

DX時代の新しい報酬水準 決定ロジックのデザイン手法

最終回

持続的な競争力を発揮する報酬水準を実現する コア人事制度のデザイン（詳説版）

ヒューマンキャピタルコンサルティング
代表

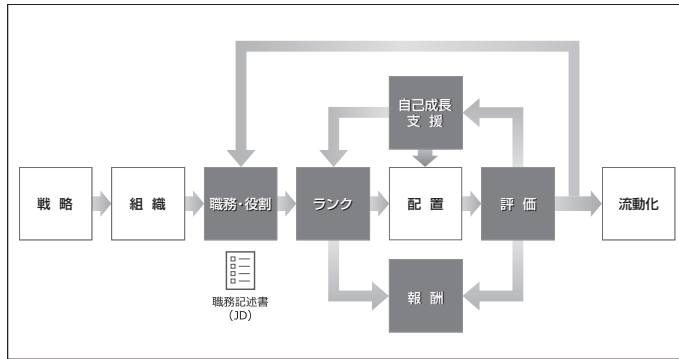
丹羽 政尊

URL <https://hccfirm.net>

E-mail info@hccfirm.net

これまでの取り組みで報酬水準を引き上げられたとしても、それが一過性のものでは無意味です。人材獲得競争における高い競争力を持続的に発揮するには、仕組み化が必須となります。そこで必要になるのが、FHCM：フロー・ヒューマンキャピタルマネジメント（流動する人的資本）に最適化された、職務・役割基準（ジョブ型）の人事制度への改革です。

図1 FHCM（フロー・ヒューマンキャピタルマネジメント）体系



本連載の最終回は、FHCM体系（図1）を構成する、新しいコア人事制度（ランク・評価・報酬・自己学習支援）のデザインについて解説します。

ランク制度

①職務・役割基準による格付け
すべての職務・役割を、

「知見」

「問題解決」

「達成責任」

という3軸（8項目）において10段階で評価し、JD（Job Description

・職務記述書）に取りまとめて職務・役割基準のランクを決定します（図2）。その際、部門間格差と部門内序列に関する認識のすり合わせには慎重を期します。

部門間格差は、プロフィールセンターを上位に、コストセンターを下位に位置付けるのが一般的ですが、喫緊の課題が管理会計の構築なら財務会計部門、DXが経営戦略上の最重要テーマなら経営企画部門や情報システム部門を上位に位置付けても結構です。

