

## はじめに ～日本の雇用社会は原点に還るべき～

雇用契約においては、「労務の提供」に対する対価が「賃金」であるといわれていますが、日本においてはそれほど単純ではなく、現在においても「年齢」や「勤続年数」、「忠誠心」などにも賃金を支払っているのが実情です。

戦後の、日本全体が成長のエスカレーターに乗っているような状態で企業が成長し、従業員の賃金も上がっていた局面では、このような仕組みでも何も問題はありませんでした。しかし、現在では人口減少局面に入り、経済も停滞どころか縮小・衰退を始めています。今後、企業経営を続けいくうえで、今までと同じ仕組みでは立ちゆかなくなることは間違いありません。

私は仕事柄、トラック運送業の未払い残業代請求事件を扱うことが多く、多くの運送会社の賃金制度を見聞きしていますが、固定給の割合が高い会社がかかなり多いことに、驚かされます。

トラック運送業は、「働いて得た出来高に応じて賃金を支払う」というシンプルな仕組みが成り立つ業界です。にもかかわらず、なぜか固定給の比率が高いままで、中小の運送会社では荷主の圧力から運賃が下がる事例さえも見受けられるため、運転手に平等に賃金として配分することも困難になっています。その結果、労働条件を改善することも難しくなり、効率良く働く運転手ほど割に合わず退職してしまう、という結果を招いてしまっています。

限られた原資をどう分配するか。トラック運送業においてこの根本的な問題を解決する方法は一つしかなく、「働いて得た出来高に応じて賃金を支払う」という原則を徹底する～オール歩合給制度の導入～しかないと思います。

驚くべきことに、労働者を保護する法律である労働基準法にも、この「働いて得た出来高に応じて賃金を支払う」という制度（歩合給）の場合、割増賃金の計算において、会社に結果として有利な内容が用

意されています。詳細は本書を読んでいただく必要がありますが、運送業の経営と労務コンプライアンスの両方が成り立つ仕組みが、既に労働基準法に存在していたのです。ところが、なぜかこの「オール歩合給制度」はイメージが悪く、運送業関係者においてもオール歩合給制度は違法であると思込んでいる方が多数います。

私は、ぜひ経営と労務コンプライアンスの両立を図ることができるオール歩合給制度を知っていただきたいと思い、歩合給制度に造詣の深い西川幸孝先生にお願いをして、共著の形で紹介することとしました。

考えてみれば「働いて得た出来高に応じて賃金を支払う」という原則は、極めてシンプルであり、雇用の基本形態の一つであったはずですが（明治時代の紡績工場では出来高制を採用していた事例が多数を占めました）、今の日本の雇用社会に欠けている要素ともいえます。「働いて得た出来高に応じて賃金を支払う」ことを意識すれば、低い生産性、年功制度の弊害、同一労働同一賃金問題、高齢者雇用の活用などの問題を解決することが可能になります。

本書では運送業以外へのオール歩合給の適用についても取り上げており、運送業以外についても参考になるものであると自負しております。

本書が、読者の皆様の抱える問題解決の一助となれば幸いです。

令和4年2月  
弁護士 向井 蘭

## 第1章 オール歩合給制度導入の必要性

- I 弁護士による未払い残業代請求は運送業が多くを占める  
……16
  - I-1 サービスエリアにある法律事務所の広告 16
  - I-2 なぜ弁護士による未払い残業代請求は運送業が多くを占める  
のか? 17
- II なぜ運送業の労働時間は長く、労働時間に応じて賃金を支払おうとしないのか……19
  - II-1 全産業平均労働者に比べて長い労働時間 19
  - II-2 中小企業が圧倒的多数という業界の特殊性 19
- III 消滅時効3年への延長により倒産する運送会社も出てくる  
……23
- IV 国際自動車事件最高裁判決の衝撃……25
  - IV-1 きっかけは北海道のタクシー乗務員勝訴の裁判例 25
  - IV-2 国際自動車の賃金の仕組み 25
  - IV-3 国際自動車事件も下級審においては乗務員勝訴の流れが続いていた 28
  - IV-4 まさかの平成29年最高裁判決 28
  - IV-5 差戻し後の東京高裁平成30年2月15日判決では、会社勝訴の結論 29
  - IV-6 決定的な最高裁判決 30

