

第 44 期 3rdQ 全社部会スピーチ

2016 年 10 月

『給与査定のお考え方』

早くも今期の半分が終わって、下期に突入しました。前期よりも売上げは良いペースで進んでいますが、なぜか賞与は前期を下回りました。今回はその「なぜ」の部分の話をしていきたいと思います。普段の給与も半期に一度の賞与も売上げではなく利益ベースで決められます。賞与については皆さんもよくご存知のように経常利益の 1/4 が賞与原資となっています。つまり売上げが前期より上がっていても、その額を売上げるのに費やした費用がもっと上がってれば利益は前期比でマイナスになります。全社 10 年の努力で社員の定着率が上がっているため、毎年新卒社員が入ってくれば、人件費は純増で利益を圧迫し、利益を社員全員で山分けする割り算の分母も純増で賞与計算にダブルパンチです。ならば新卒社員はしばらく採用しなければいいのではと思うかもしれませんが。私もチラッと思わないでもないです。なにもこんなに売り手市場で採用が難しい時期に採用し続けることないかもなど。なぜ採用し続けるのか、この「なぜ」が肝心なところです。コストが増えているのは人件費だけではなく、設備面も大幅にコストアップしています。言うまでも無く新設した関西事業所です。なぜそうと分かっている建設したのか。人材、設備すべて未来のための投資です。80s で洗浄機市場奪還を旗印にしていますので、これを成し得た時に人物金で不足が生じないようにもっとも仕込みに時間のかかる「人」を採用して教育をおこない、次に時間のかかる「物」＝設備を拡充して稼働できる状態に持っていく。経営 3 大資源最後の「金」も現在ストックしている額は、売上高の 3 ヶ月分強あります。更なる設備増強が急を要した際にも即対応することが可能です。この金はほぼすべて借金なので利払いが増えている状況ではあります。これもコスト増ですが、低利融資が受けられる世情なのでさほど大きな影響はありません。会社はゴーイングコンサーンといって永続する存在で無ければいけません。そのためには常に成長していくことが生き残る最も有効な手段です。ただし、先行投資が行き過ぎるとそれが原因で経営が傾くこともあるため、景気や世界情勢の流れを読みながらの匙加減が重要になります。

さて、給与査定についてですが、従業員個人が出したそれぞれのアウトプットに比例して額が決まっていくほど単純ではありません。プロスポーツの世界などでは、成績に比例して年俸が決まりますが、それはアウトプットが減った人を他の人が養うという事業会社の図式が当てはまらないからです。スポーツの世界は厳しいのでアウトプットが期待値以下の選手はチームからすぐ解雇されます。我々フロウエルも含めて普通の企業は、経験不足の若年層社員や体調その他の理由でアウトプットが減ってしまったミドル以上の社員の給与も基本的には、毎年増額か現状維持する必要があります。そのためには本来はもっとバーンと昇給をつけられる人材から少しずつ我慢してもらってアウトプットの少ない人を養わなければなりません。でもそれが収入の安定性を担保して、生活設計を容易にし、働き続けやすい会社をつくり出していくことにつながっています。本当にがんばって実際結果も出している社員は手取り額に不満があるかもしれません。外資系会社などは、待遇に格差をつけて優秀な人材を外部からひきつけ、やめさせないようにし、逆に結果が残せない人材は会社に残れないようにしています。ただし、このやり方は人的資源の流動性が高くなり過ぎて一体感や安心感が損なわれ、ゴーイングコンサーンにはなりにくいです。事実外資は本国の決定ひとつで身売りや撤退も簡単に行われます。給与体系の違いは会社の存在や考え方の違いなのです。では、フロウエルの考え方はどうかというと、PWGB注1 ですからポジティブに仕事へ打ち込むためには組織の安定性や一体感、ずっとこの会社で働き続けようという気持ちがなによりも重要だと考えています。また、給与や賞与を高めに設定して他のコストを削るやり方は実際フロウエルで働いている人に恩恵が少なく、家族に消費されてしまうため、フロウエルで働き続けるインセンティブにつながりにくいです。そうではなく、働いている人が職場や就業時間中に満足感を得て、いい会社だと実感してもらうには設備等職場環境の向上や就業システム整備にコストをかける方が正しいと考えています。そのために利益を削って社員旅行注2 の実施や休暇を増やすようにしています。個人個人の休暇や教育訓練や社員旅行での外出が増えると職場での人手が足りなくなります。そのシステムを維持するためにも社員の補充は必要になります。社内の美しさ、人間関係の良好さ、残業を含めたトータルの就業時間の短さ、休みの取りやすさ、設備の充実による仕事のしやすさ、キッチンとリフレッシュできることから仕事への意欲もキープしやすい等、会社を選択する理由が給与以外のそういった要素にある人が集まる会社を目指してコスト配分を意識しています。だから、たとえば親の借金を返さないといけなからとにかく給与の高い方がいいというような人なんかはフロウエルに向いていません。

ここまで話を聞いて一つ心配があるのではないかと思います。じゃあ、このまま毎年社

員が増えていくと、給料は上がらないか、むしろ下がっていくの？　そうです、このままならそうなります。アウトプットをしっかりと出している社員まで減給はマズイですから、どこかで方針転換して投資をやめなければなりません。PWGBの戦略をやめるということです。そうしたくないので、投資した分だけ利益を上げていく必要があるわけです。つまり洗浄機市場を奪還して売上げを格段に上げることです。毎年のコストアップを吸収してあまりある売上増大を実現できれば、利益も増えますから現状では押さえざるを得ない昇給幅も増やすことができます。

今我々は重要な岐路に立っているところです。上昇する道を行けるだけの力や体制はこの10年で作ったと思います。出来るだけポテンシャルの高い人材を採用して、教育を続けて組織を強化しました。設備も整えました。しかし、今頑張らないと今後はコストをカットする方向に進んでしまいます。それは縮小均衡を繰り返していく道で10数年前に先祖返りしてしまいます。10年後の社員から先輩たちは偉かったと尊敬されるには今が頑張り時です。

宜しく申し上げます。

注1 positive workaholic on good balance フロウエルの経営指針

注2 フロウエルの社員旅行は、全社一斉の慰安旅行ではない。少人数のグループで時期をずらしながら自由旅行する。リーダーシップや計画力の醸成、部門横断型で普段あまり接触がない人間同士をグルーピングすることで、社内の紐帯が張り巡らされる。常に職場の同僚の誰かが旅行中という形になり、お互い様で穴埋めすることにより、多能工化を自然に引き出す目論見もある。