

日本企業の管理職年俸制に関する一考察

丁 圏鎖*

I はじめに

日本的経営の見直しについての関心が高まってきて久しい。特に、バブル経済の崩壊以降、急激化している雇用調整、年功的昇進の抑制、年功賃金の据え置きなどの一連の動きは、終身雇用制および年功序列制を根幹にしてきた日本企業の伝統的な雇用慣行に対する大きな挑戦でもある。ところで、このような動きの中で見いだされる大きな特徴は、ホワイトカラー、特に管理職の処遇に関するものである。企業の成長および組織機構の拡大に起因する管理職の膨大化は、コストの問題をはじめ、組織内部の構造的問題を抱えるだけでなく、従来ならば、企業の功労者として優遇すべき管理者たちを解雇しなければならない状況まで生み出した。特に、音響・映像機器メーカーであるパイオニアの雇用調整は、業界だけでなく、社会的にも大きな波紋を投げかけた¹⁾。

特に、年功制度から生じる根本的な問題点として、管理者は多額の給与をもらいながらも、業務の遂行に積極性およびインセンティブが欠如していて、自分の持っている能力を十分に発揮していないことが指摘されている。これは、今後の日本企業にとって、年功中心的思考から業績中心的思考への時代的要請を意味し、さらに能力主義的管理方式に基づきながら、業務の内容および業績に適切な賃金制度の導入の必要性を代弁している。

このような状況の中で、大企業を中心として導入されている賃金制度が年俸制である。ある調査²⁾によると、最近、年俸制を導入している企業が急速に増えていること、将来に年俸制の導入を予想している企業が増加していること、そして、年俸制の適用対象として管理職の人々が圧倒的に多いことなどが判明される。

そこで、本稿では、転換期を迎えた日本企業が最近、能力主義的賃金制度の一環として、取り入れている年俸制、そのなかでも特に管理職を対象とする管理職年俸制について、内容分析およびそれが持っている特徴を究明してみたい。

1) パイオニアが退職金の割増しを条件に50才以上の管理職35人に退職を勧奨し、それに応じない場合は1993年1月末まで解雇するという内容(朝日新聞、1993.1.8)

2) 社会経済生産性本部の調査では、既に年俸制を導入している企業(約10%)を始め、具体的な計画が予定されている企業(約8%)や、将来的に導入を検討している企業(約61%)までを合わせると、調査企業の約8割が年俸制を導入、または近い内に導入する予定であること、また、導入企業の内、1994年以降に導入した企業が全体の半数以上を占めていることが分かる。なお、日本生産性本部の調査(複数解答可)では、年俸制適用の対象職種については、管理職が約8割、専門・技術職が約3割、販売営業職が約2割を占めていて、管理職に対する年俸制が最も多い。以上、労務行政研究所『労政時報』3276号(1996.10.18)、25-26ページ、楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『日本型年俸制策定マニュアル』経営書院、1994、120ページ

以下では、まず、年俸の仕組みともいわれている年俸の構成要素について述べて、さらに年俸の支払い方法や評価方法についてはそれぞれ章を替えて考察してみたい。

II 年俸の構成要素

日本企業には、賃金体系の中で伝統的な年功給的要素や職能給的要素が多かったので、年俸制を導入する際にも、アメリカ企業のように業績を中心とする一本建て年俸制を設けることは容易ではない。それ故に、日本企業の年俸制において一般的に見いだされるのが、基本年俸と業績年俸で構成される二本建て年俸制である。

ここでは、二本建て年俸制の構成要素である基本年俸と業績年俸を、企業の事例³⁾を通じて類型化し、さらに年俸制における諸手当の位相について考察してみる。

1. 基本年俸

基本年俸は、従来の賃金体系の中で基本給的性質を持っているものとして、大体、昇給や退職金などを決定する時、算定の基準となるものである。基本年俸は企業によって、本俸、基本給、月俸、月額基本給等ともいわれている。

管理職の人々は、年齢や勤続年数からみても、経済的にある程度の安定的な生活ができる階層にいたので、一般社員のような生活保障的な性格の給与はほとんど無意味である。しかし、年俸制導入によって以前より収入が減ることや、部下よりも収入が少なくなることも生じ得るので、管理職に一定水準の年収を保障しようとする狙いもあり、従来の基本給のような部分を設けることによって、年収が以前より大幅に減ることを防止・調整することが可能になる。

しかし、基本年俸が、ある程度の基本的な年収を保障する意味を持っているにしても、それは従来の年功中心的な仕組みになっているものから業績中心的な仕組みになっているものまで様々である。その多様な形態の基本年俸を次のいくつかのタイプで区分してみる。

(1) 年功中心型

これは、基本年俸に年功給的性格が強く見られるタイプである。ここに分類される例には、年俸が個人の能力や業績とは直接的関係を持たないこと、なお年齢給などによって毎年ベアが行われていること、そして前年に比べて年俸額がマイナスになり得る部分を設けていないことなどの特徴が見いだされる。

シロキ工業の基本年俸では、管理職の生計維持に対応する部分が設けられている。それ

3) 本稿で引用されている企業の例は、『労政時報』3146号(1994.1.21)、3226号(1995.9.29)、3276号(1996.10.18)に掲載されたものを中心としたものであり、このほかにも、産労総合研究所『賃金実務』No.549(1986.5.1;ニチイ)、No.762(1996.1.15;東京ガス)、No.776(1996.9.1;日野自動車)、日本経営者団体連盟『経営者』No.550(1992.11;本田技研工業)、日経連職務分析センター編『新時代の管理職処遇』日経連広報部、1994(藤沢薬品工業)も参考にした。

は、個人の業績や能力により変動するものではなく、毎年のベアによるものである。年俸移行時の年功的賃金がそのまま反映されたものであって、前年度年収のおよそ50%を各自持ち分とする部分である。

