

## 日本型年俸制と年俸制活用の要件

佐藤 勝 尚

キーワード：日本型年俸制 ,MBO ,HRM

### 論 旨

90年代に入って年俸制を採用する企業が相次いでいる。これを契機に日本企業における年俸制採用の是非が問われているが21世紀に向けてますます採用企業は多くなるであろう。土壌が異質という理由での消極論もあるが、年俸制はすでに実務の分野で日本企業に取り入れられ、活用されつつある。異質というだけで切り捨てず、前向きにその可能性を探る段階にきている。それには年俸制を活用するための条件整備が必要である。

年俸制導入の各企業の実態を見れば、導入の目的を特に管理者層の意識やマネジメントの改革におく企業が多く、またそれはいわゆる日本的な年俸制となっている。この日本型年俸制は「管理者に対する新しい処遇制度」として位置づけ、運営していく必要がある。そのシステムは「職務内容の決定」「業績(職務達成度)の評価」「年俸の決定」という基本要素をトータルで運営する仕組みである。このような年俸制を導入・活用するにはそのための明確な理念や計画性ととも要件が必要である。

### 1. はじめに

管理職処遇制度として年俸制は徐々に一般企業に取り入れつつある。しかし日本的システムに合わないという理由で導入に批判的な意見もつよい。すでに導入済の企業の事例を見ても、日本的修正や妥協が行き過ぎて年俸制らしさが活かしきれず、名ばかりの年俸制に終わっているものが少なからず見受けられる。

このような年俸制はとり上げ方により両刃の剣になる。インセンティブ・システムという側面だけを取り上げて、年俸制本来のベースとなる条件整備を忘れて、ミドルマネジメント層に対する苛酷なシステムという印象だけが強まり、ミドル層だけでなく若い社員層からも信頼を失うことにもなる。中長期的な視点に立てば、いずれは若手層以上が労働力の主流を占めることになるわけで、今からこの層をいかに活用するかを真剣に考えていくべきである。年俸制問題もその視点から取り組む意義がある。また現在行き詰まり現象を見せている専門職制度についても、その取り組み方によっては新しい活路が開ける可能性が出てくるものと考え

られる。

一方で、日本の経営のインフラ部分とも言える管理職、専門職の人事賃金システムは本格的な再構築が求められつつある。早期退職勧奨や管理職定年制、高齢社員の昇給打ち止めなど現在進められているリストラは、応急措置としてそれなりの必要性は認められるとしても、根幹となるシステムにはあまり手をつけずに、枝葉となる部分の修正や補強にとどまっている点に限界が見られる。

年俸制がミドル層の活性化に結びつく経営システムとして日本企業に定着するためには、相応の要件が必要であり、それはまたこれら管理職層の人事賃金システムの再構築の要件と一致する部分も多い。そのような意味で、年俸制の活用を真正面から取り組むことが、本格的な日本のシステムの再構築を進めていく突破口になるに違いない。本稿はこのような年俸制の本質を探ることを通して年俸制活用の要件を提示するものである。

## 2. 日本型年俸制の特徴

わが国における年俸制はまだ歴史が浅く、仕組みや賃金の決定方法についての明確な基準ができあがっていないので、わが国の年俸制のプロトタイプともいえる米国の年俸制を概観した上で、いわゆる日本型年俸制をその典型例の1つである楠田丘氏のそれを取り上げ、年俸制が持つ特徴を考えてみることにしよう。

米国の年俸制はエクゼンプトを対象とするものであり、その年俸額の実質的決定権者は事業部長である。年俸制の仕組みは基本給と賞与(短期的インセンティブ・ボーナス)で構成されているケースが多い。基本給は職務価値の上昇に比例した、いくつかの給与等級からなり、各等級は給与の最低値と最高値が設定された範囲型であり、それらは重複している重複型であるケースが多い。ここでは定昇制の考え方を持っていない。運用面においては年収額のアップ・ダウンは人事考課の成績による。このアップ・ダウンの比率はその年の景気動向、雇用情勢、物価上昇率、業界動向、自社の業績、賃金水準などの要因によって流動的に設定されている。人事考課の基礎となるものは面接を通してのMBO(Management by Objectives)やPPM(Performance Permanent Measurement)と呼ばれる業績管理制度である。一般に米国企業では上司が部下の人事権を全面的に持っているのでこのMBOを核とした面接は大きな意味がある。実際に面接の際に人事考課が最低点になると辞めていく者も多いという。

