

# トラック運転手、倉庫スタッフの スキルと給与とキャリアラダーの 事例集

～ スキルアップで適切に処遇を高める ～



ひとくらし、みらいのために

厚生労働省  
Ministry of Health, Labour and Welfare

## はじめに

本事例集は、運送業や倉庫業の現場で働く従業員（以下、「トラック運転手」、「倉庫スタッフ」とします。）が、仕事を通じてスキルを高め、経験を積みながら、段階的に役職や給与を高めていく「キャリアラダー」について、企業の事例を紹介します。

トラック運転手や倉庫スタッフの一人ひとりがどんな役割を担い、スキルを発揮しているかを評価して、昇進や昇給などの処遇に反映させることによって、従業員のさらなるスキルアップが期待できます。また、スキルと処遇を結びつけることで、適正な賃上げが実現できる点でもメリットがあります。

こうしたスキルの評価、昇進、賃金、能力開発の基盤になる制度が、スキル等によって社員のキャリア段階を決める「キャリアラダー」です。つまり「キャリアラダー」は、社員が能力を高めキャリアを開発する道しるべになるとともに、スキルをどう評価して、賃金にどう結びつけるかを定める方向を示しています。

トラック運転手や倉庫スタッフの育成・活用を進めるために、「キャリアラダー」を新たにつくること、あるいは改革することを検討されるにあたり、本事例集が一助となれば幸いです。

令和8年3月  
厚生労働省

## 目次

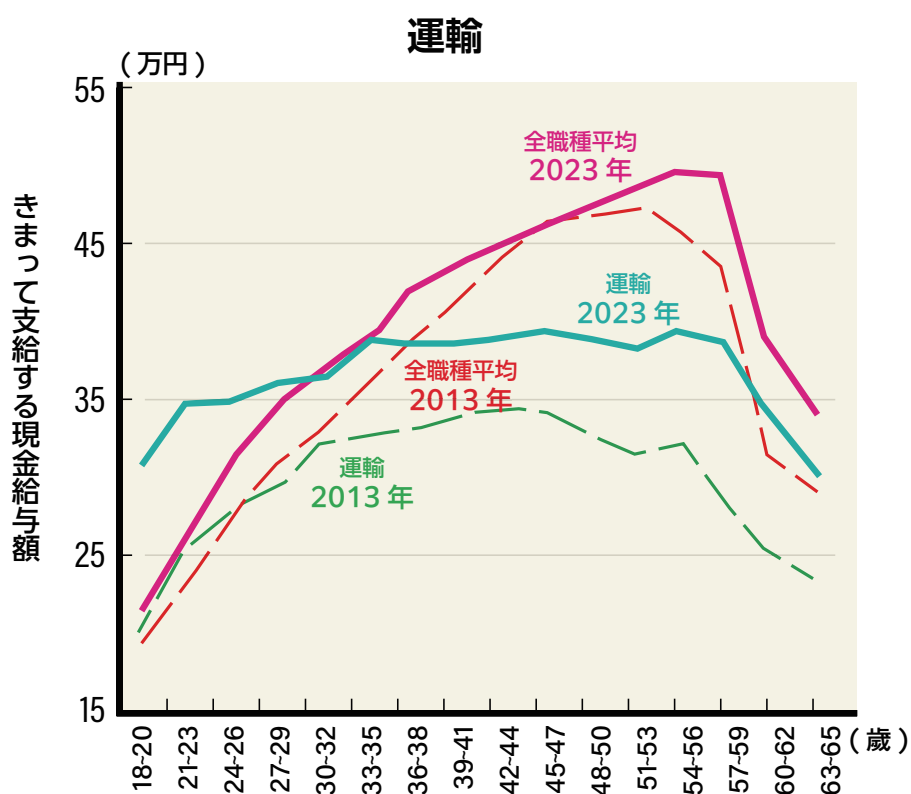
### I．トラック運転手・倉庫スタッフのスキルと給与の概況

### II．事例紹介

事例 No.	業種	社名・団体名	頁
1	運送	清水長崎運輸株式会社	12
2	運送	A 社	13
3	運送	B 社	14
4	倉庫	株式会社イーマックス・サプライ	15
5	倉庫	C 社	16
6	倉庫	D 社	17

## ■ 本事例集のねらい

- 厚生労働省「令和7年版 労働経済の分析」（労働経済白書）は、医療・福祉や運輸、接客などの社会インフラを支える職業が他の職業よりも賃金が低いことを明らかにしたうえで、スキルや経験の蓄積が賃金に十分に反映されていないことや、スキルや経験の蓄積に応じて賃金が段階的に上昇する仕組みである「キャリアラダー」の構築の重要性を指摘しています。
- 下図が示すように運輸の社会インフラを担うトラック運転手・倉庫スタッフも賃金は他職種と比べて低く、年齢が高まっても上がらない横ばいのカーブをとっています。こうした状況を改善するには、スキルや経験に応じて賃金が上がる「キャリアラダー」の構築が重要です。



出所：厚生労働省「令和7年版 労働経済の分析」（労働経済白書）

- そこで本事例集では、「Ⅰ部」でトラック運転手・倉庫スタッフのスキルと給与の概況をみたうえで、「Ⅱ部」で「キャリアラダー」をめぐる企業の事例を紹介しています。
- 本事例集は運輸業の企業がトラック運転手・倉庫スタッフを「どのように育成するのか」、「スキルに対して賃金をどのように決めるのか」を考える際に参考としていただければと考えております。



# I

## トラック運転手・倉庫スタッフの スキルと給与の概況

ここでは、厚生労働省がこれまでに実施した調査のデータ等をもとに、トラック運転手・倉庫スタッフのキャリアラダーとスキルと賃金が一般的にどのように形成されているのかを紹介します。

