

輸送リーダー



特集 中型トラックの新たなスタンダード

新型 FORWARD 誕生。

巻頭言・業界羅針盤

ドローン物流

— 登場の経緯と最新動向 —

輸創企業

協力運送会社と共に 「2024問題」対策も万全

●株式会社岸鋼物流

他社に打ち勝つ発想力

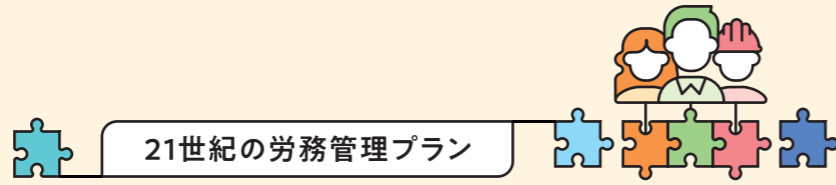
猶予期間も残すところあとわずか!
提言「2024年問題」対策

明日の物流DX戦略

[入荷編]

顧客と上手に交渉!

入荷を制す者が勝者となる



歩合給導入の留意点と「振分け方式」の問題

—— 賃金制度変更のリスクと求人影響への対応 ——

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

「振分け方式」の特徴と問題点

前回は、運送業の賃金制度見直しに触れました。今回は、歩合給導入時の注意点と、最近法的に問題視されている「振分け方式」の賃金計算方法について解説します。

未払い残業問題の対策としてオール歩合給の導入や、定額残業制の見直しを検討される場合は、直近の判例（令和5年3月10日）で否定された振分け方式のポイントを押さえてください。まず、振分け方式という言葉は、法律や辞書で定義されているものではありません。私自身いつからこの言葉を使い始めたのか記憶が定かではありませんが、計算方法の特徴からそう呼ぶようになったと思います。

その特徴は、①まず支給総額を決め、②次に支給総額を各手当に振

り分けるというものであり、まさに振分け方式という名称がしっくりきます。振分け方式で問題となるのは、残業手当を振り分けの対象とすることです。ほとんどの場合、クッションとなる手当（下記では調整給）が存在し、残業時間が増えても支給総額は変化しません。振分け方式は、労働時間の長短を給与に影響させない仕組みです。過去には、これに類似した方式で、いくつかの訴訟が起こされており、裁判所は「残業手当を支払ったことにはならない」とした判決が多く出されています。

定額残業は適切な管理が必須

ここで疑問に思うのが「定額残業」との違いです。定額残業、固定残業、みなし残業など、呼び方は様々ですが、要は一定の残業（金額や時間数）

を事前に決めておく方法です。こちらは適法です。では、定額残業制と振分け方式の違いは何でしょうか。それは、残業時間が一定時間を超えると、賃金総額が増加するかどうか（超過残業手当が発生するかどうか）です。

ここで、残業手当の支払い方法を携帯料金プランに例えてみます。要するに、対象が人である以上「いくら使っても使い放題！」というプランは認められない、というのが裁判所の考えのようです。さらに、形式だけ定額プランを装ってもダメです。例えば、見込み残業時間を著しく長く設定（月間80時間以上など）すると、実際には使い放題プランとみなされる可能性があります。「最初に決めた支給額以上は払わないぞ！」という考え方が見えるからです。形式ではなく思想が評価されるのです。この点の解決には、実労働時間に応じた根拠を持つことが重要です。自社の給与が使い放題プランに該当するかは、専門家に相談して点検することをお勧めします。