一方、このような米国の年俸制に対して楠田丘氏によるいわゆる日本型年俸制は次の3つの条件を満たせば機能するという。第1は人材活用に前向きな姿勢の年俸制であること。ここでは人件費節約という概念はなく、仕事や能力をできるだけ開発、活用することを理念としている。第2は年俸制の持つデメリットといわれている、目先の業績のみを追って本質的な生産性向上に目が向かないこと、不公平感の高まり、連体感の喪失、部下育成の軽視、失敗を恐れる等を十分考慮し排除すること。第3は終身雇用、年功序列といった日本型人事の基本を遵守すること。

このような理念による日本型年俸制においてもその対象は基本的にエクゼンプトクラスで

あり、年俸額の決定権者は最終的には経営者が行うことになる。ここでは本人と経営トップが対等の立場で十分に面接し、双方が合意した上で最終確定するという契約型の支給形態をとる。年俸制の仕組みは図1に示すような、成績査定部分、役割給、職能給で構成した月例賃金を基本として、これに臨時給与のうちの固定生活一時金部分を加えたものを「基本年俸」とし、それに成果配分賃金(あるいは臨時給与中の変動業績部分)を加えて「年収」としている。また、ここでの職能給は定昇のある範囲型を、役割給は定昇のない単一型をとっている。

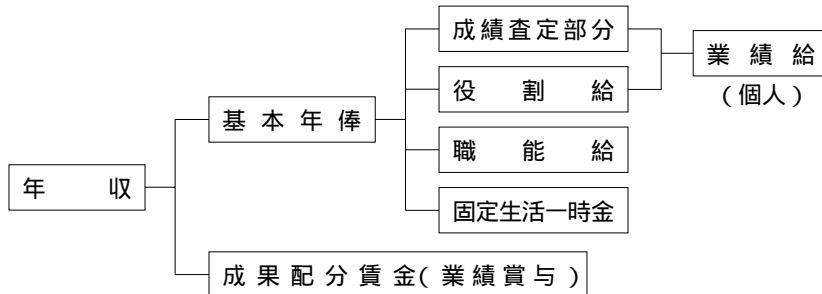


図1. 日本型年俸制の構成

運用面では年収額のアップ・ダウンは人事考課の成績によるが、アップには積極的に、ダウンには消極的という姿勢をとっている。また成果配分賃金は個人別の業績年俸制を補完する意味を持ち付加価値の労働分配を還元するものとして日本型年俸制の絶対条件となるものである。このような日本型年俸制の運用の核は目標面接制度といわれるものである。この仕組みは役員とエグゼンプトクラスの管理・専門職の一人ひとりが経営方針や事業計画について話し合い、自主的に役割や年次目標を設定する。さらにその結果は役割評価や目標達成度評価へと続き、年俸にむすびついていく。この繰り返しのよって、各人の挑戦意欲や経営者意識を高揚させていくことがこの仕組みの目的である。

以上のように米国の年俸制と日本型年俸制の特徴をみてきたが両者には次のような共通点がある。第1の共通点は年俸額のアップ・ダウンは当然のことながら業績によるものであること。第2は、いずれもが企業業績を反映させる賃金項目を設定していること。第3はMBOを核として面接制度を導入しており、目標設定の合意と結果評価を年俸制運用の要としていること、である。一方、米国の年俸制と日本型年俸制には図2に示すような考え方の違いが存在している。米国は職務中心主義であり、日本型は能力(人)中心主義であることが基盤として存在する。米国の場合は、あらかじめ職務が定められていて、それに人を配置する。配置した人がミスキャストであれば適性ある人に入れ替わることを前提としている。日本の場合はある能力を持った人にそれに相応する仕事を割り当てていこうとする。ここでは人と仕事のミスマッチが生ずれば職務の与え方を変えることになる。この様な職務主義と能力主義の比較は表1に示されている。これらの違いは年俸制を運用する仕組みや働く人の意識を引き出す方法にも違いを生じさせることになり、これが日本型年俸制を考える基礎となる。

