



M Personal Communication Report

2011年12月1日/VOL.15-12 NO.175

時間制賃金で改正労基法をクリア

～ 昨年10月から導入し人件費比率（売上対比）が下がり1車当たり人員を増加 ～

昨年（2010年）4月から改正労働基準法が施行され約1年半が過ぎた。

改正労基法のポイントは、①時間外労働の限度に関する基準の見直し（限度時間を超える時間外労働の抑制）、②法定割増賃金率の引き上げ（月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率の引き上げ、代替休暇）、③年次有給休暇の時間単位付与、その他である。

このうちトラック運送事業者にとって大きな課題は法定割増賃金率の引き上げであろう。とくにドライバーは、仕事から長時間労働を余儀なくされている。これまでも残業代の支払は経営的に大きな課題であり、頭の痛い問題であった。改正労基法で、今後はさらに厳しくなる。

しかも、余談だが最近「サービス残業ビジネス」が急増してきている。2010年6月の法改正に伴って、それまでグレー金利の過払い分を取り戻す「過払い金ビジネス」で稼いでいた弁護士たちの仕事がなくなってしまった。そこで弁護士たちは次なる「有望市場」として「サービス残業ビジネス」に力を入れたのだという。一説によると、この残業代ビジネスは11兆円のマーケットともいわれ、弁護士だけではなく社労士なども参入してきているという。企業から不払い残業代を払わせた金額の平均20%が弁護士の成功報酬といわれ、なかには30%を取る事務所もあるといった話も聞く。この恰好のターゲット（有望市場？）の一つが中小トラック運送事業者であり、そのようなことから中小トラック運送事業者にとって、残業代は大きな課題となっている。

話を改正労基法に戻すと、中小企業の場合は猶予期間がある。猶予期間は改正労基法施行後3年間なので、リミットは1013年3月になる。正確には同法施行後3年を経過した場合において、中小事業主に対する猶予措置について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずる、とされている。つまり、猶予期間が延長される可能性も残されている。だが、延期がなければ猶予期間は残すところ約1年半しかない。

猶予期間の延長の可能性はともかく、いずれは改正労基法をクリアできるような経営に転換しなければならないことは事実だ。コンプライアンスはもちろん、人材の確保などの面からも、残業代問題への取り組みは避けて通れない。

このようななかで昨年（2010年）10月から、ドライバーの賃金をそれまでの100%歩合給から時間制賃金制に切り替え、労働基準監督署などからも評価を得ている事業者がいる。この事業者は中田商事（本社・三重県伊賀市、中田純一社長）。同社では「わが社の事例が前向きに取り組んでいる中小事業者の参考になって、業界のために少しでも役立つなら…」（中田社長）と取材に応じ、時間制賃金制について詳細に語ってくれた。

同社は創業が1995年4月（法人設立は2000年4月）で、本社の他に岡山営業所

(2)

◆ 会員制情報紙 ◆ 編集・発行 森田富士夫 ◆ 発行日 毎月1日発行 ◆ 会費 1カ月5,000円



有限会社 物流ジャーナリスト倶楽部

〒160-0023 東京都新宿区西新宿1-5-11 新宿三葉ビル5F
TEL 03-5909-3307 FAX 03-5909-3308

(岡山市東区)、四日市営業所(四日市市)がある。保有車両数は48台で従業員数は75人、2012年3月期の売上見通しが8億5000万円という中小事業者である。そのような規模の事業者として改正労基法をクリアするためにどのように取り組んできたか。以前の歩合給制と人事考課、どのように時間制賃金に移行したか、時間制賃金の仕組み、導入1年間の成果、今後の展開などについて紹介する。

◇ いずれ猶予期間がなくなるなら改正労基法に早めに対応した方が良い ◇

これまで中田商事では、ドライバーの給料を100%歩合制にしてきた。これは売り上げベースの考え方であった。

おそらく、多くの事業者が基本的には何らかの形で歩合給を導入しているものと思われる。だが同社では歩合といっても一律ではなく、人事考査を反映した歩合制を独自に考えて導入していた。乗務している車両の大きさで、大型車、4t車、3t~2t車と3区分し、さらに、それぞれS・A・B・C・Dと5つのランクを設けて歩合を設定していたのである。

S~Dの5ランクは、習熟能力、情意項目、成績項目の3つの面から判断・評価する。習熟能力では、判断力・企画力・折衝力・指導力の4項目について。同じように情意項目では、規律性・責任性・積極性・協調性の4項目。成績項目ではSDカード・技能・省エネ・高速の4項目から評価し、それぞれに点数をつけて総合評価をする。もちろん、各項目ごとに採点の判断基準も明文化しており、半期に1度、評価委員会(管理者など5、6人で構成し、社長は加わらない)が総合能力を判断して半年間の売上高に対する歩合(%)を決めていた。半年ごとの再評価によってランクが変動するというシステムだ。ランクによる歩合の差は大型車では34%~30%、4t車では37%~32%、3t~2t車では48%~40%の幅を設けてあった。

