

労務  
教室

# 人事革新図る 業績責任制度の設計方法(3)

## 業績責任制度における賃金制度の設計ポイント

金子 誠二 かねこ せいじ 日本能率協会マネジメントセンター 業績責任制度研究チーム

### 1 賃金をどうとらえるか

近年の人事制度の改定は、主に賃金を支払うルールの変更に焦点が当たっている。定期昇給制度の見直し、家族手当など属人的給与の廃止、年俸制の導入など、年功的な賃金から業績貢献に対する賃金への移行が全体的な傾向である。

売上げ・利益の拡大どころか維持すら困難な状況下で、企業は人件費を増やす余力がなくなり、限られた原資を有効に活用しなければならないという意識が強くなっている現れだろう。

よくやったらやっとなりに、やらなかったらそれなりにメリハリのある賃金を支払うことが、限られた人件費を有効に活用することにつながるが、近年の制度改定は、この“メリハリをつける”ことが主眼で、それが目的化していないだろうか。メリハリをつけることによって、何がどのような状態に変わることを目指すのか、実現すべき姿が描かれていないと、手段が目的化してしまい、間違った制度改定になりかねない。

#### 賃金を支払うことの意味

賃金は視点の違いによって、「労務費」「生計費」「労使による付加価値の分配の結果」などと幾つかのとらえ方ができる。しかし、重要なのは、企業として「賃金にどのような意味をも

たせるのか」である。企業経営における付加価値の7割程度を占める人件費にどのような意味を持たせ、どのように活用するのかによって、経営への影響、アウトプット（価値創造）が違ってくる。すなわち、社員の生計を賄うための費用という面を重視するのか、価値創造に対する報酬という面を重視するのかといった違いによって、同じコストを使っても経営にもたらす意味は大きく異なる。

我々は、「企業と個人の新しい価値交換関係を確立する」ことに、賃金を支払うことの意味を持たせることが重要だと考えている。

#### 企業と個人の価値交換関係の変化

これまで企業が人を雇用するということは「企業の一員とみなす」という面が強かった。企業と社員の関係は、個人の帰属意識や忠誠心を形成し、これに基づく労働力の提供に対して、企業は終身雇用を前提とした生計費ベースの一元的な報酬を提供するという価値交換が成立していた。

しかし、90年代以降、この企業と個人の間を見直す動きが顕著になり、その代表的な動きが成果主義人事といえよう。成果主義人事は、年功や労働時間による賃金の支払いから成果による賃金の支払いへと処遇の軸を転換することで、成果創出と社員の生産性向上をねらったものである。しかし、チームワークの低下、チャ

レンジングな課題への取り組みの回避，中・長期的志向の欠如といった組織的弊害が顕在化することで成果主義人事に対する見直しの動きが出ている。

成果主義人事は，企業と個人の価値交換関係を“成果”という軸によって変えようとしたが，方法論が先行し，組織として業績創出に欠かせない社員のコミットメントの在り方やそれを実現するための人事制度の在り方に対する追求が不十分であったといえる。

業績責任制度では，「個人は役割におけるコミットメント（役割意識）に基づいて企業業績の獲得に貢献し，これに対して，企業はその価値に見合うリワード（賞賛）を個人のコミットメントを高める方法で提供する」という価値交換関係を形成していくべきであると考えている。

### 企業と個人の新しい価値交換関係の 確立の必要性と賃金の関係

企業側のニーズについては，第1回「人事革新の方向と業績責任制度の基本フレーム」（第3528号-02.3.1）の中で，その前提となる考え方を述べたが，企業が業績を獲得していくためには，役割意識を持った個人が組織的に業績を生み出す活動を推進していくことが求められる。そして，そのためには，組織に隷属し，埋没した個人ではなく，創造主体として自律した個人が，知恵を共有し，増幅していかなければならない。一方，成熟化した社会では，人が企業で働く理由はさまざま，単に経済的報酬を得るためだけでなく，自己実現したいとか，組織で認められたいとか，組織に属していること自体が喜びであるとか，個人によって異なる。そのような両者のニーズを仕組みとして結び付けることが必要だが，年功的な人事制度や成果主義人事ではうまく成立しない。成立させる<sup>かぎ</sup>鍵は「役割意識」と，それを持続させる「リワード」といった非金銭的な報酬も含めた広い概念とし

