

日本型年俸制の特質に関する一考察：査定との関連を中心に

鬼丸, 朋子

<https://doi.org/10.15017/3000216>

出版情報：経済論究. 104, pp.17-36, 1999-07-30. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

日本型年俸制の特質に関する一考察

— 査定との関連を中心に —

鬼丸 朋子

目次

- 1 はじめに—年俸制をめぐる状況—
- 2 年俸制をめぐる諸見解
 - 2-1 年俸制にたいする企業および制度適用者の見解
 - 2-2 年俸制に関する諸見解—査定を手がかりに—
 - 2-3 小括
- 3 企業における年俸制—3社の事例を手がかりに—
 - 3-1 JTB—業績対応報酬制度
 - 3-2 東京ガス—管理職年俸制
 - 3-3 日本IBM—専門職年俸制
 - 3-4 小括
- 4 結び

1 はじめに—年俸制をめぐる状況—

平成不況下の現在、日本企業の賃金制度は、職能資格制度を中心とする人事・賃金のトータルシステムとしての能力主義管理から、成果・業績主義をめざす方向へとその重心を移行しつつある¹⁾。年俸制は、この動きの中で近年注目を集めている賃金制度である。

1994年の賃金労働時間制度等総合調査報告によると、年俸制を導入している企業は、企業規模1,000人以上の企業で7.9%、調査産業計では4.3%にとどまっている(労働大臣官房政策調査部編著(1996), 17頁)。また、年俸制を導入し

ている企業における年俸制の職種別適用企業社数割合(複数回答)は、管理職が80.0%、次いで専門職22.8%、営業職18.3%、研究職11.5%等である(労働大臣官房政策調査部編著(1996), 18頁)²⁾。さらに、社会経済生産性本部生産性研究所が1997年に実施した調査³⁾では、現在年俸制をすでに導入している企業は18.7%である。年俸制の導入時期をみると、1995年以降に急速に導入企業が増えており、とくに4分の1の企業が1997年以降に導入している(図表1)。年俸

図表1 年俸制の導入時期
単位(社),%

合 計	(71)
	100.0
90年以前	19.7
91年	2.8
92	4.2
93	7.0
94	7.0
95	12.7
96	18.3
97	25.4

注) 年俸制を導入している71社が対象。

出所) 社会経済生産性本部生産性研究所(1998)「年俸に関する実態と意識—導入企業は2割弱、対象は「部長クラス」が9割—」『労政時報』第3360号, 42頁, 別表。

1) 職能資格制度は、能力主義管理を具現する人事制度の要として、1980年代に日本で大企業を中心に普及したものである。詳細については、鬼丸(1998)を参照されたい。

2) ちなみに、年俸導入企業の1企業平均年俸制適用労働者数は、6.3%である(労働大臣官房政策調査部編著(1996), 18頁)。

3) 本調査は、人事制度改革の方向性を探るため、労務担当者の意識や各種制度の実施状況を調べたものである。調査時期は1997年11月、調査対象は上場企業2,246社の人事労務担当者で、うち380社の回答を得ている。

制対象者は、「部長クラス」が最も多く87.3%、次いで「役員クラス」が49.3%、「専任職（管理職待遇）」は26.3%となっている。現在年俸制の対象となっているのは、主として管理職、それも部長クラス以上の管理職であるといえる。

近年、年俸制導入企業が増加傾向にあるとはいえ、日本企業におけるこの試みはまだ端緒についたばかりである。にもかかわらず、年俸制を分析対象として取り上げたのは、年俸制のもつ「規範力」という役割に着目したからである。日経連職務分析センター編著（1996）は、この点について、以下のように説明している。すなわち、「賃金処遇に限定していえば必ずしも、年俸制でなければ所期のねらい、目的を実現できないわけでもない例がみられる」にもかかわらず（序文）、「あえて年俸制と称して従来の考え方に一線を画している」のは、「少なくとも現段階では、＜年俸制＞という言葉に、年功的属人給中心から職務給・成果給へ、あるいは潜在能力給から顕在能力給への明確な移行を標榜する＜規範力＞をもたせている」からである（日経連職務分析センター編著（1996）、13頁）。この＜規範力＞に着目して年俸制に関する分析を行うことで、年功的属人給中心から職務給・成果給へ、あるいは潜在能力給から顕在能力給への明確な移行がいかに行われようとしているかを探ることができる。換言すれば、能力主義から成果主義への移行過程を追及する事ができるのである。

日経連は、企業のグローバル化、従業員の就業意識の変化、雇用の流動化等の環境変化に対応した人事・賃金制度を取る必要があると認識している。そのために、各自の人事・賃金等の処遇は、「基本的には能力、成果を中心とする処遇制度にしていく」必要があるとしている（新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著

（1995）、35頁）。

図表2には、そのような認識を踏まえた上で、これまでの賃金制度に残存していた年功的な要素を払拭する具体的な人事制度として雇用グループ毎の処遇の考え方が示されている。図表2の長期蓄積能力活用型グループ、高度専門能力活用型グループおよび雇用柔軟型グループの3類型それぞれについて、賃金制度や処遇等が設定されている。これまでの制度は、職能資格制度に基づき、「各人の能力、適性、意欲等を考慮して構成に処遇するいわゆる複線型のものへと変えていく必要がある」（新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著（1995）、36頁）。

特に、長期蓄積能力活用型グループについては、図3に示されているように、一定の資格まで「能力給」と「年齢給」の二本立てだが、一定の資格以上については「洗い替え方式（複数賃率表）による職能給」ないしは「年俸制」の適用が望ましいとしている（新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著（1995）、39頁）⁴⁾。これらの賃金制度を導入することで、従来の賃金制度に存在した属人的な要素が払拭できるとされる。

しかも、ここで推奨されている「年俸制」は、図表4、5からわかるように、「賃金+賞与」といったいわゆる「日本型年俸制」⁵⁾である（新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著（1995）、39-40頁）。「日本型年俸制」の導入により、各人のその年々の業績（成果）によって支給額が決定されることになる。このとき、各人の業績（成果）にたいする評価は、図表5に示されているように目標管理査定を中心に行わ

4) 労働大臣官房政策調査部編著（1996）は、年俸制を「労働者に支給する基本的な賃金の全額を年俸制適用労働者の一年の業績などにより決定し、1年分まとめて提示する賃金制度」と定義している。

図表2 雇用グループと処遇の考え方

長期蓄積能力活用型グループ		高度専門能力活用型グループ		雇用柔軟型グループ			
人 事		賃 金		人 事		賃 金	
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">管理・専門職</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">管理職コース</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">専門職コース</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">専任職コース</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">管理職コース</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">専門職コース</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">専任職コース</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">一般職層</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">一般職</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">総合職</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">一般職</div> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">業績給 (年俸制または月給制)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">職能給</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">職能給 (月給制)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">職能給十年齢給</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">専門能力・技術職</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">業績給 (年俸制)</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">派遣・契約職等 パート・臨時契約職</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">職務給 (時間給制)</div>	

出所) 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著 (1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟, 36頁, 図表9。

れる。さらに、賞与部分のウエイトを高めていき、同時にその「業績、貢献度反映の度合いを高めていく」ことが見込まれている(新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著(1995), 40頁)。

本論の目的は、<規範力>の役割を担わされた年俸制がどのように企業に導入されているか

を検討することを通じて、いかなる形で賃金制度が変容を遂げつつあるのかを明らかにすることである。そのための手がかりとして、まず次節で年俸制をめぐる諸見解を評価(査定)を軸に整理する。

2 年俸制をめぐる諸見解

2-1 年俸制にたいする企業および制度適用者の見解

職能資格制度を中心とする一連の人事制度は1980年代に大企業の多くで導入されたが、頭在能力よりも潜在能力を重視していること、運用が年功的になりやすいこと、降格人事を行にくいこと等が問題点とされている。年俸制は上記の問題点の克服を目指して導入されつつあるが、その実態はどうであろうか。

