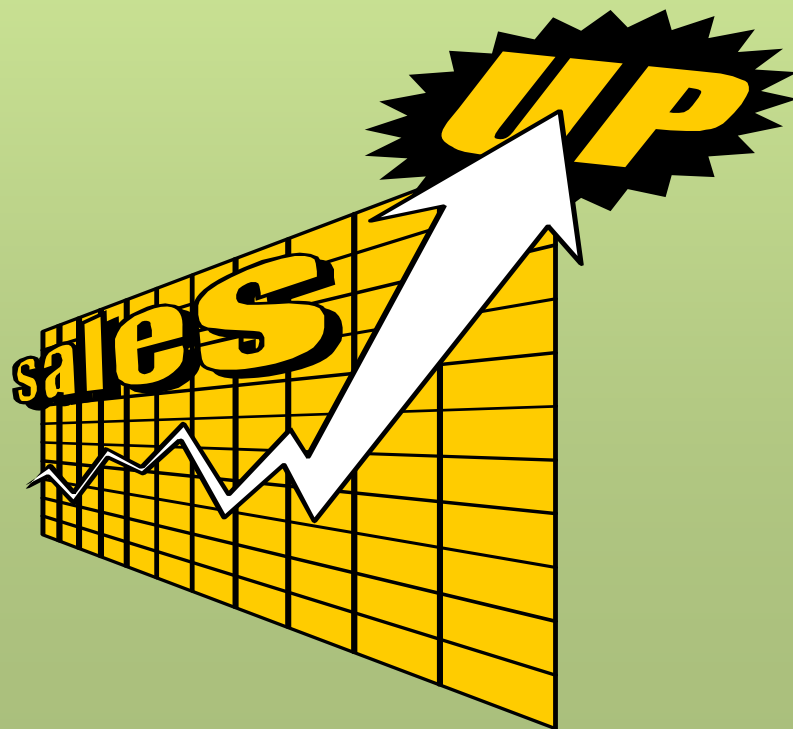


全社一丸！ 業績を上げる賞与の払い方



2011年6月27日

13:30～16:30

福井県自治会館

(有) 働きがい研究所

講師； 橋 敏 夫

事例 賞与のたびに頭を抱える社長

- 卸業 50人
- 苦労して新規顧客を獲得⇒営業担当、下を向く
- 賞与 3ヶ月分を支給 7月、12月
資金繰りの関係でいつも借り入れをしている
- 同業者の賞与 2ヶ月分
- 賞与は基本給×支給月数としているので逆転現象が起きている⇒
⇒査定の評点を変えても効果がない
- 査定は社長が一人でしている
- 納得、公平感がなく、支給直前までエンピツをなめている
- 社員の顔を浮かべると考え込んでしまう



貰う方と、払う方のギャップ

- ★ シッカリ払ってほしい
- ★ 最低でもいくらか、ハッキリしてほしい
- ★ 賞与と言っても生活給、キチンと支払ってほしい

- ★ 賞与と言っても出すとは限らない、業績や貢献度で払うもの

- ★ 賞与は出来たら抑えたい



利害が真っ向対立する!!

社長の悩み

苦勞してとってきた仕事なのに社員が嫌がる

賞与改革のテーマ

総支給原資をどうするか
⇒いくらにするか
⇒どう決めるか

個々の分配、メリハリ
⇒誰にいくら払うのか
⇒評価をどうするのか

2つの問題点

本日のセミナーの全体像

その壱 賞与は利益分配である

会社の利益と従業員の利益を一致させる

その弐 賞与総原資の決め方

一人あたり人件費の効率が向上すれば賞与は増え、
効率が悪化したら賞与が減る仕組みとする

その参 評価と分配はこうする

何を評価されたのか具体的にわかるようにする
貢献度に応じ公平に分配をする

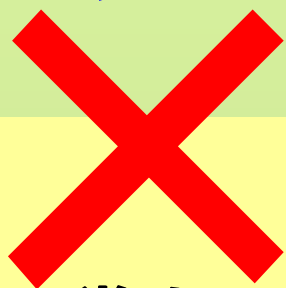


その壱 賞与は利益分配である

会社の利益と従業員の利益を一致させる



賞与の算定方式



★ポイント制

人事考課の総得点 ÷ 賞与原資 = 1点単価
1点単価 × 個々人の考課点 = 賞与額

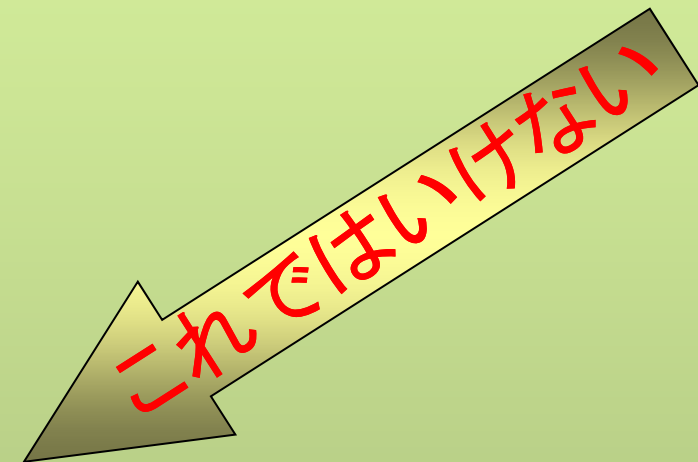
★月数方式

(基本給 + 役職手当 + 諸手当) × 月数 = 賞与額

結局はこれ！中小企業向け

一般的な賞与の払いかた

評価	基本給 × 支給月 × 評価	賞与額
S	25万円 × 1.5月 × 1.5	56.3万円
A	25万円 × 1.5月 × 1.2	45.0万円
B	25万円 × 1.5月 × 1.0	37.5万円
C	25万円 × 1.5月 × 0.8	30.0万円
D	25万円 × 1.5月 × 0.6	32.5万円



氏名	勤続	役職	基本給	役職手当	評価	支給月数	賞与額
福井	17	部長	350,000	40,000	A	1.2	468,000
開発	12	課長	280,000	25,000	B	1.0	305,000
高木	5	係長	220,000	5,000	B	1.0	225,000
船橋	16		285,000		B	1.0	285,000
円山	18		285,000		C	0.8	228,000

時間軸(年功)
給与が問題

事例

「これではダメになる!!」

氏名	年齢	役職	基本給 ア	評価	評価係数 イ	賞与額 $ウ = ア \times 1.5 \times イ$
まじめ	50	係長	38	B	1.0	57
かせぎ	35	係長	31	S	1.2	56
べてら	45	主任	38	C	0.9	52
たのし	30		25	A	1.1	42
みち	25		20	B	1.0	30
合計			152			237



氏名	年齢	役職	基本給 ア	評価	評価係数 イ	賞与額 $ウ = ア \times 1.0 \times イ$
まじめ	50	係長	38	B	1.0	38
かせぎ	35	係長	31	S	1.1	35
べてら	45	主任	38	C	0.95	37
たのし	30		25	A	1.05	27
みち	25		20	B	1.0	20
合計			152			157

なんのために支払うのか

		対 象	効 果	理 由
給与	基本給	力量	3ヶ月ほど 中期的	毎月の生活保障
	役職手当	業績の達成		
	諸手当	個別的事情		
賞与		儲かったから 利益分配	そのときだけ短期的	頑張りと結果
退職金		「いただきます」 雇用を引っ張る		手切れ金 退職後の生活保障

費用対効果

これからは.....

