

## 研究論文

# 賃金制度は企業経営の礎<sup>いしずえ</sup>

— 経営体質を強化する賃金システムの構築 —

The Wage System as Foundations of Enterprise Management

林 良彦\*

- I. はじめに
- II. 賃金制度設計の基本的考え方
- III. 計数に基づいた賃金管理
- IV. 企業の賃金・雇用政策
- V. 格差社会の是正と企業の対応
- VI. 県内企業の経営状態
- VII. 経営革新・経営の近代化
- VIII. まとめ
- IX. おわりに
- X. あとがき

人事処遇制度（本稿では「賃金制度」と言う。）は企業経営の礎<sup>いしずえ</sup>的存在である。賃金制度は作られ方によって、企業の健全性の維持・発展に影響を及ぼすことから十分な研究が求められる。制度の設計（賃金制度を構築する一連の作業）に当たっては、支払能力（労働生産性に見合った適正労働分配率）をベースに、モラルとモチベーションを高める工夫を施した制度が有効と思考する。

本稿で提案する賃金管理システムは、これまでの実施例から経営体質を強化することになり、結果として、企業の永続に貢献、倒産を予防する効果が期待される。

**キーワード：**中小企業，経営力向上，労働生産性，支払能力，モチベーション

### I. はじめに

バブル崩壊後、大企業を中心に成果主義賃金<sup>いしずえ</sup>がもてはやされ、企業の成長、活性化には

成果主義賃金が金科玉条の如く言われるようになった。こうした環境の変化を受けて中小企業でも成果主義賃金に関心が高まっているが、これが絶対と言える制度を見出し得ず迷

---

\* 林経営管理研究所・社会保険労務士

走しているのが実態と思われる。成果主義賃金制度を導入した大企業や中堅企業では、かなりの企業が見直しを進め、今後見直しを検討中とする企業も多い（参考文献 1～5 参照）。

本稿は、これまでの実践的研究の成果を元に、企業の健全な発展に寄与すると考えられる賃金システムについて考察する。

### 論文の構成

IIで賃金制度設計の理念を明示、当該理念に基づいた制度設計の諸課題をIII以下で考察、VIIIで重要事項を補足し再確認した。本稿では、IIIを最重要課題としている。

## II. 賃金制度設計の基本的考え方

### 1. 支払能力をベースにした制度

賃金制度の設計には、健全経営を維持する見地から、支払能力（適正労働分配率）をベースにした制度<sup>1</sup>にすることが重要である。企業経営は山あり谷ありで、永続させるには経営不振時をどう乗り切るかにある。

成果主義賃金制度を整える場合「企業全体の業績＝原資」との関係の規定しておかないと、砂上の楼閣的存在になってしまう。賃金の問題は、究極のところ、支払能力を抜きにしては考えられないからである。経済のグローバル化が加速する中、企業間競争激化、生き残るためには業績連動要素を取り入れた仕様にしていかなざるを得ない。

### 2. 役割、能力、成果を重視した制度

賃金制度は作られ方によって労働意欲を刺激し、このことが人材育成を促す働きをする。役割、能力、成果（企業の業績と本人の努力・貢献）を賃金に反映させる仕組み<sup>1</sup>が、人を育て、企業を伸ばす原動力となる。制度が作られてない企業では、社員にチャレンジする目標を示すことができず、人材育成の見地から大きな損失と言える。

### 3. 雇用形態に対応した制度

パートや定年退職者の再雇用、及び、ポジティブ・アクション<sup>14</sup>に取り組む企業では、これらの人材を有効に活用する賃金制度<sup>1</sup>の整備が必要かつ重要。

### 4. 判りやすい制度

賃金制度は、社員に理解され、企業が運用できる制度でなければならない。制度は立派であっても、使いこなせなかったら“絵に描いた餅”同然になってしまう。高度で複雑な制度のため管理に手間がかかり、使われずにお蔵入りになっている例もある。専門家の方を借りる場合でも、企業側が設計作業に参画することが大切である。

### 5. 透明性

新規に賃金制度を整備するとき、又は、従来の制度を変えるとき、労働基準法の定めにより就業規則<sup>19</sup>を作成してある企業は、就業規則（賃金規定に相当する部分）の変更手続

が必要となる。この変更手続きに伴って、新たに作られた制度（又は変更した内容）を社員に公開することになるが、賃金制度は、社員に公開されて初めて機能する。公開しないで企業側の思い入れだけで運用しても、多くの場合効果を発揮しない。

## 6. 賃金制度は企業経営の礎

人材が企業の将来を担うことから、人材を有効に活用するという視点に立ったルール作りは、企業が健全に持続し成長していくために不可欠である。賃金制度が労働意欲・創意工夫を喚起する仕組みになっていると、活力向上に寄与、労働生産性の向上に貢献すると考える。

かかる理由から、賃金制度は企業経営の礎になる、と結論付ける。

## Ⅲ. 計数に基づいた賃金管理

### 1. 労働生産性と労働分配率

#### (1) 財務分析表

支払能力をベースにした賃金制度を運用するには、労働生産性（従業員1人当たり・時間当たり付加価値）及び労働分配率を時系列に把握しておく必要がある。

図表1は中小企業の実例である。A社では常勤役員・社員の実労働時間を記録し、1人当たり・時間当たり労働生産性を算出（図表2）、役員報酬、社員の賃金、賞与原資の算定、経営の舵取りに活用している。

#### (2) 労働生産性と労働コスト

図表1のデータを元に作成したのが図表2である。

本表の特徴は、1時間当たり付加価値⑨から、1時間当たり人件費⑥を控除した額⑩に

図表1 A社の財務分析表（総括表）

（金額単位：千円）

NO	項目	摘要	金額	比率(%)	比率(%)
①	売上高・総収入		164,203	100.0	
②	変動費		25,773	15.70	
③	粗利益	①-②	138,430	84.30	
④	固定費		136,521		100.0
	内人件費	(人件費計)	110,421		(80.88)
⑤	利益(経常利益)	③-④	1,909		
⑥	限界利益率	1-(②/①)	84.30%		
⑦	損益分岐点	④/⑥	161,939		
⑧	損益分岐点比率	⑦/①	98.62%		
⑨	従業員数	人	17.16		
⑩	一人当売上高	①/⑨	9,569		
⑪	労働分配率	総人件費/③	79.77%		
⑫	一人当付加価値	③/⑨	8,067		
⑬	一人当人件費	総人件費/⑨	6,435		

