

# ドライバーが長く働き続けるための 賃金体系と環境づくり

2020年 11月 19日

株式会社コヤマ経営

代表取締役 小山雅敬

✉ [koyama@koyama-keiei.com](mailto:koyama@koyama-keiei.com) Web <http://koyama-keiei.com>

# 中小運送会社の採用・定着成功事例

## 事例1 労働条件の見直し

- ・長時間労働の削減、休日・休暇を増やし、採用・定着増加
- ・給与体系を見直し、大量採用に成功
- ・短時間正社員制度の新設で応募増加

## 事例2 魅力をアピールして採用に成功

- ・求人広告の表現を変えて応募増加、制服の変更、等
- ・資格取得支援制度、入社祝い金制度の導入で応募増加
- ・ホームページ改訂・スマホ版導入で問い合わせが増加

## 事例3 社長が先頭に立ち、社内コミュニケーションを活性化

- ・社長が自らブログ発信、採用増加、教育指導体制で定着化
- ・採用協力奨励金新設で全員取組、口コミ紹介入社が増加
- ・クラブ活動支援、子供同伴行事を増やし、定着化

## ドライバーの確保と定着に必要な対策

- **売上・付加価値の向上** ➡ ・生産性向上、賃上げ原資確保
- 社内制度の整備 ➡ ・明確なルール、安定した基盤
- 労働条件・環境整備 ➡ ・職場の**魅力**を上げる対策
- 具体的な求人活動 ➡ ・効果的な**採用活動**
- **応募を増やす対策** ➡ ・**ホームページ・スマホ対策**と  
**求人広告・求人票の書き方**
- 管理者の指導力養成 ➡ ・社員の定着は**管理者**で決まる
- 人事・教育制度の明確化 ➡ ・安心してやる気が出る制度

## ドライバー確保対策

- 中期的対策 ⇒ 社内ルールの規定化  
人事・賃金制度の整備  
福利厚生制度の充実化  
労働時間削減、休日休暇の設定  
職場環境の改善、管理者教育
- 短期的対策 ⇒ 効果的な求人申込書の作成  
効果的なホームページの作成  
効果的な求人広告の作成 など

# 最近の若年求職者の志向

求職者ニーズの変化・・・給与から休日休暇・働きやすさ・やりがいへシフト



求職者の志向		求職者の望む要素
いきいきと仕事がしたい	→	社風がよい、整った社内環境
評価されるように活躍したい	→	頑張りを正當に評価される
労働条件が良い企業で働きたい	→	休みがとれる、残業が少ない
自分のキャリアを伸ばしたい	→	スキルアップ支援、資格取得支援
存在価値を見いだせる企業で働きたい	→	組織の歯車ではない、将来性あり
良好な人間関係を築きたい	→	コミュニケーション、ハラスメント対策

求職者の志向を把握 → 社内体制の整備・向上が必須

# 参考 新入社員意識調査

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社調査)

## ①今の会社を選んだ基準

- 雰囲気が良い 47.4%
- 仕事のやりがいがある 38.3%
- 業績が安定している 24.4%
- 能力が活かせる 18.0%
- 実家に近い 17.8%
- 給料が良い 12.1%

## ②ブラック企業を気にしたか

- 気にした 52.5%
- 少しは気にした 31.8%
- あまり気にしなかった 11.2%
- 気にしなかった 4.4%

## ③会社に望むこと

- 1位 人間関係が良い
- 2位 自分の能力の発揮・向上
- 3位 残業がない・休日が増える
- 4位 給料が増える
- 5位 評価・処遇を公平にしてくれる
- 6位 私生活に干渉されない
- 7位 仕事場・休憩室などが快適
- 8位 地位が上がる

## ④仕事・職場生活に関する不安

- 上司・先輩・同僚との人間関係 61.9%
- 仕事がうまくできるか 56.3%
- 環境の変化にうまく対応できるか 32.0%
- 自分の時間が少なくならないか 17.3%
- 給料で今までの生活が出来るか 11.1%

# 参考 新入社員意識調査

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社調査)

## ⑤ 終業後の付き合い

- 上司や仲間と時々飲みに行きたい 79.4%
- 会社の人と飲むのは気が進まない 20.6%

## ⑥ 就労意識

- 自分にもっと合った会社があれば転職したい 51.0%
- 定年まで同じ会社で働きたい 49.0%

## ⑦ 出世意欲

- 出世しなくても好きな仕事を楽しくしたい 53.4%
- 出世したい 46.6%

## ⑧ 社会人としての自分に自信

があるもの・欠けているもの

- 協調性 26.7%
- 責任感 18.7%
- 忍耐力 9.7%
- 集中力 5.0%
- 対人対応力 1.3%
- 順応力 0.3%
- 思考力 -3.7%
- 体力 -7.5%
- 社交性 -12.2%
- 積極性 -15.1%
- 創造力 -21.9%

# 参考 新入社員意識調査

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社調査)

## ⑨昇給に関する意識

- やったらやっただけ給料を上げてほしい 80.6%
- 同期の中ではあまり差をつけないで欲しい 19.4%

## ⑩勤務時間に対する考え方

- 給料が増えなくても残業はないほうが良い 58.4%
- 残業が多くても給料が増えるのだから良い 41.6%

## ⑪普段情報源として利用している物

- スマートフォン 87.7%
- テレビ 52.2%
- パソコン 26.7%
- 新聞 7.0%
- タブレット端末 5.8%
- 雑誌 2.3%
- ラジオ 1.8%
- その他 0.3%



# 求人広告のポイント～運送業

「□□IC」より南へスグ「□□駅」から車で5分

**社** ドライバー⇒大型ウイング

月給35万～40万

**時** 実働8H **休** 日曜、他月2日、盆、年末

**資** 要大型免許 ★フォーク免許所持者優遇

**待** 昇給有、通勤費支給、社保完備、

車・バイク通勤可、入社祝い金あり

未経験者歓迎(免許取得支援制度有)

※他詳細は面談時にお話し致します。

**事** 運送業 **要** TEL後、履歴書(写貼)持参

**手積み手降なし!**

**定期便で安定しています!**

**女性ドライバーも活躍中!**



株式会社〇〇 □□営業所

住所: 〇〇〇〇

<http://www.>

☎XXXX-XXXX 担当: 山田 花子



**職場は皆仲が良く  
明るい雰囲気です!**

主に飲料・加工食品を関東圏内に配送。  
定期便で往復高速利用です。手積み手降しはありません。社内に大型車洗車場や給油所・仮眠所があり、サポートは万全です!!