### ■ 本事例集の位置付け

- 社会インフラを支える職業におけるキャリアラダーについて調査するため、厚生労働省は令和7年度に調査研究事業を実施しました。同事業では、企業を対象にしたアンケート調査で管理職以外のトラック運転手・倉庫スタッフを3つのレベル（新人レベル、一人前レベル、グループリーダーレベル）にわけて、それぞれのレベルにあたる従業員がどのようなスキルを発揮し、どの程度の給与水準であるかを調査しました。
- 本事業の特徴は、アンケート調査の結果からトラック運転手・倉庫スタッフのスキルレベルを数値化した「スキルスコア」（3点満点）を作成したことです。トラック運転手や倉庫スタッフが発揮しているスキルを確認するために、各企業で標準的な従業員がどのような裁量で仕事を担当しているか、レベル別に確認しました。

他の従業員を指導しつつ、自身の判断で遂行している ……	3点
自身の判断で遂行している ……	2点
指導を受けながら遂行している ……	1点
担当していない ……	0点

各企業の回答を数値に置き換え、平均化することで「スキルスコア」を作成しました。

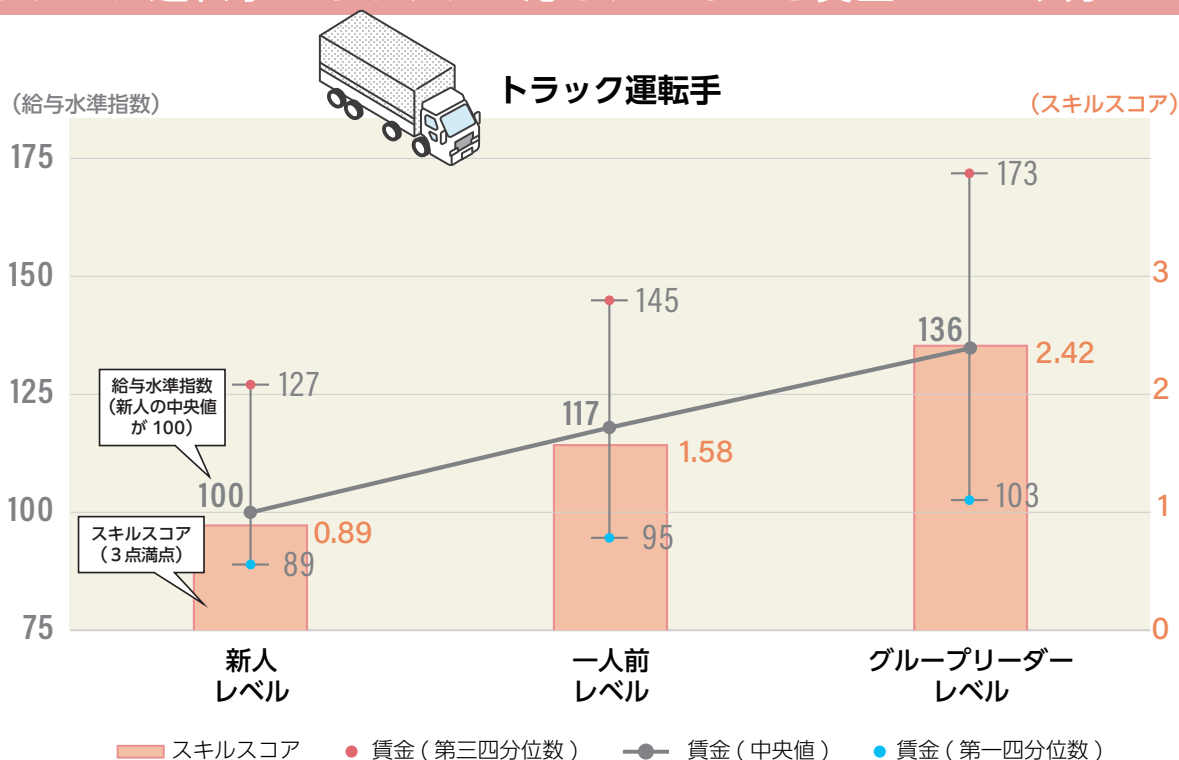
- この調査結果をみると、トラック運転手・倉庫スタッフの「スキルスコア」は、トラック運転手では新人レベルの0.89点からグループリーダーレベルの2.42点へとキャリア段階が上がるにつれて上昇しています。つまりスキルレベルはキャリア段階が上がるにつれて上昇しています。
- 給与水準も同様に、新人レベルの給与を100とした場合の指数でみると、キャリア段階が上がるにつれて高まり、トラック運転手では一人前レベルが117、グループリーダーレベルが136です。
- それでは、こうしたキャリア段階に沿ってスキルレベルが上がり、給与水準が上がる背景には、どのような「キャリアラダー」があるのか。それを知るうえで参考になる企業の事例をまとめたのが本冊子となります。



トラック運転手・倉庫スタッフのキャリア段階別にみたスキルレベルと給与水準についての詳しい情報と、トラック運転手・倉庫スタッフが自分のスキルレベルを確認し、能力開発やキャリア開発のための上司との面談で活用できるスキルチェックシートを厚生労働省ホームページに掲載します。ぜひご活用ください。



## ■ トラック運転手のキャリアに応じたスキルと賃金の上がり方



※賃金は、所定内給与（毎月支給される給与から所定外給与を除いた金額）を表示

	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
キャリアの特徴	運転業務に慣れながら、交通安全の遵守や商品別の取扱い方法、配送ルートなどを覚えていく段階	基本的な業務ができることを前提に、難易度が高い商品やルートを扱ったり、担当外の応援に入ったりできる段階	業務への習熟や運転技能・安全性の高さから、他のドライバーへの指導的な立場を担う段階
資格・検定	フォークリフト運転技能者	<ul style="list-style-type: none"> <li>はい作業主任者</li> <li>危険物取扱者（各種）</li> <li>小型移動式クレーン運転士</li> <li>玉掛け技能者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運行管理者（貨物）</li> <li>整備管理者</li> <li>その他（防火管理者、衛生管理者等）</li> </ul>
全レベル共通：各種の自動車運転免許			