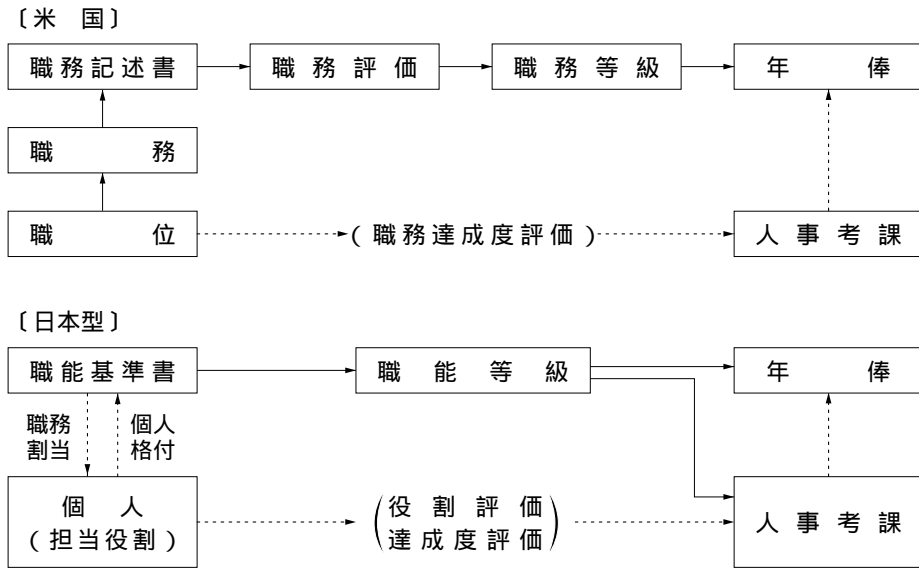


図2. 米国と日本の年俸制の考え方の違い

表1. 職務主義と能力主義の比較

比較項目	職務主義	能力主義
背 景	限定期間雇用 職務契約 .	長期間雇用 企業との雇用契約 .
仕事と人の仕組み	職務 (仕事の範囲) 明確に設定して ,それに人を採用 配置する . 職務と人 (能力) にギャップがあれば 人を入れ換える . (仕事に) 人を適性配置 .	人を採用育成して ,人の能力に応じて仕事の範囲 (職務) を定め ,割り当てる . 人の職務にギャップがあれば ,仕事の範囲 (職務) を変える . (人に) 仕事を適正割当 .
職務の範囲・内容	客観的に設定 範囲・内容は明確だが ,硬直的 .	人によって仕事の範囲・内容を変える . 弾力的 融通性に富むが 範囲・内容が不明確 .
職務間の関係	独立的 責任限定的 相互不可侵的 .	相互に重複部分 ,協動的 .
仕事の上での能力開発	他のハイクラスの職務へのローテーション 異動配置によらなければならない .	仕事の与え方 (範囲・内容) や要求水準を変えればよい .
処遇の方法	職務給 (仕事給) 職務が変わらなければ ,原則として処遇は変わらない .	職能給 (能力給) 職務が変わらなくても ,達成能力が変われば処遇が変わる .
マネジメント上のポイント	人の適性配置 [能力管理]	仕事の適正割当 [職務管理]
醸成される意識	職務意識 .	帰属意識 .

### 3. 年俸制導入の目的と年俸制の本質

上記のような特徴を持つ年俸制を企業各社はどのような理由で導入するのであろうか。表2に年俸制のメリットとデメリットを経営側と働く側の双方の立場で示したがこのようなメリット、デメリットを踏まえて、年俸制導入の背景とねらいを探り、さらにそのような年俸制とはそもそも何かを合わせて整理してみよう。

表2. 年俸制のメリットとデメリット

運営が適切な場合のメリット		運営が適切でない場合のデメリット	
経営側	働く側	経営側	働く側
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣の一員としての自覚が増す</li> <li>果たすべき役割や業績達成への関心が強まる</li> <li>職務意識が強まる</li> <li>外部より有能人材の採用がやり易くなる</li> <li>賃金制度が簡明化される</li> <li>価値観、意識のプラスの変革につながる</li> <li>適用者だけでなく部下社員にも積極性が出て来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価に私情や不透明な部分が少なくなり安心できる</li> <li>評価が具体的でわかり易い 納得性が出てくる</li> <li>やるべき仕事明確になる</li> <li>やればやっただけの給与を得られる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>減棒時のモラルダウンの心配</li> <li>忠誠心や帰属意識が損なわれる</li> <li>組織協力が弱まる恐れがある</li> <li>評価や年俸決定に手数料がかかり過ぎる</li> <li>結果重視、短視的行動傾向が出てくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収入不安定、将来の見通しが不明確で不安</li> <li>上司の目標・課題の押しつけやノルマ強制が心配</li> </ul>

