

■人事マネジメント情報■

2015.08.18

就労意欲を高め企業収益を向上させる人事制度

1. はじめに

企業にとって最重要の資源である「人」を活用するためには、従業員の就労意欲が向上するような人事制度を構築することが大事です。人事制度は、評価制度、等級制度、賃金制度を三本柱とする制度であり、経営者の想い（経営理念）を全社に浸透させ、その達成に向けた活動を維持・向上させて、企業が継続的に成長するための根幹となる仕組みです。これらの運用においては、納得性が重要であるといえます。

しかしながら、独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下 JILPT と表記）が実施した「今の仕事に対する満足度」調査では、“評価”及び“賃金”に対して「不満」と思う人が「満足」と思う人より多いという結果が出ています。

人事制度の中心項目である評価及び賃金について、ともに不満と感じているという事は、就労意欲向上の阻害要因となっており、ひいては企業収益の向上に悪影響を及ぼしていると推察できます。

そこで本レポートでは、就労意欲の向上に着目した人事制度設計について解説します。

2. 評価や賃金に対する不満が多くなっています

JILPT が 2014 年 1 月～2 月に調査した「第 2 回日本人の就労実態に関する総合調査」で、“今の仕事についての満足度”に関する調査結果が公表されています（調査対象は全国満 20 歳以上 65 歳以下の男女から抽出した 8,000 人、有効回答数は 4,573 人）。

図表 1. 今の仕事に関する満足度 (D. I.) — 正規従業員 — (D. I. の降順表示)

	満足(%)	不満(%)	無回答(%)	D.I. (満足)-(不満)
雇用・就業の安定性	53.3	16.8	1.3	36.5
職場の人間関係	46.0	22.5	1.1	23.5
作業環境	46.3	25.4	1.2	20.9
仕事の量	33.9	33.7	1.2	0.2
能力・実績に対する会社からの評価	29.4	29.6	1.1	-0.2
賃金、収入	36.6	42.1	1.2	-5.5

※D.I.とは、diffusion indexes の略で、「満足」から「不満」を引いた値。この値がマイナスの場合は、「不満」と感じている人の割合が「満足」と感じている割合よりも多いことを意味します。

図表 1 より、D.I.がマイナスになっているのは、「能力・実績に対する会社からの評価」(D.I.=−0.2)と「賃金・収入」(D.I.=−5.5)です。

人事評価は、多くの企業で人事評価制度として運用されており、会社が従業員の業績・行動を認める承認行為の根幹となる枠組みであるといえます。そして、人事評価結果は賃金・収入に反映されること

になります。

アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した、職務満足及び職務不満足を引き起こす二要因（動機づけ・衛生）理論によると、動機づけ要因は、その要因を刺激することで満足度を高め、モチベーションを向上させることができるとされていますが、一方、衛生要因は、対策を講じることで不満を解消することができても、満足感やモチベーションをある一定水準以上に引き上げることは難しいとされています。

ここで、承認行為は「動機づけ要因」、賃金は「衛生要因」の代表的な項目です。それぞれの代表的な項目の D.I. がマイナスとなっているということは、「動機づけ要因」と「衛生要因」全体としても、不満な状況にある従業員が多くなっていると推察されます。