賞与とは言わない「利益分配金」と言う

- 利益分配金である＝「分捕り合戦」

- － 出来る者から先取り、無くなればおしまい

- 給与の後払い
- 生活費の赤字補填
- 習慣的出費の補填
- やりがいを与えるための恩賞である
- 好不況に備えた人件費の調整弁



その式 賞与総原資の決め方

一人あたり人件費の効率が向上すれば賞与は増え、
効率が悪化したら賞与が減る仕組みとする



賞与をふやす基準

☆ 儲かったら賞与
を奮発したい……

☆ 儲かったらって？

・売上？ ・粗利？ ・営業利
益？ ・経常利益？ ・税引
き後利益？

いくらのこと？



経常利益が最上の指標!! しかし……

決算書を見せてもわからない



科目	千円
① 売上	400,000
② 外部購入	200,000
仕入	
原材料費	
外注費	
その他	
③ 粗利(①－②)	200,000
④ 人件費	100,000
役員報酬	5,000
月例給料	66,000
賞与	11,000
退職金	1,800
法定福利費	10,209
福利厚生費	1,600
派遣社員	4,000
求人広告	200
教育費	100
その他	91
⑤ 諸経費	80,000
減価償却費	
支払利息	
販売管理費	
その他	
⑥ 経常利益(③－④－⑤)	20,000



粗利と経常利益できめる

☆ 経常利益 ⇒ 2倍になれば賞与2倍

⇒ 半分になれば半分

⇒ 赤字であれば返してもらう？

⇒ 「あなたの経常利益を増やしてくれ」？



☆ 粗利益⇒「一人当たりの粗利が〇〇万円になり、かつ、経常利益が〇〇万円になったら賞与を増やしたい」

① 経常利益の向上

② 粗(荒)利益の向上

経営の
向 上

社員にどうしたら賞与が増えるかを伝える

決算書を見せてもわからない

1. 売り上げ増
2. 仕入れ下げ
3. みなし人数の削減

		1人当り粗利			
		800万円	1000万円	1200万円	1400万円
経常利益	5000万円	2.0ヶ月	2.5ヶ月	3.0ヶ月	3.5ヶ月
	4000万円	1.5ヶ月	2.0ヶ月	2.5ヶ月	3.0ヶ月
	3000万円	1.0ヶ月	1.5ヶ月	2.0ヶ月	2.5ヶ月
	2000万円	0.5ヶ月	1.0ヶ月	1.5ヶ月	2.0ヶ月
	1000万円	なし	0.5ヶ月	1.0ヶ月	1.5ヶ月

経費の削減

支給月数は会社によって異なる。

最後は社長が支給月数を決める。

一人当たり粗利は、まず…… みなし1人当り人件費の基準を作る

正社員の場合

科 目	千円	根 拠
給与	3,600	30万円×12月＝360万円
賞与	600	30万円×2月＝60万円
法定福利費	523	(給与＋賞与)×12.45%＝523千円
退職金	120	
福利厚生費	157	
計	5,000	

正社員が多い
500万円/年

とにかく
見做してしまう

パートの場合

科 目	千円	根 拠
給与	1,200	10万円×12月＝120万円
賞与	200	10万円×2月＝20万円
法定福利費	174	(給与＋賞与)×12.45%＝174千円
退職金	0	
福利厚生費	120	
計	1,694	

パートが多い
300万円/年

人件費の集計をする

- ①オーナーは除くが、身内のもので実務を行なっていれば、一律一人500万円と**みなしてしまう**
- ③従業員の役員は実際の額を算入
- ④求人広告費、社員研修費は含めない

なぜか？
 500万円、300万円、200万円の社員
 200万円のパートもいる
 1000万円の社員もいる
 いくらが正しいのかわからない

科目	千円	人数	
役員報酬	5,000	1人	オーナーの身内は1人500万とする
月例賃金	66,000	従業員15人パート10人	
賞与	11,000		
退職金	1,800		
法定福利費	10,209		
福利厚生費	1,600		
派遣社員	4,000	受入2人	
求人広告	200		入れても入れなくとも良い
教育費	100		入れても入れなくとも良い
他	91		無視しても良い
合計	100,000		

決算書を基にする

一人あたり粗利額はこう決める

1. みなし社員数を計算

人件費 ÷ みなし1人当り人件費
＝ みなし社員数

【例】

実際の人数に関係ない

100百万円 ÷ 5百万円 = 20人

実際は社員15人 + パート15人
+ 派遣社員5人 = 35人

2. 一人あたり粗利額を計算

粗利額 ÷ みなし社員数
＝ 一人あたり粗利額

【例】

この数字で決める

200百万円 ÷ 20人 = 1,000万円/人

科目	千円
① 売上	400,000
② 外部購入	200,000
仕入	
原材料費	
外注費	
その他	
③ 粗利 (①－②)	200,000
④ 人件費	100,000
役員報酬	5,000
月例給料	66,000
賞与	11,000
退職金	1,800
法定福利費	10,209
福利厚生費	1,600
派遣社員	4,000
求人広告	200
教育費	100
その他	91
⑤ 諸経費	80,000
減価償却費	
支払利息	
販売管理費	
その他	
⑥ 経常利益 (③－④－⑤)	20,000

示すべき会社の業績目標

前期の数値	
売上高(a)	200,000
仕入れ(b)	180,000
粗利益(c = a - b)	20,000
人件費(d)	10,000
賞与月数	2.3
経常利益	1,000
実質人数e = (d ÷ 500万円)	20
一人当たり粗利益(f = c ÷ e)	1,000

こうしたい

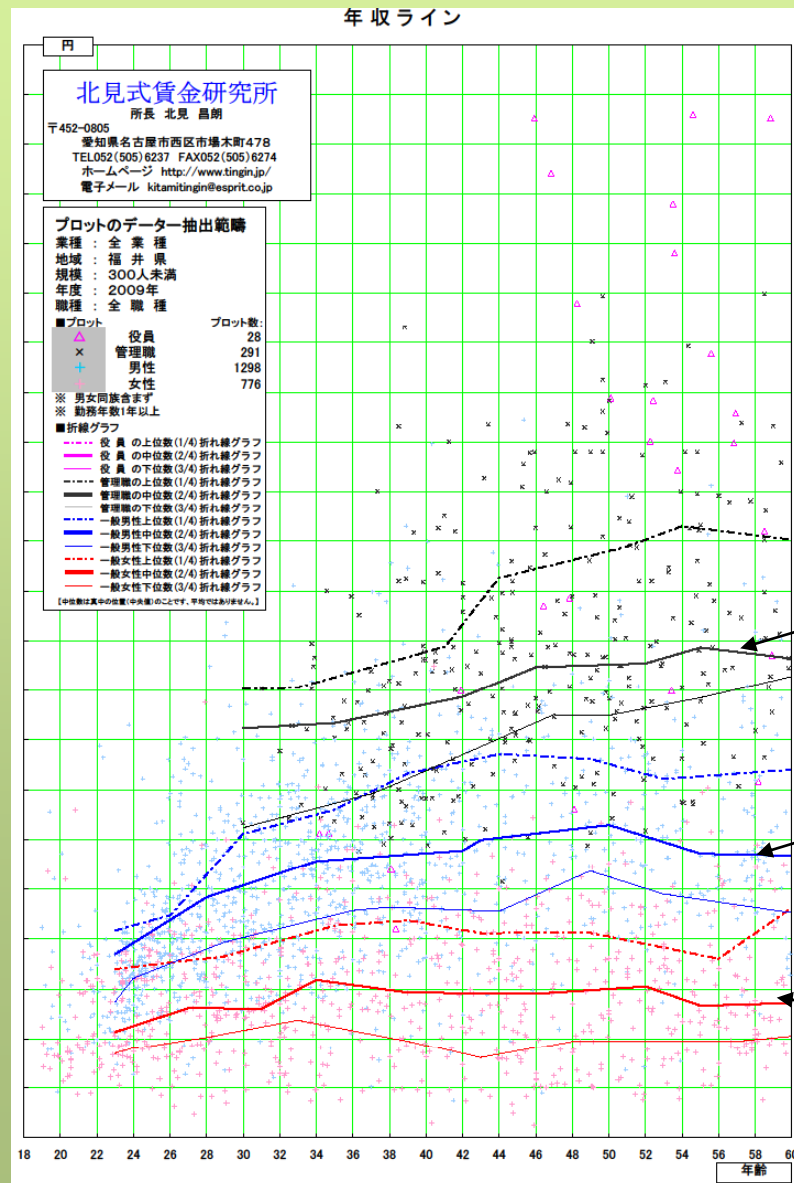
今期の目標数値	
売上高	240,000
仕入れ	216,000
粗利益	24,000
人件費	10,500
賞与月数	3
経常利益	4,000
実質人数	20
一人当たり粗利益	1,200

