会社を目指すのか、一度整理するとよいでしょう。**

### 《採用する際の効果的な取り組み等》

- ◎ 個人個人の事情に合わせた時短勤務制度の導入、休日が取りやすい環境の整備（子育て・介護・高齢者 等）
- ◎ ステップアップ制度の導入（入社後の未来が広がる（見える化）、モチベーション保持）
- ◎ 運転の即戦力だけでなく、多様な人材の採用（荷役・運転（地場、中距離、長距離）・整備など役割ごとの配置が可能に）
- ◎ 女性や高齢者でも対応可能な荷役の軽減の環境整備（パレット輸送・荷主の対応・運転業務のみ 等）
- ◎ 事業者も求人者も納得した上での採用（定着につながる）
- ◎ 若い社員の意見を取り入れた採用活動（柔軟な考え方が採用につながる）



## 社内教育

### 【若者・女性】

新規就労者には、「**社会人としてのマナー**」、「**物流**」や「**運送業界**」、「**どんな業務を行っている会社なのか**」「**どんなことに重きを置いている会社なのか**」から始め、業界や社内では当たり前だと思っていることも**言葉にして伝える**ことが大切です。それはのちに、会社の顔となり、財産となり、社外からの評価にもつながります。

また、本人が「一人で大丈夫」と**自信が持てるまで丁寧に指導**することも大切です。

### 【高齢者・経験者】

**高齢者や運転者経験者にもきちんと「再教育」**をすることが必要です。基本のルール遵守や企業のルール等、何十年前と今では事情も変わっていますので、改めて教育することは必須です。例えば「前の会社ではこうだったから」ではなく、「うちの会社ではこうしてください」ときちんと伝え、教育しなければ、企業に損害を与えかねません。

### 【全般】

「安全」に対する教育について「**法令等の基本を守ることは当然**」としながらも、さらに、どのような教育をしたら交通事故が削減できるのか、品質が確保できるのか、社風に合うようになるか、外部講師がよいのか、社内の管理者がよいのか、**内容に応じて講師を変え、計画的・定期的に教育を実施することが有効**です。また、安全教育は定期的に行わないと、「慣れ」が生じてしまいます。通常時の日報や運転状況のチェックだけではなく、**メリハリのある教育をすることが必要**です。

班やグループ単位で、ドライバー同士で意見を出し合ったり、どうしたら改善につながるかを考えることで、連帯感や責任感も生まれ良い効果につながります。

社内の規則はあまり多すぎても効果につながりません。社内のルールは、最低限とし、(社風により)これだけは「きちんと守ろう」と徹底したほうが有効です。

教育は「安全」だけではありません。**運転者の「やりたい」「やりがい」といった内面を育てる環境づくり**は、運転者のモチベーション向上につながるだけでなく、会社の発展にも寄与します。

### 【教育する際の注意点】

- ⊙ 「押し付け」(指示)をすれば「返事」を求めてしまいます。
- ⊙ 「質問」することにより、答えやすくなり一人ひとりの理解度を図ることができます。
- ⊙ 「バック事故を起すな」「右左折時の事故を起すな」では、伝わりにくいもので↓す。
- ⊙ 「後車確認をしよう」「右左折時には歩行者や自転車に気を付けよう」の方が、伝わりやすくなります。「伝える」と「伝わる」を意識しましょう。
- ⊙ 添乗研修で「何でわからないんだ」「何度言ったらわかるんだ」と頭ごなしに注意し↓てしまい、すぐに辞められた経験はありませんか。
- ⊙ 重視すべきは、「仕事を教える」ことではなく、「会社を好きになってもらい、会社に残ってもらうこと」です。



- ② 運転者教育担当者を管理者都合で行い、教育内容も担当者任せとなっていないか。  
↓ 「運転者にどのような教育をするか」共有不足により会社の想いと食い違いや教え漏れは発生していませんか。
- ③ いつ誰が何を教えるのかを明確にした教育カリキュラムを作成することで教え漏れや伝え忘れを防ぐことができます。
- ④ 教育担当者の力量が未熟であれば、運転者の不信や不満につながるため、教育担当  
↓ 者のレベルアップも必要です。
- ⑤ 添乗指導レポートを教育担当者と運転者、双方に記入させ、内容に食い違いがあれば、管理職が両者にヒアリングをして対応しましょう。

## 03 人材定着に向けた取り組み

### 【若者】

運転者を「きちんと評価」すること、「家族」「チーム」「仲間」といった、**運転者が孤立しない、1人で抱え込まないような環境づくりが必要**です。1人立ちした後も、任せきりにするのではなく、会社がフォローする体制を整備しましょう。