不満を抱えながら、モチベーションが上がらない状態であるという事は、仕事に対する意欲、すなわち就労意欲が低くなっていることが懸念されます。

会社としては、企業収益向上のため、就労意欲を高める施策を講じなければなりません。

なぜならば、従業員の就労意欲が高いと、定着率も高く、人材育成上の課題も少なく、企業収益も向上するとされているためです（次章で詳述）。

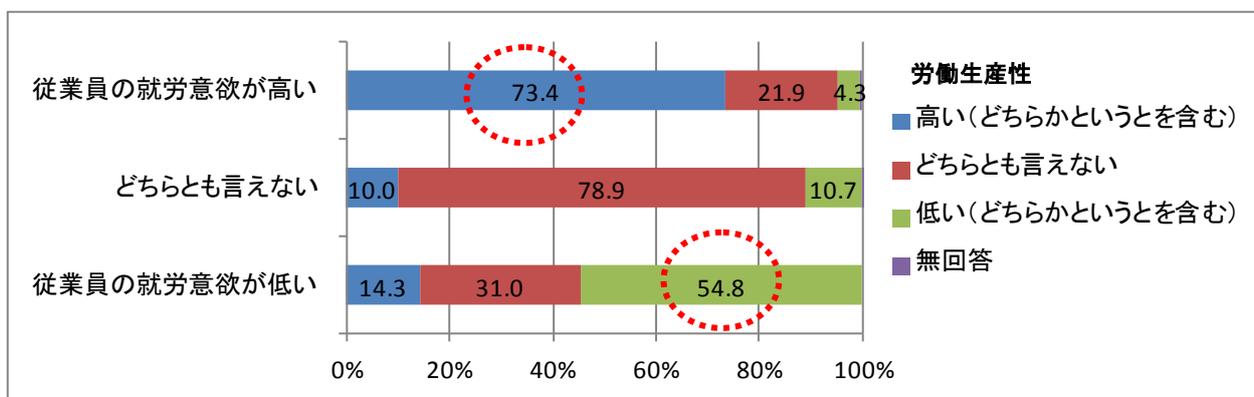
3. 就労意欲と企業収益の関係

(1) 就労意欲と労働生産性・企業収益

JILPT が 2014 年 2 月～3 月に実施した「人材マネジメントのあり方に関する調査」で従業員の就労意欲と労働生産性について調査しています（調査対象は従業員規模 100 人以上の 1 万社を無作為抽出。同企業を通じ正社員ミドルマネジャーにも調査表を配付。有効回収数は企業 1,003 社、正社員ミドルマネジャー 4,227 人）。

まず、図表 2 は従業員の就労意欲と労働生産性についての評価に関する調査結果です。これらの関係を見ると、従業員の就労意欲が「高い」と考えている企業では、労働生産性も「高い」と評価している割合も高くなっています（73.4%）。一方で、従業員の就労意欲が「低い」と考えている企業では、労働生産性も「低い」と評価している割合が高くなっています（54.8%）。

