

# そもそも賞与は 何のためにあるのか

## 注目トピックス

### 01 | そもそも賞与は何のためにあるのか

冬の賞与の支給時期になりました。賞与は本来支給しなければならぬのでしょうか。その意味や目的について改めて整理してみましょう。

## 特集

### 02 | 雇用の流動化時代の「負け組」に

#### ならない方法

労働市場は明らかに売り手市場で、一つの会社に長く勤めるよりも転職をしてキャリアアップするという価値観が強まっています。労働者から選ばれ続けるために企業は何をすべきでしょうか。

### 03 | 退職社員はなぜ「解雇扱い」に

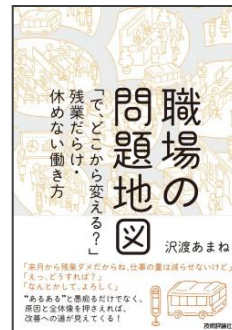
#### して欲しいのか

労使トラブルの多くは退職時に起こります。退職時の対応を疎かにすると後で大きな問題に発展することがあるため、注意が必要です。

## 話題のビジネス書をナメ読み

### 04 | 職場の問題地図 (技術評論社)

労働時間に見合わない生産性の低さが問題視されている日本。「ワークライフバランス」を提唱するだけでは改善することのできない現状に対して、迷わずに進んでいくための方法とはどんなものなのでしょうか。



## みよた社会保険労務士事務所より

### 05 | お問い合わせについて

### 06 | 近況報告

## 経営診断ツール

### 07 | 雇用流動化時代の「負け組」リスク

#### 診断シートチェックシート

# 賞与はそもそも何のためにあるのか

冬の賞与の支給時期になりました。賞与は本来支給しなければならないのでしょうか。その意味や目的について改めて整理してみましょう。

## はじめに

日本では夏・冬の時期にボーナスが支給される慣習がありますが、その目的は企業によって様々です。

賞与はそもそも何のためにあるのか、支給しなければならないのか、支給するとしたらどんな支払い方が良いかについて考察します。

## 賞与の目的

### ① 生活保障のため

賞与の歴史を辿ると、江戸時代の「氷代」「餅代」が起源であるという説があります。これはお盆や年末年始には帰省や行事で何かと出費がかさむことから、その費用を補助しようという「生活保障」の意味合いが合ったと考えられます。

昔の大店の奉公人は薄給で雇われていたでしょうから、盆暮れの出費を経営側が面倒を見る動機・必然性もあったのでしょう。生活保障的な観点から言うと、賞与額は「生活費」に比例する傾向になり、それはつまり「生活費が多くなる年長者ほど多く支給する」年功的設計をすべきとなります。

そして、生計費の一部であることから、減額や不支給がしにくくなります。

### ② モラル維持のため

一方で、賞与には「モラル維持」の役割であった歴史もあります。会社全体の儲けに応じて賞与を支給することで、日頃の仕事を怠けないよう動機付けする狙いでしょう。

モラル維持の観点からは、賞与は「利益への貢献度」に比例して設計すべきであり、「頑張った人ほど多く支給される」よう分配しなければなりません。

賞与のタイプ別比較

	生活保障型	モラル維持型
時期	夏・冬	決算期など
分配基準	生活費	貢献度
支給額の変動幅	小さい	大きい

## 現代の日本はミックス型

現代の日本では、「生活保障」と「モラル維持」をミックスさせた目的で賞与が支給されることが多くみられます。

貢献度が労働者別に比較しやすい業種、あるいは成果報酬文化が強い企業ではモラル維持型に寄り、貢献度を正確に計測しにくい業種、または保守的な企業では生活保障型に近づく傾向があるでしょう。

## どのように賞与を分配するのが良いか

賞与は法律上「必ず支給しなければならない」わけではありません（注：就業規則などで支給することが規定されている場合は支払い義務が発生します）。また、その支給基準も比較的自由に企業が設計することができます。

企業の優先的な重要課題が「人手の確保」にあるならば、賞与は生活保障型で、かつ平等に分配するよう設計した方が良いでしょう。賞与が安定して支給されることは安定型思考の求職者にアピールする要素となります。

一方で自社の課題が「優秀な人材の流出防止」であれば、思い切り金額に差をつける方が良いでしょう。

賞与分配については企業規模が小さいほど経営者の個人的感情で決めてしまいがちですので、時には客観的なフィードバックを受けることも有効でしょう。

賞与に関するご相談は当事務所までご相談ください。

# 雇用の流動化時代の 「負け組」にならない方法

労働市場は明らかに売り手市場で、一つの会社に長く勤めるよりも転職をしてキャリアアップするという価値観が強まっています。選ばれるために企業は何をすべきでしょうか。

## はじめに

多くの業種において人手不足は深刻な問題です。そもそも一昔前と比べて「終身雇用」に対する労働者の期待は下がっており、転職に対する抵抗感も今後ますます低くなることでしょう。雇用がますます流動化するこれからの時代で、働く人から選ばれない「負け組」企業にならないために、どんなことに気をつけるべきでしょうか。