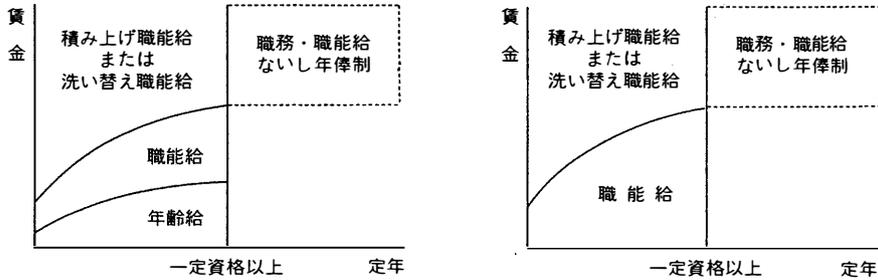
まず、日本人事行政研究所が1995年に行った調査により年俸制の導入理由(複数回答)をみ

5) 以下、本稿では、とくに断らないかぎり日本型年俸制を年俸制と記述する。

日経連職務分析センター編著(1996)では、アメリカの年俸制およびヨーロッパの年俸制についての概要を次のように説明している。アメリカの場合、年俸制が適用されるのは上級のホワイトカラーや役員層である。ホワイトカラーでは、職種により賃金水準が一定の範囲で定まっている。年のレンジ内で昇給が行われるが、基本給である年俸額は職務が変わらない限り原則として下がることはなく、最悪でも横ばいである。一方、経営者やそれに近い層はindividual payであり、職種のみならず個人の能力、力量、実績と考慮して個別に定められる。個人の成果も厳しく問われ、実績の上がったものには、ボーナスやストックオプションなどの特典も別途与えられる。

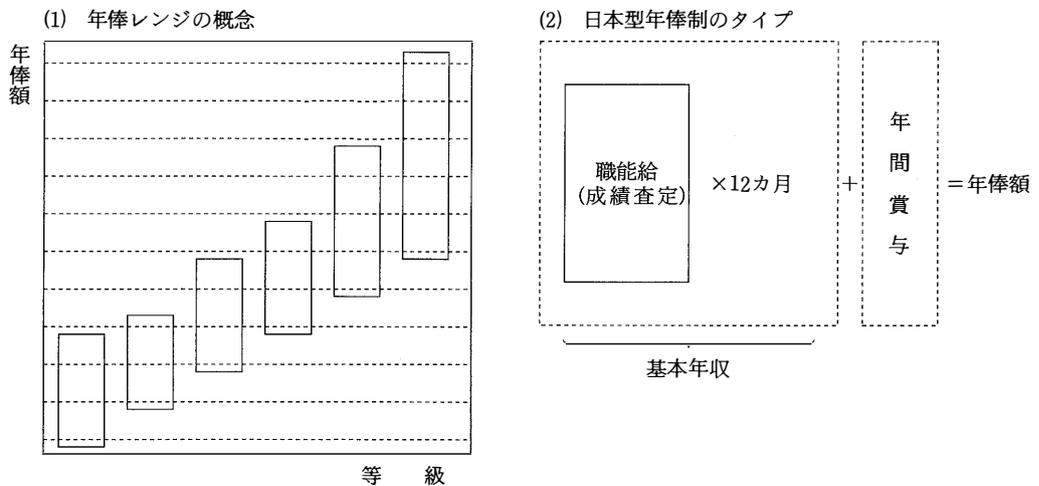
ヨーロッパの場合も、基本的にはアメリカと同様であるが、アメリカほど極端ではない。(以上、日経連職務分析センター編著(1996), 23-25頁より)

図表 3 年俸制支払方法の一例（長期蓄積能力活用型グループの賃金）



出所) 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著 (1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟, 39頁, 図表10。

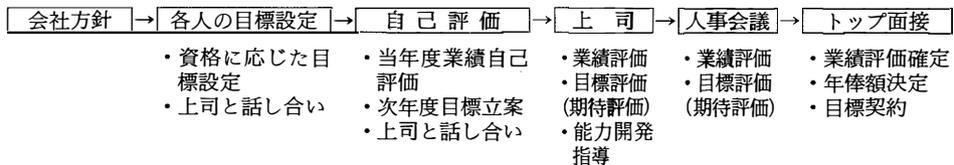
図表 4 年俸制のタイプ



出所) 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著 (1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟, 88頁, 図表13。

図表 5 目標設定, 評価の流れと評価項目

(1) 目標, 評価と契約のフロー



出所) 新・日本の経営システム等研究プロジェクト編著 (1995)『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟, 88頁, 図表14。

ると、業績を重視し、働く意欲を高めるため(87%)、責任の重さと業績に対し公平な配分をするため(73%)、経営への参加意識を高めるため(47%)、仕事の目標を明確にし、社内の活性化を図るため(47%)といった項目が挙げられている(日本人事行政研究所(1996), 14頁)。逆に、同調査で挙げられた問題点は、評価の方法・基準の策定(客観性・公平性を含む)の困難性(84.0%)を筆頭に、業績の評価の困難性(79.1%)、目標達成度の測定の困難性(69.4%)、業務遂行目標の困難性(55.9%)等となっている(日本人事行政研究所(1996), 16頁)。

一方、1997年に労務行政研究所編集部が管理職年俸制適用者にたいして行った調査⁶⁾から、以下の結果が示された。

まず、適用者からみた年俸制導入のねらいは、年功賃金に代わる新しい賃金制度の確立(62.2%)、目標管理・業績評価の徹底(58.3%)、人件費(コスト)圧縮(47.3%)である。

年俸制適用について、肯定的評価は38.5%、他方否定的評価は13.2%、「どちらとも言えない」が39.2%であった。肯定的評価は1994年の前回調査時(59.6%)と比較して2割近い減少を示している。また、年俸制適用によるプラス効果は、実績主義が高まった・強まった(66.4%)、目標達成意識が高まった(60.4%)、チャレンジ意欲が高まった(41.0%)が挙げられている。マイナス効果としては、査定内容が厳しくなった(44.5%)、将来への不満が強まった(30.4%)、査定に不満(27.9%)が上位を占めている⁷⁾。

さらに、年俸制においては、「自己の目標の設定とその評価を上長との面接を通じて」つまり目標管理制度による評価が行われている(日経連職務分析センター編著(1996), 39頁)。この目標管理制度については、以下のような結果が示された。すなわち、目標設定について、「目標のレベルを定量的に計るのが難しいため、上司との意識にズレがある」という回答が64.7%を占め、「目標設定が適正に行われている」という回答は14.8%にとどまる。また、評価面接時に、「雰囲気もよく、気兼ねなく意見が述べられる」が39.6%、「全体的に形式的で意見が十分に反映されていない」が29.7%となっている。

一般的に、年俸制適用者からみた年俸制の評価は、企業からみた年俸制の評価と比較して、年俸制に対して懐疑的であるといえよう。年俸制適用者は、年俸制を企業が感じる以上に問題点が多い制度とみなしている。とくに、成果・業績の測定方法や評価基準に関しては、懐疑的評価を下している。

企業に対する調査と年俸制適用者に対する調査とを比較すると、以下のようなになる。日本人事行政研究所が企業を対象に行った調査では、人件費(コスト)圧縮を挙げた企業は1割に満たなかった。一方、制度適用者からみた調査結果によれば、人件費(コスト)圧縮を年俸制導入のねらいに挙げる者が5割近くに達している。このように実際に制度を適用される管理職が年俸制を人件費圧縮手段とみなしていることは、年俸制導入のもともとの主旨と合致しない。このような受け止め方の違いが生じている点に年俸制の問題の一端が見て取れよう。その原因の一つと考えられるのが評価すなわち査定の間

