

目 次

まえがき	
第1章 賞与の意味と支給実態	7
法的性格からみた賞与	7
賞与の支給水準と企業格差	9
なぜ支給されるようになったのか	11
既得権化がもたらす問題	15
Q&A	17
第2章 人件費のなかの賞与の位置づけ	18
付加価値と人件費の関係	19
高付加価値経営を実現する条件	23
総額人件費管理の重要性	24
総額人件費を管理する	25
短期決済型賞与を実現する	28
Q&A	30
第3章 賃金制度の変遷と賞与の位置づけ	32
①生活保障型年功給制度	32
②歩合給制度	33
③職務給制度	34
④公務員給与制度	36
⑤年功的職能給	37
⑥職能資格制度	38
⑦職能型実力給制度	41

⑧職務型実力給制度	42
⑨年俸制	43
⑩パートタイマーの賃金制度	44
⑪契約社員の賃金制度	45
⑫雇用延長選択制度	46
⑬役員報酬	47
Q&A	48
第4章 実力主義・短期決済型賞与の配分方法	50
賞与個人配分の3方式	50
賞与配分の基本パターン	52
賃金比例による賞与配分の弊害	57
貢献度に応じたポイント制賞与	60
責任等級と成績による貢献度評価	61
「貢献賞与」の配分方式	65
Q&A	69
配分点数表とポイント単価の意味	71
安定賞与の廃止と貢献賞与一本化	74
配分点数表の設計方法	78
第5章 支給対象期間と出勤係数の運用	82
賞与の支給時期と支給対象期間	82
年間協定方式(年間臨給)の動向	84
出勤係数の算定基準	86
新卒採用と中途採用の取り扱い	94
退職者の取り扱い方法	95
Q&A	96

第6章 賞与総原資の決定方法	98
賞与支給額の情報開示方法	98
あいまいな賞与の支給根拠	99
賞与総額を決める方法	100
業績連動の基準となる「利益」	104
業績連動賞与の基本パターン	108
Q&A	113
第7章 業績連動賞与の具体的手法	114
付加価値準拠の業績連動賞与の仕組み	114
Q&A	115
ケーススタディ1・付加価値目標を明示する	115
Q&A	120
付加価値に応じて増減する	120
Q&A	123
業績好調時は労働分配率を低減	124
業績不振のときは賞与ゼロとなる	128
Q&A	131
営業利益準拠の業績連動賞与の仕組み	132
ケーススタディ2・利益配分率を明示する	132
Q&A	138
損益分岐点売上高のときの賞与	138
Q&A	139
付加価値連動型と営業利益連動型の違い	140
業績連動賞与の導入メリット	142
Q&A	143

第8章 成績評価と賞与配分の全体像	144
賞与を経営効果につなげる基軸	144
組織の階層構造と責任等級のつくり方	147
部門の機能と個人の役割責任	149
Q&A	150
事業計画立案と全社目標の設定	152
業務計画の立案と部門目標から個人目標への展開法	154
部門機能・ミッションの整理と業績指標の策定	155
アクションプログラムに連動した業績指標の設定	157
部門目標に連動した個人目標の設定	160
Q&A	164
最終的な成績評価のランクづけ	165
長期的視点で従業員の組織行動レベルを高める	168
成績評価の分布規制を行なう意味	169
部門別賞与配分の実施方法	171

表紙カバーデザイン——日下充典

第1章 賞与の意味と支給実態

法的性格からみた賞与

わが国には、毎月決まって支給される給与とは別に、夏季、年末、年度末、決算期などに賞与を支給する賃金慣行がある。これは、金額も大きく、毎月の給与に次ぐ重要な報酬である。

「賞与」という言葉の語源は、使用者が従業員に「賞として物品や金銭を与える」という意味からきている。会社によっては、期末手当（夏季手当、年末手当）、臨時給与、ボーナスなどとも呼ぶ。労働組合はこのような賞与の恩恵的な性格を嫌い、一時金と呼ぶことが多い。

