

人を活かす

業績貢献型賃金制度

設計・導入の基本的考え方 編

1. 「事業は人なり」 関係者の想いを一つにする理念が基本

人の存在、人の生き甲斐、やり甲斐、人を活かす…。

「人」を考えずして事業は考えられない。経営成果は社員達がその時々に出した力を結集したものである。

一方、人件費が殆どの日本企業の収益に問題を投げかけているという現実の中、多くの企業で人件費の削減や変動費化が検討されている。しかし、これらの検討が経済的な観点のみで行われることに危惧を感じる。どのようにしくみや運営方法を機械的に整備したからといって、「気持ち」を軽視した企業運営では総合力は発揮できず、大競争が続く現代を生き抜けることが難しくなる。いまや企業と社員は共有する企業理念のもとに、共存共栄する経営手法を構築しなければいけない。

しかし、改革・導入しようとする制度が珍しければ珍しいほど、特にそのベースになる理論を確立するだけでは不十分であり、関係者が想いを一つにする理念を基本にすることが絶対的な要件になる。

賃金制度は、「人材」が「人財」として生きるか否かの大きな要因のひとつである。制度のつくり方如何では、モラルの低下を来すに止まらず、経営が機能しないことにすらなりかねない。賃金制度を改革する際は技術論からスタートするのではなく、まず制度の構想段階において、企業理念をベースに人事労務の基本政策を明確にすることが重要である。

2. 「人を活かす」という考え方に業績貢献型賃金制度がある

賃金に対する考え方は、「生活（生きる）ため」から「生きるため」に変わってきているのではないだろうか。「自分が活きたい」と思っている人達がますます増えているように感じる。

今までは、「生きるため」に賃金があり、年齢や勤続年数といった属性に対して「平等」ということを考えていた。「あの人は何歳だから・・・」「これくらい勤続しているからこれくらいの給料」という平等感を持っている日本人は少ない。

「人を活かす」ためには、このような「平等」の考え方では活かすことができない。どのようにすれば人を活かす制度に変わるか。「人を活かす」という考え方の中に、業績貢献型賃金制度がある。

3. 社員のタイプ別に望ましい賃金制度は異なる

社員に期待する業務や仕事の内容によって、適切な賃金制度は異なってくるはずである。また、これからますます多様化する雇用形態や勤務形態を考慮しても、画一的な制度で対処することには無理が生じる。現実的には、いくつかの賃金制度を組み合わせる用いることにならざるを得ないであろう。

『協働通信 Vol.4-3 No.21【一人ひとり違う人事労務（P12～）】』においても一人ひとりの人事労務を行うにあたって考慮すべきポイントを概説しているが、ここでは3つの社員のタイプ別にどのような賃金制度が望ましいかという切り口でみてみることにする。

1) 「就社社員」に対しては精神的に応える制度（終身雇用）をつくる

「事業を通して会社（＝社会）のために生きたい」と願う社員を「就社社員」と呼ぶ。就社社員は、就職社員や就給社員を掌握し活かして会社の業績に貢献する。社長の女房役または分身として、直接的な数字をつくる就職社員や就給社員を動機付けしてベースをつくるという役割を担うため、幅広く柔軟な動きをしていかなければならない。

就社社員の報酬は平均より少し良くするくらい（モデル賃金のイメージ）が技術的には良い。

2) 業績貢献型賃金制度で「就職社員」を活かす

「自分が活きたい」と思っている社員を「就職社員」と呼び、このタイプは昨今急激に増えている。就職社員には徹底して貸し借り無しの業績貢献型賃金

制度をベースにして、「自分が生きる」就業環境をつくってあげることが望ましい。ただし、「自分が」という話を一方的に聞くだけでは意味がない。「会社に合った自分が生きる就業環境」のイメージをつくることが重要である。

3) 「就給社員」は社会通念としての賃金制度（相場）を適用

単に給料をもらいに来ている人を「就給社員」と呼ぶ。典型的なのはパート、アルバイト、契約社員（契約社員は就職社員のケースもある）等。基本的に有期雇用で必要がなくなれば退職してもらおう。しかし会社としては、就給社員にも自分の働きが社会に活かされていると説明する必要がある。

就給社員は、労働力の量的な問題として考えるため、社会通念としての賃金制度を適用することが望ましい。相場が上下するため、上がれば上げなければならないが、下がればその分下げて雇うことができる。

