

団遊の脱線的経営言論

給与（報酬）編 2

報酬宣言制度を取り入れたことで起きた変化

< 1 よりつづく >

給与を自己決定する際にネックになるのは、いくらくらいが妥当か分からないことです。それは私がメンバーの給与を決めていたときに感じたことと同じです。その結果、例え給与の決定権者を社員自身にしたところで、業界平均や友人・知人の金額を参考に、なんとなく決めてしまうことが濃厚でした。それでは、報酬の自己決定制度と言っても、私の悩みごとを社員にスライドするだけで、自己決定の醍醐味を創出することはできません。

例えば進学先を決める際、多くの方は自分の偏差値的なものと、学びたい分野、通学したいエリアなど、複数の要素を掛け合わせ志望校を絞り、ある程度納得して受験をします。本当は違う学校に行きたかった、という人もいるだろうけれど、学力なのか、経済力なのか、何かしらのハードルがあり叶わないという、その事実とも向き合うことができます。

この決断プロセスがもたらすある程度の納得感、これを「会社の給与テーブルがそうだから」ではなく、自己決定の末に持ってもらうには、と考えた際に、圧倒的に足りていないのは情報提供だと思いました。つまり、会社が会社であるために、何にいくらかかっている、総体としてどれくらいのお金が必要なのか、そのお金の一部が自分の報酬である、と言う風に現状を見られていないことが問題だと考えたのです。

そこで、会社の維持・運営にかかっている費用を 1 円単位までつまびらかにすることに決めました。もちろん、社長である私自身の報酬も含めてです。経費だけでなく、同僚の給与もすべて丸見えになるため、抵抗を感じる人も、振り返ればいなくはなかったと思いますが、慣れの問題でした。そもそも、日本人はお金の話をするのが苦手なので、その延

長で植え付けられたものが抵抗感となって顕在化しているだけのよう、私には感じられました。

会社の数字のすべてが分かれば、労働分配率などと言わなくても、自ずと報酬に回せる額が見えてきます。例えば、全体が見えない中だと、食べたいケーキの大きさを自分で決めることは難しいですが（もしかしたら取り過ぎかもしれない、という遠慮も働く）、ホールケーキの大きさと、食べる人数が分かれば、ケーキが出来上がる過程への貢献度を自分なりに評価し、食べたい大きさを宣言することは容易になります。全体が見えないが故の発言が「給料は、もらえるならもらえるだけ欲しい」だと考えたのです。

実際に運用を始めてみると、メンバーそれぞれの宣言額を聞きながら「あいつ、あれだけやってるのに、そんなに小さめに宣言するんだ」と感じる人もいれば、「結構思い切ったな」と感じる人も出てきます。ただ、全体が見えているから、無いものを奪い合うようなことにはなりません。また、宣言額の合算の結果、会社全体の数字がどうなるかも見えてきます。そのため、「このまま全員に宣言額通りに支払うと、会社がまずい」という意識も働き、私が言わなくても、社員同士で話し合いが始まったりもします。「下げる」話だけでなく、「もっと上げろ」という声も飛び交います。「もらえるならもらえるだけ欲しい」という発想はみごとになくなりました。

宣言通りに支払うことを前提としたので、導入前は「もしも 2,000 万円と言い出す人が出たらどうするのだ」と心配してくれる経営者仲間もいましたが、結論そのような独りよがりな人はいませんでした。

「報酬の自己決定制度」は、会社にくつものポジティブな変化をもたらしました。まずは、事業の収益性に関心を持つメンバーが増えました。報酬宣言制度導入以前から、もちろん全員が一生懸命働いていましたが、どのような仕事をしていても、かかる経費はそれほど変わらないということが数字を全公開することで身に沁みますから、宣言額を大きくするには、より大きな利益が出るように、事業を作っていくことが必要だと分かります。そのため、事業の構造に考えを向けるメンバーが圧倒的に増えたのです。

コスト意識も高まりました。何せ 1 円単位で毎月数字が公開されますから、「今月、クロネコヤマトが高いんじゃないか？」「どうしてだ？」というようなことを必然的に思います。

その結果、本当にそれは必要なのかという検証や、エコ配にしてはどうかといった削減案の検討などが、日常的に社員同士で行われるようになりました。何せ、利益が増えればケ－キは大きくなるのですから。

バックオフィスの仕事について、改めて考える機会にもなりました。「報酬の自己決定制度」においては、どうしても生産部門の方が宣言額を大胆に発表できがちです。例えば経理や総務を担当しているメンバーは、利益貢献度を自己査定しにくい面があるため、控え目になるというか、戸惑いがちでした。しかし、彼らがいなければ、会社が回らないことも事実であり、そこについては、生産部門のメンバーが非生産部門の仕事の価値を言語化するというような流れができました。

時に、生産部門が非生産部門に対して「誰の稼ぎで食べてると思っているんだ」というようなことを口走ってしまうことがあるように聞きますが、報酬の自己決定制度を採用すれば、そのようなことは無くなるのだと思います。

< 3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、業態様々な会社や組織の経営・運営に携わる。自ら創業したアソブロック株式会社の社長職は 21 年 9 月に次世代への委譲を目的に退いたが、終始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を行っている。

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>