

## 地域研究

### 企業の存続と賃金管理

—経済危機を教訓に企業の生存策を考える—

Continuing of Enterprise and Wage Administration

—About the Method of Living Enterprise in Response to an Economic Crisis—

林 良 彦\*

- I. はじめに
- II. 財務分析データに基づいた賃金管理
- III. 財務分析表の活用 (その1)
- III-2. 財務分析表の活用 (その2)
- III-3. 財務分析表の活用 (その3)
- IV. 危機に直面した企業の賃金対策
- V. 企業を存続させるための賃金管理
- VI. 社員を育て企業を伸ばす賃金制度
- VII. まとめ

2008年9月15日発リーマンショックを震源とする100年に一度と言われる経済危機で、多くの企業では賃金と雇用の問題で大混乱、賃金が経営に及ぼす影響の大きさをまざまざと見せ付けられた。企業は労働力を得て存立し、従業員は、企業が存立することによって労働の場が得られ賃金を得る。このように企業と労働は相互扶助の関係にある。企業が健全に存立するには従業員の育成と労働への分配（賃金）は重要なテーマである。危機を受けて企業から賃金制度の在り方について相談を受ける中で、賃金に係わるデータ(労働生産性、適正労働分配率、総額人件費)の活用法を研究してない企業が大半であった。本稿では、こうした問題を中心に、企業が健全に存立するための処遇並びに労働への分配の在り方を考察する。

**キーワード：**経営革新、財務の健全性、存続への備え、身の丈経営、労働分配

#### I. はじめに

筆者は、予てから健全経営を維持しつつ企業を永続させる経営の在り方を研究、研究の成果は、「ふくい地域経済研究」第6号に「賃金制度は企業経営の礎」のタイトル(以下、6号論文。)<sup>51</sup>で発表した。

6号論文が発刊されて約4ヵ月後に、予測しなかった経済危機が起きた。6号論文は、年来の主張である「備え」を重視した経営を論述したものであるが、危機を受けて、予てから提唱してきた業績連動賃金システムが注目されるようになった。

\* 林経営管理研究所・社会保険労務士

筆者は、今回の危機は企業にとって経営革新に取り組む天与のチャンスと考えている。その理由は、後程触れるように、危機を受けて様々な課題が顕在化したという事例が多いからである。

本稿では6号論文を敷衍しつつ混迷の時代を生き抜く方策を述べる。

先行き不透明な時代を生き抜くには、実戦に通じる賃金戦略は規模を問わず重要な経営課題である。本県には中小企業が大半を占め、中小企業の健全育成は安定した雇用の場の確保につながり、県全体の経営という観点からも重要なテーマである。

#### <全体の構成>

II, III, III - 2, 3, は本稿の基礎部分を構成, IVで危機に直面した企業の賃金・雇用対策の実態を述べ, これらを踏まえ, V, VI, で生き残るための施策を論じ, VIIで総括した。

## II. 財務分析データに基づいた賃金管理

### 1. 財務分析表の役割

労働生産性・労働分配率を算出するために「財務分析表」(以下, 図表1)<sup>51</sup>を考案, 図表1のデータを用いて「労働生産性と労働コスト」(以下, 図表2)<sup>51</sup>, 及び「業績と労働分配率年次別推移表」(以下, 図表3)<sup>51</sup>に集約, 賃金管理に用いる。

図表1, 2, 3の実例を6号論文に掲載している。少ないスペースで健全経営の舵取に役立つデータが凝縮されている。

### 2. 財務分析の特徴

#### — 決算書では読めない

#### — 損益の構造が判る財務分析 —

一般に、企業の業績は最終損益で判断するが、利益を生出す源泉である労働生産性の分析をする企業は少なく、小企業では殆んど行なわれていないと思われる。

1人当たり付加価値は、事業年度の全期間を実働した社員を1人とカウント、中途採用、退職、長期休業者や、パート、派遣等正社員と異なる労働時間で働く従業員は、所定の計算様式(後述)に基づいて企業の労働実態に合わせ「1人当たり付加価値」を算出する。

又、実働時間で「1時間当たり付加価値」を算出する。

従業員の労働実態は、残業時間、年休取得の状況、遅刻・早退の頻度等により異なるから、企業全体での「実働総労働時間」は大変重要な数値となる。

経営の効率化を目指して、パートや派遣を活用した時、企業全体の「正味」の総労働時間でもって時間当たり労働コスト及び労働生産性を算出する。この値を、期毎に比較し、労働生産性分析に活かす。

実働時間を計算するために、計算書式「図表2付表」を用いる。

なお、役員や管理監督者には時間外労働を行った場合残業手当は支給されないが、これまでの実施例ではこれらの者にも労働時間を記録し実労働時間を算出、労働コスト計算に反映させている。

図表2付表 労働時間調(作成見本)

会社名:

氏名:

期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

月別	労働時間			休業時間								実労働時間 ①-②-③	
	所定労働時間	残業時間	計①	年休	特別休暇	労災	産前後休暇	育児介護の看休	遅早その他欠	刻退勤	会社による休業		計②
12月	23日×8H		184:00										184:00
1月	18日×8H		144:00						4:30			4:30	139:30
2月	24日×8H		192:00										192:00
3月	22日×8H	1:30	177:30										177:30
4月	24日×8H	1:00	193:00	1								8:00	185:00
10月	21日×8H	1:00	169:00										169:00
11月	24日×8H		192:00										192:00
計	269日×8H	16:30	2168:30	3					4:30			28:30	2140:00

※1 常勤役員，全社員，個人別に作成。

※2 期間は会計年度と同一。

※3 ③計欄の全社合計が図表2 ⑤の時間。

出所：著者作成

### 3. 健全経営を維持するための

#### 適正労働分配率

労働分配率は次の式で算出される。

$$\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}} = \text{労働分配率}$$

労働生産性（「付加価値生産性」とも言う）は企業存続の生命となるもので、人件費、諸経費、利益分配の原資となる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、設備投資計画、負債の状況等）により異なり、一律に論ずることはできない。

