

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

<b>Title</b>	年俸制の現状と特徴
<b>Author</b>	福田 義孝
<b>Citation</b>	季刊経済研究, 19 卷 3 号, p.19-45.
<b>Issue Date</b>	1996-12
<b>ISSN</b>	0387-1789
<b>Type</b>	Departmental Bulletin Paper
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経済研究会
<b>Description</b>	
<b>DOI</b>	

Placed on: Osaka City University

Osaka Metropolitan University

# 年俸制の現状と特徴

福 田 義 孝

- I 年俸制の定義をめぐって
- II 年俸制の導入状況
- III 年俸制の導入理由と導入背景
- IV 年俸制の制度と運用

## I 年俸制の定義をめぐって

年俸制は、その運用実態は別として、理念型としては戦後日本における賃金諸制度とは異質なものである。それは、敗戦直後、一世を風靡した電産型賃金に代表される年齢給（生活給）、高成長の開始とともに普及を見た勤続給（年功給）とは異なる。それはまた、属人給たる年功給が技術革新により必要となった新たな職務との照応関係を欠くに至ったという事情を踏まえ、年功給に仕事給の要素を加味する目的で1960年代半ば頃から導入された、職務遂行能力にもとづく職能給や第1次石油危機後の70年代半ば以降から賃金制度の主流をなしている職能資格制度による職能資格給とも異なる<sup>1)</sup>。

本稿の課題は、年俸制がこれまでの賃金諸制度とどの点で異なるのか、日本の経営を支えてきた職能給・職能資格給にどのような不都合が生じてきたのか、それはなぜ年俸制に取って代わられなければならないのかを考察するところにある。

年俸制とこれまでの賃金諸制度との違いを考察するために、まず年俸制の定義について考えてみる。年俸制については、すでに複数の機関が実態調査を実施している。手元にある三つの機関が実施した実態調査で使用されている定義を手がかりとして考えてみたい。

### 1 個人業績について

労働省「賃金労働時間制度等総合調査」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1年間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<sup>2)</sup>。社会経済生産性本部生産性研究所（以下、生産性研究所と略）による定義は、「基本的には業績給を念頭においた、従業員に支給する賃金の基本となる部分を1年間まとめて提示する賃金制度」である<sup>3)</sup>。雇用情報センターによる定義は、「従業員に支給する賃

〔キーワード〕 年俸制, 業績給, 目標面接制度, 管理職, 職能資格給

1) 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」では、職能給と職能資格制度による職能給(職能資格給)は区分されず、職能給として職務給と同じく仕事給に分類されている。職能給も職能資格給もともに従業員の能力という属人的要素にもとづき決定される賃金であり、本質的に同じものと考えてよい。

問題は、属人的要素を決定基準とする賃金でありながら、職能給・職能資格給がなぜ仕事給に分類されるかにある。その理由は一つには、職能給・職能資格給が能力といっても能力一般ではなく、職務を遂行するに必要な能力(職務遂行能力)、職務に密接に関連する能力にもとづいて決められる賃金だという点にあると思われる。もう一つには、職務とは密接な関連を持たない年齢、勤続年数、学歴などの属人的要素によってのみ賃金が決定される年齢給や勤続給などの純然たる属人給と区別するためと思われる。

統計処理の便宜上、とくに純然たる属人給と区別するために職能給・職能資格給を仕事給に分類する意味はあながち否定し得ない。職務遂行能力を賃金の決定要素としている点で、職能給・職能資格給には、純然たる属人給とは異なり、仕事給の要素が加味されている。

しかし、統計処理の便宜の問題としてではなく、理論的に厳密に分類するならば、職能給・職能資格給は、属人給=人間基準の賃金の枠を出るものではない。それは、職務遂行能力とは一切関係なく、職務ごとの重要度、困難度、責任度などによる職務評価によってのみ賃金が決定される職務給のような純然たる仕事給=仕事基準の賃金とは理念としては全く異なる。なぜならば、能力は、いかに職務と密接に関連する職務遂行能力とはいえ、能力であるかぎり当該人以外には具有され得ないものだからである。

職能資格給における職務遂行能力の分類・格付と職務の分類・格付(この場合、後述するように、職務給実施のための厳密な手続きを踏まえた職務の分類・格付ではないが)は、通常、ほぼ照応しているので、職能給・職能資格給と職務給との違いは見えにくい。しかし、以下のことを想起すれば、両者の理念としての区分は明確になる。前者の場合、職務遂行能力が同じであれば、職務の変更が直ちに賃金の変更につながるものではない。他方、後者の場合、職務遂行能力が同じであったとしても、職務の変更が直ちに賃金の変更につながる。

戦後の賃金制度史を振り返ってみると、職能給は、当初、次善のものとして位置づけられていた。労働力商品における一物一価の法則の貫徹という観点からすれば、企業の枠を越え横断的に社会的に格付けされた職種別・熟練度別賃金、その企業毎の特殊性を勘案したうえでの個別企業への適用である職務給こそが、経済的合理性を最もよく体現しているものと考えられていた。

アメリカの公務員賃金制度を参考として、1948年に公務員に導入された職務職階給は、このような考えに立った先導的試みであった。しかし、それは、職務分析、職務記述書の作成、職務評価、職務等級表の作成という職務給実施のための厳密な手続きを踏まえたものではなかった。それは、導入時点で既に存在していた職務を大まかに15の職階に等級付け、下位の職階を除き、同一の職階内には複数の号俸を設け(範囲職務給)、各職階の範囲給をオーバーラップさせたものであった。したがって、それは、職階上の昇給がなくても毎年昇給する道筋をつけ、事実上、年功給と変わらないものであった。

公務員への職務職階給の導入の後、高成長の開始とともに、技術革新により生み出されてきた新たな職務と年功給の乖離が次第に問題となるに及び、様々な仕事給の導入が試みられたが、それらが主流となることはなかった。その理由は、高成長過程では賃金制度の改革よりも、毎年のベースアップに関心事が集中したところにもあった。しかしなによりも、我国では職種・職務の社会的格付制度・慣行が歴史的についに形成されてこなかったという大きな壁の存在にあった。新たに生じた職務の格付作業は労使双方に膨大な時間とエネルギーを要求する。まして職種・職務の社会的格付制度・慣行が未形成のもとでは、各企業における標準職務の評価基準ですらあやふやなものとなる。さらに、終身雇用慣行のもとでは、現有の人材を広範なジョブ・ローテーションや柔軟な配置転換によって活用する方が技術革新に巧く対応できることが次第に明かとなってきたところがあった。いかえれば、職務と賃金がタイトな関係にある職務給よりも、職務の如何を問わず職務遂行能力を基準に賃金を決定し、職務と賃金の関

金の基本的部分を当事者の話し合いによって、1年分決定する賃金形態」である<sup>4)</sup>。

これらの三つの定義を手がかりに考えてみると、直ちに気づくことであるが、年俸制には「個人（年俸制適用労働者あるいは従業員）業績」「1年」「当事者の話し合い」の三つのキーワードがあると思われる。まず「業績」について考えてみよう。雇用情報センターは業績について明記していないが、労働省と生産性研究所の定義から、年俸制は、基本的賃金の全額または賃金の基本的部分を労働者（従業員）の個人業績を基準に決定する賃金制度と解してよい。

留意すべきは、両者の定義において「業績など」や「業績給を念頭に」と表現され、「もっぱら」「のみ」などの表現が避けられていることから分かるように、年俸額の決定基準について幅を持たせていることである。その幅には二つの含意があると思われる。一つは、業績自体についてである。業績といっても個人業績、部門業績、企業業績があり、3者は必ずしも正比例の関係にあるわけではない。労働省および生産性研究所の定義から、年俸額の決定に際して個人業績にウェイトが置かれていることは紛れないが、部門や企業業績の集団業績も決定基準から排除されているわけではない。年俸制は、個人業績を決定基準とする個人別・選別主義的賃金制度ではあるが、集団主義的性格を総てなくしてしまうものではない。

もう一つは、業績以外の決定基準も採り入れられる余地が残されていることである。先に注1)で述べたように、これまでの賃金制度における賃金決定基準としては年齢、勤続年数、学歴、職務遂行能力などがあつた。とくに70年代半ばからは職務遂行能力を決定基準とする職能

係をルーズにしておく方が技術革新に柔軟に対応できるというメリットが見い出されたところにあつた。かくて、当初、職務給の本格的導入のための過渡的賃金制度と位置づけられていた「日本の職務給」としての職能給は、次第に主流として普及・定着するに至つた。戦後日本の賃金制度史からみても、職能給が属人給であるからこそ年功給との調和が可能であつたといえる。

なお、冒頭で職能給と職能資格給は、ともに職務遂行能力を賃金決定基準とする点で本質的に同じものであると述べておいた。今日では職能資格給が主流であり、さらに、職能資格制度は、たんに賃金決定の基準であるばかりか、配置転換や役職配置などの処遇の基準ともなっており、人事制度の根幹に位置している。したがって、日常的用語として使用される場合には、職能給といえば職能資格給を指すと考えてもよい。しかし、職能給が属人給であるのかそれとも仕事給であるのかについて理論的に区別する程の意義は持っていないが、筆者は、職能給と職能資格給を以下のように区分している。職能給は、個人の単位で各人の顕在的・潜在的職務遂行能力を査定し賃金を決めるものである。これに対し、職能資格給は、まず企業にとって必要な職務をその重要性の程度に応じておおまかに職務群として分類・等級づける。ついで等級別に分類された職務群の遂行に必要な能力の種類と程度を析出し、職能等級分類基準を作成する（たとえば、参与、参事、副参事、主事、主事補、書記、書記補など）。そして、職能等級分類基準にもとづいて各人の顕在的・潜在的能力を査定し賃金を決める。職能給が個人別職能給であるとすれば、職能資格給は組織的・等級別職能給といえる。

- 2) 労働省政策調査部編『平成7年版 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、1996年、4ページ。
- 3) 社会経済生産性本部生産性研究所『わが国年俸制の現状と展望（96年調査）』社会経済生産性本部、1996年、115ページ。
- 4) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『年俸制の進め方と課題』雇用情報センター、1996年、198ページ。

