

情報番号：20070372

テーマ：社員に魅力のある賃金制度づくりと企業が取り組むべきこと

編著者：森 英一（マネジメント・コンサルタント・オフィス 代表）

Q 優秀な人材を確保できる賃金制度とは？

新卒採用では優秀な人材を確保することができていますが、2～3年で退職する者が出ています。

退職者を少なくし、特に優秀な人材を引き留め、引きつけることのできる、魅力ある賃金制度にするために会社が留意すべきことは何でしょうか。

A

1. 公正で魅力ある賃金とは何か、社員が安心して働くことができ、納得性の高い評価結果をもとに処遇されることであり、その前提には能力や技能を発揮する機会が十分に提供されていなければならない
2. 優秀な人材を確保するためには人事制度の整備は欠かせないが、それ以上に重要なことは人事管理を職場で実践し、経営戦略を推進していく職場マネジメントができる管理者の存在である

解 説

1. 社員にとっての魅力ある賃金の条件

「人はパンのみでは生きられない」とは言うものの、組織への貢献意欲をかき立て、メンバーの欲求を満足させる上で、賃金は重要な要素である。貢献、つまり企業のために犠牲ばかりが求められて、企業からの反対給付が満足いくものでなければ、社員は貢献意欲を失い、企業を去るか、去ろうとするであろう。

社員を引き留め、引きつける魅力ある賃金とするためには、次の四つの条件を満たす努力が必要である。

(1) 賃金の水準は高く、労働分配率は高くないこと

企業の経営者からよく「当社の賃金水準はどうか」と聞かれることがある。つまり、賃金の水準は「高いのか、低いのか」という質問であるが、この場合、何と比較するかが問題となる。

通常は、同業他社比較であったり、同地域他社比較、さらには、生計費比較ということになるであろう。また、現状の賃金水準だけにとどまらず、将来にわたっての賃金水準、さらには生涯賃金での水準はどうかということも

含めて考えなければならない。

社員にとって、賃金の水準が高いということは大いに歓迎ではあるが、それが同時に労働分配率（付加価値に占める人件費比率）も高いということになると、将来の経営施策の選択肢が限られ、企業業績が賃金水準に跳ね返ってくることを考えると、現時点の労働分配率は高くなりすぎていないことが望まれる。

(2) 配分のバランスがとれていること

賃金が公正であるためには、賃金は社員の貢献度に見合ったもの（労働対価）であると同時に、生活が営めるもの（生活保障）でなければならない。つまり、「労働の対価」と「生活の保障」こそが賃金の公正さの2大条件であると言える。

成果主義賃金という立場から、いかに仕事や業績に応じた公正な格差を展開しても、それが一定の生活も保障されないような賃金では、それは公正な賃金とは言えないし、キーポジションにキーパーソンを配置することもできないから、真の成果主義賃金とは言えない。

(3) 将来の賃金が見通せること

人材を採用し継続して労働意欲を高めていくためには、将来に向けて賃金がどのように変化していくのかが見通せる賃金表（テーブル）が是非とも必要である。

賃金表に基づく賃金決定であれば、現在の自分の賃金に納得がいくし、また、今後どう努力すれば自分の賃金がどうなるのかといった見極めがつき、モラルの高揚にも結びついてくる。

この場合、人事考課と昇格及び昇給などの関係を明確にする必要がある。また、労働力の流動化がますます進む中、賃金表を作っておけば、中途採用者の賃金の決定も、極めて明確になる。賃金を巡る環境状況が変化に富んだものであればあるほど、バランスのとれた公正な賃金を確実に維持していくには、どうしても賃金表を設定しておかなければならない。

(4) 人と経営が結びついていること

賃金を決めるシステムを賃金体系というが、その賃金体系には基本的に五つの種類がある。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① どれだけやったか（能率給）② 今何をやっているか（職務給）③ ある職種でどれだけのことのできる人か（職種給）④ どの仕事かどのくらいできる人か（職能給、年功給） |
|---|

①の能率給と②の職務給は「仕事基準（労働の対価）の賃金」であるのに対して、③の職種給と④の職能給・年功給は「人間基準（労働力の対価）の賃金」という点で、二つは全く異なる。

たくさん仕事をやれば高い賃金、その逆の場合は低い賃金という点で、仕事基準の賃金は刺激性が高く、生産性と人件費といった点からも優れている。一方、刺激性という点では劣るものの、組織の柔軟性や仕事の創造性といった面から人間基準の賃金は長所を持っている。