ての報酬にある。役割意識が多様性のある個人の自律を前提として組織化し，企業目的に結び付けるとともに，起動力を与える。しかし，役割意識だけでは，活動の持続性が保たれないため，個人のニーズ（努力の報酬として得たいもの，あるいは努力する前提として必要なもの）に合った報酬を提供する必要がある。賃金は報酬の主たる要素であり，強力なドライバーである。ただし，賃金だけではなく，リワード要素をフル活用することが必要である。

## 2 業績責任制度における 賃金の考え方

### 役割意識に基づく企業業績獲得への 貢献を基準とする賃金

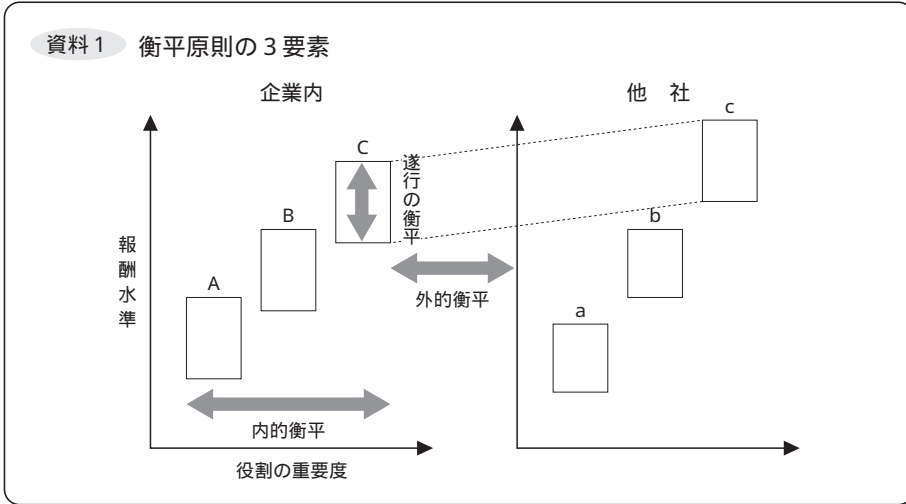
#### (1) 衡平原則

企業と個人が良好な関係を結ぶには，まず，公平性の確立が必要になる。公平性が損なわれると社員のモラルは低下する。とりわけ重要な公平性のルールは，働きに応じて扱いを変える“衡平原則”をいかに確立するかである。

業績責任制度における衡平性の第1の基準は，企業業績獲得のための役割の違いに応じて取り扱うことである。業績責任制度では「戦略責任者」「単位業績責任者」「実行責任者」の三つのブロックに役割を分けるが，この役割の違いが第1の基準である[資料1の内的衡平]。

第2の基準は，それぞれの役割の他社・世間水準とのバランスの取り方である[資料1の外的衡平]。実際には三つのブロックそのものの賃金市場データはないため，相当する役職位（部長，課長，係長など）について，どのような企業群を比較対象にするか，それに対して当社の水準をどのあたり（上位3分の1，中間値など）に置くかを定める。

第3の基準は，役割の遂行度である。具体的



には実績評価と行動評価によって役割の遂行度を把握し、賃金に反映することになる[資料1の遂行の衡平]。

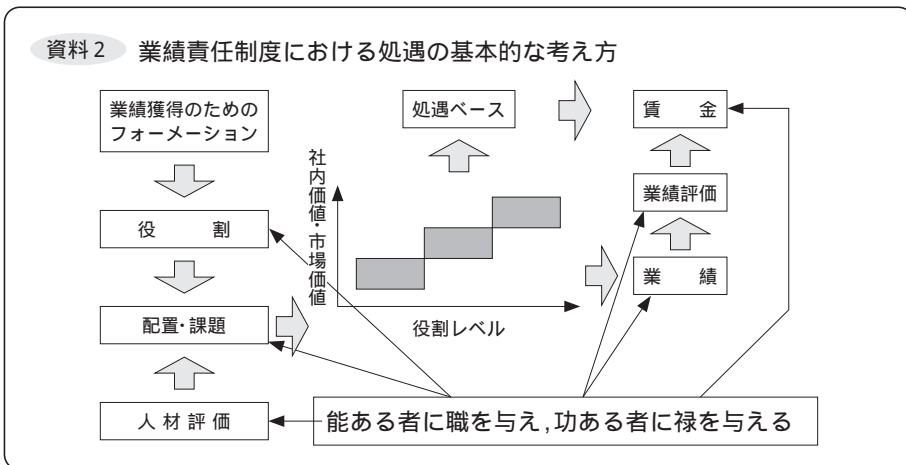
(2) 能ある者に職を与え、功ある者に禄を与える

業績責任制度では、これら衡平原則の3要素の関係を[資料2]のようにとらえる。一言で表現すれば「能ある者に職を与え、功ある者に禄を与える」ことである。まず、だれがそのポジション (= 組織内の役割を割り振った1人当たりの守備範囲) あるいは特定課題の主担当に就くのが組織にとって望ましいかを判断する。そして、そのポジション・課題の重要度によって役割レ