図表 2. 従業員の就労意欲と労働生産性の関係

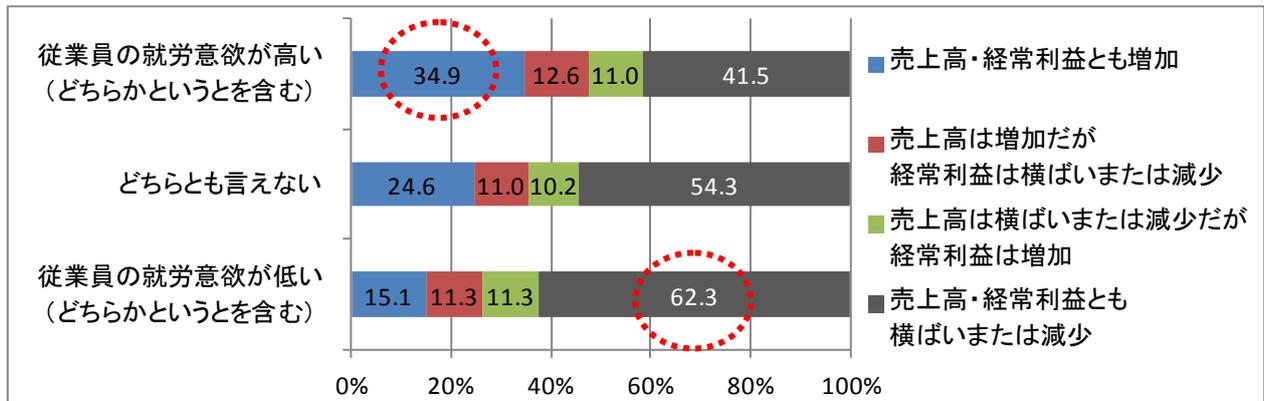


※労働生産性：労働者一人当たりの付加価値額

なお、図表 2 は回答者の主観により回答しているため、実際にそのような関係があるかを確認するた

め、労働生産性の代替指標として企業の収益性を示す「売上高」と「経常利益」について5年前と比較したものが図表3です。

図表3. 従業員の就労意欲と企業収益の関係



これらの関係をみると、従業員の就労意欲が「高い」と考えている企業では、「どちらとも言えない」「低い」と考えている企業よりも、売上高・経常利益が「増加」している割合が高くなっています(34.9%)。一方で、従業員の就労意欲が「低い」と考えている企業では、「高い」「どちらとも言えない」と考えている企業よりも、売上高・経常利益が「減少」している割合が高くなっています(62.3%)。

この理由は、従業員の就労意欲が「高い」と考えている企業ほど、正社員の定着率が高く、仕事を通じた経験を着実に積み重ねることで、人材育成上の課題や管理職の育成・登用上の課題なども軽減され、結果として、競争力の源泉である人的資本が強化され、労働生産性や企業収益性にも良い影響を与えるのではないかと同調査では論じています。

この考え方に基けば、企業収益の向上には、従業員の就労意欲が「高い」状態となるような人事施策が重要となります。では、どのような人事施策が“就労意欲が「高い」”状態をもたらすのでしょうか。

(2) 就労意欲と人事施策

同調査で、人事施策の実施の有無によって、従業員の就労意欲にどのような差があるかを確認しています(図表4)。

ここに挙がっている全ての人事施策について、実施している企業は、実施していない企業の評価点数を上回っています。なお、実施していない施策で、勤労意欲の評価点数が最も低くなっている施策は以下の2つです。

評価制度に関する「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」	14.0点
等級制度と賃金制度に関する「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」	13.9点

これは、人事制度を正しく構築し、しっかりとした運用を行わないと、他の人事施策と比較して就労意欲が低くなってしまふことを示しています。従って、企業収益向上のために優先的に構築すべき施策といえます。次章でこれら2つの施策について解説します。

図表 4. 従業員の就労意欲と人事施策の関係 (施策を実施していない企業の評価点数降順)

No.	人事施策	就労意欲の評価点数	
		施策を実施している企業	施策を実施していない企業
1	業務遂行に伴う裁量権の拡大	25.7	18.7
2	労働時間の短縮や働き方の柔軟化	23.9	18.4
3	事業やチーム単位での業務・処遇管理	26.1	18.1
4	希望を踏まえた配置、配置転換	23.9	18.0
5	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	24.5	17.9
6	有給休暇の取得促進	24.2	17.6
7	長時間労働対策やメンタルヘルス対策	24.0	17.0
8	能力開発機会の充実	26.9	16.0
9	仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	24.2	15.7
10	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	24.4	15.4
11	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	25.6	14.8
12	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.0	14.8
13	優秀な人材の抜擢・登用	24.3	14.5
14	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	24.4	14.0
15	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	23.5	13.9
	平均	24.8	16.3

※就労意欲の評価点数 = 「高い」 × 1.0 点 + 「どちらかと言えば高い」 × 0.5 点 + 「どちらとも言えない」 × 0 点 + 「どちらかと言えば低い」 × (-0.5 点) + 「低い」 × (-1.0 点)

4. 就労意欲を向上させる人事制度構築

人事制度構築のポイントを人事評価制度、等級制度・賃金制度について解説していきます。

(1) 人事評価制度

■ 図表 4 の人事施策内容「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」

ここでは、「職務遂行状況の評価」「評価に対する納得性の向上」が対象にされています。個々に解説します。

1) 職務遂行状況の評価

正しく職務遂行状況の評価するには、次の2点がポイントとなります。

① 会社が求めている職務(含む役割)を明確にする → 等級要件表の設計

会社が従業員に求めている職務(含む役割)内容を等級ごとに等級要件として設計し示していきます。これをしないと、従業員は自分が果たすべき職務(含む役割)内容を理解することができません。等級要件という基準を示すことにより、職務(含む役割)内容を満たしていれば標準以上の評価になりますし、内容を満たしていなければ標準以下の評価にすることが可能になります。

