

中堅企業の柔軟人事 第1回：大企業が進んでいるなどとは、机上の議論

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

賃金実務 / 賃金実務

(巻 / Volume)

806

(開始ページ / Start Page)

94

(終了ページ / End Page)

97

(発行年 / Year)

1998-01

連載

中堅企業の柔軟人事

大企業が進んでいる
などとは、机上の議論

第1回

法政大学経営学部教授

川喜多 喬

大企業のカジュアルデー騒ぎを笑う

ある調査によると、カジュアルデーの評判が、人事担当者には悪いようだ。そりゃ、そうだ。「新人事ブーム」にロクなものはない。

週に1日だけ普段着を着れば発想が豊かになるなんて、ありえるはずがない。制服・準制服・慣行上のフォーマルウェアを着ているから発想が貧困だなどと考えるのは、ブドウがとれなかったのを自分の能力のせいとせず、ブドウが酸っぱいのをやめたんだと合理化したキツネに等しい。

制服を着たぐらいで発想が貧困になるようなサラリーマンは、何を着たって発想は貧困だってことを、むろん百貨店の服売場や洋服店の店主は知らないのである。私は、いう。

週に1日だけカジュアルデーなどと騒いでいる大企業は、他の日に社員に何を着せているのか。とくに女子社員などには、トップデザイナーがデザインしたというフレコミのブランドもの何万円というのをあてがっているのである。余裕があるんだろう。さぞ大企業の制服を着て都心を闊歩する女子社員は利益向上に直結する創造的なアイデアの泉になっていることだろう……男子社員のセミフォーマルな服装が立派、女子社員の制服が立派な会社から先に倒産しているような気がするのだが。

一方、中小企業などは、大胆である。岐阜県関市に本拠のある鍋屋工業は300年近い歴史をもつ、鋳物屋の老舗。雄大な自然に包まれた山懐8万坪の中に工場を作るぐらいの、産業美学をもった経営者がいる。彼の工場の制服はTシャツである。500円クラスの。ただし、それにはNBK（鍋屋工業のイニシャル）が印刷されているが。色はとりどり。好きなモノを好きなように着るというわけである。簡単なブルゾンの制服も安い。安ければ悪いだろうか？ CI屋や百貨店、洋服屋、ブティックのいいなりになって高いものを買えば品質までいいなどと誰が思いこんでいるだろう。それに、高いものを着せれば汚すまいとする。汚すまいとすれば、働かなくなる。汚れ仕事をいやがって、それは外注に出せと費用を考えずに嘘く偉そうなガキが増えるのである。安くてもすてきなものはある。それをドンドン汚せばいいのである。

ただしカラーは好きなモノを選べばよい。それで個性など示したければ示せばよろしい。個性を出せという宣伝広告につられて金目のもので身体を取り囲んで遊ぶ都会人など、地方の中堅企業などには無用なのである。地方の企業とばかにするなかれ。工場設備をほとんど内製化する技術・技能陣が豊富に鍋屋工業には育っているのである。こういう企業のある限り日本の鋳物部品産業は大丈夫である。工場の購買部に是非、お勧めあれ。



カネよりも頭を使う中堅企業

同じ岐阜県の未来工業は、制服なんてばかばかしい、何かでしぼるなんてやめてしまおうと制服など廃止した。岐阜といえば制服を含め多種多様な服の間屋街で有名な町である。さぞ石を投げられたに違いない……。

事務部門で廃止しただけではない。工場でも廃止してしまった。むろん安全や仕事の遂行に差し支えるようなモノではダメだが、あとは好きなようにすればいいではないか。極端に言えばパンツひとつでもいいぞ、と未来工業の人事の人はいう。従来から支給していた制服分の手当はカネで支給しているが、そもそも制服にまで文句をつける社員を温存している大企業がおかしいとは思わぬか。