6) 調査対象及び調査方式は、年俸制を導入している企業のうち、現在制度を適用されている管理職(課長職相当以上)3,205人への郵送による個人調査。調査時期は1996年11月27日～1997年1月10日。集計対象は、上記調査対象のうち回答のあった283人(回収率8.8%)。

7) いずれの項目についても「変わらない」とする回答が多かった。実際に、「査定に納得」と回答した割合は、27.9%に過ぎない。

題である。企業・適用者双方ともに、評価・査定
の困難性を感じている。このように、年俸制
をみる上で、評価・査定が一つの重要な点であ
ると考えられる。そこで次に、年俸制に関して
どのような見解があるのかを、査定との関係を
中心に整理する。

2-2 年俸制に関する諸見解

ここでは、年俸制に代表される成果主義賃金
の受容に積極的か消極的かの2類型に大別して
検討を行う。

まず、年俸制に代表される成果主義賃金の受
容に積極的な見解をみる。この見解の底流には、
頑張る人も頑張らない人も同じ処遇というのは
むしろ悪平等であるとする考え方がある⁸⁾。こ
の見解では、これまでの賃金制度においても、
査定は個人の能力をはかり、それを積極的に評
価するものとみなし、結果として昇進や処遇に
格差が生じることもやむを得ないとして、能
力・業績主義中心の人事政策を受容していた。
したがって、年俸制導入・運用に際して、いか
にして評価（査定）の公正性・納得性を保つか
が問題になる⁹⁾。

次に、年俸制に代表される成果主義賃金の受
容に消極的な見解をみる¹¹⁾。この見解に共通す
るのは、年俸制に代表される成果主義賃金制度
は個別企業内での使用者の賃金決定における裁
量権の拡大¹²⁾、人件費の削減・変動費化であると
する考え方である。この考え方に基づいて、以
下の3点が問題点として提起されている。

第一に、賃金支払方法の例および年俸制のタイ
プについては、図表2、3でそれぞれ示され

た通りであるが、この方法自体が問題である。
すなわち、若年層については従来通りの低賃金
を採用し、賃金コストが膨らむ中高年齢層には
成果に応じた賃金を支払うという二つの方法を
使い分けるこのやり方は、若年層・中高年齢層
それぞれにとって矛盾を含む。若年層には、成
果主義賃金を導入すれば、若年時から成果に応
じて大幅な賃金増加が望めるかのような印象を
与え、中高年齢層には「過去の貢献は報われず」
じまいとなりかねないからである(小越(1998)、
218頁)¹³⁾。

第二に、保有能力の評価に力点がおかれてい
たこれまでの賃金制度から顕在能力の評価に基
づく賃金である年俸制への移行に伴い、査定に
よる賃金の個人別分散は大きくなる。評価（査
定）は結果主義・短期評価であるが、日本では
人事考課の結果はほとんど公開されていない
し、考課結果の労働者との同意プロセスも明確
ではない。さらに、評価の公正性・納得性も担

10) 遠藤(1995a)、遠藤(1995b) 遠藤(1996) では、日
米の査定制度が比較されており、興味深い。アメリカ
では、人事査定制度をめぐる雇用差別禁止法の発展に
より、査定制度が差別的であると判断されると、差別
者である企業は高額な損害賠償を支払わなければなら
ない。つまり、被差別者の救済が充実しているの
である。そのためにアメリカでは、評価要素が職務関連
的であることが重視されたり、査定結果の通知が高
まったりしていることが指摘されている。とくに、遠
藤(1996) では、日本の査定制度が、アメリカで差別
的と理解される可能性について検討を行った。その結
果、次の3点を指摘している。(1)日本の査定制度にお
ける「能力考課」および「情意考課」はアメリカ人に
差別的であると理解される可能性が高い。(2)職務評価
を十分に実施していないことは「成績査定」も差別的
であるとアメリカ人にみなされる可能性を増大させて
いる。(3)査定制度が被査定者に十分に知らされてい
ない。これによって、査定制度が差別的であるとみな
される可能性がある。

11) この見解に立つ論者としては、平尾(1996a)、平尾
(1996b)、横山(1998)、森岡(1997)、小越(1998)
等が挙げられる。

13) さらに、小越(1998)によって、成果主義賃金が企
業側が要求している対象労働者の生産性の増加に寄
与するとの証明はないことが指摘されている(小越
(1998)、218頁)。

8) 太田(1996)、小池(1997)、橘木(1995)、橘木(1997)
および新・日本的経営システム等研究プロジェクト編
著(1995)等が、この見解にたつと考えられる。

9) 評価基準の公正性・納得性に関しては、各論者とも
詳細に論じているが、本稿の分析範囲を超える。

保されていない（小越（1998），218頁）¹⁴⁾。

第三に、年俸制は、賃金決定は個別取引に委ねられることになり、しかも年俸制の主たる対象者である管理職は労働組合規制がほとんど働かないため、企業側と従業員との交渉時に両者の力関係の違いによって様々な困難が生じる可能性を否定できない。とりわけ、現在のように転職しても不利にならない労働市場が「現状では幻想ではないか」といわれる状況下において、この懸念はなおさらであろう（小越（1998），216頁）。

したがって、年俸制の導入時には、以上3つの問題点を是正できるよう、諸策が講じられねばならない。かくしてこの立場に立つ場合は、年俸制の導入に対して慎重な姿勢をとらざるを得ない。

2-3 小括

年俸制導入は、「年功的属人給中心から職務給・成果給へ、あるいは潜在能力給から顕在能力給への明確な移行」を目指したものである。しかし、実際には、企業と年俸制適用者の間で

年俸制の捉え方に齟齬が生じていた。また、評価（査定）に関しては双方ともに問題があるとみなしていたことを見落としてはならない。

そこで、年俸制を代表とする成果主義賃金制度に関する見解を整理すると、その評価をめぐっては、積極的あるいは消極的に捉える2つの見解がある。双方の見解を比較検討するためには、実際に企業で採用されている年俸制がいかなる評価基準をもって運用されているかをみなければならぬ。仮に査定が公正・納得性をもって行われているならば積極的な見解が、そうでないとすれば消極的な見解がより現状をよく反映していると考えられるからである。

査定についてそれぞれの見解を比較すると、積極的に評価する立場からすれば、努力の多寡によらず、年齢や勤続といった要素を含む属人的な基準で賃金が決定されるこれまでの賃金制度から年俸制に代表される成果主義賃金への移行は望ましいということになる。

これらの見解に共通する点は、あくまで個別企業の枠内での論理であるということである。第一に、賃金については、個別の従業員の成果に報いることに重点が置かれている。第二に、評価については、個別企業の中でのみ通用する基準が採用される傾向にある。

第一の賃金についてみると、確かに成果をあげた従業員個々人の賃金管理については詳細に論じられている。しかし、企業横断的な賃金水準についてはほとんど語られていない。つまり、ある職務またはある職種の規定、さらには職務または職種毎の企業横断的な賃金水準といった問題についての関心は希薄である。成果主義賃金とはいえ、何らかの賃金水準に依拠する必要がある。その全体としての基準を示せなければ、その賃金水準は企業の専断によって決定されたとの批判をまぬかれまい。仮に企業横断的な賃

14) また、労働法からみた年俸制に代表される成果主義賃金に関する検討も行われている。例えば、野田（1998）は、成果主義賃金を「出来高給を組織的にソフストケートさせた賃金形態と解し」ている（69頁）。労働者は、「成果主義賃金を受け入れることにより、仕事の成果と賃金額とを直結させる賃金形態を受け入れたのであり、そのようなものとして労働契約が成り立っている」のである（74頁）。このように「労働契約は毎年新たな合意の下で更改または再締結されているのである」から、「労働契約の変更法理による救済を想定すること」は出来ない。労働者の救済は、「労働契約の信義則にもとづく法理と、労働協約による規制とが考えられる」（75頁）。具体的には、適性査定の確保、および従来よりは弱まるものの労働契約の賃金額に対する規制力に求めている。