しかし、改正労基法の猶予期間が終わると、歩合制では雇用契約書を交わしにくい。そこで同社では、いずれ猶予期間がなくなるのなら、できるだけ早く改正労基法に対応した賃金体系に移行した方が良い、と判断したのである。賃金体系の再検討をして残業代などの問題を解決し、改正労基法に早めに対応しようと社内で検討を始めたのは、改正労基法が施行になった2010年4月からであった。新しい賃金制度として時間制の導入を考えて具体的な仕組みの検討を進めた。そして2010年7月には10月1日から新賃金体系をスタートすることを告知。9月中旬からドライバー1人ひとりと個別に面談して時間制賃金を説明し、雇用契約書を締結していった。

新しく導入した賃金制度は、デジタコのデータをベースにした時間管理による時間給である(詳細は後述)。

これまでの歩合給から新しい時間制に移行するに当たっては、過去1年間のデジタコデータと過去1年間の給与支払い実績という、年収ベースでのデータを基にシミュレーショ

ンした。まず、大型車長距離、4t地場定期（土・日・休日休み）、ダンプ、岡山営業所（最低賃金が本社・四日市とは異なる）とサンプリングして、新しいS・A・B・C・Dを設定し、全員に当てはめて試算した。

その結果、過去1年間の年取と近似値の人もいれば、金額が大幅に違う人もでてきた。そこで設定を変えるか、個別に考えるかなど、最低賃金を上回り、しかも過去よりも安くならないように検討を加えた。過去よりも安くないという前提なので、会社としての総支払金額は5%アップまでを許容範囲と設定し、経営計画を立てている。

これら1人ひとりのシミュレーション結果を示しながら、9月中旬から個別に話し合いを持ったのである。説明するとすぐに了解して雇用契約書を交わす人もいれば、何度も話し合いをした人もいるという。当然であろうが、ドライバーの一番の関心は金額が以前より下がるかどうか、という点であった。基本的には前より下がらないようにしたのだが、勤続が長くて歩合制賃金に慣れていた人の方が心理的な抵抗が強い傾向があったという。結局、3名のドライバーが賃金制度の改定に際して辞めるという結果になった。

◇ 中田商事のデジタコデータをベースにした時間制賃金の概要 ◇

中田商事の導入したデジタコデータをベースにした時間制賃金は、帰社したドライバーのデジタコ記録を事務員がエクセルベースに落とし込み、毎日、表にして拘束時間、休憩時間が分かるようにし、時給計算する仕組みだ。拘束時間には運転時間、待機・作業・点検、荷積・荷卸、休憩がある。

年 月分 勤務記録表 乗務員名

月	日	始業 :	0 1 2 3 ----- 22 23							日計	平均/累計	
			0	1	2	3	-----	22	23			
月	日	拘束時間										
		待機・作業・点検										
		荷積・荷卸										
		休憩										
		合計									/月	
曜		休息時間										
日		休息時間チェック								運転時間平均	/2日	
		運転時間チェック									/週	

このうち運転+待機・作業・点検+荷積・荷卸の合計時間が時間給の対象となる。待機時間とは寝ていられない状態であり、寝て待っていることが可能な状態は休憩時間と規定

して契約書に明記している。

デジタコ記録に基づく運転日報は別に出す。日報が出た時点で、待機と休憩などの判断が難しい所があれば事務員は管理者に判断を仰ぎ、さらにドライバーから事情（状況）説明を受け、説明が不十分な場合には休憩時間に分類しても良いかどうかの確認をとる。これらのチェックは毎日行い、基本的には翌日の朝にドライバーに確認する。同社のドライバーは自社ドライバーが45人（取材時点＝11月15日現在）、出向ドライバー（特定派遣）が5人であるが、レベルの高いドライバーはデジタコへの入力段階でキチンと操作している。要チェックの人は約1割で限られているという。デジタコデータを本人が確認・修正して本人印を押して提出することを基本とし、確認・修正したデータをエクセルベースに入力して勤務記録表を作成する。

時間給では、8時～17時が同社の法定時間で、その他では残業、早朝、深夜、休日出勤など、改定労基法に基づいて割増賃金を支払う。しかし、定期運行で乗務している一部のドライバーはみなし残業としている。データに基づき、コースによって何時間と計算して最初からみなし残業として支払うもので、その日の状況によって8時間に満たない日があっても8時間として支払う。反対に、みなし残業時間を超えた場合には、設定時間をオーバーした時間を残業として支払うようにしている（多少の融通はあり得る）。