業績貢献型賃金制度は就職社員が対象になる。

4 . 賃金は社会的存在の代用特性

「生きる」ために働いている社員の賃金は、「社会的評価の手段（代用特性）」で考えることが今の時代に合っている。社会的評価の手段には例えば次の3つが考えられる。

どんなビジネスをしている会社か

どういう仕事をしているか

年俸はいくらか

「800万円の年収と部長の肩書きではどちらがいいか？」と問い掛けにどちらを選択する人が多いだろうか？賃金は社会的評価としての価値が上がっていると言っても過言ではない。

5 . 最低保障と生計費との関係

生計費は、「一世帯当たりいくら必要か」という考え方になっている。近年、働く女性が大幅に増え、すでに主婦層の5割以上がフルタイム、パートタイム、その他何らかの形態で共働きをする時代になった。しかも、共働きの妻の収入は徐々に伸び、実収入に占める世帯主の収入の割合は縮まってきており、専業主婦世帯と共働き世帯の収入格差を広げている。

夫婦双方に収入がある共働き世帯が増え、ダブルインカム（一世帯に二つの収入

源があること)になっている家庭が多いということを前提に考えると、最低保障に対する考え方も変える必要がある。

6．給料の一律ダウンは企業の命取り

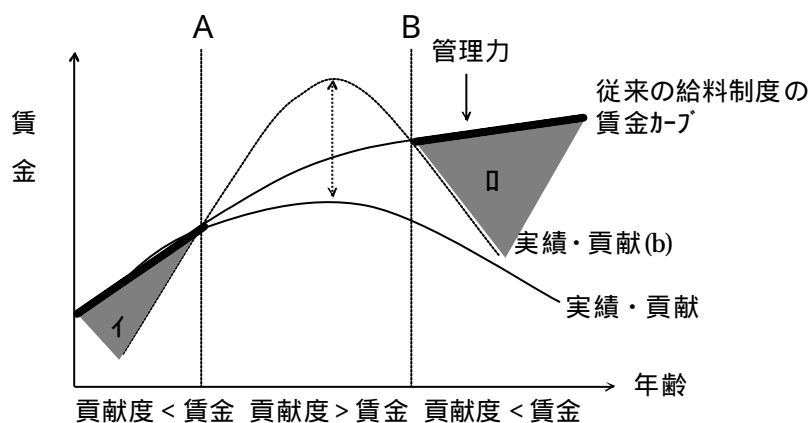
健全な経営体質を維持するためには、人件費総原資を落とさざるを得ない。しかし今の制度を続ければ人数を3分の2にし平均賃金を落とさざるを得ず、しかも7～8掛けくらいになることを覚悟しなければと成り立たなくなる。

しかし、社員の賃金を一律に引き下げるということになればモラルが大きく下がる。また、賃金を一律に引き下げるとことは、他の企業との間に賃金格差が生まれ、他の企業からも欲しがられるような優秀な人財は引き抜かれ、他企業で採用してもらえそうもない人材ばかりが自社に残ることになる。給料を削減しても残った社員の平均生産性が低下し、それ以上に業績が下がるといった事態が起こる危険性すらある。

流動的な労働市場で、給料の一律引き下げは企業にとって命取りである。今後、今のような方法で職能給表を使っていける企業は2～3割しかなくなる。混乱せずに前進する会社は賃金制度そのものを改革していくであろう。

7．賃金と企業への貢献度の関係

下図は賃金（ここでは年収）と企業貢献度を比較検討した貢献賃借のカーブである。



大別して次の3点でそれぞれ貸借関係が異なる状態になっている。

A線以左(イ)

- ・ 社員の貢献度以上に賃金が支払われる関係

- ・ 新人のため、教育費や先輩の時間を取られる
- A B線部分 (A - B)
- ・ 社員の貢献が賃金を上回る関係
 - ・ 経験を積むにつれ、その人の生産性が上がり賃金を追い越す
- B線以右 (ロ)
- ・ 社員の貢献度以上に賃金が支払われる関係

企業から見た場合、(イ)と(ロ)では持ち出し部分に相当し、(A - B)は収獲部分に相当している。貸借関係であるから、この両者がうまく清算し合えることができれば問題はない。

一般的に(イ)から(A ~ B)に到達するまでに5~10年かかる。その間に会社を辞められると払いすぎのままで辞められることになる。中小企業の場合、(イ)で辞められたら目も当てられない。

