



【2016-12-21】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『賃金の構造をシンプルに
考える』

長野修二

賃金の構造をシンプルに考える

現状、賃金体系の多くは役割や業績に対応した制度へ転換されつつあります。

また、同一労働同一賃金の理論が進められているところです。

大手企業では業績を反映した賃金制度にならずを得ない状況があります。

社会保障への不信感や人口減少などの影響を受けながら国内の経済成長力が弱く、賃金の固定化につながる施策を取りづらくなってきています。

アベノミックスによる経済効果によって官製昇給が行われてきましたが、ここに来て円高等による収益減少により、来年度は定期昇給の増額から業績に対応した賞与による支給が言われ始めているところでもあります。

その実態は利益の減少による賞与の減額が待っているところでしょうか。

もっとも、中小企業では賞与もでないところが結構あるようですから、大手企業の賃金水準にはほど遠い状況かも知れません。

PRESIDENT Onlineの記事によれば、

[「ボーナス格差拡大！ 大企業と中小企業では3倍以上」](#)

となっており、大手企業と中小企業の賃金の格差は益々大きくなっていくのでしょうか。民間賃金に関する資料は沢山ありますが、ある程度まとめてあるものとしては「民間給与実態統計調査」国税庁長官官房企画課などを参考にしてみるのもよいでしょう。

[平成 27年分民間給与実態統計調査](#)

[平成 26 年分民間給与実態統計調査](#)

その他、経団連や東京都、あるいは連合などかならも賃金に関する資料がでています。

私は賃金を考えるうえでは、その基本的な構造をシンプルな形で理解しておくことが大切だと考えています。

とくに中小企業ほど重要です。

理由は、社員全員が経営を考えながら行動していく必要があるからです。

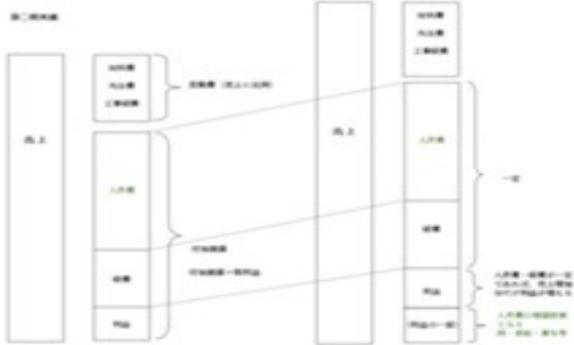
一番はお金（事業を遂行していくための）に余裕がないからですが、日々確実に利益を現金化できるようにしながら事業活動をおこなっていかねばなりません。

そうしないと賃金すら払えなくなるからです。

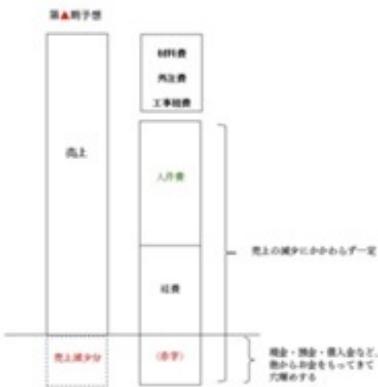
この点では資金力がある大手企業と決定的な違いがあります。

下図は、実際にある小企業で賃金と売上・利益の関係を理解するために使った資料です。

売上と費用（人件費）対比（A）



売上と費用（人件費）対比（B）



ある年の社員数と賃金水準が同じであれば、次の年に賃金の増額を求めるならば、同じ社員数で売上と利益の増額を確保できれば、その利益増額の一部が賃金アップになるということです。

このように考えると、社員がおこなわなければならない仕事が明確になります。もっとも、資金繰りは経営者しかできませんので社員がおこなうことは、今年度と同じ売上を上げ、そしてさらにプラスした売上と利益を出してこそ賃金を上げることができるという事実です。

これができなければ、賃金を上げるどころか、賃金の減額をおこなわなければ企業活動を維持することができなくなるということです。

このようなことが理解できたので私が経験した企業では、電気工事を中心にした事業をおこなっており、社員は電気工事の職人ですが、職人がおこなう仕事がない空いた時間には営業活動をすることにしました。

