

DX時代の新しい報酬水準

決定ロジックの新しいデザイン手法

第1回 定昇・ベアは即撤廃！ 中小企業だからこそできる
DX時代の報酬水準決定ロジックのデザイン手法

ヒューマンキャピタルコンサルティング
代表

丹羽 政尊

URL <https://hccfirm.net>

E-mail info@hccfirm.net

日本の報酬水準が先進諸国に大きく水をあけられた今、外国企業に優秀人材を攫われる事態が相次いでいます。旧帝大新卒の人気就職先が、ブラックで報酬が安い国家公務員から、ホワイトで高額報酬の外資金融等に様変わりしたのはその象徴です。この状況を目の当たりにすれば、レガシーな賃金制度に根差した定昇・ベア闘争に労力を費やすより、報酬水準の引き上げを最優先すべきです。

これは、労使双方に極めて大きな影響を及ぼすテーマだけに実行するとなると過敏になりやすく、不利益を被ることが予測された場合は猛烈な拒絶反応も起きます。しかし、日本が世界一安い賃金で働く一定程度優秀な労働者の宝庫として先進諸国から買い叩かれる一方で、優秀人材が流出する状況に追い込まれた以上、誰もが幸せを実感できる報酬水準への引き上げを躊躇している猶予はありません。

本稿では、労働市場において競争力を発揮できる報酬水準を中小企業が実現する仕組みのデザイン手法について、3号連載で解説します。今号は、DX時代の報酬水準決定ロジックのデザイン手法の「全体概説」をお届けします。

定昇・ベアでは
誰も幸せになれない

● 今こそ報酬水準の引き上げを

過去30年ほど横這いの賃金水準を数%引き上げたところで、優秀人材は採用できません。彼らを採用するには魅力的な報酬を継続的に提供できる企業力が必要ですが、大卒初任給40万円台（感覚値で年収600万円台）を実現できない企業には、優秀人材の採用は叶わぬ夢かもしれません。

しかし、事業継続性の観点からも、必要最小限の経営幹部（候補）は雇用する必要がありますし、企業成長には優秀人材の価値創造力

が不可欠ですから、今考えるべきは彼らに貢献してもらう方法、つまり、協働や活用という関係性の構築です。

優秀人材は自分の能力を存分に発揮できることを重視し、企業の壁や国境にとらわれず活躍できるステージを開拓し、挑戦できるフロー（流動的）な働き方を好みます。さらに、副業・複業の解禁、リモートワークなど、多様化する働き方もフォローとなって、一介の中小企業でも世界中の優秀人材とコラボレートできる可能性が広がっているのです。

その一方で、協働・活用費用を捻出する必要に迫られるため、BPR^{※1}、RPA^{※2}やAIなどで生産性を引き上げ、リライニングやリスキルを試みても再配置が難しい人は削減せざるを得ません。

シンプルに考えれば、入り（総額人件費）を増やして出（要員）を減らせば、1人当たりの報酬水準を引き上げることができそうですが、これを実現するには、そもそも人件費をコストではなくヒュー

※1 BPR：Business Process Re-engineering（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）