他にも、日本労働弁護団第40回全国総会（1997）では、経営者主導の年俸制導入に対して、「専ら賃金削減の手段となることの危惧」、「賃金額が使用者に恣意的に決定されることの危惧」、「退職強要の手段となることの危惧」、「長時間労働・過重労働の危惧」の4つが指摘されている（26-27頁）。

金水準が長期的には労働市場の流動化によって定まるとしても、それは今現在成果主義賃金制度を導入している企業の賃金水準の決定に関しては何ら説得力を持たない。このことについて、年俸制に代表される成果主義賃金の受容に積極的な見解を取る場合は、何らかの基準を明示する必要があろう。

また、第二の評価に基準についても、公正性・納得性は、目標管理制度、面接制度、評価結果の公開等を通じて達成されるとされている。年俸制では成果の評価に応じて初めて賃金が決定するシステムである。だが、出来高賃金の場合と異なり、「年俸制では、営業職などを除いて、成果の数値化が難しく、主観的な評価による決定とならざるをえない」という見解もみられる(横山(1998), 159頁)。そのため、何をどのように評価するかが非常に重要となってくる。その一助として、企業横断的な評価基準の形成に関して検討を加える必要があると考えられる。少なくとも、一企業でしか通用しないあるいは一企業でしか判断し得ない基準をもって従業員を評価することの是非については議論の余地があるだろう。

次に、年俸制に代表される成果主義賃金の受容に消極的な見解をみると、成果主義賃金の中で査定がどのような役割を果たしているかの具体的な事例に基づく検討があまりなされていない。年俸制に代表される成果主義賃金の受容に積極的な見解では、査定が公正性・納得性を保てれば、年俸制導入によってこれまでの年功的・属人的な要素を賃金制度から払拭できるとしていることから、実際に企業で導入されている年俸制がどのようなものかを、とくに査定の果たす役割に注目して検討する必要があると思われる。

そこで以下では、年俸制の導入が実際に企業

にどのような変化をもたらしたかを、企業の事例を手がかりに検討したい。

3 企業における年俸制

— 3社の事例を手がかりに —

本節では、年俸制が実際に企業の中でどのように導入されているかを分析し、その意義と限界を明らかにしたい。本稿では、非常に限られたアプローチではあるが、管理職の一部に年俸制を採用しているJTB、東京ガスおよび日本IBMを事例として取り上げた¹⁵⁾。また3社の事例を検討するにあたっては、可能な限り年俸制において査定が果たしている役割を考慮したい。

3-1 JTB—業績対応報酬制度

JTBでは、1995年に支店長を対象に年俸制が導入され、1996年には支店長など上級管理職・専門職・専任職、及び関係会社に役員として出向している社員約400人に対象が拡大された。新制度の対象となるのは、図表6中でIの職位に就いている者である。

新制度は以下の2つの基本理念に基づいて設計されている。すなわち、「地域(営業現場)への権限委譲」を前提とした地域密着型制度とすること、および「社員一人ひとりの異なる価値観を受け止められるよう、複数の選択肢を用意し、それぞれの働き方の違いに応じて賃金が配分される制度とすること」である(安田(1998), 76-77頁)。具体的には、「個人の働き方の違いを互いに認め合った上で、その違いに応じて賃金が支払われる」ような「公平性」および、「評価

15) 以下の事例の部分は、とくに断らない限り、秋本(1992)、亀山(1995)、久米(1994)、日経連職務分析センター編著(1996)、宮本(1998)、安田(1998)、労務行政研究所(1996)に依拠している。

図表6 JTBの現行の役職体系

職位	手当額	専門職	エキスパート職	マネージャー職	出向役職
I	業績対応報酬	部長	シニア	支店長 事業部長 本社部長 営業本部副本部長	全役員
II	72,000	課長	チーフ	副支店長 課長 マネージャー	次長 課長
III	60,000	課長	エキスパート		課長代理

出所) 安田彰(1998)「JTBの業績対応報酬制度」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部, 81頁, 資料3。

の基準となる目標設定や評価尺度を、よりわかりやすく明示・整備・充実するとともに、評価者に対する教育を強化することによって「納得性のある評価」を行うことの2点である(安田(1998), 77頁)。

JTBの業績対応報酬制度における年間報酬の決定方法は以下の通りである。まず、年間報酬は、「基本給」「役割給」「業績期待給」の3項目から構成されている。

「基本給」は一般の賃金制度の「本給」に相当する生活保障要素であり、年齢によって決定される。ただし、実際には45歳以降ほぼ横ばいの賃金カーブとなっている。業績対応報酬制度の対象者の年齢が45-55歳に集中していることから、事実上は対象者全員の「基本給」水準はおおよそ620万円になっている。「役割給」は役職位に対する基本報酬で、一律380万円が支給される。つまり、「基本給」と「役割給」を合わせて1,000万円が保証されている。

「業績期待給」は、前年度の業績と、当年度の役割・期待に対する報酬であり、0~500万円の範囲内で、その年の年収に影響するだけのいわゆる洗い替え方式で決定される。これは制度上だけの名目的な格差ではなく、実際にこの範囲で運用されている。業績期待給は、具体的には図表7に示されるように「総合目標達成度評価」

と「期待度評価」の2つの評価結果に基づいている。その評価尺度・項目毎の重要度等については各営業本部が独自に決定している。つまり、業績期待給は、「短期的な業績とともに長期的かつ定性的な目標も織り込んだ“総合目標達成度”と、個々の役割に期待する“期待度”の2つの要素によって決定される(労務行政研究所(1996), 8頁)。結果的に、年俸は、前2者と合わせて総額1,000万円から1,500万円の範囲で上下することになる。

JTBの業績対応報酬制度の特徴は、以下の点である。第一に、制度対象者に毎年1,000万円の年間報酬を保証したことである。最低年間報酬を明示することで、年俸制導入に伴う生活不安を取り除くことができる。第二に、業績評価による賃金格差が500万円に達することである。これによって、本人の成果がこれまで以上に賃金に反映される。第三に、短期的な営業成績に直接影響しない項目である人材育成や労務管理等も「総合目標達成度評価」に含まれることである。これらの要素は、営業成績による測定が困難であるが、幹部社員の業績を評価する上で重要な項目とみなされているために評価対象とされている。第四に、一般に業績評価が難しいといわれる間接部門の管理職・専門職等が制度適用者に含まれることである。このような場合、

図表 7 JTBの総合目標達成度評価と期待度評価の例

〔総合目標達成度評価〕

評価尺度	加重値	目標値	実績値	達成度	加重達成度
目標予算達成度	50	200,000	205,000	102.5%	51.25
営業本部重点目標	30				33.01
海外旅行販売人員	10	2,000	2,350	117.5%	11.75
エース販売人員	10	1,500	1,400	93.3%	9.33
国内団体販売額	10	13,000	15,500	119.2%	11.92
先行営業指標	10	50	53	106.0%	10.60
人材育成・組織運営	10	10	8	80.0%	8.00
総合目標達成度	100				102.86

〔期待度評価〕

評価尺度	加重値	A支店	B支店	C支店	備 考
要員数	15	5 0.75	4 0.60	3 0.45	人数により5段階
予算規模	40	5 2.00	2 0.80	2 0.80	純利益額により5段階
位置づけ	15	2 0.30	2 0.30	0 0.00	幹事支店、取引先・自治体との関係により5段階
目標のチャレンジ度	30	4 1.20	3 0.75	4 1.32	
純利益	15	4 0.60	2 0.30	5 0.75	対前年伸び率により5段階
営業収入	15	4 0.60	3 0.45	4 0.60	対前年伸び率により5段階
総合利益		4.25 a	2.45 c	2.57 c	4以上=a, 3以上=b, 3未満=c

