



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ベネッセコーポレーション 一年俸制の導入—

5

ベネッセコーポレーション（以下ベネッセ）は、1995年4月より、かなり思い切った形の年俸制をすべての管理職（240人あまり）に対して導入した。実施後1年数ヶ月過ぎた1996年の夏、激動の初年度の評価もすべて終わり一段落した中で、人財組織部のスタッフはこれからどのように2年目を乗り切っていくかと考えていた。

10

会社の概要

ベネッセコーポレーションは、1955年福武書店として岡山県に設立された（付属資料1参照）。設立当初は中学生向けの図書および生徒手帳の発行を主な事業とし、1962年には高校生向けの模擬試験を始め、1969年には高校生向けの通信添削講座〈通信教育セミナ〉、東日本での模擬試験〈進研模試〉を開始し、その後通信教育事業を核に順調に成長を続けてきた。1993年には語学教育の国際的企業ベルリッツ・インターナショナルを買収、同年には「たまごクラブ」、「ひよこクラブ」を同時創刊するなど他の事業でも順調な足跡を示してきた。1995年4月に社名を現在の株式会社ベネッセコーポレーションとした。1994年3月現在、売上高1614億円、経常利益159億円、従業員1500人という日本を代表する通信教育企業のひとつとなっていた（付属資料2参照）。

15

20

年俸制導入の背景

人事制度の全面的改革

25

年俸制を含む人事制度の改革について、取締役人事部長の山口氏は以下のように語っている¹。

「前提にある人事制度の考え方は、ただ人事制度をいじってもだめなのではないかということです。それから福利厚生政策だけをいじっても難しい、能力開発だけを

30

¹ 「ベネッセコーポレーション 賃金制度と人事施策」労働法学研究会報 No.2052 1996年 p.5

このケースは慶應義塾大学 大学院経営管理研究科助教授 高尾尚二郎がクラス討議の基礎資料として作成した。本ケースの記述は、経営管理の巧拙を例示するものではない。なお、個人名の一部は仮装されている。(1996年11月作成) 仙田幸子・石田英夫補筆(1997年6月)

いじっても難しいということです。まず人にかかるすべての分野について一挙に改革を迫ることにしないと、パッチワーク的な改革ではだめな時代ではないかというのが前提にある考え方です。(中略)

人事制度の背景には三つあります。一つは、40年経っている会社ですので、基本的には年功賃金でした。古い社員は高い賃金をもらっており、特に管理職の方が非常に高い賃金になっていたために、若い人にとってはあまり魅力のない会社になってしまっていたのです。特に30代の前半の人たちの賃金差はBを中心としてAとCで、約5.4%しかありませんでした。年功賃金の一番大きな問題は、がんばってもがんばらなくても、そこそこ賃金が上がっていくことですが、これから経営を支えていく人材にとって魅力ある賃金にするのは相当の年収差をつけていくこと、特に30代前半でつけていくことが大事ではないかということです。それから現在の平均年齢は30歳ですが、10年後には38歳になります。急速に社員の平均年齢が上がっていくのです。30代は社員の黄金期で、社員の活躍する場面が一番開かれる時期ですので、そこに焦点を当てた人事制度改革をすることが二つめの背景です。三番目は、BENESSEを企業の中で実現することにしないと嘘つきになるということです²。外に向かってやっていることと内でやっていることが違うとなれば、誰も信用してくれません。」

目標管理制度から年俸制度へ

人財組織部の村上氏は年俸制導入の背景について次のように語った。

村上：もう10年くらい前に目標管理制度は導入していました。組織の拡大期で、目標を明確にして組織としてのベクトルを一致させていきたいということで、「チャレンジシート」という目標シートを使い、まず部下が自己評価したものを次に上司が評価して、その上で「あなたの評価はこういう理由でこういう評価にします」というフィードバックがあり、それがそのまま処遇に反映されていました。もちろん運用の上では、うまくコミュニケーションがいかないところもありましたが、基本的には、1991年には評価のオープン制を導入しました。その年度なり半期なりについて上司がどういう理由でどういう評価をしたのかを必ずオープンにして下さいということにして、すぐに定着もしました。大きなトラブルや拒否はなかったと思います。目標設定と評価は10年くらい前にできましたが、評価をオープンにするところまで徹底したのは、1990年から91年位です。

² BENESSEとは「良く生きる」の意味のラテン語。

ケースライター：1990年に年収管理制度を管理職（部長）の方に適用したのを一般には年俸制の導入だとみているようですが。

村上：その時は「部長年俸制度」という言い方をしました。古い制度で、10等級、つまり部長と呼ばれる人たちを対象に導入したもので。新しい制度でいいますとちょうど6等級で、当時、全社で20名ほどいました。ただこの制度は実態としてはいわゆる年収管理に過ぎず、年俸をグロスでとらえて業績が高ければ上乗せし低ければ引く、というものでした。仕組みもきわめて曖昧で、経営者がどう思ったかを鉛筆をなめなめ個別に勘案するという感じで、今年作り込んだ年俸制とはシステムも全く違うやり方をしていました。その年収管理が機能していたのかということは、ちょっと分かりません。収入が必ずしも右肩上がりではなく、何人かの方の収入が下がるということはあったとは思いますが、それは年俸制という名前を持ち込んだだけではないかという気はします。

5

10

15

20

25

30

年俸制のしくみ

対象

現在の年俸制の対象者は資格等級でいうと4等級以上（他社でいうと課長職以上）、人数にして約240人、全従業員の約16%であり、年俸制は「所属長年俸制」と「管理職年俸制」の2つに分けて運用されている。「所属長年俸制」は事業計画に100%の権限と責任を持ちうる所属長を対象にし、事業計画の値段決定（仮年俸）とそれに対する実績評価（確定年俸）で運用される。「管理職年俸制」は所属長をフォローして事業計画に深くコミットしうるが100%の権限と責任は持たない4等級以上の管理職を対象にし、資格等級に基づく標準値と年俸ゾーンを手掛かりに、事業計画をブレイクダウンした目標の値段決定（仮年俸）とそれにに対する実績評価（確定年俸）で運用される（付属資料4参照）。

基本的な考え方

個人の年俸の額は資格等級により一律に決定されている「基礎年俸」と事業計画もしくは目標のハードルの高さと実績評価のマトリックスできる「加算年俸」の和で決定される（付属資料5参照）。加算年俸のマトリックスの縦軸にあたるものは「事業計画のハードルの高さ」として表され、ベネッセの経営に対してそれぞれの計画がどのくらい貢献があるかが踏みされ、その値段がその人の「仮年俸」として年度当初に決定される（付属資料6参照）。また、マトリックスの横軸には「実績評価」がとられ、これは年度初めに立て

た目標に対する達成度によって測られる。

年俸の支払われ方

年俸は年度初めに決定された仮年俸額を基にして、月々仮年俸の1/19づつ支払われ（例
5 えば、仮年俸が700万円の人は月々36万8千円ずつ）、6月には3/19、12月には4/19が支払わ
れる（仮年俸が700万円の人はそれぞれ、110万5千円、147万4千円）。その後3月には実績評
価を基に確定年俸が決定され、確定年俸と仮年俸の差額は翌年度の6月の支給時に調整され
る（付属資料7参照）。