運転者が聞きやすい環境、話しやすい、自然にコミュニケーションが取れるような環境づくりが必要であり、先輩・管理者から声掛けすることも有効です。

新卒者等、未経験者を採用する際には、すぐに運転者として採用するのではなく、研修生としての教育や、庫内作業の経験等を経てから運転者として配置する等、「物流」や「社会」、「会社」を知ったうえで配置すると定着にもつながります。また、免許支援制度を利用する場合は、ある程度期限を設けてもよいでしょう。

### 【全般】

運転者の**労働環境の課題について整理し、一つひとつ丁寧に潰していく**ことが重要です。そのうえで、社内だけで改善できること、荷主に交渉しなければならないこと等、社員の意見も取り入れながら環境改善等、**会社として社員のために「やるべきこと」を行う**ことが大切です。

社員の定期的な評価（表彰）やイベント（懇親会・スポーツ大会等）の開催は、社員のモチベーション維持や向上、企業の良い雰囲気づくりに寄与します。また、社員の家族に対して企業活動をアピールすることも有効です。

### 【人材定着のための効果的な取り組み等】

- ③ コミュニケーションが取りやすい環境の整備
- ③ 運転者をフォローする体制づくりの整備
- ③ 研修期間を設けた段階的な運転者への配置
- ③ 社員の意見も反映した労働環境改善に向けた取り組み
- ③ 社員一人ひとりをきちんと評価する制度の整備
- ③ ステップアップ制度の見える化
- ③ 定期的な懇親会等の開催
- ③ 年齢を考慮した健康指導や配置の検討
- ③ 社員の家族に対する企業活動のアピール



## ICT 機器（デジタルタコグラフ、ドライブレコーダー等）の活用

ヒアリングを実施した事業者では、ほとんどの車両に ICT 機器を導入していました。デジタルタコグラフのデータを用いると、運転者の荷待ち時間の記録、運転のクセや傾向を正確に把握することが可能となり、さらに位置情報取得機器を組み合わせることにより運転者の動態管理も可能となります。また、データが取得できることで労務管理者・運行管理者・運転者の日報作成の手作業削減等、生産性向上にもつながります。

安全性の向上・確保はもちろんのことですが、「悪しき体制を改善するためには、まずは実態を知ることだと思った」といったご意見もありました。

### 【ICT 機器導入による効果】

- ◎ 交通事故削減 *速度管理、運転の傾向を管理することで、特に大きな交通事故が削減します*
- ◎ 燃費向上 *速度管理、運転の傾向を管理することで燃費が向上します*
- ◎ 整備費削減 *速度管理、波状運転を管理することで大きな交通事故が起これにくくなり、整備費が削減します。また速度を抑えて運転することで、車の寿命も長くなります*
- ◎ 社内教育への活用 *ヒヤリ・ハット箇所の情報共有や社内研修への活用も有効です*
- ◎ 保険金額削減 *交通事故の減少により、保険の割引が適用され、コスト削減につながります*
- ◎ 社内風土改善 *運転者同士で安全運転の情報を共有する等、企業が運転を管理することでプロの運転者としての意識が高まり、品質の向上、社内風土の改善につながります*

以上のように、ICT 機器の導入費を差し引いても「コスト削減への効果が大きい」といった意見が多く挙げられました。

国土交通省や経済産業省、各都道府県トラック協会では補助制度を実施していますので、是非活用をご検討ください。

- ・国土交通省：事故防止対策支援推進事業ホームページ  
<http://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/subcontents/jikoboushi.html>
- ・各都道府県トラック協会：Web 検索  
「ドライブレコーダ機器等導入促進助成 ○○県」等
- ・経済産業省：IT 導入補助金ホームページ  
<https://www.it-hojo.jp/>

無理な運行依頼を請け負っていませんか？  
 荷主に伝えるべきことをきちんと伝えていますか？  
 運転者に無理な運行計画を組んでいませんか？

無理な運行計画は、配車の調整が複雑になり、運転者の労働時間が増えるばかりでなく、精神的な負担にもつながり、事故のリスクも高まります。

働き方改革関連法の成立により、令和6年度から時間外労働の上限規制(年間960時間)が適用されます。運転者の労働時間を規定内で収めるには、どのような改善・対策が必要か、以下を参考に考えてみましょう。