不利益変更は同意が必要

固定給から歩合給への変更は、

図1：賃金の振り分け方式

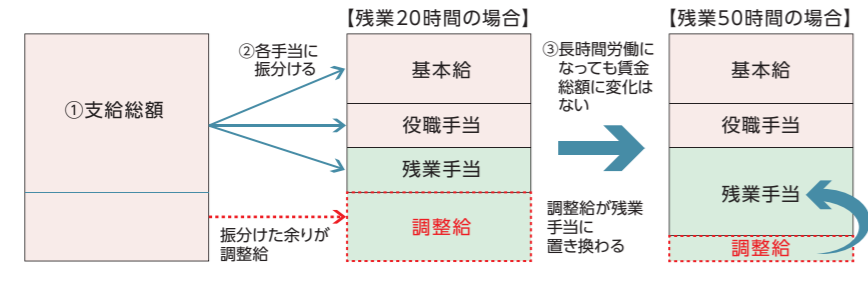


図2：賃金プランの比較 労働時間の長短と給与との関係を薄める方向 → 違法

残業手当の賃金プラン	従量プラン	定額プラン	使い放題プラン
	使った時間に応じて支払う	一定の時間を超えるまでは定額料金を超えた分は追加で支払う	何時間使っても定額料金
残業代の支払方法	原則的な残業計算	定額残業方式	振り分け方式
	実残業時間に応じて残業手当を支払う	予め定めた残業手当を支払う 実残業時間で求めた残業手当と比較し不足がある場合は超過分を支払う	実残業時間に応じて残業手当を支払う

仕事の成果に応じて賃金が下がる可能性があるため、一般的には不利益変更と見なされます。このため、従業員から個別に同意を得る手続きが必要となります。同意を得るためには、制度変更の理由と影響を十分に説明し、従業員からの質問や懸念に丁寧に対応することが重要です。また、様々な質問や意見に対応できるように、事前に想定問答を用意し、賃金制度の目的や意図、具体例を挙げて計算ができる状態にすることを推奨します。さらに、他のメリットを用意するなどして変更のバランスをとることも考慮に入れてください。何よりも、制度の内容を明確に説明し、日頃の指導と矛盾しない一貫性のある説明を心がけることが重要です。

効率と賃金の逆転現象を改善

例えば、振分け方式を採用していた会社が法定どおりの残業計算に変更する場合、同じ成果を上げた2

人のドライバーのうち、時間が長かった方が残業代分、給与が高くなります。これは、非効率なドライバーの方が高い賃金を受け取ることになり、仕事の効率と賃金が矛盾することになります。効率と賃金の逆転現象は、どの業種でも見られますが、特に時間、売上、回数、距離など、仕事の成果が数字で表せるトラック運転手の場合は、この矛盾がより顕著になります。この点において、振分け方式は経営者にとっては合理的な賃金体系だったのかもしれませんが、明確に違法とされた現在、効率を反映する給与体系の構築も検討する余地はありますが、まずは日々の指導によって、この問題を解決する必要があります。

賃金以外の魅力も発信する

トラックやタクシー業界は、賃金制度が求人に大きな影響を与えます。そのため、近隣の会社の賃金体

系と異なる制度に移行することに抵抗を感じるなど、新しい賃金制度に踏み切ることが難しい場合があります。しかし、近年、運行管理や労務管理が厳格化され「ガンガン走ってガンガン稼ぐ」時代は終わりを告げ、社会のイメージも変わりつつあります。そのため、賃金だけで求職者を引き付けることは難しくなっています。特に、人手不足解消には若い世代や他業種からの参入が望まれます。これからは、賃金以外の働きやすさや良好な労働環境をアピールしていく必要があります。

例えば、タクシー業界では、配車アプリの導入が求人に影響を与えています。これは、都心だけではなく地方でも同様です。従来の働き方（流しや無線）ではなく、アプリを利用した働き方に魅力を感じる方が増えているためと考えられます。つまり、求職者のニーズを敏感に捉え、賃金以外のアピールポイントを作り出し、それをいかに効果的に伝えるかが重要です。

以上、難解な賃金制度について2回にわたり解説してきましたが、すべてを理解するのは難しいかもしれません。絶えず変化する運送業界に対応するために、これからも皆さんと一緒に考え、学び続けていきたいと思ひます。

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。