

日本的雇用システムと報酬マネジメント

谷 田 部 光 一

一 はじめに

筆者は、先の論文「人材マネジメントと働きがい」^①で、人材マネジメントと働きがいの関係について考察した。ここでは、①労働コンプライアンス、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティといった概念を含む労働CSRの充足を「働きやすさ」の近似値と捉え、②それを基盤としてQWL (Quality of Working Life ≡ 労働の人間化) やES (Employee Satisfaction ≡ 従業員満足) へ発展することで「働きがい」の下部構造を形成し、③働くことの動機づけ (モチベーション) と組織コメントメントを働きがいの中間項とし、④人材マネジメントの諸制度を媒体として、⑤働きがい (の状態) を実現するという枠組みを論じた。^②つまり、働きがい (の状態) とは、前提となる働きやすさの条件を備えた上で、動機づけの機会が多くかつモチベーションが高い状態であり、こうしたモチベーションを提供する組織

にコミットメントした状態といふことができる。しかも、人材マネジメントの諸システムが、動機づけや組織コミットメントと相互規定関係の下に、抽象的、主観的な働きがいの認識を具体化するのである。

以上のように、筆者が想定する枠組みでは、働きがい（の状態）をもたらす中心的な要因は働くことの動機づけ（ワーク・モチベーション＝work motivation）である。同上論文でも指摘したように、日常用語としてのモチベーションという言葉は、動機づけの手段・方法を指す場合と、それらの手段・方法で動機づけられた状態（モチベーションが高い、労働意欲が旺盛）を指す場合とがある。本稿では、前者の動機づけの手段・方法のうち、とくに企業において重要な役割を担っている報酬について考察する。この場合の報酬は、具体的には人材マネジメントの制度・施策を媒体として表現されるものである。しかも単に金銭的報酬だけでなく、かなり広く捉えた非金銭的報酬も対象にし、外的報酬だけでなく内的報酬も含めて論ずる。つまり、働くことの動機づけにおいて不可欠で、かつ中心的な位置づけにある企業内報酬システム全体を議論の対象にする。変化の過程にある日本の雇用システムにおける企業内報酬システムのあり方に関する検討でもある。なお本稿では、過去の業績に対する報酬（reward）と、将来の業績に対するインセンティブ（incentive＝誘因）の両者を包含して報酬と捉えることにする。⁽³⁾

本稿の構成は、企業内報酬システムの構成を整理した上で、まず外的報酬としての金銭的報酬と非金銭的報酬に関して検討し、次ぎに金銭的報酬である賃金と動機づけに関して考察する。続いて外的報酬と内的報酬との関連、外的報酬が内発的動機づけをもたらす条件を検討し、ここでは賃金と内発的動機づけについて論じる。以上を踏まえて、日本の雇用システムとその変化の実態を概観し、これからの報酬マネジメントのあり方を提案する。むすびは全体のまとめである。

二 企業内報酬システムの構成

本稿で検討の対象とするのは、あくまで企業（会社、団体）における報酬システムである。その全体的な構成は図表1に示すとおりである。まず、企業が付与するあるいは企業から得られる報酬は、外的報酬と内的報酬に大きく分類できる。外的報酬は、組織（企業）や上司、同僚など外部から与えられるもので、さらに金銭的報酬と非金銭的報酬に区分する。金銭的報酬は、①賃金と②付加的給付である。報酬という場合、一般的にイメージされるのは賃金を中心とした金銭的報酬であるが、本稿では広く捉えた非金銭的報酬も報酬の重要な側面として位置づける。非金銭的報酬を拡大して捉えると、①組織上の地位・ステイタスや②承認・称讃だけでなく、③評価制度、④次の仕事、⑤キャリア開発・形成の機会、⑥能力開発の機会、⑦雇用保障、というように多様に展開できる。

外的報酬に対して内的報酬は、例えば達成感、充実感、成長感、有能感、仕事自体への興味など、職務遂行の過程や結果から個人の内部で主観的に生じるものである。動機づけの観点からは、これまで内的報酬の方が重視されてきた⁽⁴⁾。本稿は内的報酬を軽んじるわけではないが、人材マネジメントの立場から、外的報酬の存在意義について改めて確認することになる。

外的報酬を得ることに動機づけられること、あるいは外的報酬を得たことにより動機づけられること、つまり外的報酬と関連する動機づけを「外発的動機づけ」という。一方、内的報酬を得ることに動機づけられること、あるいは内的報酬を得たことにより動機づけられること、つまり内的報酬と関連する動機づけを「内発的動機づけ」という⁽⁵⁾。外的報酬と内的報酬との関連、外的報酬と内発的動機づけの関係については、別章でやや詳しく論じることにする。

図表 1 企業内報酬システムの構成

1. 外的報酬	(1) 金銭的報酬	① 賃金（月例賃金、賞与・一時金、退職金）
		② 付加的給付（報奨金、ストック・オプション、福利厚生）
	(2) 非金銭的報酬	① 組織上の地位・ステイタス （役職昇進、等級・資格の昇級・昇格）
		② 承認・称讃（褒賞・報奨制度、表彰制度、従業員相互称讃制度、特別休暇制度）
		③ 評価制度
		④ 次の仕事
		⑤ キャリア開発・形成の機会
		⑥ 能力開発の機会
		⑦ 雇用保障
2. 内的報酬	（達成感、充実感、成長感、有能感、自己効力感、自己決定感、仕事自体の有意義感、仕事自体への興味、仕事自体のおもしろさ）	

三 外的報酬の概要

1 金銭的報酬

(1) 賃金（月例賃金、賞与・一時金、退職金）

報酬とりわけ金銭的報酬といった場合には、前述したとおり一般的にはまず賃金を思い浮かべる。賃金も、月々支給する月例賃金と、年に二〜三回支給する賞与・一時金、それに退職時に支給する退職金とに大別される。

月例賃金は通常「基本給（部分）＋諸手当」で構成されるが、基本給と諸手当それぞれに企業のポリシーにより特定の賃金決定要素が反映され、組み合わされる。その賃金決定要素の主なもの、①仕事要素（職務、役割、職種）^⑥、②能力要素（職務遂行能力）、③業績要素（成果、業績、成績）、④年功要素（勤続＋副次的に年齢）、⑤生計費要素である。報酬としての賃金は、成果主義賃金つまり成果給、業績給だけに限らない。

重要な職務、困難な役割、特殊な職種を担当していることの報酬としての仕事給、職務遂行能力の高低と能力の発揮度に応じた報酬である能力給のほか、主として勤続による貢献と能力向上を反映する年功給も報酬である。生計費要素は従業員の生活安定を目的とした報酬である生活給（年齢給）の形をとることもあるが、①～④の各要素に基づく賃金の決定自体に反映されることが多い。

月例賃金といっても、基本給の場合は賃金決定要素を毎月反映して変動させているわけではない。業績給は短期変動型の場合もあるが、その他の賃金は一年単位（半年単位の例もある）の固定給である。基本給が頻繁に増減したのでは生活設計を不安定にするし、モチベーションを低下させるからである。ただし、通常は一年に一度、昇給査定に基づいて昇給させるかどうか、いくら昇給させるか（あるいは減額するか）決定する。こうした昇給管理自体も外的報酬による動機づけになる。なお、諸手当は基本給では吸収できない個別の特定条件・要素の小刻みな変化を受け止め、反映させる可変的賃金項目である。支給条件・要素の変動で、例えば扶養家族数の増減により生活関連手当である家族手当が増減するように、基本給とは異なり随時変動する。

