

# 成長企業の報酬戦略

～ 組織バリューマネジメントとしての報酬戦略の可能性 ～

田添 忠彦

NTT データ経営研究所

NTT データ経営研究所

## 要 旨

テーマ： 成長企業の報酬戦略  
～組織バリューマネジメントとしての報酬戦略の可能性～

### (全体要旨)

広範な普及を見せる成果主義型報酬制度は、多くの企業で経営的な効果にうまくつながっていない。それどころか、モラール低下等の弊害すら引き起こしている。

本稿は、こうした現象を実態に即して検証すると共に、その原理的構造を明らかにする。その上で、企業戦略上必要な報酬制度の機能を整理し、それを実現する道筋と具体的な仕組みを、成果主義を超える新たな戦略として提起する。

### (章別要旨)

#### 1. 混迷を深める成果主義

成果主義は、我が国ではその本来の概念がうまく定着しておらず、実質的に「結果主義」と解釈されて機能している。

#### 2. 成果主義の「第2波」が意味するもの

昨年多くの企業で更なる「成果主義人事改革」が進められた。その背後で、企業の人事戦略は人件費の抑制のみに傾斜し、バランスを欠いたものになっている。

#### 3. 組織の「上部構造」と「下部構造」

企業組織は、概念上、形式化された領域としての「上部構造」と、形式化されてはいないが多くの場面で人材の行動を実質的に規定する「下部構造」とに区分できる。人材のモチベーションは、多くの場合下部構造からの影響を受けている。

#### 4. パフォーマンス向上に必要な戦略的スタンス

組織パフォーマンスを検討する際、ともすると上部構造にばかり目を奪われがちだが、モチベーションを高める原理を解明する上では、「下部構造」への分析が不可欠である。

#### 5. 成果主義的報酬と企業業績との関係（その業績管理機能）

三菱自動車等の例にみられるように、短期的な企業業績回復を人事制度改定によって展望することは間違いである。加えて、人事制度の業績管理機能を実現するためには、そのもうひとつの側面（組織体質強化機能）を合わせて検討することが不可欠である。

#### 6. 成果主義的報酬と組織モラールとの関係（その組織体質強化機能）

成果によって報酬額にメリハリをつける仕組みでは、組織モラールを高めることはできない。その原理的構造は、モラール調査の結果から検証できる。

#### 7. 報酬制度改革による組織モラール改善の可能性

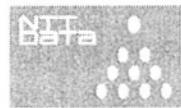
報酬制度を組織モラール向上につなげるためには、そのメッセージ機能に着目する必要がある。そして、企業戦略と報酬から生まれるメッセージとの整合性を確保しなければならない。

#### 8. 報酬のメッセージ機能の再生

モチベーションには短期的性質のものと長期的性質のものがあり、企業が戦略的に確保すべきは、長期的モチベーションである。長期的モチベーションは、企業の示す長期のメッセージ（＝組織バリュー）によってのみ確保可能である。報酬の仕組みを、組織バリューの表現手段として組み立てなおすことが重要である。

## — 目 次 —

1. 混迷を深める成果主義	P. 58
2. 成果主義の「第2波」が意味するもの	P. 59
3. 組織の「上部構造」と「下部構造」	P. 59
4. パフォーマンス向上に必要な戦略的スタンス	P. 61
5. 成果主義的報酬と企業業績との関係（その業績管理機能）	P. 61
6. 成果主義的報酬と組織モラールとの関係（その組織体質強化機能）	P. 62
7. 報酬制度改革による組織モラール改善の可能性	P. 64
8. 報酬のメッセージ機能の再生	P. 65



株式会社 NTT データ経営研究所  
人事コンサルティングチーム  
チーフコンサルタント 田添 忠彦

## 1. 混迷を深める成果主義

人事管理の一形態として「成果主義」という言葉が使われはじめてから既に久しいが、その概念はいまだにわが国では共通認識として定着しているとはいえない。そこには、特徴的な事情が見てとれる。

成果主義はもともと英語の Pay for performance の訳語である。私達日本人は、「〇〇主義」と聞くと当然のごとく体系化された思想や理念を思い浮かべる。ところが、Pay for performance は「成果（パフォーマンス）に応じて報酬を配分する人事管理形態」のことだから、それ自体が理念を表しているわけではない。また、この間の経緯を見ても、従来の日本型人事システムがそうであったようには、成果主義は人事理念や戦略を示す言葉とはなっていない。理念のようでありながら理念が掴み取れない、成果主義はわが國の人材マネジメントの中にそういうジレンマを生み出している。

成果主義人事への企業人事部門の問題意識を探ったメールアンケート調査（※労務行政研究所 2002 年実施）から、その事情を具体的に知ることができる。

調査は、まず「成果主義の定義」について 3 択で尋ねているが、その結果は下記の通りである。

- |                             |       |
|-----------------------------|-------|
| ● “結果”のみを成果ととらえる            | 9.9%  |
| ● “結果”だけでなく“プロセス”も成果として評価する | 84.6% |
| ● その他                       | 5.5%  |

performance は result とは異なりプロセスを伴った結果を表す用語だから、上記の回答状況は、その意味が少なくとも概ね普及していることを示している。

