

第3章

労働時間・賃金等の動向

2023年の労働時間は、総じて前年から横ばいとなり、一般労働者では微増、パートタイム労働者では微減であった。産業別にみると、「運輸業、郵便業」については、一般労働者、パートタイム労働者ともに、労働時間が長く、特に、一般労働者の所定外労働時間が長い。このほか一般労働者においては「宿泊業、飲食サービス業」、パートタイム労働者では「製造業」が高水準となった。また、年次有給休暇の取得率については、働き方改革の取組を背景に上昇傾向であり、2023年調査で過去最高を更新した。

賃金について、現金給与総額は所定内給与、特別給与の増加により、3年連続で増加している一方、実質賃金は物価高により減少した。一般労働者については、特に所定内給与と特別給与の増加がみられ、所定内給与については、2023年の春季労使交渉での賃上げなど、特別給与については、経済社会活動の活発化に伴い、経常利益拡大等がみられたことなどから、増加したものと考えられる。パートタイム労働者の現金給与総額については、最低賃金の引上げや同一労働同一賃金の取組の進展等による所定内給与の増加から、大幅な増加となった。産業別現金給与総額では、「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」等で増加がみられた。

賃上げについてみると、2023年は、30年ぶりの高水準となった春季労使交渉を受け、比較可能な1999年以降、改定額、改定率ともに最高であった。2024年にもこうした流れは続いている。

本章では、こうした状況の中で、2023年の労働時間・賃金・春季労使交渉等の動向について概観する。

第1節 労働時間・休暇等の動向

- 2023年の月間総実労働時間は横ばい圏内、働き方改革の取組の進展等を背景に、長期的には減少傾向

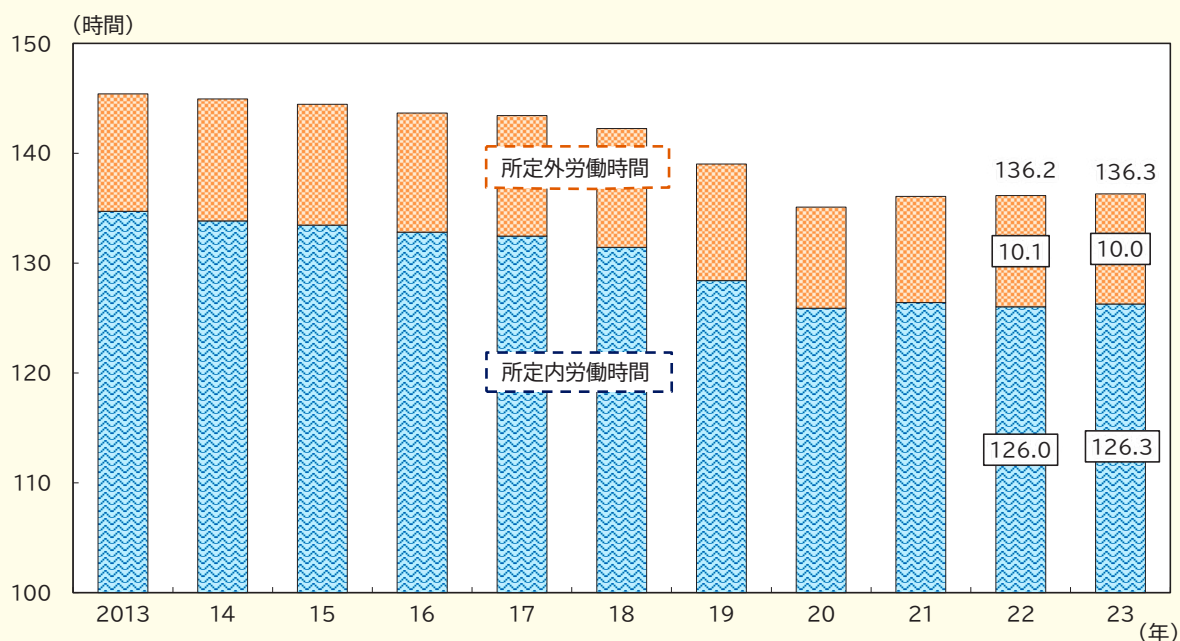
まず、労働時間の動向についてみていく。第1-(3)-1図は、従業員5人以上規模の事業所における労働者一人当たりの月間総実労働時間（以下「労働時間」という。）の推移をみたものである¹。これによると、労働時間は、働き方改革の取組の進展等を背景に、長期的には減少傾向で推移している。2021年以降は、経済社会活動の正常化に伴い、労働時間の増加がみられたものの、2023年は、横ばい圏内で推移した。

1 第I部第3章第1節の「毎月勤労統計調査」の労働時間の図表の数値は、指数（総実労働時間指数、所定内労働時間指数、所定外労働時間指数）にそれぞれの基準数値（2020年）を乗じ、100で除し、時系列比較が可能となるように修正した実数値であり、公表値とは異なる。

労働時間を詳細にみていく。労働時間は所定内労働時間²、所定外労働時間³に分けられるが、2018年以降は、どちらも減少傾向で推移しており、2020年は感染症の影響などにより大幅な減少となった⁴。2021年以降は、所定内労働時間、所定外労働時間ともに増加がみられた。2023年は、どちらも横ばい圏内で推移しており、2019年よりも低い水準で推移している。

第1-(3)-1図 月間総実労働時間の内訳の推移

○ 2023年の月間総実労働時間は横ばい圏内。働き方改革の取組の進展等を背景に、長期的には減少傾向。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) 調査産業計、就業形態計、事業所規模5人以上の値。