備考

- ・売上高・総収入は損益計算書の売上高・営業外収益の合計額。
- ・従業員数は、正社員・期間限定社員・常勤役員の実人員換算人員。

出所：筆者作成<sup>1</sup>

ある。⑩の額は、企業活動によって得た純粋の付加価値である。

## 2. 業績と労働分配率の変化

図表1を年度別に表したのが図表3である。

同社の過去12年間の労働分配率の変化を見ると、労働生産性が上昇した年は労働分配率が低下、労働生産性が低下した年は労働分配率が上昇（2001年は横ばい）している。

健全経営を堅持する見地から人件費予算の

策定には、主に労働分配率を指標に用い、賞与や昇給原資の配分を決めているが、上記の如く、業績低下（労働生産性ダウン）した年は前年比わずかながら上昇している。このような変化は統計（図表5）でも見られる。

筆者は業績を賃金に反映させる場合、企業の経営実態を分析し、安全性を重視した労働分配（率）を助言している。

図表2 A社の労働生産性と労働コスト

年度	総額 人件費 ①	従業員数 (含常勤役員) ②	1人当 人件費 ①÷②=③	1人平均 年間 実労働時間 ④	年間延 労働時間 ②×④=⑤	1時間当 人件費 ①÷⑤=⑥	付加価値 (総額) ⑦	1人当 付加価値 ⑦÷②=⑧	1人平均 1時間当 付加価値 ⑦÷⑤=⑨	労働費用 控除後の 1時間当 付加価値 ⑨-⑥=⑩
	万円	人	万円	時間	時間	円	万円	千円	円	円
1995	7,365	9.91	743	2,409.4	23,877.0	3,085	10,904	11,003	4,567	1,482
1996	9,245	12.41	745	2,383.0	29,573.0	3,126	11,813	9,519	3,994	868
1997	9,353	13.00	719	2,263.5	29,425.5	3,179	11,856	9,120	4,029	850
1998	9,252	14.08	657	2,178.6	30,674.0	3,016	11,140	7,912	3,632	616
1999	9,591	14.16	677	2,265.9	32,085.5	2,989	13,325	9,410	4,153	1,164
2000	10,718	17.25	621	2,301.0	39,692.0	2,700	13,568	7,865	3,418	718
2001	11,042	17.16	644	2,344.4	40,299.5	2,745	13,843	8,067	3,441	696
2002	11,190	17.58	636	2,326.3	40,896.0	2,736	14,394	8,187	3,520	784
2003	12,892	19.08	676	2,354.7	44,927.5	2,870	17,644	9,247	3,927	1,057
2004	12,679	18.83	673	2,408.2	45,346.5	2,796	18,703	9,932	4,124	1,328
2005	12,878	21.91	588	2,354.9	51,596.5	2,496	17,092	7,801	3,312	816
2006	12,954	21.00	616	2,359.1	49,541.5	2,615	20,247	9,641	4,087	1,472

出所：筆者作成<sup>1</sup>

図表3 A社の業績と労働分配率の変化

項目	単位	年 度											
		1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
売上高	万円	11,194	14,034	13,542	12,793	14,815	15,390	16,420	17,058	21,281	23,328	22,422	25,154
利益(経常利益)	万円	1,791	76	287	△379	1,558	763	191	503	1,788	2,909	599	3,167
従業員数	人	9.91	12.41	13.00	14.08	14.16	17.25	17.16	17.58	19.08	18.83	21.91	21.00
労働分配率	%	67.6	78.3	78.9	83.1	72.0	79.0	79.8	77.8	73.1	67.8	75.3	64.0
1人当付加価値	万円	1,100	952	912	791	941	787	807	819	925	993	780	964
1人当人件費	万円	743	745	719	657	677	621	644	636	676	673	587	616

出所：筆者作成<sup>1</sup>

### 3. 統計から見た労働生産性と

#### 労働分配率の変化

財務省法人企業統計から、バブル崩壊直近年度以後の労働生産性と労働分配率を年度別に表したのが図表4、5である。労働生産性は、バブル末期（1989～1990）以後一進一退で推移、労働分配率は、1998年には75%台に上昇したが、景気回復による業績アップ、人員配置の見直し等の施策により近年は70%から60%台の水準にある。

### 4. 統計から見た労働生産性と

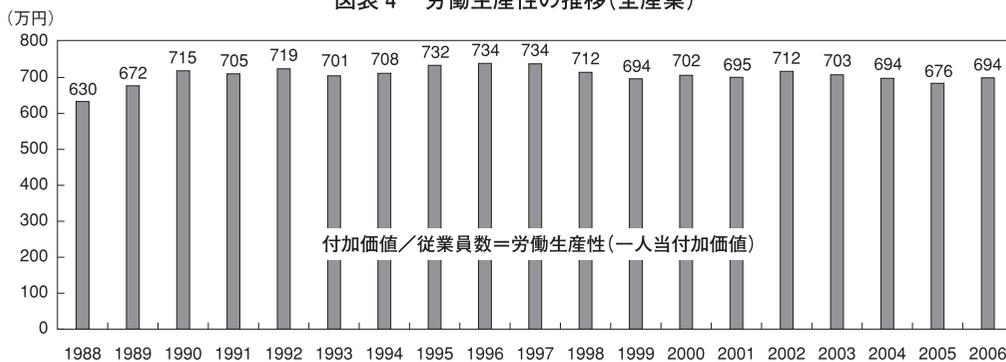
#### 労働分配率の格差

図表6は、前記統計を用い、業種・規模別・労働生産性と労働分配率を算出したものである。

#### (1) 労働生産性格差

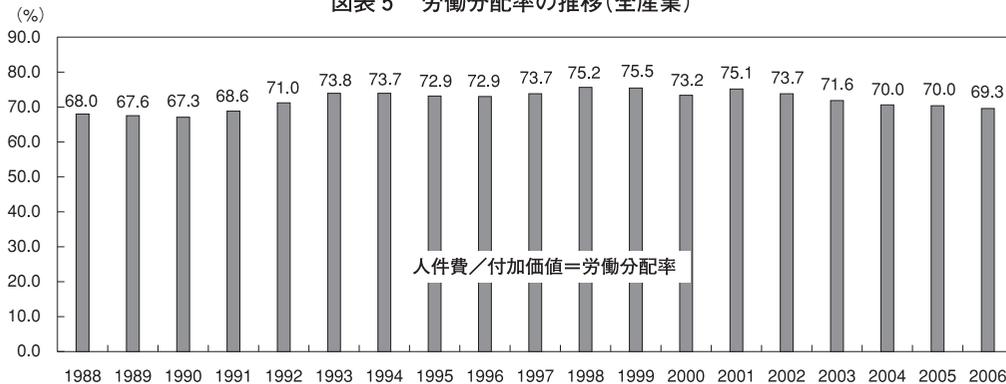
図表6から、労働生産性は、業種及び規模間で大きな格差があることが判る。例えば、資本金5百万円～1千万円規模の「縫製業」と「一般機械器具製造業」とでは、約2.4倍の格差がある。