経験年数	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
1～2年			
3～4年			
5～7年			
8～10年			
11年以上			

※アンケートの回答の多さで色を分けています。

- 5%未満
- 5%以上 10%未満
- 10%以上 20%未満
- 20%以上 30%未満
- 30%以上

## ■トラック運転手のスキルスコア一覧

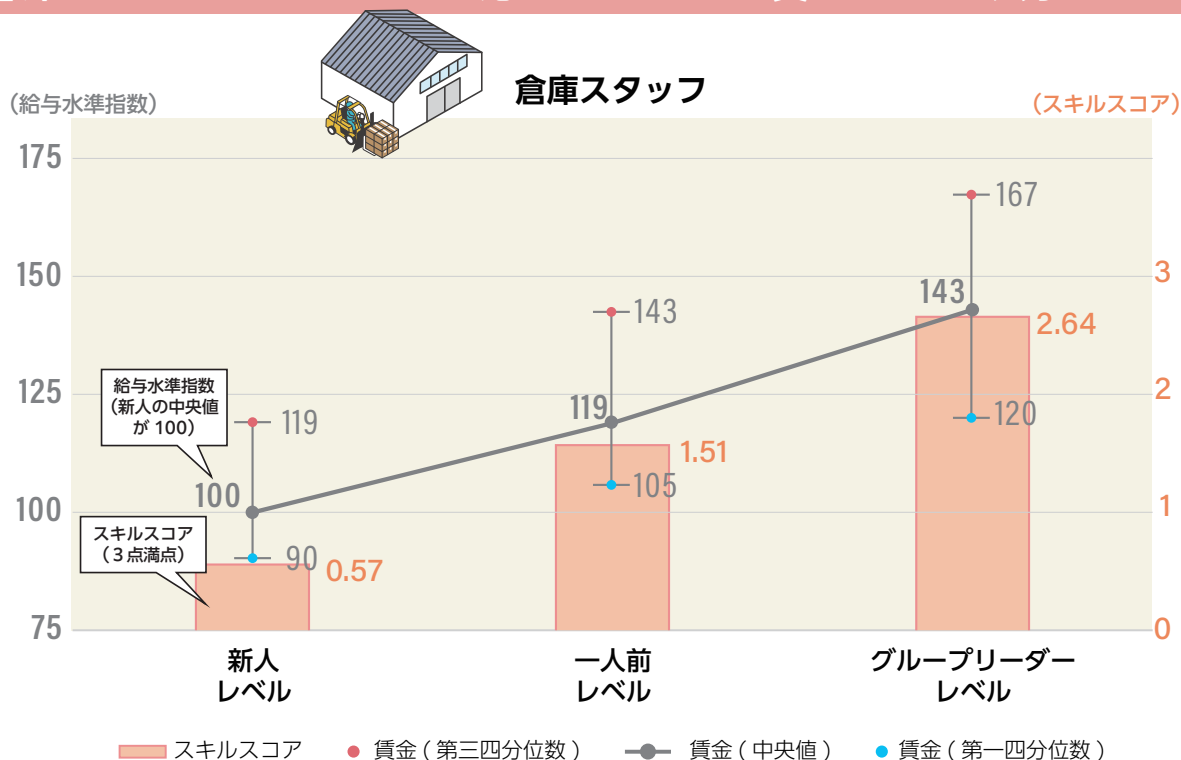
### 総合スコア（3点満点）



点数のつけ方	
他の従業員を指導しつつ、自身の判断で遂行している	3点
自身の判断で遂行している	2点
指導を受けながら遂行している	1点
担当していない	0点

		新人	一人前	グループリーダー
配車 運行管理	01 配車・運行管理実務における基本動作	0.51	1.27	2.48
	02 作業量の把握	0.43	1.25	2.46
	03 運転者や車両の把握・調整	0.41	1.14	2.42
	04 運転者や車両の配置	0.32	0.91	2.37
	05 社外作業力の運用	0.43	1.08	2.31
	06 作業改善	0.45	1.31	2.27
	07 乗務基準の作成・遵守	0.33	0.95	2.25
	08 乗務割の作成・遵守	0.29	0.89	2.33
	09 異常気象時の措置（台風・大雪・大地震等）	0.56	1.18	2.12
	10 情報システムの導入推進	0.36	0.80	2.13
	11 運転者に対する指導監督	0.18	0.94	2.31
	12 事故処理	0.47	1.03	2.08
	13 運行管理に係わる記録等の管理	0.55	1.03	2.27
輸配送 作業	14 運転者の責務	1.02	1.61	2.37
	15 日常点検	1.25	1.88	2.52
	16 点呼の励行	1.27	1.78	2.44
	17 運行内容の確認と理解	1.17	1.85	2.48
	18 貨物の積付け（固縛）	1.19	1.98	2.61
	19 乗務記録等による記録	1.28	1.94	2.48
	20 情報機器の取扱	1.16	1.79	2.37
	21 運転者のマナーと顧客対応	1.19	1.93	2.55
	22 貨物事故発生時の対応	0.96	1.50	2.16
	23 交通事故発生時の対応	1.00	1.48	2.11
	24 大型自動車の運転	0.94	1.82	2.50
	25 トレーラの運転	0.74	1.74	2.41
	26 大型特殊自動車の運転	0.79	1.69	2.50
	27 輸配送	1.22	1.93	2.57
	28 積込・荷下ろし	1.26	1.99	2.63
	29 輸送商品の理解	1.18	1.91	2.54
	30 輸送品質の管理	1.11	1.82	2.51
	31 輸送商品の衛生管理	1.15	1.85	2.56
輸送梱 包作業	32 輸送梱包作業	1.07	1.92	2.61
	33 輸送梱包の適正化	1.05	1.87	2.58
総合スコア（上記全スコアの加重平均値）		<b>0.89</b>	<b>1.58</b>	<b>2.42</b>

