

日本の中小物流企業におけるドライバーの人事労務管理課題の検討  
—実データ分析と台湾との比較からのアプローチ—

Examination of Labor Management Challenges for Drivers in Japanese Small and Medium-sized Logistics Companies: An Approach through Real Data Analysis and a Comparison with Taiwan.

國府俊一郎

KOKUBU, Shunichiro

## 要旨

本論文は、中小物流企業におけるドライバーの人事労務管理に焦点を当て、労働条件と賃金に関する課題にアプローチする。第1章では、政府公表統計から、ドライバーは一般的に長時間労働であり、賃金は所定内賃金が低く、残業代で補われる傾向があることを確認した。特に中小物流企業では、大型トラック以外の正社員として働くドライバーの数がそれほど増加せず、賃金成長率も低い。同時にパートタイムドライバーが増加し、労働時間が伸び、パートの基幹化が進行している可能性が示唆された。一方で、台湾の統計から、ドライバーの労働時間は必ずしも長時間である必要はなく、学歴も高まる傾向があることを指摘した。

第2章では、中小物流企業の実データを用いた分析を行った。トラックドライバーの年齢と労働時間、賃金に関するデータから、他の職種との一般的状況と異なり、年齢が上昇しても労働時間や賃金に大きな変化がないことが示唆され、熟練による生産性向上が難しい状況であることがわかった。また、データ全体では賃金と労働時間の相関が見えにくいのが、賃金率で分類すると、生産性の高いドライバーと低いドライバーの間に異なる賃金率が存在する可能性が示唆された。

2024年4月からドライバーにも時間外労働の上限が適用されるが、生産性が上昇しない限り、生活水準を維持するために副業でパートタイムドライバーとして働く者も出てくるのが考えられ、労働条件の改善にはつながらないとする懸念もある。物流企業は生産性の高いドライバーの働き方を模索するとともに、高学歴化社会における若者を惹きつけるための施策も必要となるだろう。

## はじめに

2024年4月に適用されるトラックドライバー(以下、ドライバーと略す)の時間外労働制限に伴い、経済産業省は、8月31日に発表した「持続可能な物流の実現に向けた検討会」の報告書<sup>1</sup>で、2024年度に14.2%の輸送能力が不足すると発表した(「24年問題」という)。輸送能力不足の原因は主に人手不足である。厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」<sup>2</sup>によれば、直近(2022年4月から2023年3月)のドライバーを含む自動車運転従事者の常用労働者の新規求人倍率は3から4倍で推移し、12月の倍率は4.2倍に到達した。こうした状況を踏まえ、國府(2023)<sup>3</sup>は7つの中小物流企業を対象に、24年問題に伴うドライバーの労務管理に関する課題と取り組みについて聞き取りを行った。その中で、生産性の向上や労働時間把握のほか、ドライバーの「働きがい」の維持が課題となっていることがわかった。

「働きがい」の理解には、ハーズバーグ(1978)<sup>4</sup>の二要因理論が便利である。ハーズバーグはアブラハム・マズローによって提唱されたとされる五段階の欲求段階理論が、物質的な低次の欲求

が満たされてから心理的な高次の欲求が満たされていくとする見方をするのに対し、両者が並行して存在しているという見方を示し、「動機づけ＝衛生理論(二要因理論)」を提示した。それによれば、職務不満は苦痛を回避しようとする生き物生来の「環境」に関する要因である。これを「衛生要因」と呼んだ。賃金も金銭によって飢えのような基本的生理的な欲求を満たす要因として捉えれば、それは「衛生要因」に含まれる。逆に、達成や承認のような心理的な成長を引き起こす要因を「動機づけ要因」とし、それらは「職務内容」に見出されると主張している<sup>5</sup>。

ドライバーの働き方は、職務に対して満足であったとしても、一般的な生活水準や賃金水準が上がる中で、賃金は伸び悩み、職務「環境」である「衛生要因」が相対的に低下している。したがって、如何にやりがいを高める「動機づけ」を強化しても焼石に水のようなものであり、「働きがい<sup>6</sup>」は上昇しない。ドライバーの「やりがい」を「距離」ではなく、顧客満足につながる「付加価値」に転換する取り組みや、災害時の社会貢献を行うことでエッセンシャルワーカーであることを再確認させるなどの「やりがい」を向上させる取り組みも行われているが、「衛生要因」問題が解決されていない限り、それらの施策の効果が十分ではないことが予想される。

したがって、本論文ではドライバーの「衛生要因」である「職場環境」面について、日本政府が公表する統計データと、本論文が株式会社ロジ勤怠システムの協力を得て入手した中小物流企業の労務データを精査し、中小物流企業におけるドライバーの賃金構造について明らかにし、労務管理上の課題と解決策を模索する。さらに、日本のドライバーの働き方の問題について、台湾の物流産業で働く労働者に関するデータを参照しながら、若干の相対化を行うことを試みる。

## 1. ドライバーの賃金構造

### 1.1 政府統計に見る日本のドライバーの賃金構造

表 1 日本のドライバーの賃金構造とその推移

企業規模10人以上(一般労働者)		年齢 歳	勤続 年数 年	所定内 実労働 時間数 時間	超過 実労働 時間数 時間	きまって支給す る現金 給与額 千円	所定内給与額 千円	年間賞与 その他特別給与額 千円	労働者数 十人
2022年	総計	43.7	12.3	165	12	340.1	311.8	884.5	2 790 674
	営業用大型貨物自動車運転者	50.2	12.4	175	39	366.4	286.1	376.9	41 316
	営業用貨物自動車運転者(大型車を除く)	47.8	11.6	174	36	329.8	263.3	421.8	50 699
2013年	総計	42.0	11.9	163	14	324.0	295.7	801.3	2 243 280
	営業用大型貨物自動車運転者	46.2	11.4	177	43	325.0	262.0	282.7	35 474
	営業用普通・小型貨物自動車運転者	44.9	10.0	175	41	301.0	237.2	233.0	40 388
2013年からの10 年増加率	総計	4.0%	3.4%	1.2%	-14.3%	5.0%	5.4%	10.4%	24.4%
	営業用大型貨物自動車運転者	8.7%	8.8%	-1.1%	-9.3%	12.7%	9.2%	33.3%	16.5%
	営業用貨物自動車運転者(大型車を除く)	6.5%	16.0%	-0.6%	-12.2%	9.6%	11.0%	81.0%	25.5%

