

現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題と組織マネジメント

～株式会社カワキタエクスプレスにおける 中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度に対する考察～

Contents

1. 問題意識
2. 研究の方法
3. トラック・ドライバーが果たすべき役割を促進するために求められる報酬制度の要件
4. トラック・ドライバーの報酬制度に関する戦略的経営課題の質的变化
5. 福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方から得られる示唆
6. トラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究から得られる示唆
7. 株式会社カワキタエクスプレスにおけるトラック・ドライバーの報酬制度の現状
8. 結論と今後の研究課題



2018年 9月 9日

拓殖大学 商学部 角田 光弘 (かくだみつひろ)

1. 問題意識

—現代ロジスティクス企業，ロジスティクス機能に関して

近年自然災害が起こるたびに現代ビジネス社会におけるロジスティクス機能の重要性が叫ばれてきた。

現代ビジネス社会における

「ラスト1マイル問題」の深刻な状況が叫ばれて久しい。

Cf. 製品やサービスの発注手段がインターネットなどでいくら便利になっても、顧客に実際に製品を届けるロジスティクス機能が人手不足などで滞ってしまい、結局顧客が期待するような製品やサービスの便益を享受できなくなってしまう状態。

しかしながら，以上のような状況が，業界関係者だけではなく，広く社会に浸透し始めたのは，「ここ数年のインターネット通販の急激な拡大に伴い，宅配便の便利さの追求に限界が迫っている。」などと2017年3月に報道されて以降ではないか？

Ex. 日本経済新聞「宅配クライシス」(日本経済新聞・朝刊，2017年3月4日付け1面)



1. 問題意識

—現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題が質的に変化してきているのであれば、どのような組織マネジメントが求められるのか？

[かつてのロジスティクス企業]

労働時間は他産業よりも長かった一方、ある一定の報酬は得られていたのではないか？

[現代ロジスティクス企業]

- ① トラック・ドライバーは、「働き方改革」(労働時間の厳格化)の議論など受け、長く働こうとしても、必ずしも長く働くことはできなくなっている？
- ② その結果、トラック・ドライバーの労働時間、報酬は減少？ ⇔ 歩合制
- ③ 実に多様？

Ex1. 大手, 中堅, 中小, 個人事業者,

さらにはトラックやトラック・ドライバーを保有せず、手配するだけの企業まで？

Ex2. 顧客(荷主)の特性, 荷物の危険度合い, 運ぶ距離, 運ぶ時間帯, 運び方などの違い

Ex2. 創業以来の歴史的経緯, 組織文化, 経営理念, 経営者の方針や考え方, 企業戦略など



2. 研究の方法

第1次的には、

現代ロジスティクス企業の業界団体の1つである

一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション(略称D.N.A.)の研究会(D.N.A.では「定例会」と呼ばれている)の議論に参加し、D.N.A.加盟企業に対するインタビューを行った。

第2次的には、

各種メディア情報に対する考察を積み上げていった。



3. トラック・ドライバーが果たすべき役割を促進するために求められる報酬制度の要件①

トラック・ドライバーを中核人材と考える理由は？

現代ロジスティクス企業が現代ビジネス社会に提供している価値の**実現主体**。

現代ロジスティクス企業が 現代ビジネス社会に提供している**価値**とは？

- ① 顧客(荷主)の荷物を顧客(荷主)の指定する時間・場所に安全に届けること。
- ② 顧客(荷主)の現場で新たに発生する顧客(荷主)の課題をロジスティクス機能により解決すること。

トラック・ドライバーが果たすべき役割とは？

上記**価値**に対する**個人学習**の成果としての
創造的なアイデアや知見が期待されているのではないかと？



3. トラック・ドライバーが果たすべき役割を促進するために求められる報酬制度の要件②

トラック・ドライバーが**内発的に動機づけられた状態**とは？

- ① トップ・マネジメントによって示されたビジョンや戦略的意図とトラック・ドライバー個人の業務上の関心や目指す方向が合致している状態。
- ② **ロジスティクスに関する新しい知識の探求**それ自体に積極的な意義を目指した状態。
- ③ 担当業務の自由度(裁量権)や担当業務のプロセスに対する自らの影響度が大きい状態。

