



【人事機能：中核機能】総報酬管理

JSHRM会長 中島 豊 / JSHRM会員 酒井之子

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会(Japan Society for Human Resource Management =JSHRM)は、「日本におけるHRMプロフェッショナルイズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。



総報酬管理とは

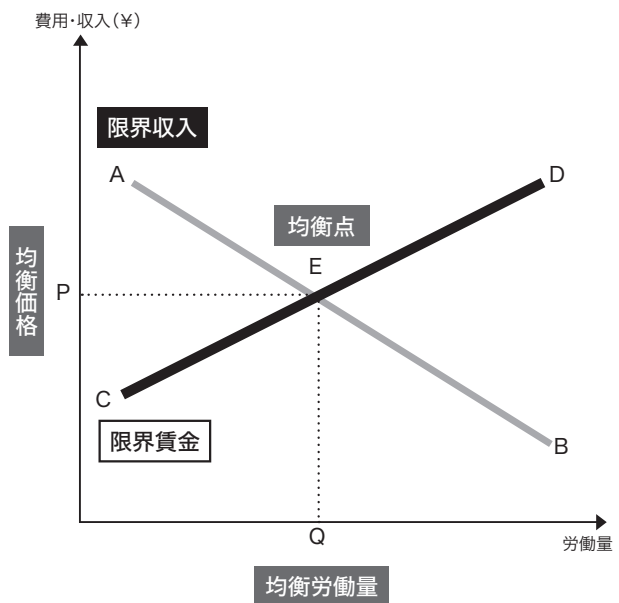
社員に支払われる総報酬は、企業経営における最大の費用の1つで、どのような水準の報酬を誰にどのように支払うかという報酬管理は、評価や育成と並ぶ人材マネジメントの重要な要素です。

「報酬」を英語で言うと "Compensation" です。この言葉の原意は、「償う」とか「報いる」ということです。Compensationを「報償」と訳すこともあります。つまり、社員(労働者)が企業に提供した「労働」の「対価」という意味です。すると、報酬(賃金)は企業経営に必要な労働を売買する「市場」において企業が労働者に支払う「価格」と言えます。

企業が労働者に支払う価格に占める最大のものが賃金で、そのほかにも社会保険などの福利厚生費などが含まれます。これらの総計が、企業がオペレーションを継続するために必要なコストである総人件費です。企業は総報酬管理によって人件費の支出をコントロールして利益を最大化しようとします。しかしながら、理論的には、1月号の「人間観と労働観」の中で説明した「合理性」に基づいた考え方によれば、報酬管理は労働市場における「神の見えざる手」によって決定されるので、企業が何か特別なことをする必要はありません。