ベルを決定し、役割レベルの社内価値・市場価値によって処遇ベース(基準値)を設定して、実際に実現すべき業績を上げたかどうかで賃金額を決定する。しかし、これは仕組みであって、この仕組みが業績獲得の推進に寄与するかどうかは、社員の役割におけるコミットメント(役割意識)にかかっている。組織としていかに役割意識を醸成できるかがポイントになる。

(3) 三つのブロックに応じた賃金タイプ

「戦略責任者」「単位業績責任者」「実行責任者」の三つのブロックの差異は、役割の大きさが異なるだけではなく、担っている役割自体の



次元が異なっている。したがって、単に賃金水準による差だけではなく、賃金の内容、決め方、評価の在り方が異なるべきである。

戦略責任者の役割は、担当事業領域における戦略構想の明示と戦略課題の抽出である。その構想そのものが適切かどうかは、短期・中期の経営業績に応じて賃金を決めるべきである。

単位業績責任者は、戦略責任者によって提示された戦略の下、任された単位業績の達成度が責任範囲であるため、一定の賃金枠を保証したうえで業績の結果に応じて賃金を変動させる。そして、実行責任者は単位業績責任者の指揮下にあつて、個々の業務や施策の遂行に責任を負っているため、基盤となる月収部分の賃金はあまり変動させずに、自己の業務遂行度合いによって賞与などを変動させることが適切である。

また、賃金水準については、上記のとおり、戦略責任者、単位業績責任者、実行責任者のコミットメントしている役割の大きさに応じて賃金水準を設定する[資料3]。前記の外的衡平の説明で、相当する役職位の世間水準を比較対象とすると述べたが、日本企業の執行役員～課長クラスの水準は一般的に低すぎる。これまでは社員間に明らかな処遇格差を設けないことが社員間の一体感を醸成してきた面はあるが、そのことによって戦略責任者や単位業績責任者としての役割を担わなければならない立場の社員に

実行責任者並みの責任意識しかもたらししていないというマイナス面が指摘できる。コミットメントしている役割（業績を獲得する責任）の大きさは明らかに異なるため、ハッキリとした格差を設定する。

### リワードによるコミットメントの醸成

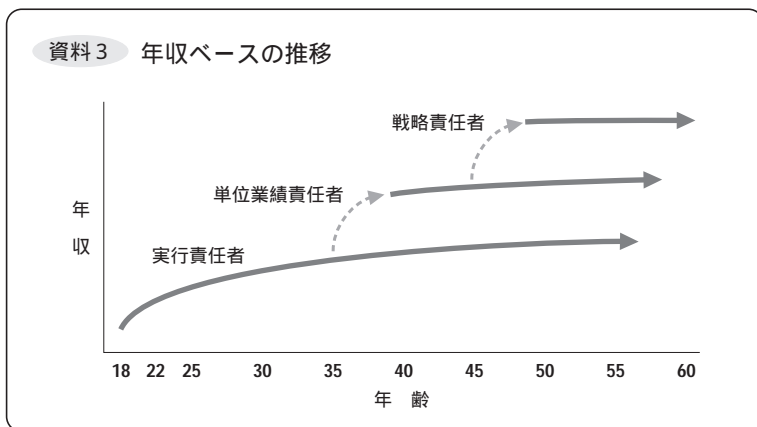
賃金や福利厚生といった金銭的な報酬は企業と社員の関係性を形成し、持続させるための重要な要素ではあるが、社員のコミットメントを醸成するためには、非金銭的な報酬も含めたりワードを効果的に活用する必要がある。

非金銭的な報酬には次のようなものがある。  
 仕事の状況：仕事・キャリアの選択、責任ある仕事、仕事の組織的な意味、意欲的な挑戦、重要な意思決定への参画、業務遂行の裁量、権限委譲、チームワーク、コミュニケーション、仕事の達成感、適切な予算、フレキシブルな勤務、雇用保証、仕事と私生活のバランス