賞与を増やしながら、**適切な経常利益を出す**
 という前提で試算し、新年度の予算を作る

福井県の給与はこうなっている ズバリ！ 実在賃金から



「ズバリ！実在賃金」グラフの見方



△ 従業員出身役員

× 管理職

+ 男性

+ 女性

ズバリ！管理職

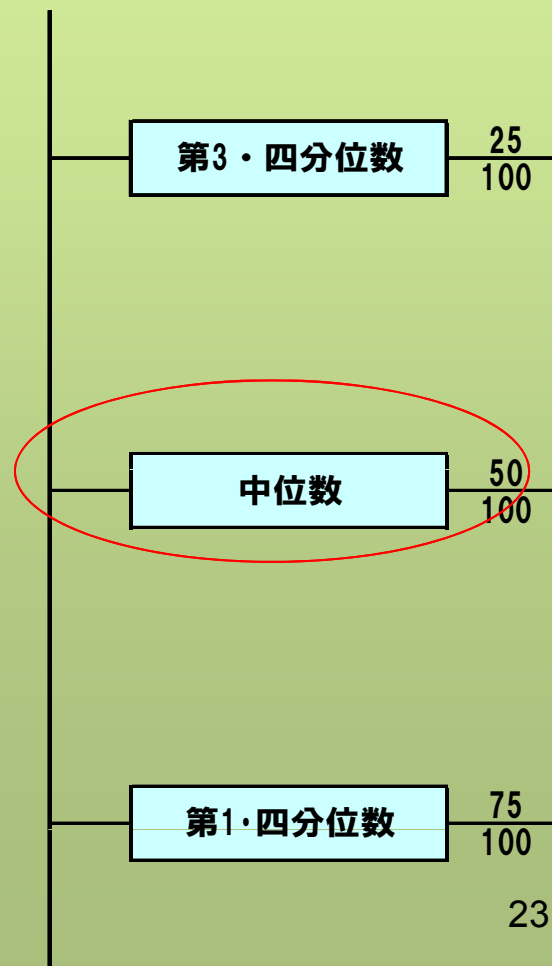
ズバリ！男性一般

ズバリ！女性一般

中位数とは

ズバリ！実在賃金では、

中位数(ど真ん中の人)を世間相場とします。

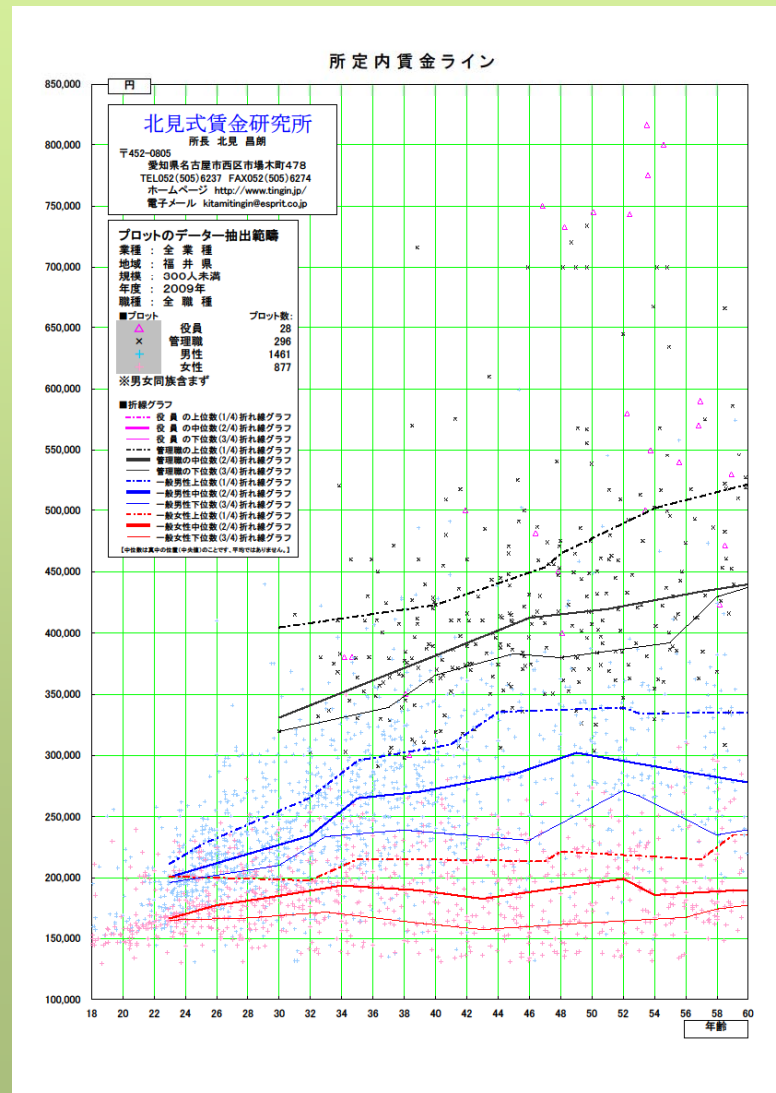


ちょうど真ん中の人を
基準(世間相場)としますので、

これより高ければ、相場より ↑
これより低ければ、相場より ↓

高いか低いか一目瞭然。

所定内給与(全業種 残業手当、通勤手当除く)

