

# 経営に生かせる賃金制度！！

～ 経営者から見た中小企業経営に沿った賃金制度とは～

マネジメント人事コンサルタント 葉田利幸

## はじめに

< 企業ニーズに直結した賃金制度の必要性 >

新しい波を求める経営環境の時代には、従来のような多くの企業に適応しうる一律的な人事システムは存在しません。

各企業のおかれた競争状態や独自の戦略経営体制に適合したシステムを構築しなければ、競争優位どころか企業の継続発展さえも出来なくなってきました。

賃金制度は「人事管理は賃金に始まりの賃金に終わる」といわれるように、人事管理の要となるものです。

自社の人事方針・政策にいかにかマッチした戦略システムを構築するか、これこそが企業発展の基礎となるものです。

賃金は「時間でいくら」から「成果を上げていくら」の成果主義賃金が主流の今、賃金理論による制度のための制度ではなく、経営の観点から設計する賃金システムの構築が急務となっています 資料「転ばぬ先の杖」

**会社の創業期は、成果主義人事制度だった！**

## 1 賃金制度改善のためのトップの意識改革

経営には予め答えはありません。答えを創りだすのが経営であります。

経営は、考え方の思想とその実践です。考え方に誤りがあれば、正しいやり方は得られません。

やり方は必ずから考え方についてくるものです。

経営は知識ではなく、知恵を生み出すことが経営であります。

そのためには、無限に存在する“やり方”を終始追求するのではなく、不断に時代感覚を養うことによって、正しい経営価値観を身に付けることが必要です。

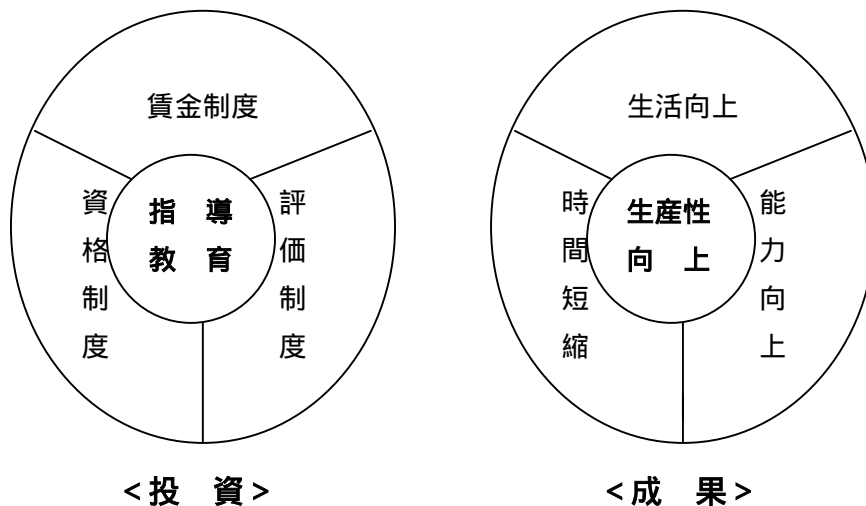
価値観には必ずモノサシがあります。モノサシが何であるかは難しいことですが、これを決めることがトップとしての重要な職責です。

モノサシには、必ず数値が伴います。経営におけるモノサシとは理論的尺度ではなく、政策的尺度で、数値は政策的数値が大切です。

政策的とは、経営合理化の眼目である単位当たり付加価値絶対額をいかに増大させるか、総ての施策を総結集することです。

## 2 人事管理の基本的考え方

人を信じ、人を愛するという人間尊重の思想を基調とし、企業の発展を遂げながら、人は何のために働くかという精神的欲望をいかに充足していくかが人事管理の要諦です。



## 3 賃金制度の考え方と改定の進め方

年功序列型賃金から成果を核とする賃金制度へ、いかに切り替えるか。即ち、生活安定の賃金制度から生活向上のための賃金制度への考え方の転換がポイントとなります。特に、経営環境の激変、雇用多様化、など企業を取り巻く環境変化の中、従来の賃金制度そのままでは、よい人材は育たないし、また、優秀な人材確保も困難になっています。

このような時代において、人事制度、特に賃金制度の改善については、生活・能力・業績（成果）・時間短縮の4つの要素を十分勘案して、新しい時代の賃金制度とはいかにあるべきか、労使が十分検討して、新時代に適応する社会性のある企業に位置づけることが緊急課題です。

