

〈論文〉

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(1)

—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—

角 田 光 弘

要 旨

かつてのロジスティクス企業とは異なり、現代ロジスティクス企業の中核人財としてのトラック・ドライバーは労働時間がかつてよりも減少する一方で、その報酬も減少しているのではないかと考えられ、人手不足や若手従業員不足などともあいまって、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いる。

その原因が現代ロジスティクス企業に広く普及していると考えられる「歩合給」を伴う報酬制度にあると考えると、株式会社カワキタエクスプレスにおける「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取り組みの1つと考えられる。

これらのことは、労働時間は減少しているものの報酬も減少しており、人手不足や若手のトラック・ドライバー離れを抱える現代ロジスティクス企業の今後の報酬制度のあり方に対して新たな示唆を与えるものであり、「歩合給」を伴う報酬制度を採用していて、かつ労働時間は減少しているものの報酬も減少しており、人手不足や若手従業員不足などの戦略的経営課題の質的变化に直面している他の業界の企業の報酬制度に対する示唆にもなりうると考える。

キーワード：持続的競争優位の構築、中核人財、トラック・ドライバー、報酬制度、スキル給、人づくり

1. はじめに

ロジスティクスに関する議論については、これまでに、「サプライ・チェーン・マネジメントにおけるロジスティクス機能の重要性」、「共同配送」、「ロジスティクス・コストの削減」、「配送センターの効率的な設置」、「ロジスティクス拠点での自動倉庫の導入とその運用」などについての議論¹⁾がなされてきたと考える。また、1990年の「貨物自動車運送事業法」、「貨物運送取扱事業法」の施行に伴う規制緩和により、現代ロジスティクス業界の競争環境がより一層厳しくなってきた状況についての議論²⁾も積み重ねられてきたと考える。

近年自然災害が起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、実際に被災地などではその重要性が認識されてきたと考える。また、現代ビジネス社会における

「ラスト1マイル問題」(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問題)³⁾について、その深刻な状況が叫ばれて久しいと考える。

その一方で、以上のような現代ビジネス社会におけるロジスティクス企業の社会的なインフラストラクチャーとしての機能の重要性やその深刻な状況が、ロジスティクス企業やロジスティクス企業にかかわる方々だけではなく、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⁴⁾に伴い、宅配便の便利さの追求に限界が迫っている⁵⁾などと2017年3月に報道されて以降ではないか。

また、かつてのロジスティクス企業に対しては、一般的に「労働時間は他の業界の企業よりも長かった一方、ある一定の報酬は得られているのではないか」であったり、「自分が動いた分が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」⁶⁾であったりとの考え方があったとすると、今日叫ばれている「働き方改革」の議論⁷⁾などを受け、現代ロジスティクス企業は、かつてのロジスティクス企業とは異なり、その戦略的経営課題が質的に変化しているのではないか。

以上を踏まえて、筆者は、ロジスティクスにかかわる様々な社会問題を経営学の視点から「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」として捉え、明らかにしていくことは意義があるのではないかと考えてきた。そのような折り、筆者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(略称は「D.N.A.」であり、以下「D.N.A.」と記す)」での研究会(同・研究会をD.N.A.では「定例会」と名づけられている。)に継続的に参加し、D.N.A.加盟各社の経営者の方々と活発な議論を重ねる機会に恵まれた。それらの議論を踏まえて、筆者は「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」というテーマで研究を深め、広く社会に発信していきたいと考えている。

その第1弾としての本稿の問題意識は、第1に「報酬と労働時間に関して、現代ロジスティクス企業は、かつてのロジスティクス企業とは異なり、その戦略的経営課題がどのように質的に変化しているのか」であり、第2に「実際に現代ロジスティクス企業が、かつてのロジスティクス企業とは異なり、その戦略的経営課題が質的に変化してきている場合、現代ロジスティクス企業にはどのような組織マネジメントが求められるのか」である。

以上を踏まえて、本稿では、かつてのロジスティクス企業とは異なり、質的に変化してきたと考えられる現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・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を取り上げ、持続的競争優位の構築とのかかわりにおいて、「中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度のあり方」について考察する。

具体的には、第2節で、「本稿における持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方」を明らかにする。第3節で、第2節とのかかわりにおいて、「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・ドライバーが果たすべき役割」を明らかにする。第4節で、第3節とのかかわりにおいて、動機づけの視点から、「中核人財としてのトラック・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」を明らかにする。第5節で、「現代ロジスティクス企業の『中核人財としてのトラック・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」を明らかにする。第6節で、福澤諭吉が近代以降の日本における職業と報酬に対する考え方を世の中に問うた先駆者の1人ではないかと考えることから、「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」と「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」を明らかにする。第7節では、それらを踏まえて、現代ロジスティクス企業の報酬制度として広く普及していると考えられる「歩合給」を伴う報酬制度とは異なる「スキル給」を伴う報酬制度を導入しているD.N.A.加盟企業である「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の現状」を取り上げ、第8章で、同「スキル給」を伴う報酬制度の持つ意義と今後の研究課題を明らかにする。

以上により、本稿は現代ロジスティクス企業の報酬制度のあり方に対する示唆や、現代ロジスティクス企業と同様の戦略的経営課題を抱える他の業界の企業に対する示唆を得ようとするものである。

なお、研究方法は、第1次的にはD.N.A.での研究会の様々な議論やD.N.A.加盟企業に対するインタビューであり、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くことである。

2. 本稿における持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方⁸⁾

本節では、現代ロジスティクス企業を取り巻く環境の変化が激化、複雑化している今日、本稿における持続的競争優位の構築に向けた組織マネジメントの捉え方を明らかにする。

伝統的な経営戦略論⁹⁾が提唱する組織マネジメントは、トップ・マネジメントが戦略や計画を策定し、その実行は組織が行い、実行の成果を部門別に厳しく管理するというものであった。このような組織マネジメントの下では画一的な従業員の行動が要求されているために、従業員は過去に取り組んできた職務を当然のこととして受け止め、競争環境が変化していたとしても同じやり方で職務を行おうとする。そのために従業員の自己変革能力はそがれ、企業の組織全体の自己認識能力を欠くことになり、ひいては企業は競争優位を失うことになってしまう¹⁰⁾と考えられる。

これに対し、現代ロジスティクス企業の組織マネジメントに求められるのは、過去の成功体験に囚われることなく、現代ロジスティクス企業を取り巻く環境の変化に企業が適切に対処していこうとする戦略経営¹¹⁾の視点である。これはトップ・マネジメントのアイデアだけでは戦略構築は困難であり、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で、従業員からの創造的なアイデアや活動を引き出し、持続的競争優位の構築に向けた組織学習を促進することが新たな戦略形成にとって重要であるとの考え方である。

実際に企業を取り巻く環境の変化が激化、複雑化している今日、現代ロジスティクス企業が持続的競争優位を構築するためには、顧客に支持される新製品、新サービス、新事業を継続的に市場に提供でき、かつ競合他社が模倣できないような組織能力を構築する必要があると考えられる。顧客に支持される新製品、新サービス、新事業は、単に特定の部門に存在している技術やノウハウ、知識などを移転させて創り出すような新製品、新サービス、新事業ではなく、様々な部門に存在する技術やノウハウ、知識などが融合されて生み出される新製品、新サービス、新事業¹²⁾を意味している。このような新製品、新サービス、新事業を継続的に創り出し、それらが顧客に支持されるた