賞与・一時金、いわゆるボーナスは典型的な成果・業績賃金である。しかし、単純に成果に対する報酬という性格だけではない。賞与・一時金の「賞与」は、業績反映部分（業績変動部分）を表しており、「一時金」は個人あるいは企業の業績を反映させない部分（固定部分、保障部分）であり、生活一時金部分を示している。わが国の賞与・一時金は実態として、業績変動部分だけではなく、生計費に配慮した生活給部分とで構成されているのである。^①つまり、賞与・一時金は単なる成果・業績を反映する報酬ではなく、生計費配慮の報酬でもある。

賞与・一時金は、一般的には半年単位で夏季と年末の年二回支給されるが、企業によつてはさらに三月の年度末に

期末賞与を支給するケースもある。年二回の例でいえば、半年単位で測定した企業業績、各部門業績、個人業績を反映する報酬である。なお、月例賃金と賞与を一体化した成果・業績賃金が年俸制である。一年間の成果・業績を反映して次年度の報酬である年俸を決定する。個人業績によつて年俸がアップ、ダウンする刺激的な報酬である。ただし、部・課長以上である年俸制適用者の賃金水準はもとも高く、減額されても一定の水準は保たれている。

退職金は、定年あるいは定年間近まで勤務すれば、約四〇年間の労働（貢献）に対する報酬になる。退職金の性格、役割に関しては諸説あるが、「功劳報奨説」「生活保障説」「賃金の後払い説」に集約される。筆者自身は、①企業に対する在職中の何らかの功劳、貢献を基準に退職金を算定し（功劳報奨）、②退職後とくに定年退職後の生計費の一部を補填する（生活保障）のが、賃金論からみた今日的な退職金の役割と機能だと考えている。退職金は形としては「事後的な特別給与」だが、賃金後払い説は労働者保護を目的とする法的な理論構成における通説に止まる。

これまで多くの企業で用いられている退職一時金の算定式は次のとおりである。

「退職金＝算定基礎給×勤続年数別支給率×退職事由別係数＋功劳等各種加算」

算定基礎給は基本給またはその一定割合で、勤続年数別支給率は高勤続ほど急激に増加幅が大きくなる。また、会社都合と自己都合退職では、退職事由別係数を掛けることで格差が付く。ただ、この算式では算定基礎給が月例賃金と連動していて毎年の賃上げが即反映されるし、基本給が年功的であれば退職金も直接的にその影響を受ける。

そこでコスト面、制度面から退職金制度の改定、合理化が進められてきた。その主要な方向性は、賃金分離型の算定方式導入と年金化である。現在、大企業を中心に導入されているポイント制退職金制度が前者の到達点といえる。社員等級や勤続階層別に設定された勤続一年当たりのポイントを累積し、退職時の総ポイント（例えば二〇〇〇点）に

一点単価（例えば一万円）を掛けて退職金（二〇〇〇万円）を算出する仕組みである。しかも、同じ社員等級でもその年の評価によって加算ポイントに差を付ける企業事例も出ている。本来は長期的な貢献に対する報酬であった退職金^⑧が、短期的な業績に対する報酬に変化した例である。そのほか、月々あるいは賞与時に支給する退職金の前払い制度を導入する企業や、退職金制度自体を廃止する企業もあるなど、このところ退職金制度の変化は激しい。

さらに、退職一時金を原資に多くの企業で確定給付企業年金や確定拠出年金（日本版401kプラン）を導入している。確定拠出年金の場合は、掛け金の拠出時点で企業の報酬支払いは終了するが、確定給付企業年金の場合は、仮に一〇年の有期年金とすれば報酬の支給期間が一〇年続くことになる。いずれにしろ、最近の退職一時金・年金は、退職給付会計や企業年金制度の改定といった外的要因と相まって、報酬としての意味づけが多様化している。

(2) 付加的給付（フリンジベネフィット＝fringe benefits）

付加的給付は、(1)で述べた狭義の賃金に比べ金銭的報酬としては間接的になる。図表1では、報奨金、ストック・オプション、福利厚生を例示した。このうち、報奨制度に基づく金銭的報酬としての報奨金（商品券などの金券も含む）は、月例賃金の性格を持つ月次報奨金の場合もあるが、通常は月例賃金とは切り離して支給する。というのも、もともと報奨制度は狭義の賃金に結びつけることが相応しくない個人やグループの成果・業績に何らかの方法で報い、処遇するための制度だからである。したがって報奨の形態は金銭に限らないのだが、ここでは、例えば四半期～一年単位で審査する報奨制度での金銭給付、あるいは随時実施されるキャンペーン時の報奨金などの金銭的報酬を想定している。報奨の対象としては、業務改善、業績アップにつながる提案、新製品開発、新技術開発、重点商品の販売額・販売数など多様な例が考えられる。

ストック・オプションとは、あらかじめ決められた価格で、一定期間内に一定数の自社株を購入できる権利のことである。例えば一株千円で自社株を購入する権利を付与され、市場価格二千円のときに権利を行使して購入し、三千円に値上がりしたとき売却すれば、一株当たり二千円の利益(報酬)を得ることになる。いわば業績連動型報酬であり、株価の上昇につながるような、やや長期的な業績向上努力に対する報酬である。将来の業績に対するインセンティブであるが、付与する株式数を過去の個人業績に応じて配分することもできる。役員に限らず従業員にもストック・オプションを付与する会社は多いが、本人の業績が会社業績に明確に反映する管理職層以上に限定する企業もある。株価が上昇しなければ権利を行使する必要はないので、従業員は損失を被ることがない反面、株価次第の報酬という側面もある。また、株式を上場しているか上場する予定の企業でなければ導入するメリットはない。

これまでに概観した各種金銭的報酬は、労務の提供に対する対価であるが、福利厚生を報酬という観点から見ると明らかに性格が異なる。つまり、従業員としての地位に基づく報酬という性格付けである。福利厚生という報酬には、①従業員個人に直接金銭が提供される制度・施策と、②ライフプラン・セミナーなど金銭の提供がない制度・施策、それに③社宅・独身寮、保養所、社食など、間接的に金銭的利益を得たことになる中間的な制度・施策とがある。従業員個人に直接金品が提供されるのは、例えば人間ドック費用補助、住宅ローン利子補給、自己啓発援助、業務・通勤災害法定外(上積み)補償、死亡弔慰金、傷病見舞金、災害見舞金、結婚祝金、出産祝金、子の入学祝金などである。これらはいずれも、法定福利費(社会保険、労働保険等における保険料の事業主負担部分)以外の法定外福利費の部分になる。

