

スポット

「仕事と家庭の両立」支援を 改正育児法の全面施行に対応

厚生労働省は、「平成23年版・働く女性の実情」を発表しました。今年も「仕事と家庭の両立」が課題となりませんが、法規制の強化もあり、出産女性を取り巻く環境は徐々に改善されているようです。

新しい命の誕生は、周囲の人の気持ちも浮き立たせます。人間だけでなく、トキやパンダの出産・子育てにも、人々は一喜一憂しました（パンダは「憂」でしたが）。

しかし、事業主サイドからいえば、従業員からの妊娠報告は頭の痛い問題です。今年7月からは、改正育児介護休業法の全面施行もあり、法的義務のハードルも高くなっています。「働く女性の実情」の中から、基本

的な数字を拾ってみましょう。女性の育児休業取得率（平成22年）は、83・7％に達しています（ちなみに、平成8年は49・1％でした）。しかし、この数字に惑乱されると、全体像を見誤ります。会社に勤めていた女性が、第1子を出産した後の継続就業率は、1985年～89年が39・0％であったのに対し、2005年～09年は38・0％となっています。妊娠後の最初の選択肢は、「働き続けるか否か」です。この選択の割合は、前記のとおり、ほとんど変化していません。継続就労を決心した後の第2の選択肢が、「育児休業を請求するか否か」です。こちらは、大きく様変わりし、大多数の女性が

堂々と休業を申し出るようになりました。

経営者としては、「従業員が就労継続を選択する場合は、産休だけではなく育児休業も」ということになれば大変です。人員規模の少ない企業で、休業取得者が出ると、確かに人員繰りは苦しくなります。

しかし、それをキッカケとして、「仕事のやり方を効率化した」「その人がいなくても、仕事を処理できる体制を整えた」など、業務改善に成功した事例も少なくありません。ことばは悪いですが、「転んでもただでは起きない」というポジティブな思考が求められます。労使の知恵を結集し、難局を乗り切りたいところです。

2012

9

業績連動型賞与

知って得する



賃金実務

賃金は、月例賃金と賞与に2分されます。月例賃金は固定費的性格が強く、年間の人件費総額を調整する際には、主として賞与の支給額を変動させます。

賞与は、大きく分けて、2段階のプロセスを踏みます。第1は会社全体の支給月数の決定で、第2は部門・個人単位の査定です。

業績連動型賞与では、第1の会社全体の支給月数の決定に重点が置かれます。査定ももちろん実施しますが、部門・個人というファクターは下位に位置づけられています。

一方、「実力主義型賃金」では、

企業の賃金制度を紹介する記事等のなかで、「業績連動型賞与」という用語を目にすることがあります。漠然と「成績に応じて、支給額が大きく変動する仕組み」といったイメージを持つ方が多いようですが、「実力主義賃金」とはちよっとニュアンスが異なります。正確な定義を、確認しましょう。

主に第2の部門・個人単位の査定
の強化、変動幅の拡大が目標とされます。

「横並び」打破が目的 経常益等に連動させる

賞与制度を改革するという場合
どちらに主眼を置くのか、方針を
明確に決定すべきでしょう。

近年、日本で業績連動型賞与が
普及を遂げたのは、旧来型の賞与
決定方式から離脱を図るためです。
春闘で一斉に賞与の支給額を決め

ると、どうしても「業界の横並び」
傾向が強くなります。

会社側は、業績の良い年があつても、「他社と比べて突出した支給月数」の決定・公表は避けるのが習性となります。労組側からみれば、「護送船団方式」で、業績の悪い年でも、一定レベルの支給月数を勝ち取ることができます。

結果として、人件費総額が、企業体として適切なレベルに調整されないという悪弊が目立つようになりました。

でも、「他者(社)の目は気にしない」のがポリシーです。

業績連動型賞与のシステムは各社各様でその算式も複雑です。「業績指標」としては、売上総利益、営業利益、経常利益、EVA(経済的付加価値)など、様々なものが使われています。

本欄では、分かりやすい例として、経常利益を用いるタイプをご紹介します。たとえば、賞与のうち4カ月は固定とし、残りを変動させます。毎年、経常利益の〇パーセントを変動賞与の原資とするというルールを労使で定めます。その賞与原資を、全員の賞与算定基礎給の合計で割れば、変動賞与の支給月数が出ます。ただし、経常利益には上限・下限を定め、過度に支給率が増えないよう歯止めをかけるのが一般的です。

業績連動型賞与は、こうした明確なルールを定めることで企業業績と人件費のリンクを強め、企業の経営体質を健全化させる効果をもたらすものです。