

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) 最低賃金 1500円時代を見据えた経営を実現する

- ①社員の成長なくして賃上げなし
- ②将来を見通せる賃金制度をつくる
- ③定着率を上げる

2026年2月号（第256号）

1,121円

昨年度2025年度の最低賃金、全国加重平均の額です。24年度の1,055円に対して66円、実に6.3%の上昇となりました。更に政府は2020年代中の1500円を見据えています。

大企業は、人件費の上昇も織り込んで、ドンドン物価を上げています。いくら賃金が上がろうとも実質賃金は、11ヶ月連続でマイナスです。その直撃をまともに受けているのが中小企業とそこで働く人々です。自社の商品やサービスに価格を転嫁できない、なおかつ賃上げに対応しなければならない。賃上げに対応できなければ、人手の確保はますます困難となり、人手不足倒産ということもあります。実際人手不足倒産が急激に増えています。一方、業績改善なしの「防衛的賃上げ」では、経営が立ち行かなくなります。

今回は、賃上げ原資をつくるための方法を『社員の稼ぐ力を高める能力開発人事』(ENTOENTO株式会社 松本順市)に学んでいきたいと思います。

最低賃金1500円時代を見据えた経営を実現する

■社員の成長なくして賃上げなし■

賃上げ原資をつくるためには、何よりも社員が成長すること、「稼げる社員」に育てることが不可欠です。多くの企業が、ENTOENTO式人事制度（成長制度）を導入、社員の成長と業績向上を実現し、賃上げの原資づくりに成功しています。

【自社の優秀な社員をモデルにして成長シートをつくる】

会社には企業規模に関係なく、「高い成果の社員2割」「まあまあの成果の社員6割」「成果の低い社員2割」が存在しています。自社で最も成果を上げている社員のコツやノウハウを全社で共有できれば確実に業績を上げることができます。それを「成長シート」で実現することです。

成長シートは、①期待成果（数値目標）、②期待成果を実現できる重要業務、③重要業務を行うための知識技術、④守るべき勤務態度の4項目で明らかにします。

【最も優秀な社員は他の社員に教えることができる人】

この成長シートをつくる上で大切なことは、「優秀な社員」の定義です。単に成果を上げられる社員ではなく、成果を上げるコツ、ノウハウを他の社員にも教えることができる社員を最も評価する仕組みにすることです。5段階評価の5点とすることです。「他者貢献力」を磨き、みんなが教え合う、学び合うという組織風土ができていけば、確実に社員は成長し業績を上げていくことができます。

「優秀な社員」でもう1点。例えば営業で言えば、単に売上を上げられる社員ではなく、人時生産性（時間粗利）の高い社員が優秀な社員と定義することです。

【少しの小さな成長でも認め、褒める】

大切なことは、社員1人1人の小さなステップアップを見逃さず、認め褒めることです。そもそも社員の成長には時間がかかります。一人前になるには何年もかかります。最初、成長点数20点からスタートし、優秀だと判断できる点数80点を10年かけて達成するとして、1年間で6点アップすればいいわけです。6点アップした社員を「素晴らしい！」とほめることです。前記した①～④項目で、成長した点を認め、褒めることです。そうすれば、社員は「小さな成長を積み重ねていけばいい」と理解

し、次のステップアップを目指していくようになります。こうして自分も優秀になれるという「優秀確信力」を磨いていくことが大切です。

■将来を見通せる賃金制度をつくる■

社員を成長させる成長制度とともに重要なのが、成長とともにどのように賃金がアップするのか、将来どれぐらいの賃金となるのかという将来を見通せる賃金制度です。離職理由の第一は「給与・賞与への不満」です。この会社で数十年働き続けても、賃金がいくらになっていくのか皆目見当がつかない、それでは社員は将来に不安を持つようになります。

【業績に応じた昇給・賞与予定表をつくる】

なによりも、「昇給、賞与の金額を決めるのは会社の業績である」ということを、社員に教育する必要があります。経営者は売上目標の達成、未達成にかかわらず、社員の昇給、賞与を最終的に決めていきます。そうであれば、今までの昇給、賞与の決め方を人事制度として仕組化すれば、社員の昇給、賞与の金額を前もって説明できるようになります。それに合わせて、売上目標を達成した時と未達成の時とでは、昇給、賞与の金額がどれぐらい違うのかを説明することがとても重要です。

【モデル賃金表を作成する】

更に、入社してから定年までの数十年間、賃金がどうなっていくのかを説明できるようにモデル賃金表を作成することをお勧めします。昇給、賞与は、会社の業績に加えて、社員が能力を向上させるスピードによっても違ってきます。「最短でスキルアップをする社員」「標準的な時間でスキルアップする社員」「ゆっくりスキルアップする社員」、人それぞれです。そのスピードが「最短」「普通」「ゆっくり」の3つのモデル賃金表を作成し、どれぐらい昇給、賞与が違ってくるのかを知ってもらうことが大切です。

賃金は、会社の業績と自分の成長度合いによって決まることが分かれば、人と比べる必要もなくなり、不平不満も持たなくなります。社員は安心して自分のスキルアップに励むことができます。

■定着率を上げる■

賃上げ原資をつくるために、もう一つ重要なことが、定着率を上げることです。現在多くの企業で採用に苦労されています。いくら募集しても応募者なし、しかも採用コストが多額となっています。求人広告の掲載費用、人材紹介会社への手数料、採用管理ツールの使用料、面接や選考にかかる費用、さらには採用に関わる社員の人件費まで含めると1人当たり新卒で100万円前後、正社員で50万円前後、パート・アルバイトで10万円前後です。定着率を上げればその費用をかぎりなく少なくすることができます、賃上げ原資に回すことができます。

定着率を上げるために何よりも成長支援制度、それに基づいた賃金制度をつくることです。更に以下ののような取り組みを行い、定着率を上げています。

【働き方改革で、残業削減、休日増を実現】

ある企業では、「優秀な社員は残業する社員ではなく、短い時間で成果を上げることができる社員」と定義し、更に短時間で成果を上げる生産性の高い社員の仕事のやり方を見える化しました。それを共有化することで、全ての社員が生産性の高い社員としてスキルアップしました。それによって大幅に残業時間を削減でき、同時に離職者も激減したのです。1時間当たりの粗利も増え、賃金も増やすことができました。

【健康経営に積極的に取り組む】

人材確保や定着率向上、パフォーマンス向上のために、多くの企業が「健康経営」に取り組んでいます。例えば情報サービス業のTIS株式会社は、「働きがいの高い会社」を目指すとして、「働き方改革」「健康経営」2つの施策を積極的に打ち出しています。健康経営については、社員が心身ともに健康で安心して業務を遂行し、能力を最大限に発揮することが会社の成長と社会貢献につながると考え、取り組んでいるのです。

「働き方改革」「健康経営」に積極的に取り組み、それを様々な媒体を利用して公表し、若手の採用に成功する企業が増えています。