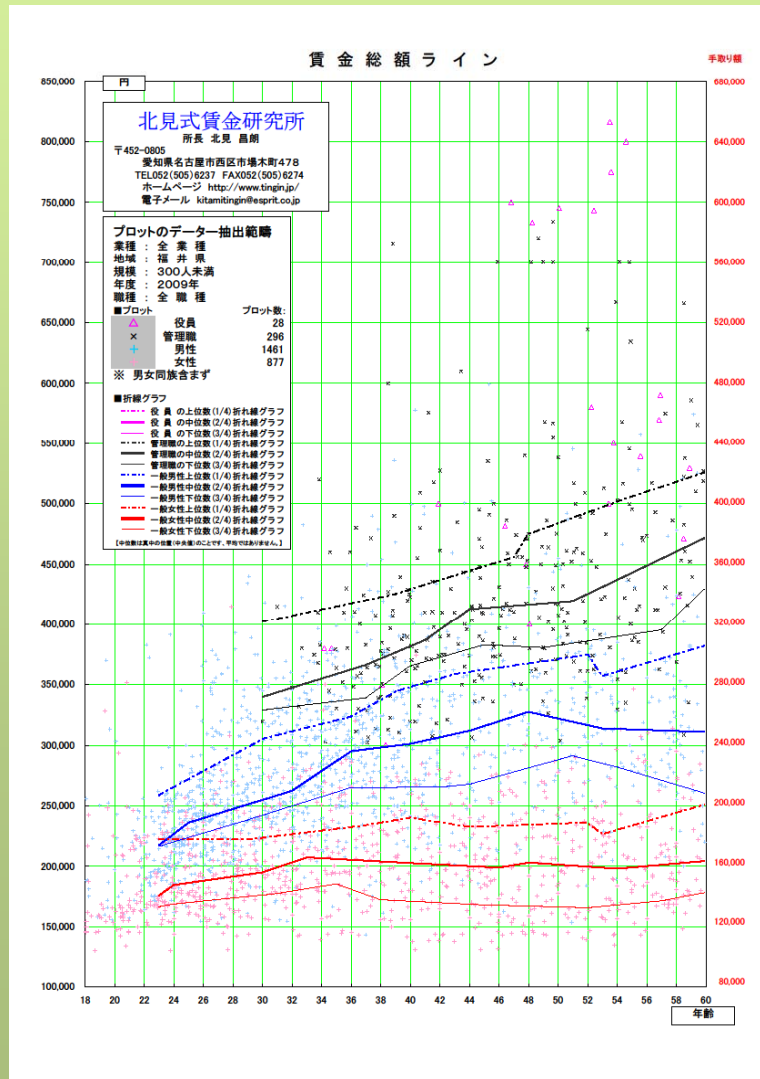


平成21年全業種

中位数 単位：千円

	30歳	40歳	50歳
男性	227	273	300
女性	185	188	195

給与総額(全業種 通勤手当を除く)

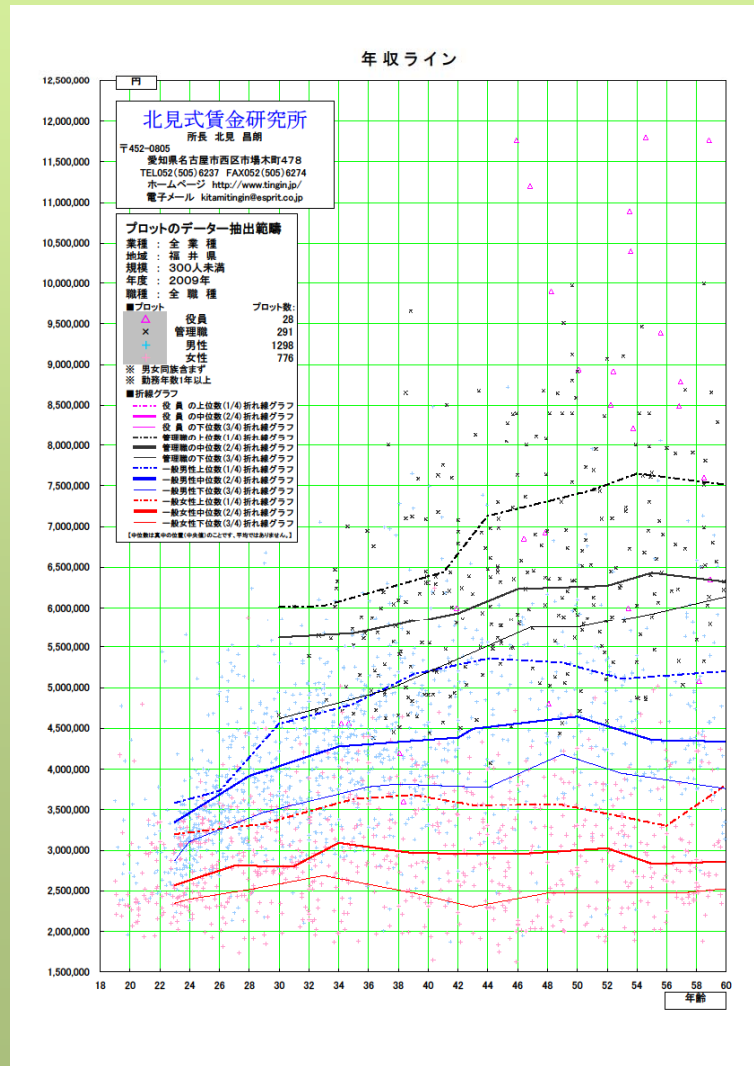


平成21年全業種

中位数 単位:千円

	30歳	40歳	50歳
管理職	340	382	419
男性	255	301	322
女性	195	203	201

年収総額(全業種 通勤手当を除く)

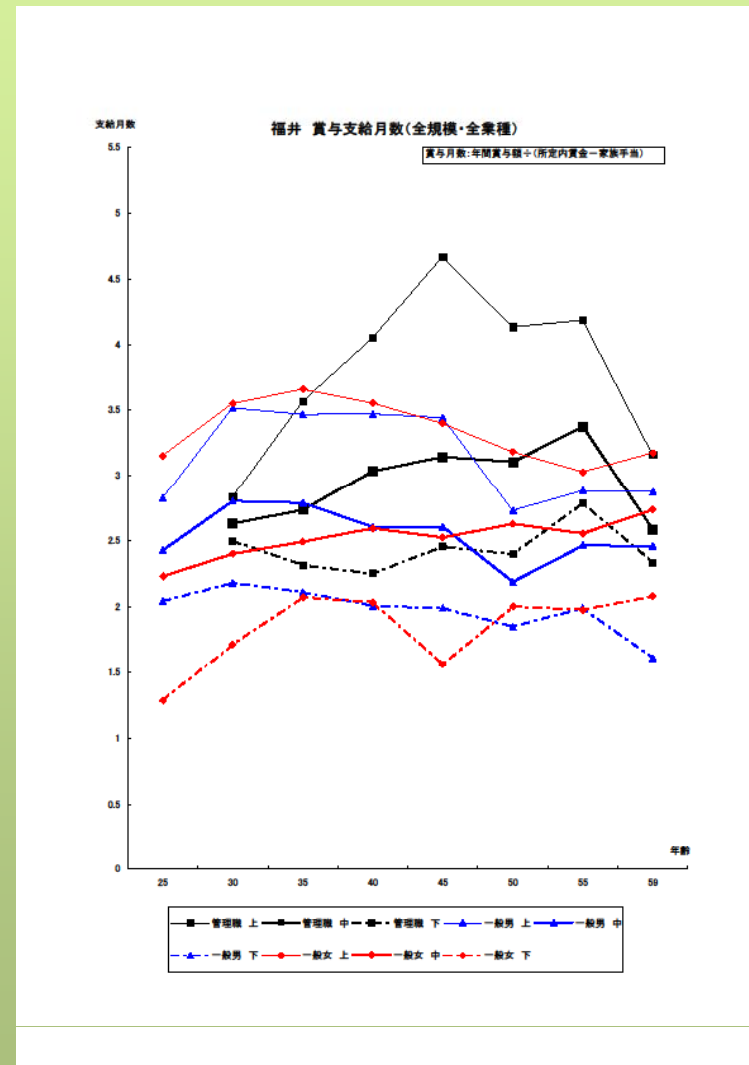
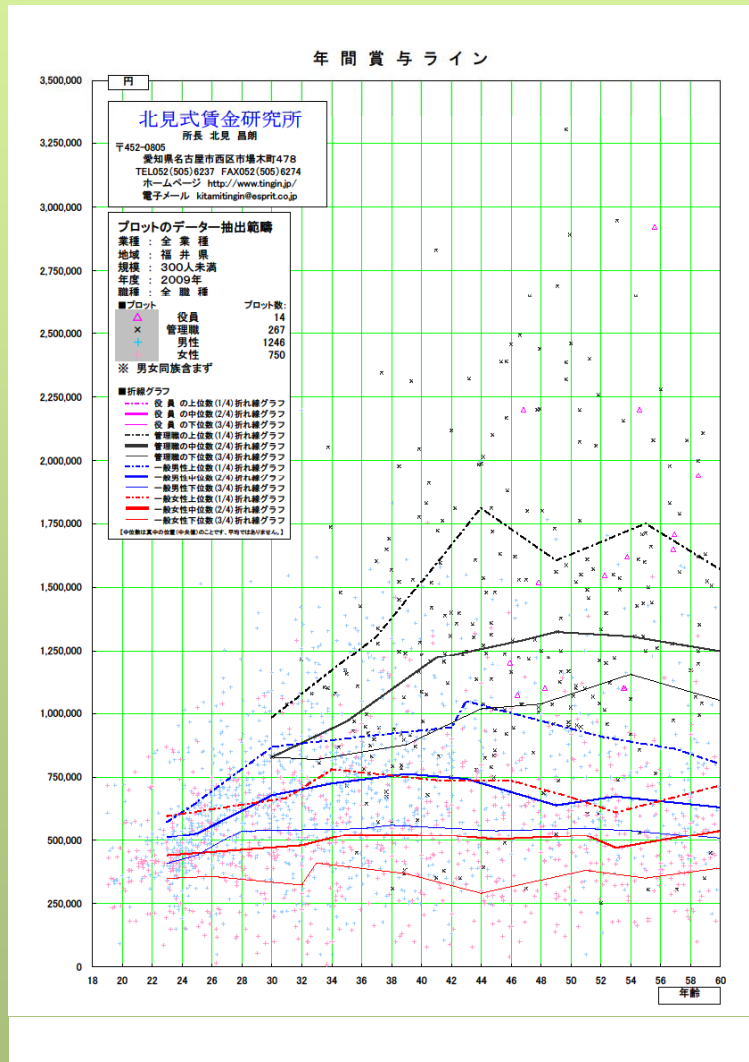


