

## 人件費は“1秒が1円”

TKC出版「経営者の四季」

## 1人当たりの粗利益向上を目指せ！

◎経営人事コンサルタント 並木由紀雄

厳しい時代に生き残るためには、経営者が自社の財務情報を開示することにより社員のモチベーションを高め、社員の「1人当たりの粗利益」を向上させることが何よりも重要です。

## 社員のやる気が 生き残りの条件

資本金や知名度のない一般的な中小企業では、社員のやる気が会社の生き残るための条件です。

しかしながら「社員が危機感を持ってくれなくて困る」と感じている経営者の方も多いのではないでしょうか。不況が続く現在、なかなか昇給ができなくなり、賞与もギリ貧あるいは不支給となってしまったところもあります。それが、ますます社員のやる気ダウンにつながってしまいます。

一般的な社員の場合はあまり財務知識もなく、会社を維持するためにどれくらいの費用がかかるのかわかりません。さらに社長の個人的資産が会社に入っていることや銀行からの借入のことなども知りませんから、売上の数字や役員報酬を見て、「社長が独り占めして俺たちにはぜんぜん回ってこない」と考えているのかもしれない。

こういう時代だからこそ財務情報を開示し、必要な教育を行い、目標を共有し全社一丸となることが必要ではないでしょうか。

## 1人当たりの粗利益向上を 会社目標とする

これからの中小企業が目指すのは、売上や社員数や支店営業所の数ではなく“1人当たりの粗利益”の向上ではないでしょうか(注意：パート

やアルバイトは2人で1人換算)。財務情報を開示・教育したうえで、現在の1人当たりの粗利益額を教え、これがこれくらいの額になったら賞与がこれくらい出せるようになるということを社員に説明するのです。

### 経営者が社員に説明すべき6項目

- ①少数精鋭で皆で協力して顧客や売上を増やすと賞与原資が増える
- ②スピードアップは実質的にはコスト削減で賞与原資が増える
- ③顧客対応と品質・サービスアップはリピート注文や紹介を増やし賞与原資が増える
- ④ムダ、ミス、やり直しを減らすと賞与原資が増える
- ⑤新人や部下を上司が教えると、品質やスピード・技術がアップして賞与原資が増える
- ⑥業務を改善してスピード・品質・サービスをアップさせると、賞与原資が増える

これらのことを説明教育し、人事評価もこの視点で行うことで、社員のやる気と技能レベルがアップして会社の利益性が向上し、社員の賞与・給与もアップさせることができるのです。