2) 指数にそれぞれの基準数値(2020年)を乗じ、100で除し、時系列接続が可能となるように修正した実数値。

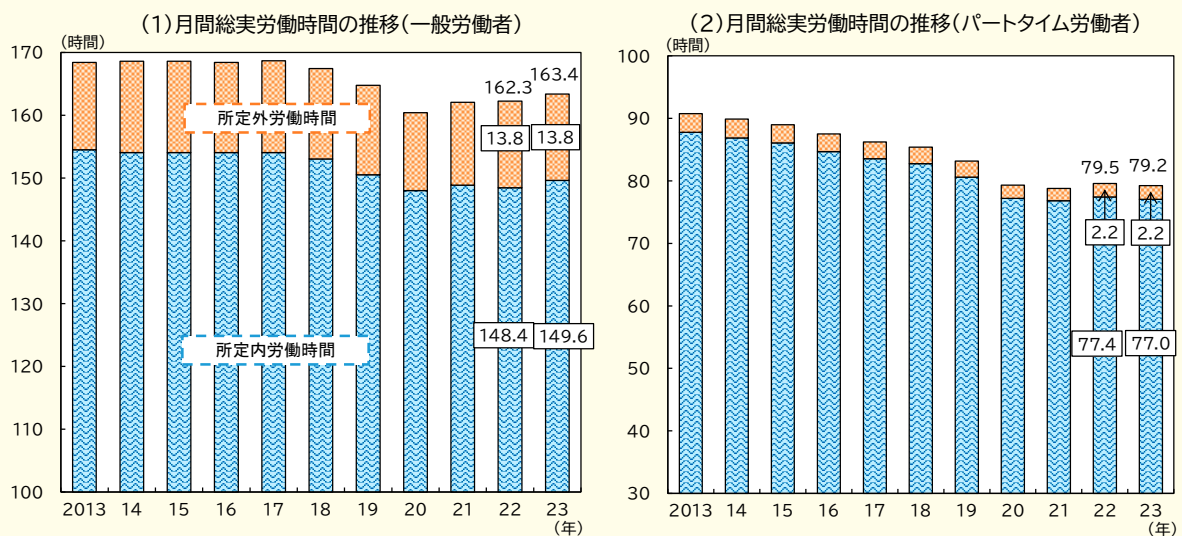
- 2 「所定内労働時間」とは、労働基準法(昭和22年法律第49号)により、原則週40時間以内、かつ、1日8時間以内とされている就業規則等により定められている労働時間を指す。
- 3 「所定外労働時間」は、早出、残業、臨時の呼出、休日出勤等の実労働時間数。企業の経済活動の状況を反映して変動する傾向がある。
- 4 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律(平成30年法律第71号)による労働基準法の改正により、時間外労働の上限規制が設けられ、2019年4月(中小企業は2020年4月)から施行された。

● 2023年の一般労働者の労働時間は前年から増加、パートタイム労働者では横ばい圏内

次に、就業形態別に動向をみてみよう。第1-(3)-2図(1)により、一般労働者⁵の労働時間の推移をみると、2018～2020年まで減少、2021年以降は経済社会活動の正常化とともに増加がみられた。詳細にみると、2021年以降は、所定外労働時間は増加したが、2023年においては、所定内労働時間は増加、所定外労働時間は横ばいであった。また、同図(2)によりパートタイム労働者の労働時間の推移をみると、2013年以降、減少傾向で推移している中、感染拡大の影響により、2020年に大きく減少しており、それ以降は横ばい圏内となっている。

第1-(3)-2図 就業形態別にみた労働時間の推移

○ 2023年の一般労働者の労働時間は前年から増加、パートタイム労働者では横ばい圏内。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) 調査産業計、事業所規模5人以上の値。

2) 指数にそれぞれの基準数値(2020年)を乗じ、100で除し、時系列接続が可能となるように修正した実数値。

5 一般労働者とは、常用労働者のうち、パートタイム労働者でない者をいう。常用労働者とは、①期間を定めずに雇われている者、②1か月以上の期間を定めて雇われている者、のいずれかに該当する者をいう。また、パートタイム労働者とは、常用労働者のうち、①1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い者、②1日の所定労働時間が一般の労働者と同じで1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない者、のいずれかに該当する者をいう。

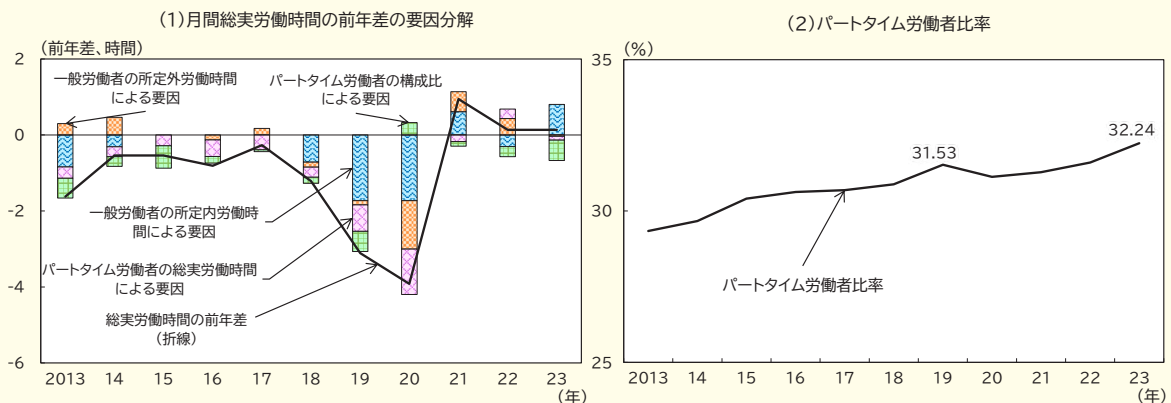
●パートタイム労働者比率は長期的に上昇傾向。一般労働者の所定内労働時間がプラスに寄与したことから、労働時間は増加

就業形態別の労働時間の変化は、全体の労働時間の増減に、どの程度、影響しているのだろうか。第1-(3)-3図(1)は労働時間の前年差を就業形態別に要因分解したものである。これをみると、2023年においては、一般労働者の所定内労働時間がプラスに寄与したことから労働時間が微増した一方、パートタイム労働者の構成変化とパートタイム労働者の労働時間がマイナスとなっている。これは、相対的に労働時間が短いパートタイム労働者比率が上昇していることに加え、パートタイム労働者の労働時間も短くなっていることが背景にある。

そこで、同図(2)により、パートタイム労働者比率をみると、長期的に上昇傾向にある。2020年には感染症の影響を受けて女性を中心にパートタイム労働者が減少したことにより、一時的に低下したが、2021年以降は上昇が続いており、2023年は過去最高水準の32.2%となった。これは、経済社会活動が正常化したことに伴う労働力需要の増加に加え、最低賃金引上げや処遇改善のほか、多くの労働者が働きやすい環境整備が進んだことなどにより、女性や高齢者の労働参加が進み、パートタイム労働者が増加したことによるものと考えられる。