賞与も、毎月の給与と同じく広い意味での賃金の一種である。しかし賃金と賞与には法的に大きな違いがある。

厚生労働省の通達によれば、「賞与とは、定期または臨時に原則として労働者の勤務成績に応じて支給されるものであって、その支給額が、あらかじめ確定されていないものをいう」とされている（昭和22年9月13日基発17号）。

このような臨時的な性格を考慮して、賞与には労働基準法で定める次のような「賃金の毎月・定期払いの原則」が適用されないことになっている。

「賃金は、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければならない。ただし、臨時に支払われる賃金、賞与その他に準ずるもので厚生労働省令に定める賃金（第89条において「臨時の賃金等」という）については、この限りでない」（労働基準法第24条）

毎月の給与は最低賃金法によって最低額以上の支給が法的に義務づけられているが、賞与にはそのような義務はない。労働をさせておいて給与ゼロということは法的にありえないが、賞与は特段の約束がない場合には支給しなくても差し支えない。

毎月の給与については、「賃金の決定、計算および支払いの方法、賃金の締め切りおよび支払いの時期ならびに昇給に関する事項」を必ず就業規則に記載しなければならないが（絶対的・必要記載事項）、賞与については、「その性格上支給額について規定することは困難であるが、その支給が制度として確立しているものであれば、支給条件、支給時期などについては定められるべきである」という解釈にとどまる（厚生労働省労働基準局編「改訂新版労働基準法－労働法コンメンタール3」労務行政）。

また賞与は、次のように平均賃金および割増賃金計算の基礎から除外できることになっている。

「法第37条第4項の規定によって、家族手当及び通勤手当のほか、次に掲げる賃金は、同条第1項及び第3項の割増賃金の基礎となる賃金には算入しない。一 別居手当 二 子女教育手当 三 住宅手当 四 臨時に支払われた賃金 五 1箇条月を超える期間ごとに支払われる賃金」（労働基準法施行規則第21条）

（注：従来は社会保険料の算定基礎となる標準報酬月額算定基礎からも賞与は除外されていたが、2003年度以降は賞与・月収とも共通の料率で徴収する総報酬制が導入され、賞与も算定基礎に含めることになった）

賞与の支給水準と企業格差

賞与の支給水準は、毎月の給与以上に企業による格差が大きい。

全国の民間企業を対象に賞与の支給実態を調査している厚生労働省「毎月勤労統計調査」の特別集計（図表1-1）によると、2004年度の年間賞与の合計額は従業員1000人以上で158万4000円・4.5ヵ月、500～999人は125万5300円・4.15ヵ月、100～499人は100万4500円・3.06ヵ月、30～99人は76万3000円・2.60ヵ月となっている。

このような賞与の支給格差は、企業規模や業態による収益力の違いによるところが大きい。

図表1-2は、2003年度の財務省「法人企業統計」から、1年間の従業員1人当たり付加価値額（横軸）と従業員給与・賞与額（縦軸）の関係を資本金規模別にグラフにプロットしたものである。1人当たり付加価値額（労働生産性＝収益力）と従業員給与・賞与額との間には強い相関関係（対数関数）があることがはっきりと読み取れる。

そして収益力の格差は、従業員の生計費を配慮する毎月の給与よりも、利益の配分である賞与のほうにより多く反映されることはいうまでもない。

これは産業別の支給傾向（図表1-3）をみても同じような相関関係があることがわかる。「電気業」「ガス・水道業」「水運業」などが労働生産性、従業員給与・賞与額とも高く、「サービス業」「小売業」などが低い水準となっている。

賞与の支給水準は企業業績の変動に敏感に反応する。図表1-4は、主要企業と中小企業の賞与の対前年上昇率をグラフにしたもの。これを見ると、景気の変動に対応して賞与が増減していることがわかる。ここでも、大手企業に比べて中小企業の賞与の上昇率は低めになって