## 長時間労働

長時間労働は「選ばれない理由」として最たるものの一つでしょう。「働き方改革」「ブラック企業」などの言葉が声高に叫ばれている現代では、長時間労働を是正しない企業スタンスは嫌われて当然です。採用面接の場でも近年は「残業の有無」「休日」「休暇」などの労働時間に関する確認が応募者からされることが珍しくなくなりました。

### 長時間労働への対策例：

IT化、不採算部門の見直しなど

## 業務の属人化

業務の属人化とは、「その人しかわからない仕事がある状態」を言います。

その人しかわからない仕事があればあるほど、その担当者が辞めてしまうと後任者の対応が大変になり、後任者の業務負担が増えて疲弊し、退職するという悪循環になってしまいがちです。スタッフが頻繁に辞めないという前提で「業務の共有」を怠っている状態は危険なサインかもしれません。

### 脱・属人化の方法例：

メールの共有、業務のチーム担当制、グループウェアの活用など

## 採用活動の内製化

採用サイトや転職サイト、人材紹介、求人誌などの人材サービスのコストは今後ますます高くなることが予想されます。今や多くの企業において人材確保のためにこれらの人材サービスは欠かせないものになっていますが、「雇用が流動化して人々が頻繁に転職してくれた方が人材サービス企業にとって都合が良い」という側面もあることを忘れてはいけません。人材サービスに頼り続けなければ人が確保できないということは、その採用コスト分、競争力が低下してしまうことを意味するため対処が必要です。

### 採用活動の内製化の方策例：

既存社員からの人材紹介、学校との関係強化、自社独自の採用イベントなど

## 出戻りの不許容

雇用の流動化が、抗うことができない時代の流れであると考え、一度退職した社員をもう一度受け入れるという懐の深さがある企業の方が人材確保に適しています。

子育てを理由に退職する社員、親の介護が理由で地元に戻るために辞める社員は当然として、キャリアアップを目指して同業に転職する社員に対してすら出戻りを許す企業姿勢が必要かもしれません。

### 出戻り許容の例：

退職時の面談、SNSでの関係継続、在宅制度など

労働市場の厳しさに関わらず、一部の企業では外部の人材サービスに依存せず、人材を確保しています。人がいなくて営業時間を短くしたり深夜営業をやめたりするニューズを対岸の火事と考えず、今から対策を考えていきましょう。

# 退職社員はなぜ「解雇扱い」にして欲しいのか

労使トラブルの多くは退職時に起こります。退職時の対応を疎かにすると後で大きな問題に発展することがあるため、注意が必要です。

## はじめに

労使トラブルの多くは退職する場面で起こります。退職時の企業側の対応を疎かにすると、後になって大きな労働問題に発展することがあります。以下、退職時に起こりうるトラブルの類型を紹介し、その対処法について説明します。

## 1. 退職理由を「解雇扱い」にする

退職時に、労働者から「退職の理由を解雇にして欲しい」と要望されることがあります。これは「退職理由が解雇だと、失業保険給付で優遇を受けられるから」です。

便宜を図るつもりで事実と違う退職理由を証明すると、失業保険の不正受給に企業が咎められたと言われかねません。

また、会社が解雇したことを書面で証明したことを逆手にとって、退職者が「解雇されたのは不当であり法律上無効だから未払い賃金を請求する」という訴えを起こす余地も生まれます。

対策としては、安易に退職理由を解雇にする前に、当事務所にご相談いただくことに尽きます。退職事案（解雇が絡む事案）は最も慎重に対応しなければならないことにご注意ください。

## 2. 有給休暇残日数分を全て請求

退職前に残っている有給休暇を全て消化するよう退職者が求めてくるパターンもよくある相談事例です。有給休暇について、企業側は「時季変更権：業務に支障があるから他の日に変更するよう求める権利」を持っていますが、退職日後に変更してもらうことはできません。

仲違いして退職するケースの場合、企業側としては有給休暇の全消化に快く応じたくない気持ちになることも理解できますが、有給休暇請求について、少なくとも法定の権利がある分は当然の権利として使用を認めましょう。

感情的になって有給休暇消化を拒否すると、退職社員が労働基準監督署などに申告し、臨検調査が行われ余分な対応をすることになるかもしれません。

## 3. 減給に不満を持って辞める

減給に不満を持って退職する社員への対応も慎重に対応すべき案件です。労働契約法において、企業側からの一方的な労働条件不利益変更は認められない（同意が必要）と定められているため、退職後にその部分の権利主張をされることにつながります。

減給という処分は労働者の生活と自尊心の両方を脅かすため、感情的な対立を生みがちです。対策としては、感情的な不満を緩和する何らかの対策をすることです。

例えば「今後お互いに債権債務がない」という合意書を取り交わす見返りとして退職金を増額したり、再就職の便宜を図ったりという方法があるでしょう。

## 4. 退職後に SNS などに 企業の悪評を書き込む

退職後に SNS などに企業の悪評を書くなどの行為をすることもあります。

転職サイトの口コミに悪意ある書き込みをしたり、近所に悪口を言いふらしたりといった行為を予防するためには、やはり退職前に合意書を取り交わしその中に秘密保持条項を加えて抑制するか、あるいは退職前に何らかの金銭和解を試み、感情的対立を緩和させるかでしょう。

