



JSHRM WWN研究会
10月勉強会

原 有貴子
2021年10月8日

今月は、津留さんより、「中小企業の人事制度」をテーマにお話いただいた

1. FY2021の月次勉強会のスケジュールとテーマ

月	日	テーマ	担当
4月	4/16 金	✓ FY22活動計画 ✓ Human Experienceの未来 ～組織と個人の観点から～	原
5月	5/28 金	✓ HRのキャリアモデル ～田代先生のキャリアを うかがおう！～	田代 先生
6月	6/25 金	✓ 70歳までの就業に向けた高齢 者雇用のあり方 ～調査研究結果のご共有～	藤本さん
7月	7/27 火 月例会	✓ 担当者都合により延期	原
8月	8/27 金	✓ “変わらないマネジメント”とは 何か	葛西さん
9月	9/15 水	✓ 担当者都合により延期	—

月	日	テーマ	担当
10月	10/8 金	✓ 中小企業の人事制度	津留さん
11月	11/12 金	✓ HRのこれから ～LaborからFavor、そして PurposeHRへ～	中島 JSHRM 会長・原
12月	12/3 金	✓ タレントエコシステムのこれから ～デジタル化社会を生き抜く ために～	原
1月	1/14 金	✓ 経営資源と人材マネジメント の変化（仮）	赤木さん
2月	2/4 金	✓ ミドルエイジの転職 ～Part.2～	藤本さん
3月	3/9 水	✓ 愛社精神を語る	岡崎さん

中小企業の人事制度

※発表資料は別紙参照（会員限定）

ご発表を受けて、参加者で以下のようなディスカッションを行った

ディスカッションサマリー

【社会的な、中小企業を取り巻く状況】

■ 中小企業と大企業の格差の拡大

- 中小企業（特に99人以下の企業）と大企業の賃金格差は拡大している
 - 中小企業では、生計費保障の観点から家族手当が根強く支給される傾向がある
 - 中小企業では、賞与は期間利益の還元と生活給の延長のハイブリッド型が多い。基本給をはじめとする所定内賃金が低いので、賞与を期間利益ベースに切り替えられない
 - 中小企業では、退職金は廃止傾向
- 法令に則り規程はあるが、制度や運用ルールが無い中小企業も多い
 - 法令自体を知らなかったという事例もしばしば

■ 完全年齢給等、シルバー民主主義で限界集落化している中小企業は多い

- 地方だと、一部の大企業水準に人材獲得や賃金水準も大きく左右される
- 地方だと、大企業の撤退や進出に伴う、中小企業の人事制度改革はよく発生する
 - 即ち、制度設計時の経済環境が、地方の中小企業の賃金水準に与える影響は大きい

■ 昨今の統計上、10人未満の零細企業は20%減（労働者数は30%減）。10～99人規模の中小企業数は減っていないが、今後は、高齢化や少子高齢化によって10～30人ぐらいの企業が淘汰されていくと見込まれる

- その中で、中小企業同士のM&Aも増えつつあるが、やはり文化・処遇の違いを埋めるところが難題

【中小企業をコンサルするうえでのポイント】

■ その中でも、コンサルに依頼できる中小企業は、危機感をもっていて、資金面に余裕がある企業である。それすらも厳しい中小企業は多い

- 特に若い人の価値観の変化に伴い、人が採れない、辞めていくことへの危機感が高い
 - 賃金水準の低さを知ること、夢がなくなりネガティブになって辞めてしまうこともある

■ 中小企業の場合、端的に「自社に必要な人材はどんな人」で、「どんな人にいくら払いたいの（払えるの）か」ということが重要

- 中小企業は中途採用が主流なので、賃金と仕事ぶりのミスマッチが起りやすく、どう是正していくのが課題
 - 精緻な評価制度を入れても管理職が育っていないので使えないことも多い。制度ではなく人材育成の課題も大きい

■ 人事制度は道具！ 道具は使い手によってプラスにもマイナスにもなる

- 制度設計の目的や、変えるべきことと変えるべきではないことをしっかり考えることが重要