はじめに

1 企画の意図について

- (1) 自分の業界に関することは少々難解なことでも必死に読んで理解しようとし、またそれができる知力は日本の経営者・経営幹部は有しています。そこで業種・業界に特化した本を書くということは非常に有意義です。
- (2) このことを考えるきっかけになったのが「ケースに学ぶ 運輸運送業人事労務トラブル防止の手引き」（産労総合研究所編・経営書院）（本書では「手引」といいます）であり、出版後に購入して、その後業種別に研究会を開催し、トラック運送業についても関心のある経営者・専門家（社労士、行政書士）と開催しました。

貨物（トラック）運送業は他の業界と比べて問題に偏りがあり（どの業種も同じですが）、他の業界で発生しやすくても自分の業界ではそうでないトラブルは関心がないが、同じ業界や隣接業界のトラブルについての文章なら関心をもって読んでいただけるはずです。

尚、当初、前記「手引」と同様、自動車運送業全般について書き進めていきましたが、分量が多くなりすぎること、「貨物」と「旅客」では業務の性質が異なることから、本書では貨物自動車（トラック）運送業に絞って論述することとしました。

- (3) 弁護士としては、労働判例から業界のトラブル解決のノウハウだけでなく予防のノウハウを引き出して会社と支援専門家（特に社労士）に読んでいただきたい。「手引」のエッセンスを全て取り込んだ上で、本格的な「業界もの」の「嚆矢」となればと考えました。
- (4) 1人で書くことのメリットとして、①同じ考え方（視点）で統一できます。本書では「労働判例に学ぶ予防的労務管理」（経営書院）の考え方をベースとします。同書の簡単なまとめも活用します。また、②前後の論述参照が可能（容易）です。

2 本書の特色は以下のとおりです

- (1) 業界の裁判例を出来るだけ多く取り上げました。特にトラック業界のものには近時のものは出来るだけ取り上げるように努力しました（「手引」出版時より多くの新しい裁判例が出ています）。

裁判例は一覧表にして、その中からポイントを本文で述べる形にします。主なものはくわしく、他の業界のものも有益なものは取り上げました。

また、「手引」の裁判例を基礎的なものとして引用しました（一覧表にも明記します）。

- (2) 裁判例のとり上げ方についても、裁判例を示すだけ、あるいは1、2行で簡単にまとめるだけというのでは、本当にその裁判例を理解したことになるし、イメージとしても残りません。研究者以外は裁判例を判例集に当たって研究するとは思えませんので、スペースはとりますが、詳しい事例や判決要旨の紹介は必要不可欠と考えました。
 - (3) 他の書籍ではあまり論じられていない問題も、特に実務的なものは取り上げています。
 - (4) 学説（論文）や判例解説なども取り上げ、これらは注に小さな文字で記載するようにしました。
 - (5) 総論・実態→裁判例→検討・予防等（活用法）の順に述べるのを原則としました。
 - (6) 図表や注は細かくしても本文だけは出来るだけ簡略化し、最初から通して読めるようにしました。
- 3 最後に、本書を企画して出版するまで長い期間、原稿を待っていただき出版できるように多大の助言をいただいた経営書院の編集部の皆様に心から感謝申し上げます。