ニチイの基本年俸は、管理職の月々の生活面を考慮して、月例賃金を引き下げることがを極力避け、以前の水準を保障する仕組みになっている。毎年春の賃金改定は、ベアや定昇はないものの、等級別考課とランクに応じて、ゼロからプラス・アルファの幅で行われるので、事実上マイナスの改定は行われていない。

住友金属工業の基本年俸は、40才、43才、46才、49才、52才、55才という3年刻みの年齢ごとに区分される。これは3年間同一の金額をもらい、55才以上からは増えないものの、明らかに年齢給的性格の仕組みであるといえる。また、年俸対象者に少なくとも下のランクの年収以上を保障する「最低保障部分」が設けられているのが特徴である。

(2) 職能中心型

これは、基本年俸において、従来の職能等級制度で用いられていた職能給の体系に基づいているタイプである。この職能給体系の年俸はさらに単純型と複合型に分かれる。前者は職能等級別に細かな号俸が設けられた賃金テーブルに応じて決めるタイプであり、後者は職能等級別に設けられている一定の基本給又は基準額に、能力の評価から得られる査定係数を掛け合せて決めるタイプである。

①単純型

本田技研工業の基本年俸には、従来の基準内賃金と役職手当、住宅手当、家族手当が含まれているが、各等級ごとに4～7ランク程度の賃金テーブルが設けられている。このランクは業績評価の結果によって変わるので、基本年俸額は上がることも下がることもあり得る。

東京ガスの基本年俸は各職能等級ごとに2つのランクが設けられ、同一等級、かつ同一ランクであれば、所定の一定額が支給される仕組みになっている。

サンスターの基本年俸は、一般社員の職能給と同じ仕組みになっていて、毎年、評価に応じた定期昇給とベアが、職能資格別に号俸を設けている職能給テーブルに基づいて行われている。

②複合型

グレースジャパンにおける基本年俸は職能等級ごとに、毎年、一律的昇給と同時に能力評価による昇給で変わっていく。このうち、能力評価は5段階の査定係数（S=1.5、A=1.3、B=1.0、C=0.7、D=0）に基づいて行われていて、結局、これらの査定係数を職能等級別の月額基本給に掛けて、能力評価による昇給が決まることになる。

セイコー電子工業では、本人の能力、部下の育成、業績貢献度を総合的に評価して、6段階の査定係数（3A=5、2A=3、A=1、2B=0、B=-1、C=-2）に分類し、この係

数を資格別に設定されている定昇単価に掛け合ったものが基本年俸になる。

(3) 役割中心型

これは、基本年俸が役割給を中心に構成されるタイプである。従来の職能給が賃金の基準を職能等級およびその号俸等級に求めていたのに対して、役割給は賃金の基準を、職務の重要性および職務責任の大きさに決まる役割等級に求めているものである。役割給や職能給とともに、賃金表の中に金額が明記されているが、職能給表にはレンジレートになっているのに対して、役割給表には各等級ごとのシングルレートになっている点が異なる。役割中心型は職能中心型のように、役割のレベルにより定額で決まる単純型と、役割等級と評価等級とのマトリクスにより定額で決まる複合型がある。

①単純型

藤沢薬品工業の基本年俸に相当する「年俸」は、役割給と期待給に分かれる。役割給は、3つの役割区分に基づいて決まる。この役割区分はその職位に与えられた基本的職責の大きさを表すものであって、例えば、GM1・SS1は会社業績に極めて重大な影響を及ぼす職責を担う場合（事業部長級）、GM2・SS2は会社業績に大きな影響を及ぼす職責を担う場合（部長級）、最後にGM3・SS3は範囲が限定され、なお管理・運營業務が職務の中心内容である場合になっている。これに対して期待給は、同じ役割のなかで会社に対する貢献、内外へ及ぼす影響の違い、対象者の個人的性質の違いなどにより決まるものである。

泉州銀行の基本年俸は、預貸金額や従業員数など店舗の重要度及びその規模に応じて付けられた4つの店格のレベル（当社では「号俸」といわれている）に応じる役割給で決まる。例えば、第4ランクには、本部部長を始め、営業店の部・母店長、第3ランクには、本部の副部長を始め、Aグループ（預貸金合計200億円以上）の店長、第2ランクには、本部の次長を始め、Bグループ（預貸金合計100億円以上）の店長、そして第1ランクには、本部の次長を始め、Cグループの店長が該当し、業績次代では店格の入れ替えも可能である。

コマツの基本年俸は、理事、参事、参事補、副参事、主事という5つの資格ごとに定額で設けられている。当社では、「職能給」という用語を使ってはいるものの、同一資格なら、昇格年次や経過年数にかかわらず全員同額のシングルレートの給与が支払われることから実質的には役割給的性質のものといえる。

銀座山形屋の店長以上の役職者にとって、基本年俸は、役職給と成果給で構成されている。このうち、役職給は店長、課長、部長などの年俸制の対象者に対する役割責任に応じる賃金であって、店舗の規模、または組織の規模などによってランク付けされ、金額の差が設けられたものである。

②複合型

日野自動車の基本年俸は、成績給が65%、仕事給が30%、資格給が5%前後で構成さ

れている。成績給は、前年度に与えられた役割、課題レベル、期待度で決まる前年度役割グレードと、5段階の成績評価とのマトリクスで決まる。また仕事給は当年度の役割、課題レベル、管理統制責任などにおける期待度の、10段階のグレードにより決まり、なお、資格給は課長級、次長級、部長級の3つの資格を設けた役割給的性質を持っている。このうち、基本年俸のなかで最も高い割合を占めている成績給が複合型としての年俸の特徴を持たせる。

(4) 業績中心型

これは、基本年俸が基本給の持っている本来の狙いと異なって、業績給的な性質を持っているタイプである。つまり、このタイプでは個人の能力および業績を中心に評価が行われるので、結果的に基本年俸において個人差が生じる。

