

中小企業が持続的な発展を目指す上で、重要な要素となるのが、成果とともに社員の働きがいを醸成する「人事管理」と公平な処遇を行う「賃金管理」です。

そこで、これからの中小企業の人事・賃金管理のあり方について、社会保険労務士で高年齢者雇用アドバイザーの佐藤信吾氏から説明いただきます。



**佐藤 信吾氏**  
(さとう しんご)

1982年 長崎大学経済学部卒業  
同年 東邦生命保険相互会社入社  
2000年 佐藤社会保険労務士事務所開業  
05年 有限会社佐藤労務経営サポート設立

## これからの中小企業の人事・賃金管理のあり方

### 人事管理のあり方

中小企業が持続的な発展を目指すために必要な組織運営上のポイントについてお話しください。

**佐藤：**今日のように、急速な高齢化やグローバル化の進展など、企業を取り巻く内外環境が厳しく、なおかつ変化のスピードが速い時代においては、過去の経験の蓄積だけではその変化に対応しきれるものではなく、また、経営者個人だけでは正しい判断を下しにくくなってきています。

したがって、企業が時代に適応し、継続して事業活動を行うためには、経営者個人だけの力ではなく、社員を含めた組織全体の力を結集することが重要になってきたのです。

具体的には、どのような組織運営を行えばよいのですか。

**佐藤：**それには、人事管理のあり方が重要なポイントとなってきます。厳しい経済情勢が続き、従来と同様の昇給を維持することが困難な中、社員のモチベーションを維持していくためには、社員にとって「働きがい」のある職場にする必要があります。

「働きがい」とは、日常の職務活動を通じて、自己充足、自己主張が充実している状態を指します。

自己充足とは、仕事を通して人

間としての成長(能力開発)によって得られる喜びや満足です。

自己主張とは、組織への参画意識のもと、能力が思う存分仕事の場で発揮されている状態であり、また能力が有効活用されている状態でもあります。

社員の働きがいを醸成することにより、組織への参画意識を高め、社員に自発的に知恵を出してもらう「知恵結集」型の組織運営が可能になるのです。

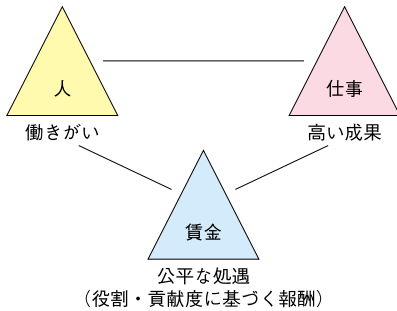
また、働きがいのある職場を実現するとともに、役割と貢献に基づく公平な処遇を行うことが必要であり、この「人(働きがい)」「仕事(成果)」「賃金(公平な処遇)」の3者の成長と高位均衡が、企業の持続的な発展のための重要な要素となります(次項上左図「人事管理の理念」参照)。

「知恵結集」型の組織運営のための人事管理として、どのような取り組みが必要なのですか。

**佐藤：**これからの中小企業の人事管理のあり方としては、「成果」と「働きがい」を同時に達成・拡大できるものであることが望ましいと考えます。

そのためには、以下の5つの項目が不可欠であり、これには上司と部下の「仕事の対話=評価・面接」がカギとなります。

### 人事管理の理念 三者の成長と高位均衡



(出所) 楠田丘著「日本型成果主義の基盤 職能資格制度」引用

- ① 経営計画・部門ミッションの共有化
- ② 役割分担と協力関係の確認
- ③ 部下の知恵の引き出し
- ④ 部下の職務活動・能力開発の支援
- ⑤ 部下の成果行動に対する承認・評価

上司と部下との仕事の対話について具体的に説明してください。  
**佐藤**：組織への参画意識がない人が「働きがい」を感じることは難しいでしょう。人は「話す(主張する)」ことにより、参画意識を持ちます。よって、「上司はいかに部下に『話し』をしてもらうか」と、仕事に対する目標設定や目標達成に向けての支援など「部下のサクセスストーリーをいかに作るか」を「仕事の対話」のポイントにして頂きたいと思います。

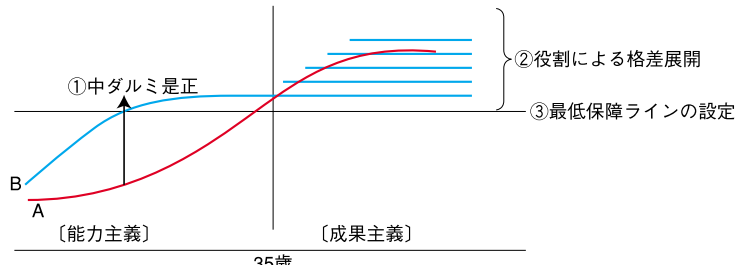
### 賃金管理のあり方

長崎県内中小企業の賃金水準はどのような状況にありますか。

**佐藤**：厚生労働省の賃金構造基本

### 賃金カーブの修正

迫られる賃金カーブ(AからBへ)、賃金体系の修正



(出所) 楠田丘著「日本型成果主義の基盤 職能資格制度」引用

統計調査(賃金センサス)によると、従業員数10~99名規模の企業の30~34歳(男)の月間現金給与額(総支給額)では、長崎県は約25万円で、全国平均と比較すると、約5万円、福岡県との比較でも約3万円程度低い水準にあります。

これは長崎県経済が厳しい状況にあるからですね。こうした中、成果を評価し、いかに昇給させるかが重要なポイントだと思いますが、経済情勢が厳しく、限られた資金で、効果的に賃金を配分するにはどうすれば良いのですか。

**佐藤**：「生活能力なくして能力開発なし。能力開発なくして成果なし。」ともいいます。確かに成長期には維持できた定期昇給が維持できなくなっているのも事実です。賃金は貢献度に基づき払いたいという経営者の気持ちもよく分かります。

また一方では、若手社員の定着率の悪さが問題となっています。これからの中小企業の賃金管理は、時間外手当や家族手当等を含めた賃金が生活できる水準になるまでは定期的に引き上げることが重要です。特に、若手社員の賃金は少々無理しても、先輩・後輩等の社内

のバランスを考えて、コンスタントに昇給させないと雇用を確保することが難しくなってきます。

若い社員が生活できる水準にまで賃金を上げていくべきだということですね。それでは、ベテラン社員への対応については、いかがですか。

**佐藤**：賃金が生活できる水準までに達したら、それ以降は社員本人の役割・貢献度により賃金に格差がつくこととなります。

この賃金格差の展開には、役職手当と技能手当の2つの手当を重視したいと思います。役職手当は「リーダーシップ」に対応するもので、技能手当は「専門的技術・知識」に対応するものです。これらのレベルに応じて格差がつくこととなります(上右図「賃金カーブの修正」参照)。

賃金体系を修正して、安定した生活費の保障、分かり易い賃金体系、成果主義の反映がポイントだということですね。

**佐藤**：これからは、日本型の成果主義賃金(能力主義と成果主義の調和)をいかに導入していくかがポイントだと思います。

(東雲 和宏)