第1節 人材の確保

1 人手不足の実態について¹

- (1) 1990年代のバブル崩壊と規制緩和により運送業界では供給過剰が常態化し、長期間にわたり運賃の値下がり傾向が続いて来ました。その結果、孫請け以下の仕事が多い零細企業では最低賃金（時給）ギリギリの低給もみられるようになり、かつての「体はきついが稼げる仕事」のイメージは崩れ、きつだけの仕事として敬遠される傾向が出てきています。求人募集への応募が少なくなることと、退職したドライバーが従前と異なりドライバー以外の仕事を選んでしまう例も増えているようです。
- (2) 運送業は運転業務に従事する「ヒト」の確保が基本となるので、ドライバーが確保できなければせっかく仕事の受注があっても断るか「備車」（外注）に頼るしかなくなります。また備車先を確保しようとしても、備車先にも人手不足の問題があり、備車先確保の競争も発生します。一人親方グループを作っているところもありますが、量的な限界もあります。
- (3) これらの問題は、今後ますます少子高齢化が進行すること、若年層の車離れによる運転業務の魅力低下、免許取得者自体の減少、他業種と比較しての仕事の魅力の少なさ等、深刻な問題が極めて多いです。
魅力的な賃金や勤務形態等の労働条件の整備（特に長時間労働の抑制）が重要です。
- (4) 規模のメリット²が活かされれば、人手不足で苦しんでいる企業と対照的に受注拡大への展望が広がります。このことから良質の人材確保が最も重要な問題であることがわかります。

1 実際には最近ではドライバー不足が厳しい状況にあるということも関与先や専門家から聞くことが多くなりました。募集広告に対する反応がない、応募者があってもレベルが低いものが多い、採用しても早期退職してしまうなどの問題が多いようです。特に首都圏や産業用地の開発が行われた地域では顕著のようですが、人手不足は全国的です。ある地域で大規模ショッピングモールがオープンすると、その近くの工場や小売店等様々の事業所で人手不足（採用難）が発生することもよく聞きます。今や非正規社員についての人材獲得競争は業種の垣根を越えて生じています。そこで狭義の労働条件はもちろん、いかに自社が魅力的な職場であるかを訴える活動が重要になっています。

2 人材確保のポイント

(1) 求人活動

ア 現職・元職のドライバーに知人に誰かいい人がいないかと尋ねて声をかけることは多いようです³。他の業界でも見られますが、募集広告費用が節約できまし、人間性・性格・能力をある程度チェックできるメリットがあります。

イ 求人募集の誇大または虚偽表示の問題については第2節4で論じます。

(2) 採用の考え方を変えること

ア ドライバーの「質」を確保するためには応募の「量」を確保し、一定の人数の中から「選別」という姿勢が必要です。しかし、ドライバーに関しては、人手不足もあり来る者拒まず（拒めず）という考え方であまりチェックもせず即採用ということもよく聞きます。

イ チェックせずに採用してしまい、早期退職、問題行動（不良社員）によるトラブル処理が多くなることの方がコスト・損害が大きいのことを考える必要があります。要するに採用のコストとリスクをよく考えることです。この点採用をあせらずしっかりした採用手続きと採用基準を準備し、履歴書等に基づく書類選考、役職者による面接、仕事の内容、特に仕事の負担大きさについての十分な説明を行うべきです⁴。