図表4 労働生産性の推移(全産業)



出所：財務省法人企業統計年報

図表5 労働分配率の推移(全産業)



出所：財務省法人企業統計年報

図表 6 業種・規模別，労働生産性・労働分配率

決算期 2006.4.1～2007.3.31

(千円・%)

	資本金	業 種												
		建設業	食料品製造業	繊維工業	縫製業	化学工業	金属製品製造業	一般機械器具製造業	卸売業	小売業	陸運業	宿泊業	サービス業	
役職員 1人当り 付加価値	付加 価値 — 従業員数 + 従業員数	5百万～1千万	3,748	2,462	3,181	2,336	3,632	4,662	5,661	3,493	2,807	4,185	2,955	3,921
		1千万～2千万	4,619	3,099	3,063	3,044	6,663	4,900	4,155	5,080	3,368	4,029	3,402	4,411
		2千万～5千万	5,962	3,759	4,245	5,089	5,628	4,597	7,202	5,372	4,282	4,288	4,908	4,728
		5千万～1億	6,417	3,532	5,372	5,224	6,665	5,904	7,308	8,313	5,833	4,378	5,261	5,549
		1億～10億	7,870	5,182	5,697	5,985	10,818	8,478	9,742	8,662	5,070	7,876	5,505	5,533
		10億以上	12,676	10,793	10,456	6,914	18,795	9,085	13,930	13,154	7,223	10,466	8,628	10,188
労働 分配率	役員・ 従業員 給与 +福利 厚生費 — 付加 価値	5百万～1千万	91.03	84.81	114.99	90.02	85.05	80.32	76.80	85.02	92.37	83.45	79.75	76.33
		1千万～2千万	88.00	92.12	90.04	92.90	68.98	86.11	81.00	79.42	81.08	91.83	79.44	80.28
		2千万～5千万	80.10	85.69	79.39	67.08	70.90	82.42	69.02	76.98	77.93	88.24	58.43	75.76
		5千万～1億	76.99	81.07	81.31	73.96	62.62	74.28	73.38	59.38	77.55	86.29	61.06	75.38
		1億～10億	73.91	73.71	79.57	70.68	60.864	70.14	67.67	66.87	69.46	66.08	66.60	73.85
		10億以上	66.42	62.17	68.37	61.52	48.22	75.27	63.75	58.58	53.22	60.03	55.68	56.36

出所：財務省法人企業統計年報

下記は，前記データから，資本金規模「5百万円～1千万円」と「10億以上」との労働生産性格差を算出したものである。

(業種)	(計算式)	(割合)
・ 建設業	$3,748 / 12,676$	$= 29.6 \%$
・ 食料品製造業	$2,462 / 10,793$	$= 22.8 \%$
・ 繊維工業	$3,181 / 10,456$	$= 30.4 \%$
・ 縫製業	$2,336 / 6,914$	$= 33.8 \%$
・ 化学工業	$3,632 / 18,795$	$= 19.3 \%$
・ 金属製品製造業	$4,662 / 9,085$	$= 51.3 \%$
・ 一般機械器具製造業	$5,661 / 13,930$	$= 40.6 \%$
・ 卸売業	$3,493 / 13,154$	$= 26.6 \%$
・ 小売業	$2,807 / 7,223$	$= 38.9 \%$
・ 陸運業	$4,185 / 10,466$	$= 40.0 \%$
・ 宿泊業	$2,955 / 8,628$	$= 34.2 \%$
・ サービス業	$3,921 / 10,188$	$= 38.5 \%$

※ 業種は同統計大項目の業種である。

## (2) 労働分配率格差

図表6から、総体的に労働生産性の低いグループは労働分配率が高い傾向を示している。このデータから、労働生産性が低くても世間相場並又はそれに近い賃金を支払っている苦しい台所事情を窺うことができる。

## 5. 適正労働分配率

労働生産性は企業存続の生命となるもので、人件費、諸経費や利益分配の源泉となり、最も重要な経営指標である。労働分配率の適正水準は、個々の企業の実態（労働生産性、賃金・福利厚生水準、負債の状況等）により異なり、これを一律に論じることはできない。

企業を健全に存続させるためには、継続的に収益を上げる目標の元に、年間の収入から資産・負債の財務状態を判断し、長期・短期の経営計画とリンクさせて、適正な労働分配率を定めることになる。企業にとって、労働分配率をどの程度の水準に設定するかは、大変重要なテーマである。

稼いだ収入の内、社員にどれだけ配分するか、が労働分配（率）であるが、労働分配率は、経営の安全と社員のモラル・モチベーションとを整合して定めなければならない。

労働分配率が高くなっている企業が（図表6参照）、経営改善計画のないまま賃上げを行うことは自殺行為と言える。

## 6. データに基づいた経営

労働生産性が高くても経費の使い方に無駄が多いと最終利益は少なくなる。経営は数字

が総てであり、結果を出さないと企業は成り立たない。

健全経営の維持には、データに基づいた経営が重要であり、そのためには、データを収集・分析・活用しなければならない。

## 7. 労働生産性の国際比較と企業の対応<sup>5,6,7,8</sup>

内閣府が発表した「先進各国の生産性の動向<sup>6</sup>」によると、わが国の労働生産性は米国の7割程度で、主要7ヵ国（G7）の中で最低水準にある。特にサービス業（卸、小売、運輸、飲食、宿泊、企業サービス）では6割程度の水準にあり、全労働者の約4割が働くこれらの産業での労働生産性向上対策が日本国全体の問題として議論が始まった。この取り組みに個々の企業が参加するときは、労働生産性に関するデータ（図表2,3）が不可欠である。

## 8. 不払い残業の問題

厚生労働省が2007.10.5発表した「監督指導による不払い残業の是正結果<sup>12</sup>」によると、2007年度（2006.4.1～2007.3.31）1年間で総額227億、これより前6年間累計額は1,078,7億円であった。

これは、いわゆるサービス残業と言われるもので、企業が本来支払うべきものを支払わなかった、ということである。社員のサービス残業と言う犠牲の上で達成した業績は真の実力を表したものとは言えない。サービス残業の指摘を受けて割増賃金を払った結果赤字に転落した企業もある<sup>12</sup>。未払残業代を支払った場合は、その分労働分配率は上昇するこ

