

**責任等級制ベースの**

**正しい**

**年俸制**

**評価の進め方**

## はじめに

一般に日本的経営というものには、終身雇用や年功序列に代表される人事管理上の日本独特の制度があり、もう一つは「義理」「人情」「なにわ節」を重視する経営思想があります。前者は主に大企業を中心として、企業活動を効率的にするために意図的に作り出されてきたシステムであり、昭和30年から40年代の日本の高度成長を支えてきた一つの要因といわれています。

しかし、これらの日本的経営はオイルショック以降は少しずつ姿を変え、社員のほうからも、企業における福利厚生や年功序列制度に対する疑問が生まれ始めました。昭和60年のG5のプラザ合意による急速な円高により、これらの制度は明らかに崩れてきたのです。もちろん終身雇用的な信仰自体はいまだに残っていますが、多くの若い従業員は終身雇用など期待しなくなってしまったのです。かつては、賃金が年ごとに上がっていき、一生生活には困らないと保障された制度は確かに魅力的だったのでしょうか。

ところが現代では、その意識自体もすっかり変化してしまい、政府においても不合理な待遇差の解消を目指す「同一労働同一賃金」の導入を支援する動きが活発になっています。

さて、中小企業というのは、もともと独特の人的なつながりを中心として経営される家族的な集団であり、制度としては確立されていなくても、「社長のため」あるいは「社員のため」といった信頼関係が非常に重要な要素でした。まさに日本的な心情を大切にするという感覚が、企業経営にも生きていたのです。

とはいえ、親分肌の創業者から二代目、三代目へと世代交代がさ

れていくなかで、事業は引き継がれても人間関係まで確実に受け継ぐことは難しいというのが実情です。

その原因には、後継者の人間性にもありますが、深刻な人手不足や従業員の意識の変化、労使の権利や義務に対する法整備など労働市場の様変わりがあります。また、日本との貿易協定をめぐる交渉に向けて、厳しい姿勢で臨む考えを示している米国トランプ大統領などの外的要因もあり、かつての日本的経営は、本気の変革を求められていること自体に間違いはありません。

本書では、「役割責任等級制による年俸制導入」の解説です。しかし、ただドラスティックに変革をしていけば、やはり軋轢が出てしまうものです。次の頁の取材記事にある、終身雇用、家族的経営の良さを再認識してもらいながら、人事制度改革を推し進めてもらいたいと思います。記事は今から28年前のものですが、その時代にも、年功賃金から移行した職能資格制度が行き詰まりを見せ、アメリカ的な思想に基づく成果主義賃金がクローズアップされていました。しかし、知っての通り、行き過ぎた成果主義は、結局のところ日本にはなじまなかったのも事実です。

ただ、成果主義や職能給が全く使い物にならないということでもなく、会社の事情に合っているのであれば特に問題はなりません。

だからといって、社内外の変化していく環境に対応するなど努力をしていかなければ、事業存続も難しくなることも自明の理です。

改革の選択肢の一つとしてご活用いただければ幸いです。

## 終身雇用、家族的経営は 素晴らしい。 新しいシステムを 取り入れつつ 守っていくべきだ！

取材：株式会社アシスト ビル・トッテン  
1990年12月号 近代中小企業本誌より

わがアシスト社は、コンピュータソフトウェアの販売会社である。創業は1972年。その前年、私はある企業の一従業員として、日本の市場調査をするために来日した。そして調査を進めていくなかで、アプリケーションソフトの分野の市場性に注目した。そこで早速会社に日本法人の設立を提案したのだが、なかなか話が進まない。それならば、ということで会社をスピンアウトしアシストを設立したのである。

それから8年たった現在では、社員数600名、年商100億円の、ソフトウェア商社としてはトップの地位を獲得した。しかし、わが社が軌道に乗るまでは容易ではなかった。というのは、アプリケーションソフトをお金を出して貰うという概念そのものが、当時の企業にはなかったからだ。