就職社員は直接業績に貢献する人達であるため、やる気を起こさせなければならない。専門職で腕に力を持つ人ほど、Aに到達する前に(イ)で辞める人が多いので気を付けなければならない。新人には仕事のやり方を工夫しなければならない。扶養家族ではないということをはっきりさせよう。

それぞれの時点で業績に一致した給料支払い方法(業績貢献型賃金制度)に変えれば、社員の年齢構成は企業の純益には影響しなくなる。業績貢献型賃金制度は、貢献している時に給与を得る賃金制度である。

ある程度の年齢からは、下がることを覚悟し、稼げる時に稼がなければならない。それには報酬を得るための「役割設計」をしておくことが必要である。

この賃金制度は、どの道をどのように選ぶかはあくまでも社員自身の問題となり、会社の問題ではなくなる。

8 . 社員は自己責任で従事

会社と社員が共存共栄することを念頭に置き、社員には「自分の仕事や成長については自分自身で責任を持つ」という「自己責任」で従事してもらわなければならない。

しかし、社員の自己責任を追求すれば、企業は何もやらなくてよいということではない。むしろ企業のやるべき課題は増えるであろう。

< 自己責任追及のための企業の課題 >

- ・ 社員が果たすべき役割を明確にすること
- ・ 自分の収入を自分で計算でき計画が立てられる制度

社員の「自己責任」を支える背景として、上記が用意されない限り、その追求は困難である。

9．稼ぐ社員は自分で給料を計画して得る

基本的に「自分がどうすれば我が社にどれだけ貢献したことになり、どれだけの給料になるか、また、昇進したらどのような動きをせねばならず、どれくらいの給料になるかが明確にわかる」ことが肝心である。これについては、『協働通信 Vol.6 【自分の給料を計画的に実現させていく賃金制度への挑戦】』にも掲載されているのでご一読頂きたい。

企業の稼ぎの主役になる就職社員には、勤続給に代表されるような「何年勤めたらいくら」といった給料を得ることは、これからはなくなる。すなわち、その時々どれほど業績に貢献したかによって個人の報酬は決めざるを得ないことになる。ある時点で「これだけ欲しい」と思っても、それに見合う業績貢献できる能力がなければ得ることが出来ないし、また「当たるも八卦当たらぬも八卦」式で努力しても報われるかどうかは分からない。ましてや「他力本願」的に期待し待っているだけでは、自分が期待する給料を得ることは困難というべき時代になる。求める給料に見合う業績貢献の出来る能力をその時点その時点で持っていることが必須条件となる。

会社に負担をかけず、すなわち共存共栄する中で求める給料を得るためには、その給料に見合うだけの貢献度が前提となる。そのためには、それに見合う業績貢献能力を保有していなければならない。すなわち、いつ頃にどれだけの給料を求めるかを考え、それに必要な能力の向上や開発を長期的観点に立って計画的に行うことが、自分の給料を自分で計画して得ることの出来る大前提となる。

長期的観点に立ち、業績に寄与した結果として収入が得られる仕組み、いわゆる「ライフ・アンド・キャリアプラン・システム」を持つことが必要となる。

10．企業と社員が共存共栄する賃金制度

「人件費率は小さく、賃金は高く」。この考え方は、企業と社員が経済的に共存共栄するための基本的な立脚点となる。同時に、社員一人ひとりが自分の人生設計と会社の事業展開での自分の果たす役割とを長期的に連動させることも目指したい。

次図は、これらを前提に今後目指したい賃金制度について企業から見た考え方と社員から見た考え方を整理したものである。

企 業	社 員
企業収益体質の健全化をはかることができる（人件費の変動費化）	業績貢献量によって年収をアップさせることができる
貢献する社員に報い、さらにやる気を喚起する	自分の欲しい年収を自分で計画して稼げる
企業の理念・方針への適応度合いで評価する	何に対して支払うのかをより明確にした賃金制度を確立させる
人件費は小さく	一人当たりの賃金は高く