20～60代まで幅広い年齢層が働く、風通しの良い職場です!!

当社HPに「ドライバーの1日」をまとめた動画をUPLしています!

体験乗車制度もありますので、納得した上で働いていただけます!

# ホームページと職場環境づくりの重要性

## チェックポイント

- ①ホームページは求人用の内容になっているか？
- ②求職者やその家族が知りたい内容になっているか？
- ③魅力ある職場環境をアピールできているか？

# 効果的な募集方法が大きく変化！ 自社ホームページは求人对策の必要条件

## ホームページ(HP)作成上のポイント

- 現在の求人对策は従来とは一変した。自社HPは、**求人活動の大前提**となった。
- 求人広告等、紙の求人媒体にはQRコードを掲載しHPへ誘導する。
- HPは、**スマホ対応版が必須条件**。求職者(特に若手)はスマホで検索する。
- 採用情報の掲載だけでなく、全体に会社の魅力を意識した作り込みとしているか。
- **社長の経営理念**やビジョンを発信しているか。顔写真は必須。社風の良さが伝わるか。
- 求める人物像を明確に伝えているか。
- 先輩社員、同僚となる社員はどのような人か。メッセージや写真を載せる。若手や女性社員の笑顔の写真が効果的。**文章より写真を多用**する。
- この会社で担当する仕事のイメージがわくか(1日の仕事の流れ等)。
- 自分のステップアップが出来るのか(教育・研修制度)。自分の将来が想像できるか。
- **安全**への取組が求職者の**家族**にもわかりやすいか。**家族へのアピールを意識**する。

# 代表者の想いをアピールする 「社員が働きやすい会社を目指す」

## 代表メッセージ

〇〇運送は、**従業員の幸せを追求し、従業員満足を通じた顧客満足の達成を目指しています！**

【創業以来業容拡大中！ 食品輸送のトップランナーへ】  
スーパー、コンビニへの納品を当社は『共同配送』で「環境に優しい輸送」に変えました。共同配送は物流コスト削減に貢献するだけでなく、交通渋滞の緩和などより、低炭素社会の実現にも寄与するものです。当社は物流を通して社会に貢献しています。

【目指すのは120%の従業員満足と100%の顧客満足！】  
私たちはお客様のニーズにスピーディーに対応すべく、一歩先を行く高品位サービスでお客様の100%満足を追求しています。そのために**当社で働いて頂く従業員の皆さんに120%の満足を与えられる会社を目指しています。**

経営者の笑顔の写真  
(信頼できる印象が大事)



理念やビジョンを熱く語る！共感を呼び起こす

株式会社〇〇運送  
代表取締役 〇〇 〇〇

# 元気に働いている社員を写真で見せる！

私たちと一緒に働いてみませんか

求める人材像を明示する

当社の企業理念「〇〇〇〇」に賛同いただける方を求めています。  
この理念を実現していくために必要なチャレンジ精神が旺盛で  
責任感の強い方を期待しています。

- \* 前向きで明るく、何事も積極的に取り組める方
- \* 安全やサービスに対する向上意欲が旺盛な方
- \* 新しい物流サービスを作ってみたいと思う方

社員の集合写真等で、会社の  
明るい雰囲気を訴求  
若手や女性社員の笑顔の写  
真が良い



# 社員のメッセージは効果的！

## 社員紹介



### セールスドライバー 山田 太郎

2010年中途入社  
メーカーの営業職から転職。  
持ち前の明るさで、現在は、〇〇エリア  
のコンビニ配送リーダーとして活躍！！

求職者目線で、「入社のかっかけ」や  
「仕事のやりがい」、「メッセージ」な  
どを既存社員の言葉で語る

### 入社のかっかけ

ハローワークで〇〇運送の事を初めて知り、電話で問い合わせをしたら様々なお話を聞かせて頂きました。私は車の運転が好きなので、物流で社会の役に立つ仕事がしたいという思いから、この会社を選びました。

### 現在の仕事のやりがい

自分が運んだ商品を売り場で見ると、「皆さんの生活を支えているんだな」とやりがいを感じます。また、後輩や同僚など働いているみんなが気持よく仕事が出来、その結果お客様も満足していただける事にやりがいを感じます。

### メッセージ

運送会社にどのようなイメージを描いているかわかりませんが、〇〇運送は社員が前向きに明るく取り組んで、新しいことにもどんどんチャレンジする会社です。先輩がやさしく指導してくれて自分のやりたいことが見つかる会社だと思います。





# 自社の強味を客観的に見直しアピールしましょう！

## (株)〇〇運送はここが自慢です

### 1. 免許・資格取得支援



中型・大型免許や各種資格取得支援制度があり、一定額まで取得費用を会社が負担

### 2. 仕事が安定している



顧客の大半が大企業で、仕事が安定しています。

### 3. 未経験者も安心



ABS・エアバック・デジタルレコ・GPSを標準装備し安全に拘っています

### 4. イベント盛りだくさん



家族同伴の社員旅行など福利厚生が充実

### 5. 女性も安心



女性が活躍！育児休暇制度もあります！

### 6. 正社員登用制度



パート・アルバイトで入社しても、正社員になれる登用制度があります

### 7. 年間休日は120日



社員の年間休日は、平均120日！家族との時間も取れます！

最近入社した社員からヒアリングした自社の強味をPRする

# 安全への取組は家族の最大の関心事！

## (株)〇〇運送の安全活動と事故防止の取り組み

### 1. アンチロックブレーキ(ABS)



ABSアンチロックブレーキが標準装備。万が一の急停車にも安心です

### 2. エアバック標準装備



エアバックを標準装備。ケガの防止に有効

### 3. ドライブレコーダー



全車両にドライブレコーダーを装備！

### 4. デジタルタコグラフ



全車にデジタルタコグラフを装備。安全運転に威力を発揮！

### 5. 24時間の運行管理



24時間体制で運行管理・点呼を実施。安全運行を徹底しています

### 6. 清潔な仮眠スペース



全国の拠点に清潔で快適な仮眠スペースを完備！

### 7. GPS標準装備



トラックの位置情報で緊急の場合も安心！

安全・事故防止への取り組みを知らせて、家族にも安心していただくことが重要。



# スキルアップを支援する体制をアピールしましょう！

## 教育研修制度/評価システム



### 安全講習・接客サービス講習

〇〇運送では「安全」に徹底的に拘り、定期的な講習会を実施しています  
特に拘っているのが、接客サービス向上「気持ちのいい挨拶」です

### 公的資格等取得への費用負担や補助

公的資格や免許取得にかかる費用を会社が負担・補助する制度があります

### ドライバー職が初めてでも安心

入社前の体験乗車制度、入社後1カ月は先輩社員が同乗してOJT研修していますので、安全面・業務面・運行ルートを身に付けることができます

### 公平・公正な給与制度

従事した業務に応じた手当を支給し、「**頑張っている社員に報いる**」給与制度を導入。安全や5S、身だしなみ、挨拶などについても給与や昇進・昇格に反映。報奨金制度も整備しています