また、賃金制度改定には、従業員の理解と納得を得ることが必須の条件です。不用意に改善・設計・導入は、企業の命取りになることを肝に命じておかなければなりません。

### <前提条件>として、

企業は、まず「業績（成果）」とは何かを明確にし、業務遂行過程において「何を求めるか」を明らかにし、「その結果どうなったか」を評価し、社員を指導・教育することにより業績の上がる仕組みを作ることなくして、良い効果を望むことはできません。賃

金制度の要もここにあります。

成果型人事制度を成功させるためには、業績の定義を明確にすることが何にもまして必要であります。即ち、付加価値生産性を測定単位とシステムの確立が必要であり、これはまた、人員の適正化のための有効な数値を提供してくれるものです。

企業の唯一の収入勘定である付加価値生産性向上にあらゆる施策を総結集させ、その結果の業績・成果の達成度により配分するシステムを構築する。

このため、管理会計の考え方を導入し、付加価値生産性測定は総て管理数字をもって行います。(管理会計思想の徹底)

これにより、経営の核心にふれた経營業績連動の賃金システムの構築・導入を図り、企業の発展と社員の生活向上に資するものであります。

#### < 経営合理化の眼目 >

現在の付加価値額をいかに良化させるかが、今日の企業努力の度合であり、これが生産性の向上であります。

付加価値は、企業における唯一の収入勘定であり、これから人件費をはじめとして、経営の一切の費用を支出し、且つ純利益をいかに多く生み出すかの基本となる収入勘定であります。

売上高は、原則的に付加価値を生み出すための手段であり、単に売上高の多いことが目的ではない。付加価値を前提とした質的売上高でなければ意味はありません。

#### < 労働分配率 >

$$1 \text{ 人当り人件費} / 1 \text{ 人当り付加価値額} \times 100 = \text{労働分配率}$$

労働生産性を見る指標。優れた企業は、金額は高額で率は低率である。業績の良くない企業ほど金額は低率で率は高率であります。

(人件費 1 万円当りの付加価値高)