平成21年全業種

中位数 単位: 千円

	30歳	40歳	50歳
管理職	5,617	5,858	6,259
男性	4,038	4,360	4,645
女性	2,806	2,964	3,002

賞与



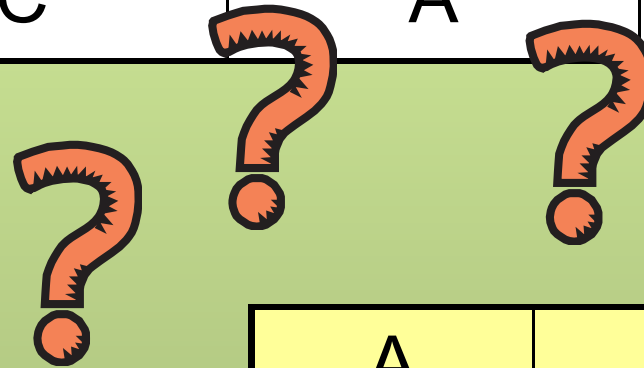
その参 評価と分配はこうする

何を評価されたのか具体的にわかるようにする
貢献度に応じ公平に分配する



総合評価だけでは従業員は分らない

社員	速さ	正確さ	総合評価
福井さん	A	C	B
開発さん	C	A	B



何が良いか
何が不足しているか
分らない

A	B	C
優秀	普通	劣る

従業員の殆どは、実は月収3万円！

- 勤労者年収の最多は500万円台
- サラリーマンの小遣い38,300円

区分	金額	備考
所定内給与	30万円	A
時間外手当	5万円	B
月間収入	35万円	$C(=A+B)$
社会保険料＋税金	▲6万円	D
手取り月間収入	29万円	$E(=C-D)$

社員は5万円でその気になる!!

社員	速さ	正確さ	合計
福井さん	5万円	1万円	6万円
開発さん	1万円	5万円	6万円

何が良いか
何が不足しているか
分かる
基本給連動では
分からない



A	B	C
5万円	3万円	1万円

ニンジンが大切

評価項目の作り方

★ 協調性

★ 積極性

★ 規律性

これではいけない

直接業績に結びつかない



貢献度評価項目		S	A	B	C	D
職務能力	機械音で調子がわかる	7万円	5	3	1	0
製造量	時間当たり生産量	7万円	5	3	1	0
品質	品質基準を守る	7万円	5	3	1	0
5S	整理・整頓	7万円	5	3	1	0
勤務姿勢	ニコ・ヒキ・ハキ	7万円	5	3	1	0

評価項目は5個以内とする

3段階で評価して、5段階でつける

評価点に直接お金をつける

- 何をやったらいくらになるかをハッキリ認識させる

貢献度評価項目		S	A	B	C	D
職務能力	機械音で調子がわかる	7万円	5	3	1	0
製造量	時間当たり生産量	7万円	5	3	1	0
品質	品質基準を守る	7万円	5	3	1	0
5S	整理・整頓	7万円	5	3	1	0
勤務姿勢	ニコ・キレ・キビ・ハキハキ	7万円	5	3	1	0

エンジンが大切

分捕り分(個人査定)の目安

区分	S	A	B	C	D
課 長	20万円	15万円	10万円	5万円	失格だから賞与はない
総合職	7万円	5万円	3万円	1万円	
一般職	4万円	3万円	2万円	1万円	