メックスの月例給与を構成しているのは、職能給、目標給、査定給である。このうち、目標給は、設定された目標の難易度のレベルにより定額で決まるものであり、査定給は、目標の難易度ランクと査定ランクとのマトリクス賃金表で決まるものである。このように目標給と査定給を通して、目標の難易度とその達成度を年俸にストレートに反映することが可能になり、それが結果的に業績中心的年俸となる。

ソニーにおいて、基本本俸に該当する「本俸」は通年の業績および能力評価による7段階の評価ランクに従って、前年本俸額に該当ランクの加算額が上乘せされる。すると、個別の評価結果によっては、職能等級上の下位の人が上位の人の本俸水準を上回ることもあり得る。

日本アイ・ビー・エムの年俸制は、その基本額が昇給係数により決まる仕組みになっている。昇給係数は、前年の年収のレベルと前年の個人業績のレベルとのマトリクスで示される昇給率として現れる。この昇給率を、前年年収に掛けて当該年度の昇給分が決まるので、昇給分の中には、個人の業績が十分に反映される仕組みになっているといえる。

2. 業績年俸

業績年俸は、業績によって臨時給与として支給される部分である。それは企業によって賞与、業績給、成果給、期間業績給、業績賞与などともいわれていて、それを構成している要素の評価によって次のタイプに分類される。

(1) 基礎額設定型

業績年俸においても、基本給のように一定水準の生活保障的基礎額を設けておいて、それに業績の評価による一定額が加減される例が多い。

シロキ工業の業績年俸は、前年度年収のおよそ5割を原資としている。このうち約4割は基礎額部分として、固定的に業績年俸の最低限を保障する部分となり、管理職の役職手当とか家族手当などの補完的賃金はその例である。この基礎額の上に、残りの約6割部分が業績評価により付け加えられる。

本田技研工業の業績年俵は、基礎額と業績加算額で構成されていて、この内、基礎額は、年功的昇給加給が反映されないように、各役職等級ごとに決められた金額である。この基礎額に、業績による業績加算額が追加されたのが業績年俵である。

東京ガスの業績年俵は、会社の業績などによる原資を基礎額として設けておいて、各個人の5つの段階の業績評価の結果に応じて、原資の範囲内で一定金額（+120万円、+60万円、基準額、-60万円、-120万円）が支給される仕組みになっている。

藤沢薬品工業の場合、賞与は、基本賞与と業績賞与で構成されている。このうち、基本賞与というのは、月例給×月数×資格係数で決まる、年俵の基礎額に該当する部分である。

泉州銀行の業績給は、店格や役職のレベルごとに区分された一定額で決まる。ところで、この金額は半年ごとの評価の結果に基づいて加減されるが、それには、各営業店の業績によって決まる業績評価と、仕事の内容について営業部門や管理部門の部長の判定によって決まる総合評価が含まれている。

メックスの業績年俵は、月例支給の2カ月分の基本賞与を設けておいて、その上に最低ゼロから最高2カ月分の成績賞与が積み上げられる仕組みになっている。

(2) 単純等級型

これは、評価結果がいくつかの等級で示され、その等級に応じて業績年俵が決まるタイプであり、言い換えれば、評価等級という一つの軸が設けられているタイプである。

サンスターの業績年俵では、相対評価が行われ、一定の割合で6つの等級が設けられ、それに応じて金額が決まる。

日野自動車では、資格保障的な底支えを無くすという方針に基づきながら、会社の業績に応じて、資格別に原資を配分し、その中で個人の期間業績を7段階で評価し、業績給を決定する。

ソニーの業績給は、算定ベースとなる基礎給を持たないで、評価による絶対額で決まる仕組みである。つまり、本俸の月例支給分とは独立した形として9段階の評価ランクが設けられ、各ランク別定額による絶対額が支払われる。

(3) 複合等級型

これには、業績年俵が職能等級または役割等級という軸と評価等級という軸とのマトリクスで決まる等級別考課型、また、算定基準額（例えば、基本給、前年度業績給、特別に設けられた単価等）に評価結果による査定係数を掛けて決まる査定係数型がある。

①等級別考課型

ニチイの場合、勤続年数の差から生じる基準内賃金によって業績給に差異が生じることを防ぐために、等級別考課に応じるランク別定額支給方式をとっている。それで、同じ等級、

かつ同じ査定結果なら、同額の業績給をもらうことになる。

コマツの業績年俸では、理事、参事、参事補、副参事、主事という5つの資格ごとに6段階の業績考課が行われ、業績給部分で最大20%の差がつく。

②査定係数型

住友金属工業の業績年俸は、3年を単位とする年齢区分ごとに設定されている単価を算定基準にして、その基準金額に査定の点数を掛けて支給される。

グレースジャパンの業績年俸は、業績評価の結果によって決まる5つの段階の評価係数を、職能給で決まる月額基本給に掛けて支給される。つまり、算定基礎額となる月額基本給に、5つの段階に応じて、2.5、2.3、2.0、1.7、1.5カ月分の業績給が支給される仕組みである。

セイコー電子工業も、6つの評価段階にそれぞれの査定係数を、20%、10%、5%、0、-5%、-10%に設けて、この査定係数を前期実績の業績給に掛けて当期の業績年俸を決める。

銀座山形屋は、5段階の目標設定度と7段階の目標達成度とのマトリクス表によってポイント（査定係数）を決め、そのポイントに、それぞれの職の単価、例えば、課長職であると5,000円、部長職であると6,000円を掛けた金額を業績年俸として支給している。

日本アイ・ビー・エムでは、個人業績の評価による昇給率が査定係数となる。この査定係数を前年度の収入額に掛け、一定の割合で基本年俸部分と業績年俸部分に分けて支払う仕組みになっている。