とになる。

## 9. 役員報酬の取り扱い

中小企業では多くがオーナー経営であり、役員報酬制度を設けている企業は少ないと推測され、自身の報酬は自らの判断で決めているケースが大半と思われる。この場合、社員の賃金を「業績・成果」をベースに決める制度を導入した場合、役員についても同様の取り扱いをしないと片手落ちとなる。

又、資金運用の失敗（外為取引、有価証券投資等）による業績悪化の責任は、経営者が全責任を負わねばならない。

## 10. データの活用

以上、考察した労働生産性及び労働分配率に関するデータは、次のような面での活用を検討することを奨めたい。

例えば、営業店を多店舗展開している場合、営業店単位のデータ（図表1～3に相当するもの）が揃えば賞与の店舗別原資決定に活用する。こうした活用方法が社内で認知されれば企業の活力向上に貢献するであろう。

残業の多い企業では、図表2のようなデータがあれば、業務改善の効果測定に役立つものと思う。

## IV. 企業の賃金・雇用政策

本項では、企業が賃金制度を整備・改革するに当たって、参考になるとと思われる、経済団体の指導要綱や県内企業の実態を明らかに

する。

## 1. 日本経団連の提言

### (1) トップマネジメントアンケート調査

日本経団連は1969年より毎年「トップマネジメントアンケート調査<sup>3)</sup>」を実施している。図表7は2006、2007年における調査結果の主要項目を表したものである。

図表7 日本経団連「2006・2007春季 労使交渉・労使協議に関する トップマネジメントのアンケート調査結果」より抜粋

定昇+ ペア	定昇中心、 必要が あればペア	定昇のみ、 成果・業績 は賞与に 反映	定昇制度を 見直し又は 廃止、降給 を含めた 成果や業績 による賃金 決定	その他
(1.4) % 0.9	(15.1) % 15.3	(40.7) % 45.7	(34.6) % 29.3	(8.1) % 8.8

出所：日本経団連HP。( )は2006年、下段は2007年

### (2) 人事（賃金）制度改革の指針

多くの企業が賃金制度を年功主義から能力重視型に移行する中で、日本経団連は「中小企業の人材確保と育成について<sup>2)</sup>」を発表した。同レポート「(3) 人事制度の改革」の項では実力重視型の賃金、即ち、役割・能力・成果を反映した処遇制度への移行は中小企業でも不可避と述べている。

これを受けて、2007.5月「今後の賃金制度における基本的考え方<sup>4)</sup>」を発表した。

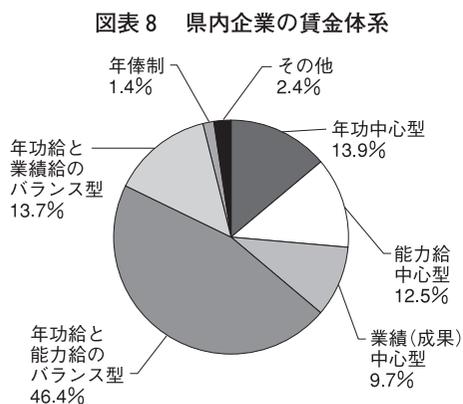
これらは前記「トップマネジメント調査（図表7）」における、今後の処遇の在り方に関する意向が反映された内容になっている。企業が賃金制度の整備・改革を進めるに当たって解決の糸口を与えてくれるものと思う。

いずれも注(2,3,4)に掲記したので、賃金制度を見直す計画のある企業は参考にしてみたい。

## 2. 県内企業の賃金制度の現状と改革の方向

### (1) 現在の賃金制度

福井県商工会議所連合会がとりまとめた「2006年賃金実態調査報告書<sup>15</sup>（民間企業3,000社対象、有効回答540社）」によると、回答した企業全体の賃金制度の体系は、図表8の通りである。多い順に、1位「年功給と能力給のバランス型」46.4%、2位「年功中心型」13.9%、3位「年功給と業績給のバランス型」13.7%、4位「能力給中心型」12.5%、5位「業績（成果）中心型」9.7%で、少数であるが「年俸制」1.4%となっている。



出所：福井県商工会議所連合会賃金実態調査報告書

### (2) 見直しの方向

上記企業の内、今後賃金制度を見直すと回答した企業は26.4%あり、見直しの方向は次の通りである（図表9）。

図表9 賃金制度見直しの方向 (%)

	年功序列型	(機能給中心型) 能力給	業績(成果)主義型	年功給と能力給のバランス型	年功給と業績給のバランス型	年俸制	その他
全体	0.7	21.3	24.3	20.6	22.8	4.4	5.9
平成16年	1.7	27.9	17.2	26.3	14.3	5.2	7.4
製造業	0.0	26.7	24.4	22.2	17.8	4.4	4.4
卸小売業	2.9	17.1	34.3	11.4	17.1	5.7	11.4
建設業	0.0	16.7	16.7	20.8	37.5	4.2	4.2
その他	0.0	21.9	18.8	28.1	25.0	3.1	3.1
50人以下	0.0	27.4	20.2	19.0	25.0	4.8	3.6
51~100人	4.8	9.5	33.3	28.6	9.5	4.8	9.5
101以上	0.0	12.9	29.0	19.4	25.8	3.2	9.7

出所：図表8に同じ

上表から「何等かの形で能力・業績・成果を反映させた制度」を志向する企業は89%に達し、年俸制（年俸制を採用する企業は能力・業績・成果を算定要素に用いる例が多い）の4.4%を加えると、実に93.4%の企業が能力給的賃金体系を志向していると言える。これは、前記日本経団連トップの考え方（図表7）と比較すると、県内企業の経営者（但し、調査に回答した企業）は積極派が多いことが窺える。

## 3. 中途・通年採用に対応できる賃金制度

筆者の観測によると、中小企業では人の出入（入職・離職）はかなり多い。

一般に、中小企業では新規学卒者を確保するのは難しく、多くは中途採用にて充足しているのが実態と推測される。

日本能率協会が2007年6～7月に行った「当面する経営課題に関する調査結果<sup>13</sup>」によると、約4割の企業が採用で、質・量共に不足と回答、今後の対策として、中途・通年

採用を強化するとしている。このような人材の流動化は以前から予測されたことであるが、中途・通年採用に対応できる賃金制度<sup>1</sup>にすることが求められる。

#### 4. ポジティブ・アクション

21世紀職業財団は、2007.11月「ポジティブ・アクション応援サイト<sup>14</sup>」を開設した。ポジティブ・アクションとは、「固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女間の事実上生じている差があるとき、それを解消する取り組み」と説明されている。