自らのキャリアアップをイメージできることが重要！

今後の人手不足対策は女性の採用がキーポイントになる！

## 免許保有者数と女性ドライバー

大型免許保有女性数 約134,000人

営業用大型貨物運転女性数 8,160人

※ 大型免許を保有している女性のうち、職業ドライバーは約6.1%

## 女性ドライバーのメリット

企業イメージの向上・働きやすさ、安全、女性活躍推進  
社内コミュニケーションの円滑化・職場の雰囲気、明るさ  
営業面での効果・対顧客対応・丁寧・細やか・気遣い  
ドライバー不足の解消・若者や女性への入社促進効果

# 女性ドライバー採用に向けた職場環境整備

## 職場環境の整備

- ①女性用更衣室・トイレの整備
- ②手積み手降しの削減・・・自動化・機械化の推進
- ③ライフスタイルに合わせた勤務態様
  - ・・・育児等の生活スタイルを考慮したシフト
- ④女性の相談に乗れる体制づくり
  - ・・・女性相談窓口、気軽に聞ける職場風土
- ⑤育児休業制度・再雇用制度
- ⑥セクハラ・マタハラ防止体制

## 高齢者には長く元気に働いてもらう

- 高齢者は貴重な戦力→モチベーションを下げずに**現役社員と同様に**働いてもらう工夫が必要
- 賃金には適正なインセンティブと報奨金を継続
- 本人の希望に応じた働き方を提供
- **定年の延長**も検討
- 但し、安全・健康・体力面に注意する(血圧、視力等の重点管理、仕事の軽減化・変更等)
- 定年後、有期雇用契約に転換し賃金を下げる場合は、職務内容や配置の変更範囲等に合理的な差を設ける。

## 「戻りたい人」の再入社を促進する対策

- 辞める社員の再入社を促す対策が重要!
- 「転職したが、前の会社の方が働きやすかった。しかし、今更戻りたいとも言えないし。」  
⇒ **出戻り社員は即戦力!** 戻り易い雰囲気を作る
- 退社時に「**再入社優先パスポート**」を発行
- 問題社員以外とは揉めずに円満に送り出すこと。  
「ご苦労様でした。ありがとう。次の職場でも活躍してください。いつでも戻って来てね。」)

# 求人活動を始める前に 必要な体制整備のポイント

- ・採用する前に足元の制度を固める
- ・社内制度が未整備では、採用後すぐに辞める
- ・賃金制度が未整備な場合、労務トラブルが発生し、その解決に時間と金を使い、精神的にもダメージを受ける

# 運送業で採用後のトラブルが増加する背景

1. 昔の制度が残る旧態依然の経営
2. 長時間労働の常態化・時間管理の曖昧さ
3. 労働法令への対応不足
4. インターネット情報で社員の方が詳しい
5. 着手金ゼロ・成功報酬方式で後押しする専門家が急増
6. 人手不足を背景に転職、退職後すぐに訴える傾向
7. 複数の社員が同時に会社を訴える傾向

# 必要な対策とは？

1. 採用時点での確認と徴求書類

2. 社内規定の整備

3. 賃金体系の整備 → 特に重要



# 履歴書のチェックポイント

履歴書を折っていないか？


スナップ写真等ではないか？

日付が空欄でないか？

自筆で丁寧な字か？

職歴に不自然な空白期間はないか？

前職の会社発行の「退職証明書」を徴収することも有り

履歴書 ふりがな	年 月 日	学歴・職歴 (各部にまとめて書く)
日生 (満 歳) 男・女		
電話		
ふりがな	電話	
連絡先 〒	e-mail	
年 月	学歴・職歴 (各部にまとめて書く)	
	学 歴	
	職 歴	
		通勤時間 時間 分
		扶養家族 (配偶者除く) 人
		配偶者 有・無
		配偶者の扶養義務 有・無
		本人希望記入欄
		面接官記入欄

資格・免許が必要な職種は、原本も確認する。  
必要な資格が正確に記載されているか？

趣味・特技からは人となりや個性が表れる

本人希望欄に給与額や勤務時間に対する希望を記載していたら、採用前に十分確認

# 「会社を守る」規程への見直し

## 採 用

(提出書類)

第〇条 採用することが内定した者は、会社の指示に応じて入社日に次の書類を提出しなければならない。ただし、必要がないと会社が認めた場合は、その一部を省略することがある。なお、提出書類等で採用の前提となる条件が満たされないと判明した場合は内定を取り消し、採用しないことがある。

- (1) **誓約書**(自筆)、**身元保証書**(本人及び身元保証人自筆、保証期間5年)
  - (2) 履 歴 書(本人自筆、3ヶ月以内に撮影した写真添付)
  - (3) 運転免許証写、各種資格証写、**運転記録証明書(過去5年)**
  - (4) **住民票記載事項証明書(個人番号の記載がないもの)**
  - (5) **番号利用法に基づく本人及び被扶養者の個人番号カード又は通知カード及び本人確認書類**
  - (6) 健康診断書または**健康状態申告書**、通勤届、車検証写、任意保険証書写
  - (7) その他会社が求める書類 (退職証明書、源泉徴収票、その他)
2. 前項の提出書類に変更があった場合及び会社が**書類の更新を求めた場合は直ちに届け出るものとする。**
  3. 前項の規定に基づき会社に提出された書類は、配属先の決定、給与改定、昇降給の決定、人事異動、教育訓練、表彰及び制裁等**会社が人事諸規則を実施するために必要な一切の事項を実施するために利用する。**

# 採用時の徴求書類

(問題社員を採用して失敗しないため)