以上の、管理職における二本建て年俸の仕組みを類型別にまとめたのが<表1>である。

<表1>二本建て年俸の仕組み

| 基本年俸 業績年俸 | | 年功中心型 | 職能中心型 | | 役割中心型 | | 業績中心型 |
|--------------|--------|--------|----------------|----------------------|----------------|-------|----------------|
| | | | 単 純 型 | 複 合 型 | 単 純 型 | 複 合 型 | |
| 基礎額設定型 | | シロキ工業 | 本田技研工業 東京ガス | | 藤沢薬品工業 泉州銀行 | | メ ッ ク ス |
| 単純等級型 | | | サンスター | | | 日野自動車 | ソ ニ ー |
| 複合等級型 | 等級別考課型 | ニチイ | | | コマツ | | |
| | 査定係数型 | 住友金属工業 | | グレースジャパン セイコー電子工業 | 銀座山形屋 | | 日本 アイ・ビー・エム |

3. 年俸と諸手当

賃金体系において、基本給を設ける目的は、労働の対価だけでなく生計費の保障にあるといえる。この基本給を補充するものとして手当がある。しかし、管理職の人々は、手当をもらえない場合が多い。それは彼らが労働時間、休憩及び休日などに関する法律的規制の枠を越えて活動しているにもかかわらず、これら諸規制のイグゼンプト（exempt：適用の除外者）となるからである。

つまり、労働基準法には、「事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者又は機密の事務を取り扱う者」（同法 第41条2号）に対する適用の除外に関する条文が記され、管理職の人々が所定外に労働をしても割増賃金とか手当をもらうことは期待できなくなる⁴⁾。

ところで、日本企業の賃金制度において、手当は別な意味を持ち、その種類も多様である。賃金制度において、日本企業の方が属人的、かつ年功主義的要素を重視しているのに対して、欧米企業の方が職務中心的、かつ能力主義的要素を重視しているのは周知のことである。さらに、諸手当、特に生計費関連の手当については、日本企業が家族手当や住宅手当、地域手当、別居手当、食事手当など多種多様な手当を設けているのに対して、欧米企業は地域の差による生計費の違いに対する手当は設けているものの、それ以外の生計費に対する手当は基本的には支払っていない、という調査結果もある⁵⁾。

このように、日本企業にとって、手当が基本給を補充するものとして認識されている背景から、年俸制の中にも何らかの形で手当を入れ込もうとする傾向が見える。それには少なくとも次の3つの形態がみられる⁶⁾。

第1に、手当を毎月支払いながら、それを年俸として数えるタイプであって、グレースジャパンは、役職手当、家族手当、住宅手当を月例賃金とともに毎月払っている。第2に、年俸の仕組みとは別途の項目として手当を支給するタイプであって、本田技研工業は食事手当や単身赴任手当を、藤沢薬品工業は住宅手当や単身赴任手当を、セイコー電子工業は管理職手当を、シロキ工業は別居手当を年俸とは区別して支給している。第3に、以上の二つのタイプの混合型であって、サンスターは、福祉手当は年俸として取扱いながら、役職手当、単身赴任手当を年俸とは別途のものとして支給している。

管理職年俸制のなかで諸手当がどの形態で、どのように取扱われているかという問題はそれほど重要な意味を持っていない。というのは、年俸制の対象になる人々はすでに賃金水準があるレベルまで達しているので、管理職年俸制における諸手当は基本的な生活の保障という本来の目的とは直接的に結びつかないからである。

しかしながら、年俸制が仕事中心の賃金制度であるので、少なくとも役職手当のような仕事

4) 但し、労働基準法に規定する労働時間、休憩および休日などに関する労働条件は、あくまでも最低基準を定めたもの（同法 第1条2項）なので、管理職の人にこれらの手当が全く与えられないとはいえない。

5) 『労政時報』3142号（1993.12.10）、68ページ

6) 楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『前掲書』、129-133ページ

関連の手当は、今後も年俸の中（例えば、役割給）に吸収される可能性が高いこと、また、手当を年俸の枠外に取り扱うのは賃金体系の複雑性を高め、管理上の問題だけでなく、対象者にとっても理解し難くなる恐れもあることを考えると、諸手当はできる限り年俸の中に整理・統合される方が望ましいと思われる⁷⁾。

Ⅲ 年俸の支払方法

日本企業における年俸制の特性の一つはその支払方法にあり、管理職年俸制においても例外ではない。それは、欧米企業のように、年俸を一回にまとめて支払うことはないことである。言い換えれば、ほとんどの日本企業における年俸には、一本建て年俸制にしろ、二本建て年俸制にしろ、「月例賃金」として毎月払われる部分と、「賞与」として臨時給的性格を持ち、年2回払われる部分があることになる⁸⁾。

1. 月例給与と賞与

それでは、なぜ、年俸が一回払いではなく、月例給与と賞与に分けて支給されるようになったのか。それには少なくとも次の2つの要因が考えられる。

まず、労働基準法における賃金の払いに関する定めがあるからである。同法第24条には、賃金は通貨で、労働者に直接、その全額を、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければならないと記されていて、毎月支給することが義務づけられている。日本のプロ野球選手の年俸でさえ、月例給与として支給されている。かつては、日本のプロ野球がアメリカの大リーグのように一括払いを行ったこともあったが、その分を早めに使ってしまい、前借りするケースも多かったので、日本の生活風習に合わせる「名目年俸、実質月給制」に変わったという⁹⁾。

次に、年俸対象者が払うべき社会保険料の負担を軽くするためである。社会保険の中でも健康保険については、事業主は従業員と共に保険料を負担し、納付する義務、加入手続きなどの事務協力の義務が負われている。その時、保険料を計算したり、保険給付の額を決定する基礎として、標準報酬が用いられる。標準報酬とは、被保険者である従業員が労務の対償として事務所から受ける報酬月額に基づいて、いくつかの等級に区分された仮の報酬である¹⁰⁾。