### きちんと「記録」して伝える

- ✧ 2017年7月から荷主都合による30分以上の荷待ちは「乗務記録」の記載対象となっています。荷待ち時間があるのであれば、待ち時間の長さや頻度などを荷主に「正確に」きちんと伝えましょう。運送事業者からすると、△△工場での荷待ちは当たり前だと思っけていても、荷待ちの発生さえ知らない等、荷主は十分に理解していない事例も多くあります。そのためにも、きちんと「記録」する習慣をドライバーにも理解してもらうことが重要です。
- ✧ 標準運送約款の改正により、「積込料」、「取卸料」、「待機時間料」などは料金の対象となることを伝え理解してもらうことが重要です。料金が発生することが理解できれば、荷主も待機時間を減らす等の対策につながります。また、「こうした方が効率が良い」等、提案してもよいでしょう。
- ✧ 輸送トラック不足に「荷待ち時間」も関連していることを伝えましょう。

### 余裕を持ったリードタイムの確認

- ✧ リードタイムに余裕はありますか？リードタイムに余裕がない運行計画は交通事故のリスクが高まるだけでなく、運転者の精神的ストレスや商品事故にもつながりかねません。荷主によっては、自分たちのやりやすいように早めの時間を指定することもあります。本当にその時間の配送が必要なのか、その時刻に到着するためには「高速道路の利用が必要」等、適切なリードタイムの設定を確認しましょう。
- ✧ 荷主都合により出発時間が遅れた場合は、到着時間が遅くなることを発荷主から着荷主へ一報を入れてもらいましょう。

### 運転者を支える体制づくり

- ✧ 初任運転者には現場を学ぶこと、モノの流れを知ってもらうことから始め、焦らずに現場・業界・運転に慣れるまできちんとフォローを行う、不明なことがあれば社に持ち帰るなど、簡単なマニュアルを作成しておくといよいでしょう。

- ✖ 運転者の社外トラブル時にも相談しやすい環境を整えておくことが必要です。普段からコミュニケーションが取りやすい環境づくりを整えておくことが、社外への評価に大きく影響します。
- ✖ 交渉をするためには、運転者もある程度の営業力を身につけることも重要です。どうすれば改善できるか等、ときには提案させることも次につながります。

### 説得力のある説明をするためのポイント〈成功事例から〉

- ◎ 運転者の雇用形態を改善しないと人材が確保できず、輸送力が低下し、「将来の物流がままならなくなる」ことを伝え、理解してもらいましょう。
- ◎ 過剰な要求に対しては、運転者の「コンプライアンスが守れなくなる」と伝えることも重要です。
- ◎ 荷主の管理職はもとより、まずは、荷受け（現場）に理解してもらうことにより、改善の申し入れがしやすくなります。
- ◎ 無理な運行計画を立てるのではなく、適正な「運賃をもらう」「料金をもらう」ことを意識しましょう。
- ◎ 原価計算をきちんと行い、裏付けを行ったうえで説明することが重要です。
- ◎ 「交渉」するには、まずは運送事業者が「基準を遵守する」「挨拶をする」「品質」「安全」といった基本を確実に取り組むことが大切です。
- ◎ 運賃の交渉には「時期」も考慮しましょう。例えば、荷主企業が年間計画を策定する前、決算の数か月前から交渉を始めないと「予算が決まったから無理」と断られかねません。
- ◎ 交渉する管理職は、ドライバーの「拘束時間」「仕事の内容」を理解したうえで、交渉材料を提示することが重要です。
- ◎ 社内教育にお客様に同席いただくことも有効です。同席いただくことで、社内の取り組みも伝えることができ、理解が得られやすくなります。
- ◎ 会社の活動を知ってもらい、会社の価値観を伝えて理解してもらうことは重要です。

※国土交通省においても、原価計算の手引きや、取引環境の改善、コンプライアンス確保に向けた各種ガイドラインなどを策定・公表しています。是非ご活用ください。

（国土交通省：トラック事業関連ホームページ）

[http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha\\_tk4\\_000007.html](http://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_tk4_000007.html)

### お客様との話し合いの重要性

正当な企業として、正当な社員を大事にする、社員の幸せを考えることは企業の将来につながり、そのためには適正な運賃・料金を収受しなくてはなりません。もし、適正な運賃や料金を収受できない状況であれば、**お客様に対し現状を理解してもらうこと、話し合うこと・伝えることが重要**です。仮に、すぐに改善に至らなくても、お客様も考えるようになることで取引環境改善への一歩となります。

お客様への業務改善提案の交渉について、高い確率で交渉に応じてもらえるといった回答が多くありました。お客様にとっても現状を知っていただくことは重要なことで、お客様の企業にとっても生産性向上につながることも考えられます。



国土交通省自動車局貨物課

〒100-8918 東京都千代田区霞が関 2-1-3

電話：03-5253-8111（代表）