## ① 誓約書と身元保証書

- ・ 同一書面にして筆跡の違いを確認
- ・ 本人の誓約を確認して保証人が押印

### 誓約書で確認する事項

- ・ 酒気帯び運転は勤務外も禁止
- ・ 過失事故は損害賠償の対象になる
- ・ 犯罪歴や申告していない病歴はない
- ・ 就業規則を確認済み、順守を誓約
- ・ 退職後も会社の情報を漏らさない
- ・ 反社会的勢力との交流はしない

### 身元保証書の留意点

- ・ 心身ともに健康、連帯保証を確認
- ・ 有効期間5年を明記する
- ・ 保証人宛お礼状発送で実在確認

## ② 運転記録証明書

- ・ 過去5年間の事故歴・違反歴の確認は必ず採用決定前に行う

## ③ 履歴書

- ・ 履歴書で本人の性格・やる気・過去の勤務状況、等を注意深く確認

## ④ 健康状態の確認

- ・ 健康診断書または「健康状態に関する確認シート」で運転業務に支障がないことを必ず確認

## ⑤ 退職証明書

- ・ 前職の退職理由等を確認

# 「会社を守る規程」への見直し

## 試用期間

第〇条 新たに採用した者については、採用の日から**3ヶ月間**を試用期間とする。ただし、特殊技能者または経験を有する者については、試用期間を短縮することがある。また事情により、本人に通知の上、**試用期間を延長することがある。**

2 試用期間中または試用期間満了の際、以下のいずれかに該当し引き続き社員として勤務させることが不相当と認められる者については、**解雇**する。

- (1)試用期間中に、正当な理由のない無届欠勤があるとき。
- (2)試用期間中の一賃金計算期間中に、正当な理由のない遅刻や早退が2回以上あるとき。
- (3)上司の指示に従わない、協調性がない、業務への熱意がないなど勤務態度が悪いとき。
- (4)業務を習得する能力が足りないため会社が必要とする技術・能力に達せず、改善の見込みも薄いとき。
- (5)第〇条に定める提出書類を、正当な理由なく所定期日までに提出しなかったとき。
- (6)提出書類の記載事項または**面接時に申し述べた事項が事実と著しく相違**していたとき。
- (7)業務遂行に支障となる恐れのある**既往症を隠していたことが判明**したとき。または健康状態が悪い時(精神の状態を含む)
- (8)第〇条に定める懲戒解雇事由または第〇条に定める解雇事由に該当したとき。
- (9)その他前各号に準ずる程度の事由があるとき。

# 「会社を守る」規程への見直し

## サービス規律 ～抜粋～ 運送業のサービス規律は100項目以上の記載が目途 (社員としての心得)

- (○) **業務中および業務外の如何を問わず**、酒酔い運転、酒気帯び運転ならびにそれに類する行為を行ってはならない。
- (○) 酒気を帯びて勤務しないこと。また、勤務時間外においても勤務時に影響が残るほどの飲酒は慎むこと。
- (○) **勤務時間内外を問わず**、法律で禁止された薬物、薬草等の使用は厳禁とする。
- (○) 社内外で**賭博や賭け事**をしてはならない。
- (○) **反社会的団体等に所属しないこと。そのような団体や人物と交流しないこと。**
- (○) 会社の承諾なしに他社で勤務したり事業を行うことを禁止する。
- (○) 消費者金融等からの借入で会社宛に督促を受けることが無いようにすること。

## (服装に関する心得)

- (○) **入れ墨**、ピアス、派手な髪色など不快感を与える身なりは厳禁とする。
- (○) 現場関係の社員は、安全靴を着用すること、スリッパやサンダルを履いて作業をしてはならない、また安全靴のかかとを踏んではならない。

## (会社の財産・利益・信用管理の心得)

- (○) **業務上の機密や会社内の情報等を勝手に持ち出したり他に漏らさないこと。**
- (○) 会社の許可なく書類を外に持ち出したり**コピーをとることを禁止する。**

# 「会社を守る規程」への見直し

## サービス規律 ～抜粋～

### （職場環境保持の心得）

- （○）職場を清潔にし、常に整頓し、盗難、火災の予防及び安全衛生事項の実施に努めること。特にくわえタバコでの作業は厳禁とする。
- （○）社内外で**セクハラやパワハラ、マタハラ、いじめ**などにあたる行為をしないこと。
- （○）事業所において**政治的、宗教的活動**や私的な**販売活動、勧誘**等を行わないこと。
- （○）業務に関係のない外部の者を許可なく会社の構内に立ち入らせないこと。
- （○）会社の許可なく、ビラ、のぼり、腕章、ワッペン等を社内において掲示、身につける等の行為を行わないこと。
- （○）会社の許可なく社内において**集合、掲示、放送、印刷物の配布**を行わないこと。

### （車両運転の心得）

- （○）アイドリングストップや等速運転による燃費効率の向上に努めること。
- （○）デジタコ、ドライブレコーダー、**アルコールチェッカー**等の機器の不正操作を禁止する。
- （○）免許停止等の行政処分を受けた時は速やかに報告し、車両の運転をしてはならない。

### （顧客先への対応）

- （○）営業、事務、倉庫、運行現場などで全員が常に取引先や顧客に笑顔で応対し、誠実なサービスに努めること。

## 指導記録票

指導対象者 \_\_\_\_\_

指導者 \_\_\_\_\_

指導日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

指導場所 \_\_\_\_\_

指導の対象となった事案 (日時、場所、発生事由、影響等)	9月7日18:00に車両の抜き打ち点検を実施したところ、運転席付近にタバコの吸殻が一本、および助手席にライターが落ちていた。
指導の内容	常時清潔清掃の社内ルールに反する事実として嚴重注意した。
過去の同様事例と指導内容	一ヶ月前の8月3日にも点検時に運転席に雑誌の置き忘れあり。嚴重注意した。
設定した目標等	今後、同様のことが起きないよう、帰社後日報の備考欄に車内点検の確認印を押すことにした。

上記の指導内容を真摯に受け止め、業務が問題なく遂行できるように精励努力いたします。

従業員氏名 \_\_\_\_\_

印 \_\_\_\_\_

## トラック運送会社が賃金制度改定を検討する要因

- **求人对策**(魅力のある賃金体系へ)
- **定着促進対策**(モチベーションの維持向上、離職防止)
- **最低賃金上昇対策**
- **労基法改正事前対策**(残業60時間超1.5割増)
- **トラック運送業で急増する「未払い残業代請求」対策**

