

# エンゲージメント調査からはじめる 人事制度づくり

第1回	なぜ今エンゲージメントが注目されているのか
第2回	エンゲージメント調査で何を確認するのか
第3回	エンゲージメント調査実施時のポイント
第4回	エンゲージメントが高い企業の特徴
第5回	エンゲージメントを高める仕掛けづくり
第6回	

セレクションアンドバリエーション(株) マネージャー 松木 宏晃

## 第5回 エンゲージメントを高める仕掛けづくり

前回は、エンゲージメントの高い企業の3つの特徴をご説明しました。今回は具体的な仕掛けづくりについて、金銭報酬と非金銭報酬それぞれ1つずつご紹介します。非金銭報酬は意識されることが少ない部分ではありますが、金銭報酬以上に重要となる場合がありますのでぜひ参考にしてください。

### 人材の維持と引きつけを実現する 給与の引き上げ策の検討

転職が当たり前になった昨今、優秀な社員を引き留めるために給与水準の引き上げを検討している企業が多くなっています。しかし、そうした企業の人事制度を確認してみると、ほとんどが年功的に昇給していく運用をされています。年功が存在している会社で、優秀な人材の引き留めや採用のために給与を個別に引き上げる対応をとると、それらの人たちに対して、その後さらに年功的に昇給させることにもなりかねません。また年功による序列がある際には、引き上げ対象となる人よりも社歴が長い人全員を昇給対象として検討しなければいけないこともあります。

実際に生じた事例としては、新

卒初任給の引き上げがあります。採用力を高めるために初任給を1万円引き上げた結果、非管理職全員の給与水準を引き上げざるをえなくなった会社が実在します。年功を是正しようと思うのなら、等級ごとの給与額に差をつけるとともに、なぜ上位等級が高くなるのか明確な理由づけが求められます。

### ●等級ごとの給与差を明確にし、 マーケット水準にあわせる

等級ごとの給与差を明確にすることは、会社が社員へ求める期待役割が変化することを意味します。つまり、蓄積した貢献度ではなく、現在生み出している価値を基準に評価することになるのです。弊社がご支援したシステム会社においても各等級の給与差を明確にするとともに、昇格するための要件を整理することで個々人の自発的な成長を誘引し、1人あたりの生産性を大きく改善した例があります(図表1)。

もちろん年功的な処遇により今まで優遇されていた方のなかには不満を感じる方もいました。

しかし、環境変化が激しい昨今、企業が成長するために重要なことは「年功で処遇する情の運用ではなく、生み出した対価に応じて処

遇する理の運用」ではないでしょうか。また、そのような考え方は早期にキャリアアップを目指す、優秀な若手社員の引き留めと昇格意欲を高めることにもつながります。

ただし、等級ごとの給与差を明確にしても、その水準が競合他社よりも低ければ元も子もありません。厚生労働省が公開している賃金構造基本統計調査などから業界別の給与水準を調査し、大きな乖離がないか確認することをおすすめします。ここまで設計できればあとは運用面の課題をクリアにしていけます。仕組みの浸透と評価者教育の徹底です。こちらに関しては1回の説明会や研修ではなく、複数回の実施をおすすめします。弊社がご支援した企業においても評価の妥当性を確認するため、評価者を対象としたワークショップを開催することで仕組みの浸透と評価者のレベル向上を促進した例があります。

なお、年功的な処遇からの脱却は組織にとって大きな変革となりますが業界や業種によっては年功的な要素を残しておいたほうが良いケースもありますので、優秀な人材の離職防止や社員の成長実感を高めるための1つの策としてご

