

「個人償却制」への安易な経営政策に対する問題提起

株式会社ロジタント 代表取締役 吉田祐起 著

2002(平成14)年8月30日

【株式会社ロジタント 代表取締役 吉田祐起(総合物流・経営コンサルタント)】

個トラのプロローグ「個人償却制」 その仕組み

近年、急速に「個人償却制」に関心が高まっています。不穏当なことです、「名義貸し」というあってはならない非合法行為すら再燃している、といった物騒な声も一部で聞かれます。

「個人償却制」は「個人トラック制度」が合法化されていない現状にあって、言わばそのプロローグとも言える制度であることはよく知られています。個人トラック制度を社内に取り入れたいが、現在はまだ認められていないので、それに似た内容の仕組みを何とか合法的な形で導入したい、というのが狙いです。

具体的には、ドライバーを表向きには「従業員」としながらも、実際には車輛費や燃料費、高速料金、事故賠償金、それに社会保険料や労災保険料や雇用保険などすべての法定福利費の会社負担分も含めた諸経費を、事実上ドライバーの自己負担とする仕組みです。これは社員ドライバーを「個人事業者」と見立てて、事実上の「運送下請け業者」とし、経営者側は何がしかの「手数料」を収受して、後はすべてドライバーの自己責任に委ねる、という仕組みです。

正社員から非正社員(パート・契約・派遣・独立請負業者など)への「雇用形態変革」や「能力主義賃金への変革」時代の昨今です。もともとトラック運送業界はそうした雇用制度を先取りしているのですが、究極の独立請負業(インデペンデント・コントラクター)への志向性は、更なる先取りトレンドと言えるでしょう。

デフレ経済が加速する個人償却制への関心

一方、こうした仕組みへの関心や選択肢の背景には、昨今のデフレ経済が招来している運賃下落に対する経営者側の「苦肉の策」といった動機が否定できません。もっとも、早い時期からこの個人償却制を導入している経営者の政策意図には、後述する私の主張に一致したものが見受けられるのですが、ここでは、この制度の導入の直接的動機を前述した経済環境ゆえに、背に腹は代えられぬ、とされる経営者の方々に向けた一つの問題提起として参考に供するものです。

個人償却制への関心が高まっている背景には次のことがあると考えます。運賃底入れ感すらみえない昨今、経営者サイドの努力には限界があり、ここは一番、ドライバー諸君に起業家精神や自己責任意識を持ってもらい、担当するトラックの収益実態を一台のオーナー経営者として自覚してもらい、それに準じた収入で「納得」してもらおうしか手段がないといった経営者側の論理がそれです。

そういったことから業界内部で密かに台頭してきているのが個人償却制への関心であり、さらにその延長線上にある「個人トラック制度」への密かな対応マインドであると喝破します。個トラ時代の到来を前に、その前哨戦として個人償却制を導入し、時が来たらワン・ツー・スリーで名実共に個トラに転身させよう、という政策です。「隠れ個人トラック派」と題したある業界紙社説のタイトルがその実態を物語ります。拙著「隠れ個人トラック派～デフレ経済が後押し加速～」にその辺りのことを記述しています。

<http://www1.ocn.ne.jp/~logitant/writing.html> 「執筆実績 82」

個人償却制は経営者の「ご都合主義？」

長年にわたって「オーナーオペレーター・システム(個人トラック制度)の導入」(別名:「最低保有台数規制の撤廃」)を執筆や講演活動で提唱し続けてきている私ですので、「個人償却制&個人トラック制度」といった表裏一体のテーマを中心に、しばしば意見を求められたり、勉強会のお相手役を務める機会があります。

そうした中で、この制度を経営政策に取り入れることを模索しておられる経営者の方々の動機や意図に接して、ちょっと気になるものを感じることもあります。それはひと言で言えば、経営者側の「都合」が優先されているということです。

