



【人事機能：外周(タレントマネジメント)】 処遇

JSHRM理事 堤 敏弘 / 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。



HRM ナレッジ・マップの「外周」については、2023年10月号より3回にわたり、4項目(採用と配置、能力開発、人事評価)について解説してきました。残すは2つ、処遇と退出ですが、今号では処遇について解説します。また今回のトピックスは、当連載の第9回(2023年7月号掲載)の「総報酬管理」とも関連が深いので、お手元にある方は読み返していただくともよりわかりやすいかもしれません。

処遇とは

まず、「処遇」とは何でしょうか。広辞苑によると、「ある人に対し、ふさわしい地位・職務などの扱いをすること。また、その扱い」とあります。これに基づく、会社においては社員に対し、その人に「ふさわしい」等級や肩書、役割などを与え、報酬を付与すること、と考えられます。つまり、広くとらえれば、賃金に代表される報酬のみならず、その社員の雇用上の身分や資格等級も、またその身分・資格に基づくあらゆるもの(出張や宿泊の手当の多寡、あるいは個室を与えられているか、席の机や椅子の豪華さ加減など)も処遇と言えなくはありません。ただし論点を絞るために、まず最初に経済的な面でその人に与えられている「金銭報酬」に絞って論じたいと思います。

報酬については、経営の側にとっては人件費の中核をなすものとして直接的に経営指標に影響する要素である一方、働く側にとっても、おそらく最も大きな関心事であろうと思います。それだけに、単に金額(コスト)の多寡のみならず、その決定プロセスについて

も、きちんとしたロジックと、その透明性が求められます。以下、金銭報酬の構成要素や決定に至る論理について考察していきます。

金銭報酬体系

金銭報酬については、一般的には以下のような構成になっています。

- ① 賃金(基本給、能力給、職務給、その他手当)
- ② 賞与(ボーナス)
- ③ 退職金

これらのそれぞれについて、すでに十分ご存じとは思いますが、改めてどういうものかをご紹介します。

① 賃金(基本給、能力給、職務給など)

ほとんどの会社・団体では、賃金の最もベースとなる部分として、「基本給」あるいは「本給」と呼ばれるものを設定しているかと思います。基本給は多くの場合、社員の格付け(2023年5月号、当連載第7回「等級制度」参照)にひも付いて決定しています。

また多くの会社では、月次の賃金として、基本給に加えて、能力給とか職務給とか管理職手当などのように、業務上の身分・特性に基づく給与項目を定め、支給している場合もあります。前述のように、等級や組織内の役割がそのまま基本給に反映される(決定要素となる)のか、こういった別の名目の給与に反映されるのかは、会社ごとの判断で決められるものですが、一般論としてはこのような「〇〇給」を設けることで、

身分や特性に対する対価が明確になり、同時に身分や役割が変化した場合の賃金の調整に対する透明性が増すために活用されていると考えられます。

さらに、会社の等級や役割に直結していない、家族の扶養状況や住宅の保有状況などに応じた手当を支給している会社も、全体としては減少傾向ながらまだまだあるようです。賃金とは、狭義では「労働の対価として支払われるもの」ですが、これを広くとらえ、会社に所属して業務に従事していることをもって賃金の一部を支払うというのは、長期雇用を前提とし、また賃金に生活給の色合いが今なお濃く残っている日本特有のものとして興味深い面があります。もっと言えば、通勤手当も、少なくとも欧米のほとんどの国では支給していません。「どこに住み、どこから会社に通うのか」は完全に個人の選択であり、その費用を会社が支給するという考えはないのでしょうか。一方で日本では支給するのがほぼあたり前であり、限度額を超えないかぎり非課税であることも相まって、いまだにほとんどの会社が支給していると理解しています^{*1}。

加えて、労働基準法の定めに従い、時間外勤務や休日勤務に対して支払われる手当もあります。これらすべてをまとめて「賃金」と称しているわけですが、これらの中で、「毎月きまって支給する賃金（月例賃金）」で、時間外勤務手当のように実績に応じて変動するものを除いた部分」を所定内賃金と呼び、時間外勤務手当の算定等に用いられています^{*2}。

② 賞与（ボーナス）

毎月の賃金以外に年に数回の「賞与」を支払っている会社も多くあるかと思いますが。賞与は所定内賃金と

は違い、法的に何らかの縛りがあるものではありません。したがって会社の規程の中でも「支払うことがある」といった定め方になっていることが多く、支給金額についても会社の裁量が広範に認められています。よって賞与は経営側から見れば、人件費の調整弁として機能するものである一方、働く側にとっては生活給の一部として期待されていることも事実であり、労使交渉における重要な交渉要素ともなっています。

