

## はじめに

ここ数年、経営環境が厳しさを増す中で、給与制度が大きく変化しています。

月例給与についてみると、これまでは、「総合給方式」と「職能給方式」が主流を占めていました。しかし、最近では、成果主義・実力主義という観点から、社内において果すべき役割に応じて給与を決める「役割給方式」や、前年の業績評価に基づいて給与を決める「業績給方式」を採用する会社が増加しています。さらに、職務の内容（重要度・責任度）に応じて給与を決定する「職務給方式」に切り替える会社も出ています。

賞与（一時金）についていえば、成果主義・実力主義という観点から、支給額に占める人事考課分を拡大する会社が増加するとともに、部門の業績を反映させる会社も増えています。また、経費の合理化や経営参加意識の強化などを目的として、賞与の支給総額を業績（受注高、売上高、利益など）とストレートに連動させて決定する動きも定着しつつあります。

さらに、賞与の支給額も含めて1年間の給与支給総額を決定する「年俸制」を導入する会社が増えています。これまでは、年俸制の適用対象はもっぱら役職者に限られていました。しかし、最近では、一般社員にも適用するところが出てきています。

本書は、各社の給与規程の実例を具体的に紹介することにより、給与制度が多様化していることを明らかにしたものです。

給与は、会社にとって、大きな経費です。また、社員の勤労意欲を向上させる重要な手段でもあります。このため、経営環境の変化に対応し、給与制度の見直しを進めていくことが必要です。これまでの制度に強くこだわっていると、人件費の増加を招いたり、社員の勤労意欲が低下したりして、経営に支障が生じる可能性があります。

給与制度の見直しに当たっては、「他の会社はどのように給与を決定しているか」「他社の給与制度はどのようになっているか」を知ることが必要です。

会社が給与制度の見直しを検討したり、実際に見直し作業を進めたり、あるいは、給与規程の改定を行ったりする場合に、本書が実務的に役に立つことを願ってやみません。

最後に、本書の出版に当たり、経営書院の方々に大変お世話になりました。ここに記して、厚く御礼申し上げる次第です。

萩原 勝

## 第1章

# 給与規程

- 第1節 総合給方式の給与規程 /10
- 第2節 資格給方式の給与規程 /27
- 第3節 職能給方式の給与規程 /41
- 第4節 役割給方式の給与規程 /62
- 第5節 職務給方式の給与規程 /84
- 第6節 職種給方式の給与規程 /105
- 第7節 業績給方式の給与規程 /124
- 第8節 コミッション給方式の給与規程 /135

# 総合給方式の 給与規程

## 解説

### 1 総合給方式とは

社員によって、年齢、勤続年数、学歴が異なる。

また、社員によって、担当する仕事の種類が異なる。事務を担当する社員もいれば、生産を担当する社員や販売や営業を行う社員もいる。

職務遂行能力も、社員によって異なる。仕事がかきわめて良くできる社員もいれば、普通程度の社員もいる。しばしばミスやトラブルを起こす社員もいる。

仕事上の成績も、社員によって異なる。能力を十分に発揮して優れた成績を達成する社員もいれば、そうでない社員もいる。

会社における地位も、社員それぞれである。部長や課長という役職に就いている社員もいれば、役職には就いていない社員もいる。

このように、社員によって、年齢、勤続年数、学歴、仕事の種類、職務遂行能力、成績、職責などが異なるにもかかわらず、すべての社員の給与を一律に定めるのは、合理的とはいえない。

給与は、「労働の対価」である。仕事の種類や職務遂行能力や職責は、「労働の内容」そのものである。また、成績は、「労働の成果」である。さらに、年齢、勤続年数、学歴は、「労働の内容」に大きな影響を与える要因である。このため、年齢、勤続年数、学歴、仕事の種類、職務遂行能力、成績、職責（地位・役職）、職場環境な

どを総合的に勘案して給与を決めるほうが合理的であろう。

社員一人ひとりについて、年齢、勤続年数、学歴、仕事の種類、職務遂行能力、成績、職責、職場環境などを総合的に評価し、「1カ月〇〇万円」という形で給与を決定する方式を「総合給方式」という。

## 2 総合給方式のメリットと問題点

### (1) 総合給方式のメリット

給与に対する思いは、社員それぞれであるが、誰もが、「自分の置かれている状況を十分勘案してほしい」と考えている。

責任の重い仕事をしている社員は、「責任の重さに配慮して給与を決めてほしい」と考える。仕事の良くできる社員は、「仕事の成績にふさわしい給与」を希望する。

また、勤続の長い社員は、「勤続年数に見合った給与」を望むことであろう。

総合給方式は、

- ・さまざまな要素や事情を総合的・多面的に考慮して給与を決定できる
- ・会社のほうで昇給の対象者や昇給額を自由に決定できる
- ・給与制度を柔軟に運用できる

というメリットがある。このため、会社の規模や業種にかかわらず、広く採用されている。

### (2) 総合給方式の問題点

しかし、その反面、総合給方式は、

- ・給与の決め方が不透明で分かりにくい
- ・年功で給与を決めがちである
- ・職務遂行能力や勤務成績が給与に十分に反映されない

などの問題点がある。