出所)厚生労働省『賃金構造基本統計調査』より筆者作成。

本節では、政府統計から日本のドライバーの賃金と労働時間について、10年前の2013年と直近の2022年のデータを参照し、全体像と近年の傾向を把握する。また、本論文は中小物流企業で働くドライバーの労働条件を研究対象とするため、同時に企業規模別の比較も行う。

表1は厚生労働省の実施する『賃金構造基本統計調査<sup>7</sup>』からトラックドライバーにあたる「営業

用大型貨物自動車運転者(以下、大型ドライバーという)」と「営業用貨物運転者(大型車を除く)(以下、大型以外ドライバーという)」の二種の職種の賃金構造について、一般労働者<sup>8</sup>の平均を2022年と10年前の2013年で比較したものである。まず、2022年のデータから確認する。まず、全体(総計)と比較して大型、大型以外ともに平均年齢が高い。労働時間について、一カ月あたりの所定内労働時間については大型の平均で10、それ以外で9時間長く、所定内労働時間を超える超過労働時間は大型で39、大型以外で36時間と全体平均の12時間を上回る。

また、賃金について、所定内給与額では、大型、大型以外のドライバーの賃金は全体よりもそれぞれ、2万5千、4万8千円低い。しかし、時間外手当等を含む「決まって支給する現金給与額」では、大型は2万円程度全体よりも高くなり、大型以外でも全体との格差が1万円程度になる。よって、トラックドライバーの賃金は残業手当を含むことで全体の労働者の賃金と均衡している。しかし、年間賞与とその他の特別給与額では、全体と比較して大型で約50万、大型以外で45万円低い。よって、賞与等を計算に入れるとドライバーの賃金の低さが明らかになる。賞与等を月割りにして足し合わせた額は、大型で1万6千円、大型以外で5万円程度平均よりも低い。

2013年と比較して、所定内労働時間はわずかに短縮され、超過労働時間については大幅に短縮されている。しかし、残業手当を含む「決まって支給する現金給与額から所定内給与額を引いた値については、63から80.3(千円)と大幅な上昇が見られ、超過労働時間に対する報酬が引き上げられていることが示唆される。また、従事する労働者数については、少子高齢化による人口の減少にもかかわらず全体の一般労働者の数は25%増加している。大型では比較的少ないが16.5%増加しており、大型以外では25.5%増加している。ドライバーの労働市場では、賃金が低い割に労働者数が増加する奇妙な現象が観察される。

表2 中小物流企業におけるドライバーの賃金構造とその推移

企業規模10-99人以上(一般労働者)		年齢	勤続年数	所定内実労働時間数	超過実労働時間数	きまって支給する現金給与額	所定内給与額	年間賞与その他特別給与額	労働者数
		歳	年	時間	時間	千円	千円	千円	十人
2022年	総計	45.3	11.1	169	10	304.5	284.5	575.4	852 272
	営業用大型貨物自動車運転者	51.1	11.9	177	32	359.6	291.6	292.3	23 212
	営業用貨物自動車運転者(大型車を除く)	49.9	10.7	177	22	307.1	265.1	218.4	18 066
2013年	総計	43.2	10.3	170	11	280.3	261.5	440.5	695 047
	営業用大型貨物自動車運転者	47.4	10.4	173	36	307.8	254.4	205.6	18 527
	営業用普通・小型貨物自動車運転者	46.6	9.8	178	31	279.7	228.1	127.4	17 298
2013年からの10年増加率	総計	4.9%	7.8%	-0.6%	-9.1%	8.6%	8.8%	30.6%	22.6%
	営業用大型貨物自動車運転者	7.8%	14.4%	2.3%	-11.1%	16.8%	14.6%	42.2%	25.3%
	営業用貨物自動車運転者(大型車を除く)	7.1%	9.2%	-0.6%	-29.0%	9.8%	16.2%	71.4%	4.4%
企業規模10人以上平均との格差(2022年)*	総計	1.6	-1.2	4.0	-2.0	-35.6	-27.3	-309.1	69.5%
	営業用大型貨物自動車運転者	0.9	-0.5	2.0	-7.0	-6.8	5.5	-84.6	43.8%
	営業用貨物自動車運転者(大型車を除く)	2.1	-0.9	3.0	-14.0	-22.7	1.8	-203.4	64.4%

出所)表2と同様(\*労働者数右下のセルは2022年の10-99人企業の労働者の10人以上企業の労働者に占める割合を示している。)

表2は「賃金構造基本調査」から10-99人規模の中小物流企業の労働者の賃金を抽出した。まず、2022年の数値を見ると全体として平均年齢は中小が規模合計(10人以上の企業のこと)よりも高く、勤続年数は比較的短い。所定内実労働時間は規模合計と比較して大型、大型以外ともに長くなっている。しかし、大型を除くドライバーの超過実労働時間は、大幅に短い。

賃金については、決まって支給する現金給与額については大型で約7千円、大型以外では2万3千円程度低い。中小物流企業で働く大型以外ドライバーの残業時間が比較的少なく、結果として、残業手当が少なくなっていることが原因であると考えられる。ボーナスを含む年間賞与その他の特別給与額も比較的少ない。中小物流企業の大型以外のドライバーでは、さらに格差が著しい。ドライバーの数について、中小物流企業で働く大型以外のドライバーの数は僅かに増加しているものの、10年でわずか4.4%の増加にすぎない。中小物流企業で働くドライバーは大型が56%と大型以外のドライバーと比較して多く、10年前の51%と比較して差が広がっている。