同サイトには、2007.11.2現在、全国で229社（内県内企業5社）の事例を掲載している。県内企業の取り組み内容は様々であるが、登用・昇格基準（賃金制度の整備）が重要なテーマになると思われる。又、効果測定も重要な課題となることから、労働生産性の変化（業績向上に結び付いたか）の測定も重要なチェックポイントになると考えられる。測定の結果、一定の成果が得られたとなればモラルアップに貢献、企業全体の業績向上につながることになる。労働生産性の変化測定には具体的な数字（図表2、3）で表すことができれば説得力が増す。

### V. 格差社会の是正と企業の対応

#### 1. パートの処遇改善

パート労働者の処遇改善・適正処遇を目的として成立した「改正パート労働法<sup>9</sup>」は、2008年4月から施行される。パートを雇用

する企業は、適正処遇に関する制度の整備・点検が必要になる。

#### 2. 最低賃金引き上げ

格差社会の是正を巡って、最低賃金の大幅引き上げを求める労働側の強い要望と政府の「成長力底上げ戦略<sup>5</sup>」と相俟<sup>あいま</sup>って、2007年度の「中央最低賃金審議会<sup>10</sup>」の答申は、前年度に比べ大幅引き上げとなった。これを受けて、本県最低賃金審議会は難産の末10円引き上げを答申。引き上げ額は前年（2006年）の3倍強となり、2007年10月19日から1時間659円に引き上げられた。

#### 3. 最低賃金履行状況の実態

厚労省は、政府の「成長力底上げ戦略」の一環として、「最低賃金遵守のための事業場に対する指導の強化・最低賃金の広報の推進」を目的に、全国11,120事業場に対し、2007年6月一斉監督<sup>11</sup>が行われた。それによると「地域別最低賃金事業場」での違反率は6.4%、「産業別最低賃金適用事業場（電気機械器具製造業等の特定産業で働く労働者に適用）」での違反率は10.4%であった。

上記の地域別最低賃金事業場の違反産業の上位にランクされた、縫製業、食品製造業、繊維工業では、資本金の小さいグループの労働生産性は他の業種に比べ低く、大企業と比べて大きな格差があることが判る（図表6）。このデータから、生産性の低いグループでは最低賃金が守られない苦しい実態が背景にあるように窺える。

#### 4. 経営環境変化に対する企業の対応

パートの適正処遇（正社員に準じた働き方をしている短時間労働者の正社員化）や最低賃金の引き上げは労働コストに影響を及ぼすことから、労働生産性の低い企業では緊要の課題となる。

格差社会の是正による賃上げ問題は、企業の健全性が確保されることが前提であり、企業あつての雇用であることを関係者は留意する必要がある。

#### 5. サービス産業の生産性向上対策

サービス産業の生産性向上を図るため、経済産業省・中小企業庁が「ハイ・サービス日本300選<sup>18)</sup>」を立ち上げた。

当該事業は前記Ⅲ 7で述べたように、我が国のサービス産業の労働生産性は先進7カ国中最下位にあり、これを引き上げる取り組みの一つと理解している。日本300選の選定対象は主として中小企業である。

第1回の優良事例として全国から21社を選んだ。北陸からは石川県の「加賀屋」が選ばれた。

優良事例に選ばれた21社の、評価された生産性向上の取り組み分野は次の通り。

- |                             |    |
|-----------------------------|----|
| ① 科学的・工学的アプローチ              | 7社 |
| ② サービスプロセスの改善<br>(加賀屋はこの部門) | 5社 |
| ③ サービスの高付加価値化               | 4社 |
| ④ 地域貢献                      | 3社 |
| ⑤ 国際展開                      | 2社 |

上記の事例は、サービス産業の労働生産性向上へのアプローチの手法として、当該業種のみならず全ての業種にヒントを与えてくれると思う。

格差社会の是正の名の下に、低賃金層の賃金引き上げが社会問題化しているが、企業も社員も、互いに知恵を出し合って、労働生産性を引き上げることにより、賃上げを実現するという取り組みが今求められている。

## VI. 県内企業の経営状態

### 1. 統計から見た決算状況

国税庁法人税統計によると、県内申告法人数は、03年度18,310、04年度18,243、05年度18,178で若干ながら減少している。

申告法人の決算状況は、利益計上法人が03年度30.0%、04年度30.7%、05年度31.4%、(いずれも事業年度数による割合)である。又、申告法人の資本金分布は、1億未満が、03年度99.07%、04年度99.09%、05年度99.13%である。このデータから県内中小企業の多くが赤字決算と推計される。

### 2. 赤字経営からの脱却

粉飾ではない適正な決算で黒字経営を維持することは、経営者の最大の経営目標であり、黒字経営を維持し、財務内容の充実に努めている企業は立派である。財務内容が健全であると優秀な人材の定着、良質な人材の確保につながる。赤字経営を続けると、社員の志気を低下させ、人材の流出を招き、活力低下、

衰退へと進むケースが多い。慢性的な赤字企業はⅢで述べたような労働生産性をチェックすることを奨めたい。

## VII. 経営革新・経営の近代化

### 1. 賃金制度の整備

賃金制度の整備は企業の置かれている状況により取り組み方は異なる。

- ① 新規創業
- ② 既存の企業で賃金制度が整備されていない
- ③ 既存の企業で賃金制度が整備されているが不完全
- ④ 既存の企業で賃金制度が整備されているが見直しが必要

①は全く白紙の状態設計できるが、②以下は、既存の制度が何等かの形で存在するから、新しい制度を導入するに当たって、旧制度からの移行措置（不利益変更の有無のチェック）も重要な検討課題<sup>1</sup>になる。

### 2. 効果的な導入の進め方

賃金制度の整備は企業の置かれている状況と経営者の考え方で方針が決まる。トータルで整備する場合は多くの時間と労力を要するが、次の例のように段階的に進めると負担少なく、効果的である。

- a 基礎コース
- b ミニコース
- c フルコース

「基礎コース」は、前記「Ⅲ. 計数に基づいた賃金管理」で述べた「付加価値生産性と総額人件費（労働分配）」に注目した賃金管理を行う。この部分は、企業の規模を問わず最も重要な分野であり、先進企業では実施済と思われる。

前記 1. ②～④の企業の場合、この部分から入ることを奨めたい。当該部分を、一定期間経験積んだ後、企業の処理能力に合わせて段階的に整備する。

「ミニコース」は、基礎コースに加え、企業がとりあえず実施したい部分を整備する。

「フルコース」は、基礎コースを含めトータルで整備する（事務処理能力のある企業の場合）。

基礎コースは、経営体質強化の第一歩となる。

### 3. 賃金制度の整備は企業の大掃除

前記 1. ②～④の企業が、新しい視点で賃金制度の整備・改革に取り組むことは、結果として企業の大掃除をすることになる。矛盾を抱えながらも手をこまねいていた問題を処理解決する絶好の機会ともなる。賃金制度を抜本的に見直す場合はプロジェクトチームを編成して行うのが効果的である。