なお、「カフェテリアプラン(選択型福利厚生制度)」は、従業員に毎年一定の利用枠(持ちポイント)を付与し、その

範囲内で従業員が必要な福利厚生制度・施策（制度・施策によって必要ポイント数は異なる）を選択し、組み合わせる制度である。企業のコスト対策と従業員側の個別ニーズに合わせた効果的な福利厚生の実現などを目的に、大手の企業で導入されている。わが国における現行の福利厚生をすべてカバーする制度ではないが、より金銭的報酬に接近した仕組みといえる。

2 非金銭的報酬

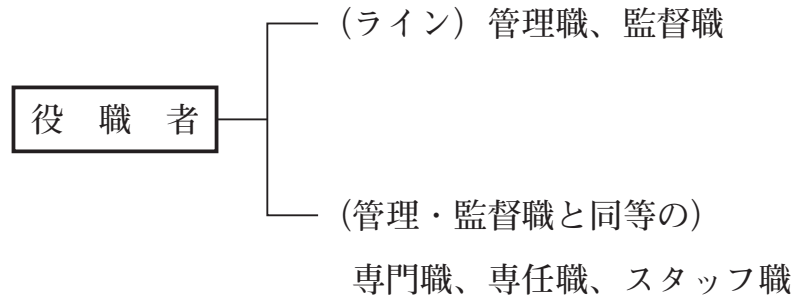
(1) 組織上の地位・ステイタス

非金銭的報酬の代表的なものは、組織上の地位やステイタスの付与・上昇である。わが国の場合、それには二種類ある。一つは、課長、部長といった役職の付与とその上昇Ⅱ「昇進」であり、もう一つは社員等級制度上の「昇級・昇格」である。

実は、役職も大きく分けるとさらに二系統ある（図表2参照）。課長、部長、本部長、事業部長など、一定組織の長であるライン（Ⅱ指揮命令系統）管理職と、係長、課長代理などの監督職、つまり通常は部下がいる管理・監督職の系統である。能力が高まり、業績を上げ、適性があると認められ、ポストがあれば、係長↓課長↓部長と組織上の地位が上がっていく、仕事の権限と責任は増加する。これを昇進という。もう一つの役職の系統は、管理・監督職と同等に扱われるが、通常は部下のいない専門職（スペシャリスト）、専任職（エキスパート）、スタッフ職など、つまり専門職の系統である。^⑨この系統についても、専門（専任）係長↓専門（専任）課長↓専門（専任）部長と昇進する。

等級制度には、従業員を等級づける基準の相違によって、①職務等級制度、②役割等級制度、③職能等級制度など

図表2 役職者と管理・監督職、専門職等の関係



がある。職務の大きさ、困難度、重要度などでランク付けるのが職務等級制度、役割の大きさ、重要度などでランク付けるのが役割等級制度、職務遂行能力の程度でランク付けるのが職能等級制度（職能資格制度）で、いずれも五～一二段階程度の等級を設定する。上位の職務や役割を担当するようになる場合や、職務遂行能力が質的に向上した場合は、上位等級に昇級・昇格し、基本給もアップする。

役職と等級には一定の対応関係を持たせるが、原則的に分離して運用する。ポスト数の関係で役職の昇進を報酬として提供できない場合も、等級の昇級・昇格は提供できる。しかも基本給の金額は主として等級で決まる企業が多い。ところが、等級のランクは一等級、二等級といった数字で表したり、主務、主事、主査、参事といった等級呼称で表記するが、企業によって呼称はまちまちであり、同じ数字や呼称でも企業によって上下関係は異なる場合が少なくない。したがって従業員のステイタス欲求を満たすことは難しく、いまだに役職とくに管理・監督職系統の役職に対する従業員の選好は根強い。

(2) 承認・称讃

承認・称讃には、上司や同僚による個人的なものもあるが、ここで対象にするのは企業が実施する制度的なものである。代表的な制度・施策は、褒賞 (praise) 制度や報奨 (reward) 制度、表彰制度などである。報奨金の項でも述べたとおり、これらは狭義の賃金に結びつけることがなじまない個人またはグループの成果・業績に、何らかの形で

報いるための制度である。対象となるのは、①一時的、非定期的で顕著な成果・業績、②通常の賃金制度の枠組みでは対応できないようなめざましい成果・業績、③企業の発展に間接的に貢献する間接業績、④企業の将来の発展に寄与するストック業績などである。

もう少し具体的には、例えば収益に多大に貢献した職務発明、ノーベル賞をはじめとする各種の著名なあるいは公的な賞の受賞、善行など企業の社会的評価が上がるような社会貢献、それに業務改善、業績アップにつながる提案、新製品開発、新技術開発などである。社長表彰、事業部長表彰などの形をとり、金銭的報酬も併せて支給されることが多いが、ここでは精神的栄誉、評価的インセンティブの部分に焦点を当てた。また、研究開発者が多大な貢献をした場合は、本人の名前を冠した研究施設を与える例もある。そこまでの大きな貢献でなくても、一定の成果・業績に対する褒賞や報奨として、有給の特別休暇を付与する方法も考えられる。

なお、従業員間の個人的な承認・称讃を企業が制度化したケースがある。「ホメール」「サンクスカード」「サンキューカード」などの名称で、従業員が相互に仲間をほめ、感謝する仕組みである。対象となる行動は、職場を明るくした、仕事で困っている同僚を助けたなど軽微なものでも良い。筆者は仮に、従業員相互称讃制度と呼んでいる。

(3) 評価制度

ここでの評価制度は、人事評価制度あるいは人事考課制度のことである。今日的な人事考課の第一の役割は「人材の育成・開発・活用」であり、考課結果を通じて把握した育成の必要性と方向性を基に、教育訓練・研修、能力開発・育成に結び付け、育成・開発した人材を能力と適性に応じて配置・異動し、活用する側面である。第二の役割は「選別と処遇への反映」であり、考課結果によって昇級・昇格者、役職任用・昇進者を選別し、昇給や賞与を決定す

るなど、賃金・処遇へ反映する側面である。^⑩

どの役割・側面にしても、その目的を達成するためには評価の結果を本人にフィードバックする必要がある。フィードバックするのは総合評価や考課要素ごとのランク（例えばS、A、B、C、D）だけでなく、本人の能力の強みと弱み、育成点と方向性、業務遂行方法の改善点などである。上司と部下が考課面談を通じて話し合い、短期や中期の人材育成へ展開する。後述する能力開発の機会につながることも含めて、評価制度を非金銭的報酬と捉えた。また、選別と処遇への反映では、役職昇進、昇級・昇格、賃金・賞与に結びつく評価をフィードバックすること自体が非金銭的報酬といえる。

(4) 次の仕事

優れた業務遂行や仕事で実績、成果を上げた従業員に、さらにやりがいのある仕事を付与することを非金銭的報酬の一種と捉えた^⑪。そうして次第に昇進、昇級・昇格すれば金銭的報酬も増加する。ただ、この報酬は中小零細企業では限界がある。次々と難しい仕事、上位の仕事を付与するには、中小企業の仕事の括りは大まかで、仕事の種類も大企業のようには多くなく、組織構造も階層的に薄いからである。もともと、「次の仕事」を上位の難しい仕事に限定せず、当人のアイデアを採り入れた革新的でチャレンジングな仕事を担当することも含まれると考えれば、企業規模には関係なく非金銭的報酬になる。