部門内序列は、最上位（CXO）から最下位（As）までの格差が成果責任相応か否かを確認します。

図3はマネジメント層の成果責任を重くし、スタッフ層は担当職務の遂行責任のみを負わせる配点で、上位職ほど厳格化した例です。

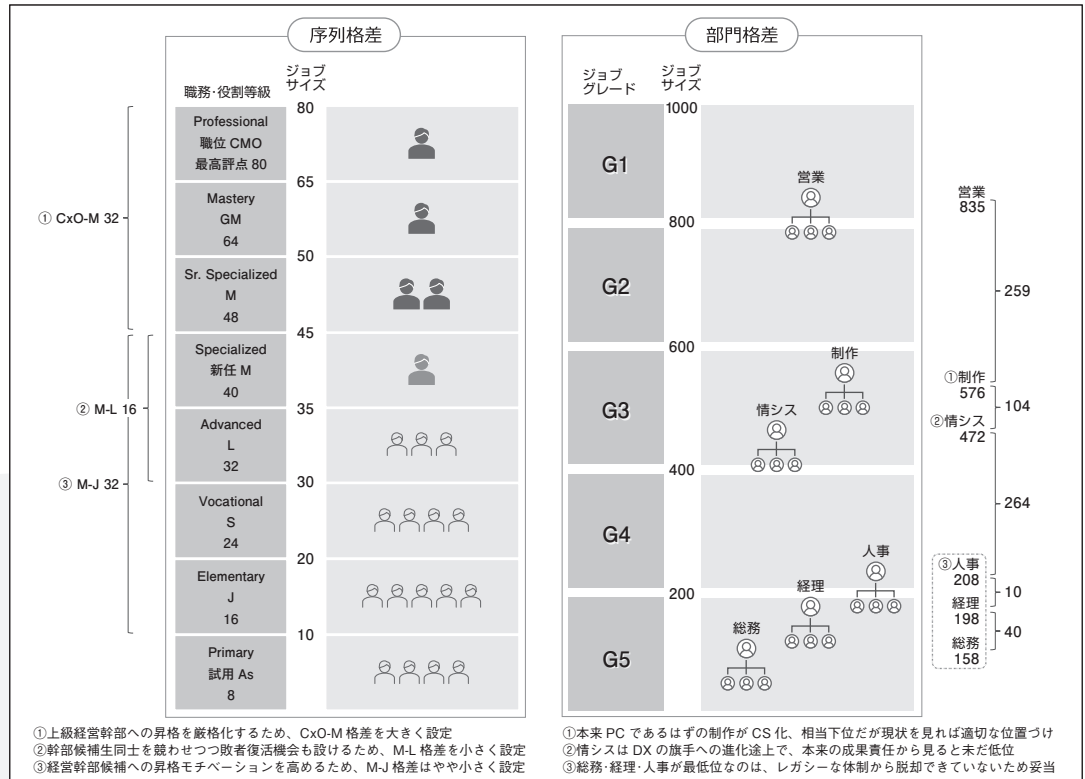
②同一価値同一ランク

同じ職務価値ならば、雇用・協働・活用という労働契約形態の違いを問わず同じランクに位置付けます。協働・活用ワーカーなどの非正規社員は、正社員とは雇用主

図2 職務評価の評価軸とレベル定義の例

職務評価の評価軸			テクニカル知見のレベル定義		
軸		視点	概要	レベル区分	定義
知見	1. テクニカル	必要とする知見の深さと広さはどの程度か	理論・概念レベル	Professional 評点 10.9 該当階層 CxO	高度で複雑な専門分野において、外部から認知されるほど際立って高い知識・経験を必要とする職務
	2. マネジメント	どの程度性質が異なる職務をマネジするか		Mastery 8.7 GM	幅広い経験や能力の発揮によって習得された技術や実践および理論についての卓越さを必要とする職務
	3. ヒューマン	コミュニケーションスキルはどの程度必要か		Sr. Specialized 6 M	原理・原則の理解あるいは複雑な事例に基づいた深くかつ幅広い経験を通じて得た技術科学・専門分野での熟達を必要とする職務
問題解決	4. 視座	求められる視座の高さはどの程度か	実務習熟レベル	Specialized 5 新任 M	実務上の手続きや先例把握から得られた原理・原則の理解に基づいた専門分野での十分な技術的・科学的知見を必要とする職務
	5. 難易度	思考すべきテーマの難易度はどの程度か		Advanced 4 L	経験を通じて深さや広さが付加された特定の専門的スキルまたは資格を必要とする職務
達成責任	6. 権限	どの程度のレベルの意思決定ができるか		Vocational 3 S	実務遂行上の諸手続きあるいはシステムについて習熟とオペレーションを必要とする職務
	7. 職務規模	定量的な成果責任はどの程度か		Elementary 2 As	標準化された複雑でない定型的業務について習熟と単純なオペレーションを必要とする職務
	8. 関与度	成果創出への関わり方・責任の負いはどの程度か		Primary 1 試用 As	基本的な実務知識と技能に関するトレーニングのできる職務

図3 職務・役割等級の妥当性検証ポイント



が違いため、ランク表に載せる根拠さえありませんでした。しかし社内外の壁を越えて連携することを前提とする組織では、同じランク表に位置付ける方が自然です。

留意点は、職務は同じでも役割の違いがある場合、同じランクに位置付けてはならないことです。

例えば、雇用マネージャーには組織全体への成果責任と、部下育成・後進指導という自己成長支援の役割が含まれますが、活用マネージャーに後者の役割を担わせることは不適切であり、役割部分のランクは下位に位置付けることが合理的です。これにより、報酬制度における同一労働同一賃金の原則も遵守できるようになります。