このような作業を経て新生企業を目指す。

### 4. 賃金制度を人材確保に活用

賃金制度は賃金管理を適切に行うために活用されるが、次のような場面での利用も有為である。

### (1) 採用面接時に

応募者にとって賃金は重大関心事であり、聞きたくても尋ねづらいということがある。こうした状況下で企業が制度の仕組みを積極的に説明すれば、応募者は企業の文化・経営方針を知ることができる。このように対応している企業では良質の人材確保につながるケースが見られ、定着も良い。

### (2) 企業も評価されている

企業は採用に当たり、会社説明会や入社希望者と個別面接する。個別面接では自社にふさわしい人物かどうか人物評定するが、この時点で、企業も応募者から査定されていることを忘れてはならない。自信の持てる賃金制度ができていれば、堂々と説明することで、水準の高い企業と思ってもらえれば企業の評価は高まり、良質の人材確保につながる。

## VIII. まとめ

1. 冒頭で述べたように、本稿は「労働生産性と労働分配率」を重視した内容となっている。その理由は、経営の根幹に関わる分野であることに加え、経営者の関心が非常に高いこと、及び、次の諸課題への取り組みが求められている、ことによる。

- ① 労働生産性国際比較とサービス産業の生産性向上対策（Ⅲ－7，V－5）
- ② 不払い残業の問題（Ⅲ－8）
- ③ ポジティブアクション（Ⅳ－4）
- ④ パートの処遇改善（V－1）
- ⑤ 最低賃金引き上げ（V－2）

⑥ 最低賃金履行状況の実態（V－3）

⑦ 赤字経営からの脱却（Ⅵ－2）

※（ ）は記載カ所を示す。

上記①～⑦は、それぞれの項で記述しているが、労働生産性・労働分配率に関わる内容を含んでいる。

これらは、企業にとって重い課題である。

2. 業績をベースにした「支払能力」を基軸に決める賃金システムが企業の健全性、経営力向上、持続性の観点から、重要なポイントと考える。又、賃金制度は経営の根幹と位置付けられ、このような理由から課題は奥深く広範に及ぶ。

3. 賃金制度は、「支払能力」との関係の規定した制度にすることが大切である。変化の激しい激動の時代を生存し続けるには、業績の変動に柔軟に対応できる仕組みにする必要がある。

4. 「Ⅲ. 計数に基づいた賃金管理」では、企業の実例や統計のデータを掲載したが、自社のデータと比較し経営に生かしてもらいたい。

5. 人材を有効に活用するためには賃金制度の整備は不可欠である。

賃金制度が十分に整備されていない企業は、戦力となる人材育成の面で遅れをとることになる。

6. 小企業での賃金制度の整備が遅れている原因は、①重要性の認識が乏しい、②整備

のための費用が無い、③必要性・重要性を認識しているが多忙で時間が取れない、④費用を投じ経営に役立つか確証が得られない、等が挙げられる。賃金制度の不完全な状態が、健全経営を阻害している一要因になっていると考えられる。

7. 立派な制度を整えても、経営者が公私混同、社員から不信の目で見られていたら、真に役に立つ人材は育たない。企業の成長には優秀な人材に如何に長く働いてもらえるかが鍵となる。

近時企業の不祥事（倫理の欠如）が多発しているが、真相が白日のもとにさらされると企業存亡の危機に直面、不正で得た利益は将来大きなツケを払わされることになる。

8. 制度ができて運用（労務管理）に欠陥があると機能しない。重要なのは生産性と人間尊重のバランスである。

サービス残業を放任、当然視するような企業風土、過剰な残業の常態化はアイデアの芽を摘み、志気を低下させ、結果として労働生産性向上の阻害要因となる可能性が高い。

不払い残業が公になればイメージダウンによる企業の評価は下がり、人材確保の面で不利となる可能性が高い。

9. 賃金制度の整備は法令や公序良俗に反しない制度であることが大切である。

## IX. おわりに

### 1. 簡易なシステムから

前記VIIで賃金制度整備の進め方について述べたが、筆者のこれまでの実施例は、小企業では「基礎コース」と「ミニコース」が大半であり、これらの企業での15年余りの実績は、堅実経営を堅持、経営が苦しい企業でも倒産の事例は無かった。

基礎コースは、データをチェックしながら経営を進めることが主目的となることから、健全経営を維持する第一歩となる。同コースは、新規開業者にとって必須の知識と考える。

実施には基礎知識<sup>1</sup>の習得に若干の時間を要するが、費用はごく僅かで、経営者の熱意と実行力が鍵となる。

### 2. IIIの執筆に配慮したこと

拙著<sup>1</sup>を用いたセミナーや研究会では、「財務分析と活用」に質問が集中、関心の高さを実感した。多様な質問は、筆者にとって新たな課題発見につながることもある。こうした経験から、本稿の「III. 計数に基づいた賃金管理」では、他の企業の方にも重要と思われる部分を採り入れた。

### 3. 今後の課題

中小企業では、賃金制度の整備は遅れており、制度を設けている企業でも十分機能していない例が多いのではないかと推測される。

又、制度の仕組みが複雑に出来ており、担当者の交代で後任者が使いこなせない例もあ

る。

筆者は、かねてより中小企業における賃金制度は「簡素な仕組み<sup>1)</sup>」がキーワードと考え取り組んで来た。今後は、実践的研究を重ね、より効果的なシステムの研究に努めたいと考えている。

#### 4. 地域を元気にする取り組み

地域を元気にするには優良企業が育つことが大切である。健全経営の企業がより多く育てば優秀な若者は県内企業に目を向けるであろう。若者から見て魅力的な企業にするには賃金制度の整備をはじめ「経営の近代化」を進め、常態として黒字経営が望まれる。このような企業が増えれば、安定した雇用の場が確保され、地域の活性化につながるであろう。本県の企業は社員99人以下が全体の97.9%を占め<sup>16)</sup>、これらの企業を元気にすることが、福井を元気にする。地域の活性化には倒産企業<sup>17)</sup>を減らす対策も重要である。

本稿が、こうした面で貢献できれば幸いと思う。

## X. あとがき

これまでに、企業経営における賃金制度の役割について、論文等で発表して来たが、今回はそれらを総括した上で、時代に即応した新たな課題を加え、考察した。

執筆に際し、体系的に説明できる事例となるデータ掲載を構想。ケーススタディーとしてA社の事例が最適と考え、お願いしたところ、快くご承諾を頂き謝意を表す。

その他の文献等の収集は07年7月から開始、9～12月上旬に掛けて執筆した。

本誌への投稿の機会を与えて頂いた福井県立大学地域経済研究所南保勝先生に感謝申し上げます。

注)

<sup>1)</sup> 林良彦著 (2006.5.20)

「事例に学ぶ 会社を潰さない賃金制度」  
北國新聞社刊

・図表1 詳細, 同書第2章で解説, データ掲載同社 の了承得る.

