

1-1

本質的に顧客志向・成果重視の 個人事業主

はじめに、読者の皆さんに「賃金」というものの本質をクリアに理解してもらうために、どの企業にも属さないで、1人で稼いでいる「個人事業主」のことから考えてみたいと思います。

個人事業主とは、農家、商人、職人、自営のプログラマー、フリーライター、医師、税理士、弁護士…いずれも人に雇われないで、いいかえると他人から給料をもらうのではなく、独立して事業を行っている人達です。

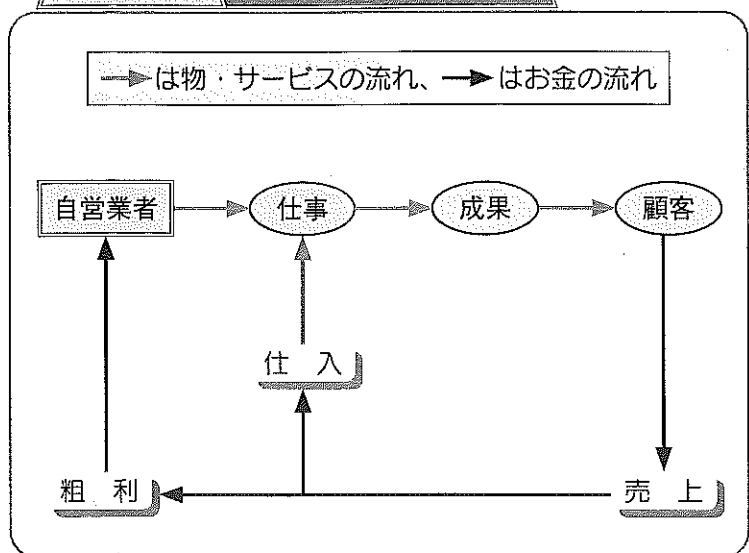
図表1-1 は個人事業主の仕事のしくみを単純化したチャートです。彼らは自分たちの腕と才覚で「顧客」に直接商品やサービスを提供する「仕事」で売上を稼いでいます。誰かの下請けになって仕事を回してもらうやり方さえしなければ、基本的には誰にも指図されない自由な職業人です。

個人事業主やその家族にとって、仕事の「成果」がどれだけ「顧客」に評価してもらえるかが稼ぎに直結することは、ごく当たり前のことです。どんなによいお米を作る農家でも、その品質を評価して買い取ってくれる農協や業者、消費者がいなければ、農家の経営は立ち行きません。ヤブ医者じゃない？と疑われるような診療しかできない医院は、たちまち患者さんが来なくなって赤字経営になってしまいます。

どのような顧客を持ち、顧客にどのような価値の商品やサービスを提供できるのかという腕前、技術やノウハウ、そして看板や暖簾、信用が彼らの生活基盤なのです。

売上からかかった仕入や経費のコストを引けば、残った稼ぎ（粗利益）をどうするかは自由です。

図表1-1 自営業者の事業のしくみ



顧客に約束通り商品・サービスを誠実に提供し、取引先や銀行に債務を返し、きちんと税金さえ払えば、後はどのように使おうと勝手です。

1人で仕事をしている場合なら、稼ぎがそのまま個人所得になり、それで家族を養います。家族ぐるみの事業の場合は、話し合いで稼ぎや生活費を配分することになります。サラリーマンのような毎年の昇給や夏冬のボーナスはありませんが、仕事にかかる経費を損金に落とせるのはサラリーマンにない税制の特典といえます。

彼らは顧客に評価してもらえらる仕事の成果を実現することにエネルギーを集中し、その売上がストレートに稼ぎ＝報酬に直結します。個人事業主は本質的に「顧客志向」であり、「成果重視」の実力主義的な働き方になるのは当然でしょう。


成功すればとても大きな見返りがあるかわりに、失敗した時はすべて自分達で責任を負わねばなりません。どの程度仕事のリスクをとり、どのようなリターンを狙うかも含めて、彼らは自分達のやり方で事業を続けていきます。ハイリスク・ハイリターンを狙うには、人並みはずれた努力と才覚が必要です。リスクをとらない仕事のやり方をすれば生活は比較的安定しますが、そのかわり高い収入は期待できません。究極の働きがいの世界といえそうですね。

頼れる組織に属さない個人事業主は、文字通り「一所懸命」に働いて当たり前、健康と勤勉は善で、怠惰や放漫は悪です。

サラリーマンのように「就業規則」に縛られたりはしませんが、仕事の規律は自分で守らねばなりません。成功している個人事業主を見ると、顧客の信用はもちろん、家族や交友関係を大事にしている人が多いように見えます。宗教や学芸、スポーツなどで心のバランスや生活のリズムを保ち、心身の健康を保つことが生活の知恵となっていることが分かります。