制服などで縛られなくても未来工業の社員はよく働く。利益率は電気設備工事材料メーカーとしてはピカーである。今度のビルには未来工業の電気設備を入れよう！ とくにインテリジェントビルには。コンピュータだけが考えていて社員は旧態依然としているインテリジェントビルには。

さてそうした先進的な大企業では、見かけは華やかなビルの中で、管理職に年俸制度などが導入されて、管理職いじめをやっているらしい。困ったことだ。アメリカの金融機関でやっている人事がアメリカの大企業で一般的と考える誤解と、年俸制度があるからアメリカの企業は強いという暴論とが無批判に輸入されて、空騒ぎ状態になっているらしい。

おかげさまで大企業の人事や労務の人には全く相手にされない川喜多先生は中小企業をフィール

ドにして、今日も中年探偵団。そして、発見する、見よ、中小企業にも年俸制度がある、ちゃんと。たいてい勝手にやっている、難しい制度を作らなくても。

ある中小企業は全員年俸制度だ。なに、どうってことない。1年間に一人ひとりに使う労務費用を全部計算して明示しているだけのことだが。政府は、自治体は何かと税金をかける。税金と名前がついていないが公的保険だの、いっぱい企業にカネを出させる。福利厚生など、法定福利厚生でガンジガラメで、企業の裁量の余地などなくなってきている。それに加えて、何とか雇用管理責任者をおけだの、講習会に出てこいだの、役にも立たぬ資格をとれだの、調査には答えろだの、うるさくてしかたがない。これらの間接労務コストなど社員は知らない。

ほうっておくと社員たるもの、いったい企業が人を雇うのにどれだけの間接費用をかけているのか、わからない。手取りだけでうちの給料は低いと文句をいいかねない。月給だけ示しても、年間いくらもらっているか計算しないサラリーマンばかりだ。そこで、労務に関わる直接間接のカネを、全部計算して、おまえにいくらかけると明示しているのである。全員に。年俸合計いくら、会社に出させていると思うと、本人の気持ちも引き締まってきたと社長はいう。

中高年に厳しくする年俸制ではなく、最初の5年間だけ年俸制である中小企業もある。だいたい、若いやつこそ、自分の能力を高く買えだのと、思い上がった言動をする。それではと、賃金を個別交渉をし、成績が上がらないと、どんどん切り下げてしまう。あわぬ社員は、当然辞めていく。最初の5年をふるいの年としているのである。5

中堅企業の柔軟人事

年勤まった者を、初めて年功給賃金制度秩序に載せる。5年いれば、力がわかるからである、会社にも、本人にも。

格式のある大企業で採用した優れた学校秀才である若者に対しては、給与を毎年毎年上げるのが会社の務めであると思って胸を張る大企業には、とうてい、できないことである。

教えよ、零細な顧客の大切さを

コミー工芸は埼玉県川口市にある、小規模なメーカーである。正社員は7人、あとはパートが5、6人。間違っても大企業の人事部が人の使い方を教わりにくる気遣いはない。きても、おそらくは学ぶことなく帰って行くに違いない。中小企業からいわせれば、それは中小企業が遅れているからではない。世界が違うというだけのことである。

コミー工芸は、万引き防止や危険予知のミラーで、市場シェアが7割である。すわ、わが社でもと中堅以上の企業が考えても無駄である。どう考えたって儲かりそうもない細々とした商売であるからである。例えばコミー工芸の得意とするエレベーター内の防犯ミラーだ。20億、100億というビルにエレベーターはせいぜい2機から10機。それに3万円のミラーが全部売れても6万から30万。そして仕舞いである。まさか毎年売れるわけでもない。

飛行機にもスチュワーデスに評判の、客室の動向を死角なく見れる同社のミラーが導入され始めた。それだって、200億円の機体に1つ2つである。

大企業では新事業開発要員の育成と称してさま

ざまな人事制度を、複雑なプログラムを作って、例えば社内ベンチャーなどと称して立派なものを作っているが、企業内にそのままおとなしくいれば1,000万円以上もらえる社員が、わざわざ市場規模、全日本併せて年間何億程度の市場に出て、カバンひとつで走り回る人生を選ぶわけではない。