## V これまでの残業代支払いに関する取組みは限界……33

- V-1 歩合給を割増賃金として支払う方式は、もう通用しない 34
- V-2 国際自動車事件の影響は、既に他の裁判例に表れている 34
- V-3 実質オール歩合給の基本給・割増賃金振分け方式もリスクが高い 35
  - (1) 実質オール歩合給の基本給・割増賃金振分け方式の有効性が争われた裁判例 36
  - (2) 裁判所は、制度の有効性を否定 37
  - (3) オール歩合給制そのものは否定されていない 38
- V-4 定額残業代制度も無効と判断されるおそれが強い 39

## VI 解決策はオール歩合給制度しかない……41

- VI-1 オール歩合給制度により劇的に減る割増賃金 41
- VI-2 オール歩合給制度で未払い残業代が争われるとどうなるか 43
- VI-3 「オール歩合給制度は違法」は都市伝説 44

## VII 日本版「同一労働同一賃金」対応としても有用……45

- VII-1 運送業では均衡・均等待遇が争われる可能性が高い 45
  - (1) 日本版「同一労働同一賃金」とは 45
  - (2) 未だ事例がない均等待遇違反 46
  - (3) フルタイム有期雇用ドライバーとの間で均等待遇違反が問題となる可能性 46
  - (4) 定年後再雇用者との間で均等待遇違反が問題となる可能性 46
  - (5) 均衡待遇違反も引き続き問題となり得る 47
- VII-2 運送業の日本版「同一労働同一賃金」問題は定年延長+オール歩合給制度の導入により解決可能 48
  - (1) 定年後再雇用をそもそもなくす 48
  - (2) 期間雇用もオール歩合給制度に統一する 49
- VII-3 定年延長+オール歩合給制度導入と労働条件不利益変更問題 51
  - (1) 定年延長+オール歩合給制度導入でも不利益変更当たる可能

- 性あり 51
- (2) 参考になる最高裁判例 51
- (3) 第四銀行事件とは 51
- (4) 第四銀行事件最高裁判決の内容 52
- (5) 定年延長+オール歩合給制度の導入による労働条件不利益変更へのあてはめ 53

## 第2章 オール歩合給制度導入のために 何をすればよいか

### I 労働条件の不利益変更問題への対応……58

- I-1 ほとんどの場合、オール歩合給制度導入は労働条件の不利益  
変更にあたる（賃金減額の可能性のみで不利益変更に該当する）  
58
- I-2 労働条件の不利益変更には原則として労働者個人の同意が必  
要 59
- I-3 同意書 60

### II 労働者から同意を得るための説明のしかた……64

- II-1 具体的な必要性を説明しなければならない 64
- II-2 労働生産性向上・労働時間短縮を図る必要性から説明する  
64
- II-3 人材確保を目的とした定年延長の必要性から説明する 65
- II-4 運送業の日本版「同一労働同一賃金」問題対応の必要性から  
説明する 67

### III 労働者の不安・不満対策としての経過措置の実施……68

- III-1 人間には、少しでも損を減らせる可能性があれば、そちらを  
選ぶ傾向がある 68
- III-2 損失回避策=経過措置を講じることで労働者が同意しやすく