り、一律に論ずることはできない。

企業を健全に存続させるには、年間の収入から資産・負債等の状態を判断し、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。

稼いだ収入のうち、役員や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（健全性の維持）と社員のモラル・モチベーションとを整合して定めるのが合理的と考える。実際にこのような考えで経営を進める企業は健全経営が維持されている。

### Ⅲ. 財務分析表の活用（その1）

#### 1. 時系列データでの確な判断

データに基づいた経営を行うには、主要データを時系列で一覧できるようにしておくことが肝要である。

筆者は、人件費予算の策定には労働分配率を指標に用いる。業績がアップ・ダウンした時、賃金原資の算定にこれを用いることによって、的確な判断ができる。

#### 2. 通常の活用法

財務分析表は、主に昇給・ベア、賞与原資の算定に用いる。この場合、主に活用する指標は労働分配率である。健全経営を維持する観点から、企業が適正と判断した労働分配率を定め（前記Ⅱ-3）、賃金原資決定の指標に用いる。

実践例（6号論文26頁 図表2、27頁 図表4・5）では、業績の良い期は、労働生産性が上がり、労働分配率は下がる。業績が悪い期は、労働生産性が下がり、労働分配率は上がる、傾向を示す。

この時、労働分配率を一定に保とうとすると、前者の場合は、賃金原資は多くなり（成果を役員、従業員に還元）、逆の場合は少なくなる（今回の経済危機では多くの企業がこの方に該当すると思われる）。

#### 3. 業績悪化時の活用法

筆者のこれまでの実践例は、業績が落ち込んだ時の人件費の処方箋は、

①役員報酬減額、業績回復遅れた時は減額幅拡大。

②賞与減額。

③管理職の賃金、役員の減額率より少ない幅で減額。

④一般従業員の昇給・ベア中止。但し、若年社員は例外設ける。

⑤緊急時は一時的に賃金カット。

このような措置にて、労働分配率を一定に保ち（実際は上がる場合が多い）努力する。

こうした対策に加え、諸経費の削減・見直し等を講じることによって、健全性を維持しつつ企業の存続を図る。

以上は、これまでに実践してきた対処法である。

#### 4. 適正従業員数の算定に

今日では企業は正社員の外に、パート、派遣、定年退職再雇用者等多種多様の従業員を雇用して経営を行っているのが実態である。このようなケースの場合、労働生産性、労働分配率のデータ（前記図表1、2）が揃っていると、適正従業員数（総額人件費）の算定<sup>44</sup>に役立つ。

今回の経済危機で事業規模縮小を迫られた時、こうしたデータを活用することによって的確な判断ができる。

#### 5. データが問題点を示す

図表2は、企業の経営力をデータで示してくれる。同表で重視するのは、時間当り人件費（⑥欄）、同付加価値（⑨欄）である。

⑩は正味の貢献利益を表す。

⑩の額が小さい企業では、労働生産性が低いのか、或いは人件費が高い故か、逆に、大きい企業では、労働生産性が高いか、或いは人件費が安い故か、といった分析評価ができる。又、子会社、関連会社を複数経営する企業では、グループ企業の経営力（収益力）の評価に使える。これを期毎に比較することによって経営改善の目標設定、採算のとれない店や子会社を整理統合する判断資料になる。

このように、データを元にした経営を慣習として継続することによって、経営体質が強化されていくのが実施企業の例である。データを算出していない企業ではデータによる経営判断ができないから、いわゆる勘による経営になる。今回のような危機に遭遇した時、勘に頼った経営では的確な判断が難しくなる。

今後の経済界を展望する時、競争激化から付加価値率（生産高に占める付加価値の割合）が抑えられる時代において、コストに占める人件費及び固定費全体の分析は益々重要になってくるものと思われる。

## Ⅲ－２．財務分析表の活用（その2）

### － 人件費計画 －

#### 1. 人件費削減の手順

危機を受けて、人員整理、賃金カット、賞与減額・中止等により人件費を削減した企業は激増（IV）している。人件費の削減には様々な方法が用いられるが、多くの企業が選択に苦慮するのが削減の手法である。

例えば、人員整理は極力避け、賃金カット、賞与減額で措置しようとする場合。逆に賃金カットは極力避け、人員整理で対処する場合。又は、前者と後者の併用が考えられる。

何れの場合も安全値となる総額人件費<sup>45</sup>を定めなければならない。又、賃金カットには従業員の協力が必要となるから、合理的な計算根拠が準備されていると話合いの助けになる。このような難しい経営判断を行う時に、図表1のデータ<sup>51</sup>が役に立つ。

#### 2. 規模拡大する場合の人件費計画

計算式は注44に掲記。計画付加価値率は直近年度の値を元に経済情勢を斟酌し定める。適正労働分配率は上記で述べたのと同様である。規模拡大は、困難を克服して目標達成した時の喜びが従業員のモチベーションを高める効果が期待できる。

この場合も図表1のデータ<sup>51</sup>が役に立つ。

#### 3. 労務構成再編による人件費計画

小企業の中には、人件費の高騰に悩む企業が少なくない。総額人件費を削減する方法の一つに、正社員の職務内容を精査し、単純労働をパート等に切替える。又、パート等の代替要員として、定年退職再雇用者<sup>46</sup>を充てることを研究する。このような方法を駆使して総額人件費を削減、健全性を維持する対策を講じる。

この場合も図表1のデータ<sup>51</sup>が役に立つ。

#### 4. 労働生産性と人件費計画

企業は成長に合わせて賃金水準を上げていくことによって従業員に報いる。そのためには労働生産性（付加価値生産性…図表1㉔）を高める必要がある。この場合、労働分配率を維持（又は引下げ）しつつ賃金を上げるのが最も堅実な方法。元々労働分配率が高い企業は、計画的に引下げる努力をする。企業が稼いだ付加価値の分配は企業の安全を堅持しつつ、一定割合を労働に還元する。このような経営姿勢が従業員の企業に対する信頼を高め、企業の存続を支える原動力になる。