また、これらとは別にみなし残業として運行外手当を全ドライバーに支払っている。これは日報作成や洗車などにかかる時間をみなし残業として、1日1時間×1.25×出勤日数を支払うもので、運行外手当と呼んでいる。定期で乗務しているみなし残業のドライバーにも、この運行外手当は支給されるので、定期コースの乗務者はダブルのみなし残業手当がつくことになる。

さらに、1日8時間以上の残業の他にも、1週間40時間の所定時間以上の残業も1.25%としている。これは主に土曜日出勤などに該当する。同社の法定休日は日曜日のみで、たとえば月曜日から金曜日まで出勤したドライバーが土曜日も出勤しなければならない場合などが対象になる。

給与計算のベースになる1人ひとりの時給金額については、歩合給当時に各人の歩合を半年ごとに総合評価した人事考課をそのまま継続している。そして半期に1度、基本時給のランク評価をしている。半年ごとに基本時給のランクが変わる仕組みである。

この基本時給と、時間外手当などを含めて時間換算した平均時給は、給与明細に書いてある。全体平均では基本時給に対して平均時給は約20%高くなっているという。

給与明細の項目は、基本給（基本時給×法定時間）、時間外手当（運行外手当も含む）、デジタコ手当、通勤手当である。デジタコ手当は100点の人に5000円を支給するという手当である。また、給与明細には基本時給のランクについても、考査項目のどの部分をあと何点プラスするように努力すれば、どのランクになれるといったことを書いておく。何をどのように頑張れば基本時給のランクが上がるかを給与明細に明記することで、努力

目標を具体的に示すという狙いだ。

◇ コンプライアンスと時間制賃金の導入効果 ◇

中田商事では、コンプライアンス面でも勤務記録表で改善基準のチェックができるようにしている。拘束時間の警告では、赤：16時間を超えたもの、黄：15時間～16時間（2回/1週間でNG）、休息時間の警告では、A（赤）：継続で8時間未満のもの、B（黄）：8時間～9時間（2回/1週間でNG）、運転時間の警告では、①特定日と特定日前日の運転時間の平均と特定日と特定日翌日の運転時間の平均がともに9時間を超える場合にはNG（表示されている平均は2日間の平均が小さい方）、②1週間の運転時間は特定日より2週間の平均とし44時間を超える場合はNG、といったように色などで一目で分かるように工夫している。

また、有給休暇の消化についても、時間制賃金を導入した2010年10月からは、月に1日は有給休暇をとってもらうようにした。さらに2012年4月からは計画的な有給休暇の取得を促すようにしていく計画だ。

このようなコンプライアンス面での取り組みに対して、同社を訪れた労働基準監督署からも高い評価を得たという。

さらに、2010年10月に時間給を導入して1年が経過し、現在では経営的な面でも成果が出てきている。

先述のように歩合給から時間給への移行に当たっては、最低賃金以上で年収が前年を下回らないことを前提に時給の賃金体系を設定した。そのため賃金支払総額の5%アップを許容範囲として経営計画を立てた。しかし、スタートから2、3カ月は10%アップになってしまったのである。この理由は、管理者もドライバーも時間管理に慣れていなかったからという。営業担当者の受注の仕方もそれまでの歩合給の受注に慣れてしまっており、時間給を前提にした受注方法に切り替えができていなかったのである。

しかし、約半年以内に5%の範囲に収まるよう修正し、年度末の今年（2011年）3月ごろには5%程度になってきた。そして、それ以降はマイナスに転じたのである。

時間給を念頭においた受注の仕方に転換できてきたからである。歩合給だった当時には、AからBまで何万円という受注をしていた。しかし今度は、時間（あるいは時間帯）を考慮した受注の仕方が必要になる。法定時間をオーバーするような仕事なら、時間外の法定割増率をまかなえるような金額をプラスした運賃を収受しなければ労働分配率が高くなるのは当たり前だ。

ここで同社の受注の仕方について、少し説明しておくことが必要であろう。中田商事はユニック車など特殊な車両を必要とするスポットの仕事が従来は主であった。そのためスポットが売上の過半を占めていたのである。しかし、リーマンショック以降は、定期契約

の荷主の開拓に力を入れてきた。現在ではスポットが売上の半分以下になっている。

スポットは比較的運賃が高い。だが、売上に安定性を欠く。それに対して定期契約では利幅が薄くなるが、安定的に売上を見込める。同社ではスポットで利幅を稼ぎ、定期契約で安定収入を得る、という経営に転換しつつある。今後の事業計画もこのバランスを見ながら展開していくことになる。

