

賞与関係

Q 賞与原資の一部を部長裁量で各人に配分する仕組みをとる場合の留意点

当社では半期ごとに労組と賞与交渉を行い、決定した原資の9割を各人の基礎給比例で配分し、残る1割を個人別評価結果に応じて配分しています。このほど、経営層からの提案により、比例配分原資の一部を割いて、各部の部長裁量により各人の貢献度に応じて配分することを検討しています。こうしたルールを設けるに当たっての考え方や留意点についてアドバイスをお願いします。（埼玉県 A社）

A 部長裁量による配分の上限ルールを明確化するとともに、対象者に対して「どのような貢献を評価するか」を明示することが必要

回答者 水木和幸 みずき かずゆき プライスイウォーターハウスコーパースHR S(株)マネジャー

1. 新制度導入の目的

新たな評価・報酬制度の導入を検討する際には、まず「導入の目的」を明確にすることが重要です。今回検討されている賞与配分の目的を整理することから始めましょう。

今回の新制度導入の目的は明確には示されていませんが、第1の目的は、現在の評価・報酬制度では個人の貢献に十分に報いることができていない点を改善することにあるのではないのでしょうか。例えば、個人別評価の内容が数値中心の成果主義的なものであって、他の定性的な取り組みをもっと評価したいという目的や、個人別評価が運不運に大きく左右されてしまう内容であって、それに対する社員の不満を緩和するための調整弁として活用したい——という目的などが考えられます。あるいは、各部長に裁量を持たせてマネジメント責任の大きさを意識させ、部長としてのさらなる育成を図るという付随的な目的もあるかもしれません。

いずれにしても、新制度を導入する目的について、会社としての考え方を明確にしておくことが、詳細なルール・運用・導入を検討

していくうえでの指針として重要です。

2. 裁量配分の普及状況

ところで、部長裁量により賞与原資を配分する制度は、一般的にどの程度普及しているのでしょうか。明確なデータ等はありませんが、筆者の経験からすると、このような制度を導入している企業はそれほど多くはありません。その理由としては、部長が裁量により賞与金額を直接的に決定するとなると、その根拠を明確に説明する必要があり、また、直接的な金額決定を行わなくても、人事制度上の個人別評価を行う過程で部長が裁量を発揮し、その評価に基づいて配分を行うことができるからだと考えられます。もちろん、直接的な金額決定の根拠を明確に説明できる程度に、部長の経験・評価能力が十分である場合は、こうした裁量による配分の仕組みも選択肢として考えられると思います。

3. 制度のルール設定

さて、それでは部長裁量による原資配分を制度として導入する場合、どのようなルールを設けることが妥当と考えられるのでしょうか。ポイントは、部長の恣意的な配分金額決定を

回避し、部下の納得性を高めることです。例えば、「配分金額の上限」や「決定プロセス」を明確に定めたり、「個人の貢献度」の考え方を示したりすることが考えられます。以下では、それぞれの内容を具体的にみていくことにします。

配分金額の上限設定

今回、部長裁量により配分する原資をどの程度として検討されているかは分かりませんが、個人別評価結果に応じた配分とのバランスを考え、ここでは一例として、部長裁量分についても全体原資の1割（基礎給比例配分を全体の8割に改める）と想定します。

部長裁量分の個人への配分金額の上限を設定するに当たり、具体的な金額（例えば20万円など）で設定することも可能です。しかし、全員一律の金額にすると個人によって報酬水準へのインパクトが異なるという問題もあり、また、賞与原資が事前に決定されていないことを考えると、基礎給比例による賞与配分額を基準とすることが望ましいと考えられます。例えば、部長裁量による個人の貢献度の評価が標準的な場合は、各人の基礎給比例分の8分の1としたうえでその2倍（つまり基礎給比例分の8分の2）を上限とするなどの方法です。

このように上限を設定することで、賞与原資の8割を基礎給比例で決定するという会社方針の趣旨を過度に損ねることなく、部長の裁量を賞与配分に反映することができます。

決定プロセス

次に、配分金額を決定するプロセスに関するルールです。部長裁量により配分するのだから部長自らが金額を決定するだけでよいと考える方もいるかもしれませんが、いくら部長裁量とはいっても、上限金額の範囲内であればすべてを自由に決定してよいとなると、部長次第で部下の納得性が大きく異なることになり、結果として新制度を導入する目的を十分に達成することができなくなります。そこで、会社としては決定プロセスをある程度ルール化する必要があります。

具体的なルールとしては、まず期初の段階で、個人の貢献度として評価すべきと考える内容を部長が部下全員に伝達します。そのうえで期末の評価時期に、部下各人が当該内容に関する自身の実績を部長に申告する機会を設けます。そして、部下の自己申告も参考にしながら、部長が各人の貢献度の評価および配分金額を決定し、その後、部長の上司に当たる本部長や役員などが貢献度の評価内容の妥当性を確認するとともに、人事部が配分金額の上限ルールの遵守を確認します。

最後に、部長から部下本人に対してフィードバックを行い、賞与金額を伝達するとともに、貢献度の評価根拠を明確に説明します。

このようなプロセスを経ることによって、部長の恣意的な配分金額決定を牽制・回避することができ、さらに部下の納得性を高めることにもつながります。

評価すべき個人の貢献

既存制度上の個人別評価は、おそらく数値中心の成果主義的なものと考えられますが、今回のように、それとは別に部長が個人の貢献度を評価するとしたら、それは具体的にどのようなものでしょうか。

まず、組織やチームにおける協働作業や社会的に意義のある活動を行い、組織の成果創出や会社の社会的責任に貢献した場合などで、また、中長期的な業績向上につながる仕組みづくりなど、いわゆる「種まきの成果」も評価すべき貢献といえるでしょう。

繰り返しになりますが、これらの評価されるべき貢献の内容を、事前に部下に理解させておくことが重要です。

4.まとめ

以上のように、部長裁量によって賞与原資の一部を配分する制度を導入する際には、その目的を明確にし、その目的を達成するためのルールを設定したうえで、制度の運用において重要な役割を果たす各部長の意識改革・マネジメント能力の向上に取り組んでいただきたいと思えます。