この場合も図表1のデータ<sup>51</sup>が役に立つ。

### Ⅲ-3. 財務分析表の活用（その3）

#### 1. 労働生産性の内容

役員、従業員の活動の成果は労働生産性という指標（図表1㉔）で表される。労働生産性は企業の収益力を表す最も重要な経営指標で、次の要素が混然一体となった値となる。

1. 商品・サービスの付加価値（粗利益）  
※商品・サービスの品質
2. 設備・施設の稼働能力及び業務効率
3. 人的資源
  - ①トップのリーダーシップ
  - ②労働力の適正配置、労働時間管理（変形労働時間制等）
  - ③労働力の品質、社員教育
  - ④モラル
  - ⑤労働力の余剰（余剰人員抱えていれ

ば一人当付加価値は下がる）

財務分析はこのような収益力の実態を明らかにする。これを時系列で観察、同業・同規模他社と比較、自社の水準を自己評価する。

こうした観察を行うことによってこれまで気付かなかった経営のロスを発見することができる。

役員報酬、従業員の賃金・賞与等への分配は、労働生産性の水準が大きく影響する。現有労働力を維持しつつ労働分配を大きくする（賃上げ）には労働生産性を上げる必要がある。又、一定の労働生産性を確保することが困難なときは、人員整理、賃金カット等の措置が求められる。

財務分析データはこうした経営判断の際有用である。

本項は、販売、ホテル、旅館、サービス業等労働集約型産業に注視して纏めた。

#### 2. 労働生産性の国際比較

2008年の日本の労働生産性（就業者一人当国内総生産、購買力平価換算795万円…日本生産性本部調査）は、経済協力開発機構（OECD）加盟30カ国中20位で、米国の69%、ドイツの90%の水準にある。財務省法人企業統計（決算期2008.4～2009.3月）から、規模別・業種別生産性を分析すると、相対的に規模大きい程高く、規模小さくなる程低い。これを業種別で見ると、多少のバラツキがあるが、縫製、宿泊、小売で低い傾向を示している※。

労働生産性は、個々の企業のみでなく、経済界全体として重要なテーマである。

※労働生産性格差については6号論文(Ⅲ-4)で詳述。

#### IV. 危機に直面した企業の賃金対策

##### 1. 賃金調整の実態

###### — 厚労省調査結果の分析 —

今回の経済危機は企業に未曾有の打撃を与えた。こうした状況下で行われた厚労省の「09年賃金引上げ等の実態に関する調査報告書」によると、正社員の基本給や手当を減らす動きが広がっている実態が明らかになった。

以下、調査結果(参考文献5)を概観する。

###### (1) 全体の状況

09年中に一人平均賃金を引下げる企業は12.9%で、前年(08年3.1%)の4倍以上に急増。

###### (2) 定期昇給制度を有する企業の定昇実施状況

定期昇給制度を設けている企業は全体の67.5%で、その実施状況は、管理職では、「行った・行う」47.3%(前年8月調査55.7%)、「行わなかった・行わない」18.2%(同10.6%)、「延期した」1.9%(同1.0%)。一般職では、「行った・行う」56.7%(同65.8%)、「行わなかった・行わない」21.7%(同9.1%)、「延期した」3.6%(同0.8%)。

前年調査時(08.8月)と比べ、管理職、一般職共に定期昇給を実施する企業の割合は減少。実施しないとす企業の割合が拡

大している。

###### (3) 賃金カット等の実施状況

09年中に何らかの賃金カット<sup>43</sup>等(賃金カット又は諸手当の減額)を実施又は予定している企業は30.9%(同9.3%)となっている。内訳は、

「賃金カットを行った・行う」81.6%、「諸手当の減額を行った・行う」23.2%(複数回答)となっている。

###### (4) 賃金カット等の対象者

賃金カットを行った対象者は、高い順に、「管理職のみ」43.6%(同36.8%)、「管理職全員と一般職全員」32.7%(同16.3%)、「管理職一部と一般職一部」12.2%(同32.0%)、「一般職のみ」4.2%(同10.9%)で、「管理職のみ」と「管理職と一般職全員」は前年調査時と比べ拡大している。

###### (5) 賃金改定で重視する事項

賃金改定を実施又は予定して額も決定している企業での賃金改定で、最も重視する項目は「企業業績」61.6%(全ての規模で最高)と最も多く、「雇用の維持」は5.2%であった。

この調査結果から、賃金改定(定期昇給、ベースアップ・ダウン、賃金カット等)は業績を重視する企業が多いことを特徴として挙げることができる。

##### 2. 労組の賃上げ要求

多くの企業が100年に一度と言われる危機的な状態に置かれている状況下にある時、

賃上げ（定昇+ベア）要求をする労組があったが、企業が健全に存続して雇用が確保されることを忘れてはならない。これからの賃上げ要求は、企業の労働生産性が改善（上昇）した時、そのうちの何がしかを分配せよと、データを元に要求するのではないと説得力に欠ける。このようなデータに基づいた要求をしていくことが、混迷の時代を生き残るためのキーワードになると考える。企業が潰れたら一番に困るのは従業員である。経営側は、前記したデータが揃っていると理路整然とした説明ができる。

### 3. 危機をチャンスとする中小の例

今回の危機を改革の好機と捉え、仕事量が激減、空いた時間を活用、自社の課題や弱点を洗い出し企業体質強化に取り組む中小企業の例が注目される。

又、大手が正社員の削減や内定取消しが多発している現状を「人材獲得の好機」と捉え、積極採用に乗り出す中小企業が現れている。財務に余裕のある企業はこうした施策も可能と思われる。景気が良くなれば再び中小は採用難になる可能性が高くなることを見越した対策と言えよう。

### 4. 県内中小企業の実態

前記厚労省が行った調査対象には本県企業も含まれているが、本県独自に調査したものは無い。08.9月危機後、筆者の聞き取り調査で、売上が1桁又は2桁台で減少した企業では、多くが固定費の徹底した削減である。人件費では、役員報酬の減額、賞与

の大幅削減又は中止、残業の抑制並びに時間管理の徹底、このような対策にて雇用を守っている企業が多かった。又、少数であるが、中小企業緊急雇用安定助成金（雇用調整助成金）を受給した企業があったが、経営の維持に効果があったという声は聞かれなかった。