トラック・ドライバーの**外発的動機づけ要因**とは？

★ 現代ロジスティクス企業で広く普及していると考えられる「**歩合給**」に基づく報酬制度。

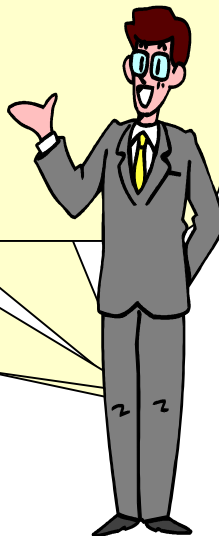
Ex. **歩合給**; 荷受運賃, 走行距離, 集荷件数, 集荷個数, 集荷重量などに基づく。

⇒ 「自分が動いた分だけダイレクトに収入につながるのが楽しくて

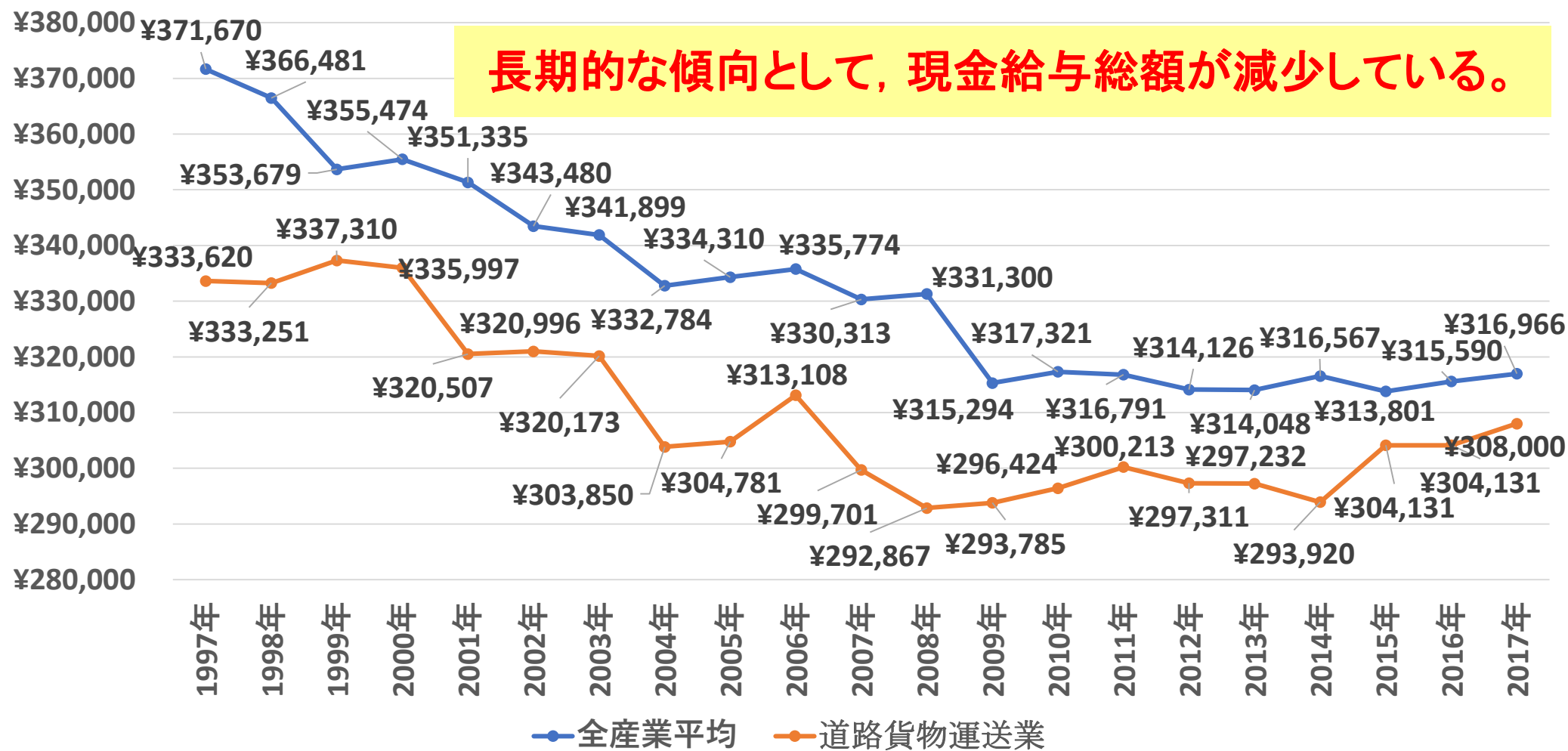
やりがいを持って仕事ができる。」 ⇔ **わかりやすい!**

求められる報酬制度の要件とは？

担当業務に専念できるために、公平性、公正性に基づく、納得性、信頼性が自社の報酬制度に担保されていることではないか？



4. トラック・ドライバーの報酬制度に関する戦略的経営課題の質的变化 —道路貨物運送業(従業員5人以上の事業所)の現金給与総額(単位:円/月)の推移



注1. 全産業平均の1997年から2017年の値と道路貨物運送業の1997年から2014年の値は、厚生労働省「毎月勤労統計調査 結果確報」{平成22年(2010年)～平成29年(2017年)各年分}、公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題』(2013年, 2014年, 2016年, 2017年, 2018年各年版)、一般社団法人ドライバーニューディールアソシエーション・事務局「DNA定例会資料」(2017年12月度)に基づく。
 注2. 道路貨物運送業の2015年から2017年の値は、厚生労働省「毎月勤労統計調査 結果確報」{平成22年(2010年)～平成29年(2017年)各年分}に基づき、角田光弘が推計した。