例えば

各人の賞与の算出手順

賞与総額(A) 90万円

個人査定(分捕り分)(B)
35万円

会社業績(一律部分)(C) 55万円

【現状】

3人に1ヶ月分の賞与

甲さん 基本給 30万
乙さん 基本給 30万
丙さん 基本給 30万
合計90万円

こうなる

①(A)を決める。30万円×1ヶ月×3人=90万円

②個人査定 甲さん20万円、乙さん10万円、丙さん5万円
合計35万円

③(C)が決まる (A)－(B)=55万円

④(C)を基本給比例で計算する 55万円÷3人=18万円

⑤分捕り分(B)＋一律部分(C)で一人ひとりの額決定

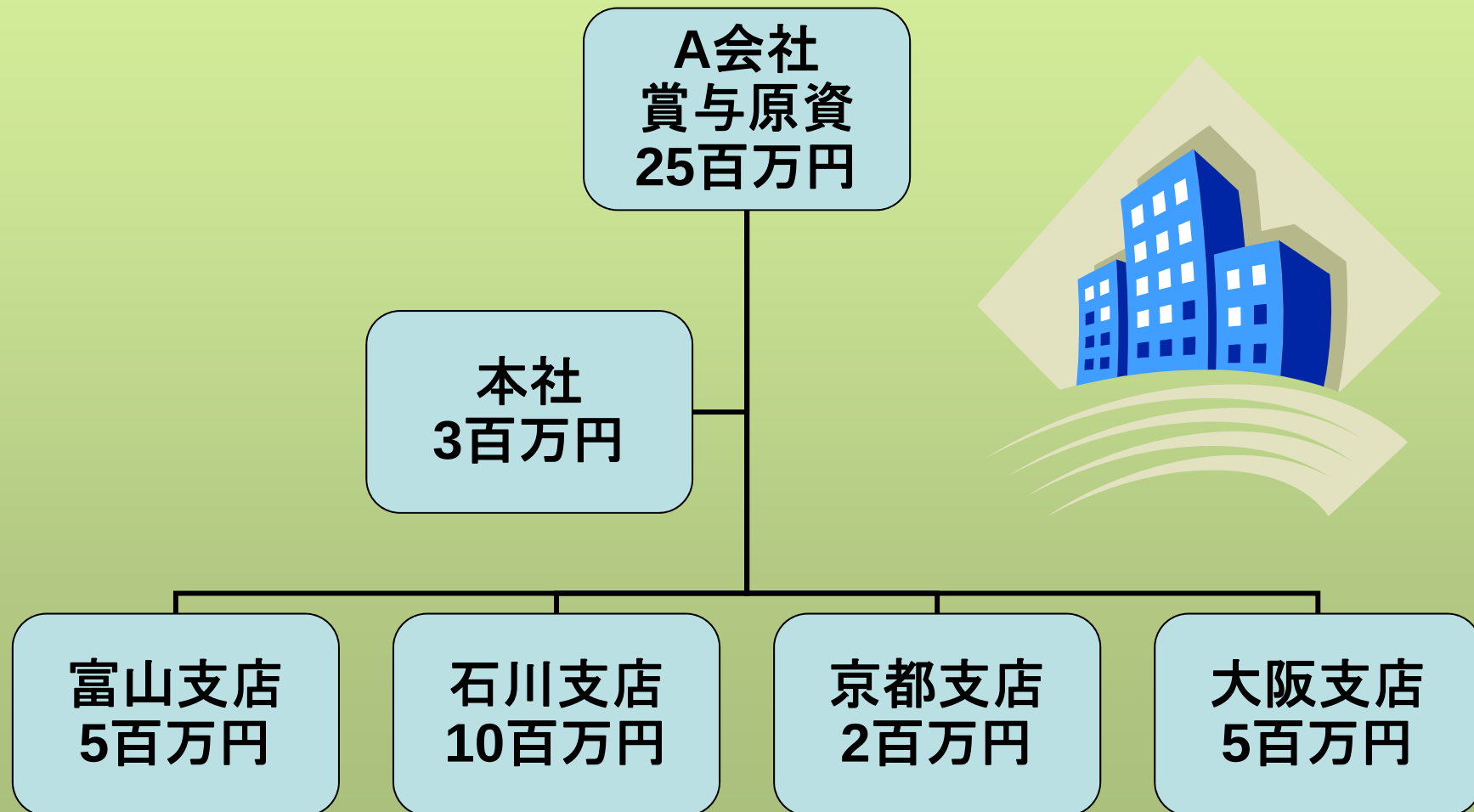
甲さん=20万円+18万円=38万円

乙さん=10万円+18万円=28万円

丙さん= 5万円+18万円=23万円

【手順】 支給月数の決定⇒分捕りを原資から引く⇒残りを基本給で配分する

大組織は部門ごとに決定



事例 全社一丸となる貢献度評価シート

チャレンジシート

部署： 製造 氏名： 年齢： 入社：

職位： 一般 チャレンジ期間： 年 月 日～ 年 月 日

業績への貢献度： その1 職務能力の向上

着眼点：優れた業務知識があるか？ 多能化しているか？ 後輩に仕事を与えようとしているか？ 資格取得を目指しているか？

具体的目標：

業績への貢献度： その2 工数削減

着眼点：こなしている仕事量は多いか？ 工数(生産高÷労働時間)を前年よりも削減しているか？ 期が迫っている時に積極的に残業しているか？

具体的目標：

業績への貢献度： その3 不良率低減

着眼点：不良品を作った時にそれを正直に報告したか？ 凡ミスが多くなかったか？ 過去に犯したミスを何度も繰り返していないか？ 決められたルールを守らず不良品を出していないか？ 不良品の原因を追究したか？

具体的目標：

業績への貢献度： その4 5S

着眼点：5S(整理・整頓・清掃・清潔・検)活動に積極的に参加しているか？

具体的目標：

業績への貢献度： その5 勤務態度

着眼点：ニコニコ・キビキビ・ハキハキで仕事をしているか？ 職場においてよい意味でのリーダーシップを発揮しているか？(自分を棚に上げ会社批判する者は立ち去れ！) 酒、タバコの吸い過ぎはないか？

具体的目標：

貢献度：その1 万円

貢献度：その2 万円

貢献度：その3 万円

貢献度：その4 万円

貢献度：その5 万円

会社・部門業績分 万円

調整額 万円

利益分配金総額 万円

※ 一項目で、重大な問題があり、D評価を得た者は、その項目の貢献度を0とする。

※ 利益分配金支給日に在籍している者にのみ支給される。

※ 近く退職が決まっている者には減額して支給する。

※ この利益分配金支払いルールは、入社2年以上の者に対して適用する。

会社の現状

会社の業績目標

前期	
売上高A	
原材料B	
外注費C	
限界利益D={A-(B+C)}	20,000
人件費E	10,000
利益分配金月数	2.3
経常利益	1,000
実質人数F=E÷500万円	20
1人当り限界利益G=D÷F	1,000

万円

こうしたい

今期の目標数値	
売上高	
原材料	
外注費	
限界利益	24,000
人件費	10,000
利益分配金月数	3.0
経常利益	4,000
実質人数	20
1人当り限界利益	1,200

全社目標その1 一人当たり限界利益を24,000万円以上とし、経常利益4000万円以上を目指す。これにより利益分配金を年間3か月分支給できる会社になる。

全社目標その2 5S活動を徹底し、効率的かつ快適な工場を目指す。

全社目標その3 新規に受注した部分の製造を早急に立ち上げ、採算が取れるところに持ってゆく。

全社目標その4 不良対策書を作り、不良撲滅を行なう。

全社目標その5 ISO9000の認証を取る。

*利益分配金の算定期間

夏7月：前年10月から当年3月まで

冬12月：当年4月から当年9月まで

業績が順調で、目標を上回った場合には決算時に決算利益の10%を配分金として支給することがある。

※ 賞金額
S=4万円
A=3万円
B=2万円
C=1万円
D=0万円
E=マイナス

個人目標

全社目標

事例 貢献度評価シートの事例

貢献度評価シート（製造部 課長以上用）

評価期間 年 月～ 月
所属
氏名

評価者

数字の単位 万円

評価項目	評価の内容	S	A	B	C	D	E
工数削減	工数を前年よりも削減したか？ 何が能率阻害なのか原因を把握しているか？ 改善工夫をしたか？	20	15	10	5	0	0
不良率低減	不良率を前年よりも減らしたか？ 効率的な不良対策書を作って実行したか？ 不注意により凡ミスをして無駄な作り直しをしなかったか？	20	15	10	5	0	0
5S	5Sに努めているか？ 工具の管理はきちんとしているか？ 書類の整理はできているか？	20	15	10	5	0	0
部下育成	明るい職場作りに努めているか？ 部下のやる気を引き出しているか？ パートの戦力化に努めているか？ 部下が問題を起こしたときに社長に報告しているか？	20	15	10	5	0	0
経営者意識	社長と危機感を共有しているか？ 問題点と改善点を数字で話すことができるか？ プラス発想ができていないか？ 硬い頭で硬直的になっていないか？ 心身ともに健康か？ 深酒・タバコの吸い過ぎではないか？	20	15	10	5	0	0