資格給が主流となった。この職能資格給は、同一の職能資格内に複数の賃率を設け（範囲給）、各人への賃率適用においてほぼ勤続年数に対応するよう運用されているため、年功給の性格をなお残している。個人差のある能力を賃金決定基準としながらも、職能資格給がその運用において平等主義的・集団主義的処遇を眼目とする理由もここにある。いうまでもなく、職能資格給においても個人業績によって決定される賃金部分はある。しかし、職能資格給の平等主義的・集団主義的処遇という運用趣旨からして、個人別賃金格差は短期的には決定的なものとはならない。そもそも職能資格給のもとで決定的な個人別賃金格差をつけることができるのであれば、年俸制を導入する意味はない。

職能資格給と年俸制は原理としては相反する。前者のもとでは職能資格したがって職務遂行能力が同一の者（ほぼ勤続年数も同じ者）であれば、業績の高低にかかわらず同一の賃金となる。他方、後者のもとでは、同一資格者であっても業績如何によって賃金格差がつくのはもちろん、下位資格者（勤続年数の短い者）であっても業績が高ければ、上位資格者（勤続年数の長い者）の賃金を上回ることもさへあり得る。年俸制導入にあたって、それと原理としては相反する職能資格給との関係・調整をどうするかは、導入企業にとって最も大きな悩みだと思われる。労働省と生産性研究所の定義は、このあたりの事情を踏まえ、注意深い配慮を払っているものと思われる。

「基本的な賃金の全額」や「賃金の基本となる部分」が業績によって決定されるということについて、幅のある定義の含意のほかに、もう一つ別の意味について触れておく必要がある。それは、年俸制のもとでは年功給やその要素を残す職能資格給の根幹をなす定期昇給が制度としてはなくなり、強い慣行としてのベースアップも前提とはされなくなることである。これまでの賃金制度においても定期昇給の凍結やベースアップゼロの事例はあった。しかし、それは、企業業績が極度に悪化したときの特殊的・例外的ケースとみなしてよい。年俸制のもとでの賃金は、実際の運用は別にして制度・建前としては、これまでの積上方式（前年度+ $\alpha$ 方式）から業績評価による毎年更新の洗替方式に変わる。したがって、企業業績が通常であったとしても、各人の業績次第で年俸額の据置、さらには減額もあり得る。この意味で年俸制は、先に特徴づけた個人別・選別主義的賃金制度であるとともに、業績主義・結果主義的賃金制度でもある。

## 2 1年単位について

業績については、労働省および生産性研究所は含みのあるいい方をし、雇用情報センターは触れていないのに対し、年俸制の評価期間・年俸額の計算単位については、業績を評価する年度を前年度とするかあるいは当該年度とするか、それとも両者の組み合わせとするかの具体的制度は別にして、3機関ともに1年単位であることを紛れなく述べている。

これまでの賃金制度における賃金の計算単位は、賞与や1ヶ月の中では確定できない事由に

より臨時に支給される賃金を除き<sup>5)</sup>、時間給、日給、週給、月給の時間賃金であれ、出来高給、歩合給の個数賃金であれ1ヶ月以内であった。労働基準法も「毎月1回以上・一定期日払」の原則を定めている(24条2項)。労働者の保護を目的とする労働基準法におけるその趣旨が労働者の不安定な生活の防止にあることはいうまでもない。しかし、その背景には、賃金の計算単位を1ヶ月以内としても一向に差し支えがない経済的合理性もあった。賃金は労働の質(業務内容)と量(支出量)に対する報酬であるが、業務内容が定型的なものであればあるほど、労働量は時間を測定単位として精確に計れる。また、年俸制と同じく業績が決定基準となる歩合給(代表的事例として保険外交員や自動車販売員)の場合でも、その業績を1ヶ月単位で明確に数字で確認できる。

したがって、年俸額の計算単位を1年とする含意は、年俸制が適用される労働の量を、時間賃金とは異なり、1ヶ月以内の時間で測定しても意味がないこと、その労働の成果・業績が労働時間の経過と必ずしも正比例の関係にはないことである。また、歩合給とは異なり、労働の成果・業績を評価するには1カ月を超える期間を要することである。賃金の決定が時間パラダイムから労働の質(業績・成果)に変わるといえる。

この労働の質は、優れて非定型的・創造的なものとして想定されている。少なくともそうあるべきものと望まれている。労働内容としては「業務の性質上その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量にゆだねる必要があるため当該業務の遂行手段及び時間配分の決定等に関し具体的な指示をすることが困難な業務」(労働基準法38条の2の4項)である裁量労働といえる<sup>6)</sup>。

### 3 当事者の話し合いについて

年俸額決定の手続きについて、労働省および生産性研究所の定義では触れられていないが、雇用情報センターのそれでは「当事者の話し合いによって」とある。いうまでもなく、賃金は普通、団体交渉によって決定される。年俸制適用労働者が労働組合に所属している場合には、当然のことながら年俸額決定手続きも団体交渉事項となる。しかし、管理職組合があり<sup>7)</sup>、かつそれが交渉団体として認知されている場合を除き、管理職にかぎって年俸制が適用される場合には、団体交渉事項とはならず、就業規則の変更ですませることができる。就業規則は、労働組合が存在する場合は労働組合の、それが存在しない場合は従業員の過半数を代表する組織

---

5) 賞与の性格については、報償説と後払い賃金説を対立軸として様々な説があるが、通常、定期または臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め確定されていないものと解されている。定期的に支給されかつその支給額が確定しているものは含まれない。

1カ月の中では確定できない事由により臨時に支給される賃金には、1カ月を超える期間の出勤成績によって支給される精勤手当、1カ月を超える一定期間の継続勤務に対して支給される勤続手当、1カ月を超える期間にわたる事由によって算定される奨励加給または能率手当の三つがある(労働基準法施行規則8条)。

の意見を聴取さえすれば、労働協約に抵触しなかり使用者が事実上、一方的に変更できる<sup>8)</sup>。

6) 裁量労働制は、1988年度施行の改正労働基準法で初めて設けられた。研究開発業務などは、業務の具体的遂行が使用者の具体的な指揮監督になじまず、それを労働者の裁量にゆだねるの必要があり、通常の労働時間管理が困難な業務である。そのために、研究開発業務などの労働時間管理の適正化を計る目的で、すでに事業場外業務に適用されていた「みなし労働時間制」をそれらの業務に適用したものである。改正労働基準法では適用業務として研究開発業務のみが例示され(労働基準法38条の2の4項)、施行通達で研究開発、情報処理システムの分析・設計、記事の取材・編集、デザイナー、ディレクターの5業務が該当業務として例示された。その後、94年度施行の改正労働基準法では本文はそのまま残されたが、運用上、裁量労働の範囲を法令で明確にするのが望ましいとの観点から、5業務は施行通達の例示から労働基準法施行規則に格上げされた(同規則24条の2の6項)。さらに、5業務以外にも適当な適用対象業務あるとの観点から、「中央労働基準審議会の議を経て労働大臣の指定する業務」も裁量労働の対象となった(同上)。

裁量労働制について留意すべき点は、対象労働者が直ちにエグゼンプト(時間外労働非適用者)を意味するわけではないことである。裁量労働制も時間外労働、休日労働、深夜労働などについて時間規制を受ける。現行法上、裁量労働対象者に年俸制を適用したとしても、その効果は限定的なものとならざるをえない。とはいえ、裁量労働は、年俸制が想定する自立的・創造的労働に近く、業績給をもって処遇するに適合的である。

それゆえ、財界は、ホワイトカラーの活性化のために、裁量労働範囲の拡大(企画・立案・調査・分析業務、営業・渉外業務、法務・税務・財務・経理・特許・広報などの専門業務など)とともに、現在は管理的被用者(管理監督者)に限定されているエグゼンプトを運用的被雇用者や専門的被雇用者にまで拡大するよう強く主張している(新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟、1995年、91-92ページ)。裁量労働制とエグゼンプトの拡大は、年俸制の導入や拡大の条件を整備するものと思われる。

7) 管理職組合の現状については、佐高信・設楽清嗣編著『「管理職ユニオン」宣言』社会思想社、1995年、参照。

8) 年俸制についての労働法上の問題点については、中窪裕也・毛塚勝利「年俸制をめぐる法的諸問題」これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書(注4)所収、参照。

なお、連合(日本労働組合総連合会)・賃金問題研究会の中間報告によれば(日本労働研究機構『週間労働ニュース』1996年10月7日)、労働組合の間には年俸制の評価をめぐる賛否両論がある。積極的評価論は、①成果による報酬と自由な労働時間管理、②個人毎の目標設定と挑戦によって得られる充実感、③学歴・年齢などに左右されることなく、目標・成果を評価者との話し合いで決められる、④上司とのコミュニケーションの深化などをメリットにあげている。他方、慎重・反対論は、①目先のコスト削減意図が目立つ、②集団成果主義の無視は危険、③的確・公正な評価システムがない、④個人業績に走り、部下の育成が軽視されるなどを理由としている。

こうした状況を踏まえ、中間報告は、個別管理を前提とし、個人別・選別主義的性格を持つ年俸制が労働組合員全員の賃金・労働条件の改善を団体交渉によって目指すこれまでの方式とは根本的に異なる点を警戒しつつ、年俸制が管理職への適用を中心に団体交渉を経ず使用者主導で導入されつつある事態(この点についてはII-1で述べる)の是正を指摘している。管理職への導入が組合員に影響を及ぼさずにおかないからである。同報告は、年俸制導入の最低必要条件として、導入の必要性と目的、適用者の範囲、業績評価方法、年俸額決定基準、年俸額の最低保障部分と成果配分部分の明示、時間外・休日労働の扱い、苦情処理システムなどの項目について、労使合意すべきと主張している。

また同報告は、管理職以外の労働者への年俸制の適用について、裁量労働制適用要件(先述の5業務)を満たしていることを前提とし、通常の労働時間管理になじまない職務・職種に限定すべきと主張している。

