

# 経営者は人事部に 何を期待しているか？

株式会社みのり経営研究所 代表取締役 秋山 健一郎

- ① 人事部よ、経営に貢献しよう！
- ② 社員は満足していますか？
- ③ 人事戦略をお持ちですか？
- ④ 人材とは何ですか？
- ⑤ 人件費を管理していますか？
- ⑥ 人事部よ、楽しく業績を上げよう！

## ② 社員は満足していますか？

### 仕事に対する前向きな姿勢

「社員の満足」とはよく使われる言葉ですが、都合よく使われる傾向のある言葉ですので、注意が必要です。一人ひとり個性の違う社員がいるのですから、すべての面で社員が満足することはありえません。しかし経営の立場から何を意味するかは明確です。社員が満足している状態とは、社員が会社の方針に基づき、継続的に仕事を前向きに取り組んでくれているということです。

経営者が「当社の社員が満足していないのではないかと」と人事の責任者に問いかけたとき、「すべての社員を満足させる人事制度はありません」と答えることは、回答にはなっていません。大切なのは単に給与レベルが高いか低いかではなく、社員が前向きに仕事に取り組んでいるかどうかが問われているからです。

### 非金銭的報酬の重要性

社員がそもそも会社に入社し働き続けているのは、金銭的報酬だけが目的ではありません。＜図＞はみのり経営研究所が人事制度を構築する際に考慮すべき要素として挙げている総報酬の考え方で

す。社員が受け取る報酬には金銭的報酬だけでなく、非金銭的報酬があることを示しています。そして現実には多くの社員の方々が非金銭的報酬の重要性を認識しているのです。金銭的報酬に力点を置いて採用から動機づけを行う企業も存在します。しかし多くの場合、金銭的報酬により入社してきた社員は金銭的報酬を理由に退職するケースが多いのが実態です。

この図の中で「仕事」「学習・能力開発」「企業風土」などという表現に驚かれる方がおられるかもしれません。しかし長い経験のなかで、決して給与レベルが高いとはいえない企業でも、社員がその企業で働いていることを誇りに感じ、前向きに仕事に取り組んでいる企業を見ることは多いのです。そのような企業の共通点はこれら非金銭的報酬のあり方が報酬全体の中で整合的に組み立てられているのです。

筆者自身仕事を始めた頃を思い返してみても、仕事の面白さ、学習機会の多さ、働く環境等にわくわくしながら仕事をしてきたことを思い出します。しかし残念なことに期末の評価の時期になると不愉快な思いをすることが多かったの

も事実です。上司との関係も良く、楽しく仕事をしていたにもかかわらず、評価の時期に気まずい関係になったのを覚えています。率直に悪い点良い点を指導的立場で指摘をされることは、成長の機会として受け入れられるのですが、最後の評価結果が結局は相対的な序列づけにすぎないことへの不満でした。会社の仕組みとして相対評価だから仕方ないという説明には、不思議なことがあるものだというのが印象でした。

しかし自分なりに成果を出しているという自負があっただけに、毎回そのような経験をしていると、仕事への前向きな意欲が殺されるのを感じていました。意欲満々で働き始めた社員がだんだんやる気を失っていくプロセスでもあります。上位に位置づけられる人は少数ですから、大半の人の意欲が殺がれていくといえます。

筆者がいた会社の給与レベルは決して低くありませんでしたが、この相対評価のために大きな無駄が生じていたといえるでしょう。このような明らかな不満と不合理がありながら、その後も長期間この仕組みが変わることはありませんでした。



Kenichiro Akiyama: 一橋大学商学部卒業。三井物産株式会社, いすゞ自動車株式会社, DHL Japan等での実務経験を経て、ハイコンサルティンググループ/パートナー、ブライズウオーターハウスコーポレーションにて戦略コンサルティングサービスのパートナー。組織/人事/戦略分野のコンサルティングを中心に20年のコンサルティング経験。日本を中心に欧州、米国等世界中の様々な企業を支援。また2001年9月より2002年5月まではIBM Business Consulting Service (現在 IBM Japan) の人事部長としてPwccとIBMの人事制度統合を推進。▶モットー「常にその瞬間が出发点」 <http://www.minori-mri.jp/>