こうした厳しい状況下で、危機後初めて迎えるM社の今期決算は、リストラや賃金カットを行わないで、2年連続赤字（前、前々期）から黒字に転換した。経済危機を受けて取組んだのが、ルーズだった残業の厳格化や経営全般の見直しである。こうした危機意識が従業員に働き方の効率化を促し、労働生産性向上に寄与したと推測される。当社は基礎コース（V-1）を導入して2年目を迎える。

## V. 企業を存続させるための賃金管理

### 1. 中小企業向けに開発した基礎コース

前記Ⅱ及びⅢで述べた、財務分析データに基づいた賃金管理を本稿では基礎コースと呼ぶ。これは6号論文で述べた内容（Ⅶ）と同主旨である。

筆者は、経営体質を強化する賃金管理の処方箋として、小企業（概ね100人未満）向けに3つのコース（基礎コース、ミニコース、フルコース）<sup>51</sup>を用意した。同種の学術書（解説書）は膨大かつ難解で小企業では消化しきれないのが実態と思う。

当該コースの理念に基づいて賃金管理を行っている企業では、これまでの20年余の実践研究成果は健全経営の維持促進、倒産



はゼロである。倒産寸前の企業を蘇生させた実績も有する。

本県事業所企業統計調査によると、29人未満企業が全体の91.3%、99人未満では97.8%を占める。筆者の推測では、これら中小企業の大部分は、賃金制度は未整備の状態と思われる。賃金制度を体系的に整備し、的確に運用するには相応の専門知識を要するが、こうした管理能力を有しない小企業に基礎コースを推奨したい。導入当初は若干の学習（図表1、2、3の作成）が必要であるが、次年度以降は僅かの時間<sup>48</sup>で運用できる簡易なシステムである。ランニングコストはごく僅かで、計数をチェックしながら経営を進めることから、継続することによって（重要項目の時系列チェック）自然体で経営体質が強化され、このような経営管理体制が、健全経営を促し、倒産を防ぐ効果に結び付いていると考えている。

提案するシステムは、賃金をベースにしたものであるが、不況に耐えられる体質を如何に作っていくかに重点を置いた内容になっている。

常態としてデータを元にした経営を行うことが、自然体で経営体質が強化されるというのが、これまでの実践例である。1990年代のバブル崩壊時にも耐え、今回の危機にも即応している。

#### <R社の事例>

経済危機で売上が大幅ダウンしたR社が前記基礎コースに強い関心を示された。必要なデータが保存されていたので急遽図表1.2を作成。分析の結果、様々な問題点（同規模類似業に比べ労働生産性が著しく低い、収益力に比べ借入利息過大等8項目）が浮

上した。

これ等問題点（経済危機が契機となり、顕在化した）の多くは、危機以前に取り組むべき課題であったと思われる。

長い社歴の中で今回のような分析を行うのは初めてということであった。小企業ではこれに類するケースは多いものと推測される。問題を抱えている企業には地道な指導の必要性を痛感している。

## 2. 労務・人事紛争の予防

リーマンショック以後、賃金に絡む労働事件は急増<sup>32</sup>している。問題が訴訟に発展した場合、企業はそれへの対応に迫られ解決のための人手と時間、事案によっては多額の費用を強いられる。

こうした事態は企業努力で防げる。その防備の役割を担うのが就業規則である。労働事件は取扱いを誤ると企業が大きな負担を課せられることになる。

## 3. 労働生産性と教育訓練投資の相関

厚生労働省07年度「能力開発基本調査」（参考文献3）によると、同業他社に比べて労働生産性が高いと認識している企業では能力開発の実施率が高く、人材育成に投資する費用と時間も多い。OFF-JT（職場外訓練）に支出した労働者1人当たり平均額は、生産性が高いと認識している企業では4万円、生産性が低いと認識している企業は1.5万円。又、自己啓発支援に支出した費用は、前者が1.4万円、後者は0.6万円で、人材育成に力を入れている企業は、中長期的に企業の収

益力向上・安定に成果が表れていると認識している。筆者の関与する企業でも人材育成に熱心なところは労働生産性が高く、経営基盤がしっかりしている企業が多い。これらの企業では服務規律も整然としており、労災事故も少ない。

こうした事例や前記統計を総合すると、生産性と教育訓練投資の相関性は明確に表れていると結論付けることができる。

#### 4. 事業継承者への助言

経済危機に遭遇した企業の相談を受ける中で、事業継承して数年という後継経営者が基礎コースに関心を示され採用を決めた。継承者が的確な経営判断ができる明快な分析データは有益であり、事業の健全な存続のために役立つものと思う。

#### 5. 黒字経営の意義

慢性的な赤字経営を続けていると従業員のモラルに悪影響を及ぼす。国税庁法人税統計によると、県内申告法人のうち、黒字企業の割合は近年の傾向は30%台前半で推移している。本県の申告法人全体に占める資本金1億未満の中小法人が99%台にあることから、これらのデータから県内中小企業の約70%は赤字企業と推計される。

粉飾でない適正な決算で黒字経営を維持し、財務内容の充実而努力している企業は立派である。財務内容が健全であれば優秀な人材の確保・定着につながり、赤字経営を続けていると従業員の士気低下を招き、人材の流出、活力低下、衰退へと進むケース

が多い。

#### 6. 攻めと守りのバランス

企業経営は守り一辺倒では成長は覚束ない。攻めと守りがバランスして安定感のある成長につながる。攻めるには経営基盤が安定していることが重要である。攻めの経営を立案する際は図表1のデータ<sup>51</sup>を活用する。

政府は雇用を守るために雇用調整助成金制度を設けた。助成金はあくまでも一時しのぎのものである。助成金に過度に依存する経営を続けると、かえって経営革新の機会を失うことになることが懸念される。

こういう時こそ問題点を洗い出し、経営革新に取り組むことを提言したい。

#### 7. 賃金のセーフティーネット

危機に遭遇した企業の賃金相談を受ける中で、少数であるが賃金のセーフティーネット（緊急避難）に触れられた経営者がおられた。筆者はこのことは非常に重要なテーマと考え運用の仕組みを研究、成案<sup>47</sup>を得た。