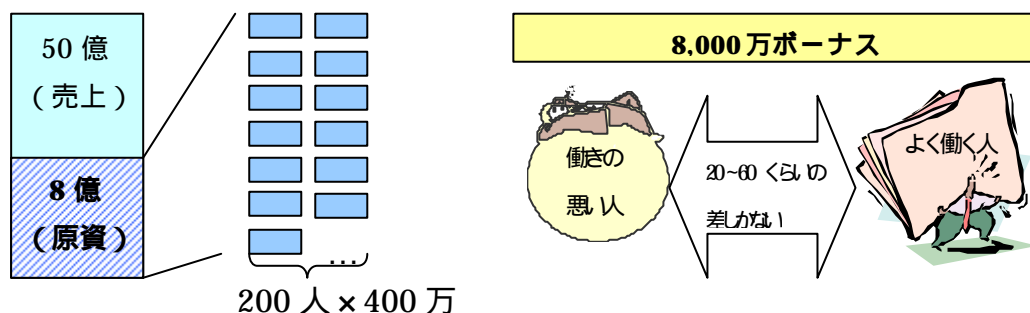
1 1 . 人件費そして賃金も固定費から変動費に

1) 固定費の配分方式ではやる気のある社員の不満を助長する

多くの会社で導入している賃金制度は、一定の原資を定め、それから人件費を配分する考え方で、例えば売上予算が 50 億として 8 億の原資を設定するという考え方である。

$$(50 \text{ 億 (売上)}) \times 0.4 (\text{付加価値率}) \times 0.4 (\text{労働分配率}) = 8 \text{ 億 (原資)}$$

もし 200 人で分けるなら平均 400 万円 / 年。仮に収益性の良い仕事があって、収益が増えたので 8,000 万増のボーナスを出す場合、単純には全員に 40 万ずつとなる。働きの悪い人はゼロで、働く人は 100 万という極端なことを普通はしないからせいぜい 20 万 ~ 60 万ぐらいの差をつける程度にしかならない。



2) 業績貢献型賃金制度の考え方

単純化して、営業マンには売上 1 億に対して年俸で 160 万円を支給する場合を考えると、それぞれの営業マンの年俸は次表の左側となる。また、売上が 50 億から 40 億に落ち込んだ場合は、次表の右側の通りになる。勿論このように簡単にはいかないが、業績が落ちて年俸が上がる (= B,F,H) またはその逆 (= A,D,E,G) とことがある。

< 個人別の売上と年俵 >

氏名	売上 (億)	年俵 (万)
A	10	1,600
B	2	320
C	1	160
D	5	800
E	10	1600
F	3	480
G	15	2400
H	4	640
計	50	8,000

