

現場志向型人事のススメ

～ 社員の本音を聞き出すべし！～

- 1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション
- 2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編
- 3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編
- 4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編
- 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編
- 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編

今回は、「等級制度」「人事評価制度」「賃金制度」と3つある人事制度の中でも、やはり一番気になる賃金制度について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

一般的に、賃金制度とは、社員の賃金の決定に関する基準を設定する制度ですが、現場志向型人事では、加えて、「社員に安心して働くことができるということを伝える仕組み」と定義しています。

よく勘違いをされている方がいますが、人は賃金の多寡のみによって、働く会社を決めるのではありません。

それでは、賃金制度のポイントについて見ていきましょう。

将来が不安で辞めてしまう社員たち

賃金に問題があっても、実際に辞めるまでに至ることは少ないのですが、弊社のヒアリング調査では、「基本給が生活するのが困難なほど低い」「年次昇給が数年にわたって実施されない（もしくはされても、あまりにも低い金額である）」の2点が、賃金が問題で辞めてしまう場合の原因となっています。

具体的には、30歳を目前にした20代後半の社員が、将来が不

安であるということで辞めてしまうケースが散見されます。

そこで、実際にそういった社員に話を聞いてみると、「結婚・子育て・老後」に不安を抱えて、辞めようと思ってしまうことが多いようです。つまり、賃金が原因で辞めてしまう社員は、この会社にいると将来的に自らの生活が危機にさらされると判断したということになります。

経営者の中には、「将来というものは、何をしても確定したものではないのに、何を言っているのか」とおっしゃる方がいますが、そのような不安な環境だからこそ社員に安心感を与えるのが経営者の仕事であるということを忘れないでいただきたいのです。中小企業であればなおさらでしょう。

年功給と成果給をうまく取り入れる

では、どのようにすれば、安心感が醸成されるのかというと、経営者の気分に左右されない明確な賃金制度の設計こそが、社員にとって将来の見通しの明るさにつながります。

弊社のヒアリング調査では、「自分の頑張りを正に評価して賃金額を決めてほしい」という意見が多いです。ただ、「年齢や役職な

どに関係なく、成果だけに基づいて賃金額を決める仕組みを導入したいと思いますか？」と聞くと、「そこまで極端な賃金制度は嫌ですね」という答えがほとんどなので、完全成果主義の導入には注意が必要です。

おそらく、完全成果主義の導入を求めているのは、営業活動を主体とした会社の社員だけではないでしょうか（もちろん、そのような会社では、社員にとっては完全成果主義であることが安心して働くことができる会社だということになります）。

そこで、さらに詳しく聞いてみると、「年齢を基準に少しずつ年次昇給しながらも、人事評価に応じて多少の差がつく仕組みがよい」と答える方が多いのです。

一般的に、年功型かそれとも成果型かということで議論されがちですが、社員、特に弊社のクライアントの社員の方々からは併用型を望む声が多いため、社員に安心して働くことができる会社だと感じてもらうことができるよう、基本給の設計の参考にしてみてください。

賞与原資の算出方法に要注意！

賞与について、弊社のヒアリング調査で一番多い意見は、「儲かっ



■ 大橋 高広（おおはし たかひろ） 株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

経済団体に就職し中小企業への経営支援に従事。その後、中堅製造業の総務経理を経て、株式会社NCコンサルティングを設立。現在は、採用・育成・定着などの悩みを抱えている中小企業に対し、現場の社員の声を反映する独自のメソッド「現場志向型人事」により、机上の空論ではなく現場で実践できる人事コンサルティングを提供している。著書として、『社員が育つ！辞めなくなる！人事部のつくりかた』（主婦の友社）がある。▶座右の銘「やっぱり最後は人である」

<http://www.nc-consul.com/> <http://www.ohashitakahiro.com/>

現場志向型人事のススメ ～社員の本音を聞き出すべし！～

たら賞与額をアップする（現在、不支給の場合は支給する）と言うけれど、会社が浪費しているから利益が出ないのではないか」ということです。特に、前期よりも利益（または売上）が上がったにもかかわらず、前期よりも賞与額をアップしない場合は注意が必要です。

できる限り、その理由を説明してください。そうしなければ、社内に、「何をやってもムダだ」という雰囲気が充満してしまうことになります。

賞与の支給にあたっては、賞与原資の算出方法を明確にしておき、そのための基準となる数字（粗利など）を見える化しておくことが重要です。

諸手当でメッセージを伝える

ところで、月次で支給する賃金としては、基本給の他に諸手当があります。諸手当は、理論上はないほうがよいとされ、最近では、基本給に組み込まれるケースが多いと思いますが、現場志向で考えれば、そうとは限りません。

例えば、現場志向型コミュニケーションを実践するなかで、「今の会社では経済的に子育てができるのか不安だ」という意見が多くあるなら、子ども手当を創設する

ことで、社員や求職者に、「この会社は出産しても続けていくことができる会社だ」と感じてもらうことが期待できるでしょう。

福利厚生も現場志向で考える

また、現在、社内の雰囲気が良くない場合、懇親会や社員旅行などで親睦を深めようとする経営者や経営幹部の方がいらっしゃいますが、弊社のヒアリング調査では、そういった会社の社員たちは、「有給休暇を使ってでも行きたくない」と考えていることが多いので注意してください。懇親会や社員旅行などは、社内の雰囲気が良いときや特に問題のないときには効果がありますが、良くないときには逆効果になることが多いのです。

現場志向で考えてみると、確かに、仲が良くない人たちと、お酒を飲んだり、宿泊したり、スポーツなどをするのは苦痛でしかありません。

コミュニケーション不足が原因で社内の雰囲気が良くない場合には、地道に現場志向型コミュニケーションを実践し改善していくしか方法はありません。人的経営課題には、あっという間に何でも解決してくれる魔法の杖は存在しないのです。

脱抽象企業で社員に安心を！

社員が、「うちは賃金が低い」などと言っている場合、社員のうち、自社と同業種同規模の会社の賃金を調査し分析している人はまずいないと考えられるため、その「低い」という意見は感覚的なものであることがほとんどです。

ただ、きちんと賃金制度が整備されていなかったり、賃金に関する知識がなかったりすると、社員は正しい判断ができないので、「学生時代の同級生は〇〇円も貰っているのに自分は…」というように、身近な事実をもとに感覚的に比較して判断してしまうのは当然といえましょう。

だからこそ、ぜひ現場の声を参考にして、支給の根拠が明確な賃金制度を構築していただき、その賃金制度について、また賃金に関する知識全般（意外にも社会保険料を会社が折半で支払っていることを知らない方もいます）について、社員全員に説明していただきたいと思います。

そうすることで、会社が構築した賃金制度の本質を伝えることができるのです。

それでは、今回は、弊社のコンサルティング事例をもとに、現場志向型の採用と育成についてお伝えさせていただきます。