

# 絶えず変化する時代の人事制度の捉え方

## ～企業と従業員の関係はどこへ向かうのか～

### 第4回 報酬制度はどうなっている？（年功と職務主義）

#### はじめに

前回は、時代の変化に合わせた具体的な人事制度設計にかかる考え方・ポイントのうち、等級制度の部分についてお伝えしました。今回はその次のステップとして、報酬制度をどうするかという観点で論じていきたいと思っています。

報酬制度は、組織のパフォーマンスを最大化するための人材確保と動機付けを目的とした制度であり、魅力的な制度とするためには、金銭報酬だけでなく、非金銭報酬についても考える必要があります。特に最近では物価上昇や賃上げ促進税制の創設の動きがあるなど、すべての会社を対象に金銭報酬の引き上げの機運が高まっているところですが、しかし、このようなどきだからと安易に金銭報酬の引き上げを行うことはお薦めしません。今回のテーマでは、今後恒常的に行われるであろう金銭報酬引き上げを、成長投資として効果的に行っていくためにも、「報酬とは何か」「金銭報酬の引き上げを活用して従業員をどのようにモチベートしていくか」について解説します。

#### 不満解消要因とはいえ 動機付けにも影響する

そもそも、金銭報酬を引き上げ

れば従業員のモチベーションは上がるのでしょうか。

人事担当者の皆様であればご存じかと思いますが、人の仕事に対する欲求に関して1959年にアメリカの心理学者のハーズバーグが提唱した「二要因理論」では、金銭報酬は満たされないことで仕事の不満につながる“衛生要因”であり、満足度につながる“動機付け要因”ではないということが示されています（図表）。

つまり、金銭報酬はあくまでも仕事に対する不満の解消に過ぎず、従業員のモチベーションにおける十分条件ではなく、必要条件に過ぎないのです。とはいえ、金銭報酬が満たされなければ、従業員の本質的な動機付けにつながらないということもまた真なのです。“衛生要因”を満たしたのちに、必要となる“動機付け要因”の創出に関する施策は、教育制度と関連して次回に解説しますので、ここでは従業員の“衛生要因”を満たす金銭報酬の考え方に絞り、メンバーシップ型やジョブ型の人事制度と関連させながら論じていきます。

#### 従業員を満足させる 公平性の2つの視点

従業員の“衛生要因”を満たすために必要なのは、①会社として

報酬について説明ができること、②それに従業員が納得できること、この2点です。この2点に必要な考え方が、“社内外に対する金銭報酬水準の公平性”です。社外であれば他社比較やマーケットプライス、社内であれば、従業員の職務や職種、等級、コースなどを踏まえながら、従業員を納得させる賃金制度を構築する必要があります。

今後賃上げを検討していく際には、どの観点から金銭報酬の公平性を確保していくのか、自社として優先度が高いものはどこなのかを把握し、そこに優先的に投資をしていくという考え方が求められるのです。

#### ●外部公平性の確保

金銭報酬に関する外部公平性の確保において、会社が持つべき考え方は、「自社で育てることのできる、再現性のある人材かどうか？」という観点のみであり、この考え方に基づき採用と普段の運用の両面に対応していれば、金銭報酬の外部公平性は十分に担保されているといえるでしょう。

まず、採用時点では、自社が再現性のある人材を求めているのであれば、競合他社やエリアの平均給与を参考にします。反対に社内育成が難しい、市場価格が高い優秀な人材を求めているのであれば、マーケットプライスを参考と

- ✓ 第1回 43年後のあなたの会社はどうなっている？
- ✓ 第2回 長期計画から人事制度への落とし込み
- ✓ 第3回 等級制度はどうなっている？(等級ピラミッド)
- ✓ 第4回 報酬制度はどうなっている？(年功と職務主義)
- 第5回
- 第6回



■ 平野 雄聖 セレクションアンドバリエーション(株)

大阪大学経済学部卒業後、金融機関を経てセレクションアンドバリエーション参画。企業規模、業種を問わず、ビジネスモデルと財務分析をもとにした、収益向上に貢献する人事制度設計を手掛ける。主なコンサルティング実績としては、鉄鋼加工業、半導体製造業、生命保険業界などがある。