#### IV 経過措置の設計と留意点……71

IV-1 経過措置は何年がよいのか？ 71

IV-2 経過措置の設計上の留意点 72

IV-3 現実的な経過措置の設計例～3カ月精算方式 72

#### V オール歩合給制度導入に同意が得られない場合の対応 ……75

V-1 同意が得られない場合は労働契約法10条が適用される 75

V-2 変更前後で賃金原資を変えないことが重要 76

(1) 変更後の労働強化によるものではないか 77

(2) 急激かつ大幅な労働条件の低下になり不測の損害を被らせるものではないか 77

(3) 新計算方法を採用した理由 77

(4) 労働組合等との交渉経緯 78

#### VI オール歩合給制度の導入パターン……79

VI-1 全員導入パターン 79

VI-2 既得権保護パターン 79

VI-3 希望者のみ移行パターン 80

#### VII 配車系の権力濫用問題対策を講じる……81

VII-1 権力濫用問題を防ぐポイントは性弱説 81

VII-2 予防措置 82

(1) みなし運賃を設定する 82

(2) 配車係を複数担当制にする 82

(3) 配車係を任期制にする 83

(4) 情報開示を徹底する 83

(5) ドライバーと定期面談を行う 84

VII-3 事後措置 84

(1) 配車係との面談を行う 84

(2) 配置転換 85

(3) 気を付けるべき未払い残業代請求 85

## 第3章 オール歩合給制について

### I オール歩合給制とは……88

- I-1 特徴 88
- I-2 よくある誤解 88
- I-3 適用職種 89

### II 歩合給制の歴史……90

- II-1 欧米における発展の経緯 90
- II-2 テーラーの取組みとそれ以降の展開 91
- II-3 日本における出来高払制の経緯 93
  - (1) 明治～戦前 93
  - (2) 戦時中 93
  - (3) 戦後 94
- II-4 近年の出来高払制の適用状況 94
  - (1) 昭和30年代 94
  - (2) 昭和40年代以降 95
- II-5 出来高払制まとめ 96

### III トラックドライバーの賃金構成……99

### IV 歩合給制に対する批判……101

### V 歩合指標は自由に設定できるのか……102

- V-1 自由度の高さゆえに疑問を感じてしまう経営者が多い 102
- V-2 歩合指標の設定に関する記述 103

### VI 焦点となる割増賃金……105

### VII 労使にとっての歩合給制導入のメリット……106

- VII-1 経営者にとってのメリット 106
  - (1) 売上、利益や運搬量などの出来高に応じた支払いができる

(2) 特別な割増賃金の計算方式が適用される 107

## VII-2 労働者にとってのメリット 107

(1) やればやっただけ収入が増える 107

(2) 生産性の低い労働者の割りを食わずに済む 108

(3) 自己効力感が得られる 110

# 第4章 歩合給の法的取扱い

## I 平均賃金の算定方法……114

## II 割増賃金の計算方法……116

II-1 割増賃金の計算方法 116

II-2 計算事例 117

(1) 固定給の場合 117

(2) 出来高払制の場合 118

(3) 固定給と出来高払賃金の組合せで支払われる場合 118

## III 年次有給休暇を取得した場合の賃金……120

III-1 「通常の賃金」を支払う場合の計算方法 120

III-2 固定給と歩合給の組合せで支払われる場合の計算方法 121

III-3 どの方式を採用するのがよいか 122

III-4 欠勤控除について 123

## IV 出来高払制の保障給……124

IV-1 保障給が関係するケースとは 124

(1) 労働者の責により労働に従事しない場合 124

(2) 使用者の責に帰すべき事由により休業を余儀なくされた場合 125

(3) 業務に就いたものの、歩合給が極端に低くなった場合 125

IV-2 保障給の額 126

IV-3 自動車運転者についての特別な扱い 127



IV-4	保障給に関連する罰則	127
<b>V</b>	<b>出来高払制の保障給の規定方法……</b>	<b>129</b>
V-1	平均賃金を基準とするもの	129
	(1) オール歩合給制の場合の規定例	129
	(2) 固定給と歩合給の併用の場合の規定例	129
V-2	過去3カ月間の支給実績との比較によるもの	130
	(1) オール歩合給制の場合の規定例	130
	(2) 固定給と歩合給の併用の場合の規定例	130
V-3	過去水準および固定的水準との比較によるもの	130
	(1) オール歩合給制の場合の規定例	131
	(2) 固定給と歩合給の併用の場合の規定例	131
<b>VI</b>	<b>歩合給と最低賃金……</b>	<b>132</b>
VI-1	時間あたりの金額が最低賃金額以上かを確認する	132
VI-2	確認方法	132
<b>VII</b>	<b>社会保険の扱い……</b>	<b>134</b>
VII-1	資格取得時	134
	(1) 月給・週給など一定の期間によって定められている報酬	134
	(2) 日給・時間給・出来高給・請負給などの報酬	134
VII-2	定時決定	134
	(1) 対象	134
	(2) 定時決定は行わない人(次のいずれかに該当する人)	135
VII-3	随時改定	135
	(1) 対象	135
	(2) 固定的賃金とは	135
	(3) 歩合給における「固定的賃金の変動」	136
<b>VIII</b>	<b>オール歩合給制におけるハローワーク求人票の記入方法 ……</b>	<b>137</b>

