

はじめに

ホワイトカラーなどのメンバーシップ型雇用を前提とした賃金制度構築のノウハウ本は数多く出版されているが、典型的なジョブ型賃金であるトラックドライバーの賃金制度構築を解説した実務書は非常に少ないのが現状である。

弊社は、これまでトラック運送業の賃金制度構築に比較的多く関わってきたが、取組みを始めた頃、制度設計の参考となる書籍が少ないことにとまどった記憶がある。トラック運送業各社も、手探りで独自の工夫を重ねながら賃金制度を構築してきたことと想像される。

2020年4月1日より、同一労働同一賃金を求める法制度が施行された。政策目的は正規労働者と非正規労働者の間の不合理な待遇格差を是正しようとするものだが、典型的なジョブ型雇用であるトラックドライバーの賃金制度は、同一労働同一賃金の考え方の影響を強く受ける。つまり、法的な制約条件や考慮すべき要素が多くなり、賃金設計の難易度も増すことになったのである。

このような状況から、トラック運送業の賃金制度構築の参考書籍が必要であると考え、今回の出版に至った次第である。本書の企画実現にサポートいただいた日本法令佐藤滋生さん、編集作業を担当いただいた三木治さんに感謝申し上げる。

なお、今回の執筆は、幸いにも弊社取締役である佐藤誠と共著の形をとることができた。

本書の特徴をいくつか紹介しておく。

まず、賃金設計手順を明確に示した。賃金制度設計は、合理的な手順を踏まないと、手戻りが多く混乱することになるのでこの点は重要なポイントである。賃金設計手順だけでなく、合意プロセスや導入プロセスについても解説した。

将来変更が比較的行いやすい規定に基づく賃金制度としたことも挙

げられる。トラックドライバーの賃金は、人手不足もあって月例賃金をできる範囲で高く設定せざるを得ないので、経営環境が変化した際に不利益変更の問題が出てくる。労働条件の不利益変更は同意によることが原則だが、やむを得ず同意なく就業規則・賃金規程の変更により行わざるを得ない場合があるが、それについての考え方・方法についても解説した。また、不利益の幅が大きい場合の激変緩和措置の設定方法も示した。

当然のことながら、コンプライアンス遵守を前提としている。その重要な課題の1つが割増賃金未払いの防止である。長時間労働が常態化しやすいトラックドライバーに対して、割増賃金未払いを起こさないことは実際には難易度が高いテーマである。そのため、定額残業代などの含み型割増賃金を採用せざるを得ない場合がある。含み型割増賃金の適法性に関しては司法の判断が分かれる部分もあるが、労使双方にメリットになる場合もあり、現時点で採用が可能と思われる範囲でその方法を示した。ただし、その機能を否定されるリスクがあることを認識していただいた上で、必要な範囲に限って活用いただきたい。

トラック運送業でしばしば使われる歩合給についての法的側面やその具体的な活用方法を解説した。歩合給については、「マネジメントに活かす歩合給制の実務」(西川幸孝著 2016年日本法令)で詳述したが、本書ではそこからの引用をいくつか行っている。さらに詳しい内容についてはそちらを参照していただきたい。

なお、第1章はトラック運送業をめぐる一般的な状況について述べている。賃金制度の内容から入りたい方は、第2章からお読みいただければと思う。

本書が、合理的な賃金制度構築を目指すトラック運送業各社や、それをサポートする専門家に少しでもお役に立てば幸いである。

2020年5月

株式会社ビジネスリンク

代表取締役 経営人事コンサルタント 西川幸孝

Contents

はじめに

第1章 課題山積のトラック運送業

1	トラック運送業界の現状、経営環境	16
2	人手不足	17
○	少子・高齢化の進展と若年労働力不足	17
①	年間収入額の推移	17
②	年間労働時間の推移	18
③	道路貨物運送業 年齢階層別就業者構成比	19
④	道路貨物運送業 就業者数の推移	19
⑤	トラガール	20
⑥	職業別有効求人倍率	21
3	働き方改革関連法	26
(1)	働き方改革関連法の全体像	26
①	労働時間法制の見直し	26
②	雇用形態に関わらない公正な待遇の確保（同一労働同一賃金）	27
(2)	労働時間法制見直しの内容の詳細、検討すべき項目、対応策	28
①	残業時間の上限規制	28
②	年次有給休暇の5日取得義務	30
③	月60時間超残業の割増賃金率を引上げ（大企業は2010年度から既に実施済）	31
④	労働時間の客観的な状況把握	31
(3)	雇用形態に関わらない公正な待遇の確保（同一労働同一賃金）の具体的内容	32