成功の基準が違うのである。ビジネス書がたくさん書かれる有名企業の社内ベンチャーとか独立成功事例などは売り上げ100億、200億なんて話ばかりで満ちている。大企業サラリマンはそれを単に「教養」として読むだけである。最近、流行のサラリマンの勉強会で「余技」として「教養」を披露する人々が多いとか。それを支援する人事が大切と説く者もいる。

中小企業の人事ではまず「教養」「余技」などを支援してはいない。それだから遅れているのは決してないのだ。進んでいるのである。大企業病企業をしり目に「仕事」「稼ぎ」に夢中になっているのである。

とある、40人規模の小さな工務店では、社員全員に対して、営業マンでたとえなくてもとってきた仕事、また現場工事の監督者の仕事に対して、あがった利益の1割を必ず割り戻している。例えば100万円の工事で25万円の利益が出れば2万5,000円、ボーナスが増える。やり方は明白そのもの。

わずかなカネというなかれ。300万円もの賞与をもらって少ないとブツブツという人々の知らぬところで、かような中小企業は着実に人を集め、のびているのである。若い高卒事務員までが昼休みや出勤、退勤時を利用し親戚、知人、友人を回り、また飛び込みで営業活動を行っている。恋人まで説得して、その家の壁紙を新装させ、ブロック塀

を修理させている。

賃金は報酬だ、当たり前だがね

賃金は貢献してくれたので報酬として出すのである。当たり前である。今頃、企業貢献との連動性を高めようなどという大企業は、いったい賃金管理で何をやっていたのかね。

もちろん企業貢献とは、部署や職務の業績とは同じではない。業績などという短絡的に算数バカが「計測できる業績」だけを問題にし、計測できるものでは経済的な指標がやりやすいとばかり、いう。社長や幹部の賃金を株価の上昇額で決めようなどと、大学で財務諸表の数字、金銭計算ばかりにたけるようになった金融資本の走狗が、アメリカで実践し、日本もそれをまねしてストックオプション等と叫ぶ。軽薄だね。

大企業で、個人の企業貢献を計測するのが難しいのは当たり前で、無理なことはやめたほうがいいと私は思う。まず小さくなることである。

模型ヘリコプターなどで有名な広島ヒロボーでは、模型ヘリコプター飛行コンクールで優勝した社員には、基本給を8万円昇給させる。1年だけだが、それにしても、会社の名をファンに高からしめた貢献をストレートに表現しているのである。

静岡の南富士産業では、よいアイデアを出した社員には、アメリカ旅行のプレゼントである。某大企業では勤続25年の社員に30万円の旅行券をプレゼントして、どうだわが社は社員に手厚いだろうと自慢して入社案内に書いているが、南富士産業では入社後1年でもかまわないのである。

神奈川県のある工事屋さんでは、「定年」扱い

の優遇退職金が勤続5年から出る。無理して若者を長く勤めさせようとしても定着しない。むしろ若いうち精一杯貢献してもらって、500万円の退職金を手に、第2の人生に飛び出してもらえばいいのではないかという発想である。入社案内に、そう書いている。さて多くの企業の入社案内にはどう書いてあるか……退職金あり、ぐらいであろう。いくらくれるとも書いてないだろう。しかも企業の業績悪化で、また社員の高齢化で退職金額は切りつめているはずだ。退職金を個人の貢献や企業業績にリンクすべき公式を探す手間暇はあまりかけていない。要は減らすことを、制度のタテマエはともかく、いろいろな言葉で練っているのではないか。しかし、中小企業などは、もともと自社は社員の老後保障機関ではなく、彼らにしてみれば法外な退職金を出してきた会社が、単に今まで身内に甘いだけだったということをば、よく知っている。

(かわきた・たかし)

[毎月15日号掲載]