4. トラック・ドライバーの報酬制度に関する戦略的経営課題の質的变化

—トラック・ドライバーの年間所得額(単位:円)の推移

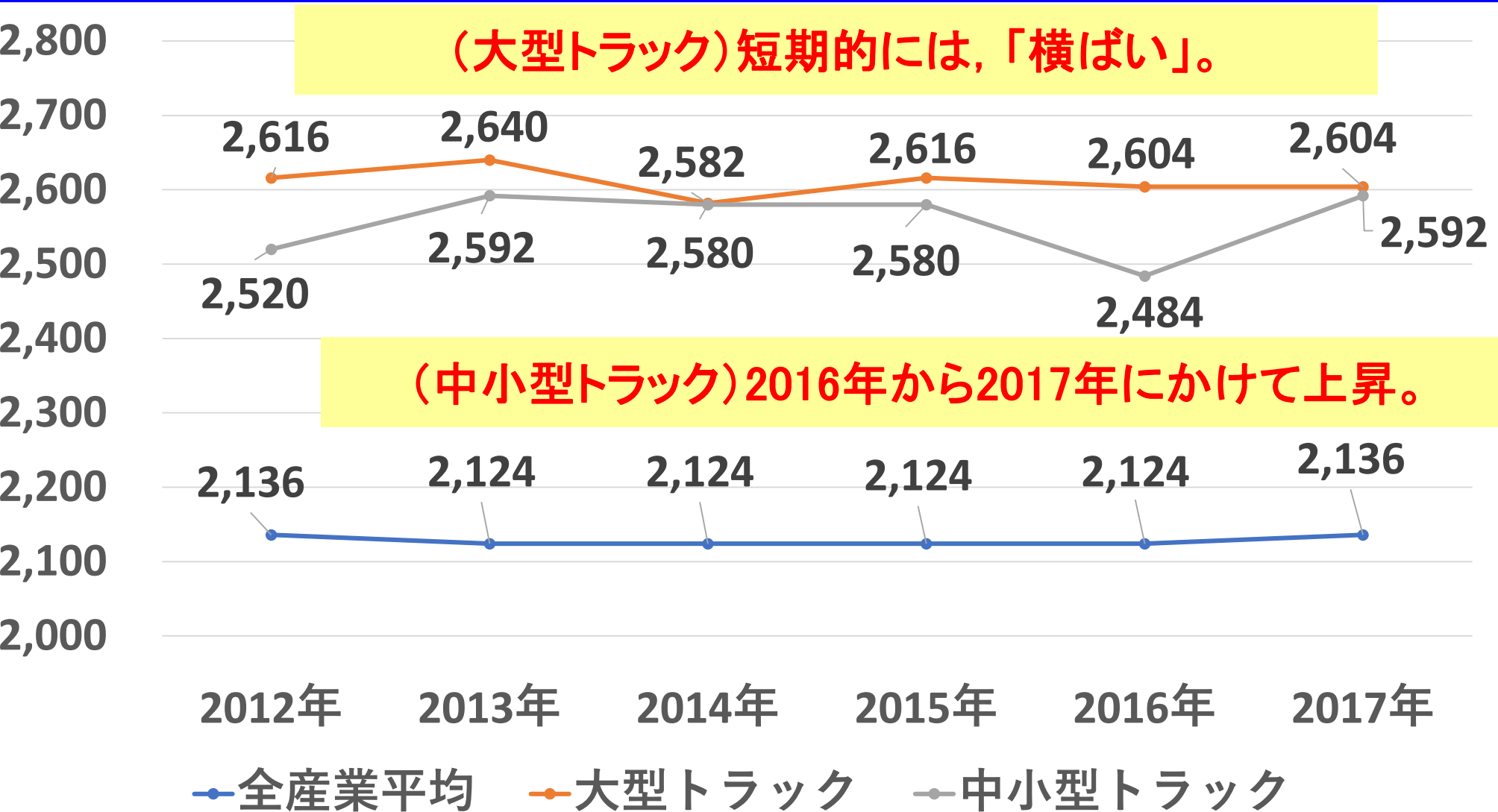


短期的には、「横ばい」もしくは「やや上昇」。

注. 公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題』(2017年版), p.15, 同(2018年版), p.15に基づき, 角田光弘が作成。