なお、1990年代後半あたりから、年俸制を導入する会社も増えてきましたが、年俸制を導入している会社では、等級や業績により年俸額を決定するため、支払形態としては年に数回の賞与と支給があっても、その金額は個別に決定するのではなく、年俸の一定%を自動的に支払う、といった仕組みを導入しているところが多いのではないのでしょうか。

また、営業職などにおける、実績に応じて計算され支給されるインセンティブ給なども、この賞与の一類型と言えます。賞与の場合は一般的には

- 会社業績によりその原資総額を決定
- その個別配分には、一定期間の業績評価などを反映という形を採っているかと思いますが、インセンティブの場合は、若干の査定要素は含まれるにしても、基本的には「いくら売ったらいくら払う」といった支給のための計算式が明示されているため、社員にとっては透明性の高いものとなっています。一方で、その性格上、特定の職種や部門の社員にのみ適用されるケースが多いため、この制度が職種・部門横断的な異動（ローテーション）の阻害要因となる場合もあるようです。

*1 2020年の時点で、通勤手当については、大企業(1,000人以上)の100%、その他の企業でも約99%が支給しているとのこと(『労政時報』第4051号による)。

*2 「所定内賃金」とは別に、そこから一部の手当を除いた「基準内賃金」を別途定め、時間外勤務手当の算定基礎としている会社も散見されます。



堤 敏弘
(つつみ・としひろ)

ウルトラファブリクス・ホールディングス株式会社 人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ビー・エム(株)に入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政などさまざまな領域を経験。その後クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン(株)、東京国際大学を経て2017年より現職。JSHRM理事。



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・リーダーシップ開発に従事。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。

表1 基本給の決定根拠とメリット・デメリット

何に対して「ふさわしい」?	代表的な名称	どうやって決まっているか(典型例)	メリット	デメリット
年齢	年齢給	標準年齢ごとに決められた基本給額があり、入社時にはそのテーブルに基づいて初任給与が決まる	年齢という客観的要素で決まるので、制度自体の可否はともかく、社員間の不満は生じにくい	年齢以外の要素(能力の高低、担っている役割、会社への貢献度等)は反映されない
能力	能力給	主に職能資格制度を採用している会社において、職能等級に応じた給与額(または幅のある給与レンジ)が設定され、それぞれの等級にあてはまる社員に適用する	会社が測る「能力」に基づく、という意味では合理性がある	能力に基づく格付け自体に疑義がある、あるいは能力等級と実際の担当職務とに乖離がある、といった場合には、結果として処遇の不満につながる
職務	職務給(役割給)	主に職務等級制度を採用している会社において、職務の等級ごと(さらに場合によっては職種×職務ごと)に定めた給与額または給与レンジが設定され、それぞれの等級にあてはまる社員に適用する	担っている役割が等級として表され、それに賃金がひも付くという意味では、まさに「労務に対する対価」として合理性がある	上記同様、職務等級自体への疑義があれば結果として処遇への不満も出得る

標準年齢:実年齢ではなく、「大学新卒の入社時を22歳と見なす」という考えで計算する年齢。中途採用においても、学歴と職歴に応じて標準年齢を算定するため、実年齢とは一致しないことが多々ある。

③ 退職金

月次の賃金や賞与以外に、今なお多くの会社では**退職金制度**を維持しているものと思います。

退職金制度も労働基準法などの定めによるものではなく、雇用者側が任意に定める処遇の1つですが、一説には江戸時代の商人における、のれん分け～独立支援金にそのルーツをもつともいわれており、日本社会では長く存続し定着してきており、それだけに雇用者側は長く制度を維持してきたと言えそうです。一方では、長期にわたる原資の維持(資産運用)が、1990年代以降の経済環境下では非常に難しくなり、制度廃止、あるいは**運用責任を企業側から雇用者側に移す**、といった変化も起きています^{*3}。

何に対して基本給を払うのか?

ここまで述べたとおり、金銭報酬の中にもいくつかの要素があり、その組み合わせで社員は処遇されていると言えます。その中でも、特定の条件にあてはまる人にだけ支払われる手当は、その支給条件がはっきりしているのでよいのですが、基本給については、何を根拠に決めているのかが明確になっていないと、受け取る社員の側としては納得し難いでしょう。これにつ

いて、ここでひも解いてみたいと思います。

処遇とは「ある人に対し、ふさわしい地位・職務などの扱いを……」と記事の冒頭でも書きましたが、この「ふさわしい」とは、何に対してふさわしいのか、という論点です。これについては、想定される「ふさわしい対象」を並べて比較するのがわかりやすいと思いますので、**表1**をご覧ください。

何を根拠に改定していくのか?