認知：肩書き、資格認定、著作権、特許権、平等な機会の付与

賞賛：フィードバック、トップ・上司からの関心とサポート、トップ・上司・メンバーからの個人的な賞賛・感謝、公的な場面での賞賛、表彰

能力開発：成長機会、学習機会の付与、適切



な指導，メンターの存在

組織環境：企業風土，トップへの信頼，尊敬する人物の存在，良きライバルの存在，企業ブランド

賃金や福利厚生，そして，これらの非金銭的な報酬を個人ニーズにフィットするように活用することが望ましいが，現実的に社員一人ひとりのニーズを把握して，それに合わせた提供はできないので，三つのブロックに合った提供をする。ただし，目的は個人の役割意識（コミットメント）を醸成することであり，単に個人の欲求を満足させることではないので，その点を押さえた提供の仕方が大切である。

### 3 業績責任制度における賃金制度設計のポイント

#### 実行責任者の賃金制度設計のポイント

##### (1)賃金体系

賃金は月例給と賞与で構成し，月例給は基本給と手当とする。基本給は年齢要素と業務要素から設計する。これまでの論旨から賃金に年齢要素を含めるのは適切ではないとの考え方もあるが，業務レベルでの賃金の市場相場が形成されていないこと，実行責任者の給与水準は

従来のように右肩上がりではないため，ライフステージごとの生計費水準は考慮する必要が。ことから，年齢を考慮した設計が必要となる。ただし，高付加価値事業であって，実行責任者の業務レベルが高く，給与水準を世間水準よりも高めに設定できる場合は年齢を考慮する必要はないだろう。

年齢要素は，年齢給として独立させて設計する場合もあるが，基本給設計の際にモデル年齢を設定して基本給の範囲水準を決めることを反映し，基本給1本で設計するケースも多い（ここでは説明を分かりやすくするため，年齢要素と業務要素はそれぞれ年齢給，ランク給と分けて解説する）。

業務要素については，次の三つのタイプに分類できる[資料4]。

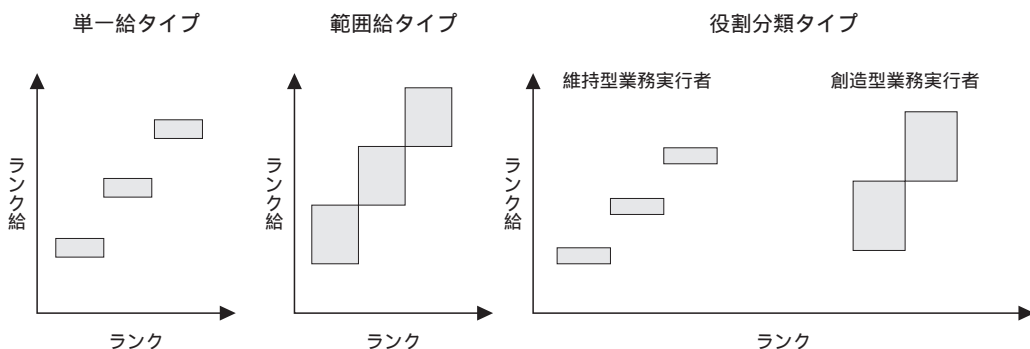
##### 単一給タイプ

実行責任者の業務を難易度や業務範囲，責任レベルによって，幾つかのランクに分類し，各ランクに定額の基本給を設定するタイプである。これは，幾つかの種類の定型的業務群によって実行責任者の業務が成り立っている組織や業種に向いている。

##### 範囲給タイプ

上記の同一ランクの業務に対して，下限～上限までの範囲を設定して，社員の業務の習熟度を評価してその範囲の中で決定するタイプであ

資料4 賃金表のタイプ



る。一般的には業務の習熟度は経験とともに一定の水準まで上がっていくので、基本給も習熟に伴って昇給することになる。これは複雑な熟練技能型の業務や企画判断型の業務群によって実行責任者の業務が成り立っている組織や業種に向いている。

役割分類タイプ

実行責任者の役割を「維持型業務実行者」と「創造型業務実行者」に分類し、それぞれに応じた基本給を決めるタイプである。例えば、維持型業務実行者には年齢給と上記の単一給を適用し、創造型業務実行者には上記の範囲給を適用するといった方法をとる。

実行責任者の役割を、あえて維持型と創造型に分けるのは、維持型業務はパート・派遣社員化、あるいは将来アウトソーシングすることを視野に入れ、創造型業務に焦点を当てることにある。