(4) 長時間労働の撲滅	33
4 長時間労働がもたらす経営上のリスク	36
(1) 事故リスク	36
① 被害に対する使用者責任	36
② 運転者の死傷（労災）	38
③ 社会的責任	39
④ 行政処分・刑事罰	40
(2) 違法残業リスク（労働基準法 36 条違反）	43
(3) 私傷病の労災認定リスク	45
① 脳・心臓疾患の労災補償状況	45
② メンタルヘルス障害	47
③ 労災発生時の民事的請求	49
(4) 割増賃金未払い発生	49
① 割増賃金未払いと労務トラブル	49
② 賃金請求権が 3 年に延長	51
5 労働者の権利意識の高まり	52
(1) インターネット等を通じた情報取得の容易さ	52
(2) 労働者支援サービスの発達	53
6 昭和・平成的概念はもはや通用しない	55

第 2 章 よくあるドライバー賃金の問題点と法的考え方

1 不公平さ	58
(1) 職種や車種による格差	58
(2) 入社時期による格差	58
(3) 正規ドライバーと非正規ドライバー間の格差	59
(4) その他の事情による格差	60
2 残業代に関する問題点	61

(1) 残業代は〇〇に含まれている	61
(2) 固定残業手当等で払い済み	61
(3) 賃金の組替えで形式を整えている	62
3 その他の問題点	63
(1) 歩合給制に関する問題点	63
(2) 労働条件不利益変更に係る問題点	63
4 定額残業代に関する考察	65
(1) そもそもなぜ定額残業代を設定するのか	65
(2) 定額残業代のリスク	69
(3) 定額残業代を判断したリーディングケース	71
(4) 定額残業代冬の時代	74
(5) 常識的な判断を示した最高裁	77
(6) 2020年3月30日の最高裁判決	81
5 歩合給に関する法的位置づけ	83
(1) 平均賃金の算定方法	83
(2) 大きな違いがある残業代の支払い方	84
(3) 年次有給休暇を取得した場合の賃金	86
(4) 出来高払制（歩合給制）の保障給	88
(5) 歩合給制と最低賃金	92
(6) 社会保険の扱い	93
6 労働条件不利益変更の法理	95
(1) 労働条件の不利益変更	95
(2) 不利益変更の判断基準	97
① 判断の枠組み	97
② 対象者全体の観点	98
③ 不利益変更はどこまで許されるか	98
7 同一労働同一賃金	100

第3章 賃金制度設計手順

1 雇用形態と賃金制度	106
(1) ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用	106
(2) ジョブ型雇用と賃金制度	107
(3) 人事労務マネジメントの3要素のバランスをとる	108
① 経営の論理	110
② 働き手のモチベーション	111
③ 法制度	111
2 賃金設計手順	113
3 賃金設計における各プロセスの内容	115
① 賃金実態確認	115
(1) 賃金支給一覧をつくる	115
(2) 世間水準と比較する（外部相当性の確認）	116
(3) 各種偏りを確認する（内部公平性の確認）	118
(4) 割増賃金未払いの発生確認	121
② 課題の明確化	121
(1) 解決すべき課題の明確化	121
(2) 制約条件の明確化	122
(3) 実現すべき状態の確認	123
③ 改革の方向性	124
(1) 賃金制度改革の大義名分を立てる	124
(2) 合理的な賃金格差の実現	125
(3) ルールに基づく変更が可能な賃金制度	127
(4) 労働時間の管理強化	127
① 労働時間制の確認・変更	127
② 生産性向上と労働時間の正確な把握	128
③ 毎日の労働時間の算定がどうしてもできない場合	130

