

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深 川 順 次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 賞与は利益還元金
- ② 経営財務状況を開示し、参画意識を醸成する。
- ③ 総額人件費を管理し、賞与原資を決定する。
- ④ 成果貢献に応じて賞与を配分する

2007年9月号(第63号)

夏季賞与支払届の提出も無事終わりました。賞与は社員さんにとって楽しいものです。月々の給与にない特別の楽しみがあります。もっとも経営者の方には頭が痛いことかもしれません。

支払時期は、中小企業では7月が最も多く、ついで8月、6月となっています。配分方法もまちまちですが、以前多かった基本給連動型(基本給の〇ヶ月支給)から何らかの形で業績を反映させる配分方法に変わってきているようです。

どのように業績を賞与に反映させたらよいかという相談も受けるようになりました。それで今回は賞与について考えたいと思います。

## 賞与を業績連動型にする

### 賞与は利益還元金

まず、賞与は、給与のような法的規制はなにもありません。月例給与には、賃金支払の5原則や割増賃金、最低賃金など多くの法的規制があります。もちろんこれを破れば法律違反に問われ、罰則も適用されます。

しかし賞与にはなにもありません。つまり支給しようがしまいが経営者の判断一つということです。だからこそ賞与をただ単に支給しているのではもったいない。従業員のモチベーションを高める武器にしようというのが今回の通信の狙いです。

まず「賞与は利益還元金」だということです。

以前は生活給の一部と考えられていました。とくに製造業などではどんなに赤字でも銀行からお金を借りてでも最低〇か月分は支給するという時期がありました。いわゆる安定賞与です。これは確かに社員には嬉しいでしょうが、経営者はたまったものではありません。経営そのものを立ち行かなくさせてしまうことにもなりかねません。

とくにバブル崩壊後、右肩上がりの経営がいきづまり、先の見通しがたたない不安定要因が非常に強くなってきました。また製造業からサービス業へと経済がシフトする中で、人件費の変動費化が急速にすすんできました。その端的な例がパートなど非正規社員の急増です。また賞与も安定賞与から利益貢献(業績)賞与へとシフトしています。

利益貢献賞与とは、「賞与は利益還元金であり、利益貢献に応じて個々人に配分する」というものです。極論すれば、利益が出なければ賞与もないということです。もちろん利益貢献賞与にする目的は、賞与を支給しないためではありません。社員の経営参画をおすすめてもっと業績、利益を上げることに貢献してもらい、賞与ももっと支給できるようにするためです。

### 経営財務状況を開示し参画意識を醸成する

利益貢献賞与にするためには、なによりも財務情報を開示し基準を明らかにすることです。

わが社は一体どれくらい利益を上げているのか、財務の基本的な情報が共有されていなければ利益貢献賞与は機能しません。財務状況一経営状況をオープンにするのは、社員に利益配分のパイをもっと大きくしようという意識を持ってもらうためです。また参画意識を高め、やる気を引き出し、日々「売上最大、経費最小」を考えてもらうようにするためです。

「以前は、私のための会社、マイ・カンパニーだった。仕入れ価格など、都合が悪いことは秘密にし、私だけが独断で判断するのが当たり前だった。しかし、社員一人ひとりが自分の問題として店舗の経営を考えてくれるようにするため、ガラス張りの会社に変えた」（築地すし好 成田社長）。社員たちからは「こんなに家賃が高いとは知らなかった」「会社だけが儲かって、自分たちだけが苦労させられていると思っていた」という声が返ってきました。そして徐々に社員自らが原価率を抑えたり来店客数と客単価をあげるために創意工夫を始めたといえます。築地すし好は、いまや6年間で利益が8倍になっています。

## 総額人件費を管理し、賞与原資を決定する

人材は、付加価値を生み出す源泉であると同時に一番大きなコストでもあります。それゆえ利益を生み出してくれる人財に育てると同時に人件費管理も大切です。

日本の場合、いったん雇い入れるとなかなかやめさせたり、給与を下げたりすることはできません。人件費が固定化するきらいがあります。総額人件費を適正に保つためには人件費をできるだけ変動費に変えましょう。その一つが、賞与を利益の増減によって変動することです。

以前の支給方法は、①いままでの支給実績、②世間相場、③組合があるところは労使協定、④会社業績などを勘案したものでした。いずれも賞与の固定化、定例化、既得権化に陥る弊害を免れませんでした。しかもモチベーションアップにもつながらない。

利益貢献賞与は、こうした弊害を解決するために、利益に対する賞与の客観的な算定基準をあらかじめ公開して支給しようとするものです。たとえば1年間で3000万円の利益を得た場合は20%の600万円を賞与に当てるなどです。この例でいえば利益が4000万円であれば、賞与原資は800万円となります。

もちろんどの利益でいくのか、営業利益にするのか、経常利益、それとも純利益にするのか、またその利益の何%を賞与原資にするのか決める必要があります。

## 成果貢献に応じて賞与を配分する

賞与を個人に配分するときのポイントは4つです。

- ① 賞与の支給時期と支給対象期間（評価期間）を明確にする。
- ② 企業業績と賞与支給額との関連性が社員に実感できるようにする。
- ③ 各人の貢献度の違いが明確に反映される配分方法にする。
- ④ 支給対象期間の勤怠実績を合理的に反映できる算定式とする。

ここでは、③について明らかにしますと責任等級と成績で貢献度評価を行うというものです。

責任等級とは、責任の重さに応じた等級です。通常は部長、課長・・・一般職です。

まず、役割責任に応じて、100人ぐらいの規模であれば5段階ぐらいのグレードに格付けします。さらに各グレードの中で、S・A・B・C・Dの5段階評価を行います。以下

- ・ 右表のような配分点数表をつくる。
- ・ 全社員の評価を行い、総ポイント数を出す。
- ・ 賞与総額÷総ポイント数=ポイント単価
- ・ 各人の支給額=ポイント単価×各人のポイント数  
となります。

	1等級	2	3	4	5
S	170	230	320	450	630
A	130	170	230	320	450
B	100	130	170	230	320
C	80	100	130	170	230
D	70	80	100	130	170

最大の課題は、いかに納得性のある評価をするかです。

またある程度の規模以上でなければこのポイント制方式は機能しないと思います。

中小企業では、やはり月数制がわかりやすいかもしれません。つまり基本給ないし基本給+役職手当を基準にして支給する方法です。この場合、賞与額=賃金×月数×人事評価係数×出勤率となります。

どちらにせよ、成果貢献度を賞与に反映させる仕組みをつくるのが大切です。