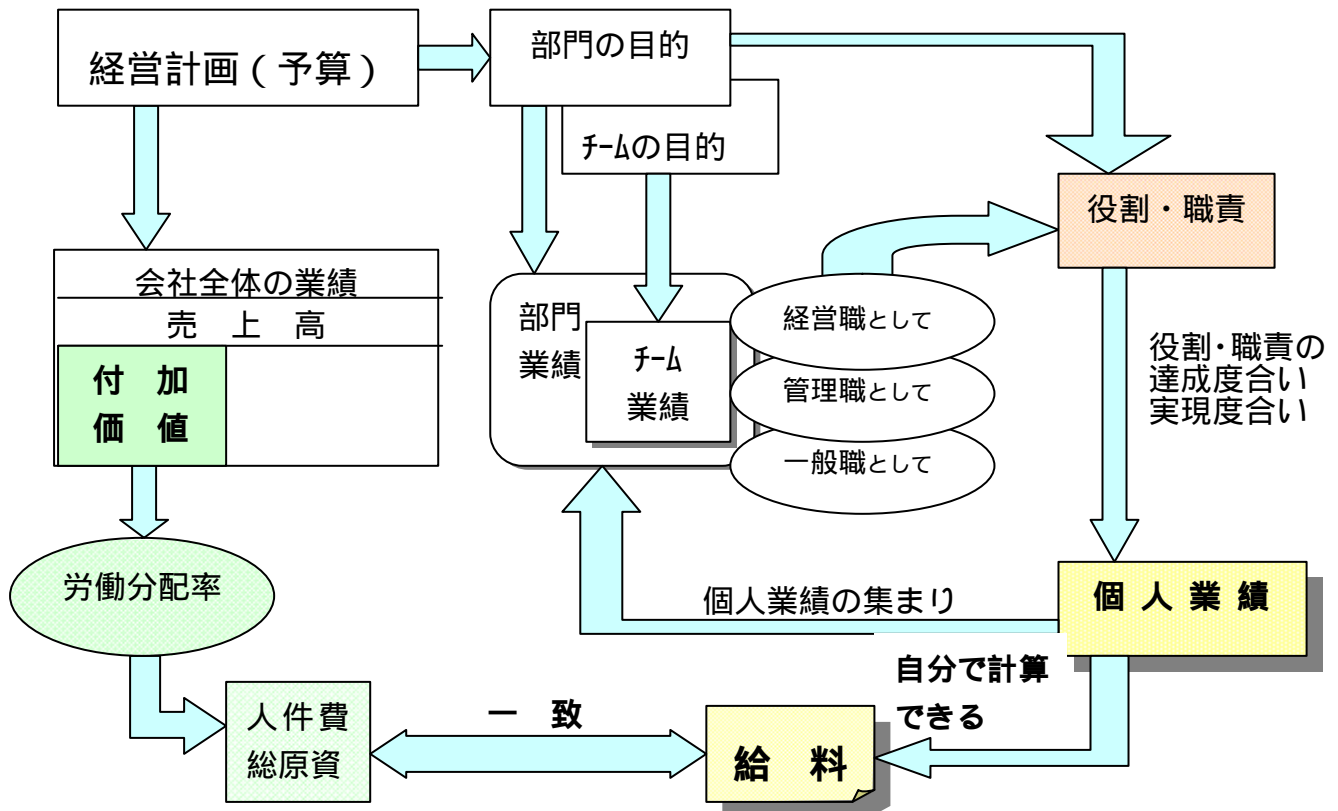
売上が40億に落ち込んだ

売上 (億)	年俵 (万)
5	800
3	480
1	160
4	640
3	480
5	800
10	1600
9	1440
40	6,400

3) 「全員の貢献量 = 付加価値額」の経営を目指す

社員はその時点でそれぞれ貢献した業績に合った報酬を得、全員の貢献量が、すなわち付加価値額となるような経営方式を目指したい。それが結果的には変動費型の賃金であり、人件費と言ってよい。

社員の業績貢献量の合計 = 付加価値額



1 2 . 業績貢献型賃金制度の設計手順（概要）

業績貢献とは、「会社の付加価値額×労働分配率 - 人件費」というリンクの仕方ではない。BSOが考える「業績貢献型賃金制度」は、会社全体の業績とは関係無しに、その社員がどれだけ会社に利益を残したかで給与が決定され、社員にとっては自分が収入（賃金）をどれだけ得たから会社の業績にどれ程貢献したかがストレートに連動する仕組みを目指している。

BSOの業績貢献型賃金制度の特徴

会社と社員が共存共栄する賃金制度を目指す。

その社員がどれだけ会社に利益を残したかを起点にし、我が社の付加価値（＝業績貢献）は直接的な利益だけでなく、利益に結びつく貢献要素についても捉えている。

変動費として捉えた業績貢献型の給与体系となる。

「全社員の貢献量＝付加価値額」の経営を目指す

では、その「業績貢献型賃金制度」はどのように設計すればよいか、その手順を以下に紹介したい。

1) 設計手順 : 適正人件費のシミュレーション

(1) 人件費総原資を設定する

付加価値額は増加可能かを検討する

（人件費以外の経費削減を検討する）

妥当な付加価値額を設定する。（中小企業庁方式）

の付加価値額×適正労働分配率から適正人件費をシミュレーションする

人件費の総原資を設定する

(2) 業績貢献型賃金制度対象職種（以下「対象職種」という）とそれ以外の職種を割り振る

(3) 「対象職種」総人件費原資から職種別総人件費原資をつくる

（経営機能を一対比較法で係数化したものと、職種（＝部門）別人員構成比を掛けて職種別総人件費原資を設定する）

2) 設計手順 : **評価システムの構築**

- (1) 職種別に評価要素(真の特性)を抽出する
- (2) (1)の評価要素を数値でとらえられるよう工夫する(代用特性化)
ただし、わが社の付加価値(=業績貢献)は、直接的な利益だけでなく、利益に結びつく貢献要素についても捉える。例えば、情報カードの枚数や収集した名刺の数など、将来利益をもたらすであろう職務の要素についても、いくつかの手法を使って数値化し関係式を求める。
- (3) 職種別にモデル社員(優・不可・良・可を5~6人)をサンプリング(一対比較法)
- (4) モデル社員と数値化した評価要素から係数と定数($y = f(x)$)を求める(多変量解析)

3) 設計手順 : **評価データの収集**

- (1) 評価項目(評価要素)ごとにデータを収集する方法を編み出す(自動化を目指す)
- (2) データベース化する

次回予告

今号では、「人を活かす業績貢献型賃金制度」の設計、導入にあたっての基本的な考え方などについて概説した。次回は、その技術編として、いくつかの設計手法を紹介したい。乞うご期待。