ところで、ここでいう「報酬」とは、賃金、給料、俸給、手当又は賞与及びそれに準ずべ

7) 萩原 勝『日本型年俸制の導入・運用の実務』中央経済社、1995、50-55 ページ

8) 但し、サンスターは年俸の総額を12分割して毎月支払っているので、賞与支給がないのが例外的である。当社が、このような方法をとっているのは、年俸対象者に、幹部社員であるという気持ちに切り替え、より頑張ってもらおうという効果を期待しているからである。

9) 労政時報編集部『プロ集団の人事学』労務行政研究所、1995、34 ページ

10) 『人事・労務の法律事典』自由国民社、1993、351-352 ページ

きものを指してはいるが、但し、臨時に受けるもの及び3月を超える期間ごとに受けるものは該当しない点（健康保険法 第2条1項）、また、「標準報酬」を、毎年8月1日現在に使用される事業所又は事務所で同日前3月間に受けた報酬の総額をその期間の月数で除して得られる額としている点（同法 第3条2項）から、年俸額すべてを12等分して月例賃金のみにするよりも、その一部を臨時的給与にする方が保険料が安くつくことになる。

2. 支払い方法

年俸が月例給与と賞与に分かれて支払われることになっているなら、どのように分けるかという方法の問題が出てくる。ここでは、年俸の支払い方法を、年俸の仕組みとの関係で考察してみたい。

月例給与と賞与の割合、賞与の支給時期は企業によって様々であり一概にはいえないが、年俸額の約1/16ないし1/18を月例給与として支給し、残りの4/16ないし6/18を、年2回の賞与として支給する例が多い。

年俸の仕組みとその支払い方法との関連性を理解するには、楠田氏の見解が参考になる¹¹⁾。それによれば、日本型年俸制は、基本年俸と業績賞与で構成されていて、そのうち、基本年俸は、職能遂行能力の対応部分である職能給、役割および職務対応部分である役割給、そして役割の達成度を評価する成績査定部分の3つの要素をベースにしながら、生計費調整機能を持っている「固定生活一時金」で構成されている。一方、業績賞与は企業全体の業績と個人の成績を反映している「成果配分賃金」をその内容としている。

ところで、賃金の支払い方法について考察するためには、臨時給与（賞与）が年俸制のなかでどのような位相を持っているかを調べる方がよい。楠田によれば、日本型年俸における臨時給与は、生計費を調整する機能を持っている「固定生活一時金」と、業績の如何によって決まる「変動業績賞与」で構成されているのが特徴である。このように、臨時給与の中に一定の生活水準を維持できるような部分を設けた背景は、臨時給与といっても労使の意識と実態においてかなり固定的な給与の意味合いが強いので、固定生活一時金が月例賃金と合わせて年収として把握されているからであるという¹²⁾。

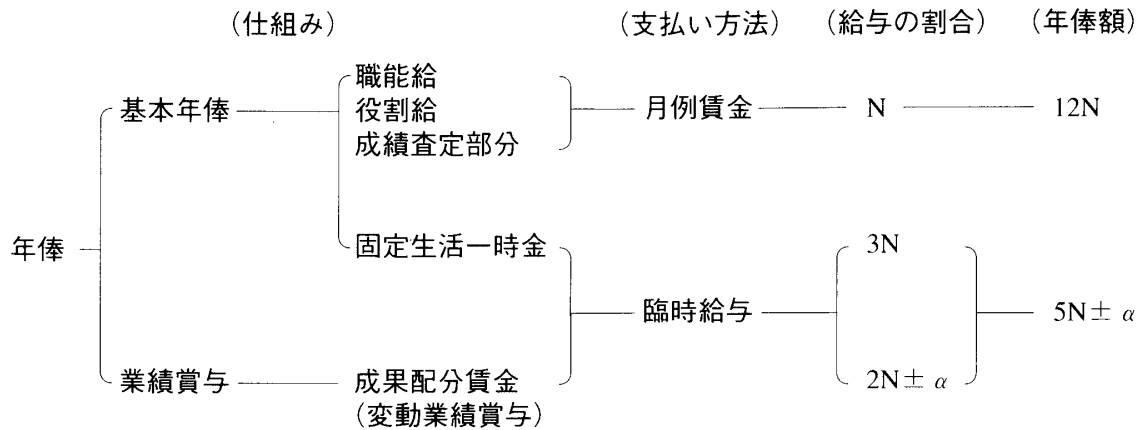
そこで、注目すべきものは固定生活一時金である。それには、二つの属性があって、年俸の仕組みでは基本年俸に属しながら、支払い面では臨時給与として支払われている。それ故に、年俸の仕組みとその支払い方法が一致しないことになる。言い換えると、年俸の中に固定生活一時金があるから、単純に、基本年俸の総額を12等分して月例賃金とすることとか、あるいは業績賞与の総額のみを臨時給与として年2回支給することができなくなる。

以上の内容を要約したのが<図1>である（但し、給与の割合および年俸額に表示されたものは一例である）。

11) 楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『前掲書』、159-161ページ

12) 楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『上掲書』、155-158ページ

<図1>年俸の仕組みと支払い方法



出典：楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『日本型年俸制策定マニュアル』経営書院、1994、145-161ページを参考にして作成

以上のように、固定生活一時金は、柔軟性を持っている要素であって、年俸全体の中でその割合をどれくらいにするかを定めるのは企業にとって重要な意味を持っている。つまり、それは自社の過去の実績とか、従業員の月例賃金の水準および年間生計費との関連を検討しながら決めべきものであって、いわば日本型年俸制における「政策値」¹³⁾ でもあるといえるだろう。