※2 RPA：Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）

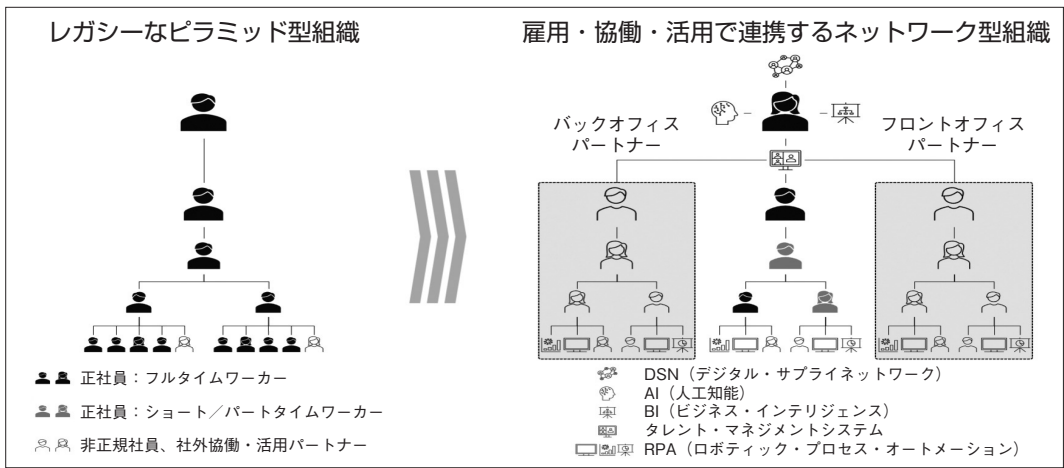


図1 DX時代の組織編成の例

マンキャピタル（人的資本）への投資として捉え直す考え方への転換が必須です。

こうした考え方に立てば、低く抑えることを是としてきた労働分配率を、投資として相応しい戦略的なレートに設定することこそ是であると認識できるでしょう。

また、要員削減に関しては、可能な限りネクスト・テクノロジーを活用することを前提とした上で、雇用するのは経営幹部（候補）に限定し、働き手に関しては、協働・活用形態にてオンデマンドで調達する経営体制への転換で実現できます（図1）。

文字にすると簡単ですが、労使とも「働くこと・雇うこと」に関するパラダイムシフトを伴うので簡単に受容できるものではありません。しかし「ヒトは天下のまわりもの」という認識を前提とした経営体制を確立できない企業は、早晚優秀人材から見向きされなくなり自壊します。

事業承継を考えていない企業はともかく、パーパス実現を掲げた

企業は、モノやサービスが所有から使用へシフトしたように、ヒトも雇用から協働・活用へシフトすることを受容してください。これが、DX時代に適合する「フローヒューマンキャピタル（流動する人的資本）マネジメント（以下FHCM）」の基本的な考え方です。

フローする優秀人材との協働・活用を前提とした経営体制を確立すれば、結果的に報酬水準を引き上げることができます。本連載では、FHCMの考え方に則った要員、人件費マネジメントのデザイン手法を解説します。

DX時代の要員・人件費のマネジメントデザイン

要員・人件費マネジメントの概要をデザインする際のポイントについて以下に記します。

1. 「現状分析」

①要員数

部門別、職位別、雇用形態別、社外パートナーも含めた一覧表を

作成します（次頁図2）。非正規社員はもちろん、協働・活用する社外パートナーなどの要員数も含めて検討するので、網羅しておくことを推奨します。

②人件費

はじめに算定対象を決めます。人件費は、基本給、賞与、諸手当、社会保険料、福利厚生、退職金などの項目で構成されますが、原則は期待役割や能力に紐づいて決定される項目（基本給、賞与、時間外手当、役職手当など）を対象とします。

しかし、今回のように総額人件費の把握が目的なら全項目を対象にします。なお、算出に際しては個人別人件費の合計（実績値）を用いれば結構です。

また、要員と同様に派遣や業務委任・委託・請負、シェアードサービスなど、社内業務の代替サービスに関しても総額人件費に算入します。代替サービス費用を考慮せずに社内人件費のみで生産性の高低を判断すると、誤った結論に