(5) キャリア開発・形成の機会

前述した「次の仕事」と後述する能力開発の機会とも関連するが、キャリア開発・形成の機会も働くことに対する非金銭的報酬である。部門や職種、職務、勤務地の選択において、従業員の意思を尊重し、従業員本人のキャリア・

ビジョンに沿った仕事経験の連鎖が実現できる機会を提供する。実際には、上司と部下のキャリア面談を通じて支援することになる。働くことの非金銭的報酬として、今後はこのキャリア開発・形成の機会が重視されるべきである。

(6) 能力開発の機会

能力開発の機会は、前述した仕事経験の連鎖と教育訓練、研修などを体系化した能力開発システムである。能力開発体系は、階層別研修、職能別研修、目的別研修などから構成され、能力開発の手段としてはOJT、Off-JT、自己啓発援助制度が三本柱である。教育・研修には、従業員の主体的、自律的な選択を尊重する選択型研修が導入される一方、会社主導型を強化し、育成対象を一部の優秀者に限定する選別型の研修も導入されている。将来の経営層、幹部層を選抜して育成する後継者育成計画（サクセッションプラン）はその代表で、コーポレート・ユニバーシティ（企業内大学）物理的な施設ではなく機能を指している）を設立して、育成の場になっている先進大手企業がある。能力開発を受ける機会、とくに選別型の研修対象に選出されることは大きな非金銭的報酬といえる。

(7) 雇用保障

安定的な雇用を保障することも非金銭的報酬の一つである。よく、日本の雇用システムの特徴として「終身雇用」が挙げられる。しかし、わが国には文字どおりの意味での終身雇用はもともと存在しなかった。存在したのは雇用調整システムを併せ持つ長期継続雇用、長期安定雇用であり、それも制度としてあるのではなく、労使の意識と慣行でしか存在しない⁽¹²⁾。

言葉の問題でいうと、寿命が延びた今日、六〇歳が一般的である定年後の余生は長く、とても終身の雇用とは言えない。実態面でいうと、その定年まで継続して同一企業で働いているのは大企業の男性基幹労働者で、中小企業にお

ける離職率は高く、女性が同一企業で定年まで働き続けるケースはまだ少ない。大企業の男性労働者にしても、五〇歳前後になると定年までその企業に残れる従業員と退出すべき層が選別され、関連会社等へ出向や転籍をする。この長期雇用慣行が確立したとされる一九六〇年代の高度経済成長期以降、今日までの約五〇年間を見ても、不況の度に希望退職の募集や整理解雇が繰り返されてきた。『終身雇用』の対象となるのは正規社員だが、最近是有期契約社員、パート・アルバイト、登録型派遣社員など、長期雇用慣行の対象外である非正規社員が平成二三年で35・1%に達している（総務省『労働力調査（詳細集計―補完推計値）』。報酬としての雇用保障の意義は従来にも増して重要になっている。

四 賃金と動機づけ

1 ハーズバーグの二要因理論

外的報酬の金銭的報酬のうち、ここではとくに月例賃金と賞与を中心に、賃金と動機づけの関係について検討する。賃金は第一義的に経営にとってはコストであり、労働者にとっては生活の糧である。しかし、双方にとって労働の対価以上の意味を持っている。経営側からすると従業員の動機づけの材料、誘因（インセンティブ）であり、やる気を高める源泉である。一方、労働者にとっては自己の職業能力評価の具体的指標であり、働く目的の重要な要素である。最終的には従業員に働きがいを与え、企業業績を向上させるツールとして位置付けられる。

ところが、賃金は動機づけの要因にはならない、という説がある。ハーズバーグの有名な「動機づけ・衛生要因理論」あるいは「二要因理論」である。この説は、後述するように今日では理論的に批判されているが、実務界では依然として根強い支持を得ている考え方である。ハーズバーグたちの研究によれば、職務満足を決定づける要因として

は、①（仕事の）達成、②（仕事での）承認、③仕事そのもの（の魅力）、④（仕事の）責任、⑤昇進などであり、やる気につながるということから「動機づけ要因」と名付けた。一方、①会社の政策と経営、②監督技術、③賃金（邦訳では給与）、④対人関係、⑤作業条件は、それらが劣っていれば職務不満につながるが、充足しているからといって職務満足にはつながらない要因だとして、これらを「衛生要因」と名付けた。¹³

この説の特徴は、それまで職務満足と不満とを連続（職務満足―不満）するものとして一元的に捉えていたのに対し、二元的に捉えたことである。つまり、動機づけ要因を充足すれば満足するが、動機づけ要因が欠如したからといって不満にはならないのであり、一方、衛生要因が欠乏すれば不満感が生じるが、衛生要因が満たされたからといって満足するものではないと主張する。このように、動機づけ要因は満足感に作用して不満感には作用せず、また、衛生要因は不満感に作用して満足感には作用しない。要するに、満足をもたらす要因と不満をもたらす要因は全く別だというのである。それが二要因理論ともいわれるゆえんである。

たしかに、ここに挙げられた動機づけ要因は遂行している仕事とそれに伴う成長に関連した項目であり、衛生要因は仕事を遂行する上での環境的要素といえるので、性格的には異なっている。しかし、動機づけ要因の欠如は不満につながるが、単に没満足である（満足ではない）という点に疑問を感じる。企業の実態をみれば、達成感が得られない仕事や魅力のない仕事、あるいは仕事で評価されないことに對する不満で転職する人は多い。¹⁴やはり、動機づけ要因の欠如は不満感につながり、また衛生要因の充実は満足を生じる、と考えた方が経験則と実感に合致し、納得性が高い。筆者はこの二元的解釈には批判的だが、そう考えるのは筆者一人ではない。¹⁵

2 動機づけ要因としての賃金

動機づけ・衛生要因理論の最大の問題点は、賃金を衛生要因として、動機づけにつながらないとした点である。賃金は低いと不満が出るが、高いからといってやる気は出ないということになる。ハーズバーグたちの研究は、会計士や技術者を対象とした聞き取り調査が基になっている。その後、他の研究者によりもう少し多様な職業従事者を対象にした調査が行われたが、同様な結果になった。しかし、その後の研究の対象者も、やはり専門職や管理・監督職などが中心になっている。おそらく相対的に賃金が高く、仕事で自尊の欲求を満たしたい、自己実現したいと望んでいる知的・専門的職業人を主な対象層とする調査研究である。そこにこの理論の限界がある。

考えてみるに、職務遂行能力の伸びを反映して昇給すること、業績を上げた結果として高い賃金や賞与を支給されることは動機づけと無縁ではない。高い賃金（外的報酬）は、組織や上司が本人の能力の伸びや能力の発揮度を高く評価した結果であり、賃金の高さ（外発的動機づけ）もさることながら、むしろ、認められた、高く評価されたという満足感（内的報酬）が動機付けるのである（内発的動機づけ）。したがって、賃金は動機づけ要因にもなると考える方が妥当である。⁽¹⁶⁾ただ、従業員個々人によって賃金の持つ価値には強弱があり、動機づけ要因としての優先順位に違いがある。また同一の従業員でもライフサイクルの時期、組織における地位、配属部署（営業部門か否かなど）によって賃金の動機づけ要因としての強さ、順位は違ってくる。その意味で、他の動機づけ要因も同様だが、賃金が人を動機づけるといってもきわめて「相対的」である。