訴えられる会社が各地で急増中

例1 数百万～1千万の支払い後に、二度と同じ失敗を繰り返さないために賃金改定を検討

例2 近隣と同業者で労働問題が発生、自社に波及することを未然に防止するため賃金体系見直しを検討



# ドライバー賃金体系の3類型

## 1. 運行時間外手当方式

基本給+評価手当+運行時間外手当

## 2. 業績給方式

職務給+業績給(歩合)+割増賃金

## 3. 固定給方式

基本給+諸手当+割増賃金



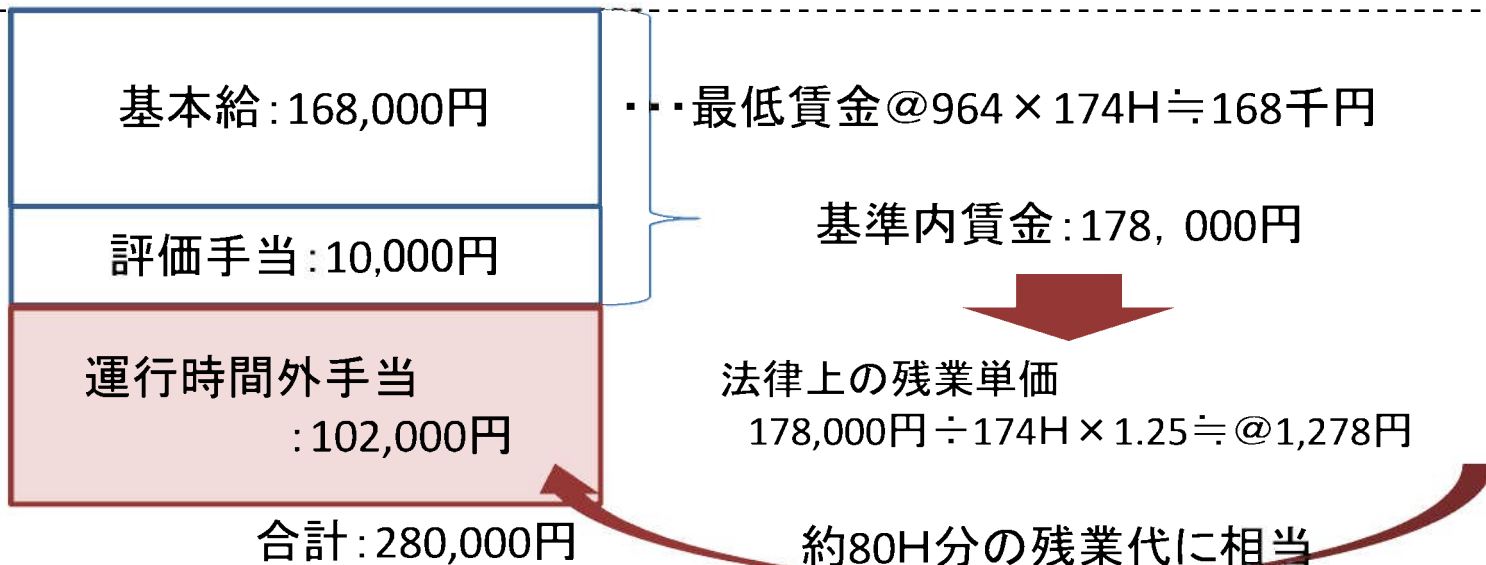
**自社の実態に応じて適する賃金体系を選択**

# 事例 運行時間外手当方式

## ■事例(前提条件)

地域別最低賃金: @964円 月間平均所定労働時間: 174H 平均残業時間: 60H

総支給額: 28万円目途



## ■留意点

- ①実際の残業時間で計算した法定の割増額が上記金額を上回った場合は、追加支給が必要。
- ②運行時間外手当の計算基準は労働時間(特に残業時間等)との関連が説明できる基準であることが必要。例: 運行方面別に標準時速で計算した運行時間に基づく標準割増賃金額を設定、または走行距離数、積卸し時間等の標準作業時間による計算、など
- ③規程、契約書、給与明細への明示と社員への説明及び合意が必要。
- ④割増賃金相当額と通常の賃金との区分を明確にする。

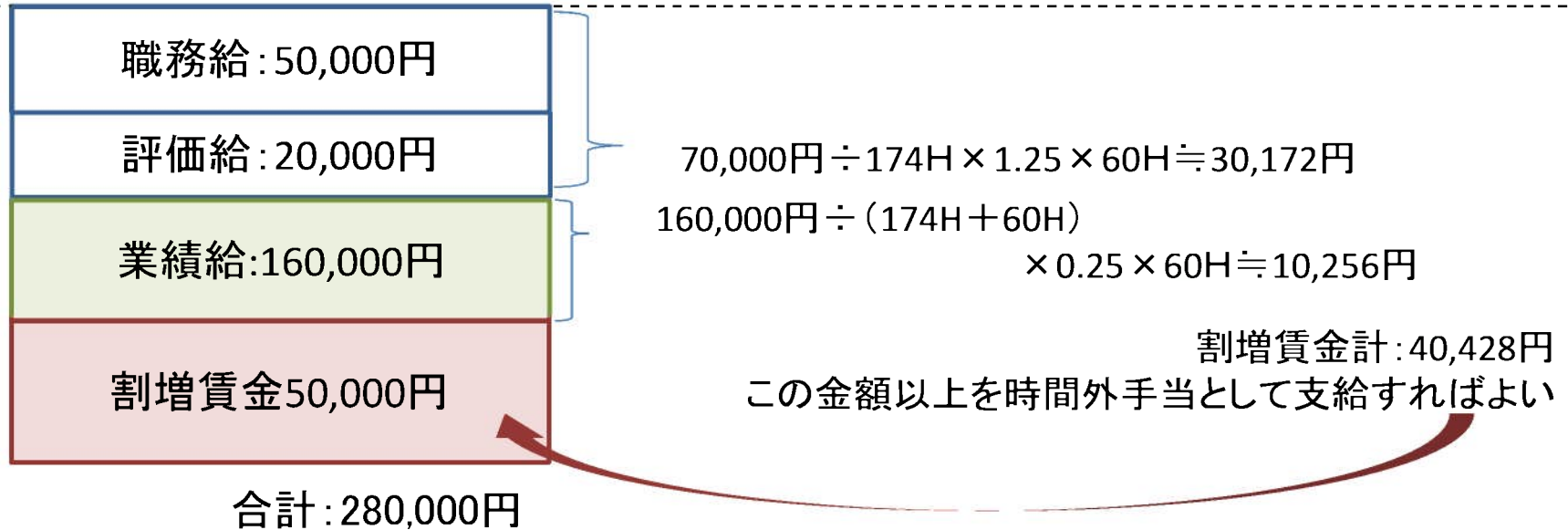
■運行時間外手当による割増賃金の支給方法は、生産性に応じて賃金が増える仕組み

# 事例 業績給方式

## ■事例(前提条件)

地域別最低賃金: @964円 月間平均所定労働時間: 174H 平均残業時間: 60H

総支給額: 28万円目途



## ■最低賃金について

事故発生等の理由で評価給が仮に「0」となった場合、最低賃金を検討すると...