●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

することが重要となります。理由はシンプルで、そうしなければ採用時に不利になるからです。

次に運用の場面では従業員への納得感を担保するために以下の2つの対応を人事部が厳格に行う必要があります。

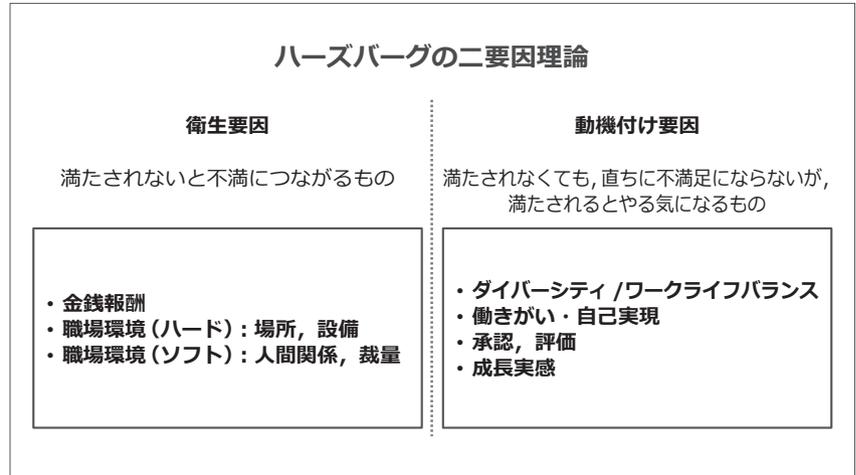
1つ目は、採用時にマーケットプライスを適用した優秀とされる社員に対し、価値相応の組織へのコミットを継続的に求めていくことです。仮に成果が出せない場合は、降職・降給を含めて、他の従業員に対する説明責任を果たしていく必要があります。

2つ目は、職責の大きさ、希少性に応じた柔軟な報酬変更です。これまでのメンバーシップ型雇用では、部長などの比較的職責が高く希少性が高い職種でも、離職がないことを前提に比較的安価な報酬で雇用されてきました。しかし、転職市場の拡大により、そのような優秀な人材がどんどん流出しているのが現状で、管理職の給料引き上げを行う企業も増加しています。せっかく自社で確保した優秀人材を手放さないためにも、自社にとって重要な職種に従事する従業員については、特に柔軟に対応していく必要があるでしょう。

●内部公平性の確保

外部公平性に関しては、いくら業界平均より自社の金銭報酬が高くても、個社別にみれば自社より

図表 「金銭報酬」をどう考えるか



給与が高い企業はほとんどの場合で存在するため、やむなく人材が流出する場合があります。一方、内部公平性に関しては、自社内で対応が可能なので、仮に内部公平性の観点で優秀人材の流出がある場合は非常にもったいない事態といえます。しかし、かねてよりメンバーシップ型を採用している日本企業においては、上記のような人材流出が起きているのが事実であり、特に「働かない中年社員とそのシワ寄せをくらう若手社員」という構図がよくあるパターンでしょう。

内部公平性を担保するにあたり重要なのは、職務基準による報酬設定と、人事部による降職・降給制度の運用です。

職務価値による金銭報酬設定とは、いわゆるジョブ型の報酬設定であり、年齢・能力に関係なく職務に対して報酬が支払われるた

め、従業員からの納得性が高く内部公平性が確保できる報酬設定といえます。しかし、前述の通りメンバーシップ型の企業では、職務に応じた報酬という概念そのものがないことから、その場合は降職・降給の運用が重要になってきます。

人事部による降職・降給の運用も内部公平性を確保する手段の1つです。仮に職能や行動基準で報酬を設定している場合でも、普段の業務遂行から厳格に能力を測定し、降職・降給の運用を行うことはできます。人事部にとっては苦渋の対応となるかもしれませんが、会社の成長や必要な従業員の流出を防ぐためにも、厳格に対応していくことが求められるのです。会社が報いるべきなのは、与えられた役割を着実に遂行できる従業員なのでから。