このように、賃金は仕事への動機づけの要素にはなるが、我々の経験則上、動機づけ要因としてはきわめて不安定で、不満の原因である「衛生要因」にいつでも変化する。従業員のやる気に影響するのは賃金水準、個人別の収入の

多寡と考えがちだが、実はそれ以上に動機づけに影響するのは、賃金の決め方、仕組みである。合理的で納得性があり、しかも動機づけにつながる仕組みが必要である。明確で適正な賃金体系、賃金制度を設計し、公正かつ公平に運用することが求められる。

動機づけ・衛生要因理論は、決して衛生要因を軽んじているわけではなく、むしろ不満足につながる衛生要因の充実は必要だとしている。その上で、例えば賃金だけを高くしても従業員のモチベーションは保てないと、やりがいのある仕事など動機づけにつながる要因の重要性を強調する。このように、仕事を通じた動機づけの面を明らかにしたことが実務界への貢献と言える。ただ、動機づけ要因や衛生要因の項目は、前述した賃金の例でみるように、個人によっても異なり、かつ固定的なものではない。いずれにしろ、同理論に関しては、研究の方法論、調査結果の解釈の仕方など学術的に様々な批判がなされている¹⁷。

五 報酬と内発的動機づけ

1 内的報酬と外的報酬

内的報酬の内容・要素は、図表1のように①仕事の達成感、②仕事の充実感、③仕事を通じた成長感、④有能感、⑤自己効力感、⑥仕事の自己決定感、⑦仕事自体の有意義感、⑧仕事自体への興味、⑨仕事自体のおもしろさなどである。いずれも、職務遂行の過程や結果から、個人の内面で主観的に生じる感覚、あるいは認知である。仕事自体の有意義感や興味、おもしろさなどは純粹に仕事とその遂行過程、それに結果そのものから感じる場合もあるが、外的報酬が内的報酬に作用することを無視できない。

動機づけ研究では、前述したように内的報酬に基づく内発的動機づけが重視されてきた。たしかに外的報酬、なかでも金銭的報酬に基づく動機づけは不安定で、モチベーションの持続期間も長くはない。それに対して、担当している仕事自体の有意義感や興味、仕事を通じて得た有能感や成長感は、自ら進んで仕事を遂行するという面で、比較的安定した動機づけになる蓋然性は高い。しかし、組織（企業）で仕事を遂行する場合の動機づけは、外的報酬に基づく外発的動機づけを抜きにしては語れない。実際にも、当初は外発的に動機づけられていた行動が、次第に内発的に動機づけられる行動に変化するケースは多い。外的報酬が内的報酬に転化したり、内的報酬を招来することがあるのだ。企業内で従業員は、人材マネジメントの諸制度・施策を媒介とすることにより、外的報酬と内的報酬の双方に動機づけられて働くのである。働く環境や状況、それに個人の心理状態によって従業員が準拠する報酬とそのウェイトは常に変化するし、外的報酬と内的報酬は相互作用する。動機づけは複合的であり、¹⁸⁾かつ流動的であると理解する方が実態に合っている。

しかしながら、内発的に動機づけられた従業員の職務行動は、主体的かつ自律的であり、積極的であり前向きである。従業員にとつてはもちろん、企業にとつても望ましい職務遂行の形であることは論を待たない。ただ、内的報酬は既述のように個人の主観に依存していて、その有無と強弱を客観的に把握できない。そこで企業としては、外的報酬の源泉である人事・処遇システムの設計と運用を通じて、従業員が内的報酬を得やすい仕組みを作ることになる。そこで次ぎには、外的報酬とくにその源泉である人事・処遇システムの視点から、内的報酬にも転化可能な方法を検討する。

2 外的報酬が内発的動機づけをもたらす条件

ここでは、図表1の枠組みのうち、制度的な外的報酬と仕事を対象にする。制度的報酬としては、金銭的報酬（賃金、付加的給付）、それに非金銭的報酬のうち組織上の地位・ステイタス（昇進・昇格）、承認・称讃、評価制度が挙げられる。「次の仕事」については、次を条件としない仕事そのものを検討する。なお、それぞれの制度ごとではなく、共通する条件・要件をまとめて考える。これらの制度的報酬から内的報酬への転換・移行あるいは内的報酬の醸成を期待するためには、どの外的報酬であつてもまずは制度をクリアに設計して、オープンに運用することが肝要だからである。具体的な条件は以下のようなことであり、ここでは月例賃金と昇進・昇格（昇級）を代表させた。

①各制度の理念やポリシーの明確化と従業員への開示、オープン化。

②制度の設計と仕組みの開示、オープン化。制度の説明会の開催、説明用冊子の作成、イントラネットでの公開などによる従業員の制度理解の徹底。

③賃金決定要素・基準、役職基準（役割基準と人材要件）、等級基準などの明確化と開示。前述した賃金の決定要素のどれを基準に賃金を決定するのか、等級基準の要素は職務か、役割か、職務遂行能力かなど。

④賃金の決定方法（昇給の仕組み）、昇進要件、昇格要件の明確化と開示。

⑤具体的な昇給方法、昇進手続き、昇格手続きの開示。

⑥結果の開示とよいフィードバック。

なお、評価制度は他の制度（賃金、昇進・昇格など）の運用にあたって不可欠である。「四―2」で述べたように、外的報酬が評価の認知を媒介として内的報酬になり、内発的動機づけをもたらすからである。したがって、評価制度

に関しては制度、仕組みの事前開示とともに、評価結果のフィードバックが特に重視される。また、フィードバック面談の場合は、「三―2―(3)」で説明したとおり単に評価ランクを伝えるだけでなく、上司と部下が結果の原因を探索し、業務遂行方法の改善や今後のキャリアプラン、当面の能力開発プランなどを話し合う場である。キャリア開発・形成の機会や能力開発の機会にもつながっていく。

以上のように制度を適正に設計し、従業員にオープンにし、従業員に仕組みを理解してもらい、結果を確実にフィードバックするとともに、能力開発やキャリア開発・形成につなげることで、単に外的報酬ではなく次第に内的報酬、そして内発的動機づけに転化する、あるいはそれを招来することが期待される。

仕事そのものを通じた動機づけに関しては別稿で述べたので、^⑩ここでは要約的に示す。①業務活動の意思決定への参加・参画、②配置や働き方における本人の意思尊重、③挑戦的で意義ある仕事の付与、④完結したひとまとまりの仕事の付与、⑤権限の移譲・付与、⑥広範な裁量権と自律的業務遂行、⑦目標の自己設定と自己評価、⑧能力の開発と活用機会、⑨成長の実感できる仕事、⑩キャリア開発・形成の機会、⑪仕事の結果や能力・適性の現状のフィードバック、⑫公正・公平な処遇、などである。こうした仕事を付与し、仕事の遂行方法の裁量性と自律性を高めることで、外的報酬が内発的動機づけにつながる蓋然性が高まる。