表1で、基本給の性格によって決まり方も異なることはおわかりいただけたかと思いますが、一度決めた基本給が永遠に変わらないということは通常ありません(年俸制ではそういった設計をしていることもあります)。特に、「**定期昇給**」があたり前であった高度成長期を経て、現在は制度上では「基本給は毎年必ず上がる」と定めていない会社も多くなってきた印象を受けますが、それでも年次の基本給改定を行っている会社が圧倒的多数ではないかと思えます。

基本給を改定するには、そこにも根拠があるはずで、年齢給ならば、1つ歳を取れば上がる、というのは自明ですが、能力給・職務給では何を根拠に改定しているのでしょうか。

*3 リソナ年金研究所「企業年金ノート」No.660によると、中堅・中小企業での退職金制度の実施状況は、2002年においては約9割が制度ありであったものの、2022年では7割強となっています。一方、大企業においては法改正などの影響もあり、2001年の時点では認められていなかった確定拠出年金制度が、2021年には7割を超える企業で導入(複数制度の併用も含む)されているなど、退職金制度の変化も近年顕著なようです。

包括的改定：ベースアップ

まず現行の賃金水準自体を見直す場合には、賃金表の書換えにより、結果として社員個人個人の賃金が上がることになります。いわゆるベースアップです。昨今は、市場の物価高に賃金が追いついていない、といわれていますが、この場合は賃金水準が問題になっているのであり、したがって政府が企業に対してベースアップを求めていることと理解できます。ちなみに、水準を見直すということは、例えば同業界・同規模の会社と比べて見劣りがするから、あるいは同業他社が軒並み改定をして相場が上がっているから、などが背景にあるはずで、実際にこういったことを外部調査などのデータで確認している会社もあるでしょうし、その代用特性として、春闘での業界動向を参考に見直す会社もあるでしょう。

なお、賃金表ではなく、いわゆる幅をもった範囲給で管理している会社において、この範囲を見直す（例えば20万円から22万円というレンジを21万円から23万円と改定する）ことも、広い意味ではベースアップととらえることができますが、一律に全社員の賃金が1万円上がるわけではないので、厳密にはベースアップと呼べないものと解釈すべきでしょう。

個別的改定：定期昇給

ベースアップのように賃金表自体を改定するのではなく、個々の社員に対して現在定めている給与額を改定することを、ここでは定期昇給と呼びます。

定期昇給を決める要素としては、勤続年数（あるいは現在の等級における滞留年数）や、業績や能力に対する評価の結果であることがほとんどです。例えば

- 1年の勤続に対し、3,000円+（これは等級や身分などによって細分化されることもあるでしょう）
- さらに、直近の業績評価が標準ならば2,000円+、高評価なら4,000円+、低評価なら500円+

といった形です。

なお、職能給や職務給をテーブルで管理をしている場合、年次の調整でテーブルから外れていくのは避けられませんから、賃金テーブルを「単一金額」では定

めず、幅をもたせておいて、「その等級についている間は、その範囲を超えないなかで年々金額が上がってもよい、ただし、その上限に達したら昇給を停止する（あるいは増額幅を圧縮する）」といった運用をされている会社も多くあると認識しています。

ある日、処遇が変わる……

ここまで処遇の中でも賃金、特に基本給に絞って、その意味や根拠、改定の考え方などを追ってきましたが、読者の中でも特にベテランの方から、こんな声が聞こえてくる気がします。「自分の基本給は55歳到達と同時に自動的に2割カットになったんだけど?!」「雇用延長で同じ職場・同じ仕事を続けることにしたが、基本給は半分になると言われた!」等々。

これらは、過去の、また昨今の定年延長時の「名残り」だったりするわけですが、一方で同一労働同一賃金が司法の場でも守られるべき原則であるとされた今日で、このような「処遇の唐突の変更」はどうとらえればよいのでしょうか。

まず、ここまで見てきたように、基本給はその性格に沿った決定基準、改定基準があり、その枠組みから逸脱した処遇の変更であれば、社員に納得感をもって受け入れてもらうことはできないでしょう。