10 事業計画のハードルの高さ

ケースライター：事業計画のハードルの高さというのがありますが、これは主に上司の方
からチャレンジとして出すということですか。

村上（人財組織部）：両方あります。部下の方が主導権を持っていて、上司がその部下の立
15 てたプランを見て、ハードルの高さがどのくらいかを判定するということもあります。所
属長年俸制の場合は、所属長が自部門の事業計画を出し、それを経営陣がはっきりと値踏
みするということになります。部下になっている管理職もロジックは同じです。「目的」あるいは「経営の期待値」という言い方をしていますが、その設定の仕方には上司がプラン
20 を示す場合と、部下が自分で立てた実行プランを上司が見て「その目標設定だとこれくら
いの評価になる」というコミュニケーションをやる場合の両方があります。自発的な場合
としては、今、部門が動かそうとしている事業に関して自分がやらなければいけないと思
っていることを上司に提起し、その計画の値段を決めてもらうということです。

25 ケースライター：経営の期待値の標準化はなされているのでしょうか。標準化がなされな
いと評価者ごとの違いが生じてしまうと思われますが。

村上：今年始まったばかりですので、動かしてみてから基準点を定めるというようになる
30 と思います。部門長にも4等級から6等級までがいますが、部門長では事業そのものの戦略
性などで経営の期待値はほぼ定まってきます。管理職についてはとりあえず等級制度を利
用してそれぞれの等級ごとに標準点を仮に定めました。取り組むテーマの具体的な項目と
その等級で定義されている資格等級要件を照らし合わせ、経営の期待値（ハードルの高さ）
のどのゾーンになるかを定めるというものです。例えば4等級の社員ですと、経営の期待値

は1から4のゾーンの中にだいたい位置づくはずですが全社の標準点としては2の位置というイメージがあります。例えば私は今4等級ですが、私なら私の定めた今年の目標のハードルの高さを4等級の人間として、という観点から評価します。そして、例えばそれが4等級の人間として順当なところだと評価されますと、そのテーマに取り組んで順当なB評価というのを取った時の金額を(仮の)加算年俸として設定し、これと基礎年俸を足し合わせて仮年俸とするというやり方です。まだ今のところ評価者が目算できませんので、こちらが用意した標準点に集中していますが、今後運用が深まっていくと、ここがどんどん振れていくと思います。実際、運用を始めて出てきているのが、どんなテーマに取り組むかという問題意識が個人間ですごく振れているという実感です。結果の評価は5段階評価ですが、私はこれをやりましたという人はそれぞれいえるところがあり、どんな小さな目標でもやりましたとはいえるので、ものすごい失敗やよほど顕著な成功がない限り、そうそこは振れません。ですが、問題意識に対する経営サイドの評価として、「この問題意識に取り組むんだったら期待するけれど、その程度のことだったらあまり影響力はない。自己満足でやっているんですか」というような評価もシビアな言い方ではあります。経営期待値が振れていくというのがそもそもの狙いですし、恐らくそうなっていくだろうという感触はあります。

各部門とも初めて運用しており、いろいろ分からぬものですから、9月10月に中間業績プレゼンテーションというのをかなり自発的にやってもらいました。各部門ごとに、部門の幹部の前で、年俸制対象者が「私は半期、こういう問題にこう取り組んで、今ここまで来ています。これからこんな課題を持っています」というのを持ち時間10分、質疑応答10分位で発表するものです。その中で見えてきたのはやはりこの辺りです。

ケースライター： それは誰の前でやるのでしょうか。

村上： 担当役員などの前です。

ケースライター： 4等級の方まではほとんど全員がやるんですか。

村上： そうです。例えば、私はスタッフ部門ですが、人事、経理、総務の3部門の担当役員と管理職が集まり2日間に分けてやりました。管理職もお互いの話を聞いていますが、質疑応答があり、最終的に評価をするのは担当役員です。

目標達成の評価の仕方

ケースライター：評価についてですが、部門によって成果が見えやすいところと見えにくいところがあると思います。

5

村上（人財組織部）：そこは、現場レベルでは永遠の課題だと思っています。理論的には「業績」と「再現性のあるパフォーマンス」を評価するとしていますが、これが社員の中から分かりにくくと言われているのです。現場のリーダークラスを集めての学習会を持続的にやり、その中でも話し合っているのですが。

10 業績は量的に定められるものであれば量的な目標がありますから、達成数字がどうであったかで測ります。質的目標は、どういう状況を作り出したいかということに言い替えられると考えていますので、簡単にいうと目標を言葉にして下さいとしています。例えば、「人事制度を変える」ということでしたら「新しい年俸制についての納得観が高まっている状態」というように、ある種の状況を記述して目標設定するということです。業績評価は15 そのような状態が達成できているかで測られるということになります。

それから、再現性のあるパフォーマンスというのは、その人がある能力を持っているということではなくて、目標の達成や成果を上げようとする中で能力発揮の事実があったかという点をとらえて下さいとしています。評価の対象になる個人の能力を個人の資質、潜在能力、顕在能力など5段階くらいに分解しまして、目標を達成しようとする中で、能力発揮の事実を認めたかという点で評価して下さいとしています。

ケースライター：評価対象は顕在化した成果だけということですね。

20 村上：そうです。ですから、これは分かりやすい例で実際の見極めは難しいですが、ある人が非常に語学能力に長けているということがあったとしても、その語学能力を生かして成果に結び付けていくという行動がない限りは、評価対象ではないということです。人事を例にしますと人事のスペシャリストで制度的知識や基礎知識を相当莫大に持っていて人脈もあるとしても、それ自体を評価するのではなくて、そういうものをどう活かして仕事をしたかを問うというものです。例えば、経営者から人事でこういうことができないかという発信があった時に、それを何とか実現するために自分の知識なり人脈なりを総動員し、この人ならではの動きで成果を出そうとしているという事実を上司が認めていればそれは評価する、それがなければ、あくまである能力を持っているというだけでプラス評価

もマイナス評価もしないということです。情意評価のようなものはしないで下さいとい
います。

ケースライター：例えば、すごく編集の能力があるけれど、その人が配属された部署が編
集業務のないところでその力を発揮しようがない、というような場合でも、それは評価さ
れないということですね。 5

村上：評価しないということです。その人が仮に100の能力を持っていたとしても、今年の
仕事で70しか使っていないのであれば、それは70の評価です、ということです。ただ、理論
ではいえるのですが、これが現場でどれだけ根付いていくかは分からぬところです。 10

評価のプロセス

ケースライター：こちらの年俸制の特徴として、単に業績だけではなく、プロセス評価と
いうのをしっかり見るということがあります、具体的には上司からのフィードバックを年に4回
することですが、その中味は具体的にはどういうものなのでしょうか。 15

