

はしがき

近年、運送業を取り巻く経営環境は劇的な変化を遂げている。長年続いた「荷不足・低運賃の時代」から急速に「未曾有の人手不足時代」へ突入した。全国どこへ行っても「仕事はあるがドライバーがいない」と悩む経営者ばかりだ。この変化は、取引先の荷主にも焦りを生じさせている。多くの運送業経営者や荷主は「人口構成から見て、いずれは人手不足になるだろう」と想定していたが、それは徐々に表面化するものと考えていた。

ところが、突然ドライバー不足と車不足の現実と直面し、慌てて物流体制の維持に奔走したため、「これは本当にまずいかもしれない」と痛感した。「今までのやり方では物流が滞るかもしれない」との危機感が運送業と荷主の両者で共有されてきた。ところが環境変化が急すぎて、現在でも対応が追い付かない会社が多く見られる。

急速に変化した経営環境は、賃金制度にも大きな影響を与えている。完全歩合が当たり前の時代から固定給と歩合給の混合型へ変化し、最近では安定型賃金へシフトする動きが出始めている。

本書は、運送業の賃金制度の変遷と賃金制度改革の具体的な進め方、および賃金制度の事例について述べている。筆者が約30年間にわたり、全国47都道府県でアドバイスしてきた運送会社は3,000社を超え、規模や業態は多種多様である。本書で紹介しているのは、経営コンサルティングの現場で見てきた実態である。もちろん守秘義務があるので、アドバイス先の内容をそのまま描くことはできないが、記述した中身は実際に自分の目で見たことや相談を受けた事例の内容に基づいている。

運送業は典型的な労働集約型業種であり、かつ中小零細の実運送会社が大半を占めるため、賃金制度の良し悪しは経営の根幹に関わる重要課題である。運送原価の構成から見ても、賃金制度の適否は運送会社の利益体質を左右するといえる。

それだけ重要な内容であるにもかかわらず、運送業の賃金制度、とり

わけ実例に関する書籍は数少ない。実は運送業の同業者間でも、賃金に関する話題はほとんど情報交換されていない。給与の支払い方や水準はその会社の秘密事項であり、親しい仲間ともお互いに中身を話したがないのである。運送業の経営者から「同業他社はどうしているのでしょうか?」と聞かれることがしばしばある。

筆者は賃金制度を改革するとき、賃金だけを見ては良い制度ができないと考えている。財務や組織、将来の経営戦略等、経営全体から見て適切な制度を構築しなければならない。しかし、現実には「このくらい払えばよいだろう」といとも簡単に決めている会社が多い。本当にもったいないことである。賃金の支払い方次第で社員の動き方が変わる。運送業には運送業の実態に合った体系を導入しないと経営がうまく機能しない。

本書は運送業の決算書や運送原価をどう分析するかなど、運送業経営コンサルティングの基本事項から記述した。運送業の経営に馴染みがない方々にも参考にしていただけるよう配慮したつもりである。

本書が賃金制度の再構築を考えている運送業経営者、および運送業を指導されている専門家の方々に少しでも参考になれば幸いである。

なお、現状、運送業で見られる賃金体系はその多くがコンプライアンス上の問題を多少なりとも抱えている。制度の改善を進めるにあたりコンプライアンスは最重要だが、従来から社員に馴染んだ体系をまったく無視して、理想論で再構築することは現実的に困難な場合がある。「最終的にこう改善する」と改定ステップを説明し、社員の理解を得て、段階的に改善を進めることもある。本書においてもその前提で記述している箇所があり、多少コンプライアンス上の問題が残る実例等についてはご容赦いただきたい。

平成 28 年 8 月

株式会社コヤマ経営 代表取締役 小山 雅敬

目 次

第 1 章 運送業の賃金制度に関する現状分析

I	運送業の賃金制度に関わる環境変化と課題	2
1	好景気から一転して苦難の時代に	2
2	完全歩合給から固定給との混合型賃金へ	2
3	コンプライアンス重視の影響	3
4	人手不足の影響で安定型賃金へシフト	4
II	運送業の賃金制度の現状	6
1	ドライバーとドライバー以外の職種で異なる賃金制度	6
2	運送業の主な賃金制度 3 分類	7
	(1) インセンティブ型 / 7	
	(2) 標準時間設定型 / 13	
	(3) 安定給与型 / 18	
III	運送業の賃金制度は多種多様	22
1	運送業は多業種の物流部門の集合体とみるべき	22
2	貨物運送業と旅客運送業との賃金体系の違い	22
3	賃金だけを見て賃金改定をしてはいけない	23

