

これからのトラック業界を支える人材（人財）づくりのあり方と

システム化戦略—中部トラック総合研修センターの活性化—

Human Resources Development of Tracking in the Future —The case of tracking educational facility in Chubu area—

吉成亮[†], 山本勝[†]

Akira Yoshinari[†], Masaru Yamamoto[†].

Abstract Tracking industry is some serious problems in human resource. Because tracking industry is labor-intensive industry and firms in tracking industry are small firms in most cases. Labor-intensive industry is low pay and hard working. Small firms in tracking industry are difficult in developing human resources. Thus industry group needs to educate many employees of small firms in tracking industry.

1. はじめに

リーマン・ショック以降のトラック業界の現状は、トラック積載量が低下していく中で、陸運各社の業績に大きな影響を与えている。このようなトラック業界の現状を打開し、いかにして業界全体の活性化を促すことができるのかということは、この業界にとって重要な課題になっている。

このような業界の現状を打開するために、陸運のインフラ整備、手配業務上の情報システムの拡充、収益の高い輸送事業への特化など、さまざま方策を考えることができるが、本論文では特に業界全体の人材開発に焦点を当てる。

なぜ本論では、さまざまな経営資源の中で企業の人材開発に焦点を当てるのか。人材開発にはその企業の長期的なビジョンとコストを必要とする。それゆえ、企業は各社それぞれの特異な事情から長期的なビジョンを描くだけでなく、トラック業界全体の将来像を踏まえて、長期的なビジョンを描く必要がある。個別企業の利益だけでなく、業界全体の利益を考察し、さらに社会全体の利益も考慮する研究こそ、意義のある研究であると考えられるからこそ、われわれは特に人材開発を焦点に当てる。

したがって、われわれはまず、トラック業界の現状を把握し、今後の望ましい業界像を検討する。その上で、トラック業界における人材開発に関して考察する。具体的には、今回の調査・研究のために、インタビューを積み重ねている、東海三県におけるトラック業界の人材開発を担っている「中部トラック研修センター」に焦点を当てながら、今後のトラック業界の人材開発を展望する。

[†] 愛知工業大学 経営学部 経営学科 (豊田市)

各企業は特にトラック業界に人材開発に関してその問題は深刻である。長期的なビジョンとそれにとまなうコストという条件を踏まえて各社が人材開発を行うことにより、その都度時流のあった人材を育成するのではなく、業界全体と個別企業の将来像を踏まえた、理想する人材を一貫して育成することができる。本研究はそのための一歩にしたいと考えている。

2. リーマン・ショック以降におけるトラック業界

2008年8月に起こったリーマン・ブラザーズ社の破綻は、単にアメリカの金融業界における問題だけでなく、さらにアメリカ経済、全世界の経済へと深刻な影響をもたらしている。日本における貨物輸送への影響も決して少なくない。「国土交通月例」によれば、08年の8月以降、貨物輸送量の下降傾向に歯止めがかかる気配がない。

日本トラック協会作成による「日本のトラック輸送2008」の分類によれば、トラック輸送事業の事業形態は、おおまかに分ければ、特別積合せ貨物運送事業、一般貨物自動車運送事業、特定自動車運送事業、霊柩運送事業の4業種からなっている。4業種の違いは、「不特定多数の荷主の貨物を積み合わせてターミナル間で幹線輸送などを定期的に行うのが特別積合せ事業で、宅配便はこの事業に含まれ、一般貨物運送事業は、まとまった荷物を車両単位で貸し切って輸送するのが主であるが、積合せ輸送を行うこともできるという特徴を持つ。特定貨物運送は、品目ごとに荷主などを限定して輸送する事業である。

図表1 トラック運送事業の車両数別による規模別事業者数(平成18年3月末現在、単位:者)

業種	台	10以下	11~20	21~30	31~50	51~100	101~200	201~500	501以上	計
特別積合せ		21	19	17	20	52	66	53	23	279
一般		28,928	13,684	6,014	4,542	2,639	719	150	20	56,695
特定		791	57	11	8	2	2	0	0	871
量販		4,097	85	19	6	2	1	0	0	4,211
計		33,937	13,846	6,061	4,584	2,684	788	203	43	62,056
構成比(%)		54.5	22.3	9.8	7.4	4.3	1.3	0.3	0.1	100.0

資料: 国土交通省

図表2 トラック運送事業の従業員数別による規模別事業者数(平成18年3月末現在、単位:者)

