

## 特集

# 社長!!今こそあなたの思いを言葉に、 言葉を制度化してください!

～キーポイントとなる社長の人材育成方針と賃金制度～

オフィス人事教育代表  
特定社会保険労務士 岡本 眞

## はじめに

「経営者の期待が従業員に受け止められない。」

「一人ひとりの頑張りが会社の成果に結びついていない。」

「皆真面目にほんまに一生懸命、働いているのになんでやろ～。」

企業の人事・教育・労務の仕事が続けて35年余、私はこんなやるせない不幸病に感染している会社の数々をたくさん見てきました。大変、残念なことです。

不幸病に感染している会社には、ある共通した現象が、強く染み付いています。それは、社長トップの言行不一致の生活態度です。一番大事なことは社長やリーダーといわれる方々の言行一致の生き様と信用です。経営への思いを言葉に、言葉を行動に、行動をはっきりと成果に結び付けていく会社が成長するのです。

人は信用すれば動くものです。気持ちも共有できます。お客様から信頼も得られます。社会の信用が形成され、会社のブランド価値が高まります。企業トップの思いをはっきりと言及し、そしてその“思い”を一人一人の汗で成果にする、このすばらしい集団のパワーを職場にしっかりと定着させてもらいたい、と思っています。

『社長がルールを作ればいいんです  
ただし働き者を腐らせない報酬のルールが大事』

自分の役割や任務に応じた処遇を考えた賃金制度を設計することが、

働き者を腐らせない前提になります。成し遂げた業績や成果は、働きに応じて配分する報酬のルールが欠かせません。

しかし現実には、

- ・成果を上げても処遇に反映されていない。
- ・自分の仕事より楽な者が高給なのはおかしい。
- ・なぜ後輩の方が給与が高いの？
- ・何年経っても給与が上がらないし、先の展望が見えない。
- ・評価の基準が業務の実態からかい離している。
- ・評価する上司が信用できない。

という不平不満が多いのではないのでしょうか。

一方、社長達からみれば、

- ・俺(社長)の考えていることがどうしてわからんのか。
- ・どうして俺の思いどおりに行動してくれないのか。
- ・何年経っても同じ事を繰り返し一向に成長しとらん。もう少しましな社員はいないのか。
- ・業績も上がらないし、人件費ばかりかさむ。
- ・とにかく自分で考えない。行動できない。すぐ諦め、負け犬根性に浸かっている。
- ・得意先と話が進まない。相手の話をちゃんと聞き、提案できる社員が欲しい。

などの不満ということになります。

しかし、お互いがそんな愚痴を言っても何も始まりません。ビジネスはそんな甘いものではないですね。そのことは社長自らが充分ご承知のはずです。

ここでは、社長はじめ経営者の方々が貴社の社員に何を求め、どのような行いに厚く処遇したいのか。その赤裸々な本音を明らかにし、その素直な思いを賃金など、処遇に結びつける具体的な制度設計のフローを解説します。小さな会社は、社長自らのこれら思いが、直接従業員に届くことが