IV 評価の方法

年俸制を運用するにおいて、最も重要なのは評価に関わる内容である。なかでも、評価項目として何を設けるか、また、評価をいつ、どのように行うかなどが主な内容になる。ここでは、管理職年俸制を導入している企業の例を中心に評価方法における特徴を考察してみる。

1. 役割中心的評価

日本企業において、賃金体系は受給者のライフスタイルに沿って行われるべきであるという見解がある¹⁴⁾。それによると、若年者にとっては年齢をベースにする年齢給が、その次の年層には能力をベースにする職能給が、その次の年層には仕事をベースにする職務給が、そして最後には、業績をベースとする能率給が、賃金体系の中で最も重要な項目として取り扱わなければならないことになる。

ところが、管理職の職務は、一般職の職務に比べて、部門の総轄、部下に対する掌握及び育成など、定性的内容が多く、客観的に詳細な評価区分を設けることは容易ではない。

13) 楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『上掲書』、156ページ

14) 楠田 丘『管理職・専門職の賃金』経営書院、1989、126-135ページ

また、日本企業においては、職務という概念が明らかに定着されているとはいえないので、職務給中心の賃金体系を作るのが困難である。そこでは、班、係、課などの集団単位で業務が行われていて、自分の職務（job）だけを遂行するのではなく、自分の所属している集団単位から課された課業（task）も遂行しなければならない¹⁵⁾。例えば、A 等級の職務を担当している人が B 等級の単位業務の一部を課業として受け入れ、遂行しなければならないし、同じく、B 等級の職務を担当している人が A 等級の単位業務の一部を課業として遂行しなければならないことになる。このような状況は、職能等級制度においても同じである。

従って、管理職の人を対象に、きめ細かな職務の等級を設けて、それに基づいて給与を払うことは不合理的であるといえる。最近、アメリカの企業においても、職務等級制度に対する根本的な改革が起きている¹⁶⁾。アメリカの企業は伝統的に職務給制を導入してきて、そこでは、職務が細かく分析・定義され、それぞれ細かな評価が行われた。しかし、最近、組織のフラット化によってポストが少なくなったこと、また中高年対策としてのジョブローテーションが活発になったことから、人事異動も垂直的な異動から水平的な異動へ変わっていくことになった。ところで、水平的な異動の際、従来のようなきめ細かな職務等級の下では異動による等級の低下もあり得るし、そこから労働者の不満が生じ得る。そこで、アメリカ企業では、垂直的に細分化されていた職務等級を、いくつかの広いバンド（日本で言えば、職掌のようなもの）にまとめる新しい動き、いわば、「ブロードバンディング」が現れた。その狙いは、従来の細分化された職務等級をいくつかにまとめて序列の数を大幅に減らし、その大きな幅の中で給与をフレキシブルにコントロールすることに他ならない。

職務給の代わりに、日本企業が管理職年俸制を適用する際に採択したのが役割給である。役割の評価は、役割の広がりと高まり、役割の困難度という2つの要素により行われる¹⁷⁾。前者は、役割の量的側面であって、ヒト、モノ、カネに関する責任と権限の程度を意味し、後者は、役割の質的側面であって、役割を遂行する上で必要とされる経験や知識、技術の程度を意味する。

要するに、日本企業の管理職年俸制では、職能または職務等級を大幅に設けることによって、仕事それ自体に対する評価よりも、役割という大まかな仕事の枠のなかで各個人の責任およびその達成度に対する評価をより重要視している。

2. 期中評価

年俸制を導入している企業から見いだされる一つの共通の特徴は、期中評価である。企業にとって、年俸が期初に決まれば1年間賃金が保障されるという年俸対象者の安易な考え方

15) 津田真澄『新・人事労務管理』有斐閣、1995、88 ページ

16) 『労政時報』3226号（1995.9.29）、51-52 ページ

17) 楠田 丘監修・日本賃金センター編『前掲書』、102-104 ページ

を払拭させることが求められる。そこで、1年ではなく、半年経過した時点で評価すること、いわば期中評価によって、前期に対する評価を確認すると同時に、後期の仕事へのインセンティブを与える効果が期待できる。

長谷工グループの「期中見直し」では、まず前期の年間業績に応じて今期の年俸を決め、そのうち上半期の賞与は年俸決定時の通り支給するが、下半期の賞与は上半期の個人業績を反映したもの、いわば期中見直しされた金額が支給される。

本田技研工業は、4月から9月までの業績を10月に評価し、12月の期間業績給に反映し、また10月から翌年3月までの業績を4月に評価し、6月の期間業績給に反映する。そして、この年2回の業績評価を合わせて通年（4月から翌年3月まで）の総合評価として翌年（6月から翌年5月まで）の基本年俸額に反映する。

ところで、年2回の業績評価が行われ、それに応じて年2回の賞与が支給されることになると、期初に設定された年俸は確定された金額ではなくて、期末に多少変わることが予想される推定額になることが多い¹⁸⁾。年2回の業績評価に基づく推定的年俸は、期初に決まった年俸を向こう一年間有効にする確定的年俸に比べて、業績向上への関心を呼び起こし、より刺激的な効果を持っている。そうすると、<図1>の場合、当年度の年俸額は前年度の総合的評価に基づき、月例賃金12Nと臨時給与5Nは確定年俸として期初に決まるが、成果配分の如何により変動する「 $\pm\alpha$ 」が推定額となるので、全体として推定年俸の仕組みになる。

この期中評価は、評価の充実化を狙いとしている点で、二本建て年俸の仕組みと共通している。つまり、ほとんどの企業が二本建て年俸をとっていること、また、一本建て年俸から二本建て年俸への転換が見られることは、より充実な評価を行うための一策であるといえる。