1-2 従業員の仕事と賃金、成果の関係

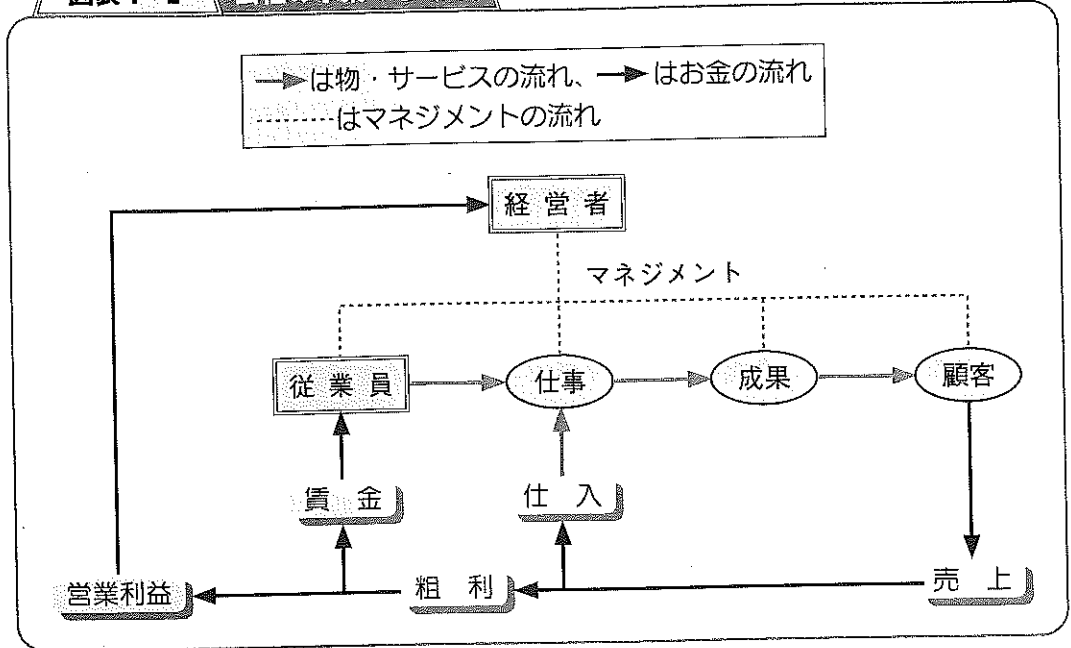
◆ 会社の事業のしくみ

さて、事業が大きくなって家族経営では間に合わなくなり、給料で人を雇う段階になると話は少し違ってきます（ 図表1-2）。

いま、ある事業主が粗利の一部を人件費にあて、有能な従業員を見つけて仕事をさせようと思いました。もっと人を増やして、事業を大きくしようと考えたのです。家族が一体で仕事をしてきたそれまでの組織は使用者と労働者とに別れ、事業主は「従業員」に「賃金」を払い、その労働を管理しながら、顧客に対して組織的に商

品・サービスを提供する形態になりました。つまり個人事業から会社になり、事業主は「経営者」になったのです。

図表1-2 会社の事業のしくみ



経営者は、従業員と労働契約（就業規則）を確認し、約束の労働時間を勤務して与えられた「仕事」をこなし、期待された「成果」を実現するように人事管理を行います。また、既存顧客との信頼関係や新規顧客を開拓するためのマーケティングも行います。

このように、会社を組織的に動かし、成長させるための計画的な活動が「マネジメント」と呼ばれるもので、経営者に必須の役割です。これが個人事業主のときとは大きく異なる点です。

このとき、従業員は要求された仕事の労役を提供し、その対価として労働時間分の賃金を受け取るという経済的な関係になります。民法でいう「雇用契約」の関係です。「請負契約」のように仕事の成果と報酬とを取引しているわけではありません。

個々人の仕事の「成果」はいったん会社のものとなり、組織的に会社の商品・サービスへと統合され、最終的には顧客に評価されて会社の「売上」を実現します。経営者は仕入を除いた粗利益から賃金や経費を支払い、残りの「営業利益」が経営者の手許に残ります。

会社の事業のしくみをごく単純化すると、以上ようになります。

仕事と賃金の関係

さて、ここで従業員の仕事と賃金の関係に着目すると、次の3通りの組み合わせが考えられます。

仕事と賃金の関係

A (仕事) < (賃金)

- ▶ 仕事よりも賃金が多い状態。これで賃金が世間相場に合っていれば従業員にとっては嬉しい状態です。ただ経営者からすれば不満が残ります。

B (仕事) ≒ (賃金)

- ▶ 仕事と賃金とがバランスしている状態。賃金が世間相場に合っていれば、経営者も従業員もこれで納得できるはずです。

C (仕事) > (賃金)

- ▶ 仕事よりも賃金が少ない状態。賃金が世間相場に合っていれば従業員は多少我慢できるかもしれませんが、でも世間相場に足りなければもちろん不満を抱きます。

以上の議論は、仕事で賃金が決まるという仮定でした。ただ実際には、仕事だけで賃金が決まるわけではありません。特にどのような「仕事の成果」を実現するかは顧客の評価＝売上に直結する最も重要な要素です。では、この視点から議論を補足してみましよう。

仕事・賃金・成果の関係

もし仕事の成果が十分高い場合は

A+ (仕事) < (賃金) < (成果)

- ▶ 仕事より高い賃金を払っても、高い成果が実現しさえすれば経営は十分成り立ちます。もちろん従業員もやる気が出ます。

B+ (仕事) ≒ (賃金) < (成果)