

まえがき

本書は、組織で人が活き活きと働けるシンプルな賃金の決め方について解説します。

人口減少社会に入り、人手不足の影響が次第に顕在化する中で、人材活用の巧拙が企業の成長を大きく左右する傾向が強まっています。いつの時代も、組織が成長する駆動力は人の働きなのです。

グローバル化の勢いはとどまるところがありません。社会も経済もめまぐるしく複雑に変化し、競争は激しくなる一方です。ますます多様化し高度化する顧客の要求に応えられなければ、事業は頭打ちになり、厳しい淘汰が待っています。事実、企業倒産件数は減っても、自主的な廃業や事業の売却は以前よりも増えています。

ところが、このような難しい時代でも、社員が活き活きと活躍し、顧客を増やしながら着実に伸び続けている中堅・中小企業も少なくありません。

このような元気な企業に共通する際立った特徴は、働く人々を仕事の主人公に据えて、その自主性や創造力を最大限に引き出し、活躍させるハイタッチな組織能力を伸ばしていることです。

働く人々の自主性を伸ばし、現場で主体的に考え活躍できる内発的な意欲を持った人材を育て、組織能力を高めていく。そのような人的投資に力を入れる中堅・中小企業が、少しずつ増えているのです。

本書では、このような組織能力の向上に役立つ賃金（報酬）のあり方を皆さんと一緒に考えます。

皆さんの会社は、複雑な社会の変化や顧客の多様な要求に耐えられる、組織的な連携能力や人材活用のスキルを伸ばしているのでしょうか？

この本を手にとられた皆さんには、ひょっとしたら、次のような不安や焦りのようなものを感じいらっしゃるかもしれません。

「今までの既成概念にとらわれた旧態依然とした組織運営や、融通の効かない画一的な働き方を続けていったのでは、組織の創造力が失われ、事業の成長は止まってしまうのではないか？」

「組織のあり方や人の働きに根深い影響を与えてるわが社の報酬システムや評価制度は、果たしてこのままでいいのか…」

これまでの賃金テキストといえば、「成果をあげる」ための目標管理や、「能力・業績を評価する」ための人事考課を当然の前提において、賃金表の作り方や昇給のルールを説明するテクニック的なものが大半でした。

そこでは当然のように、経営が考えた事業計画や目標を上から下に「ブレイクダウン」し、責任を割り振っていく階層的な組織観が前提になっていました。しかも、それに必要な裁量の自由度や現場の権限は、働く人たちには十分与えられていないのです。

むしろ、働く人々を「未熟な個人」として扱い、決められたルールや仕事のルーティンを習得させ、ひたすら成果や行動の競争に駆り立てるような偏った人材観がベースにあるように思われます。働く人々が自発的に力を合わせて機会をつかみ、仕事を開発し、連携して成果をあげるという自然の理にかなった、健全な組織観が雄弁に語られるテキストは残念ながら見当たりません。

このようなハウツー的な賃金テキストをひも解いても、上のような皆さんの不安が解消されることなく、ただテクニック的な対症療法にばかり目が奪われる結果になると思います。

働く人々が仕事の主人公となり、組織の中で活き活きと働き、会社の事業を伸ばしていくための報酬システムとはどのようなものでしょうか？

これが本書のテーマです。

仕事で成果をあげるには、当然のことですが、働く人たちが仕事そのものに学び、仕事のやり方に熟達していかねばなりません。そして

組織の目標を達成するために、それぞれの役割を認識し、目標・仕事を引き受ける…これまでの賃金制度がカバーしていたのは、主にここまで領域でした。

しかし、従来の仕事を繰り返す以上の、自主性や創造力を發揮してもらうには、何よりも働く人たちに仕事のコラボレーションと学習の機会を与え、顧客のために判断し行動する自由裁量と現場の権限を委ねることが不可欠です。

リーダーシップを發揮して成果をあげる仕事の面白さや自己効力感を体験させ、活躍や貢献を承認し、成長への意欲やキャリアへの希望・自信を持たせる支援的な対話が必要です。これから賃金制度には、このような新たな領域にも行き届いた配慮が求められます。

そのためには、従来の統制的な組織観やハイパフォーマー重視の人材観も、根本から見直す必要があるのではないでしょうか。

これからは、働く人々が上から一方的に管理・統制されるのではなく、働く人自身のニーズ、顧客のニーズを満たすために仕事を自主管理し、そのためのプラットフォームとして組織を活用し、連携して成果をあげる新しい思考・行動のスタイルを開発しなければなりません。