ところが、状況はそう単純ではない。翌 2003 年に実施されたほぼ同形式のメールアンケートの次のような回答状況は注目に値する。

「成果主義人事制度は、我が国の一般的な状況として定着するか」との問い合わせに対する回答結果は次のようになっている。

- |                    |       |
|--------------------|-------|
| ● すでに定着している        | 5.1%  |
| ● まだだが、近い将来定着する    | 67.8% |
| ● 定着しておらず、今後も定着しない | 22.9% |
| ● その他              | 4.2%  |

調査では更に、上記回答の根拠を具体的に尋ねている。付属添付資料①は代表的な回答内容を中心に結果を抜粋したものだが、特に注目すべきは、「まだだが、近い将来定着する」とした回答者の意見である。例えば、「成果を出している者と、そうでない者を同一に扱うのは不公平である」、「成果によるメリハリをつけないと企業の存続そのものが危ない」、「右肩上がりの成長が見込めない以上、成果主義を採用せざるを得ない」という見解がある。その背後で成果主義は一体どう理解されているのだろうか。というのは、これらの意見の中の「成果」の部分を「結果」と置き換えると、文意に何らの遜色も生じないように受け取ることができるからである。つまり、具体的な制度運用の多くの場面で、成果主義は事实上「結果主義」と解釈されて機能していると考えられる。

このように「成果主義」を巡る人事管理の混乱は複雑で、またその分だけ深刻でもある。

## 2. 成果主義の「第2波」が意味するもの

ソニー、日立といったわが国を代表する企業が、改めて成果主義的な賃金制度改定を行ったことに象徴されるように、昨年来成果主義の第2波とでもいべき潮流が押し寄せている。昨春のりそな銀行への公的資金投入以降、経済のファンダメンタルズの好転が徐々に鮮明になりつつある中、なぜこのようなことが起きているのか。

給与・賞与をはじめとする報酬制度に関わる最近の企業戦略は、主に2つの系統に分類できる。

ひとつは、報酬制度の改定を通じて人件費の変動費化（＝総額人件費の抑制）を図ろうとするもの。即ち業績管理の戦略。いまひとつは、組織や人材の活性化につなげようとするもの。即ち組織体質強化の戦略である。（※付属添付資料②参照）

昨年来の報酬制度改定ブームは、具体的には、「定昇制度の全廃」、「増減変動方式の賞与以外の報酬項目への拡大」、「給与増減変動方式の若年層への拡大」といった柱を持っていいる。そのことから見て、大手企業が業績管理上の戦略としての報酬制度活用を一段と強化したのが昨年来の現象と総括できる。

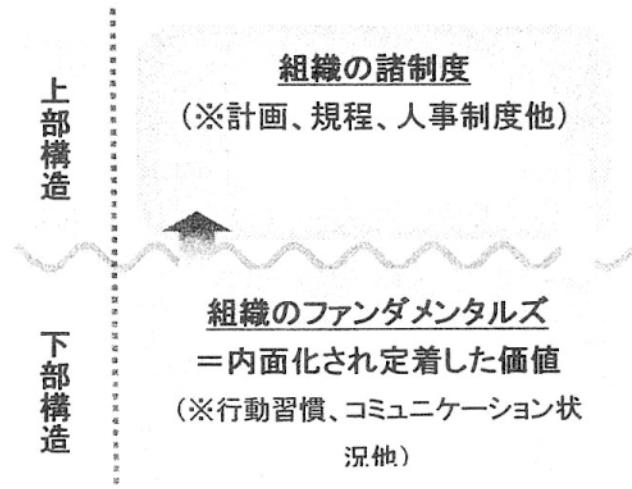
ところで、ソニー、日立といった大手企業は依然としてわが国産業を代表しているとはいえ、今回の景気回復局面では比較的出遅れている電機・ハイテク分野の企業である。つまり、これらの企業群は、さほど芳しくない業績の回復基調に一段と弾みをつけるための諸方策のひとつとして、報酬制度改定を活用しようとしたとみられる。

こうした流れの中で、前述の2つの系統のうちの業績管理的戦略ばかりがクローズアップされ、本来は「コインの裏表」に過ぎない2つの戦略は、そのバランスを失いつつある。

## 3. 組織の「上部構造」と「下部構造」

企業組織は、実質的には図表①のように、いわば「上部構造」と「下部構造」から成り立っていると考えられる。

■図表①：組織の「上部構造」と「下部構造」 ■



上部構造とは、組織内活動のうち、経営計画や方針、規程やマニュアル、給与・評価等の人事諸制度によって形式化された部分である。これに対して下部構造とは、組織特有の行動習慣、コミュニケーション状況、組織バリューと呼ばれる価値観や仕事観等によって規定される部分である。この区分は一見すると、従来の経営学でいう「フォーマル組織～インフォーマル組織」という図式とパラレルに見えるかもしれないが、全く異なる。上部構造も下部構造も、強いて言えばどちらも「フォーマル組織」内に包括されうる概念である。