③ 随時変更可能な格付け

職務・役割基準の格付けは、戦略上の重要性和と連動して位置付けが変わります。メンバーシップ型での格付け変更は昇降格を意味しましたが、それとはまったく異質のものです。

例えば、DXの最初の一步であ

る業務のデジタル化に着手した時点では、バックオフィスのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング／業務、組織の再構築）担当GMのランクが上位に位置付けられ、部門全体のジョブサイズが拡大され、組織上の位置付けも上位ランクになります。

しかし、HRDX（人事部門改革）に着手していない人事部門の最高人事責任者のランクは、市場価値以上に位置付けることは難しく、人事部門のランクも高く評価することができません。

そこで、BPR完了と入れ替わりにHRDXがスタートした時点で、BPR担当GMとバックオフィス部門のランクを下げると同時に、最高人事責任者と人事部門のランクを上げることになります。

評価制度

① 評価の目的と対象

評価目的は、査定ではなく育成であり、良いところやできたこと

をさらに伸ばして成長を加速させることです。評価対象は「成果」と「行動」の2つで、成果は最終成果の達成度を、行動は成果創出プロセスにおける期待行動の充足度について評価します。

現場のマネジメントにおいては、評価対象者との緊密なコミュニケーションと、対象者に関する客観的な情報の入手チャネルが必要で、前者は1on1ミーティング、後者は対象者と接点を持つ人からの情報収集が該当します。

1on1ミーティングは、評価対象者との信頼関係と心理的安全性の担保が不可欠であり、安心して本音で語り合える環境を整えて、はじめで忌憚なき討議やフィードバックができます。単に、多数回面談すればいいというものではありません。

また、共に働く同僚や協働・活用ワーカーからの情報は、すべての言動を観察することができない評価者にとって有益です。評価者の評価スキルのバラツキの補正や情報提供者からの恣意性を排除す

る仕組み（多面観察シートの活用等）を、導入することも必要になります。

② 目標の設定・展開・管理

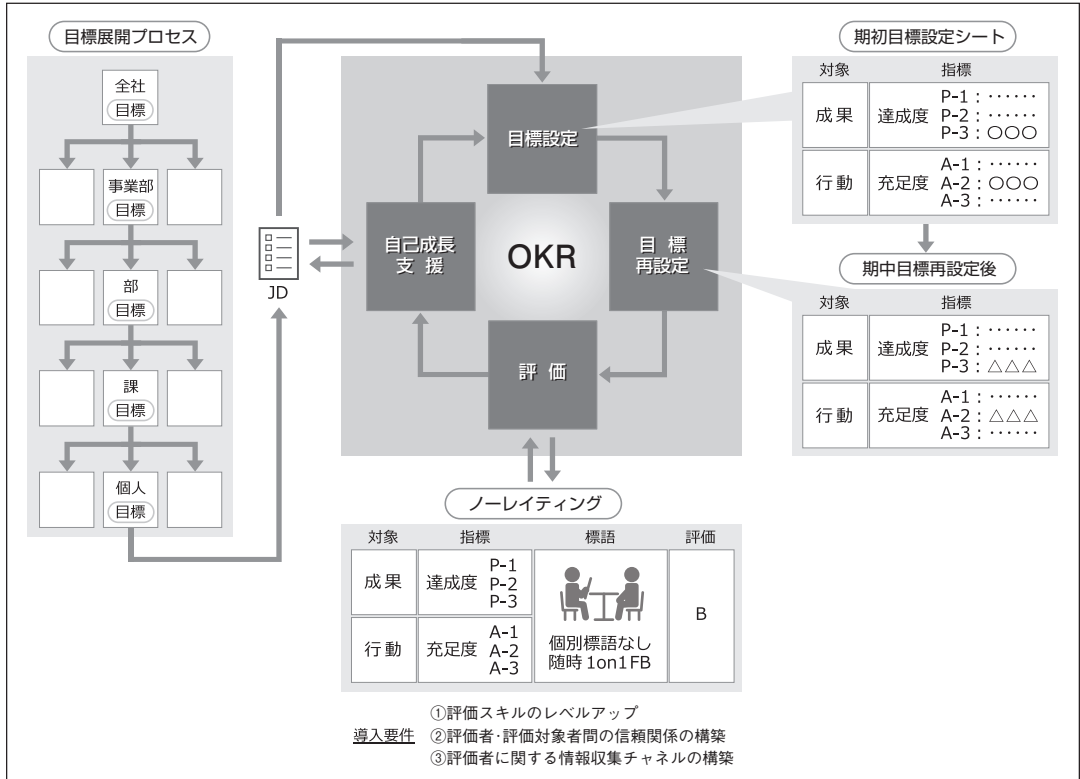
目標設定に際しては、成果責任から逆算した今年度の必達レベルの成果指標（KGI：Key Goal Indicator）と、行動指標（KPI：Key Performance Indicator）を定めます。

