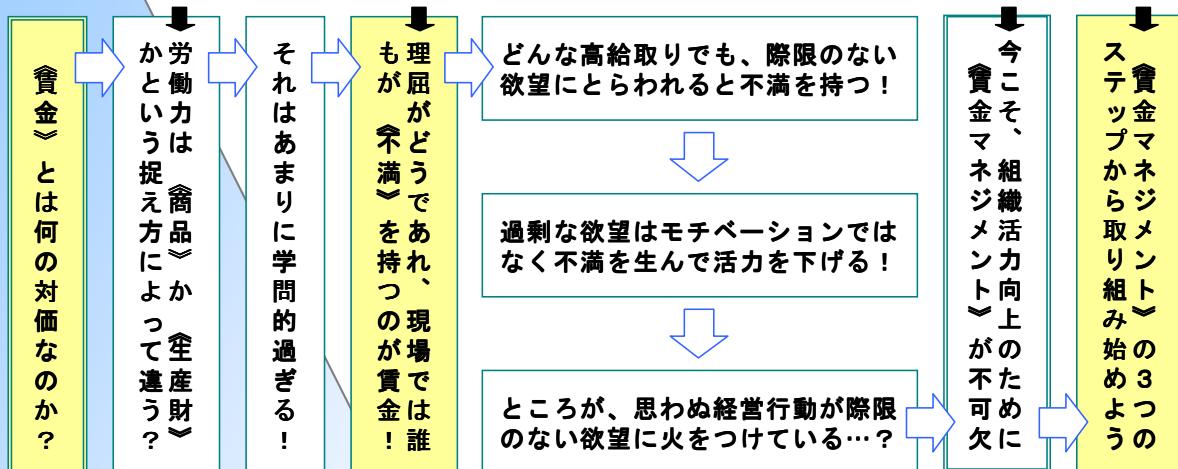


## “賃金とは何か” を一旦難しく考えてみると 本当の課題がシンプルに見えてくる

◆◆◆ 現実を軽視した姿勢は逆効果さえ起こす ◆◆◆



### ◆本レポートの内容◆

- |                          |          |
|--------------------------|----------|
| 【1】 賃金は“何”に対する対価か、それが問題？ | …………… 1章 |
| 【2】 理論がどうであれ“賃金”が持つ現場的特性 | …………… 2章 |
| 【3】 たとえ高給取りでも賃金に不満～それが現実 | …………… 3章 |
| 【4】 “際限のない欲望”に負けないマネジメント | …………… 4章 |
| 【5】 賃金の“おもと”にかかる第3ステップ   | …………… 5章 |

### 経営・労務の情報発信基地

## 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



# 【1】賃金は“何”に対する対価か、それが問題？

## 1》“賃金”とは何か…？

賃金には、給与（給料）、手当、賞与など、様々な形態がありますが、いざ“賃金とは何か”と正面から考えると、答はそう簡単でもなさそうなのです。

学説の間でも、賃金論争は決着がついていないようで、

**賃金を労働力の価値の価格と見るか、**

**労働そのものの対価と見るかにより賃金の性質は異なる**

などと言われることさえあるようです。そこで、まず、この難しい言い回しを少し簡単にしてみましょう。

## 2》労働力は“商品”か“生産財”か

労働力も、企業が販売する商品のように、**労働者が提供する商品**だと考えれば、賃金は“労働力の価値に対して支払われる”ものだということになります。そして、その時の賃金は、

**労働者が労働の商品価値を維持する水準**

になければならず、そのため、労働者の賃金は“生活保障+豊かさ拡大の原資”として捉えられるわけです。

一方、労働力は工場の原材料や商店の仕入れ商品のように、**生産財の一種**だとすれば、経営者が支払う賃金は、原材料購入価格と同様、

**労働そのものの対価**

だということになって、経営者は対価に対して賃金を支払えば済み、労働者の生活までも心配する必要はなくなるのです。

## 3》なぜ、そんな理屈を問題にするか

レポートの最初に“賃金論”的一部をご紹介した理由は、

**一見当たり前のことも正面切って問題にすると難しい**

ことを確認したかったからです。この難しさを忘れて、ただ“何となく”扱っていると、思わぬ問題が突然わいて出ることがあります。そうでなくとも、ある日理屈屋の従業員に、