山口（取締役人事部長）：具体的には、年に4回評価会議をやるのではありません。年度の
始めに事業計画書が出ますと、40人ほどいる全所属長を集めまして所属長会というのをやり
ます。それからその人達が四半期ごとに売上や当初年度に立てた予定の進行状況などの業
績を発表するわけです。例えば保育所ビジネスで、駅前保育所を一年間に新たに5つ開設す
るほかに、家庭を使った衛星のようなフランチャイズ事業と既存の保育園を使った事業を
新たに展開するという予定があるとしますと、それぞれの進行状況を報告するわけです。こ
れは予定した通りですか、ここまでしか来ていませんとか、収益金を見てみるとやはり
人件費が、といった発表をするわけです。経営サイドはそれを採点するわけではありませんが、そ
ういう発表がないと担当外の事業については分からぬところです。 20 25

ケースライター：本人の年俸には、それは跳ね返って来るのでしょうか。 30

山口：最終的には3月の時点で反映されます。去年は期の途中でどういう発表をしたのか
を記録しておいて、それを役員が共有化したわけです。

ケースライター：それが中間プレゼンテーションと呼ばれるものですね。

山口：そうです。中間決算が出ますと、それに基づいて事業部門の売上と利益が出てますから、当初予定していた計画に対しての達成状況が分かります。それを役員を見て共有化

5 するわけです。

中間プレゼンテーション

ケースライター：中間プレゼンテーションについて、おうかがいしたいと思います。評価

10 のポイントはどのようなところだったのでしょうか。

山口（取締役人事部長）：所属長と管理職とでは少し違います。明確に確立しているわけではないですが、所属長については契約の概念に基づいて、事業計画書の中間的な評価をします。例えば、事業部には損益計算書を中心とした業績評価がありますので、売上が目標

15 に達しているのかいないのかをまずチェックします。それから、当初事業計画書に書いたことがやれているか、いないとすれば何故かを説明することになっています。例えば、ス

タッフ部門では、去年は評価制度そのものを変えていくから、進行状況として各セクター

ごとに新しい評価の仕組みが動き出しているのかを発表するということです。

20 ケースライター：では、管理職の場合はどのようなポイントなのでしょうか。

山口：所属長の方は年収管理を始めてある程度経っているので、事業の達成度など評価軸

もありますが、管理職の場合は、年俸制の初年度で評価軸を作っている段階です。セクター

25 によってかなり摸索をしていまして、村上（人財組織部）の話はスタッフ部門の話が中心だった

と思いますが、スタッフ部門の年俸評価はかなり難しいんです。特に4等級は30歳くらい

からいますが、かなりルーティンに近い仕事をしている者もいます。例えば、経理の会計

管理のような仕事で評価軸をどこに持っていくかというと、その仕事を通してどういう風

なことを考えたのかということや、やろうとしていた仕事が部門の内部だけでなく経営的に

大きなインパクトを与えるのかといった、今までにない評価軸を作っていくかなくて

30 はならないわけです。それをスタッフ部門で経営コンサルタントの方にご協力いただいて

作っているという段階です。事業部についても、成果だけ見るとほどほど達成されている

ということになりますが、一番大きな目標というのは経営的なパフォーマンスをどう高め

るかということです。ソフトビジネスにおいては、一人一人がどういう問題関心を持ってそれに取り組んでいるかということが重要なことです。例えば進研ゼミでは子供がどんどん減ってきて、中学生から高校生の継続率がなかなか上がっていかないという状況があります。そうすると、営業では将来の継続率を上げることに対してどういう問題関心を持っているかということが一つのポイントになります。こういった評価軸をセクターごとに作っているという段階ではないかと思います。

5

ケースライター：今、評価軸を作っている最中だということなので、お答えになりにくいことだと思いますが、私が村上さんにお話を伺った時に、評価の際に各人の問題意識の差が明確に分かるということでしたが、それは複数の評価する人たちの中でかなり一致するものなのでしょうか。

10

山口：それは一致していると思います。スタッフの場合は、専務、担当役員、担当外役員、それから所属長の5人くらいで評価しますが、役員の中で、スコアにあまりばらつきはなかったです。というのは、役員は経営的な観点で評価しようという視点を持っており、その人の問題関心が経営的にどの程度インパクトを持っているのかという点で評価するからです。ですが、それを評価に反映させるかどうかはまた別問題です。というのも、年俸制の難しい所だと思うのですが、その仕事を本人が選んだわけではないからです。例えば出納業務のように、本来的には社でやる仕事ではないものを自分で望んでもいないし問題意識が高いわけでもない者に、過去の業績などでさせざるを得ないことがあります。このような場合にはそれを差し引いてしまいます。こういう事情も一切考慮しない、ということまではしていません。難しいのはこういう所ではないでしょうか。

15

ケースライター：というのは、仕事自体が問題関心を持ちやすい仕事と持ちにくい仕事に分かれるということですか。

25

山口：経営的な観点からは、バリューを出してもらわなければならない仕事と、そこそこやってもらえばよいものがあります。例えば、ベネッセはベルリッツを買収していますので、財務戦略は非常に重要です。一方、日常的なキャッシュフローは定型的な業務で、しっかりやってくれているかという以上にはあまりつっこみようがありません。そこは難しい所です。

30

年度末の実績評価

ケースライター：3月の実績評価で確定年俸が決まるとのことですが、この実績評価についてお伺いしたいのですが。例えば、評価の仕方についての不満などは出てきているのでしょうか。

10

村上（人財組織部）：四半期ごとに評価をしていますから、その中でサインを出しています。「イエローカード」と呼んでいますが、最初に出したのは7月で、「賃金が下がる可能性がある」と告げています。

15

ケースライター：7月の時点で分かるのでしょうか。

村上：四半期が終わって、設定された目標に対しての達成度を見ますので、望むような結果が出でていないということは分かります。

20

ケースライター：それは7月以降に業績が伸びなかったということですか。

村上：伸びなかったり、やるべきことをやらなかったりということです。夏と冬の評価をしていますので、年俸制といっても一年間評価をしないではありません。途中で何かの形で評価をフィードバックしていますから、最終的に高い評価を受けなかった人が、突然、減俸を言われるということはありません。予測はつきます。この制度を設計する時に、けさがけのようなことにならないように相当気を使いました。業績が突然悪くなることはありません。必ず兆候があります。従来の評価制度では、いい時には言うけれど悪い時には言いません。特に、目標に対する達成度については言われません。それではやはり良いないということで、ネガティブ・フィードバックという言葉がアメリカにはありますが、それに近いことをやっていかなくてはならないとは考えていたのです。突然言われるのはやはり厳しいと思います。

ケースライター：では、最終的に、年俸が前年より下がったという人はいたのでしょうか。

村上：はい、あります。

ケースライター：ただ、その場合でも、下がるかも知れないと予告されていたのである程度納得はしてくれたのではないかということでしょうか。

5

村上：やはりショックだったとは思います。今まで日本の労働慣行の中でそういうフィードバックはないですし、ベネッセコーポレーションは創業以来、賃金を下げるということはしていないのですから。もちろん今までも長期に休んだり、会社に対して非常に大きな迷惑をかけたりという場合の減俸は特例としてありました。仕組みとして、降格といいますか、賃金を下げた例はありませんでした。仕組みとしてやるのは今年が初めてですから、相当ショックだったと思います。