図2 要員・人件費一覧表の例

部署名	区分	cd	期待 役割	報酬 実績	労働時間(h) 働き方(/d) 類/w	WF			差異 個人別	
						T	P	実質		
総務部	役員	1	CEO	1,500	残業4h	55	1.57	1.0	1.57	0.57
	正社員	2	M	1,000	残業3h	50	1.43	0.9	1.29	0.29
	非正規社員	3	派遣	240	定時	35	1.00	1.0	1.00	0.00
経理部	正社員	4	M	1,000	残業3h	50	1.43	1.1	1.57	0.57
	正社員	5	L	600	残業2h	45	1.29	1.0	1.29	0.29
	非正規社員	6	派遣	240	定時	35	1.00	1.0	1.00	0.00
	非正規社員	7	派遣	240	定時	35	1.00	0.9	0.90	-0.10
	非正規社員	8	P	100	5h	25	0.71	1.0	0.71	-0.29
人事部	正社員	9	GM	1,200	残業3h	50	1.43	1.1	1.57	0.57
	正社員	10	L	600	定時	35	1.00	1.0	1.00	0.00
	正社員	11	S	500	定時	35	1.00	0.9	0.90	-0.10
	非正規社員	12	派遣	240	定時	35	1.00	1.0	1.00	0.00
情報 システム部	正社員	13	GM	1,200	残業4h	55	1.57	1.1	1.73	0.73
	正社員	14	M	1,000	残業3h	50	1.43	0.9	1.29	0.29
	正社員	15	L	600	残業2h	45	1.29	1.1	1.41	0.41
	正社員	16	L	600	残業3h	50	1.43	1.0	1.43	0.43
	非正規社員	17	派遣	240	定時	35	1.00	1.0	1.00	0.00
	非正規社員	18	派遣	240	5h	25	0.71	1.0	0.71	-0.29

・ ・ ・ ・ ・
 ・ ・ ・ ・ ・
 ・ ・ ・ ・ ・
 ・ ・ ・ ・ ・

図3 WF（基準労働力単位）算定方法

評価	1WFの労働時間数	T	P
A	7h/d × 5d/w = 35h/w	オーバータイム (10h/d) : 1.43	S : 1.2
B	35h/w × 4w = 140h/m	フルタイム (7h/d) : 1.00	A : 1.1
C	140h/m × 12m = 1680h/y	ショートタイム (5h/d) : 0.71	B : 1.0
D	(年間勤務日数 240日)	パートタイム (3h/d) : 0.43	C : 0.9
		スポット (1h/d) : 0.14	D : 0.8
			As : 0.5

■ 1WF：基準人員がフルタイムで働いた時の労働力
 ※実態把握には実働時間数とパフォーマンスを反映させる必要あり

■ 実質 WF = 実働時間係数(T) × パフォーマンス係数(P)

<実質 WF 試算例>

- ① S評価で3h/d オーバータイムワーカー：1.43 × 1.2 = 1.72WF
- ② A評価のフルタイムワーカー：1.00 × 1.1 = 1.1WF
- ③ B評価の5h/d ショートタイムワーカー：0.71 × 1.0 = 0.71WF
- ④ C評価の3h/d パートタイムワーカー：0.43 × 0.9 = 0.39WF
- ⑤ D評価のスポットタイムワーカー：0.14 × 0.8 = 0.11WF

到達する可能性があるためです。
 社内人件費を低く抑えても代替サービス費用が高むと、コスト効率が悪化する可能性があるため状況を詳らかにしておきます。

2. 「課題設定」

① 要員数

要員数をカウントする際の原則は、人数と労働力を分離して考え

ることで、働き方が多様化した今、フルタイムワーカー以外にも、ショートタイムワーカー（1日5時間・週3日勤務など）、休業からの復職者、新人や仮配属者など、頭数としては一人でも、一人分の労働力を見込むことが難しい人が増えていることを考慮します。また、残業時間に投入された労働力と、個人の能力の違いも反映しなければ

なりません。
 そこで、WF (Workforce、基準労働力単位) という考え方を活用します (図3)。

WFとは、5段階中B評価を受けた人(基準人員)が1日7時間、週5日(週35時間)勤務した時に投入した労働力を1とし、実働時間係数(T)とパフォーマンス係数(P、5段階評価ならS..1.2、A..1.1、C..0.9、D..0.8)を乗じ