**『社長、当社の賃金は労働の対価ですか、**

**それとも労働力の価値の対価ですか』**

と聞かれたら、どう答えるべきなのでしょうか。

どんどん人材が権利意識を高める中で、**経営サイドにも、もっと高めなければならない“意識”**があるに違いありません。



## 【2】理論がどうであれ“賃金”が持つ現場的特性

### 1》現場の実践基準から遠い“理論”的世界

ただ、賃金研究者にはお叱りを受けるかも知れませんが、賃金が労働力価値の対価か労働の対価かで、経営が大きく変わるわけでもなさそうです。

なぜなら、価値の対価だと捉えても労働の対価だとしても、

#### 賃金水準自体を“現場で決める”基準にはならない

からです。もちろん極端な業績主義をとり、個人の成績次第で大きな差を出す“貢献給付制度”では、賃金は労働者の価値維持のためではなく、『過去の貢献度』に対して支払うから、“労働の対価主義”だと言えそうです。

しかし、それでも、そうした

**厳しい制度を導入することが、労働者の意識を高めるとともに、優れた労働者の商品価値を正当に高める結果になる**  
から“労働価値対価主義”だとも言い返せるのです。

ものは“言いよう”です。

### 2》理論から現実に目を向ければ…

もちろん、労働トラブルになり、賃金が裁判所などで争われた場合は、最終的に裁判所が採用した“考え方（理論）”が、社会的正義になるわけで、現場感覚での“言いよう”ですべてに対処できるわけではありません。

ただ、申し上げたいのは、こうした“考え方（理論）”よりもっと深刻なものが、賃金制度の中に潜んでいるのではないかということです。その“深刻なもの”とは、理論がどうであれ、

**ほとんど誰もが“賃金の安さ”に不満を持っている**  
という“現実”なのです。

### 3》昨日の“ありがとう”は今日の“不満”

たとえば、アメリカ留学経験のあるA子さんは、日本で英語教師の仕事を探していました。なかなか見つかりませんでしたが、半年の求職の後、子供相手の英会話教室講師に採用されたのです。“賃金”は月15万円でした。

採用が決まった時、A子さんは『ありがとうございます』と涙を流して喜びましたが、就職3ヵ月後にはもう『給料たった15万円なんです』と不満をもらっています。それが現実です。



## 【3】たとえ高給取りでも賃金に不満～それが現実

### 1》高給取りのBさんも…

一方、37歳のBさんは中堅企業で異例の出世をし、月額76万円、年収912万円の高給取りで、昇給した時は飛び上がらんばかりに喜び、社長に感謝したそうです。

しかし、38歳の誕生日を迎える今、

**金融機関に就職した大学の同級生は  
年収1千万円を大きく超えている**

と不満顔です。そして最近では『こんな会社にいると、年収1千万円を超えるのは難しい』という言葉まで、平気で口にするようになりました。

それを聞いた他の従業員の気持ちは、改めて文字にする必要もないでしょう。

### 2》“欲望”には際限がない？

確かに人の“欲望”には際限がありません。年収1千万円を大きく超えるBさんの同級生Cさんでさえも、実は

**こんなきつい仕事で年収1千2百万円は安い**

と公言しているのです。もっと条件が悪い人も多いのに…。

賃金マネジメントをテーマにする時、この**際限のない人の“欲望”の正面に“賃金”が立っていると、十分意識されているでしょうか。**それが問題なのです。

### 3》欲望をかきたてる不用意な発言

たとえば、英会話教室でA子さんを採用した人事部長は、

**当面15万円程度しか払えない。しかし頑張り次第で  
もっと上を狙える。頑張ってくれ！**

と不用意に励ましていますし、Bさんの会社の経営者も、

**1千万円に届かないけれど、これで精一杯だ**

と、謝罪のような言葉で昇給を言い渡しているのです。

**際限のない欲望に“喝を入れる”どころか、経営陣が無力なために“この程度しか支払えない（申し訳ない）”と、欲望に油を注ぐ発言をしてしまっているわけです。**

“もっと上がる”と聞いて15万円の安さを感じたA子さんも、

“1千万円は支払えない”と言われて不足を感じたBさんも、

失望に向かったのは、理由がないことではなかったのです。



## 【4】“限界のない欲望”に負けないマネジメント

### 1》“賃金”マネジメントの基本：第1ステップ

『少ないけれど…』と言って賃金を支払うのは、『つまらないものですが…』と言って贈り物を渡すのと同じくらい、美しい謙譲ですが、限界のない欲望の前には力を持ちません。まず、そのことを厳しく認識し、