業種	人	10以下	11~20	21~30	31~50	51~100	101~200	201~300	301~1,000	1,001以上	計
特別積合せ		10	11	11	25	44	58	28	64	28	279
一般		24,823	15,107	6,827	5,115	3,559	1,140	218	90	16	56,695
特定		722	113	13	13	5	2	2	0	1	871
量販		3,810	271	60	38	14	5	2	0	0	4,211
計		29,375	15,592	6,911	5,191	3,622	1,208	250	154	45	62,056
構成比(%)		47.0	25.0	11.1	8.4	5.8	1.9	0.4	0.2	0.1	100.0

資料: 国土交通省

図表1の「車両数別による規模別事業者数」からわかるように、一般貨物自動車運送事業は、(営業用)トラック輸送業の9割を占めている。特別積合せ貨物運送事業をはじめ、その他の事業形態は、トラック輸送業の1割にも満たない。

しかしながら、図表2の「従業員数別による規模別事業者数」をみれば、規模特別積合せ貨物運送事業は、車両数では一般貨物自動車運送事業に遠く及ばないものの、従業員数では300人以上を抱えている企業が多い。したがって、一般貨物自動車運送事業および特別積合せ貨物運送事業の動向を見れば、おおよそトラック輸送業の全体像を見取ることができるだろう。

一般貨物自動車運送事業(通称「一般」)は、リーマン・ブラザーズ社の破綻(以下、リーマン・ショック)が起こ

る2008年8月から貨物輸送量は次第に低下し、08年8月から09年5月まで10%ほど低下している(その後、2009年5月から22年初頭まで上昇傾向に転じる)。

特別積合せ貨物運送事業(通称「特積」)は、「国土交通月例」によると、一般貨物自動車運送事業貨物輸送量同様に、2007年から2008年7月までほぼ横ばいで推移しており、08年8月が急速に落ち込み、08年9月に反転するという違いはあるものの、09年5月まで多少の上下動はありながらも低下し続けている。その落ち込みは一般よりひどく、08年9月から09年5月までマイナス20%に達している(その後、2009年6月から22年初頭まで上昇傾向に転じる)。

以上のデータを考慮すれば、トラック業界にリーマン・ショックが深刻な影響をもたらしているのは明白であり、現在、リーマン・ショック以降、立ち直ろうとしている。また、リーマン・ショック直後から輸送量が低下していることから、経済上のインパクトのある出来事に左右されやすいというトラック業界の現状を読み取ることができる。

3. トラック業界の存在意義とその特性

もちろん、トラック業界の存続や成長を無批判に肯定するつもりはない。トラック業界に対する顧客ニーズの低下や代替産業の出現によって、この業界それ自体の存在意義が問われるならば、この業界の存続や成長を考察しようとするは絵に描いた餅にならざるを得ないからである。

しかしながら、顧客ニーズという点では決して低下しているというわけではない。まず、図表3の「トラック運送事業者数の推移」からもわかるように、トラック輸送に関わる事業者数は一般、特積ともに増加し続けていることがわかる。したがって、トラック業界における顧客ニーズの低下も存在せず、また代替産業の出現もない。このことはトラック業界自体が存在意義を十分に証明する事実であるということができる。

図表3 トラック運送事業者数の推移(単位:者)

年度末	トラック事業				
	特別積合せ	一般	特定	量販	計
平成元	325	35,888	1,405	1,937	39,555
2	297	36,485	1,434	1,856	40,072
3	292	37,387	1,465	1,909	41,053
4	290	38,569	1,414	2,035	42,308
5	287	39,827	1,369	2,167	43,450
6	286	41,047	1,312	2,370	45,015
7	285	42,501	1,246	2,806	46,838
8	279	44,239	1,191	2,880	48,629
9	279	45,959	1,162	3,081	50,481
10	276	47,437	1,114	3,292	52,119
11	275	49,148	1,108	3,490	54,019
12	272	50,401	1,099	3,655	55,427
13	268	51,732	1,076	3,795	56,871
14	278	52,948	1,070	3,852	58,146
15	280	54,224	994	4,031	59,529
16	283	55,678	940	4,140	61,041
17	279	56,695	871	4,211	62,056

