

賞与で組織・人材を活性化

「費用」でなく「投資」と捉える

今年もまた年末賞与の時季が近づいてきました。国内の主要企業ではベアなしが定着し、定期昇給も廃止が相次ぐ一方、賞与の存在感が高まっています。企業財務における人件費の変動費化が進み、年間賃金に占める賞与の割合が増加しています。最近のある調査結果では、この割合は30%にも達しています。

賞与はこれまで基本給に連動した算定方法が採られてきました（実際のところ今でも主流です）。そもそも基本給は生活給であるため、年功的要素が強い賃金です。これを基準に算定した賞与もやはり年功に流れてしまいます。

賞与は本来、会社業績や個人の成果・貢献度に応じて支払われる成果報酬です。その字のごとく賞（ほ）めて、与えるものです。したがって基本給とは切り離れた算定方法を採用すべきです。具体的には個人の役割責任とその評価に応じて配分ポイントを設定し、賞与原資を成果に比例して支給する方法が考えられます。（ポイント制賞与）賞与原資を部門業績の達成度に応じて決定すると合理性が高まります。

成果配分という賞与本来の性格を上手に生かすことで組織や人材を活性化し、従業員のやる気を引き出すことができます。このように賞与を人材に対する「費用」ではなく「投資」と捉える視点が大切です。

年功的人事制度からなかなか踏み出せない場合は、まず賞与制度を見直すことにより成果主義を試行してみたいかがでしょうか。



若手社員の意識

コミュニケーションスタイルの見直しが必要

終身雇用という考え方が労使ともに薄れてきています。

社会経済生産性本部が毎年行っている新入社員の意識調査によると、今年は約3割が「将来フリーターになる可能性がある」と回答しているそうです。会社を辞めることに対する心理的なハードルが低くなっていることがうかがえます。

また、就職先を選ぶ際の基準で、最も多かった回答は「自分の能力、個性を活かせるから」で、全体の約3割でした。逆に「会社の将来性を考えて」を選んだ人は約1割となっています。

就社ではなく、就職という意識が非常に高いことがわかります。

その結果、会社に頼るのではなく自分の力で自分の将来を切り拓くという考え方が広まっています。

以前であれば、上司からの指示命令に多少納得できない面があっても、それを受け入れながら業務を行っていました。ところが最近では、そう簡単にはいきません。納得できないままに、仕事を押し付けてしまうと、モチベーションの低下を招きます。

フリーターでも何とか生活していける、という意識のあることも、やる気の低下を招いてしまう理由の一つでしょう。

部下や後輩とどんなコミュニケーションをしているか、一度点検してみたいかがでしょうか。



《HR》

合理的な経営活動の基

準は金銭だけではなく、もう一つの大きな要素として時を費やすコストがあります。ファッション衣料や機械等の商品開発を例にとると、これらの商品に安い費用で開発しても、何年もかかれば商品価値は低くなります。また費用が高かかっても、短期集中で完成したほうが有利かもしれません。

費用を惜しむのか、時を惜しむのか相対的な価値観です。しかし、一般に経営活動においては、時を惜しむ人がより成功するようです。

交通機関・通信手段・機械・工具類・エネルギー開発等は、全てこのような時間短縮の波及によって生まれたものです。製造・販売・サービス活動等においても、時を費やすことに無頓着の者は、世の中の流れに乗れず、失敗者になるおそれがあります。