

ITスキル標準をベースとした人事制度の構築(第5回 賞与の支給)

ソフト会社は一般に売り上げに対する人件費比率が高く、実態は60%を超えています(情報処理振興事業協会調査)。付加価値に対しても70%を超える状況で、どの会社も人件費負担は頭の痛い問題です。とはいえ、人材流動性の高い業界事情から言うと、給与の安い会社では社員の流出が多くなります。

このような状況のなかで、賞与の業績連動機能を高め、良いときは賞与を高く、悪いときは低く抑えることにより、社員の待遇アップと会社の付加価値人件費率を一定に保つことの両方ができれば、人事政策としては成功と言えるでしょう。

賞与を業績と連動させるために、下記のような方法が採られています。

- (1)業績賞与:賞与支給時に会社や個人の業績を反映させる
- (2)決算賞与:決算時の見込み利益を賞与の形で配分する
- (3)成果配分賞与:成果(例えば営業利益)に対する配分算式を事前に決めておき、成果に応じて配分する

賞与が固定的、年功的では、会社経営として拙劣であり、社員も納得しません。また、賞与の業績連動性が不透明では社員から不信感をもたれ、悪いときは抑え、良いときも払わないと言われてしまいます。社員のやる気アップと、会社経営の健全化を両立させる賞与算定の方式が必要です。

今回も、ソフト会社であるパワーハウスの実例から賞与の機能について考えてみたいと思います。

<1> 賞与の算定方法

パワーハウスは、以前は「賞与」として一括して支給していましたが、2005年度から、次のような3種類の賞与の算定方法で賞与の項目を追加して支給し、社員の納得性とやる気アップに努めています。

(1)基本賞与

基本給(職務給+成果給)+業務手当の1カ月分を、賞与の生活補填機能を認めて、会社の業績にかかわらず支給しています。会社としては、なんとしても支給しなければならない賞与ということになります。

(2)業績賞与

個人の半期ごとの業績評価(SからDの5段階)をもとにして、基本給に対し、評価に応じた倍率をかけて算出します。ただし、倍率は一定の幅をもつものとなっており、会社の業績に応じて、変動します。通常は倍率の中間としています。

(3)決算賞与

同社は12月決算のため、12月支給賞与時に上記の賞与のほかに、決算での利益見込みに応じて、決算賞与を支給しています。この決算賞与の算式は公表していないので、社員としてはどのくらいになるのか、支給されるまで分からない状況です。

ただ、算出方法は、利益の一定率を配分するようにしており、さらに評価の高い人には増額がなされますので、利益の高い年度はかなりの賞与金額になります。

<2> 賞与の計算期間と支給

パワーハウスでの評価期間と賞与の支給は下記のようになっています。

- ・4月から9月の評価:12月賞与に反映
- ・10月から翌年3月の評価:7月賞与に反映

ただし、同社では中途入社の人にもある程度の賞与を支給し、生活の安定を図ろうという考えから、在籍算定期間としては5月から10月の在籍で12月賞与に、11月から翌年4月の在籍で7月賞与に対応させ、評価期間より

1カ月遅らせたものとしております。中堅企業らしい工夫と言えるでしょう。

亀谷社長に賞与の支給に対する考えを聞いてみました。

< 亀谷社長 >

「私としては、賞与について重きを置いて考えています。給与では他社と大きく差をつけることはできませんが、賞与は会社の業績次第で出せますし、社員にとって賞与が多いのはやりがいにつながると考えています。

昨年度は決算賞与の項目を表示し、社員にも説明しました。ところが社員は、会社業績が良いので賞与が多く出ているのだなという感じで、合計金額でしかとらえていないことが分かりました。

会社の利益アップと自己の報酬とを関係づけて考えてもらうためには、見込み営業利益の何%を決算賞与で配分するといった基準を公開し、その基準に基づいて賞与を支給することが必要だ、と考えています」。(つづく)