



## 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<sup>1</sup>。

「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

<sup>1</sup> 「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)