

NIKKEI BUSINESS DAILY

Smart
Times

万1960で日本よりも
上位である。
初任年収で比較するとも
っと顕著だ。ウイリス・タ
ワーズワトソンの調査では
日本の大卒初任給の平均は
262万円、アメリカは
632万円、ドイツは53

日本の報酬水準は本場に
低い。2020年の経済協
力開発機構(OECD)の
調査によると3万8515
ドル、36カ国中23位だ。ちな
みに1位は米国で6万93
92ドルだ。お隣の韓国は4

インディゴブルー会長

柴田 励司



1985年上智大卒業。マーサージャパン社長、
カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行
責任者(COO)などを経て、2010年インデ
ィゴブルー社長、15年から会長。

4万円だという。このまま。役職に就くことで手当
でいくと今後日本の相対的。評価結果にか
な位置づけはもつと下がり。かわらず、若手層を中心
とした。成長カーブを新たに立ち
上げる。この仕組みはルールに従
って昇給させるので会社側

外のイノベーション人材に
は例外として突出した報酬
金額を提示する。これに不
満を覚える社内のイノベ
ーション人材候補が離脱する
ことになる。
一方で、他社から鳴り物
入りで高額採用した人であ
っても、短期間で結果をだ
せず早期に離脱するケース
も少なくない。これは受け
入れ側が、業績賞与はあらかじめ定
めた経常利益額を超える利
益を創出した場合に、その
超過分を一定の基準で社員
に還元する仕組みにする。
人材の活躍に
より、企業の
収益性を高
め、それを原

イノベーションと報酬体系

「0から1を生む人材」1
をN倍にする人材」と私は
定義している。現状ではこ
うしたイノベーションを起
こす人材が報われない。
多くの企業は社員が格付
けされているグレードごと
に評価結果別の昇給率を決
める。昇格でグレードが変
わると基本給そのものを少
しだけジャンプアップさせ
「0から1を生む人材」1
からするとやりやすい。社
員にとってもわかりやすい
仕組みだ。一方で突出した
パフォーマンスをあげてい
る人であっても、その報酬
は一定範囲の中に抑えられ
てしまう。
ここに「公平な処遇」と
いう呪縛がある。呪縛から
プロパー人材には突出した
金額の提示をしないが、社
入れ側にイノベーション人
材が活躍できる土壌がない
からである。
新会社をつくり、イノベ
ーション人材が活躍できる
環境にし、転籍してもらう。
または業務委託契約をす
る。新会社では全く違う報
酬ルールで処遇する。例え
ば社員の実力により年収6
00万、1200万、18
00万、2400万、3000万
と、それを原

日経産業新聞 2022年2月16日