

有限会社 H.I.プランニング 243-0025 厚木市上落合 6 9 7 - 2 TEL/Fax046-230-0890

代表 岩崎 仁志

E-mail : h-iwasaki@tbz.t-com.ne.jp

H. I. インフォメーション 2023年10月号

深刻化する労働者不足への対応策としての外国人雇用。政府の外国人労働のあり方を巡る有識者会議は10月18日、11月中にもまとめる“外国人労働者の受け入れ新制度に関わる最終報告”について素案を提示しました。新しい制度は3年間の就労を基本とし、日本語・技能検定の合格を現在労働者の資格である特定技能に移行できるようにするもの。技能実習の事実上の廃止に伴い、未熟練者が1年以上就労し、日本語などの条件を満たせば転職可能とする案を示しました。来日直後の育成にかかる負担が転職前企業に集中しないための方策として移籍金のような支払い案も検討しています。しかし仮に外国人労働者を雇う側のハードルが低くなったとして、その先に越えなければいけない課題が存在することも忘れてはなりません。在留資格や在留期間はどうなっているのかなどの調査はもちろん、日本における物流品質の高さや免許取得の難易度を、彼らは理解できるのか等々、採用以前の問題解決にも一定の時間を要することでしょう。いずれにせよ、物流業への門戸も開放されることが見込める新制度。今後の動きが注目されます。

問題解決を踏まえて交渉力を高める

物流企業における幹部や現場のリーダーにとって、各部署の課題解決に際し様々な社内調整を行なうことも、重要な役割のひとつです。異なる部署同志の社内調整を成功させるには、交渉力を高めて行くことが必要でしょう。会社の中には最前線である現場の他に、営業や人事、財務など様々な部門があり、日々互いの間で何かしらの調整が行なわれています。その中で各業務の全体最適を実現できるような調整が進んで行くよう、各部門のリーダーは交渉を行なわなければなりません。そのために抑えておきたいポイントが3つあります。①要求内容が納得できるものであること；社内交渉においては自分のチームや部門が、相手に何をしたいか要求する際、自分達のメリットばかり主張してしまうこともよくあります。例えば新人ドライバーを集めた研修を行ないたいので、予算を組んで欲しいとして、財務関連の上司に交渉する時“エコドライブに加え、顧客への提案力等も教育し営業を意識できるドライバーを育てることで、収益の向上につなげたい”などという正当な理由を伝えることで、相手を納得させることもできます。②相手の状況を理解できていること；交渉が上手く行かない大きな要因は“相互理解の欠如”です。同じ会社においても、日頃から一緒に仕事をしている訳ではない人同志、互いの状況（抱えている問題）など理解できる方が難しいかも知れません。相手はこちらの要求を受け入れることで不都合を被ることがないか、あるとすれば互いが折衝し合うことで解決できるのか、など聞く耳を持って交渉することが大切です。③共通の目的（利益）を示す；新たなサービスを荷主に提供しようとする際、営業部門とセンターや輸送現場の間で主張が食い違うこともよくあります。営業側が顧客ニーズを全て受け入れたサービスを始めるべきである、と主張する一方で、現場は人手不足に加え残業規制も始まるのに出来るわけないと反論する一、このまま両者が主張を続けても交渉は決裂してしまうことになりませんが、両者の目的は実は同じで、顧客の抱えている課題の解決に貢献し、顧客満足をやえたいということでしょう。そのためにも交渉の合間に折衝も試みながら、共通の目的を忘れないようにしておく必要があるのです。このように社内における交渉力を身に付けておけば、もちろん社外にも応用することができます。話が前後いたしますが、ここで一つ付け加えておくと、“交渉力”と似たスキルに“折衝力”というものもあります。交渉力とは、お互いがそれぞれ納得できる答えを見つけることがゴール、折衝力とは、お互いが納得するために折り合い（妥協点）を見つけることがゴール。例えば交渉が思うように進まなかった時、“ここまでなら譲歩できる”という線引きをお互いが行なう、というのが折衝のイメージです。ただ、この折衝に

において重要なポイントは、相手が“絶対に譲れない”という点を見誤らないこと。同時に相手が求める代替案をどれだけ提案できるかによって、折衝の結果が大きく変わってくることを、しっかり理解しておきましょう。