このような新しいリーダーシップのスタイルを習得し、あたかも全員がリーダーそしてマネジャーのように働く環境を用意していくことが、これからの人材育成や組織開発の中心課題になっていくことでしょう。働く人々が機会に学び、自主的に連携し、相乗的に成果をあげる「組織の内部成長」が実現すれば、マネジメントの負担も大幅に軽減します。

組織の内部成長は、すべての働く人自身の参画がなければ実現しません。経営者と従業員がお互いの関係の質を改善し、自発的な仕事への参加を促す組織開発の取り組みや、働く人一人ひとりの内発的動機を尊重し、主体的な能力の自覚を促し、キャリアを支援する地道な取り組みが大事になります。

そのためには、経営者も管理者も、現場の従業員も、階層的な組織や雇用区分による身分の上下関係などにとらわれず、また専門や部門組織のカベで仕切られた領分の違いを乗り越えて、お互いに支援的な関係を築き、創発的なアイデアがオープンに通い合う未来志向のコミュニケーションを実践していかねばなりません。

これからの中の報酬システムは、このような新しい組織が目指すべき方向性・ビジョンを共有し、一人ひとりがよりよい関係を築き、自分の強みを主体的に發揮できる、相互支援的な新しい働きのスタイルを促進するものに変えねばならないのです。

本書の前半では、組織で人が働くとはどういうことか、そのためにはどのような報酬が必要かという基本的なことを、読者の皆さんと一緒に考えていきます。

後半は、より具体的に、会社の事業と社員の成長を支える「役割貢献」を軸とする賃金システムの具体的な方法論を提示していきます。

本書でご紹介する「ランク型賃金表※」と「段階接近法[®]」という手法を活用すれば、シンプルで説得力があり、また運用実務の面でも大変使い勝手のよい報酬管理ができるようになります。

これまでの一般的な賃金のテキストとは異なり、組織行動論や経営論、労働法制にも少し寄り道します。慣れない方には、少し分かりにくい部分もあるかもしれません、一種の雑学ぐらいに思ってどんどん読み進めていってください。

少しづつ、これまでの報酬に抱いていた常識が微妙に変化し、本書を読み終わってみれば、以前とは違う新しいものの見方と具体的な実践のビジョンを描けるようになっていると思います。

本書を参考に、皆さんの会社の組織のあり方や人材の育成・活用、報酬の決め方にイノベーションを起こしてもらえると大変嬉しく思います。

本書でご紹介した「ランク型賃金表」は、ある会社の社長のご要望にヒントを得て、弊社が2009年に独自に開発したものです。基本コンセプトは筆者が着想し、具体的なロジックの設計やシミュレーションは弊社コンサルタント田中博志が担当しました。

本書にも推薦文をお寄せいただいた旧株式会社ハートウェル（現株式会社フロンティア、重森裕之社長）への導入が実施の第一号となり、その後3,000人を超える大手から十数人の小企業まで、幅広い業態に導入実績を積み、確かな導入効果が確認されています。

本書の内容は大半が書き下ろしですが、一部、『賃金事情』や『労働新聞』、『プライムブックレット』に菊谷が執筆した内容も活用しました。

最後に、本書の企画・執筆にあたって的確な助言と具体的なご提案を頂いた日本法令の企画部統括マネジャー・飯田義久氏、粘り強く丁寧な編集の労をとっていただいた同社企画編集担当・野原寛之氏には心からお礼を申し上げます。また原稿内容を緻密にチェックし、有益な意見を述べてもらった弊社コンサルタントの渡辺俊、田中博志、津留慶幸の三氏の協力にも感謝します。

本書は弊社創業15周年の記念事業として刊行するものです。これまでご支援いただいたクライアントおよび提携先の皆さんに深甚の感謝の意を込めて、本書を捧げたいと思います。