目標展開とは、全社の戦略目標が部門から個人レベルまでブレイクダウンされた上で、すべての個人目標が達成されれば部門目標が達成され、すべての部門目標が達成されれば全社戦略目標が達成される構造状態を意味します。

設定された目標の達成行動を管理するのが、MBO（Management by Objectives：目標管理）であり、ここにはOKR（Objectives and Key Results：定性目標と主要定量指標）とノーレイティングの導入を推奨します。

OKRは、変化する状況に合わせ随時目標を見直し、随時評価

図4 評価体系



してフィードバックするリアルタイムの評価手法で、

- ・フィードバックの機会が少ない
- ・期中に目標変更がしにくい
- ・個人の意欲と会社の要望の擦り合わせが難しい
- ・セルフマネジメント機能の欠落など、MBOの運用上の課題解消が期待でき、日々刻々と変化する職務の行動管理を行うOODAサイクルとの相性もよく、導入企業が増えています。

ノーレーティングは、標語（S/D等）をつけず、長所を伸ばすために必要なラーニングや対応策を丁寧にフィードバックする評価手法です。最終的な総合評価は実施するので、評価者の考え方やスキル次第ではネガティブフィードバックになる可能性があり、評価スキルの高度化・標準化と、評価対象者自身にレディネスが整っていることが必要です。

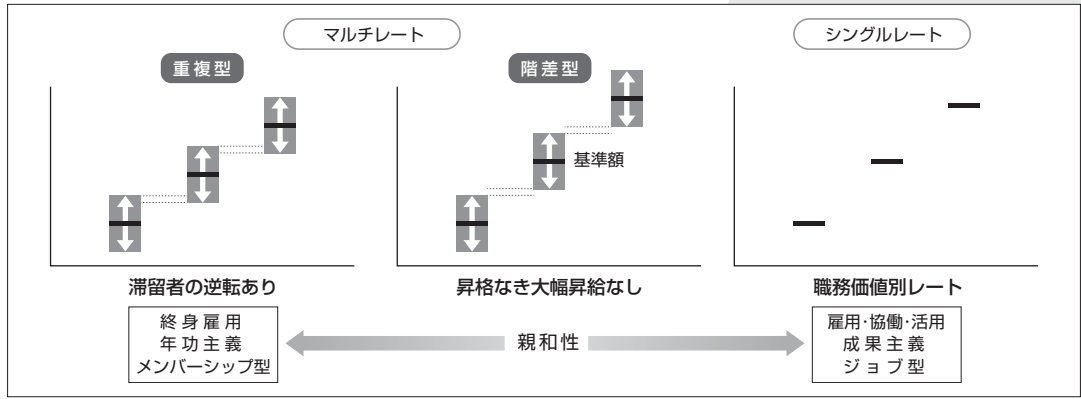
③フィードバックの高度化
 評価制度が適切に機能するか否

かは、フィードバックの巧拙にかかっています。目標設定面談、期中の目標再設定、随時フィードバックから評価面談に至るまでの1on1ミーティングでも、評価対象者とのコミュニケーションを通じて「何を、どのように聞いて、伝えるか」を、念入りに計画して臨むことが求められます。