#### 人材に不必要的期待を持たせない

ことが、“賃金”マネジメントの第1ステップです。

もう少し業績が上がればもっと支払える…、今はこれでがまんしてくれ、そのうちに…、そうした将来への含みで逃げる必要はありません。15万円なら15万円、76万円なら76万円を注釈なしに支払えばよいのです。

少しでも注釈が入れば、その注釈に“限界のない欲望”がしがみつきます。人の心は、残念ながらそんなものです。

### 2》将来は制度で語る：第2ステップ

では、将来を一切語ってはいけないのでしょうか。もちろんそうではありません。あいまいに語るのがいけないのであり、

#### 賃金制度を明確にして“制度で将来を明示”する

ことは、逆に非常に重要です。

つまり、将来を語るなら“言葉”ではなく、“制度”で語らなければならぬというのが“賃金マネジメント”的第2ステップなのです。漠然とした期待は個々人の勝手な幻想を生み、その幻想が失望や不満の種になりがちです。

もちろん制度化すれば、それで消えるほど“限界のない欲望”は単純ではありませんが、期待があいまいであるほど、欲望はコントロールできなくなることを理解すべきかも知れません。

### 3》賃金マネジメントの第3ステップは…

“賃金”マネジメントの第3ステップは、冒頭に申し上げた“賃金論”自体が示唆してくれるポイントです。

考えてみれば、賃金が“労働価値の対価”であれ“労働の対価”であれ、それは**賃金を受け取るサイドの理屈**でしかありません。たとえば企業や組織が倒産すれば、賃金が何の対価であれ、存続不可能になるのが現実だからです。

第3ステップは、この“おおもと”に関わるものなのです。



## 【5】賃金の“おおもと”にかかる第3ステップ

### 1》事情を知れば“大人”になれる！

受け取り側の理屈の前に、組織内で“賃金のおおもと”を共有する必要があります。“おおもとの共有”とは、人材一人一人に、自分の賃金と同じくらい、

#### 会社や組織の“業績動向”に深く興味を持つてもらう

ことなのです。賃金論でさえ、経営側の事情を無視して論じられるのですから、人材が経営側の事情を考慮しないのも当然かも知れません。しかし、だからこそ必要以上に“際限のない欲望”に流されてしまうのではないかでしょうか。

会社や組織の事情を詳しく知れば、多くの人は、今よりもっと“大人”になれるはずです。

### 2》不可欠な“会社業績”共有

そのためには、社内での会社業績の共有が必要です。単に個々の部門や個人の目標と実際がどうだったかという“個人業績チェック”のみならず、

#### 会社全体の売り上げや利益、

#### あるいは財務体質がどうなっているか

を、組織として考える時間が必要だということです。

もし従業員に自分のことしか考えない傾向があり、しかも自分の利益ばかりを主張するようになったとすれば、それは会社や組織全体の動向に無関心になっているからかも知れません。

もう一度、正確な情報を開示しながら、一緒に全体を考えに行くというステップが必要になると思います。

### 3》賃金マネジメントの3つのステップ～まとめ

賃金は難しく考えれば考えるほど、その性質も見えて来ないような微妙なものです。しかも“際限のない欲望”的な対象にもなるもので、決して容易なものでもないのです。そのため

#### ①過大な期待を持たせる発言等をしない

#### ②将来の希望は言葉ではなく制度で語る

#### ③組織内で全体の業績を適切に共有する

という3ステップのマネジメントをご提言したいわけです。経済がデフレのトンネルを抜け出そうとする今、賃金感覚を見直しておくことは、想像以上に大切なことだと思います。以上