〔総合目標達成度・期待度の業績期待給への換算〕

総合目標達成度	期待度	a	b	c
	きわめて高い	高い	高い	標準
50未満	800	400	0	
50以上 70未満	1,200	800	400	
70以上 90未満	1,600	1,200	800	
90以上 95未満	2,000	1,600	1,200	
95以上100未満	2,400	2,000	1,600	
100以上105未満	3,200	2,800	2,400	
105以上110未満	3,800	3,400	3,000	
110以上120未満	4,400	4,000	3,600	
120以上	5,000	4,600	4,200	

出所) 安田彰 (1998) 「JTBの業績対応報酬制度」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部, 89頁, 資料7。

図表7で示されているような客観的評価基準を設定するのは困難であると考えられる。

3-2 東京ガス—管理職年俸制

東京ガスでは1990年に年俸制が導入された。年俸制の適用対象者は、ほほ他社の部長職以上に相当する職能資格14級, 15級である(図表8)¹⁶⁾。制度対象者はおよそ200人と全社員の約1.5%にあたる¹⁷⁾。

管理職年俸制を導入した目的は以下の3点で

ある。第一に、年齢や勤続などの年功的要素にとらわれずに業績主義・能力主義をより徹底し、会社戦略・課題の確実な実行を促進するため。

16) 14, 15級の者は、ポストに配置されている場合には本社の部長, 事業本部の副本部長, 関連会社の役員クラスが多いが、それ以下のポストについている者および専門職的な職務を担当してポストについていない者も含まれる(久米(1998), 183頁)。

17) 適用対象は1998年現在のものである。東京ガスでは、近い将来、適用対象を12級まで拡大する予定であるという。この場合、全社員に占める制度適用者の比率は8%程度になると考えられている(久米(1998), 183頁)。

第二に、年俸制導入によって、部長層に対して経営陣の一員としての自覚をより一層促すこと。第三に、社員のトップ層に業績主義、能力主義の年俸制を導入することにより、組織全体の活性化に資することである。

年俸制は、職能資格別定額の「月俸」部分と、業績によって決定される「賞与」部分から構成される。両者が年俸に占める比率は、おおよそ月俸7割賞与3割となっている。

月俸部分は、職能資格・ランクに応じて4段階に分かれており、段階毎の金額差は5～10万円である。この部分は、職能資格・ランクによって自動的に決定する。

賞与部分は、職能資格・ランクにかかわらず全て同額の成績別金額となっている。成績は、図表9のように8段階¹⁸⁾で、成績間の金額差は上位6段階はそれぞれ30万円、下位2段階はそれぞれ60万円となっている。つまり、最低評価と最高評価の格差は240万円になる¹⁹⁾。この部分は、上司である担当取締役による業績評価によって決定される。

年俸制導入以前の制度における14、15級に相当する資格に対する賞与は、基準額と成績査定部分からなる賞与Aと基準内賃金スライドからなる賞与Bとで構成されていた。この賞与Aの成績別金額の差は、年俸制導入以前は比較的少なかったが、年俸制になった時点で約2.5倍に拡大したことが指摘されている。

賞与部分の業績評価の仕組みは以下の通りである。まず、年俸適用対象者は、図表10のミッションシートに基づいて向こう1年の業務課

題・目標や自己啓発目標、専門性向上目標などを考える。その後、担当取締役と面接し、話し合った上で最終的な目標を決定する。実績が出た段階で、目標の達成度を本人が自己評価し、ミッションシートに記入した後、担当取締役と面接する。担当取締役は、面接時の話し合いで本人の自己評価を十分確認した上で、図表10に示された業績考課項目を個別に評価し、最終的に総合評価として8段階の絶対評価を行う。このとき、評価対象者は、決定された自分の評価結果について異議を申し立てることはできない。

東京ガスの管理職年俸制の特徴は、以下の点である。第一に、対象者を14、15級の者に限定したことである。東京ガスでは業績による年収格差が拡大するため、生活費の観点からある程度以上の年収レベルの者に年俸制を適用することが望ましいと考えている。第二に、月俸部分と賞与部分の2つの要素から構成することによって、一定の収入を保証していることである。この固定的部分の存在は、年収の変動による生活の不安定化に対する制度適用者の不安をある程度払拭すると考えられる。第三に、業績評価による賞与部分の賃金格差の拡大である。これによって成果に基づく処遇が行れるようになったとしている。第四に、年俸制対象者には、業績評価結果に対する異議申立ができないことである。第五に、メンバーの統率、指導・育成という短期的業績の評価に馴染まない項目が採用されていることである。第六に、業績評価を行う際の評価項目が大ぐりであることが挙げられる。図表10の考課表には具体的な数値目標が示されていない。さらに、評価項目に、「識見」や「人間性、気力・体力」が含まれている。このような抽象的な評価項目は、評価結果に考課者の主観的な判断が含まれる可能性を排せず、

18) 1995年度現在の状況である。制度導入時には5段階評価であった。

19) 実際には、AA、A^o Aで9割を占めており、SやABがつけられるのは特殊なケースとあってよいことを、亀山(1995)は指摘している。したがって、格差は基本的には120万円の程度に納まることになる。

図表 8 東京ガスの職能資格体系および資格と職位の対応関係

職能資格体系		対外呼称	
等級	ランク	区分	< 研究所 >
15級	(1) (2)	特別管理職	理事長 理事
14級	(1) (2)		副理事長
13級	(1) (2)		部長 主席研究員
12級	(1) (2)		副部長
11級	(1) (2)	管理指導職	課長 主幹研究員
10級	(1) (2)		副課長
9級	(1) (2)		主任研究員
8級	(1) (2)	指導職	係長
7級	(1) (2)		係長格 (主任)
6級	(1) (2)		主任
5級	(1) (2)		副主任 (副主任)
4級		担当職	
3級			
2級			
1級			
初任資格			

資格と職位の対応関係

職能資格		事業本部・工場	本 社
特別管理職	15級	副工場長 ↓ 副本部長 ↑ 部長・支社長・所長	部長 ↑ 部長代理 ↓ グループマネージャー
	14級		
	13級		
	12級		
管理指導職	11級	グループマネージャー ↑ ↓	グループマネージャー ↑ ↓
	10級		
	9級		
	8級		

出所) 久米増也 (1994) 「東京ガスの管理職年俸制の仕組みと実際—業績主義・能力主義の徹底と戦略課題の推進—」 社会経済生産性本部編『評価・処遇システムの新設計～事例にみる21世紀への展望～』労働部・生産性労働情報センター, 187頁, 参考資料1。

図表9 東京ガスの年俸の構成

年俸	— 月俸×12 資格別定額×12
	— 年間賞与 成績段階別金額 (12月, 翌年6月に1/2ずつ支給)

〔月 俸〕			〔賞 与〕	
15	1 ランク	定額	成績	成績間金額差
級	2 ランク	定額	S 1	+ 120万円
14	1 ランク	定額	S 2	+ 90万円
級	2 ランク	定額	A A 1	+ 60万円
			A A 2	+ 30万円
			A* 1	基準額
			A* 2	- 30万円
			A	- 60万円
			A B	- 120万円

出所) 日経連職務分析センター編著 (1996)『日本型年俸制の設計と運用』日経連出版部, 168頁, 図II-25。

全人的評価に陥る危険性がある。

3-3 日本アイ・ビー・エム—専門職年俸制

日本IBMが管理職年俸制を導入したのは1994年である。同社の給与に関する基本方針は、「職務の重要度や困難度を反映する給与」、「個人とチームの業績を反映する給与」、「一流企業と比較してすぐれた水準の給与」の3点である(日経連職務分析センター(1996), 107頁)。年俸制を導入することで、これまで職務と業績に無関係に支払われていた様々な手当制度が管理職の給与から除かれた。同時に、年俸制のねらいは、これまで以上に「能力主義の徹底」および「業績評価の明確化と経営参画意識の高揚」とされている(宮本(1998), 137頁)。