雇用情報センターの定義は、年俸額決定手続きが団体交渉を経た労働協約によるものであれ、就業規則によるものであれ、年俸額の最終的決定が当事者間、すなわち年俸制適用労働者（被評価者）と上司（評価者）との個別の話し合いでなされるものと解釈できる。この話し合いの場として目標面接制度がある。

目標面接制度は、「上司と部下の面接により目標を設定する制度」であり<sup>9)</sup>、年俸制導入以前から存在しているものであるが、年俸制のもとでは、目標の設定にとどまらず、被評価者に与えられている役割の重要度などの評価や設定された目標の達成度などについて、評価者と被評価者が双方向的に話し合い、年俸額を決定する場として活用される。目標面接制度は、年俸制にとって不可欠の制度とあってよい。目標面接制度なき年俸制は、一方的査定にならざるをえず、その点でこれまでの人事考課制度となんら変わらないものとなる。

以上のように3機関の定義を手がかりに、「個人業績」「1年単位」「当事者の話し合い」をキーワードとして年俸制を定義すれば、賃金の基本的部分の全額または相当部分を個人の役割および業績を主たる評価基準として、目標面接制度により、1年分まとめて決定する賃金制度といえよう。

## II 年俸制の導入状況

### 1 導入時期

第1表により、年俸制導入企業の導入時期別企業数割合を企業規模計でみると、1990年代、バブル経済崩壊後の「平成不況」の過程で導入企業が増えている。この表から80年以前の年平

第1表 年俸制導入の有無別・導入時期別企業数割合

(単位：%)

企業規模	年俸制を導入している企業	導入時期								年俸制を導入していない企業
		1980年以前	1981～1985年	1986～1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	不明	
企業規模計	[ 4.3 ] 100.0	15.3	13.0	26.1	5.9	9.5	10.3	19.1	0.7	[ 95.7 ]
1,000人以上	[ 7.9 ] 100.0	13.5	9.8	21.2	5.5	11.0	12.0	26.3	0.7	[ 92.1 ]
100～999人	[ 4.6 ] 100.0	7.0	17.4	35.2	12.7	7.3	8.5	11.6	0.4	[ 95.4 ]
300～999人	[ 6.8 ] 100.0	7.3	10.7	30.4	21.8	7.7	13.5	7.4	1.1	[ 93.2 ]
100～299人	[ 3.9 ] 100.0	6.8	20.9	37.7	7.8	7.1	5.8	13.8	—	[ 96.1 ]
30～90人	[ 4.0 ] 100.0	19.4	11.1	22.2	2.8	10.4	11.0	22.2	0.9	[ 96.0 ]

注) [ ] 内は、調査対象全企業数に対する導入の有無別企業数割合。

出所) 労働省「賃金労働時間制度等総合調査(1994年)」(同省政策調査部編『平成7年版 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, 1996年)。

9) 労働省政策調査部編, 前掲書(注2), 4ページ。



均割合を知ることはできないが、それは80年代前半で2.60%、同後半で5.22%であるのに対して、91～94年では11.20%と桁が違う。とくに92年以後に急速に増えている。導入時期別企業数割合の動向は、年俸制の導入背景について示唆を与えているものと思われる。

同割合を企業規模別にみると、企業規模計とは少し違った様相がみえてくる。90年までに企業規模 100～999人ではすでに59.6%、30～99人では52.7%が導入済みであるのに対し、1,000人以上では44.5%に止まっている。年俸制の導入においては中小企業が先行している。企業規模 100～999人の先行は91年まで続くが、92年以後の企業規模計での急速な増加は、1,000人以上および30～99人での増加によっている。大企業で年俸制の導入が遅れた理由は、その必要性が差し迫っていなかったのか、必要性はあったが、大企業ゆえに制度変更の影響が大きく、慎重を期してのことなのかあるいはこれまでの賃金制度との調整に時間を要したからなのか、この表からは断定しえない。しかし、企業規模 1,000人以上で、ほかの企業規模と較べて少ないとはいえ、90年以前にすでに45%に近い企業が導入していることからして、一般的に必要性がなかったとは考えにくい。慎重であったか調整に時間を要したものと推測される。

調査対象、調査時期を異にしているが、ほかの調査でも92年以後の急速な導入を確認できる。導入時期別企業数割合は、生産性研究所の調査では、90年以前24%、91年6%、92年8%、93年8%、94年20%、95年30%である<sup>10)</sup>。雇用情報センターの調査では、同じく26.7%、6.7%、13.3%、13.3%、26.7%、13.3%である<sup>11)</sup>。

## 2 導入割合

同じく第1表により、年俸制導入企業数割合をみると、94年末日現在、企業規模計で4.3%である。企業規模 1,000人以上にかざると7.9%である。大企業では年俸制の導入が遅れていたが、現段階ではもっとも進んでいる。

調査対象、調査時期を異にしているので直接の比較はできないが、生産性研究所の調査では96年1月現在、調査企業計で9.8%<sup>12)</sup>（企業規模別の集計はされていない）、雇用情報センターの調査では95年10月現在、調査事業場計で8.3%（500～1,000人未満5.7%、1,000～2,000人未満3.4%、2,000人以上12.6%）<sup>13)</sup>である。また日経連（日本経営者団体連盟）の調査では96年6月現在、調査企業計で14.5%（500人以上12.5%、500人未満19.1%）である<sup>14)</sup>。

10) 社会経済生産性本部生産性研究所、前掲書（注3）、21ページ。調査対象は、全国8証券市場での上場2,230社の人事労務担当者。調査時期は、1996年1月。回答企業510社（回収率22.9%）。

11) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書（注4）、165ページ。調査対象は、事業場規模500人以上の600事業場。調査時期は、1995年10月。回答事業場180（回収率30.0%）。

12) 社会経済生産性本部生産性研究所、前掲書（注3）、15ページ。

13) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書（注4）、165ページ。

14) 日本経営者団体連盟・関東経営者協会事務局『昇給、ベースアップ実施状況調査結果（平成7年1～6月実施分）』同連盟・協会、1995年、15ページ。調査対象は、日経連常任・財務理事会社および関東経営者協会会員会社2,069社。有効回答企業511社（有効回答率24.7%）。

各調査によりバラツキがあり断定できないが、企業規模 1,000人以上における現段階での年俸制導入企業数割合は、おおよそ 8%を下らないものと推測される。

### 3 今後の導入予定

では、現段階で年俸制を導入していない企業における導入予定・検討状況はどうであろうか。第2表によれば、年俸制の導入を予定・検討している企業数割合は、企業規模計で 3.7%、企業規模 1,000人以上では11.6%である。同規模の未導入企業数割合が調査対象企業数の92.1%であるから（第1表）、導入を予定・検討している企業数割合は、調査対象企業数の10.7%となる。これを既導入企業数割合の 7.9%（同上表）と合わせると18.6%になる。

企業規模 1,000人以上では、ここ数年のうちに20%弱の企業が年俸制を導入するものと予測される。この数字が年俸制の普及・拡大を示唆しているものであるかどうかは、現段階ではなお断言できないが、少なくとも年俸制が不可逆的なものであるとはいえよう。

なお、生産性研究所の調査では、「具体的な計画・予定を持っている」7.6%、「将来的には導入を考えている」60.6%、「今後とも導入する予定はない」20.2%である<sup>15)</sup>。同研究所の前回調査（92年10月実施）では<sup>16)</sup>、「将来的には導入を予定している」は14.3%であった。今回調査では、大きく約46ポイントも増えている。逆に、前回調査での「導入する予定はない」は 57.4% で、今回は約37ポイントも減っている。同調査からは、年俸制が急速に拡大していくとはいえないものの、流れとしては拡大方向にあるといえる。

また、雇用情報センターの調査では、「導入を予定している」4.2%、「将来的には導入を

第2表 年俸制未導入企業の導入予定・検討状況

企業規模	年俸制の導入を予定 又は検討している企業		導入予定時期						年俸制の導入を予定又は 検討していない企業
			1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	不明	
			(単位：%)						
企業規模計	[ 3.7 ]	100.0	15.7	7.2	24.8	17.7	5.5	29.1	[ 96.3 ]
1,000人以上	[ 11.6 ]	100.0	24.9	11.1	12.3	6.4	3.3	42.0	[ 88.4 ]
100～999人	[ 4.2 ]	100.0	29.7	8.5	13.9	8.2	3.6	36.1	[ 95.8 ]
300～999人	[ 5.7 ]	100.0	11.8	22.7	8.2	10.6	8.0	38.8	[ 94.3 ]
100～299人	[ 3.7 ]	100.0	37.8	2.1	16.5	7.1	1.6	34.8	[ 96.3 ]
30～90人	[ 3.3 ]	100.0	7.3	6.1	32.0	24.0	6.7	23.9	[ 96.7 ]

注) [ ]内は、未導入企業数に対する導入予定または検討の有無別企業数割合。  
出所) 第1表に同じ。

15) 社会経済生産性本部生産性研究所，前掲書（注3），15ページ。

16) 日本生産性本部生産性研究所『「年俸制に関する調査」報告書』同本部，1993年，9ページ。調査対象は、全国8証券市場での上場 2,105社の人事労務担当者。調査時期は、1992年10月。回答企業 357社（回収率17.0%）。今回調査（注10参照）とは調査対象企業数，回答企業が異なるので厳密な比較ではない。

予定している」41.2%、「今後とも導入する予定はない」53.9%である<sup>17)</sup>。生産性研究所の今回調査と較べて、「今後とも導入する予定はない」の割合が高く、同研究所の前回調査の水準に近い。両調査は調査対象、調査時期を異にしているが、とくに調査時期の違い（同センターの調査時期は95年10月で同研究所の調査時期より3カ月早い）が影響しているものと推測される。わずか3カ月のことであるが、この時期には年俸制についての社会的関心が急速に高まり、導入の予定・検討をめぐる状況は流動化しつつあったと思われるからである。

#### 4 適用対象職種・役職位

第3表で年俸制導入企業における職種別適用企業数割合をみると、管理職に適用している企業数割合は企業規模計で80.0%に及ぶ。管理職以外は約半分の41.3%に止まる。年俸制は、主として管理職を対象に導入されていることがわかる。このことは、企業規模が大きいほどはっきりしている。企業規模300人以上では87%前後であるのに対し、300人未満では70%台後半となっている。まず管理職への適用が進められているのは、管理職が非組合員であるため労働組合との交渉を必要とせず、また、エグゼンプトでもあるため適用に際して障害が少ないからであろう。