なお、等級要件は等級制度における概念ですが、等級制度と評価制度は連動しているため、ここで説明しています。

②等級要件を評価項目として設計する → 等級別・職種別の人事評価表の設計

評価は従業員の活動を正しく判定することが目的ですから、求めている職務（含む役割）を評価項目として設計します。こうすることで、会社が従業員に求めている行動をダイレクトに評価することが可能になるので、会社の意図と従業員の行動に差異が生じなくなります。従業員に求めている行動は、等級と職種で異なりますから、等級別・職種別の人事評価表を設計します。

2) 評価に対する納得性の向上

評価の納得性の向上には、次の2点がポイントとなります。

①評価結果を本人にフィードバックする → フィードバック面接の実施

評価者が客観的な評価で5段階で3と評価しても、被評価者が4と自己評価していた場合、その評価差により、被評価者が「理由もなく下げられた」という認識を持ち、納得感をなくしてしまいます。従って、評価者が客観的に評価した結果を被評価者に説明し、被評価者の行動が4ではなく3であることを認識させることが重要になります。これをフィードバック面接で実施するのです。そして、この面接を被評価者の納得感の向上のみならず、本人の成長につなげていきます。被評価者が4だと思ったままでは、4になる努力をしません。3と認識させることによって、4になる努力をさせるようにするのです。

②評価者が正しく評価できるように評価スキルを上げる → 継続的な評価者訓練の実施

評価者には評価特有の留意点を理解し、人間の特性に起因する評価エラーを小さくする努力をしてもらう必要があります。特にハロー効果と対比誤差に基づくエラーには注意が必要です。ハロー効果は、印象と先入観によってもたらされるエラーで、対比誤差は評価者が自分という評価者を基準に置いて部下を評価するエラーです。これらのエラーを小さくするには、ハロー効果については、評価対象期間中の部下の行動観察を継続に行い、行動した事実に基づき評価することです。対比誤差については、評価項目の定義と5段階のレベルをしっかりと理解して評価することです。

さらに、評価者の個性に起因するエラーを極力小さくするために、心理学アプローチで個性を把握し、自身がどのような評価傾向にあるかを理解してもらうことも重要です。このような評価者訓練を継続的に実施することが求められます。

ここで、民間の調査機関である労務行政研究所が実施した調査「人事評価制度の最新実態」（2014年5月）により、評価者訓練の実施状況について確認してみます。

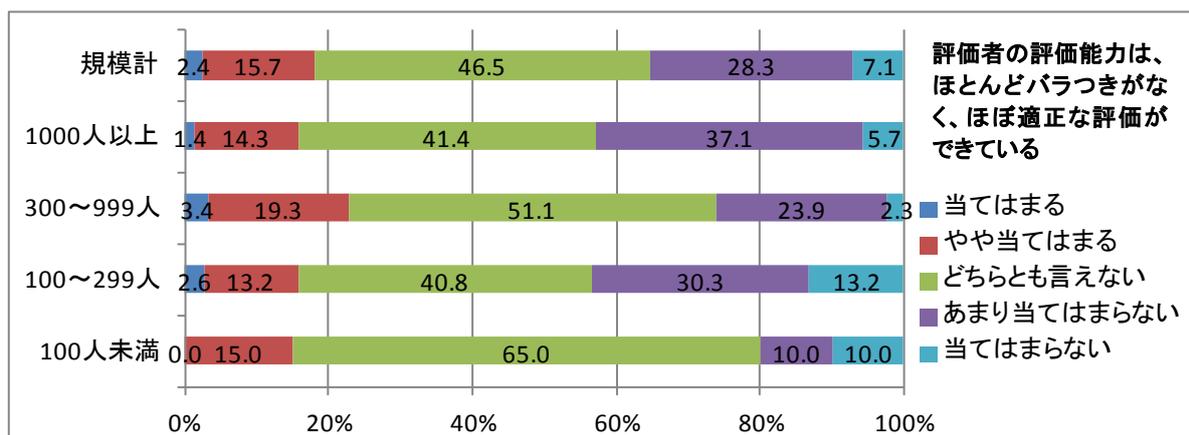
図表 5. 評価者訓練の実施状況 (%)