第1-(3)-3図 就業形態別労働時間の増減要因

- 2023年の月間総労働時間は、一般労働者の所定内労働時間がプラスに寄与し、労働時間は微増。
- パートタイム労働者比率をみると、長期的に上昇傾向。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 調査産業計、事業所規模5人以上の値。
 2) 指数にそれぞれの基準値(2020年)を乗じ、100で除し、時系列接続が可能になるように修正した実数値をもとに算出。
 3) 要因分解の計算式は以下のとおり。このため、毎月勤労統計調査の公表値の増減とは一致しない場合あり。

$$\Delta P = (1 - \bar{r}) \Delta Q + (1 - \bar{r}) \Delta R + \bar{r} \Delta S + \Delta r (\bar{S} - \bar{Q} - \bar{R})$$

$$P: \text{就業形態計の総実労働時間} \quad S: \text{パートタイム労働者の総実労働時間}$$

$$Q: \text{一般労働者の所定内労働時間} \quad r: \text{パートタイム労働者比率}$$

$$R: \text{一般労働者の所定外労働時間} \quad \Delta: \text{当年と前年の増減差}$$

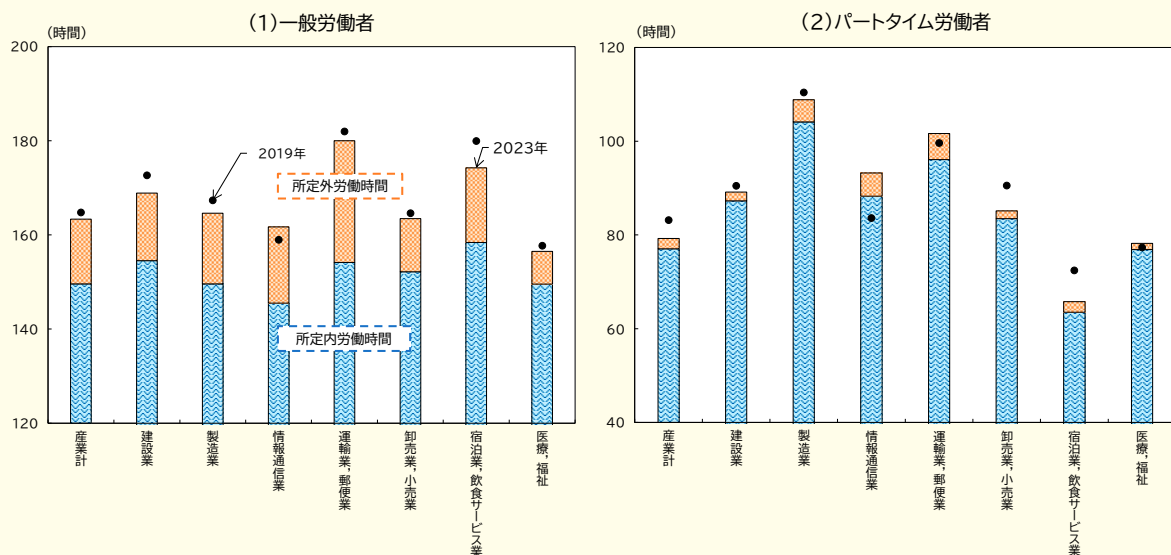
$$\bar{}: \text{当年と前年の平均}$$
 4) パートタイム労働者比率は、パートタイム労働者数を就業形態計の常用労働者数で除した数値。

●一般労働者では「建設業」「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」、パートタイム労働者では「製造業」「運輸業、郵便業」の労働時間が長い

続いて、産業別に労働時間をみてみよう。産業別労働時間について、一般労働者では、「建設業」「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」、パートタイム労働者においては、「製造業」「運輸業、郵便業」が他の産業と比べて労働時間が長く、これらの産業は、いずれも所定外労働時間が長い。また、「情報通信業」においては、DXなどのIT関係の需要増に伴い⁶、一般労働者、パートタイム労働者とも感染拡大前の2019年の水準を上回っているが、「宿泊業、飲食サービス業」においては下回っている。

第1-(3)-4図 就業形態別・産業別の月間総労働時間

- 2023年の労働時間は、一般労働者では「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」、パートタイム労働者では「製造業」「運輸業、郵便業」で長い。これらの産業はいずれも所定外労働時間が長い。
- 「情報通信業」は、一般労働者、パートタイム労働者のいずれも、感染拡大前より増加。



資料出所 厚生労働省「毎月勤労統計調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

(注) 1) 事業所規模5人以上の値。

2) 指数にそれぞれの基準数値(2020年)を乗じ、100で除し、時系列接続が可能となるように修正した実数値。

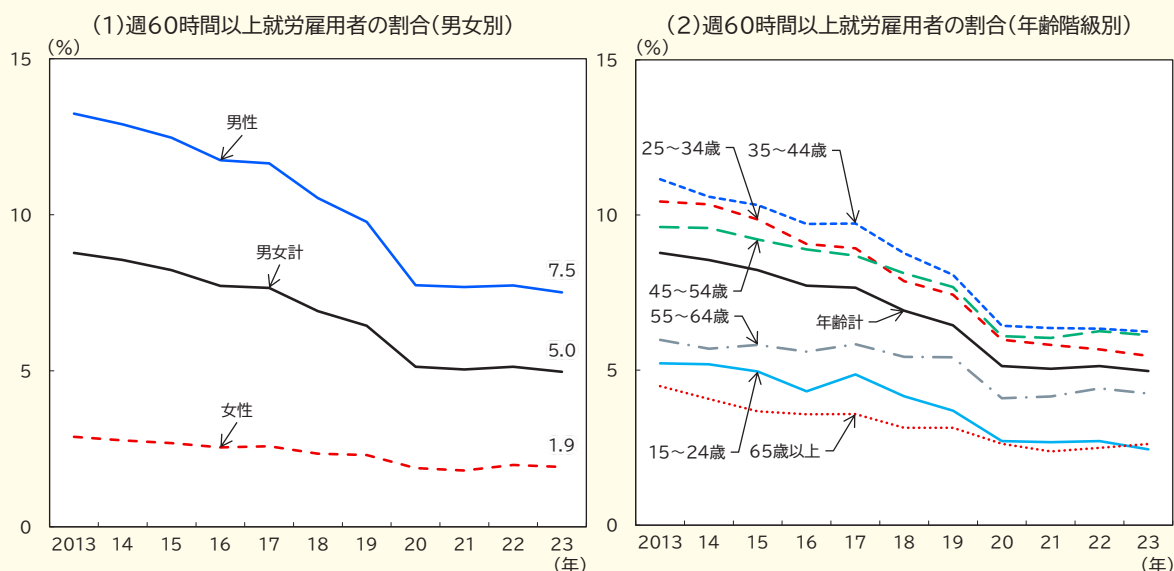
●週60時間以上就労雇用者の割合は近年低下傾向にあり、2021年以降横ばい傾向で推移

