内外交差点

労働時間管理が利益を左右 管理者は矜持を持って

山﨑　裕之氏　（特定社会保険労務士）　第２／12回

タクシー乗務員の賃金は、労働時間の長短にかかわらず水揚げの多寡によって決定される仕組みが主流であり、また労働時間と運送収入には一般に比例的関係があることから、会社は収入を増やすため長時間労働に目を瞑ってきた（あるいは奨励してきた）し、乗務員も給与を増やしたいがため長時間労働を厭わなかった。このため改善基準の上限拘束時間と休息時間以外、労働時間の管理にあまり注意が払われてこなかったように思う。しかし今後は労働時間管理が重要性を増すことになるだろう。割増賃金60時間超５割増や最低賃金の上昇、あるいは賃金訴訟での司法判断等をとおして、賃金の決定に与える労働時間の要素が大きくなってきたからだ。

会社が最終的に求めるものは水揚げではなく利益だ。利益は収入から経費を差し引いたものだが、タクシー事業の場合その経費に占める人件費の比率が非常に高いので、今後は労働時間管理の在り方が利益を大きく左右するようになるだろう。そしてしっかり利益を確保するには乗務員一人ひとりの小さな利益の積み上げが大切である。この残業は本当に生産的なのか、つまり利益につながる残業なのかを一人ひとり見極めていかなければならない。残業時間の一律規制では上手くいかない。個々の管理が重要である。各乗務員の粗利（水揚げ―賃金）が最大になるように労務管理する。そのための指標となるのが乗務員ごと（１人当たりではなく一人ひとり）の労働生産性である。

労働生産性とは労働者１人単位労働時間当たりの成果（粗利）のことだが、タクシー事業の指標としては各乗務員１時間当たりの運送収入（各乗務員の総運送収入を総労働時間で除したもの）と置き換えてもよいだろう。この指標を基に乗務員の労働時間管理を行う。そのためには乗務員個々の労働生産性を見ながら適正な労働時間を判断しコントロールできる現場力が必要だ。

そしてそれを実施していくのは、第一線で乗務員と向き合っている現場管理者である。従って現場管理者の労務管理能力の底上げは欠かせない。

管理者の意識改革だけでなく、適正な労務管理ができる管理能力（スキル）の開発・向上を図らなくてはならない。労務（労働時間）管理をする上で必な判断基準や指導教育技能の習得、またその土台となる法体系・賃金体系・利益構造の知識の習得も必要だろう。なんだか難しそうな話になってきたが、難しく考える必要はない。管理能力向上のヒントは就業規則の中にあり、管理者教育の第一歩はその理解から始まる。

多くの事業所ではその事業に合った就業規則（賃金規程等付属規程を含む）が作られていて、タクシー会社にはタクシー事業に合った就業規則が作られている。しかし規定通りに実施されていなかったり、規定されていることの意味を理解しないまま習慣化していたりというケースが多いのではないか。表面上の言葉にとらわれることなく、規定されていることの本当の意味をしっかり理解し、日常の労務管理に活かしていくことが労務管理能力向上の近道である。私も管理者研修を行う際はその会社の就業規則をテキストに使用している。

労働生産性重視の労務管理に転換を図り、働き方改革を乗り越える原動力は現場の管理者にあると思う。しかし新しい時代に第一歩を踏み出す妨げとなるいわゆる現状維持バイアスを一番強く持っているのも現場の管理者だと感じている。管理者には「運送収入を稼ぐのは乗務員だが、利益を出すのは我々管理者だ」という矜持を持って、第一歩を踏み出してもらいたい。