ウ 採用の目的を明確にすることが必要であることについて⁵も認識を改める必要があります⁶。

(3) 有利な労働条件

ア 他業界でも同じですが、一番の差別化は他社を上回る（家庭が持てる余裕の

-
- 2 規模のメリットとしては、①車両の購入価格はまとめて買うことで大幅に下がる（これは他業種でも見られることですが、中核的コストの軽減となる運送業では大きなメリットです）。②車両のメンテナンスも自社化でできる。③インタンク（自家用給油設備）を設置すれば燃料費も圧縮できる。④規模が大きくなると、運行管理や安全管理に専任の優秀な担当者を置くことができ、品質も向上し、受注をしやすくなる。⑤よい受注先（大手業者）が増え（単価が高くなり）、利益率が向上することにより、労働条件が良くなり（ドライバー寮も用意するなど処遇が良い）、採用条件が良いことから、人材確保が容易となり、将来の受注計画に力を入れやすい。
 - 3 この他、ドライバーだけでなく、他の職員や庫内作業に従事するパート、出入業者にも声をかけて探してもらうことも行われています。また、職員の高校・大学のクラブの人脈を生かしてスカウトしている会社もあります。有料広告の利用について、他社と差別化するために（一番安い小さな広告枠に掲載が集中する）、大きなサイズの広告を（回数減らしてでも）行うとよいとする考え方もあるようです。
 - 4 相談や事件で問題となる採用の失敗の中には、急いで採用してしまった例、改めて面接を繰り返す手間（手間としては、広告出稿の準備、応募者対応、面接、教育・研修にかかる時間があります。）を惜しんだ例が多いです。既に面接済みの者の中から不満や問題はあるけれどもとりあえず選んで採用しておくというものです。これは、もし面接して問題社員と判明した場合に退職（解雇を含む）にかかる手間・時間と費用がどれだけ大きいかをよく認識せずに軽く考えてしまうからです。採用後は確立された「解雇権濫用法理」の考え方によって容易に解雇は認められませんが、採用段階では人材選別は自由に行えます。ここで手間、時間、費用を惜しまないようにすべきです。この点で「解雇のハードルの高さ」を常に意識しておくことが必要です。もし満足いく応募者がいなければ、再度募集して面接を繰り返すべきですし、採用可能性のある者については、不安があれば一回だけでなく複数回の面接を続けて行ってもよいのです。複数回面接は大企業では当然ですが、中小企業でも検討すべきです。
 - 5 一般的には、何のために採用をするのか、採用の目的を明確にすることが必要です。使用者側が求める人物像、やる気・能力のレベルの確認、専門分野の適性の要求度合等、採用レベルで応募者に求めるものを明確にし、それを面接その他採用準備行為により徹底的に確認することです。

あるレベルの)労働条件の提示です。将来を考える経営者は、他社より明らかに良い条件を設定・提示してよい人材を獲得しようと努力します。そのためには効率経営を図る(利益の出ない仕事は断ることを含む)と同時に、自社の他社と異なる質の高さをアピールしてよい取引(契約)条件を勝ち取ることが必要です。

イ この点で荷主に対して適正な運賃を得るための交渉を行うこと、特に業界が置かれている厳しい状態を荷主に説明し、自社のサービスの質が高く、それに努力をしていることと共に適正なコストが必要であることを熱心に説明して荷主に対して適正運賃の維持又は増額を説明することが必要です⁷。

ウ 実質的に手取賃金を減少させる問題としてドライバーへの過大なペナルティの賦課があります⁸。

(4) 採用後の処遇

ア 仕事の負荷に対する配慮が必要です⁹。

イ 採用後のフォローも大切です¹⁰。

(5) 女性ドライバーを活用すること

他の業界と同様女性の活躍も1つの対策になります。しかし、男性中心であった女性ドライバーの少ない業界でしたから、女性の立場を考えない経営も他業種に比べて多いと懸念されます¹¹。この点は今後の問題点として第3章で「パワハ

6 (ア) 失敗事例の中には、以上の目的の確認作業が十分なされておらず、とりあえず〇名採用しておこうと頭数をそろえることを目的としているような粗雑なケースが多くみられます。

採用が甘いと入社後の指導で苦勞し、やめてもらいたいと思っても解雇のハードルが高いことから困難な状況が発生します。

(イ) 現実に自動車運送業では人手不足が深刻であり、他業種と比べても以上の一般的な注意事項が守られにくいものですが、企業のレベルアップとリスク対策として継続的に課題として真剣に取り組むことが必要です。

7 (ア) 安全で質の高いサービスを求める荷主、運賃負担能力のある付加価値の高い荷物(商品)を扱っている荷主であれば理解・同意が得られる可能性があります。そしてそのようなタイプの荷主との付き合いを増やす営業努力も不可欠です。そのような努力をしないとジリ貧になり衰退していくことは避けられません。

(イ) 安全衛生管理の重要性については、ISO、Gマーク、コンプライアンス等の概念により、よい事業所が選別されて生き残る方向という考え方が浸透しつつあります。

8 事故や商品破損、納品トラブル等で会社に損害が発生した場合にどれだけドライバー個人に責任を負わせるかという問題については、「労働者責任」の問題として第4章で論じますが、判例が労働者の責任を制限していること、実質収入の確保の姿勢が人材確保に有利に働くことを考えれば、合理的な範囲で抑制的に処理すべきでしょう。

