

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 成長支援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えます。

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。この重い事実を、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）。

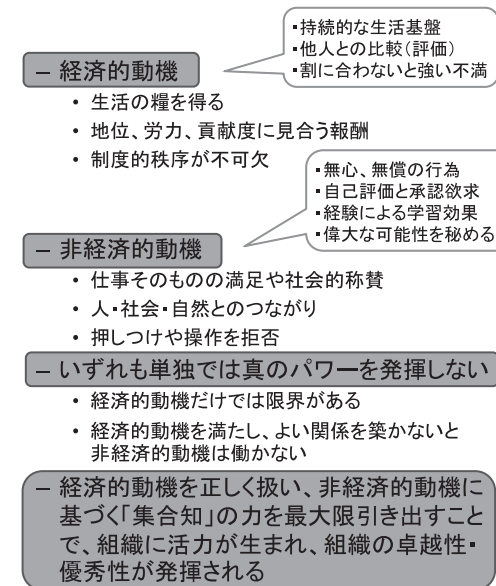
特に心身が消耗する肉体労働や単純労働、大きな責任やリスクの伴う経営管理や取引などの仕事は、労働の対価としての金銭報酬（賃金）が「約束どおりに支払われているかどうか」「人に比べて高いか低いか」「割に合うか合わないか」がシビアに問われます。

※ 「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」