めには、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で、従業員の創造的なアイデアや活動をいかに引き出し、組織学習をいかに促進するかが新たな戦略形成にとって極めて重要であるとの戦略経営の視点からの組織マネジメントが求められていると考えられる。

3. 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・ドライバーが果たすべき役割¹³⁾

前節を踏まえて、本節では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・ドライバーが果たすべき役割を明らかにする。

現代ロジスティクス企業において、トラック・ドライバーをその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である「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」はもとより、さらには「そのような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」の直接的主体が正にトラック・ドライバーと考えることである。

組織学習の視点で捉えると、従業員の創造的なアイデアや活動は、新しい知識の生成や洞察力を利用して組織全体のルールや価値体系、規範などに修正を加え、組織の目標自体にまで疑問を投げかけ、新しい価値体系や規範を確立させることを通して問題解決を図ろうとするダブル・ループ学習¹⁴⁾により生まれると考えられる。企業が保有する様々な戦略的経営資源の中で唯一、創造的なアイデアや活動が期待されるのは、従業員1人ひとりの人的資源であり、現代ロジスティクス企業においては、その付加価値創出の直接的な主体である中核人財としての1人ひとりのトラック・ドライバーと考えられる。このようなトラック・ドライバーに求められることは、まず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である「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」に関する個人学習であり、「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」に対する個人学習である。さらに、トラック・ドライバーに求められることは、個人学習の成果として得られた創造的なアイデアや知見が現代ロジスティクス企業全体の創造的なアイデアや知見となるべく、それらの創造的なアイデアや知見をトップに対して提案していくことである。

中核人財としてのトラック・ドライバーの個人学習によって得られた創造的なアイデアや知見が現代ロジスティクス企業全体としての創造的なアイデアや知見となるべく、個人学習の成果として得られた創造的なアイデアや知見をトップに対して提案していくことが促進されるためには、現代ロジスティクス企業メンバーの共通の現状認識の下、組織の取るべき行動に対する同意や部門横断的な協力を得るべく、現代ロジスティクス企業メンバー間における上下・左右の円滑なコミュニケーションが必要である。また、中核人財としてのトラック・ドライバーのロジスティクスに関する個人学習によって得られた創造的なアイデアや知見がトラック・ドライバー個人に埋もれたり、特定の部門に偏在したりすることなく、組織の知識創造のスパイラルへと発展するためには、上下・左右の円滑なコミュニケーションがなされることに加え、そのプロセスと結果が現代ロジスティクス企業の全メンバーに透明に公開されなければならない。さらに、中核人財としてのトラック・ドライバーの現代ロジスティクスに関する個人学習の成果が限られた資源の無駄使いや機

会損失となってしまうことを避けるためには、中核人財としてのトラック・ドライバー1人ひとりの多様な活動が、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の下で現代ロジスティクス企業全体の活動へ統合されなければならない¹⁵⁾。ここで大きな役割を果たすのは、現代ロジスティクス企業メンバーに共有されている価値観、すなわちこの場合にはロジスティクスに関する個人学習の成果としての創造的なアイデアや知見を現代ロジスティクス企業全体としての創造的なアイデアや知見となることを奨励し、現代ロジスティクス企業に継続的な革新をもたらすような企業理念や企業文化と考えられる。

4. 中核人財としてのトラック・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—動機づけの視点から¹⁶⁾

現代ロジスティクス企業が保有する様々な戦略的経営資源の中で唯一、創造的なアイデアや活動が期待される中核人財としてのトラック・ドライバーが、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である「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」や「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」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現代ロジスティクス企業全体の創造的なアイデアや知見となることを促進するための要因としては、内発的動機づけ要因と外発的動機づけ要因が考えられる。

この場合の個人学習と組織学習を実際の担当業務の視点で捉えると、内発的動機づけ要因とは、中核人財としてのトラック・ドライバーの担当業務自体がその行動目的やモラルの源泉となるような要因である。実際にこれらの要因により中核人財としてのトラック・ドライバーが内発的に動機づけされた状態とは、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・ドライバーが個人の業務上の関心や目指す方向性が合致し、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見出した状態、また担当業務の自由度（裁量権）や担当業務のプロセスに対するトラック・ドライバー自らの影響度が大きい状態と考えられる。このような状態になると、トラック・ドライバーは新しい知識の探求によって得られると期待される処遇（金銭的報酬（月収、賞与）、昇進、昇格、異動など）を求めるのではなく、もっぱら自らの内発的な欲求を満たすべく、自ら進んでロジスティクスに関する新しい知識の探求に取り組むようになると考えられる。そして、そのことが好循環をもたらし、「好きこそモノの上手なれ」の言葉通り、ロジスティクスに関する新しい知識を探求すること自体がトラック・ドライバーを大きくエンパワーメントし、持続的競争優位の構築、トップ・マネジメントのビジョンや戦略的意図の実現に向けて、期待以上の成果を上げる可能性があると考えられる。

これに対し、外発的動機づけ要因とは、担当業務自体とは別にトラック・ドライバーの行動目的やモラルの源泉があるような要因であり、この要因の例としては、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」（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）¹⁷⁾などの短期的なインセンティブに依存した報酬制度¹⁸⁾などが考えられる。このような報酬制度は、「自分が動いた分が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」¹⁹⁾などとのわかりやすさから、トラック・ドライバーに報酬の高さを期待させたり、

場合によっては危機感をトラック・ドライバーに植えつけたりすることで、担当業務への精励を求めるものと考えられる²⁰⁾。

以上を踏まえると、中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度は、その語義からして金銭にかかわることであることから、外発的動機づけ要因と深く結びついていると考えられ、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と考える。

5. 現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・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

本節では、かつてのロジスティクス企業とは異なり、現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・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を明らかにする。

(1) トラック・ドライバーの報酬と労働時間の推移

図1の通り、全産業平均の1997年～2016年の現金給与総額（単位：円／月）は、1997年の371,670円から2009年の315,294円へと長期低落傾向であり、2009年以降は横ばいが続き、2016年には315,590円となっている。

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）は、1997年の333,620円から2008年の292,867円へと長期低落傾向であり、2008年以降は横ばいもしくは若干上向き、2016年には304,131円となっている。

以上から、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）は、1997年には全産業平均の89.8%、2009年には93.2%、2016年には96.4%となっており、その差は縮小傾向にあると考えられる。

また、図2の通り、大型トラックと中小型トラックのドライバーの区分のデータが入手可能な2012年から2016年にかけては、全産業平均の年間所得額（単位：円）は4,730,000円から4,900,000円で推移しているのに対し、大型トラック・ドライバー、中小型トラック・ドライバーに関しては、それぞれ4,140,000円から4,470,000円、3,700,000円から3,990,000円で推移している。

以上から、トラック・ドライバーの年間所得額は、全産業平均と同様に1997年代後半から2000年代前半にかけては長期低落傾向にあり、2000年代後半から2010年代前半にかけてはほぼ横ばいが続いている。また、全産業平均と比較して、大型トラック・ドライバーで約1割低く、中小型トラック・ドライバーで約2割低くなっている²¹⁾。

