

人事に活かす マーケティング視点

セレクションアンドバリエーション(株) 山田沙樹

「プライシング」の 視点を評価・報酬に 応用する

第3・4回ではエンプロイージャーニーを活用し、会社が最適なエンプロイーエクスペリエンスを社員に提供するための施策を確認しました。今回はプライシングというマーケティング視点を評価・報酬制度へ適用していく方法を紹介します。

1 プライシングの活用

マーケティングにおけるプライシングとは、顧客に製品やサービスを利用する対価としていくら支払ってもらうか、その価格を決めることを指します。これを人事に適用する場合には、企業と社員をマッチングさせる報酬として整理することができます。その際には、企業が求める成果の高さと社員が発揮する成果の希少性に応じた決定プロセスとなります。

人事にプライシング視点を適用した場合、大きく2つの機能があ

るといえます。第一に、社内価値に基づいたプライシングという観点から、業績貢献への対価、あるいは先に評価との関係性を示すことによるインセンティブとしての機能です。第二は、社外価値に基づいたプライシングという観点から、他社へ転職した際に受け取ることができる報酬水準としての機能です。転職時にいくらもらえるのか、という発想です(図表1)。

これら2つの機能を軸とする評価・報酬制度におけるプライシングへの対応は、共通のステップで整理できます。人事がプライシング視点を活用し、考えるべき3つの具体策を確認してみましょう(図表2)。

2 プライシングへの対応 3つのステップ

【ステップ1】社内価値としての
プライシングを意識しよう

社員に対して評価や報酬を伝達する際、一方的に結果だけを伝えるのではなく、コミュニケーションの場として捉えることが大切です。評価者と被評価者との対話の機会を設けることで、被評価者の納得感の醸成につながります。

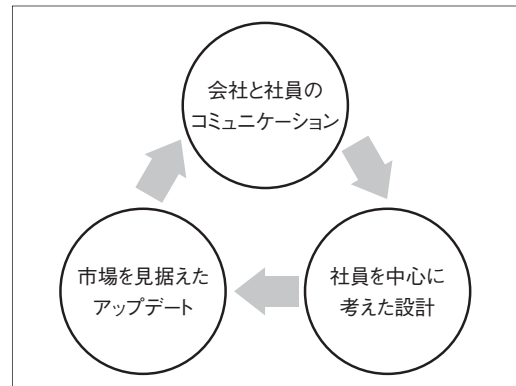
会社側が一方的に査定結果を伝える場合を考えてみましょう。社員は、評価によって定められた報酬から何らかのメッセージを受け取ります。ここで人事が念頭においておくべき点は、社員が報酬を受け取るとき、前回より増えていなければならないということです。その理由には、個人内比較と他者との比較の2つが挙げられます。

まず、社員は無意識のうちに前回もらった報酬を基準にしています。例えば、前年の昇給が6,000円、今年の昇給が10,000円である場合、自分の頑張りが報われたと感

図表1 評価・報酬制度におけるプライシングの機能

軸	①社内価値	②社外価値
機能	<ul style="list-style-type: none"> 業績貢献への対価 望ましい行動を促すためのインセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> 転職時に受け取ることができる金額

図表2 プライシング視点を活用した具体策





■セレクションアンドバリエーション株式会社 山田沙樹

大阪大学大学院人間科学研究科修了後、セレクションアンドバリエーションに参画。学生時代は、行動分析学や発達心理学を専攻。人間の行動背景や発達過程について研究。未就学児から高齢者に至るまで様々な発達段階の人が持つ生きづらさに触れ、個人を取り巻く環境の重要性に気づく。現在、「組織・人事制度設計を通じて、個人と組織の成長を支援したい」と志し、クライアントの風土改革に日々奮闘している。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp/

- 第1回 なぜ今マーケティング視点が人事担当者に必要なのか
- 第2回 採用マーケティング「ベルソナ設定」のススメ
- 第3回 マーケティング視点で「エンプロイージャーニー」
- 第4回 定着に活かす「エンプロイヤーエクスペリエンス」の設計
- 第5回 「プライシング」の視点を評価・報酬に応用する
- 第6回

じ、昇給に満足できるのです。一方、前年の昇給が10,000円、今年の昇給が6,000円である場合はどのように感じるでしょうか。報酬水準は上がっているものの、前年の昇給額よりも低いため、損をしたように感じる様子が想像されま。これらの個人内比較は、行動経済学のプロスペクト理論から説明可能です。また、社員本人としては評価や報酬に満足していても、他者との比較で、納得感が低下することがあります。同僚が良い評価を得て自分よりも高い報酬額を受け取っていると知ったら不満感を抱くでしょう。つまり、社員の評価・報酬に対する満足度は、相対的に変化するものなのです。

そのため、評価・報酬を伝える際、査定結果に加えて、丁寧なフィードバックを心がけましょう。今後、各人が取り組むべき課題と課題達成に向けた解決策を共有できるとよいでしょう。

【ステップ2】社内価値から社外価値への発展を考えよう

社員の関心は、自分がどのような評価や報酬を受け取るのかという点にあります。

会社側がどれだけ公平な評価制度や報酬制度を導入していたとしても、しっかり運用されていなければ、社員は自分が何をしたら評価され、給料が上がるのかを理解できません。これでは、会社とし

て社員の望ましい行動を引き出すことができず、会社の業績拡大は難しくなるでしょう。

ここでは、社員の立場で制度の運用を考えることがポイントとなります。どのような行動が会社の業績に貢献し、ひいては各社員の評価や報酬を上げるのかという視点です。

まず、会社が自社の成長を実現するために、各ポジションの社員にどのような行動発揮を求めているのかを日頃から情報発信していくことが欠かせません。そして、情報発信に紐づけて、自社が目指す経営の方向性に対する組織業績の達成度を示していくことが求められます。そのうえで、各社員に明確な評価結果に基づく報酬を与えていくことが重要です。このようにトップからボトムへの伝達方法を工夫することで、社員1人ひとりの理解が深まり、会社全体として業績達成に向けた行動が集約される仕組みを作っていくことができます。人事が経営陣と社員のつなぎ役となり、定期的な情報共有を推進していきましょう。

【ステップ3】社外価値としてのプライシングを意識しよう

どれだけうまく機能している制度であっても、10年に1回くらいは制度を見直し、アップデートを重ねることが重要です。なぜなら、10年も経てば自社を取り巻

くビジネス環境や人材の価値観は大きく変わるからです。

一般的に、ビジネスの成長可能性が高く、高度専門性が必要となる市場では、報酬水準は高まります。ビジネス環境と労働市場環境を見据えながら、各職務において社員に求めるスキルを洗い出し、一般的な市場水準ではそのスキルを持った人材にいくら支払うのが妥当であるのかを確認することが重要です。適正な報酬水準の設計は、優秀人材の引き留めにも効果的です。ただし、社外価値に応じたプライシングを実践するためには、そもそも社内ですっかり価値を生み出してもらう必要がある点に注意しましょう。そのための基盤として、日頃から査定結果の伝達時にフィードバックを行うことや、社員目線で制度を運用することが必要不可欠だといえます。

今回は、評価報酬制度において、人事部が備えるべきプライシングの考え方について確認しました。日頃から社内価値の向上を目指しつつ、適宜社外にも目を向けることで、納得性の高い評価・報酬制度の設計につながるといえます。

最終回では過去5回を振り返りながら、マーケティング視点を備えた人事担当者が企業成長を支える仕組みについて紹介します。