第 2 章 賃金制度改革の手順

I	会社の現状把握	26
1	財務から見た分析	26

(1)	財務会計・管理会計の両面で見ると	26
(2)	賃金は財務の一部である	26
(3)	決算書の分析	26
(4)	財務改善につながる賃金体系を検討する	27
(5)	車両別損益は重要なデータ	29
(6)	運送業の売上高対労務費率の見方	30
(7)	運送業の労務費率は車種と業態で決まる	31
(8)	保有車両数により加重平均して規範的労務費率を算出する	31
(9)	運送業の経営分析	32
(10)	運送業の原価分析	34
(11)	経営の立直しと賃金の変動費化	36
(12)	経営危機の中小運送会社での事例	39
2	取引条件から見た分析	40
(1)	運賃の決め方は多種多様	40
(2)	取引条件は歩合の決定基準に影響する	40
(3)	荷主による運賃水準の違いに注意	41
3	組織から見た分析	41
(1)	将来のあるべき組織を検討して賃金制度をつくる	41
(2)	組織の見直しと賃金制度改革を同時に実施した事例	43
(3)	組織改善のポイント	44
4	運行形態から見た分析	46
5	労務管理面から見た分析	48
(1)	労働時間の実態を見る	48
(2)	労働時間抑制につながる賃金改革を	48
(3)	労働時間短縮に取り組んだ事例	49
(4)	適正な労働時間管理の実施が必要条件	49
(5)	待機時間の実態を確認する	50
(6)	人事制度・評価制度との関連	50
(7)	休日・休暇との関連	51
(8)	教育システムとの関連	52

(9) 定年後再雇用の実態と賃金／52	
6 タコグラフや運転日報等のデータから見た分析	53
7 安全への取組みから見た分析	56
II 賃金制度の現状把握	57
1 社内規程や労務管理帳票等の確認	57
2 就業規則	57
■就業規則の例〈抜粋〉／62	
■労働契約書の例／74	
■誓約書の例／77	
■身元保証書の例／78	
3 賃金規程	79
(1) 主な確認事項／79	
(2) 賃金構成／79	
(3) 基本給と手当の意義／80	
(4) 割増賃金／80	
■賃金規程の例〈抜粋〉／81	
4 賃金台帳	84
5 給与明細書	84
6 賞罰規程	85
■賞罰委員会規程の例／86	
7 旅費規程	91
■旅費規程の例／92	
8 退職金規程	96
■退職金規程の例／97	
9 災害補償規程、福利厚生規程、人事制度マニュアル、 人事評価表	103
10 労働協約（労働組合がある場合）、労使協定（三六協定、 その他協定）	103

Ⅲ 賃金制度改革にあたり経営者からヒアリング する内容	105
1 経営理念	105
2 経営者が社員に求めること	105
3 社員教育に対する経営者の考え方	105
4 現在の賃金制度を構築した時期と経緯	106
5 現在の制度に対する課題認識	106
6 制度を見直したい点とその理由	106
7 現制度中の維持したい部分とその理由	107
8 現制度に対する社員の納得度、満足度	107
9 社員から具体的に聞いた現在の賃金制度に関する不満の声	108
10 過去の行政監査での指摘事項等	108
11 過去に発生した労使トラブル等の状況	109
Ⅳ 賃金制度改革にあたって考慮すべき重要ポイント	110
1 コンプライアンス	110
2 人材確保	112
3 労働環境改善	114
4 経営の維持安定	114
5 社員のモチベーション	115
6 数年後に目指す会社の姿	115
7 組織再編の可能性	116
Ⅴ 運送業における賃金制度構築の具体的な進め方	118
1 賃金制度の基本理念	119
2 支払賃金の適正額を検討	120
3 所定内賃金の水準と構成を検討	120
4 残業実態の確認	121
5 インセンティブの検討	121

6	諸手当の検討	121
7	評価制度の検討	121
8	賃金構成の再検討	122
9	賃金シミュレーションの実施	122
10	例外ケースを含め再検証	122
11	激変緩和措置・代償措置等の検討	123
12	社員説明資料の作成	124
	■新賃金制度説明資料の例／125	
13	社員説明会の実施	127
14	個々の同意書と社員代表者の意見書	127
	■同意書の例／128	
15	規程変更届け出	129
16	新賃金制度スタート	129
17	新体系開始後の検証と修正	129