50,000円  $\div$  174H  $\doteq$  @287円 (基本給部分)

160,000円  $\div$  (174H + 60H)  $\doteq$  @684円 (歩合給部分)

@287円 + @684円 = @971円 > @964円 ...最低賃金充足

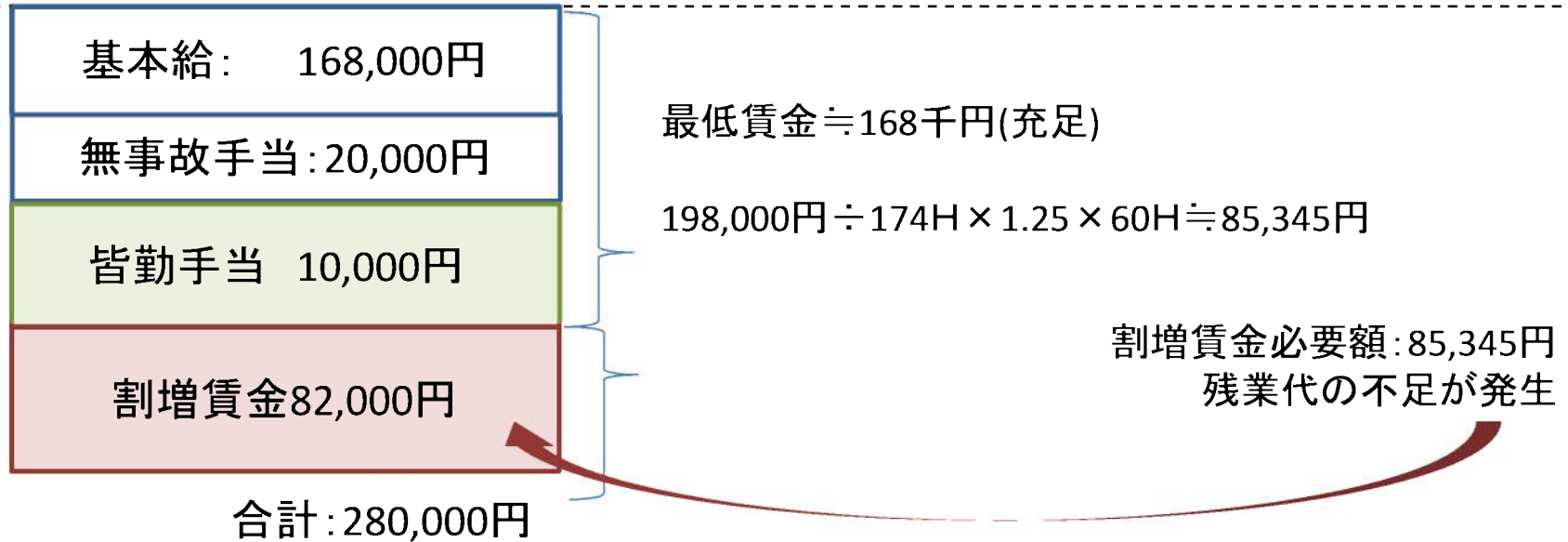
■業績給型は頑張れば生産性に応じてさらに手取りが増えていく

# 事例 固定給方式

## ■事例(前提条件)

地域別最低賃金: @964円 月間平均所定労働時間: 174H 平均残業時間: 60H

総支給額: 28万円目途



## ■残業単価について

固定給の手当をいくつも重ねると残業単価が上昇し、未払い残業代の発生リスクが高まる。

■固定給は、労働時間で賃金が決まるため、厳格な時間管理と適正な評価が必須。

## 賃金規定・労働契約書・給与明細・賃金台帳の整備

### 特に賃金規定と労働契約書の記載が重要！！

例えば標準時間外手当を導入する場合は賃金規定に下記文言の記載が必須  
**時間外手当と深夜手当は別に分けて支給する**(固定で支払う場合も同様)

<例>

(標準時間外手当)

第〇条 運転職については、運行に伴ない通常発生する時間外労働に対する割増賃金を標準時間外手当により支給する。但し、上記金額が、法定の割増賃金の金額に満たない場合は、その不足額を追加支給する。

### **重要** 移行時点での留意点(不利益変更、代償措置等)

- ・「賃金規程」「給与明細」「賃金台帳」などの**整合性**に要注意(手当名称、等)
- ・一方的な改定を行わず、従業員に**十分な説明**を実施する(説明した**記録**を残す)
- ・原則全員の理解を得て、**個別に「同意書」**を取り付ける(後日のトラブル防止)
- ・不利益変更の場合、**合理性・妥当性・激変緩和措置・代償措置**に留意する

# 運送業給与体系の例

(関信越 保有車両約120両)

(小型、普通・大型・トレーラー混在型の例)

- ・採用重視の安定的業績反映型にシフト(例：業績反映率は2割程度)
- ・基本給は年齢・勤続を廃し、原則として担当職務(ドライバー)により一律  
(但し、過渡的に緩やかで限定的な範囲昇給テーブルを設ける)
- ・職務役割の高度化に伴い昇給する体系にする (「職務役割給」)

<給与構成の例> 28万円支給の場合	基本給	16万円	(一律、or 緩やかな昇給表加味)
	評価手当	2万円	(一律、評価基準は職務ごと)
	住宅手当	1万円	(属性による手当は極力圧縮)
	職務役割給	1万円	(初任定型ドライバーの場合)
	標準時間外手当	5万円	(職務内容・実績に応じて設定)
	割増賃金差額	3万円	(時間外手当補填額)
	合計	28万円	

- ※ 上記「職務役割給」は管理業務遂行に伴う時間外手当相当額として支給し、通常のドライバー業務に関わる時間外手当は別途計算して支給する例 (残業単価に職務役割給は含まれない)  
「職務役割給及び標準時間外手当、割増賃金差額は割増賃金相当額として支給する」旨を賃金規程、労働契約書、給与明細書に明記し社員の同意を得る必要あり

