

社員のやる気を高める賃金制度のポイント

Q

当社の賃金制度は、いわゆる年功主義を採用していますが、今後、社員のやる気を高めるために成果主義型の賃金制度に見直したいと考えています。ただ、成果主義型に移行した企業でも業績が改善せず、失敗している例も多いと聞いています。成果主義型賃金制度の導入の是非を含め、社員のやる気を高める賃金制度を検討する際のポイントを教えてください。

A

成果主義型賃金制度に対する過剰な期待は禁物です。今回は賃金制度についてのみ言及していますが、社員のやる気を高めるには、適正賃金を確保しつつ、賃金制度以外の非金銭的報酬（やりがいのある仕事、認める・褒める等）を高めるような人事制度全体の見直し・充実を一体的に実施することが望まれます。

1. 賃金制度の見直しを考える前にすべきこと

どの事業領域で、どのように成長・発展していくか、どのような企業を目指していくかを検討し、自社の事業の中核となる人材の確保・育成とそのために必要な人事制度の設計・運用を行います。

人件費総額の抑制のためにパートや派遣社員等の活用の可否や、女性・高年齢者の活用など、自社の将来を見据えて人材構成を見直します。

賃金制度の見直しを考える前に、社員のやる気を阻害する要因・環境（意思疎通が図れていない、商品や売る仕組みそのものが悪い等）を放置していないかどうかを点検し、その改善に努めます。

2. 賃金制度の見直しの考え方・進め方

「頑張っても頑張らなくても処遇が同じ」では、企業風土の低下を招きます。また、成果主義の色合いを濃くし、売上・利益の結果だけを追求することも企業風土を悪化させます。このため賃金制度の見直しは慎重に進める必要があります。

（1）現状分析

総額人件費や個別賃金の水準、人員構成（男女別、年齢別、職種別、正規・非正規別等）などを把握し、一人当たり人件費が業界水準や地域水準と比較してどうかを確認します。世間並みの賃金は、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」や商工団体の調査等で調べることができます。

現行制度の問題点やあるべき賃金制度の姿等を整理し、改善の目的、改定方針を固めます。

（2）賃金制度見直しの方向性

- ① 固定的な人件費はなるべく抑え、変動的な人件費の比率を上げていく。
- ② 年功的要素は可能な限り排除する。
- ③ 社員の貢献度に応じた賃金が支給される、不満の出にくい賃金制度を目指す。
- ④ 社員に見える仕組み、分かり易い仕組みにする。
- ⑤ 社員を区分する等級は、目安として9等級（上・中・下の3区分を更に3区分する等）に分ける。
- ⑥ 等級毎の給与の下限、上限の幅を明確にし、評価毎の昇給格差をある程度拡大する。
- ⑦ 職務給の導入は「一職務一賃金」が基本であるが、スキルの違いを考慮して賃金に幅を持たせて運用することも検討する。
- ⑧ 現行手当は、存続か廃止か、支給方法や金額の妥当性を再検討する。尚、生活給的な要素も入れて社員の生活支援の姿勢を示すことも必要。
- ⑨ あまり好ましくないが、利益率改善を目的とする人件費引き下げが目的の場合、賃金制度の変

更と同時に、非効率業務の外部委託、時間外業務縮減、パート社員の活用などを検討する。

(3) 年代別賃金の考え方

- ①10～20歳代の若年層は、期待能力を加味してあまり格差を付けずに昇給をさせる。
- ②30～40歳代は、能力主義を導入し、幹部層と一般層などに区分して昇給率に差をつける。
- ③昇給のピークは幹部層・一般層とも50歳とし、それ以降は横ばい、あるいは緩やかに下降。

(4) 賃金体系の見直し時に目安とすべき数値

- ①労働生産性（社員1人当たりの稼ぎ高）
＝付加価値額（粗利益額）÷換算社員数
＊パート等をフルタイム換算し社員1人とする。
- ②労働分配率（稼ぎ高に対する賃金の割合）
＝（総人件費÷付加価値額）×100
- ③人時生産性（社員1人が1時間あたりに稼ぐ粗利益）
＝労働生産性÷平均実働時間

(5) 問題意識の共有、社員を巻き込んだ活動

説明会の開催などを通じて自社の現状を社員に伝え、問題意識・危機感を共有するとともに、賃金制度を含めた人事制度の問題点や変更の必要性を社員に強く認識させることが必要です。

従業員数の多い会社では、社内で委員会やプロジェクトチームをつくり、そこで賃金制度改革の素案を作成させて下さい。

(6) 経過措置

新制度への移行に際して、減額の対象となる社員の賃金について数年間は旧制度の支給額との差額相当を調整給として支給するなどの暫定措置を設定します。

3. 成果主義型賃金制度導入の留意点

(1) 成果主義導入のデメリット

以下のような成果主義のデメリットを理解したうえで導入の是非を検討し、導入する場合はデメリットを緩和する対策も併せて実施します。

【成果主義の主なデメリット】

- ・個人主義が蔓延して部署内の人間関係が悪化。

- ・短期的な目標達成が優先され、中長期的な活動が軽視されやすい。業績と直接関係のない能力開発や部下の指導・育成がおろそかになる。
- ・時間の経過に伴い、導入の効果が低下する。
- ・過度のプレッシャーにより、心の病にかかる社員が増える。

(2) 成果主義はまず賞与からの導入を

急激な賃金制度の変更は、将来の不安から社員に混乱が生じる懸念があります。成果主義は、まず賞与の一部からの導入を考え、更に成果に連動した賃金制度が必要という場合に月給の一部への導入を検討します。その際は、必ず、人件費の固定費と変動費のバランスを考慮して下さい。

導入に際しては、等級、役職など、社内での責任の重さによって成果主義の度合いを調節します。

営業部門等を対象に期間ごとの業績評価によって支給する業績手当を設けたり、月給や賞与とは別に報奨金制度を導入したりすることも有効です。

報奨金の金額は僅かでも良いですが、現金支給が効果的です。朝礼や集会等多くの社員の前で結果を発表し、名誉を与える演出を行います。

(3) 成果主義の仕組みを考えるうえでの留意点

- ①社員の仕事の範囲や難易度の明確化が前提。
- ②社員は評価項目を意識して行動するため、成果の定義、評価基準、評価方法等を明確にする。
- ③業績・結果のみで評価するのではなく、結果に至る行動プロセス（新規訪問先数、情報収集等）も可能な限り評価項目に加える。
- ④売上・利益等の短期的評価を主にするとチームワークが崩れやすいため、中長期的な評価とのウェートの配分に工夫が必要。
- ⑤業績考課の基準を明確にするために目標管理制度の導入が不可欠である。数字で表せない定性的な項目を等級別に設定する。
- ⑥目標設定が一方的な指示にならないよう、設定時や結果のフィードバックの際に、必ず社員一人ひとりと面談の場を持つようにする。

（島田清彦）