

## 中小企業の賞与の決め方

### Index

---

---

- 1 変わり始めた賞与の在り方
  - 2 賞与の支給方法の選択
  - 3 業績連動方式とは？
  - 4 賞与原資を決める業績指標
  - 5 個別支給額を決める
- 
-

## 1 変わり始めた賞与の在り方

賞与は、業績の良いときは多く、悪いときは少なく支給するというのが基本的な考え方です。しかし、人手不足が深刻化する現在、社員の採用率・定着率を向上させる手段として、賞与の支給額を引き上げる企業が増えてきました。

また、同一労働同一賃金の動向も見逃せません。2018年4月6日には、正社員と同等の働き方をしている非正規社員に対し、正社員と同様に賞与を支給すべき旨を定めた「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」が国会に提出されました。

業績に連動させて支給額を決めることが多い賞与が、今では労働条件の底上げを狙って支給されるようになってきています。とはいえ、賞与の支給額を無計画に上げると、総額人件費が企業の経営を圧迫します。そのため、企業は自社における賞与制度を確認し、総額人件費をコントロールしながら、適切な支給額を決定する必要があります。

## 2 賞与の支給方法の選択

### 1) 主な賞与の支給方法

主な賞与の支給方法には、次のようなものがあります。

- ・基本給連動方式：基本給に支給月数などを掛けて算出する
- ・業績連動方式：経常利益などの業績指標を基に賞与原資を決め、社員に配分する
- ・定額方式：一律、あるいは勤続年数などに応じて定額を支給する
- ・どんぶり勘定：経営者の感覚や好き嫌いで決める

厚生労働省「平成29年賃金引上げ等の実態に関する調査」によると、2017年夏季に賞与を支給した、または支給する予定で支給額を決定した、社員数30～99人の企業の73.8%が、また、社員数100～299人の企業の61.5%が、業績連動方式を採用しています。

### 2) これからの賞与の課題

賞与は一般的に、業績に関係なく支給される固定費的な賞与と、業績によって支給金額が変わる変動費的な賞与に大別されます。

かつての賞与は、社員の生活費を補填するための意味合いが強く、基本給連動方式をベースとした固定費的なものが主流でした。しかし、1990年代以降は、成果主義の導入が進み、業績連動方式などの変動費的な賞与が増えました。

変動費的な賞与を取り入れた場合、企業は総額人件費を調整しやすくなります。しかし、社員にとっては支給額にばらつきが生じる変動費的な賞与は不安なものです。

冒頭で紹介した通り、これからの賞与には労働条件の底上げという役割がますます求められるようになっていきます。これを実現するためには、固定費的な賞与を最低保障額として組み入れるなどの工夫が必要です。そこで以降では、業績連動方式をベースにしつつ、基本給連動方式の要素を取り入れた賞与制度について考えていきます。

# サンプルレポート

本レポートは、サクセスネットで公開している  
ビジネスレポートの一部を公開したサンプルです。  
サクセスネットサイトにログインした後、全文を  
閲覧することができます。