## 第5章 オール歩合給制賃金制度設計にあたって検討すべき事項

- I オール歩合給制の導入が可能かどうかを検討する……142
- I-1 歩合指標に関するハードルを確認する 142
- (1) 安定的な歩合指標の設定ができるか? 142
  - (2) ドライバー別の歩合指標データを把握できるか? 143
  - (3) 歩合指標の締めと賃金支払期間がうまく整合するか? 144
- I-2 配車管理に関するハードルを確認する 145
- (1) 運行管理者が適切な配車管理を行えるか? 145
  - (2) 歩合ほしきの長時間労働を防げるか? 145
- I-3 企業カルチャーと社員気質に関するハードルを確認する 146
- II 制度を根付かせるための前提条件を満たしているかを検討する……148
- II-1 オール歩合給制は全体の中で成り立つよう設計する 148
- II-2 どのような制度となるのがよいか? 149
- II-3 ルールに基づいた賃金制度とする 150

## 第6章 オール歩合給制度設計の手順と内容

- はじめに オール歩合給制導入の賃金制度改革は3つのフェーズを進める……152
- フェーズ1 課題を明確にして解決の方向性を決める……154
- ステップ1 現在の制度の実態を把握する 155
- (1) 職種実態（業務内容、運行パターン等）を把握する 155

(2) 賃金支給実態（労働時間数含む）を把握する	155
(3) 制約条件（人件費限度額、スケジュールその他）を確認する	158
<b>ステップ2 現状賃金の分析・評価、課題の確認を行う</b>	<b>159</b>
(1) 世間水準と比較する（外部相当性の確認）	159
(2) 各種偏りの確認（内部公平性の確認）	160
(3) 割増賃金未払い等の有無と程度を確認する	162
(4) 解決すべき課題を明確にする	163
<b>ステップ3 改革の方向性を決める</b>	<b>163</b>
(1) 賃金制度改革の大義名分を立てる	163
(2) 実現すべき状態・課題解決イメージを描く	165
(3) 労働時間管理および労働時間制の改革	165
(4) 職種ごとの賃金水準、ターゲット年収を決める	166
<b>フェーズ2 自社に最適な賃金制度設計を行う……</b>	<b>168</b>
<b>ステップ4 職種別賃金の基本構造を検討する</b>	<b>169</b>
(1) 職種別の基幹的賃金（基本給等）、補助的賃金（手当類）、歩合給など、賃金の基本構造を検討する	169
(2) 複数職種を貫く共通要素を増やし、職種による差異を手当等で表現する	169
<b>ステップ5 歩合給制の詳細を設定する</b>	<b>171</b>
(1) 歩合給制で保つべき5原則	171
(2) 歩合給指標、歩率・単価等を検討する	176
(3) 歩合給シミュレーションを実施する	184
(4) 出来高払制の保障給を設定する	186
<b>ステップ6 補助的賃金（手当類）を決定する</b>	<b>188</b>
(1) 現行賃金を評価し、手当の統廃合や新設を行う	188
(2) 職務型手当を設定する	189
(3) 生活補助手当を設定する	191
<b>ステップ7 基幹的賃金（基本給等）を決定する</b>	<b>193</b>
(1) 基幹的賃金の構成	193
(2) 勤続給	194

- (3) 地域手当 195
- (4) 基本給 198
- (5) 賞与支給方式等 202

### フェーズ3 新賃金制度を実現可能なかたちで現実に落とし込む……206

#### ステップ8 新賃金制度のシミュレーションを行う 207

- (1) 従業員ごとに仮決定した賃金項目に金額をあてはめる 207
- (2) 金額の妥当性、全体バランス等を確認し、修正が必要な場合、設定金額等を変更する 208

#### ステップ9 新賃金制度の最終決定を行う 210

- (1) 課題は解決されたか、制約条件に抵触しないか、実現すべき状態は達成されたかを確認する 210
- (2) 支給ルールを再確認し、規定化する 211

#### ステップ10 激変緩和措置と合意プロセスの設計を行う 211

- (1) 差額補てんの要否と期間を検討する 211
- (2) 差額補てんのやり方を検討する 213
- (3) 同意を得るためのプロセスを設計する 218

## 第7章 経営者・管理者に 求められる姿勢

### I プロフェッショナルとしてリスペクトする……224

- I-1 賃金を動機付け要因としてモチベーション向上の道具として使おうと思っても、あまり有効に機能しない 224
- I-2 業績を認め賞賛するシステムがあれば、それを目指すモチベーションも生まれる 225