中小物流企業の一般労働者の区分にあたる大型以外のドライバーの動向について、ヒントとなるのが、短時間労働者の動向である。表3には、短時間で働くドライバー（以下、パートタイムドライバーという）の賃金構造とその推移を示した。この10年間、日本全体でパートタイム労働者は約1.7倍に増加した。パートタイムドライバーも増加している。また、平均年齢も大型、大型以外にも上昇し物流企業全体では平均約58歳となった。ただ、中小物流企業の大型以外のパートタイムドライバーでは平均56歳と若干若くなっている。大型以外のパートタイムドライバーでは労働日数が増加し、1日当たりの所定内労働時間も長くなっており、基幹化が進んでいることが示唆される。つまり、中小物流企業では大型以外のドライバーについて、一般労働者の増加を抑えてパートタイムで働くドライバーの雇用に徐々に置き換える動きがあると考えられるのである。

表3 パートタイムドライバーの賃金構造とその推移

			年齢	勤続年数	実労働日数	1日当たり所定内実労働時間数	1時間当たり所定内給与額	年間賞与その他特別給与額	労働者数
			歳	年	日	時間	円	千円	十人
企業規模10人以上	2022年	総計	46.3	6.5	14.9	5.2	1367	45.4	1156256
		営業用大型貨物自動車運転者	<b>57.6</b>	10.6	17.3	6.2	1492	93.3	685
		営業用貨物自動車運転者(大型車を除く)	<b>58</b>	6.4	<b>20</b>	<b>5.2</b>	<b>1285</b>	26.4	<b>3929</b>
	2013年	総計	44.7	5.6	16.7	5.3	1030	32.4	695396
		営業用大型貨物自動車運転者	54.7	8.2	15.3	7.1	1349	31.6	429
		営業用普通・小型貨物自動車運転者	47.2	5.3	<b>18.6</b>	5.5	<b>1072</b>	27.9	<b>2330</b>
企業規模10-99人	2022年	総計	48	6.5	14.6	5.1	1339	39.1	379911
		営業用大型貨物自動車運転者	<b>59.1</b>	8.4	16.3	6.5	1552	66.8	411
		営業用普通・小型貨物自動車運転者	<b>55.9</b>	6.7	<b>17.9</b>	<b>5.3</b>	<b>1488</b>	17.6	<b>1307</b>
	2013年	総計	46.9	6	16.5	5.2	1029	29.3	222913
		営業用大型貨物自動車運転者	50.6	9.5	15.7	7.1	1228	23.3	274
		営業用普通・小型貨物自動車運転者	55	7	<b>16.8</b>	5.7	<b>1067</b>	27.2	<b>556</b>

出所)表1と同様。(短時間で働く労働者を本論文ではパートタイムと表現する。)

表4は総務省の実施する労働力調査の結果を抽出したものである。労働力調査は我が国に居住している全人口を対象として実施される標本調査で、事業主を経由する毎月勤労統計調査や賃金構造基本調査とは異なる角度から労働の実態にアプローチできる。それによれば、2019年1-3月期に、道路貨物運輸業、輸送・機械運転従事者では、それぞれ14.7%、12.3%が月末の1週間の労働時間が1-34時間未満のパートタイムであったが、2023年の同時期には前者が22.2%、後者が22.3%と回答しており、コロナ禍前と比較して、パートタイムドライバーが増加したことが推察できる。ただし、このデータでは副業で増えると予想される、仕事を掛け持ちして35時間を超える労働時間になるいわゆる「掛け持ちパート」について十分に把握することができない。

ここまでの分析をまとめれば、トラックドライバーの賃金は大型と大型以外で差があるものの、

残業代を含めた月当たりの収入は全体と比較してそこまで極端に少ないわけではない。しかしながら、労働時間が顕著に長く、賞与などの特別給与額が少ないために、魅力のある労働条件ではない。他方で、高齢化の影響を受けパートタイムドライバーの数が全体で増加している。ただ、中小物流企業の大型以外のドライバーでは平均年齢があまり上がっていない。つまり、年齢に関わらず、パートタイムドライバーの導入が徐々に進んでいる実態を確認した。

表 4 労働力調査に見るパートタイムドライバーの推移(単位:千人と%)

		1~14時間	15~34時間	35時間以上	パートタイム比率
2019年1~3月	総数	507	1044	4299	26.5%
	道路貨物運送業(産業別)	8	19	157	14.7%
	輸送・機械運転従事者(職業別)	6	19	178	12.3%
2023年1~3月	総数	563	1778	4085	36.4%
	道路貨物運送業(産業別)	9	35	154	22.2%
	輸送・機械運転従事者(職業別)	8	39	164	22.3%

出所)総務省統計局「労働力調査<sup>9</sup>」から筆者作成。

## 1.2 台湾の政府統計に見るドライバーの賃金構造

本小節では 1.1 で分析した日本のドライバーの賃金構造について、相対化を行う意味で、台湾のドライバーないしその主要な産業である運輸倉庫業の賃金構造との比較を行う。

表 5 台湾のドライバーが関連する運輸倉庫業での労働時間(1ヶ月:単位 時間)

年	全産業			運輸倉庫業		
	月総労働時間	所定内労働時間	時間外労働	月総労働時間	所定内労働時間	時間外労働
2017年	169.6	161.6	8	172.1	163.1	9
2018年	169.4	161.3	8.1	173.4	164.4	9
2019年	168.9	161.1	7.8	173.3	164.1	9.2
2020年	168.4	161	7.4	172.2	163.7	8.5
2021年	166.7	158.7	8	170.3	162.4	7.9
2022年	167.3	159.4	7.9	170.7	162.5	8.2

出所)中華民国労働部「労働統計查詢網<sup>10</sup>」から筆者作成。

表 6 陸運業の労働者構成(単位 人)

表 7 職務別平均給与(1ヵ月:単位 NT\$)

	陸運業			商工業平均		陸運業	
	2019年7月	2022年7月		2019年7月	2022年7月	2019年7月	2022年7月
合計	73,601	71,490	合計	51,710	55,365	34,629	36,844
管理監督職	5,792	5,565	管理監督職	98,227	108,779	50,402	51,749
専門職	636	650	専門職	74,418	79,670	52,482	49,398
システムエンジニア	223	354	システムエンジニア	80,799	101,477	56,567	51,425
技術職・専門助手	542	854	技術職・専門助手	56,396	56,905	34,684	36,848
事務人員	17,435	16,007	事務人員	38,119	43,097	27,200	28,038
技能職・機械操作類	44,312	44,278	技能職・機械操作類	41,230	43,949	35,688	39,059
小型ドライバー	14,526	11,826	小型ドライバー			31,580	38,386
大型ドライバー	25,726	30,238	大型ドライバー			38,739	39,353
不熟練工	4,136	4,822	不熟練工	29,294	30,408	30,532	30,797