一般的な組織行動を想定してみると、組織メンバーの行動の大半は、「上部構造」よりも「下部構造」に規定されていることが分かる。

例えば、私達が毎日のように昼食をとるレストランのウェートレスの行動を考えてみよう。客である私達が店のドアをくぐると、ウェートレスはいつものフレンドリーな笑顔とさわやかな出迎えのあいさつで迎えてくれる。そして来店の人数を確認した後、人数に適した座席へと誘導し、その日のメニューを手渡す。次に人数分のお冷を用意して再び客と接したときには、同時に注文を取ってそれを調理場へフィードバックする。

これら一連のウェートレスの動作は、すべてその店毎のマニュアルに規定された形式的な職務プロセスであるように見える。とはいえ、そうしたマニュアル的プロセスは、常に例外状況によって破断させられる。例えば、来客がペットを連れていたり、日本語の分からぬ外国人であったら、忽ちマニュアル的対応は無効となる。また、常連で店のマニュアル的対応に馴染んでいる客であっても、注文時に突然「今日の髪型はいつも増して素敵ですね」と話しかけるかもしれない。また、食後にソーサーを下げるときには、「今日の料理はとても美味しいですよ」と食事の感想を伝えるかもしれない。このようなケースにおける対応に至るまでマニュアル化することは難しいし、むしろマニュアル化しておく価値が低い。とはいえ、一般に価値を生み出す仕事の大半は、こうしたイレギュラーケースへの対応なのである。

イレギュラーケースでの社員の行動を規定するものこそが、前述の「下部構造」に他ならない。そうしたときには、日頃からの店内でのコミュニケーションの中で、あるいはマネージャーや同僚の職務行動を見て自然と身に付いたナレッジが、瞬間的に顕在化する。対面的オペレーションにおいては、概念的な反省の余裕等存在せず、瞬時の対応が全てである。

髪形への賞賛に対して、「気がついていただいて、とてもうれしいです」の一言が笑顔で言えるかどうか、料理への賞賛に対して「ありがとうございます。すぐにシェフに伝えておきます」との一言が反射的に発せられるかどうかで、その後の店と客との距離感は大きく違ってくる。

さらに、こうした反射的で有効な職務行動を分析してみると、それは優れたお手本等から学習されたものばかりでないことが分かる。前向きに楽しく接客をしているウェートレスの認識の中では、客のイレギュラーな会話に対応することはごく当然のミッションである。そこから、瞬間的な職務行動の「創造」も生まれる。ところが、後ろ向きに仕方なく

仕事をしているウェートレスにとっては、予め指示されていない職務行動を行なうこと等全くの想定外であり、指示されたことを指示通りに実行することだけがキャパシティーの限界なのである。この2種類の行動類型を決定的に隔てているものこそが、職務遂行におけるモチベーションの水準に他ならない。このことからも組織の下部構造の重要性が確認できる。下部構造こそが、人材のモチベーションに決定的な影響を及ぼすと考えられるからである。

#### 4. パフォーマンス向上に必要な戦略的スタンス

成果主義とグローバル化の進展の中で、各企業はもっぱら組織の上部構造の拡充にのみ注目し、下部構造への配慮を怠ってきたといえる。

上のウェートレスに見られた職務行動の特性は、企画（思考）型職務を伴い、マニュアル等組織の形式的側面に規定されにくいホワイトカラーの職務においては一層顕著になると考えられる。したがって、限られた経営資源の中でパフォーマンスの最大化を目指すのであれば、むしろ企業は下部構造の拡充にこそ主たる力量を投入すべきはずである。少なくとも上部構造を支えるに耐えうるだけの下部構造の強度を確保しておく必要がある。

とはいえ、現実には、「成果主義化」の進展とは、組織の上部構造が極度に肥大化するプロセスであった。従来の組織なら、制度がなくともごく当たり前にやり過ごされていたこと（※例えば、「メンタルヘルス」や「キャリアカウンセリング」のような活動）でも、近年の企業組織では、全て制度的な統制の下に組み込まれつつある。

既に言うまでもないが、前述した報酬戦略の業績管理的側面は、組織の上部構造に対応しており、組織体質強化の側面は組織の下部構造に対応している。そして、「上部構造～業績管理」、「下部構造～組織体質強化」は、個別ばらばらに機能するのではなく、相互に影響しあって現実の経営成果（＝パフォーマンス）に結びついている。検討されなければならないのは、こうした上部構造・下部構造の連関の中で、報酬戦略とその実行方策としての報酬制度を、私達がどのように位置付けて立て直すべきかということである。