グレースジャパンとソニーは一本建て年俸制から二本建て年俸制へ改定しているが、その改定の背景には、年俸一本の運用だけでは各期ごとの業績を柔軟に反映しにくいこと、年俸一本であれば金額が大きいので、本人の成績に応じた微調整の基準が作りにくいこと、そして、評価するにあたって、能力と実績に関する評価が混在され、将来に向けて人の能力開発が難しくなることなどの問題点が指摘される。そこで、当社は、年1回の総合評価の方式から、年1回の職能評価、年2回の業績評価方式に転換した。アメリカ系企業である当社に職能給的考え方が浸透されたのは、短期的な業績重視の業績評価だけでは長期的な人材育成が期待できないので、人の能力開発にも重点をおく必要性があったからである。

ソニーも、年俸一本の運用では各期ごとの業績を柔軟に反映しにくかったことを理由で、昭和44年導入以来続けてきた一本建て年俸制を、昭和62年から本俸と業績給の二本建て年俸制に修正した。

18) 但し、年2回の評価を行っている企業において、期初に設定された金額が必ずしも推定年俸を意味するとは言えない。例えば、サンスターやセイコー電子工業は年2回の評価を行ってもそれが期中の賞与に何等影響を及ぼしていない。

3. 年功的評価の抑制

年俸制を実施している企業が、一般的に年功的要素を能力的、業績的要素に替えようとしているのは周知のことである。事例の企業の中で、できる限り年俸的評価を抑制しようとする動きとして、次の2つの点がみられる。

第1に、初任年俸制の実施である。

これは、年俸の適用者になると初年度は、勤続・年齢にかかわらず、全員同一水準の本俸をもらう制度である。管理職への登用時の年齢は多かれ少なかれバラツキがあるので、勤続・年齢などの格差から本俸の差が生じる。すると、管理職のスタート時点から本俸の中で金額の差が生じることになり、年俸制の本来の主旨に反する。そこで、新卒の初任給と同じく、管理職になる初年度は基本給を対象者全員同額で、同じ条件でスタートし、業績の差だけで年俸の格差が生じる仕組みとしている。その代表的な例がソニーの年俸制で見られる。

また、サンスターの場合においても、年俸制の対象となる幹部社員（副参事10級）になれば、それまでの賃金を破算にして、全員同額の初任年俸が支給される。この場合、年配の幹部社員のなかにはいままでの年収に比べて下がることもあり得るので、幹部社員への昇格を希望するか否かについて本人に直接聞くことも忘れていない。

第2に、洗い替え方式の評価である。

本来、欧米式の年俸制であれば、毎年の年俸は洗い替え方式が一般的であって、当該年度の年俸は前年度の年俸とは関係なしに個別的に決まる。しかし、日本企業の場合このような例は極めて稀である。

その稀な例の一つとして住友金属工業は、評価の積み上げによる給与の下方硬直性にメスを入れ、過去の評価は白紙にして3年ごとに新たな評価を行っている。つまり、評価は毎年行うものの、毎年一回行われていた昇給を3年に一回だけ行う。それで、従来には過去の評価の蓄積に最近の評価を積み上げて処遇したのに対して、新制度では、過去の成績をチャラにしてみんなが同一線上に並び、そこから最近3年間の成績によって処遇する方式へ転換した。

4. チャレンジ度の評価

年俸制では、加点主義的な人事に基づきながら、失敗を恐れず、あらゆることに向かって積極的に挑戦する姿勢を高く評価する。そこで、業績の評価においてもただ業績の達成度のみでなく、どのような目標に挑戦していたかという、設定された目標のレベルをチャレンジの度合いとして評価する企業の例が見られる。

メックスの基本年俸のうち、目標給は、目標設定時の目標の難易度の判定結果に基づいて決まるものである。例えば、8等級（部長）の人において、彼が設定した業績目標、取り組み目標、マネジメント目標など、諸目標の難易度が4つのランクの中で判定され、そのランクに応じて8等級の目標給が定額で決まるようになっている。ここで、難易度の判定を4つのランク（A：難、B：やや難、C：やや易、D：易）で設けたのは、評価において中間段階を廃す

ることによって、判定の中心化傾向を防ぐためである。

銀座山形屋は、目標管理制度を通じて、成果の評価を目標設定度と目標達成度の2つの側面で行う。このうち目標設定度は、期初に設定される目標レベルの高さであって、上司との面談で5段階（A:上位役職相当の目標設定、AB:AとBの間のレベルの目標設定、B:本人の担当役職相当の目標設定、BC:BとCの間のレベルの目標設定、C:下位役職相当の目標設定）に評価される。

5. グループ業績の反映

年俸制を導入し、業績中心の評価が行われると、個人は自分の業績に注意し過ぎて、同僚との連帯感が欠如され、組織レベルでのまとまりが難しくなる。これは、個人の業績向上が必ずしも、組織の業績向上を意味していないことを意味する。確かに、年俸制を導入している企業が、年俸制のデメリットとして、「従業員間や部門間の協力関係が弱くなった」とか、「能力主義が行き過ぎ、組織全体のモラルが下がった」等をあげていることから、その問題性は充分理解できる¹⁹⁾。

