

平成22年4月に施行された改正労働基準法に対応するため、賃金体系を歩合制から時給制へと移行させた(株)中田商事(三重県伊賀市)。6年が経過し「導入は大正解だった」と胸を張る中田純一社長に話を聞く。

―導入時の従業員の反応はどうでしたか？

評価制度と時給を組み合わせて賃金を出す仕組みですが、当時は働いて稼ぎたい人間が去っていききました。悩んだ時期もありましたが法を守るには時給制しかないと思っていてやってきました。

FOCUS フォーカス

時給制移行から6年 すべてうまく回り出した

―現在の状況はいかがですか？

売上は過去2年間下がっているのに利益はどんどん上がっている。評価と時給のバランス経営がいかに経営のリスクをヘッジできるかを証明できていると思う。精度を上げれば上げるほど経営者としての不必要な心配が一つひとつ落ちていきます。

―その分従業員が泣いているということではないですか？

まったく違います。逆に全員が年収で3%以上アップしており、かつ労働時間も縮まっている。さらに有給取得率が昨年度で全員平均5・1日となっている。

―つまり、時給制導入によって業務効率が

劇的に上がったということですか？

そうですね。制度導入以来、1人1車制をやめ回転率を上げるなど徹底的に効率化を求めました。また、

荷主に対しても時給をベースに運賃見積もりを設定し交渉しています。明確な数値で示されているので、

高いと言われることもありますが根拠がある運賃なので無茶な値下げ要求はまったくありません。何より、時間を軸とした運賃設定によって荷主もいかに効率よく運ぶかを真剣に考えてくれるようになり、荷待ち時間が大幅に減少しました。それが結果的に乗務員の負担軽減になり安全運行にもつながっていますね。

―コンプライアンス面ではいかがですか？

平成31年度から月60時間を超える部分の残業代が1・50となるのを見据えて、来年4月から労働時間を260時間とし残業が



中田 純一 ● 1963年生まれ。三重県伊賀市出身。(株)中田商事代表取締役社長。「常に社会に必要とされ、顧客に感動を与えられるようなサービスを提供できる企業であり続ける」を経営理念とし、保有台数約60台、従業員数80名の企業を形成する。

Interview

ありました。なぜなら時給ということでも口として誰でも理解しやすい給与体系だったからです。給料の高い安い以前に安定性を高められ、大きくブレないところが安心につながっていると思う。また会社にとっては歩合制に比べて予算化がしやすくなる上に分岐点を超えれば利益率が高くなる。

―原価をクリアすれば1運行あたりの利益率がガラリと変わるわけですね。

その通りです。仕組みを変えたことですべてにおいて効率が良くなりました。

―とはいえ自社に時給制を導入できない、しづらいという声も多く、その理由でもっとも多かったのが「すでに歩合制が定着している」という回答で、歩合制を廃止することによって乗務員のモチベーションが下がることを懸念しています。他にも、「長距離が多い」、「年功を反映しづらい」などという意見があります。

できないと言ってしまうとそれまで。当社にとって、時給制と評価制度への移行は大成功だった。結局、法律のど真ん中を行けば外れることはない。計算は早いし資金繰りの判断もしやすい。経営者にとってこれ以上の方策はない。昨年度は年に2回、今年度は3回賞与を出し従業員に「ありがとう」と言ってもらえた。

―最後に時給制度を検討している経営者に一言お願いします

経営者にとって勇気と根気が必要な作業だが、物事を効率的かつフラットに考えることができるのでストレスのない経営判断ができる。個々の実情に合わせながら導入してみてもどうでしょうか。