

まえがき

本書は、「社員の給料を上げ、同時に会社の増益も達成する」という、悩ましい経営課題の明快な解決策を、社長の実務としてまとめた書である。

いま日本では、十数年つづいたデフレ経済から、政策的なインフレ経済へと大きく舵が切られようとしている。

このところの円安基調は、グローバル市場を相手とする大企業の業績を大幅に改善したが、地方企業や中小企業の収益改善はまだまだの状況だ。

ところが、すでに消費税が上がり、諸物価が上がって、サラリーマンの財布を直撃する一方で、業界によつては人手不足が目立つようになり、さまざまなかたちで「賃上げ圧力」が急速に強まつてゐる。

それなのに「社員の給料を上げてやりたいが、ない袖は振れない」と、社員の待遇改善が後手に回ると、有能な社員が離反し、業績改善がさらに遅れる。

そもそも中小企業の賃金は、「少ない原資を、少ない人数で分ける」のが鉄則である。

小さなパイを大勢で取り合えば、社員の待遇改善など望むべくもない。

パイを大きくするため「増益」を狙うには、「増員」もまた必要な場合があるが、昨今の厳しい経営環境の中で安易に人を増やすと、たちまち収益を圧迫し、企業体力を一挙に弱めかねない。

そこで、小さな町工場だった我が社を、社員700名の東証一部上場企業へと育て上げるなかで私が実践してきた、

- ・社員の給料を上げながら、
- ・人件費総額をコントロールして、
- ・確実に増益できる経営法

について、本書にノウハウのすべてを公開した。

そもそも、賃金原資の効率的な分配や増員計画だけなら、人事や総務担当長の仕事である。いかなる時代にあっても、社長は「最小の人事費で最大の利益を稼ぎ出し、同時に、社員の待遇を高めてさらなる増益に結びつける責任者」であり、「固定費とし

ての総人件費の抑制」と「社員一人当たりの人件費の引き上げ」を矛盾なく両立するために、全体の事業計画とリンクさせて、総人件費をコントロールしなければならない。

本書では、この社長の実務としての人件費コントロールをわが身のものとしていただくために、製造業、卸・小売業、サービス業、建設業などさまざまな業種で、実際に成果をあげている具体事例を各所で紹介している。さらには、自社で実践するための、わかりやすい人件費計画のヒナ型見本と作成要領もあわせて解説している。

社長が、この経営法を身に着けることができるならば、厳しい経営局面においても利益を上げつづけ、同時に、社員を大切に待遇しつづける、強固な企業体質を築けると確信している。

本書がお役に立てば、とても嬉しく思います。

二〇一四年十二月吉日

スター精密 代表取締役社長

佐藤 肇

* 本書は、拙著「社長としての人事費計画の立て方」を底本として、近年、大きく変わりつつある経営環境を踏まえ、最新の指導実例を大幅に加えて、全面的に再構築したものです。