### II ルールを守り、秩序を保つ……227

- II-1 労働者 227
- II-2 経営者・管理者 227

### Ⅲ 説明と情報開示を行う姿勢を持つ……229

Ⅲ-1 制度導入時、雇用契約締結時の説明 229

Ⅲ-2 売上データなどの情報開示を行う 229

## 第8章 様々な職種への オール歩合給展開を考える

I 産業構造と職務内容が変化し、生産性の違いが賃金に反映されにくくなっている……232

II 実は様々な職種で歩合給の適用を検討する価値アリ……234

II-1 歩合給制は、様々な業種や職種、その経営方針などに合わせて柔軟に設定できる 234

II-2 医師、看護師、士業事務所でも適用例がある 235

III 保険募集人……236

III-1 手数料収入を歩合指標とする歩合給制が適用される 236

III-2 早期解約に伴う手数料収入の戻入に関する問題と対処策 237

(1) 手数料の戻入問題と労基法 16 条 237

(2) 対策 238

III-3 オール歩合給制への移行 240

IV 建設工事等の現場管理者……241

IV-1 建設工事等の現場管理者への歩合給の適用 241

IV-2 付加価値に連動した歩合給制の検討 241

(1) 歩合指標 241

(2) 歩合給の構造 242

(3) 工事ネット金額により発生する不合理の解消方法 243

IV-3 オール歩合給制の可能性 247

## V 時間請負制 (IT エンジニアなど)……248

V-1 時間請負制の歩合給制適用の可能性 248

V-2 時間請負制の2つの方式 249

(1) 100%分益制 249

(2) ハルセー方式 249

(3) 100%分益制とハルセー方式の比較 250

V-3 時間請負制を活用するメリット 251

V-4 時間請負制と労働法 252

V-5 フリーランスと歩合給制社員 253

## VI 集団出来高払制 (製造職種など)……255

VI-1 チーム、集団に適用される歩合給制 255

(1) 集団出来高払制・集団能率給とは 255

(2) 生産奨励給 256

VI-2 生産奨励給の仕組み 257

(1) 指標 257

(2) 配分方法 257

VI-3 生産奨励給に実労働時間を反映させ歩合給として扱う方法  
258

(1) 支給金額計算において、各人の実労働時間を反映させれば歩合給として扱える 258

(2) 生産奨励給に実労働時間を反映させる方法 260

VI-4 生産奨励金を販売奨励金等として活用することも可能 260

(1) 販売奨励金の額 261

(2) 販売奨励金に対する割増賃金 262

(3) 集団出来高払制による販売奨励金を活用するメリット 262

VI-5 集団出来高払制のまとめ 263

(1) 運用のしかた次第でオール歩合給制として運用することができる 263

(2) 集団出来高払制の2つのロジック 264

第1章

---

**オール歩合給制度導入の  
必要性**

# I

## 弁護士による未払い残業代請求は 運送業が多くを占める

### I-1 サービスエリアにある法律事務所の広告

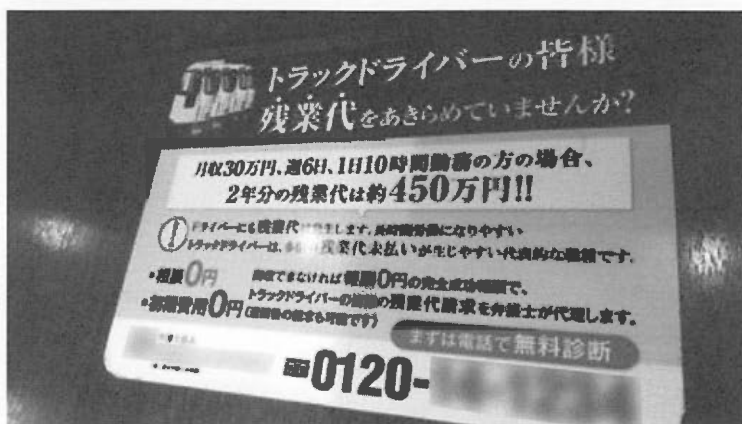
皆様、某高速道路のサービスエリアに、法律事務所の広告があることをご存じでしょうか。