## ■ 倉庫スタッフのキャリアに応じたスキルと賃金の上がり方

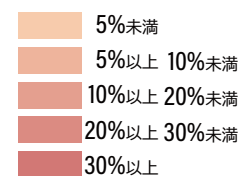


※賃金は、所定内給与（毎月支給される給与から所定外給与を除いた金額）を表示

	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
キャリアの特徴	事務的な業務を担う場合は仕事の流れを、現場作業を担う場合はフォークリフトの使い方を覚えていく段階	商品の特性や扱い方を理解したり、業務フローを考えて効率的な入出庫ができたりしている段階	一つまたは複数の現場における入出庫を管理したり、荷主へ対応する窓口を担ったりしている段階
資格・検定	フォークリフト運転技能者	<ul style="list-style-type: none"> <li>倉庫管理主任者</li> <li>はい作業主任者</li> <li>冷凍機械責任者</li> <li>危険物取扱者 乙種</li> <li>玉掛け技能者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防火管理者</li> <li>第一種衛生管理者</li> <li>食品衛生責任者</li> </ul>

経験年数	新人レベル	一人前レベル	グループリーダーレベル
1～2年	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満	5%未満
3～4年	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満
5～7年	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満
8～10年	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満
11年以上	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満	5%以上 10%未満

※アンケートの回答の多さで色を分けています。



## ■ 倉庫スタッフのスキルスコア一覧

### 総合スコア（3点満点）



点数のつけ方	
他の従業員を指導しつつ、自身の判断で遂行している	3点
自身の判断で遂行している	2点
指導を受けながら遂行している	1点
担当していない	0点

			新人	一人前	グループリーダー
事務 作業	01	業務運営の処理方法・手順の検討	0.49	1.52	2.68
	02	業務運営の推進	0.40	1.45	2.62
	03	業務運営の創意工夫の推進	0.46	1.49	2.65
	04	倉庫内作業の進捗管理と緊急対応	0.53	1.55	2.73
	05	クレーム管理	0.24	1.03	2.52
	06	安全管理	0.63	1.57	2.67
	07	モラル管理	0.56	1.45	2.66
	08	在庫管理	0.79	1.71	2.77
	09	各種帳票処理の処理方法・手順の検討	0.52	1.50	2.62
	10	各種帳票処理実務の推進	0.57	1.56	2.63
	11	各種帳票処理の創意工夫の推進	0.45	1.41	2.54
	12	施設・設備の点検・保全	0.61	1.48	2.63
	13	トラブルへの対応	0.38	1.30	2.56
	14	効率化促進・オペレーションコスト削減	0.47	1.44	2.58
	15	安全管理のルール創設	0.36	1.21	2.56
	16	外部業者の手配・調整	0.21	1.09	2.51
	17	荷主との相談・調整	0.21	1.11	2.46
現品 管理	18	棚卸しの計画	0.44	1.39	2.62
	19	棚卸しの実行	0.87	1.71	2.66
	20	棚卸しの評価・改善	0.41	1.36	2.64
	21	保管貨物の品質維持・向上方法・手順の検討	0.46	1.43	2.61
	22	保管貨物の品質維持・向上の推進	0.55	1.45	2.63
	23	保管貨物の品質維持・向上の検証と評価	0.40	1.27	2.53
入荷・ 保管・ 出荷	24	入出荷作業	1.07	2.00	2.83
	25	保管作業	1.05	1.99	2.83
	26	ピッキング・仕分け作業	1.14	2.03	2.78
流通 加工	27	入荷・保管・出荷作業の改善	0.76	1.70	2.70
	28	流通加工作業	0.96	1.83	2.64
	29	流通加工作業の改善	0.60	1.52	2.64
総合スコア（上記全スコアの加重平均値）			<b>0.57</b>	<b>1.51</b>	<b>2.64</b>

II

事例

## 運送

## 清水長崎運輸株式会社

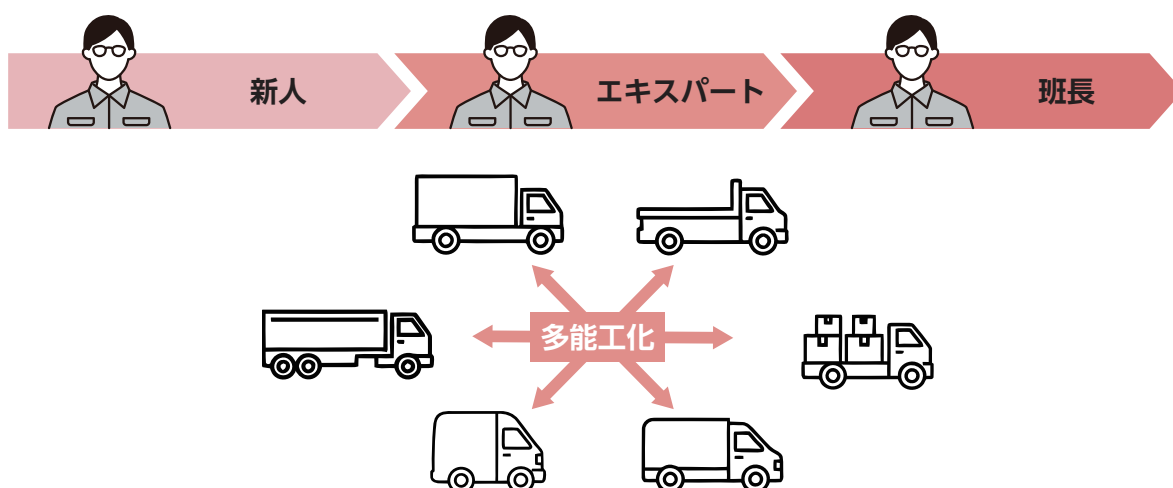
事例 01

(静岡県 / 中短距離貨物運送 (450km 未満) かつ地場配送・ルート配送 / トラック運転手 90 人)