④ 目標とする労働時間数の設定	131
4 賃金基本構造の検討	131
《賃金構成要素》	131
(1) 固定給	133
《基幹的賃金》	133
① 基本給／② 勤続給／③ 地域手当	
《補助的賃金》	135
【職務型手当】	136
④ 役割手当／⑤ 職種手当／	
⑥ 車種手当／⑦ 資格手当／	
⑧ 無事故手当／⑨ 愛車手当／⑩ 評価手当	
【生活補助手当】	137
⑪ 通勤手当／⑫ 家族手当	
⑬ 住宅手当／⑭ 食事手当	
【調整手当】	138
(2) 変動給	139
① 歩合給	
(3) 割増賃金	139
《賃金構造と割増賃金の影響》	139
5 職種区分と賃金構成・賃金水準の検討	142
《職種を決める要素》	142
(1) トラックの種類	142
① 平ボディ車／② バンボディ車／③ ウィング車／	
④ テールリフト車（テールゲートリフター車）／	
⑤ トラッククレーン車／⑥ タンクローリー／	
⑦ キャリアカー／⑧ダンプ車／⑨トレーラー	
(2) 運転免許証の種類	144
(3) 運行形態	145
《職種区分とそれぞれの賃金水準》	146

① ルート配送	147
② 専属便	148
③ 地場配送	148
④ 長距離輸送	148
⑤ 特殊輸送、キャリアカー	149
《職種ごとの賃金構成》	149
(1) 職種を貫く共通要素を増やす	149
(2) 職種ごとの賃金構造を決める	150
① ルート配送	150
② 専属便	151
③ 地場配送	151
④ 長距離輸送	152
⑤ 特殊輸送、キャリアカー	153
《職種ごとの年収幅、ターゲット年収》	153
6 補助的賃金(手当)の決定	154
(1) 具体的な金額決定の手順	154
(2) 手当の統廃合を行う	155
(3) 職務型手当の具体例	156
① 役割手当	156
② 職種手当	156
③ 車種手当	157
④ 資格手当	158
⑤ 無事故手当	158
⑥ 愛車手当	160
⑦ 評価手当	160
(4) 生活補助手当の具体例	161
① 通勤手当	161
② 家族手当	163
③ 住宅手当	163

④ 食事手当	164
(5) 非正規雇用者との格差をなくす	164
7 基幹的賃金を決める	165
(1) 基幹的賃金の内容	165
① 勤続給	165
② 地域手当	166
③ 基本給	169
(2) 基本給の支払い形態	169
(3) 基本給の設定方法	169
① 総合決定方式	169
② 一律設定方式	170
③ 賃金表方式	170
④ 昇給予定表方式	173
8 歩合給の詳細設定	173
(1) 歩合給制の構成パターン	173
① オール歩合給制	174
② 歩合給+固定給：歩合給主体型	174
③ 歩合給+固定給：固定給主体型	175
(2) 歩合給指標の設定例	175
① 複数指標の組み合わせによる方式	176
② 指標の修正や減算を伴う方式	176
③ 売上等のランクに応じて単価や歩合率を設定する方式	177
(3) 歩合給制の5つの原則	178
① 戦略性	178
② 明確性	178
③ 規範性	179
④ 公平性	179
⑤ 安定性	179
(4) 出来高払制の保障給	180

9	割増賃金支給方式の決定	180
	(1) 割増賃金支給方式	180
	① 原則的割増賃金	180
	② 含み型割増賃金	181
	(2) 含み型割増賃金の具体例	182
	① 固定残業手当（定額方式）	182
	② 基本給などの固定給に含める（定率方式）	183
	③ 歩合給に含める（定率方式）	184
10	賞与支給方式の決定	185
11	シミュレーションと内容の修正	187
	(1) シミュレーションの方法	187
	(2) 具体的な手順	190
	① 賃金構造と賃金項目の金額仮決定	190
	② 歩合給のシミュレーション	190
	③ 割増賃金額の確認	190
	④ 全体バランスの確認	191
12	賃金制度の最終決定	192
	(1) 課題は解決されたか	192
	(2) 制約条件に接触しないか	192
	(3) 実現すべき状態は達成され得るか	193
13	激変緩和措置の設定	193
	(1) 激変緩和の考え方	193
	(2) 何年間設定するか	194
	(3) どのような方式で補てんを行うか	195
	① 単月精算方式	195
	② 累積精算方式	195
	③ 単月精算方式と累積精算方式の比較	195
	(4) 差額補てんのための調整手当	197
	(5) 新旧賃金制度の差額を一定割合補てんする方法	198

