

納得できる業績連動型賞与とは

Q

当社では、賞与について、前年実績を基準として、いくらかの収益動向を加味して原資総額を決定した後、個人の基本給に一律の月数を掛けて支給しています。しかし、企業得業績が厳しい中、今後、業績や個人の成果をより反映したものにしていきたいと考えており、従業員の納得が得られる業績連動型賞与制度をどのように構築していけばよいのでしょうか。

A

安定的な賞与制度から変動性の強い制度に変え、さらなる「やる気」を引き出そうとしても、納得性に乏しい場合には、従業員のモチベーションが低下し、企業業績の悪化につながるリスクがあります。

賞与は利益配分という性格を持つことから、業績が良ければ賞与が増え、悪ければ減るということを明確にし、営業利益率や利益額などに基づいた基準を設けて、全社的に表明しておくことが重要です。

また、個人の成果を反映するためには、特に、評価項目の明確化や、評価者の訓練を行うことなどで公平性を保たなければなりません。

制度変更にあたっては、変動を緩和するための移行措置期間の設定や、十分な話し合いの場を持つことなどで、従業員の納得を得ることが重要です。

1. 賞与の機能

年功主義賃金を採用している場合、従業員の高齢化で人件費が年々上昇し、企業業績に大きな負担となる可能性があります。

その中、賞与は、成果・利益の配分としての機能、また、企業や個人の業績を弾力的に反映させやすいという特性を持ち、また、労働保険料や退職金等への波及が少ないという節約効果も期待されます。

ただ、これまでの日本の賃金制度においては、賃金の一部の別払いとする生活給としての認識が強く、賞与制度の変化には大きな抵抗感があります。

そのため、業績連動型とはいっても、日本では、一定程度の固定的な部分を持ち、一部分を変動させる方式が一般的で、また、制度の変更に当たっては、変動部分を徐々に大きくしていく移行措置期間を設けることも効果的です。

2. 賞与原資の業績連動化

すべての賞与原資を業績連動としてしまっ

ては、毎期の賞与額が不安定となるため、従業員の反発も大きなものとなり、一般的ではありません。

そこで、賞与額の算出方法を、固定原資と業績連動原資から構成されるものとしてみます。

(1) 賞与の基本構成

賞与額決定にあたっては、全社業績によって全社の原資を決めるプロセスと、賞与原資を個人に配分するプロセスがあります。

また、比較的規模が大きく部門が明確に分業化している場合には、部門業績による部門原資の決定をその間に置くことも効果的です。

(2) 全社原資の決定

固定原資額は、1人当たりの支給月数や資格階層別定額という形で設定しますが、生活給の保証という意味で、今までの賞与支給実績をある程度踏まえることが必要です。

また、業績への責任が大きい管理職については、固定部分を一般従業員より小さくし、連動性を高める企業も多くみられます。

次に、業績連動部分の算出ルールを設定します。設定方法にはリンクさせるべき業績数値によりいくつかのタイプがあり、利益の一部を還元するという考え方の「実績値リンク」と、一定水準を超えた分を還元する「超過分リンク」に大別されます。

■実績値リンク

$$\text{業績連動原資} = \text{実績値} \times \text{係数}$$

例えば（営業利益×一定％）という設定方法で、係数は、過去数年間の全社業績と賞与支給実績の関係と、今後の経営計画に基づいて設定します。

■超過分リンク

$$\text{業績連動原資} = (\text{実績値} - \text{基準値}) \times \text{係数}$$

例えば〔(営業利益実績値－基準営業利益額) × 一

定%)] というもので、基準値と係数は、今期利益計画値をもとに、過去の実績や、今後の中長期人件費計画を勘案して設定します。

■基準比リンク

業績連動原資＝基準賞与原資×基準値超過率(*)

〔(*)基準値超過率＝実績値÷基準値〕

超過分リンクと同様のプロセスで決定しますが、あらかじめ基準となる原資額を設定しておきます。

■前期比リンク

業績連動原資＝前年賞与原資×今期増減率(*)

〔(*)今期増減率＝今期値÷前期値〕

前年賞与原資は、全社的な総原資額を用いる場合、ないしは従業員数の増減を勘案して1人当たりの原資額を用いる場合があります。

(3) 部門原資と個人配分

次に、部門原資と個人配分の決定を行いますが、ここでは社内的な整合性に特に配慮が必要です。

公平性や透明性を欠けば、一人ひとりのモチベーションを大きくダウンさせるだけでなく、社内の人間関係もぎくしゃくとなり、全社的な業績にもかえって悪影響を与えてしまいます。

(1) 部門賞与原資の決定

事業部や部、支店、課、チームなどの単位で算定されるもので、多くの企業では、賞与全体の1~2割程度を占めているといわれています。

また、導入の前提として、部門別の業績を公平に明確化できることが必要であり、明確化しにくい場合には導入する必要性は乏しいと考えられます。

配分方法としては、絶対配分型と、全社業績に対する部門業績を順位づけする相対配分型があります。

①絶対配分型

全社原資算出の場合と同様に、算出指標となる業績にリンクさせるものです。

全社に均等配分されるあらかじめ定められた原資に、部門別の業績によって評価された原資をプラスする方法と、全社に均等配分される原資を各部門の業績に応じた係数で配分する方法があります。

②相対配分型

算出方法の考え方は絶対型配分とほぼ同様ですが、各部門の業績を順位付けした相対的な評価で、部門別に傾斜配分するものです。

③管理・間接部門の配分

定性的な部分を反映させることも可能ですが、部門配分の平均をとる場合が多くみられます。

<部門別指標の例>

	指 標	測定方法
定量指標	・売上高 ・受注高 ・生産高 ・売上総利益 ・営業利益 ・純利益 ・キャッシュフロー ・市場シェア ・新商品売上高 ・商品回転率 ・作業効率 ・人件費 他	・目標達成率 ・対前期比
定性指標	・製品開発成果 ・技術開発成果 ・知的財産生産性(取得件数) ・生産プロセス改革(労働力・原材料・設備の生産性向上) ・能力開発の成果 ・業務効率の向上 他	・目標達成率

(2) 個人賞与原資の決定

個人賞与への配分方法は、全社原資の決定段階や部門原資の決定段階で導き出された数値を元に、定額部分と評価反映部分の組み合わせとなり、評価格差は、標準を100として、最大は120%~130%台、最小は90%~80%台が一般的です。

また、評価項目としては、定量指標だけではなく、能力や将来性、目標達成のプロセスなど、より定性的な部分の評価が重要です。そのため、管理職が公正・公平な評価を行うための訓練や、個人面談などにより納得性を高める仕組み作りが大切です。

3. 業績連動化にあたっての留意点

賞与の業績連動化には、成果主義の考え方が取り入れられており、成果主義と同様の留意が必要です。

つまり、業績の定義、評価基準、評価方法などは、できるだけ明確化するのが望ましく、文書の配布、説明会の開催、個人面接などにより、従業員に対して制度変更の必要性をきちんと説明しておくことが大きな混乱の防止に繋がります。 (山城 満)