3 賃金と内発的動機づけ

動機づけ理論の一つに、内的報酬に基づく内発的動機づけを重視する立場がある。デシ (Deci, E. L.) が代表的提唱者となっている「内発的動機づけ理論」である。デシは、内発的動機づけには有能さと自己決定（自律性）への欲

求が関わっているという。人は自己の有能感や仕事の自己決定感が得られる場合に、内発的に動機づけられた行動をとるのである。ところがこの理論によると、せっかく内発的に動機づけられていても、外的報酬とくに金銭を与えるモチベーションが低減する、と実験室実験の結果から主張する。これをアンダーマイニング現象（効果）という。それならば、賃金を与えない方が良く働くということになってしまいが、さすがにそれは否定する。職務に就かせるために賃金を用いることと、効果的に仕事をする誘因として賃金を使用することは異なるからだ。

そこで、外的報酬には自己決定感を低下させる「統制（コントロール）的側面」と、有能感や自己決定感をフィードバックする「情報的側面」があると理論付ける。外的報酬が統制的であればモチベーションは低下するが、肯定的な情報的側面のフィードバックであれば、むしろモチベーションは高まることになる（エンハンシング現象）。外的報酬のうち金銭の場合は統制的側面が強く働きやすく、とくに成果・業績に応じて変化する賃金はモチベーションが低下するという。⁽²⁰⁾ デシとその共同研究者たちの理論は、例えば、自律性（自己決定）や有能感に加えて関係性の概念を導入するなど、その後の研究で発展し変化している。⁽²¹⁾ しかし、動機づけに関して金銭的報酬を否定的に捉える論者は、右のような初期の研究を引き合いに出す。

この理論で第一に問題としたいのは、アンダーマイニング現象（効果）が発見されたのは、実験室におけるパズルを使った研究だということである。ところが、人は生活のために雇用労働者となって賃金を得るために働いているのである。遊びと職業生活における報酬の意味は全く異なる。賃金がモチベーションを低下させるというなら、実験室におけるパズル遊びでなく、生きるために働いている労働者を対象に調査、研究する必要がある。⁽²²⁾ 次ぎにこの理論で問題となるのは、当該実験ではパズルを解くのを楽しんでいた被験者に金銭的報酬を与えたところ、モチベーション

が低下したという点である。実際の雇用労働者は、どれだけの人数が仕事を楽しんでいるだろうか。自分が希望するやりがいのある仕事にどれだけの人が従事しているだろうか。もちろんそうした人たちでも仕事の中でやりがい、達成感、有能感を感じるときはあるが、常に感じるものではないし長期的に持続することは少ない。

デシたちの理論は、賃金を動機づけの手段としては否定的に捉える点で、「四」で筆者が批判したハーズバーグの二要因理論と相通じるところがある。ここでも筆者は、賃金は必ずしも内発的動機づけを低減させるものではないと主張する。実際、アンダーマイニング効果を否定する研究も少なくないという。⁽²³⁾ 賃金制度の設計内容と運用方法、仕組みの開示とフィードバックの方法によつて、また、従業員が仕事へコミットメントしている程度によつて、内発的なモチベーションは高まることも低下することもある、と理解するのが妥当である。

六 日本の雇用システムと報酬マネジメント

1 これまでの日本的雇用システムとその変化

これまでの日本的雇用システムについて、終身雇用や年功制などの抽象的な概念ではなく、採用から退職までの具体的な雇用制度、人事・処遇システム、雇用・処遇の運用ルールから把握すると、次の①～⑦のサブシステムで構成されている。これらは日本的雇用・処遇制度の特徴を象徴的に表現したもののだが、大企業に典型的で、中堅企業にもかなりの程度該当するものの、中小・零細企業にはそのまま当てはまらないことに留意する必要がある。また、適用されるのは正規社員であり、非正規社員には適用されない。以下、各サブシステムごとに、簡単な説明と変化のポイントを述べることにする。⁽²⁴⁾

① 新卒・定期・一括採用

採用の対象が新規学卒者主体であり、定期的とくに春季に、職種を限定せず社員として一括採用する。これ以外の方法で採用された中途採用者は、人事処遇、賃金などで新卒者に比べて長期的に劣位におかれる。

いまでも新卒・定期・一括採用が主流だが、最近は大企業でもキャリア採用と称する即戦力の中途採用を実施することが珍しくなくなったし、第二新卒、秋季定期採用、通年・随時採用、職種別採用などの形態が増加している。

② 異動（配置転換）、ジョブ・ローテーション

企業主導により、数年単位で部署、職種を定期的に異動させ、従業員の適性・能力と仕事のマッチング、つまり適材適所を実現しようとするシステムである。人材活用だけでなく、組織活性化、それに多様な部署、職種、職務を経験することによる人材育成も目的である。

異動、配置の運用で、会社主導一辺倒でなく、従業員の意向を尊重する事例が増えている。具体的には自己申告制度、社内人材公募制度、社内FA制度などの導入である。

③ 継続的人材育成

異動、配置、ローテーションによる方法も含め、企業が長期的視点に立って継続的に人材を育成する。能力開発主義の理念の下に、教育訓練・研修体系、能力開発体系を整備し、一部のエリートに限定せず従業員全体の能力向上に力を入れる。

人材育成では、従業員の自主性、主体性に重きを置いた選択型研修が拡大される一方で、将来の経営層を育成するサクセッションプランなどの選抜型研修を導入する企業が増えていることは「三―2―(6)」で既にふれた。

④ 内部昇進制

役職昇進者の決定や昇進の運用に際して、企業内部の生え抜き人材を中心に登用する。従業員側からみると、同一企業で継続勤務すれば、企業内で役職の階梯を順次上がっていく可能性があることを意味する。

今日でも大企業では内部昇進がメインであるが、中途採用が珍しくなくなり、転職労働市場が拡大してくれば、外部人材を役職者や幹部社員に登用する例が増えてくる。

⑤ 定期昇給制度

定期昇給（定昇）は、賃金制度に基づき、毎年一定の時期（通常は春季）に昇給を実施する制度的昇給をいう。自動昇給よりは査定昇給部分の割合が高い。企業は人件費を計画的にコントロールでき、従業員は仕事や能力の向上、生計費の増加に応じて賃金が増えるので、生涯生活設計が立てやすく生活の安定につながる。

総額人件費が定期的に増額する定期昇給制度は、今日の経済、経営環境では企業の負担になる。そこで、賃金体系を改定して定昇額・率を抑制する企業や、定昇を廃止する企業が増えた。賃金水準が相対的に高い管理・専門職層に限定して定昇を廃止し、育成・成長過程にある非管理職層には依然として定昇を存続させる企業も少なくない。

⑥ 福利厚生制度

福利厚生は副次的労働条件であり、ここでは法定福利ではなく法定外福利が焦点になる。大企業では衣・食・住から健康維持、レク、融資まで実に広範囲で多様な施策が実施されている。生活の援助による経済的安定と安心感により、従業員のやる気と企業帰属意識を醸成することが目的である。

法定福利費が増額傾向にあるのに反比例して、法定外複利厚生費は減額傾向にある。²⁵ コストの面もあるが、豊かな

時代にこれまでの様な多岐にわたる福利厚生施策を提供する必要性への疑問である。制度自体の意義を見直す一つの動きが、選択型福利厚生である前述したカフェテリアプランの導入である。