14	合意プロセスの設計	198
	(1) 合意プロセス	198
	① 説明会（説明文書の作成）	199
	② 質問の受付	200
	③ 個別面談、同意書の取得	200
	④ 就業規則・賃金規程の改定	203
	⑤ 一定期間後の制度の見直し	205
	(2) 労働組合がある場合のプロセス	205

第4章 賃金制度改革事例

1	企業概要	208
	(1) 専属便を含む地場配送	209
	(2) 大手運送会社の下請け長距離輸送	210
	(3) 引越便	210
2	賃金実態の確認	211
	(1) 時間外労働時間数の確認	211
	(2) 外部相当性の確認	211
	(3) 内部公平性の確認	212
	(4) 割増賃金未払いの確認	214
3	課題の明確化	216
4	改革の方向性	218
	(1) 大義名分	218
	(2) 合理的な賃金水準の実現	218
	(3) ルールに基づく賃金制度とする	219
	(4) 割増賃金未払いを発生させない	219
	(5) 労働時間制の改善と労働時間管理の適正化	220
5	職種ごとの賃金構造と年収幅を決める	223
6	補助的賃金（手当）の決定	225

7	基幹的賃金の決定	229
	(1) 勤続給	229
	(2) 基本給	229
8	歩合給の詳細設定	231
	(1) 長距離輸送部門	231
	(2) 引越部門	236
9	割増賃金支給方式	237
10	賞与支給方式	238
11	シミュレーションと内容の修正	240
	(1) シミュレーションの実施	240
	(2) シミュレーションの結果	242
12	賃金制度の最終決定	244
13	激変緩和措置の設定	247
14	合意プロセスの設計	249

おわりに

- ・新旧賃金制度シミュレーション表 …… 折込表（表）
- ・廃案となった長距離輸送のオール歩合給制
シミュレーション表 …… 折込表（裏）

※賃金構造基本統計調査（賃金センサス）のデータについて

賃金構造基本統計調査は、厚生労働省が毎年行っている労働者の種類ごとの賃金に関する統計調査で、一般に賃金センサスとも呼ばれており、本書では基本的にその呼称を用いる。

また、本書では、賃金センサスの調査結果による月収、年収の数値を使用しているが、その内容は以下のとおりである。

- ・月収＝「きまって支給する現金給与額」

「きまって支給する現金給与額」とは、調査年の6月分として支給された現金給与額で、ここには基本給、職務手当、精皆動手当、通勤手当、家族手当などが含まれるほか、超過労働給与額（残業代）も含まれる。

- ・年収＝「きまって支給する現金給与額」×12月＋「年間賞与その他特別給与額」

「年間賞与その他特別給与額」は調査前年1月～12月に支給された「賞与、期末手当等」の合計額で、あくまで年収は概算値である。

なお、同調査においては、年齢階層は5歳刻みになっており、本書で年齢別賃金のグラフを作成する際には、筆者が5歳刻みの階層における賃金額に演算処理を加えて、1歳刻みの賃金額に修正を施している。

賃金センサスでは、その調査項目によって都道府県別のデータが公表されているものと、そうでないものがある。都道府県別のデータが公表されていないものに対して、筆者が全国データに地域係数をかけて補正した数値を当該都道府県データとして示した箇所がある。なお、地域係数は、「該当都道府県の全労働者年収」÷「全国全労働者年収」により求めた。

第 1 章

課題山積の トラック運送業

1

トラック運送業界の現状、経営環境

トラック運送業は国内物流の基幹的役割を果たしており、私達が生活していく上で必要な物資のほとんどはトラックにより輸送されている。

日本のトラック運送事業の市場規模は約 16 兆円であり、生活と経済のライフラインとして、産業活動や国民生活に不可欠な存在となっている。少子高齢化が進み、近年日本経済が緩やかな回復基調を続けてきたこともあって、どの業界でも人材不足が大きな経営課題となっているが、トラック運送業界においてもドライバー不足が深刻な状況にある。

全国トラック協会の調査によると、平成 28 年度決算では、ドライバー人材不足と労働関係規制の強化を理由とする運賃・料金の引上げおよび燃料価格下落によるコスト削減が営業利益改善に寄与したが、人材不足による影響により人件費コスト上昇、備車費用の増加により、前期と同様に業績改善は限定的となったとされている。