図表 1-1 規模別にみた賞与額と支給月数の推移

年次	1000人以上		500-999人		100-499人		30-99人	
	賞与額	月数	賞与額	月数	賞与額	月数	賞与額	月数
1985年(昭和60)	614,686 (2.36)	498,922 (2.15)	401,202 (1.75)	337,121 (1.53)				
1986年(61)	626,494 (2.37)	517,826 (2.10)	415,516 (1.74)	350,614 (1.52)				
1987年(62)	632,670 (2.25)	527,322 (2.06)	428,296 (1.74)	364,510 (1.54)				
1988年(63)	677,106 (2.35)	560,212 (2.13)	448,803 (1.77)	361,999 (1.53)				
1989年(平成1)	724,627 (2.42)	602,624 (2.20)	478,109 (1.82)	383,301 (1.56)				
1990年(2)	786,780 (2.45)	645,647 (2.46)	507,956 (1.86)	393,505 (1.58)				
1991年(3)	808,411 (2.41)	675,165 (2.47)	521,361 (1.89)	432,209 (1.66)				
1992年(4)	838,820 (2.35)	698,182 (2.42)	535,595 (1.85)	442,589 (1.63)				
1993年(5)	824,488 (2.36)	666,114 (2.44)	542,743 (1.82)	431,138 (1.56)				
1994年(6)	821,233 (2.36)	675,158 (2.39)	557,128 (1.80)	433,272 (1.53)				
1995年(7)	845,789 (2.38)	685,179 (2.21)	567,827 (1.79)	438,325 (1.51)				
1996年(8)	879,666 (2.46)	699,116 (2.23)	571,768 (1.78)	448,406 (1.54)				
1997年(9)	892,088 (2.48)	717,867 (2.22)	579,765 (1.78)	453,801 (1.55)				
1998年(10)	891,421 (2.38)	707,167 (2.20)	570,658 (1.73)	437,023 (1.48)				
1999年(11)	820,724 (2.19)	660,743 (2.00)	531,403 (1.60)	397,033 (1.37)				
2000年(12)	805,689 (2.25)	660,843 (2.04)	519,946 (1.57)	396,339 (1.35)				
2001年(13)	847,452 (2.33)	659,066 (2.14)	529,177 (1.57)	394,017 (1.34)				
2002年(14)	786,861 (2.23)	609,756 (1.95)	493,761 (1.44)	362,574 (1.23)				
2003年(15)	799,826 (2.29)	619,083 (2.01)	485,433 (1.45)	385,881 (1.25)				
2004年(16)	807,641 (2.26)	611,619 (2.00)	483,778 (1.47)	365,928 (1.24)				
1985年(昭和60)	677,884 (2.63)	577,176 (2.38)	478,952 (2.07)	409,994 (1.83)				
1986年(61)	676,752 (2.52)	582,502 (2.34)	484,586 (2.03)	420,903 (1.81)				
1987年(62)	700,549 (2.53)	601,136 (2.35)	507,349 (2.07)	445,949 (1.87)				
1988年(63)	748,454 (2.64)	645,204 (2.45)	538,013 (2.13)	440,043 (1.83)				
1989年(平成1)	816,320 (2.78)	698,528 (2.81)	573,873 (2.17)	455,592 (1.86)				
1990年(2)	853,289 (2.71)	737,030 (2.80)	598,485 (2.21)	471,276 (1.88)				
1991年(3)	884,249 (2.60)	755,111 (2.75)	600,931 (2.17)	503,382 (1.92)				
1992年(4)	877,595 (2.52)	767,900 (2.69)	609,239 (2.10)	507,241 (1.87)				
1993年(5)	873,781 (2.54)	737,745 (2.71)	617,281 (2.07)	493,053 (1.78)				
1994年(6)	875,953 (2.58)	739,330 (2.46)	630,127 (2.04)	486,750 (1.72)				
1995年(7)	902,158 (2.67)	755,187 (2.58)	638,829 (2.02)	492,234 (1.70)				
1996年(8)	913,406 (2.63)	770,771 (2.52)	634,252 (2.00)	517,157 (1.76)				
1997年(9)	943,882 (2.65)	786,416 (2.43)	637,304 (1.81)	514,618 (1.75)				
1998年(10)	894,549 (2.51)	765,582 (2.45)	619,513 (1.90)	489,331 (1.66)				
1999年(11)	839,382 (2.39)	716,219 (2.14)	584,108 (1.79)	439,074 (1.50)				
2000年(12)	847,806 (2.46)	705,292 (2.18)	567,018 (1.73)	438,647 (1.49)				
2001年(13)	828,933 (2.40)	685,702 (2.27)	556,767 (1.68)	417,060 (1.42)				
2002年(14)	784,880 (2.33)	645,349 (2.09)	521,126 (1.54)	404,521 (1.33)				
2003年(15)	780,015 (2.29)	649,685 (1.98)	514,820 (1.56)	404,401 (1.32)				
2004年(16)	776,377 (2.24)	643,763 (2.15)	520,800 (1.59)	397,123 (1.36)				