多能工化として運転手が幅広い貨物を取り扱えるように業務を経験させて、稼働率の向上とスキルアップを両立させている。

## 一人前・リーダーまでの仕事とスキル

- ・新人は入社後 1 年ほどで仕事を覚えて、入社後 3 年ほどで一人前となる。運転手のリーダーにあたるのが班長で、10 年以上の経験者があたる。班長は 8 名ほどがおり、各班は 3 名から 10 名前後の運転手で構成されている。部署（各営業所や部門等のチーム）ごとに班があり、本社に限り 4 つの班がある。
- ・運転手は部署間で異動することがある。多能工化を目指しており、運転手のスキルアップやキャリアアップを考えて、積極的にいろんな仕事を経験させる目的である。また異動は、退職や業務の拡大により欠員が生じた際や、運転手から車格の変更や他部署の業務を経験する希望があがった際に検討している。運転手は入社時から中型自動車免許の保有が必須であり、それ以降は本人の希望や意欲、能力をみて大型車やけん引車の免許を取得するよう会社が費用を補助している。バラ積み貨物や危険物などは、資格の保有状況や、本人の希望・意欲に応じて担当を決めている。人員の不足がなくとも、運転手が多能工化やスキルアップによって複数の業務に就くことができる状態を目指しているため、資格の取得は恒常的に勧めている。



## 仕事やスキルに対応する給与の仕組み

- ・固定給と歩合給があり、歩合給については、輸送する貨物の売上単価や附帯作業の難易度によって歩合比率が異なる。重量物の手積み・手卸しを伴う附帯作業や危険物の輸送には、歩合給以外にも手当を支給している。さらに、担当以外の貨物輸送を月に一定の日数行くと、多能工手当として月額 5 千円を支給している。
- ・上期・下期それぞれで人事考課があり、結果は固定給や賞与に反映される。安全、やる気、態度、安全性、スキル等の 16 項目を評価している。以前は取り扱う貨物の違いを評価基準に反映していたが、数年前からそれを歩合比率へ反映するようにし、評価はあくまでも個人の能力を対象とするようにした。

## 期待する効果や実感しているメリット

- ・多能工化には 10 年以上前から注力している。背景には人手不足のほか、貨物ごとの業務量の繁閑に応じて配車できるよう調節する必要がある。また運転手の収入には歩合給を含むことで、幅広い仕事ができるようにして稼働率を上げて、会社と運転手の双方の収入を確保できるようにする考えもある。

## 運送

## A 社

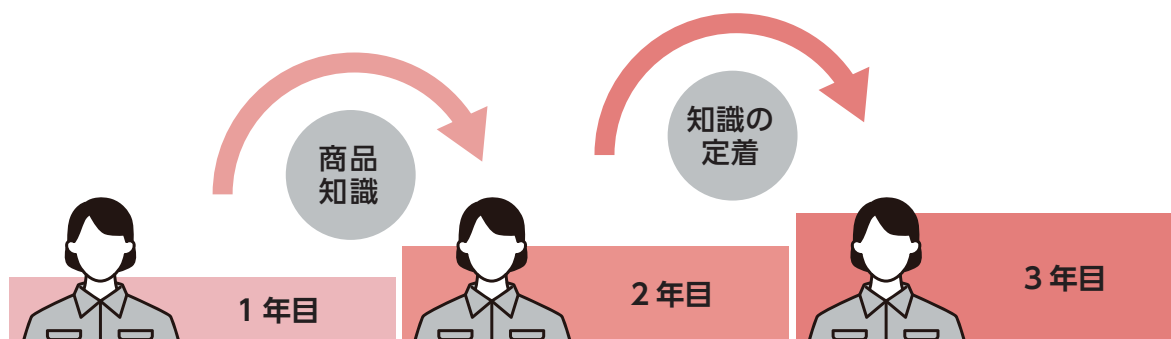
事例 02

(宮城県 / 中短距離貨物運送 (450km 未満) かつ地場配送・ルート配送 / トラック運転手 43 人)

運転手は幅広い荷物や配送ルートに習熟していきながら、仕事の幅を広げている。

## 一人前・リーダーまでの仕事とスキル

- ・ 本社と県北エリアの営業所の 2 拠点があり、本社は自動車部品、住宅用建材、二輪車等を、営業所は乳製品等の食品や、子供服等の雑貨を、それぞれ扱っている。全体の 8 割程度がルート配送である。本社では輸送する二輪車の大きさ（排気量）、営業所では配送先の規模により異なる物量・納品数によって求められる業務の習熟度が異なる。後者の場合、商品の積み付けの上手さや作業時間の短さなどに習熟度が表れる。例えば同じ乳製品であっても、小さくて軽いヨーグルトやプリンは潰れないようにすること、重さがある飲料は他の商品を潰さないようにすること、などの配慮が必要となる。こうした商品知識はおおむね 1 年目で覚えて、2 年目で知識が固まっていき、3 年目で一人前になるのが一般的である。



- ・ 運転手に仕事の経験を積ませていく段階やスピードは、個々人の習熟の早さにより異なる。大型自動車の運転を希望して入社した未経験者であっても、1 年ほどで業務や商品知識を覚えて、大型自動車を担当している運転手もいる。