⑦ 一律定年制

現在は六〇歳が一般的な一律定年制は、従業員に対して定年までの雇用の安定感を与えるとともに、企業にとっては一定年齢で一律に雇用関係を終了できるメリットがある。ただし、実際には全員が定年まで在籍するわけではないことは「三―二―(7)」で述べた。

今日では、早期退職優遇制度⁽²⁶⁾で定年前に退職する一方、再雇用制度や勤務延長制度で定年後も引き続き雇用される従業員がいる。高年齢者雇用安定法の改正で、一律定年制は維持しながら、定年以降も希望者を継続雇用する企業が一般的になる⁽²⁷⁾。

以上に説明した日本の雇用システムのサブシステムは、長期継続雇用慣行を前提に成立している。新卒中心に採用して、異動やローテーションを実施し、継続的に職業能力の開発を行い、そうして育成した生え抜き社員を長い競争の中で昇進させていく。定期昇給制度によって賃金は毎年少しずつだが確実に増額し、手厚い福利厚生制度と相まって生活は安定し、企業帰属意識とモラルが高まる。定年までの雇用は一応保障するが、その見返りに企業は柔軟で広範な人事権を確得して人材を有効に活用し、定年年齢になると雇用関係は自動的に終了する。安定した雇用と処遇と賃金の下で、従業員は安心して長期的な観点から職業人生を送り、企業も従業員の全人格的な貢献を享受できる。つまり、日本の雇用システムを構成するサブシステムは、長期雇用慣行をベースに、それぞれが相互規定関係、相補

関係にあるといえる。

これまでの日本的雇用システムの特徴と併せて変化のポイントを述べたが、その方向性は従業員意思の尊重、従業員の選択肢の拡大つまり「自律性」であり、逆にいえば自己責任領域の拡大、「自己責任化」である。また、「多様化」「複線化」「雇用の柔軟化」「成果主義への傾斜」もトレンドとして挙げることができる。ただし、変化のポイントあるいは変化の方向性に沿って日本的雇用システム、人事・処遇制度がすべて転換しているわけではなく、むしろこれまでのサブシステムが根強く残っているのが実態である。現時点では中期的変化の過渡期にあり、今後とも方向性、トレンドがさらに変化する可能性は大である。

2 これからの報酬システム、報酬マネジメントのあり方

ここでは、変化の過渡期にある日本的雇用システムにおけるこれからの報酬システム、報酬マネジメントについて、具体的なシステムの設計ではなく、マネジメントの理念を提示する。

まず基本になるのは、企業ニーズの多様化と、従業員のニーズ・価値観の多様化に対応する「複線型報酬システム」である。賃金制度の複線化、社員等級制度の複線化、役職制度の複線化などがその例である。従業員個々の意思を尊重し、価値観やキャリア志向の多様化に対応できる選択肢を提供するためにも、報酬システムの複線化は必要不可欠である。

報酬システムの複線化、多様化は、賃金、付加的給付、役職コース、キャリア開発・形成、能力開発、雇用保障などで従業員の選択肢の幅が広がる「選択型報酬システム」といえるが、企業主導による「選別型報酬システム」の面

を強めた運用も可能であるし、それを否定する必要はない。従業員意思を尊重した選択型の報酬システムはまた、「参加・参画型報酬システム」でもある。仕事の配分、配置・異動、能力開発、評価制度などでシステム設計への参加・参画と、システム運用における参加・参画が進んでいる。選択型や参加・参画型の報酬システムは、従業員の自律を求め、また自己責任領域も拡大する。ただし、従業員の自律や自己責任を求めるだけでなく、それを企業が積極的に支援する「従業員自律・企業支援型」⁽²⁸⁾の報酬システムである。それは福利厚生やキャリア開発・形成の機会、能力開発の機会でとくに顕著になる。

このように、「複線型」「選択・選別型」「参加・参画型」「従業員自律・企業支援型」がこれからの報酬システムの方向性であり、これらを有機的に関連させた報酬マネジメントが必要になる。こうした報酬システムを円滑にマネジメントするために必要なのが、人材育成、能力開発、能力活用、キャリア開発・形成への展開を重視する「育成・開発・活用型」の人事考課（人事評価）制度と、それとセットになるフィードバックシステムである。それも含めて肝要なのは、繰り返し強調しているように、理念と基準を明確にしたクリアな報酬システムを設計して、オープンな運営で納得性を高めることである。

企業内報酬システムを設計し、マネジメントするにあたっての基本原則は、「職務・能力主義＋成果・業績主義」におく。担当する仕事（職務、役割）とその仕事ができる能力を基準にする職務・能力主義をベースに、仕事の成果、業績を基準にする成果・業績主義も組み合わせた、ハイブリット（Hybrid）複合型の人事・処遇システムを構築するのである。⁽²⁹⁾この場合、能力、仕事、業績などの人事・処遇要素のどれを選択し、どう組み合わせ、それぞれのウェイトをどうするか、バランスをどう取るか、という配分ミックスに対する企業なりのポリシーを明確にする必要がある。

七 むすび

本稿では、人材マネジメントの制度・施策を媒体とする報酬システムに関して論じた。まず、企業内報酬システムを広く捉えた上で、外的報酬としての金銭的報酬と非金銭的報酬に関して検討した。次いで、内的報酬と外的報酬、外的報酬と内発的動機づけの関連について考察した。併せて、賃金と動機づけの関係について否定的な二つの学説（理論）を批判している。最後に日本の雇用システムと変化の実態を概観し、これからの報酬マネジメントのあり方について概略を提示した。

ところで、前述したハーズバーグはかつて、賃金や労働時間、フリンジ・ベネフィットなどの諸施策による動機づけを「尻を蹴飛ばす」方法Ⅱ K I T A (Kick in the pants) だと否定した。つまり K I T A は彼のいう衛生要因にしか過ぎないというのである。そして、垂直的職務負荷である職務充実にこそ動機づけの促進要因だという⁽³⁰⁾。しかしこれは、一九六〇年代までの米国における人事管理の諸制度を前提にした批判である。企業目的の達成という組織ニーズと併せて、従業員の欲求充足という個人ニーズへの同時的対応が、絶対的な条件として求められている今日の人材マネジメントの諸システムには、当然ながら K I T A とは異なる意義が込められている。たしかに、筆者自身も本稿「五―2」や別稿では、職務充実的な視点を組み込みながら動機づけにつながる人材マネジメント施策Ⅱ報酬を検討しているが、動機づけの方法を職務充実に限っているわけではない。職務充実だけでなく、人材マネジメントにおける報酬（制度・施策）はそれぞれが動機づけにつながるし、つながるように設計、運用すべきだと考えている。その理論的な整理を本稿では試みたつもりである。

ただ、人材マネジメントの制度・施策としての外的報酬が内的報酬に転化し、あるいは内的報酬を招来して内発的動機づけにつながるメカニズムに関しては、期待を述べた側面が強く、納得的な理論づけ、説得的な展開がなされていない。これが今後の課題である。なお、本稿では人間関係については言及しなかった。制度的な報酬を中心に論じたからである。しかし、上司と部下、同僚間、職場、組織の人間関係も報酬の一種であることを最後に確認しておくことにする。