特に評価結果を伝えるフィードバックでは、評価対象者のレディネス状況に合わせたコミュニケーションが重要になります。対象者がアドバイスを受容できる状況にあるかどうかを見極めずにフィードバックすると、内容がいくら正しくても素直に聞くことができなければ伝わりません。

例えば、対象者が評価結果に納得していない素振りを見た場合、優先すべきは対象者の言い分の傾聴です。思いを吐露してもらい、わだかまりや認識のズレを解消してから課題設定と解決方法を共に検討して、改善行動目標や行動計画につなげるのが求められます（図4）。

図5 報酬バンドの種類



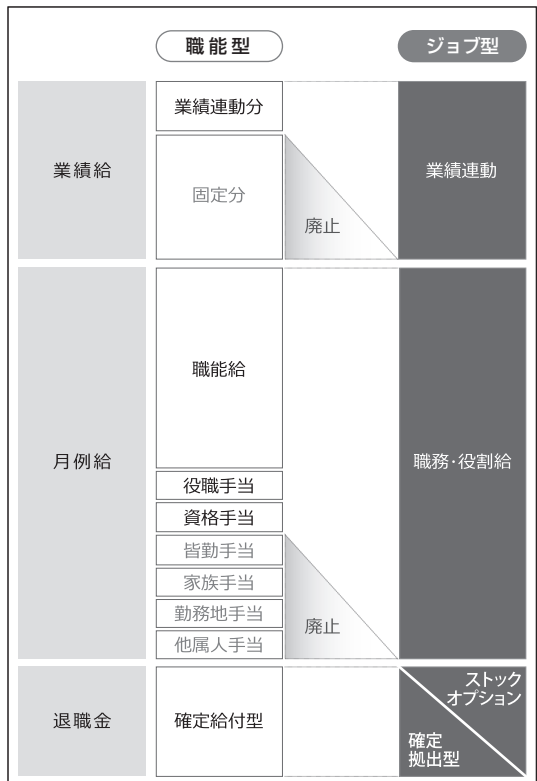
報酬額はマルチレート階差型で
 屈折昇給方式を採用します。これ
 は、ランク内基準額を設定した上
 で、ある程度上下幅を持たせてバ
 ンド化し、隣接バンドが重複しな
 いようにしたものです(図5)。

さらに労働契約形態ごとの期待
 役割が違えば、その分は賃金に差
 をつけ公平性を実現します。
 例えば、同規模のプロジェクト
 マネジメントを担う雇用経営幹部
 と協働ワーカーでは、プロジェク
 トマネジメントに関わる職務給は
 同一ですが、部下育成・後進指導
 という組織貢献を課される雇用経
 営幹部には役割給が加算され、協
 働ワーカーよりも報酬が高くなり
 ます。

- ①月額報酬(職務・役割給)
- ・職務、役割給へと転換
 - ・雇用、協働、活用という労働契
 約形態の違いを問わない
 - ・同一労働同一賃金の原則を堅持

報酬制度

図6 報酬体系



ランク間では報酬の逆転現象は
 発生せず、ランクを上げない限り
 大幅な昇給は叶いません。また、
 屈折昇給方式は、同一ランクにお
 いて同一評価が続いた場合、上位
 報酬ほど昇給額を抑えることで昇
 格モチベーションを掻き立てる効
 果が期待できます。

勤務地、家族、住宅など、個人
 属性に基づく諸手当は、この報酬
 制度における報酬対象が、職務・
 役割、業績、長期貢献報酬のみな
 り存在の余地がありません。

しかし、諸手当込みの報酬額で
 生活設計している社員の実情に配
 慮するなら、諸手当額を職務・役
 割給に算入して水準を決定しても
 いいでしょう(図6)