運賃・料金の引上げは、荷主側の都合もあり簡単には進まないが、一方でドライバー人材不足と労働関係法制の規制強化は着実に進むと考えられる。現時点で収益が改善傾向にある企業においても、徹底したコスト管理を行う一方で、次世代を担う人材の育成をするなど、継続した経営体質改善への取組みが求められている。

典型的な労働集約型であり、また、中小企業が 99% を占めるトラック運送業界において、賃金制度の適正化は経営の最重要課題であるといえる。働き方改革も始まった今、持続可能な経営を実現するために、賃金制度改革に取り組む必要があると考えられる。

2 人手不足

○ 少子・高齢化の進展と若年労働力不足

厚生労働省の統計によると、道路貨物運送業の賃金は全産業平均に比べて低い水準で推移している。その一方で、トラックドライバーの年間労働時間は、全産業と比較して長時間となっている。

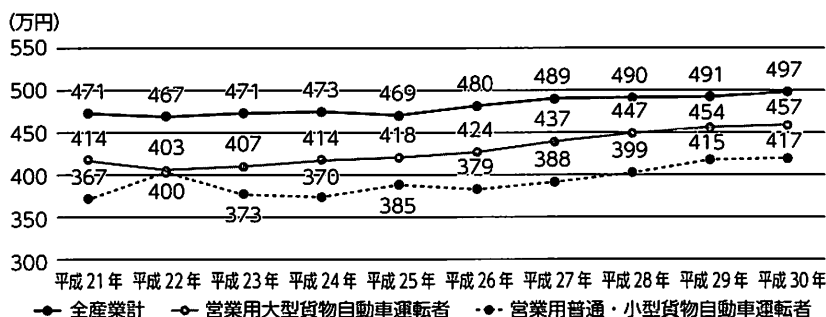
総務省の調査によると、平成30年現在、トラック運送事業に従事する就業者数は全体で約193万人、このうちドライバー等輸送・機械運転従事者は86万人であり、ここ数年横ばいで推移している。

また、トラック運送事業を含む自動車運送事業は、中高年層の男性労働者に依存しており、40歳未満の若い就業者数は全体の約27%である一方で、50歳以上が約42%を占めるなど高齢化が進んでいる。

さらに、女性の比率も就業者全体で19.7%、輸送・機械運転従事者で2.3%と低い状況にある。

① 年間収入額の推移

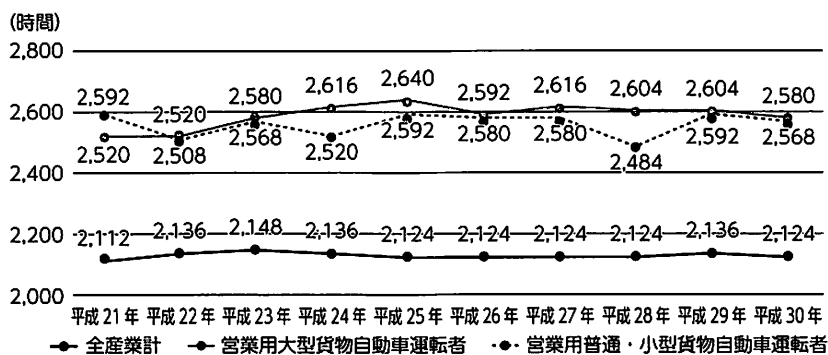
トラックドライバーの年間収入額は、全産業平均と比較して、大型トラック運転者で約1割低く、中小型トラック運転者で約2割低い。



出典：賃金構造基本統計調査（賃金センサス）「職種別第1表 職種別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額から算定」

② 年間労働時間の推移

トラックドライバーの年間労働時間は、平成30年は全産業平均と比較して、大型トラック運転者で456時間（月38時間）長く、中小型トラック運転者で444時間（月37時間）長い。



出典：賃金構造基本統計調査（賃金センサス）「職種別第1表 所定内実労働時間数+超過実労働時間数」

③ 道路貨物運送業 年齢階層別就業者構成比

道路貨物運送業就業者全体の年代別割合を見ると、平成 30 年においては、40 歳未満の就業者数が全体の約 27%であるのに対して、50 歳以上が約 42%を占めており、この 10 年で高齢化が進んできた。トラックドライバーの年齢も同様の傾向があると推察される。