近年モチベーションマネジメントに関する議論が盛んだが、こうした議論の多くは、金銭的報酬に関する検討を意識的に回避し、非金銭的方策のみを活用したモチベーション向上を指向している。筆者の立場は、こうした風潮に真っ向から反対するものである。それだけでなく、むしろモチベーションマネジメントにおいて、報酬戦略をその中核に再度位置付け直し積極的に取組む必要があると考えている。そして、モチベーションマネジメントをも包括する形で報酬戦略を再構築する中にこそ、混迷をつづける成果主義人事を超克する上で重要な可能性が秘められている。

以下では、まず成果主義的報酬制度の効果を業績管理機能と組織体質強化機能とに分けて分析し、その上で新たな報酬戦略の可能性を検討することにしたい。

#### 5. 成果主義的報酬と企業業績との関係（その業績管理機能）

報酬制度の成果主義的改定によって、企業業績の回復は促進されているのだろうか。

一般的に、人事制度改定による経営効果は制度改定後半年や1年で得られるものではなく、主として中期的（2・3年～5年程度）に表れる。「中期的」とは、新たな制度が導入され、定着のための様々な方策が講じられて運用がワンサイクル終了し、制度の諸機能が組織の下部構造に浸透し始めるタイミングの意味である。従って、前述した2003年制度改定組企業群の効果検証には、いましばらくの時間が必要となる。とはいえ、過去の類似事例から、その期待効果をある程度推定してみることは可能だ。

先般ダイムラークライスラーからの経営支援交渉が破談なり、「リコール隠し」を巡って混迷を続ける三菱自動車工業は、数年間の検討を経て昨春給与制度改定を実施し、一般社員層を含めた定昇廃止を断行していた。その改定内容の詳細は日本経団連刊行の今年度版『春季労使交渉の手引き』に詳しいが、概略を示すと付属添付資料③のようになる。

これを見てまず気が付くのは、改定前の定昇付制度では業績反映部分がいわゆる「洗い替え方式」（※当該給与項目を年次査定ランクによってゼロベースで見直す方法）なのに対して、定昇廃止後の制度では「積み上げ方式」（※前年度の当該給与項目の支給総額に、その年度の査定に応じた改定額が積み上げられる方法）となっている点である。企業が定昇制度を廃止するのは、人件費の下方硬直性を除去して柔軟な人件費管理を実現するためだったはずである。にもかかわらずこの例では、定昇を廃止した後の方が逆に硬直的になってしまっている。業績管理上の観点からは、一見して極めて不徹底な制度改定といえる。

組織・人事管理上の正常な経営判断を支えるのは、第一に、制度改定による経営効果をすぐに得るのは難しく一定の時間を要するという認識。第二には、業績後退局面における成果主義型の制度改定は組織モラールの一層の低迷を招きかねないというリスクへの洞察である。そういう意味で、この三菱自動車のケースでは、正常な経営判断が既に機能しなくなっていたようだ。

この例に限らず、経営不振企業が、その不振がいよいよ深刻になりつつあるタイミングで業績管理のための人事制度改定を実施しているケースがしばしば見られる。最近の例では、旧山一證券が、やはり倒産の約1年前に職務給制度・職務評価制度を導入していた例。さらには経営危機回避を目的として3行統合が行われたうちのひとつである旧第一勵業銀行が、合併の約1年前に主としてキャリア開発を主眼とする人材コース制度を新たな待遇制度と共に導入していた例等が知られている。

そもそも企業経営の危機的状況の中で、人事制度の改定など行うべきではない。危機は制度改定ではなく、要員のリストラクチャリング等「緊急の対策」によってのみ回避することが可能なものだからである。制度改定による拙速な経営効果を見込むことそのものが、正常な経営判断の麻痺に他ならない。正常な判断が機能しない中で立案される仕組みは、時には不徹底であり、また時には極端に業績主義的でバランスを欠いたものとなる。そこでは、制度と組織モラールとの関係はもとより、「まずは短期での経営成果確保」という業績管理の原則そのものが、見失われてしまっているのである。

## 6. 成果主義的報酬と組織モラールとの関係（その組織体質強化機能）

極端な経営不振にまでは至らなくても、業績管理に報酬制度を活用しようとしている企業では、制度と組織モラールとの関係はどう消化されているのだろうか。とはいっても、その解答は過去のケースの中にはほとんど見当たらない。例えば、毎日の新聞報道を見ても、「○○企業が、△△制度を導入！」という記事は毎日のように掲載されているが、「○○企業が、△△制度を活用して業績向上を達成！」等いう記事にはまずお目に掛かる事はない。残念なことに、制度導入が目的化されるケースが多いのも事実なのである。

同様の事情は、前出のメールアンケートからも読み取ることができる。

「成果主義人事制度で実現したメリットと現実に生じた問題点」について尋ねた質問の回答状況は、付属添付資料④のようになっている。

「規模計」のところに注目すると、「メリット」の上位 3 項目は、いずれも制度導入時点で確認可能なメリットである。これに対して「問題点」の方は、いずれも成果主義的制度を一定期間運用した結果、その特徴的な「機能」によって組織にもたらされた結果と考えられる。これは、成果主義的制度が、「メリット」に比べてより多くの「問題」をその属性上内包していることを示している。