## 仕事やスキルに対応する給与の仕組み

- ・ 給与体系は、本社は日給月給制、営業所は歩合制である。後者の歩合は配送コースにより決まり、8 人ほどの運転手で構成するグループごとに配送コースが決まっている。長距離運送が専門のグループもあれば、荷量により大型車と中型車を乗り継ぐグループもある。グループ間の異動は本人の希望をふまえて実施している。
- ・ 1 年以上無事故無違反の運転者を表彰している。無事故無違反歴 1 年と 5 年では難しさが全く異なるため、無事故無違反の連続年数によって表彰状を大きくしたり、副賞の商品券の金額を変えたりしている。無事故無違反を毎年の目標にしている運転手もあり、無事故無違反の期間が一番長い運転手では 20 年ほどに及んでいる。こうした運転手は真面目で仕事に責任感を持っており、日々の振る舞いも落ち着いている。周囲の運転手から一目置かれることにもつながり、新人教育のため車両の同乗を任せるなど会社としても頼っている。

## 期待する効果や実感しているメリット

- ・ 車格により配送ルートは異なり、幅広いルートを担う方が業務の習熟は早い。会社からは、いろんな仕事ができるようになると、会社がうまくまわっていくだけでなく、運転手としても自分の仕事を確保することができ、所得の向上にもつながると伝えている。

## 運送

## B社

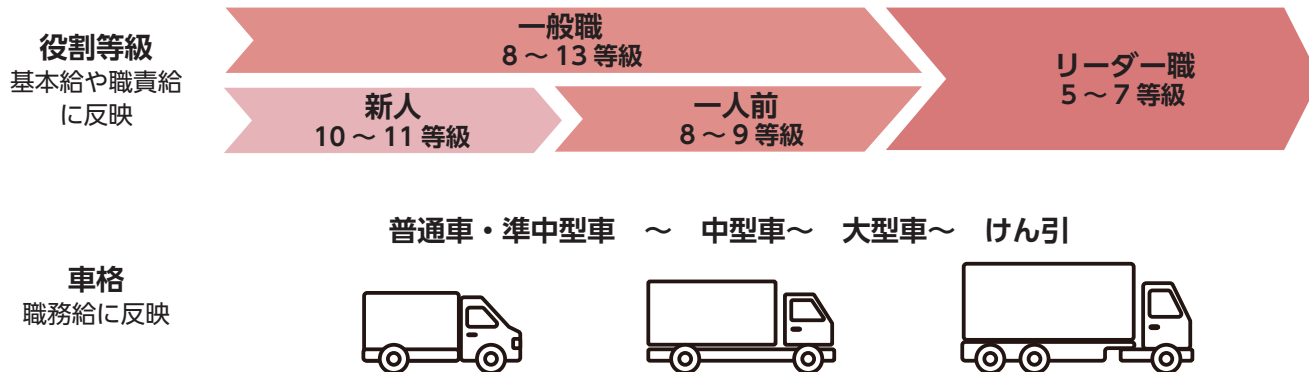
事例 03

(大阪府 / 中短距離貨物運送 (450km 未満) かつ地場配送・ルート配送以外 / トラック運転手 79人)

運転手は安全ルールの遵守や取り扱いの難しい車両の運転への習熟により、スキルアップや昇級を重ねていく。

## 一人前・リーダーまでの仕事とスキル

- ・ 役割等級制度を導入し、非管理職については5～7等級をリーダー職、8～13等級を一般職とし、11等級以上が正社員に、12～13等級が契約社員にあたる。10～11等級が新人、8～9等級が一人前の運転手で、5～7等級（リーダー職）の一部にチームリーダー、スーパーバイザー（以下、SV）、統括SVがいる。チームリーダーは各係に1～2名おり、その上位者がSVである。1営業所で複数の係を束ねるSVを統括SVとしている。
- ・ 入社直後は契約社員（13等級）からスタートし、指導員が座学・車両点検・運転を教える。それぞれの試験に合格すると運転手となる。運転手になるまでの所要期間は1カ月のこともあれば、1年を要することもある。それ以降の昇級は評価による。事故・クレームがないことが第一に求められ、全車にドライブレコーダーがあるため、運転中に安全確認をしているか等を管理者がチェックしている。安全ルールを守り、かつ無事故であれば高い評価となる。
- ・ 新人でもできる易しい仕事は引越である。2トン車と車格が小さく、助手が横乗りするためである。より大きい車格による輸送では鉄道コンテナや、鉄鋼関係のポールトレーラーがあり、最も大きい10トン車は空港間の輸送などに用いる。難易度が高いのはポールトレーラーで、特定の事業所のみで用いているが、ベテランでないと乗ることができない。



## 仕事やスキルに対応する給与の仕組み

- ・ 給与は基本給のほか、評価給、職務給、職責給、地域給（全員に支給）、基準外手当（指導手当、運行管理者手当、整備管理者手当）がある。
- ・ 職責給はチームリーダー以上の役職別に支給しており、それぞれ月額5千円の差額がある。
- ・ 職務給は担当する車格により決まり、それぞれ月額5千円～1万円の差額がある。

## 期待する効果や実感しているメリット

- ・ 役割等級制度は、一般職とリーダー職の役割を厳格に分けるようにはしておらず、8等級までの一般職であっても現場で指示・育成を担うことがある。将来のリーダー職やチームリーダー等の候補として抜擢することで、リーダー職やチームリーダー等で求められる、配送先や荷主に応じた対応の工夫等の品質管理につながる行動を発揮する動機付けにもなっている。