富士通にしろ、日本電気にしろ、自社のコンピュータを購入した企業には無料でソフトを提供していたのだ。

それに加えて、アプリケーションソフト自体になじみがなかった。アプリケーションソフトというのは、できあいのソフトで、いってみればインスタントラーメンのようにユーザーが多少の手を加えて利用していくソフトだ。

ところが、当時は、各社独自にその業務ごとにソフトのプログラムを組むのが通例であった。

そんな具合だから、スタートした当初の5年間というものは全く商売にならなかった。

ところが、6年目からは、売上げは倍々ゲームで伸びを示したのである。その背景には、いうまでもなく、アプリケーションソフトが次第に浸透していったということがあるだろう。

そんななかでわが社は、できる限りの廉価でソフトを提供してきたのである。また重要なのは、郷に入っては郷に従えの言葉通り、日本の商売のやり方に右に倣えでやってきたことだ。何の予備知識もなしに日本へやってきて、商売のやり方など知らないから体当たりでやるしかない。その都度、教えられながら学んでいくしかなかった。

ところが私がアメリカ人であることが逆に幸いし、様々なことを親切に教えてくれた。そうしてわが社はここまで会社を伸ばすことができたわけである。

何も日本に限らず、その国の商慣習に従うのは、商売の基本であると思う。

そういう意味で、昨今のアメリカからの日本に対する批判は的外れであるといわざるを得ない。その国にはその国に合った商売のやり方があり、ニーズがある。そしてそのへんに、日本の企業の強さをみることができる。

### 顧客の方を見て商売する日本企業

最近の多くのアメリカ企業が何をみて、何を目的として商売をしているかを考えてみると、そのことがよくわかる。

アメリカの企業は、プロフィット（利益）、投資効率、株価、そしてマーケットしかみていないのだ。ということは株主の利益を増やすことしか考えていないのである。

その端的な例がロータス社だ。ロータス社がつくっている「ロータス1-2-3」という有名なソフトはアメリカでは3万円で売られているが、日本では何と10万円近い値段で売られている。

一方わが社の、この「ロータス 1-2-3」と同じレベルの機能をもった「アシストカルク」は 9800 円。なぜこれほどまでにロータス社の製品が高いのかは、それは社長の年収をみればある程度理解できると思う。

同社の社長が得ている年収は、何と 1 億 5000 万円にもなる。それだけ高額な年収を得ていながら他方で、200 人の社員をいっぺんに解雇するというようなことをしているのだ。

### 顧客志向の背景に長期的戦略がある

このように目先の利益を追求するというアメリカ企業の在り方の背景にはいわゆる四半期主義がある。この四半期主義というのは、次の四半期の事業報告で、いい数字を出すことを目指すことであり、三カ月単位で企業戦略を考えているということだ。

なぜそうなるかといえば、アメリカでは企業は株式の発行で資金調達をまかなっており、経営者の能力は株価によってはかれる。いうまでもなく株価を上げた経営者は有能と判断され、巨額のボーナスを得ることができる。

一方その逆に、株価を下げた経営者は無能のレッテルを貼られて早晩クビが飛ぶことになる。

だから目先の利益を上げることに走らざるを得ないのである。

一方日本の企業はどうかといえば、その資金調達は主に銀行などの金融機関に依存している。企業の長期的な戦略がしっかりしていれば、金融機関は融資してくれる。

そこで自ずと企業のほうも、長期的な展望に立った上で、投資に見合った利益を生み出すことに専念できるというわけである。

こうしてみると、アメリカの企業が日本の企業に勝てない理由は自ずと明らかになる。長期

的な戦略を立てていけば、当然リスクは低減するし、いい商品、いいサービスが生まれてくるのは当たり前といえる。

### 社員はパートナーの日本企業

日本の企業は、お客を大切にすると同時に、社員を非常に大切にします。

一方アメリカの企業は、言い方は悪いが社員を消費材のように使い捨てにしている。

例えばトップの年収と末端の社員の給与を比べた場合、アメリカの場合は、一般社員の給与をひとつとすると、社長のそれは 93 くらいになるという。

要するに一般社員の 100 倍近い給与を経営トップはもっているということだ。

一方日本の場合、アメリカと比較して、給与格差というのは極端に少ない。経営トップは、一般社員の 10 倍前後の給与しかもらっていない。わが社の場合も、私は、おそらく一般社員の 6 倍くらいの年収しか受けとっていないと思う。