②業績連動賞与(業績給)

賞与原資の確保と分配に関する
 ルールを刷新します。

確保ルールは、業績指標と賞与
 原資、リスク・リターン率を用い
 て決定します。業績指標は営業利
 益や経常利益を選択、賞与原資は

ターゲットモデルの年収と月額報酬から算定、リスク・リターン率はローリスク・ローリターンなら固定支給分を厚く、ハイリスク・ハイリターンなら薄くします。成果主義強化ならハイリスク・ハイリターン型（究極は固定分0、業績連動分100%）です。

配分ルールは、ランクごとに基準額を設定した上で、個人業績による振れ幅を持たせません。標語をつけるレイティングの場合は、標語と振れ幅を一致させることが必須ですが、ノーレイティングでもおおよその目安をつけておくことは必要です。

振れ幅のさじ加減には一考を要します。下位ランク者が著しく高い業績を上げたときでも、平均に満たない上位ランク者より賞与が少ない場合を想定すると、支給額の逆転可能性を残すほうがモチベーションを高めるので、議論を尽くして決めましょう。

なお、目標を上回る高業績に対し決算賞与を支給するには高度な会計システムが必須で、Pay Now

（稼いだ年度内に即支給）を実現することで「成果貢献した分、すぐ手厚く報われる」というメッセージを発することができます。

③退職金制度に代わる

長期貢献報酬施策

退職金は長期貢献報酬として多くの企業が導入してきましたが、オンデマンド調達に転換するならば喪失します。経営幹部（候補）以外の社員を協働・活用人材へ転換する際に、退職金制度を廃止して積立金も清算します。

制度廃止が難しい場合は、ポイント制確定拠出型に移行して、貢献期間相応の拠出を負担する仕組みに転換することを推奨します。

なお、経営幹部と重要な協働パートナーのために、長期貢献意欲を持つてもらえる魅力的な施策を講じる必要があります。ストックオプションや手厚い非金銭報酬など、企業によって様々な施策を考案することが可能です。実効性を検証して立案しましょう。

自己成長支援制度

①キャリアデザイン

(CD, Career Design)

FHCM（流動する人的資本）における自己成長支援制度の主役は働くヒト自身であり、企業はそれを支援する役割を担うことを明確にします。

経営トップや最高人事責任者から働くヒトに向けて「キャリア開発は自己責任であり、企業はその支援をする立場に代わったこと」を発信するとともに、CDP（Career Development Planning）

研修で「自分のキャリアは自分でデザインする」ことを認識してもらい、自分が思い描くキャリアを実現するために必要となる知見習得に関するマスタープランを策定してもらいます。

研修参加時期は、期待役割が変わる昇格時が最適です。参加者の労働契約形態は不問とし、社外の協働・活用ワーカーにもCDPの重要性を認識してもらい、市場価値

を高めることを支援する姿勢を見せることで、関与姿勢に良い影響を及ぼすことが期待できます。

②カフェテリア型

ラーニングメニュー

(CLM, Cafeteria-style Learning Menu)

知見、問題解決、達成責任に関する様々なトレーニングメニューを提供し、参加資格要件（成果貢献度に基づくポイント制）を満たすと判断された、希望者全員（労働契約形態不問）に受講してもらいます。同時に自宅でのオンライン環境構築支援策も提供します。

受講後のテスト合格者には（社内）資格認定証を授与、プロモーションや昇格の要件を満たしたことをタレントマネジメントシステムに登録します。社外の協働・活用ワーカーのメニュー利用に関しては、成果貢献度に応じたポイント加算などのプレミアムを提供するようなレベルアップ支援も検討します。