10

これからの方向性

15

ケースライター：これからの方針についてのお話を聞きたいと思います。例えば、年度初めに役員がプレゼンテーションをして、その事業計画が良いと思った人が集まってプロジェクト・チームを作り、年度末にその総決算をして、というのを毎年繰り返すというような形が一つの極だとすると、御社も方向性としてはそういう向きではないかと思ったのですが。将来的には事業計画を中心にして、社内公募制をさらにそういう方向に押し進めていくというようなことは考えていらっしゃるのでしょうか。

20

山口（取締役人事部長）：それも考え方としてはあると思いますが、実際にはそこまでは考えていません。むしろ声としてありますのは、やりすぎではないかというものです。というのも、若い人をかなり年俸制対象者にいっていますが、年俸制では、実績評価が標準のところに張り付いていると、仕事の水準がかなり高くならない限り賃金が上がりません。もちろん働き方としてハイリスク・ハイリターン型の人もいますが、日本的な雇用慣行の中では仕事は与えられてきますから、確実に成果を上げていく人の方が大部分です。例えば編集で、去年作った教材に比べて今年作る教材の影響力が極端に増すということはないわけです。所属長は事業計画書で自分が約束していますから年俸制でいいとしても、管理職の中には事業計画書にコミットメントしている度合いの浅い人もいます。浅い人というの

25

30

は確実に階段を積み上げていく仕事をしている人ですが、それでは賃金がある程度固定化してしまい、モティベーションにならなくなってしまうのです。そこで今、計画しているのは、賃金技術論になりますが、特に若い人に関しては、賃金マトリックスのセルをもう少し細かく刻むということです。例えば、マトリックスの3と4の差は、今、60万円ずつあり、月に直すと約3万円くらいです。それは少し大きいので、着実に成果を上げる人のために準年俸制のようなものを考えるべきではないかということです。

ケースライター：年俸制適用者の中で一番若い人は何歳くらいなのでしょうか。

10 山口：30歳くらいです。会社に入って8年目くらいになると、そういう風になります。それから、もう一つ、所属長についても、今は任命で自分で選んでいないのです。もう少し選ぶ仕組みがないといけません。今、管理職は「青紙制度」というのを作って積極的に手を上げさせています。所属長についても、例えば子会社の社長などの非常に重要なポジションについて、手を上げさせることもできるのではないかと思っています。

15

ケースライター：こちらはかなりドラスティックな変革をなさっていると思いますが、そういうことができた要因として、経営のトップの方、あるいは、人事の方のコンセプトがあるのはもちろんですが、女性が構成員の6割と多いことと、平均年齢が30歳くらいで年功賃金で恩恵に預かる中高年の方が比較的少ないということもあるのだろうかと思ったのですが。

山口：50代の社員で生え抜きの社員はほとんどないですから、制度の変更によって大きくダメージを受ける人がいないということは要因として確かにあったと思います。それからもう一つ、組合がありませんから、労使交渉を繰り返している間に時間が経ってしまったり、経営者も話を投げてしまったりということがないのです。組合の問題は大きいと思います。加えて、経営的にエンジンになっているのは、ベルリッツを買収しまして、社長などはアメリカの経営に積極的に入り込んでいるわけです。アメリカの経営から見るとパフォーマンスが高い人が必ずしも賃金が高いわけではないという日本の賃金制度や雇用制度はやはりおかしいわけです。ベネッセは若い人に非常に権限委譲していますので、例えば、進研ゼミで数百億売り上げている所属長も30代ですが、従来はそういう人は若いうちは実績よりもはるかに低い年俸が続いているわけです。そうではなく、やはりパフォーマンスが高い時にリワードした方がいいというのが一つの考え方です。社長にはアメリカの経

営を見てきて、日本の経営はこれで大丈夫なのだろうかという認識があるのではないでしょうか。ベルリッツインターナショナルはニューヨーク証券取引所の上場企業なので、例えば役員の賃金を決める際にはコンペンセーション委員会というのがあり社外取締役が来るわけです。こういう海外のことを知らなかったとしたら、社内的な圧力が強いですから「まあ、いいじゃないか」ということになったかもしれません、そういう資料がどんどん送られてきていることが一つの大きな動因になっていると思います。

5

ケースライター：では、コンセプトとしてアメリカ流の"pay for performance"というコンセプトが強いのでしょうか。

10

山口：強いと思います。一方、ベルリッツも140年くらい経つ大変古い会社ですが、日本の我々の経営陣が入ったことで、こちらとほぼ時期を同じくして報酬制度を変えています。そういう影響をお互い受けているのです。

ケースライター：「自由と自己責任」という考え方が人事改革の基本思想として取り上げられることがあります、これは福武社長の考えとかなり共通した面があるのですか。

15

山口：社長の考えとはかなり一致しています。この思想は以前からあったものです。背景を申し上げますと、1986年に創業社長が亡くなりましたが、この社長は創業社長ですから非常にワンマン社長として、仕事と個人と会社が一体的で、土曜日、日曜日も出てくるという風でした。今の社長は社長就任時に果たしてこれでいいのかと考えまして、社員から親展の手紙をもらうようにしました。すると、社員からこの会社は非常に管理的だという声が上がりまして、これはよくないと、その時に自立ということをいい始めたのです。創業社長とはちがって自分は力が弱いかもしれないが、自分で自分のことを考える社員になって欲しいということです。今の社長は、経営は変えることができるが個人は変えることができない、個人はかけがえのないものである、という経営思想を非常に強く持っています。創業社長は、一回会社を倒産させて非常な苦しみを味わっていたので、ともかく、会社と個人が一体化していたわけですが、今の社長は創業者を家庭でもご覧になって、そういう生き方が幸せかと考えていたのだろうと思います。今の社長はヨットに乗ったり、飛行機で飛んだり、美術品に非常に造詣が深かったり、海外に出かけるのも好きだったりしますので、以前から自分の価値観としては自分の生活を守るというのが大事だと強く言っていました。ですから「自由と自己責任」の背景は、今の社長が経営のトップになった時には

20

25

30

年俸制対象者の声

事例 1

せっかく新しい制度の総論に賛成しているのに、なかなかその実態が見えてこない。高いパフォーマンスを発揮する個人に対して高いリワードを行うことが制度の主旨だったとすれば、どうして○○さんや××さんがそうならないのか？間違ってもいいから、今会社が認める高業績社員を突出して見せないと、制度の思想が伝わらない。制度を発表した時にイメージしたものよりも運用は保守的に横並び的に配慮されているように感じられる。

「経営の期待値」と「確定評価」のマトリックスで運用を行っていくわけだが、各等級ごとに、「経営の期待値の標準値」があるわけだし、部門の事業計画に基づいて、各管理職の目標設定を行うことを考えると、実際には殆ど差がつかない仮年俸の設定になってしまう。個々人のパフォーマンスをダイナミックに処遇していくといつても、現実には各等級なり属性ごとの標準的な管理になっている気がする。

(30代後半・女性)

事例 2

制度自体は新しくなった訳だが、目標設定をし、評価をするという方法論の本質的な部分は変わっていない。結局、「誰が、どのように」評価するのか？という部分が難しい。若手から中堅管理職に対して仕事をどのように任せ、その成果をどう見るか、といった点で、納得感を欠く上司の存在は、制度そのものより問題なのではないか？