トラックドライバーの皆様 残業代をあきらめていませんか？

サービスエリアの食堂に貼ってあるのです。

「2年分の残業代は約450万円!!」と事例を挙げ、「ドライバーにも残業代は発生します。長時間労働になりやすいトラックドライバーは、多額の残業代未払いが生じやすい代表的な職種です」と説明しているのです。完全成功報酬で「残業代請求を弁護士が代理します」と続き、最後にフリーダイヤルの番号が掲載されています。

図表1-1 広告の例





## なぜ弁護士による未払い残業代請求は 運送業が多くを占めるのか？

私の経験した範囲ですが、弁護士による未払残業代請求の少なくとも3分の1から半数は運送会社相手のものです。このような事実は世の中に知られていませんが、私ども労働事件に携わる弁護士からすれば、不思議なことではありません。

理由は簡単で、①労働時間が長いこと、②労働時間に応じて賃金を支払おうとしないこと、が主な理由となります。この2つのため、集中的に未払い残業代請求を受けることになります。

例えば、月平均所定労働時間が170時間で月給35万円、時間外労働時間が100時間（比較的多くみられます）で、何ら割増賃金を支払っていない場合は、 $35\text{万円} \div 170\text{時間} \times 100 \times 1.25 = 25\text{万}7,352\text{円}$ の未払い残業代請求が可能となります。24カ月分となると、 $25\text{万}7,352\text{円} \times 24\text{カ月} = 617\text{万}6,470\text{円}$ です。

「そんなに多額の金額を支払うなんてあり得ないでしょう！」と思われるかもしれませんが、弊法律事務所では珍しい事例ではありません。ドライバーが2名から3名以上の団体に請求することも多く、優に合計1,000万円を超えます。

弁護士の報酬体系には様々なものがありますが、未払い残業代請求については着手金を無料にして成功報酬として経済的利益の20%から30%をもらうという契約内容になっていることが増えています。そうなりますと、仮に500万円を未払い残業代請求として回収できた場合は報酬が100万円から150万円となり、十分採算が合うようになります。

このような完全成功報酬制度の損益分岐点は事案や各法律事務所によって様々だと思いますが、回収金額が200万円を切るとなかなか厳しく、300万円を超えれば多くの法律事務所ですべての損益分岐点を超えらると思えます（私の予想です）。

運送業の未払い残業代請求の場合、①労働時間が長い、②労働時間

に応じて賃金を支払おうとしないことから200万円を最低でも回収できることが多いので、仕事として黒字になりやすいと考えます。

そのため、①労働時間が長い②労働時間に応じて賃金を支払おうとしないことなどの業界慣習が変わらない限り、今後も集中的に未払い残業代請求の対象となります。

## II

# なぜ運送業の労働時間は長く、労働時間に応じて賃金を支払おうとしないのか

### II-1 全産業平均労働者に比べて長い労働時間

厚生労働省の審議会資料（次ページ図表1-2）によれば、労働時間は、大型トラックが年間2,532時間、中小型トラックは年間2,484時間であるのに対し、全産業平均労働者は2,100時間です（令和2年）。

一方、賃金は大型トラックが年間454万円、中小型トラックは年間419万円であるのに対し、全産業平均労働者は497万円です。

これはつまり、運送業界では、労働時間が長い割に賃金が低いということを表しています。

### II-2 中小企業が圧倒的多数という業界の特殊性

トラック運送業の業界構造は、国土交通省の第1回「2020年代の総物流施策大綱に関する検討会」資料によれば、以下のとおりです（<https://www.mlit.go.jp/common/001354690.pdf>）。