(2)昇給方法

年齢給

年齢要素を年齢給として独立させて設定する場合は、従来の年齢給の考えに基づいて設定すればよいが、その場合、ポイントは年齢給の最高額をどこに設定するかである。これまでの実施例では、ランク給の最高額とあわせた金額が、単位業績責任者の基本給の最低額を明らかに下回る水準であって、ランク給の最低額とあわせた金額が4人世帯の最低生計費（標準生計費×0.8）を上回る水準の間で設定していることが多い。

ランク給

単一給タイプは一つのランクに一つの賃金なので昇給という概念はない。その仕事をしている限り、その賃金である。昇給するのは、上のランクの仕事に従事するようになった場合である。ただし、企業業績によってベースアップはある。

範囲給タイプは実際には幾つかの賃金表が活

資料5 ランク給昇給率マトリクス表

- % -

評価 \ 水準	下位 3分の1	中位 3分の1	上位 3分の1
S	9.0	6.0	3.0
A	7.0	4.5	2.0
B	5.0	3.0	1.0
C	3.0	1.5	0.0
D	1.0	0.0	- 1.0

[注] 中位とは当該ランク給の基準値のことをいう。

用されているが、ここでは「昇給率マトリクス表」を紹介する[資料5]。この賃金表は単に人事評価によって昇給率が決まるのではなく、本人の現在のランク給の水準によって、同じ評価でも昇給率が異なる。現在のランク給が低い人ほど昇給率を高く設定する。この賃金表は欧米で広く活用されている方法であるが、一定の幅をもちながら業務水準と賃金水準との関係を結び付けて行くという効果がある。

(3)非金銭的報酬での配慮

実行責任者は単位業績責任者の指揮下で業務を遂行する立場にあるため、特に仕事の組織的な意味、目的の理解がまず大切であり、業務遂行においては頻繁なコミュニケーション、フィードバックが必要である。そして、創造的、チャレンジ的な取り組みに対しては賞賛、表彰を行う。また、成長過程にある者、将来の単位業績責任者の候補がいるブロックでもあるので、十分な能力開発の機会の提供やメンターによる指導も大切である。

単位業績責任者の賃金制度設計のポイント

(1)賃金体系

単位業績責任者の賃金は、「年俸制」と「月例給 + 賞与 + 単位業績責任者手当」の二つの場合がある。単位業績責任者が従来のサラリーを



もらうという意識から脱皮し、自らが創り出す業績に対して値段がつく、言い換えれば、自分の賃金はどのくらいの大きさの単位業績を担い、達成するかによって決まるという意識に転換するには年俸制が望ましい。しかし、単位業績責任者はあくまでもポジションであって、本人の資格ではないため、解任によって実行責任者になることは当たり前のように発生することが前提であり、少なくとも“身分保障的な資格”の扱いをしてはならない。これを回避するために、賃金のベースとして月例給をもっておくほうが実際の運用がしやすいという面がある。この場合は、単位業績責任者としての役割に対して単位業績責任者手当を支給する。

(2)賃金改定

年俸制

年俸制の場合は、「基本年俸」と「業績年俸」に分けて設定するのが一般的である。基本年俸は、単位業績責任者という役割を担うことに対する保証部分として一定額を支給する。ただし、制度移行時は一挙に対象社員全員を一定額にそろえるのが困難な場合が多く、複数段階を設定して、段階的に一つの額に収れんさせる方法をとる。

業績年俸は役割の大きさ（例えば、部と課、支店と営業所の違いなど）によって三つ程度のランクによる基準額を設けることが多い。業績年俸

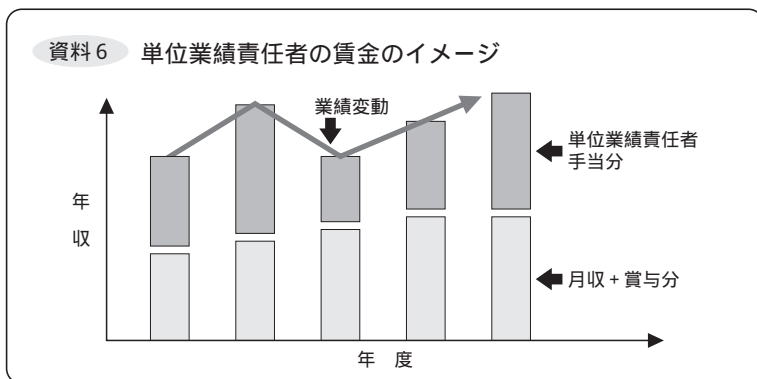
は毎年の業績評価によって洗い替えで決定する。評価による変動幅は基本年俸もあわせた年俸額の+15~-15%程度になるように設計する。