管理職以外への適用で目立つものの一つは、企業規模30～99人での営業職、研究職である。営業職は、もともと業績給になじみやすい。研究職は、裁量労働の代表的業務であるが、この企業規模では少数精鋭で、大黒柱的存在であるケースが多い。したがって、この企業規模におけるこれらの職種は、大企業に較べて年功による平等主義的・集団主義的処遇の必要度が低く、個人業績の評価を思い切って前面に押し出したほうが得策と判断されているのかも知れない。目立つもののもう一つは、100～299人規模での専門職である。これは、大企業に較べて管理職ポストが用意されず、管理職並みの処遇を受けているものとも思われる。

第3表 職種別年俸制適用企業数割合

M. A. (単位：%)

企業規模	年俸制を導入している企業	管理職	管理職以外					左記以外
			計	研究職	営業職	専門職	事務職	
企業規模計	100.0	80.0	41.3	11.5	18.3	22.8	7.9	7.0
1,000人以上	100.0	86.8	30.6	1.3	13.0	17.9	12.7	3.1
100～999人	100.0	80.1	42.2	3.0	5.1	31.4	9.9	12.7
300～999人	100.0	87.9	26.9	1.7	6.7	11.7	7.8	11.9
100～299人	100.0	76.0	50.3	3.7	4.3	41.8	11.1	13.1
30～90人	100.0	79.4	41.5	16.1	24.8	19.1	6.7	4.7

出所) 第1表と同じ。

17) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書(注4)、177ページ。

ところで、職種別適用企業数割合では各職種においてどの程度の労働者にまで年俸制が適用されているかはわからない。これをみたのが第4表である。同表によれば、年俸制導入企業における全労働者数に占める年俸制適用労働者数の割合は、企業規模計で6.3%に止まっている。しかし職種別にみると、管理職では34.5%に適用されているが、管理職以外ではどの職種においても適用労働者数の割合はわずかである。管理職への適用は、職種別適用企業数割合においても、職種別適用労働者数割合においても圧倒的である。

例外は、企業規模30～99人にみられる。この規模ではどの職種においても適用労働者数割合が高いが、とくに研究職は78.9%で管理職の67.9%をも上回っている。研究職についていえば、この規模では職種別適用企業数割合においても、大企業と較べてはるかに高かった。職種別適用労働者数割合でも顕著に高いことは、小企業における研究職への年俸制導入が相当程度に普及しているとみてよい。管理職については、職種別適用企業数割合では大企業に較べて低かった。しかし職種別適用労働者数割合では、企業規模1,000人以上のそれ(31.0%)の倍以上である。このことは、小企業においては大企業と較べて、管理職に年俸制を導入している企業数は少ないが、導入している企業では広範な管理職にそれを適用していることを示している。

年俸制適用労働者の主役である管理職の役職位別の適用状況はどうであろうか。労働省「賃金労働時間制度等総合調査」はこの点について調査していない。生産性研究所の調査では(複数回答)、「役員クラス」35.6%、「部長クラス」82.8%、「課長クラス」40.0%、「係長クラス」2.2%である<sup>18)</sup>。雇用情報センターの調査では(同上)、「部長クラス」80.0%、「次長クラス」40.0%、「課長クラス」33.3%、「係長・主任」0.0%である<sup>19)</sup>。

二つの調査結果に大きな違いはなく、部長クラスが他を圧倒している。層としては課長クラ

第4表 職種別年俸制適用労働者数割合

(単位：%)

企業規模	計	管理職	管理職以外					左記以外
			計	研究職	営業職	専門職	事務職	
企業規模計	6.3	34.5	1.9	4.6	1.5	13.1	0.5	0.5
1,000人以上	4.6	31.0	0.3	0.2	0.6	2.6	0.2	0.1
100～999人	6.3	30.9	2.6	1.7	0.8	16.7	1.0	1.7
300～99人	4.2	31.8	0.7	0.1	0.8	6.1	0.2	0.4
100～299人	10.2	29.7	6.4	17.8	1.0	22.6	2.4	4.5
30～90人	16.4	67.9	9.0	78.9	8.4	40.2	2.0	0.6

注) 年俸制導入企業の各種別全労働数を100.0とした割合。

出所) 第1表に同じ。

18) 社会経済生産性本部生産性研究所、前掲書(注3)、22ページ。

19) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書(注4)、167ページ。

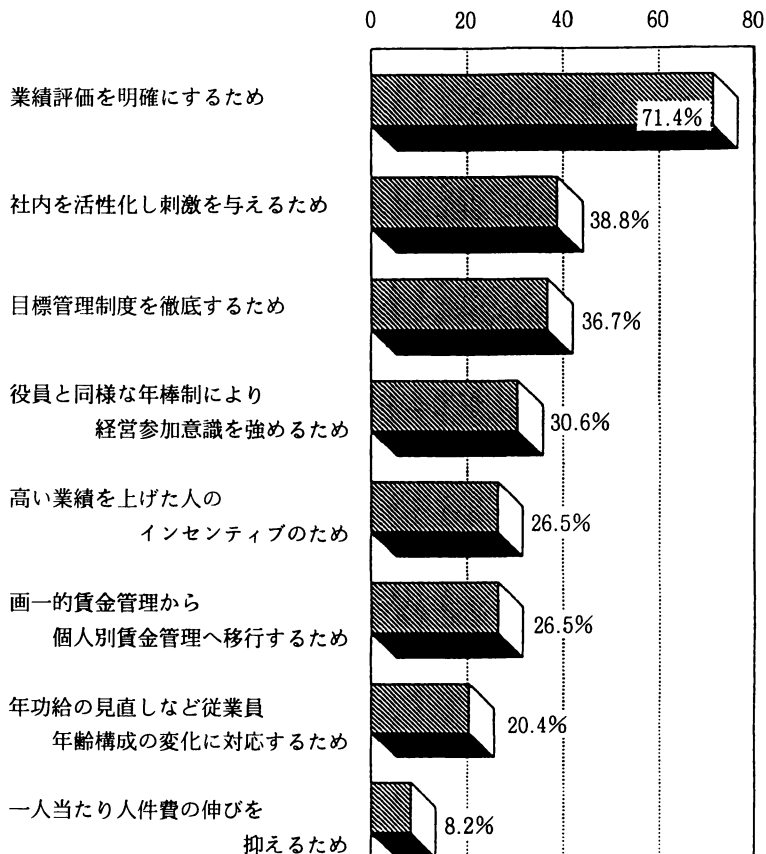
スまでであって、係長クラスは極くわずかな個別的・例外的ケースでしかない。年俸制適用の「適格要件」たる裁量労働の遂行とエグゼンプトを二つながらに満たすのは、課長以上の管理職ということであろう。

### Ⅲ 年俸制の導入理由と導入背景

#### 1 導入理由

生産性研究所の調査によれば（第1図）、年俸制の導入理由は圧倒的に業績評価の明確化にある。これは当然のことである。I-Iで述べたように、年俸制のキー・コンセプトは業績だ

第1図 年俸制の導入理由



注) 三つまで選択

出所) 社会経済生産性本部生産性研究所『わが国年俸制の現状と展望(96年調査)』社会経済生産性本部, 1996年, 23ページ。調査要領は、本文脚注10)を参照。

からである。これまでの賃金制度においても査定要素として業績があったことからわかるように、業績を評価するからといって直ちに年俸制につながるわけではない。しかし逆に、年俸制は業績評価を不可欠のものとしている。業績評価の明確化なき年俸制はまったく無意味である。

本図に挙げられているそのほかの理由は、業績評価の明確化にともなう狙い・期待される効果（社内活性化・個人へのインセンティブ強化、経営参加意識の強化）や制度の手直し・変更（目標管理制度の徹底、個人別賃金管理への移行、年功給の見直し）を意味している。業績評価の明確化が総論的理由であるとすれば、これらの理由は各論的理由といえる。理由のうちには、それぞれの理由が互いに関連していて、区別が判然としないものもある（社内活性化と個人へのインセンティブ強化、個人別賃金管理への移行と年功給の見直しなど）。したがって、業績評価の明確化を除き、年俸制導入理由のランク順が年俸制導入の意義の大きさの順を示しているものではないだろう。

年俸制導入の意義という点からすれば、個人別賃金管理への移行や年功給の見直しを見落とせないが、導入理由に占める比率はわずか 8.2%であるとはいえ、人件費の抑制に留意する必要がある。ほかの理由はいずれもプラス・イメージであるが、この理由のみがマイナス・イメージである。普通、雇用バッファーとして活用されるパートタイマーの採用や人材派遣会社の利用の理由としては、人件費の抑制が公然と挙げられる。しかし、正社員、ことに管理職の賃金制度の変更理由としては、人件費の抑制は、たとえ本音がそうだとしても、公然と挙げられる例は少ない。年俸制は、これまでの賃金制度の積上方式ではなく、制度上は毎年更新の洗替方式であり、据置も減額もありうる。人件費の抑制が導入理由として表面化するのも故なしとしない<sup>20)</sup>。

## 2 職能資格給のメリット

主として管理職を対象とする年俸制導入が90年代に入ってから、とくに92年以後は大企業を中心に進んだ背景を探ることは、第1次石油危機後に賃金制度の主流として普及・定着してきた職能資格給（職能資格制度による職能給）のみで管理職を処遇するのが企業にとっては不十分あるいは不都合となった状況を探ることでもある。それゆえ、まず職能資格給のメリットを確認しておく必要がある。

職能資格給は、職務給のように職務と賃金を厳密にリンクさせることなく、両者の関係をルーズにしたまま、職務遂行能力の格付にもとづき賃金を決めるものである。したがって、それは、広範囲なジョブ・ローテーションによる多技能工の育成と柔軟な配置転換を可能とし、技術変化、多品種小量生産のための混流生産、市場動向に左右される生産量の変化、欠勤者の穴埋めなどに対しまことに柔軟に巧く対応できる賃金制度である。職能資格制度が可能とした柔軟な