そこで、年俸を決める評価項目として、個人業績だけでなく、グループおよび企業の業績も入れている例が見られる。

日本アイ・ビー・エムの年俸額は、会社の業績が反映されている点に大きな特徴がある。特に、管理職待遇の専門職層に対して、個人の業績だけでなく、会社の業績を年俸に反映する仕組みを作ることによって、彼らの経営参加意識の高揚を期待している。まず、年俸制移行時点では、前年の年収と前年の個人業績によって今年の昇給率が決まる。例えば、ある人の前年の年収が1,000万円、個人業績の評価による昇給率が6%であるなら、今年の年俸額の増額分は、 $1,000 \text{万円} \times 6\% = 60 \text{万円}$ になり、今年の年俸基準額は、 $1,000 \text{万円} + 60 \text{万円} = 1,060 \text{万円}$ となる。実際、年俸基準額における本俸と定期俸の占める比率が7:3で、なお年俸基準額における会社の業績と個人の業績の反映率がそれぞれ10%と2%となっており、年俸への会社業績の反映率が高い。前年の年収が1,000万円なら、本俸は、 $1,000 \text{万円} \times 70\% + 60 \text{万円} \times 50\% = 730 \text{万円}$ 、そして定期俸は、 $1,000 \text{万円} \times 30\% + 60 \text{万円} \times 50\% + 1,060 \text{万円} \times (\pm 10 \pm 2)\% = \text{約} 457 \sim 203 \text{万円}$ となる。要するに、定期俸での個人および会社の業績の差 $\pm 12\%$ によって $\pm 127 \text{万円}$ の差が生じ、結果的に年俸額は約1,187万円 \sim 933万円になる。

また、長谷工グループでは、個人業績だけでなく、グループ業績及び事業体業績も年俸に反映させる特徴がある。まず、グループの業績を踏まえ、グループ全体の年俸水準が決まる。次に、事業体の業績は、所定の項目ごとにポイント化し、その項目に基づいて事業体を絶対評価の方式で評価し、事業体評定ランクをつけている。このような事業体業績の個人年俸

19) 『労政時報』3276号(1996.10.18)、30ページ

への反映部分は、同一の事業体に所属する人々なら個人業績の如何を問わず、全員定率で算出されるようになっている。

V おわりに

日本企業の管理職年俸制は、一般的に基本年俸と業績年俸で構成される二本建ての仕組みになっている。それは、基本年俸において年功中心的な要素が見いだされること、さらに、業績年俸においても、予め、ある一定水準の基礎額を設けておいてその上に業績による金額が加減されるタイプが多いことから、欧米企業のように徹底した能力および業績中心の年俸制ではないといえる。特に、基本年俸では、役割等級に応じて決まるタイプが多かったし、業績年俸では、職能等級又は役割等級ごとに評価等級を設けるか、それとも算定基準額と査定係数を設けるかの、いわば2つの要素のマトリクスで決まるタイプが多かった（<表1>参照）。

なお、年俸の支払いは、一回払いではなく、基本年俸をベースにして毎月払われる月例給与と、業績評価の結果による業績年俸をベースにして年2回払われる臨時給与（賞与）に分かれて行われている。しかし、臨時給与は業績評価の結果のみで決まるのではなく、企業が予め設けておいた、基本給的性質の固定生活一時金をも含めている。そこで、年俸全体における基本年俸と業績年俸の割合、または、月例給与と臨時給与の割合をより適切に決めることが年俸制の効果的運用に欠かせないと思われる。

管理職に年俸制を導入する究極的目的は、管理職に対するコストの軽減ではなく、管理職の人々にインセンティブを与え、彼らの持っている能力を十分に発揮してもらうことであるといえる。しかしながら、効果的なインセンティブ・システムとしての賃金体系を構築すること、そして、伝統的賃金体系から新しい年俸制へ転換することは決して容易ではない。特に、従来の日本企業の賃金制度がブルーカラー中心のなものであったことを考慮するなら²⁰⁾、本稿の最後で取りあげた評価方法をめぐる一連の特徴、即ち、役割中心的評価、期中評価、年功的評価の抑制、チャレンジ度の評価、グループ業績の反映は、管理職年俸制を導入するに当たって、求められるべき先行条件であると考えられる。

最後に、本稿は一般に公開されたほとんどの文献をベースにしながらか述べられてあるが、限られた文献に対する内容の整理および解釈の過程において多少のミスが生じたかも知れない。その点に対する検討および補完は今後の課題としたい。

(1997年3月6日受理)

20) 滝沢によると、日本企業、特に製造業において、長い間ブルーカラー出身の幹部が労働組合のヘゲモニーを握っていて、ホワイトカラーに対しても年齢軸による生活給を画一的に適用してきたので、賃金制度がブルーカラーモデルになったという。そこで、彼は、基本給の中で年齢給よりも職能給の比率を高めること、考課昇給よりも昇格昇給を高めること、生活補助手当よりも職務関係手当に大きいウエートをおくことを、ホワイトカラーに適する賃金体系への移行条件としてあげている（滝沢算織『年俸制賃金の新展開』経営書院、1994、20-23ページ）。

参考文献

- 産労総合研究所『賃金実務』;No.520 (1985.1.15)、No.549 (1986.5.1)、No.598 (1988.7.15)、No.609 (1989.2.1)、No.638 (1990.5.15)、No.696 (1993.1.1・15)、No.712 (1993.10.1)、No.722 (1994.3.15)、No.762 (1996. 1.15)、No.776 (1996.9.1)、
- 日本経営者団体連盟『経営者』No.550 (1992.11)、
- 労務行政研究所『労政時報』;2470号 (1979.8.24)、3142号 (1993.12.10)、3146号 (1994.1.21)、3226号 (1995.9.29)、3276号 (1996.10.18)
- 浅川栄一・茅野広行・町田秀樹『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、1993
- 萩原 勝『日本型年俸制の導入・運用の実務』中央経済社、1995
- 井田 修『事例で学ぶ年俸制の導入法』中央経済社、1995
- 楠田 丘監修・日本賃金研究センター編『日本型年俸制策定マニュアル』経営書院、1994
- 楠田 丘・武内崇夫『日本型業績年俸制の手引』経営書院、1994
- 滝沢算織『年俸制賃金導入と運用の実務』経営書院、1991
- 『年俸制賃金の新展開』経営書院、1994
- 日経連職務分析センター編『新時代の管理職処遇』日経連広報部、1994
- 広瀬利彦『年俸制の設計・導入・運用・事例のすべて』中央経済社、1995