危機を経験して、企業が不測の事態に陥った時の緊急避難ルールを定める意義は大きい。

就業規則にこのような定めがあれば、合法的かつ迅速に運用できる。ルールを定める際には、法令に適合し、公序良俗に反しない水準であることが求められる。

激動の時代を生き抜くには、こうした備えは必要と思う。

傷口は小さいうちに手当すると負担少な

く、救われる。

## VI. 社員を育て企業を伸ばす賃金制度

### 1. 賃金制度の役割

従業員を多数雇用する企業では、組織の円滑な運営を行う必要性から人事処遇制度（本稿では「賃金制度」という）が不可欠である。

規模の大小問わず企業は経営方針に基づいて人を採用教育を施し経営を行っている。賃金制度は作り方によって、人材を有効に活用する活躍の舞台装置にもなる。

ところで、従業員が30人程度以下の小企業では賃金制度が作られてなくても経営に支障を来すことは無いことから、作られてない企業が多数を占めるのが実態と思われる。こうした認識が企業の健全な発展の阻害要因になっていると考えられる。

### 2. どのような制度にするか

#### (1) 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賃金システム。
- ②頑張った者には昇格・昇給・賞与で報いる。
- ③上記は支払能力（適正労働分配率）の枠内とする。

このような理念が人を育て、企業を伸ばし、経営悪化時は従業員に応分の負担を求め、健全性を維持しつつ、企業の永続につながる。又、年功序列と違って人件費の高騰を抑える。

#### (2) 賃金制度の仕組み

一般的に、小企業では従業員の出入りが激しく、中途採用者が多い。このような現状から年功的な賃金体系は機能せず、中途採用にも的確に対応できる職務給（範囲型）が適している。

筆者の提案する制度は、①職務等級基準、②昇格基準、③職務給改定基準、の3つを一体で運用する制度（参考文献No.14）。

#### (3) 中途採用のミスマッチ

一般に従業員を中途採用する時、書類審査、面接を経て採用を決める。この時、定めた賃金（基本給＋職務関連手当）が適正でない場合がある（能力の判定は実際に働かせてみないと的確な判断は困難）。このような過ちを防ぐため、職務等級の「仮格付」制度を設け、一定期間経過後「本格付」を行う。この仕組みは、評価と賃金とのミスマッチを防ぐ、に加え、人材育成にも威力を発揮する。これは職務等級基準が作られてある場合に機能するシステムである。

### 3. 制度設計は重要な仕事

筆者は予てから小企業の賃金制度は簡易なシステム（参考文献No.14）を提案してきた。中小企業が中堅・大企業が導入しているような制度を導入しても、使いこなせないという例を多く見てきた。

賃金制度は働く者にとって関心高く、企業の成長という観点からも不可欠と思う。筆者のセミナーを受講された小企業が社内で研究を重ね、独力で作った企業もある。

## Ⅶ. まとめ

本稿は筆者の長い職業人生から体得した技術を元としている。

### 1. 総括

#### (1) 強い企業を目指して — 平時の備え —

平時から不況下でも生き抜く知恵を準備しておく。本稿は生き抜くための諸施策である。

これまでの相談事例を総合すると、経営危機に直面した時有効な判断資料を持たない企業が大半と思われる。

#### (2) 財務分析の目的と活用

①財務分析の第一の目的は支払能力を把握することにあるが、同時に、健全性と問題点をチェック、経営改善に活かす。

#### ②真正な決算書で経営判断

財務分析は適正な会計処理で作られた決算書に基づいて行う。不適正な会計処理、従業員の不正、税務調査等で修正した場合、精査・再計算する。

#### (3) 支払能力をベースにした賃金制度

①賃金制度は経営環境の激変に対応できる制度にすることが重要。

#### ②財務と労務は車の両輪

企業経営で財務と労務は何れが欠けても成り立たない。

③賃金制度を整備すると実質的に企業の大掃除をすることになる。

#### (4) 不祥事とコンプライアンス

近時企業の不祥事<sup>38~42</sup>が多発しているが、これ等は全て労務管理に係る内部統制（コンプライアンス）の問題である。コンプライアンスは真に強い企業を作るという観点から重要な課題である。

#### (5) 倒産予防の施策

09年の県内企業倒産は、件数金額共前年水準を下回ったものの依然高水準で推移している。

企業倒産は雇用の喪失、債権者や融資銀行等に多大の負担を強い社会的損失は甚大である。破綻した企業は倒産予防のための基礎学習をどの程度してきたかに関心と疑念を抱いている。自助努力では如何ともし難い場合もあるが、平素の心掛けと経営に取り組む姿勢で、大方の倒産は防げると考えている。

倒産は失業を招き、社会不安や地域経済の活力をそぐ要因となることから、倒産を防ぐ対策（学習）は社会的に意義がある。政府は経営悪化した企業の後処理に多くの費用と時間を投じているが、平時から不況時でも耐えられる経営体質を作っていく指導が重要と思う。

#### (6) 課題

下記は、主に中小企業に喚起したい課題である。

①経営の根幹となるデータ把握してない企業が多いこと。

②財務に関する資料の活用を研究してない企業が多いこと。

③賃金に関するルール定めてない企業が多

いこと。

④従業員の定着率の悪い企業が多いこと。

その原因は賃金制度未整備による労働条件明示に問題あるケースが多い。

早期退職は教育投資が無駄金となり労働生産性にも影響する。

競争激化から危機感を抱く企業からの相談増えているが、上記各項はこれ等企業の大半が共通の課題である。

## 2. 既往の文献との違い

筆者提案の賃金管理システムは支払能力をベースに運用する（参考文献 No.10…2000年発表、対象業種は金融・不動産業除く）。この点が既往の文献<sup>53</sup>と異なる特徴である。

企業経営は山あり谷ありで「企業全体の業績＝賃金原資」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。企業間競争激化、好むと好まざるにと拘らず業績連動要素を取入れた仕様にしていかがるを得ない。このことは先のリーマンショックで多くの企業が経験されたことと思う。