現代の中小企業には、考え方や価値観などに3つのギャップがあります。

### 中小企業における3つのギャップ

- ①経営者と社員とのギャップ
- ②ベテランと若手との世代間ギャップ
- ③部門間(営業と事務や業務など)のギャップ

〒347-0067 埼玉県加須市向川岸町7-21

並木 労務経営事務所

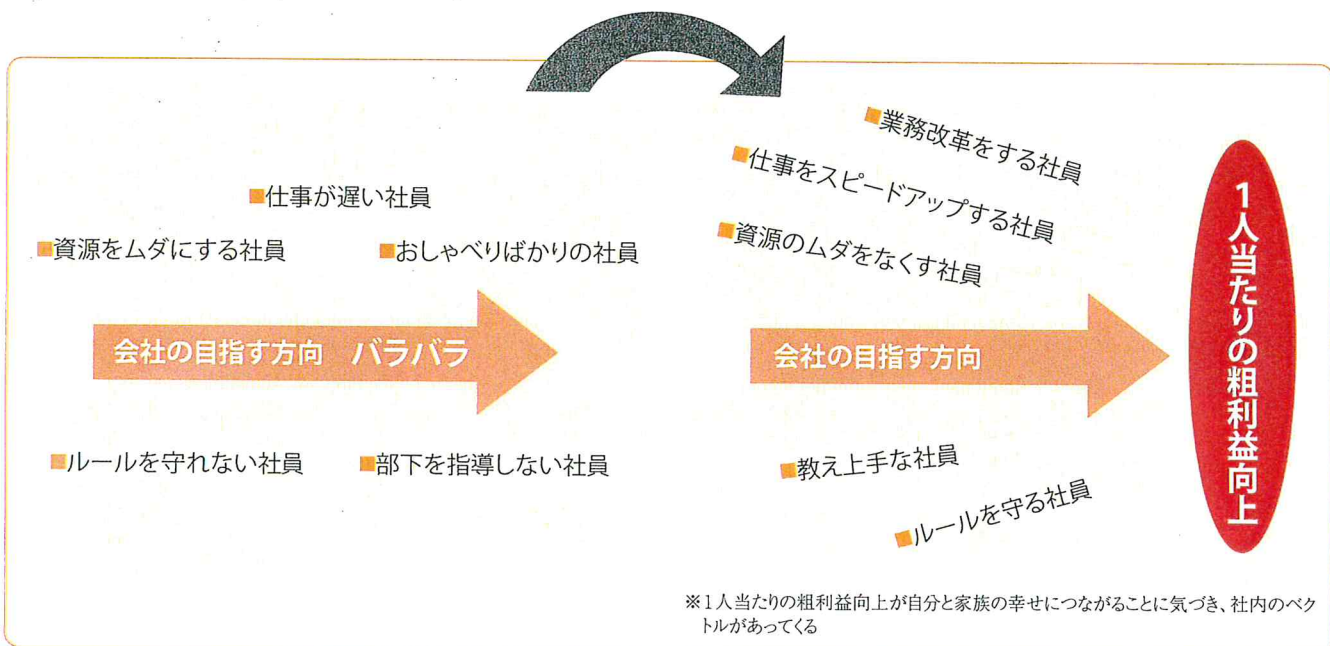
代表 並木 由紀雄

TEL 0480-62-7491

FAX 0480-62-7562

Profile | 並木由紀雄(なみき ゆきお)

並木労務経営事務所代表・経営人事コンサルタント・社会保険労務士  
人事のための人事ではなく、お客づくりの経営方針とそれに合わせた社員教育から処遇制度まで、一貫したコンサルティングで中小企業の業績向上を支援している。



オーナー企業の場合、構造的に経営者と社員とのギャップがありますが、最近景気が悪く昇給などができなくなっているため、ますます顕著になってきています。

さらに社会が成熟し業務も複雑化するなかで、同じ社員同士でも世代間のギャップ、部門間のギャップなどが出てきています。それが社員のやる気と仕事の生産性を落とす原因にもなってしまいます。

また、現代社員の実質的な人件費はおおよそ「1秒が1円」くらいに相当するだろうと考えています。

正式な会計上の人件費ではありませんが、給与、賞与1カ月換算、退職金1カ月換算、会社負担社会労働保険料、その他福利厚生費など、雇用に必要な実質費用の合計金額を1カ月の総労働時間(時間×60分×60秒)で割ると、管理者から一般クラスまで平均すると1秒が1円近くになるのです。

だから部門間や世代間の考え方のギャップが、仕事の生産性に影響し、会社の業績を落とす原因となるのです。

## 1人当たりの粗利益向上の目標で社員の行動が変わる

それらのギャップを埋めるのが、「1人当たりの粗利益を会社目標とすること」です。経営者や上司がいくら叱っても遅刻してくる人、材料や道具をムダにしている人、ムダな残業をいつもしている人なども、同じ立場の他の社員から「白い目で見られる」ことで行動を変えてくれる場合があります。「俺たちの賞与を減らす気か！」という目で見られるからです。

また「1人当たりの粗利益」の意味がわかってくると、少し忙しいくらいで「人を増やしてくれ」と社員が言わなくなります。皆で力を合わせ、自分たちの会社の業績をアップさせることが、自分と家族の幸せにつながることに気づくからです。

是非、会社の財務情報を開示し、必要な教育を行い、会社の目標とする「1人当たりの粗利益額」を決定し、その目標達成に向けて社員のやる気をアップさせることで厳しい時代の勝ち残りを目指していただきたいと思います。