(30代半ば・男性)

事例 3

年俸制や新人事制度についてマイナーな声を耳にすることははあるが、個人的には悪い制度だとは思わない。より高い成果を上げようと様々な形で努力をしている訳だが、そのことを積極的に捉えて処遇していくという意図は、これまでと違う。自分としてはやる気も出るし、制度をいろいろな側面から活用していきたいと素直に考えている。

(30代半ば・男性)

事例 4

管理職とひとことで言っても範囲はかなり広い。相当深く事業全体の推進に入り込んでいる人と、ある程度限定した範囲の中で着実に業務を遂行する人と大きく二分されているようだ。特に若手管理職（4等級）ではそういう傾向が強いのではないか。だとすれば、そういう仕事の仕方、成果の上げ方の違いがあるにもかかわらず1本の年俸制で管理すること自体の難しさが存在するのではないか？考え方としては、その両者に差をつければ良い訳だが、現実にはなかなか差をつけにくい。

関連して、年俸制のマトリックスの1個のセルの金額差は大きい（感じ方には個人差があるだろうが）。したがって、評価をダイナミックに行おうとしても腕が縮むというか、なかなか評価の振れ幅が大きくならない。同時に、よほど顕著なパフォーマンスを發揮していないと一つ上の評価がつきにくい。すると前述のように、ある程度の範囲できちんきちんと貢献している若手管理職にはほとんど頭打ちの処遇になってしまい、これからの世代に元気がでにくい運用になるのではないか？

（40代前半・男性）

5

10

15

事例 5

実力主義という概念には反対することはない。ただ、この制度が導入されて、処遇が向上した社員は比較的若い社員であり、40代以上の社員には全体に厳しい運用がなされていると感じる。勿論例外はあるが。

ある程度以上の年代の社員にとってみれば、なんとなく今後の自分の目標となる社歴の長い社員の処遇イメージが見えなくなっているだろう。その点ではなんとなく元気になれないという声が出てきて当然と思う。

会社が求めている高いパフォーマンスとは、現実的にどういうものなのか、この世代にとっては分かりにくくなっている部分がある。

（40代前半・女性）

20

25

30

事例 6

年俸制を導入してみてどういう変化が起きているのか、なかなか伝わってこないもどかしさがある。こういう話題は、否定的な状況（〇〇さんは大きく下がったらしい）がどんどん伝わっていきやすいものだが、それにしても制度が狙った変化が起きているのかどうかが見えない。そのことがなんとなく不安感や不透明感につながっているはず。例えば、年俸制になったことで、従来より大きく自身の処遇を引き上げた人がどれくらい出てきたの

か、そういったことを人事サイドは社内に伝えていく必要があるのではないか。30代の中堅社員の意欲を引き出し活性化することが新制度の狙いであったならば、その効果が上がる運用と社内コミュニケーションが必要だと思う。

(30代後半・女性)

5

事例7

結局は、人事制度自体が問題ではないのだろう。要は、事業そのものがどう成功していくか、ということが多くの問題を解決していくと思う。当社においては、これまで会社の成長を支えてきた基幹事業の効果的なリニューアルが着実にできること、そして、新規事業が立ち上がり、新しい会社の核ができることが重要な経営課題だ。それに答えを出していくことが、新しい制度の本来的な活用を促していく。そもそも、新制度はそういう方向に社内を向けていくためのテコのひとつであり、運用のもともとのイメージは会社の仕事自体が変化し拡大していくことを前提としていた。その点で、この制度自体の結論づけを急に行なうことは意味がないだろう。

(40代半ば・男性)