上司コメント（面接記録等を含む）

評価金額

万円

貢献度評価シート（製造部 課長以上用）

評価期間 年 月～ 月
所属
氏名

評価者

数字の単位 万円

評価項目	評価の内容	S	A	B	C	D	E
工数削減	工数を前年よりも削減したか？ 何が能率阻害なのか原因を把握しているか？ 改善工夫をしたか？	20	15	10	5	0	0
不良率低減	不良率を前年よりも減らしたか？ 効率的な不良対策書を作って実行したか？ 不注意により凡ミスをして無駄な作り直しをしなかったか？	20	15	10	5	0	0
5S	5Sに努めているか？ 工具の管理はきちんとしているか？ 書類の整理はできているか？	20	15	10	5	0	0
部下育成	明るい職場作りに努めているか？ 部下のやる気を引き出しているか？ パートの戦力化に努めているか？ 部下が問題を起こしたときに社長に報告しているか？	20	15	10	5	0	0
経営者意識	社長と危機感を共有しているか？ 問題点と改善点を数字で話すことができるか？ プラス発想ができていないか？ 硬い頭で硬直的になっていないか？ 心身ともに健康か？ 深酒・タバコの吸い過ぎではないか？	20	15	10	5	0	0

上司コメント（面接記録等を含む）

評価金額

万円

部門の課題、目標の見つけ方

当社の抱える経営課題

外部環境の変化

市場の変化

顧客の変化

競争関係
の変化

顧客の
ニーズ
期待

自社の強
み・課題

競合他社
の動向

課題・目標が隠れている

希望で終わらせないために

- 目標－計画＝希望 ・定期的進捗確認

18年 目標達成計画表

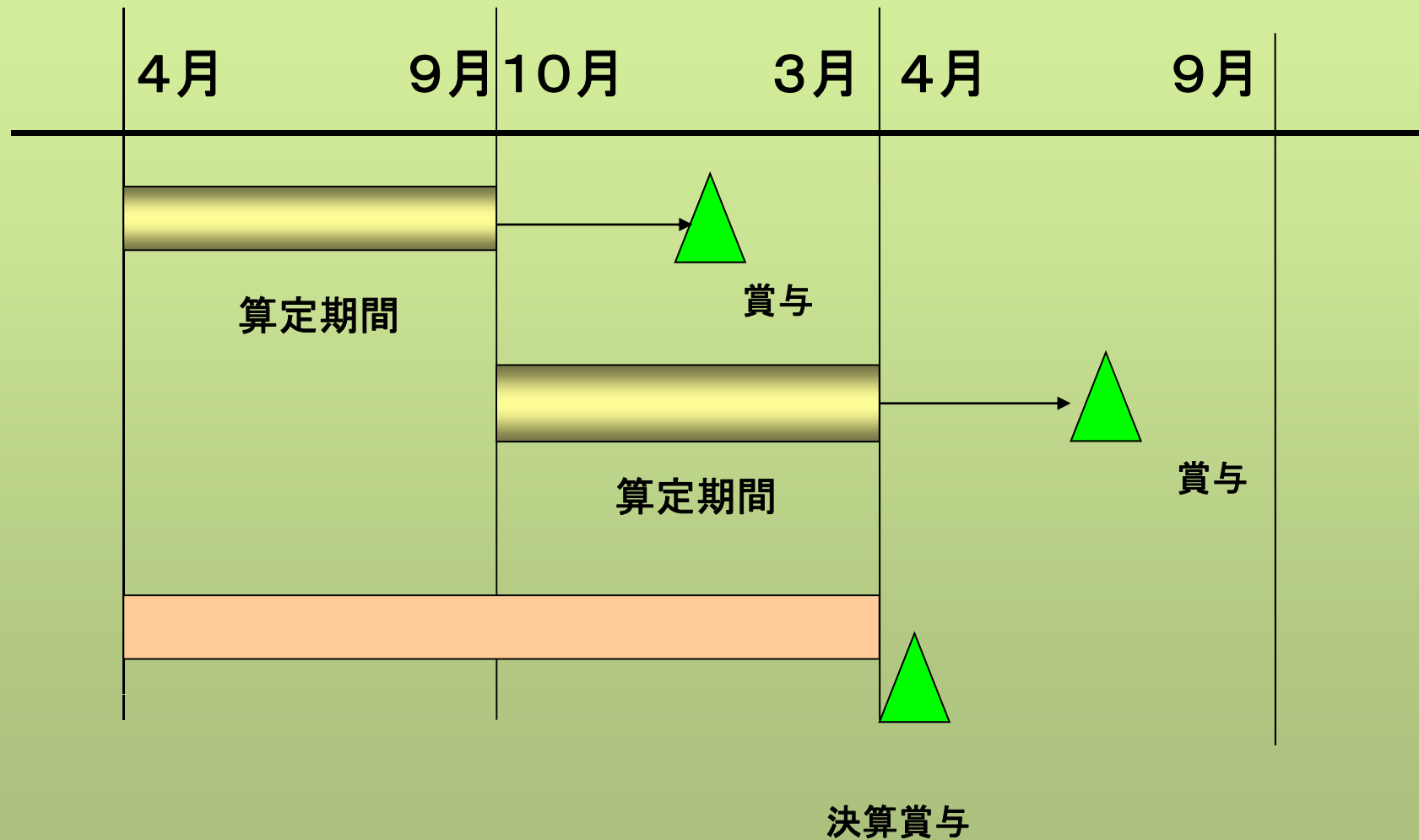
今年の標語: 凡事徹底・現状に留まるは落伍者・夢のPDCA

	目 標 (今年目標)	具体的施策 (手順、運用基準)	スケジュールまたは結果												達成率 %
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
計画	〇〇10%引き上げ	引き上げ金額(年額)	23.8	246.7	121.5	357.9	123.5								
結果	@@@時に依頼、 契約書の有効活用	新規契約(年額)	123	345	98	547	234								
計画	毎月メルマガを書く	普段から題材を探しておく													
結果		出来たら○	○	○	○	○	○								
計画															
結果															
計画	売り上げ目標達成	月別管理票・予算	312	198	343	216	363	245	216	340	295	262	280	282	
結果		実績額 出来たら○	171×	235○	456○	167×	350○								
計画															
結果															
計画															
結果															
計画															
結果															
計画	HP 改善情報提供	毎月一件確実に													
結果		出来たら内容	研修	御挨拶	×	×	新製品◆								
計画															
結果															
計画	外部コミュニケーション														
結果	(外部をどうする)														
計画	個人的目標	ゲンキな挨拶	△	△	△	○	△								
結果															
計画		6時終業	×	×	×	○	△								
結果															
計画															
結果															

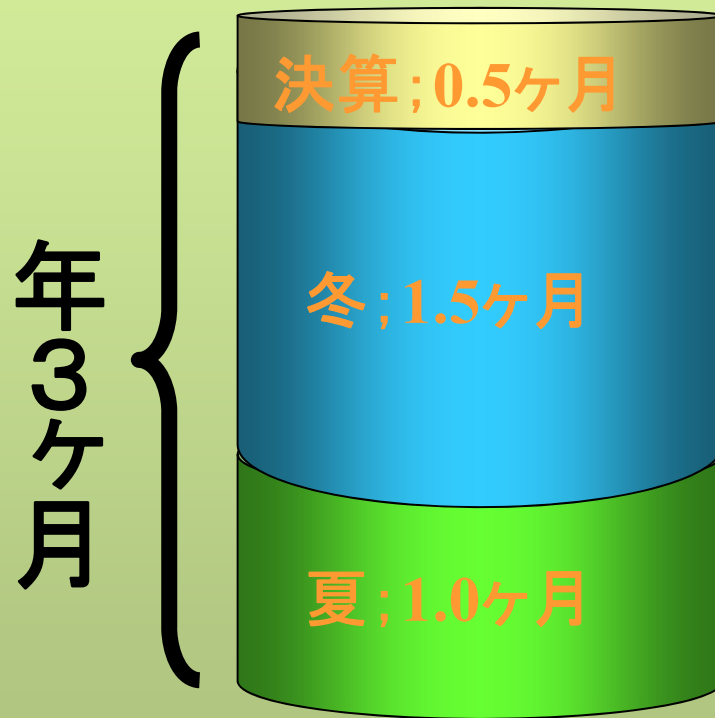
課題(テーマ)の策定

- 職務能力
 - － 経理オンラインシステムを導入し、毎月5日までに経営判断ができるデータを提供する
 - － 経理部門の社員の個別の能力アップ
- 工数削減
 - － 経理処理の簡素化を図ることにより全社的な工数削減をする
- 5S活動の推進
 - － 書類の整理を重点的に行う