4. トラック・ドライバーの報酬制度に関する戦略的経営課題の質的变化

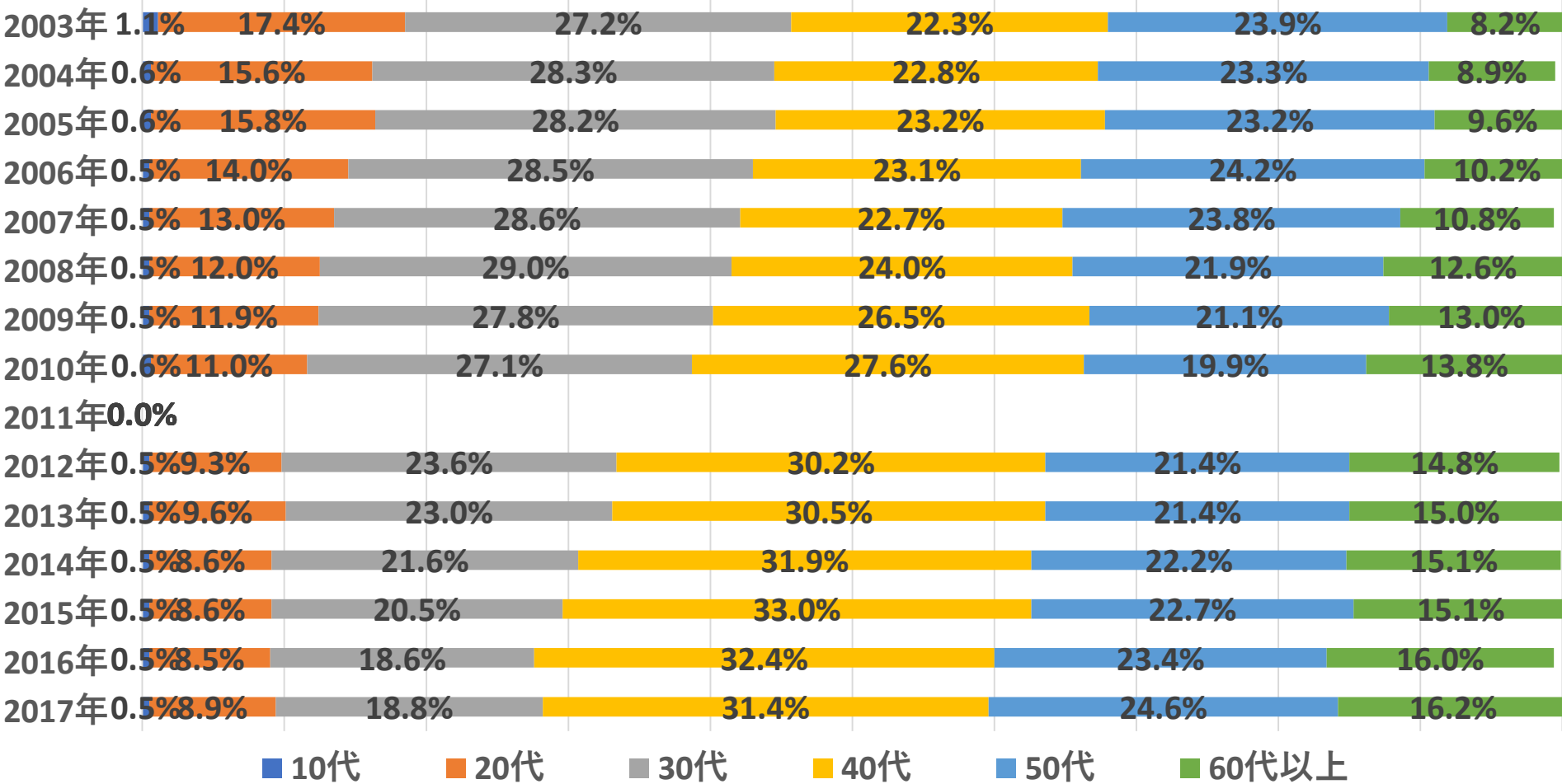
—トラック・ドライバーの年間労働時間(単位:時間)の推移



注. 公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題』(2017年版), p.15, 同(2018年版), p.15に基づき, 角田光弘が作成。

4. トラック・ドライバーの報酬制度に関する戦略的経営課題の質的变化

—道路貨物輸送業の年齢別就業構成比(単位:%)の推移; 年々進む高年齢化



注1. 本図は、公益社団法人全日本トラック協会『日本のトラック輸送産業 現状と課題』(2013年版), p.13, 同(2014年版), p.13, 同(2016年), p.13, 同(2017年版), p.15, 同(2018年版), p.15に基づき、角田光弘が作成した。

注2. 2011年の値は、上記引用元の値が欠損していることから、本図でも欠損の通りとした。

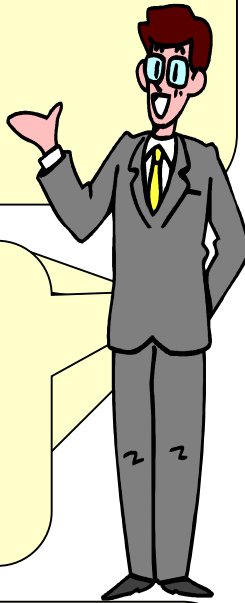
4. トラック・ドライバーの報酬制度に関する戦略的経営課題の質的变化

一般的に言われている通り、現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーは、他産業と比較して必ずしも給与水準が高いとは言えず、また長時間労働の状態にあると考えられる。

その一方で、「働き方改革」の議論などを受け、現代ロジスティクス企業のトラック・ドライバーは、**かつてよりも労働時間が減少し、報酬も下がったのではないか？**

現代ロジスティクス企業に求められているマネジメントとは？

人手不足、トラック・ドライバーの平均年齢の上昇への取り組みなどとあいまって、労働時間と報酬制度に対する取り組みではないか？



5. 福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方から得られる示唆

天は人の上に人を造らず，人の下に人を造らずと云えり。

(中略)

