

2024 年 2 月 27 日

「LT 会」会報第 24-4 号（総 258 号）

上海良図商務諮詢有限公司（LTCC）

「年末賞与」についての再考

LTCC 特別顧問 洪桂彬弁護士

（上海市匯業律師事務所 シニアパートナー）

春節も終わり日常が戻ってきた。この春節の最中、浦発銀行の社員が銀行からの通知に対して「家書万金にあたるのか？」（杜甫「春望」からの引用）と問題提起し、「浦東発展銀行、年末賞与無支給について家書発行」がネット上で話題となった。



「日夜残業し、仕事が生活の大半を占めているにもかかわらず、家計の厳しさを痛感させられた。」と投稿する社員もいた。

この「家書」とは、浦発銀行総行党委員会の名義で社員の家族に宛てた手紙のことである。家族に対する祝賀や感謝の気持ちを込めたもので、携帯電話のメッセージで送られる。また、それとは別に「挨拶」として、直接社員の家族に、一人あたり税引き後 2000 元の基準でお見舞金を支給することが通例であった。浦発銀行は春節前までに、お見舞金の支給と携帯メールの家書の発送を完了させることとなっていた。

しかし、浦発銀行は「年末賞与と見舞金は明らかに同じ性質のお金ではない。年末賞与の本質は業績賞与であり、業績評価、業績貢献によって異なり、両者の間に代替関係はない。」と送信した一方、年末賞与を支給するかどうかについては言及しなかった。そこで、あるネットユーザーは、「デマを打ち破る最も良い方法は、年末賞与をすぐに支給することだ」と投稿した。

なぜ、1 通の家書が従業員に年末賞与をキャンセルするサインだと理解されたのか。その背景には、金融業界において利益が縮小して先行きが不透明となるなか、一部でリストラが開始され給料も下がっていることがある。一方、年末賞与が時代遅れの制度ながら企業に広く採用されてきたことも無視できない。

米国の心理学者ハーツバーグの二要因理論（Herzberg's theory of motivation）によると、従業員のモチベーションに影響を与える行為には「衛生要因（Hygiene Factors）」と「動機付け要因（Motivator Factors）」がある。前者は従業員の不満を解消することに重点を置き、後顧の憂いを減らすために必要な保障を与え、後者は従業員がよりよく行動するよう激励する。**90%以上の企業または事業主が「年末賞与」を激励/インセンティブと捉え、従業員がよりよく自己表現できるよう導くため、年末に年末賞与を支給している。**しかし実際には、年末手当は次第に「衛生要因」の要素が強くなっていった。その理由は三つある、第一に、多くの会社で年末賞与を支給しており、誰にでも支給される結果、激励効果がなくなり、仕事で成果をあげている従業員が自分には適切に支給されていないと不服に思い退職する可能性すら出てきた。第二に、多くの会社が年末賞与という支給項目を明確にしており、採用通知や労働契約に記載するのは、事前に従業員に「約束した」ことに相当する。従業員は年末賞与が支給されて当然と見なし、企業がそれを履行しなければ賃金を減額され、約束が破られたことになる。年末賞与が支給されたとしてもそれは当然であり、激励効果は得られず、むしろ支給されないか少ないために多くの労働争議が発生している。第三に、多くの会社の年末賞与は最高でも 1 ヶ月分の給料であり、従業員には 13 ヶ月分の給与と理解されている。すなわち、年末賞与は従業員の給与の一部であり、給与が 13 ヶ月に分割して支給されるだけであると理解されている。このように理解され、



格差がつかない年末賞与は、「衛生要因」と言える。「衛生要因」の結果として、不満要因を解消できたとしても「不満がなくなる」のであって「満足する」わけではない。つまり、企業が年末賞与を支給する場合、従業員はそれを感謝しない。しかし、いったんキャンセルしようとする、強烈な「不満」が生じ、これが冒頭の1通の家書が大きな反応を引き起こす原因となっている。

ファーウェイの任正非氏は、「年末賞与は時代遅れの制度であり、四半期賞与、プロジェクト賞与、過程賞与に変えた方がましだ。」と述べた。激励の回数という面でも、年末賞与は1回だが、四半期賞は4回激励することができる。筆者はこれに全く同感である。上司がWechatグループでお年玉を配ることが年末賞与より喜ばれることもある。これは「思いがけない喜び」だからだ。年末賞与が既に社会で広く認知され、その「衛生要因」がますます濃くなっていることを考慮すると、企業がインセンティブモードに調整することは容易ではない。筆者の考えでは、企業が年末賞与で真にインセンティブ効果を発揮させるには、以下のような措置が求められよう。

- 1、「年末賞与」、「13月給」の名称を取り消し、「業績賞与」或いは「業績目標賞与」に修正して「福利厚生属性」を薄める。
- 2、考課周期を調整し、自然年度を考課周期としない。例えば、7月から6月、4月から3月までを考課周期とし、春節、年末との関連度を下げる。
- 3、業績管理を改善し、業績が良い従業員、一般の従業員と業績が悪い従業員をよりよく区別する。
- 4、賞与の等級差を広げ、高額賞与の基準を立て、例えば最も優秀な従業員が半年又は1年に近い給料を受け取ることができるなど、従業員により多くの可能性を見せる。
- 5、賞与の支給周期を調整し、四半期賞与、過程賞与に分解し、年度末の属性を弱める。
- 6、原則として、「約束項目」の属性を弱めるために、支給しなければならない賞与及び賞与の具体的な金額を約定しない。

以上の通り、年末賞与は従業員の直接利益に関わる問題であり、企業のコストにも関わる。企業におかれては激励モードの選択や社会文化遵守など多方面に配慮しつつ、慎重な舵取りが求められる。

以上