成果主義的報酬制度のメリットとして、よく次のようなことが言われる。

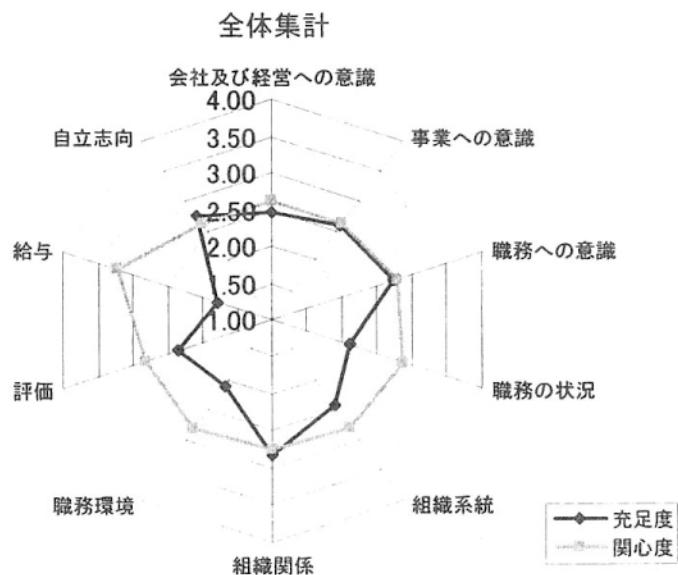
- 短期的業績によって報酬額を大きく増減させる仕組みは、人材を動機付ける。
- 目標管理や業績評価制度によって、短期業績を客観的に評定することは、報酬分配への納得性を高める。

とはいっても、ここまで見てきたように、現実にはこうした成果主義のテーゼとは全く反対のことが、あまりにも多く起こっている。

一体、こうした「問題」の背後で、どのような現実が進行しているのだろうか。

図表②は、業績低迷中のため労働組合との合意を経て若干の賃金カットを実施中の企業に対して実施した、モラール調査の結果をグラフ化したものである。

■図表②：モラール調査結果データ集計例■



このモラール調査は、10のカテゴリーに分類された合計50項目の設問で構成されている。回答者には、それぞれの設問に対して、「充足度」（※その設問の対象事項について満足しているかどうか）と「関心度」（※その設問の対象事項について重要視しているかどうか）とを4つの選択肢で答えてもらっている。

この企業の特徴は、まず左側の「給与」カテゴリーの結果に端的に表れている。賃金カット中なので給与関連の設問への「充足度」が低いのは当然だが、注目すべきはそれと反比例する形で「関心度」が極めて高水準となっていることである。これは人材のモチベーションを規定する要因のうち“衛生要因”（※それが満たされないと不満が高まるが、満たされたからといってモチベーションの向上には直結しない要因）と言われる事項の特質である。

実は、別段企業業績が低迷しておらず賃金カット中でない企業でも、これと類似した調査結果が得られることがある。それは、前述の「成果主義のテーゼ」に基づいて、「ダイナミックな」（＝極端な）業績連動報酬制度を運用しているケースである。

その事情の概略を示すと、付属添付資料⑤のようになる。

資料中の「ベンチマーク」とは、ざっくばらんに言うと「ノルマ」のことである。一般に「必達目標」、「ミニマム目標」等とも言われる。要するに、人材にとっては外的要因によって「強制」された目標といえる。仕事がその活動自体の面白さにモチベーションを得て取り組まれている場合には、組織制度上の「ベンチマーク」等には目もくれず、「本来の目標」即ち各人の内面的な動機に規定された目標に向けて仕事は行われる。これに対して、極端な業績報酬や業績目標管理においては、「ベンチマーク」が内面的モチベーションの解放を制限し、「ベンチマーク」そのものへの関心を必要に高めるため、その水準へと実力の発揮を抑制してしまう効果が生まれる。

このような状況が継続すると、組織全体のモラールとしては、データは図表②に近い形を描くこととなる。成果主義が「テーゼ」の通りに機能しない事情は、こうした内面的モチベーションへの抑圧機能にあると結論できる。そして、さらに確認しておかなければならぬのは、この抑圧機能は、報酬の機能を組織の上部構造の中でのみ、即ち業績管理上の観点だけから拡充しようとする試みの破綻を意味しているということである。

## 7. 報酬制度改革による組織モラール改善の可能性

著名な成長企業の内部体制を確認してみると、意外にも年功的な賃金制度が従来通りに継続されているケースが散見される。世間の大半の企業が成果主義人事への転換を競う中、この現象をどう理解すればよいのだろうか。「こうした企業が成果主義へ転換すれば、もつと成長するはずだ」との意見があるかもしれないが、事実は決してそうではない。