「ご都合主義」という皮肉な表現を辞さぬ私ですが、事実、現下の運賃下落を前に従来の賃金体系ではどうしようもないといった悲壮感から、究極的には個人償却制しか手段はない、といった経営者側の声が強いということです。

ある大手物流コンサルタント会社の方の弁がそれを物語ります。曰く、「今を乗り切るには個人償却制しか無い」と。同業の誼に免じてちょっと辛口の弁を述べますが、これは経営者側のみ論理であって、もう少しドライバーの立場への配慮が望まれて然るべきだと言いたいのです。後述する、ドライバー側の論理や都合や動機づけなど、といったドライバー側にあって(持たして)しかるべき個人償却制の利点の論議が置き去りにされているフシがあるのです。

個人償却制は邪道か？ とんでもない！

ある別の業界紙の社説で出くわしたことですが、都内のある中堅企業の経営者が個人償却制の導入を考えておられる中で、「...(個人償却制は)邪道かも知れないが...」と発言されているのです。「邪道」とは、あたかも社員ドライバーの犠牲をもとにした経営者側の独善的経営政策とでも言えるでしょう。ことほど左様に、個人償却制が経営者サイドの論理だけで模索されているのではないかと感じるのです。

膨大な量の関連論文やエッセイを書き続けている私ですので、今から述べることはすでに直接間接それらの執筆活動で述べてきたことではあるのですが、この際、私を感じることを簡潔かつ、歯に衣着せぬ形で所見を述べ、ご参考に供します。

トラック運送企業労使の固定概念

デフレ経済には賃金デフレも伴うことは論をまたないのですが、ドライバーの賃金を下げることあたかも「聖域」のように捉え、悶々と悩んでいる経営者も少なくないと思えます。その多くは昔ながらの概念に囚われた企業労使の姿が想像されると指摘します。すなわち、経営者は「ドライバーの賃金(労働条件)を下げるとモラルに影響し、事故が起こりやすくなる。だから手を付けかねる」とする考え方です。果たしてそうでしょうか？ と言いたいのですが、そのことは拙著「低運賃と安全の因果関係」(<http://www.c-logitant.com/> Logitant Website Reports No.2)をご参照ください。

一方のドライバーはプロドライバーたるものの賃金は「十拾万円」が当たり前の相場、といった意識です。事実、多くの経営者はそうしたモノの考え方ゆえに、賃金には手を付けかねているということが否定できません。ドライバー側にも実態を理解せず、旧態依然の概念に固執しているフシもあるのです。

余談ですが、トラック運送業界では、新規参入と退出業者を差し引いても、毎年1千数百社もの新規参入業者があるのです。しかし、この(新規参入)業者労使はこうした固定概念にとらわれていないセクトであることを知ることが大事です。たった5両で参入する業者労使とは、ほかならぬ、夫婦、親子、兄弟といったメンバーでもあり得るのです。一家が食っていければイイのだ、といった職業観すら窺えるのです。ま、このことは置いときます。

手の内をさらけ出して 双方応分の取り分を

そのように運賃下落で厳しい収益状況であることから、最近経営者側に芽生えていることがくだんの個人償却制です。この際、ドライバーの受け持つトラックの収入をすべて「開示（ディスクロージャ）」して、会社側とドライバー側双方の「取り分」を明確にして割り切ってやったらいいじゃないか、それしか方法が無い、といった思想です。「労使収益シェアリング思想」とでも言えるでしょう。

このような賃金システムでやれば、ドライバーはこの業界の宿命的収支状況を嫌でも認識せざるを得ないし、したがって文句も言えないだろう、それが嫌なら辞めてもらっても仕方がない、とする経営者側の論理です。経営者の開き直り、とでも言えるでしょう。