VI 保有車種によるドライバー賃金体系の類型 130

1	トレーラー	130
	(1) 海上コンテナ輸送／130	
	(2) キャリアカーによる新車・中古車輸送／130	
2	ダンプ・クレーン車	131
3	大型トラック（10トン車等）	132
4	ウィング車	132
5	平ボディ車・ハコ車	132
6	タンクローリー	133
7	2トン車～4トン車	133
8	郵便遞送・清掃車両等	133

第3章 運送業の賃金制度の実例

◇はじめに	136
I 残業代未払い請求トラブルを機に、賃金体系の改定を検討した地場・近距離配送 A 社の事例	137
II ルート別運行手当を導入した B 社の事例	142
III 完全歩合計算から固定給と残業代に分けていた長距離輸送 C 社の事例	146
IV 定額残業代を支給していた近距離・中距離輸送 D 社の事例	150
V 残業込みの業績手当で支払っていた地場・長距離輸送 E 社の事例	155
VI 職能給体系を導入し赤字体質に陥っていた物流子会社 F 社の事例	160
VII 日給制を採用していた地場運送業 G 社の事例	164
VIII 車両別成果配分制を採用していた中小運送業 H 社の事例	168
IX 運行手当のみ（基本給なし）で支払っていた I 社の事例	172

X	ドライバーの賃金を年俸制で支払っていたJ社の事例	175
---	--------------------------	-----

第4章 **ドライバーの賃金体系に関する重要ポイント**

I	運送業の賃金改定とコンプライアンス	180
II	労働時間管理	181
III	事故賠償金制度の問題点	183
	■ 損害賠償に関する労使協定の例 / 185	
	■ 示談契約書の例 / 187	
	■ 事故分担金通知書の例 / 188	
	■ 弁済方法申出書の例 / 189	
IV	無事故手当と無事故報奨金制度の違い	190
V	評価手当の運用方法	192
VI	自己評価シートと業績評価表の違い	194
	■ 自己評価シートの例（運転職用） / 195	
	■ ドライバー職用業績評価表の例 / 198	
	■ 指導記録票記載例 / 199	
VII	歩合給の設定方法	200
VIII	ドライバー以外の賃金体系	202

IX	ドライバー以外の評価表	203
	■自己評価シートの例（事務職用）／204	
	■自己評価シートの例（倉庫作業員用）／207	
	■自己評価シートの例（管理職用）／210	
X	賃金制度と人事制度および教育システムの連動 ..	213

第1章

運送業の賃金制度に 関する現状分析



I

運送業の賃金制度に関わる環境変化と課題

1 好景気から一転して苦難の時代に

かつてバブル時代の荷動きが盛んな頃、運送業は一定の投資により確実に高収入が得られる「うまみのある事業」の典型であった。ある大手運送会社は「ドライバー初心者でも50万円可能」と華々しく謳い、がんばり次第では月収100万円も夢ではないという時代であった。

しかし、バブルが崩壊した後は一転して長い不景気の時代が到来した。景気低迷に加えて物流二法の施行による規制緩和で、少ない荷を同業者が互いに奪い合う過酷な供給過剰状態に陥った。その後20年以上にわたり、重く厳しい時代を迎えることになる。

その間にも、軽油引取税の問題、環境規制の問題、高速料金改定の問題、スピードリミッター装着の問題、運賃の大幅低下、労働時間規制強化および行政監査基準厳格化の問題等が重なり、運送業はまさに四面楚歌ともいうべき数々の困難な環境変化にさらされてきた。

運送業は荷主従属型の中小零細企業が大半を占めており、苦しくても荷主にものが言える取引環境にはなかった。不満を抱きながらも、じつと環境変化に適応して生き抜いてきた会社が多い。

2 完全歩合給から固定給との混合型賃金へ

賃金制度も、そのような時代の環境変化とともに変遷してきた。かつてはトラック1台で走れば走るほど稼げた時代であり、完全歩合給制度が当たり前であった。個人でトラックを所有し、寝る間も惜しんで運転して稼ぐ人たちもいた。いわゆる「トラック野郎」が謳歌した時代の賃金制度である。今でもその時代を懐かしむ運送業経営者が多い。

