

業績連動賞と関係

Q 事業部門間で支給格差が大きくなりすぎた業績連動賞与をどう見直すか

2年前から事業部門別の業績連動賞与制度を導入しています。現在の仕組みは、各事業部門の期ごとの営業利益の10%分を、翌期に支給する賞与原資に織り込む形をとっています。

ところで最近、事業部門間の好不調差が大きくなっており、このまま運用を進めると、一般従業員1人当たりの平均賞与支給額の差が事業部門間で20万円以上に及んでしまう見込みとなっています。人事では格差の開きすぎは問題と考えているのですが、見直しの可否について社内でも意見が分かれています。改善に向け、アドバイスをお願いします。（大阪府 B社）

A 指標や配分ルールを定めた当初のねらいに照らし、効果や不公平感などの不具合を十分に検証して、より「納得感の高い」仕組みに変更する

回答者 尾張勝行 おわり かつゆき プライスイウォーターハウスコーパスHR S(株) コンサルタント

1. 現行制度の検証ポイント

業績連動賞与原資を、各事業部の営業利益に単純に連動する仕組みにした場合、当然のことながら、年度ごとの変動や事業部門格差が発生します。

まずは制度導入時に立ち返り、現行の制度導入の目的を再確認してください。おそらくは従業員に「営業利益」を強く意識させることにより、会社全体の営業利益の向上を目的としたのだと考えられますが、これがどれだけ達成できているか、また導入時に予想していなかった問題が発生していないか検証することが必要です。

制度導入により実際に営業利益が順調に増加しているのであれば、制度導入の効果は認めるべきでしょうし、一方で、短期的に営業利益が向上していても、質問中に説明されている人事的な観点での問題や、それ以外の業務上の問題（例えば、間接部門の業務処理能力の低下、クレームの増加など）が発生して

いるようであれば、制度の改正を検討していくことが必要と考えられます。

以上を踏まえたうえで、具体的に人事的な観点から見ていくことにしましょう。業績連動賞与の原資決定方法は事業部門ごとの営業利益をベースにされているとのことですが、これでは従前から営業利益の多い部門に配属された社員は得、営業利益の少ない部門に配属された社員は損、という不公平が発生している可能性があります。

業績評価は、社員に分かりやすいという観点は重要ですが、納得性も当然ながら重要です。営業利益の少ない部門に配属された社員が不満を持つ、もしくはモチベーションが低下するというのであれば、導入時の目的に逆行する影響を与えているかもしれません。まずは、納得性の観点から、現在の原資配分方法が、会社/部門/従業員それぞれに対して営業利益を向上させるのに合理的なロジックとなっているか確認してください。例えば、

過去から積み上げてきた信頼・顧客基盤等が、その事業部門の業績に影響を与えていることが分かれば、当期の営業利益だけで、その期の事業部門に属する人の原資を決定することは合理的でないと考えられます。

2. 見直しを行う場合の具体例

仮に、合理的でない原資配分方法がとられていたことが分かった場合、対応策（案）の例として、以下二つが考えられます。

案1...単純な当期の営業利益の数値だけではなく、各部門の営業利益の前年比増減率を事業部門の業績評価に織り込む。

案2...前年度以前の営業利益の推移、過去の事業投資などから各部門の営業利益目標を設定する。目標達成度合いに応じて各部門の業績連動賞与の原資を決定する。

ここでは、案1について、具体的に説明します。[図表1]では、架空のX部門とY部門の前期からの営業利益を例示し、これに基づいて計算された現行制度でのX部門とY部門の業績連動賞与の原資を示しています。この場合、業績連動賞与の原資は、当期の部門ごとの営業利益のみに基づいて決定し、その額はX部門では1000万円、Y部門では680万円です。このロジックでは、前期との営業利益の増減は考慮されていないことが分かります。

次の[図表2]は、案1の考え方に基いて、営業利益前期比と連動した原資調整比率を設定した場合の例を示しています。このルールを取り入れた例では、X部門800万円、Y部門816万円となり原資は逆転しています。これは、前期に比べX部門が業績をダウンさせたことによる減点と、Y部門が業績アップを果たした評価が加味されているためです。つまり、当期の営業利益の数値だけでなく、前年との数値比較により、当年度の各事業部の会社への貢献度を反映するわけです。

重要なことは、現在導入されている営業利益をベースにした業績連動賞与制度を、会

【図表1】 営業利益に基づく業績賞与原資の例
- 万円 -

区 分	営 業 利 益		前期比 (前期 = 100)
	前 期	当 期	
X 部 門	12,000 (1,200)	10,000 (1,000)	83.3
Y 部 門	5,000 (500)	6,800 (680)	136.0

[注] () 内は業績連動賞与と原資 (営業利益×10%)。

【図表2】 案1による利益の増減に応じた調整例

営業利益前期比	原資調整率	
85 未 満	- 20%	X 部門
85 ~ 95 未 満	- 10%	
95 ~ 105 "	± 0%	
105 ~ 115 "	10%	Y 部門
115 以上	20%	

調整率を加味した当期業績賞与と原資

X部門：1000万円×80% = 800万円

Y部門：680万円×120% = 816万円

社/部門/従業員それぞれに合理的で納得性のある制度に改正していくことです。案1では、当期の営業利益だけでなく前年比増減率を加味させましたが、常にこれが最適とは限りません。市場が激しく変動しておりその影響を強く受ける、もしくはすでに予定されている法改正等の影響を受けることが分かっているような事業を行っているのであれば、案2のように期初に各部門の業績目標を設定したほうが合理的で納得性のある制度であるかもしれません。

いずれにしても、どの企業に導入してもうまく機能するといった完全な制度はありませんので、自社の状況分析を行うとともに、制度改正の特徴をきちんと理解して検討を進めていくことが大事です。

最後になりましたが、今後継続して業績が悪化し続けると予想される事業部門が存在する場合は、経営問題として考えなければなりません。業績連動賞与と原資の格差を縮小するための制度改正を行っても本質的な解決にはつながらないことはご理解ください。