考えてみると、高失業率慢性化の中、正社員から非正社員（パート・派遣・契約等）へのシフトが顕著な「雇用形態の変革」という時代にあって、そうしたドライバーの雇用条件を経営者側の選択肢によって変更することはまったく自由であるでしょう。労働市場は買い手市場であるからです。この賃金制度がイヤなら辞めて欲しい、と強気に、です。が、しかし...それでは必ずしもいい結果は出ないのではないかなと思うのです。

雇用（労働）ミスマッチはこの業界でも

一方、個人償却制という名の雇用条件の導入を巡っては、ある種の戸惑いが経営者側にみられるのです。「ドライバーが納得してくれない」、「どうしたら納得してくれるか」というのがそれです。

経営者の「及び腰」と言ったら失礼かも知れませんが、事実、運賃収入のディスクロージャ（開示）を基にした賃金政策でありながら、何となく経営者に腰が引けている感じがします。もっと大胆に、かつ自信をもって社員ドライバーにこの制度への積極的参画を求めたらいいものを、と言いたいのです。

しかし、それを実践するに際して二つの壁があるのです。一つは、経営者側に確たる論理付けが欠如していること。二つは、意欲満々のドライバーが少ないこと、です。

高失業率時代でありながら、旺盛な起業家精神やリスクに挑む精神が求められる個人償却制を受けて立つといった気概のあるドライバーが案外と多くないことです。見方によれば、事故を起さないドライバーだったら御の字だ、それ以上を望むのは中小零細規模の企業ではムリだ、といった経営者マインドもチラホラです。

要するに、事故は起さない、マナーは良いといった欲しいタイプのドライバーは少なく、その逆の欲しくないタイプのドライバーはウヨウヨいる、という状態です。いわゆる「労働（雇用）ミスマッチ」ってヤツです。

これは単に運送業界だけでなく、すべての業界で大なり小なり見受けられる、困った現象ではあるのです。意識改革がなされていないのはサラリーマン諸氏だ、と指摘したいのです。もっとも、社員に意識改革を求め、実践さすのも経営者の役割ではあるのですが...

ドライバー人生にガッツ感と生きがい感を与えるための個人償却制

さ、そこですが、個人償却制を推進するに当たって経営者が強調すべきことを提言したいのです。それは、個人償却制は企業労使双方にとって生き残り戦略につながるのだ、ということです。具体的には、経営者側の適正利潤追求と共に、ドライバー側にもガッツ感もてるドライバー人生に繋がるのだという確信と、そのことをドライバーに伝える手段が大事なのです。個人償却制の延長線上にあるのが、近い将来の個人トラック時代に名実ともに約束される「個人事業経営者」というステータスです。

ここで問われるのが経営者（リーダー）として資質です。ちょっと気取ってのことで

はないのですが、わが国トラック運送事業の21世紀像を踏まえた経営者像を示しましょう。ひと口に言いましたら、社員ドライバーに対してこれからの運送業界の生き残り戦略はかくかくしかじかだから、こんなことを考えて行動しよう！ という説得努力です。具体的にはドライバーに対して次のことを熱っぽく説明して納得させることです。

まず第一に、これからのトラック業界は欧米物流先進諸国に後追いついて「個トラ」が台頭する時代が到来するのだ、という「洞察力(インサイト)」の駆使です。これを「21世紀リーダーの第1条件」と呼びます。

第二は、そうした時代の到来を洞察したら、そのことを社員ドライバーに徹底して説明して理解、納得させるということです。いわゆる「説明責任(アカウンタビリティ)」を駆使することです。これがリーダーたる者の第2条件です。

第三は、そうした経営者の洞察力と説明責任の行使によって、果たして社員ドライバーが個人償却制にチャレンジしようとする意欲を駆りたてることになるかどうか、です。そうした経営者のリーダー条件を的確に行使することによって、社員ドライバーが個人償却制の価値を自身のものとして受けとめ、それにチャレンジすることを決意させることになれば、彼らに対する「動機づけ(モチベーション)」に成功した、ということになるのです。それがリーダーの第3条件であるのです。