完全歩合給が当たり前の時代から不景気の時代に移り、徐々に固定給と歩合給の混合型賃金体系に変わってきた。その変化の背景にあるのは過当競争による運賃低下である。

完全歩合給は、稼ぎが多い月は良いが、稼げない月には生活が不安定になる。運賃低下の影響で稼げない月が多くなり、運送業を敬遠する者が増えてきたからだ。「歩合給はやりがいがあって良いが、普通に生活できるぐらいの給料は安定してもらいたい」と考えるドライバーが増えてきた。

3 コンプライアンス重視の影響

そして近時、賃金制度の変化に決定的な影響を与えているのは、コンプライアンス重視の時代環境である。

法令順守は当然必要なことである。しかし、最近は退職した社員が前会社を訴える事案が急増しており、「辞めたら訴える」動きがトレンドになりつつある。多少でも法違反が見つかり「ブラック企業」の烙印を押される傾向が強まった。賃金の支払い方が間違っていると、退職後に多額の未払い残業代を請求される時代である。

大半の運送業経営者は運送業務に関する知識は豊富でも、労働法等の法律知識は乏しい。むしろ従業員のほうが、インターネットで豊富な情報を得ているため、知識格差の逆転現象が生じている。専門家を介して法律論で突っ込まれると、経営者はお手上げ状態となる。「在職中は納得して何年も働いていたではないか」と経営者が激怒しても、退職者には通じない。後の祭りである。

運送業は無防備な会社が多いため、必然的にトラブル事案が多くなる。労務トラブルを防止するために賃金の見直しを検討する会社が増えているが、運送業の場合はそれだけの理由ではない。国土交通省の監査が厳格化された影響も大きい。労務面で問題が発生すると陸運支局に通報され、行政監査が入ることになる。監査で問題点を指摘されると、車両停止または営業停止等の厳しい行政処分につながる。

監査の端緒として労働基準監督署からの通報が最も多いこともあり、

労務トラブルはどうしても避けたい。これまでコンプライアンスを意識してこなかった経営者も、賃金体系の見直しを検討せざるを得なくなってきた。

4 人手不足の影響で安定型賃金へシフト

そのような環境変化の中、数年前から急速に人手不足が進行してきた。ドライバーの有効求人倍率がこの5~6年の間に、0.27倍から1.55倍に跳ね上がった。かつては運送会社に入社したいと希望する人が求人数全体の約4倍もいたが、短期間に求人数全体の6割程度しか集まらない状況に陥ってしまった。これはかつてない急激な変化で、未曾有の人手不足といえる。

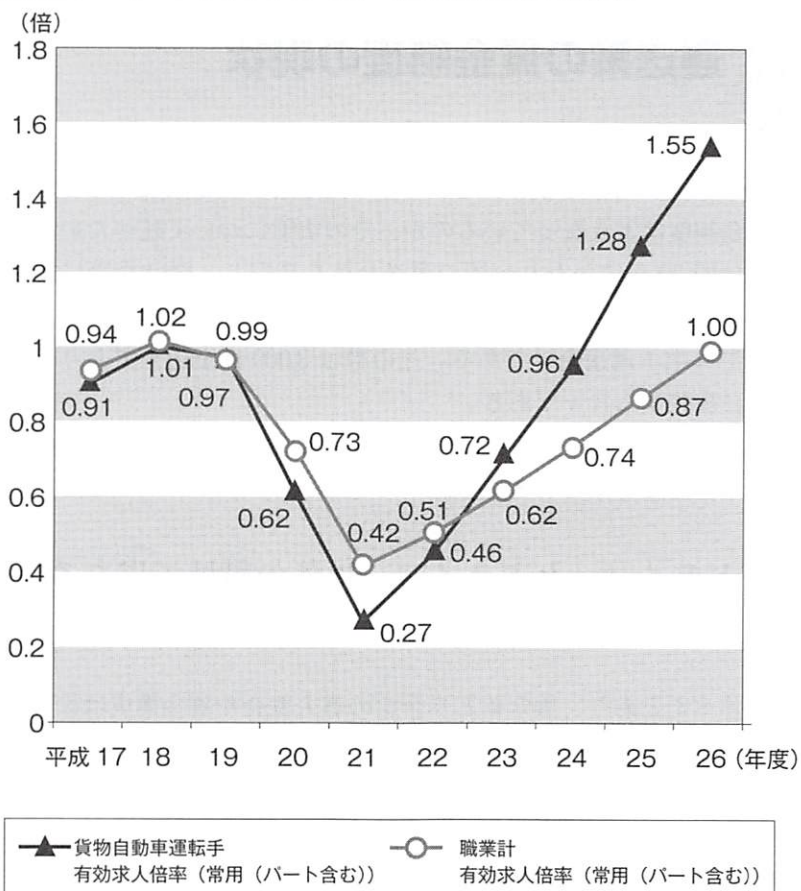
この環境変化は、賃金制度にも少なからず影響を与えている。固定給と歩合給の混合型が主流になっていた運送業に、固定給主体型の賃金制度が導入されつつある。