## 職務の役割で支払う「職務役割給」

- **将来ビジョン**が描ける体系⇒ドライバーから管理職への道が開ける
- **役割の高度化⇒昇給** (職務の役割が上がらない限り昇給しない)
- 「職務役割給」の例 ※職務割増給を「職務時間外手当」と呼称するケースもある

基本区分	金額例	役割基準
① 定型ドライバー	1～5万円	日常の定型業務を完全にこなせる
② 熟練ドライバー	2～6万円	後輩・同僚の指導、模範となる実績・勤務態度
③ 主任ドライバー	3～8万円	班長等の管理的役割を担う
④ 管理監督者	10～12万円	配車業務、荷主との折衝等をこなす
⑤ 本社管理職	15～25万円	管理職として管理業務を担う

職務区分	定型	熟練	主任
小型	1万	2万	3万
中型	2万	3万	4万
大型	3万	4万	5万
トレーラー	5万	6万	8万

※ドライバーは給与アップを目指し上位の資格取得や技能習得に励む  
 なお、職務が不変でも役割が上がれば上位の金額と同等になる

# トラック運送業の評価制度

仕事量だけでなく、「仕事の質」を必ず賃金に反映する  
→個人の頑張りを一人一人正しく評価することでやりがいいが生まれる

無事故手当、皆勤手当、洗車手当など無駄に手当を重ねない  
「評価手当」一本にまとめたほうが良い(または歩合の評価係数)

評価の基準を明確にし、社員に徹底する

- 例
- ① デジタコ安全運転評価点95点以上
  - ② 無事故無違反
  - ③ 洗車、車両管理の徹底 (抜き打ちチェックで問題なし)
  - ④ 挨拶、マナーの徹底 (荷主評価も良好)
  - ⑤ 燃費・修繕費等のコスト削減努力



※評価シート  
はシンプルに  
わかりやすく

※評価する内  
容が異なるの  
で職務ごとに  
作成する  
(倉庫用、事務  
用、配車係用、  
管理者用、等)

## 自己評価・目標設定シート

I. あなたの今月の自己診断はいかがでしたか？ (氏名: \_\_\_\_\_)

◎完璧 ○普通 ×できていない

今月 ( 月分) チェック項目	自己採点	上司評価
1 社内外で「明るい挨拶」「服装」「マナー」ができていますか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
2 急な欠勤、遅刻、延着はありませんでしたか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
3 納品トラブル・クレーム・セットミス・誤配がありませんか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
4 職場・車両の整理整頓、洗車・運行前点検を実施しましたか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
5 常に会社から連絡がとれるようにしていますか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
6 他人の仕事に協力し、チームワークを考えていますか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
7 会社の行事や職場ミーティングに必ず出席していますか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
8 省エネ(アイドルストップ等)・高速代節約を心がけていますか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
9 毎日「運転日報・伝票」を正しく記入し提出しましたか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
10 業務改善に向けての提案があり、成果をあげていますか	(◎・○・×)	(◎・○・×)
	/ 15点	/ 15点

\* プラスポイント(加点項目)、マイナスポイント(減点項目)があれば、記載下さい。

(本人)

(上司)

- \* 前月の自分の行動を振り返り、毎月5日(休日の場合はその前日)までに、自己採点欄の各項目の(大変良くできた◎・良くできた○・ダメ×)のいずれかに丸をつけて、提出下さい。  
提出がない場合には、評価手当(満額で15,000円)は支払われません。
- \* 提出された自己評価シートをもとに、毎月10日までに面接を実施します。  
面接の上、各項目の評価点数(満点で15点)を決定します。
- \* 毎月の評価点を半期ごとに累計し、人事評価の参考とします。

II. あなたの来月の目標を設定して下さい。また今月の結果はいかがでしたか？

来月 ( 月分) の目標	今月 ( 月分) の反省
1. 安全運転: 来月の目標 ( _____ )	1. 安全運転: 今月の目標 ( _____ )
2. 車両管理: 来月の目標 ( _____ )	2. 車両管理: 今月の目標 ( _____ )
3. マナーアップ: 来月の目標 ( _____ )	3. マナーアップ: 今月の目標 ( _____ )

上司からの励ましの言葉:

面談日: \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

本人サイン

上司印

## 自己評価・目標設定シート

I. あなたの今月の自己診断はいかがでしたか？ 日常行動があてはまるところに○をつけてください (所属: \_\_\_\_\_ 氏名: \_\_\_\_\_)

	今月 ( 月分) チェック項目	配点	自己採点	上司評価
	<b>社内外で「明るい挨拶」ができていますか (点数×2→配点)</b> 1 時々挨拶をしないことがある 2 相手から挨拶されたら必ず挨拶している 3 自分から進んで挨拶している 4 常に大きな声で明るく挨拶している 5 相手の名前を呼んで大きな声で明るく挨拶している	10		
	<b>急な「欠勤、遅刻」はありませんでしたか (1は0点、2は5点、3は10点)</b> 1 連絡しないで(又は事後連絡で)欠勤や遅刻をしたことがある 2 時々事前に連絡を入れて欠勤や遅刻をしたことがある 3 欠勤や遅刻はない	10		
	<b>納品トラブル・クレーム・誤配がありませんか (1は0点、2は1点、3は10点)</b> 1 月に2回以上あった 2 月に1回あった 3 一度もない	10		
	<b>洗車や点検など車両管理は決められた通り行っていますか (1は0点、2は7点、3は10点)</b> 1 時々行わないことがある 2 常に実施している 3 お客様に褒められた、または社内で表彰された	10		
	<b>燃料費や高速代などコストの削減に努力し効果ができていますか (1は1点、2は5点、3は10点)</b> 1 努力しているが削減の効果がでていない 2 努力しており削減効果も少し出ている 3 常に意識して取り組み、大きな削減効果がでている	10		
	<b>事故は発生していませんか (1はマイナス20点、2はマイナス10点、3はプラス30点)</b> 1 車両または積荷等の事故が2回以上発生した 2 車両または積荷等の事故が1回発生した 3 事故は発生していない	30		
	<b>報告・連絡は常に迅速に正しく行いましたか(2は3点、3は10点)</b> 1 時々報告や連絡漏れがあった 2 報告を求められた時にはすぐに報告している 3 常に報告と連絡を迅速に行っている	10		
	<b>業務改善に向けての提案があり、成果をあげていますか (1は0点、2は5点、3は10点)</b> 1 提案はしていない 2 提案している 3 提案した内容で効果が出ている	10		
			点	点