私は、高額給与をもらっているアメリカの企業を批判しようと思わない。それが好業績に対する報酬といわれれば、それはその通りだろう。

しかし、わが社もそうだし、日本の企業の多くは、社員をパートナー、仲間と考えており、経営者だからといって高額な報酬を得ることはできない。そしてそれが社員のヤル気の源泉となっていることは確かであろう。

そして、この社員を大切にするという考え方は、終身雇用制といった日本独特の経営慣行からきている。

アメリカでは、基本的には、ある能力が必要な時に人を採用し、その能力が必要でなくなれば簡単に捨ててしまう。しかも、一生懸命に働いたとしてもそれが給与に直結しない。トップが巨額の報酬を得るだけだ。これでは社員のヤル気がなく

ならないほうがおかしい。そしてこうしたアメリカのシステムは、会社のなかに階層構造をつくり、要領のいい人は、一応上司の命令には従うが、一生懸命働こうとしない。

一方日本の企業では、社長はもちろん社員全員が一生懸命に働いている。社長が率先して働いているから社員は仕方ないから働くというのではない。社員は、それぞれに自分の仕事、自分のやり方を決めて働いている。こうなると仕事から、さらにヤル気がアップする、という具合に好循環を生んでいくのである。

## 日米の経営の違いは民族の違い

今述べたような、日本的経営、すなわち、会社と社員、会社と顧客の密着した関係がどこから生まれたのかを考えた時、その背景には、需教の考え方があってはならないだろうか。

この考え方というのは、自分よりも自分の周囲のことに気を遣う、他人のことを気遣うというもので、これこそまさに、日本的経営そのものではないだろうか。

これに対してアメリカ人は、ある意味で非常に利己主義的である。この考え方の違いというのは、農村における村落のでき方に端的にあらわれる。

仮にここに四つの農場があって、それぞれを運営している家族があったとする。アメリカでは、どういふところに家をつくるかといえば、それぞれの農場のど真ん中に家を構えて農場を管理していくだろう。つまり、それぞれの家は、全く別個に農場を管理していく。したがって、誰か侵入者があっても、他の家族に助けを求めたりはしない。自分たちだけで農地を守ろうとするだろう。

そして自分で守ろうとするからには、銃などの武器をもたなければやっていけないということになる。

これに対して、日本の場合、四つの農場が接するちょうど真ん中に、お互いが寄り合うようにして家を立てるだろう。そして何をすることも、相談し合って決めていく。何かトラブルが発生すれば、皆で解決するようにする。

このような違いは、企業経営という場面にも端的にあらわれているといってもいいのではないだろうか。

実は、アメリカでも、1940年代、50年代という頃には、お互いが、それぞれを気遣い、助け合うという風土をもっていたように思う。

それがだんだん薄れていった背景には教育というものが大きく関係しているのではないか。そういう意味で、今一度、アメリカは、そうした部分の教育を見直したほうがいいのではないかと考える。

## 日本的経営+新しいシステムがベスト

日本的経営の強さといったことについて、私なりの考え方を述べてきたが、時代の進展と同時に、職業観、仕事観というものは変わっていく。

新人類と呼ばれる、従来の価値観とは全く異なる価値観をもった世代の登場もその一つである。

彼ら新人類は、自分自身の生活が第一優先課題である。したがって労働条件がいい勤め先に何の抵抗もなく移っていく。会社に対して何か強い結びつきを求めるようなことはないといえる。したがって、終身雇用制という概念は彼らにとってはあまり重要でないし、まして年功序列制などはとんでもないという感じなのだ。

こうした新人類があらわれた背景には様々な要素が絡んでくると思うが、一つ考えられるのは、テレビ等の登場をきっかけに、われわれが受けとる情報量が飛躍的に増大したことが大きいのではないか、ということだ。