---

20) 年俸制の導入理由について、雇用情報センターの調査でもほぼ類似の理由が挙げられており、各理由の割合も同様の結果となっている（同上書、168ページ）。

配置転換による人材形成は、第1次石油危機後、時には世界の賞賛的となった日本的経営を支えた根幹の一つであり、「長期雇用を維持するために企業が戦略的に考案したもの」<sup>21)</sup>である。

職能資格給の企業にとってのメリットは、変化への柔軟な対応を可能とするところだけにあるのではない。それには従業員間の激しい競争を引き出すメリットもある。職能資格の格付は、昇格や同一資格内の昇級がおおよそ勤続年数に対応し、その点で年功給の要素を残すものであるが、最終的には人事考課による。その人事考課の日本の特徴は、①考課期間が長期に及ぶ、②業績、能力に止まらず、情意(資質)までが考課要素となり、全人格的・総合的評価が下される、③ブルーカラーにまで適用されるところにある<sup>22)</sup>。

考課による格差は、短期的には、勤続年数が勘案されることにもよるが、遅れた者が挽回可能な程度に抑えられる。極端な抜擢人事は例外的であり、普通は慎重に避けられる。年々のわずかな格差の積上げが長期的に決定的なものとなるように仕組まれている。管理職への登用によって初めて格差が誰の目にも明かとなる。この意味で職能資格給は平等主義的・集団主義的賃金制度なのであって、競争なき平等主義・集団主義では決してない。むしろ逆に、挽回可能に見えるわずかな格差だからこそ「一時的敗者」は必死に次回を期す。また、「敗者」は、職務遂行能力に劣るだけでなく、全人格的に「ダメ」人間と刻印されるゆえに必死に努力する。

短期決戦型の人事考課は、終身雇用慣行の下では有効ではない。それは、「敗者」を「ホドホド族」(ホドホドに働いてホドホドの給料を貰えばよいと考える人)や「寄らば大樹族」(無難に過ごしていれば、まず生涯の生活は保障されると考える人)に容易に変身させる危険性を孕んでいる。企業としては、これらの人々の層としての出現をなんとしても避け、できるだけ少なくしようとする。長期間に及ぶ平等主義的・集団主義的処遇は、「企業が戦略的に考案」した妙手である。日本の人事の鉄則は「一人の優遇よりも一人の冷遇」にある。抜擢人事は、社内の人間関係をギクシャクさせるだけでなく、大きなマイナス効果を生みだしかねない。「ひとりの冷遇」は、残りの者を競争戦に駆り立てるに十分な刺激剤となる<sup>23)</sup>。

以上述べたことからして、職能資格給の企業にとってのメリットは現在もなおあろう。事実、ブルーカラーや管理職以下のホワイトカラーの職能資格給による処遇の抜本的手直しは語られていない。管理職にとっては何が不十分・不都合なのだろうか。

21) 経済企画庁『平成8年度 経済白書』(『エコノミスト』臨時増刊, 毎日新聞社, 1996年8月19日号, 321ページ)。

22) 日本の人事考課の特徴については、熊沢誠「企業社会と人権」『社会主義と労働運動』社会主義理論政策センター, 19巻5号, 1995年5月。/小池和男『日本の雇用システム』東洋経済新報社, 1994年, 参照。前者は選別の労務管理の観点から、後者は技能形成促進策の観点から述べている。観点は違いが、両者共に従業員間競争を強調する点では共通している。

23) 福田義孝「日本的経営下における労働者の意識」大阪市立大学『季刊経済研究』14巻3号, 1991年12月。/同「曲り角に立つ日本的経営」同上誌, 15巻3号, 1992年12月, 参照。

### 3 導入背景

職能資格給が巧く機能してきた枠組みのうちで第1の、そしてもっとも大きな変化は安定成長から低成長への移行である。周知のように経済成長は、第1次石油危機を契機にそれまでの高成長から安定成長へと移行し、80年から91年までの名目GDPは年率4～8%増（実質は3～6%増）であった。しかし、92年には2.8%（同1.1%）に落ち込み、93年以後は1%（同0.1～0.5%）を割り込んでいる。右肩上がりの量的拡大成長がもはや期待できない状況を迎え、「成長なき収益構造」・質的成長を目指して企業は経営体質の根本的改造を迫られるに至った。

企業にとってまず差し迫った問題として、毎年の賃上げの約2%に相当する定期昇給の負担増があろう。GDPの実質増加率はもちろん名目増加率を上回る定期昇給の負担が、かつてなく企業に重くのしかかっていることは容易に推察できる。

とはいえ、管理職への年俸制適用は、低成長への移行にともなう定期昇給の負担増への唯一の対応策ではなかろう。たとえば、全従業員の定期昇給幅の圧縮という方策もありうる。低成長への移行が年俸制導入の最大の背景であるとしても、それだけでは、さしあたり管理職に適用されている背景を説明しきれない。管理職への適用を特定できる別の背景をさらに探る必要がある。

年俸制導入の第2の背景は、高齢化社会の進展である。70年に高齢化比率（総人口に占める65歳以上人口の比率）が7.1%となり、日本も「老人の国」元年を迎えた（56年の国連の定義によれば、高齢化比率4%未満は「若い国」、4～7%未満は「成熟した国」、7%以上は「老人の国」である）。95年国勢調査の抽出速報集計結果によれば、高齢化比率は14.8%と過去最高を更新した。わずか4半世紀で高齢化比率が2倍を超える、世界史上、類例のないスピードで日本の高齢化は進んでいる。

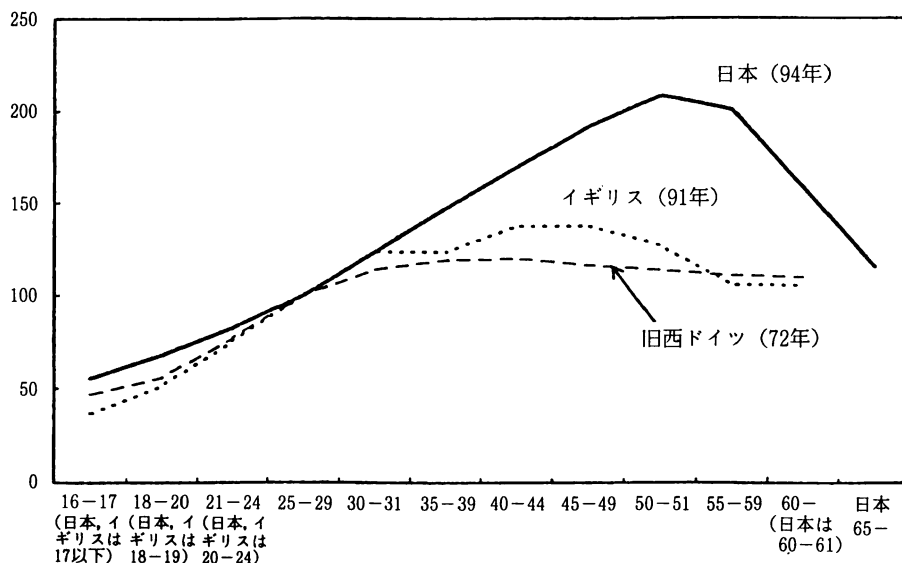
高齢化社会の進展は、当然のことながら、労働力の年齢別構成の高齢化となる。すでにこれまでに企業は、高齢化社会の進展を睨んで、様々な対応策を講じてきた。年功給の賃金プロファイルにおけるピークの前倒し、早期退職優遇制度、出向年齢の若年化、出向の転籍への切替え、管理職定年制などである。

しかし、企業にとってまことに厄介な問題は、歴史の偶然とはいえ、低成長への移行と第1次ベビー・ブーマー（47～49年生まれ）の管理職登用年齢への到達がもの見事に一致したことである。周知のように、65～75年に大学進学率は急上昇した。第1次ベビー・ブーマーは、その先陣部隊であり、大卒ホワイトカラー雇用急増の幕を開いた人々であった。高齢化社会の衝撃は、企業にとっては倍加されたものとなった。

第2図にみるように、ホワイトカラー管理職が属する40歳代後半～50歳代は、賃金プロファイルのピーク部分にあり、人件費がもっとも嵩む年齢層である。25～29歳を100とするその指数の高さは、イギリスや旧西ドイツと較べて際だっている。この年齢層に第1次ベビー・ブー



第2図 賃金プロファイルの国際比較（製造業）  
男子事務・管理・技術労働者



注) 25～29歳を100とした指数。

出所) 経済企画庁『平成8年度 経済白書』（『エコノミスト』臨時増刊，毎日新聞社，1996年8月19日号，319ページ）。

マーが低成長への移行とともに到達したことにより，職能資格給による右上がりの賃金カーブは，もはや維持できない限界にきていると思われる。「背に腹は変えられない」状況を迎え，企業は，年俸制を導入し，制度上はベースアップはもちろん定期昇給もなくてすむ賃金制度を用意する必要に迫られたといえよう。

第3の背景は，第1，第2の背景と密接に関連していることであるが，終身雇用慣行と企業組織の原理との根本的矛盾の露呈に遭遇したことである。いうまでもなく，企業組織はピラミッド型の人員構成をとる。同期入社全員がトップにまで上りつめることはありえない。サバイバル・ゲームは不可避である。終身雇用慣行とサバイバル・ゲームとの矛盾の調整・緩和は，高成長期には管理職ポスト増で，安定成長期には出向，早期退職優遇制度，管理職定年制，そして職能資格制度による処遇でなされてきた。職能資格制度による処遇とは，たとえ管理職に就かなくとも，管理職と同一の職能資格であれば，管理職とほぼ同等に処遇されることを指す。通常，専門職と呼ばれる処遇である。企業は，職能資格制度の持つメリットを十分に認識しつつも，専門職を維持しうる限界に直面しているものと思われる。

第4の背景は，量的拡大成長のもとで必要であった調整力・協調性に優れた人材に代わり，質的成長を目指して，チャレンジ精神が旺盛で個性豊かな独創性のある人材育成が必要になってきたことである。年俸制が，その成否は別にして，このような人材を育成するにふさわしい