図表11は、日本IBMの社員格付け体系を示したものである。年俸制の対象社員は、他社の課長相当以上の社員である専任部員以上の専門職5,500人である。全社適用比率は26%となっている。

日本IBMの場合、年俸水準は一般産業界の役職別年間賃金や労働・経済指標の動向を勘案して総合的に決定される。年俸基準額は、月例給

与に相当する「本俸」と賞与分に相当する「定期俸基準額」で構成されている。年俸制が適用される職位に移動した場合の両者の比率は、前者が70%、後者が30%である。その後は、現在の年俸が仕事との対応で高いのか低いのかという位置づけと、前年の業績評価の評価ランクに応じて決められる。つまり、図表12に示されるように、仕事との対応から見て年俸が低いほど高い昇給率を適用し、また個人の成績も評価が良いほど高い昇給率を適用して年俸基準額を決定するのである。したがって、職務に比べて年俸が高い社員、あるいは成績の良くない社員は年俸が頭打ちとなる。

具体的には、以下ようになる。すなわち、前年度の年俸が1,000万円で、昇給率が6%だと仮定すると、年俸の昇給は、1,000万円に6%を乗じて60万円となる。したがって、新しい年俸基準額は前年度年俸に60万円を加えた1,060万円になる。さらに、昇給分は本給と定期俸基準額に50%ずつ配分されるので、本俸は730万円(700万円×70%+60万円×50%)、定期俸基準額は330万円(300万円×30%+60万円×50%)となる。

図表10 東京ガスのミッションシート

平成 年度ミッションシート (理事・15級・14級)

業務遂行目標 平成 年 月 日	該当欄に○			自己評価 平成 年 月 日
	満足	ほぼ満足	不満足	
1. 業務課題・目標 (最重要課題・目標には◎)				
※2-1. メンバーの育成・指導方針または2-2. 専門性の発揮・向上				
3. 変革へのチャレンジ				
4. 自己開発・その他				
上長からの指示・アドバイス (面接後、本人が必ず記入して下さい)	会社に対する提言・要望 (自己評価時に記入して下さい)			

業績考課表

平成 年 月 日

裏面の具体的な着重点を参照のうえ記入してください。(上長記入)

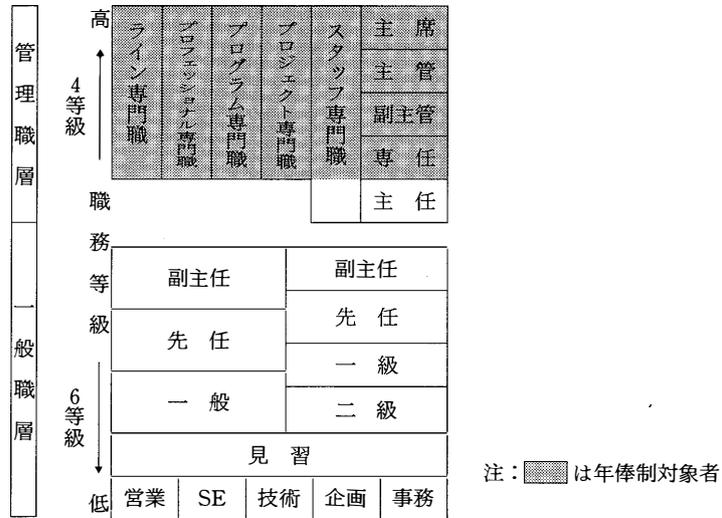
考課項目	評 価		所 見
	2次	1次	
1. 仕事の成果	極めて顕著な成果		
	大きな成果		
	標準以上の成果		
	標準的な成果		
	不 足		
※2-1. メンバーの 統率、指導・育成	顕著な成果あり		
2-2. 専門性の発揮・向上	成果あり		
3. 変革へのチャレンジ	不 足		
	顕著にあり		
	あ り		
総 合	極めて顕著な貢献		
	大きな貢献		
	標準以上の貢献		
	標準的な貢献		
	総合的に不足		
識 見	申し分ない		
	優れている		
	標 準		
人 間 性 気 力 ・ 体 力	不 足		
	申し分ない		
	優れている		
	標 準		
考 課 者 氏 名	2 次	1 次	印 次

◎記入上の留意事項 (本人も上長もお読みください)

- ※印を付した2-1.および2-2.について
ポストに付している人 (正式ポストについてはいないが実態として部下管理をしている人を含む) は、2-1.について、その他の人は2-2.について記入してください。
- 所見は原則として1次考課者が記入し、2次考課者は必要に応じて追加記入してください。
- 考課者が1人の場合は2次考課欄のみ記入して下さい。

出所) 久米増也 (1994) 「東京ガスの管理職年俸制の仕組みと実際—業績主義・能力主義の徹底と戦略課題の推進—」 社会経済生産性本部編『評価・処遇システムの新しい設計—事例にみる21世紀への展望—』 労働部・生産性労働情報センター, 189頁, 参考資料3。

図表11 日本IBMの社員格付け体系



出所) 宮本眞成 (1998)「日本IBMの専門職年俸制」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部, 138頁, 資料3。

図表12 年俸調整表例

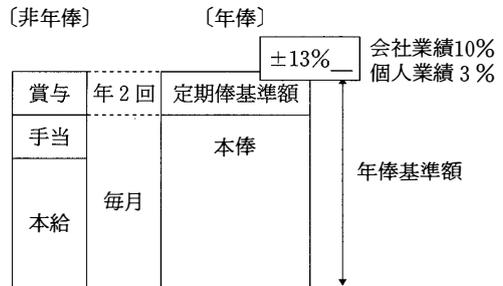
		個人の成績			
		A	B	C	D
年俸の位置	4	2%	0	0	0
	3	4	2	0	0
	2	6	4	2	0
	1	8	6	4	2

出所) 日経連職務分析センター編著(1996)『日本型年俸制の設計と運用』日経連出版部, 113頁, 図表II-3。

また、本給と定期俸基準額との関係をあらわしたものが図表13である。本俸は12分の1ずつ毎月定額が支給される。一方定期俸基準額は、定期俸基準額+年俸基準額×(会社業績支給率[±10%]+個人成績率[±3%])という算式で決定される。この定期俸基準額は、会社の業績によって課長で年間基準額の10%(部長15%)が0~20%の間で変動する。

概算によれば、本俸と定期俸基準額とを合算した年俸総額は、新年俸基準額が1,060万円の場合1,197万8千円~922万2千円になる。このときの年収格差は、275万6千円である。

図表13 専門職年俸制



出所) 宮本眞成 (1998)「日本IBMの専門職年俸制」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部, 139頁, 資料4。

実際の支給額は、毎年の職務に対応する年俸レンジの中で²⁰⁾、現年俸基準額の位置と前年の個人業績に基づいて行われる。具体的には、目標による管理の考え方に基づいた「PPC & Eプログラム」(Performance Planning Counseling & Evaluation)によって評価が行われる(図表14)。PPC & Eは、年初に所属長と社員が協同で実施項目とその達成を具体的かつ明確に設定

図表14 PPC & Eフォーム

社員氏名	社員番号	CD	所属組織名	組織コード
------	------	----	-------	-------

IBM CONFIDENTIAL
(When Filled In)

IBM CONFIDENTIAL
(When Filled In)

Ⅰ. 主要業務・人事管理目標と達成度 (目標設定時職位:)

目標 (実施項目)	達成基準 (期待される成果)	重要度	達成度			
			1	2	3	4

達成度: 1. 達成基準を上回った 2. 達成基準どおりであった 3. 達成基準をやや下回った 4. 達成基準を下回った

Ⅱ. 業務遂行過程における共通スキル・能力の活用度 (全社員, 全項目を評価ください)