【I 篇】給料を上げても、総人件費は抑制する急所

第1章

社長は、社員個々の給料を上げながら、同時に総人件費をコントロールして「増益」に結びつける人である

必要な人手が集まらない

20年ぶりの賃上げ圧力

人件費は最大の経営コストであり、毎年上がり続ける固定費である

日本の全企業が抱える人件費5つのハンディ

- ①世界トップレベルの賃金水準
- ②世界トップレベルの贅沢な消費感覚
- ③世界トップレベルの重税感
- ④世界トップレベルの高齢化社会

⑤世界トップレベルの財政赤字

第2章 社長は、社員の「ヤル気」を「増益」に結びつける人である

社員のヤル気なくして「増益」なし

歯を食いしばって賞与を支給

奇跡のV字回復

まずは自社の「賃上げ余力」をつかむ

第3章 社長は「全社員の幸福と生活向上を

計画的に実現させる人」である 57

「この会社に永年勤めて幸福だった」と実感してもらう

経営の「情」と「理」

18歳から65歳までの社員の「生涯生活モデル」を描いてみる

第4章

自社の「社員の生涯生活モデル」の具体的つくり方

「社員の生涯生活モデル」ヒナ型見本

社員の生活レベルの実態を錯覚するなかれ

平均的な男子社員の必要年収額を計算してみる
ライフステージ別の必要年収額を試算してみる

自社の生計指數の決め方

モデルの必要年収に一步でも確実に近づける
難局をくぐり抜ける力はどこから

第5章

自社の「給料ガイドライン」の正しい決め方

99

日本の賃金制度の3つの問題点

「生涯生活モデル」に基づく給料ガイドライン
実在者の給料をプロットしてわかること

一律賃上げより重点年齢層の是正優先

2つの定年制の導入で、年功序列の自動昇給にシッカリ対応する

転身支援制度と持ち家制度

残業手当、賞与とモデル年収額の関係

第6章 待遇改善のもうひとつのモノサシ「人件費係数」の決め方

給料以外の人件費を考える

総人件費を膨らませ過ぎないモノサシ

社長は、会社を繁栄させる方向に「人件費係数」をコントロールする人である

K商事の「人件費係数コントロール」の実例

第7章 総人件費抑制の現実策

149

労働生産性というモノサシ

自社の労働生産性を止しくつかむ

125

中小企業の労働生産性の実態はどうなっているのか
現在の労働生産性を高める3つの方法

「攻める経営」「守る経営」「捨てる経営」

第8章

労働生産性を大きく改善した3社の実例

167

- B商事の卸・小売・通販事業の抜本的な見直し
- B商事の労働生産性はどう改善されたか
- アウトソーシングで本社をスリムにする
- S社の工場ベトナム移管による労働生産性改善策
- S社の労働生産性はどう変わったか
- 中小企業が海外に進出する際の4つの留意点
- 労働生産性を38%アップするレディス衣料小売M社の事例