図表1では、労働の対価としての賃金(限界賃金)を示す直線CDは、1単位の労働力を追加するほど増

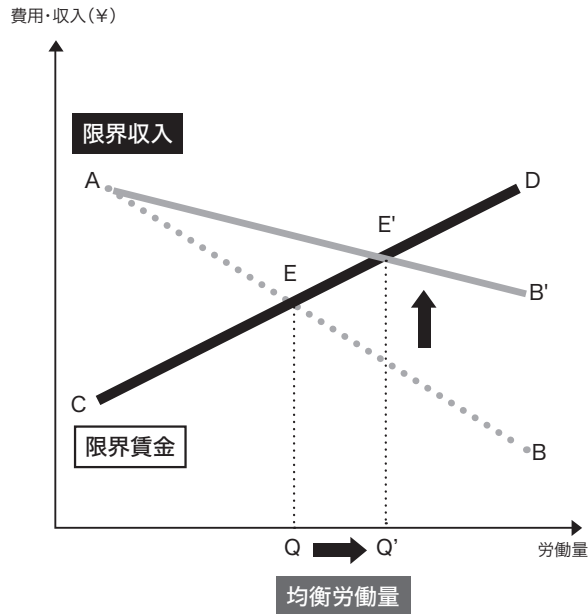
図表1 市場が決定する総報酬管理



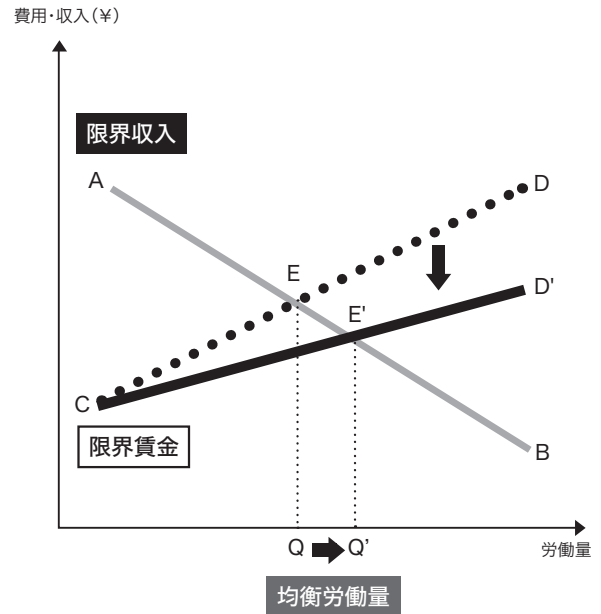
加していきます。より多くの労働力を獲得するために市場での競争が激化するので賃金の引き上げが必要になるためです。一方で、労働力が追加されたことによる収入(限界収入)を示す直線ABは、「収穫逦減の法則」¹によって減少していききます。企業にとっては、このABとCDが交差する点Eで操業することが、利益を最大化する合理的行動となるので、理論的には企業の総報酬(総人件費)は、交点Eにおける賃金Pと労働量Qの積($P \times Q$)に自動的に決定されます。

1 投入する資源が増加するにつれ、投入の増加が収穫(収入)の増加に結びつかなくなったり、収穫するコストが増加して利益が減少していくことを示す経済学の用語

図表2 生産性低下を抑えるような総報酬管理



図表3 採用費用上昇を抑えるような総報酬管理



なぜ総報酬管理が必要なのか？

理論的な考え方は、人間が完全合理性をもった存在である前提に立っています。しかし、1月号で紹介した「限定合理性」を前提とした「社会人モデル」に基づいて人材マネジメントを実践する実務家は、昔からこのような管理は、必ずしも「合理的」な制度ではないと考えていました。次に引用する言葉は、今から60年以上前の1961年の日本労働協会編『職務給と労働組合』(1961)という本から抜粋したものです。

「(前略) 合理的な賃金制度を作ろうとするならば、まず、労働者が賃金に対してどういう反応を示すかということ、正確に分析しなければだめだということであります。賃金を支給する目的は、(中略)それを合理的に支給するというにありませぬ。この合理的というのは、労働者がその賃金を受け取ったときに、いわゆる労働モラルを上げる方向に作用するものでなければなりません」(p313)



中島 豊
(なかしま・ゆたか)

東京大学卒業後、富士通で人事・労務管理業務に従事。米国ミシガン大学に留学し欧米企業の人的資源管理を学ぶ。帰国後、リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、GAP日本法人、Citiグループ、Prudentialグループを経て、現在は日本板硝子執行役CHRO。2021年1月より、日本人材マネジメント協会会長に就任。ミシガン大学経営大学院修了(MBA)、中央大学大学院総合政策研究科博士後期課程修了(博士)。



酒井之子
(さかい・ゆきこ)

桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科 特任准教授。人・夢・技術グループ株式会社 社外取締役。筑波大学卒業後、日本アイ・ビー・エム株式会社で、システム開発、コンサルティング、人事・リサーチ開発に従事。その後、コニカミノルタジャパンにて、人材開発、ダイバーシティ推進を担当。人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメントを中心に研究活動・教育活動・実践活動を行う。法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了(MBA)。中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程修了。博士(経営管理)。JSHRM会員。

ここで述べられている「労働者が賃金に対してどう
いう反応を示すか」ということは、**図表1**における直
線的 AB もしくは CD が変化することで表されます。
図表2で示している直線 AB' は、人事制度、特に賃金
制度を工夫するなどして社員のエンゲージメントを高
めたような場合に当てはめることができます。組織全
体のエンゲージメントが高まることで、規模が拡大し
ても限界収入の低下を抑えることができたため、均衡
労働量は Q' まで増加しました。

図表3で示している直線 CD' は、福利厚生や職場
環境を改善することで働きやすい職場を作ったよう
な場合に当てはめることができます。労働環境が改善さ
れたことにより採用市場におけるポジショニングが高
まれば、新たな労働力を増加（採用）するコストの上
昇が抑えられ、均衡労働量は Q' まで増加します。

図表2、**図表3**のいずれの場合においても、新しい
均衡労働量まで労働投入量を増加させることで企業の
利益を増加させることができます。つまり、企業は賃
金や福利厚生などの「何で報いるか」を工夫する総報
酬管理を行うことで、社員に対して「労働モラルを上
げる方向に作用」して、企業業績を向上させることが
できるようになります。