## 倉庫

## 株式会社イーマックス・サプライ

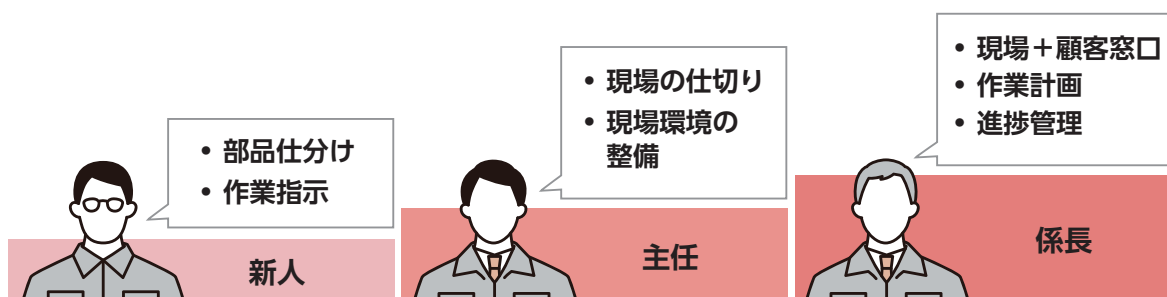
事例 04

(滋賀県 / 普通倉庫業 (うち2類倉庫) / 倉庫スタッフ 137人)

現場の作業・管理等を通じて総合的な能力を身につけた社員が、現場のマネジメントや対外的な窓口を担っていく。

## 一人前・リーダーまでの仕事とスキル

- ・一般職の役職には主任、係長、課長補佐がある。3～5年間ほどの経験があり、現場を仕切る能力が認められた社員を主任としている。主任が現場のリーダーを務め、おおむね5～6人を束ねている。主任数人を係長が束ねており、係長傘下のチームは最大20人程度となる。係は顧客ごとに設定され、課は複数の係からなり、30～40人程度で構成される。課長補佐は管理職としての資質が求められ、複数の係を束ねながらマネジメントすることが役割である。
- ・庫内業務の大部分が、大手企業から請け負ったパーツの、人手で行われる仕分けである。新人はまず現場に慣れるため部品の仕分け作業に入る。1年ほどの経験を積むと人に教えられる程度に習熟するが、覚えがよい新人であれば3ヶ月ほどで覚えられる。こうした新人が、次に新人に仕事を教える側にまわる。
- ・庫内の作業者はほぼパートタイマー・派遣社員であり、社員は仕分け作業にどっぷりと入り込むのではなく、パートタイマー・派遣社員を使っていかに生産性を上げるかを工夫することが重要な業務となる。主任になると、パートタイマー・派遣社員が作業しやすい環境を整えていくことが仕事になる。係長は現場の作業管理をしながら、対顧客の窓口を担うようになり、請求書の作成等にも携わる。作業の計画や進捗管理、パートタイマー・派遣社員のシフト作成等も担っている。こうした上位の役職を任せるのは、何か一つに長けているよりも、総合力が高い社員である。



## 仕事やスキルに対応する給与の仕組み

- ・基本給は、主に経験年数に紐づく年齢給と、人事評価による能力給から構成され、おおむね7：3の割合である。勤続3年目までは能力給に代わる経験給が支給されるが、この間も能力が高い新人であれば能力給が支給される。役職者には役職手当がつく。
- ・人事評価は成果・情意をみている。経験年数に応じて出来てほしい仕事の水準をふまえながら課長が部下を査定している。昇給の有無によって個人間の差を設けている。役職間では、主任・係長がおおむね月額3万円、係長・課長補佐間がおおむね月額5万円の給与差となるようにしている。

## 期待する効果や実感しているメリット

- ・役職に就くことの魅力が上がるよう、2年ほど前に役職手当の金額を引き上げており、役職希望者が増えることを期待している。

## 倉庫

## C 社

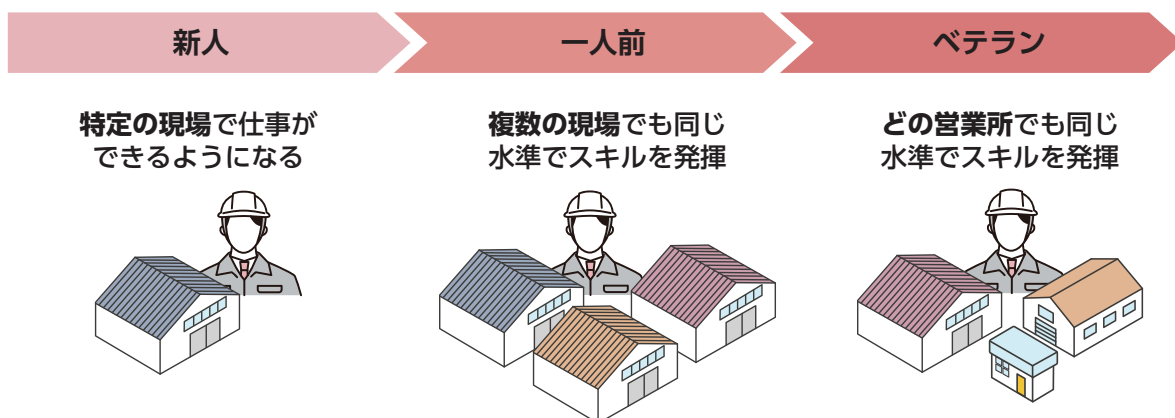
事例 05

(静岡県 / 普通倉庫業 (うち 1 類倉庫) / 倉庫スタッフ 154 人)