この現象を読み解く鍵は、報酬の“メッセージ機能”にある。そして、このメッセージ機能こそが、報酬と組織の下部構造とを繋ぐ鍵でもある。

給与はどのような企業でも必ず社員に支払わなければならない。その意味で給与（報酬）制度は、企業にとって不可避の制度である。評価制度はじめその他の人事制度とは、明確

に位置付けが異なる。当然のことながら、制度への社員の注目度（関心度）も高い。だから、一方でどんなにバラ色のビジョンを経営者が語ってみても、給与制度から全く反対のメッセージが伝わってきたのでは、組織はうまく機能しないのである。

ここまで見てきた成果主義的報酬制度では、この“メッセージ機能”が多くの場合損なわれていると考えられる。仮に「高い業績を上げた社員に高額報酬で大いに報いたい」とのメッセージを発信しようとしても、その業績連動性が度を越すと、メッセージとしては「今年のこの程度のノルマでこんなにきついのに、これ以上の報酬を獲得するための負担にはとても耐えられない」、「現在の報酬水準を維持するためには、来年もまたこのきつい仕事を続けなければならないのか」というように受信されてしまうわけである。

これに対して、年功的賃金制度の下でも高成長を実現している企業では、その制度が発するメッセージが比較的ストレートに社員に伝わっている。そのポイントは、報酬制度の持つメッセージ性が、組織の基本的な価値観や行動規範（＝組織バリュー）と合致しており、大きな齟齬が生じていないところにある。

「我が社は、社員各位の努力の成果で現在急成長している。その中には高業績の部門もあれば、業績不振部門もある。しかしながら、それぞれの部門と社員が相応の役割をよく認識し、一致団結して新たな経営課題に果敢に取り組んでいくことが今もっとも大事なことである。果敢な挑戦をするにあたっては、給与の増減等に後顧の憂いを持つことなく、思う存分にやって欲しい。そこで、給与・待遇においては、当分の間極端な業績連動制を採用することなく、安定的な待遇形態を継続することにしたい。」

このような方針を成長企業の経営者が表明することは、現代においても決して陳腐なことではないのである。

報酬制度改革による組織モラール改善の可能性は、業績連動報酬によって「短期化」し、あるいは「複雑化」された報酬のメッセージ機能を、組織バリューとともに丁寧に修復し、長期的な確乎たるメッセージとして再生するところにあると考えられる。

## 8. 報酬のメッセージ機能の再生

報酬の「メッセージ機能」を再生する上で、ひとつのモデルを示しておきたい。

付属添付資料⑥は、年功的な積み上げ型給与制度を、実力等級に基づく総額管理型給与制度に移行した事例を表している。毎年少しずつ給与を上げ、その上がり方の管理をするための仕組みを、実力等人材の市場価値に基づいて総額を取り決める仕組みに変更しようという制度改定である。もちろん、等級別の給与水準は市場価値に応じたコンペティティブな水準を確保しておくことがこのような改定の前提となる。

この背景にある評価他的人事諸制度、及び給与制度としての業績管理機能の詳細を記す余裕はここではない。そこで、主としてモチベーション管理との関連におけるメッセージ機能に絞って、以下にポイント整理を試みることにする。

このような給与制度改定を行う場合に、まず問題となることは、「これまで毎年の定期によって確保されていた人材のモチベーション（＝最低でも少しずつは給与が毎年上がり続

けるという安心感）は、一体どうなってしまうのか」ということである。意外にもこうした懸念は、現場の社員から出される以前に、通常主管部門である人事部メンバーから提起される。そのとき彼らは、どのような観念に囚われているのだろうか。

ここで大事なことは、問題とされている当のモチベーションの性質である。給与制度によって確保可能なモチベーションとは一体どのような性質のものなのか。例えば毎年給与が定昇によって数千円上がる、その上がった瞬間に確保されるモチベーションが現実に存在するとしても、そこにはさしたる経営的意味はない。数千円で確保されるモチベーションなど、その後の数千円の賞与の変動ですぐに吹き飛んでしまう程度のものであろう。この種のモチベーションを、さしあたり「短期的モチベーション」と呼んでおく。「上司にほめられて嬉しい」、「パソコンが新しくなったので、仕事をがんばろう」という類の現象と同じである。

これに対して、組織体質強化において重要なのは、「長期的モチベーション」である。それは、多少の職務上の困難やトラブル等では微動だにしない安定的なモチベーションである。従来は、こうした長期的モチベーションは、多くの日本企業においてそうであったように、年功的な定昇制度による処遇ビジョンによっても確保可能であった。しかし、現在の経済的状況の下で、長期雇用を維持しながらなおかつ総額人件費自動膨張の仕組みとしての定昇制度を維持することは不可能である。では、どうすれば長期的モチベーションを確保できるのだろうか。