長時間労働の状況を確認するため、第1-(3)-5図(1)により、週60時間以上就労している雇用者(以下「週60時間以上就労雇用者」という。)の割合の推移をみると、男女ともに2020年までは低下傾向で推移している一方、2021年以降は横ばい圏内となっている。

同図(2)により、年齢階級別の週60時間以上就労雇用者の割合をみると、長期的にはおおむね全ての年齢階級において低下傾向で推移しており、2018年以降、全ての年齢階級で10%を下回っている。特に、比較的高い水準で推移している25～54歳までの年齢階級において低下傾向が顕著である。働き方改革における労働時間の上限規制が中小企業にも適用されたことなどにより⁷、2020年に大きく低下しており、2021年以降、ほぼ全ての年齢階級で横ばい圏内となっている。

第1-(3)-5図 週60時間以上就労雇用者の状況

- 週60時間以上就労雇用者の割合は近年低下傾向にあり、2021年以降横ばい傾向で推移。
- 比較的高い水準で推移している25～54歳までの年齢階級において低下傾向が顕著。



資料出所 総務省統計局「労働力調査(基本集計)」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 非農林業雇用者(休業者を除く)総数に占める週間就業時間が60時間以上の者の割合を表したもの。
 2) 2013～2016年までの割合は、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づいた割合。2018～2021年までの割合は、2020年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づいた割合。

7 2020年には、感染拡大により経済社会活動が抑制されたことで、休業を余儀なくされたなどによる労働時間減少も含まれている可能性等に留意する必要がある。

●年次有給休暇の取得率は働き方改革の取組を背景に上昇傾向。2023年調査で過去最高を更新

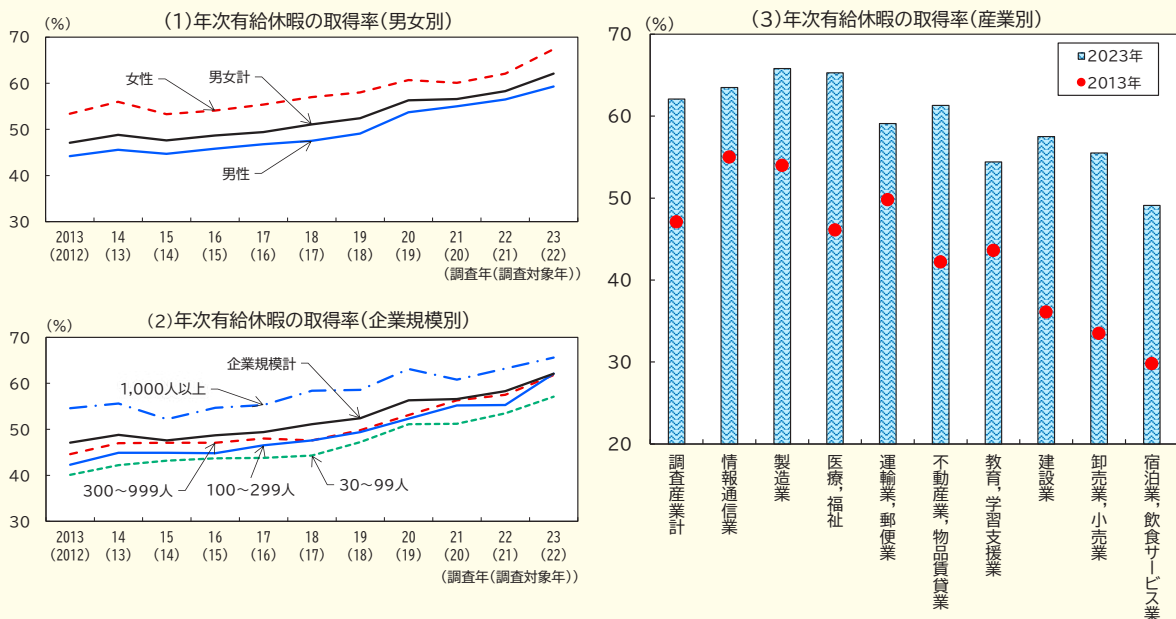
ここでは、年次有給休暇の取得率についてみていく。第1-(3)-6図(1)をみると、2016年調査(2015年の状況)以降、働き方改革の取組の進展⁸もあり、取得率は男女計では8年連続で上昇しており、2023年調査(2022年の状況)は、1984年の調査開始以降初めて6割を超えた。男女別にみると、2016年調査(2015年の状況)以降、男女ともに上昇傾向となっている。

また、同図(2)により、企業規模別にみると、2016年調査(2015年の状況)以降、全ての企業規模で取得率が上昇傾向となっており、2023年調査(2022年の状況)も、全ての企業規模で取得率が上昇している。規模が大きい企業ほど取得率が一貫して高い傾向にあるが、30～99人規模企業が2020年調査(2019年の状況)で5割を超えるなど、近年、中小企業においても取得率が上昇している。

同図(3)により、産業別にみると、この10年間で、特に「医療、福祉」「建設業」「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」等の取得率が大きく上昇していることが分かる。

第1-(3)-6図 年次有給休暇の取得率

- 年次有給休暇の取得率は、働き方改革の取組を背景に上昇傾向。2023年調査(2022年の状況)では過去最高を更新。
- この10年間で「医療、福祉」「建設業」「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」等が大きく上昇。