処遇の切下げではなく、身分や等級の変化に沿って適切に処遇も見直すのだ、ということであれば、論理的には正しそうには見えますが、実態としては「能力が明らかに衰えたとか、職務が明確に変わったという事実はなく、ただ制度的に一定の年限で等級を変更しているだけ」というケースも散見されます。

マクロ的視点では、今後労働力人口は長期低減傾向であることは明らかであり、女性や外国人労働者の活用と共に、シニアの活用は企業の活力維持のための大きな手がかりの1つです。年齢が高いというだけの理由で厚遇を続けることはもちろん正しいアプローチではありませんが、さりとて一定年齢で「レギュラー外し」をすることもまた、長期的には企業の人的資本活用のマイナス要素と言えます。そんななかで、処遇についても、「その人にふさわしい」ものを提供していく、そういった考え方が今後ますます重要になってく

るのではないのでしょうか。

**最後に：
 ベンチマーキングと職務給制度・総報酬管理**

ここまでは、主に企業や団体の中で、どのように賃金制度が定められ、何を根拠に決められ、さらに改定されているかに焦点をあててきました。本稿の最後はそもそもその水準を適正に保つ仕組みはどうなっているのかを見ていきます。

かつて、今以上に労働流動性が低く、ほとんどの雇用者が新卒で会社に入ってから定年まで勤務する、という時代には、社員の関心は「社内で賃金の配分が適切か」ということに専ら向いていたのではないのでしょうか。会社の規模や業界で賃金水準が違う、ということは、当時から知られていたことながら、同じ業界の賃金水準こそ意識すれども（これは、産業別労働組合の影響力が強かった時代であれば当然とも言えます）、ある意味「よそはよそ、うちのうち」といった認識が強かったように思います。

翻って今日、欧米ほどではないにせよ、労働流動性は徐々に高まっており^{※4}、人をつなぎ止めのためには対外的な賃金の競争力が無視できなくなってきました。ここで登場するのが、幅広い業界にわたり、職種と職務の重要度・困難度ごとに賃金水準を調査した結果を参照する、ベンチマーキングという手法です。もともと省庁や地方自治体による賃金実態調査は長く存在しており、それらを参照していた会社も多くあると思いますが、「転職を防ぐ」、あるいは逆に「市場から経験者を採用する」という視点で賃金水準を考える場合は、特に社員が転じていく先の会社が外資系だったりスタートアップ企業だったりすると、日本の従来型の年功的な賃金体系を採っていないことも多く、職種や職責という切り口での賃金の実態を見ないと効果はありません。すなわち今までの統計情報は必ずしも参考にならなくなってきたとも言えます。実際に

読者の会社でも、専業会社によるベンチマーキングのサービスを利用しているというケースは増えているのではないかと思います。

ただし、このベンチマークという手法を活用するには、いくつかの注意点があります。まずベンチマークをする際には、「職種」という横の展開と共に、「等級」という縦の区分もマッチングさせて比較するのが王道ですが、私の知る限りでは、この等級に「職能等級」を使うことはまずありません。職種こそ同じでも違う会社で働く人と比べる以上、各社の能力判定基準はまちまちであるので、使えないわけです。一方で、職務、つまり実際にどんな職務をどれくらいの要求水準で行っているかは、ある程度共通に定義ができます。したがって、ベンチマーキングと職能資格制度は親和性が低く、職務等級制度は親和性が高い、ということは押さえておくべきでしょう。

もう一点、ベンチマークを行う際に使われる賃金の考え方は「理論年収」あるいは「実年収」であることが通常です。これも、会社によって基本給部分がいくつかに分かれていたり、手当の構成が異なるのは当然であり、等価的に比較するには基本給同士、手当同士を個別に比較するのではなく^{※5}、年収ベースで比較するのが一般的な手法です。

こうして、従前はどちらかという「産業ごと・企業ごとの労働生産性や支払い余力」に大きく左右されていた賃金水準が、市場主義で決まっていくようになりつつある、というのが現在の流れだと解釈しています。言い換えれば、市場水準に伍するレベルの賃金を払える（それだけの利益を上げられる）企業でなければ、人材は獲得できない、極論すると事業の継続も危ぶまれ、退場を余儀なくされる、という考え方もできるかと思います。これは一面できわめて厳しい状況である一方、産業構造の変化の遅れ、とりわけ新規産業の勃興の遅れが問題視されている今日の日本の産業界が避けては通れない道なのかもしれません。