そしてそのことが、これまで綿々と語り継がれてきた、日本的経営の根底にある思想の伝承を妨げてしまっているのだ。つまり目の前の情報を処理することに追われてしまい、いい伝統を伝える時間がなくなってしまうということだ。

では新しい価値観をもった人たちを前にして、経営者は、終身雇用制度、家族的な会社集団の在り方というものについてどう考えればいいのか。私は、日本の経営の在り方というものはすばらしいと思うし、それを捨ててはいけないと思う。

ただ、会社を魅力的なもの、働きがいのあるものにする努力は欠かしてはならない。わが社の場合も、社員が自分の能力を発揮できるような職場づくりをしている。

社員一人一人が自分の能力をフルに発揮できるように、希望職種を申告できる制度をつくることで、フレキシブルな人事政策をとっている。また、分社制度を導入して、権限を大幅に委譲するようにしている。こうした会社づくりを進めながら、終身雇用制度など日本に固有な制度を取り入れている。

今の若者にマッチしたシステムをとり入れつつも、日本的な経営慣行は、決して捨てるべきではない。日本の経営はすばらしいシステムだと私は確信しているのだ。

## 1：年俸制導入の効果

### 従業員にプロ意識が宿り、稼ぎを意識した仕事ができるようになる

はじめに年俸制とはどういうもので、なぜそれが導入されるのか、その背景をいま一度考えてみましょう。「年俸制」とは、簡単に言うと給与額を年収(一般に4月～翌年3月の年度でとらえる)で表示する賃金決定方式の総称です。

日本では、「賃金の大きさ」を表示・決定する時、一般のサラリーマンは月給、パートタイマーやアルバイトは時給でいくらかという方法が通例です。

月給制の場合、まず月例賃金のうち固定給(所定内賃金)の賃金額をいくらかと表示し、これに超過勤務手当や業種によっては特殊作業手当や歩合給などの変動給(所定外賃金)をプラスして毎月の賃金を支給します。

また、名目的には「臨時給与」ですが、よほどの赤字企業でない限り年間で所定内賃金の3～5ヶ月分、年収の約20～30%に相当する夏冬の賞与・一時金も定例的に支給されます。

ここでの賃金決定の主役はあくまで毎月の固定給です。年収額は後から手当や賞与をプラスしてわかる、いわば従属変数のような位置づけです。ここに、年収でいくらかという新しいやり方を持ち込み、ついでに賃金の決め方も、これまでの行きがかりを断ち切って大胆に変えてしまうというのが年俸制です。

日本で年俸制が新しい賃金の決定方式として注目されるようになったのは、バブル経済が崩壊し、厳しいリストラを迫られた企業が、人材と賃金とのアンバランスを急いで修正せざるを得なくなったことが最大の原因でしょう。

特に大手企業では、「能力主義」を建前としながら、実際は年齢給や職能資格制度の甘過ぎる運用のために年次昇格とか年功的な一律昇給が定着し、仕事の実体の伴わない三高人材(高い資格・

高い賃金・高いプライド)を大量に抱え込む結果になっていました。団塊の世代やバブル期に大量に採用した人員がそのまま昇格・昇給し続けると、経営をますます圧迫することが避けられない状況になりました。年俸制は、これに歯止めをかける一つの有力な手法として登場してきたのです。

### 一年間の仕事責任と 業績期待値をセットにして 年収決定基準を明示

個々の企業が実施した年俸制はまだまだ過度的にあり、内容は様々ですが、年俸制が従来の賃金報酬制度をどう方向に変えようとしているかという、思想的にはほぼ次の3点に集約されます。