ともかく、このような背景の中で、スポット受注では歩合給から時間給ベースの受注の仕方に切り替えることが必要だった。同じ仕事でも時間で単価を考える。この受注の仕方が転換できてきたために、詳細は後述するが人事政策とも連動した車両稼働率の向上によって、分岐点を超えると利益率が良くなってきたのである。

その結果、今年度上期（2011年4月～9月）では、売上対比の賃金比率が前同期よりも1.5%下がった。同社の現在の売上対比の賃金比率は33.5%である。

時給賃金の導入は、このようにコンプライアンスだけではなく、経営的にも成果が出てきたことになる。

◇ 今後の課題と将来に向けた企業の展望 ◇

時給賃金の導入は、残業代や労働時間、有給休暇といった当面するコンプライアンス対応だけではない。収益性向上など同社の今後の事業展開とも連動している。

先に、歩合制から時給制に賃金を転換するに際して雇用契約に同意せずに3人のドライバーが辞めたと書いた。同社では辞めた人の補充だけではなく、ドライバーの人数を増やすために今年（2011年）3月から採用募集に力を入れている。これは、従来の1車1名から、1車1.1名～1.15名態勢にするためである。

来年（2012年）4月からは計画的に有給休暇をとるように力を入れて行く。一方、賃金算出の基礎となる基本時給のランクでは、全体の底上げを図りA、Bランクのドライバーを増やすようにする。これは取引先に対するサービス品質の向上でもある。一方、ドライバーも有給休暇をとって時間外手当が減っても、基本時給のランクが上がれば収入を維持することができる。つまり有給休暇の消化を増やすことで時間外労働時間数を減らすようにする。そのために人員を増やそうという考え方だ。できるだけ法定時間の範囲で仕事をこなした方が良いからである。

このようなこともあって、同社では定年を70歳とし、当面は60歳で他社を定年退職した人を増やす。このような人の応募が多いこともあるが、社会保険の必要がない週30時間未満の労働時間とする。他方では受注量を増やして、1車当たりの月平均稼働日数を増やすようにする。同社では1車両当たりの1カ月の稼働が21.5日で採算がトントンであり、これを25日以上稼働にすることを目標にしている。3.5日のプラスで営業利益が大きく向上するからだ。

利幅のあるスポットと、安定収入が計算できる定期契約のバランスをとりながら、60歳以上の採用で仕事量を増やしても作業をこなせるようにしつつ、一方では新卒採用の若い社員を育てていく。

来年（2012年）4月採用の高校新卒者が1名内定しているが、できれば来春卒業者をさらに2名ぐらいは採用したいとしている。そのためにも、コンプライアンスや給与体系など社内の基礎を整備しているのである。

このような長期的な展望に立った人事政策を進めていくために、社内にリクルート・プロジェクトチームを設置している。リクルートPTは総務人事担当リーダー、配車担当者2人、情報管理室長、四日市営業所の取締役の5人で構成し、さまざまな角度から自社についての分析を行っている。自社に足りないのはどのような点か、会社の将来を考えてどのような人材を求めるべきかなどの基本的な検討から、ハローワークの募集要項の書き方や企業イメージを良くするための写真の使い方といった募集テクニックまでPTで分析・検討をしているという。

このような将来の企業構想やイメージアップ、社会貢献なども踏まえて、地元の高校生のインターンシップも受け入れている。今年は3人の高校生を受け入れた。経営科の男子生徒1名、工芸デザイン科の女子1名と男子1名である。

生徒の研修は3日間で、同社では3日間で次のように計画して職場体験をさせた。9時～10時が社長講話（3日間）、10時～12時は倉庫部門で伝票発行・積込みなどの配送業務（3日間）、13時～15時は整備事業部門で整備工場体験（1日目と2日目）、15時～17時は情報管理事業部門で初日は情報システムなどの説明、2日目はパワーポイントで同社での体験をまとめる作業、3日目は午後からパワーポイントでまとめる作業をし、16時～17時は事務職など出席可能な同社の社員を前にして、パワーポイントを使って経験したことを発表させた。

さらに、研修を終えて生徒が帰る時には、現場で経験している3日間の姿などを記録して編集したDVDを各人に渡した。このDVDはインターンシップ受入れの報告書と共に、学校にも提出した。同社によると、インターンシップの受入れに協力してくれる地元企業は多数あるが、研修している風景を編集したDVDまで作成してくれた企業は同社だけだと学校から喜ばれたそうである。

中田商事には園芸部（同好会）があり、会社の敷地内に花を植えたりしている。また、社会との共生や地域貢献としては、情報管理のノウハウを活かして高齢者向けのパソコン教室なども行っている。カルチャー教室の一環である。

このように時間制賃金の導入は、直接的には改正労基法への対応だが、同時に、経営構造の転換を図る取り組みでもある。さらには、同社の今後の企業展開とも有機的に関連した狙いを持っているといえる。