資料⑥右側の図は、実力等級による等級別標準額を軸にした給与制度を表したものである。給与総額の水準は、等級格付けが決まった時点ではなく決まっており、毎年の査定による変動幅は僅かでしかない。従って、昇格にともなうモデル的な給与額の変遷は、赤色の曲線のような軌跡を辿ることとなる。社員からみれば、(等級制度の段階数にもよるが)、成長努力の結果数年毎に訪れる昇格時点で給与額は一気に上昇するが、自分が昇格に絡まない年はほとんど給与額に変動はない。

重要なことは、このような処遇ビジョンを定着させることを通じて、社員の報酬に対する指向を変えることである。それは、会社が市場価値に対応した人材価値の安定的水準を見極めて安定的な報酬運用をしていることを分からせ、その結果市場価値に耐えうる実力を備えた人材を安定的かつ長期にわたって処遇しようとしていることを分からせることに他ならない。この「分からせる」意思と行為こそが、報酬のメッセージ機能である。

会社に自分の人材価値が理解されていることへの安心感、人材価値が報酬総額と結びついていることによる安定感こそが、後顧の憂いなく果敢に市場競争に邁進する、成長企業の戦士たる人材に相応しいモチベーションのあり方である。そのときモチベーションは、確固たる組織バリューの裏づけを伴った長期的モチベーションとして存立することになる。

そして、こうしたメッセージ機能を確立するに及んで、報酬の業績管理機能と組織体質強化機能とがはじめて統合され、企業は経営戦略の一環としての報酬戦略を組み立てることが可能となるのである。

以上

■参考資料、参考文献■

- 雑誌労政時報（労務行政研究所刊）
- 2004年版春季労使交渉の手引き（日本経団連労働政策本部編）
- 人を伸ばす力（エドワード・デシ著、新曜社刊）

成長企業の報酬戦略 添付資料①:「成果主義人事制度は定着するか?」

成果主義はすでに定着している (※5%)	まだだが、近い将来定着 (※68%)	今後も定着しない (※23%)
「公平」の価値観が変化している。成果を上げた人を評価するのが当然との考え方方が根付いている	成果を出しているものと、そうでないものを同一に扱うのは不公平である 成果主義は労働者にとって公平な制度である	非管理職社員については、今後も成果以外の部分を見る必要あり 納得性の高い公正な評価制度を作るのが困難
成果主義の捉え方自体がまちまちであり、それによって「定着」の捉え方も異なる	成果によるメリハリをつけないと企業の存続そのものが危ない グローバル化の拡大を考えると、定着せざるを得ない	チーム的業務の中で個人の成果は特定できない 成果主義が言われて久しいが、業績向上に結びついたとの報告は聞かない
	年功的賃金制度がなくなるのは間違いない、その結果定着する	日本企業にはドライな成果主義は不向き
	右肩上がりの成長が見込めない以上、成果主義を採用せざるを得ない	成果主義を導入したものの、内実は以前の年功主義(能力主義)と変わらない

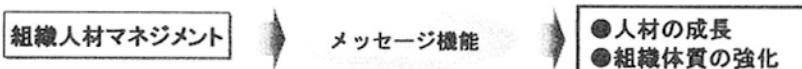
※出所:労務行政研究所2002年実施、メールアンケート

※実際の回答から、代表的なものを抜粋して掲示

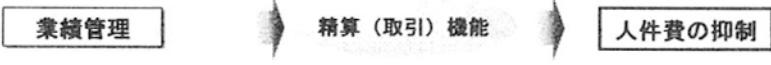
All Rights Reserved, Copyright. NTT DATA institute of management consulting

- 1 -

成長企業の報酬戦略 添付資料②:人材マネジメントにおける、報酬の2つの機能



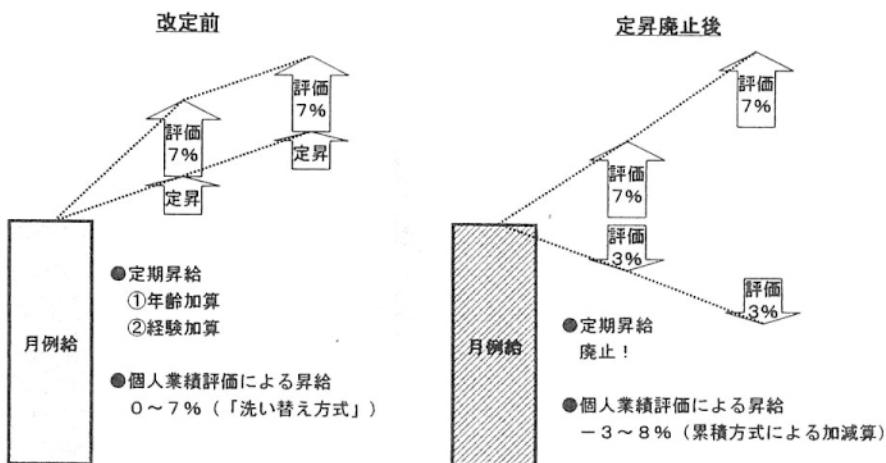
報酬制度



All Rights Reserved, Copyright. NTT DATA institute of management consulting

- 2 -

成長企業の報酬戦略 添付資料③:「定昇廃止」の実際(※三菱自動車の例)