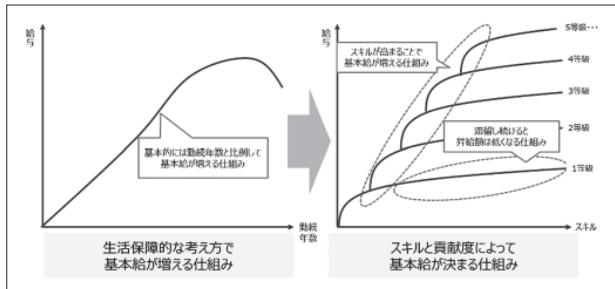


■ セレクションアンドバリエーション(株) 松木 宏晃

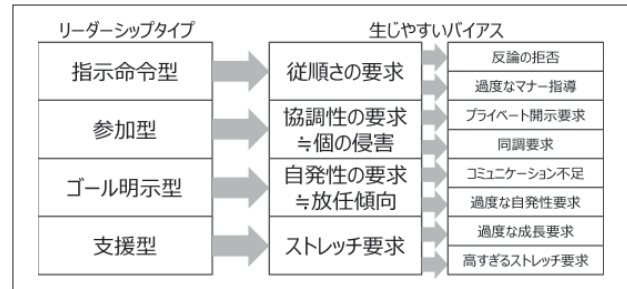
大学卒業後、上場小売業のSVを経てセレクションアンドバリエーション(株)入社。企業規模問わず、幅広い業種の人事制度設計を経験。人事制度構築以外にも、従業員エンゲージメント調査に関する知見とノウハウも豊富に有しており継続的に外部企業の組織診断も実施している。

●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

図表1 昇給は年功型から等級別へ



図表2 認知バイアス4つのパターン



検討ください。

**非金銭報酬の向上には  
部下と対話できる上位者が必要**

認知心理学や組織行動学の研究では、非金銭報酬を内的な報酬(自己達成感、目的達成の喜び、興味や情熱など)として位置づけています。これらの内的な報酬は金銭報酬による動機づけとは独立して存在し、場合によってはそれ以上の影響力を持つことがあります。そしてその本質は管理職などの上位者の行動によってもたらされます。

管理職の意識と行動を変革するためにはいくつかのステップを踏むことが重要です。ここでは、そのきっかけとしての「気づきを与える仕掛け」をご紹介します。

●まず自身の言動や行動を客観的に理解させる

従業員が「成長実感」を持つためには「上司と部下のコミュニケーションの質を高める」ことが大事です。しかし、「コミュニケーションの質」といわれても理解し

づらいかもしれません。その原因は「自身の言動や行動を理解できていない」ことにあります。

そこで弊社では、研修を実施する前に受講者に認知バイアス調査を行う場合があります。認知バイアスとは人間が情報を処理する過程で発生する思考の偏りや間違いの判断のことです。これらの傾向をリーダーシップタイプ別に整理すると、大きく4つに分類できます(図表2)。例えば、指示命令形のリーダーでは、「反論を拒否する」「過度なマナーを要求する」傾向があります。つまり、自身と異なる意見を示す部下に対して、気づかぬうちに否定的なコミュニケーションをとっている恐れがあるのです。過去に成功体験を多く残してきた上位者だからこそ気をつけるべきバイアスであり、その傾向を自分自身で理解していないと、知らず知らずの間に上位者への信頼は大きく低下します。離職が少なく、業績が向上している企業では部下側が上司と対話しやすい環境が整備されています。社員

がリスクを取ることにに対してネガティブな結果(罰、非難、恥、否定的なイメージ)を恐れることなく、自分の考えや意見、疑問、懸念、エラーをオープンに共有できる環境こそがコミュニケーションの質を高めることにつながります。

そのうえで、研修では座学だけではなく、ロールプレイングやワークを多用し、受講者同士で気づきを与える構成とすることで、他者の行動も確認でき、課題がより明確になります。当事者意識を持たせるきっかけを作ることこそが、「部下とのコミュニケーションの質」を高めるうえで重要です。

今回は、エンゲージメントを高める仕掛けづくりにおいて、金銭報酬と非金銭報酬の2つの視点で検討していく必要性や具体的手法についてご説明しました。次回は今までの連載のまとめとして、エンゲージメントを高めるための人事制度構築のポイントをご説明します。