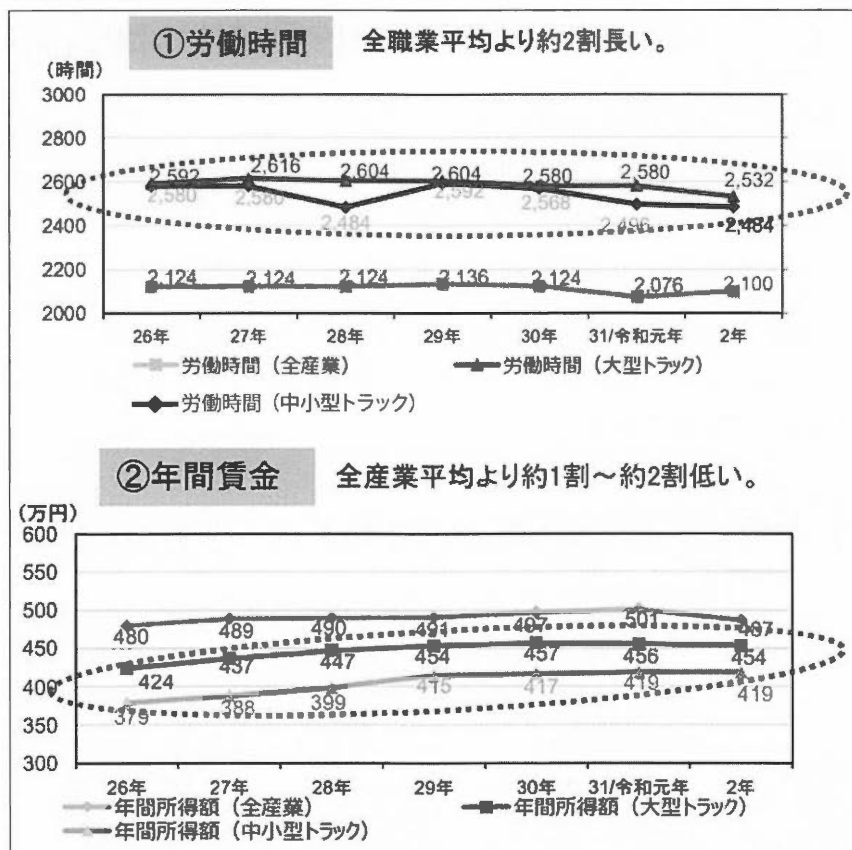
営業収入	16兆3,571億円	事業者数	62,068者
従業員数	194万人	中小企業率	99.9%

従業員数が194万人いるにもかかわらず中小企業率が99.9%となっており、圧倒的多数のトラック運送業は中小企業に該当します。

一方、全日本トラック協会の「経営分析報告書（概要版）」で車両

台数のグループ別にみると、コロナ禍の影響を受ける前の平成30年度では、21台以上では営業収支率がプラスで黒字となっているものの、規模が小さくなるほど営業収支率の水準が低い結果となっています（図表1-3）。

図表1-2 トラック運転者の労働時間と年間賃金



(出典) 第2回労働政策審議会労働条件分科会自動車運転者労働時間等専門委員会トラック作業部会資料

これらの情報からは、小規模事業者について以下の内容を推測することができます。

図表 1-3 貨物運送事業の営業収益・営業利益率の推移（1者平均）

●平成30年度決算版

区分	営業収益(千円)			営業利益率(%)			
	28年度	29年度	30年度	28年度	29年度	30年度	
全体	(6.1)	(2.8)	(7.6)	0.2	▲0.3	▲0.1	
	213,751	219,693	236,396				
車両規模別	～10	(3.5)	(4.0)	(2.8)	▲0.7	▲1.5	▲1.2
		56,780	59,024	60,678			
	11～20	(3.9)	(4.4)	(2.1)	0.1	▲0.9	▲0.1
		151,893	158,533	161,904			
	21～50	(4.9)	(0.7)	(9.1)	0.2	0.0	0.4
		321,930	324,052	353,572			
51～100	(5.9)	(2.1)	(5.8)	0.3	0.2	0.5	
	639,716	653,458	691,560				
101以上	(11.5)	(2.3)	(8.3)	1.0	0.6	0.8	
	1,303,147	1,333,006	1,444,074				

