人事・労務
トラブルシューティング！

もっと、頑張る賞与の支払い方法

～ みんなが納得する賞与の計算とは… ～

SRアップ21大阪会所属　近藤社会保険労務士事務所 所長　特定社会保険労務士　近藤 洋一

1 ここ最近の「賞与」に対する考え方

わが国の経済は、ここ数年の間、劇的に回復しており、今年度の春闘においても大手主要企業は、ひところの「雇用確保」から大幅な賃上げ要求に推移しています。従いまして、賞与においても、労働者側は、近年にも増して、要求額の増額を主張してくることは明白です。

昨今は、中小企業においても、「賞与は、基本給の何か月分を支給する」という規定に基づく従業員の生活給的な考え方から、賃金制度自体が「能力主義的な賃金制度」を導入される企業が多い中、賞与についても、成果能力主義的な考えをもって支給している企業が増えてきています。

もっとも賞与については、法律上、毎月支給する賃金と異なり、それ自体、企業に支払いの義務を課しているものではありません。

したがって、就業規則等に規定する場合でも、その支給の額の算定、支給の時期、支給対象者等についても任意に決定することができ、さらに資金繰りの状況や会社の財政状況によって、支給の時期を遅らせたり、当該賞与を支給しないことも可能です。しかし、やる気を持ってすばらしい成績を残した従業員が、それに見合う賞与を要求することは、当然の権利であるし、そのことに適切に処遇できない企業は、企業の発展に寄与してくれる従業員をつぎつぎと失うことになります。

2 賞与の基本的な考え方

ここで、わが国における「賞与」の基本的な考え方をご説明します。

①企業の利益の配分としての性格
②賃金の後払いとしての性格

①は、賞与は企業の業績、つまり利益に応じて従業員に配分するという考え方です（利益の配分）。したがって、前述の「賞与は基本給の何か月分」という保証をするのではなくて、会社の業績によって、利益が多ければ、それに比例する賞与予算を計上し、少なければ賞与予算を圧縮することになります。

②については、従業員は、従業員が賞与の原資を毎月給料から会社に積み立てており、それを夏冬にまとめて支給されているものであるという考え方です。

これまでのわが国の経済変動、企業を取り巻く環境を考えますと、これからの賞与の考え方は、会社と従業員の能力を測定する手段であり、賞与予算は世間水準や世間の伸び率よりもまず第一に会社の業績に応じて柔軟に対応することが極めて重要です。したがって、①の考え方を主体にすべきであります。

その上で、賞与の配分を各従業員の成績に応じて増減させるべきです。

会社の業績が好調で賞与予算総額も前年より増加し、個々人に対する支給額も増加するのであれば理想的です。しかし、これからは会社の業績が下がり賞

与総額が減少する場合でも、成績のよい従業員の賞与は増加します。また、会社の業績が上がり賞与総額が増加する場合でも、成績の悪い従業員の賞与は減少することになります。もっとも重要なことは、このことを従業員によく説明し、理解と納得を得ることです。

3 では、どうすれば従業員が納得できる賞与計算ができるか？

賞与は、結果として安定的に運用できれば一番理想的であるが、安定よりも変動を重視すべきなのです。利益が大きければ賞与予算も増やし、従業員一人ひとりの仕事の成績、貢献度を正しく評価して、それに比例して賞与を配分します。この方が、従業員も会社の利益に貢献しようという気持ちが起き、同時に自分の仕事が賞与に反映されることにより、満足感と活力が湧くことになります。そして、会社の業績も伸びるという好循環をもたらします。

賞与の実務には、①賞与予算の決定、②各人別の賞与の配分があり、この2つのステップを手順通りに行います。賞与予算の決定において用いられる利益とは、営業利益であります。その営業利益の20～30％の金額を賞与予算とするのがベストといわれています。では、会社が赤字の時には、賞与はゼロでも良いのかというと、これは日本の文化には馴染まないものであり、優秀な従業員が辞めてしまったり、社内の活力が一気に低下してしまう可能性が高くなります。赤字の場合でも、世間水準の夏冬それぞれ1か月分は経営責任として支給すべきです。また、予想を大幅に上回る利益が出た場合には、決算賞与を支給しても良いと思いますが、夏、冬の賞与を抑えて、多少の決算賞与を支給することは、むしろマイナス効果になることを理解しておくべきでしょう。

4 各人別の賞与配分の決定方法

前項「3 では、どうすれば従業員が納得できる賞与計算ができるか？」において、賞与予算が決定した後は、各人別に配分を行うことになります。賞与には、従業員の生活保証として支給する要素と成績の評価として支給する要素があります。賞与の配分は、まずこの生活保証の分を配分します。

具体的には、基本給の1か月分が妥当です。なぜなら、いくら成績が悪かったとしても、賞与がゼロでは、従業員の将来に向かって再びやる気を起こそうという気持ちも消えうせてしまうからです。

次に、賞与予算の中から、生活保証分を控除した残りの賞与予算の分配方法に移ります。これは、会社によって各々独自の考え方に基づくものになるわけですが、考え方としては、各自の仕事の「成績評価」を基礎にして適正な配分を行うことになります。

これらの具体的な配分方法の手法については、各企業の経営理念、利益水準、財務力等が異なるので、社会保険労務士等の専門家に一度立案してもらい、社内で十分に検討してください。

Profile

SRアップ21大阪会所属 近藤社会保険労務士事務所 所長 特定社会保険労務士 **近藤 洋一**

昭和52年関西大学法学部法律学科卒業後、商社の経理、財務を経て産業用機械メーカーの人事、労務管理、法務、安全衛生管理の部署など通算約23年間企業の間接部門に携わる。平成11年社会保険労務士事務所を開業し、以降多くの中小企業の労務管理、人事コンサルティング、社員教育等を担当する。「会計的労務管理」をモットーに常に、顧問先、関与先企業の収益アップの観点からの労務管理手法で各企業のよりよい労使関係を目指して奮闘中である。現在、SRアップ21大阪会会員。主な著書「お役所手続がズバリわかる本Q&A」中央経済社。

大阪府大阪市中央区南船場1-3-14-605
TEL 06-4964-2506　FAX 06-4964-2507　E-mail y.kondo@kondo-sr.com