プラスポイント(加点項目)、マイナスポイント(減点項目)があれば、記載下さい。

(本人)	(上司)
------	------

## 事故賠償金や修理代の本人負担は問題か？

### 労基法

- 予め損害賠償金額を定めることは出来ない
- 一方的に賃金と相殺することは出来ない

### つまり

- 故意または過失による損害が明らかであれば、実損額に応じてその一部の賠償を求めることは可能だが、事前に金額を定めてはならない。全額など過度な負担も不可。また本人の自由意志に基づく同意が必要。特に給与からの控除は都度の本人申し出が前提となる。
- 事故賠償金制度は今後、ますます労務トラブルの多発が予想される制度の見直しを検討・・・「安全評価手当」や「無事故加算」等の活用  
賞罰規程等での明文化と従業員への説明  
過失度合の判断と適正な分担割合の検討

# 留意すべきトラック運送業に関する法改正

- **残業時間の上限規制・罰則付与(労基法改正)**

36協定の一般則 ⇒ 原則月45時間、年360時間

上限年720時間、月平均60時間(特例)

- **「自動車運転の業務」**

現行 … 限度基準告示の適用除外



改正後 … 罰則付き時間外労働規制の適用除外としない

改正法一般則施行の**5年後**に年**960時間**(月平均**80時間**)

以内の規制を適用する

将来的には一般則の適用を目指す

## その他留意すべき法改正

- 労働基準法改正関連

残業時間60 時間超の割増率1.50へ  
年次有給休暇5日間取得義務化

- 同一労働同一賃金 →要注意 今後トラブル増加見込

非正規社員の処遇の見直し、 手当の見直し  
社員区分ごとの定義づけ  
賃金体系全体の見直し

働きやすい環境は管理者の意識改革から

## 管理者の指導力養成

若手社員の定着のために  
能力開発と育成指導のポイント

## ドライバー不足時代に管理者が押さえておくべきこと

- 最近の若手社員の特徴
- 新入社員は上司に何を求めているか
- 育成指導者が持つべき意識
- 部下に満足感を与え、意欲を持たせる接し方
- 人を動かすポイント

# 1. 最近の若手社員の特徴

「」が苦手

「」しない

打たれ弱く失敗を恐れる

「」基準  
まじめで素直

「」ことを待ち、「」ことしかやらない

答えは考えずに「」

根拠のない「」を持っている

「」意欲は高いが、行動に結びつかない

検索能力、WEB能力はたけている



## 2. 新入社員 上司にあってほしいことベスト5

1位 「 」が一致している

2位 仕事に対して「 」を持っている

3位 「 」も大事にしている

4位 成果をあげ「 」されている

5位 リスクを恐れず「 」している

### 3. 育成指導者が持つべき意識

人の「  
」を信じる

人は学習能力を持っている

人は成長能力を持っている

人は思いもよらない可能性を持っている

「  
」の違いを認識する

共に「  
」する喜びと「  
」の心を持つ

上司は「  
」であるという意識

決して裁いてはいけない → 「信じてくれる人のために頑張ろう」

期待されていない → エネルギーが下がる（「どうせ期待されていないから・・・」）

# 4.意欲の持たせ方

人は「  
」を見いだせることに対して「  
」を持つことができる

仕事における2つの意味

①業務上の意味

顧客や上司など自分以外の誰かにとって有益なもの  
⇒「  
」を刺激する

②自分の将来にとっての意味

自分自身にとって有益なもの  
⇒「  
」を刺激する

↑  
ここにフォーカスする  
あなたにとってどういう意味があるのかを話す

個々人の目的や夢、価値観やビジョンと会社の目的やビジョンとの「  
」を  
どれだけ見つけてあげられるかがポイントである

# 5.人を動かすポイント

「            」と「            」をいかに結びつけるかが人を動かす大きなポイントである

「これを達成したらあなたの求めていることが達成できるよ」

⇒ 本人の本音(望み)を言うためには人間関係を作る必要がある  
(コミュニケーション)

# 6.効果的な指導方法

フィードバックとは成長につながる「  
」を与えること

「ほめる」とは  
「ほめる」とは「  
」を実感させ、「  
」を引き出すこと

ポイント…①心からほめる ②事実にもとづいてほめる ③自己有用感を与える

「叱る」とは  
「叱る」とは「  
」を引き出し、「  
」を支援すること

ポイント…①「叱る」ことは育成指導者の義務  
②「叱る」と「怒る」は違う→「怒る」は感情、「叱る」は相手に軸  
③反省よりも「  
」を考えさせること

## 講師プロフィール

株式会社コヤマ経営 代表取締役 小山雅敬

### 主な略歴

- 大阪大学経済学部卒業後 都市銀行入行
- 事業調査部、中小企業事業団、都銀シンクタンクで  
経営コンサルティング業務に従事
- 大手損害保険会社入社
- 同社の営業推進部部長兼経営サポートセンター長として  
法人営業推進及び経営支援業務に従事
- 全国3,000社を超える経営相談や社員研修を実施  
セミナー講演も多数実施
- 運送会社の指導実績が多く、全日本トラック協会や各県  
トラック協会、運送事業協同組合、物流協力会等で講演多数
- 「株式会社コヤマ経営」設立

### 出版

「小山雅敬の運送業経営相談室」日本法令 H27.6.20発刊

「実例に基づくトラック運送業の賃金制度改革」同 H28.9発刊

### 連載

物流産業新聞社「物流weekly」紙に2012.5月よりコラム「コヤマ  
経営小山雅敬の運送業経営相談室Q&A」を連載中(200回超)

連絡先 Web <http://koyama-keiei.com>  
メール koyama@koyama-keiei.com



### 保有資格

中小企業診断士  
運行管理者(貨物)  
証券アナリスト  
日本物流学会正会員  
日本ファイナンス学会正会員  
ISO9001品質システム審査員補  
等



## ご清聴ありがとうございました

経営指導、社内勉強会・セミナー・コンサルティング・ホームページ・求人広告作成等のご相談、お問い合わせは下記メールアドレスへお願いいたします。

### 株式会社コヤマ経営

代表取締役 小山雅敬

メール [koyama@koyama-keiei.com](mailto:koyama@koyama-keiei.com)

東京オフィス 東京都中央区銀座7-13-6 サガビル2F

龍ヶ崎オフィス 茨城県龍ヶ崎市松葉6-3-10

※本資料からの無断使用・転載等はお断りします