また、図3の通り、トラック・ドライバーの年間労働時間は、全産業平均と比較して、大型トラック・ドライバーで約480時間（月次換算・約40時間）長く、中小型トラック・ドライバーで約360時間（月次換算・約30時間）長くなっている²²⁾。その一方で、中小型トラック・ドライバーに関しては、2012年 {2520時間（月次換算・210時間）} から2013年 {2592時間（月次換算・216時間）} にかけては増加し、2014年 {2580時間（月次換算・215時間）}、2015年 {2580時間（月次換算・215時間）} とほぼ横ばいだったものの、2015年から2016年 {2484時間（月次換算・207時間）} にかけては減少している。

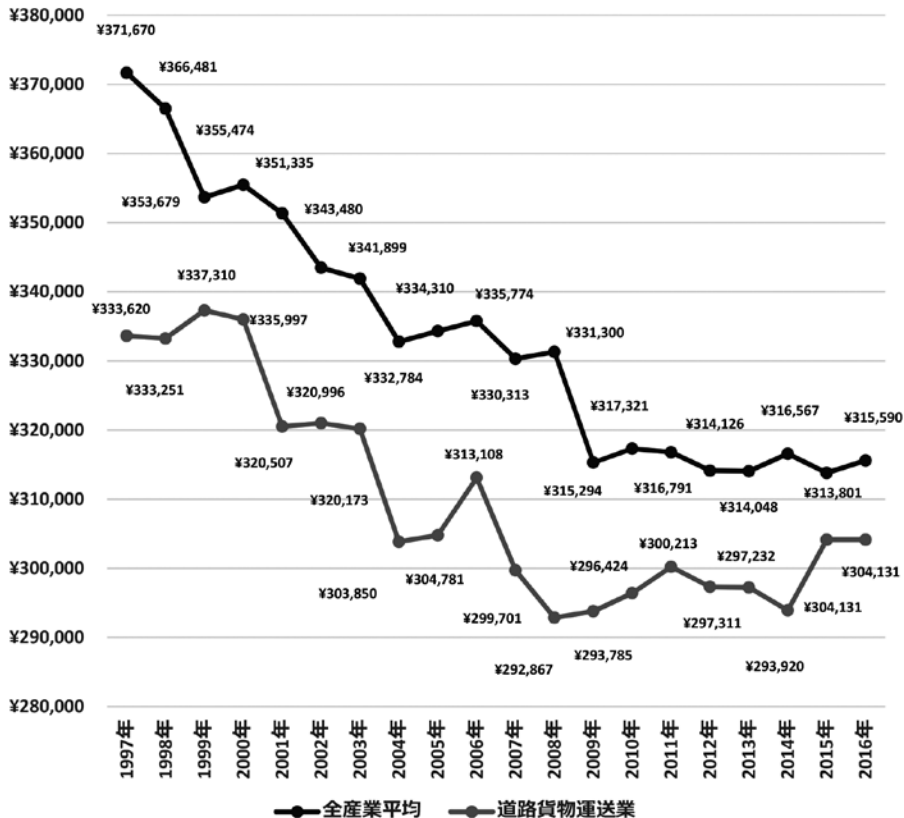
以上を踏まえると、一般的に言われている通り、現代ロジスティクス企業における中核人財としてのトラック・ドライバーは、他の業界と比較して必ずしも給与水準が高いとは言えず、また長時間労働の状態にあると考えられる。

その一方で、現代ロジスティクス企業の「中核人財としてのトラック・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と考えられる内容は、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ということである。

その理由は、第1に、図1の通り、トラック・ドライバーの現金給与総額がかつてよりも減少している。

第2に、統計データとしては、中小型トラック・ドライバーの年間労働時間の減少の推移が2015年から2016年にかけてしかみられないものの、D.N.A.定例会の議論では、ここ近年の「働き方改革」の議論²³⁾を受けて、D.N.A.加盟各社は企業として労働時間の削減に取り組んでいることから、例えばより労働時間などにウェイトを置くような「歩合給」の場合には、トラック・ドライ

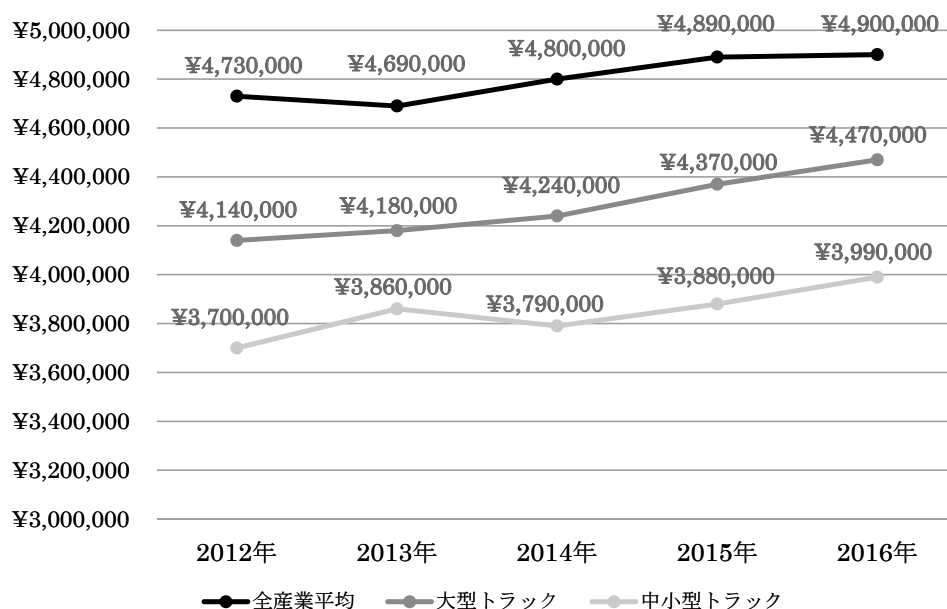
図1 道路貨物運送業（従業員5人以上の事業所）の現金給与総額（単位：円／月）の推移



注1. 全産業平均の1997年から2016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28年（2016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「D.N.A定例会資料」（2017年12月度）に基づく。

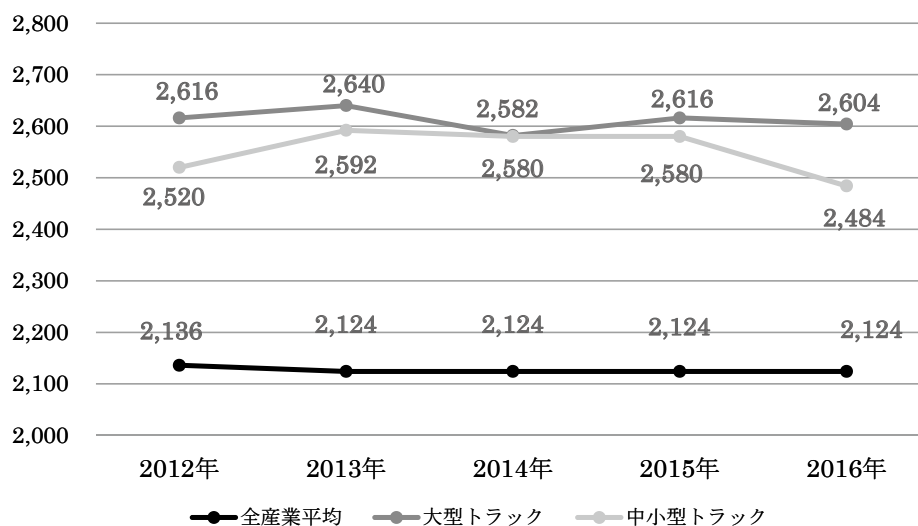
注2. 道路貨物運送業の2015年から2016年の値は、厚生労働省「毎月勤労統計調査 結果確報」〔平成22年（2010年）～平成28年（2016年）各年分〕に基づき、筆者が推計した。

