

団遊の脱線的経営言論

給与（報酬）編 1

社員同士はもちろん、社長同士でも話題にしにくい給与の話

新卒で就職をせずに、フラフラと夢を追っていた私が、アルバイト以外ではじめて報酬を得たのは、とある雑誌に原稿を書いた際の原稿料でした。大学を出て1年と少しが過ぎた頃だったと思います。その後、縁があって雑誌編集の仕事もするようになりました。

雑誌編集者の仕事のひとつに、外注スタッフへの「ギャラつけ」があります。ページ予算があり、一緒にページを作った誌面デザイナー、カメラマン、イラストレーター、ライター、スタイリスト等への支払額を決めていきます。

その配分は、媒体によってなんとなくの目安はあるものの、基本的に編集者が決めていきます。「良い感じに撮ってくれたから5万円にしよう」「この大御所ライターとは今後もつながりを強固にしていきたいから目安から5千円あげて3万5千円に」「初仕事で満額支払って調子にのられても良くないから、ここは1万円に」等、当時、新卒2年目相当だった私が、ほぼ全員が年上の外部スタッフの報酬を決めていきました。その過程で、報酬決定権者には、実力以上に気遣いが集まることも実感しました。

自分で会社をはじめて、給与をいくらに設定するかを考えたときに、目安にしたのは新聞の求人欄やインターネットの求職サイトでした。同業を検索し、だいたいどれくらいの金額にしているか。「25万円～30万円くらいと設定すれば給与で大きく負けないな」と考えた記憶があります。新卒社員の場合も同様に、新卒に限った求職サイトを見て、給与が「いい意味でも悪い意味でも目立たない」金額に設定しました。

賞与は業績連動給と考えるのが通常ですから、求人票に半ば保証的に「3 カ月」や「4.5 カ月」と書いてある企業を見ては、利益を上げる仕組みがしっかり整っているのだなと感心しました。

そのような、大した根拠のない給与設定にも関わらず集まってきてくれたメンバーと会社をやりながら、私はいつも給与改訂時期が億劫でした。同じもつまらないだろうから、5,000 円くらい基本給を上げようか、などと考えるのですが、そこに大した根拠がありません。

同時に、自分の報酬を自分で決めるのも億劫でした。「社長なんだからもうちょつともらった方がいい」というようなアドバイスも、当時もらったりしましたが、「社長は給与が高い」というのも分かるようでいて、私には腑に落ちませんでした。働く意義において、給与はひとつの大きな要因なのに、全員で見ても見ぬ振りをする。経営者を始めた当初は、そんな風に「給与」を扱っていた気がします。

一方で、薄給を嘆く大学時代の友人にはこんなアドバイスをしていました。
「給与を上げたければ平均給与が高い業界に行くことだ。例えば平均年収が 400 万円の業界で 600 万円を目指すよりも、平均年収が 600 万円の業界で 600 万円を目指す方が、可能性は圧倒的に高い。前者の場合はクラス 2 割の優等生にならないといけませんが、後者の場合は平均点を取ればいいからだ。加えて言えば、クラスメンバーのスキルレベルは、大差がない。平均年収の違いは、ビジネスモデルの違いが生むもので、働く個人のスキル差が生むものではないからだ」

このアドバイスには、当時、多くの人が納得していました（それを理由に業界またぎの転職をするかどうかは別の話ですが）。

自社内では「見て見ぬ振り」をしている給与なのに、外では偉そうに自説を述べている。それではいけないなと思い、自社の給与の在り方を改めて考え直すことにしました。

給与希望額を聞いた時、多くの人が「もらえるに越したことはありません」と答えます。尋ねた方も「そりゃそうだな」と思うし、できればたくさんもらって貰いたいとも思います。しかし、給与は根拠なく分配するものでもありません。お金が青天井にあるわけでもありません。そのため、給与テーブル的なルール作りに勤しみます。

私はこの「ルール」というものが好きではありませんでした。ルールは設計者の意志や意図を反映するもので、決して公平なものではないと考えていたからです。加えて、ルールを作ると、ルールを守るための保守コストが莫大にかかると思っていたからです。

しばらく悩み続ける中で、当時のメンバーたちとも意見を交換し、ある時「自分で自分の給与を決めればいいのか」と思い立ちました。自分で決めれば、金額がどうあれ納得度は多少上がるのではないかと。いきなり労働分配率や分配額を上げることができない中で、それでも「変わった」と実感してもらうには、額ではなく「決め方」にフォーカスすればどうか。

この思い付きは悪くないものを感じました。そこで、早速メンバーに声をかけ意見交換をしました。結果は、必ずしもポジティブな意見ばかりではありませんでした。「そもそも何を基準に決めればいいのか分からない」「もし 1,000 万円と言ったら本当にもらえるのか」「給与はいくらでもいいので、会社に決めてほしい」等々。

しかし「給与の自己決定」に可能性を感じた私は、メンバーと相談しながら、足かせとなるものをなるべく排除していこうと考えました。「自分で自分の報酬を決められる会社」へ舵を切り始めた瞬間でした。

< 2 に つ づ く >

文/だん・あそぶ（団遊ヨノナカ編集舎 主宰） <https://www.danasobu.net/>

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な会社の経営に携わる一方で、贈与型社会の実現に向けたプロジェクトに取り組む。元は雑誌の編集者。21年9月に第一線を退いたが、アソブロック株式会社で貫いた独自の経営手法が、働き方改革の流れで注目され、全国でワークショップや講演も行っている。

団遊の組織論； <https://corp.netprotections.com/thinkabout/1536/>

団遊の採用論； <https://job.cinra.net/special/asoblock/>

仕事を辞めなくなったときに； <https://goo.gl/bFQdpC>