て労働力(基準人員換算値)を決定する手法です。
 例えば、毎日3時間残業し、週5日勤務するS評価の人のWFは「T1.43 × P1.2 = 1.72WF」です。
 なお、ここでは入社間もない新卒など(As)は、半人前なのでP..0.5としています(P係数の格差幅は自由に設定可能)。
 組織全員のパフォーマンスを基準人員換算WFとして把握してお

図4 要員・人件費計画に関する検討ポイント

<p>■ 要員数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用者及び協働・活用ワーカーに関する期待役割、スキル、知見などの再定義 ・採用要員、削減要員及び協働・活用への置換要員の明確化 ・ネクスト・テクノロジーの導入 ・労働力の試算 ・タレント・エコシステム全体のヒューマンキャピタル・ポートフォリオ・マネジメント <p>■ 人件費</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トータルリワードのデザイン（金銭報酬と非金銭報酬の提示） ・人件費支払対象の明確化 ・同一（価値）労働同一賃金の導入 ・変動費化に関する方針策定（身分変更、外注化、子会社・SSC設立、出向・転籍など） ・報酬水準決定ロジックのデザイン
--

図5 DXの4領域 10カテゴリ別要員・人件費増減ポイント

<p>①ケイバビリティ（BPR、既存事業のデジタル化）</p> <p>増 デジタル・ヒューマンキャピタルの最適配置</p> <p>減 業務合理化、ネクスト・テクノロジー導入、外注化など</p> <p>②ビジネスモデル（イノベーション&インキュベーション、デジタル・ビジネスモデリング）</p> <p>増 イノベーター、ビジネス・プロデューサー、プランナー、プロダクトマネジャーなど</p> <p>減 リーン・スタートアップやデジタル・ビジネスモデルにフィットできない人など</p> <p>③テクノロジー・プラットフォーム（アナリティクス、デジタル・サプライ・ネットワーク、ITアーキテクチャ、サイバーセキュリティ）</p> <p>増 エンジニア、UXデザイナー、アナリスト、プログラマーなど</p> <p>減 レガシーシステム関連スタッフなど</p> <p>④ピープル・カルチャ・組織（デジタル・ヒューマンキャピタル、イネーブルメント）</p> <p>増 デジタル・ヒューマンキャピタル</p> <p>減 パラダイムシフトに伴う離反者、アナログ・ヒューマンキャピタル、リラーニング/リスキルルザーなど</p>
--

くことで、雇用だけでなく協働・活用に関する計画を策定する際に活用できます。

②人件費

労働分配率に基づいて総額人件費を試算します。業界平均値やベンチマークを参考にしながら、優秀人材の獲得競争における競争力を発揮するにはどの程度に設定すべきか検討し、目標とする報酬水準を実現できる着地点を探ります。また、この着地点と現状との

ギャップを明確にして、実現を阻害するボトルネックの解消施策についても検討します。この検討プロセスは、労働分配率を低く抑えてきた企業は相当難渋しますが、考え方を切り替えて取り組んでください。

3. 「課題解決のデザイン」

①新しいフレームワーク

DX時代の組織は、雇用・協働・活用を柔軟に組み合わせたネット

トワーク型（前出図1）への進化が求められます。これを実現するには、ネットワークから最適な相手を探し出し、リアルタイムで連携するためのデジタルプラットフォームが必須となりますが、ここでは要員・人件費計画に関する検討ポイントを列記します（図4）。

②DXに伴うインパクト

DXのインパクトは、パーパス実現に資するヒューマンキャピタルが具備すべき要件の明確化には

③事業計画シナリオ別シミュレーション

じまり、要員数、雇用・協働・活用の別と調達タイミング、費用などを検討、ネクスト・テクノロジーの導入などを定量化してポートフォリオに整理して試算します。ここでは、パーパスデザイン完了済み企業におけるDXの4領域10カテゴリ別要員・人件費増減ポイントを列記します（図5）。