図2 トラック・ドライバーの年間所得額（単位：円）の推移



出所. 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

図3 トラック・ドライバーの年間労働時間（単位：時間）の推移



出所. 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

バーの報酬が減少しているとのことである。

さらには、全日本トラック協会 [2016年9月]²⁴⁾によると、自動車運転者の有効求人倍率（有効求人数÷有効求職者）は2016年1月には2.33倍となり、過去10年間で最も高い水準であり、新規求人倍率（新規求人数÷新規求職者）は2016年4月には3.04倍となり、同様に過去10年間で

最も高い水準であるとしている。

以上を踏まえると、現代ロジスティクス企業は、その中核人財としてのトラック・ドライバーに関して、かつてよりも労働時間が減少している一方で、かつてよりも報酬水準が下がっているのではないかと考えられ、人手不足とあいまって、これらの戦略的経営課題の質的变化に対する取り組みが従来以上に求められているのではないかと考える。

以上のような現状に鑑み、中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬を増加させ、かつ年間労働時間を減少させるために現代ロジスティクス企業が行うべきことは、報酬の源泉としての売上高や本業の強さと考えられる営業利益の拡大に向けて、顧客（荷主）に対しては、第1に、荷受運賃のより一層の適正化を求めることと考える。第2に、顧客（荷主）現場での集配時の待ち時間や再配達が極力なくなるような取り組みと考える。第3に、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ような新たなロジスティクス・サービスを開発、提案していくことと考える。なお、本件に関しては、別稿で詳細に考察したいと考えている。

同様に、現代ロジスティクス企業が行うべきことは、その中核人財としてのトラック・ドライバーが安心してその業務に専念できるように、公平性、公正性に基づく、納得性、信頼性の高い報酬制度を整え、実行していくことではないかと考える。その理由は、かつてよりも労働時間が減少している一方で、かつてよりも報酬水準が下がり、人手不足の状態も進んでいるようでは、安心してその職務に専念できないのではないかと考えることである。

(2) 道路貨物運送業の年齢階級別就業者構成比

図4の通り、40代以上の道路貨物運送業の年齢階級別就業者の比率は、2003年には54.4%であったのが2016年には71.8%に上昇する一方、30代以下の道路貨物運送業の年齢階級別就業者の比率は、2003年には45.7%であったのが2016年には27.6%にまで減少している。

以上を踏まえると、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、高齢化が進み、若年労働力が不足しており²⁵⁾、さらに前項で考察の通り、報酬水準もかつてよりも減少しているとすると、このままでは現役世代が引退した後、深刻な労働力不足に陥る恐れがある²⁶⁾と考えられる。

従って、現代ロジスティクス企業がその中核人財としてのトラック・ドライバーを増やしていくためには、トラック・ドライバーという職業の魅力をより一層高めていくような取り組みが現代ロジスティクス企業には求められているのではないかと考える。

図4 道路貨物運送業の年齢階級別就業者構成比（単位：％）の推移



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に基づき、筆者が作成した。
 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。

6. 福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方とトラック・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

本節では、福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方と、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を概観した上で、それらから得られる示唆を明らかにする。

(1) 福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方とそれらから得られる示唆

ここで福澤諭吉の職業と報酬に対する考え方を取り上げる理由は、福澤諭吉が近代以降の日本における職業と報酬に対する考え方を世の中に問うた先駆者の1人ではないかと考えることである。福澤諭吉は『学問のすゝめ』²⁷⁾で以下のように述べている。

「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、その本を尋ね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。」

福澤諭吉が『学問のすゝめ』で示唆していることは、第1に、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かと考える。その理由は、福澤諭吉が「天は富貴を人の働きに与える。」と考えているのではないかとということである。

第2に、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のではないかとということである。その理由は、福澤諭吉が「貴いかどうか、富んでいるかどうかの違いは、その人に学問の力があるかないかの違い。」と考えているのではないかとということである。

(2)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とそれらから得られる示唆

現代ロジスティクス業界の中核人材であるトラック・ドライバーと同様に人手不足なのに賃金があがらないのではないかとという点で類似性があるのではないかと考えられる「バスの運転手」に関して、阿部正浩 [2017]²⁸⁾は以下のように分析している。

「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、安全な輸送に必要となる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。」²⁹⁾

「バス運転手の賃金ファイルに傾斜があったのは、後払い賃金仮説あるいは生活費保障仮説が成り立っていたかもしれない。」³⁰⁾

その一方で、阿部正浩 [2017] は「電車の運転士」に対しては、以下通り分析している。

「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。このため、運転士の賃金テーブルも年齢や勤続、経験によって賃金が上

昇るように設計されている。」⁸¹⁾

阿部正浩 [2017] が示唆していることは、第1に、運転にかかわる職業には、「バスの運転手」のように、必ずしも技能や知識は年齢、勤続、経験の増加と共に伸長するとは考えられていない職業と「電車の運転士」のように、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考えられる職業があるのではないかということである。

第2に、運転にかかわる職業の報酬に関しては、「バスの運転手」のように、必ずしも技能や知識は勤続年数と共に伸長するとは考えられていない職業の場合は、年齢や勤続、経験によって賃金が上昇するには賃金テーブルは設計されず、また必ずしも運転にかかわる人財としての成長に対する考え方や昇進モデルも提示されていないのではないかということである。

第3に、その一方で、同様に、「電車の運転士」のように、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考えられる職業の場合は、年齢や勤続、経験によって賃金が上昇するように賃金テーブルは設計され、また運転にかかわる人財としての成長に対する考え方や昇進モデルも提示されているのではないかということである。

以上を踏まえると、中核人材としてのトラック・ドライバーを「バスの運転手」のように捉えるのか、「電車の運転士」のように捉えるのかによって、その報酬制度のあり方が変わってくる可能性があると考えられる。

本稿の中核人材としてのトラック・ドライバーの報酬制度のあり方に対する立場は、第4節での議論の通り、「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」である。

従って、以上が担保された上で、また、現代ロジスティクス企業各社の創業以来の歴史的経緯、企業理念、企業文化を踏まえて、自社の状況に最も適した形で、「バスの運転手」型もしくは「電車の運転士」型の報酬制度が導入されれば良いのではないかと考える。

