

処遇に対する不満の対処

Q. 給与等処遇に関して社員の不満が大きい、どうすればよい？

要旨 社員のモチベーションは給与等の処遇に左右されます。したがって、社員が給与等の処遇に不満を持つようになるとモチベーションが低下して業績にも影響が出るといえます。そのようなケースへの対応について検討します。

解説

1. 給与絶対額への不満

給与等の処遇に対する不満でもっとも多いのは絶対額に対する不満です。このような不満は、長い間給与が変化していないということがきっかけになっていることが多いといえます。中小企業では賃金制度が未熟であるため、経営トップのさじ加減で特定の人物だけ給与を見直し、多くの社員が長期間にわたり見直されていない状況がほとんどといえます。また、利益が出た年度は賞与を支給していますが、利益が低迷している期間が数年間継続し、賞与も支給できないという会社も多いと思います。しかしながら、絶対額の不満に応えるために給与絶対額を引き上げることは会社の収益獲得状況からいつでも可能というわけではありません。

2. 人事評価制度の効果

人事評価制度とは、社員のスキルや会社への貢献度、業務の遂行を評価し、昇進や昇給などの処遇に反映させる制度をいいます。人事評価制度は年功序列に関係なく、社員のスキルや実績が重視されます。そのため、個人努力では対処できない年齢や勤続年数といった要素を排除することができます。実績を上げれば誰でも昇進・昇給がかなうという環境を整えれば、社員のモチ

ベーションがアップし、組織が活性化することを期待できます。

3. 目標管理制度

中小企業ではより高いレベルで公平性を確保する手段となりますが、目標管理制度の導入も検討の余地があります。目標管理制度とは、個別またはグループごとに目標を設定し、その達成レベルによって評価を決める制度をいいます。優秀な人材は、自分で企画やアイデアを生み出す発案力や、率先して活動を起こす行動力を有していますが、ただ上からの命令を待ち、与えられた仕事をこなすだけではいつまでたっても会社を引っ張っていくリーダーシップを持つ人材となりません。

目標管理制度の導入により、各人が目標を立て、それに向かって行動するようになります。会社にとやられているという押しつけの印象がなくなり、責任感が養われるようになります。さらに目標を達成して評価されればモチベーションアップにもつながり、自発的に次のステップに踏み出すという流れができます。なお、中小企業で導入する場合、既存社員の現在の給与水準との調整や給与テーブルの準備など、複雑な面があるため、外部専門家のアドバイスに従い検討することが望ましいといえます。

実力に見合う評価制度の導入 ～公平性の確保を進める～

<ご提案のポイント>

- ・給与絶対額の不満に応えるためには、まずは利益を確保することが必須となります。
- ・組織再編で社員個人の責任範囲、業務範囲の適正化を図ることも処遇改善に寄与します。
- ・人事評価制度を導入することで、処遇の公平性を確保することができます。
- ・目標管理制度を導入することで、個人の努力を引き出し、モチベーションのアップも可能となります。

1. 給与水準の不満解消には利益確保

全力で働いているにもかかわらず会社の収益低迷の期間が長期化し、かつて高収益だった年に支給されていた賞与も見合わされているような、従業員にとってトンネルの出口が見えない状況においては、社員の給与絶対額に対する不満の声は大きくなると考えられます。しかしながら、会社として収益に見合う人件費は限定されているので、絶対額に対する不満を解消するには利益を確保するしかありません。そのためには、経営トップが経営計画をしっかりと立案してその達成のために努力することが必要です。

2. 組織活性化

利益確保の仕組みづくりとして、組織と個人の関係見直しの観点から、組織再編も貢献します。長い間組織が見直されていない場合には、組織の機能不全の可能性が高いため、メンバーの再構成、複雑化した手続きの改廃を通じて組織の生産性を高めます。また、個人の責任範囲、業務範囲の適正化を図ることで、偏りを是正して公平性を高めます。

3. 処遇公平性の不満解消は評価制度

人事評価が確立されていない中小企業では処遇の公平性が確保されているとはいえません。この問題に対処するためには、人事評価制度を導入することが有用となります。

4. より高い不満解消手段の目標管理制度

社員個人が目標を立て、目標達成のレベルに応じて処遇が決定する目標管理制度を導入できれば、透明性の高い賃金制度が構築されます。目標管理制度では、目標利益獲得のための数値化された目標を掲げ、1年などの期限を区切ってその目標に向けて取り組むので、会社の利益獲得に直結してわかりやすく、自分で目標を立てるのでモチベーションアップにもつながります。なお、人事評価制度の構築は時として幹部社員の退職を招く場合もありますが、過去の例では制度見直しのタイミングで退職するような幹部は能力的に問題があり、退職して逆に成果が上がるようになることが多いといえます。