出所)表 6、表 7 いずれも中華民国労働部「職類別薪資調査<sup>11</sup>」から筆者作成。

表 5 に示したように、台湾における物流業である「運輸倉庫業」では確かに所定労働時間と残業時間もいずれも平均と比較して長い、日本と比較すれば差は小さい。物流産業の労働時間

はどの国でも長いというわけではない。表6には、陸運業における労働者構成を示した。2019年と比較して、小型のドライバー数が大幅に減少し、大型が増加している。ドライバー全体では3千人ほど減少している。また、少数であるもののシステムエンジニアも増加しており、物流の効率化が行われている様子が看取できる。賃金に関しては、表7に示したように相対的に低く、大型ドライバーであっても同種の職務群と比較して若干低い。しかしながら、初任給については、表8に示したように、全体平均とほとんど差がなく、若年労働者であれば、ドライバーの初任給は同じ職務群である限り、他産業と比較して遜色ないことがわかる。

表8 台湾における運輸倉庫業における職務別初任給(1ヶ月、単位 NT\$)

	総学歴平均	中卒以下	高等学校卒	専科学校卒	4年制大学卒	大学院卒
合計	28,719	24,913	25,771	27,397	29,819	34,450
専門職	35,432	-	-	-	33,471	38,095
技術職・専門助手	30,361	-	-	28,429	30,159	33,654
事務人員	27,710	-	25,696	26,804	28,155	31,127
サービス販売職	26,817	25,275	25,948	27,037	28,295	-
技能職・機械操作類	27,152	-	26,203	27,245	28,229	-
不熟練工	24,949	24,691	25,165	-	-	-
運輸倉庫業平均	28,719	24,913	25,771	27,397	29,819	34,450
専門職	35,432	-	-	-	33,471	38,095
技術職・専門助手	30,361	-	-	28,429	30,159	33,654
事務人員	27,710	-	25,696	26,804	28,155	31,127
サービス販売職	26,817	25,275	25,948	27,037	28,295	-
技能職・機械操作類	27,152	-	26,203	27,245	28,229	-
不熟練工	24,949	24,691	25,165	-	-	-

出所)表6と同様。

表9 台湾における運輸倉庫業における労働者の学歴構成(単位 1000人)

		合計	中卒以下		高等学校卒業		大学・専科学校以上	
合計	2018年	11 411	1 924	16.9%	3 704	32.5%	5 782	51%
	2022年	11 371	1 583	13.9%	3 549	31.2%	6 240	55%
運輸倉庫業	2018年	445	71	16.0%	179	40.2%	195	44%
	2022年	473	45	9.5%	201	42.5%	226	48%

出所) 中華民国行政院統計處「人力運用調査報告<sup>12)</sup>」から筆者作成。

台湾では高学歴化が急激に進み、4年制大学に進学する者が7割を超えるようになった<sup>13)</sup>。そのため、かつて高卒程度とされたドライバー職が属する「技能職・機械操作類」の職種でも4年制大学卒業者が増加している。表9に示したように、運輸倉庫業でも専科学校(日本の高専・短大にあたる)以上卒業の労働者の割合が上昇している。國府(2022)<sup>14)</sup>は日本の物流業の学歴を検証したが、専門学校以上の学歴は20%程度であるから、50%に近い台湾との違いが明確である。

これだけの情報から、日台の全ての差異を断じるには不十分ではあるが、台湾の物流業ないしドライバー職の統計データを俯瞰すると、労働時間については日本ほど長くはなく、初任給については他産業とあまり遜色がない。また、学歴も日本より高いことがわかる。ここでは、日本の物流業ないしドライバーの働き方が世界共通でないことを示すことに止めることとする。その上で次章では、中小物流企業における実際の労務データを分析しながら、ドライバーの賃金構造の現状と課題についてアプローチしていく。

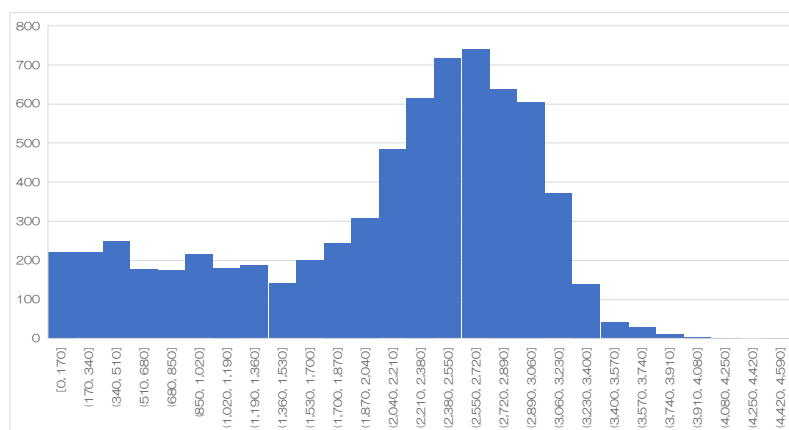
## 2. 中小物流企業におけるドライバーの賃金構造

### 2.1 中小物流企業におけるドライバーの労働時間

物流産業では、高度成長期からバブルに至る時代に創業した中小零細規模の企業が多数存在している一方で、圧倒的規模を誇る大手企業も一定数存在する。当然ながら大手は中小と比較して、荷主との価格交渉も労働条件の改善も行きやすい状況にあって、昨今導入が叫ばれる自動運転などの施策にも比較的取り組みやすい。他方、中小では、荷主との価格交渉が行いにくく、労働条件の改善も難しい状況にあって、人手不足が厳しくドライバーの流動性も激しいところが多い。したがって、大手と中小のデータを合わせてしまうと問題が希薄化し、最も労働条件の厳しさや人手不足が先鋭化している中小の課題が見えにくくなる<sup>15</sup>のであって、中小企業独自のデータを抽出し、分析することには一定の意義があると考えられる。

