

# 業績直結の新賞与制度

# 実例特集

## 成果を支給額に明解に反映するボーナス算定の仕組み

### ケーススタディ #1～#3



毎月勤労統計調査（実施：厚生労働省／対象：従業員5人以上企業）によると、2004年の年末賞与支給額は平均43万278円で、前年に比べ2.7%増えた。年末支給額の増加は8年ぶりだから、企業業績の改善が賞与に波及したといえる。業種別では製造業、建設、不動産、電気・ガスなど7業種で増えたが、卸売・小売、金融・保険は前年を下回った。

業績連動型の賞与制度は、多くの企業で成果主義賃金へ傾注する動きが活発化するにつれて導入率を高め、原資配分に工夫を凝らす取り組みを加速させている。

制度設計では、労使交渉によらずに一定の算式に基づいて平均支給額を決めるため、業績評価に用いる指標の選択がポイントになるが、従業員の理解が得やすく、納得性を高めるうえで最適といえる『営業利益』に焦点を当てた指標が主流である。

主な特徴を挙げると以下の4点。

- 賞与支給額は、生計費としての機能を持たせた固

定部分（最低保障月数）と、会社業績に応じて変動する部分とで構成。

- 算定結果が前年度に比べて一定以上開くときは、当初に設定した変動幅の範囲内に抑える仕組みにして安定性を確保。
- 分社化への移行に併せて、各カンパニーごとの業績を賞与支給額に反映させ、従業員個々の貢献度に応じて配分するなど、インセンティブ機能を発揮。
- 制度の導入では、まず管理職を対象に取り入れ、これの定着をみてから一般社員へ適用を拡大。

課題は2点に集約される。

1つは、管理部門の業績をどう評価するかの問題。そしてもう1つは、カンパニーごとの業績を反映させる仕組みにおいて、業績好調企業と業績不振企業の間で生じる不公平（業績反映賞与の格差）にどう対応するかの問題。

いずれも制度の設計で人事企画スタッフの工夫が求められるところだろう。

企業名	導入時期	対象	業績連動の仕方	備考
旭化成 #1	2004年 夏期賞与	管理職 約5,000人	全社業績（85%）と事業会社（15%）ごとの業績をROA（総資産利益率）の指標を用いて算定。	組合員に適用する新しい賞与制度は、2005年夏期の導入を目指して労使交渉中。
コニカミノルタ ホールディングス #2	2004年 7月 ----- 2005年 5月	管理職 約1,700人 ----- 一般社員 約8,000人	管理職の賞与制度は反映させる会社業績をグループ業績分と各社独自部分で構成、各社共通の仕組みで運用。一般社員は連結営業利益を指標とする目標達成型の賞与制度を導入。	裁量労働制と一体化した成果反映度の高い処遇コースを新設、加減算賞与とテーブルを用いて算定。
コマツ #3	2004年 12月	組合員 約6,000人	単独業績分は単独営業利益を、連結業績分は連結売上高営業利益率とROAの改善幅をベースに算定。	賞与は基準内賃金の3.5ヵ月分を固定分とし、これに業績連動分を加算。