

# 顧問企業限定事務所通信

2026年3月号



## 阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

# 《経営に活かす「7つの習慣」》 ～給与交渉を「Win-Win」に変える！～

## 【はじめに】

顧問先企業の皆様、こんにちは。  
弁護士の阿部竜司です。いつも大変お世話になっております。

先月まで数ヶ月にわたって「リーダーシップ」を様々な角度から掘り下げてきましたが、今月は少し趣向を変えまして、コヴィー博士の『7つの習慣』を経営やマネジメントに生かしていくという観点から、一つのテーマを設定してみました。

今回のテーマは、「給与交渉をWin-Winに変える！」です。

給与交渉といっても、社員から「給料を上げてほしい」と言われることはまずありませんから（笑）、基本的には社員さんが「給料をもっと上げてほしいんです」という要望を会社にぶつけてきた場면을想定しています。

こういう場面になった時に、会社 vs 社員という「バトル」の様相を呈するのではなく、会社も社員も Win

（ハッピー）になるような結果を導くために、どうやって交渉を運んだらいいのか。『7つの習慣』の第4の習慣である「Win-Win を考える」を下敷きに、紐解いていきたいと思えます。

## 1. 給与交渉における「NG 構造」とは？

まずは、やってはいけない「NG 構造」からです。それは、「会社 vs 社員」のバトル（紛争）であると捉えてしまうことです。

会社は「給与を上げてしまったらコストが増える、手元に残るお金が減ってしまうじゃないか」と考える。

一方で社員は「給与をもっと上げてほしい、生活を豊かにしたい」と考える。

つまり、会社がコスト増を我慢するか、社員が給料アップを諦めてごっさりするか。どちらかが損をする

「ゼロサム構造」だと思い込んでしまふこと。これが NG な捉え方です。

## 2. 「Win-Win 構造」へのパラダイムシフト

そうではなくて、給与交渉というのは本来、「会社と社員が一緒になって考える、Win-Win を目指していく」という構造に持っていけるものなんです。

ものすごくシンプルに言ってしまうえば、「給料のアップに伴って、より大きな成果を出してもらおう」ということです。会社にとって給料を上げることは、単なるコスト増ではなく「投資」です。給料を上げることで、社員さんがより頑張ってくれる、より生産性が高まる、あるいは「この会社で長く頑張ろう」という帰属意識が芽生えてくる。そういうことを「一緒になって狙っていく」のが、給与交渉の場面なんですよ、という捉え方をぜひしていただきたいのです。

ですから、社員から要望があった

時に、

「まだまだ大して儲かってないから」

「燃料代も仕入れ代も上がってるのに無理だよ」

などとあっさり突っぱねるのではなく、少なくとも「どうすれば上げられるのか」を社員と一緒に考えて考える姿勢が大切になります。

## 3. 「動機の分析」から始める

Win-Win になるためには、「そもそも社員はどうして給料を上げてほしいと思っているのか？」という動機や背景をしっかりとヒアリングし、分析することが重要です。会社としては、給料アップという「投資」が本当に費用対効果があるのかを見極めなければなりません。

例えば、ニュースで春闘などの賃上げ報道を見て、「世の中の流れだから、ウチも上げてもらって当然なんじゃないか」と漠然とっている場合。もし会社がその通りに給料を上げたとしても、社員が「時代の流

れだから当然だよね」としか思っていないければ、社員や会社の成長につながる「投資」にはなりませんよね。こういう場合は、会社の考え方をしっかりすり合わせ、認識をチェンジしてもらう努力が必要です。

一方で、

「これだけ会社に貢献しているのに、適切な評価を受けていないのではないか」

とか、

「同業他社ではもっと大きい給料をもらっているようだ」

といった動機を持っている場合。こうなると、下手をすると離職リスクにつながります。会社にとって大切な資産である社員に辞められてしまうと、新たに同じレベルの人材を採用するのは至難の業です。ですから、「社員を引き止めるための投資」という観点が強く入ってくるようになります。