	生産性 (付加価値高)	賃金の額	労働分配率
良い企業	高い	高い	低い
悪い企業	低い	低い	高い

付加価値の中に占める人件費の割合は 50%以内が標準であり、これ以上の労働分配率は、経営困難を招くと同時に企業は伸びません。

即ち、人件費の約 2.5 倍が人件費を含む会社全体の経費であり、人件費の 2.5 倍の付加価値額は経営収支のペイラインである。これを上回る付加価値額が即、純利益

### 額となる。

そこで、人件費の考え方は、付加価値高と人件費との割合の%を重視して、金額そのものにこだわってはいけない。

むしろ金額は出来るだけ世間より少し高く、その額が付加価値に占める率をいかに低くするかが経営者の考えるべき重要な職務であり、そのための業績成果給であります。

### **なぜ、付加価値か**

付加価値分割基準は・・・

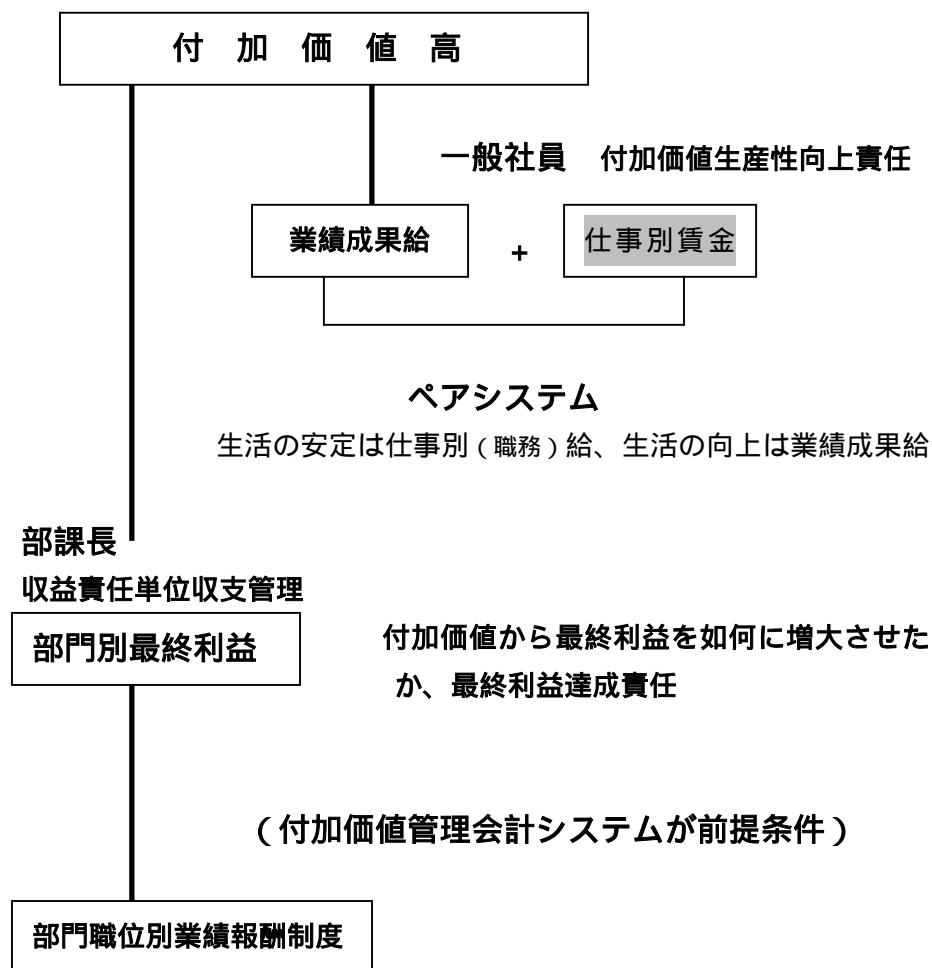
### **労働分配率は、何%か、**

### **高業績を実現したか**

### **社員の精鋭化は進んだか**

### **適正労働分配率を実現したか**

## 図示



一般職については、

仕事別（職務）基本給と

付加価値生産性向上に連動する業績成果給とのペアシステム

仕事別（職務）基本給・・・生活の安定（固定的、人事評価により査定。現行制度から移行）

業績成果給・・・生活の向上（変動。基準付加価値を超えた増分に対し配分率により配分支給。新設）

部課長については、

部門別最終利益の達成度を評価基準として、完全な業績連動型システムを構築する

## 賃金制度構築のポイント ！

「我が社の人事上の問題点は何か。その解決手段として人事制度をつくったら、この問題は解決するだろうか。その解決の結果、我が社の経営上の数字はどうなっているだろうか」

- 1 社員をやる気にさせ、
- 2 社員がどんどん成長し、
- 3 結果として素晴らしい業績（成果）を上げる

そのとき、あなたの会社には素晴らしい制度がありますね・・・といえる。

難しいから役に立たない。 簡単だから役に立つ 制度へ

### 人事評価も、簡単だから役に立つに

毎月実施する。管理職（上司）が1ヵ月のうち、わずか20分程度費やして、部下従業員の1ヵ月の行動を顧みて評定することは、長にとっても部下にとっても必要なことであります。

この目的は、昇給・賞与・昇格・表彰のためだけのものではなく、管理者として部下の指導教育及び適正配置の資料として欠くことのできないものです。

成果が上がったら評価 成果を上げるために支援する。

コンピテンシー評価 30%  
(成果を生む能力を評価)

業績評価（目標管理等） 70%

コンピテンシー・・・高い成果を出している人が、その高い成果を生み出すための優れたやり方・・・評価シートでその共有を支援する。

## むすび

**人の育成、優秀な人材の確保、従業員にやる気を起こさせる、  
優秀な人材の外部移入確保**

**根本は、合理的魅力のある制度の確立**

**制度とは、企業意思表示**

賃金についても、原資の額もさることながら、その額の決定基礎及びその配分方法が十分周知されない限り、その賃金の効果は半減するとともに、企業の従業員に対し、期待する経営目的及びその方針の理解度が大きく半減します。

制度には、必ず経営目的、方針の伝達といった教育が織り込まれていなければならない。いかなる制度でも、経営の本質・眼目にふれた思想が一筋入っていなければならない。その上で技術的配慮が入るものであります。

思想には必ずモノサシがある。モノサシには必ず数値が伴なう。  
モノサシとは、理論的尺度ではなく、政策的尺度であり、数値は、算数的数値ではなく、政策的数値が大切であります。

**< 数値だけでは、解決し得ない部分が必ずある >**

ここに調整がある。

調整とは、数字で解決できない部分に血を通わせる筆先である。

( 100%の筆先は後ろ向きの教育を行なうこととなる )

制度こそ、会社方針の周知徹底の重要な教育材料であり、企業意思のPRであり、コミュニケーションである。

より高度な制度にするための努力こそトップの重要な役割りである。これなくして、会社の言う「厳しさ」はトップの単なる掛け声に終わるきらいがある。

厳しさとは、誇りのもてる、意欲の生まれる明朗な魅力的制度から自ずから生まれるものであります。