倉庫管理者は、能力に応じて難しい現場を担当し、担当する現場の難しさに応じて給与が決まる。

## 一人前・リーダーまでの仕事とスキル

- ・ 社員のうち管理的な役割を担う倉庫管理者は、主任、係長、課長代理の役職から構成されている。
- ・ 新人の倉庫管理者は、ベテランの倉庫管理者のもと、商品の入出庫や請求書の発行、現場のトラブルの解決等について学ぶ。また現場の作業にも従事し、現場作業のスキルを習得する。
- ・ 一人前の倉庫管理者は、複数の現場で同じように仕事ができるようになることが求められる。一つの営業所では、同じ商品であっても複数の顧客の商品を扱うので、複数の現場がある。一人前はこの小規模な現場を 3～4 つほど管轄するようになる。
- ・ ベテランになると、営業所が変わっても、同水準の業務ができるようになる。例えば酒類、雑貨、衣類・寝具という商品の違い、営業所を管轄する管理職の違い等により、仕事のやり方は異なるためである。一人前の段階ではワインと日本酒、あるいは食品といった近しいカテゴリーの商品を複数扱うが、ベテランになるとさらに衣類・寝具まで担当する。また、ベテランは新しい現場の立上げや、撤退する顧客の現場をクローズする作業も担う。



## 仕事やスキルに対応する給与の仕組み

- ・ 月例賃金は、基本給、通勤手当、固定残業手当で構成される。役職者には役職手当がある。
- ・ 倉庫管理者には倉庫管理者手当がある。業務経験や役職に応じて 12 段階に分かれ、各段階で 2～3 千円が加算されていく。業務経験は、経験年数と社員の成長度、現場の難しさを考慮して判断している。

## 期待する効果や実感しているメリット

- ・ 以前は顧客が地元企業ばかりで、業務内容に大きな差異がなかったため、給与は年功序列で決めていた。しかし新規事業が中核的な事業に成長したことにより、仕事の難しさが異なる現場が増えたことから、管理しやすい現場を担当している場合は給与を安く、難しい場合は高く決められる賃金制度に改めた。
- ・ 社員からは納得感があるとの声が寄せられている。役職と関係なく、難しい仕事を担当すれば給与が高くなるので、役職に就いていないベテランも公正に処遇することができる。

## 倉庫

## D 社

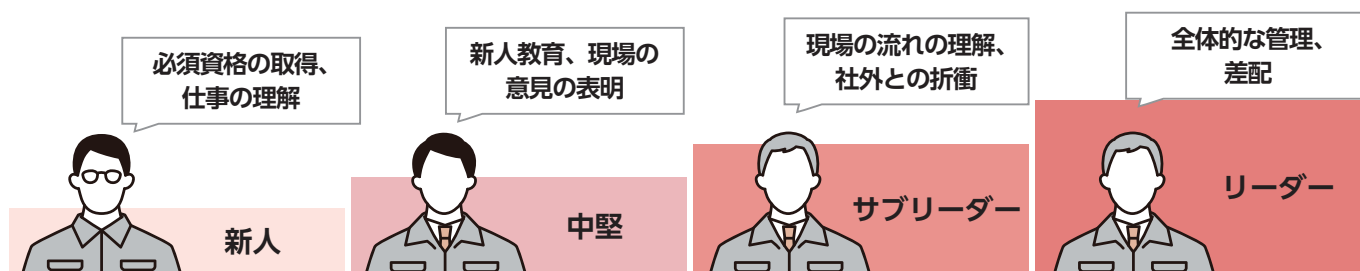
事例 06

(鹿児島県 / 普通倉庫業 (うち1類倉庫) / 倉庫スタッフ14人)

社員は多岐にわたる貨物の種類や取扱の違いを覚えていきながら、各現場で最適な作業を検討できるよう業務に習熟していく。

## 一人前・リーダーまでの仕事とスキル

- ・現場の社員にはサブリーダー、リーダーの役職がある。貨物の種類により作業方針が大きく異なることから、作業に加えて貨物の種類に応じた仕事の流れを把握していることが役職者には求められる。このためサブリーダーになるまでは少なくとも入社後5～6年ほどの経験を要し、リーダーは入社後7～8年ほどの経験を要する。
- ・新人はまず、一般貨物ではフォークリフト、玉掛け技能講習、ホイストクレーン（クレーン運転士等）の「三種の神器」の資格取得が必須となる。一定の資格を有している中途採用者が多いが、資格を取得していない新卒者の場合は、初めに入出庫・保管の業務の流れや貨物の種類を把握することから始める。非役職者の中堅社員は、現場作業の他に新人教育を担当している。また貨物ごとに作業の内容や利用するコンテナ等を検討する際には、中堅社員から現場の意見を出してもらっている。
- ・サブリーダーは貨物の流れ、具体的には貨物の種類やそれぞれの保管場所、荷主・取引業者の情報、出庫の方法などを把握している必要がある。荷主は一人で引取に来ることもあれば路線便で個別に配送することもあり、さらに荷主のどのような立場の人が来るのかまで熟知していることが求められる。作業面で社外との窓口を務めるのもサブリーダーからである。リーダーは、サブリーダーと仕事内容にはそれほど大きな違いはないが、下位の社員への教育や仕事上の差配が新たに期待される。



## 仕事やスキルに対応する給与の仕組み

- ・基本給は経験年数に基づいて決まる。中途採用者は入社時の年齢も加味して決めている。また、役職者には役付手当がある。
- ・資格に応じた職務手当も支給している。例えば「三種の神器」の資格は各2千円、計6千円である。法定の資格である運行管理者、はい作業主任者、自動車運転免許であっても、資格が必要な業務に従事している場合は支給対象となる。

## 期待する効果や実感しているメリット

- ・管理職へ昇進するのは現場社員ではなく事務職の社員であるが、現場から事務職へ異動して管理職へ昇進するケースが圧倒的に多い。それに加えて現場の流れを理解して管理を行える程度によって役職レベルや給与を決めているので、管理職になった後も毎月の安全会議で作業上注意すべきことを理解して、必要な指示を出すことができている。

お問い合わせ先

厚生労働省 人材開発統括官付  
能力評価担当参事官室  
TEL: 03-5253-1111 (内線 5943)

企画・制作

厚生労働省委託  
「スキルの向上を処遇に結び付けていく環境整備に  
向けた調査研究事業」事務局

発行

2026年3月