上記のように年俸制はメリットとデメリットを合わせ持つ中で、80年代から90年代初めにかけてリョービ、阪急電鉄、藤沢薬品、東京ガス、最近では本田技研、富士通、武田薬品等、大企業の年俸制導入が相次いだ。しかし日本企業への年俸制導入については、風土に合わないとする消極論も多い。その主な理由として、欧米企業との意識、制度慣行等の違いが挙げられるが、具体的には次の5つに要約されよう。

企業への帰属意識が弱まる

大幅に賃金がアップ・ダウンするドラスティックな給与制度は受け入れにくい。

公平な年俸を保障する,社会的な職務賃金レートが確立されていない。  
外部からの人材確保には有利だが,内部の人材には適合しにくい  
納得性ある評価が難しい

一方,年俸制を導入した企業の背景とねらいを見ると次のことをあげている。

#### 管理者層の意識改革

管理成果や生産性向上のための職務改革

外部人材の受け入れや社員の国際化に向けての処遇制度の改革

管理者給与の抜本的改革

これらは多かれ少なかれ日本企業が直面し,解決を迫られている課題でもある。いいかえれば,日本企業にとって異質とも言うべき壁を打ち破ることが,逆に年俸制の導入のねらいとなっているとも言える。まず,意識面の問題からみると,年俸制導入により職務意識が強まり,その分企業への帰属意識が弱まる恐れがある。しかし日本企業における従来の年功制度は,確かに帰属意識を高めるメリットもあったが,一方で職務意識の弱さも生み出した。次に給与制度の面からみると,管理職に対する多くの企業の現行給与制度は安定指向の緩やかな制度であるが,これは一般社員層の給与制度の延長上にある制度であり,管理者にとって重要な業績や職務の給与への反映が不明確かつ不十分であると考えられる。したがって,管理者には管理者にふさわしい職務を遂行させてその職務の対価としてふさわしい高給と水準を目指すための制度として年俸制の導入が必要とされているのであろう。

また,現在のように企業環境が大きく変化する中で事業の再構築や企業体質改革が求められている。こうした状況下において管理者は単に上長の指示に従い業務や部下を統制することだけではなく,組織の中核として自らが変革を推進していく実践的リーダーとしての役割期待が強まっている。その役割を果たすためには,これまでの意識や行動の抜本的改革が求められる。その手段として年俸制の異質性を逆用して,それをテコに改革を促進したいというのが,基底にあるトップの年俸制導入のもう1つのねらいであろう。

ではここでこれまで議論してきた年俸制といわれるものはどのようなものを次に整理しておこう。

年俸制とは「その支払い形態が年または年以上の期間に対して払う賃金」をいい,その支払い対象となる者は職務サイクルが年以上の職務を遂行する経営者や管理者,専門職である。支給の基準は職務ならびに職務達成度,業績に対するものである。またその賃金形態の特性としては交渉,契約賃金であり更改,変動賃金で職位別,個別賃金であるといえる。このことは年俸制をインセンティブシステムとしてとらえれば「管理者に対する新しい処遇制度」として位置づけられる。このような年俸制は図3のようにMBOを仕組みの核として,全社,部門目標と個々の職位の職務目標レベルのベクトル合せ,公平さを保証する仕組みとプロセス,納得性を与える仕組みとプロセスとして運用される。

