

はじめに

毎月支払われる給与（月給）は、法律上「労働の対価」という性格を持っています。このため、労働基準法は、「給与は、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければならない」と規定しています。

これに対して、夏季と年末の2回、業績に応じて支払われる賞与（一時金）は、「労働の対価」ではありません。したがって、賞与を支払うか支払わないかは、あくまでも各社の自由です。支給額をいくらにするかも、各社の自由です。

それにもかかわらず、多くの会社は、年2回、相当額の賞与を支払っています。業績があまり良くないのに、社員の勤労意欲の向上と生活の安定を考えて、賞与を支払っている会社も少なくありません。

賞与を支払う以上、会社は、その支給総額と個人別支給額とを合理的に決めることが望ましいといえます。

本書は、

- ・賞与の支給総額をどのように決めるか
- ・賞与の個人別支給額の決め方には、実務上どのような方式があるか
- ・賞与の人事考課はどのように行うべきか

を、実務に即して具体的に解説したものです。その内容に応じて、次の9章構成としました。

第1章 賞与の支給

第2章 個人別支給額の決め方

第3章 賞与の人事考課

第4章 部門業績係数の決め方

第5章 業績連動型の賞与制度

第6章 新卒者・執行役員等の賞与

第7章 年間賞与の労使協定

第8章 賞与以外の業績還元制度

第9章 総人件費の管理

人事・給与管理の実務において役立ててもらうため、随所に「規程」と「様式」を掲載しました。

人事・給与管理は、合理的・効率的に行われることが必要です。本書が人事・給与管理の現場において役に立つことを願っています。

最後に、本書の出版に当たっては、経営書院の皆さんに大変お世話になりました。ここに記して、厚く御礼申し上げる次第です。

萩原 勝

第1章

賞与の支給

1 賞与の支給

(1) 給与と賞与

社員に対しては、毎月給与が支払われる。毎月の給与は、「労働の対価」と「生計費の保障」という2つの性格を有している。社員とその家族が安定的に生活していくうえで、月例給与はきわめて重要である。

会社の資金繰りの都合で給与の支払いが行われない月があったり、あるいは、毎月支払われるとしても、その支払日が一定していないと、社員は、安心して安定した生活を送ることができない。

このため、労働基準法は、「給与は、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければならない」と規定している（第24条第2項）。

これに対して、賞与は、業績が良好であったときに臨時的・一時的に支給されるものである。実際、賞与を「一時金」と呼んでいる会社も少なくない。賞与を支給するか支給しないか、支給する場合、その金額をいくらするか、各社の自由な判断に委ねられている。労働基準法で賞与の支給が義務付けられているわけではない。

賞与の支給は各社の自由であるが、規模の大小や業種のいかんを問わず、大半の会社が賞与を支給している。

賞与を支給しないと、人事管理・雇用管理において、「優れた人材を募集・採用できない」「採用した社員が定着しない」など、さまざまな問題が発生する可能性がある（図表1－1）。

図表 1－1 賞与を支給しない場合の問題点

- ・ 優れた人材を募集・採用できない
- ・ 会社が必要とする数の社員を採用できない
- ・ 社員の定着が良くない
- ・ 優れた人材が他社に流出する
- ・ 社員の勤労意欲が低下する

2 賞与の支給時期と支給回数

賞与の支給時期と支給回数については、

- ・ 夏季と年末の2回支給する
- ・ 決算時に支給する（年1回）
- ・ 夏季と年末のほか、決算時にも支給する（年3回）

などがある（図表1－2）。

これらのうち、どの方法を採用するかは、個々の会社の自由である。

賞与を支給している会社について、その取扱いを見ると、「夏季と年末の2回支給する」という方式を採用しているところが圧倒的に多い。

規模の大小や業種のいかんを問わず、社員に賞与を支給する余裕のある会社は、夏季と年末の年2回賞与を支給し、社員の努力に報いている。

社員も、月例給与とは別に、夏季と年末の年2回賞与が支給される

ことを予定して生活の予定を立てている。

新聞やテレビも、夏季や年末には賞与の支給状況を大きく報道する。また、小売業は、夏季と年末になると、賞与を当て込んで大規模な特別セールを展開する。

図表 1－2 賞与の支給時期と支給回数

年 2 回	6 月（または 7 月）と 12 月に支給する。
年 1 回	3 月の決算時に支給する。
年 3 回	6 月（または 7 月）と 12 月のほか、3 月の決算時にも支給する。

3 賞与の算定期間

賞与を夏季、年末、あるいは決算時に定期的に支給するときは、その算定期間（計算期間）をあらかじめ明確にしておくことが必要である。算定期間が合理的に決められていないと、経営の合理性、人事管理・人件費管理の合理性が失われることになる。

算定期間は、具体的に定められなければならない。

夏季および年末に定期的に支給するときは、例えば、

夏季賞与＝前年 12 月 1 日～当年 5 月 31 日

年末賞与＝6 月 1 日～11 月 30 日

というように定める。

そして、算定期間中の業績（売上、営業利益、経常利益など）に基づいて賞与の支給総額（支給原資）を決定する。

また、決算賞与については、事業年度（会計年度）を算定期間とする。

算定期間が経過し、賞与の支給総額と社員各人の支給額を決定した

ときは、社員に支給する。

算定期間と支給日との間にどの程度の間隔を設けるかは、各社の自由な判断に委ねられている。

労働基準法は、「賃金は、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければならない。ただし、臨時に支払われる賃金、賞与その他これに準ずるもので厚生労働省令で定める賃金については、この限りでない」（第24条第2項）と定め、賞与の支給日については特に指定していない。

なお、厚生労働省では、賞与について、「賞与とは、定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め確定されていないもの」と定義している。

（参考）賞与についての厚生労働省通達の定義

賞与とは、定期又は臨時に、原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が予め確定されていないものであること。定期的に支給されかつその支給額が確定しているものは、名称の如何にかかわらず、これを賞与とみなさないこと。（昭和22・9・13、発基17号）

4 賞与の支給総額

（1）賞与の性格についての見解

賞与の性格については、

- ・ 給与の後払いとして支給するものである
- ・ 業績を社員に還元するために支給するものである
- ・ 盆や暮れに必要となる金銭を補助するために恩恵的に支給するも

のである

- ・旧来の慣行として支給するものである

など、さまざまな見解がある。

現在、給与水準は以前と比較して大幅に上昇している。また、生活も豊かになっている。さらに、どの業界・業種においても会社間の競争が激しく、容易には利益を上げることができなくなっている。このような状況を踏まえると、現在においては、賞与を「業績の還元」「成果の配分」と考えるべきであろう。

(2) 支給総額の決定要因

賞与を「業績の還元」「成果の配分」と考えるときは、賞与の支給総額（支給原資）は、基本的に、算定期間中の業績（業績の実績、業績の見通し）を基にして決定するのが合理的である。

業績が良好であったときは、支給総額を多くして社員の貢献や努力に報いる。売上が好調で、多額の利益が生じているにもかかわらず、支給総額を少なめにすると、「会社は、社員の貢献や努力を正しく評価していない」「会社は、社員への思いやりに欠けている」として、経営への信頼感が低下する。

これに対して、会社の実力や過去の実績と比較して業績があまり芳しくなかったときは、支給総額を抑制する。

業績が良くないにもかかわらず、賞与の支給総額を多めに決めると、人件費負担が重くなり、経営基盤が弱体化する。

さらに、賞与の支給には相当多額の資金が必要になるから、資金繰りにも配慮しなければならない。

このほか、

- ・賞与の支給実績
- ・労働組合の要求
- ・同業他社の動向