・図表2 詳細, 同書第3章で解説, データ掲載同社 の了承得る.

・図表3 詳細, 同書第3章で解説, データ掲載同社 の了承得る.

・業績に応じた昇給原資, 賞与原資決定の詳細, 同書第5, 6, 7章で解説.

※国立国会図書館, 福井県立, 福井市立図書館, ふくい産業支援センター, 閲覧可

<sup>2)</sup> 日本経済団体連合会 (2006.6.20)

「中小企業の人材確保と育成について」  
(A4, 41頁)

<一部抜粋>

○自立型人材の育成 (同6頁Ⅲ)

「多くの中小企業では、最初から世間一般で“優秀”と呼ばれる人材を採用するのは難しい。中小企業では“普通の人材”の中から自社の社風に適応できる人材を採用して、自社にふさわしいように育成せざるを得ない。特に新規学卒者は、人材の種類を予め決めて採用するのは難しく、企業が求める人材に対する資質、素材を定め、自社のニーズに見合った形で育成していくこと

を考えることが重要となる。」

「中途採用は、やってほしい仕事に対して対応できる柔軟性・協調性があるかが重要なポイントになる。」

○人事制度の改革（同11頁Ⅲ）

「世の中の流れが年功賃金から脱却、役割、能力、成果を反映した処遇制度への移行は、中小企業でも不可避。従業員に自己責任を伴う“自立型人材”を求めていくには、自助努力を前提とした処遇・支援が必要で、この面からの昇進と給与を考えていくべき。」

「人材を育成、適切に処遇する制度を整備できれば、求める人材が一層集まるという好循環が生まれる。」

「人材を採用、社内で育てる仕組みは多様。どの企業にも通じる普遍的な“勝利の方程式”は存在しない。」

「自社の人間は自社で育てるという意識が必要。即ち、自社で育てられる人材かを見極めこれを採用の基準にする。画一的な基準で世間的に優秀と言われる人材にこだわらず、様々なバックグラウンドを持つ人々を受け入れるという発想が必要。」

「世の中全体が安定志向を求める傾向にあり、就業希望者が大企業を選好する人が多い。大企業といえども、将来的に安泰ということではなく、会社の規模が安定的な職業生活を保障する時代は終わりつつある。」

※日本経団連HPで公開

<sup>3</sup> 日本経済団体連合会

(2006.8.24-2007.10.16)

「春季労使交渉・労使協議に関するトップマネジメントアンケート調査結果」

日本経団連、東京経営者協会会員企業対象

回答企業数2006年560社、2007年448社  
(500人以上344社、500人未満104社)

※日本経団連HPで公開

<sup>4</sup> 日本経済団体連合会（2007.5.15）

「今後の賃金制度における基本的考え方」

<主な内容>

- ・賃金に対する基本的考え方
- ・仕事、役割、貢献を基軸とする効果
- ・制度設計の留意点

※日本経団連HPで公開

<sup>5</sup> 内閣府（2007.4）

「成長力底上げ戦略推進円卓会議・成長力加速プログラム」

※内閣府HPで公開

<sup>6</sup> 内閣府（2007.6）

「世界経済の潮流—先進各国の生産性の動向—」

内閣府政策統括官（経済財政分析担当）

※内閣府HPで公開

<sup>7</sup> 福井新聞（2007.9.4）

ILO・国際労働機関

「2007年版労働市場の主要指標」

2006年時点における1人当たり付加価値生産額：1位 米国、2位 アイルランド、

...6位 ノルウェー、...9位 英国、

...16位 日本

時間当たり生産額：1位 ノルウェー、

2位 米国、...18位 日本

<sup>8</sup> 社会経済生産性本部（2007.9.19）

「企業の生産性に関するアンケート調査」

調査対象：東証1,2部上場企業 2,230社、有効回答259社

<調査結果項目>

1. 昨年度の生産性伸び状況

2. 生産性伸びの要因

3. 生産性向上のための強化対策
4. 生産性の高い部門と低い部門
5. 生産性向上の課題
6. サービス産業低生産性の要因  
※労働政策研究・研修機構メールマガジン  
労働情報No.372号
- 9 厚生労働省 (2007.5.25)  
「改正パートタイム労働法」  
パート労働者の待遇改善を目的に先の国会  
で成立 (19.5.25) 08.4月施行  
＜改正点の主な内容＞  
①労働条件の文書交付と説明  
②教育訓練・福利厚生の均衡待遇  
③正社員と同様の働き方をしているパ  
ート労働者の差別的扱いの禁止  
④フルタイムで働くパート労働者の正社  
員への登用機会の促進
- 10 厚生労働省 (2007.8.10)  
「中央最低賃金審議会の答申」  
目安は、Aランク19円、Bランク14円、C  
ランク9～10円、Dランク6～7円、本県  
はCランク。  
※厚労省HPで公開
- 11 厚生労働省 (2007.8.22)  
「最低賃金の履行確保に係る一斉監督結果」  
※厚労省HPで公開
- 12 厚生労働省 (2007.10.5)  
「監督指導による賃金不払残業の是正結果」  
2006.4.1～2007.3.31の1年間に、定  
期・申告に基づく監督。  
是正企業数：1679社  
是正支払額：227億円余  
対象労働者：849,478人  
※厚労省HPで公開  
■日本経済新聞 (2007.10.30)  
キーコーヒー、サービス残業代23億支  
払、9月中旬期赤字に。  
■福井新聞 (2007.11.1)  
福井労働局発表 06年度「賃金不払い  
残業の是正結果」支払合計4億89百万円、  
一企業平均1,398万円
- 13 日本能率協会 (2007)  
「2007年度当面する企業経営課題に関す  
る調査結果」(第29回)  
調査対象：上場企業3,929社,  
非上場300人以上企業3,071社  
内有効回答848社  
※労働政策研究・研修機構メールマガジン  
労働情報No.377号
- 14 21世紀職業財団 (2007.11)  
「ポジティブ・アクション応援サイト」  
取組内容紹介 229社の事例掲載。  
※同財団HPで公開
- 15 福井県商工会議所連合会 (2006.12)  
「福井県賃金実態調査報告書」  
※調査は2年毎に実施
- 16 福井県 (2004)  
「福井県事業所企業統計調査」  
県内に本社のある民間法人企業12,264社、  
内29人以下は11,226社で全体の91.5%を  
占める。  
＜内訳＞