賞与は決算に連動

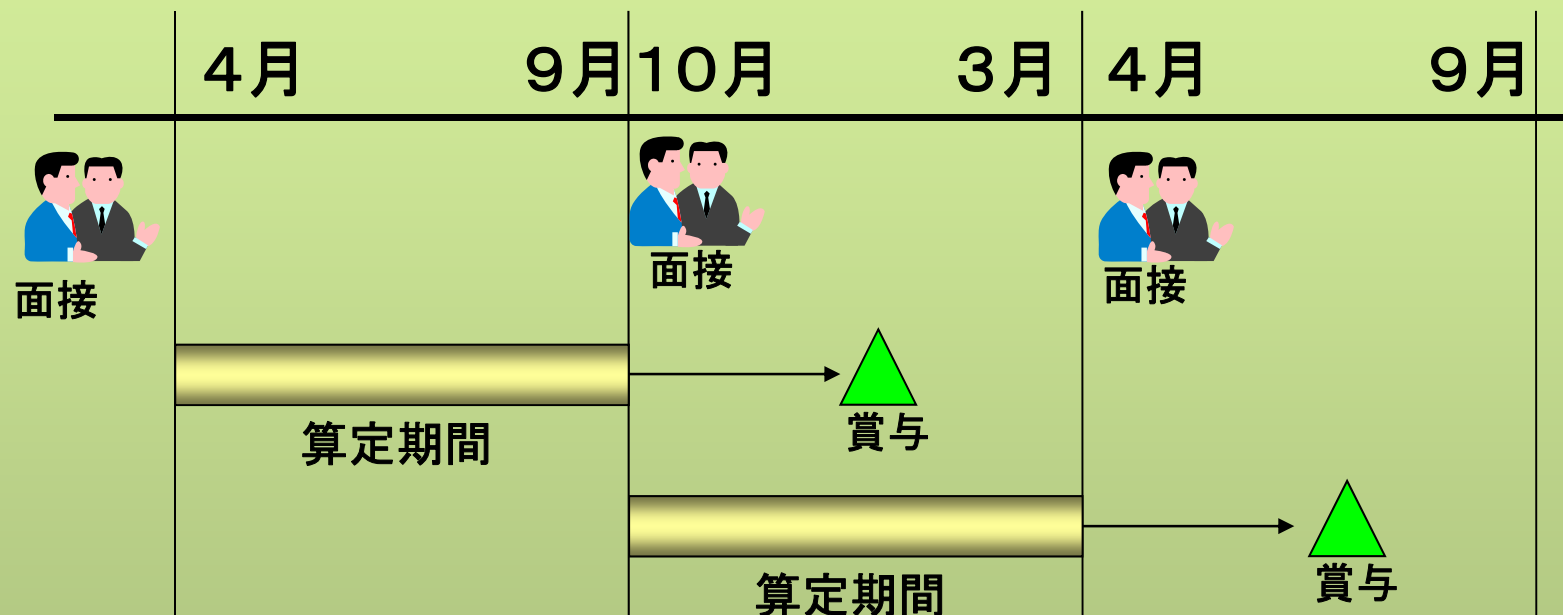


決算賞与もからめ支給



夏冬を安定させながら
決算賞与で刺激を与える

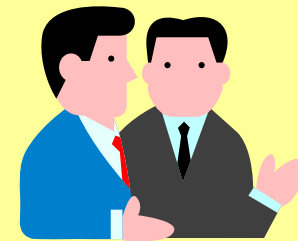
評価の時期



半年毎に面接をし、本人と話し合う
意思の伝達と共有を行なう

面接の仕方

- 「なんで〇〇〇〇……」といわない
- 「どうすれば〇〇出来ると思う？」という
- 本人の成長を願って 面接の前に心で誓う
- 傾聴する
- 承認する
- 「あなたはと思う」と聞く
- ねぎらいの言葉をかける



労務管理を計画的に行なう

4 ← 上期 → 9						10 ← 下期 → 3					
4月1日 給与改定	4月1日 定期異動	4月1日 管理職1年単位で任命	4月 下半期(10月～3月)の利益還元金支給	4月 有期雇用契約(4月～9月)の契約更新	8月 利益還元金の前渡金支給 10万円支給	8月 査定会議(10月実施の内容を決める)		10月 上半期(4月～9月)の利益還元金支給	10月 有期雇用契約(10月～3月)の契約更新	12月 利益還元金の前渡金支給 10万円支給	3月 査定会議(4月実施の内容を決める)

総まとめ



1. 賞与原資はルールで決める
2. 賞与原資は1人当りみなし粗利益と経常利益で決める
3. 個人の賞与は分捕り方式とする
4. 評価項目は会社の業績に直結するものを選定する
5. 評価結果は面接をして本人に伝える

ご清聴 ありがとうございました



お問い合わせは

TEL ; 0776 (57) 1380

FAX ; 0776 (57) 1370

MAIL;hashi@hashiroumu.com

福井市西開発1丁目2508野坂第2ビル201

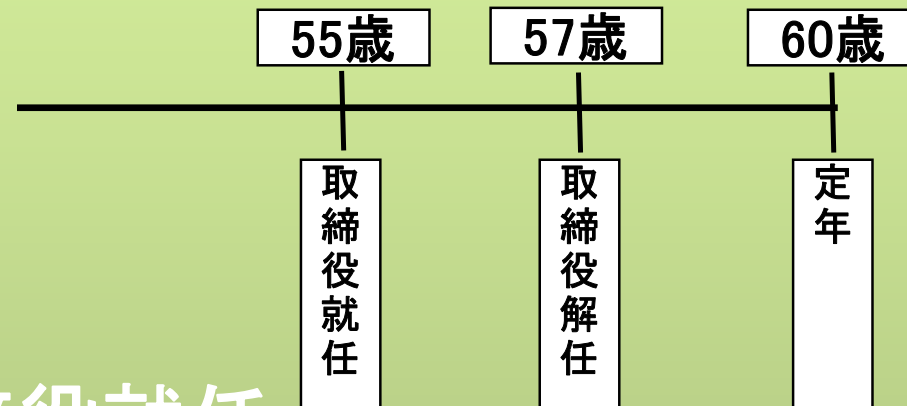
(有) 働きがい研究所/橋社会保険労務士事務所

URL; <http://www.hashiroumu.com>

余談です……

オーナー企業は執行役員の導入を

事例;ある部長の経歴



- 問題が多い取締役就任
 - 1.退職金
 - 2.労災
 - 3.雇用保険
- 問題を解決する執行役員