- ① 賃金報酬を決める評価軸を、従来の職能資格制度に代表される人材の保有能力あるいは成長可能性に対する期待度をベースとする「年功主義」あるいは「能力主義」から、よりダイレクトに仕事の役割責任に対する発揮能力、さらには市場活動の業績に連動する「成果主義」「業績主義」の方向にシフトさせます(図表1-1の縦軸)。
- ② 評価が賃金報酬に連動するスピードを、従来の一律年功的な賃金カーブや年功序列的な昇格運用に代表される「長期決済型」の賃金制度から、役割責任・発揮能力の評価で早めに賞与・賃金(年俸)がアップ・ダウンする「短期決済型」にシフトさせる(図表1-1の横軸)。
- ③ 賞与を含めた年収全体で報酬額をわかりやすく表示し、報酬にふさわしい貢献を求める経営サイドと、貢献にふさわしい報酬を求め



る従業員サイドとの間に、社外相場との比較や水準決定をやりやすくして、市場性のある賃金報酬決定の仕組みを実現します。

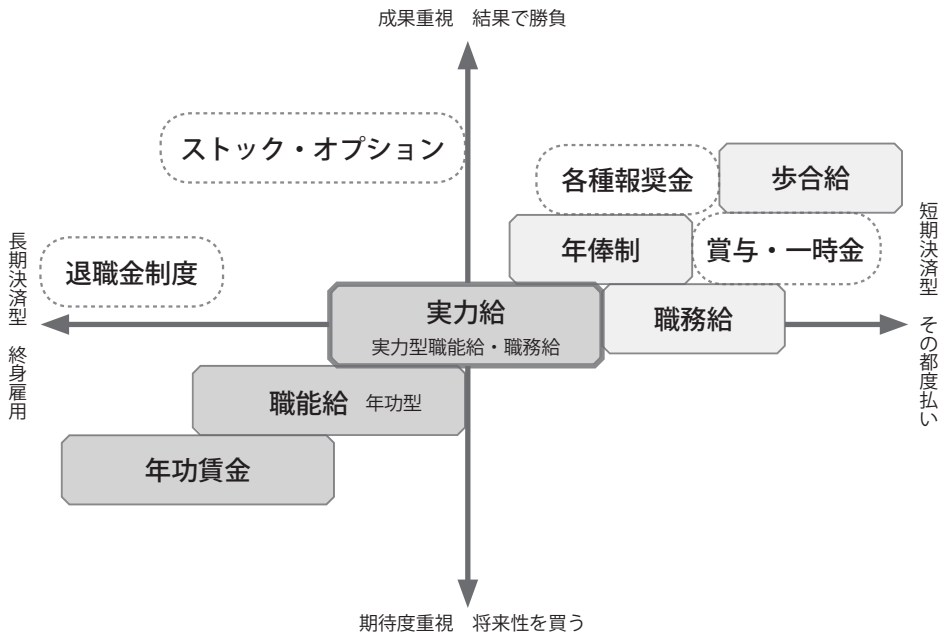
具体的なやり方は後で説明しますが、これから1年間の仕事の責任と達成目標をあらかじめ本人と確認し、その結果を評価してその年の報酬額に結びつけ、さらに翌年の年俸改定にも結びつけるのがその核心となる考え方です。期待通り責任を果たし目標を達成したら、約束通りその年俸が支給され、評価次第ではさらにボーナスがプラスになります。もちろん翌年も年俸は下がらず、評価によっては大きく上がります。

反対に目標が達成できず、その責任にふさわし

い働きができないと評価された時は、その年のボーナスが減ります。翌年の年俸は据え置きか減額、場合によってはその仕事からも外れて年収はダウンします。

このように年俸制は、これから1年間の「仕事の責任と業績期待値」とワンセットとなる形で年収の決定基準を明示し、その100%あるいは大部分の金額を決めてから月例賃金と賞与を決めます。その達成度、遂行度を評価した上で、新たな仕事の責任と業績期待値とともに翌年の年俸を更改します。このように、あくまで年収額が報酬の主役なのです。

図表 1-1 賃金・報酬の分類



## 年俸制は仕事の量より 質を評価する賃金制度

このような年収総賃金の考え方は、「嘱託」とか「契約社員」「期間工」と呼ばれる期限を区切った雇用関係の中では古くから行われてきたものです。雇用期限が区切られていれば、どのような仕事の条件で、諦めてどれだけの賃金が支給されるのか、働く側にも大きな関心事になることは当然です。ただ、これを今さら年俸制などといってほとんど積極的な意味はありません。