第9章

多様な雇用形態で人件費の変動費化を図る

211

11通りの雇用形態で対応する

パート社員を戦力化するコツ

どのようにして雇用形態を切り替えるのか

総務部長が定年退職したら

和食チェーンN社のパート・アルバイト社員戦力化の工夫

建設業G社の人手不足対策

第10章

次の成長のために何が大事か

251

年商3億円、10億円、30億円のカベを破る

P社が年商10億円のカベを破った5年計画

部門別の経費バランスをチェックする

【Ⅱ篇】「ヒナ型実習」社長が立てる長期人件費計画の実際

第11章 中・長期人件費計画を立てる 271

人事に拙速は最悪

社長の「人にに対するポリシー」を明確にする

社長が立てる人件費計画は、そもそも「中・長期」である

自社の適正人員枠を決める

第12章 T電子の長期人件費計画 285

【実習1】T電子の事例で「適正人員枠」を検証してみる

【実習2】既存人員の昇給を推定する

正社員の「増減員計画」を立てる

社外顧問が新しい人件費原資を生み出す

【実習3】T電子の減員計画の実際

【実習4】正社員の増員計画が人件費計画の生命線

【実習5】契約社員（臨時社員）の「増減員計画」を立てる
人件費総額をコントロールする

【実習6】T電子の人件費係数の推移を検証する
人件費係数のアップ分を何に充当すべきか

【実習7】「労働生産性の向上」と「人件費総額の抑制」を同時に実現する

第13章

自社の長期人件費計画づくり「ヒナ型実習」

321

モデル会社によるヒナ型実習について

「実習1」今後5年間の既存人員（正社員）の給与額を計算する

「実習2」毎年の平均社員数を決める

「実習3」各年度末の定員枠を決める

「実習4」今後の減員数とマイナス人件費を把握する

「実習5」正社員の「増員計画」を立てる

〔実習6〕正社員の年間人件費に枠をはめる

〔実習7〕臨時雇用者の定員枠を決める

〔実習8〕臨時雇用者の月額給与の増減計画を立てる

〔実習9〕臨時雇用者の年間人件費に枠をはめる

〔実習10〕F商事の人件費総額（総合計）を求める

〔実習11〕労働分配率をチェックする

〔実習12〕計画前後の人件費の増減をチェックする

第14章 事業経営の差はどこから生じるか

377

シミュレーションは最適策決定の根拠づくりである

自分で計算してみると創意工夫が生まれる

景気に関係なく自助努力だけで利益を生み出す

利益の上がらない人件費計画は意味がない

【Ⅲ篇】そのまま使える実務資料集

387

- 1, 今後5年間の既存人員（正社員）の月額給与の推移をつかむ
- 2, 付加価値と労働生産性から毎年の平均社員数を決める
- 3, 各年度末の社員数を決める
- 4, 今後5年間の減員数と人件費の減額を把握する
- 5, 正社員の増員計画を立てる
- 6, 人件費係数で正社員の年間人件費に枠をはめる
- 7, 臨時雇用者の定員枠を決める
- 8, 臨時雇用者の月額給与の増減計画を決める
- 9, 人件費係数で臨時雇用者の年間人件費を決める
- 10, 正社員と臨時雇用者を合わせた人件費総額を決める
- 11, 労働分配率の変動をチェックする

[I 篇]

給料を上げても、総人件費は抑制する急所

第1章

社長は、社員個々の給料を上げながら、同時に
総人件費をコントロールして「増益」に結びつける人である

必要な人手が集まらない

「目の前に仕事があるのに、必要な人が集まらない」。このところ人手不足が、建設をはじめ、流通・サービス・IT関連などの業界で目立つてはいる。

とくに建設業界では、2011年に発生した東日本大震災の復興需要によつて、早くから人手不足が叫ばれ、地元の中小業者は必要な人材が集まらないために、入札を辞退せざるをえないような状況も生まれているという。さらに2020年の東京オリンピックに向けて新たな大需要が見込まれるから、これからしばらく人手不足状態が収まる気配はない。

小売流通業や飲食サービス業の人手不足も、急速に拡がつてはいる。

パート・アルバイト社員を主軸に全国展開する飲食チェーンの中には、必要な人員が確保できずに、チェーン店の一部を閉鎖せざるをえない状況に追い込まれてはいるほどだ。大都市圏では時給が高騰し、1000円出しても応募者が少ないと嘆く声も聞かれる。そこで外食や大規模小売チェーンの中には、パート・アルバイト社員を定着

させるために正社員化する動きも出ているほどである。医療介護サービス業界やＩＴ関連業界も、もともと慢性的な人手不足がつづいていたが、近年は要員不足に拍車がかかっているという。

もちろん人手不足の背景は、業種によつて一様ではないが、景気の回復傾向の中で有効求人倍率が1を超えて、他の業種にまで広がつていくことが懸念されるところだ。人手不足は、そのまま賃金上昇につながり、間違なく経営を圧迫する。20年近くつづってきたデフレ経済の中で、給料を安く抑えられるパート・アルバイトや契約社員を戦力の中心に置いた経営が、ここに至つて曲がり角に来ているといえよう。同時に、それらは在籍する正社員の賃上げ圧力にもつながることになる。

もともと体力のない中小企業は、どう対応していくべきなのだろうか。

20年ぶりの賃上げ圧力

「脱・デフレ」を目指す政府は、2%のインフレ目標を掲げ、民間企業にも賃上げを強く求めたことは、われわれの記憶にも新しい。

その結果、東京都の産業労働局の調査（2014年5月）によれば、賃上げ率は平均2・09%、前年比19・47%のアップだったという。

また日本商工会議所の調査（同4月）によれば、対象の中・小企業3134社のうち、48・6%が賃上げしたと回答している。

この数字を逆に読めば、調査対象企業のうち半分以上は賃上げできなかつたということでもある。さらに2・09%の平均賃上げ率という数字も、その中身を探れば、ほとんどが中堅・大企業322社の労組のデータなのである。