経営者は人事部に何を期待しているか？

## 報酬に至るプロセスの整合性

報酬には非金銭的報酬も含んだ総報酬という概念があることに加えて、社員が前向きに仕事に取り組んでいくには、その報酬に至るメカニズムを理解する必要があります。「動機づけ理論」には様々ありますが、一番実践的なものとしてヴェルム・ポーター＝ローラーの期待理論があります。報酬そのものが大きな要素であることは間違いありませんが、期待理論によれば、自分が努力すれば期待される成果が出せると考えられること、そしてその成果を出せば期待される報酬が得られると考えられることの2点が同様に重要とされています。これらが一体となったときに、社員は最大限前向きに仕事に取り組み満足感を感じるといえます。自分に何が期待されているか分からなければ力の出しようがないのは当然として、その成果を出したときに、期待していた報酬につながるか、あるいはつながることに対する信頼関係があるかが重要な要素となるのです。

従って社員が満足しているかどうかは、結果としての報酬だけの議論では済まないことを、人事の責任者として理解する必要があります。その報酬に至るプロセスが整合的に機能していなければ、報酬レベルが高くても不満は発生し、前向きな仕事への取り組みが阻害されることがあるのです。人

## 〈総報酬の概念図〉

総報酬 (Total Reward)		
金銭報酬		非金銭報酬
定期的金銭報酬 (給与)	非定期的/金銭換算可能報酬 (福利厚生および退職年金)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●基本給</li> <li>●賞与</li> <li>●諸手当</li> <li>●インセンティブ</li> <li>●昇給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法定福利</li> <li>●法定外福利</li> <li>一休暇 (出産、子供看護、 妊婦特別休暇等)</li> <li>一サバティカル</li> <li>一車</li> <li>一秘書</li> <li>一報酬制度</li> <li>一託児所・ベビーシッター の費用補助など</li> <li>●退職年金金制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学習・能力開発</li> <li>一研修制度</li> <li>一後継者育成制度</li> <li>一キャリア開発計画</li> <li>一個人のキャリア カウンセリング</li> <li>一コーチングなど</li> <li>●昇進・昇格</li> <li>一評価制度など</li> <li>●賞賛</li> <li>一上司からの賞賛など</li> <li>●仕事</li> <li>一責任ある仕事</li> <li>一チャレンジングな仕事</li> <li>一行動の自由度</li> <li>一海外出張</li> <li>一長期的キャリアなど</li> <li>●就労環境/企業風土</li> <li>一オープンな意見交換</li> <li>一発言が取り入れられる</li> <li>一上司からの認知</li> <li>一同僚との対人関係</li> <li>一就労時間の自由度</li> <li>一メンター制度</li> <li>一多様性の受容など</li> </ul>

©2010 Minori Management Research Institute

事制度の設計段階では当然考えられているはずですが、時間の経過とともにあるいは運用上の理由により不整合が生じ、機能不全に陥ることもあり得るのです。

## 経営者の問題意識の半歩先

経営者が「社員は満足していないかもしれない」と疑問を感じたときは、人事の責任者は、「何か問題が発生しているかもしれない。それでは調べてみよう」と言える率直さが必要です。一昔前はそのような調査には時間的にもコスト的にも多大な負担がかかりましたが、現在ではインターネットを使った簡便な手法があります。のみり経営研究所でも期待理論に基づいた「風土調査」を提供しており、低コストで1ヵ月からずらに結果が把握できます。多くの場合関連する不満の声はすでに届いているのですが、問題が表面化し

ていない状況といえます。表面化してからでは遅い場合もあります。経営者が感じ取った瞬間に、その状況を定量的に把握し、公の場で議論できる状態にすることがまず必要です。人事の仕事の第一歩は、解決策に飛びつく前に、その疑問の因って来たる所を詳らかにして、事実として把握することではないでしょうか。

多くの場合、本当の問題は金銭的報酬より非金銭的報酬の中身であったり、報酬額よりそこに至るプロセスであったりします。そのような問題に対応するには、人事制度が経営に直結した構造になっている必要があります。そして人事は、定量的に把握された社員の課題認識と解決に至る道筋を経営者と共有することから出発し、社員の前向きな仕事への取り組み姿勢の醸成へと、経営者と共に歩むことが期待されているのです。