資料出所 厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

- (注) 1) 常用労働者30人以上の民間企業における常用労働者の値。
 2) 2014年以前は、調査対象を「常用労働者が30人以上の会社組織の民間企業」としており、また、「複合サービス事業」を含まなかった。2015年より「常用労働者が30人以上の民間法人」とし、さらに「複合サービス事業」を含めることとした。
 3) 表示は調査年。各年の前年1年間の状況について調査している。()は調査対象年。
 4) 「取得率」は、取得日数計/付与日数計×100(%)である。「付与日数」は繰越日数を除き、「取得日数」は実際に取得した日数である。

8 改正労働基準法により、2019年4月から、使用者は、①雇入れの日から6か月継続勤務、②全労働日の8割以上出勤の要件を満たした労働者に対し、年次有給休暇を付与せねばならない。なお、付与日数は継続勤務年数等によって決まる。

コラム1-2 物流業界における2024年問題に向けた取組について

働き方改革の一環として、労働基準法（昭和22年法律第49号）において、時間外労働の上限が規定され、2019年4月（中小企業は2020年4月）から施行された。自動車運転の業務においては、業務の特性や取引慣行の課題等から適用が5年間猶予⁹され、2024年4月から上限規制が適用されることとなった¹⁰。上限規制の適用により、特にドライバーの健康を害しかねないような長時間労働が是正されることが期待される一方で、長距離輸送の困難化が懸念されるなどのいわゆる「物流の2024年問題（以下「2024年問題」という。）」も指摘されている¹¹。経済社会活動に必要な物流を維持していくためには、物流現場の取引環境や労働時間の改善について、トラック事業者の努力のみならず、荷主企業や物流を利用する関係者で一体となって取り組んでいくことが重要となっている¹²。

本コラムでは、そうした物流業界の課題を解決する取組として、①「リレー輸送」や「シャトル便」を行っている株式会社朝日通商、②モーダルシフトを実施している山九株式会社について紹介していく。

-
- 9 運輸業界においては、輸送能力の不足、事業者の売上や運転手の収入の減少等、影響が広範囲に及ぶことが懸念され、荷待ち時間の短縮や荷役作業の軽減には荷主企業の理解や協力も必要となることから、一定の周知・準備期間のため、5年間適用が猶予された。
- 10 2024年4月以降の自動車運転の業務における上限規制では、特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間という規制は適用されるものの、一般の労働者と異なり、①時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6か月平均80時間以内とする規制及び、②時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6か月までとする規制は適用されないことが定められている。なお、自動車運転の業務に従事する労働者は、別途、「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）」を遵守する必要がある。改善基準告示は、法定労働時間の段階的な短縮を踏まえて見直しが行われた1997年以降、改正は行われていなかったが、2022年12月に自動車運転者の健康確保等の観点により見直しが行われ、拘束時間の上限や休息期間等に係る規定が改正された（2024年4月1日施行）。
- 11 物流業界の主な課題としては、荷物の積卸しのために待機する「荷待ち」時間等が長時間労働につながっていることがあげられる。また、特に長距離輸送においては、長時間の運転に宿泊も伴うため、拘束時間が長くなり、身体的負担がかかる。これらの長時間労働、長い拘束時間、身体的負担の大きさなどにより、働き手が見つからず、運転手不足が深刻化している。
- 12 2023年6月2日に開催された、「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議（第2回）」において、荷主企業、物流事業者（運送・倉庫等）、一般消費者が協力して、我が国の物流を支えるための環境整備に向け、抜本的・総合的な対策として「物流革新に向けた政策パッケージ」がとりまとめられた。同政策パッケージに基づく施策の一環として、経済産業省、農林水産省、国土交通省の連名で、発荷事業者・着荷主事業者・物流事業者が早急に取り組むべき事項をまとめた「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」が公表された。ガイドラインでは、トラック運転手の1運行あたりの荷待ち・荷役作業等にかかる時間の短縮や、物流への負担となる商慣行の是正、運送契約の適正化について定めている。

【株式会社朝日通商】

株式会社朝日通商は1970年に創業し、建材、紙、食品等の荷物を扱う輸配送事業を始めとして、倉庫事業、3PL事業、販売支援事業、国際事業を展開している（従業員数306名（グループ全体425名）（2024年3月時点）、本社：香川県高松市）。



朝日通商のトラック

人手不足解消に向けた働き方改革として、①新しい輸送方式の確立、②労働条件の整備、③ITの活用による業務効率化の三つの取組を2019年から開始した。

まず、新しい輸送方式の確立については、従来課題となっていたトラックの長距離運行における拘束時間の長さ¹³に対処すべく、新しい輸送方式として、長距離輸送で「リレー輸送」を¹⁴、中距離輸送で「シャトル便」を確立した。