賃金管理の課題

総報酬管理の中で最も重要視されるのは賃金です。
適切な賃金管理は社員の会社に対する信頼を創り出
し、やる気を高めて退職を防ぎます。けれども、誰も
が納得できるような報酬管理を実現するのは、なかな
か難しいものです。

前号でご紹介したように、有名なピーター・ドラッ
カーは企業業績の達成のカギとして業績管理の重要性
を示しました。また、人材に対しても企業の業績管理
と同じように目標管理（Management by Objectives:
MBO）を導入する必要性を説きました。そして、賃金
も業績に連動して報酬を支払うようにしたのです。

賃金が業績に応じて支払われることについては、誰
もが納得するところです。業績が上がれば、企業の財
務状況に余裕が生まれるので賃金に配分する原資を多

くすることができます。また、企業業績が良ければ社
員も自分の貢献に対する見返りとして高い賃金を求め
ます。

業績に影響を与える要素として考えられるのは、景
気などの外部環境、技術力やオペレーショナル・エク
セレンス（業務品質）を担う社員の能力、そして結果
を出すために払われた社員の努力です。

戦後の復興期から高度成長期にかけて、企業は外部
環境に恵まれ順調な業績の拡大を経験しました。社員
も「食える賃金」を目標にして労働組合を結成し、集
団的労使関係を活かしてスト権を盾にした交渉を会社
側と重ね、やがて「集団的労使関係」という日本特有
のシステムが作られました。このシステムでは、それ
ぞれの企業別組合が、現在の連合や産業別組織（産別）
と連携したことで、「春季生活闘争」（春闘）方式が確
立されて安定的な関係が構築されるようになりました。

個々の労働組合は、春闘方式によって現在の連合や
産別組織が出す全体方針に基づいてそれぞれの経営側
に対する要求を決定し、要求提出日や、経営からの回
答日などのスケジュールを揃えるように調整します。
これによって、経営側は他社の動向を確認しながら交
渉を進めることができるようになり、給与水準や賃金
上げ幅などの外部環境を反映した「相場」が形成され
るようになりました。

社員の能力については、もともと、能力の伸長や蓄
積には時間がかかるうえ、測定が困難です。単年度で
決定する賃金管理には向きません。そこで、年功（「年
の功」）による作業の熟練度を重視した「年功制」が賃
金管理の基本とされました。ここで問題になるのが、
社員の頑張りである「努力」です。多少の能力差は、
努力によって補い、逆転させることができます。個々
の社員が業績に対して唯一影響を与えることができる
のがこの努力であり、賃金管理において「どのように
努力に報いるか？」ということが最大の課題になりま
す。

年功型賃金管理の欠点

先に引用した1961年に出版された『職務給と労働組合』という本には、次のような記述もあります。

「(前略) 従来のわが国の年功序列賃金が非常に大きな欠陥を持っている、したがってこれを改正しなければならぬ、またその改正の方向は、現在よりも職務的な要素、すなわち、労働の質による賃金という要素をより多く取り入れたものでなければならないという点については、完全な意見の一致があります」(p337)

ここで示されている「欠陥」とは、年功制賃金管理は「社員の努力に報いていない」ということです。賃金管理では、賃金決定の恣意性を排除し客観的基準を設けることが大事です。年功賃金の体系は、同一年齢において頑張った人に対して賃金格差を設ける理由が成り立ちません。そのため、賃金水準が平準化されて日本の賃金の水準全体を低いほうへ足を引っ張るものであると言えます。

こうした批判がある一方で、1980年代にかけて経済・社会がそれぞれ安定している中で、企業の人事部門は右肩上がりの成長経済を前提として、社員に対して勤続年数に応じた、処遇のためのポストを確保するような組織づくりを行いました。それによってオイルショック、円高不況など、さまざまな困難を一致団結して乗り越えていました。その間、職務給導入の議論は影を潜め、年功給的な要素を強く残した職能給が企業で一般的になっていきました。

1990年代に日本でバブル経済が崩壊した以降、日本だけでなく世界で大きな社会や経済の変革が起きました。現在では、日本でも社会、企業、個人の価値観が大きく変わり、多くの企業で、経営者、現場のマネージャー、そして社員から賃金制度をはじめとした人事制度に対する不満の声が上がっています。

職務制賃金管理への転換

今日では、「どうすれば、社員がその賃金を受け取ったときに労働モラル (morale) を上げる方向に作用するか、そして、企業がその賃金水準に納得できるか」という半世紀以上前の議論が再燃し、職務給制度、つまりジョブ型雇用の導入がいられています。