賃金制度として、期待を背負って登場してきた側面は否定しえないであろう。

ホワイトカラーの仕事は、単純事務を別にすれば、本質的に判断業務である。質的成長のためには、中間管理職といえども企画力・開発力・創造力などが求められる。これまでのように、調整力により経営トップと部下の間に立って「メッセンジャー・ボーイ」の任を果たすだけではすまなくなる。企画力・開発力・創造力などは、職能資格制度による集団の訓練だけでは育成されない。本人の意志と選択による自己啓発が必要とされる。いいかえれば、中間管理職の仕事は裁量労働とはっきり自覚させることである。そのためには、賃金を個別に管理する年俸制がふさわしい。

たしかに、個別主義的・選別主義的賃金制度である年俸制は、「一人の優遇よりも一人の冷遇」という鉄則に触れ、モラル・ダウンのリスクを持つ。しかし中間管理職は、長期に及ぶ人事考課をくぐり抜け、サバイバル・ゲームにとりあえずは生き残った者である。平社員のレベルで同鉄則を侵すことは禁物であるとしても、中間管理職レベルでの選別主義的処遇の強化は受け入れられる余地がある。とりあえず課長クラス以上に年俸制が適用されるゆえんであろう<sup>24)</sup>。

以上みてきた年俸制の導入理由および導入背景からして、年俸制は、業績主義により、低成長・質的成長に必要なチャレンジ精神が旺盛で個性豊かな独創性のある人材を育成するものという表看板とともに、選別主義の強化により、賃金プロフィールにおけるピーク水準の抑制・低減を狙うものでもあろう。

#### IV 年俸制の制度と運用

##### 1 年俸の構成

第5表によれば、年俸の構成要素において、企業規模計で「月給部分と賞与部分にわかれている」（以下、2本建と略）は66.4%で多数を占めている。両者を「1本にしている」（以下、1本建と略）は33.6%止まる。企業規模別にみると、1,000人以上では、2本建は73.1%とさらに多くなる。

1本建といっても、年俸の全額が業績給として決められるわけではない。ある程度安定的・固定的の基本部分と業績給部分で構成されており、事実上は2本建のケースもある。事実上の2本建も含めると、2本建の比率はいま少し増えると推測される。

逆に、2本建といっても、月給部分の一定部分はもちろん業績評価で決められるし、賞与部

---

24) 生産制研究所の調査によれば、年俸制のデメリットとしてモラル・ダウンを挙げている比率は少数に止まっている（社会経済生産性本部生産性研究所、前掲書〔注3〕、40ページ）。雇用情報センターの調査でも同様の結果となっている（これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書〔注4〕、174ページ）。

第5表 年俸の構成要素別企業数割合

(単位：%)

企業規模	年俸制を導入している企業	月給部分と賞与部分に分かれている	月給部分と賞与部分は分けず1本にしている
企業規模計	100.0	66.4	33.6
1,000人以上	100.0	73.1	26.9
100～999人	100.0	59.9	40.1
300～999人	100.0	57.4	42.6
100～299人	100.0	61.3	38.7
30～90人	100.0	69.0	31.0

出所) 第1表に同じ。

分のどの程度を業績反映部分とするかによって様々な構成がありうる。一つのモデルとして、月給部分とある程度安定的・固定的賞与部分を基本年俸とし、業績により変動する業績賞与部分を組み合わせるものがある<sup>25)</sup>。

いずれにしろ、日本の年俸制における年俸構成の大きな特徴は、安定的部分と業績により幅を持たせる賞与部分を組み合わせているところにある。その意味は、第1に、年俸制が業績給であり、労働時間パラダイムで決定されないとはいえ、労働の報酬であるかぎり、為された労働の結果如何を問わず（たとえ穴を空け、企業にとって無意味であったとしても）、生活を保障する安定的部分は支払われなければならないところにある。第2に、業績には個人業績のほか部門業績や企業業績の集団業績もあり、集団業績は、賞与においてもっとも勘案しやすいところにある。第3に、日本の年間生計スタイルが賞与を前提にしている（住宅ローンの返済計画など）ところにある<sup>26)</sup>。

## 2 年俸額決定要因

第6表で管理職と研究職について、業績評価の種類別企業数割合をみると、管理職では企業

25) たとえばソニーの例（全管理職に適用、69年導入、87から現行制度）では、年俸構成は本俸（構成比70%、年1回の決定）と業績給（同30%、半期毎の決定）からなる。

本俸は職能資格別範囲給（課長級、部長級各7ランク、計14ランク）で、管理職昇格時に属人的要素に関係なく同一本俸にリセットされる。昇給は評価ランク別定額加算による積上方式である。

業績給は、さらに二つの要素で構成される。職能資格別基準額（構成比は業績給の半分で15%）と業績評価額（同上）である。前者は旧来の管理職手当に相当し、職能資格区別に定額であり、格付間格差は同額である。後者は評価ランク別定額加算であるが、毎年の洗替方式であり、ランク格差も前者と異なり傾斜配分である。後者は減額もあり、その際は前者から差し引かれる。

みられるように、本俸と業績賞与のうちの職能資格別基準額が安定的部分であり、業績評価額で幅をもたせている（日経連職務分析センター編『日本型年俸制の設計と運用』日経連広報部、1996年、123-124ページ）。

第6表 管理職、研究職における年俸の業績評価の種類別企業数割合

M. A. (単位：%)

企業規模 職種	職種別年俸制適用企業		個人の業績に着目	部門の業績に着目	企業の業績に着目
<b>管 理 職</b>					
企業規模計	[ 80.0 ]	100.0	82.4	32.2	25.3
1,000人以上	[ 86.8 ]	100.0	96.1	32.2	21.0
100～999人	[ 80.1 ]	100.0	75.0	21.9	25.3
300～999人	[ 87.9 ]	100.0	76.5	12.4	28.5
100～299人	[ 76.0 ]	100.0	74.1	27.7	23.4
30～90人	[ 79.4 ]	100.0	84.8	37.0	25.6
<b>研 究 職</b>					
企業規模計	[ 11.5 ]	100.0	99.2	1.1	—
1,000人以上	[ 1.3 ]	100.0	100.0	60.0	—
100～999人	[ 3.0 ]	100.0	89.8	10.2	—
300～999人	[ 1.7 ]	100.0	100.0	—	—
100～299人	[ 3.7 ]	100.0	87.4	12.6	—
30～90人	[ 16.1 ]	100.0	100.0	—	—

注) [ ]内は、年俸制導入企業数に対する各職種への年俸制適用企業数割合。  
出所) 第1表に同じ。

規模計でなんといっても個人業績の割合が高い。とくに企業規模1,000人以上でそうである。

しかしⅠ-1で述べたように、個人業績と部門や企業業績は正比例の関係にあるわけではない。年俸額をもっぱら個人業績評価で決定すれば、たちまち人件費原資の不足を招くことにもなりかねず、年俸制の維持に支障をきたす。部門や企業業績を睨みながら、個人業績にウエイトを置いて年俸額を決定するということになろう。とくに年俸の標準額は、部門や企業業績にかぎりなく近づくものと思われる。

研究職はどうであろうか。企業規模計でみると、管理職と較べて個人業績の割合がさらに高い。しかも部門業績はわずかに斟酌されるものの、企業業績とはまったく連動していない。企業規模別にみると、1,000人以上では、そもそも研究職に年俸制を適用している企業数割合はわずか1.3%であり、Ⅱ-4でみたように、適用労働者数割合も低いが、60.0%の企業が部門業績を決定要因としている。大企業においては裁量労働の典型たる研究職といえども、年俸額

26) 年俸構成と年俸支払方法は別の事柄である。年俸構成が1本建であろうと2本建であろうと、労働基準法の「毎月1回以上払」の原則から、最低でも年12回払となる。支払方式の大きな違いは、賞与部分も含めて12回払とするか、賞与部分を差し引いた残りを12回払とするかだけである(賞与部分は賞与支払月に支給)。前者の場合、社会保険料の算定基準となる標準報酬月額が高くなる可能性がある。同月額がすでに最高ランクに達している者は、月例給与が増額されても負担も変わらない。しかし、そうでない者には、負担増となるので、前者は、一般的には避けられる。

決定に際して部門業績の枠外にはないといえる。

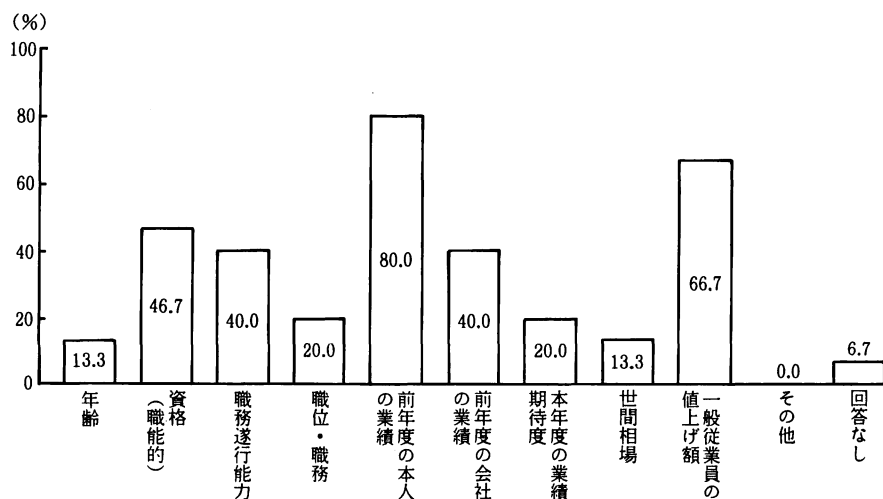
これに対し、企業規模 300～999人および30～99人では100%個人業績で決められ、部門や企業業績の枠外にある。とくに後者は職種別適用企業数割合が高く、Ⅱ-4でみたように、職種別適用労働者数割合も80%弱と顕著に高かったが、この企業規模における研究職の大黒柱的存在を窺わせるものであろうか。

