

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第10回 「賞与」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

賞与の目的はさまざま

今回は「賞与」について取り上げます。意外かもしれませんが、3月は賞与となじみ深い月です。期末（決算）賞与の支給や、翌年度の従業員の処遇について経営側と従業員側が話し合う「春闘」の実施がこの時期にあたるからです。

賞与という言葉よりも、「ボーナス」の方をよく耳にするかもしれません。しかし、人事ではボーナスではなく、賞与という用語を使います。ボーナスは何かよかったときのみ支払われる報奨金的な意味合いであるのに対して、賞与はより幅広い目的で支給されるからです。

目的の確認に入る前に賞与の前提に触れておくと、賞与は労働に対する支給義務が法律上定められたものではありません。そのため、賞与という制度を設けるかどうかは企業の自由です。そして、ここがポイントですが、何のために支給するかのも目的も企業の設定次第ということになります。先ほど「幅広い目的」と書きましたが、おおよそ次の目的といわれています。

①**業績の還元**…利益などの業績により賞与が増減する仕組みを用いている場合は、この目的に基づいています。業績に連動させることで、業績悪化時には人件費の負担を抑制し、一方

で好調時には従業員へより多く還元したいという意図があります。

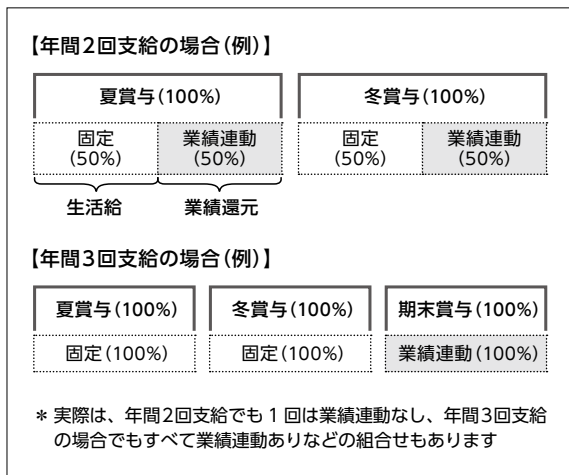
②**生活給の一部**…年末や盆などの、支出の多い特別な時期の生活費を支援することを目的としています。賞与が毎年一定程度支給されている場合は、住宅ローン支払いなどの生活設計と連動させやすくなるため、従業員側にとると生活給としての認識が強くなります。

③**給与の後払い**…本来は「年俸制」にみられるように、従業員に予定している年収を12カ月で分割して毎月の給与で支給すればよいのですが、あえて分割数を増やして給与分の残りをまとめて支払うのが賞与です。これは目的そのものというよりも、①と②を実現するための手段といった方が正しいかもしれません。

賞与の支給方法は 目的によって変わる

賞与の支給方法は目的によって変わります。例えば、業績還元にした場合は、営業利益や経常利益などの賞与の総予算（賞与原資」ともいいます）を決める「業績指標」を定め、そのうちのどの程度を賞与に配分するかをルール化します。ルールが明確で従業員にもしっかり説明されている場合は、業績悪化時には賞与不支給もあり得ますし、業績好調時には相当額の賞

図表 賞与の支給方法



出典：筆者作成

与が支給される場合もあります。一方で、生活給的要素が強い場合は、業績悪化時であっても容易には賞与は減額できないことになります。賞与支給の根拠は就業規則・給与規程などに記載することですが、支給を断定する表現や支給水準が明記されている場合には、業績などの事情によらず、その記載に則って支払うのが基本となります。

しかし、業績が生活給かの両極ではなく、図表にあるように一定程度は生活給として固定的に支払う（＝最低支給額を定める）が、残りは業績に連動させるという組合せがよくある運用です。また、賞与の支給回数は夏・冬の2回と

している会社が多いですが、事業年度の年度末に「**期末賞与**」を支給している企業もあります。この場合は、夏・冬は固定的、期末賞与は業績還元として、支給か不支給は業績次第という傾向が強くなります。このため、期末賞与を「**決算賞与**」と呼ぶこともあります。

さらに、業績還元について一つ触れておくと、企業全体の業績だけでなく、個人の業績貢献度である評価結果を反映させ、個人単位の支給額に差をつけるケースが多く見られます。例えば、標準では基本給の1ヵ月分相当が支給されるところ、評価の高い従業員は1・3ヵ月分相当、評価が低い従業員には0・7ヵ月分相当の支給額となるといったものです。このような差をつけるのは、毎月の給与は従業員の生活の安定の観点から大幅な増減は望ましくないものの、賞与は従業員のモチベーション向上につなげるために、メリハリを持たせた支給を柔軟に行うことができるからです。

高齢者雇用と賞与

賞与は法律的な制限が少ないため、企業の意思次第で目的や支給方法を定められます。そのため、従業員に伝えたいメッセージを表現するのに適しています。また従業員との合意が前提

ですが、運用の見直しがいやしいというメリットもあります。

高齢者雇用についても同様です。労務行政研究所「高齢者の処遇に関する実態調査」（平成31年）によると、再雇用者に対して賞与支給のある企業の割合は約77・5%と、幅広い企業で支給されています。しかし、年間賞与の分布状況を見ると、20万円未満が27・8%と低い水準にとどまります。寸志程度の金額で賞与としている企業も実際には見受けられます。

しかし、これは企業の高齢者雇用へのメッセージという観点からは、工夫の余地があるといえます。定年前と同様、またはそれ以上の成果の創出を期待するのであれば、高評価を受けた場合には定年前と同様か、それ以上の賞与を支給する仕組みが考えられます。またチームワークを重視する場合には、業績還元の期末賞与は定年前の従業員と同額の支給を受けるといった措置も必要だと考えます。再雇用者のモチベーション引上げが話題になることがありますが、本人への期待の伝達とともに、賞与の支給方法を見直すことは有効な施策ではないかと筆者は考えています。

☆ ☆

今回は「賞与」について解説しました。次回は、「働き方改革」について取り上げる予定です。