その主たる要因は経験者の中途採用だけではならず、ドライバー未経験者や若手、女性など運送業界以外から人材流入を図る必要性が増したことだ。未経験者を集めるために他業態の賃金制度に近い制度を模索せざるを得なくなった。

ワークライフバランスを志向する若者層が増加し、アフターファイブや休日休暇の確保に関心が向いてきている。働いてガンガン稼ぎたいという人より、安定した給与を望む人が増えてきたということだ。そのニーズに応えなければ、人が集まらない。

求人対策として、高給よりも安定した給与と休日のほうが重要なファクターになってきた。求人票の賃金体系や休日の欄にどのように記載するかで求職者へのアピール度が大きく変わる。求人広告、求人情報サイト等の求人媒体においても同様である。近時、運送業の賃金制度は求人対策を意識して安定型賃金のほうへ大きくシフトしつつある（図表1-1）。

● 図表 1 - 1 トラックドライバーの有効求人倍率の推移



※平成 17 年度から平成 23 年度までは平成 11 年改定「労働省編職業分類」に基づく「473 貨物自動車運転手」の数値を、平成 24 年度から平成 26 年度までは平成 23 年改定「厚生労働省編職業分類」に基づく「663 貨物自動車運転手」の数値を引用している。

※新旧職業分類間での接続はなされていないことに留意が必要。

(出典) 国土交通省、厚生労働省

「トラックドライバーの人材確保、育成に向けて」(平成 27 年 5 月 28 日) より

II

運送業の賃金制度の現状

時代の環境変化に即して変遷してきた運送業の賃金制度であるが、現在の賃金制度はどうなっているのか、その実態について述べたい。

筆者は約30年にわたり全国の運送会社を訪問し、経営相談に応じてきた。47都道府県を何回転も回り、多種多様な運送会社を訪問したが、その大半は中小運送会社である。その数は3,000社を超えており、現在も全国に出張する日々である。

本書で記す内容は筆者が見てきたかぎりの情報ではあるが、生の実態なのでそのまま記すこととする。

1 ドライバーとドライバー以外の職種で異なる賃金制度

Iで述べたとおり、固定給と歩合給の導入割合や賃金構成は徐々に変遷しているものの、相変わらず両者ともに混在している。運送業の賃金制度は大きく3類型にまとめることができる。細かく見ると多様な制度が存在するが、その実例は後の章で記載することにしたい。

運送業はドライバーの賃金制度とドライバー以外の制度とに大きく分かれる職種別賃金が基本形であり、その点で他業種の賃金制度と大きく異なる。運送業は社内にドライバーのほか、配車係や事務員、倉庫作業員、整備士、管理職等の職種が存在するが、ドライバー以外の賃金制度は一般的に固定給でシンプルな体系であり、他業種の賃金制度との違いは少ない。

実運送会社^(注)の場合、ドライバー等の現業社員を除いた間接人員(事務員、管理職等)の比率は社員総数の1割程度が目安となり、約9割の人数を占めるドライバーの賃金制度がその会社の利益率を左右する。もちろん、物流センターや倉庫を保有する会社の場合は、庫内作業

員の労務費も重要となる。

ドライバー以外の賃金制度については後段の章で説明することとし、ここでは運送業独特のドライバー賃金制度に焦点を当てて説明する。

(注) 「実運送会社」とは、自ら輸送手段を保有して貨物の運送を行う会社のこと

2 運送業の主な賃金制度 3 分類

運送業の賃金制度は、大きく分けると3分類に分けられる。最も多い①インセンティブ型、次に多い②標準時間設定型、最近徐々に増えてきた③安定給与型の3つである。

以下、その特徴について述べたい。

(1) インセンティブ型

① 仕事を直接反映する体系

インセンティブ型は歩合給を活用して、がんばった人にはがんばったなりに直接賃金に反映する制度である。貢献度に比例する経営合理性から、多くの運送会社が導入する代表的な賃金制度である。