2024年問題という高い壁が迫る中、社内・社外のいずれにおいても、物流企業の幹部として交渉・折衝を行なう機会が、ますます増えていくことでしょう。高い交渉力はビジネスシーンにおける重要なスキルであり、今後仕事を続けていく中での大きな自信にもつながります。最後に社内・社外において交渉力と折衝力を高める上で忘れてはならない共通の注意点を付け加えておきます。①相手の立場を理解し、複数の仮説を立てながら話を進める②相手の出方や求める条件など論点を整理し、事前準備を行なっておく③感情的にならず、冷静に話を進める。

生活や仕事のあらゆるシーンがAIによって代替されるようになってきた現代、人でなければ成り立たない交渉や折衝の仕組みには、非常に繊細で複雑な要素が詰まっています。ただ、幹部として日々部下指導を行なってきた皆様にはすでに交渉・折衝の力が備わっています。今後その力をさらに引き出し、まずは社内での問題解決に是非お役に立てるようお願いしております。

内閣官房、物流革新緊急パッケージ発表

内閣官房は10月6日、第3回「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」を実施。その会議で決定した物流革新緊急パッケージを発表しました。内閣官房は、この中で、宅配の再配達率を半減する緊急的な取り組み実施にも触れています。発表の中で岸田総理は「物流は国民生活や経済を支える重要な社会インフラであり、物流の停滞が懸念される2024年問題が喫緊の課題、先日の車座対話では、2024年問題などへの対応や持続可能な物流に向けた、物流を支える事業者の取組や課題について話を伺い、緊急的に取り組むべき対策を具体化するよう指示した」と言明。「“物流革新緊急パッケージ”として、再配達率の半減に向けて荷主や消費者の行動変容を促すポイント還元事業の実施、鉄道と内航船の輸送量を今後10年程度で倍増し、トラック輸送を含めたモーダルシフト推進のためのコンテナ大型化等支援、物流効率化を図るシステムの導入や施設の自動化、機械化等への支援など、即効性の高い取組を経済対策に盛り込み、速やかに実行に移していく」とも述べました。また、エッセンシャルワーカーであるドライバーの賃上げに向け、貨物自動車運送事業法に基づく標準的な運賃について、現下の物価動向を反映するとともに、荷待ち・荷役の対価を新たに加算する見直しを図り、年内に引上げ幅を公表すると説明しました。その上で、構造的な対策として、賃上げ原資の確保に向けて、多重下請構造は正に向けた運送体制の可視化や、契約明確化のための契約電子化・書面化等を義務づけるなど、適正な運賃収受を図る措置を導入するとともに、荷主も含め、物流に関わる事業者に荷待ち時間削減等の取組を義務づける措置の導入に向け、次期通常国会での法制化に取り組んでいくと強調しました。

今回のパッケージの目的は、賃上げや人材確保など、早期に具体的な成果が得られるよう可及的速やかに各種施策に着手することが特徴。同時に、2030年度の輸送力不足の解消に向け可能な施策の前倒しを図るとしています。このほかにも、中長期計画の策定など、政策パッケージの施策を着実に実施し、進捗の管理を行う予定。具体的な取り組み内容としては、「物流の効率化」、「荷主・消費者の行動変容」、「商慣行の見直し」を実施します。「物流の効率化」では、物流事業者や荷主企業の物流施設の自動化・機械化の推進、効率化・省人化やドローンを用いた配送により人手不足へ対応することで、即効性のある設備投資・物流DXを推進します。ほかにも、高速道路での自動運転トラックを対象とした路車協調システム等の実証実験等も実施する予定です。

東ト協連調査、24年問題対応済はわずか1.9%

東京都トラック運送事業協同組合連合会（東ト協連）は10月16日、定期で年2回実施している運賃動向に関するアンケート調査の結果をまとめました。アンケートは7月末に行い、東ト協連に加盟する168事業者が回答しました。ア