※4 少し古い資料ですが、『働き方の変化と税制・社会保障制度への含意』（2015年9月3日政府税制調査会総会資料、山田久氏）および雇用動向調査（厚生労働省）によると、大企業（1,000人以上）における離職率は、1980年から2000年ごろまではおおむね10～12%で推移していたのに比べ、2000年以降は15%前後で推移しています。社員数5～29人の企業に限ってみると、80年代以降直近に至るまで、16～18%で推移しています。もともと、中小企業での「労働力移動」は少なくなかったなかで、今世紀に入り大企業でも同じような状況になってきた、ということがわかりいただけるかと思います。

※5 もちろん「他社にはどんな手当があるのか、ないのか」という比較調査をし、今後の賃金制度・賃金体系の見直しに反映させていくことは、水準調査とは別の次元で有効でしょう。

昇進・昇格をどのようなプロセスで、いつ、何をもって、誰によって決められるのかを、等級制度に基づき、仕組みを設計するわけですが、先に述べた企業の目的と、社員の求めるもののバランスが大切になってきます。社員の格付けは、職務遂行能力を基準とした職能等級制度と、仕事の価値を基準とした職務等級制度に大別され、2つを合わせ持ったハイブリッド型制度を導入している企業もあります²。「昇格」は上位の資格に異動すること、「昇進」は、より重要な職務に空きがあり、その職務を遂行する上位の職位（役職）に異動することを意味します。何に基づいて昇進・昇格を決定するかの基準は、一般的には、人事評価や、上司の推薦、能力、在職年数、職務経験など複数の基準を組み合わせる方式が取り入れられています。

昇進・昇格のプロセスは、人事異動に合わせて1年ごと、半年ごとというように時期を決めて行う企業もあれば、資格要件を満たした時点や、ポジションに任用されたタイミングでその都度、実施する企業もあります。

評価制度と同様に、これらの昇進・昇格の基準と仕組みを社員に理解してもらうことが大切になってくるでしょう。管理職は、部下の昇進・昇格に向けての育成計画と支援、自部門の目標達成に向けた配置計画を検討することが必要になります。社員は、次のステージに向けて、組織への貢献、能力開発の目標設定と実践を通じて、自律したキャリア形成を行っていくことにつながります。

いつごろ、どのポジションに就かせるかという昇進のスピードは、「配置」と「人材開発」とも関係してきます。企業によってさまざまな昇進パターンが存在しますが、日本企業の昇進管理では、新卒採用時を基点とした勤続年数重視の昇格、特に若い時期には昇進格差を設けない、社員間の競争が開始するまでの期間が長いといった特徴を、外資系企業と比較して、しばしば「遅い選抜・昇進」モデルと呼ばれます。これは経営層の高齢化や、優秀層の他企業への転職といった問題につながっているとの指摘もあります。

近年では、次の職位・資格に就くまでの期間を設定する滞留年数の廃止や、育児・介護・留学その他の事由での休職期間が昇進スピードに影響しないような制度に改革してきている企業も増えています。

ダイバーシティの観点からも、一律の勤務・経歴年数ではなく、社員一人ひとりの能力や貢献度、キャリア形成を見ていくことが大切になってきています。また、制度が変更になったとしても、実際の昇進・昇格者の候補選出の際に、例えば「子どもが小さいから管理職は無理だろう」「これまで、同期は同じタイミングで昇格してきたから、それが普通」といったアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）が働くと、制度を変えても、実態は変わらないといった問題が起きる可能性があります。制度の運用時に、人事戦略に沿って意図したとおりに行われているかをモニタリングしていく必要があるでしょう。女性管理職登用で取り入れられる場合があるポジティブ・アクション（積極的差別是正措置）や、経営幹部を期待される人材を早期選抜するファスト・トラックといった仕組みとも関係してきます。

社員に対して、制度および施策の目的の理解と納得性を得るためにも、運用時の丁寧なコミュニケーションが大切になってくるでしょう。処遇への不満（衛生要因）や、やりがいを得られないといったことがある（動機付け要因）と、社員がより良い処遇を求めて組織から退出してしまいうことにつながるリスクとなります。組織にいてほしい人を組織にとどめるためのリテンション・マネジメントは、人材不足・人材獲得競争が激しい日本で、重要課題と言えるでしょう。

今回は、外周の最終回、「退出」ですが、望ましくない「退出」を防ぐために、現状把握と要因分析を行うことが必要です。今回のテーマである「処遇」に加え、これまで、「外周」タレントマネジメントで取り上げてきた「配置」「人材開発」「人事評価」の各人事機能と、その連携が適切に行われているかまで、総合的・複合的に検討していくことが重要になってきます。

2 詳細は、2023年5月号、当連載の第7回「等級制度」を参照ください。