資料: 国土交通省

つぎに、国土交通省各種輸送統計によれば、トンベースの輸送量は、07年度から08年度にかけて急速に低迷している(07年度が前年度比0.7%低下し、08年度は前年度比4.3%低下している)ものの、トンキロベースの輸送量(例えば、1tの貨物を1km運んだ場合は「1トンキロ」と表し、このような単位で表した貨物輸送量をトンキロベースと呼ぶ)は、08年度はそれほど低下していない(06年度が前年度比3.4%上昇し、さらに07年度が前年度比2.4%上昇し、08年度は前年度比2.4%低下している)。

このデータにおいて注目しているのは、輸送量および積載量は低下しているものの、輸送距離はこれまで増加しつつ、リーマン・ショック後の08年度においてもそれほど低下していないという点である。トラック業界における運ぶという機能それ自体は失われておらず、その重要性は増すばかりであるということである。このことはトラック業界自身が存在意義を十分に証明する事実であるといえる。

4. トラック業界における人材開発の必要性

しかしながら、国土交通省各種輸送統計データは、トラック業界に次のような問題を突きつける。輸送量は低下しているものの、輸送キロ数が増大しているならば、その運行にある一定のリスクがともなうということである。もし、運行上の危険性をともなうのであれば、トラック業界の存在意義を失うことになりかねない。

もちろん、トラック業界における人材開発の必要性が唱えられるようになったのは今始まったことではない。これまでも下記のような(図表4を参照のこと)問題は絶えず論じられ、そのたびに人材開発へどのように各社が努力すべきかということがたびたび議論されてきた。

図表4 トラック輸送産業の課題

①	従業員10人未満の零細企業が多く、従業員の高齢化(平均年齢43.4歳)が進んでいる。
②	従業員は年々、微増しているものの(約91万人)、3Kと呼ばれるなど、知的労働よりむしろ肉体労働と見なされ、すぐれた人材が集まりにくい(運転者の平均勤続年数約11年)。
③	事業用トラックの交通事故は8年連続で減少しているものの、死亡者は5,155人であり、運行の安全性を問われることが多い。

筆者作成

たとえば、①のような高齢化に問題に対して、若年層を対象とした業界イメージの向上を促し、トラック輸送産業従事者などへの教育を充実する。そして②のような肉体労働から知的労働への転換という問題には、肉体労働から知的サービスへの転換を促し、運行の手配や配送先における荷物の設置など運送以外への業務を拡大する。最後に、

③のような運行の安全性に関する問題には、安心・安全を最優先するサービスの提供を心がけ、安全な運行や荷物の保全だけでなく、環境・社会への配慮にシフトする。このような問題が議論されてきた。

したがって、図表④にあるような従来から存在しているトラック業界の人材開発の必要性はトラック業界の存在意義を揺るがすまでは及ばないものの、われわれが検討した点と相まって、トラック業界における人材開発の必要性は高まっているといえることができる。

これらの諸問題を人材開発という観点からいかにして解決し、産業を発展させることができるか。今後のトラック輸送産業発展のための解決策の1つにはあらゆる面において物流のプロフェッショナルを育成することが重要になっている。

5. (財) 中部トラック研修センターの再編

どのようにトラック業界全体を活性化すべきか、そしてその中で人材開発がなぜ重要なのかという点に関してこれまで議論してきた。そして物流のプロフェッショナルを育成するためにはどのようにすべきか、われわれの議論は、その課題に関して検討すべき段階に入っている。

その議論の前に、図表5にある、「トラック運送事業の総経費の構成」を考察しよう。これを見てはつきりしていることは、2003年以来、トラック運送事業の総経費の中で、人件費がますます高騰している。現在ではかぎりなく40%に近づこうとしている。特に一般管理費の人件費ではなく、運送費の人件費が増えているということは、現場の従業員の人件費が増大しているのである。

図表5 トラック運送事業の総経費の構成(単位:%)

項目	年度	平成15	16	17
運送費	人件費	39.0	39.9	39.2
	燃料油費	11.2	12.2	14.1
	修繕費	5.5	5.4	5.1
	減価償却費	5.1	5.2	5.0
	保険料	2.5	2.5	2.5
	施設使用料	1.1	1.1	1.2
	自動車リース料	1.5	1.6	1.7
	施設賦課税	0.8	0.7	0.8
	事故賠償費	0.2	0.2	0.2
	道路使用料	4.3	4.2	4.2
	フェリー・ボート料	0.7	0.6	0.5
	その他	13.9	12.9	11.3
	一般管理費	14.0	14.2	14.0
人件費	8.1	8.1	8.1	
その他	5.9	6.2	5.9	
合計		99.8	99.7	99.8