例えば、まったく同じ仕事をAとBのドライバーが担当したときに、Aのほうは手際良く短時間でこなし、Bのほうは要領が悪く時間がかかるとする。この場合に、仕事にかかった時間で賃金を決めると、生産性と賃金が逆転してしまい納得性がない。結果として戦力となるAのほうが退社し、仕事ができないBのほうが残ることになる。それでは運送業は成り立たない。

そこで、仕事に応じてインセンティブを付ける仕組みが必要となる。インセンティブの具体的な設定方法は、その会社の財務内容、取扱貨物、車種、荷主の業態、積卸し作業、待機時間等の要素により多種多様な作り方があるが、それは実例の項で後述したい。ここではインセンティブ型を導入する際の基本的な設計方法を述べる。

② 固定給+歩合給の体系

インセンティブ型の場合、完全歩合給型から一部歩合給型まで多様に

存在するが、最も多いのは固定給＋歩合給の混合体系である。

(イ) 基本給と諸手当

固定給部分は、基準内賃金の基本給が中心になる。基本給は、地域別最低賃金を若干上回る程度の金額に設定している運送会社が大半である。

長距離輸送を中心に行う運送会社では歩合給の比率が高く、最低賃金を下回る基本給を設定している会社も多い。

一方、基準内賃金の手当で導入割合が高いのは、第一に、事故の有無を反映する「無事故手当」、続いて、勤怠状況で決定する「皆勤手当」が挙げられる。

次に多いのは、運行管理者等の資格に対する「資格手当」、乗務回数に応じて車種別に支払う「乗務手当」もしくは「車両手当」、その他「宵積み手当」^(注1)、「横持ち手当」^(注2)、「二回旋手当」^(注3)、「助手手当」^(注4)等、業務に直結した手当が続く。社歴の古い会社では「家族手当」や「住宅手当」等、生計費補填型の手当を付けている会社が多い。

なお、「通勤手当」は大半の会社が支給している。さらに、古い会社ではいまだに「物価手当」のような、過去の遺物ともいえる手当が残っている会社も見受けられる。

運送業の特徴は、経営者の裁量で付けている「特別手当」や「職能給」「調整手当」等の意味不明な手当がよく見られることである。職能給との名称であっても実はお手盛りの調整手当であることが多い。

これらは経営者が1人1人の仕事振りを見て、賃金に上乘せすることでドライバーの気持ちを掴み、やる気を引き出すテクニックとして使っている。賃金体系を歪める手当ではあるが、経営者への信頼を生み出す効果もあり、必要悪のような手当だといえる。これは社員数が20名未満の会社ならば残しても良いが、20名以上になると見直しが必要である。不明確な手当は賃金改定時に整理し、明確な評価制度に置き換えることになる。

(注1) 「宵積み」とは翌朝一番で出発する貨物を前日の夜にあらかじめ積み込んでおくこと。「宵積み手当」とは、その作業に対して支

著者略歴

小山 雅敬（こやま まさのり）

コヤマ経営



1954年生まれ、大阪府出身。

大阪府立三国丘高等学校、大阪大学経済学部卒業後、都市銀行へ入行。

中小企業事業団派遣後、都銀シンクタンクで経営コンサルティング部主任
研究員として経営コンサルティング業務に従事。

1991年 大手損害保険会社に入社。同社の営業推進部上席部長兼経営サ
ポートセンター長として法人営業推進および法人向け経営支援業務に従
事。自ら全国を回り、3,000社以上の経営相談や社員研修を実施。各地で
セミナー講演を多数実施。特に全日本トラック協会、各県トラック協会等
で多数の講演を実施。

2015年 株式会社コヤマ経営を設立。現在に至る。

[保有資格等]

中小企業診断士、証券アナリスト、運行管理者（貨物）、ISO9001品質シ
ステム審査員補、日本物流学会正会員、日本ファイナンス学会正会員

[主な経営指導内容]

人事賃金制度の構築

労使問題などの労務リスク対策

次世代への事業承継対策

幹部育成をはじめとする組織改革

財務・経営計画、その他の経営改善

[連絡先等]

メール koyama@koyama-keiei.com

ホームページ <http://koyama-keiei.com>