第363回
人事･経営研究会

＜Webセミナー：賃金実務シリーズ＞

金銭報酬と感情報酬

～採用と定着のキーポイント～

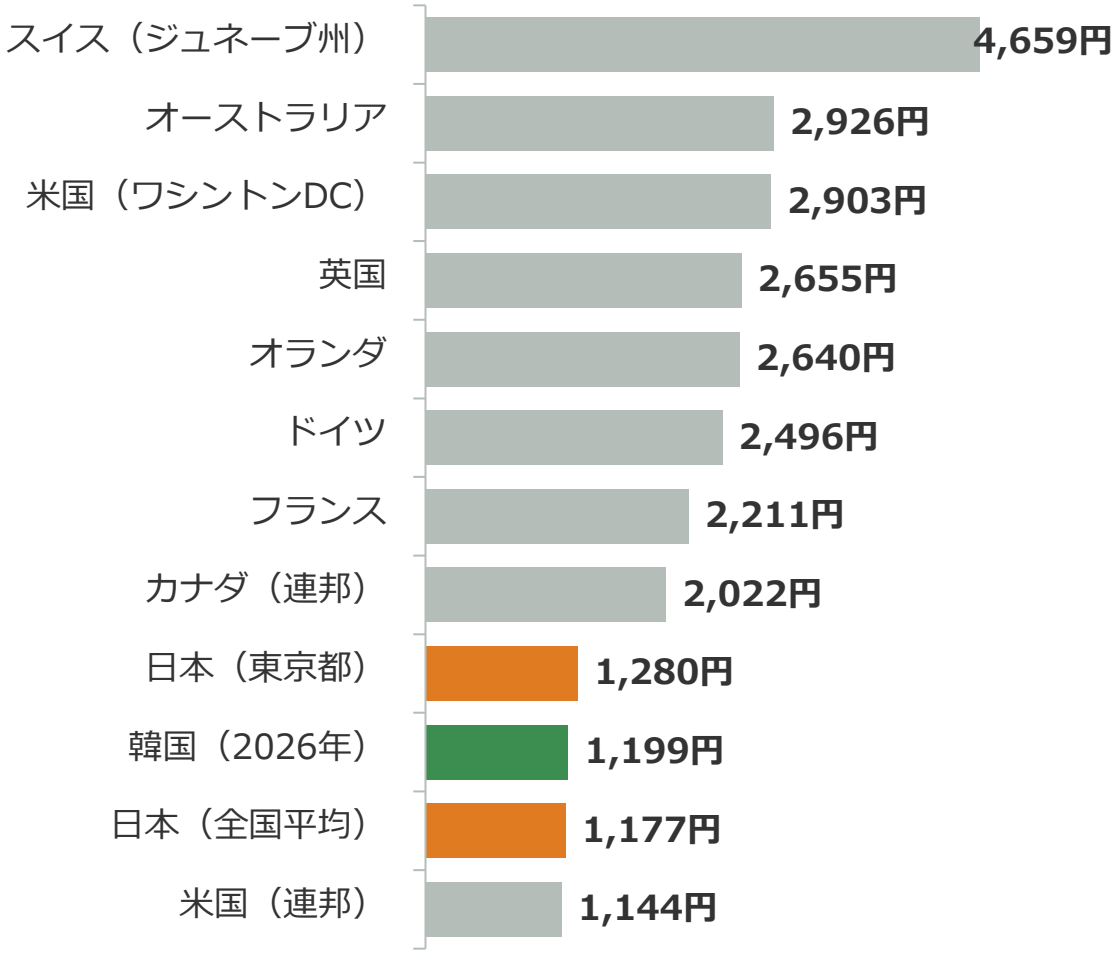
株式会社日本人事総研
森　崇

《資料の取扱いについて》
本資料はJIPCLUB会員に提供しています。同業及び競合者への開示、提供は厳禁です。

最低賃金：世界の中の日本

Japan Institute for Personnel management

主要国の最低賃金（時給・円換算）



欧州や豪州は

日本の2倍超

日本は主要国の半分以下

韓国との比較

1,199円＞1,177円

韓国2026年 vs 日本全国平均

物価連動で
毎年改定
が世界の主流

出所：各国公表資料より作成。円換算は2026/9/28 三菱UFJ銀行TTMほか。月額制の国は時給に概算換算

最低賃金：国内とこれから

Japan Institute for Personnel management

全国加重平均（2026年度）

1,177円

最高（東京）／最低（宮崎）

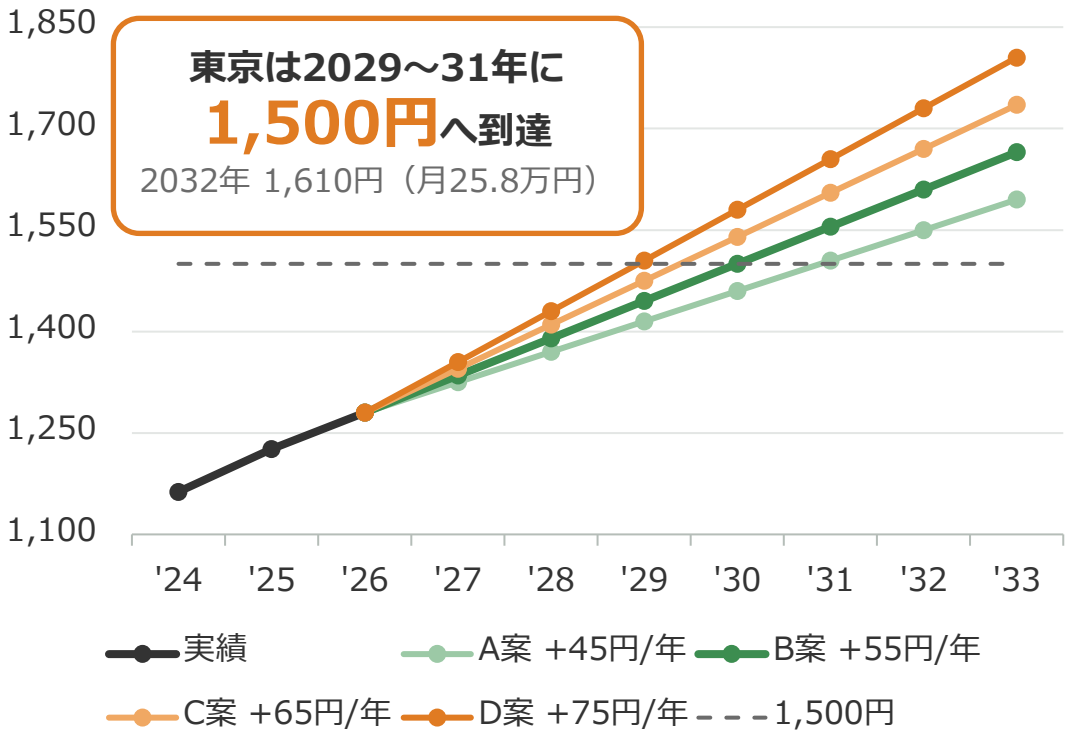
1,280／1,085

最高と最低の差

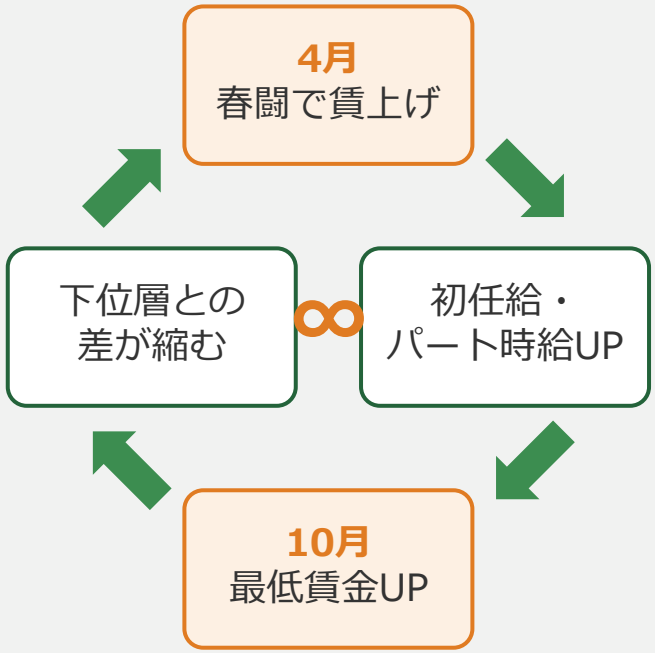
195円

月160時間で 約3.1万円の差

東京都の最低賃金　実績と予測（円/時）



賃上げの「無限ループ」



毎年4月と10月の繰り返し

賃金だけ揃えても…