そこで本研究は、中小物流企業の労務データを収集して分析する株式会社ロジ勤怠システムの協力のもと、189 の企業から 16985 人の従業員の労務データを収集し、分析を行なった<sup>16</sup>。抽出期間は 2022 年 4 月から 2023 年 3 月である。

図 1 年間総労働時間(縦軸:人数、単位:人) (横軸:労働時間、単位:時間)



出所)株式会社ロジ勤怠システム独自データから筆者作成。本節の図は全て同様であるため以後敢えて記さない。

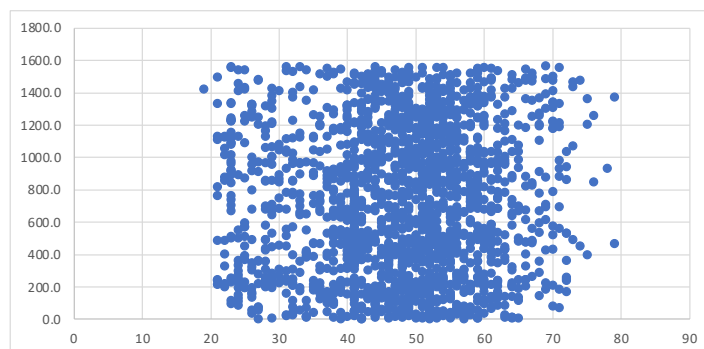
図1は労働時間ごとの労働者数を示す。労働基準法の定める1週間あたりの労働時間を40時間とした場合、年間労働時間は2086時間となる。年間の労働時間が2086時間を下回るのは3割であり、7割のドライバーは時間外労働があると考えられる。労働時間が年間2550から2750時間でおおよそ年間の残業時間が500から700時間というのが最も大きなボリュームゾーンで中間値は2334時間である。24年問題で科される時間外労働時間の上限である960時間を超えてしまうのは、年間で3000時間を超えているドライバーであるとして考えると、およそ11%にあたる。

また、2086時間の三分の四である1565時間未満をパートタイムである<sup>17</sup>として計算すると25.9%がそれに当たる。表4のトラックドライバー関連の産業や職種のパートタイム比率はおおよそ22%であったから本データが対象とした中小の運送会社ではパートタイム比率が若干高い。

一般的にパートタイムドライバーの増加には高齢化が原因と考えられている。図2は上記でパートタイムと分類した、年間労働時間が1565時間未満のドライバーの労働時間と年齢の散布図である。鳥瞰するとパートタイムドライバーは比較的40から60歳の間に集中しているものの、全

年齢層に広く分布しており、若年のパートタイムドライバーも一定数存在している。したがって、高齢化したがゆえにパートタイムドライバーが増加したと結論づけることは難しい。

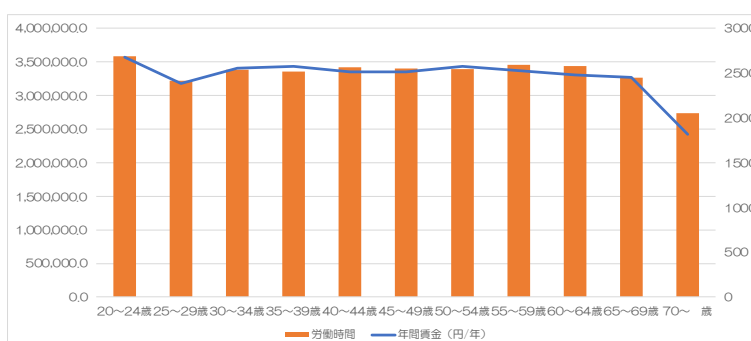
図2 パートタイムドライバーの年齢と労働時間分布  
(縦軸:年間総労働時間、単位:時間) (横軸:年齢、単位:歳)



## 2.2 中小物流企業におけるドライバーの賃金と労働時間

本小節では賃金との関係を見ていく。賃金と労働時間を紐づけたデータは限られるが千を超えるデータが確保されている。図3は年齢構成と労働時間、年間給与の関係を示した図である。一般的に日本の給与所得と年齢の関係は右上がりになっている。しかし、ドライバーでは年齢が上がっても年間給与はほとんど変化していない。年齢と関係なく賃金が決まる固定給のジョブ型賃金であって、若くても年配のドライバーとほぼ同額の賃金を得ることができる側面が垣間見られる。また、データ上多くが60歳代までは現役で働いており、年金を満額得ることができる年齢まで働き続けられるという利点もある。しかし、これは同時に、熟練による成長の余地がほとんどないことを示している。経験年数を重ねても生産性と賃金に成長が見られない。したがって、若年者にとっては長く働き続ける魅力に欠ける職業となっており、中高年の労働者も出費が嵩む時期には労働時間を長くすることでしか収入を増やせないということになる。

図3 ドライバーの年間給与、労働時間と年齢の関係  
(左軸:平均年間総給与、単位:円) (右軸:平均年間総労働時間、単位:時間)



次に、労働時間と賃金との関係を見ていく。年間給与と労働時間の関係を散布図にすると図4となる。当たり前ではあるが、労働時間が長くなるほど年間給与が高くなる傾向にある。しかしながら、決定係数( $R^2$ )は約0.4であり、労働時間と賃金の関係には強い相関があるとは言えない。

そこで、労働時間と賃金率(年間給与を総労働時間で除した)の関係を図 5 に示した。データは広く分散しており、労働時間と賃金率にはほとんど相関を認められないのであるが、若干、労働時間が長くなるほど賃金率が低下していく傾向が見られる。時間外割増などの影響で労働時間が長くなるほど賃金率が上がると予測していたが結果は全く異なっている。

図 4 ドライバーの年間労働時間と賃金の分布  
(横軸:年間総労働時間、単位:時間)(縦軸:年間給与、単位:円)

