

会社の給与制度は大丈夫!?

社会保険労務士 遠藤 英子



賞与の意味と制度設計

多くの会社は、月給と別に賞与を支給している。会社に賞与の支払い義務はないが、就業規則・雇用契約で支払いが約束されている場合は支払わなければならないし、従業員の期待は高いので無視はできないだろう。

賞与は一般的に、①会社の利益の分配、②従業員の生活費の補填——のふたつの意味を持っていると考えられている。

本来は①が最初にあるはずで、業績が良くて利益が出たなら、頑張った社員に分配するべきだろう。そのため賞与原資は、会社の支払い能力で総額が決まり、そのうえで一人ひとりへの賞与額が決定することになる。

大切なのは「どのような行動・成果で賞与が決まるのか」といった、貢献度を反映する仕組みを明確にすること。これによって、社員が会社の利益を考えて行動するようになる。

もちろん、従業員側からすると②についての期待もある。そのため、「最低いくらもらえるものかを確定してほしい」という要望が生まれることにも注意したい。

これらを踏まえ、自社に合致した制度設計をする。

賞与の支払い方の基準

賞与の支払い方としては、次のような類型が挙げられる。

「基本給の〇カ月分」とする確定型・従業員はもらえない賞与がわかっているので、住宅ローン

などボーナス払いの予定が立てられる。一方で「当然もらえるもの」と認識されてしまうため、モチベーションを高めるといふ機能はほとんどない。

業績連動型…「基本給×〇カ月分×支給率」というように、会社の業績に応じた賞与原資から支給率を決定する方法。

ポイント制等による評価型…個人への評価を賞与に反映させる方法。評価の対象となる項目や方法をあらかじめ従業員に示しておくことで、モチベーションを高めることができる。

自社ではどのような基準が合うのかをこれらの中から検討する。定額賞与を残しつつ、評価を反映してメリハリをつけ、最後に会社の業績による支給率を掛ける——といった全てを組み合わせる方法も可能だ。

評価制度と制度変更の手順等

給与制度を見直したいと考える経営者は多い。これまでの支給方法ではなく、個人ごとの勤務成績や貢献度に対する評価を給与に反映させたいというケースは珍しくない。

その場合、

①現状の問題点を分析
②評価したいポイントの洗い出し

③給与体系に落とし込んでシミュレーション

④社員に説明して理解を得る

⑤運用時は社員に対して評価項目と方法を明確にして、評価者を育成する

といったプロセスが大切だ。

特に⑤が重要であり、難しいところでもある。100%正確な評価というものはおそらく存在しない。しかし、会社が公平に評価しようと取り組めば、従業員は理解して意欲がわく。双方にメリットがあるのだ。

それには、①②のプロセスで、従業員にアンケートを取るなどして意見を吸い上げた上で改定することをお勧めしたい。従業員にとって給与改定は重要な労働条件の変更であるし、会社から一方的に改定を発表されては、反発が出ることも考えられる。

なぜ給与制度を変える必要があるのかを十分に説明した上で、従業員の意見も取り入れる姿勢で臨むことが大切なのだ。経営側にとっても、従業員の本音が聞き出せたり、気付かなかった評価のポイントが見えてきたりするだろう。何より、従業員自らが新しい制度設計に参加したという意識を持つことにより、スムーズに給与改定を進めることができるはずだ。

注意するべきところは、制度変更で労働条件の不利変更にあたるようなケースでは、個別の説明や同意が必要であり、また段階的な調整をするといった措置も必要である点だ。

給与制度改定で人件費の適正な配分を行い、会社と従業員の満足度が高い制度を設計するには、必要な手順を踏んで従業員に納得してもらう制度にするのが重要である。(おわり)