当然、私が営業企画を練って職人といっしょに営業活動をおこない新たな仕事を見つけることができましたし、このような営業活動やってみると工事職人の方が上手に営

業をおこなうことができるということがわかるものです。

理由は簡単ですが、専門知識を活かして顧客と話ができるからであり、これまで営業活動をさせていなかった経営者に問題があることは一目瞭然です。

このような訓練をしながら事業活動を拡大させていくことが小企業では間違いなく求められます。

大手企業でも同じ状況にあるのですが、分業制や資金力がることによって企業活動の実態が見えにくいのが現実でしょうか。

経営職が勢い経営数字に執着するのもわからないわけではありません。

大企業における分業制の一大弱点です。

また、大手企業や中小企業にかかわらず問題となるのは、経営環境の変化です。

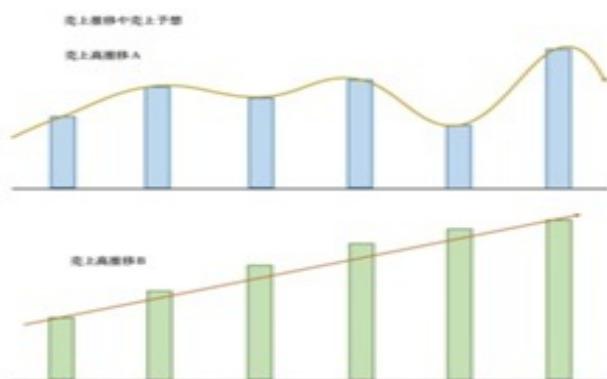
下図（B）のように毎年売上がコンスタントに伸びていて、しかも利益がでていれば問題ありませんが、図（A）のように毎年売上と利益が変動するようであれば、経営者は保守的な賃金状態を維持しようとしています。

要は、自社の売上と利益水準を厳しくみていくことで社員の賃金水準もより厳格に維持し、可能な限り業績に連動した方法で賃金を体系化してきます。

いわゆる業績給（変動給）の拡大です。

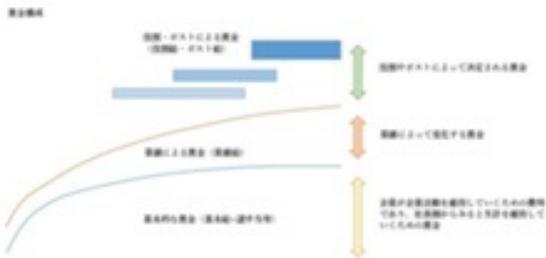
これはある意味合理的な考え方です。

変動的な売上と利益に対応する形で企業と社員の双方を維持していくために必要な手法だからです。

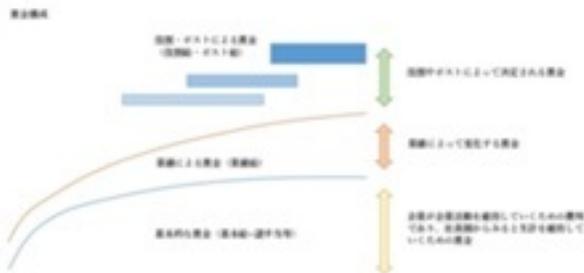


問題は業績給（変動給）ではなく、基本給をはじめとする毎月支払われる基本的な賃金（固定的な賃金）ですが、いわば企業にとっては企業活動を維持していく経費になり、社員側からみれば生活を維持していくための生計費となるものです。

下図＜賃金構成＞参照



さて、最大の問題と言われれば、下図＜売上推移や売上予想＞における変動に対して固定的な賃金までもが維持できない状態が出現し場合は、当然ですが、固定的な、いわば生活を維持していく生計費にあたる賃金でも変動させていかなければならなくなることです。



中小企業では、比較的好く見られるケースですが、売上変動の大きなビジネススタイルや過当競争による取引先の縮小、あるいは急激な市場環境の変化によって固定的な賃金の減額をおこなう、あるいは退職勧奨による人員削減がおこなわれることになります。

この場合は、図にあるようにすべての賃金の変動する可能性があり、社員は、最広義の変動給（本来の定義ではなく、私の考える定義）として賃金を認識しておくことが必要です。

賃金とは、法律的な要件を除いてしまえば、本来自分たちで稼いだお金からしか支払われないものであり、常に変動給として理解しておくことで日常の仕事の意味がわかるようになります。

自分の仕事が自分の賃金になっていく感覚をもてない人は、どのようなところで働いたとしても経営活動の本質に近づくことはないのではないのでしょうか。

また、私自身を含めてこのような感覚がない人が多いのが、今の時代の大きな問題なのかも知れません。

理屈ではわかるが、身体感覚として身についていない、ということでしょうか。