お金を揃えても、それだけでは人は 来ない・残らない

採用と定着を決める「5つの要素」

金銭報酬

- **お金** — 給与・昇給・賞与・退職金…

非金銭報酬

- **余暇** — 年間休日・残業・年次有給休暇…
- **面倒見** — 福利厚生…
- **快適さ** — 労働環境・心理的安全性… 今日のテーマ
- **感情報酬** — 認める・感謝する・任せる… 今日のテーマ

離職が多い会社10の特徴 「不」の払拭

Japan Institute for Personnel management

弊社がコンサル現場で見てきた10の「不」

1	**不安**	将来への見通しが立たない
2	**不満**	評価や処遇に納得できない
3	**不穏**	水面下でザワザワしている
4	**不快**	居心地が悪く嫌悪感がある
5	**不正**	社内ルールを逸脱している
6	**不備**	仕組みが整備されていない
7	**不公平**	人によって扱いが異なる
8	**不利益**	損害や損失が続いている
9	**不自然**	あるべき姿とズレがある
10	**不可解**	結果の理由が分からない

「不」の払拭とともに大事なのが … 感情報酬

感情報酬は無限

感情報酬

承認欲求
努力の承認など

貢献欲求
感謝の言葉など

成長欲求
知識・技術の向上など

親和欲求
良好なチームワークなど

金銭報酬は
有限

感情報酬は
無限 ∞

- 感謝の言葉をかける
- 努力を認める
- **成長実感や達成感を与える**
  →評価・育成
- 心理的安全性を高める

管理職が、いつでも・いくらでも渡せる報酬