VUCAワールドで生き残るた

めには様々なシナリオ想定が必須です。市場の設定、環境変化要因などから予測を立てシナリオを策定、自社のビジネスモデルへの対応を計画しモニタリングするという手順です。

ここでは、手法の詳説は割愛しますが、各シナリオに基づいて要員・人件費をシミュレートして目標設定を行います(例・図6)。

④モニタリング体制

続いて、全社・事業別・部門別の達成状況をマネジメントする仕組みを整備します。達成状況の把握、計画と実績のギャップ分析と課題の特定、課題解決策の立案並びに実施というPDCAサイクルを構築して、トップ自らモニタリングできるダッシュボードを作成します。

持続的な競争力と報酬水準を実現する

●コア人事制度の概要デザイン

ハイレベルな報酬水準を持続す

図6 年商10億円の広告代理業(50名)の簡易シミュレーション

区 分	FY					
	22(見込)	23	24	25	26	
売上高(百万円)	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	
付加価値額(同)	500	535	572	613	655	
総額人件費(同)	300	326	355	386	419	
売上高人件費比率	30%	31%	32%	33%	35%	
労働分配率	60%	61%	62%	63%	64%	
人員計画(人)	50	45	41	37	33	
WF削減(生産性向上)計画	60.53	51.45	43.73	37.17	31.60	
一人あたり	÷人員数	6.0	7.3	8.8	10.6	12.8
人件費(百万円)	÷WF	5.0	6.3	8.1	10.4	13.3

<標準シナリオの仮説設定>

- ・売上高成長率：年5%
- ・付加価値成長率：年7%
- ・労働分配率：業界平均(61.9%)と比較して戦略的な水準に引き上げ
- ・人員計画：既存人員のリラーニング・リスキル、再配置、置換、DX関連人材の新規採用、協働・活用により強靱化
- ・WF削減(生産性向上)計画：残業撤廃を5年で実現

上記の条件で5年経過後の状況を見ると、

- ・売上高は10億円から12.1億円(1.21倍)
- ・付加価値額は5億円から6.5億円(1.31倍)
- ・従業員数は50名から33名(▲17名)
- ・総額人件費は3億円から4.19億円(1.39倍)

人員数基準の1人当たり報酬水準は600万円から1,280万円(2.13倍)となり、残業ゼロになるまで生産性を向上させた場合は「1,330万円まで引き上げできる」という結果になりました。

この金額は全社員平均であり、売上を担うフロントオフィスと守りを固めるバックオフィス間では傾斜配分が一般的なので、インセンティブのデザイン次第では営業部門のトップクラスで2千万円プレーヤーが誕生する可能性もあります。ただし、そこに到達するまでのハードルが極めて高いことが予見でき、具体的な生産性向上施策の戦略性と実効性の検証が重要になります。