退職者が（企業にとっての）問題行動を起こす動機はほとんどが感情的な不満です。その不満感情をうまく逃がすよう気をつけてください。

# 職場の問題地図

沢渡 あまね 著

単行本：224 ページ

出版：技術評論社

価格：1480 円（税抜）

## はじめに

日本では、労働時間に見合わない生産性の低さが問題視されています。そのような現状に対し、企業や自治体は「ワークライフバランス」を唱え、様々な施策に力を入れています。しかし、それでもなおビジネスパーソンから聞こえてくるのは会社の働き方に関する否定的な意見ばかりです。これは改善策の内容や進め方をしっかりと理解していないことが原因なのです。



手戻りが多発する職場では、上司と部下の認識にズレが生じている場合がほとんどです。作成した資料を上司に提出した部下が以下のような言葉をかけられたとします。

どうも僕のイメージと違うんだよな……。このグラフは、折れ線じゃなくて、棒グラフにしてもらえる？

いかがでしょうか。このような手戻りは、業務が発生した段階でお互いが丁寧に確認し合えば回避できた問題です。関係者がそれぞれ好みの方向性で仕事を進めていくわけではないので、抽象的なイメージや大枠だけでは正しい成果物は生まれません。

## 報連相

年代や性別を問わず、多くの人が何度も聞いたことのあるフレーズです。筆者は報連相の重要性を繰り返し説いています。報告・連絡・相談というのは誰にでも簡単にできるように思えますが、実際の労働環境に落とし込むと、徹底するのは意外と難しいものです。

1. 所要時間を示し、相手の都合を確かめる
2. まず「報」か「連」か「相」かを伝える
3. 結論を伝える
4. 論点を数で示す（ナンバリング）

これらが報連相を行う時に重要になる4つの要素です。また、1つのプロジェクトの中で「取引先に連絡するタイミング」や「会議の日程が決まり次第」と言ったように、確実に報連相を行うポイントを設定することも効果的な方法です。

## 手戻りを防ぐ

報連相だけを完璧に行っても、業務上のミスやすれ違いは無くなりません。手戻りとは「作業工程の途中で大きな問題が発見され、前の段階に戻ってやり直すこと」です。効率的な業務とは正反対に位置する厄介な存在です。

## 仕事をしない人を生まないために

職場で最も厄介と言えるのがこの問題です。上司の振る舞いやマネジメント次第で、部下のモチベーションは修復できると筆者は考えています。意識すべき要点の1つとして、「主観的な指示を控える」ということが挙げられます。

ぼんやりとした言葉で指示を出しても、捉え方は人によって異なります。その結果として「もっと頑張れ！」「いや、十分頑張ってます」というやり取りを引き起こしてしまうのです。出来るだけ主観を控え、「1時間以内に」や「資料を10ページまで」など、解釈に差異が出ない指示が大切になります。

上司との人間関係が退職理由のトップという調査結果もあります。今いる「仕事をしない人」を減らし、そしてこれから「仕事をしない人」を生まないために、上司として相応しいコミュニケーションを身につけなければなりません。小さなものから大きなものまで、職場の問題というのは数多くあります。しかし、その全てに効果的な対処法があります。職場の環境改善を検討している方におすすめの一冊です。

# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今月の月刊 社労士みよた+Plus はいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

みよた社会保険労務士事務所	
所長	御代田 裕介
所在地	〒963-8024 福島県郡山市朝日一丁目 20 番 11 号 オフィスイン 21 305 号
営業時間	平日 9:00~18:00
電話	024-983-0735
FAX	024-983-0736
メール	info@office-miyota486.com

## 代表よりあいさつ

温かいものがおいしい季節ですね。最近のマイブームは、まつやの「とり野菜みそ」を使った鍋。石川県では当たり前のように食べられているそうですが、本当においしくて他の鍋が食べられなくなりそうです。

先月は、銚子で行われた、念願の鯖サミットに行ってきました。

鶏の唐揚げもいいけど、実は鯖も好きなのです。様々な鯖料理を堪能してきました。おかげで血液サラサラ。

忘年会のシーズン、飲みすぎ食べすぎに注意して、健康的に過ごしたいですね。

# 雇用流動化時代の 「負け組」リスク診断シート

雇用流動化の時代で応募者から選ばれない「負け組」企業にならないよう、事前に現状を確認しておきましょう。FAXまたはメールにてご返送いただけますと、具体的なフィードバックをいたします。

## チェック項目

No	チェック項目	YES	NO
1	長時間労働が常態化しており、月45時間を超えている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	長時間労働があることをわかっているが対策行動をしていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	仕事が属人化しており、共有ができていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	退職時の引き継ぎでしばしばトラブルが起こる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	個人のメールアドレスを付与している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	採用コストが高いと感じている	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	自社独自で応募者を集める採用ノウハウがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	在籍している社員からの紹介で採用をする流れがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	退職した社員とは音信不通になることがほとんどである	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	育児や介護のために退職する社員の出戻りを認めたことがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FAXのご返送は **024-983-0736** まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を お書きください	
FAX			