要するに、個人償却制は単に経営者側のみの生き残り戦略でなく、ドライバー諸君にとっても時代に相応した生き方選択肢であり、かつ生きがい、やり甲斐のあるガッツ感の持てるドライバー人生にもなるのだ！ といったことを的確に洞察し、かつ説得力をもって語り、ドライバーをしてその気にさせる、すなわち「動機づけ」をさせることができるか、です。この辺りのことは拙著「21世紀リーダーの3条件～洞察力・説明責任・動機づけ～」<http://www1.ocn.ne.jp/~logitant/writing.html> 「執筆実績 97」を参照ください。詳しく述べています。

「個人償却制は経営側のエゴでなく、ドライバー諸君にとっても素晴らしい人生選択肢でもあるのだ。かくして労使共生が可能なのだ、それを目指そうではないか！」といった誠意と情熱が大事だと思うのです。

個人償却制の実践形態で感じること

以上の要因を頭に入れての個人償却制ですが、将来の個人トラック制を視野に入れた私の持論は、個人償却制のゴリ押しは問題があるということです。

一番やり易い方法は、何と云っても経営者側にとって採算の比較的良好な路線からではないかと思えます。具体的には、一定区間の定期的な運送業務からのスタートです。ドライバーにとっても確実な収入が期待されることにおいてコンセンサスが構築され易いのです。もっとも、この場合、経営者側にみられるホンネは、収益の良い仕事は直営でやって儲けたい、といったことが窺えます。裏を返せば、経営者のホンネは不採算部門を個人償却制に切り替えたい、ということが否定できません。これでは、個人償却制に手を挙げるドライバーは少ないでしょう。

さ、そこでですが、こんなことをある勉強会で話した時でした。勉強会の後のパーティーで杯をもって挨拶に来られた経営者がありました。曰く、「先生、私の場合は、不採算部門(2トン車)を個人償却制に切り替えようと思っています。もし、ドライバーがそれを嫌がったら、その仕事(運送契約)は放棄する、とドライバーに宣言して、二者択一をドライバーに求めるつもりです」と。会社はその商権を放棄するが、ドライバーの君は失職するのだよ、という脅しめいた選択肢の要求です。

ま、それはそれとしてですが、そこで私はすかさず答えました。「あ、そこまで決心されているのであれば、その選択肢はOKですよ」と。経営者のそれは尊重すべき聞き直りの姿勢であるからです。

運送業界におけるドライバーの「雇用(労働)ミスマッチ」を前に、思い切った労務

政策に手をこまねいている経営者と、そうした開き直り姿勢で必要手段を断行する経営者との間でどんな変化が生じるかは、読者の想像に任せましょう。

そうした積極的かつ果敢な経営姿勢を行使する経営者が多ければ多いほど、意識革命を余儀なくされるドライバーが増えることだけは確かです。要は、鶏が先か、タマゴが先か、です。経営者も社員ドライバーも共々、どちらが勝者の道であるかを自問自答することも良いでしょう。

労務賃金査定基準労使協定書の紹介

以上のようなことを踏まえ、私は個人償却制（将来の個人トラック制も含め）の実践をより有効的にするために「労務賃金査定基準労使協定書」というものを作成しています。企業労使間のコンセンサスづくりをベースにした内容で、協定書としては極めて異例と言える内容を盛り込んでいます。

協定書締結の「背景」から入って、「意義と理念」を前段に記し、後段には「個人トラック制度認可時における再契約条項（特別追加条項）」を記した全6ページの内容です。<http://www1.ocn.ne.jp/~logitant/writing.html> 「執筆実績 90」「労務賃金査定基準労使協定書～個トラ契約締結へのプロローグ!?～」を覗いてみてください。

契約締結当事者（経営者・社員ドライバー）が調印を前に、じっくりと朗読し合って確認したら、本著で述べた以上の個人償却制に対する認識が得られること請け合いです。

以上