いま仮に25万円の月給を2%上げると、50000円の昇給である。統計対象も時期も違うから乱暴すぎる言い方になるが、これを作ったのは、企業全体の半分以下で、なおかつソコソコの規模の会社だけであつたといえる。

いくら景気回復の兆しが出てきたとはい、全国の中小企業に賃上げ余力はまだない。マスコミや経済学者は大企業のデータを中心に取り上げるが、その表面的な数値を真に受けてはいけない。中小企業の経営者は、ここであわてずに、じつくり腰を落ち着けて、賃上げ圧力に対応するべきなのである。

ところで私は、賃上げの最も大事な目的は、「社員の生活向上」であると考えている。同時に、社員の生活レベルを守るために、「安定雇用」も大事だと考えている。

そもそも賃上げは、制度的にみると、「ベースアップ」と「定期昇給」が中心になる。社員の生活レベルを維持するためには、物価上昇率を上回る賃金アップをしなければならない。それがベースアップである。ということは、もし大幅なデフレとなつて物価が下がることがあれば、その分賃金を下げるのも生活レベルが変わらなければ、ベースダウンもありうるわけだ。

したがつて、この十数年デフレ状況がつづいたので、ベースアップの必要がなかつたのである。しかし今後、政府のインフレ目標によつて物価が上がつていくならば、社員の生活レベルを落とさないために、再びベースアップが必要になるだろう。

第1章 社長は、社員個々の給料を上げながら、同時に総人件費をコントロールして「増益」に結びつける人である

そして生活レベルのさらなる向上は、社員個々の能力向上に応じて、定期昇給で応えていくというのが、賃上げの原則である。

つまり、社員個々の生活を向上させるには、物価上昇と社員の能力上昇の両面を見ながら賃上げしていくことになるわけである。

ところが日本の賃金水準は、すでに世界最高レベルにあり、それをさらに引き上げていくには、「先に賃上げありき」「一律平均〇%アップ」では、「安定雇用」が揺らぐことになる。

では、中小企業は、どう対応していくべきなのだろうか。

人件費は最大の経営コストであり、毎年上がり続ける固定費である

社長は、当たり前だが、会社の利益獲得の最終責任者である。

世界一人件費の高い国で、これから売上がそう伸びないという前提で、何とか利益をひねりだし続けなければならない。それが社長の手腕というものである。

商売が伸びたらそれに応じて人を増やしたり、賃金を上げていくならば、手腕はいらないし、社長不在である。まして業績が横ばいにもかかわらず、「ヨソが上げたら当社も上げる」では、社長失格だ。

だからといって、「当社に賃上げ余力はないから賃上げしない」で済む話ではない。「ないものはない」で済ますなら、経理部長か総務部長で十分である。そこをなんとかするのが社長の役目だ。

人件費は、経営コストの大きな部分を占め、しかも固定費である。それを毎年上げていきながら、利益を伸ばす。実に厄介な課題で、これは社長にしかできない仕事だ。社員個々の賃金を上げて、ついてきてくれた社員の生活を向上させ、同時に経営の

第1章 社長は、社員個々の給料を上げながら、同時に総人件費をコントロールして「増益」に結びつける人である

弱体化を招かない方策を、社長として腹を括り、知恵を絞つて考え出さなければならない。

そのためには、

- ・自社の人事費総額の中身
- ・自社の人事費総額の質

について早急に見直し、具体的な手を打たなければならない。

文字通り、会社の生き残りをかけて「人件費の革新」が迫られているのである。

日本の全企業が抱える人件費5つのハンディ

社長として人件費の革新を考える上で、とくに深刻な5つの問題について触れておきたい。

すなわち、日本はいつの間にか、