年俸額決定要因として業績以外に何があるのか。第3図によれば、「前年度の本人の業績」に次いで「一般従業員の賃上げ額」が高い割合となっている。年俸制は、制度上は定期昇給やベースアップと切り離して賃金を決定できるはずであった。にもかかわらず、これらによって決定される「一般従業員の賃上げ額」が年俸額決定要因になっているのは、年俸制の歴史が浅く、「一般従業員の賃上げ額」とのバランスを計る必要があるためと思われる<sup>27)</sup>。この点に関連していえば、年俸額決定要因から本来は排除すべき「年齢」さえ決定要因としている割合がなお13.3%ある。

「一般従業員の賃上げ額」に続いて「資格（職能的）」と「職務遂行能力」がある。これらは、年俸制が職能資格給に代わるものとして位置づけられているものの、ドラスティックな制度変更ではなく、職能資格給をベースにしつつ、それを修正する形で導入されていることを示している。

業績主義・結果主義の年俸額決定要因に職務遂行能力・プロセス主義の要因が組み込まれるのも、年俸制が単年度の業績に走り過ぎ、管理職の重要な仕事である部下の育成が蔑ろにされ

第3図 正社員の年俸額決定要因



注) 回答はM. A.である。

出所) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『年俸制の進め方と課題』雇用情報センター、1996年、171ページ。調査要領は、本文脚注11)を参照。

る危険性を未然に防ぐためであろう。また、個人の責任に帰せない特別の事情により、職務遂行能力を持ちながら思ったような結果を出せなかった者を救済し、モラル・ダウンを避けるためであろう。

ただ、年俸制が職能資格給と異なる点は、年俸額決定要因における本人業績のウェイトの高さとともに、「職位・職務」(20.0%)がある。これは役割と解釈されるが、職能資格給のもとでは資格が同一であれば、「職位・職務」が異なろうともほぼ同一の処遇を受ける。しかし年俸制のもとでは、たとえ職能資格が同一であっても「職位・職務」が異なれば、企業におけるその重要度に応じて厳密に評価に差がつけられる。年俸制が役割給プラス業績給ともいわれるゆえんである。

### 3 年俸額の変動幅

年俸制の業績主義・結果主義や個人別・選別主義の特性は、年俸額の変動幅に端的に現れよう。第7表は、年俸構成を月給部分と賞与部分とに分けている「2本建」を採用している企業における、標準年俸額に対する上下幅をみたものである。

本表からいくつかのことが読み取れる。第1に、月給部分において、「標準額に対する変動幅の上限はない」とする企業数割合が企業規模計で約75%を占め、「上限がある」は25.0%に止まる。制度上、当然の数値であろう。しかし、賞与部分で「上限はない」とする企業数割合は、62.6%で、月給部分に較べて12.3ポイント減となっている。企業規模別にみると、1,000人以上(15.8ポイント減)、30~99人(14.8ポイント減)での減少が目立つ。これは、月給部分は安定的・固定的であり、あえて上限を設けなくてもすませるからであろう。これに対し、賞与部分は部門や企業業績に左右され不確実性が高いので、あらかじめ上限を設定しておかないと個人業績が独歩高になる危険性があるためと思われる。

第2に、1企業平均プラス最大幅、マイナス最大幅ともに月給部分よりも賞与部分の方が大きい。このことは、賞与部分が年俸額の平均水準の調整機能を果たしているとともに、個人別格差に充てられていることを意味する。この点でとくに企業規模30~99人での賞与部分の1企業平均マイナス最大幅が顕著である。それは、月給部分のマイナス最大幅の約4倍にもなる。小企業の企業業績の不安定さとともに、思い切った個別格差の存在が窺える。

27) 生産性研究所の調査でも、雇用情報センターのそれとは選択肢が違うので厳密な比較はできないが、ほぼ同様の結果が出ている。大きな違いは、「一般従業員の賃上げ額」が28.0%に止まっている点だけである。これは、両者の調査対象や調査時期の違いもあろうが、前者が三つまで選択、後者がM. A. という回答方式の違いに左右されているものと推測される。前者の選択幅が広ければ、もう少し差は縮まろう。

なお、「一般従業員の賃上げ額」について前者の調査で興味あるのは、今後重視する決定要因としては、22.0ポイントも落ち込み、6.0%にすぎなくなっていることである。今後、年俸額と「一般従業員の賃上げ額」のバランスが希薄になっていくこともありうる(以上の数字は、社会経済生産性本部生産性研究所、前掲書〔注3〕、31ページ)。

第7表 年俸の構成要素別変動幅（対標準額）

企業規模 年俸の構成要素	年俸を月給部分と賞与 部分に分けている企業		プラス 最大幅				1企業平均 マイナス最大幅
			標準額に 対する 変動幅 の上限がある		標準額に 対する 変動幅 の上限はない		
			1企業平均 プラス最大幅	不明			
月給部分							
企業規模計	[ 66.4 ]	100.0	25.0	15.0	74.9	0.1	8.5
1,000人以上	[ 73.1 ]	100.0	31.9	12.9	66.0	2.1	16.5
100～999人	[ 59.9 ]	100.0	34.9	21.7	65.1	—	15.2
300～99人	[ 57.4 ]	100.0	57.4	21.9	42.6	—	15.0
100～299人	[ 61.3 ]	100.0	23.8	21.5	76.2	—	15.3
30～90人	[ 69.0 ]	100.0	20.5	10.7	79.5	—	5.1
賞与部分							
企業規模計	[ 66.4 ]	100.0	37.4	20.0	62.6	0.0	19.3
1,000人以上	[ 73.1 ]	100.0	49.0	22.0	50.2	0.8	21.6
100～999人	[ 59.9 ]	100.0	40.4	22.1	59.6	—	17.7
300～99人	[ 57.4 ]	100.0	58.3	27.0	41.7	—	21.3
100～299人	[ 61.3 ]	100.0	31.5	17.8	68.5	—	15.3
30～90人	[ 69.0 ]	100.0	35.3	18.8	64.7	—	19.7

注) [ ]内は、年俸制導入企業数に対する年俸を月給部分と賞与部分に分けている企業数割合  
出所) 第1表に同じ。

第3に、月給部分で企業規模1,000人以上で唯一、1企業平均マイナス最大幅(16.5%)が同プラス最大幅(12.9%)を上回っていることである。大企業では月給部分でも厳しく評価されているからであろう。

では、前年度年俸額に対する翌年度の増加・減少割合はどうであろうか。全年俸制導入企業(年俸構成の「1本建」+「2本建」)についてそれをみた第8表によれば、年俸制の制度上の趣旨からすれば上・下限を設けないことになるのだが、設けている企業数割合は企業規模計で上・下限ともに約30%を占める。ことに「減少しないことになっている」は、据置を別にすれば、事実上、洗替方式ではなく積上方式にほかならず、年俸制の意義を損ないかねない。とはいえ、「減少しないことになっている」は、企業規模30～99人での割合の高さが企業規模計での割合を押し上げており、そのほかの規模では15%程度に止まっている。

1企業平均対前年増加割合の上限、減少割合の下限は、企業規模計で前者(5.7%)に対し後者(14.7%)が高いが、これも企業規模30～99人の特徴を反映したものであり、そのほかの規模では、上・下限ともにほぼ10%台前半でバランスを保っている。

ところで、建前としての制度と実際の運用はしばしば食い違う。年俸額の変動幅ではどうであろうか。昇給と減額について、生産性研究所がその調査を行っている。第4図で対前年度昇給率別企業数割合をみると、制度上は約60%の企業が20%程度以上の昇給を可能としている。

第8表 年俸の増加・減少割合（対前年度上・下限）

(増加割合の上限)					(単位：%)
企業規模	年俸制を導入している企業	上限を設けている	1企業平均対前年増加割合の上限		上限を設けていない
企業規模計	100.0	28.8	5.7		71.2
1,000人以上	100.0	13.7	16.4		86.3
100～999人	100.0	15.5	9.4		84.5
300～999人	100.0	8.6	11.4		91.4
100～299人	100.0	19.1	8.9		80.9
30～90人	100.0	36.1	4.7		63.9

(減少割合の下限)						
企業規模	年俸制を導入している企業	減少しないことになっている	減少し得るが下限がある	1企業平均対前年減少割合の下限		下限を設けていない
企業規模計	100.0	30.6	7.6	14.7		61.8
1,000人以上	100.0	15.8	11.2	15.9		73.0
100～999人	100.0	14.5	11.4	11.9		74.0
300～999人	100.0	11.7	8.5	8.0		79.9
100～299人	100.0	16.1	13.0	13.3		70.9
30～90人	100.0	39.1	5.5	17.2		55.4

出所) 第1表に同じ。

しかし、直近の実際の結果は、75.0%の企業が10%程度の昇給に止め、制度上も10%とする企業数割合（42.1%）を大きく上回っている。ちなみに、制度上の昇給率の平均は24.2%、直近の実際の結果は14.4%で、差は9.8ポイントもある。業績主義を旨とする年俸制も、実際の運用はドラスティックではなく、トーン・ダウンされている。

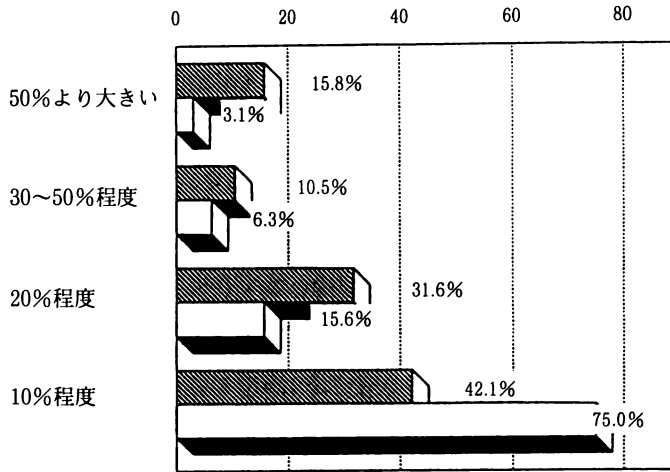
第5図で対前年度減俸率別企業数割合をみると、制度上は約40%の企業が「10%より大きい」、約30%が「10%程度」である。しかし、直近の実際の結果では、51.4%の企業が「減俸しない」、28.6%が「5%程度」である。制度上の平均減俸率は14.0%だが、直近の実際の結果は4.0%で、差は10.0ポイントである。減俸は、昇給以上に制度通りの運用が難しいことを示している数字であろう。