なお、余談ですが、「退職した社員がライバル会社に行って活躍してしまおうリスク」を完全に防ぐ方法は、ほぼないとってください。日本の

法律では「職業選択の自由」が、憲法上の人権として非常に強く保障されています。ですから、例え、「退職後〇年間は同業他社で働かない」といった競業避止義務の誓約書等を書いてもらっていても、実際に職業選択の自由を制限できるケースは極めて例外的（千件に一件レベル）です。私もこれまで数十件の相談を受け、紛争に携わってきましたが、「これは退職後に競業に従事することを制限できるな」というケースに出会ったことはありません。

だからこそ、辞める際に誓約書を書かせて（同業他社への転職を）封じ込めてやろう、ではなく、「辞めないように、うちの会社に留まってくれるように大切に扱っていこう（給与増も含めてきちんと投資していこう）」という発想で動いていただきたいと思います。

#### 4. 会社の期待とつなぐ「未来条件」の提示

結局のところ、会社としては「投

資（給与アップ）に見合うリターン（成果）」があれば、給料を多くすることに問題はないはず。それを社員と一緒に考え、提示してあげるわけです。

分かりやすい営業社員なら「これくらいの売上・案件を獲得してくれたら給料を上げるよ」となりますし、バックオフィス業務の方であれば、「今8時間かかっている仕事を7時間でやれるようになってくれたら上げるよ（＝生産性の向上）」とか、「後進の指導・育成をして、後進ができることが増えたら上げるよ」などといったイメージです。

また、一度上げると下げにくい「基本給」をいきなり上げるのではなく、柔軟に対応できる賞与や、「資格手当」として定額を付与する等の方法で実質的に給与増となるように調整する、というのも一つの手です。

「何ヶ月後に再評価をして、これだけ仕事ができるようになっていたら、賞与の査定を0%アップするよ」とか、「実務に活かせるこの資格

（宅建や簿記など）を取ったら、資格手当として毎月〇万円支給するよ」というように、「こういうことをすれば給料を上げてもらえるんだな」と社員が見えるようにすることが大切です。

こういう形で給与交渉を展開していけば、ただのバトルになることは考えにくいですね。

## 5. 「社員のマインドが整ってないから無理」は間違い

過去、色々な会社さんを見てきましたが、どうしても「NG 構造」的な考え方になってしまっている経営者さんも少なからずいらっしゃいました（無理もないことですが）。

よく「自分たちがいくら Win-Win を狙っても、社員側のマインドが整ってなかったら無理じゃないですか？」と聞かれることがあります。

ですが、そんなことはありません。Win-Win を作ろうとする動き方というのは、最初から、当事者双方がどちらも同じ努力をしないと達成で

きないわけではありません。会社側（経営層）が「Win-Win にしていきたいから、こういう風にステップを踏もうよ」と提案し注力することで、もう片方（社員）が引き上げられ、マインドや捉え方が変わってくることは往々にしてあります。

ですから、経営層がまずマインドをチェンジして、Win-Win の構造に引っ張っていくんだということの大前提にしていただければと思います。

### 【まとめ】

## 給与交渉は「期待値調整」の共同作業

総じて言えば、給与交渉というのは「期待値の調整」です。

会社側の「こういう仕事ができるようになってほしい、こういう成果を上げてほしい」という期待と、社員側の「こういうことができるようになったら給料を上げてもらえるんだな」という期待をすり合わせ、合わせていく共同作業だと考えていた

だきたいなと思います。

今の時代、中小企業も「給料を上げていく」ということを考えなければならない場面は、どんどん増えていくはずですが、ぜひ今回の観点を参考にさせていただけたら嬉しいです。皆さんの給与交渉が、Win-Win の実りあるものになることを願っております。

---

### 【著作・制作・発行者】

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目  
1000-20

UGA札幌南 2 条ビル 4 階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp

---