- (1) 谷田部光一「人材マネジメントと働きがい」(『政経研究』第四九卷第二号、二〇一二年) 一頁以下。
 - (2) 本段落における働きやすさと働きがいを構成する各概念に関しては、同上論文参照。
 - (3) 同旨、小野公一『働く人々の well-being と人的資源管理』(白桃書房、二〇一一年) 二〇頁。
 - (4) エドワード・L・デシ、安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ―実験社会心理的アプローチ』(誠信書房、一九八〇年)、同・石田梅男訳『自己決定の心理学―内発的動機づけの鍵概念をめぐって』(誠信書房、一九八五年)、エドワード・L・デシ／リチャード・フラスト、桜井茂男監訳『人を伸ばす力 内発と自律のすすめ』(新曜社、一九九九年) 参照。
 - (5) 谷田部・前掲論文、一五頁―一六頁。
 - (6) 「役割」は必ずしも確立した概念ではなく、企業実務上ではいまだに多様な捉え方がなされている。筆者自身は、「①役割とは成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能であり、企業に対する業績貢献の態様である。②その範囲は実際の担当者によっても変動する緩やかな職務概念である。」と定義付けている。
 - (7) 賞与の役割、機能等に関しては、谷田部光一『改訂版 成果・業績賃金の実務』(経営書院、一九九九年) 参照。
- なお、平成二四年人事院勧告の参考資料である職種別民間給与実態調査によると、平成二三年冬季賞与は、係員で一定率(額) 分56・3%、考課査定分43・7%、課長級が一定率(額) 分51・1%、考課査定分48・9%、非役員の部長級は一定率

- （額）分50・1%、考課査定分49・9%という配分であり、いずれも一律部分が五割を超えている。
- （8）退職金制度に関しては、谷田部光一『ポイント制退職金の設計と運用』（経営書院、二〇〇一年）参照。
- （9）専門職制度に関しては、谷田部光一『改訂新版』専門職制度の設計と運用』（経営書院、一九九五年）、同「専門職制度とキャリア開発・形成」（『政経研究』第四四卷第四号、二〇〇八年）六五頁以下参照。
- （10）人事考課に関しては、谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）九四頁以下、同「人事考課とキャリア開発・形成」（『政経研究』第四四卷第一号、二〇〇七年）六三頁以下参照。
- （11）高橋伸夫『虚妄の成果主義―日本型年功制復活のススメ』（日経BP社、二〇〇四年）第一章参照。ただし、著者による日本型年功制の解釈は正確ではない。
- （12）終身雇用の実像に関しては、野村正實『終身雇用』（岩波書店、一九九四年）、同『日本的雇用慣行―全体像構築の試み―』（ミネルヴァ書房、二〇〇七年）第二章、島田晴雄『日本の雇用』（筑摩書房、一九九四年）参照。
- （13）フレデリック・ハーズバーグ、北野利信訳『仕事と人間性』（東洋経済新報社、一九六八年）。
- （14）厚生労働省「平成一八年 転職者実態調査」によると、一般正社員の転職入職者が前職を辞めた理由は（三つまでの複数回答）、「会社の将来に不安を感じた」30・9%、「労働条件（賃金以外）がよくなかった」29・0%、「賃金が低かった」23・2%、と並んで「満足のいく仕事内容でなかった」29・4%、「能力・実績が正当に評価されない」17・8%であった。
- （15）例えば、林伸二『組織心理学』（白桃書房、二〇〇〇年）一二五頁、小野公一『職務満足と生活満足感』（白桃書房、一九九三年）三三頁、坂下昭宣『組織行動研究』（白桃書房、一九八五年）四六頁参照。
- （16）田尾雅夫『モチベーション入門』（日本経済新聞出版社、一九九八年）七四頁―九三頁、上田泰『組織行動研究の展開』（白桃書房、二〇〇三年）一三四頁。開本浩矢『研究開発の組織行動』（中央経済社、二〇〇六年）によると、「給与や昇進を単純に外発的報酬ととらえるのではなく、内発的報酬である仕事の達成に対するフィードバックととらえることで、給与や昇進がモチベーターとして機能する可能性が示唆されている」（四七頁）。
- （17）坂下・前掲書、四三頁―四七頁、林・前掲書、一二五頁参照。

(18) 開本・前掲書では、研究開発技術者のモチベーションに関してだが、内発的報酬による動機づけだけでなく、外発的報酬による動機づけの効果もある(合成的モチベーション)ことを指摘している(二〇八頁―二二一頁)。

(19) 谷田部・前掲論文、一七頁―一八頁。

(20) 前掲・注(4)の文献参照。

(21) 宮本美沙子・奈須正裕編『達成動機の理論と展開 続・達成動機の心理学』(金子書房、一九九五年)第六章・第九章、上淵寿編著『動機づけ研究の最前線』(北大路書房、二〇〇四年)第一章・第二章参照。

(22) 参考までに、筆者の授業を受講している学生に対して、アルバイトの時給が上がるとやる気をなくすか否か質問したところ、どの教室でも受講生全員が答えは否であった。昇給によってモチベーションが上がるのは一時的にしても、少なくともモチベーションは下がらないだろう。学生がアルバイトをする目的は、もっぱら金銭的報酬が目的だから当然である。ただし、生涯をかけようとする仕事の場合は、多様な回答が存在すると思われる。

(23) 開本浩矢編著『入門 組織行動論』(中央経済社、二〇〇七年)二三頁、二村敏子編『現代ミクロ組織論』(有斐閣、二〇〇四年)一〇一頁参照。

(24) 詳しくは、谷田部・前掲『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』第一章参照。

(25) 厚生労働省の「平成二三年 就労条件総合調査」の労働費用調査結果や、日本経済団体連合会「福利厚生費調査(各年度)」参照。

(26) 早期退職優遇制度はキャリアの選択肢であり、一定条件の下で定年前に退職する従業員に、退職金の加算などで優遇する恒常的な制度である。同じ退職金加算があっても、雇用調整の一環として時限的に実施される希望退職とは本来の目的が異なる。

(27) 厚生労働省の平成二四年「高齢者の雇用状況」集計結果による高年齢者雇用確保措置の内訳では、定年制廃止2・7%、定年年齢引き上げ14・7%に対して、継続雇用制度導入82・5%と、継続雇用で対応する比率が高い。

(28) 日本経営者団体連盟「エンプロイヤビリティの確立を目指して―『従業員自律・企業支援型』の人材育成を―」(エンプロイ)

ロイヤリティ検討委員会報告、一九九九年）九頁。

(29) 谷田部光一「これからの人材マネジメントの使命」（『政経研究』第四八巻第一号、二〇一一年）七三頁。

(30) フレデリック・ハーズバーグ「モチベーションとは何か」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『新動機づける力―モチベーションの理論と実践』（ダイヤモンド社、二〇〇九年）第一章。なお、藤田英樹『コア・テキストミクロ組織論』（新世社、二〇〇九年）第八章参照。

(31) 前掲・注(19)参照。