最後に、同調査は、年俸減額者および据置者の割合を推定している。それぞれ約10人に1人、4～5人に1人である<sup>28)</sup>。この規模は、「一人の優遇よりも一人の冷遇」の鉄則の範囲内であろう。現在のところ企業は、年俸制導入後間もないこともあってか、運用において慎重な態度を崩していないようである。

28) 同上書、28 -29ページ。

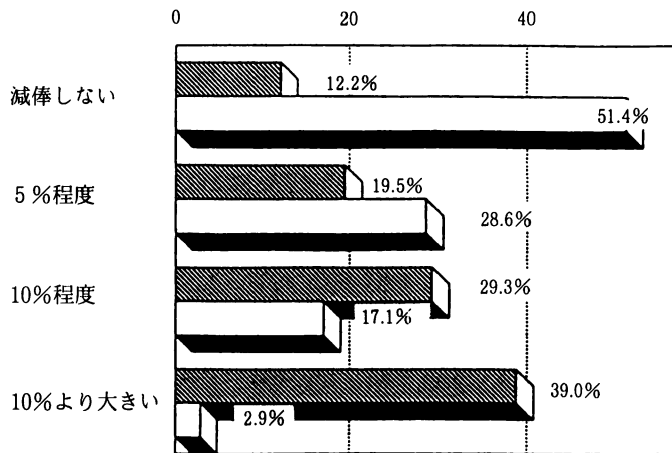


第4図 年俸の増加割合別企業数割合（対前年度）



注) 斜線は、制度上の増加割合の上限別企業数割合。  
白ヌキは、直近の実際の増加割合別企業数割合。  
出所) 第1図に同じ。

第5図 年俸の減少割合別企業数割合（対前年度）



注) 斜線は、制度上の減少割合の下限別企業数割合。  
白ヌキは、直近の実際の減少割合別企業数割合。  
出所) 第1図に同じ。

#### 4 業績評価システム

第9表は、全年俸制導入企業（年俸構成の「1本建」+「2本建」）に目標面接制度および意義申立制度の有無を問うたごく単純な表である。しかしその数字は、業績評価システムの重要な側面・問題点をあぶりだしている。

これら二つの制度は、後述するように、業績評価に不可欠なはずである。にもかかわらず、目標面接制度を導入しているのは、企業規模計で約3分の1、企業規模1,000人以上でもようやく半分を超える程度である。意義申立制度に至っては、それぞれ14.9%、20.1%にすぎない。

業績評価は、公平性と被評価者の納得を肝要とする。目標面接制度は、それを確保するための装置である。そこでは評価者と被評価者が双方向的に役割（本章の2で述べたように、これは年俸額を左右する）、前年度の業績、今年度の目標（通常、被評価者の自己申告だが、リスクを避けて低い目に申告される傾向もあり、評価者との間で調整される）、目標達成期待度などについて話し合う。したがって目標面接制度がないことは、職能資格制度のもとでの昇給・昇格査定と同様、ブラック・ボックスの中で評価者が一方的に業績評価、年俸額を決定することにほかならない。

異議申立制度の機能は、目標面接制度の内に組み込むこともできる。第9表で前者の設置割合が後者の導入割合よりも低いのは、そのためとも考えられる。異議申立制度が独自に設置されるにしろ目標面接制度の内に組み込まれるにしろ、その機能が十全に働くには、少なくとも評価基準、さらには評価結果がオープン化されてなければならない。でなければ被評価者は、ほかの被評価者と比較して自分に対する評価が妥当であるか否かを判断しえないからである。

目標面接制度はもちろん、異議申立制度が設置されていないことは、何を物語っているのだろうか。それらがなくとも、問題なく業績評価がなされているとは考えにくい。被評価者が長年に及ぶ職能資格制度のもとでの査定になじみきっていて、年俸制という新しい制度においても、評価者の一方的査定に委ねていることはありうる。また、業績評価に多少の不満はあるものの、日本の経営風土の中では異議申立がしにくいとも考えられる<sup>29)</sup>。

だが、業績評価に不可欠なはずの二つの制度の普及が進んでいない決定的理由は、評価の難しさにあるのではないだろうか。定型的業務の定量的評価は比較的たやすい。しかし、非定型的業務・創造的な裁量労働については、定性的評価は可能であったとしても、その定量化は非

第9表 目標面接制度・意義申立制度の有無別企業数割合

(単位：%)

企業規模	年俸制を導入している企業	目標面接制度		意義申立制度	
		導入している	導入していない	制度がある	制度がない
企業規模計	100.0	33.9	66.1	14.9	88.1
1,000人以上	100.0	56.2	43.8	20.1	79.9
100～999人	100.0	34.5	65.5	25.7	74.3
300～999人	100.0	30.5	69.5	11.1	88.9
100～299人	100.0	36.6	63.4	33.5	66.5
30～90人	100.0	32.1	67.9	9.4	90.6

出所) 第1表に同じ。

定型的業務であればあるほど至難の技となる。たとえば、配属部門の違いによる役割の軽重度の評価一つをとっても困難をとまなう。事実、生産性研究所の調査でも雇用情報センターの調査でも、年俸制導入の最大のデメリットは、ほかを圧倒して評価者の負担増、客観的評価の困難性、納得性ある評価の困難性である<sup>30)</sup>。

さらに、年俸制の成否は、しばしば評価基準の明確化、評価プロセスの透明化にかかっていると指摘されるが、それは、逆に年俸制の意義を殺しかねない諸刃の刃ともなる。評価基準の明確化、評価プロセスの透明化をはかればはかるほど、事細かな規則や規程を必要とし、制度の硬直化、運用の柔軟性の欠如をもたらし、結果として年俸制の本意たる賃金の個別・選別主義的管理の妙味が薄れる。また、評価者の評価結果に関する挙証責任が問われ、評価は、上位に偏向するか当たり障りのない中位に集中することになる。評価の分散が強制されないかぎり、評価者自身がより上位の評価者の被評価者になるわけだから、部下育成の点での低い評価を避けようとして、評価は上位偏向に傾きがちともなろう。

目標面接制度や苦情申立制度の低い普及率は、年俸制導入の日が浅く、制度の整備が遅れているという事情もあろうが、なによりも評価の困難性に起因しているものであろう。あえていえば、年俸制の妙味を保持するために、意識的にあいまいさを残している側面を否定しえない。かつて職務給に代わり、あいまいさを残した職能給が「日本の職務給」として定着した歴史に酷似している。

## 5 現段階での特徴

以上、IからIV-4までの分析・考察の結果、現段階における年俸制の特徴として、以下の点を指摘できよう。

第1に、年俸制が普及・拡大するかどうかを断定するには、なお時期尚早だが、少なくとも不可逆的なものとして導入は進んでいる。

第2に、導入企業の最大の悩みは、職能資格給に代わるものとして、それとは異質な年俸制を導入しながらも、業績主義をどこまで徹底し、年功的部分をどこまで温存するかの見極めにある<sup>31)</sup>。この悩みは、賃金契約が毎年更新でありながら、雇用契約は自動更新（終身雇用慣行）であるかぎり消えることはないだろう。現在のところ、ドラスティックな年俸額の増減よりも、業績給で年功給を逆転しうる余地も作りつつ、賃金総額の穏やかな配分に止まっている。この意味で「一人の優遇よりも一人の冷遇」が貫徹する日本型年俸制が形成される可能性はかなり

29) 日本軽金属で年俸制導入に先だって試験的に仮年俸を決める際に、製品事業部長が部下の管理職約20人に希望額を聴いたところ、全員が希望額記入欄は空白のまま、「お任せします」とばかりに印鑑だけが押してあった（「職を拓く1 報酬満足してますか」『朝日新聞』1996年4月29日）。

30) 社会経済生産性本部生産性研究所、前掲書（注3）、40ページ。／これからの賃金制度のあり方に関する研究会編、前掲書（注4）、174ページ。

31) 日経連職務分析センター編、前掲書（注25）、133ページ。

高い。

第3に、思い切った業績主義による年俸制のドライな運用が、それが期待するチャレンジ精神旺盛で創造性豊かな人材育成に寄与するかどうかは、なお不明である。それは、ただ一人、企業の賃金制度の変更によってのみなされる事柄ではなく、教育制度にも深く関わる事柄だからである。企業の賃金制度の変更にかぎっても、リスク引受型を刺激する賃金制度が業績向上に直結するとはかならずしもいえない。逆に失敗を恐れ、挑戦に二の足を踏ませることにもなる。リスク回避型は問題にならないとしても、企業がリスクを負うことにより、各個人にはリスク中立型にしておく方が、思い切った挑戦に向かわせ、結果として業績向上につながることも十分にありうる。短期間では結果をだすのが難しい研究職の場合にはとくにそうであろう。

第4に、定期昇給やベースアップをかならずしも前提としないことにより、年俸制は、賃金プロファイルのピーク水準の低減、少なくとも抑制の道筋をつける。第2、第3の指摘からすれば、管理職の賃金抑制が年俸制の最大の効果となる可能性はある。70年代の2度の石油危機後の不況、80年代半ばの「円高不況」を経るなかで生産部門のコスト削減は徹底的に押し進められた。しかし、事務部門や本社の本格的コスト削減は、就業構造に占めるホワイトカラーの増大にもかかわらず、これまでは手が付けてこられなかった。バブル不況の到来と年俸制導入の時期的一致は、事務部門や本社のコスト削減と無縁であるといいきるには、あまりにもタイミングよすぎる。

第5に、年俸制の職種別適用範囲は、管理職と裁量労働である研究職や専門職などの一部に止まる可能性が高い。なぜなら平社員を長期間に亘って競争させる職能資格給のメリットは、依然として有効だからである。

年俸制の行方は、今しばらく目を放せない。

(本稿は、平成8年度文部省科学研究費補助金〔基盤研究 B 課題番号08453006〕の研究成果の一部である。)

(1996.10.22 受理)