なお、リスキル、リラーニング

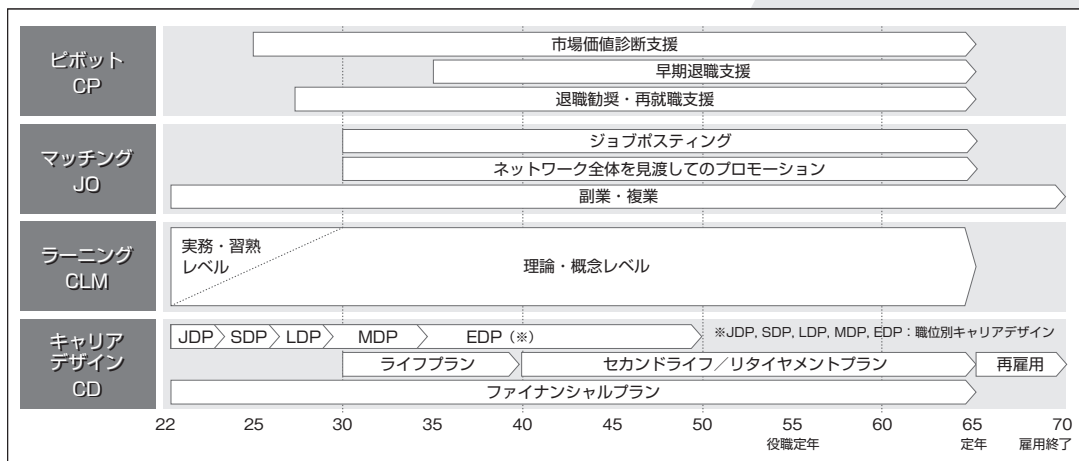


図7 自己学習支援体系

を目的とした社会人大学院進学やMBA取得のための留学などもメニューに含めれば、世界中の優秀な人材にアピールできます。

③ マッチング

(JO, Job Opportunities)

トレーニングで得た知見や問題解決手法を駆使して業績貢献する機会を提供します。本人の意思を明らかにしてもらうためのジョブポスティング（自己申告）システムを導入し、企業側がどの職務にどんな人を求めているのか、職務内容、待遇情報等を開示し、閲覧者はそれを見て希望職務に応募してもらいます。

適所適材を実現する上で不可欠な仕組みですが、全員の希望を叶えられるとは限らないので、社内内で難しければ社外ネットワークまで範囲を拡げてマッチングを行います。それでもマッチングできなければ、副業・複業での機会探しをバックアップします。

人材獲得が難しい時代なので、安易に転職させるのではなく、ア

ルムナイに留め置いて業績貢献可能な距離にいてもいいことも重要な意味を持ちます。

④ ジョブピット (CP, Career Pivot)

企業と働くヒトが、その関係性を解消すべきであると判断したとき、企業がすることは当事者の転身を支援することです。ミスマッチやアンフィットを感じた際はピボット（方向転換）すべきであり、常日頃からCDPを見直し、市場価値を把握して、さらなる価値向上のためのスキルアップに努めておくことを改めて認識してもらうのがこのプログラムです。

キャリアプランはもちろんですが、セカンドライフプラン、リタイアメントプラン、ファイナンシャルプランなど、本人の意思による選択を実現できる方法について熟考する機会を提供し、本人が出した答えに則って企業として実施可能な範囲でサポートします。

なお、本プログラムの対象者は雇用している経営幹部（候補）に限定することが合理的であり、協

働・活用ワーカーまで対象を拡げることが推奨しません（図7）。

●最後に

DX時代において報酬水準を引き上げるデザイン手法について3回にわたり解説しました。経営体制、人材マネジメントの基本的な考え方、コア人事制度に関するパラダイムシフトが必須であることと、貴社の脅威となる企業では既にこれらのパラダイムシフトを終え、デジタルビジネスモデルで急成長しはじめていることを理解いただければ幸いに存じます。

旧き良き時代の経営観、人事観、就労観を断ち切ることは大変な苦痛を伴います。改革に挑戦しなくても、あと数年程度なら現状維持できるかもしれません。

しかし、成長や次世代への承継を視野に入れるなら避けては通れない改革であり、一刻も早く着手することを推奨します。提言のこく僅かな部分でも、貴社の改革にお役立ていただければ、筆者冥利に尽きます。