●令和元年度決算版

区分	営業収益(千円)			営業利益率(%)			
	29年度	30年度	元年度	29年度	30年度	元年度	
全体	(2.8)	(7.6)	(▲7.7)	▲0.3	▲0.1	▲1.0	
	219,693	236,396	218,203				
車両規模別	～10	(4.0)	(2.8)	(▲10.0)	▲1.5	▲1.2	▲2.5
		59,024	60,678	54,590			
	11～20	(4.4)	(2.1)	(▲5.8)	▲0.9	▲0.1	▲1.7
		158,533	161,904	152,555			
	21～50	(0.7)	(9.1)	(▲10.4)	0.0	0.4	▲1.0
		324,052	353,572	316,656			
51～100	(2.1)	(5.8)	(▲5.3)	0.2	0.5	▲0.3	
	653,458	691,560	655,185				
101以上	(2.3)	(8.3)	(▲7.5)	0.6	0.8	0.5	
	1,333,006	1,444,074	1,335,047				

注：営業収益のカッコ内は前年度比伸び率、単位%、▲はマイナス  
 (出典) 公益社団法人全日本トラック協会『経営分析報告書(概要版)』

- ・トラック運送業の中小企業の中でも経営が苦しく、荷主との関係も比較的荷主の立場が強い
- ・大規模事業者のように、数の力で荷主に対して「御社の荷物を一切預からないことになりますよ。それでもよいのですか」と圧力をかけることができず、むしろ荷主から「お宅の替わりならいくらでもいるよ」と脅かされてしまうことになりかねないため、赤字を避けるために運賃の値上げの要請などを行うことができない
- ・荷主に対して値上げなどの要求をすることは難しいため、しわ寄せがドライバーにいき、長時間労働により一定の運賃収入を確保しつつ、人件費を抑えるため、労働時間にかかわらず一定金額を支払うという仕組みを採用せざるを得ない

個別の経営者が労働基準法（以下、「労基法」という）に疎い、法令遵守の意識が低いということもありますが、中小企業が圧倒的多数という業界の構造が、①労働時間が長い、②労働時間に応じて賃金を支払おうとしない、という業界の慣習につながっているものと思われる。

下請構造も、長時間労働の原因の一つになっています。大手運送会社などは労働関係諸法令を遵守するために、直接雇用のみで運行することはせず、「傭車」とよばれる下請会社に委託して運送業務を行っています。そしてその「傭車」とよばれる会社が別の下請先に再委託をすることもあり、3次下請会社や4次下請会社が存在することもあります。

このような場合、末端の下請会社が運行を受託することになりますが、構造上、末端の下請会社は低運賃にならざるを得ず、長時間労働で何とか低運賃をカバーするため、①労働時間が長い、②労働時間に応じて賃金を支払おうとしない、という業界の慣習につながっていくものと思われます。

## 著者略歴

向井 蘭 (むかい らん)

杜若経営法律事務所 弁護士

1997年東北大学法学部卒業、2003年弁護士登録（第一東京弁護士会所属）。同年、狩野祐光法律事務所（現杜若経営法律事務所）に入所。経営法曹会議員。労働法務を専門とし使用者側の労働事件を主に取り扱う事務所に所属。これまで、過労死訴訟、解雇訴訟、石綿じん肺訴訟。賃金削減（就業規則不利益変更無効）事件、男女差別訴訟、団体交渉拒否・不誠実団体交渉救済申立事件、昇格差別事件（組合間差別）など、主に労働組合対応が必要とされる労働事件に関与。近年、企業法務担当者向けの労働問題に関するセミナー講師を務める他、労働関連誌への執筆も多数。

<主著>『時間外労働と、残業代請求をめぐる諸問題』（経営書院、共著）、『社長は労働法をこう使え！』（ダイヤモンド社）、『最新版 労働法のしくみと仕事ができる本』（日本実業出版社）、『改訂版 会社は合同労組・ユニオンとこう聞え！』（日本法令）、『管理職のためのハラスメント予防&対応ブック』（ダイヤモンド社）、『ケースでわかる [実践型] 職場のメンタルヘルス対応マニュアル』（中央経済社、共著）、『改訂版 書式と就業規則はこう使え！』（労働調査会）、『教養としての労働法入門』（日本実業出版社、共著）。

**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。

日本行動分析会会員。

「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）、『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）、『同一労働同一賃金に対応！トラック運送業賃金制度設計の実務』（共著、日本法令）、『改訂版 マネジメントに活かす歩合給制の実務』（日本法令）がある。