また、中核人材としてのトラック・ドライバーを「バスの運転手」に近い職業と捉えた場合の報酬制度に向いているのは、「歩合給」のウェートが高い報酬制度と考えられる。その理由は、そのような報酬制度の評価項目が荷受運賃、走行距離、集荷件数、集荷個数、集荷重量などと明確であり、自社の報酬制度に対する公平性、公正性に基づく、納得性、信頼性が高まるのではないかと考えることである。

その一方で、中核人材としてのトラック・ドライバーを「電車の運転士」に近い職業と捉えた場合の報酬制度に向いているのは、トラック・ドライバーとしての昇進モデルが整備され、現代ロジスティクスにかかわる技能や知識の伸長度合いに対する報酬制度である。その理由は、トラック・ドライバーとしての昇進モデルが整備され、現代ロジスティクスにかかわる技能や知識の伸長度合いが評価項目であれば、中核人材としてのトラック・ドライバーが修得かつ実践すべき項目が明確であり、自社の報酬制度に対する公平性、公正性に基づく、納得性、信頼性が高まるのではないかと考えることである。

7. 株式会社カワキタエクスプレス³²⁾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の現状

D.N.A.加盟企業である株式会社カワキタエクスプレスでは、中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度としては、現状ロジスティクス企業の報酬制度として広く普及していると考えられる「歩合給」とは異なる「スキル給」を伴う報酬制度が導入されている。このことは、第6節の議論を踏まえると、同社においては中核人財としてのトラック・ドライバーを「電車の運転士」型の職業と捉えているとも考えられ、その現状について考察する。なお、同社において中核人財としてのトラック・ドライバーを「電車の運転士」型の職業と捉えていると考える理由は、「スキル給」を構成する評価項目「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)、以下で詳細に考察するが、「電車の運転士」の場合と同様に勤続や経験によって技能や知識が伸長することを前提として、階層的に設定されていると考えることである。

(1) 「歩合給」とは異なる「スキル給」を伴う報酬制度の現状

株式会社カワキタエクスプレスにおける中核人材としてのトラック・ドライバーの「月額報酬」は、以下の通り、「年齢給」、「勤続給」、「スキル給」で構成されている。

「月額報酬」＝「年齢給」＋「勤続給」＋「スキル給」

「年齢給」と「勤続給」は1年ごとに昇給されるように賃金テーブルが組まれている。

また「スキル給」は、以下の通り、「基本態度・人間力」、「仕事に取り組む姿勢」、「技術面」で構成されている。

「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)

このような「スキル給」に関しては、6か月ごとに評価対象トラック・ドライバーに対して360度評価がなされており、その結果が翌6か月の「月額報酬」中の「スキル給」になるとのことである。

なお、「スキル給」の構成要素である「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)の詳細な評価項目は、表1~3の通りである。

「基本態度・人間力」(1~5点の5段階評価)の評価項目の内容は、「基本態度」としては、「あいさつ」、「服装・みだしなみ」、「表情・態度」、「整理整頓」で構成されており、「人間力」としては、「素直さ」、「誠実さ」、「思いやり」、「感謝する心」で構成されており、ビジネス・パーソン以前にまず人間として求められる基本的な内容であると考えられる。

「仕事に取り組む姿勢」(各項目レベル1~5の5段階評価)の評価項目の内容は、ビジネス・パーソンとして求められる「責任感」、「向上心」、「協調性」、「積極性」、「チャレンジ精神」、「向上心」、「行動力」、「段取力」に関し、各項目共に、レベルが向上するにつれて、その難易度や質が向

表1 株式会社カワキタエクスプレスにおける報酬制度を構成する「スキル給」評価項目①
「基本態度・人間力」

項目	内容	
基本態度	あいさつ	いつも明るく元気のいいあいさつをしている
		相手の目を見てちゃんとした言葉（おつかれっす、おはようす等略さない言葉）で挨拶をしている
		お客様や協力会社の人など構内でみかけたら誰にでも自分から進んであいさつをしている
		目上の人、お客様には静止礼（イスに座っている場合は立つ）で、きちん（トラックから降りる、ヘルメットはぬぐなど）としたあいさつをしている
	服装・みだしなみ	清潔感がある
		いつもきちんとした感じがする
	表情・態度	いつもニコニコして笑顔が絶えない
		いつも元気はつらつとしている
		機嫌が悪いということはなく、自分の表情・態度などで相手に心配を掛けるようなことはしない
		気分の浮き沈みが表情や態度に出ることなく安定している
整理整頓	人によって態度を変えることなく、裏表なく、誰にでも同じように接している	
	人が使った道具や備品などが片付いていない時でも気がついたら片付けている	
人間力	素直さ	注意をされた時でも、嫌な顔をすることなく、ちゃんと耳を傾けることができる
		新たなことでも受け入れて、とにかくやってみようとする
		相手に対して疑問に思ったことなど、ちゃんと向き合って尋ねることができる
		自分の思ったことは、取り繕うことなく相手に伝えることができる
	誠実さ	自分に都合が悪いことでも自分のやったことをごまかさず常に正直である
		時間や人と交わした約束事などは必ず守る
		人の悪口や陰口など、相手が聞いたら嫌だと思えることは言わない
		言っていることと行動が伴っている（言行一致）
		相手の意見を受け入れ、自分の意見もちゃんと伝えられる
	思いやり	人に対して嫌味のない配慮ができる
		人に対しての気配り、気遣いができる
		常に相手の役に立つこと、喜ぶことを考え行動している
		相手の立場を理解し、共感して接することができる
		たとえ相手に嫌われることになるとしても、相手の将来を考えて苦言を言うことができる
	感謝する心	自分の何が犠牲になっても、相手を尊重し、相手のためになることをできる
		どんな些細なことでも人に何かをしてもらったら「ありがとう」と素直に言える