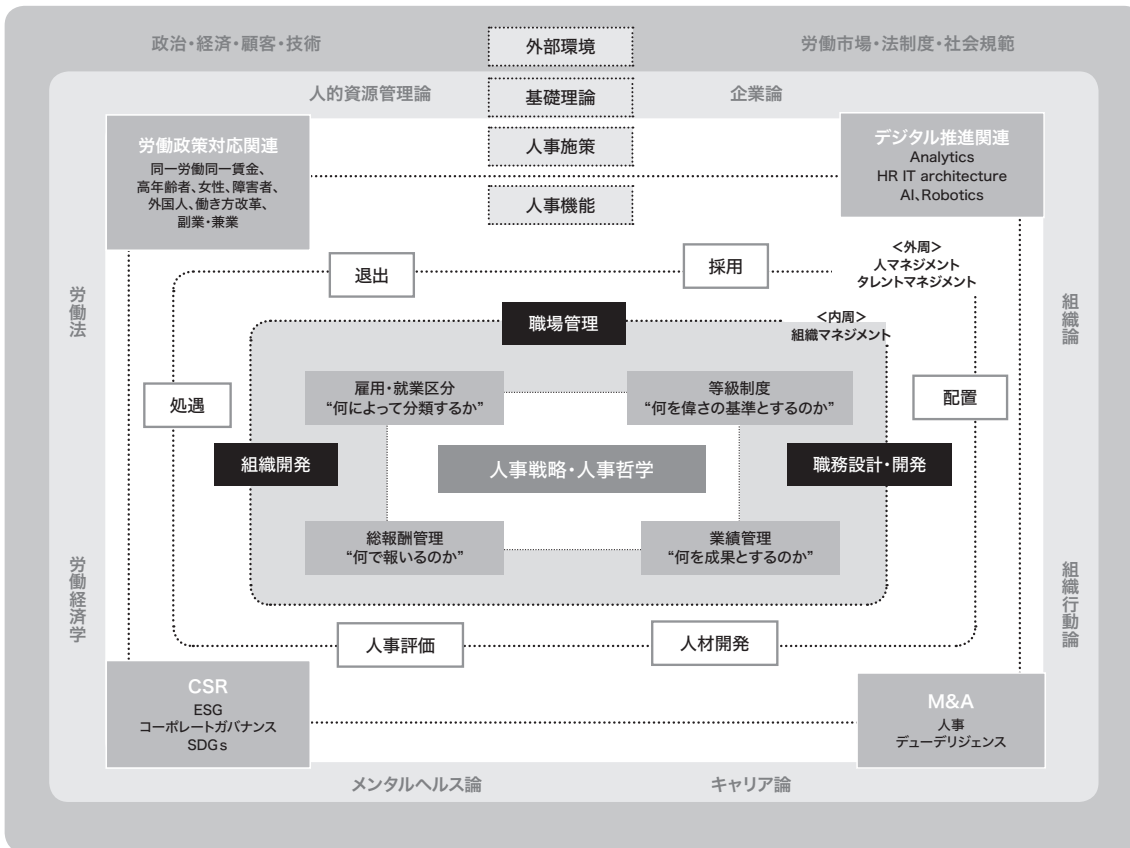
年功序列はかつて生計費(「食える賃金」)が重視されていたところは重要な要素でしたが、現在ではむしろ社員の成果が重視されているので、「成果の土台」としての職務の大きさを基準とする職務序列の合理性が高くなっています。

かつて日本では、職務ではなく「職務遂行能力」という能力序列を基準にした「職能資格制度」が広く使われていました。職務遂行能力を文字どおり読むと職務制と能力制のハイブリッドのように見えますが、一般的な職能資格制度の場合は、資格の運用が年功的になりがちなので、年功給と大差がなくなってしまいました。能力制は能力の定義と測定が困難であるため年功要素が入りやすく、どうしても合理性に欠けるといふ非難を受けてしまうことが難点です。

賃金の合理化を求めるならば、職務評価で客観的に序列が決まり、外部相場で客観的に賃金が決まる職務給を採用すべきだということになります。半世紀前の職務給の運用は、職務を細かく分析してそれぞれに値段をつけていくという方法が実際に採られていました。その場合、数百にも及ぶ職務と賃金が設定されていました。けれども、こうした運用は煩雑で継続性に欠けます。