企業規模	1000人以上		500-999人		100-499人		30-99人	
	賞与額	月数	賞与額	月数	賞与額	月数	賞与額	月数
1985年(昭和60)	1,292,570 (4.99)	1,076,098 (4.53)	880,154 (3.82)	747,115 (3.36)				
1986年(61)	1,303,246 (4.89)	1,100,328 (4.44)	900,102 (3.77)	771,517 (3.33)				
1987年(62)	1,333,219 (4.78)	1,128,458 (4.41)	935,645 (3.81)	810,459 (3.41)				
1988年(63)	1,425,560 (4.99)	1,205,416 (4.58)	986,816 (3.90)	802,042 (3.36)				
1989年(平成1)	1,540,947 (5.20)	1,301,152 (5.01)	1,051,982 (3.99)	838,893 (3.42)				
1990年(2)	1,640,069 (5.16)	1,382,677 (5.26)	1,106,441 (4.07)	864,781 (3.46)				
1991年(3)	1,692,660 (5.01)	1,430,276 (5.22)	1,122,292 (4.06)	935,591 (3.58)				
1992年(4)	1,716,415 (4.87)	1,466,082 (5.11)	1,144,834 (3.95)	949,830 (3.50)				
1993年(5)	1,698,269 (4.90)	1,403,859 (5.15)	1,160,024 (3.89)	924,191 (3.34)				
1994年(6)	1,697,186 (4.94)	1,414,488 (4.85)	1,187,255 (3.84)	920,022 (3.25)				
1995年(7)	1,747,947 (5.05)	1,440,366 (4.79)	1,206,656 (3.81)	930,559 (3.21)				
1996年(8)	1,793,072 (5.09)	1,469,887 (4.75)	1,206,020 (3.78)	965,563 (3.30)				
1997年(9)	1,835,970 (5.13)	1,504,283 (4.65)	1,217,069 (3.59)	968,419 (3.30)				
1998年(10)	1,785,970 (4.89)	1,472,749 (4.65)	1,190,171 (3.63)	926,354 (3.14)				
1999年(11)	1,660,106 (4.58)	1,376,962 (4.14)	1,115,511 (3.39)	836,107 (2.87)				
2000年(12)	1,653,495 (4.71)	1,366,135 (4.22)	1,086,964 (3.30)	834,986 (2.84)				
2001年(13)	1,676,385 (4.73)	1,344,768 (4.41)	1,085,944 (3.25)	811,077 (2.76)				
2002年(14)	1,571,741 (4.56)	1,255,105 (4.04)	1,014,887 (2.98)	767,095 (2.56)				
2003年(15)	1,579,841 (4.58)	1,268,768 (3.99)	1,000,253 (3.01)	790,282 (2.57)				
2004年(16)	1,584,018 (4.50)	1,255,382 (4.15)	1,004,578 (3.06)	763,051 (2.60)				

資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」特別集計

- 注：1) 夏季賞与は6～8月、年末賞与は11～1月の各3ヵ月間に支給された「特別に支払われた給与」のなかから賞与、期末手当などの臨時給与を抜き出して集計
2) () 内は月数。所定内給与をベースに算出した比率

いる。

なぜ支給されるようになったのか

日本企業で支給される賞与は、従業員の年収に占める割合も2～3割と大きく、ローンの支払いプランや将来への貯蓄など従業員の生活設計にも組み込まれている。

欧米やアジアの企業でももちろん企業業績が好調なときはボーナスを支給する慣行はある。たとえばアメリカでは、「団体業績給」と呼ばれる利益分配の仕組みが古くから実施されてきた(後述)。スキャンロン・プランやラッカー・プランなどが代表的なもので、その考え