Nagoya Bus

成功する経営者のための
人事労務管理講座
■25■

社員の賃金（上）

表作成で社長の考え表明

中小こそ必要 納得と希望与えられる

経営者が社員の賃金（給与と賞与）を決定するとき、何日も悩み続けることがあります。特に、中小企業では社員とその家族の顔が、真近に見えるだけになおさらです。

賃金は、経営者の考え方、会社の収益状況、業種・業態、物価、世間一般水準などが考慮されて、決定・支給されるものです。このうち最も重要なのは、経営者の考え方です。ところが、この経営者の考え方をしっかり反映して、賃金を決定している中小企業は、そう多くはありません。

中小企業の賃金の決定・支給について社長に聞くと、次のような悩みを抱えていることがわかります。

（1）会社への貢献を期待して高めの賃金を支給したが、期待に応えてくれないので下げたい。

（2）昇給と賞与は、社員同士を見比べて〝鉛筆をなめて〟決めている。

（3）特定の社員のために、特別な手当を支給せざるを得ないときがある。ただし、いったんその手当を支給すると、他の社員との間にアンバランスが生じたり、変更することが難しい。

私は、これらの賃金決定・支給の方法について、必ずしも否定しているわけではありません。中小企業であれば仕方のない部分も実際にはあります。ただし、現在、そしてこれから先、中小企業だから仕方がないという思いを残して、本当に賃金を決め続けていってよいのでしょうか。

上記（1）～（3）のような賃金決定の方法をとると、自ずと賃金については閉鎖的になります。社員にとっては将来の希望がもてず、生活設計が不透明になり、このまま今の会社にいて大丈夫なんだろうかと、考えさせてしまいます。

なぜ、社長と社員はこのような状態になってしまうのでしょうか。それは、賃金を決定する基準がないからです。

中小企業には、賃金決定の基準なんていらない、あるとかえって柔軟性を失い、足かせになるというのが、これまでの考え方であるように思います。

しかし、私は中小企業こそ、賃金決定の基準（＝賃金表）を作成すべきであると考えます。

賃金表を作成することによって、社長の考え方を社員に明確に伝えることができ、中途社員採用に際しても、賃金を即座に決定できます。また、何より社長が、昇給や賞与で悩まずにすむようになり、同時に総人件費管理もスムーズに実施できます。

賃金表に社長の考え方を色濃く打ち出し、それをオープンにすることで、本当に必要な人材に長く活躍してもらうことができます。なんとなく先の見えない賃金決定・支給では、社員の納得と将来への希望に、会社として応えることはできません。

経営者は、社員の賃金をどのような考え方で決定・支給すべきなのか、少し立ち止まって、整理してみる必要があります。

次回は、賃金を支給するうえでのポイントや留意点について、お伝えします。

【デライトコンサルティング代表社員　近藤圭伸】