10

15

20

25

30

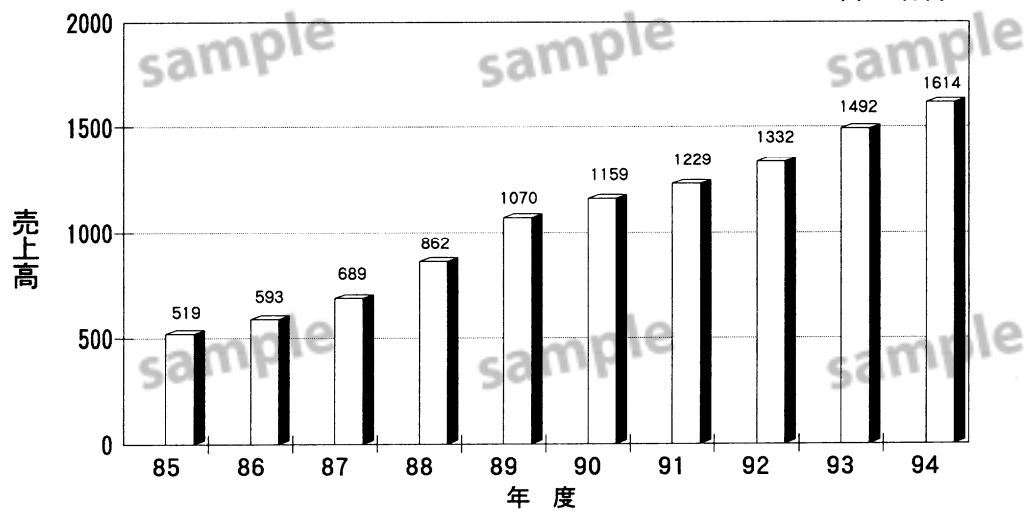
付属資料 1

1955 (S30)	岡山市南方420番地に株式会社福武書店を設立し、中学生向けの図書、生徒手帳発行を開始。	1987 (S62)	米マサチューセッツ工科大学に<福武講座>開設。「FINEシステムⅡ」が稼動。
1962 (S37)	関西進学研究会を設置し、高校生向けの<関西模試>を開始。		「メトロポリタン美術全集」全14巻完結。
1964 (S39)	岡山市南方に新社屋完成。		株式会社額面金額変更のため株式会社福武書店(旧商号タバサイエンス(株)昭和22年11月設立)と合併。
1966 (S41)	模擬試験の成績処理に電算システムを導入。	1988 (S63)	三浦清宏氏「長男の出家」、芥川賞受賞。
1969 (S44)	高校生向けの通信添削講座<通信教育セミナー>を開講。東京支社を設置し、東日本において<進研模試>の名称で模擬試験を実施。		進研ゼミ<幼稚講座>を開講。
1971 (S46)	本社を岡山市番町一丁目10番23号に移転。	1989 (H1)	吉本ばなな氏「キッチン」、泉鏡花文学賞受賞。
1972 (S47)	国文学、史学関係の書籍の出版に向けて「学術図書出版部」を設置。		一般旅行業登録。(運輸大臣登録一般旅行業第841号)
	中学生向けの通信添削講座<通信教育セミナージュニア>を開講。		学習統合ソフト「Find out」発売。
1973 (S48)	高校生向けの模擬試験の名称を<進研模試>に統一。通信添削講座の名称を<進研ゼミ>に変更。	1990 (H2)	台北支社(台湾)を設置。
1974 (S49)	京都支社を設置。		ロサンゼルスに現地法人Synken Inc.を設立。
1975 (S50)	社訓制定。名古屋支社を設置。		「直島国際キャンプ場」オープン。
1976 (S51)	東京支社を千代田区九段に移転。		ロサンゼルス支社(米国)を設置。
	福岡支社を設置。	(創立35周年)	文芸雑誌「海燕」創刊100号。
1977 (S52)	仙台支社を設置。		社会人向けの通信教育講座<ニューライフゼミ>を開講。
	「書籍出版部」を設置し、学術書や中高生向けの書籍の出版を開始。		適性検査「CAREER FOCUS」「CAREER VIEW」を発売。
1978 (S53)	社歌・社旗制定。		岡山市南方に新本社ビル完成。「国吉康雄美術館」を併設。
1979 (S54)	英和辞典など新分野の出版に向けて「東京書籍出版部」を設置。	1991 (H3)	高校生向け学習辞典フルラインナップ。
	札幌支社を設置。物流・電算部門・研修施設として岡山市高柳に高柳分室を完成。		新CI「Benesse」導入。
1980 (S55)	進研ゼミ<小学校講座>を開講。		ペルリツ・スクールズ・オブ・ランゲージズ(株)に出資。
	札幌から福岡まで全国7本支社をネットするコンピューターのオンライン化完成。	1992 (H4)	社長福武徳一郎「財界」経営者賞受賞。
1981 (S56)	本社機能を番町から高柳へ移転。		月刊女性誌「Cardic」創刊。
	書籍第1号出版物「大原穂一郎隨想全集」刊行。		<スタディボックス講座>を開講。
	「文芸部」設置。文芸雑誌「海燕」創刊。		ベネッセ・ロジスティック・センター(岡山県邑久郡長船町)竣工。
	ニューヨークに現地法人F.I.P.を設立。		岡山本社ビル、日経ニューオフィス通産大臣賞受賞。
	京都支社を移転し、大阪支社を設置。		松村栄子氏「至高聖所」、芥川賞受賞。
1982 (S57)	京都営業所開設。	1993 (H5)	「ラブティアカデミー」との提携が成立。
	「企画開発室」を設置し、ニューメディアの研究開発を行う。		直島に「ベネッセハウス」オープン。
	第1回「海燕」新人文学賞を発表。		アメリカで<Learningland>を開講。
	「オックスフォード・カラー英和大辞典全8巻」完結。		岡山本社ビル、建築業協会賞受賞。
	経理電算システム「F-PACS1」稼動開始。	1994 (H6)	Berlitz International, Inc.を買収。
	本店登記を岡山市高柳虫町10番1号に変更。		「フォーラム子ども学」第1回開催。
1983 (S58)	雑誌「AD JAPAN」「PHOTO JAPON」創刊。		「たまごクラブ」「ひよこクラブ」同時創刊。
	笠原淳氏「李二の世界」、芥川賞受賞。		「季刊子ども学」創刊。
1984 (S59)	コンピューター・ネットワークを利用した教育情報伝達・処理システム「FINEシステム」が稼動。		しまじろうアニメ化「しましまとらのしまじろう」テレビ放映開始。
	「ナショナル・ジオグラフィック・ソサエティ」と提携した「知られざる地球」刊行。		2~3歳児向け進研ゼミ<おやこ講座>を開講。
	「福武コレクション展」を全国で開催。		東京支社を東京都多摩市に新築移転。
1985 (S60)	進研ゼミ<Hi講座>を開講。		「東京コーポレートアートミュージアム」「ベネッセスター・ドーム」を併設。
(創立30周年)	名古屋支社、仙台支社、新ビルに移転。	1995 (H7)	東京支社にてスーパーソレックス制度、Qタイム、フロアセクレタリー制を実施。
	<福武文庫>創刊。		ラブティアカデミー(LPA)鷺沼オープン。
	小学生向け国語辞典・漢和辞典発刊。		中・四国支社、北陸支社を設置。
	久喜物流センター(埼玉県久喜市)竣工、海外研修事業開始。		進研ゼミの会員が300万人に。
	創業者福武哲彦急逝、新社長福武徳一郎就任。		ベネッセハウス、建築業協会賞受賞。
1986 (S61)	中学生向け英和辞典・和英辞典発刊。		「第1回子ども学シンポジウム」開催。
	進研ゼミ<小学校講座>フルラインナップ。		社長福武徳一郎、第15回「毎日経済人賞」を受賞。
			商号を「株式会社ベネッセコーポレーション」に変更。
			東京支社ビル、建築業協会賞受賞。
			<ホームヘルパー2級養成講座>を開講。
			大証2部/広証へ株式上場。