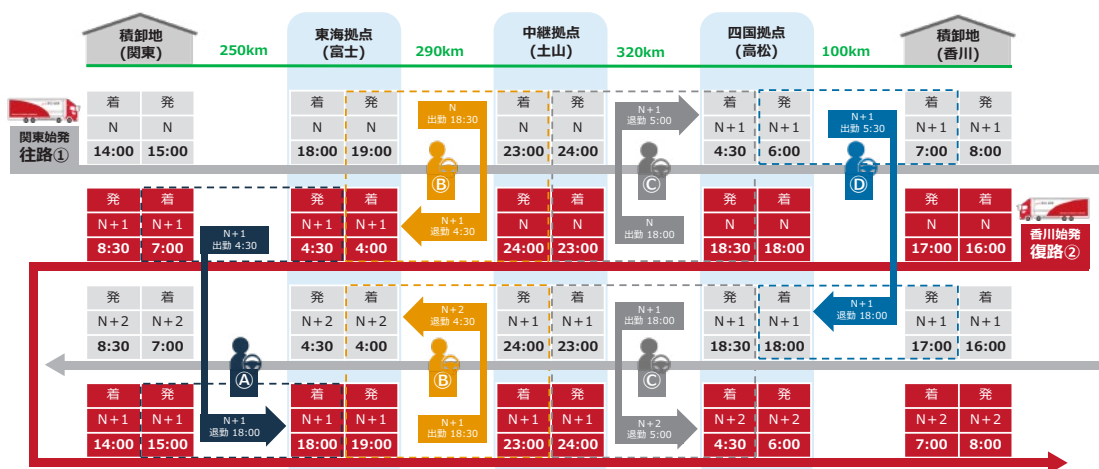
- 13 2021年度に厚生労働省の委託事業として行われた「トラック運転者の労働時間等に係る実態調査事業報告書」によると、1年間の拘束時間別の運転者数について、運行種別でみると長距離運行では3,300時間以上が25.2%であるのに対し、近・中距離運行では21.6%となっている。
- 14 中継輸送（リレー方式）は、ここで紹介する方式のほかに、荷物を積載するコンテナ部分が脱着可能なスワップボディコンテナ車両を使用し、コンテナだけを積み替える方式もある。この方式においては、コンテナ車両を入れ替えるための場所と、コンテナを間違いなく入れ替えるよう、コンテナの流れを把握することが必要となるが、自動車部品メーカーの株式会社デンソー（連結従業員数162,310名（2023年12月時点）、本社：愛知県刈谷市）では、幹線中継輸送サービス「SLOC（Shuttle Line Of Communication）」の実証実験を行っている。同輸送サービスでは、QRコードを用いてコンテナ管理を行い、複数の荷主からの荷物を複数の運送業者を介して運搬を行う。コンテナを分離できるという特長をいかし、荷主が荷物の積卸しを行う「荷役分離」も容易になるとしている。このシステムの実証実験に参加をしている三井倉庫ロジスティクス株式会社（グループ従業員数2,140名（2024年3月時点）、本社：東京都中央区）は、一貫物流会社として、荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行する事業（3PL事業）を展開している。同社の担当者によると、取組に参加した運転手から「日帰りで家に帰れるので楽になった」「元々予定が組まれているのでやりやすかった」「復路の仕事もあらかじめ決まっていって安心した」という声があったという。いずれの方式においても、長距離輸送で運転手の日帰り勤務を可能とすることができ、また荷物の積卸しがないため、長い労働時間及び拘束時間、身体的負担等のマイナス面をなくすることができる。これらは運転手の働きやすさを改善するものといえ、若者、女性、高齢者等、多様な運転手の活躍も期待できる。

リレー輸送

(関東始発往路①、香川始発復路②、トラック2台、ドライバー4名：ABCD)

すべてのドライバーは拠点と拠点の区間で勤務します。

勤務体系は、往路のトラックと復路のトラックを勤務時間内に、お互いに乗り換えて、うまくバトンパスをして、トラックを休まず走らせます。



リレー輸送のイメージ

(※図内の「N」は出発日のことを指す。Nを基準に、N+1は翌日、N+2は翌々日を指す。)

リレー輸送では、一つの行程を複数の運転手で分担する。2地点からトラックが同時に出発し、中継地点で運転手が入替わり、相手が乗ってきたトラックに乗って、中継地点から出発地点まで引き返す。同社は、業務提携先の他社の運転手と分担して一行程を担っている。きっかけは、運転手の休息時間の確保と顧客のニーズの両立だった。四国から関東までは距離があるため、ワンマン運行の場合には、改善基準告示を遵守すると、顧客のニーズに応じた短納期にすることが難しいという課題があった。

リレー輸送を始めたことで、労働時間が短縮され、毎日自宅へ帰ることができ、プライベートの時間も確保できるようになった。具体的には、拘束時間が1日当たり2時間30分減少した。また中継地点では運転手が入替わるだけで、技術が必要な荷物の積卸し業務がないため、運転業務のみのポストもでき、比較的体力のない人でも運転手を務められるようになった。実際に、女性ドライバーの採用も増えてきており、同社では1名だが、グループ会社では5名が活躍している。

運転手に多様な選択肢が生まれただけではなく、荷主にとっても次のようなメリットがある。日帰り運行では、トラック内に車中泊用のベッドスペースを設ける必要がないため、一般的な長距離輸送よりも積載できる荷物が増加した。なお、一行程に携わる運転手の人数が増えても、運転時間に変動はないため、同社の労務費は変わっていない。中継地点での待ち合わせは、休憩時間と中継地点への到着時刻が重なるように運行を工夫したり、交通渋滞の際は渋滞に巻き込まれていない方のトラックが近くまで向かうなどして柔軟に調整したりしている。

リレー輸送の運行地域も徐々に広げているところだが、検討課題も残っているという。現在のルールでは、トラックを交換する際にサービスエリアを利用することができないため、高速道路から一度出て一般道路沿いの広場まで行く必要があり、その分のコストと時間が課題となっている。また、近年、運転手の給与もあがっており、運賃の引上げ等について荷主から理解を得ることも課題である。ただし、「物流革新に向けた政策パッケージ（令和5年6月2日）」の中にも運賃に関する内容が含まれたことやトラックGメン¹⁵の活動によって、顧客の理解も徐々に得られるようになり、以前よりも運送会社の方針を取り入れた一定水準以上の賃金体系を受け入れてもらえるように状況が改善されつつあるという。

シャトル便は1日で香川と関西を往復運行する方式だ。元々は、輸送した翌日に荷卸しを行っていたため、往復に2日間要していたが、荷卸しの時間を荷主と調整することで、一行程あたりに要する時間が短縮され、シャトル便の方式を採用することが可能となった。これまでの運行よりも、タイトなスケジュールになるため、目的地到着後すぐに荷卸しができるような体制を顧客に準備してもらう必要があり、荷主の協力が不可欠となる。まだ体制が整っていないところでは、引き続き荷主へ協力を要請していくことも必要であるが、作業時間の短縮のためにフォークリフト等の機械を使った荷役ができるよう、パレット¹⁶の活用等も進めていく必要があるという。



パレットを活用した荷役の様子



フォークリフトで運搬する様子

リレー輸送とシャトル便どちらにおいても、運転時間や距離等がほぼ一定のため、安定した収入につながっているという。また、2023年4月に全ての社員に対して、基本給を4%引き上げた。現時点では、二つの方式は勤務時間帯が異なるため、安全衛生の観点から双方を組み合わせる勤務することができないが、今後勤務時間帯の調整ができれば、より柔軟な勤務が可能になると考えているという。

次に、労働条件の整備については、2020年4月から週休2日制を導入し、年間休日を95日から119日へと増加させた。こうした取組を導入するきっかけとなったのは、新卒ドライバーの採用活動の際に高等学校の先生が、学生が仕事を選ぶ際の条件として「屋根の下で働けて、休みが100日以上、毎日家に帰れる」という三つをあげていたことであったという。

