

## 新連載 事例に学ぶ「人事制度改革」成功の秘訣

### 第4回「メリハリのある賞与制度の策定と、新制度への移行のコツ」

株式会社新経営サービス

人事戦略研究所 コンサルタント

小林 由香

前号では、年功化した給与体系を、成果・業績主義に変えるいくつかの方法について解説しました。今回は、社員のやる気を引き出す賞与決定の方法と、失敗しない新制度への移行方法について考えます。

#### 「評価ポイント制」賞与の決定方法

賃金制度全体に成果・業績主義を採り入れることに不安がある場合、まずは賞与から成果・業績主義へ移行することも検討してみましょう。

ここでは、前回に引き続きA塾の事例で解説していきます。

A塾では、「評価ポイント制」による賞与決定方法を導入しました。「評価ポイント制」による賞与の決定方法とは、評価期間中の評価を点数で表し、その点数に比例して、個人別賞与支給額を決定する方法です。

A塾の場合、評価対象者が約100名います。1人100点満点で評価をし、全員の評価点の合計が6,000点だったとします。また、賞与原資として、3,000万円があるとします。この場合、賞与原資を評価点合計で割ると、1ポイントあたり5,000円となります。(3,000万円÷6,000点=5,000円)

したがって、個人賞与の支給額は、評価点が60点の社員は、賞与支給額が300,000円(5,000円×60点)、55点の社員は275,000円(5,000円×55点)、80点の社員は400,000円(5,000円×80点)となります。

この方法では、1等級の社員も5等級の社員も評価点が同じであれば、賞与支給額が同金額となりますが、実際には5等級の社員の方が会社への貢献度は高いと考えられます。ですから、各社員の評価点に、等級別の係数を掛けることにより、会社への貢献度を反映させることにしました。A塾の等級別の係数は次のようなものです。

#### 資料1．A塾の等級別係数

等級	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
係数	1.0	1.2	1.5	1.8	2.2	2.6	3.0

先ほどの例のように、単純に評価点で賞与原資を配分するのではなく、等級別(貢献度別)に評価ポイントを重み配分するのです。

すなわち、

個人賞与額 = 各人評価ポイント ( 評価点 × 等級別係数 ) × 1ポイントあたり単価

1ポイントあたり単価 = 賞与支給額 ÷ 全社員の評価ポイント合計

となります。

例えば、賞与原資が 3,000 万円、全社員の評価ポイント合計が 6,000 ポイントの場合で、5 等級の社員が人事評価で 70 点をとった場合は、

1ポイントあたりの単価は、3,000 万円 ÷ 6,000 ポイント = 5,000 円

賞与支給額 = 70 × 2.2 × 5,000 円 = 770,000 円

と計算できます。

しかし、評価ポイントによる配分方式は、評価結果がダイレクトに反映されるので、塾長と検討した結果、導入当初は賞与原資の全体に適用するのではなく、一部分に対して実施することにしました。

#### 塾長・部門長の裁量の余地を残す

A 塾では、先述の方法で、成果・業績に基づく評価により個人別の賞与支給額を計算することにしました。しかし、賞与支給額を評価基準のみで決定してしまわずに、塾長や部門長の裁量により支給する余地を残しておくことを、私は提案しました。

評価基準をもとに個人別評価を行えば、公平性や納得性の高い評価となりますが、評価結果が社員の勤務態度や業務意欲のすべてを捉えきれているとは限りません。

評価に基づく支給額を見ると、ほとんどの場合は、日頃感じている評価が表われていますが、なかには首を傾げるような部分もあります。

ですから、賞与原資のうち、一部分を塾長や部門長が自己の裁量によって配分できる額として残しておくのです。例えば、賞与原資の 90% は評価基準に基づき、残り 10% は塾長・部門長の裁量により配分します。A 塾の場合、塾長・部門長ともに 5% ずつを配分額として持つことにしました。すなわち、90% の賞与原資の配分が行われた後に、その支給額を見ながら塾長および部門長が自分の持ち分を付け加えていきます。

