

## 優しくて 厳しい 報酬制度改革

—人件費管理と人材活性化, 第2ステージへの取り組み—

(株)HR経営コンサルティング 代表 佐藤 政人

### ■場当たりの積み重ねでは破綻する

成果主義(的)人事制度の功罪を整理しきれないうちに、いざなぎ越えと言われた景気を迎え、やがて採用バブルが到来。かと思えば一転、リーマンショックで状況は反転、今度はなりふり構わぬ人件費・人員リストラで、何とか帳尻を合わせてきた——。ゆえに一息つきたいところかもしれないが、一連の対応が緊急避難の連続で、一貫性に乏しいものだったとすると、この先待ち受ける経営リスクには耐えきれないかもしれない。よく言われる「少子高齢化」の課題も、単に人員構成の話では済まない。若手は人材の質が変わってきており、また高齢化といった場合は、65歳までの現役(賃金による生計維持)を意味する。

成果主義の導入以来、置き去りにしてきた報酬制度を見直すなら今のタイミングではないだろうか。会社は社員に年功的な安心感を無条件に提供できるわけではない。かといって減額ありきの制度改革では、個々のモチベーションも組織の活性化も維持できない。今後の課題を整理し、報酬制度の目的や意味をより明確にしていく必要がある。それはおそらく“優しくて厳しい制度設計”に挑むことになるだろう。(編集部)

#### ■佐藤政人

1985年慶応義塾大学商学部卒。日本電装(現デンソー)、UFJ総合研究所、三菱UFJリサーチ&コンサルティングを経て、2010年4月より現職。一貫して人事制度改革や赤字企業等の体質改善コンサルティングに従事。海外営業、工場管理といった実務経験を生かした具体的なアドバイスに定評がある。大学院非常勤講師、講演、新聞・雑誌への寄稿多数。主な著書に『若い人財を辞めさせない』『実戦 人材開発の教科書』(ダイヤモンド社)、『次代のエースは育っているか?』『人事戦略イノベーション』(同友館)など。

#### ■(株)HR経営コンサルティング

〒460-0008 名古屋市中区栄4-16-8 栄メンバーズオフィスビル6F  
TEL: 052-770-2776 ホームページ: <http://hrmc.jp/>



### CONTENTS

#### 1 報酬制度の現状

- (1) 報酬制度改定の変遷
- (2) 報酬制度における5つの課題

#### 2 企業経営を取り巻く重要な環境変化

- (1) 2013年問題
- (2) 低成長または経済停滞
- (3) 若年人口の減少と逆ピラミッド

#### 3 報酬制度の方向性と10の改革ポイント

- 改革1 人件費の変動費化を進める
- 改革2 報酬ポリシーを明確にする
- 改革3 若年層は年功的にする
- 改革4 中堅以上には実力主義を徹底する
- 改革5 高齢者の報酬も実力主義にする
- 改革6 組織評価を重視する
- 改革7 優しさと厳しさを使い分ける
- 改革8 コア人材にスポットを当てる
- 改革9 基準を公開する
- 改革10 フィードバックを徹底する

#### 4 報酬制度改革の具体例

- (1) 職務給の具体例
- (2) 業績連動賞与の具体例
- (3) 昇格条件の具体例