

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～

Strategic Management Issues and Organizational Management of Modern Logistics Enterprises

～The Consideration to the Reward System for Truck Drivers as Core Human Resources
at KAWAKITA Express Co. Ltd.～

拓 殖 大 学
Takushoku University

角 田 光 弘
KAKUTA Mitsuhiro

はじめに

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、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)¹⁾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²⁾に伴い、宅配便の便利さの追求に限界が迫っている³⁾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「労働時間は他産業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」⁴⁾であったりとの考え方があったと考えられる。しかしながら、今日叫ばれている「働き方改革」の議論⁵⁾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、かつてよりも労働時間が減少し、報酬も下がってきており、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、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1節で、「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2節で、「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3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、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）」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4節で、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「定例会」（D.N.A.では「研究会」を「定例会」と名づけている。）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。

1. 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⁶⁾

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。

この場合のトラック・ドライバーの個人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，集荷重量などにに基づく）⁷⁾などの短期的なインセンティブに依存した報酬制度⁸⁾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」⁹⁾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¹⁰⁾。

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り，外発的動機づけ要因と深く結びついていると考えられことから，中核人財としてのトラック・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。

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から得られる示唆

本節では，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。

現代ロジスティクス企業の中核人財であるトラック・ドライバーと同様に人手不足なのに賃金が上がらないのではないかとという点で類似性があると考えられる「バスの運転手」に関して，阿部正浩 [2017] ¹¹⁾は以下の通り分析している。

「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。」¹²⁾

「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。」¹³⁾

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

「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するように設計されている。」¹⁴⁾

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よう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は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、中核人財としてのトラック・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。

本稿の中核人財としてのトラック・ドライバーの報酬制度のあり方に対する立場は、第1節での議論の通り、「中核人財としてのトラック・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降の歴史的経緯、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、中核人財としてのトラック・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」のウェイ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、中核人財としてのトラック・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、中核人財としてのトラック・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。

3. 株式会社カワキタエクスプレス¹⁵⁾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2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財としてのトラック・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」となることである。

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。

(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。」¹⁶⁾

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。」との思いが体現されたものとする。

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。

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、おはようっす等略さない言葉)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、きちんと(トラックから降りる、ヘルメットはめぐなど)としたあいさつをしている | |
| | 服装・みだし | 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 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 | |
| | | 整理整頓 | 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 |
| | 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ふことは言わない 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 自分の何かが犠牲になっても、相手を尊重し、相手のためになることをできる |
| | | | 感謝する心 |

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、何かを任せるには不安がある。 |
| | 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している |
| | 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らうとしてものってこない、やりたがらない |
| | レベル2 | みんなで何かをやらうとしたら、ネガティブな感じなく協力しようとする |
| | レベル3 | みんなで何かをやらうとしたら、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らうとしている |
| | 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 | 新たな取り組みでも、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、または会社にはいい影響を与えている。 |
| 取 組 み 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を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り組み、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、自分ができるとはドンドン行動し、周りも巻き込んでいる。 |

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 | | |
|--------------|------------------------------------|--|--|
| 操 縦 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、即ず順番も考慮し、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。 | |
| | 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、即ず順番も考慮し、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)

4. 結論と今後の研究課題

(1) 結論－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、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られる。

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財としてのトラック・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、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変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思われる。

(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「中核人財としてのトラック・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、中核人財としてのトラック・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、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。

<参考文献>

- 阿部正浩「規制を緩和しても賃金は上がらないー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. 31-4
- 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
- 角田光弘「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～」，拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学経営経理研究』
第112号（2018年3月），pp. 235-256
- 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）
自由国民社『現代用語の基礎知識2018』自由国民社，2018年
高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社，2001年

- 1) 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。
- 2) 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
- 3) 日本経済新聞「宅配クライシス：ヤマト，残業1割削減ー便利さ追求 限界ー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，止まらぬ膨張ー昨年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）
- 4) 株式会社カワキタエクスプレス ホームページ，
「社長の想いーごあいさつー仕事をする意味を考える。しかし・・・」，
<http://www.kawakita-express.co.jp/greeting/>
- 5) 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）

- 6) 第1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の議論に対して，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。
- 7) 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。
- 8) 高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社，2001年，p.168
- 9) 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/>
- 10) 高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社，2001年，p.168
- 11) 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
- 12) 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
- 13) 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
- 14) 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
- 15) 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。
- 16) 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/>