

第 1 章

賞与の支給

1 賞与の支給

(1) 給与と賞与

① 給与の性格

社員に対しては、毎月給与が支払われます。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ます。給与は、労働の対価であると同時に、本人と家族の生活費・生計費を保障するという性格を持っています。

給与が安定的・定期的に支払われないと、日常生活に大きな支障が生じます。このため、労働基準法は、「給与は、毎月1回以上支払わなければならない」など、5つの原則を定めています（第24条第2項）。

図表 1 - 1 給与支払いの5原則

① 給与は、通貨で支払わなければならない。
② 給与は、労働者に直接支払わなければならない。
③ 給与は、その全額を支払わなければならない。
④ 給与は、毎月1回以上支払わなければならない。
⑤ 給与は、一定の期日を定めて支払わなければならない。

② 賞与の性格

会社は、消費者や取引先に対して商品・サービスを販売して利益を上げることが目的とする組織です。利益を上げることができなければ、会社は存続していくことができません。

会社の立場からすると、安定的・継続的に利益を上げられることが理想です。しかし、他社との競争が激しいこともあり、利益を上げられるときもあれば、上げられないときもあります。業績が良いときもあれば、良くないときもあります。

毎月の給与が「労働の対価」「生計費の保障」という性格を持つものに対して、賞与は「業績の還元」という性格を持つもので、業績（売上・利益）が良好であったときに、一時的・臨時的に支給されるものです。実際、賞与を「一時金」と呼んでいる会社も少なくありません。賞与を支給するか支給しないか、支給する場合、その金額をいくらとするかは、各社の自由な判断に委ねられています。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ありません。

賞与の支給は各社の自由ですが、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ます。

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ります。

図表1-2 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

会社の経営を合理的に行うためには、売上・受注・利益などを正確に把握することが必要です。会社の場合、業績は、決算年度を通じての業績を計算するとともに、上期（上半期）と下期（下半期）とに分けて計算するのが一般的です。もちろん、業績は月ごとにも計算しますが、月ごとの業績計算は、半期または年度の業績計算の1つの作業という性格があります。

このように、業績の計算が年度と上期・下期を単位として行われることに対応して、賞与（一時金）の支給については、

- ・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）

などがあります。

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す。

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のが実態です。

新聞やテレビは、夏季や年末には賞与の支給状況を大きく報道します。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します。

社員も、夏季と年末に賞与（ボーナス）が支給されることを当然のこととして受け止め、レジャーや消費の計画を立てます。

いまや年2回の賞与（ボーナス）の支給は、一般市民の生活と会社の経営に定着しています。

3 賞与の算定期間

賞与制度を合理的に運用するためには、その算定期間を業務の実態に応じて適切に定める必要があります。

算定期間を定め、その期間の業績に応じて賞与の支給額を決定します。

算定期間をどのように決めるかは、もとより会社の自由ですが常識的に判断して、支給日にできる限り近接した期間とすべきでしょう。例えば、6月10日前後に夏季賞与を支給するのであれば、前年の10月1日以降、あるいは11月1日以降の6ヶ月を算定期間とするのがよいでしょう。

図表 1-3 賞与の算定期間

	算定期間
夏季賞与	前年11月21日～当年5月20日 前年10月1日～当年3月31日 前年11月1日～当年4月30日
年末賞与	5月21日～11月20日 4月1日～9月30日 5月1日～10月31日

4 賞与の支給対象者

(1) 業績への貢献と勤務期間

社員は、日常の仕事を通じて会社の業績に貢献する義務を負っています。

営業業務に携わる社員は、取引先や消費者に対する商品の販売という営業活動を通して会社の業績に貢献すべき義務があります。工場において生産業務を行う社員は、生産業務を通して会社に貢献すべき義務を負っています。

会社では、さまざまな業務が行われていますが、どのような業務であっても、その業務を通じて業績に貢献するためには、一定の期間勤務して仕事の知識・技術または技能を習得し、一定の期間仕事に従事することが必要です。

一般的に、専門的な知識・技術を必要とする仕事であればあるほど、貢献するための準備期間が長くなります。

賞与は、基本的に「業績の還元」「成果の配分」という性格を持つものです。このため、「会社の業績に貢献したかどうか」を個人別に評価し、「業績に貢献した」と判断される者に支給するのが公正な方法といえるでしょう。

しかし、賞与の支給の都度、社員一人ひとりについて、「業績に貢献したか」を評価することは、現実的に相当程度困難です。敢えて業績評価を強行すると、評価の基準や方法などをめぐって社員との間においてトラブルが生じる恐れがあります。

業績評価については、一定の客観的な基準を設けて統一的・機械的に行うのが現実的・合理的です。この場合、客観的な基準として、「勤続期間」が考えられます。すなわち、「算定期間を通じて、一定の期

間勤務したこと」をもって、「業績に貢献した」とみなすことにします。

例えば、夏季賞与の場合であれば、「夏季賞与の算定期間である前年12月1日～当年5月31日において、3分の2（あるいは2分の1、あるいは100日）以上勤務した者」を支給対象者とします。

