

# 21世紀型企业への転換を図る

〃年俸制、で社員が変わる

## これからの成果・能力主義

### ■ 〃年俸制、導入の現状

これまでの賃金制度を見直し、成果・能力主義賃金体系へ移行する企業が増えています。なかでも、「年俸制」の導入に踏み切る、または近い将来導入したいと考えている企業が多くなっています。

最近の厚生労働省の調査によると、「年俸制を導入している」企業数割合は11.7%、年俸制を導入していない企業のうち、「導入を予定している」0.8%、「導入を検討している」が10.0%となっています。

また、年俸制を導入している企業において、どのような社員に年俸制が適用されているかをみると（複数回答）、管理職が87.2%、管理職以外の専門・技術職34.7%、営業職25.7%、事務職19.6%となっており、最近では管理職以外への年俸制の導入が進んでいるようです。

### 年俸制の導入に踏み切った理由



## 1. 年俸制とは…?!

「年俸制」とは、簡単にいってしまえば、社員の賃金を年収で表示する賃金決定方法の総称です。その核となる考え方は、「1年間の仕事の責任と達成すべき目標をあらかじめ社員と確認し、その結果を評価して賃金に結びつける」というものです。従来の賃金のように何時間働いたか（時間給）、どれだけの作業量をこなしたか（出来高給）、という労働の積み上げに対して賃金を支払うのではなく、社員としての役割・職責に対する「仕事の成果」を質的に評価して賃金を決めようとするものです。



## 2. 年俸制導入の目的とメリット・デメリット？！

### 目的

- 年功や学歴によらず、個人の目標の達成度（=成果）に見合った賃金を支給することにより、能力主義、成果主義の徹底を図り、また、人件費を効果的に圧縮できることで、より利益の出やすい企業体質に変える。
- 社員の意識改革を図り、チャレンジングな組織風土を醸成する。

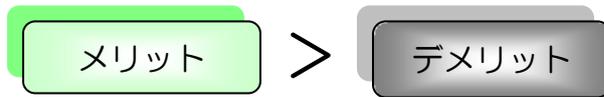
### メリット

- ①能力主義、成果主義賃金を実現できる
- ②高業績、高収入による社員の意欲向上が期待できる
- ③経営者の意識を持った仕事への取り組み姿勢の強化が図れる
- ④社員の活性化と業績目標達成が図れる
- ⑤優秀な人材を確保するための条件が確保できる
- ⑥人件費の変動費化が可能となる
- ⑦逆転現象（処遇と職務、職務と職位等の逆転）が解消できる

### デメリット

- ①中長期的経営推進を阻害する要因となる場合がある
- ②短期的な業績志向タイプの社員が多くなる可能性がある
- ③結果重視の自己中心的な考え方を助長する可能性がある
- ④協業体制を損なうおそれがある
- ⑤年俸額ダウンによる社員のモラル低下の危険性がある
- ⑥収入が不安定になるおそれがある
- ⑦賃金制度への信頼の問題が発生する場合がある

### 3. 導入の前に…



年俸制の導入にあたっては、前述したようなデメリットを克服し、メリットをより促進できるような導入・運用対策を図らなければなりません。

そのためには、制度を導入する前に次のようなことへの取組みが可能かどうか、判断しなければならないでしょう。ただ闇雲に導入すれば、人件費削減ばかりが表に現れ、社員の不安が増し、なんの効果もないものとなってしまいかねません。社員がやる気を出し、自己の目標に向かって取り組むことができる、その結果が企業の利益につながるものとなる、労使双方に魅力ある“年俸制度”としなければなりません。

#### 対象者

まず、どのような部門の誰に、年俸制を導入することが効果的かを考えなければなりません。はじめは幹部社員や専門職に従事する社員、営業社員など、売上や粗利益など達成すべき責任数値が明確で、客観的な業績評価ができる職種から取り組んでみましょう。ある企業では、はじめに役員に成果主義年俸制を導入し、「全社的に能力主義、成果主義に取り組む」という姿勢を示した例があります。

#### 目的

導入にいたった背景と目的を社員に明確に伝え、減俸を目的としたものでないことのコンセンサスを得る必要があります。ここで躓いてしまうと、新制度の信頼を高めることはできません。

#### 評価基準

何をどう評価するのか、どのような方法で賃金に反映させるのかという基準をつくり、社員に公開することが必要です。具体的な判定基準としてコンピテンシーなどを活用することもひとつの方法です。

#### 評価

年俸制を導入したものの…、評価がうまく賃金に反映できず、社員の不平不満が噴出し、かえって社員のやる気をなくしてしまうということが多々あります。賃金設計には十分な検討が必要です。



**社員が変わる！ 会社が変わる！ コンピテンシー導入相談受付中！  
成果・能力主義賃金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！**