※出所:日本経団連、『春季労使交渉の手引き』(2004年版)

※実際の図表の記載内容を、多少簡略化して表示

All Rights Reserved, Copyright. NTT DATA institute of management consulting

- 3 -

成長企業の報酬戦略 添付資料④:「成果主義のメリットと問題点」

成果主義のメリット

	回答状況			
	規模計	3000人以上	1000人以上	1000人未満
①報酬運用のし易さ	53%	67%	66%	40%
②報酬への納得性	48%	60%	56%	40%
③人件費管理のし易さ	28%	13%	37%	28%
④人材の活性化	27%	27%	34%	23%
⑤組織活性化	23%	33%	13%	29%
⑥業績向上	15%	—	13%	25%

成果主義で生じた問題点

	回答状況			
	規模計	3000人以上	1000人以上	1000人未満
①評価への不満	56%	67%	46%	61%
②短期業績へ傾斜	23%	13%	24%	27%
③不可抗力部分で処遇が決することへの不満	17%	20%	9%	22%
④組織協調性低下	6%	—	9%	5%
⑤モラールダウン	8%	7%	6%	10%

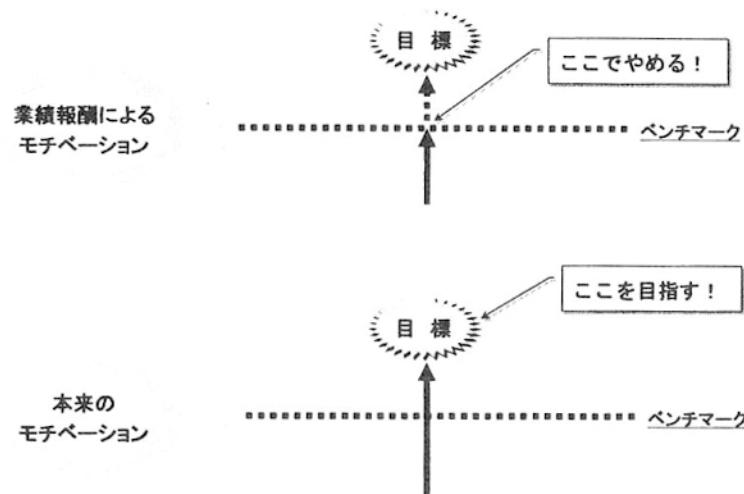
※出所:労務行政研究所2002年実施、メールアンケート

※回答内容の記述は、多少簡略化した

All Rights Reserved, Copyright. NTT DATA institute of management consulting

- 4 -

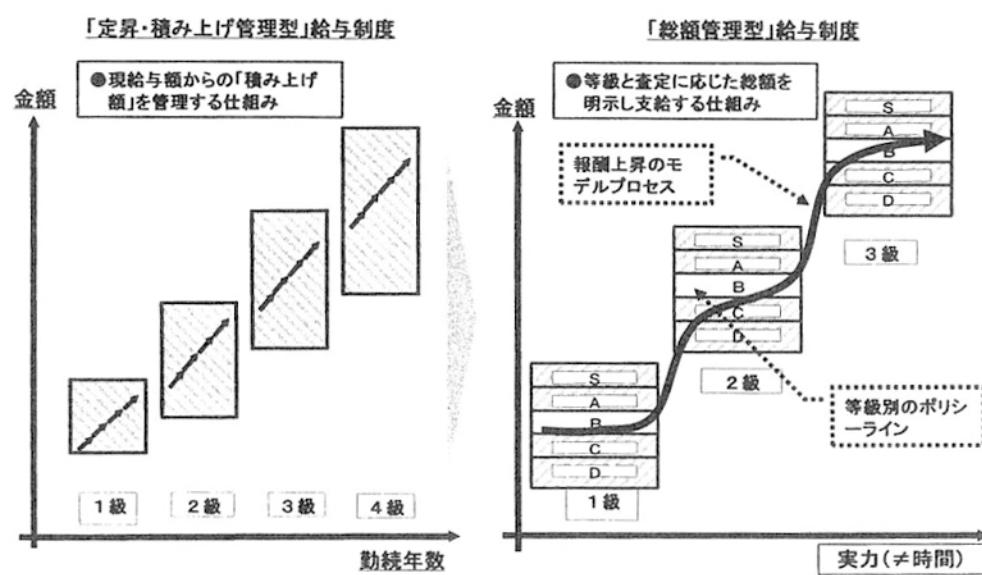
成長企業の報酬戦略 添付資料⑤：業績報酬が生み出すモチベーションの限界



All Rights Reserved. Copyright NTT DATA institute of management consulting

- 5 -

成長企業の報酬戦略 添付資料⑥：「積み上げ」から「総額」へのメッセージの転換



All Rights Reserved. Copyright NTT DATA institute of management consulting

- 6 -