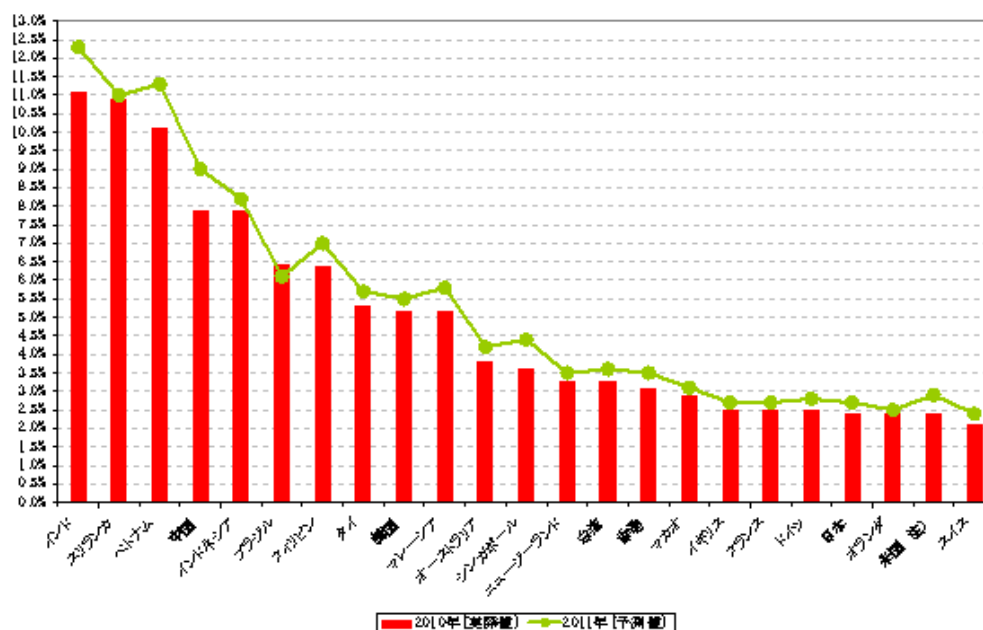


【図1】 主要各国の昇給率



注)米国の昇給率は、時間外手当対象外に該当するものである 出所) Aon Hewitt Salary Increase Survey 2010-2011

【表1】 業績変動賞与の期待成果

視点	日本	米国	中国	インド
財務	売上高の向上 (50%)	売上高の向上 (45%)	売上高の向上 (48%)	売上高の向上 (54%)
経営	ビジネス目標の落とし込み(50%)	ビジネス目標の落とし込み (17%)	品質の向上 (15%)	生産性の向上 (36%)
人事	個人業績に基づき、業績賞与の支給額にメリハリ(金額の差)をつける(71%)	他社に負けない報酬制度 (21%)	個々人の優劣に基づいて対応 (43%)	個々人の優劣に基づいて対応 (26%)

国別参加企業数：米国 130 社、日本 38 社、中国 61 社、インド 37 社

出所) 2010 Aon Hewitt Variable Compensation Measurement™

【表2】 業績変動賞与制度の運用に有益な要因 および障害となる要因

要因	日本	米国	中国	インド
役立つ要因	制度に関する効果的なコミュニケーション	エグゼクティブ/上級管理職からのサポート	エグゼクティブ/上級管理職からのサポート	エグゼクティブ/上級管理職からのサポート
障害となる要因	業績賞与は保証された報酬という見方	業績賞与は保証された報酬という見方	業績賞与は保証された報酬という見方	社員の成果を上げる能力の欠如
			制度設計、または目標設定に際し、社員からのインプットの欠如	

出所) 2010 Aon Hewitt Variable Compensation Measurement™