2014年11月

株式会社プライムコンサルタント代表 菊谷寛之

※「ランク型賃金表」は弊社が商標登録を申請中です。

もくじ

第Ⅰ部 働く人が主人公となる報酬システムとは ～働くことと賃金の基本～

第1章 働く動機と報酬の関係	12
1 経済的動機と非経済的動機	12
2 経済的動機の評価尺度…報酬の社会的納得感	14
3 新しい報酬（賃金）の基本を押さえておこう	16
4 「賃金制度」の意味	18
5 会社の人的投資計画	19
6 経済的動機の限界	21
7 非経済的動機の評価尺度…心から満足する直接的な経験	23
8 非経済的動機についての「取り扱い注意事項」	25
9 非経済的動機が成り立つ条件	27
10 承認欲求と支援的な人間関係	28
11 非経済的動機にも経済的な評価尺度が必要	29
12 納得できる評価と報酬の考え方	31
13 上司によるマネジメントから相互支援に基づく自主管理へ	32
第2章 事業主の報酬配分	34
1 家事労働の意味	34
2 内発的な動機とフロー体験	35
3 消費的労働と生産的労働	38
4 個人事業主の労働と報酬	40
5 家族間の配分問題	42
6 リーダーとフォロワーによる協働作業	43
7 相互の承認、意思疎通と連携	45

8	リーダーシップの比較による貢献度評価	46
9	給料または役員報酬の支給方法	49
10	権限・責任基準の報酬配分	52
11	地位報酬の特徴	54
12	役割理解と責任の意識	55
13	地位・序列をあらかじめ取り決める	56
第3章 会社を作ろう！		58
1	組織編制の原則	58
2	顧客を創造する	60
3	現在そして将来にわたって利益を増やし続ける	62
4	事業活動の基本…価値創出のプロセス（バリューチェーン）	64
5	人の働き…事業戦略と組織能力	66
6	仕事・成果中心の組織を作る定石	68
第4章 人を雇うとはどういうことか		74
1	人を採用する理由…組織能力の強化	74
2	正社員の賃金・賞与の支給例	77
3	事業の発展計画	79
4	賃金の「世間相場」	82
5	「世間相場」を無視するとどうなるか	88
6	雇用に伴う会社の義務と責任	90
7	有期雇用5年ルールによる「限定正社員」の登場	93
8	65歳までの雇用確保の義務化	95
9	65歳までの雇用責任 = 人件費負担はどれくらいか	97
10	社員6人で19億円！？	100
11	短時間勤務のパート／アルバイトに置き換えられないか？	103
12	年齢給に代わる「別の賃金システム」を考える	107

第Ⅱ部 未来をつくる賃金

第1章 未来をつくる賃金とは	112
1 後ろ向きの賃金と前向きの賃金	112
2 時間給や歩合給では前向きの働きは期待できない	113
3 前向きの賃金に変える	115
4 未来志向の「関係」に変える	116
5 未来志向の思考・行動に結びつける	118
6 年齢給は前向きの賃金か？	120
7 年齢給の不条理	122
8 歩合給の本質的欠陥	124
9 組織の継続的な担い手＝キャリア人材のライフサイクル	126
10 キャリア人材の成長曲線と年齢給の関係	129
11 キャリア人材の昇進・昇格と等級制度	131
12 地位報酬と習熟報酬とを組み合わせる	134
第2章 従来型の賃金制度はどのようなものだったか	140
1 欧米の職務給と成果給	140
2 職務評価と職務給の賃金の設定方法	144
3 職務給が日本に定着しないのはなぜか	147
4 職能資格制度に基づく職能給の仕組み	151
5 職能給を実際に適用してみる	155
6 職能給における3種類の賃金表…習熟昇給に評価差を設ける方法	159
7 職能資格制度と職能給の特徴	168
8 職能資格制度の評価手法	170
9 職能資格制度の問題点と限界	174
第3章 新しい役割給の活用方法と「ランク型賃金表」	179
1 役割等級と役割給の考え方	179

2 「成果主義」のブームと現実	183
3 組織の内部成長を支えるリーダー/フォロワーの自主的な共同作業	188
4 管理統制的な「役割責任」から内部成長型の「役割貢献」に180度転換する	190
5 シンプルなランク型賃金表を使った役割給の導入方法	194
6 ランク型賃金表の昇給・降給の手法	204
7 新卒初任給の設定方法	211
8 役割の異動(昇格・降格)とランク型賃金表の運用方法	213
9 ランク型賃金表の適用の柔軟性	216
10 非管理職のモデル昇給カーブと世間相場とを比較する	218
11 管理職のモデル昇給カーブと世間相場とを比較する	222
12 高年齢者の継続雇用賃金の決め方	225
13 短期決済型の「継続雇用賃金表」	228
14 継続雇用賃金のランク調整方法(契約更新あるいは給与改定)	232
第4章 人材の「活躍・貢献」と「学習・成長」を促す新しい評価システム	235
1 役割等級と役割給の評価フレーム	235
2 役割等級と貢献度評価レートの設定	238
3 業務・コラボの課題と目標達成水準を確認する	241
4 ルーティン業務の「達成水準」を確認する	246
5 役割行動面でのリーダーシップを評価する	247
6 役割等級と人事評価レートの設定	250
7 未来探求フィードバックの進め方	254
8 人事評価の具体例	257
9 役割貢献と成長を促す人材マネジメント	259
10 評価のフレームと報酬制度とのつながり	261