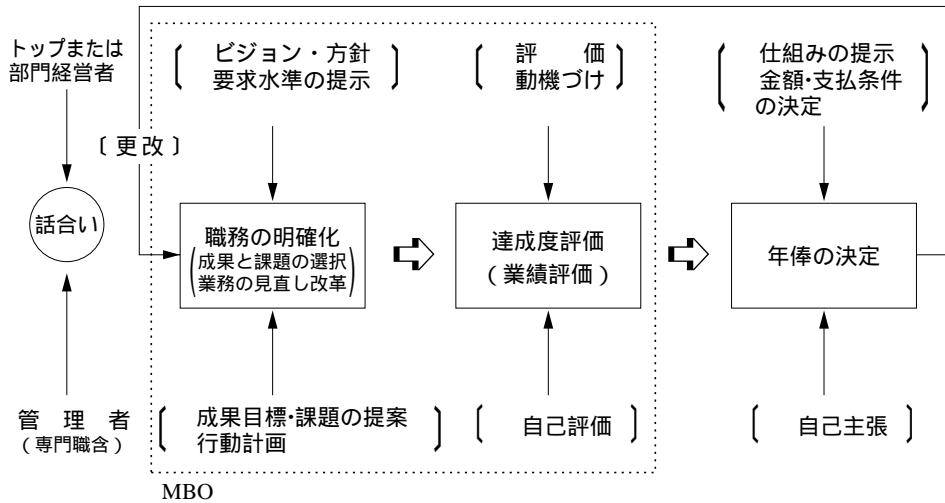


図3. 年俸制の仕組みと運営

同時に図4に示すように年俸制は業績管理システムや人事管理システムといった、経営システムや人事システム全体の中で位置づけられる。ここでは年俸制の核となる「職務内容の明確化」「業績評価(職務達成度評価)」「年俸決定」の3つの基本要素は会社目標・方針を順次各部門、職位に具体的役割として責任分任をさせ、権限委譲を行い、その達成を管理するシステムである「業績管理システム」と連動するとともに、業績達成へ向けてこの動機づけとインセンティブを与え、さらに人材活用、開発の実践と公正感ある処遇を実現するためのシステムである「人事管理システム」にも連動する。

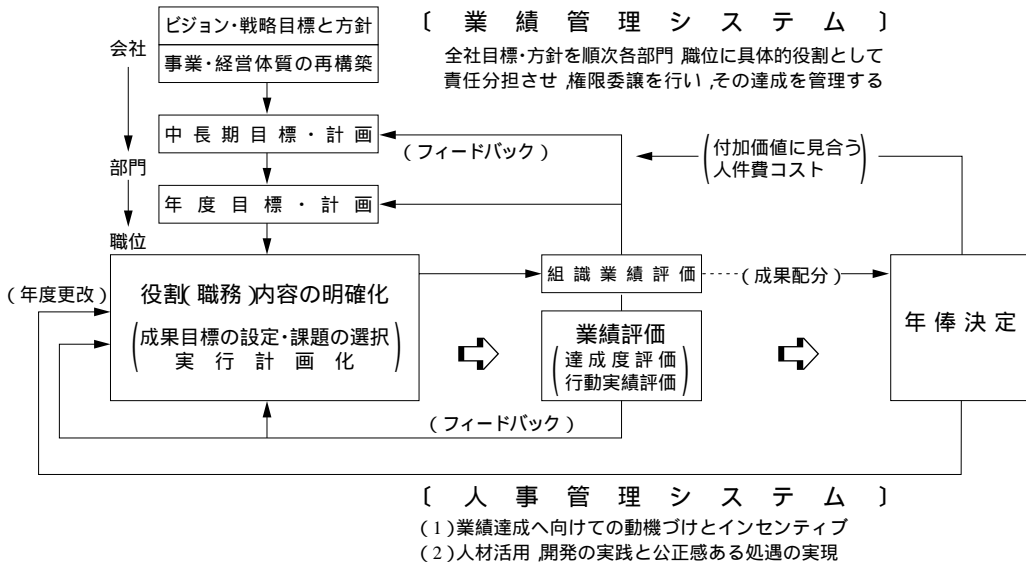


図4. 経営システム、人事システム全体の中での年俸制の位置づけ

このような年俸制の本質は要する所「仕事の売買の仕組み」である。この売買に先立ちトップとミドルマネジメントの間で業績向上を巡って何を達成してもらいたいのか、または何を職務として行うのかを話し合い、調整して、相互に行動指針(職務のベクトル)を共有することが出発点となる。それが相互に納得しうる報酬を最終的に決めることにつながる。しかしこの部分はこれまでの日本的システムから最も遠くにある仕組みであり、異質な部分でもある。しかしただ異質というだけで切り捨てずに、前向きにその活用の可能性を探る段階にきていると考える。

