

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉)「賃金を上げたい」という強い思いが会社を強くする

- ①高賃金の原資を獲得するために必要なこと
- ②「家族」なら給料アップは当たり前
- ③給料を上げたら採用にも好循環が生まれた
- ④「給与を上げたい」と思うのは、みんなが喜ぶから

2022年3月号(第216号)

「日本の平均賃金は韓国以下」

日本の平均賃金は、今や OECD(経済協力開発機構)加盟国中 22 位と韓国(19 位)以下となっています。2020 年の日本の賃金は 3 万 8515 ドル(約 423.6 万円)、韓国は 4 万 1960 ドル(461.5 万円)。年収ベースで 3445 ドル(37.9 万円)、月収ベースで 3 万 1600 円も低くなっているのです。アメリカは 6 万 9391 ドルで、約 2 倍の差があります。

日本の賃金は、この 30 年間ほとんど上がっていません。上昇率は 107%で、たった 7%しか増えていません。対照的にアメリカは 148%、OECD 全体で 133%、韓国にいたっては 194%と驚異的な伸びです。

賃金上昇の停滞が、経済の停滞をもたらしています。「時給を上げてください」(バイトル CM)が現実的な課題となっているのです。「日経トップリーダー」も 2021 年 11 月号(賃金を上げよう)、2022 年 3 月号(高賃金企業への道)で特集を組んでいます。

今回は、この特集から学んでいきたいと思います。

「賃金を上げたい」という強い思いが会社を強くする

■ 高賃金の原資を獲得するために必要なこと ■

『日本でいちばん大切にしたい会社』の著者である坂本光司氏は、次の 3 点を挙げています。

- ①売上高や利益ではなく人件費総額を基に経営計画を練る
- ②「賃金上昇が目的だ」と数値と共に伝え、協力を求める
- ③価格競争から脱却し、付加価値競争に転換する

【賃金から経営目標を決める】

賃金は生きていくため、生活の糧、衣・食・住を得るために不可欠です。社員は、なによりも賃金を得るため働いているのです。最大の関心事はやはり賃金です。

経営目標の一番目に売上高ではなく、賃金にすることを坂本氏は勧めています。社員により高い給与を支払うために経営目標をたて、社員と共に実現していくことを目的として経営を行うことです。例えば、3 年後にはこれだけ払いたい。この賃金水準だと、人件費総額がこの金額となる。だから売上と利益をここまで伸ばす必要があると具体的な数字を示し、社員に協力を求めるのです。社員は自分の賃金に直結するので協力的になり、企業の売上や利益目標実現の可能性も高まります。

【高賃金の目安及び経営者の報酬】

坂本氏は高賃金の目安も明らかにしています。まずきちんと支払っているとっていい目安は年齢の 15 倍程度です。30 歳だと 450 万円、40 歳だと 600 万円。地元の県職員の平均給与も基準となります。例えば福岡県の平均月例給与は 41 万 6620 円(賞与 164 万 6000 円 平均 42.4 歳)。更に「高賃金」と言える目安は社員の年齢×20 倍です。

一方、経営者の報酬は、社員の平均給与の 4~5 倍程度にとどめるべきだと強調しています。その根拠について、社員の勤務時間が 1 日 8 時間、年間勤務日数 240 日、これに対して経営者は 24 時間、365 日を「経営者」として考え、働いています。働く時間の長さだけ多くの報酬を得るということです。

以下、「高賃金」を実現している 3 社の事例を紹介します。

■「家族」なら給料アップは当たり前■

「こころよく、こちよく！」を社是とする日本ニューロン(京都府 従業員数 54 人)の岩本社長は言います。「会社は収益を集めて分配するための、ただの箱。経営者はその箱の中の環境をどうよくしていくのか。・・・給与が安ければ話にならないし、高くても心が壊れるぐらいきつい仕事はダメ」

【賃金は同業他社よりも高く設定】

同社の年間給与額は、2020 年度において 30 代、40 代で 700～900 万円です。特に、年 2 回の賞与に加えて決算賞与を支給しています。売り上げに対して 18%を利益目標とし、それを超える分の 3 分の 1 を決算賞与として還元しています。2021 年度の賞与総額は、夏冬各 2400 万円、決算賞与は 2700 万円、計 7500 万円。それを約 50 人の従業員に配分しました。(1 人当たり約 150 万円！)

【開発力、技術力を高め付加価値の高い製品を受注】

業績を伸ばすために、10 年かけて付加価値の高い製品の受注に結び付ける開発力と技術力を高めてきました。試験機や検査機器への投資を惜しまず、製造工程を改善し、高い品質保証で顧客の信頼を得てきました。その結果、過度な価格競争から脱し、業績が好転、「高賃金」の原資を確保できたのです。

■給料を上げたら採用にも好循環が生まれた■

「業績が上がったらなにより賃金を上げる」これを実践してきたのが、飲食店を展開するエムエス(仙台市)の瀧川真雄社長です。「うちは給料が安くて〇〇円だよ！ほんとに辞めたい」そんなお客の会話をカウンター内で社員と一緒に聞き、まともに社員の顔を見られなかったと言います。自社の方がずっと低かったからです。

【頭一つ、二つ抜けた賃金にする】

業績向上とともに賃金もベースアップを繰り返してきました。現在一般社員の平均年収 375 万円、店長・幹部平均 518 万円、仙台エリアの飲食店では頭一つ抜けだしました。更に今年の 7 月に一般社員 420 万円、店長・幹部クラス 590 万円まで引き上げ、「頭二つ抜けたい」としています。初任給も 30 万円を予定しています。

【採用面でも賃金アップは必須】

給与が上がリ、従業員が自信とプライドを持って働き始めたこともあり、社員から友人、知人を紹介してもらいリファラル採用が増えました。今や 8 割を占めています。瀧川社長は言います。「採用広告にお金を使うぐらいなら、社員の待遇改善に使ったほうがずっと採用に効く」

■「給与を上げたい」と思うのは、みんなが喜ぶから■

リーマン・ショック時に社員の給料を 2、3 割カットするという苦い経験をしたことがあるトップ精工(滋賀県)の浅井社長は、それでも「みんなが喜ぶから」と業界水準よりも高い給与を支払っています。社員の平均年収は約 848 万円、新入社員でも 600 万円前後です。

【停止条件付手当を用意】

業績悪化時のリスクを踏まえ、停止条件付手当の支給制度を考案しました。住宅手当は等級ごとに異なり、月額 4 万～7 万円。支給条件は、3 か月連続で赤字となったら一旦停止。3 か月連続で黒字になったら再開する。家族手当は月額 2 万 5 千～5 万 5 千円。赤字の次年度は停止、黒字になったら再開するということです。「手当はあくまでも給与を上げるために作ったルール」。カットを明確にしたことで、社員の業績への貢献意識も高まったと言います。

【賞与は経常利益の 4 割配分】

賞与は、春夏冬の 3 回。夏(6 月)はまだその年の業績が不明瞭なので一律 20 万円を支給。残りを冬(12 月)、春(3 月)で調整しています。21 年 3 月期の経常利益は 5 億円で、その 4 割の 2 億円を 3 回の賞与で支給しました(従業員約 100 人なので、1 人当たり約 200 万円！)。業績は半導体不足からの需要急拡大で右肩上がりとのこと。

リーマン・ショック時の 1 社依存体制を脱却し、20%ルールでリスクを分散、顧客開拓にも努めています。

参考文献:『日経トップリーダー』2021 年 11 月号、2022 年 3 月号