

これからの成果・能力主義

■ ————— 年俸制をお考えの前に・・・?!

先月号を読んでくださったある社長さんから、「さっそく当社も年俸制を導入したいのでコンサルティングをお願いできないだろうか…」というご連絡をいただき、お話を伺うことになりました…。

社長曰く、「プロ野球選手のような、年齢、勤続に関係無く、能力、実績に合わせた年俸制をすぐにでも導入したい!」、あわせて「煩わしい時間管理や割増賃金の計算もなくしたい」ということでした。

確かに、テレビや新聞で、プロ野球選手などの年俸改定の報道を目にすれば、普段、人件費というコストに悩まされている経営者の方が、「我社もあんな風に、ドラスチックに実績や評価に応じた賃金体系としたい」と思われても不思議ではありません。

しかし、年俸制のメリットばかりを考え、その制度の導入を急ぐあまり、組織や人財の活性化・評価・社員の納得性等という運用の難しさに気付かない場合があります。年俸制を導入するにあたっては、その前に、対象者をどうするのか、どのようなシステムとしてスタートするのかなど…、事前に確認しておかなければならないことがあります。



1. 対象者を選ぶ・・・？！

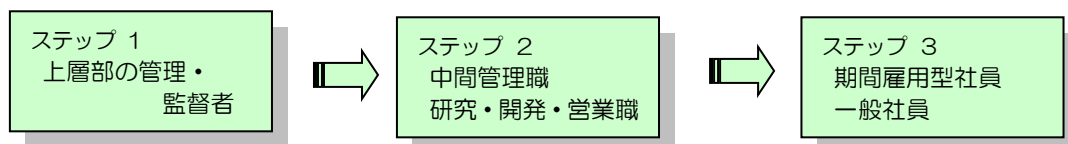
Point 業務上の判断案件について、自己決定できる裁量性があること

Point 仕事の結果に責任を負わせても不平が出ない、などの権限と責任が付与されていること

年俸制を導入する際は、まず、このような条件を満たすことのできる管理職層からスタートするのが良いでしょう。

いきなり一般社員へ導入することはかなり難しいと思われます。特に、事務部門や生産・現業部門に従事する社員のように、個人の裁量が少ない社員への年俸制導入は不向きであるといえます。

なお、一般社員でも、研究・開発職や営業職などへの年俸制導入は可能かもしれません。年俸制を採用する場合、導入前と導入後と比較して、同程度の効果しか見込めないようであれば意味のないものとなってしまいます。



※最終的に能力・成果給の割合をどの程度まで増やすかにもよりますが、業務命令に従って仕事をこなすだけのような社員の場合には、本人の能力評価が難しくなってしまいます。後々のトラブルを防ぐためにも、対象者の選定には注意が必要です。



要チェック 就業規則・賃金規定の変更と不利益変更

賃金に関する事項は、就業規則の必要的記載事項であるため就業規則の変更が必要です。また、年俸制は、賃金がる可能性があるという点では、労働条件の重大な変更にあたりますので、その導入が、労働条件の不利益な変更とならないようにしなければなりません。就業規則や賃金規定の変更とあわせて、社員への十分な説明、準備移行期間の設定、社員代表の意見の聴取を行い、届出を行う必要があります。

要チェック 年俸制を採用すると、支払われる賃金は年俸額のみで、時間外や休日労働に対する割増賃金は支払わなくともすむといったイメージがあるようですが、年俸制だからといって、直ちに労基法上の割増賃金の規制が外れるわけではありません。決められた労働時間を延長して働かせる場合には、時間外手当や休日手当を支払う必要があります。なお、割増賃金を計算するうえでは、確定した年俸額の全額を算定の基礎とする必要があります。



2. どのような年俸制度とするか・・・？！

■年俸の構成

	I	基本年俸＋賞与	月例賃金の12倍を基本年俸額とし、賞与は別立てで支払う方法。たとえば、賞与を基本給の5ヵ月分予定した場合に、年俸額にはまったく組み入れず、従来通り残しておくタイプです。
	II	基本年俸＋一部業績賞与	基本年俸額は月例賃金×12＋基本賞与で構成し、賞与は業績配分とする方法。たとえば、賞与が従来5ヵ月分あるとしたら、このうち3ヵ月分を基本賞与として年俸に組み込み、残りの2ヵ月分を業績賞与とするタイプです。
	III	年俸（賞与合算）	月例賃金と賞与を含め全て年俸額とする方法。このタイプが、最終的に目指す年俸制といえますが、当初取り決めた年俸額は、年の途中で変更することができませんので、注意が必要です。

現在、多くの企業で採用されている年俸制は、上記のⅠ型、Ⅱ型が多いようです。Ⅰ型、Ⅱ型とも、基本的には、業績評価の反映を賞与部分で調整しています。これは、業績や成果に応じた査定の結果を賞与に反映させることが現実的と思われるためです。しかし、お気づきの方もおられると思いますが、これでは、「何も年俸制などと言わず、ボーナス査定をきっちりやれば年俸制と同様の効果が出せるではないか」ということになってしまいます。年俸制を導入したものの、当初目論んだ、メリハリのある成果・能力主義に移行できないという理由がこの辺にありそうです。

3. 目指す年俸制度とは・・・？！

従来の人事制度における賃金の決定要因を引きずってしまい、評価までのプロセスに含む曖昧さ、さらに、その結果から給与、賞与、年俸額への結び付きの不明瞭さ、これらが、年俸制導入が失敗に終わる主な原因です。

問題の第一点は、評価の公正な決定方法とそのフィードバックです。あなたの評価結果はこの通りですと提示する際に、その根拠を説明する情報の開示は欠かせません。また、評価した結果と年俸額の関係付けの明確化が必要です。多分に曖昧さを含んだ評価を、無理矢理年俸額に結び付けた結果は、説明する側も大変な苦勞をすることになりますし、説明される社員も納得し難いものが残るでしょう。次回から、これらの曖昧さ、不明瞭さを解決するための、年俸制における評価、フィードバックのあり方について考えてみたいと思います。



**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！**