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）

表2 株式会社カワキタエクスプレスにおける報酬制度を構成する「スキル給」評価項目②
「仕事に取り組む姿勢」

項目	レ ベ ル	
責任感 向上心	レベル 1	自分の役割, やるべきこと, 目指すレベルが理解できておらず, 何かを任せると不安がある
	レベル 2	自分の役割, やるべきこと, 目指すレベルを理解し, とりあえず任せられる
	レベル 3	自分の役割, やるべきことを理解した上で, 与えられた仕事は, 求めたレベルでやりきり安心して任せられる
	レベル 4	自分の役割, やるべきことを実践した上で, イレギュラーなことがあっても適切に対応できる
	レベル 5	イレギュラーがあってもちゃんと対応できるように考えながら, スムーズに進むように一歩先を考え行動している
協調性 1	レベル 1	他に迷惑をかける, 心配させるなど, 周りのことを考えない行動がある
	レベル 2	迷惑や心配をかけることなく, 自分のことはちゃんとできる
	レベル 3	自分のことはちゃんとした上で, 指示や依頼があれば誰かの手伝いやサポートをすることができる
	レベル 4	指示や依頼がなくても, 手伝った方がいい, 手助けした方がいいと思うことは進んでいる
	レベル 5	多少自分に負担がかかっても, 全体的にスムーズに進むように強調してサポートする行動をしている
協調性 2	レベル 1	みんなでなにかをやろうとしてもものってこない, やりたがらない
	レベル 2	みんなで何かをやろうとしたら, ネガティブな感じなく協力しようとする
	レベル 3	みんなで何かをやろうとしたら, 積極的に前向きに協力する
	レベル 4	協力してやった方がいいことは, 自分は積極的にやり周りの人も巻き込んでやろうとしている
	レベル 5	協力してやった方がいいことは, 積極的に行動でき, 周りもうまく巻き込んで結果に繋げている
積極性 チャレン ジ 精神 向上心 行動力	レベル 1	今までのやり方や習慣にとらわれ, 新たなことを始めたがらない
	レベル 2	できるできないは別にして, どんなことでもとりあえず取り組もうとする
	レベル 3	新たな取組みでも, 意欲的に前向きに取り組んでいる
	レベル 4	今までのやり方や習慣にとらわれず, 自分から新たなことを考え, 失敗を恐れず実践している
	レベル 5	新たに自分で考えて実践したことが, 業務上, または会社にいい影響を与えている
段取力	レベル 1	目の前のやるべきことでも, 何から始めればいいのか理解していないことがある
	レベル 2	目の前のやるべきことを理解し, とりあえず一つずつこなしていくことができる
	レベル 3	自分の範囲ではあるが, 次に何をしたらいいかを考え, やる順番を組立ながら仕事を進めている
	レベル 4	今の周りの状況を考えて, 今自分がどうすることがいいか考えられ行動している
	レベル 5	今だけでなく, 未来もイメージしながら, 今日やっておいた方がいいことの準備・行動ができる
自発性	レベル 1	指示・依頼をしても指示通りに行動しないことがある。または, 頼みにくい雰囲気がある
	レベル 2	指示・依頼をしたことは積極的とはいかないがとりあえず指示通りにできる
	レベル 3	指示・依頼をすれば, なんでも積極的に取組み, 安心して任せられる
	レベル 4	指示・依頼がなくても, 自主的にいいと思ったこと提案・行動している
	レベル 5	会社や周りをよくすることを常に考えて, 自分ができることはドンドン行動し, 周りも巻き込んでいく

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)

表3 株式会社カワキタエクスプレスにおける報酬制度を構成する「スキル給」評価項目③
「技術面」

	項目	10点満点のイメージ
一般輸送部	運転技術	入れない所はちゃんと判断して無理に進入することはないが、狭く進入が困難な所でも入れる所は安全に進入できるなど運転技術は高い。
	車両管理・整備	日常点検・簡単な整備・洗車などきちんと行い、いつも車両がベストの状態を保っている。
	積み付け技術	どんな荷物でも、重い物・大きい物は下に軽い物・小さい物は上に積み、左右前後の荷加重、卸す順番も考慮し、安全に効率的に積みつけることができる。
	リフト作業	リーチ・フォーク問わず、基本動作（爪の上下）は停止して行う。安全かつスピーディに操作することができる。
	ルートの選択	運行状況（道路状況・納入時間等）に応じた適切なルート選択（高速使用区間も含む）を常に行っている。
	注意事項等の共有	一度行った所の順路や注意事項を把握して、他の人にもわかるように地図などに記入して説明ができる。
	伝票・指示書	伝票や指示書に応じた行き先・商品・個数の確認や外装チェックなどは必ず行い、常に基本に忠実な作業を行っている。
	構内作業	構内での状況を把握し、無駄な動きなく、適切な人数で、積み替え作業等を効率的に行っている。
	項目	10点満点のイメージ
引越部	運転技術	入れない所はちゃんと判断して無理に進入することはないが、狭く進入が困難な所でも入れる所は安全に進入できるなど運転技術は高い。
	車両管理・整備	忙しい時でも日常点検・簡単な整備・洗車などきちんと行い、いつも車両がベストの状態を保っている。
	リフト作業	リーチ・フォーク問わず、どんなリフトでも安全かつスピーディに操作することができる。
	ルートの選択	運行状況（道路状況・納入時間等）に応じた適切なルート選択（高速使用区間も含む）を常に行っていてアドバイスもしている。
	伝票・指示書	伝票や指示書に応じた行き先・家財のボリューム・注意事項等を把握して、必要資材の準備や作業の段取りのイメージができる。
	構内作業	構内での状況を把握し、無駄な動きなく、適切な人数で、積み替え作業等を効率的に行っている。
	養生作業	養生が必要な場所は最適な方法で養生を行うことができる。
	運び力	どんな物でもどんな状況でも、安全かつスピーディーに運んでいる。
	積み付け技術	どんな荷物でも、重い物・大きい物は下に軽い物・小さい物は上に積み、左右前後の荷加重、卸す順番も考慮し、安全に効率的に積みつけることができる。
	国内梱包技術（家具類）	どんな物でも安全かつきれいな梱包をしている。
	海外梱包技術（家具類）	どんな物でも安全かつきれいな梱包をしている。
	食器・海外小物梱包技術	どんな物でも安全かつきれいな梱包をしている。
	書類などの記入・説明	リストや保険書類の作成、アンケートなどの記入の依頼、さまざまな注意事項の把握説明がきちんとできる。
	吊上げ下げなどの特殊作業	どんな困難な現場でも任せて安心・居てくれたら安心という心強さがある。
現場リーダーとしての役割	どんな困難な現場でも任せて安心・居てくれたら安心という心強さがある。	

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）

上する内容となっている。

「技術面」(各項目 10 点評価)の評価項目の内容は、各職務に必要な技術面の習熟度、実践度に対する内容となっており、それらの技術面の習熟度、実践度が上がるにつれて、評価が高くなるようになっていく。

(2) 「スキル給」を伴う報酬制度導入の理由

まず株式会社カワキタエクスプレス・代表取締役の川北辰実氏は、同社ホームページ「社長の想いーごあいさつーこれからのカワキタエクスプレス」で以下のように述べられている。

「(中略) 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。」³³⁾

以上を踏まえると、同社「スキル給」の構成要素である「基本態度・人間力」、「仕事に取り組む姿勢」、「技術面」の詳細な評価項目は、川北辰実氏の「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。」との想いが体现されたものと考えられる。また、川北辰実氏に筆者が直接伺ったところによると、「スキル給」を伴う報酬制度導入の理由は、同社の本社は製造業の盛んな中部圏（三重県亀山市）にあることから、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ことである。確かに、同社の「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経験者には親和性が高いと考えられる。その理由は、製造業の企業であれば、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に設定され、それらの達成度合いに対して評価されるという「職務給」の導入が一般的であると考えられることである。

8. 結論と今後の研究課題

本節では、前節までの考察を踏まえて、本稿の結論と今後の研究課題を述べる。

(1) 結論ー株式会社カワキタエクスプレスにおける「スキル給」を伴う報酬制度の意義

第 1 に、かつてのロジスティクス企業とは異なり、現代ロジスティクス企業の中核人財としてのトラック・ドライバーは労働時間がかつてよりも減少する一方で、その報酬も減少しているのではないかと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いる現状に対し、その原因が現代ロジスティクス企業に広く普及していると考えられる「歩合給」を伴う報酬制度にあると考えられると、株式会社カワキタエクスプレスにおける「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変化に対する取り組みの 1 つと考えられる。その理由は、同社の「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である。

