

輸送リーダー



明日の物流DX戦略

顧客データ編

オーダーデータを活用して
倉庫オペレーションを革新

他社に打ち勝つ発想力

“追い風”となるか!

「物流革新に向けた政策パッケージ」

巻頭言・業界羅針盤

物流DX IoT編

— 最適なIoT機器で業務を効率化—

発車往来!バスステーション

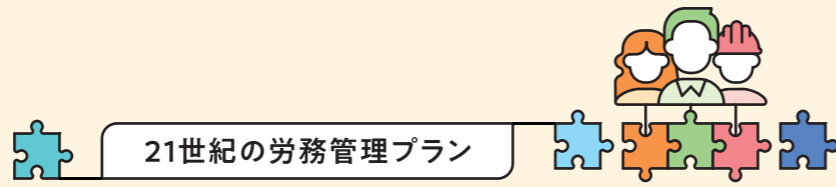
次の100年を見据えた
イノベーションを推進
経営基盤を再構築する

●京阪バス株式会社

輸創企業

価値ある物流サービスを
ワンストップで提供するために

●岡通運輸株式会社



法定割増賃金率引き上げ 賃金制度を見直そう！

—— 残業代未払いリスクの軽減ポイント ——

賃金制度の見直しが急務

トラック運送業の現在のビジネスモデルは、労働力を多く必要とする典型的な労働集約型で、ドライバーに大きく依存しており、全体のコストのうち人件費の割合が高いのが特徴です。ドライバーの賃金制度は、会社の収益とドライバーの働きがいの双方にとって重要です。また、2023年4月からは、60時間以上の労働に対する割増賃金率が50%以上になり、民法改正による賃金請求期間の延長も完全に適用されることから、未払い残業代に対する訴訟が増える可能性があります。さらに、直近の判例(K事件 最高裁第二小法廷 令和5年3月10日判決)では、これまでトラック・タクシードライバーに使われてきた支給総額を先に決めて、各手当に振り分ける方式(振分け方式)による割増賃金の支払いが否定されるなど、特に長時間労働を基本とする運行形態では、制度の見直しが必要と考えられます。

ここでは、経営リスクを少しでも軽減できるよう、賃金制度の考え方について見ていきたいと思います。

賃金体系のパターンと特徴

現在のドライバーに適用される賃金体系を大別すると、おおむね次の3パターンに分けることができます。

[1] 固定給パターン

◎賃金構成は月給制、日給制、時給制のいずれかの構成のみで、歩合的要素はなし。

月給制は、安定的な賃金体系で、特殊車両の運行など熟練度が求められる業務や、ドライバーの定着や長期的な教育が必要な場合に適しています。また、経営状況が上向きの場合では変動費から固定費の割合を増やすことで利益率を高めるといった考えもあります。業務量にバラつきがある場合や、複数の車種を乗り換える運行形態の場合、時給制や日給制を選択する方が適切となることもあります。

固定給パターンの課題は、評価制度が機能していないなど、仕事の成果と賃金が連動しない場合「頑張っても変わらない給与」というイメージを持たれ、モチベーション低下につながる恐れがあります。これは、売上や距離、回数など客観的な指標が見えやすい職種で起きやすい問題です。

一般社団法人SRアップ21 静岡会
社会保険労務士 土橋 豪=文

[2] オール歩合給パターン

◎賃金構成は仕事の成果に基づく歩合給のみで、固定給はなし。

一方で、仕事の成果と賃金が連動する歩合給は、業務への動機づけを図りたい場合に効果的です。さらに、長時間労働が見込まれる運行形態では、割増賃金の額を抑える効果も期待できます。ただし、指標設定を誤ると不公平感につながることや、個人の数字を優先しやすく、チームワークに悪影響が生じる可能性があります。さらに、歩合給にも法律上の時間保障や出来高保障の義務があることに注意が必要です。それでも、指標設定を適切に工夫することで、企業が求める職務行動を労働者に促すことが可能であり、また、変動費の割合を増やすことにより、損益分岐点を引き下げ、赤字リスクを軽減することも期待できます。