## 3. 基礎コースの実証実験

該システムは業界主催の研究論文（参考文献 No.10）に掲載、これまでの実践で有効性に確信を持っているが、限られた企業での実践であるので、より多くの企業で実験を試みたいと考えている。実験で得られた情報（システムの使い勝手や有効性の検

証）はシステムの改良に役立てる。

実験が端緒となって健全経営の企業が多く育つことを期待している。

## 4. あとがき

### ●賃金指導の主役

これまでの社会常識では支払能力の判断は会計士（公認会計士、税理士）の専門分野であり、賃金は社労士の分野と認識されてきたと思われるが、筆者の経験では、実務面では会計士が賃金を指導する事例は殆んど無い。

こうした現状から、労務管理の一環として行われる賃金は社労士が担うのが適任ではないかと考えている。

●6号論文が刊行されて、間もなくリーマンショックが起きた。そうした中で拙論をテキストに用いたセミナーや研究発表の機会を賜り、企業からは、相談や指導依頼を受けるようになり感謝している。編集に際しては、これまでのセミナーや相談でデータに基づいた賃金管理（支払能力と適正労働分配率）に関心を示される方が大変多かったことから、関係する部分はより実践的に纏めた。

●09年初から資料収集を始め、日常業務と並行して執筆したため完成に長期間を要した。

更に研鑽を積み、企業の健全な発展に微力を捧げたい。

## 御 礼

本稿の取りまとめには福井県立大学地域経済研究所井上武史先生はじめ諸先生の懇

切な助言を賜った。心より感謝申し上げます。

注)

歴史的経済危機の実態を記録に残すため  
主要記事を掲載。

＜人件費・経費削減、労使交渉＞

1 日経 (09.2.7)

「全日空本体及びグループ企業賃下げ労  
組への提案」

※対象となる賃金，基本給，各種手当含  
む年収総額。

部長級は約20%，一般社員は数%減額。

2 日経 (09.2.26)

「トヨタ第1回労使交渉，定昇（賃金制度  
維持分）も困難」

※経営側賃金等労働条件の制度自体を見  
直す意向示す。

3 日経 (09.3.4)

「日立『無給』の休日導入」

※人件費100億円弱の削減効果。

4 日経 (09.3.6)

「自動車，電気，鉄鋼大手各社の人件費  
削減緊急対策」

※パイオニア，OKI，賃金カット労組に  
提案。

5 日経 (09.3.11)

「不二越全員自宅待機に—今春入社予定  
の73人—」

※雇用契約継続，期間中初任給の6割保  
証。

6 日経 (09.3.14)

「TOWA一時帰休—最大95日—」

※役員報酬カット，派遣削減で15億円の  
コスト削減，来期黒字化を目指す。

7 日経 (09.3.17)

「リコー，キャノン，トヨタ系製造派遣  
原則ゼロ—直接雇用—にシフト—」

※中長期の戦略，強い生産現場目指す。

8 日経 (09.3.17)

「マブチ人減らさず20億円削減—福利厚  
生や交際費見直し—」

※聖域を設けず経費削減需要減に対応。

9 日経 (09.3.18)

「パナソニック，日立の電機大手13社，  
18才正社員最低賃金500円引上げ—労組  
要求3,500円—」

10 日経 (09.3.19)

「金属労協主要組合27社の値上げと年間  
一時金回答状況」

※賃金改善ゼロ回答が19社中18社，  
当初から要求しない9社。

11 日経 (09.3.24)

「09春の賃金交渉一定昇凍結や配当減額  
相次ぐ—従業員と株主痛み分け—」

※定昇一時凍結，配当減額する企業

日立，東芝，NEC，富士通，シャープ，  
ソニー。

パイオニアは1年間平均5%賃金削減。

12 日経 (09.4.2)

「新日鉄1,400人一時帰休」

※全従業員の1割1,400人を月1～2日一  
時帰休。休業中は賃金の85%支給。雇  
用調整金申請。

13 福井 (09.4.4)

「セーレン新入社員72人自宅待機—今春  
入社予定の約7割を半年間—」

※雇用を守るための選択。

雇用調整助成金申請を予定。

休業中は月2回の研修，研修制度を利用

- した語学，資格取得を勧める。
- 14 日経 (09.4.4)  
 「OKI，早期退職287人応募一賃金カット  
 労使合意」  
 ※一般社員約9300人，平均5%賃下げ。  
 業績連動賞与，下限4ヵ月を2ヵ月に引  
 下げる。
- 15 日経 (09.4.4)  
 「エン・ジャパン新卒入社者除く全社員  
 対象に希望退職者募集」  
 ※役員報酬20～30%削減。退職者には  
 特別退職金支給。
- 16 日経 (09.4.7)  
 「三協立山，43才以上の正社員対象に  
 600人の早期退職募集」  
 ※グループ内の国内5工場を休止・再編
- 17 日経 (09.4.8)  
 「TOTO 3工場で一時的帰休一計700人対  
 象一」  
 ※休業日は賃金の9割支給。雇用調整助  
 成金申請。
- 18 日経 (09.4.15)  
 「コマツ建設市況悪化で，小松，真岡2工  
 場閉鎖へ」  
 ※拠点集約で年45～50億円コスト削減。  
 正社員真岡約800人，小松工場約500  
 人は茨城，金沢工場に移し，人員削減  
 しない。
- 19 日経 (09.4.16)  
 「三菱自動車管理部門にも休業日」  
 ※休業中は基本給の8割支給。  
 雇用調整助成金申請。
- 20 日経 (09.4.27)  
 「日研総業ユニオン加入の大分キャノンの  
 請負社員，解雇者に2億円の解決金支  
 払い」  
 ※1人当たり平均3，4ヵ月分に相当。
- 21 日経 (09.5.1)  
 「昨年度内定取消し427社2,083人—厚労  
 省発表—」  
 ※全国のハローワークに報告あった事例  
 集計。  
 大学生1,703人，高校生379人，  
 中学生1人。
- 22 日経 (09.9.10)  
 「不二越，今秋採用新卒73人全員自宅待  
 機期間延長」  
 ※休業中は初任給の6割支給。
- 23 日経 (09.9.16)  
 「セーレン自宅待機新入社員72人全員出  
 社」  
 ※待機中の途中退職無し。
- 24 日経 (09.10.16)  
 「日産期間従業員150人採用再開」  
 ※従来の派遣を新政権の製造業派遣禁止  
 方針受け期間従業員採用に切替える。
- 25 日経 (10.1.16)  
 「北日本紡績希望退職募集，給与20%カ  
 ット」  
 ※35人希望退職2月から給与20%カット，  
 大規模リストラで赤字体質脱却図る。
- 26 日経 (10.1.20)  
 「日本経団連，春季労使交渉，経営側指  
 針発表」  
 ※交渉の基本姿勢，自社の収益環境を直  
 視，実態に応じて話合う。
- 27 日経 (10.1.27)  
 「森精機，早期退職400人募集」  
 ※工作機械受注減で最終損益過去最大の  
 赤字となる見込，固定費圧縮で収益回