ンケートでは今回より 2024 年問題についての項目が追加されましたが、対応状況について回答が最も多かったのは「手立ての方法・手段が見つからない」が 34%（54 回答）。次いで、「一部実施（検証・試行中を含む）」が 32.7%（52 回答）、「荷主と協議中」が 31.4%（50 回答）となり、「対応済み」は 1.9%（3 回答）のみという結果でした。

「一部実施（検証・試行中を含む）」「荷主と協議中」と回答した企業を対象にした対応策の設問では、「荷待ち・待機時間の削減」との回答が 28.1%と最も多く、次いで「荷役時間の削減」19.1%、「高速道路・フェリーの積極利用」14%、「ドライバーの増員」11.8%という結果となりました。どのような対策をとっているかについての自由回答では、労働時間については「年間 960 時間超えそうな時にはドライバーに有給休暇を使用させる」「長時間拘束にならないよう、12 時間超えの運送は時間外の料金を 1 時間ごと 1.5 倍にして荷主に請求」「労働時間の削減」——などの対策をとっているとの回答がありました。また、「残業の上限を原則 70 時間にして、どのような問題が出てくるか試験」「コース組みの見直し」などを行っているとの声もありました。このように新たな対策を行っている業者もいる一方、「もともと時間は短く設定しているので問題なし」「今まで法令の範囲内で運行してきたので、24 年 4 月以降も順守予定」との回答もみられました。ドライバーの待遇については「運賃料金アップ分を原資とした現社員への待遇改善」「4 月度の定期昇給で、かなりの無理をして賃金アップを実施」などの賃金面での改善策が多く挙げられました。24 年問題の大きな焦点となるのが人手不足ですが、人材確保のための基本給ベースアップについての別の設問では、「既に行った」との回答が 35.5%。以下、「行う予定」13.8%、「検討中」27.6%、「行わない」23%という結果となっています。こうした賃金面での待遇改善のほか、「年間休日を増やし、働きやすい職場だとアピールできるように認証を取得」など、待遇改善により人材確保にもつなげたいとの意欲を示す声も聞かれました。また荷主側の対応でも「荷役時間の短縮」「配送ルートの見直し」「配達件数の削減」などの業務効率化を図っているケースが多く見られるようになっています。

日食協、物流改革を先導、荷待ち・荷役削減へ指針

日本加工食品卸協会（日食協）が 10 月 18 日に取りまとめた「荷待ち・荷役作業削減に向けた加工食品業界の取り組みガイドライン」では、トラックドライバーの働き方改善に伴う施策に項目を絞り、入荷予約受付システムの活用や、ASN データ普及による検品効率化など荷待ち時間削減、入荷時間集中の見直し、車両の相互利用による効率化、発注ロットの引き上げ——など、これまで協議されてきた課題への対応が取り上げられ、先行在庫の検討やマザーセンター化など物流センター活用による改革を提言しました。

かねてから、業界の物流課題に取り組んできた加工食品業界では、2024 年問題に対応するための荷役現場の改善について、多岐にわたる課題を洗い出し、その対応策を打ち出してきました。主要メーカー 5 社の共同物流 F-LINE プロジェクトのスタート、行政や業界関係者を加えた「持続可能な加工食品物流検討会」での協議などを進め、荷役現場効率化のモデルケースともなっています。荷下ろしにおける検品作業のための商品整列作業は発荷主事業者、荷下ろし商品整理のための什器の準備や、ラベル貼付、所定位置への 2 次移動、棚入れ、賞味期限入替の作業は着荷主事業者と明確化して、ドライバーの業務範囲を明確に規定しました。今後、加工食品業界の取り組み事例をもとに、他の業界でもより具体的な荷待ち・荷役作業削減の取り組みが進められることが期待されています。

クロネコメイト問題で初団交、ヤマト側対応に変化も

ヤマト運輸が配送の業務委託契約を結んでいる個人事業主「クロネコメイト」との契約を終了し、仕分けのパート社員の解雇通知を行ったことを受け、ヤマト運輸茨城ベースで勤務するパート社員 18 人が結成した労働組合は、10 月 16 日に報道向け記者会見を開きました。組合側は会見で、2024 年 1 月いっぱいでの契約終了の通知が従業員に届いていることを明らかにし、契約終了の撤回を求めました。会見に続き、組合はヤマトと団体交渉に入りましたが、ヤマト側が