設計上の留意点は、定期昇給がなく積み上げのない仕組みであるため、このブロックに属する人たちに“閉塞感”が生じる危険がある。従来のように、会社から与えられた原資を分配する思考から、原資を創出・獲得する思考に転換を図る必要があり、そのためには企業業績がどのように改善すればベースアップが実施されるのか（その逆もあり得る）といったことを提示する必要があり、企業の中期的な業績指標とベースアップ・ルールを確立することが求められる。

月例給 + 賞与 + 単位業績責任者手当

月例給の賃金表は前述の「昇給率マトリクス表」を活用する。賞与の支給方法については、幾つかの方法があるが、紙面の関係上、ここでは割愛し、単位業績責任者手当について説明する。単位業績責任者手当は年収ベースで実行責任者の年収最高額（残業分を除く）の4割程度を上乗せする。ただし、手当といっても従来の役職手当のように定額支給するのではなく、業績によって配分される業績配分報酬といった性格のものである[資料6]。

例えば、この手当の年間基準報酬を360万円として、評価上下限を±120万円（480万~240万円）とした場合は、それまでの月例給、賞与はそのまま継続し、各月10万円の手当を支給し、



夏季・冬季に60万円ずつ通常の賞与に上乗せする。さらに決算時賞与として評価によって最高240万円を支給し、最低はなしということになる。

ここで重要なことは実行責任者とは一線を画すに値する金額であることと、単位業績責任者であれば等しく年間基準報酬を適用し、解任になればその手当の対象から外すといったメリハリをつけることである。

(3)非金銭的報酬での配慮

単位業績責任者は戦略責任者の提示する戦略と実行責任者の実施を結び付け、単位業績を獲得する立場であるので、特に権限委譲、意思決定の裁量、重要な意思決定への参画、適切な予算は重要であり、スペシャリストタイプの単位業績責任者には公的な場での活動の承認、高い専門性に対する賞賛を与えることも必要である。そして、プロフェッショナルとしての研さんを積めるように新規ビジネスへの挑戦や先端技術研究への参画などビジネスとリンクした高度な学習・成長の機会も用意されるべきである。また、実行責任者ブロックとの入れ替えも十分あり得るので、敗者復活のルール・風土も欠かせない。

戦略責任者の賃金制度設計のポイント

(1)賃金

戦略責任者は基本的には完全年俸制をとる。戦略責任者は単位業績責任者よりはるかに企業業績に対して大きな責任を負っているため、賃金水準は単位業績責任者とはまったく異なる水準であるべきである。現状は大企業の部長クラスで年収1300万円程度だが、企業の価値創造の根幹を担う戦略責任者に対しては、総額で2000万～3000万円の水準は支給すべきであろう。

また、年俸の決め方は単年度の企業業績と担当事業業績によって決める[資料7]。これは、

資料7 戦略責任者の年俸表(担当事業業績と会社業績との評価マトリクスによる)  
- 万円 -

区分		会社業績				
		S	A	B	C	D
担当事業業績	S	3,400	3,200	3,000	2,800	2,600
	A	3,000	2,800	2,600	2,400	2,200
	B	2,600	2,400	2,200	2,000	1,800
	C	2,200	2,000	1,800	1,600	1,400
	D	1,800	1,600	1,400	1,200	1,000

企業業績と戦略責任者の賃金とを直接的にリンクさせることで、戦略責任者の賃金は企業業績の獲得によって確保されることを明確にするためである。

ただし、本来は担当事業領域の推進責任者として徹底した自由裁量権を与え、かつ業績管理システムを導入することで、基本的には彼らが稼ぎ出した貢献利益から彼らの報酬を配分するといったメカニズムを確立すべきである。上記の年俸水準や企業業績とのリンクはそうしたシステムが確立されるまでの暫定的なルールと考えている。

また、戦略責任者の本来の役割は短期的な業績を確保すると同時に、中期的な業績を創造していくことである。単年度の業績だけで報酬が決まれば、中期的な業績創造に対する保証が十分ではない。米国ではストックオプションが活用されているが、これに代わるものとして、中期レンジの業績(企業業績と戦略課題の達成)に対する報奨金を用意する必要がある。

(2)非金銭的報酬での配慮

戦略責任者は担当事業領域について経営層から執行の責任を委ねられた立場であるので、経営資源の獲得・活用・処分について、徹底した裁量権を与えることがまず重要である。そのため、経営トップとのコミュニケーションに基づく信頼が欠かせない。