

プロローグ

この本を手にとって頂き深く感謝申し上げます。2012年に出版してお蔭様で今回改定版の出版となりました。これも皆様のご支援のおかげです。深く感謝申し上げます。2018年は連日のように働き方改革が新聞紙上で話題となっていました。

小規模企業の社長さんの多くがこのような時代の流れの中で、深まる人手不足と同時にどのように対応したらいいのか、迷われている社長さんが多いのではないかと思います。この本では賃金制度の視点で上記のようなことも踏まえて考えてみたいと思います。

ところで、小規模企業の社長さんは、従業員の賃金をいくらにするべきかどうか悩み、なんとなく決めてきたのが現実かと思います。顧問の税理士さんに相談しても、納得できる回答をえられなかったと思います。税理士さんも顧問先の事例からしか回答できないからです。同業者でも、社長さんの質問に明解に回答できる人は少ないのではないかと。それほどこの賃金については、世間の特に中小企業の実態がつかめないのが現実かと思われます。

仮に、賃金制度について本屋さんで本を買われたとしても、そのほとんどが、大企業を対象にした基本給を職能資格制度

で設定し賃金表の作成からスタートして複雑な理論を理解しないと制度設計できない内容です。小さな会社の賃金制度についての本もありますが、基本は賃金表の作成がメインの内容であり、われわれ専門家が読んでもなかなか理解できないものばかりです。

結局、これら賃金制度のポイントは、基本給をどのように設計するかです。大手企業であれば必要な制度ですが、小規模企業の従業員10人未満の会社では、私は必要ないと思います。

それでは、どうして決めればいいのか。これまでの経験から見てみると、社長さんが一番に賃金決定で考えているのは、「同業他社からみて、わが社の賃金の水準はどうか」といったことではないかと思います。

そこで、この本では世間相場連動型基本給という私の造語ですが、小規模企業の社長は私の提案するこの概念を理解すれば、1時間ほどで自社の賃金制度をイメージできますし、自信を持って従業員に給料を支払えるようになると思っています。

このことが結果的に、人手不足の対応につながっていくと思います。

ランチェスター経営で有名な竹田陽一先生は賃金制度はシンプルであるべきだと提唱されています。私も賃金制度のなかでも賃金の決め方（制度全体では質）は簡単にすべきで、

給与締め日と支払い日の決め方・現金支給か銀行振込か・明細書の作り方・給与ソフトの使い方などの賃金の運用面（制度全体では量の部分）では、質の2倍から3倍のエネルギーを投入すべきだと思います。ところが、多くの賃金関連本では、この質である賃金の決め方、賃金表の作成の方にあまりにもとらわれすぎているように私は思います。

小規模企業の社長様は是非、賃金制度はシンプルにして、エネルギーの主力を売上に投入して、なによりも会社の業績を伸ばし、従業員に1円でも多く賃金を支払えるような会社に成長していくことが、小規模企業の場合一番重要な視点かと思っています。最低でも30名以上の企業に成長していったときに初めて、職能資格制度による賃金制度の導入の時期になってくるのではないかと考えています。

私は、平成13年に「45歳」で大手生命保険会社を早期定年退職し、すぐその4月に社会保険労務士として独立開業して本年で18年目を迎えました。金沢で開業していますので、そのほとんどの顧問先は小規模企業です。開業時より賃金の相談や改定は日常的にこなしてきています。

従業員10人以上は労働基準監督署へ就業規則と一緒に就業規則に「賃金規程による」と定めた場合賃金規程も届け出の義務があるため、ある程度賃金制度については認識されているように思います。しかしながら、従業員2・3名から10人未満の小規模企業では、届け出義務がないことと、家族的経

営でやってきているなどの点で、賃金制度について必要性を理解している経営者は極めて少ないように思います。

仮に作るとしても、従業員約30名以上の会社で作成するよ
うな、書店にある本の賃金表がはたして必要であるのかと、
私は開業以来悩み続けてきました。従業員3・4名の会社に
賃金表が現実の問題として必要でしょうか？目の前にいつも
社員がいるのですから、賃金について当社はこうなるから頑
張ってくれないかと、話をすればいいだけのことです。それ
をコンサルタントに相談しないと社長自身が理解できないよ
うな制度は、ナンセンスとしか言いようがありません。

先ほど紹介した竹田陽一先生も小規模企業は、賃金制度や
就業規則はシンプルにするべきだと主張されております。私
も18年間賃金コンサルを経験してきて、従業員10人未満の会
社では、賃金制度はシンプルがベストであると確信しています。