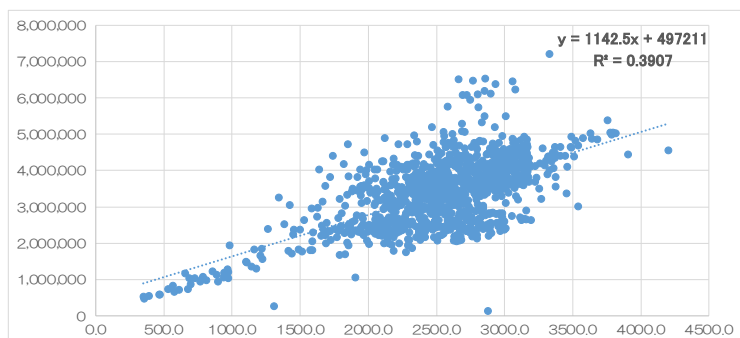
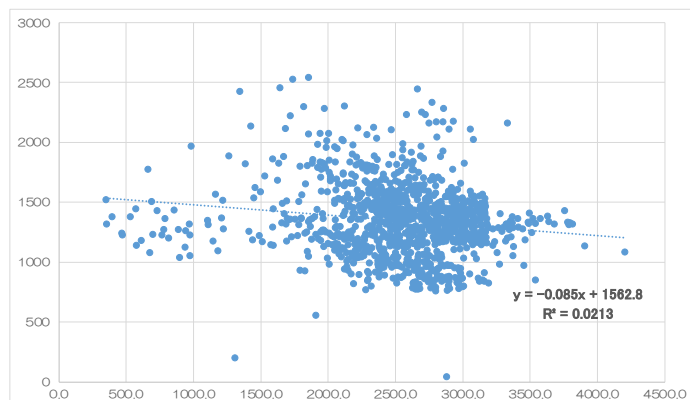


図 5 賃金率と労働時間の分布  
(縦軸:1 時間あたり賃金、単位:円)(横軸:年間総労働時間、単位:時間)



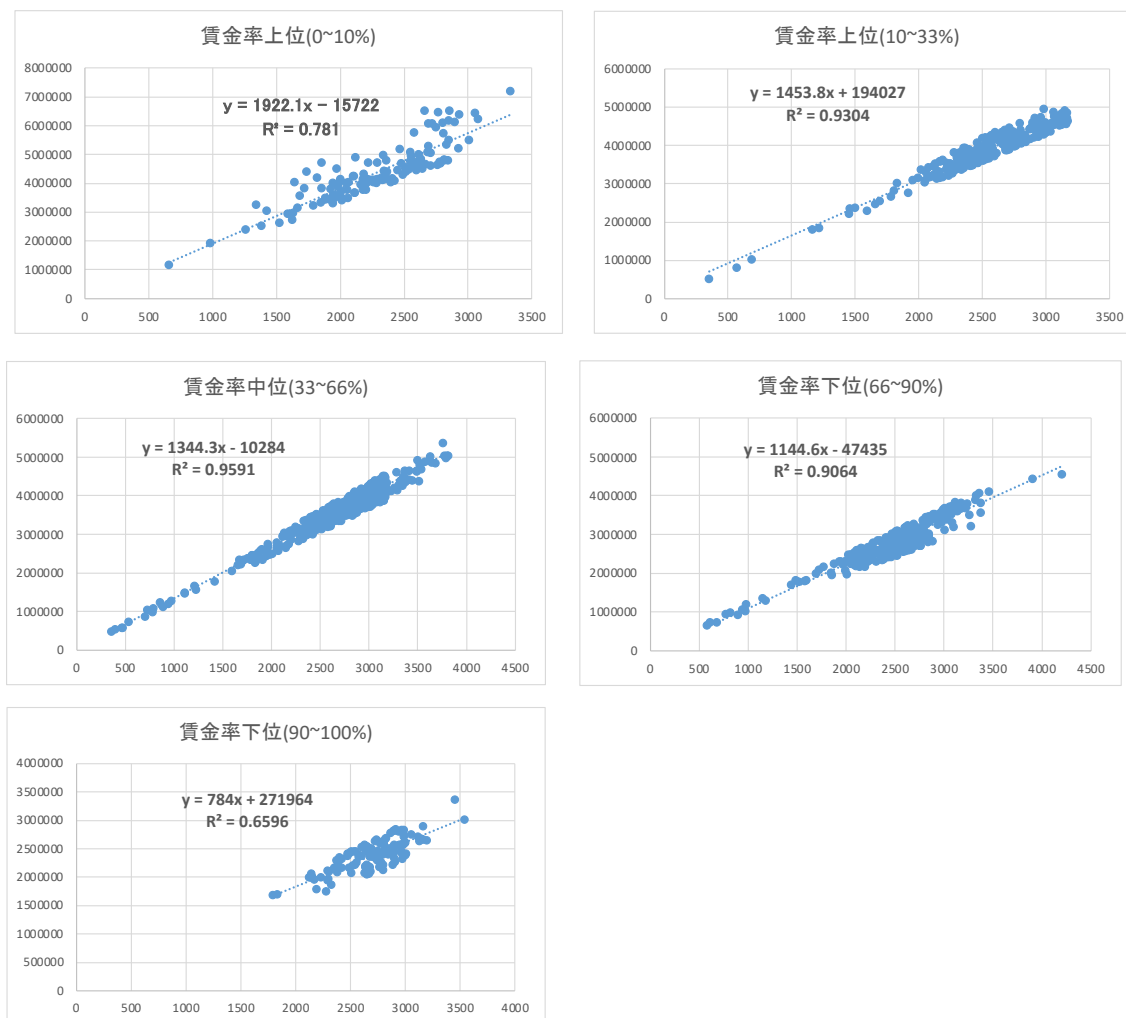
ただ、図 4 のデータを注意深く観察すると、賃金率ごとにいくつかの異なるトレンドがあることが予想された。そこで、まず、賃金率を基準に上位・中位・下位の三つに分類した。ただ、上位と下位ではデータの分散が大きかったので、さらに、上位 10%とそれ以外、下位 10%とそれ以外という形に分類して、年間総労働時間と年間給与の関係を観察した。図 6 がその結果である。

賃金率上位 10%を見ると労働時間と賃金には一定の関係が見られるが、生産性の極端に高いデータがあって、決定係数は 0.781 と若干低くなっている。他方で、上位 11%を排除した上位分類では、決定係数は 0.930 であり、労働時間と賃金に一定の相関が認められる。また、労働時間が長くても 3200 時間程度であって、極端に労働時間が長い者がいないことも特徴である。