15 トラックGメンは、「物流革新に向けた政策パッケージ」に基づき、適正な取引を阻害する疑いのある荷主企業・元請事業者の監視を強化することを目的として、国土交通省により創設された。

16 パレットとは、荷物を載せる荷役台のこと指す。

さらに、ITの活用による業務効率化も積極的に進めている。自動配車システムの導入、モバイル端末によるナビゲーションシステム（以下「ドライバーナビ」という。）の導入、受発注のデジタル化、日報の電子化等、運転手に直接関わる業務から、バックオフィス業務まで幅広く改革を行っている。

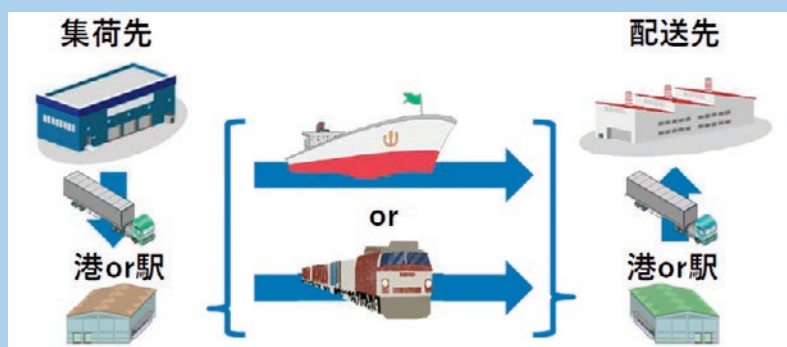
自動配車システムは、荷物・車両・時間の情報を取り込んでAIが最適な配車を自動で行う仕組みだ。リレー輸送の配車組みはパターンが複数あり、開発に時間がかかっている状況（2024年4月時点）だが、間もなく稼働の予定だという。ドライバーナビは、デフォルト機能の道案内のほかに、荷役・積み付けの状態や事故の注意ポイントの情報の提供を行い、業務の標準化や輸送の安全・品質の確保につなげている。経験年数の少ない運転手の業務補助としても機能しているという。

発想の転換による新たな輸送方式の確立や、運転手の労働環境や待遇の改善等、エッセンシャルワーカーである運転手の生活を中心に据えて新たな取組の可能性を広げていった同社の事例は、運転手の負荷軽減と物流維持の両立を実現していくための手がかりとなり得るだろう。

【山九株式会社】

山九株式会社は、国内外の運送事業に加え、倉庫事業や機工事業等、幅広い物流サービスを展開する大手総合物流企業である（従業員数12,235名（2024年3月時点）、本社：東京都中央区）。同社は2024年問題への対応の一環としてモーダルシフトを実施しており、これまでも（一社）日本物流団体連合会による「モーダルシフト取組優良事業者賞」や「物流環境大賞特別賞」を受賞するなど、同取組で注目されている。

モーダルシフトとは、これまで行われていたトラックによる長距離輸送を、船舶や鉄道を利用した輸送に転換する取組であり、環境負荷の低減やトラック運転手の拘束時間削減の効果が期待されている。同社では船会社や鉄道会社と協力しながら、化学品や鋼材等の長距離輸送をフェリー・RORO船¹⁷・コンテナ船の定期航路や鉄道の定期線の利用へと転換しており、トラック輸送は集荷先・配送先～近くの港・駅間に限って実施している。なお、船舶による長距離輸送の際には、トラック運転手が船舶に乗り込む場合には乗船中は原則休息扱いとなるが、航路間にトラック運転手が同乗する必要がないよう、トレーラー部のみを船載した無人航走にも取り組んでいる。



モーダルシフトのイメージ

17 RORO船とは、貨物を積んだトラックやトレーラーごと輸送する船舶を指す。



モーダルシフトを行っている船

(左：同社のコンテナ船（船名：公龍丸）、右：協力会社のフェリー（船名：はまゆう）)

同取組の結果、ある荷主のトラック長距離輸送において年間運転時間を87.3%削減できたという。また、バース¹⁸予約・受付システムの導入により不要な待機時間を削減する取組や、荷役のパレット化・トラック運転手による自主荷役の廃止により荷役時間の削減の取組等を推進している。

一方、モーダルシフトは天候の影響等を受けやすいため、リードタイム¹⁹延長の可能性や、輸送コスト上昇の可能性がある。そのため、同取組の推進にはこうした課題に対する荷主の理解が不可欠となる。同社は今後もモーダルシフトをはじめ、脱炭素社会の実現及び運転手不足の解決に積極的に取り組み、持続可能な社会に貢献していきたいとしている。

コラム1-3

地域公共交通の人材確保に向けて～バス会社の取組について～

生活圏を支える路線バスは地域公共交通の「最後の砦」といわれるが、バス運転手の深刻な人手不足から²⁰、既に全国でバスの減便が相次ぎ、人々の生活への影響が指摘されている。人手不足が深刻化する中、働く人の健康を保ちながら、同時に地域住民の生活に直結する「地域の足」をどのように確保していくのか。本コラムでは、バス運転士等の人材確保に向けて、女性活躍の推進や採用活動の工夫等を積極的に進めている茨城交通株式会社の取組を紹介していく。

【茨城交通株式会社】

茨城交通株式会社は1944年に創業し、茨城県の県央・県北地域での乗合バス事業を主として行っており、そのほかに観光バス事業、旅行業、広告業、タクシー事業、運行請負業、レンタカー事業等を行っている（従業員数1,025名（2024年3月時点）、本社：茨城県水戸市）。

18 バースとは、荷物の積卸しのためにトラックを停車する場所のことを指す。

19 リードタイムとは、商品やサービスの発注から納品までにかかる時間を指す。

20 2024年4月より、適用を猶予されていた働き方改革推進法に基づく時間外労働の上限規制がバスの運転手にも適用されている（コラム1-2の脚注参照）。

これからの人手不足の状況に大きく関わる、運転手の高齢化への対応は、同社でも喫緊の課題になっている。運転手になるために初期費用として免許取得費がかかることや不規則な勤務形態であることを理由に若い世代からは運転関係の職種が敬遠される傾向がある。同社の運転士は50歳台以上が6割ほどで年齢層が高く、今後も高齢化が進んでいくことに危機感を持っているという。