ここで取り上げる年俸制は、いわゆる期限の定めのない雇用契約の下で働く、普通の仕事をする正規従業員の話です。

年俸制は、従来のように何時間働いたか（時間給）、あるいはどれだけ売ったか（歩合給）、どれだけ作業量をこなしたか（出来高給）というミクロの労働の積み上げで賃金を支払うのではなく、達成する仕事の責任・目標をあらかじめ確認しておき、その成果をザクッと質的に評価して賃金を支払う方法です。

したがって、製造現場の作業スタッフやオペレーター、設計技術者、小売業の販売員、配送運転手のように、法的規約や仕事の性質そのもののために時間賃金を払拭できない一般従業員は、勤務した時間の長さが賃金にそのまま連動するので、本質的に年俸制はなじまないでしょう。仕事の成果いかんにかかわらず、残業が多いという理由だけで年収が増えるのでは、本来の年俸制とはいえないからです。

結局、本来の年俸制を適用できるのは、労基法の枠外となる経営役員や「何時間働いたか」があまり問題とならない、次のようないわゆるエグゼクティブ扱いの従業員に限られます。

- ④ 労働時間管理の対象外とされる管理職・あるいは同クラスの経営スタッフ・上級専門

職。

- ⑤ いわゆる「みなし労働時間制」とをとることのできる事業場外労働の営業マンや裁量労働の研究開発職、SE、取材・編集などの専門職、本社企画部門のホワイトカラー（ただし、休日勤務や深夜勤務までみなし時間に含めることはできないので、完全な年俸制にはならない）。

これまでに年俸制を導入した事例をみると、大部分が④を対象としたいわゆる「管理職年俸制」であり、一部の企業が試行的に「みなし労働時間制」⑤の従業員を対象としている程度です。改正労基法の施行により、平成12年4月から裁量労働の適用範囲が緩和され、従来の特定職種を対象とした専門業務型に加えて、本社のホワイトカラーを対象とする労使委員会方式による「企画業務型の裁量労働」がスタートしました。

色々な煩雑な制約が多いのは難点ですが、より広くみなし労働時間制が実施できるようになると、年俸制の普及に一層拍車がかかると予想されます。

## 挑戦姿勢を打ち出す企業では 年俸制はやる気倍増の元となる

すでに触れたように、賃金全体を賞与込みの年収でとらえる考え方がわかりやすかったということも、年俸制が目された要因の一つです。

諸外国には日本のように年間3～5ヶ月という高額な賞与・一時金が定例的に支給される慣行はありません。わざわざ年俸制といわなくても、時給労働者を除く固定給のホワイトカラーは「月俸×12＝年俸」で賃金が大部分決まるのが当たり前になっています。

しかし日本では、冬夏の賞与は月の賃金以上に大きな企業間格差があり、賞与を含めた年収パー

スで総賃金をとらえないと賃金の本当の大きさはわかりません。雇用の流動化が進み、特にホワイトカラーの転職市場が広がるにつれ、わかりやすい年収基準の求人・求職が次第に定着してきました。

経営のグローバル化で企業の海外進出が進んだことも年俸制への関心を高めました。

欧米企業やその進出先では、ホワイトカラーの賃金は職務グレードを軸とする年額表示が事実上の標準になります。

外国人の経営者やマネジャーをスカウトする時、日本独自の資格や年功を基準とする賃金体系よりも、責任の大きさに対応して金額を提示できる年俸制の方がずっと使い勝手がよいのです。

いわゆる年功賃金は、若年層には将来の昇給を約束し、中高年層には過去の貢献度合いに対する後払い的報酬を行うことによって、お互いの長期利益を前提に、企業と従業員が労働を取引する仕組みです。貢献の評価は昇格・昇給システムの中で少しずつ行えばよく、そのつどの貢献と賃金の大きさは必ずしも一致させる必要がありません。

これは長期的成長を前提に人材を確保し、組織内の合意形成を重んじながら経営資源を重点分野に投入していく日本的経営が成功していた間は、まことに好都合な仕組みだったといえるでしょう。