次に、賃金率が中位のグループである。こちらも決定係数が 0.959 と強い相関が認められ。労働時間と賃金が比例する賃金形態になっていることが推察できる。中位には上位と比較して年間の総労働時間が 3500 時間を超える者が一定数あり、距離で給与を増加させようとするドライバー

が散見される。また、一定数のパートタイムドライバーもこのグループに観察できる。

図6 賃金率で分類した年間給与と総労働時間の分布  
(縦軸:年間給与、単位:円)(横軸:年間総労働時間、単位:時間)



最後に賃金率下位のグループである。最下位の10%を除いた分類では、中位と比較すると分散が若干大きいものの、労働時間と賃金に一定の相関が認められる。年間総労働時間3500時間を超える者は中位ほど多くはないが極端に労働時間が長い者も観察できる。また、一定数のパートタイムドライバーも存在している。最後に最下位10%の分類である。こちらも一応右上がりの傾向は確認できるが決定係数は低くなっている。若干労働時間が長い者も認められるが中間値付近の労働時間の者が多数であり、パートタイムドライバーは含まれなかった。

これらの分析を踏まえると、ドライバーの賃金には全体として、労働時間と賃金に相関関係が認められないように思えるが、賃金率で分類すると、労働時間に応じて賃金が上昇する、強い相関性が認められる。トラックで物を運ぶという同じ仕事をしているドライバーの中でいくつかの賃金率が存在するので生産性を高くするヒントが隠されている可能性がある。また、中位と下位の賃

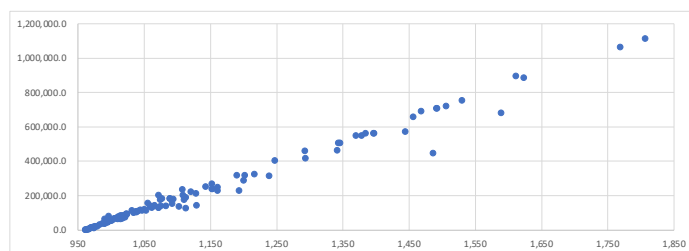
金率のグループでは労働時間を伸ばすことで給与を増やすドライバーが一定数いること、また、パートタイムで働くドライバーもそのグループに多いことがわかった。働き方改革と副業促進の矛盾した問題はこれら中位、下位の生産性グループでよく観察されるようになると考えられる。

## おわりに

本論文では、中小物流企業のドライバーの人事労務管理に関する課題にアプローチしてきた。まず第1章の第1節では、他職種と比較して、ドライバーの労働時間が一般的に長いことを確認し、また、賃金について、所定内賃金が低い分を残業代で補う傾向が見受けられ、給与を含む年間給与の全体の平均は相対的に低くなることを指摘した。特に中小物流企業では、大型以外の正社員として働くドライバーの数が伸び悩んでおり、賃金の成長率も低い傾向が認められた。他方で、中小物流企業ではパートタイムドライバーの増加が見られ、時給も規模全体平均よりも高いことが発見され、パートタイムドライバーの基幹化が進行していることが示唆された。また、第2節では、台湾の物流業の労働時間が日本に比べて短く、初任給も他の産業と比較して低いこと、また、物流企業で働く者の学歴が高まっているという日台の違いが指摘された。

次に第2章では、物流中小企業の実際のデータを分析した。第1節では労働時間と年齢の関係を確認した。その結果、7割のドライバーが時間外労働を行っており、パートタイムドライバーも26%程度存在していることがわかった。また、パートタイムドライバーの年齢は高齢者に限らず幅広く分散していることが確認された。また、その第2節では、ドライバーの年齢と労働時間、賃金については年齢によらずほぼ一定で60歳代までの年齢層で大きな変化が見られず、ドライバーの生産性が経験年数による熟練による上げ幅が小さいことが示唆された。データ全体で見れば賃金と労働時間の相関が見えにくいのであるが、いくつかの賃金率のグループに分類することで、それぞれ高い相関が確認され、生産性によって異なる賃金率が適用され、その中では労働時間と賃金が比例していることを発見した。また、賃金率の中位と下位のグループではパートタイムドライバーが一定数確認され、上位ではほとんど見られないことも分かった。

図7 労働時間規制の減少が予測されるドライバーの年間給与減少額と年間総労働時間  
(縦軸:減少が予測される年間給与額、単位:円、横軸:年間総労働時間)



出所)株式会社ロジ勤怠システム独自データから筆者作成。

本研究の結果は、いわゆる「24年問題」で露見するドライバーの労務管理の課題を明らかにする。残業が減れば給与が減る。「24年問題」の給与への影響について簡単な試算<sup>18</sup>を行なったのが、図7である。ほとんどは年間20万円程度の減額となるが、年間給与が100万円以上減額になるドライバーもいる。給与はドライバーとその家族の生活を支える。生活の質は簡単に下

げられるものではない。労働時間が減少した結果、副業を始めざるを得ない者が増加するのは必須である。そうすると、労働時間規制は本末転倒だ。そもそもドライバーの労働時間が制限される理由には、ドライバー自身の健康と生命を守る以外に、道路交通上の安全を守るためでもある。ひとたびドライバーが道路上で労働災害を起こせば、そのドライバー自身やその家族だけでなく、事故に巻き込まれた相手やその家族にも甚大な被害を与える。例えば、2023年6月に北海道で65歳のドライバーの引き起こした事故は、彼自身とその相手のバスの運転手とその乗客を含む、合わせて5人が犠牲となった<sup>19</sup>。厚生労働省は「改善基準告示」（「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」）の中で自動車運転者の長時間労働を防ぐことは、労働者自身の健康確保のみならず、国民の安全確保の観点からも重要であると述べる<sup>20</sup>。つまり、ドライバーの長時間労働を制限することは、過重労働を軽減し、ドライバーの命と健康を守ると同時に道路利用者を守るための施策である。しかし、一方で、政府は「副業・兼業」を促進している。厚生労働省の「副業・兼業の促進に関するガイドライン」は、本業に副業の労働時間も合算し、長時間労働にならないよう留意するべきとする<sup>21</sup>が、労働時間の把握は、労働者の自己申告とするのでは実効性が限られる。企業横断的にドライバーの労働時間を記録するシステムの整備が期待される。