らは「整理解雇ではなく人員配置の精査を行っており、余剰人員となった方に退職のお願いをしている」旨の説明があったといいます。また、契約終了の際の「慰労金」の取り扱いについても協議が行われました。当初ヤマト側から送られた通知とは若干対応の変化があり、今後の推移が注目されます。また、ヤマト運輸では、全国で約3万人の個人事業主と配送業務の業務委託契約を結んでいます。この契約も来年1月いっぱい終了するとしています。配送業を営む個人事業主などで構成されている建交労軽貨物ユニオンはこれらの契約解除についても団体交渉を申し入れています。業務委託は法律上の労働者に当たらないとしてヤマト側は団体交渉を拒否しています。ユニオンは、配送業における業務委託の労働場所や労働時間について、東京都労働委員会に不当労働行為の救済を申し立てる方針だとしています。

一般に、業務委託契約では、請け負う側が仕事をする場所や時間などに裁量をもって仕事をする事ができるため、発注側の使用者とはならず、労働組合法上は労働者として扱われず、労働組合を作って発注側と団体交渉を行えないことが多い。しかし、配送業においては配達場所や時間など、請け負う側の裁量はあまり大きくないため、法律の上で労働者として扱うこともあります。実際過去には、アマゾンやウーバーイーツの配達員に労組法上の労働者が認められたり、労働基本法上の労働者性が認められ、労災が認定されたりといったケースもあります。ヤマトの配送担当者について労働委員会がどういった判断を下すのが焦点となっていそうです。

セイノー傘下のハコベルに福通、山九、日本ロジテムも経営参加

セイノーホールディングス（HD）傘下のハコベル（東京都中央区）は19日、同日付で福山通運、山九、日本ロジテムの3社を引受先とした第三者割当増資を実施したと発表しました。運送大手3社の新たな経営参画により、各社との取り組みでBtoB輸送のオープンプラットフォームを質・量の両面でさらに強化するとしています。ハコベルは昨年6月に、ラクスルが2015年に事業化した車両手配・配車管理プラットフォーム事業のハコベルを切り離し、セイノーHDが合弁する形で設立しました。設立当時の株式保有率はセイノーHDが50.1%、ラクスルが49.9%。オープンプラットフォームとして業界標準を確立するため、新たに3社の資本、経営参画を受けることとしたもの。今回の資本参画を受け、セイノーHDの田口義隆社長は、参画する3社に謝意を示すとともに、「24年問題をはじめとする日本のバリューチェーン、運送事業の課題を解決し、Team Green Logisticsの実現を目指していく——そのためにはまだまだ多くのメンバーの力を借りて、“ハコベル”を日本経済を支えるプラットフォームとして育てていく必要がある」とし、さらなるパートナーシップの拡大を呼びかけました。新たに資本参画いただく各社様との連携、協業を通して、お客様への提供価値・運送会社様へのサービスを強化することで、今後も2024年問題をはじめとする業界の課題解決、物流業界の持続的な発展を目指す」とコメントしています。

お知らせ

- ・国際物流総合研究所ではオンラインセミナーを開催中。物流業経営者・幹部向けに「物流業における正しいマネジメントとは～ハラスメント対策も踏まえて」のテーマで弊社代表の岩崎が2023年11月13日（月）時間16時～17時（60分）迄講演致します。参加費用一人5,000円（税抜）、申込先：国際物流総合研究所TEL03-3667-1571
<https://a15.hm-f.jp/cc.php?t=M625883&c=1369258&d=0082>
- ・HIプランニングでは、各種課題に最適なソリューションを提供させていただきます。環境改善にも役立つ話題の車載機器各種（矢崎エナジーシステム社製等）を高性能と多くの実績で各界からの評判も高い製品を御紹介致します。
- ・エイチ・アイ・プランニングでは、オンラインでの研修を展開しております。ZOOMかTeamsを活用し、お客様ニーズに合わせて、様々な研修を行っております。多様な研修内容、携帯での提供が可能です。経営戦略、2024年問題など多様な課題をテーマに研修を進めて参ります。一度お問い合わせください。