るため、FHC Mを仕組みに落とし込みます。以下にコア4制度の概要デザインのポイントを記します(図7)。

1.「ランク制度」

身分不問で機動的なランク変更

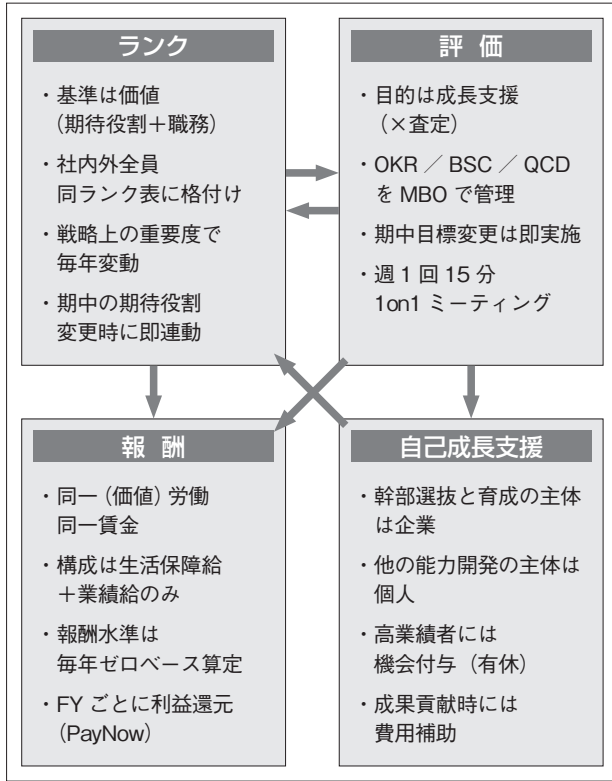
が可能な柔軟な制度への転換

格付け基準を期待役割と職務価値に変更、雇用・協働・活用を問わず同じランク表で格付けします。課長職の正社員と、社外の協働ワーカーの期待役割と職務価値が同一なら同ランクであり、同じ成果なら報酬水準も同じ(人件費と外注費の違いはある)を原則

とします。

期待役割と職務価値は、戦略上の重要度に応じて毎年変動させるためランクも毎年変動します。戦略転換や方針変更に伴う期中変更にも即時連動させ、硬直化したレガシーなランク制度とは一線を画すものです。

図7 フロー・ヒューマンキャピタルマネジメントコアシステム



2. 「評価制度」

査定ではなく育成支援へ

評価の目的は業績査定ではなく人材育成支援であるという大原則に立ち返り、プロセスと成果について適宜フィードバックする1on1ミーティングを毎週1回15分、最低でも2週間に1回実施して、本人の強みを伸ばすことに注力する仕組みへと刷新します。対象者は雇用、協働・活用ワーカーすべて

です。

期待役割に応じたKGI※3・KPI※4の設定をはじめ、戦略変更

や方針転換など、期中の目標変更にも即応できる機動性を備えることで目標の陳腐化や画餅化を防ぎ、自律的なラーニングを促進します。

3. 「報酬制度」

完全成果連動型

同一(価値)労働同一賃金へ

基本給の構成要素から年功や能力を排除して、生活保障給(期待

役割給+職務価値給)と業績給に刷新します。業績給は完全成果連動型とし、高業績の時は増えますが赤字のときはゼロになります。

ランク制度で言及したように、自分には関係なく同一ランク同一報酬が原則です。定昇・ベア、諸手当、退職金制度は全廃、生活保障給は前年水準維持を原則としつつ、報酬水準は戦略的な労働分配率に基づいて毎年ゼロベースで算定します。事業年度ごとに利益をフィードバックする(Pay Now)ため管理会計システムが必須となります。

4. 「自己成長支援制度」

できる人に集中投資

できた人には経費補助

企業が社員の能力開発を行う仕組みを廃止し、自己成長のイニシアティブを個人に委ねる自己成長支援制度へと刷新します。ただし、幹部(候補)の選抜と能力開発のイニシアティブに関しては企業が

保持し、費用負担もします。

また、協働・活用ワーカーにはラーニングの機会は提供しますが、費用は自己負担とし、成果貢献時や資格取得時にはキャッシュバックする方式とします。

さらに、長期にわたる成果貢献が認められた人には、留学や大学院などでの就学機会や長期有給休暇の付与など、スキルのアップデートや高度化を支援します。

以上、第1回は、DX時代の報酬水準決定ロジックのデザイン手法の「全体概説」を述べました。

繰り返しになりますが「フロー・ヒューマンキャピタルマネジメント」の基本的な考え方にシフトして、DX時代に適合する経営体制へとトランスフォームできるかどうか、報酬水準を引き上げられるかの分かれ道になります。次回11月号は「要員・人件費マネジメント」を、12月号は「コア人事制度」を詳説する予定です。併せてご一読いただき、貴社の経営改革にお役立てください。

※3 KGI: Key Goal Indicator (経営目標達成指標)
 ※4 KPI: Key Performance Indicator (重要業績評価指標)