復函る.

28 福井 (10.3.11)

「田中化学研究所役員報酬元に戻す」

※09.2月から実施した役員報酬減額 (20  
～10%), 業績回復で10.2月元に戻す.

29 日経 (10.3.25)

「ソニー賃上凍結解除」

※09年凍結した一般社員の賃上げ, 10  
年は実施と決める.

ソニーは定期昇給制度なく, 役割・評  
価に応じて改定額を設定, それを加算,  
賃上げを行っている.

30 日経 (10.3.31)

「新日鉄一時帰休全面解除」

※業績悪化で09.4月から5製造拠点で一  
時帰休実施. 経済回復で09年秋から一  
時帰休縮小していた.

31 日経 (10.4.6)

「日本電産昨年賃金カット分臨時賞与」

※リーマンショック後に実施した賃金カ  
ット相当額に年率1%の金利上乘支給.  
業績回復により社員に報いる.

32 日経 (10.5.9)

「09年賃金不払, 不当解雇4万件超す」

※09年労働基準監督署に不服申立件数前  
年比8.1%増, 3年連続増.

最多は賃金不払 34,597件

不当解雇 8,869件

33 日経 (10.5.14)

「景気回復を受け管理職の報酬カット解  
除する企業」

※ホンダ, 月額報酬5%カットを6月から  
解除.

※日産, 5月から解除.

※三菱, 富士重工業減額幅1/2に縮小.

※日産10%カット役員報酬元に戻す.

<倒産>

34 福井 (09.4.8)

「09年度県内企業負債1千万円以上倒産  
状況」

※帝国データバンク

件数 (法的整理のみ) 94件

負債総額 254億1,900万円

※東京商工リサーチ

件数 (私的整理含む) 100件

負債総額 255億3,300万円

35 福井 (10.4.9)

「09年度全国企業負債1千万円以上倒産  
状況」

※東京商工リサーチ

件数 14,732件

負債総額 7兆1,367億円

<判例>

36 「就業規則の不利益変更を争った最高裁  
判決」

①秋北バス事件

1968.12.25 大法廷

②大曲市農業協同組合事件

1988. 2.16 第三小法廷

③第四銀行事件

1997. 2.28 第二小法廷

④みちのく銀行事件

2000. 9. 7 第一小法廷

37 「変更した就業規則の周知を争った最高  
裁判決」

①フジ興産事件

2003.10.10 第二小法廷



<不正>

38 日経 (10.4.1)

「09年度の間に過去の決算を訂正した上場企業20社」

(訂正した主な理由)	(件数)
1. 不適切な売上・取引処理	4件
2. 不適切な会計処理	8件
3. 不正な資金支援処理	1件
4. 子会社での不適切な会計処理	4件
5. 社員の不正行為	3件
計	20件

39 日経 (10.5.13, 10.6.10)

「東証マザーズ上場エフオーアイ上場時粉飾疑いで強制調査」

※不明朗な経理操作の実態解明。粉飾額は100億規模とみられる。

40 日経 (10.6.15)

「メルシヤン架空取引で監理銘柄に指定」

※水産資料事業部の架空取引で約65億円の営業利益が嵩上げされていた。

41 日経 (10.6.16)

「マザーズ上場日本風力開発の従業員が無断で取引先と覚書交す」

※監査法人は過年度決算の見直しを求め意見対立。監査法人を解任。

※マザーズは、有価証券報告書を期限内に提出できないと発表、監理銘柄指定により株価急落。

42 日経 (10.10.6)

「日立工機海外法人で不正経理」

※2005年から約6年間売上100億円、営業利益40億円水増し。

<本文補完>

43 「賃金カットの注意点」

・賃金カットとはある一定期間賃金を減額。役員は除く。

・賃金カットの注意点

賃金等の労働条件は社会経済状況の変化を背景に、又は個々の企業の特殊事情（経営悪化等）により見直し（不利益変更）が必要になる場合がある。こうした労働条件の不利益変更は企業が一方的に行うことはできない。労使紛争を防ぐため、実施に際しては不利益変更に関わる判例を研究して行うようにしたい。

44 「適正従業員数の求め方」

$$\frac{\text{計画売上高 (万円)} \times \text{計画付加価値率 (\%)}}{\text{計画一人平均人件費}} \times \text{適正労働分配率 (\%)} = \text{適正従業員数 (人)}$$

45 「総額人件費の求め方」

$$\text{計画売上高} \times \text{計画付加価値率} \times \text{適正労働分配率} = \text{計画総額人件費}$$

※適正労働分配率：6号論文Ⅲ

46 「再雇用制度の整備」

※定年退職者を有効活用するための定年退職者再雇用制度を整備運用。

47 「セーフティーネット」

※賃金規定の細則として定める。労働監督機関の助言を受け成案を得る。

・主な規定事項

1. 実施する場合の要件と方法
2. 適用対象者
3. 減額又は昇給停止の期間と額

・企業の賃金規定の作り方は多様であるため標準的な例示は難しいが、上記3項目は必ず規定する。

48 「基礎コース管理に要する時間」  
 実例：従業員20数名 企業の例  
 図表2付表「労働時間調」作成（原簿作成含む）年間約4時間  
 図表1, 2, 3作成（年1回決算）PC使用  
 一会計年度4～8時間（分析手法を習得した場合）.

