静岡スコープ

成果主義と一線画す三明

社員の「安心」が活力に

清水の有力企業で産業用電気機器販売の三明（静岡市清水区）。制御装置を製作する三明電子産業（同）と自動化設備メーカー、三明機工（同）の二子会社を合わせ、三百人を超えるグループの社員に独特の賃金制度を設けている。

高校生や大学生の子供を持つ社員は全員に、毎月、一律で奨学手当を支給する。彼ら四十―五十歳代はサラリーマン生活のなかで最もお金がかかる。毎月の支給額は一、二万円とまではいかないが、負担を少しでも和らげる狙いだ。

夏と冬の賞与の支給は五年ほど前からやめた。代わりに毎月の給与を増やし、賞与は決算（三月期）後の年一回、会社業績との連動を基本に支給するようにした。固定給部分の月額給与を厚めにすることで、家計のやりくりを助ける。

賞与は個人の能力や成果も加味するが、年功を反映する毎月の給与や一律手当に賃金の原資をより振り向ける仕組みは、成果主義が広がるなかで異色だ。

賃金の生活給としての性格を重視する理由について内藤定義・三明グループ会長は「社員にしっかりした家庭をつくってほしい、との願いが基本にある」と説明する。「（成果主義型の）能率給が行き過ぎると、（収入が不安定になり）家庭がつくれない」

言い換えるなら社員に「安心」を与えることが賃金制度には欠かせないとの考え方だ。社員の収入格差が開けば、気持ちがなえる社員が増え、集団の力が十分発揮できなくなる――。企業の活性化には「社員の格差をなるべくなくす」ことが必要という内藤グループ会長の哲学は、同会長が社長、取締役を退いて久しい今も三明グループのバックボーンになっている。

ガラス基板搬送装置を製作する三明機工の工場

三明は一九二八年、内藤氏の父が石炭販売を始め、まだ石炭の需要が旺盛だったときに電機産業の将来性に着目、進出した。内藤氏が実質的に会社を取り仕切るようになった四十年ほど前から電機事業を急速に拡大。販売代理店から開発、製造へと業容を広げた。

超微細回路を形成する装置、液晶パネル用ガラス基板の搬送装置など、製品・システムは今や先端技術なしには開発できないものばかり。短期的な成果を問うよりも、長い目で研究開発を見守る必要がある場合は多い。どうすれば人材の潜在的な力を引き出せるかという問題への解が、「安心」して社員が働ける環境づくりというわけだ。

九〇年代から日本にも成果主義が広がった。実績をあげた社員がより報われる制度は、多くの人に合理的と映るはずだ。

が、社員の処遇格差が広がりすぎるとチームワークにひびが入り、チームプレーという日本企業の強みが失われかねないとの指摘もある。経営がその国の文化から逃れられないとするなら、格差拡大への歯止めも合理的といえそうだ。三明グループは本体、二子会社とも売り上げ、利益を伸ばし続け、グループ売上高は二百四十億円に成長した。業績堅調の事実は重い。

（静岡支局長　水野裕司）

☎静岡 054-253-7191
浜松 053-452-8593