タクシー業界においても同様の傾向があるが、トラック運送業経営者の話をうかがうと、ドライバーの高齢化について危機感が持たれていることが多い。

平成 21 年	0.5%	11.8%	27.4%	26.3%	21.0%	12.9%
平成 22 年	0.5%	11.0%	27.1%	27.6%	19.9%	13.8%
平成 23 年						
平成 24 年	0.5%	9.3%	23.6%	30.2%	21.4%	14.8%
平成 25 年	0.5%	9.2%	22.2%	30.8%	21.6%	15.7%
平成 26 年	0.5%	8.6%	21.1%	32.4%	22.2%	15.1%
平成 27 年	0.5%	8.5%	20.7%	33.0%	22.9%	14.4%
平成 28 年	0.5%	8.6%	18.7%	32.6%	23.5%	16.0%
平成 29 年	0.5%	7.9%	18.0%	32.3%	24.9%	16.4%
平成 30 年	1.0%	8.2%	17.9%	31.3%	25.1%	16.4%

■ 10代 □ 20代 ▨ 30代 ▩ 40代 ▪ 50代 ▫ 60代

出典：総務省「労働力調査」「産業別就業者数 道路貨物運送業」

④ 道路貨物運送業 就業者数の推移

トラックドライバーの就業者数は約 86 万人と横ばいで推移している（次ページ図表参照）。

年	道路貨物運送業					
	就業者数 (万人)			輸送・機械運転従事者数 (万人)		
	総数	男	女	総数	男	女
2018年度	193	155	38	86	84	2
2017年度	191	156	35	83	81	2
2016年度	188	153	35	83	81	2
2015年度	185	151	34	80	78	2
2014年度	185	151	33	83	81	2
2013年度	187	153	34	84	83	2
2012年度	182	150	32	83	81	2
2011年度	—	—	—	—	—	—
2010年度	181	148	33	79	77	2
2009年度	185	152	33	80	78	2

出典：総務省「労働力調査」「道路貨物運送業における輸送・機械運転従事者数」

⑤ トラガール

現在、トラックドライバーに占める女性比率はわずか2.3%（約2万人）にとどまっているが、大型免許を保有する女性は全国に13万4千人以上にのぼり、トラックドライバーを職業の選択肢として考える女性は潜在的には一定程度見込めると考えられる。しかしながら、現役の女性ドライバーからは、女性であることのみを理由に就職を断られたといった声や、配送先等において女性用トイレが整備されていないといった声が上がっており、女性を雇うことについての経営者の意識改革や女性が働きやすい労働環境の整備、業界イメージの改善が喫緊の課題となっている。

このため、国土交通省では、2014年をトラックドライバーの「人

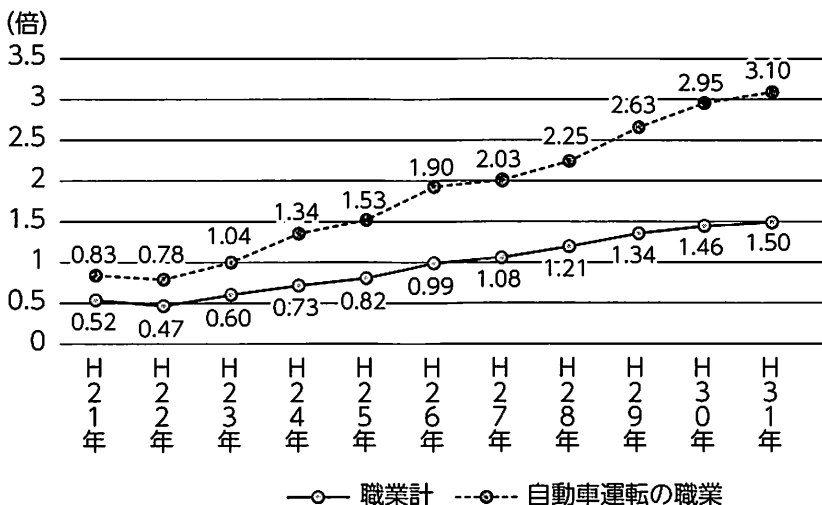
材確保・育成元年」と位置づけ、トラック運送業界における女性の活躍を促進していくため、女性トラックドライバーを「トラガール」と名付けるなど積極的な情報発信や経営者に対する働きかけなどを行っている。