第Ⅰ部

働く人が主人公となる
報酬システムとは
～働くことと賃金の基本～

第1章

働く動機と報酬の関係

1

経済的動機と非経済的動機

私たちは、一歩家の外に出ると、職場や取引先、買い物をしたりサービスを受ける店舗、学校、自治体、宗教、政治、ボランティアや趣味の集まりなど、数多くの「組織」との関わりの中で生きています。

私たちはさまざまな組織によって支えられ、また私たち自身が、組織を通して社会を支えています。およそ組織と関わりのない生活は考えられないのが、現代ではないでしょうか。

ここでは、組織で働くことの「動機」について考えていきたいと思います。

動機を英語で「モチベーション」といいます。

この言葉は、今や会社員やスポーツ選手、学生などの間では普通に使われる横文字言葉になりましたが、なんとなく「ヤル気」とか「意欲」に近い語感がありますね。その本当の意味は何でしょうか。

いきなりですが、直球の質問をしましょう。

「人はなぜ働くのでしょうか？」

この古くて新しい問い合わせに対する答えは、さまざまです。

最右翼の答えは、「お金のため」「生活をするため」「食べるため」というものでしょう。また、仕事の責任やリスクをとることで「地位・権限」を求め、あるいは組織に貢献することで「報酬」を得るために働くという答えもあるでしょう。

ここでは生活の糧や金銭報酬、地位・権限などの経済的な見返りを求めているので、このような動機を一言で「経済的動機」と呼ぶことにします。

社会的生物としての人間は、生きるため、食べるため、有利な地位のため、仕事の権限のためという、プリミティブな経済的動機にもとづいて働き続け、社会を作ってきました。この重い事實を、誰も否定することはできないでしょう。

しかし、人は経済的動機だけに支配されて生きるのではありません。

実は「非経済的な動機」もそれに負けないくらい、人に強い影響力を与えるスーパーパワーなのです。

責任を果たし人に感謝されることや、成長し能力が認められること、社会を支え組織の目標を達成すること、真理や芸術を追求すること、信仰を広めること、法と正義を守ること、生態系を守り自然と共生することなど、いずれも人が真剣に仕事に向かう十分な動機となるものです。

「お金や地位のためではない」これらの動機のために、懸命の努力を続けた偉人が昔も今もたくさんいます。市井の人々の中にも、そういう人々がたくさんいます。私たちのまわりで平凡な日常生活を送っているように見える人々もそうです。私たち自身もその一人ではないでしょうか。

2

経済的動機の評価尺度 …報酬の社会的納得感

経済的動機と非経済的動機との大きな違いは何でしょうか。

経済的な動機は、人の生存や生活にかかわる重大問題ですから、何よりも安定収入を確保し、よりよい生活に向上させることが強く求められます。また収入は、制度的な秩序のもとで公平・公正に配分されないと、不満やもめごとの種になります。

そこでは他人との比較感情が働くだけでなく、仕事の責任の重さや、人が費やす時間や労力、貢献度の大きさと、人が実際に手にする報酬（金銭報酬や地位・権限）の社会的評価とが天秤にかけられます（図表1）。

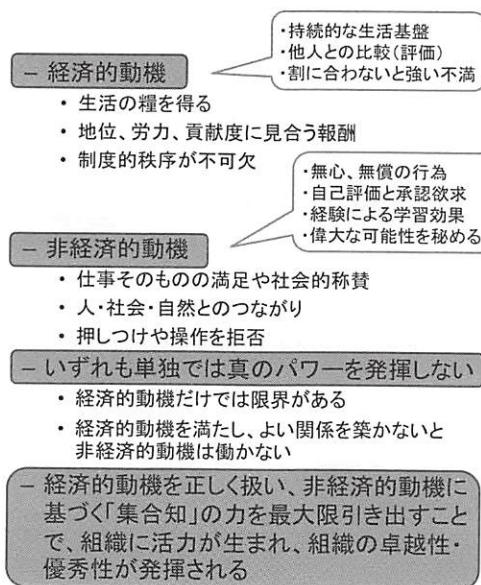
特に心身が消耗する肉体労働や単純労働、大きな責任やリスクの伴う経営管理や取引などの仕事は、労働の対価としての金銭報酬（賃金）が「約束どおりに支払われているかどうか」「人に比べて高いか低いか」「割に合うか合わないか」がシビアに問われます。