本論文は、生産性の高いドライバーのグループが存在することが明らかになった。そうしたグループに共通する点を見出すことで、労働時間が制限された中でもドライバーの働きがいを押し上げる働きかたができるかもしれない。また、台湾の事例に見られたように、ドライバーは必ずしも長時間労働である必要はなく、また、高学歴化していくこれからの社会では、大学を卒業した若年労働者を生産性の高いドライバーとして活用することもできると期待する。しかしながら、本論文が示唆する内容は、あくまでも統計データに基づく推察であり、実際に現地調査とヒアリングによって実証される必要がある。それが本論文の限界であり、今後の研究が待たれるところである。

\*本論文は【JSPS 科研費 21K01723】の研究の一環であり、その助成を受けたものである。

<謝辞>本研究の遂行にあたり、株式会社ロジ勤怠システムより多大なるご協力を賜ったことをここに感謝したい。

## 注

<sup>1</sup> 経済産業省、持続可能な物流の実現に向けた検討会。以下を参照。  
([https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/sustainable\\_logistics/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/sustainable_logistics/index.html)) 2023年10月22日最終閲覧。

<sup>2</sup> 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」（<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00450222&tstat=000001020327>）2023年10月22日最終閲覧。

<sup>3</sup> 國府俊一郎「トラックドライバーの時間外労働規制はディーセントワークを実現させるか」『経営論集』、第44号、大東文化大学経営学会、2023年。

<sup>4</sup> フレデリック・ハーズバーグ著（北野利信訳）『能率と人間性—絶望の時代における経営—』東洋経済新報社、1978年。

<sup>5</sup> ハーズバーグ(1978)、p.85-88の内容を要約した。

<sup>6</sup> ブッシュら(2018)は「働きがいを「働きやすさ」+「やりがい」と解釈する。つまり、働きがいがあある状態とは、就労環境や労働条件を指し、労働時間の短縮や有休消化率、十分な報酬などの「働きやすさ」(衛生要因)が満たされている。また、「やりがい」がある状態、従業員の仕事に対するやる気、仕事や意味づけ、自身の成長感、承認(上司や他人から認められること)によって満たされている状態が同時に満たされている状態であると説明する。ブッシュら(2018) P.244 参

---

照。(マイケル・C・ブッシュ&GPTW 調査チーム著(笹山裕子訳)「世界でいちばん働きがいのある会社」、2018年。)

<sup>7</sup> 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』は無作為に抽出された約8万の事業所(母体150万事業所)に対して行われる調査で、抽出された事業所では事業主が無作為抽出により対象とする、合計約170万人の労働者を選出して作成された統計(2022年)である。

<sup>8</sup> 一般労働者とは、常用労働者(期間を定めずに雇われている労働者、または1ヶ月を超える期間を定めて雇われている労働者、日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている労働者のうち、4月及び5月に、それぞれ18日以上雇われた労働者)のうち、短時間労働者以外のものを指す。

<sup>9</sup> 総務省統計局「労働力調査」(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/>) 2023年10月21日最終閲覧。

<sup>10</sup> 台湾(中華民国)労働部は日本の厚生労働省にあたる。労働統計查詢網は事業者対象の調査であり、以下のWebサイトからアクセスできる。([https://statfy.mol.gov.tw/statistic\\_DB.aspx](https://statfy.mol.gov.tw/statistic_DB.aspx)) 2023年10月21日最終閲覧。

<sup>11</sup> 職類別薪資調査動態查詢。(<https://pswst.mol.gov.tw/psdn/Default.aspx>) 2023年10月21日最終閲覧。

<sup>12</sup> 行政院は日本の内閣府にあたる。人力運用調査は労働者対象の調査であり、以下のWebサイトからアクセスできる。([https://www.stat.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=2798&s=230414](https://www.stat.gov.tw/News_Content.aspx?n=2798&s=230414)) 2023年10月21日最終閲覧。

<sup>13</sup> 國府(2018)に詳しいので参照されたい。國府俊一郎「台湾における高学歴化と不完全就業—宿泊業・飲食サービス業を中心に—」『日本台湾学会報』、第20号、日本台湾学会、2018年。

<sup>14</sup> 國府俊一郎「道路貨物運送業における雇用の現状分析—コロナ禍による労働市場の変化の中で—」『大東文化大学紀要<社会科学>』、第60号、大東文化大学、2022年。

<sup>15</sup> 日本トラック協会によれば、時間外労働の上限規制を超えたドライバーがいる会社は、「29%」と公表されるが、株式会社ロジ勤怠システムのデータでは、152の会社のうち、44.08%で上限を超えている。

<sup>16</sup> 株式会社ロジ勤怠システムのデータは事業主による入力である。それが限界となっていて、労働時間については7356人のドライバーのデータを有効と判断した。そのデータのうち賃金の紐付けができていたのが1154人である。(株式会社ロジ勤怠システムについては、以下のサイトを参照のこと。<https://logikin.co.jp>)

<sup>17</sup> パートタイムであるかの区別はデータではなされていなかったため、社会保険加入要件が一般労働者の労働時間の三分の四以上であることを根拠に、三分の四を閾値とした。

<sup>18</sup> 賃金と労働時間が紐付けられた1154のサンプルのうち、単純に時間外労働が年間960時間を超える者(124人)を抽出し、年間総労働時間960時間を超える時間に1時間あたりの給与をかけた数値を24年問題の結果減少する賃金として計算した。時間外割増がどのように計算されているか判然としないため、本試算では考慮に入れていないが、時間外割増が適用されていれば減少額はさらに大きくなることが推察される。

<sup>19</sup> 日本経済新聞2023年6月20日朝刊を参照。記事ではトラックドライバーは定年後1年更新のアルバイト勤務であり、直近3ヶ月は過重労働に当たらないと記されている。

<sup>20</sup> 厚生労働省「自動車運転者の長時間労働改善に向けたポータルサイト」(<https://driver-roudou-jikan.mhlw.go.jp/truck/notice>) 2023年10月21日最終閲覧。

<sup>21</sup> 厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000996750.pdf>) 2023年10月21日最終閲覧。