項目	内容	活用度			
		1	2	3	4
責任	担当職務に対する職責を自覚し, 率先垂範して業務を遂行し, リスクには適切な対処をしている				
理解・判断	問題の本質を的確に理解・把握し, 適切な判断と正しい決定を行なっている				
専門性	新しい知識やスキルを習得し, スキルの向上に努めており職位にふさわしい専門性を発揮しながら業務を遂行している				
変革・挑戦	新たな発想や革新的な手法を使って課題の解決に取り組み, 困難な仕事にも積極的にチャレンジしている				
コミュニケーション	他社員と効果的な意思の疎通を図り, 適時・適切な情報の交換を行なっている				
お客様の満足	お客様や次工程のニーズ・ウォンツを正しく把握し, 素早い対応や最良の製品・サービスの提供を心がけ, 常に満足度の向上に努めている				
改善・向上	製品・サービスの品質向上とプロセスの改善を図り, 自部門や会社目標の達成と業績の向上に継続的な努力をしている				
チームワーク	自らの責任範囲に固執することなく, 最善の解決を得るよう他社員あるいは他部門と積極的に協力している				

活用度: 1. 申し分なく発揮した 2. 常に発揮した 3. 時々発揮した 4. 改善を要する
 目標設定の確認: 所属長署名: _____ 社員署名: _____
 目標設定年月日: 199 年 月 日

Ⅲ. 部門目標への貢献度 (部門内の同じ職責にある社員の業績と比較して評価ください)

貢献度 1: きわめて高い貢献であった
 2: 平均的な貢献であった
 3: 貢献は少なかった
 4: 貢献はほとんどなかった

貢献度			
1	2	3	4

Ⅳ. 総合評価 (社員の業績は, Ⅰ～Ⅲの結果と職務の内容や責任と比べて次のどれに当たりますか)

総合評価 A: きわめてすぐれた業績を示した
 B: 職務の要求どおりの業績を示した
 C: いくつかの面で不十分な業績であり改善を要する
 D: 不十分な業績で多くの面で改善を要する

総合評価			
A	B	C	D

考慮すべき事項 (総合評価に際し, 考慮すべき事項があれば記入ください)

Ⅴ. カウンセリングのまとめ

所属長コメント

 (総合評価およびカウンセリングのまとめについて) 署名: _____ 日付: _____

社員コメント

 (総合評価の確認および社員のコメントについて) 署名: _____ 日付: _____

[注] 社員署名は確認を意味するもので所属長の評価に同意したことを意味するものではありません

直属上長コメント

 署名: _____ 日付: _____

総合評価結果記入欄

社員番号	CD	評価年月日
		(西暦) 年 月 日
	総合評価	所属長社員番号/CD

した後、目標達成に向けて業務を遂行する。所属長は、社員との面談を通して、年末に目標達成度の確認と評価、業務遂行過程でのスキル・能力の活用度の評価、および部門目標への貢献度評価を行って総合評価を決定する²⁰⁾。総合評価は上述のもののみならず、職務の内容や責任に照らしトータルに判断される。総合評価については、所属長と社員の間でPPC & E実施の確認サインが交わされた後、部門長クラスの承認を得て最終決定される運びとなる。

さらに、IBMでは次の3点が留意されている。第一に、評価の客観性を追求するのではなく、「納得性」をキーワードにした対応を重視している。これは、ホワイトカラーの仕事は業務内容がブルーカラーほど明確ではなく、客観性に基づいた判断を下すことが困難であると認識されているからである。

第二に、人事のシステムが異文化の人達にも理解される「合理性」を備えるよう構築されていることである。第三に、「公開性」である。「合理性」および「納得性」実現のために人事システムおよび運営結果を可能な限りオープンにしていこうとする姿勢がみられる。

日本IBMの管理職年俸制の特徴は、以下の点であると考えられる。第一に、公正性・納得性を高めることをめざす施策が一貫して貫かれていることである。例えば、図表14のPPC & Eの

評価項目には、「申し分なく発揮した」「常に発揮した」あるいは「きわめて高い貢献」等の表現が散見される。しかし、PPC&Eは全社共通の職務評価に基づいている。したがって職務評価担当者は、オンラインで全世界の類似職務の検索やその評価結果を参照することで、職務評価の公正さや妥当性を確保している。また総合評価は、現場の管理職による構成で明快な評価を各人にフィードバックされている。したがって、制度対象者は高い納得性を得ることができるとされている。第二に、前2社と同様に、本俸部分を保証していることである。第三に、他社の給与の水準をも視野に入れた上で、職務の重要度や困難度を反映する給与制度を構築することを明示している点である。これによって、制度対象者も自分の年収をある程度予測することができ、ひいては制度対象者の生活設計が立てやすくなると思われる。

3-3 小括

年俸制導入にあたって、JTB、東京ガス、日本IBMに共通するいくつかの特徴がある。

はじめに挙げられるのは、各社ともに制度対象者に一定額の報酬を保証していることである。これは日経連が推奨する「賃金+賞与」の形態をとる「日本型年俸制」と合致している。また、年俸制導入に伴う生活不安を緩和する作用がある。

評価のために目標管理制を導入しているのも共通点である。これは、成果に対する個人別に評価を行うにあたって、できる限り公正性・納得性を確保しようとする姿勢のあらわれと考えられる。

さらに、年俸制導入によって各企業とも100万単位の年収格差が生じている。年俸制の運用の適否によらず、年収格差は間違いなく生じてい

20) 職務に対応する年俸レンジは、職務評価に基づいて作成されたものである。IBMでは、職務評価要素や職務評価基準が各国IBMで共通の職務評価が使われている。具体的な評価項目は、職務の複雑さや困難の程度を評価する「結果責任」「管理責任」「利益責任」「対内折衝」「対外折衝」「作業条件」の6つと、職務を遂行する上で必要な資格要件の程度を評価する「基礎的知識(知識)」「実務経験」「創造・分析力」の3つの合計9つから構成されている。

21) 目標の達成度とスキル・能力の活用度は4段階による絶対評価、一方部門目標への貢献度は4段階評価で相対評価である。

るのである。

その一方で、企業間に相違点がみられる。それは、評価問題と密接に関連している。

第一に、JTBおよび東京ガスには、年俸制という短期的業績を測定する制度を導入しながらも、実際には長期的な評価要素が同時に存在している。その理由は、図表2のように、年俸制の適用者が主として管理職であり、長期蓄積能力活用型グループに該当することにある。このグループの雇用形態は期間の定めのない雇用契約であり、管理職・総合職・技術部門の基幹職が適用対象である。そのため、長期的な評価を行い、処遇していく必要がある。したがって、長期的な観点からの評価要素が含まれるのである。しかし、長期的な評価は、年俸制のコンセプトとは相容れない要素を持つ。さらに、間接部門の管理職や専門職をも年俸制適用者としているために、客観的評価基準の設定が困難であると考えられる。このように、年俸制は、必ずしも短期的な業績のみで評価し得ない対象者に安易に年俸制を適用しているために、制度内部に矛盾が生じていると思われる。

第二に、東京ガスの事例にみられるように、「人間性、気力・体力」といった成果を直接に反映しない評価項目が含まれている。これをみる限りでは、成果・業績を測定しているとはいえない。このような評価項目は、これまでの情意考課に含まれていたものである。情意考課は、全人格的な評価を招くといわれている²²⁾。成果主義賃金を代表する年俸制にそのような要素が存在することは、その導入目的に照らして相容れないのではなからうか。