⑥ 職業別有効求人倍率

この10年間においては、有効求人倍率は右肩上がりであり、トラック運送業が含まれる「運送・機械運転の職業」は、全職業の数値と比較して特にその傾向が強くなっている（図表1-1）。

その要因として、日本全体が抱える少子化や高齢化も考えられるが、トラック運送業に限っていえば、運転免許証制度の改正により大型自動車を運転できる資格者が減っていること（特に35歳未満で顕著、次ページ図表1-2、23ページ図表1-3）やEコマースの進展により宅配便などの取扱い個数が激増していること（24ページ図表1-4）が挙げられる。

◆図表1-1 職業別有効求人倍率（パートタイムを含む常用）



出典：厚生労働省 職業別一般職業紹介状況 [実数] (常用 (含パート))

◆図表 1-2 年齢別・種類別運転免許現在数（男女計）

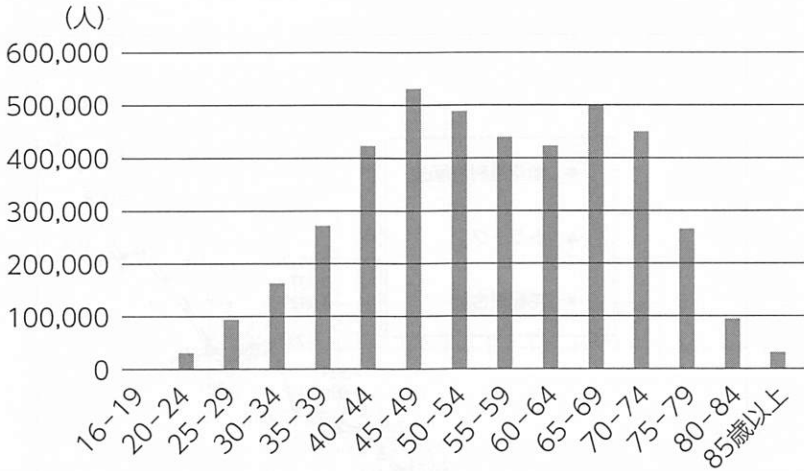
(単位：人)

種類 年齢	大型	中型	準中型	普通
16-19	215	0	38,605	704,776
20-24	33,142	47,310	3,583,045	981,719
25-29	96,272	207,575	4,899,359	128,361
30-34	164,417	4,427,771	1,616,360	74,110
35-39	273,027	6,332,918	454,810	49,958
40-44	425,810	7,638,145	271,384	31,921
45-49	534,428	8,216,571	168,402	21,133
50-54	493,270	7,013,598	92,564	13,050
55-59	443,652	6,195,865	57,179	9,180
60-64	427,587	5,828,055	40,878	7,099
65-69	504,820	6,349,309	33,937	7,590
70-74	454,498	4,744,082	22,363	7,337
75-79	270,429	2,779,463	15,739	8,398
80-84	100,625	1,321,225	20,559	7,296
85歳以上	20,197	496,578	14,948	4,232
合計	4,242,389	61,598,465	11,330,132	2,056,160

