

21世紀型企业への転換を図る

21世紀型企业に求められる労務管理

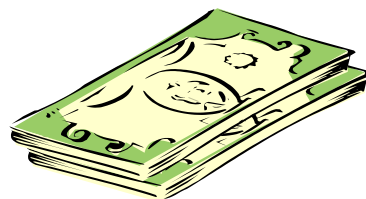
これからの“職種別”労働時間管理

～ 外勤・営業編 ～

■ 労働時間よりもその成果

～ 給料は売上次第の営業社員 ～

営業社員に限ったことではありませんが、やる気のある社員というものは、あまり「労働時間」を気にしないものです。このような話をすると、いかにも「古くさい」「バブルを引きずっている」と言われそうですが、まだまだ日本の経営者の「営業」に対する考え方には、過去を踏襲した部分が多く残っているものと思います。その証拠に営業社員に残業手当を支払っているケースには、ほとんどお目にかかったことがありません。



ところが最近の労使トラブル事例では、営業担当者だった社員が時間外手当の不払いを求めてくるケースが多く見られます。たいていの場合は会社の時間管理の甘さから「残業手当」を支払わざるを得ないようです。

やる気のある営業社員を育成する一方で、問題が生じる前に現状の勤務体制、労働時間管理を見直しておきましょう。

※みなし労働時間制

労働者がその業務の全部または一部を事業場外で行うことにより、使用者の具体的な指揮監督が及ばず、その労働時間の算定が困難な場合に「特定の時間」(みなし労働時間)労働したとみなすことができる制度。

ただし、使用者の具体的な指揮監督や時間管理ができると判断され、みなし労働時間制を適用できない場合もあります。

- ① 何人かのグループで事業場外労働に従事している場合で、そのグループ内に時間管理者がいないケース
- ② 携帯電話やモバイルツールを使用し、随時指示を受け、連絡がとれるような場合



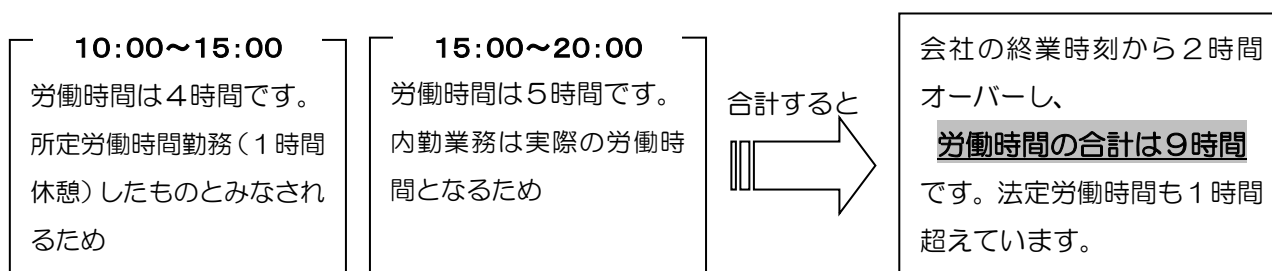
□ 本当は把握できる労働時間

外回りや出張の多い営業社員に対しては、使用者（上司）の具体的な指揮監督が及ばないという理由で、みなし労働時間制を活用されているケースを考えてみましょう。

株式会社〇企画のA営業社員のある1日の場合。

営業先との打合せ（10時開始）のため、午前中は現場へ直行、昼食時に業務連絡「B社に寄って15時頃社に戻ります」。

株式会社〇企画（イベントプロデュース業
従業員30人 うち営業社員は15人）
所定勤務時間 9:00～18:00
（休憩1時間）



やろうと思えば時間管理ができるのです。



考え方を変えてみましょう

～ 時間は管理されています ～

携帯電話の普及、また朝はミーティング、夜は報告書、企画書の作成を指示していたりすると拘束時間が把握できることになります。そうすると事業場外のみなし労働時間制が適用できず、実労働時間を管理しなければならなくなり、実労働時間に基づいた残業手当の支払いが発生します。

要は外勤が多い職種には、その「労働密度」が把握できないことから、実労働時間にかかわらず、残業という概念がなかったのです。

※制度導入には決まりがあります。

みなし労働時間制を適用するためには、法に則った手続きを行わなければなりません。

次の①、②の2つの条件を満たすことが必要です。

- ① 事業場外労働となる業務に該当すること。
- ② 使用者（上司）の具体的な指揮監督や時間管理が及ばないため、労働時間を算定することが困難な業務であること。

労働の一部が事業場外で行われ、残りが事業場内で行われる場合は、事業場外での労働についてのみ、みなし計算がなされます。



□ 社員のやる気を生み出す時間管理

「当社の営業社員は仕事に繁閑があるわりに、時間外・休日労働が多く、人件費増につながっています。こんな時代なので、能力・業績主義に基づき、給与は出来高制に重点を置き、かつ適切な労働時間管理ができればと思うのですが・・・」という質問が寄せられました。

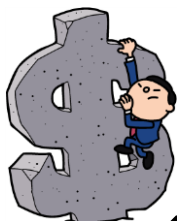


営業成績 = 給料

労働基準法は業績や職務内容、各企業の賃金体系にかかわらず、使用者に法定労働時間の遵守と時間外・休日労働の割増賃金支払い義務を課しています。そのため賃金が能力・成果に反映していない場合があります。

能率よく仕事を進めて法定労働時間内に業績を上げた社員には時間外労働がないため、割増賃金が支給されません。

えっ、もらえない・・・



能率が悪いので法定労働時間内に業績を上げられない社員には時間外労働が発生し、割増賃金が支給されます。

もらえた・・・。

このような状態で、社員にやる気は生まれるでしょうか？

営業社員でも事業場外のみなし労働時間制を適用することが難しいことを踏まえると、給与のベースとなる基本給などの固定給部分（残業単価のベースとなります）を抑制する必要があります。そして出来高、成果に応じた賃金部分を増やす、あるいは営業手当を固定残業手当（通常予想される平均的な残業時間に相当）にするなどの方法を検討しなければなりません。

いずれにしても労働時間の長短による不平等な賃金格差は解消し、業績に応じた賃金制度を徹底することで、社員個々の生産性が上がるようにしたいものです。賃金体系の見直しと併せて、社員にとって不利益な変更とならないように、協議を重ねながら納得のいく制度を作ることが必要なのではないでしょうか。

《できる社員》

出来高給

基本給

《もう少しの社員》

出来高給

基本給