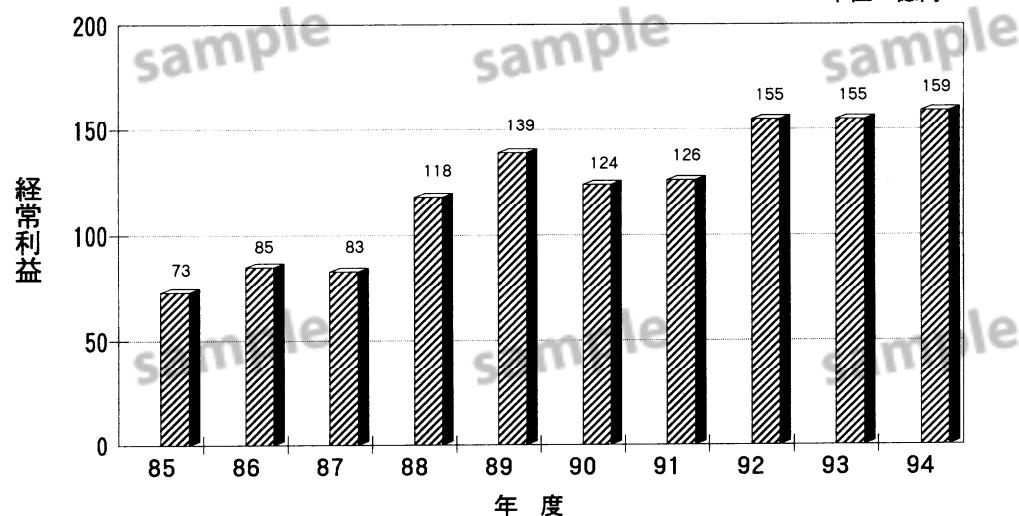
出所：会社案内'96-'97

付属資料2

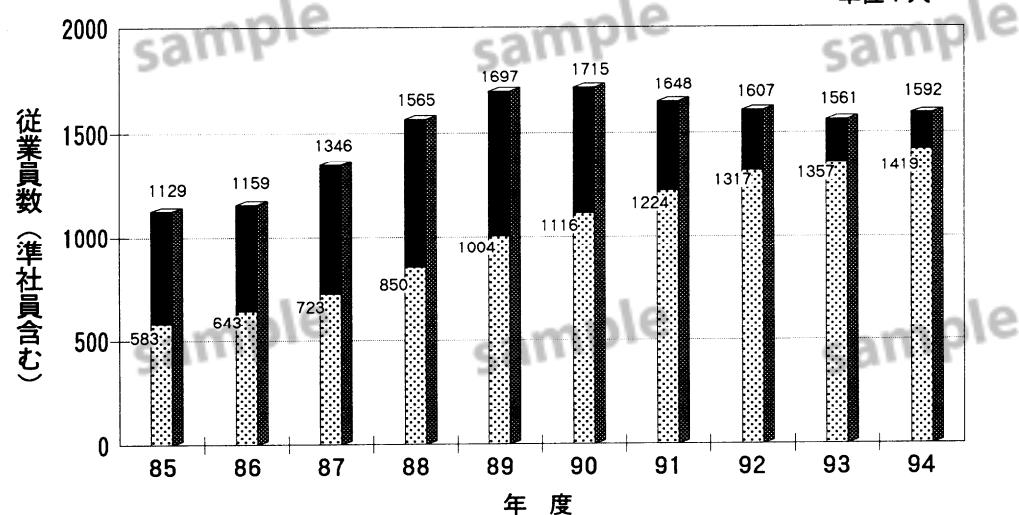
単位：億円



単位：億円

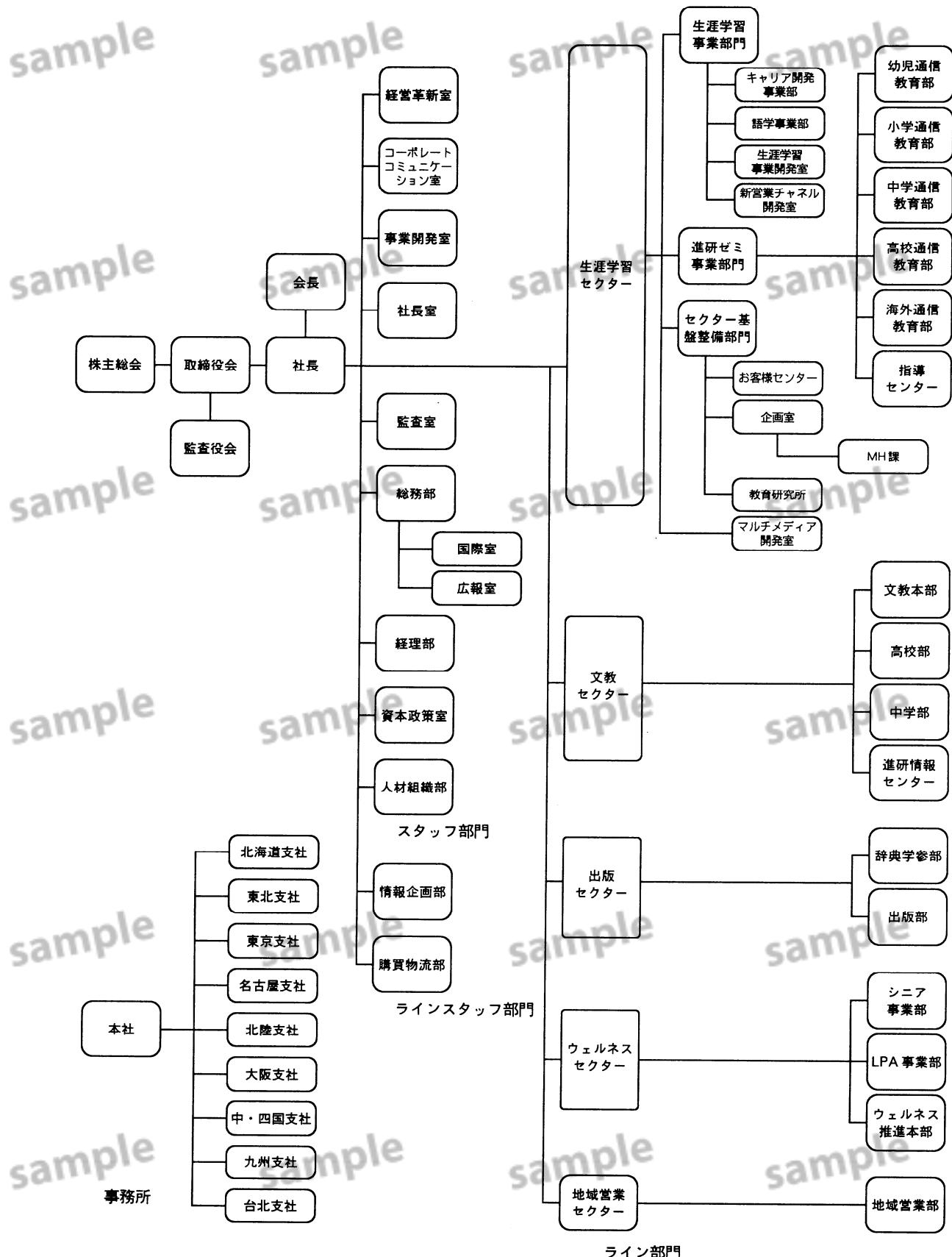


単位：人



出所：会社案内'96 - '97

付属資料3 組織図



付属資料4 現在の年俸制度

部長年俸制度から所属長年俸制度、管理職の年俸制度

年俸制の転換と拡大

年俸制を全管理職に拡大する

<現制度>

<新制度>

部長年俸制

所屬長年俸制

部長

管理職年俸制
(4等級以上)

管理職
(4等級以上)

課長以下
等級号俸による資金体系
※課長以上は年次管理あり

事業計画に100%権限と責任を持ちうる者として、事業計画の
値段決定(仮年俸)とそれに対する実績評価(確定年俸)で運用
所長をフォローして事業計画に深くコミットメントしうるが、
100%権限と責任は持たえない。
資格等級に基づく標準値と年俸ゾーンを手掛かりに、事業計画
をアレイクダウンした目標の直段(仮年俸)とそれに対する実
績評価(確定年俸)で運用

課長以下
一般社員
(3等級以下)

マトリクス型資金体系

管理職年俸制の定着を待って運用
<課題>業務面で、手当・残業の扱
いなど複雑な面あり

※3等級(現主事)も将
來的に準年俸制を検討

出所：会社資料

付属資料5 年俸の決定方法

年俸の決定方法

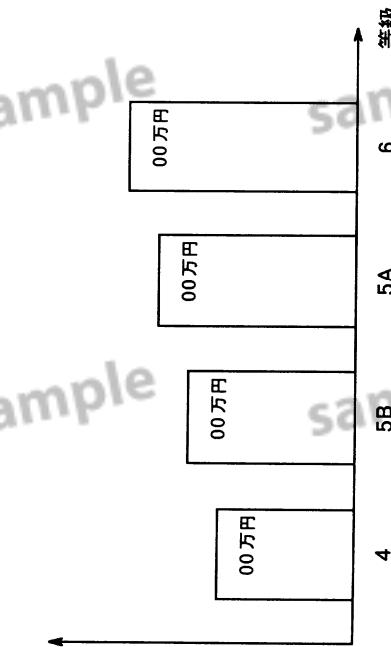
(1) 年俸の金額イメージ

年俸 = 基礎年俸 + 加算年俸

加算年俸
基礎年俸 (等級別)

