



社内をピリッとさせる！ 『予算達成手当』の払い方

(有)働きがい研究所 橋敏夫

2010. 11

こんなことをお考えの経営者向け



『厳しい時期だけに、会社の予算達成に対する意欲を求めたい。もっと緊張感を持たせたい』

『業績連動型とまでいかななくても良いが、会社の業績をちょっとだけ毎月の給与に反映させたい』



『皆勤手当があるが、意味が薄いので意義のあるものに切り替えたい』

『給与カットを戻すが、その際に単に昔のような基本給にせず意味のある手当にしたい』



『予算達成手当』を払う対象者と金額

この『予算達成手当』は、基本的に正社員全員を対象にすることを想定しています。

ただし、職位に応じて、その金額（％）に差を付けようと思います。

例

幹部＝給与の10％

一般＝給与の1－2％



他の手当を『予算達成手当』に振り替える

この手当は、厳しい経済環境下での社員の緊張感の向上を目指しています。

従いまして、従来の給与に上乘せするものではなく、他の手当を振り替えることによって支給することを想定しています。

例 皆勤手当
 食事手当

一般社員に対する支給方法

『皆勤手当』（月額3千円）



『予算達成手当』（同）

仮に所定内の給与が15万円だったら2%、30万円だったら1%に相当します。この程度の範囲内だったら、大きな影響は出ないと思います。

入社3年間は保証

気になるのは初任給との関係です。採用条件との相違だと言われても困りますから、例えば、入社3年間は保証する（管理職を除く）というのも、現実的な対処法だと思います。



幹部に対する支給方法

課長に対する管理職手当（8万円）を、目標達成分（5万円）および予算達成分（3万円）に切り替える。

（A）目標達成分＝担当する部署の目標達成率を反映させる。給与明細では『管理職手当として表示』

（B）予算達成分＝会社全体の予算達成の結果を反映させる。給与明細では『予算達成手当として表示』

給与規程の記載例

[管理職手当(所定外賃金の代替手当)]

管理職にはその責任の重大さを考慮して管理職手当を支給します。その金額は、その職責並びに労働実態に基づいて取締役会で決定します。また、会社の業績および本人の課題達成度合いを査定した上で、毎年洗い替えの上で金額を見直し、本人に通知することとします。

- 2, 管理職手当は時間外手当および休日勤務手当を代替する手当とします。
- 3, 管理職手当は次のように区分して支給することがあります。
 - (A) 目標達成分=担当する部署の目標達成率を反映させる。給与明細では『管理職手当として表示します』
 - (B) 予算達成分=会社全体の予算達成の結果を反映させる。給与明細では『予算達成手当として表示します』

[予算達成手当]

予算達成手当は、会社の予算を達成できた月に支給することとし、できなかった月に関しては支給しないこととします。ただし入社3年以内の一般社員（管理職を除く）に関しては業績にかかわらず支給することとし、3年経過後から予算の達成ぶりを反映させることとします。

支給基準は全社一律？ 部署単位？

『予算達成手当』は、予算達成の状況をみながら、支給するかどうかを決めるわけですが、その基準は、次のように色々考えられます。

(A) 全社の予算達成状況で決める

(B) 部署（例：店）の予算達成状況で決める

評価算定の期間

毎月の数字を評価して、毎月変動させるというのは、現実的に難しいかもしれません。その場合は、例えば3カ月とか6カ月単位で決定するのが良いかもしれません。



評価する数字は売上高？ 利益？

このような手当を支給する場合には、経営の数値を社員に公開する必要があります。予算達成手当の支給を決める数値は、次のようなものが考えられます。

売上高（それが業績を左右するなら〇です）

粗利益額（これが一番〇かもしれません）

1人あたり粗利益額（最も合理的）

経常利益（果たして社員に通じるかどうか？）

『予算達成手当』の法律論

他の手当を振り替えて『予算達成手当』を支給する場合、不利益変更につながらないかという法律論が気になります。それをクリアするには次のようなことが必要です。

- 法律論が発生しないように一般社員の手当額は小さくする
- 給与規程（就業規則）を変更し労働基準監督署に届け出する
- 従業員1人1人から承諾書を得る
- 予告した上で、猶予期間を設けて予告した上で、実施する

予算達成手当の支給に関する承諾書（例）

社員各位

日頃はお勤めご苦労様です。

さて、当社を取り巻く環境は厳しさを増しております。リーマンショックを機に世界が変わったと言われておりますが、まさにその通りであります。

当社は、業績向上のために努力しているところですが、いま必要なのは予算の必達を目指して、社員が意識を変え、緊張感を持って職務に励んでもらうことです。商いは1円単位の積み重ねであり、ムダの排除によるコスト低減が必要です。

そこで給与体系を見直すこととしました。変更点は以下です。

☆皆勤手当を廃止して、予算達成手当に切り替える。

予算達成手当の額は、一般社員の場合は月額3000円ですが、管理職の場合はより多めに設定します。賃金規程は次のように定めます。

[予算達成手当]

予算達成手当は、会社の予算を達成できた月（四半期単位）に支給することとし、できなかった月に関しては支給しないこととする。ただし入社3年以内の一般社員（管理職を除く）に関しては業績にかかわらず支給すること

とし、3年経過後から予算の達成ぶりを反映させることとする。

この予算達成手当の運用は、 月からとします。

以上、よろしくお願い致します。

平成 年 月 日

株式会社日本製作所

代表取締役 日本太郎

社会保険料にも影響します

細かいことですが、この『予算達成手当』の支給の有無は、社会保険料（厚生年金・健康保険・介護保険）に影響します。

被保険者の報酬が、昇給、降給等で大幅に変わったときは『定時決定』をまたずに標準報酬月額が改定されます。これを『随時改定』と言います。『随時改定』は、以下の3項目すべてに該当するときに行われ、4カ月目から保険料が変わります。

- (1) 昇給・降給等で固定的賃金に変動があった場合。
- (2) 変動月からの3カ月の間に支払われた報酬の平均月額に該当する標準報酬と従来の標準報酬との間に2等級以上の差が生じた場合。



最後までありがとうございました
明日の経営に生かしましょう

ご意見、ご感想、お問い合わせは
TEL ; 0776 (57) 1380
FAX ; 0776 (57) 1370
MAIL: hashi@hatarakigai.co.jp



●●●●お客様の会社がうまくゆきます●●●●

(有) 働きがい研究所

福井県の給料・退職金、就業規則、社員研修
福井市西開発1丁目2508野坂第2ビル201
URL: <http://www.hatarakigai.co.jp>