[3] 組み合わせパターン (固定給+歩合給)

◎賃金構成は固定給と歩合給の2本立て。

最後に、組み合わせパターンでは、歩合給と固定給のバランス、そして各種手当の目的を明確に設定することで、経営者の意向により適応性の高い



給与体系を構築することが可能になります。例えば、歩合給を主体に設定しながら、歩合指標だけでは評価できない個々の役割やスキルの違いを固定給で補うなどの方法が考えられます。

ご存知のとおりトラックドライバーの職務内容は多岐にわたり、車種や必要な免許、運行形態、荷役作業・付帯業務、必要な資格、業務の裁量、営業の有無、長時間労働の見込みなど、様々な要素を総合的に考慮して賃金構成を検討する必要があります。まずは、会社が職種のカテゴリ分けを行い、適切な職務イメージを持つことが重要です。その後、各カテゴリに合わせた給与パターンと各手当の設定などの設計手順に進むことが効果的です。

【賃金設計手順】

- ①現状の賃金制度を調査し、問題点や改善すべき点を特定する。
- ②新しい賃金制度のテーマを決める(目的と目標を明確に)。
- ③新しい賃金制度の基本構造、区分、賃金水準、手当を決定する。
- ④基本給、勤続給、歩合給、賞与などの詳細を決定する。
- ⑤シミュレーションを行い、金額の妥当性を確認する。

- ⑥課題の解決状況と最終決定を行う。
- ⑦同意のプロセスを検討する(必要に応じて、激変緩和措置、説明文書、同意書、説明会、個別面談)。
- ⑧就業規則の改訂、周知、届出を行う。

残業代の未払い リスクを軽減する方法

残業代の未払いリスクは、主に2つの原因が考えられます。①計算方法に問題がある場合、②時間管理に問題がある場合です。あくまで筆者の個人的な印象に過ぎませんが、組み合わせパターンを採用している事業者には、歩合給を割増賃金に置き換えて支払う方法や、支給額を先に決めて各手当に振り分ける方法といった、①に該当するケースが多いように思います。また、事業者には①に該当している自覚がないケースもあります。

法律上、残業手当の計算方法は、固定給と歩合給では違います。歩合給は、その基礎となる成果が残業時間も含めた総労働時間で稼ぎ出したものと考えられるため、同じ額を支払う場合でも、歩合給による法定残業手当の必要額は、固定給に比べて大幅に少なくなります。

そのため、長時間労働が見込まれる運行形態では、近年オール歩合給を推奨する声が多くなっています。さらに、定額残業制度(時間保障)と組み合わせることで、オール歩合による不安定さを補い、一定の賃金保障が提供される仕組みを導入することで、ドライバーにとっても受け入れやすい賃金体系とすることができます。しかし、オール歩合+定額残業といった方法も、導入の仕方や時間設定によってはグレーゾーンになる可能性があるため、慎重な対応が必要です。

また、②の時間管理も注意が必要です。オール歩合給も定額残業制度も、実際の労働時間が正確に把握できていない場合、未払いが生じる可能性があります。さらに、制度設計の際にシミュレーション結果に疑問が生じ、計画が進まないケースもあります。賃金制度を見直す際には、同時に、もしくは事前に時間管理の見直しを進めることをお勧めします。

* * *

以上、今回は運送業の賃金制度見直しについて取り上げました。次回は、歩合給導入の注意点と、振分け方式の問題点を深掘りします。ぜひ自社の賃金見直しにお役立てください。

一般社団法人 SRアップ21 (<https://www.srup21.or.jp>)

平成6年8月に設立、社会保険労務士(SR)による人事・労務管理の実務家集団で、北は北海道から南は沖縄まで全国的に活動。弁護士・税理士・行政書士など専門士業との関係強化を積極的に図り、企業のあらゆる相談や手続きをワンストップサービスでサポートしている。

◆職場でよくあるトラブルをドラマ仕立てにしたDVD「人事労務トラブル110番vol.5」販売中。本誌読者割引あり。お申し込みはホームページから。