第 2 に、株式会社カワキタエクスプレスにおける「スキル給」を伴う報酬制度は、製造業で広く

導入されていると考えられる「職務給」に通じることから、「職務給」を伴う報酬制度が導入されている製造業などの他の業界出身者に対しては親和性が高い報酬制度と考えられ、他の業界出身者からの雇用の促進につながる可能性があると考ええる。

第3に、株式会社カワキタエクスプレスの「スキル給」の評価項目の内容は、いずれも同社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ことから、同社の「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」などに寄与する可能性があるのではないかと考える。

第4に、以上のような考察は、現代ロジスティクス企業の今後の報酬制度のあり方に対する新たな示唆になると考え、「歩合給」を伴う報酬制度を採用していて、かつ労働時間は減少しているものの報酬も減少しており、人手不足や若手従業員不足などの戦略的経営課題の質的变化に直面している他の業界の企業の報酬制度に対する示唆にもなりうると考える。

(2) 今後の研究課題

本稿の考察は、現代ロジスティクス企業の株式会社カワキタエクスプレス1社の「中核的人材としてのトラック・ドライバー」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研究対象をより一層広げていくことが必要と考える。

また、中核人材としてのトラック・ドライバーの年間労働時間を減少させる一方で、報酬を上げるようにするために、現代ロジスティクス企業が行うべき顧客（荷主）に対する取り組みに関しては、別稿で詳細に考察したいと考えている。

それらのために、今後も理論的考察をより一層深めると共に、関係者の方々へのインタビュー調査を積み重ねていきたい。

謝 辞

本研究は、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の定例会での活発な議論に基づいており、理事長の高嶋民仁様（株式会社ウインローダー 代表取締役社長）、副理事長の江川哲生様（株式会社ライフサポート・エガワ ホールディングス 代表取締役社長 兼 CEO）、事務局長の小高正裕様（株式会社ウインローダー 人事課長）をはじめ、加盟各社の皆様にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

本研究に対して、自社の報酬制度に関する詳細な資料の引用をご許可下さいました株式会社カワキタエクスプレス 代表取締役 川北辰実様（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 理事）、「共同配送」に関するインタビュー調査にご協力下さいました株式会社ライフサポート・エガワ ホールディングス 開発部経営企画室 主任 恩田詩織様に対し、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

本稿の執筆あたって、匿名のレフリー、前述の小高正裕様、川北辰実様から有益なコメントをいただいたことに対し、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

- 1) 芦田誠『基礎から学ぶ交通と物流——しくみと動向』中央経済社、2006年、苦瀬博仁、高橋洋二、高田邦道『都市の物流マネジメント』勁草書房、2006年、齊藤実、矢野裕見、林克彦『現代ロジスティクス論』中央経済社、2009年、齊藤実、矢野裕見、林克彦『物流論』中央経済社、2015年、林克彦、根本敏則〔編〕『ネット通販時代の宅配便』成山堂書店、2015年、林克彦『宅配便革命——増大するネット通販の近未来』マイナビ新書、2017年
- 2) 齊藤実「規制緩和とトラック運送業の構造」、『国際交通安全学会誌』Vol.29, No.1（2004年3月）、

- pp.44-51, 岡本常将「4 トラック運送業」, 国立国会図書館調査及び立法考査局『経済分野における規制改革の影響と対策』(2009年3月), pp.47-57
- 3) 自由国民社『現代用語の基礎知識 2018』自由国民社, 2018年, p.1087では、「ラスト1マイル」を「通信事業者が利用者の建物までネットワーク接続する手段。また、ネット販売で、地域の拠点から各家庭に商品を届ける手段。」とされている。以上のことや現代ロジスティクスにかかわる様々な情報を踏まえ、本稿では「ラスト1マイル問題」を「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問題。」と捉えることにする。
 - 4) 経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成28年我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)報告書」(2017年4月), p.26
 - 5) 日本経済新聞「宅配クライシス: ヤマト, 残業1割削減-便利さ追求 限界——総量抑制へ値上げも」(日本経済新聞・朝刊, 2017年3月2日付け1面), 日本経済新聞「宅配クライシス: 宅配便, 止まらぬ膨張——昨年6.4%増 過去最高の38億個」(日本経済新聞・朝刊, 2017年3月4日付け3面)
 - 6) 株式会社カワキタエクスプレスホームページ, 「社長の想い——ごあいさつ——仕事をする意味を考える。しかし…」, <http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/>
 - 7) 浅島涼子, 新井美江子, 大矢博之, 山本輝, 鈴木良英, 真城愛弓, 長瀧菜摘, 角井亮一, 富田頌子, 福井純, 菊池悠人「特集『働き方』攻防戦 人事部 vs. 労基署」, ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』(2017年5月27日号), pp.26-65, 清家篤「経済教室: 働き方改革 残された課題—上—第4次産業革命 対応急げ—少子高齢化と同時検討を」(日本経済新聞・朝刊, 2017年4月28日付け30面), 八代尚宏「経済教室: 働き方改革 残された課題—中—『正社員』の見直し 不十分—年功賃金・定年制の弊害大」(日本経済新聞・朝刊, 2017年5月1日付け12面), 山本勲「経済教室: 働き方改革 残された課題—下—時間当たり生産性向上を—雇用流動化, 企業にも利益」(日本経済新聞・朝刊, 2017年5月2日付け26面)
 - 8) 第2節の議論は, 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp.437-455, 同「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」, 実践経営学会『実践経営』第47号(2010年8月), pp.141-148の議論を現代ロジスティクス企業の特性を踏まえて, 再考察したものである。
 - 9) 伝統的な経営戦略論とは, トップ・マネジメントの視点を中心として戦略形成プロセスを論じる学派を指している(十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年[2002], p.26)。
 - 10) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年, pp.19-21
 - 11) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年, p.20
 - 12) 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年, p.7, 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年, p.11
 - 13) 第3節の議論は, 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp.437-455, 同「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」, 実践経営学会『実践経営』第47号(2010年8月), pp.141-148の議論を現代ロジスティクス企業の特性を踏まえて, 再考察したものである。
 - 14) Argyris, Chris, Schön, Donald A., Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing. Company, 1996, p.21, 慶應戦略経営研究グループ[編]『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社, 2002年, pp.99-104
 - 15) Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S.T., Organizational Learning: The competitive advantage of the future, Prentice Hall, 1997, pp.18-21
 - 16) 第4節の議論は, 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp.437-455, 同「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」, 実践経営学会『実践経営』第47号(2010年8月), pp.141-148の議論を現代ロジスティクス企業の特性を踏まえて, 再考察したものである。
 - 17) 高橋俊介『組織改革』, 東洋経済新報社, 2001年, p.168
 - 18) 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」の構成要素が荷受運賃, 走行距離, 集荷件数, 集荷個数, 集荷重量などであることは, 一般社団法人ドライバーニューディールアソシ