また世の中にむずかしき仕事もあり，やすき仕事もあり。
そのむずかしき仕事をする者を身分高き人と名づけ，
やすき仕事をする者を身分軽き人という。

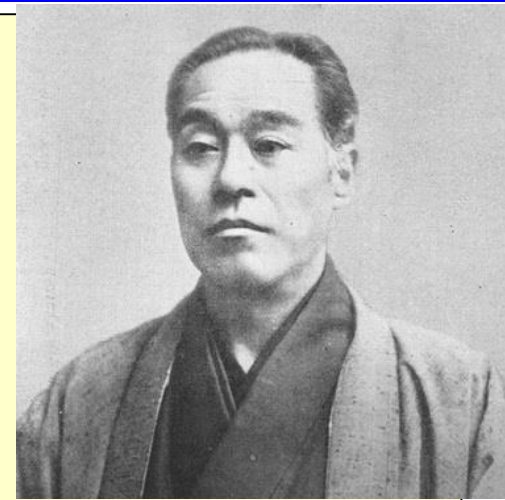
すべて心を用い，心配する仕事はむずかしくして，手足を用うる力役はやすし。

(中略)

身分重くして貴ければおのずからその家も富んで，
下々の者より見れば及ぶべからざるようなれども，その本を尋ぬれば
ただその人に学問の力あるとなきによりてその相違も出来たるのみにて，
天より定めたる約束にあらず。

ことわざにいわく，

「天は富貴を人に与えずしてこれをその人の働きに与うるものなり」と。



5. 福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方から得られる示唆

人は学ぶことを通じて、より一層難易度の高い仕事ができるようになって初めて、また仕事の質がより一層高くなって初めて、より一層高い報酬が得られる ということではないでしょうか？

より一層高い報酬が得られるようになるためには、またより一層仕事の難易度を上げたり、仕事の質を上げたりするためには、人は学び続ける必要がある ということではないでしょうか？



6. トラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究から得られる示唆 —阿部正浩氏[2017]の「バスの運転手さん」、「電車の運転士さん」に関する研究

[バスの運転手さん]

バスの運転手の技能や知識は勤続年数と共に伸長するという類のものではないようだ。
逆に言えば、バスの運転手の技能は勤続年数によって大きなちがいはない。

高速路線バスや貸し切りバスの運行などには経験がものを言う面もなくはないが、それは全体として重要ではない。

若年であろうが中高年であろうが、
安全で快適にスケジュール通りに乗客を運ぶのが最低限担保されなければ
バスの運転手は務まらないからである。

このため、安全な輸送に必要な最低限の技能や知識を国家資格が担保しており、
営業用バスの運転手には大型自動車第2種免許の取得が義務づけられている。

6. トラック・ドライバーと類似性のある職業の報酬に対する先行研究から得られる示唆 —阿部正浩氏[2017]の「バスの運転手さん」、「電車の運転士さん」に関する研究

[電車の運転士さん]

電車の運転士の場合、バス運転手とちがって、

勤続や経験によって技能や知識が伸長し生産性も高くなると言われており、
そのキャリアの延長上には助役や駅長、運転指令などといった、より高位の仕事もある。

中核人材としてのトラック・ドライバーを「バスの運転手さん」のように考えるのか、
「電車の運転士さん」のように考えるのかによって、
報酬制度のあり方が変わってくるのではないのでしょうか？

中核人材としてのトラック・ドライバーが担当業務に専念できるためには、
公平性、公正性に基づく、納得性、信頼性が
自社の報酬制度に対して担保されていることが大前提？

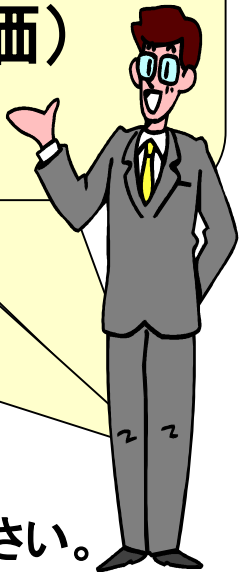


7. 株式会社カワキタエクスプレスにおけるトラック・ドライバーの報酬制度の現状

「月額報酬」＝「年齢給」＋「勤続給」＋「スキル給」

「スキル給」

**＝ 「基本態度・人間力」(1～5点の5段階評価)
＋「仕事に取り組む姿勢」(各項目レベル1～5の5段階評価)
＋「技術面」(各項目10点評価)**



出所. 株式会社カワキタエクスプレス・「『スキル給』の評価項目」(2017年12月19日受領)