49 「県内企業の賃金制度整備状況」  
 ※福井県商工会連合会では2年に1回会員企業を対象に賃金実態調査を実施。近年の回答率は17～18%台（調査対象3,000社中04年521社, 06年540社）と少なく、未回答企業の実態明らかでない。

50 「ポストと成果で賃金決める制度導入した上場企業」  
 ※従前の諸手当全廃基本給一本に。  
 NEC.日立.ソニー.パナソニック.マツダ  
 毎日新聞経済部04年刊「あなたの値段ー当世給料事情ー」より。

51 「ふくい地域経済研究 第6号」  
 ※林彦著「賃金制度は企業経営の礎」  
 ・25頁に図表1, 26頁に図表2, 3掲載。  
 ・34頁VIIに基礎コース, ミニコース, フルコース, 説明。  
 ※本稿で同論文を「6号論文」と称す。

＜実務経験＞

52 「財務と労務の実学」  
 ●旧大蔵省財務局奉職時の金融検査  
 貸出金査定業務（健全度及び回収危険度を評価分類、回収懸念債権を総括して分類資産と称す）を通して財務分析の役割と活用法学ぶ。経験を業務に活かす。  
 ●福井商工会議所専門相談員91年拝命

（八木熊吉会頭）以後07年3月迄在任。  
 累計16年の在任中の賃金・労務相談は貴重な経験であり反面教師として業務に活かす。

●1985年社会保険労務士登録

＜その他＞

53 「賃金制度に係わる文献」  
 これまでに閲覧した賃金制度に係わる文献40点（筆者所蔵12点, 1990年代以後に発刊された市立・県立図書館所蔵28点）では筆者提案のシステムと同一又は類似のものは無かった。これ等の文献で支払能力に関し記述のあるのは簡易なものを含めて13点あったが、その内容は、

用語（付加価値・労働生産性・適正労働分配率・総額人件費、等）を解説したものが多く、具体的な活用例(筆者提案の図表1.2に相当するもの)を示したものは無かった。

※図表1の作成技術は、金融庁所管EDINET（有価証券報告書等の電子開示システム）を用い、上場企業の図表1と同様のデータを検証できる。

【参考文献】

1. 福井県 (06)  
 「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常用雇用者規模別内訳

9人以下	8,826社	72.3%
10～29人以下	2,317	19.0
30～99人以下	793	6.5
100～299人以下	219	1.8
300～999人以下	44	0.4

1,000～1,999人以下	6	0.05
2,000～4,999人以下	2	0.02
総 数	12,207社	(100.0)

2. 国税庁 (07)

「国税庁平成19年度法人税統計」

※欠損法人割合

福井県	67.6%
全国	67.9%

資本金1億未満法人割合

福井県	99.2%
全国	98.6%

3. 厚生労働省 (07)

「07年度能力開発基本調査」

※企業調査：有効回答 3,183 社

事業所調査：有効回答 4,276 社

個人調査：有効回答 7,713 人

調査実施日：07.11月～08.1月

4. 財務省 (09.9)

「08年度法人企業統計年報特集」

5. 厚生労働省 (09.12)

「09年賃金引上げ等の実態に関する調査結果の概要」

※今回集計対象：

常用労働者100人以上企業3,176社

回答1,821社の集計

調査実施期間：09.1～12月の1年間

＜リーマンショックで打撃を受けた企業を支援する政府の金融関係緊急対策＞

6. 「景気対応緊急保証制度」

※ 期限を1年延長2011.3.31迄とする。

当初緊急保証枠30兆円に6兆円追加。

7. 「企業再生支援機構」(09.10.16業務開始)

※主に地域経済の活性化を目的に、経営不振に陥った中堅・中小企業の再生に

取組む。

8. 「中小企業金融円滑化法」(09.12.4施行)

※2011年3月末迄の時限立法。

※資金繰りが苦しくなった中小・零細企業、所得減で住宅ローン返せなくなった個人対象に救済。金融機関は努力義務

＜筆者の労働関係主な著作＞

9. 林経営管理研究所 (1991)

「福井地域における高年齢者雇用の現状と今後の雇用機会の確保、雇用開発のあり方」調査研究報告書

①調査対象企業

企業調査 129社

内ヒヤリング 28社

労働者調査 27社 (1667人)

②調査実施期間

1990.10.15～91.3.31

※旧労働者委託調査研究

10. 入選論文 (2000)

「企業経営と賃金制度—中小企業の賃金管理のあり方を探る—」

※賃金は経営の枢要であり、支払能力に応じた制度設計等、制度構築・運用の理念論述。総字数約10,000字

※最優秀賞受賞。全国社会保険労務士会連合会

11. 公刊論文 (1990)

「労働時間短縮の進め方」

※時短には労働生産性と労働分配率のチェックが重要と指摘。福井新聞 1990.3.6 経済面掲載。総字数約2,600字

12. 公刊論文 (2008)

「賃金制度は企業経営の礎—経営体質を

強強化する賃金システムの構築―」

※福井県立大学「ふくい地域経済」第6号.

13. 著作 (1990)

「就業規則作成・運用マニュアル (B5・110頁)」

「パートタイム社員管理マニュアル (B5・37頁)」

※雇用促進事業団・福井雇用促進センター.

14. 著作 (2006)

「会社を潰さない賃金制度―中小企業向け簡素で分かりやすいシステム―」

2006.5.20北國新聞社刊

ISBN 4-8330-1471-8

※6号論文でフルコースは同書のシステム全体を指す.

※同システムをHシステムと称し商標登録 (登録第5049702号).

15. NO14付録 (2006)

「中小企業の退職金設計プラン」

※賃金制度と一体化したポイント制退職金制度. 在職時の貢献度が退職金に反映, 経営悪化時に支給要件改定できるシステム.