※ 「この法律で賃金とは、賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう。」（労働基準法第11条）。

使用者は労働契約を締結する際には、労働者に雇用期間や就業場所、仕事の内容、労働時間、休日、賃金・昇給、退職に関する事項などの労働条件を就業規則や労働契約書で具体的に明示しなければなりません（労働基準法第15条、同施行規則第5条第1項）。

賃金を目当てに経済的な動機で働いている人は、損だと思うような仕事ばかりが続くと、そのうちヤル気を失い、仕事の能率も低下します。

◆図表1 人が熱心に働く理由



不満が高じると、賃金が労働時間の長さに見合うどうか、仕事の負荷や責任・貢献度が公正に評価されているかなどをしきりに気にするようになり、「損得勘定」が職場の感情を支配するようになります。

「フェアでない」と見なされた経営者や上司は信頼されなくなり、さらに不満が募れば、心理的なサボタージュや離職にもつながります。働く人のヤル気が極度に低下するだけでなく、企業も社会的な評判を落とし、大きなダメージを受けることを避けられません。

働く人たちと信頼関係を築こうとする使用者は、このような「割に合わない」という不平・不満が生まれないよう、仕事の与え方や賃金の支給方法に細心の注意を払い、働く人たちの責任感や努力に敬意を払うものです。

逆にいえば、経済的報酬は、働く人に「約束どおりに支払われている」「割に合っている」「世間相場に合っている」「社会的に正当だ」

I. 働く人が主人公となる報酬システムとは～働くことと賃金の基本～

と納得してもらえば大成功といつてもよいのかもしれません。

そのような納得感を実現するためには、何らかの制度やルール、客観的な基準が必要になります。そのために過去から、さまざまな賃金体系や評価手法が運用されてきました。

3

新しい報酬（賃金）の基本を押さえておこう

これまでの賃金がどのようなものだったかは、少しづつ触れていきますが、本書では、賃金を4種類の基本的な報酬形態に分けて整理し

◆図表2 報酬（賃金）の種類

（✓印は筆者が推奨する方法）

種類	意味	運用	支払	具体的な決定基準
①地位報酬 (基本給1)	役割責任段階に応じ、権限・責任・リスクに応じた対価（基本給）を支給する	即時改定※ ¹	（月例） 賃金	役割別の世間相場に対応した賃金表を設定する ・シングルレート ・開差型、接続型 ・重複型✓
②習熟報酬 (基本給2)	役割責任段階ごとに習熟度合・貢献度を評価し報酬（基本給）に反映させる	年1回改定 段階的運用※ ²		・年齢給 ・積み上げ型の定期昇給 ・洗い替え型の都度昇給 ・段階接近法✓
③成果報酬	事業の成果に連動した利益配分	半期または1年ごとに決定	賞与	・業績連動賞与（企業利益連動） ・賃金連動賞与（月数×評価係数） ・ポイント制賞与✓
④功労報酬	入社～退職までの功労に応じた退職給付	DC/DBや中退共で退職時に精算※ ³	退職金	・賃金比例の退職金 ・ポイント制退職金✓

※¹…役割・地位が変わった都度切り替える

※²…習熟度合に応じ段階的に切り替える

※³…DC確定拠出年金、DB確定給付年金、中小企業退職金共済

〔著者略歴〕

菊谷 寛之（きくや ひろゆき）

早稲田大学卒。労務行政研究所、賃金管理研究所を経て1999年株式会社プライムコンサルタントを設立、代表取締役。成果人事研究会主宰。著書『人材マネジメント方程式』（労働調査会）、『実力主義の賃金・賞与・評価の決め方』（全国労働基準関係団体連合会）、『小さな会社の給料とボーナスの決め方』『給料を「責任等級制」で正しく決める本』『社長、定期昇給はおやめなさい！』（中経出版）、『新実力型賃金のつくり方』『中堅・中小企業の業績連動賞与』（日本経団連出版）ほか。

＜会社＞ 〒108-0075東京都港区港南2-16-7品川Vタワー3211号

＜電話＞ 03-5715-3561

＜URL＞ www.primec.co.jp