図表 1 - 4 賞与の支給対象者

出勤割合基準	(例1) 算定期間の2分の1以上勤務した者に支給する。 (例2) 算定期間の3分の2以上勤務した者に支給する。 (例3) 算定期間の4分の3以上勤務した者に支給する。
出勤日数基準	(例1) 算定期間中60日以上勤務した者に支給する。 (例2) 算定期間において100日以上勤務した者に支給する。

(2) 支給日に在籍しているか

賞与の算定期間中は在籍していても、その後に退職し、支給日には在籍していないというケースが出ることがあります。

例えば、夏季賞与の算定期間を「前年12月1日～5月31日」、支給日を「6月20日」としている場合、5月末日までは勤務していたが、その後個人的な事情で退職し、6月20日には在籍していないというケースです。

賞与は、「労働の対価」「労務提供の見返り」として支払われるものではありません。「業績の還元」として支払われるものです。また、賞与を支給するかしないかは、本来的に会社の自由に委ねられています。

支給日に在籍していない者に対して賞与を支給するかしないかは、あくまでも会社の自由です。支給しないからといって、会社の法的責任が問われることはありません。

一般的に、支給日に在籍していない者に賞与を支給することについて、在籍社員は、多かれ少なかれ抵抗感を抱くでしょう。また、一般に、会社が賞与の支給原資として用意できる金額は限られています。このため、支給日に在籍していない者に対しては、賞与を支給しないことにするのが妥当でしょう。

なお、支給日に在籍していない者に対しては賞与を支給しないことにするときは、就業規則（賃金規程）において、「賞与の支給日に在籍していない者に対しては、賞与を支給しない」と明記しておくべきでしょう。

図表1-5 支給日に在籍していない者への賞与の支給

- ① 賞与は、労務提供の対価として支給されるものではないので、支給日に在籍していない者に対して支給すべき義務はない。
- ② 支給日に在籍していない者に対しては賞与を支給しないときは、就業規則（賃金規程）において、「賞与の支給日に在籍していない者に対しては、賞与を支給しない」と明記する。

5 新卒者・中途採用者の賞与

会社は、退職者が出たときに、その補充のために中途採用者を募集・採用するのが一般的です。

また、多くの会社が毎年4月に高校・大学等の新卒者を定期的に採用しています

中途採用者、新卒者で、勤続が6ヶ月に満たない者の取扱いについては、

- ① 一般社員と同じ基準を適用し、勤続期間、出勤率等に応じて支給する
- ② 一般社員とは別建ての支給率を適用する
- ③ 定額を支給する

などがあります。

これらのうち、①の方式が最も多く採用されています。

図表1-6 新卒者・中途採用者の取扱い

	例
① 一般社員と同じ基準を適用し、勤続期間、出勤率等に応じて支給する	勤続期間が3ヶ月の者には、平均支給月数の2分の1、2ヶ月の者には、平均支給月数の3分の1を支給。
② 一般社員とは別建ての支給率を適用	算定期間中の勤務日数に応じて、次の金額を支給。 勤務日数60日以下→支給せず 勤務日数61～80日以下→基本給×1.0 勤務日数81～100日以下→基本給×1.25 勤務日数101日以上→基本給×1.5
③ 定額を支給する	金一封として10万円を支給。

6 賞与の支給額

(1) 支給額の決定基準

① 算定期間における業績

賞与の支給額は、算定期間中の営業成績（売上、受注、粗利益、営業利益、純利益等）を勘案して決定するのが合理的です。

賞与は、会社の業績が良好であったときに、その成果配分として支給されるものです。労働の対価や勤務の報酬として支給されるものではありません。算定期間における業績を踏まえて支給額を決定するのは当然のことです。売上や利益が好調であったときは、支給額を増やして社員の努力に報います。業績が良くなかったときは、支給額を抑制します。

(様式1) 算定期間の業績

	賞与算定期間	前年同期	前年同期比
売上			
営業利益			

② 景気の動向と業績の見通し

会社の業績は、景気（一般経済の動き）によって大きく左右されます。景気の影響を受けることはないという会社は存在しないでしょう。

賞与の支給額の決定においては、

- ・今後の景気がどのようになるか
- ・景気の動向によって会社の業績がどのようになるか

についても、一定の配慮をすべきです。

(様式2) 業績の見通し

	今期の見通し	前年同期の実績	前年同期比
売上			
営業利益			

③ 労働組合の要求内容

労働組合にとって、賞与の支給額は重要な関心事項です。このため、支給額について要求を出すのが一般的です。

会社にとって、労使関係はきわめて重要です。労使関係が安定していないと、業務に影響が生じます。

支給額の決定に当たっては、労働組合の要求内容に一定の配慮をすることが望ましいといえます。

④ 前年の支給額

社員は、前年の支給額を上回る額を期待しています。賞与の支給額はいくらでも構わないという社員はいないでしょう。支給額が前年を大きく下回ると、勤労意欲や勤務態度に影響が生じる可能性があります。

賞与（ボーナス）の支給額の決定に当たっては、前年の支給額にも一定の配慮をすることが望ましいといえます。

⑤ 同業他社の支給額

賞与の支給額が同業他社のそれに比較して少ないと、社員の間において、会社の経営方針や人事・給与管理の在り方について、批判や疑問が生じる恐れがあります。

支給額の決定に当たっては、同業他社の支給額に対しても、一定の配慮をすることが望ましいといえます。