JTB、東京ガスは両社ともに年俸制と年功制との折衷を行おうとしていると思われる。年俸

制を導入することによって、成果を評価する対象となる職務を明確することが求められる。さらに、成果として評価される範囲を明示する必要がある。そうでなければ、年俸制によって成果を測定することは不可能になるからである。しかし、対象職務ならびに評価範囲の明示は、これまでの能力主義管理の中で得られた利点を損なうことを意味する。つまり、職務範囲のフレキシビリティの確保と、査定範囲の無限定な拡大による労働者の企業への全人格的投入から得られたメリットを失うことに繋がる。両社は、年俸制にも上述の利点を残そうとしていると考えられる。

4 結 び

年俸制は、日経連によって「年功的属人給中心から職務給・成果給へ、あるいは潜在能力給から顕在能力給への明確な意向を標榜する<規範力>」を持つ制度と位置づけられ、その導入を唱導されてきた。実際に、1995年以降、年俸制を導入する企業は急速に増える傾向にある。現下では、年俸制は主として上級管理職に適用されるにとどまっているが、将来はさらに適用対象範囲を増していくと思われる。

とはいえ、年俸制は本格的に導入され始めてから日が浅いこともあり、問題を抱えた制度である。とくに、評価に関する点に問題が集中しているといつてよい。評価をどう認識するかによって年俸制への評価も異なっていた。そう考えてみると、評価は年俸制の特質を左右する重要な要素であると考えられる。そこで本稿では、年俸制が実際に企業の中でどのように導入されているかを分析し、その意義と限界を明らかにした。

日本IBMでは、公正性・納得性の高揚をめざ

22) この点は、例えば鈴木(1994)が指摘している。

して一貫した人事施策がとられている。また、評価の公正さや妥当性を確保するために、評価結果が比較可能になるように評価基準を作成したり、公開性を重視する等の具体的な手段を導入している。

これに対して、JTBおよび東京ガスの事例では、年俸制と年功制との折衷がみられた。例えば、業績期待給を決定する際に「短期的な業績とともに長期的かつ定性的な目標も織り込んだ“総合目標達成度”」が用いられたり、業績評価に「人間性、気力・体力」といった情意考課に該当する項目が織り込まれていた。

年俸制導入は、成果による個人別処遇に結果する。年俸制を導入することは、従来の人事・賃金システムとは根本的に異なったシステムの構築を要請するということである。この特質が制度対象者に対して不利に働かないことが求められる。そのために、日本IBMのように、評価項目や考課結果の公開、あるいは目標管理制度の導入等の公正性・納得性の確保等の手段を講じる必要がある。年俸制の適否を判ずる一つのポイントは、公正性・納得性の確保をいかにおこなうかにある。これが確保されないまま年俸制が採用・運用されれば、年俸制は、制度対象者にとって企業の専断によって年収格差が拡大する制度、人件費削減目的に導入された制度としてのみ認識されるだろう。

3社を比較すると、JTBおよび東京ガスの両社は、職務範囲のフレキシビリティと査定範囲の無限定な拡大による労働者の企業への全人格的投入という年功制のメリットと、成果に応じた個人別処遇がもたらす個別企業内での使用者の賃金決定における裁量権の拡大、人件費の削減・変動費化という年俸制のメリットとの双方ともを享受しようとしていると考えられる。

このために利用されているのが評価制度であ

る。つまり、目標管理制度を導入し、制度対象者自らに目標を決定させることによって、成果に応じた処遇という結果に対する納得感を醸成する。その一方で、評価項目の中に短期的な営業成績による測定が困難な人材育成や労務管理といった項目を含んでいる。あるいは、職務と直接関連性のない「人間性、気力・体力」といった要素が業績評価に含んでいる。相反する要素を混在させることにより、年俸制と年功制の折衷が可能になっているのである。

以上の分析は、3社の事例に基づくものであり、この結果を持って全体的傾向と断ずることはできない。年俸制の特質は、業種・企業規模等様々な要因を加味しなければならない。また、実際に企業内でいかに運用されているか、従来の人事・賃金制度との連関についても検討を加える必要がある。これらは今後の課題としたい。

参考文献

- 秋元壮一郎(1992)「東京ガス」日経連出版部編『人事考課制度事例集』日経連出版部。
- 遠藤公嗣(1995a)「人事査定制度の日本化—アメリカと日本の二つの軌跡—」『社会経済史学会 第64回全国大会報告要旨』社会経済史学会第64回全国大会組織委員会。
- 遠藤公嗣(1995b)「査定制度にみる差別の可能性」花見忠編『アメリカ日系企業と雇用平等』日本労働研究機構。
- 遠藤公嗣(1996)「人事査定制度の日米比較」『大原社会問題研究所雑誌』No.449。
- 太田肇(1996)『個人尊重の組織論』中央公論社。
- 小越洋之助(1998)「何が問題か“成果主義賃金”論議」『労働運動』No.406。
- 鬼丸朋子(1998)「日本における能力主義管理の変遷」『九州経済学会年報』第36集。
- 亀山直幸(1995)「年俸制導入と日本型雇用慣行」『日本労働研究雑誌』No.423。
- 木元進一郎(1981)「“日本型人事管理”の展開と特質」木元編著『現代日本企業と人事管理』労働旬報社。

- 熊沢誠 (1997) 『能力主義と企業社会』岩波書店。
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』中央公論社。
- 久米増也 (1994) 「東京ガスの管理職年俸制の仕組みと実際—業績主義・能力主義の徹底と戦略課題の推進—」社会経済生産性本部編『評価・処遇システムの新設計—事例にみる21世紀への展望—』労働部・生産性労働情報センター。
- 社会経済生産性本部生産性研究所 (1998) 「年俸制に関する実態と意識—導入企業は2割弱、対象は「部長クラス」が9割—」『労政時報』第3360号。
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著 (1995) 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟。
- 鈴木良始 (1994) 『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。
- 橘木俊昭 (1997) 『昇進のしくみ』東洋経済新報社。
- 橘木俊昭 (1995) 「なぜこの時期に年俸制を導入するのか」『エコノミスト』毎日新聞社, 5月23日号。
- 日経連職務分析センター編著 (1996) 『日本型年俸制の設計と運用』日経連出版部。
- 日本人事行政研究所 (1996) 「将来あるべき人事管理を考えるための基礎調査—最近の経済情勢下での企業における日本的雇用の見直しと人事管理諸施策に関する調査—」
- 日本労働弁護団第40回全国総会 (1997) 「“年俸制”の問題点と当面の対応について」『季刊 労働者の権利』Vol.218。
- 野田進 (1998) 「能力・成果主義賃金と労働者の救済」『季刊 労働法』No.185。
- 平尾武久 (1996a) 「“日本型年俸制”の導入と労務管理・職場の労使関係(1)」『産経論集』札幌大学経営学部付属産業経営研究所, No.16。
- 平尾武久 (1996b) 「“日本型年俸制”の導入と労務管理・職場の労使関係(2)」『産経論集』札幌大学経営学部付属産業経営研究所, No.17。
- 福田義孝 (1996) 「年俸制の現状と特徴」『季刊 経済研究』大阪市立大学経済研究会, Vol.19, No.3。
- 宮本真成 (1998) 「日本IBMの専門職年俸制」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部。
- 森岡敬史 (1997) 「賃金形態とわが国の年俸制について」『経済研究論集』広島経済大学経済学会, 第20巻 第1号。
- 安田彰 (1998) 「JT Bの業績対応報酬制度」日経連出版部編『新型賃金制度事例集』日経連出版部。
- 横山政敏 (1998) 「成果主義賃金とは何か—賃金概念が変わる—」『労働運動』No.403。
- 労務行政研究所 (1996) 「導入進む管理職年俸制の新事例」『労政時報』第3276号。
- 労働大臣官房政策調査部編著 (1996) 『賃金・労働時間制度及び福祉施設・制度の実態』労務行政研究所。
- 労務行政研究所編集部 (1997) 「管理職年俸制を適用者はどう評価しているか」『労政時報』第3295号。