資料: 全日本トラック協会「経営分析報告書」

このことは一見すると現場の従業員の人材に比重をおいた経営を行っているように見えるが、現実はそのようではない。各社は決して人件費を意図して増大させているのではなく、意図せずに否応なく増大している。したがって、運送業者が人材開発にこれ以上コストを費やすことはかなり難しい状況になっている。

それゆえ、運輸事業者は一部の例外を除いて、零細企業であり、零細企業は自前で従業員を教育することが困難であるということからも、運送業者それ自体で人材開発に力を入れることは難しい。

そこで各社ではなく、業界全体で研修センターを創設し、人材育成を行う必要性が出てくる。そのような必要性の中から出てきた研修センターが東海三県、いわゆる中部エリアのトラック協会がトラック業界における人材育成のために建設された「中部トラック研修センター」である。

中部トラック研修センターの主な目的は、第一に運転者の総合的な資質向上による安全運行の確保、第二に、トラック輸送業界に活躍する優秀な人材の育成・確保がある。一言で言えば、今後の物流を支える方を育成する物流人材創出機関ということになる。

設置場所は、愛知県みよし市福谷町西ノ洞にあり、センターの歴史および活動内容は以下の通りである(図表6, 7を参照のこと)。

図表6

同センターの歴史	
●	1983年12月 「運行者等研修方式等の調査」
●	1985年4月 設立委員会設置
●	1986年4月 中部トラック協会会長会議で事業計画の説明
●	1987年6月 運営委員会・法人化設立準備委員会設置
●	1988年3月 現・みよし市に用地買収完了
●	1991年4月 中部トラック研究センター竣工

筆者作成

図表7

同センターの活動内容	
●	業界人材の育成・・・ドライバー研修、安全運行確立研修、安全運転管理者研修
●	業界の活性化・・・交通安全教室、市民セミナーの開放、物流業界
●	交通安全確保・・・実力養成研修、乗務員リーダー研修、省エネ走行研修
●	資質向上・資格取得・・・物流大学校講座「物流経営士」、物流技能専門校講座「物流安全管理士」

筆者作成

トラック業界の現状からすれば、トラック業界における人材開発を充実させていくためには、各社で行うということより、むしろこのような業界が支える研修センターで行う方が望ましいという結論に至る。つまり、運送事業者で各社の利益の側面を重視し、その一方で業界団体に各社が寄与しながら、業界団体にその人材育成を一部委託するという形である。

さらに運送業者が各社である程度の利益をあげていき、人材開発に力を売ることができるよう余裕が生まれたときに、はじめて自社なりのビジョンのもとに人材開発を行うべきではないかと考える。

6. 結びにかえて

業界団体が業界全体の人材開発を行うという形は、業界の各社が思うように利益をあげることができない現状において、セカンド・ベストとすることができる。今後は業界団体がさらに人材育成に力を入れながら、各社の利益を伸ばすように方向付け、さらに、各社なりの人材開発が行えるように教育基盤を整備する必要がある。

しかしながら、あらゆる業界団体のようなどちらかといえば、業界や社会といった公的な役割を縮小し、民間主導で経済を活性化しようとする傾向がある。それゆえ、トラック協会のような業界団体は批判を受けることも多い。

それゆえ、同じような業界団体の教育センターには今後の2つの方向性が用意されつつある。選択肢の1つは一般財団法人化である。具体的には、現状の事業を継続し、さらに中型免許の支援などを行い、業界の発展に寄与する。しかしトラック協会への吸収される可能性がある。

もう1つの選択肢は、公益財団法人化である。公益財団法人化すれば、トラック運行者のみならず、より広いひとびとの運転教育などより公益性の高い事業が必要である。研修センターとしての独立性を維持することができる。

今後の研究は、中部トラック研修センターの協力の下に、同センターの利用者およびトラック協会会員(約2450社)にアンケート調査を実施し、さらにみよし市などの地域社会へインタビューを行うことにより、これからの社会ニーズに合った物流人材開発イノベーション構想を提案するとともに、新・研修センターの開発(システム改革)案を作成したいと考えている。

今後ともトラック業界を事例にしながら、企業における人材開発と業界において人材を育成する意義についてさらに検討していきたい。

参考文献

- 全日本トラック協会著 (2010) 「経営分析報告書」
全日本トラック協会著 (2010) 「日本のトラック輸送産業
2008」