そこで、現在の職務給の実務においては、あらかじめ企業内部に存在する仕事全体を俯瞰し、そのバリュー・チェーンに不可欠な職務をさまざまなカテゴリーに分類してシステム化し、その区分ごとに定義をして運用します。職務カテゴリーの定義の基準を「スコープ」と呼ばれる職務の範囲で決め、同一職務の外部労働市場における賃金水準を参考に給与テーブルを決めるのが、グローバル企業の多くで導入されている職務給制度です。

今回は、HRMナレッジ・マップの【人事機能：中核機能】の4つめ、**総報酬管理**です。前回は、組織の業績と従業員の業績の連動について、「何を成果とするのか～業績管理」を取り上げました。その従業員の成果に対して、「何で報いるのか」、すなわち報酬をどう設計するのかをHRMナレッジ・ディクショナリーから見ていきましょう。



報酬の定義は、広くとらえれば、働くことによって得られるものすべてと言えます。外側から与えられる「外的報酬」、仕事そのものから生まれる「内的報酬」と大きく2つに分けられます。後者は、仕事のやりがいや達成感などで、当連載の第2回・第3回の人間観・労働観でも触れましたが、両者のバランスをどう取っていくかが大切です。今回は、「外的報酬」を主に見ていきます。事業計画の成果を、従業員にど

のように還元・配分していくかを、総人件費のコントロールをしながら、設計・実施するのが「総報酬管理」になります。

「外的報酬」の代表的な金銭的報酬である賃金体系は、一般的には、現金給与の基本給・手当・賞与、福利厚生、退職金・年金の組み合わせからなります。

現金給与から見ていきましょう。基本給では、職務給・職能給・属人給などの種類があり、

その選択や組み合わせを決め、雇用就業区分・等級制度に連動した給与テーブルの設計を行います。その際、労働市場の需要と供給のバランスの状況や、競合他社の報酬ベンチマーク調査結果を参照するといった外部環境分析も必要になります。日本に多い職能型と欧米のジョブグレード型の賃金制度には違いがありますが、海外へビジネス展開する企業では、グローバル統一基準の制度に移行する企業も出てきています。

手当は、残業手当といった変動的手当のほか、従業員の生活や職務に関連する固定の手当があります。最近では、コロナ禍に伴う在宅勤務手当など、労働環境の変化に対応したのも出てきています。

賞与は、経営業績を反映して支給額を決定しますが、総人件費のコントロールと、従業員へのインセンティブの2つの目的があります。利益を誰にどう分配するかに関して、前回のトピックである業績評価と深く関連する報酬要素となります。また、市場の評価に直結する株式報酬を取り入れる企業もあります。

賃金体系の設計の観点をまとめると、総人件費が経営にとって適正か、労働市場で競争力があるか、そして、“何”に対して支払っているのかが従業員に明確か、があげられるでしょう。

次に、福利厚生は、生活の安定や、人材確保と定着、従業員のモチベーション向上を目的とし、「法定福利厚生」（社会保険）と、企業の自由裁量の「法定外福利厚生」の2種類があります。後者は、企業の従業員へのスタンスが表れる施策ですが、従業員の多様化によるニーズや働き方の変化に伴い、近年、さまざまな工夫が見ら

れる領域です。カフェテリア・プランに見られるように、全員一律の仕組みから、個人が選択していくものになってきています。福利厚生費用の高騰も受けて、コスト・コントロールの重要な要素の1つです。

退職金・年金は、長期勤続を奨励する目的で、一般的に日本企業では、勤続年数が長いほど増額する仕組みを採用してきました。従業員にとって長期的なインセンティブになりますが、一方で、早期優遇による退職金増額を提示するケースもあります。各企業が、経営状況や人員構成、人事戦略によって、見直される領域の1つと言えます。

また、金銭的報酬のみならず、非金銭的報酬も多彩なものがあります。例えば、社員のキャリア開発における能力開発の機会や、表彰や貢献への感謝を示す施策などがあげられます。施策の費用も、「人的資本経営」の考え方に沿えば、単なるコストではなく、従業員が価値を生み出すための投資ととらえることができます。最近では、働き方改革で取り組んでいる労働環境の改善、ワークライフバランスを支援するための制度や、それによって得られる“時間”なども、重要な報酬と言えます。従業員のダイバーシティが進めば、これまでとは異なった報酬の種類が想定されるようになり、報酬管理も変革が求められていくことでしょう。

今回ご説明した「総報酬管理」は、人事機能の外周にあるタレントマネジメントの「処遇」につながっていきます。こちらは、後半の連載で、解説していきましょう。