9人以下	72.8%
10～29人以下	18.7%
30～99人以下	6.4%
100人以上	2.1%
- 17 倒産関連記事  
・福井新聞 (2007.4.7)  
「2006年度県内企業倒産まとめ」  
負債1千万円以上倒産件数前年比36件

増の109件（東京商工リサーチ）

- ・福井新聞（2007.7.7）

「2007年上半年期（1～6月）県内企業倒産まとめ」

負債1千万以上倒産件数前年同期比28件増の81件（東京商工リサーチ）

- ・日本経済新聞（2007.10.13）

「2007年度上半期（4～9月）全国企業倒産集計」

負債1千万円以上倒産件数5,503件、前年同期比23.5%増（帝国データバンク）

- ・福井新聞（2007.10.16）

「2007年度上半期（4～9月）県内企業倒産状況」

負債1千万円以上倒産件数前年同期比23件増の72件（東京商工リサーチ）

- ・福井新聞（2007.10.30）

「県保証協会発表、07年度上半期保証概況」

代位弁済件数・金額、1948年以降最悪

- <sup>18</sup> 経済産業省・中小企業庁（2007.11.28）

「ハイ・サービス日本300選」

<内容>

サービス産業の生産性向上に役立てるため優良事例を表彰、広く普及させて共有を図る。

第1回21社選定、各社のプロフィール、選定理由掲載。

※経済産業省HPで公開

- <sup>19</sup> 就業規則と賃金制度

常時雇用する社員が10人以上の企業は労働基準法（89、90条）の定めにより、就業規則の作成が義務付けられ（10人未満は任意）、服務規律、賞罰、労働時間、休日、休暇、賃金の計算（賃金項目、計算、

支払方法、昇給等）、その他の労働条件を定め所轄労働基準監督署に届出、規定事項は労使双方を拘束する。

就業規則を定めている企業で新たに賃金制度が作られた場合、賃金の計算（前同）に関する部分は就業規則に定められる。

### 【参考文献】

1. 労働政策研究・研修機構（2005）  
「成果主義がもたらしたもの—失われた10年の賃金制度改革—」  
・有識者アンケート・職務給の徹底による成果主義（武田薬品）・大手企業の賃金制度はこう変わった・調査データからみた成果主義の現状と課題・先進諸国における賃金制度の動向  
※ビジネス・レーバトランド3月号
2. 労働政策研究・研修機構（2007.7.17）  
「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」  
企業調査：全国 100人以上企業  
10,000社  
従業員調査：調査企業で働く正規従業員  
100,000人対象、有効回答  
前者1,291社、後者7,168人  
※同HPで公開
3. 産労総合研究所（2007.9）  
「人事部門の現状と今後の役割に関する調査」  
調査対象：上場、非上場企業3,500社を  
任意に抽出、有効回答116社  
（規模内訳：1,000人以上61社、300～999人34社、299人以下21社）

- 調査内容：1. 組織, 経営, 人事制度改革  
 2. 人事処遇制度  
 3. 社員の活用  
 4. 人事部門の役割, 他
- ※労働政策研究・研修機構メールマガジン労働情報No.373号
4. 高橋伸夫（東京大学大学院教授）インタビュー（2005）  
 「成果主義で成功する企業と失敗する企業はどこが違うか」  
 日本の人事部  
 ※同HPで公開
5. 日本経済新聞（2007.10.13）  
 「働くニホン・インタビュー．富士通社長」  
 <内容>  
 1993年成果主義を導入 軌道修正のいきさつ。  
 数字を追求しすぎた結果，失ったもの，反省点を語る。
6. 樋口美雄（慶応大学教授）（2007.10.16）  
 「持続性向上へ働き方再考」  
 <内容>  
 働き方を見直し，長時間労働を抑制，労働生産性向上につなげる。  
 ※日本経済新聞経済教室
7. 金融庁  
 「EDINET」  
 証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム  
 ※同業他社の財務分析・検証に．損益計算書（P/L）主体に活用
8. 国税庁（2005）  
 「国税庁統計年報 4，法人税（3）」  
 ※法人企業の決算状況調査に活用
- ※国税庁HPで公開
9. 厚生労働省（2007.9.27）  
 「フリーター等の経験能力を適切に評価する経験能力評価基準」  
 <評価基準の解説>  
 上記シートは，評価ポイントの簡潔な解説が付され，「職務遂行の規範」，「自己研さんの目的」，「上司の指導指針」に役立つ内容。  
 ※厚労省HPで公開
10. 日本経済団体連合会（2007.1.18）  
 「企業価値向上への挑戦～人と組織の在り方を見直す～フォーラム」  
 ※日本経団連HPで公開
11. ウシオ電機会長 牛尾治郎（2007.11.28）  
 「生産性向上に国民運動を」  
 <内容>  
 ・人口減少下でも日本経済が活力を維持，成長する一つのカギはサービス産業の生産性向上にある。  
 ・労働者のモチベーションを高める経営は生産性向上に大きなプラス効果を持つ。  
 ※日本経済新聞経済教室
12. 財務省（2008.11）  
 「財政金融統計月報—法人企業統計年報特集（平成18年度）」  
 活用データ：業種・規模別，従業員1人当たり労働生産性，労働分配率，役職員1人当たり給与  
 ※財務省HPで公開
13. ふくい地域経済研究（2005.8）  
 南保勝著  
 福井県における産学官連携推進のための

- 一考察  
＜内容＞  
福井県内企業の産官連携の実態・先進事例研究  
※福井県立大学地域経済研究所編
14. ふくい地域経済研究（2006.9）  
大塩まゆみ著  
豪商内田惣右衛門の社会貢献  
＜内容＞  
福井県三国の救貧対策・米騒動防止に取り組んだ実態調査・研究  
※福井県立大学地域経済研究所編
15. 福井県立大学「県民双書」（2005.3）  
竹内規浩他著  
中堅社員のためのビジネス基礎講座  
＜内容＞  
人事管理の新しい潮流…成果給の基本的条件他
16. 金谷貞夫他著（1995.1）  
エレメンタル中小企業  
＜内容＞  
中小企業を初めて学ぶ人向けにテキストを想定して編纂
17. 坂本光司（2005.1）  
この会社はなぜ快進撃が続くか  
＜内容＞  
県内企業2社含む22社の取り組みを紹介
18. 北陸経済研究（2007.6）  
吉田賢正著（総括研究員）  
団塊世代の労働市場における変化に伴う処遇と技能継承について  
＜内容＞  
団塊世代の実態・処遇・活用策を考察  
※財団法人北陸経済研究所