9 仕事が多忙というのが実態ですが、特に労働時間の面で長時間労働の抑制が必要です。また、積み込み先や納品先における自主荷役検品、回収、帰社後の伝票処理などの業務等運搬以外の仕事が増えています。1人のドライバーにどこまでやらせるのか、他者との役割分担、時間管理のあり方が問題です(この点は第6章 労働時間の管理で議論します)。

10 (ア) 新規採用者については指導・教育担当者を付けて解らないことや困ったことをいつでも相談できるようにしておく。このことはクレームの予防や対応になるとともに新入社員の早期離職の予防になるといわれています。この点、より広く社内コミュニケーション(相互関心)により、人が辞めにくい社内環境を作ることも必要です。

(イ) その他、コンプライアンス強化、業績と財務体質の安定により安心して働ける気持ちにさせること、モチベーションアップの工夫(ほめることや物流の社会的意義を理解させること)も大切です。

11 女性活用例として、佐川急便と国際自動車の事例が紹介されています。

(1) 運輸業界大手の佐川急便(SGホールディングス㈱/佐川急便㈱)について、人事実務2015年5月号60頁以下、「魅力ある企業へ〜福利厚生とブランディング第4回佐川急便のケース①」。

(2) 女性タクシードライバー(2010年3月末で371,245人のうち7,727人と2%の割合にすぎない)の活用熱心な企業として国際自動車(本社東京)があります(人事実務2014年4月号62頁以下、職場で輝く女性達第7回)。

ラ」の他に「セクハラ」「マタハラ」の論点でも詳述します。

(6) シルバードライバーを活用すること

若者ドライバーを確保できなければ、シルバードライバーで補うことも1つの方法です。この点は「定年後再雇用」の問題として第2章（非正規雇用）で論じます。

(7) 「備車」の活用¹²

備車は現在トラック会社で実際に活用されている方法ですが、第2章で詳論します。

(8) 労働組合からの労働者供給について

これは数少ない事例ですが、定着すると企業にとっては有益なシステムです。第2章で詳論します。

(9) 結婚のたとえ

正社員の採用は長期雇用を前提としていて解消（解雇）が難しいことは「結婚」と似ているので、つき合いから結婚に至るプロセスと比較してみても採用のあり方を考え直すことも必要です¹³。

(図表1-1-1) 結婚のたとえ

比較	結婚		■ 採用（雇用）
つき合い	見合い（紹介）恋愛		≒ 面接
	デートを重ねる（相性の確認）		インターンシップ・有期雇用等の工夫
	家族への紹介やお互いの家庭事情の相性確認		× 確認不能・個人との相性のみ確認
合意	結納		≒ 内定
	入籍		≒ 雇用契約
解消	合意	協議離婚・調停離婚	≒ 合意解約（退職）
	一方的解消	裁判離婚	× （労働者から）辞職の自由
			× （使用者から）解雇権濫用法理

(10) 「再入社制度」の導入について

近年、人手不足もあって一度退職した後に元の会社に復職する「再入社社員」が見直されています。終身雇用が崩れていくなか、転職に対する社会的なイメージが変わってきたことに伴い、元社員を積極的に受け入れるために「再入社制度」を整える企業が増えています。会社とトラブルを発生させて退職した者でな

12 ユニオン対応としての「備車」の成功例については、第8章（組合対応）で述べます。

13 ここで1番留意すべきことは、結婚生活を前提として（想定して）つき合い、お互いの相性を確認した上で末永い共同生活を営むという点です。採用の場合、何回もデートを重ねるといような慎重で丁寧なことをしているでしょうか。大企業では内定までに様々の試みをして能力・適性を判断していますが、中小企業も同じ発想でできるだけ

の努力をすべきではないでしょうか。実際に100人くらいの規模の企業で6回面接（そのうち3回は社長面接）というところもあります。