注：2種類以上の運転免許を保有している者は、上位の運転免許（本表の左側となる運転免許）の欄に計上している。

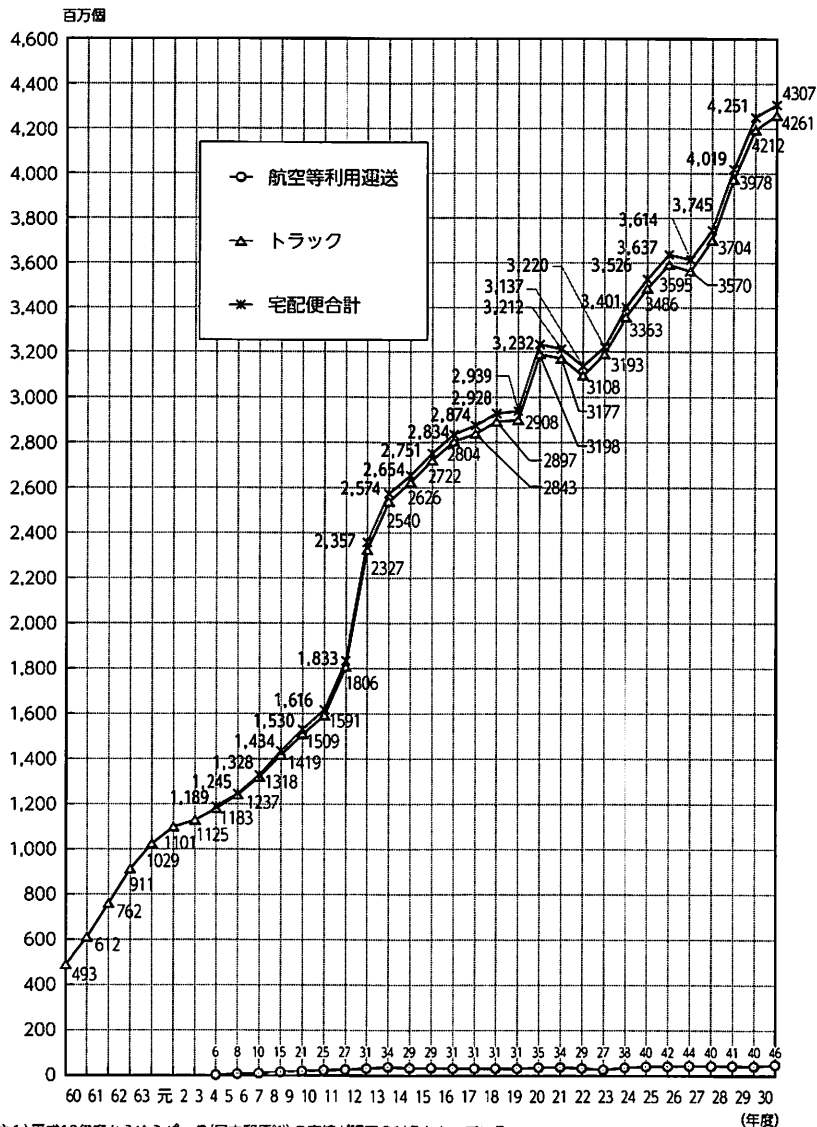
出典：警察庁交通局運転免許課 運転免許統計（平成30年版）

◆図表 1-3 大型運転免許証 年齢別保有数



出典：警察庁交通局運転免許課 運転免許統計（平成 30 年版）

◆図表 1-4 宅配便取扱個数の推移



注1)平成19年度からゆうパック(日本郵便)の実績が調査の対象となっている。
 注2)日本郵便については、航空等利用運送事業に係る宅配便を含めトラック運送として集計している。
 注3)「ゆうパケット」は平成28年9月まではメール便として、10月からは宅配便として集計している。
 注4)佐川急便においては決算期の変更にあったため、平成29年度は平成29年3月21日～平成30年3月31日(376日分)で集計している。

出典：国土交通省 「平成 30 年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

● 著者着歴



西川 幸孝 (にしかわ ゆきたか)

株式会社ビジネスリンク 代表取締役
経営人事コンサルタント

中小企業診断士、特定社会保険労務士

早稲田大学卒業後、商工会議所に入職し、第三セクターの設立運営などに深く関わる。

2000年経営コンサルタントとして独立。2005年株式会社ビジネスリンク設立、代表取締役。

2009～2018年中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科客員教授。

「人」の観点から経営を見直し、「経営」視点から人事を考える経営人事コンサルティングに取り組んでいる。

著書に、『中小企業のM&Aを成功させる人事労務の実践的手法』（日本法令）、『マネジメントに活かす歩合給制の実務』（日本法令）、『小さくても「人」が集まる会社』（日本経済新聞出版社）、『物語コーポレーションものがたり～若者が辞めない外食企業～』（日本経済新聞出版社）がある。



佐藤 誠 (さとう まこと)

株式会社ビジネスリンク 取締役
人事コンサルタント

特定社会保険労務士、産業カウンセラー、1級ファイナンシャル・プランニング技能士、運行管理者（貨物）、危険物取扱者（乙種4類）他

長崎県生まれ、愛知県育ち。産業能率大学卒。

民間大手企業にて売掛等債権管理・与信管理・在庫管理・システム管理などを担当。

2007年より株式会社ビジネスリンク主任コンサルタント

2018年ビジネスリンク取締役就任

トラック運送業や各種業種の人事制度・賃金制度構築業務を担当。人事労務面における各種アドバイスや企業経営者・幹部社員への研修業務などを行う。