## **もたれ合いの企業文化を 生んでしまった年功賃金**

しかし、このような「組織内の和」「人の内部序列」を重んじるインサイダー的な処遇制度を長年続けてきたことが、あまりに内向きな価値基準や集団的な行動原理の中でもたれあい、問題を先送りする「会社人間」の企業文化をつくり出す一因にもなりました。日本企業があのバブルを生み、その後始末にも失敗し、経済のグローバル化や市

場の規制緩和に直面して四苦八苦しているのは、まさに人の問題といわねばなりません。

最近、様々な不祥事を起こしてマスコミに格好の餌食となっている企業をみると、このような組織体質や企業文化の脆弱な一面があぶり出されているようです。

しかし、このような企業体質から意識的に脱皮し、待ったなしで市場に挑戦しようとしている企業も決して少なくありません。

例えば、次のような環境変化への対応や持続的な変革を強く求める企業の一群があります。

- ・新しいマーケットをつかみ、いま伸び盛りの会社
- ・新しい事業や業態、ブランドを立ち上げようという会社
- ・とにかく事業構造を転換しなければ生き残れないという会社
- ・ハイテク専門技術を駆使して他社を凌駕しようという会社
- ・卓越した専門サービスを武器にチャレンジし続ける会社
- ・異質異能のスペシャリスト人材を積極的に活用する会社

このような会社では、特に会社の要となる経営幹部や担当部門の責任を引き受ける管理職、困難な課題に取り組み継続的に成果を達成するプロの専門職が、明確な役割意識、使命感をもって力を発揮し、成果を実現しながら他の従業員をリードできるかどうかが決定的な意味を持ちます。

年俸制を導入すると、従業員は自分の任務の重要性と年間総賃金との関係を目の当たりにし、その仕事の成果に対して敏感にならざるを得ません。

また年俸制は、相当ドラスティックに給与や賞与額が変動する仕組みになるので、従来型の緩やかな昇給制度や査定幅の小さなボーナスの支給方式に比べると、緊張化の度合いが違います。

年俸制は、このような給与決定の心理的インパクトを利用して、具体的な仕事の任務・目標に対する自覚を持たせ、自ら稼ぎ出すというプロ意識や主体的なビジネス行動をうながし、仕事への取り組み態度を積極的に変えていこうとする報酬プログラムです。

年俸制には様々な毀誉褒貶がつきまとうが、これが前向きにとらえた年俸制の意味です。

### 給与・賞与の支給基準が明確なら 疑似年俸制は実施しやすい

年俸制を導入・実施するには、大きく分けて、  
 ③既存の賃金体系を活用し年収管理を行う疑似年俸制、  
 ⑥独自の金額表を用意した本格的年俸制、  
 ③金額表を使わず年俸額の改定方式のみ定める年俸制、と3通りのやり方が考えられます。

最後の③昇給額管理の年俸制は、特別な賃金表を用意せず職務のグレード別に俸給の運用範囲と昇給基準を設定して年収額をコントロールするもので、欧米企業では盛んに取り入れられている方法です。

ただし日本では、職務グレード別の市場賃金が必ずしも確立されていません。

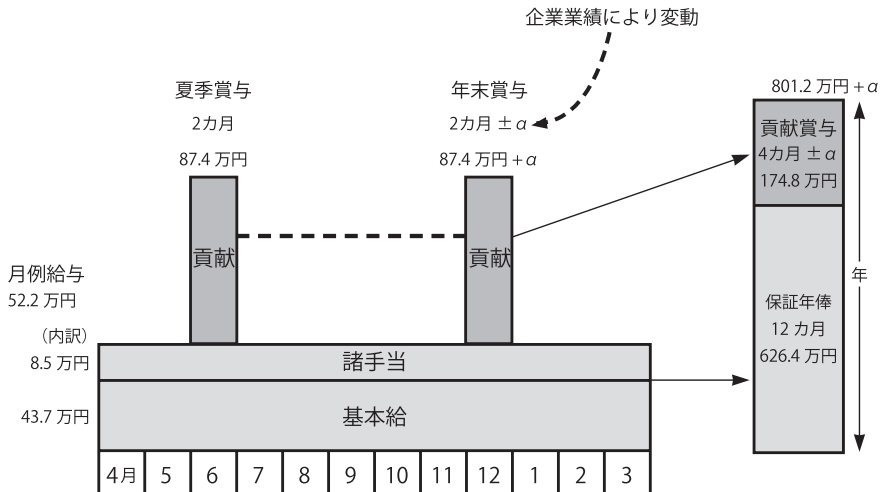
もともと緻密な賃金制度を好むという国民性があり、金額表がないと各人の年俸の位置づけがわかりにくいので、賃金の納得感に乏しいです。