	規模計	1000人以上	300～999人	100～299人	100人未満
行っている	64.6	81.4	68.2	51.3	40.0
行っていない	35.4	18.6	31.8	48.7	60.0

図表5より、企業規模（人数）が大きくなるほど実施割合は増加し、規模計では、64.6%の企業が実施していることが分かります。

しかしながら、同調査で「評価者の評価能力は、ほとんどバラつきがなく、ほぼ適正な評価ができている」という問いに対しては、「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した企業は20%前後と低い割合となり、どの企業も評価者訓練は実施しているものの、評価者の評価能力の向上には苦勞していることが分かります（図表6）。この割合を高めるためにも、先述したような継続的な評価者訓練が求められます。

図表6. 評価者の評価能力に対する評価



(2) 等級制度・賃金制度

■ 図表4の人事施策内容「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」

1) 能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ

能力・成果等に見合った昇進や賃金アップをするためには、次の2点がポイントです。

① 昇格要件を明確化する → 等級別昇格要件の設計

JILPTの人事施策例では「昇進」という単語が使用されていますが、昇進は同一等級内での役職の上昇に使用することが多いですので、本レポートでは、より範囲の広い「昇格」と読み替え、等級が上昇することについて論じます。

評価結果によって評語（S～Dのこと）が決まります。その獲得回数によって昇格候補者を明らかにします。例えば、3等級から4等級に昇格するには、A評価以上を3回獲得する、などです。このような取り決めを昇格要件といい、最上級以外の等級で設定します。なお、このような評語の獲得回数の他、公的・社内資格の取得なども昇格要件に含めることがあります。

条件を満たした場合は、昇格候補者となり、その候補者に対して面接やプレゼンテーション、試験等を実施し、最終的な昇格者を決めるような仕組みを設計します。

② 昇格すれば賃金が上がるようにする → 等級別賃金の設計

昇格と共に等級が上昇し、困難な職務・役割を担うことになる（あるいは求められる成果や能力

のレベルが高くなる) ので、当然ながら昇格と共に賃金が増大するように設計することになります。その場合は、従業員が昇格したいと思うような水準差を等級ごとに設けることがポイントとなります。その程度の水準差を設けるかは、各企業の現状の総額人件費と等級別水準によりますが、筆者の経験では、昇格により 20,000 円以上の賃金アップになるように設計することが多いです。

5. まとめ

企業収益の向上のためには、従業員の就労意欲が高くなるような人事施策を打ち出すことが非常に重要となっています。

本レポートでは、人事施策の中でも、実施していないと就労意欲が特に低くなってしまふ、評価制度に関わる職務遂行内容の正しい評価と評価の納得性の向上、等級制度と賃金制度に関わる昇格要件の明確化と昇格による賃金アップについて解説しました。

人事制度は、従業員個々の評価と処遇を規定する、人材マネジメント上の重要な制度です。

人事制度に課題をお持ちの企業は、本レポートを参考にして頂き、制度の改善に役立てて頂ければ幸いです。

【参考文献】

- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2014) 「第 2 回日本人の就労実態に関する総合調査」
<http://www.jil.go.jp/press/documents/20141125.pdf>
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2014) 「人材マネジメントのあり方に関する調査」
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2014/128.html>
- ・労務行政研究所 (2014) 「人事評価制度の最新実態」『労政時報』第 3873 号

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 リスクマネジメント部 小川 貴司
102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14
Tel : 03-5226-2568 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

*本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図してはおりません。