エーションの2017年12月度定例会での議論に基づいている。

- 19) 株式会社カワキタエクスプレスホームページ, 「社長の想い——ごあいさつ——仕事をする意味を考える。しかし…」, <http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/>
- 20) 高橋俊介『組織改革』, 東洋経済新報社, 2001年, p.168
- 21) 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
- 22) 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
- 23) 浅島涼子, 新井美江子, 大矢博之, 山本輝, 鈴木良英, 真城愛弓, 長瀧菜摘, 角井亮一, 富田頌子, 福井純, 菊池悠人「特集『働き方』攻防戦 人事部 vs. 労基署」, ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』(2017年5月27日号), pp.26-65, 清家篤「経済教室:働き方改革 残された課題—上—第4次産業革命 対応急げ—少子高齢化と同時検討を」(日本経済新聞・朝刊, 2017年4月28日付け30面), 八代尚宏「経済教室:働き方改革 残された課題—中—『正社員』の見直し 不十分—年功賃金・定年制の弊害大」(日本経済新聞・朝刊, 2017年5月1日付け12面), 山本勲「経済教室:働き方改革 残された課題—下—時間当たり生産性向上を—雇用流動化, 企業にも利益」(日本経済新聞・朝刊, 2017年5月2日付け26面)
- 24) 公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送事業者のための人材確保セミナーテキスト」[2016年(平成28年)9月], p.3
- 25) 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
- 26) 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』(2014年版), p.13
- 27) 福澤諭吉, 土橋俊一校訂・校注『学問のすゝめ』講談社文庫, 1972年, pp.13-14
- 28) 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない——バス運転手の事例から」, 玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会, 2017年, 第3章, pp.31-49
- 29) 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない——バス運転手の事例から」, 玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会, 2017年, 第3章, pp.35-36
- 30) 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない——バス運転手の事例から」, 玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会, 2017年, 第3章, p.40
- 31) 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない——バス運転手の事例から」, 玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会, 2017年, 第3章, p.40
- 32) 株式会社カワキタエクスプレスの概要は以下の通りである。
 - ① 代表者:川北辰実氏
 - ② 本社:〒519-0169 三重県亀山市白木町60番地21, TEL.0595-83-1690 / FAX.0595-83-0665
 - ③ 設立:1998年2月4日(創業1990年1月)
 - ④ 資本金:1,000万円
 - ⑤ 年商:30,000万円(2016年8月期)
 - ⑥ 事業内容:スポット・混載便等のトラック輸送業務, 国内・海外の引越業務, 国際物流, その他物流全般。
 - ⑦ 経営理念:すべての人の笑顔の為に今を自分らしく, ベストを尽くす。
 - ⑧ 経営目的:社員, お客様, お取引先, 業界, 地域, 社会など関わるすべての人たちの幸せの追求。
 - ⑨ 従業員数:男性24名, 女性6名。
- 33) 株式会社カワキタエクスプレスホームページ, 「社長の想い——ごあいさつ——これからのカワキタエクスプレス」, <http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/>

【参考文献・資料】

- Argyris, Chris, Schön, Donald A., Organizational Learning II : Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing, Company, 1996
- Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S.T., Organizational Learning: The competitive advantage of the future, Prentice Hall, 1997, pp.18-21
- 青木正一『事例で学ぶ物流改善』秀和システム, 2017年
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006年
- 浅島涼子, 新井美江子, 大矢博之, 山本輝, 鈴木良英, 真城愛弓, 長瀧菜摘, 角井亮一, 富田頌子, 福井純, 菊池悠人「特集『働き方』攻防戦 人事部 vs. 労基署」, ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』(2017年

- 5月27日号), pp.26-65
- 芦田誠『基礎から学ぶ交通と物流——しくみと動向』中央経済社, 2006年
- 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらない—バス運転手の事例から」, 玄田有史〔編〕『人手不足なのになぜ賃金は上がらないのか』慶應義塾大学出版会, 2017年, 第3章, pp.31-49
- 角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第50巻第3号(2007年8月), pp.437-455
- 角田光弘「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」, 実践経営学会『実践経営』第47号(2010年8月), pp.141-148
- 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)
- 経済産業省商務情報政策局情報経済課「平成28年我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)報告書」(2017年4月)
- 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28年(2016年)各年分)
- 国土交通省「トラック・ドライバー不足等トラック業界の現状と課題」(2016年3月15日)
- 国土交通省, 厚生労働省「トラック・ドライバーの人材確保・育成に向けて」(2015年(平成27年)5月28日)
- 齊藤実「規制緩和とトラック運送業の構造」, 国際交通安全学会『規制緩和後の運輸産業分析』第29巻第1号(2004年3月), pp.44-51
- 齊藤実, 矢野裕児, 林克彦『現代ロジスティクス論』中央経済社, 2009年
- 齊藤実, 矢野裕児, 林克彦『物流論』中央経済社, 2015年
- 齊藤実『物流ビジネス最前線——ネット通販, 宅配便, ラストワンマイルの攻防』光文社新書, 2016年
- 自由国民社『現代用語の基礎知識2018』自由国民社, 2018年
- 嶋本宏征, 坂本将吾「第119回 運輸政策コロキウム 一般貨物運送業における重大事故の発生と取引構造に関する考察」, 一般財団法人運輸総合研究所『運輸政策研究』第17巻第3号(2014年秋号), pp.69-74
- 清家篤「経済教室:働き方改革 残された課題—上—第4次産業革命 対応急げ—少子高齢化と同時検討を」(日本経済新聞・朝刊, 2017年4月28日付け30面)
- 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年各年版)
- 公益社団法人全日本トラック協会「トラック運送事業者のための人材確保セミナーテキスト」(2016年(平成28年)9月)
- 十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第38巻第1号(1995年4月), pp.1-12
- 十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社, 2000年
- 十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第44巻第5号(2001年12月), pp.19-31
- 十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂, 2002年
- 高橋俊介『組織改革』, 東洋経済新報社, 2001年
- 寺田一薫『バス産業の規制緩和』日本評論社, 2002年
- 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)
- 日本経済新聞「宅配クライシス:ヤマト, 残業1割削減—便利さ追求 限界—総量抑制へ値上げも」(日本経済新聞・朝刊, 2017年3月2日付け1面)
- 日本経済新聞「宅配クライシス:宅配便, 止まらぬ膨張—昨年6.4%増 過去最高の38億個」(日本経済新聞・朝刊, 2017年3月4日付け3面)
- 日本経済新聞「社説:建設・運輸業こそ働き方改革が急務だ」(日本経済新聞・朝刊, 2017年10月2日付け2面)
- 林克彦, 根本敏則〔編〕『ネット通販時代の宅配便』成山堂書店, 2015年
- 林克彦『宅配便革命—増大するネット通販の近未来』マイナビ新書, 2017年
- 福澤諭吉, 土橋俊一校訂・校注『学問のすゝめ』講談社文庫, 1972年
- 八代尚宏「経済教室:働き方改革 残された課題—中—「正社員」の見直し 不十分—年功賃金・定年制の弊害大」(日本経済新聞・朝刊, 2017年5月1日付け12面)

- 横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」, 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第47巻第4号(2004年10月), pp.29-42
- 山本勲「経済教室：働き方改革 残された課題—下—時間当たり生産性向上を—雇用流動化, 企業にも利益」(日本経済新聞・朝刊, 2017年5月2日付け26面)

(原稿受付 2018年1月12日)