実際、アバウトな経営者は異なるどんぶり勘定の年俸制に走ったりする危険があり、運用が不安定になります。

年俸水準のリサーチや昇給のノウハウをもたない一般の企業は、このような方法には手を出さない方が賢明でしょう。

③の疑似年俸制については、賃金と賞与の支給

図表 1-2 年収管理による疑似年俸制の例



基準が明確になっている会社は、目標による管理を導入して業績評価と従業員個々の年収管理をしっかりやりさえすれば、意外と簡単に実施することができます。

基本的なやり方はこういうことです。これまでの毎月の基本給と諸手当の合算額を12倍した年額を「保証年俸」あるいは「基本年俸」と呼びます。これに冬夏賞与として企業業績・個人成績に運動した「業績年俸」を上乗せして年俸額が決まります(図表1-2参照)。

毎年の年俸更改は、前年の評価をベースに次年度の期待度をミックスして各人の保証年俸を決定します。

予測できる賞与額を使って「あなたの年俸は最高でこれだけ、最低でこれだけ」という説明を行い、評価方法や目標の内容を確認する話し合いを行います。

これまで「年俸制を導入した」といわれる事例をみると、このような疑似年俸制レベルのものがかなりの比率を占めています。これだけでも従業員に対して仕事の任務や目標を自覚させる意味では、それなりの効果があったといわれています。

ただし、年齢給・職能給の併存型賃金体系や、積み上げ型の昇給システムを続けたままでは、いくら賞与の変動幅を大きくしたところで限界があることは明らかです。

年功・期待度重視の長期決定的な賃金の仕組みが温存されている限り、実際の貢献と報酬との早期のマッチングを実現するという年俸制本体の働きはあまり期待できません。

## **職能資格制度を 実力・成果重視の運用にアレンジ**

以上の点を考慮して、最近の年俸制の導入事例では、次のように基本年俸自体を変動給化させる

工夫がみられます。

- ① 従来の年齢給部分を、一定年齢以上あるいは管理職層については「役割給」「業績給」などに読み替え、役割・成果の評価によってその金額をアップ・ダウンさせます。
- ② 職能資格制度を実力・成果重視の運用に切り替え、職能給制度も積み上げ昇給方式から評価による洗い替え方式、さらに資格変更により、昇給・降給を随時行えるやり方につくり変えます。

ただし前者については、併存型賃金体系の職能給を温存したまま役割・業績給を導入するのは、いわば評価軸が2本立てになるわけで、もともと複雑な併存型賃金体系がますます複雑になります。また、いくら旧時代的な賃金とはいえ、ある社員の年齢給を突如として異質なものに変えてしまうのは、あまりにもご都合主義といわざるを得ません。

それに比べれば後者のほうが、年俸制へ移行する方法論としてははるかにまともでしょう。

ただし、保有能力や期待度の評価に傾斜しすぎた職能資格制度そのものを、いわば中身から実質的に方向転換させない限り、本格的な年俸制への移行は困難を伴うものになります。

近代中小企業 Vol.53 No.12 付録 正しい年俸制評価の進め方

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2018 Dataagent

ISBN 978-4-909222-38-1 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、  
無断で転載・複製することは固く禁じられています。

本書は、近代中小企業（2000/10）本誌を再編集したものです。