どちらの賃金体系を選ぶかは政策の問題であるが、少なくとも賃金はその国の労働市場の成り立ちと深い関わりを持っている。

欧米のように職種や職務を決めて採用するなら職種給、職務給という形をとるのは当然であるが、我が国の場合は職種や職務は配置の問題であり本質的なものではない。つまり企業の中でいろいろな仕事を経験することで能力を高めていく、企業内労働市場の機能が強く内部昇進と昇給が基本をなしている。

賃金制度を考える場合に大切なことは、人と経営の結びつきのあり方をどうするかである。

2. 優秀な人材を確保するために

魅力ある賃金とするために企業が取り組むべきことを挙げると、次の通りである。

(1) 生産性を向上して、付加価値を増大させる

生産性が低くては高賃金を支給することも、これを維持することもできない。賃金の高さを十分なものにするには、生産性を上げ、会社の支払能力を高めていくことであり、これまでのシェア重視の経営から、利益を重視する付加価値経営へシフトしていくことが必要で、またそのことによるのみ可能になる。

そのためには、新しい時代に即した仕事や能力を見つめた（新たな経営ビジョンと人材要件等が必要になる）賃金表を設定し、これに基づいて社員の賃金を決めていけば、賃金を決定するルールも明確になり、社員間の賃金格差も適切なものになっていく。

そして、それらを通じて社員の意欲を高め、経営を盛り上げ、生産性を上げて、支払能力を高めていくことにより、賃金の高さや労働分配率の適正さを維持していくことが可能になる。

(2) 人事考課制度を整備する

賃金を公正に配分するためには、頑張った者とそうでない者、能力を高めた人とそうでない人、成果を上げた人と必ずしもそうでない人など、評価の項目はいろいろ考えられるが、評価項目を何にするか（業績、執務態度、能力などの組み合わせになることが多いが）慎重に検討し、設定する必要がある。

人事考課が公正に行われるためには次の五つの要素が必要である。

①公正・透明な評価制度を整備・開示する面接制度、評価項目・基準、評

価方法と考課者訓練、評価結果と処遇に反映させるルール

- ②上記に基づいた公正な評価を行う
- ③評価結果の説明。開示（フィードバック）を実施する
- ④紛争処理制度を整備する
- ⑤適切な目標設定・アドバイス、能力開発制度の整備、職務選択の自由の保障（社内公募制、コース選択制）なども、公正な評価を担保する条件として重要である。

（3）賃金表（昇給又は昇格昇給）の作成

公正な評価の仕組みが決まったらならば、その結果の評価差をどの程度の賃金格差にするかということ considering、賃金表を明確にする。

この場合、順調に昇格した場合、標準的に昇格した場合、遅い昇格の場合など、それぞれの場合にどのような昇給を積み重ね、同時に賃金格差がいくらになるのかを明らかにしていくことになる。

役割給や職務給は、役割資格制度とか、職務等級制度をベースとするが、この区分が数が多く細くなればなるほど、役割区分や職務価値の表示が困難となり、実際の運用は年功に流されやすくなる。

等級数が少なく、等級基準が明確になればなるほど、サラリースケールの上限と下限の範囲が大きくなり、その分だけ昇格昇給を大きなものにすることができる。つまり、等級間で賃金が重複する範囲が小さくなり、その分だけ年功色の薄い賃金表となる。

（4）考課者訓練による評価・管理能力の向上

人事考課と賃金の仕組み（制度）が整備されても、その運用に誤りがあつては所期の目的を達成することはできない。

運用面での最大の注意事項は、評価結果を部下の育成や仕事の割当て・改善に結びつけていくことであり、それには管理者としてのリーダーシップやコミュニケーション能力が問われる。

人事管理を具体的に実践する場は職場であり、その推進者は言うまでもなく管理者である。職場には目標があり、目標を達成していくために必要な業務が配分され、それを遂行する人（部下）が配置されている。

職場での管理者は業務を統括し、部下を統率して、職場マネジメントを展開していく役割を担っている。その中で人事考課の活用が意味を持つてくるのは、マネジメントの主として人間的な側面である。なぜならば、部下の評価結果は、日常の管理者の行動の反映でもあり、管理者の役割遂行と部下の評価とは密接な関係にある。

良い考課者であるためには、その前提として、良い管理者であらねばならないだけに、考課者訓練の実施が望まれる。

（出典）「成果主義人事制度」

著者 森 英一

発行所 （株）政経研究所