#### 4. 年俸制活用の要件

先に指摘したように年俸制の本来の内容は、管理者の「働き」について買い手と売り手が交渉し、競争的に価格を決定することであり、それが本質的部分である。働きとは「やるべきことを果たすこと」であり、役割の遂行または職務の達成と言い換えてもよい。米国では、職務記述書の形で職務を個別職位ごとに明確化し、それを根拠に人事や給与を決定するのが原則である。日本では、それに比べて人事や給与決定に当たって資格や能力、職階などが前面に出て、職務は後方に隠れてしまう。そういう点で、米国は職務基準、日本は能力基準といえる。どちらにも長短があるが、少なくとも管理者以上の層では、人事や給与決定に職務をこれまで以上に重視する必要があるだろう。少なくとも管理者以上は職務を通して企業成果に関与しており、そのやり方次第では成果を大きくも、小さくもし得る立場にある。加えて、最近の企業環境の構造的な変革下で、実績延長型や守備型の職務内容では問題化せざるを得ない。そうした意味で抜本的な見直しを迫られている。職務の内容も事業の再構築や新事業への進出、体質改善などにつながる職務が増え、また短期の処理業務から中期スパンにわたる課題解決型な業務にウェイトが移ってきている。そこで管理者の果たすべき職務内容をトップとの話し合いの俎上にのせ、それをより所に給与を定めることによって、管理者のやる気と能力を引き出すことが年俸制を活用する大きな目的である。年俸制導入企業の実態を見ると、MBOにより職務やその達成についての面接や話し合いを重視し、その機会を設けているのがその現われであろう。

ではこのような年俸制を活用するにはどのような要件あるいは条件整備が必要なのかを提示してみよう。

その第1の要件はミドルマネジメントの役割(職務)の創造およびそれをめぐるトップとの話し合い折衝とアグリーメントである。MBOをこうした要件を実現するシステムとして整備していく必要があるだろう。第2は高業績高賃金を実現化するシステム条件の整備が必要である。これには、まず人事考課、とくに業績評価基準の明確化による評価の公平さ、納得性の強化を図ることが必要であり、次に年功的能力賃金から、職務、業績貢献重視への基本賃金システムへの転換が求められる。第3は重要な年俸制対象者である「ミドルマネジメントとは何」という基本理念の確立である。米国では、企業基本法で、管理者を「経営成果に権限を持つ者」とされているが各企業でも管理者を経営的、組織的にどう位置づけるか、その基本的理



念を明確にしておくことは避けて通れない。年俸制が導入され、運営される中で管理者の意識や意欲に深い関わりをもって、年俸制を上手に使えるれば経営意識や意欲を喚起するが、使われ方が悪ければ企業へのロイヤリティや組織協力の精神を失なわせる。したがって年俸制という仕組みの前にトップの理念を明確にしておくことが大切である。

## 5. むすびにかえて

年俸制をただラジカルな刺激的給与制度として、または役職者の特権的制度という誤ったイメージをもって安易に導入することは禁物である。年俸制は管理者の職務特性に合う給与制度という受けとり方が必要であろう。取り入れるに際しては企業個々の組織風土や経営体質、能力に合せたシステム作りが大切である。理念を明確にし、制度を活用する過程で漸次レベルアップを図ればよい。それがまた意識やマネジメントの改革につながることになる。給与制度だけを突出させずに、管理者にふさわしい職務の明確化、評価、給与制度の順序で制度を計画的に導入し活用していくことが特に重要と考える。

### 参考文献

- 1) 松島静雄, 他 1989, 『現代労務管理の課題と展望』日本労働協会
- 2) 楠田丘 / 武内崇夫 1994, 『日本型業績年俸制の手引』経営書院
- 3) 浅川栄一, 他 1993, 『年俸制で会社が変わる』日本能率協会マネジメントセンター
- 4) 高橋俊介 1996, 『自律・変革・創造のマネジメント』ダイヤモンド社
- 5) 高橋佳哉, 他 1997, 『人事報酬マネジメント』プレジデント社
- 6) 重田孝夫 1994, 『実力主義への人事革新』日本経済新聞社
- 7) 北原佳郎 1995, 『アメリカ企業の人事戦略』日本経済新聞社
- 8) Michael Beer, Bert Spector, 1984, 『Managing Human Assets』The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- 9) ステファン・P・ロピンス 1997, 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社
- 10) 1996, 『注目の管理職年俸制適用者はどう受け止めているか』『労政時報』3155
- 11) 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編 1995, 『新時代の「日本の経営」 挑戦すべき方向とその具体策』日本経営者団体連盟
- 12) 1996, 『日本型年俸制の研究 管理職への導入事例を追う』『労政時報』3146
- 13) 1995, 『年俸制に関する調査』『労政時報』3123
- 14) 1993, 『注目の管理職年俸制』『労政時報』3031
- 15) 1992, 『雇用多様化時代の年俸制』『労政時報』2980
- 16) 長銀総合研究所 1992, 『年俸制に関するアンケート調査結果』『財界』(1992, 12. 20 臨時増刊号)
- 17) 社会生産性本部 1993, 『年俸制に関するアンケート調査報告』