



第47回 人事制度構築・改革を成功させるポイント(3)

◇ポイント(3) インセンティブ効果のある賃金制度

賃金制度は人事の様々な制度の中で、もっとも直接的に社員に激励を与えるものである。中国のカリスマ経営者、乳業大手「蒙牛」社の総裁である牛根生氏は「財散人聚，財聚人散」（財産を貯めこむと人は去り、財産を配れば人は集まる）という名言を残している。金銭的なインセンティブがいかに重要であるかを表している。

しかし賃金制度は、実践的な知恵に基づいて設計・運用せざるをえない。どの企業にも通用する理論や方法は少ないし、他社の経験も簡単に援用することができない。そのため、本当にインセンティブ効果のある賃金制度の設計には、いずれの企業も悩んでいる。

インセンティブ効果を高めるためには、まず社員の立場にたって考えてみなければならない。どのようなインセンティブを求めるかは人それぞれなので、社員を幾つかのタイプに区別して考えたほうがいい。

◇新卒者・経験の浅い社員—育成制度の充実

新卒や経験の浅い階層の場合、お金より能力とスキルの蓄積を重視している。また、中国では幾つかの会社を経験しながらキャリアアップするという考えがあるので、とても不安定な階層である。

この階層に対して最も重要なのは育成制度の充実である。賃金制度は、一般的なものを設定しても十分機能すると考えられる。

◇一定の経験者—成果にふさわしい報酬

入社3年目以降や一定の経験・スキルを持つ階層の場合、自分が成果を出せるようになるのに伴い、会社に対する期待も高くなる。成果にふさわしい報酬を与え、モチベーションを維持することが、賃金設計のポイントである。この階層は、エンプロイアビリティ（雇用可能性）が高まっている分、転職のリスクが高い。転職を完全に防ぐことはできないので、自社にいるうちに高いパフォーマンスを出してもらうことが重要である。

ただし、具体的にどこまでインセンティブの比率を高くするのが適切かは悩ましい。前述のように、実践の中からしか解が見出せないからである。例えば、販売インセンティブを設定する場合、「固定給：インセンティブ＝7：3」とか、評価の高い社員の賞与は普通の社員の約2倍とか、そのような事例は参考にはなるが、自社に効果があるか否かは、実践してみないと分からない。

かといって漫然と様々な方法を試すわけにもいかない。まずは制度を導入する前に詳細にシミュレーションする。たとえば、社員の過去の業績に関するデータを用いて、新しい賃金制度をシミュレーションしてみて、本当に従来の不足点を改善し、期待するイメージのインセンティブ効果があるかどうか、判断するのが望ましい。また、新制度を導入して終わるということではなく、常に改善する考えを念頭において賃金制度の効果が最大化するポイントを見極める必要がある。

◇中核人材—長期的なインセンティブ

やはり最も重要なのは、中核人材である。リテンション（流出防止）効果のある長期的なインセンティブ制度の設計が必要となる。報酬の一部の延期払い（第8回、2006年8月23日に紹介）やストックオプションなど、様々な長期インセンティブの方法がある。とくに近年多くなっているものに「企業商業年金」という中核人材向けの年金制度がある。具体的には、会社が毎年一定の魅力ある金額の年金を預け入れる。同時に年金の引き出し方を規定する。例えば、2年以内に離職したら年金は取り消され、3年目なら30%、4年目ならば60%、5年目以降は全額を引き出せる。このような年金の導入は、人材を中長期的にリテンションするのに役立つと考えられる。（経営戦略グループ・劉沫真）