

## はじめに

現在、給与、賞与および退職金制度が大きく変化している。

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、社内での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」が登場し、注目を集めている。職務の内容に応じて決める「職務給方式」に対する関心も高まっている。

賞与についてみると、支給額に占める人事考課分を拡大する会社が増えるとともに、部門の業績を反映させるところも増えている。また、経費の合理化と人件費の変動化を目的として、賞与の支給原資を売上や利益といった会社業績と連動させて決定する動きも定着しつつある。

さらに、賞与も含めて1年間の給与総額を決定する「年俸制」が急速に普及している。これまでは、年俸制の対象はもっぱら役職者に限られていたが、最近では、一般社員にも適用するところが目立つ。

一方、退職金制度も変化している。

本書は、このような状況を踏まえ、給与、賞与および退職金のさまざまな制度について、その取り扱い基準を定めた「モデル規程」を紹介したものである。あわせて、制度の運用に必要な人事考課表も多数収録した。

会社は、経営環境の変化に対応し、給与、賞与および退職金制度の見直しを進めていくことが必要である。これまでの制度に強くこだわっていると、人件費の負担増を招いたり、あるいは、社員の勤労意欲が低下したりして、経営が危機に陥る。

会社が給与、賞与および退職金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・賞与規程・退職金規程の改訂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止まない。

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った。ここに記して、厚く御礼申し上げる次第である。

荻原 勝

# 第 1 章

## 給与規程

### 第 1 節 総合給方式の給与規程

#### 1 総合給方式とは

社員一人ひとりによって、仕事の内容も異なれば、能力や成績も異なる。規律性、協調性、積極性、責任性などの勤務態度も異なる。社内における序列も違えば、会社から期待される程度も違う。また、年齢、勤続年数も異なる。それにもかかわらず、すべての社員について一律に給与を決めるのは、必ずしも合理的とはいえない。

やはり、社員一人ひとりについて、仕事の種類・性格（責任の重さ、遂行の困難さ）、職務遂行能力、勤務成績、年齢、勤続年数などを幅広く考慮して給与を決定するのが合理的である。

社員一人ひとりについて、仕事の種類・性格、職務遂行能力、勤務成績、年齢、勤続年数などを総合的に判断して給与を決定する仕組みを「総合給方式」という。

総合給方式は、「さまざまな要素や事情を考慮して給与を決定できる」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。

しかし、その反面、「給与の決め方が不透明である」「職務遂行能力や勤務成績が給与に十分反映されない」という問題点がある。

## 2 規程に盛り込む内容

### ① 適用対象者の範囲

給与規程の適用対象者の範囲を定める。一般的に言えば、正社員だけに適用し、パートタイマー、嘱託社員などの非正規社員については、別の独立した給与規程を作成するのが適切である。

### ② 給与の形態

給与の形態としては、時間給、日給、月給、年俸などがある。正社員については、月給制が一般的である。

### ③ 計算期間

給与の計算期間を定める。

### ④ 支払日

労働基準法は、「給与は、毎月1回以上、一定の期日を定めて支払わなければならない」と規定している。支払日は、毎月1回以上とし、一定の期日を定める。

### ⑤ 支払方法

労働基準法は、給与の支払について、「給与は、通貨で支払わなければならない」と定めているが、社員の同意を得て、口座振込みとするのが便利である。

### ⑥ 控除

給与から社会保険料と税金を控除することを定める。

### ⑦ 欠勤・遅刻等の不就業時間の取り扱い

給与から欠勤や遅刻・早退などに伴う不就業時間分を控除するときには、その取り扱いを定める。控除の方法には、

- ・基本給についてのみ控除する
- ・基本給に諸手当も含めた基準内給与について控除する

などがある。

### ⑧ 給与の構成

給与は、基本給と諸手当とから構成することを明確にしておく。

### ⑨ 基本給の決め方

基本給は、職務内容、職務遂行能力、勤務態度、年齢、勤続年数などを総合的に判断して決定することを明記する。

⑩ 諸手当

基本給を補完する目的で、家族手当、住宅手当、通勤手当、役付手当などの手当を支給している会社が多い。手当を支給するときは、一つひとつの手当について、その支給基準と支給額を具体的に定める。

⑪ 時間外勤務手当

労働基準法は、「1日8時間、1週40時間を超えて労働させたときは、時間外勤務手当を支払わなければならない」と定めている。このため、時間外勤務手当について、その算出方法を明記しておく。あわせて、管理監督者については、時間外勤務手当は支給しないことを明確にしておく。なお、深夜勤務手当については管理監督者にも支払わなければならない。

⑫ 休日勤務手当

労働基準法は、「週に1回の休日に労働させたときは、休日勤務手当を支払わなければならない」と定めている。このため、休日勤務手当について、その算出方法を明記しておく。あわせて、管理監督者については、休日勤務手当は支給しないことを明確にしておく。

⑬ 昇給の時期

昇給を行うか行わないかは、会社の自由である。昇給を行うときは、その実施時期を定める。実施時期については、

- ・毎年1回、定期的実施する
- ・2年に1回の割合で実施する
- ・必要が生じたときに実施する

などがある。

経営を取り巻く環境が激しく変化し、その影響を受けることを考慮すると、定期昇給を行う場合においても、「会社の業績が良好でないときは、昇給を行わないことがある」と定めておくとよい。