そこで、「伝説の賃金制度」として、小規模企業および小さ
な会社の社長さんが読んでいただければ、わずか1時間ほど
でイメージできる賃金制度とその作り方を本書で公表したい
と思いました。

このような、従業員10人未満の会社を対象にした賃金制度
の本は、今までは何故かあまり出版されていません。なぜな
ら、賃金制度というと専門家の方も常識として賃金表ありき
が前提になっているので、賃金表のいない賃金制度という
ことはあまり真剣に考えられなかったからだと推測していま

す。

小規模企業の社長様はこれで今まで何気なく決めていた賃金を、自信をもって支給できるようになります。それが従業員のやる気へとつながり、会社の業績アップの一助になると思います。

そのことがあなたの会社の働き方改革への対応につながっていくと思います。

そして、賃金制度というものについて、社長様が経営の視点から見直すヒントとなれば幸いです。



序章

小規模企業の働き方改革 どうすればいいのか？

1 小規模企業にとって働き方改革とは、

2018年は日本全国が働き方改革・働き方改革で連日のように新聞紙上を賑わしておりました。私も地元新聞社から働き方改革のセミナー依頼があり、講演もさせて頂きました。

その中で感じたことは多くの社長さんはこの働き方改革といえば、残業規制と AI（人工知能）などを活用した労働生産性向上による労働時間短縮などしかイメージが湧かないようです。

確かに、2018年の国会（169回国会）において、政府の推進する働き方改革の各種改正法が成立しました。改正の対象となった法律は、労働基準法・雇用対策法・短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律など多岐にわたっており、労働

基準法に関しては70年ぶりの大改革と言われていました。

その結果この法規制の流れは仕方がないかと今では大半の社長さんはご理解しているのではないかと思います。郵便局が土曜の配達を止めるとか、コンビニエンスストアが24時間営業の見直しをするとか、労働時間削減に向けた取り組みが徐々に見られるようになってきました。それと同時にこの機会に賃金制度の見直しをする会社も聞かれるようになってきました。

それではこの本の読者である小規模企業の社長の会社にはどのような労務管理上の影響がでてくるか、私なりに考えてみました。働き方改革のスケジュールは下記のような流れです。

序章 小規模企業の働き方改革どうすればいいのか？

働き方改革関連法（7月6日交付）スケジュール						
項 目	2019年4月	2020年4月	2021年4月	2022年4月	2023年4月	2024年4月
年次有給休暇の5日間取得義務（共通）						
労働時間の上限規制（中小企業）						
労働時間の上限規制（大企業）						
高度プロフェッショナル制度（共通）						
医師面接見直し・時間把握（共通）						
同一労働同一賃金（中小企業）						
同一労働同一賃金（大企業）						
賃金債権時効延長（別法案共通）						
月60時間超割増率引き上げ（中小企業）						
限度基準適用除外見直し（共通）						

（但し、賃金債権時効延長については予定です。）

この表にあるように、小規模企業では、2019年4月：年次有給休暇の5日間取得の義務化、2020年4月：労働時間の上限規制、2021年4月：同一労働同一賃金、2023年4月：月60時間超割増率引き上げなどが予定されています。この問題点は大企業とはその施行時期が1年遅れ又は同じ時期にスタートするということです。

10人未満の小規模企業でも、大企業と同じ対応が要求されてくる訳です。しかも罰則も規定されました。

従って、これらの法改正に対応できない小規模企業では、

やがていま一番大切な人材がより福利厚生の良い賃金のより高い大手企業へ転職していくといった流失の懸念が心配されます。

働く側からみればそれは当然で、有給休暇も十分とれない会社よりも、福利厚生がしっかりして賃金が高く、休日もしっかりとれる、退職金制度なども整備された会社にトラバユしていつてしまうのではないかと思います。これまでは簡単にトラバユできない社会でしたが現在は有効求人倍率も2倍をこえるなどトラバユが比較的簡単です。現にうちの顧問先の離職状況を分析してみると最近の離職は、退職の時点ですでに転職先が決まっているといったケースがほとんどです。従ってこの人手不足の社会のなかで、他社への人材流失は、この改革が進展していく中で加速して、結果的に大企業などから一番影響を受けてしまうのが、体力のない小規模企業の社長さんがたではないかと私は思います。

2

残業規制・同一労働同一賃金・迫りくる 人手不足あなたの会社はどうしますか？

2019年4月から、有給休暇の会社からの5日間の付与の義務化がスタートしますが、社長の会社は対応できていますか？

また、賃金に直結した残業規制については月間100時間未満、