このように部門長の裁量による部分を残しておくことにより、部門長の「管理者としての意識」や「リーダーシップ」を高めることにもつながります。

裁量による配分があまり大きくなると、恣意的な賞与支給となるので注意が必要ですが、10% 程度であればメリハリのきいた賞与支給となるはずですが、A 塾の例を参考に、一度検討されてみてはいかがでしょうか。

#### 失敗しない新制度への移行方法

< 給与・賞与シミュレーションを入念に行う >

新しい人事制度を作ったときに、最も気を使うのが、新給与への移行作業です。まず、その可否を見るために、入念なシミュレーションが必要となってきます。シミュレーショ

ンを行う際に注意しなければならないのは、人件費総額と各社員個別の給与の2つの観点から検討しなければならないことです。

まず、人件費総額という観点から検討します。人件費総額では、極端な増減がないかどうかを確認します。極端な増額となっている場合は、社員に支払う給与が増えているということですから、社員にとっては嬉しいことですが、人件費が経営を圧迫することになります。逆に極端な減額となっている場合は、各社員の給与が減少しているということですから、経費削減にはなりますが、社員の士気の低下につながります。

次に、各社員個別の支給額について、極端な増額、減額になっていないか確認します。増額の場合は特に問題はありませんが、減額の場合、社員のモチベーションだけでなく生活にも影響してきますので、配慮が必要となってきます。では、具体的にはどのように対処すればよいのでしょうか。

#### < 新制度導入時は移行期間を設ける >

新しい給与制度へ移行する際に、給与の上がる人や下がる人がいないのであれば、そのまま移行すれば構いません。しかし、ほとんどの場合、給与が上がる人と下がる人が出てきます。年功主義から成果・業績主義に変更すれば、若手で活躍している社員は動機付けられますが、中堅クラスで今後そんなに能力の上がる見込みのない社員にとっては厳しいものとなります。

このような新しい給与制度が完成したからといって、すぐに移行すると社員の中に混乱が生じる可能性があります。ですから、移行するにあたっては、慎重に検討しなければなりません。

移行措置には、次のようなパターンがあります。

パターン	昇給者	減給者	ポイント
a	全額昇給	全額減給	大幅な増減がない場合に可能
b	全額昇給	いったん調整給をつけ、一定期間後になくす	オーソドックスな方法。期間設定を何年にするか
c	全額昇給	減給しない	移行のための原資に余裕があれば可能
d	数年かけて昇給	全額減給	移行原資を必要としない
e	数年かけて昇給	いったん調整給をつけ、数年かけてなくす	一時的に移行原資が必要となる
f	数年かけて昇給	減給しない	移行原資が必要となる

注意：調整給（調整手当）をつける場合は、減給分と同額または一部分を調整給として設定する。減給を行わない、もしくは一部しか行わない場合に適用する。

a から c に関しては、移行時に昇給者に全額昇給するので、昇給者へのモチベーションは高まりますが、原資を必要とします。また、減給しない場合でも、減給者への配慮にはなりますが、原資を必要とします。

A 塾では、塾長と検討した結果、b パターンを採用することにしました。移行期間を2年間として、新制度移行1年目は、減給分を全額「調整給」として支給し、2年目には「調整給」を2分の1に減らすルールにしました。移行期間である2年間のうちに昇格するなどすれば、結果的に減給とならずに済むので、頑張っで等級を上げるよう、制度発表時に動機付けしたのは言うまでもありません。

どのパターンを選択するかは、自塾の財務状況、昇給者への動機付け、減給者のモラル低下への配慮などを総合的に判断し検討します。減給者への影響ばかり気にしていると、昇給者への動機付けができなくなりますので、バランスよく行うことが大切です。また、改革を一気に進めるという意味では、調整期間を短めに設定する方がよいケースもありますので、よく検討して下さい。