2014年頃、同社は事業拡大のために増員を検討していたが、十分な採用人数が見込まれず、運転士不足が懸念される状況にあった。2013年の成長戦略（日本再興戦略）でも柱の一つに位置づけられて政策が進められた「女性の活躍推進」も追い風となり、同社においても、女性専用休憩室の設置やトイレのリニューアルをして、女性が働きやすい環境の整備を進めた。また、採用促進のために、女性運転士相談窓口を設置したり、バスの運転に必要な大型二種免許を得られる年齢や運転経験年数に達するまで営業所で業務できるよう、「運転士養成員」を設け、高校新卒女性も採用したりした。2024年4月時点で20名弱の女性運転士が活躍している。



女性バス運転士が運転する様子

求職者へのアピールを高めるために自社の採用サイトも刷新した。他社のサイトを研究して情報量の充実を図るなど、細かく作り込んだという。国土交通省による人材確保に関する補助金制度も後押しになったという。採用サイトでは、求職者が業務のイメージをつかみやすくなるよう、入社からバス運転士になるまでの詳細な流れや、新人運転士研修の様子を撮った動画を掲載しており、工夫がされている。2023年8月に新しい採用サイトが公開された後は、新型コロナウイルス感染症の拡大前の水準にまで応募者数が戻ったという。



刷新した採用サイトの一部分

自社サイトのほか、他媒体も活用して人材募集の工夫を行っている。リマーケティング広告²¹の実施や運転手専門の求人サイトへの掲載、県外の新聞折込求人広告への掲載等、多様な方法で、全国幅広い地域を対象にアピールしている。運転手専門の求人サイトへの掲載においては、トラック運転手での転職を考えている人に、バス運転士の道もあることをアピールしているという。自己都合退職者の再雇用や縁故者の採用も行っている。

転職者を受け入れやすい制度の整備も行っている。転職準備金制度、遠隔地転居者住宅補助制度、遠隔地転居者レンタカー貸与制度を新設している。転職準備金制度は転職者の金銭的負担の軽減を目的として、大型二種免許を取得済みの人には最大30万円、これから取得する人には10万円に加えて資格取得費用を支給する制度で、2023年7月の創設以降、2024年4月時点で28名が利用している。同社の所在地周辺は「クルマ社会」であるため、遠隔地から転居した運転士にはレンタカーを貸与する制度も設けている。

21 リマーケティング広告とは、Web広告の配信方式の一つで、あるWebサイトを訪れたユーザーを追跡して、別のWebサイトを訪れた時に表示する広告のこと。広告を再表示することで、閲覧者への認知率と訴求力を高める効果がある。

また、バス運転手に必須の大型二種免許は、近年、僅かながらも女性の取得者数が上昇傾向にあるが、全体の取得者数は、この10年間で約23万人減少するなど、減少傾向が顕著となっている²²。このため、免許取得費用を会社が負担する、大型二種免許取得養成制度を設けており、引き続き、入職者の負担を軽減することで、採用につなげていきたいと考えている。運転士以外の、整備職、総合職（運行管理）、旅行営業職も人手不足だという。特に、整備職は、バスの安全な運行には必須の職種であるが、全国で人手が不足しており²³、自動車専門学校（ディーラー（自動車販売店））の整備職の募集とも競合するという。人材確保に向けて、運転士と同様に資格取得の費用を負担したり、高卒の未経験者に対する育成環境を整えたりしているほか、ベトナムからの技能実習生も受け入れているという。

人材定着のために運転士の働き方をサポートする取組も進めている。長時間労働削減に向けた取組については、2024年4月より適用されている「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）」では拘束時間4週平均1週65時間以内であるが、2015年2月から既にそれより短い63時間で運用している。また、育児休業や介護休業の積極的な利用も推進しているという。しかし、バスの運行にあたっては、運転士はダイヤに合わせて動く必要があるため、折返地点での待機も含めると拘束時間は1日平均12時間程度と長時間に及ぶことはやむを得ない状況だという。

こうした取組は着実に採用の増加に結びついているという。一方で、より好待遇な他業種への転職もあり、同社の人事担当者は「退職の要因は低賃金だけではない」と感じているという。2023年4月に1万円ほど初任給を引き上げ、それに伴い全体の賃上げも行ったが、長時間労働で給料が安いというイメージが定着している状況もあり、人手不足の現状については深刻に受け止めているものの、個社でできる工夫には限界があるとも感じているという。従業員がワーク・ライフ・バランスを図ることができるよう、労働条件の改善を進めていく考えだ。

人手不足の新たな解決策として、自動運転の実証実験やA I デマンドバスの運行等²⁴、最先端のA I 技術を取り入れて、今後もバスの運行を維持できるような取組も進めているという。

同社は、人材確保の面から困難な状況に置かれつつも、採用活動の工夫や、従業員が働きやすい環境の整備を進めて、採用数の増加へとつなげている。

バスは地域を支える公共交通機関であるため、その人手不足は地域の孤立にもつながりかねない。免許取得者が減少する厳しい状況の中、公共交通サービスの維持のために、全国各地のバス会社においては同社のように様々な新しい工夫・取組を取り入れていくことが、利用者においては減便・路線の廃止や運賃値上げ、新たな運行形態等に対する理解が求められてくるようになるだろう。

22 警察庁「運転免許統計」によると、2023年末の大型二種免許保有者は782,694人（うち女性15,531人）であり、2013年末と比較すると、男女計では225,049人減少（22.3%減）しているものの、女性の保有者数は2,817人増加（22.2%増）している。

23 自動車整備士の不足は全国で課題となっており、都心部では「整備の空洞化」が進んでいる。日本自動車整備振興会連合会の「自動車特定整備業実態調査結果の概要について」（旧名称：自動車分解整備業実態調査結果の概要について）によると、整備士は2011年度の約34万7,276人をピークに減少に転じ、2023年度は約33万1,255人と、10年ほどで約1万6,000人減少している。

24 A I デマンドバスは、従来のバスのように時刻表や決まった運行ルートがなく、予約状況等に応じてA I が最適な運行ルートを選択する。