●基礎年俸
等級により一律に決定

●加算年俸（マトリクス）
「事業計画のハーダルの高さ」と実績評価により金額が決定される



		実績評価（当年末）				
		A	B1	B	B2	C
事業計画の ハーダルの 高さ (当年初)	5	600	525	450	375	300
	4	525	650	375	300	225

(案)としては、ハードルが高いほど、セル間の金額差が大きくなるよう設計中

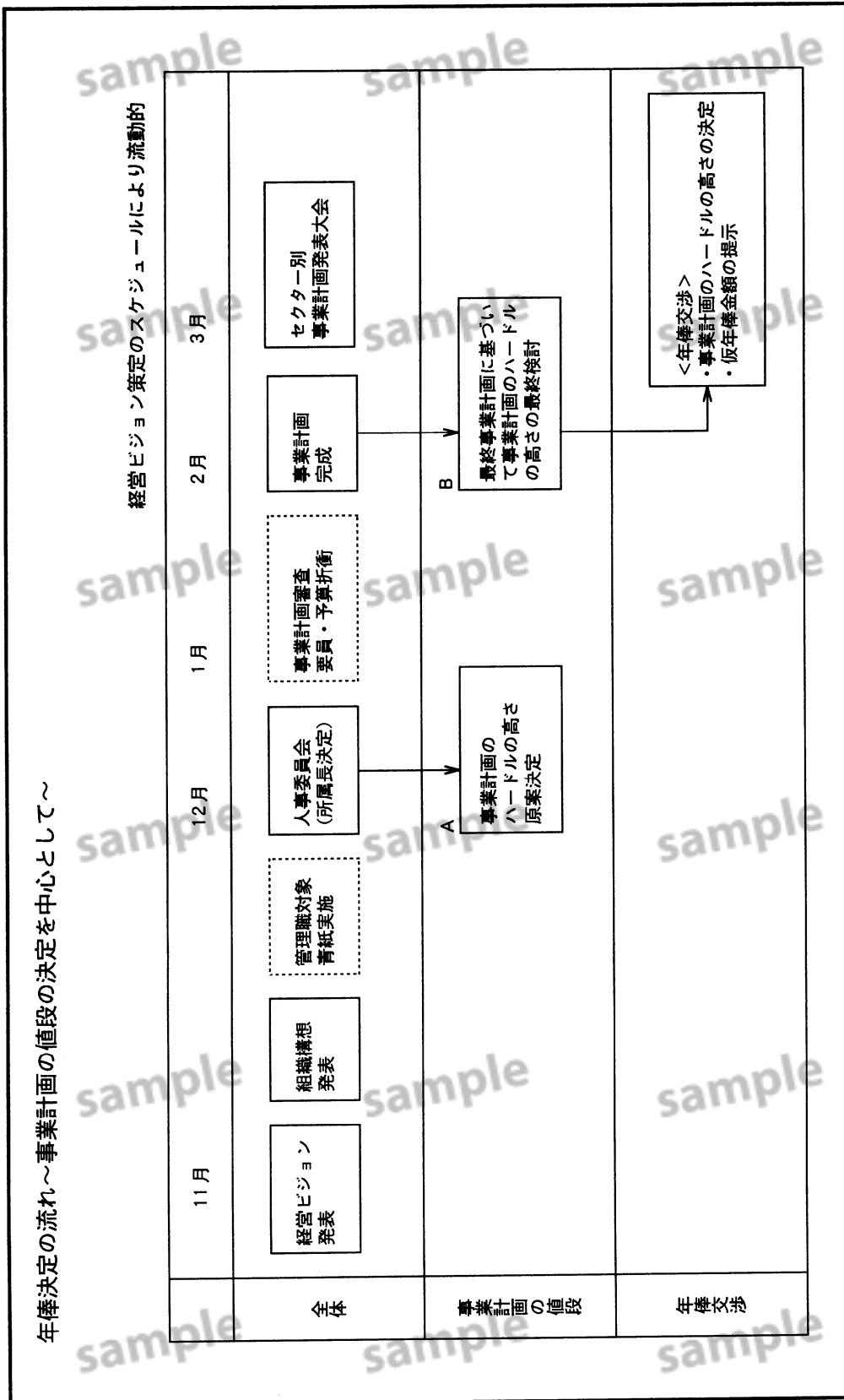
単位：万円

注) 金額は仮のもの

出所：会社資料

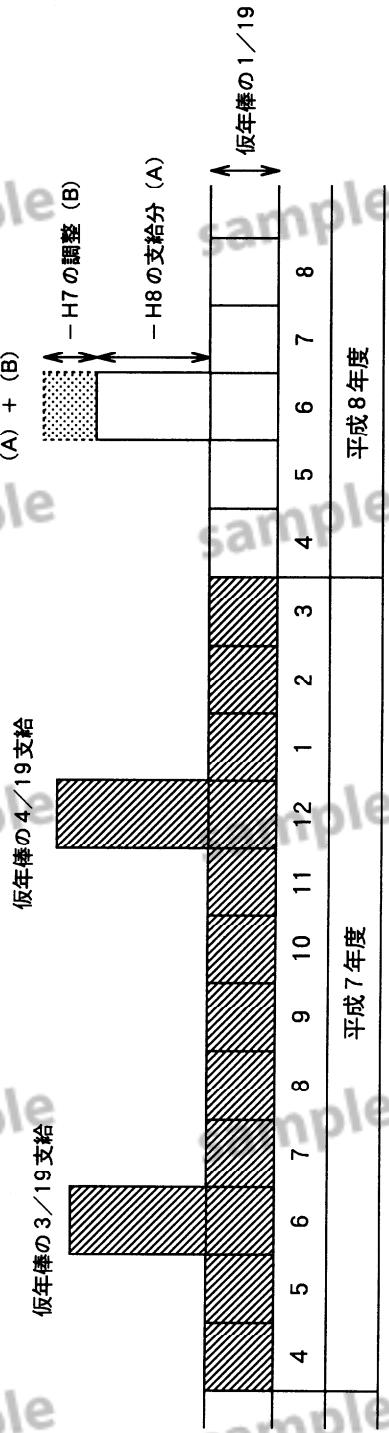
付属資料6

年俸決定の流れ～事業計画の値段を中心として～



付属資料7 確定年俸の仕組み

例として一般社員の標準支給月数は以下のとおりだと想定すると……
 H7 当初 7カ月（夏3冬4）と仮決定
 H7 年度末 決算見込みから、8カ月に上方修正
 H8 当初 7カ月（夏3冬4）と仮決定



$$(A) = H8 \text{ 確定年俸の } 3/19$$

$$(B) = H7 \text{ 確定年俸(※) } - H7 \text{ 確定年俸}$$

(※) 確定年俸算出の手順

- ① 「計算年俸マトリクス表」の書き換え
業績変動を反映させて、金額水準の修正を行う。
- ② 個人の業績評価（年度末評価）の確定 → 加算年俸の確定。
①の「加算年俸マトリクス表」（＝調整済のもの）をもとに再計算を行う。
- ③ 基礎年俸に②の加算年俸を加えて、確定年俸を算出する。

出所：会社資料

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.