注. 「『スキル給』の評価項目」の詳細内容については,

実践経営学会『実践経営学研究』第10号の角田光弘・当該論文の表1, 2, 3をご参照下さい。

7. 株式会社カワキタエクスプレスにおけるトラック・ドライバーの報酬制度の現状 ー川北辰実代表取締役の想い



今だけでなく、未来永劫必要とされる、
続く価値のある企業であるために
1000年続くような経営基盤を作りたいと思っています。

トラック・ドライバーという仕事が尊敬され、
夢と誇りの持てる職業にするために。

また、運送業界が人々に必要とされる業界として
発展し続けるために、
カワキタエクスプレスは当たり前のことを
当たり前にし続ける企業として磨き続けます。

7. 株式会社カワキタエクスプレスにおけるトラック・ドライバーの報酬制度の現状 —川北辰実代表取締役の想い



「スキル給」を伴う報酬制度導入の理由

本社が製造業の盛んな中部圏(三重県亀山市)にある。

製造業経験者から
トラック・ドライバーとしての雇用をより一層図るためには、
製造業出身者に納得性のある報酬制度を
導入する必要性を考えた。

確かに、「スキル給」の内容は、「月額報酬」に「職務給」的な内容が含まれていると考えられる
製造業の経験者には親和性が高いのではないのでしょうか？

製造業の「職務給」の考え方；

それぞれの担当者に対する業務分担に要求される内容やその水準は、
階層が上がるにつれて難易度が高くなるよう設定され、それらの達成度合いに対して評価されている と考えます。

注. 川北辰実氏から角田光弘が直接伺ったお話しの趣旨。



8. 結論と今後の研究課題

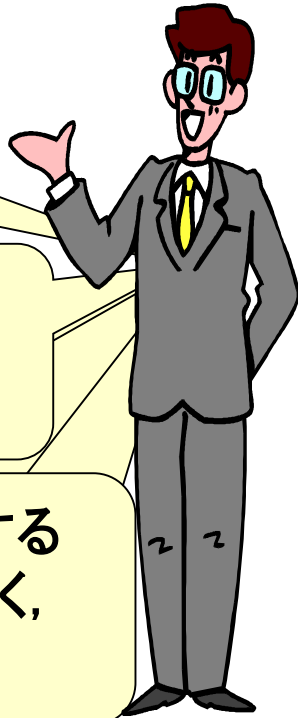
カワキタエクスプレスさんの「スキル給」を伴う報酬制度は、現代ロジスティクス企業の戦略的経営課題の質的变化に対する新たな取り組みの1つと考えられるのではないかと？

その理由は、「スキル給」を伴う報酬制度は、労働時間がその評価項目ではなく、中核人財としてのトラック・ドライバーの業務の質がその評価項目となっていると考えられること。

「スキル給」の評価項目の内容は、どれもがカワキタエクスプレスさんの期待する中核人材としてのトラック・ドライバーの要件の具体的な内容としてわかりやすく、トラック・ドライバーに周知されていると考えられる。

「スキル給」は、カワキタエクスプレスさんの「人づくり」に大きく貢献し、そのような報酬制度を通じたトラック・ドライバーの「帰属意識の高まり」、「安心して働ける環境づくり」、「モラルの向上」などに大いに寄与する可能性があると考えられる。

「歩合給・採用；労働時間の減少⇒報酬も減少」の他業界への示唆になる？



8. 結論と今後の研究課題

本研究がカワキタエクスプレスさん1社に対するものであることから、現代ロジスティクス企業の報酬制度に関し、研究対象をより一層広げていく必要がある。

「歩合給の方がわかりやすくて良い！」との考え方、
「トラック・ドライバー(1国1城の主)から運行管理責任者などへの
キャリア・アップを望まない。」とする考え方をいかに払しょくするか？

トラック・ドライバーの年間労働時間が
かつてよりも減少せざるを得ない状況で報酬を上げるために、
現代ロジスティクス企業が行うべき顧客(荷主)に対する取り組みの研究。

