

はじめに

給与・賞与および福利厚生費などの人件費は、会社の諸経費の中で相当の割合を占めています。したがって、経営の健全性・安定性を維持するためには、人件費を合理的に決めるとともに、それを計画的・組織的に管理する必要があります。

人件費の決め方が適切でないと、人件費の総額が増大すると同時に、社員の勤労意欲と定着に好ましくない影響を与えます。また、人件費の管理・運用が適切でないと、コスト高となり、経営の健全性・安定性が失われます。

本書は、

- ・ 給与、賞与、福利厚生費などの人件費をどのように決めたらよいか
- ・ 人件費の管理・運用はどのように行うべきか

を、実務に即して具体的に解説したものです。人件費の費目区分に従って、本書は、次の12章構成としました。

第1章 給与の決め方と給与費の管理方法

第2章 時間外勤務手当費の決め方と管理方法

第3章 賞与の決め方と賞与費の管理方法

第4章 福利厚生費の決め方と管理方法

第5章 出張旅費の決め方と管理方法

第6章 転勤旅費の決め方と管理方法

第7章 教育研修費の決め方と管理方法

第8章 安全衛生費の決め方と管理方法

第9章 退職金の決め方と退職金費の管理方法

第10章 募集・採用費の決め方と管理方法

第11章 非正社員の給与の決め方と給与費の管理方法

第12章 総人件費の管理方法

人件費管理の実務において役に立ててもらうため、「様式」を多数紹介するとともに、「規程」を随所に掲載しました。

経営環境が厳しさを増す中で、人件費の合理的・計画的な取り扱いの必要性が高まっています。本書が人件費管理の業務において役に立つことを願っています。

最後に、本書の出版に当たっては、経営書院の皆さんに大変お世話になりました。ここに記して、厚く御礼申し上げます。

荻原 勝

第 1 章

給与の決め方と 給与費の管理方法

1 基本給の決め方

(1) 3つの決定方式

毎月支払われる給与は、一般に「所定内給与」または「基準内賃金」といわれる。所定内給与は、人件費の中核を形成するもので、会社にとっては最も重要なコストである。

所定内給与は、「基本給」と「諸手当」とから構成される。

会社にとって、基本給をどのように決めるかは、きわめて重要である。決め方には、実務的に、総合給方式、単一給方式および併存給方式の3つがある（図表1-1）。

図表1-1 基本給の決定方式

総合給方式	仕事の内容、仕事をする能力（職務遂行能力）の高さ、年齢、勤続年数などを総合的に評価して決める方式
単一給方式	仕事の内容、職務遂行能力、仕事上の役割、年齢などのうち、いずれか1つの要素を基準として決める方式
併存給方式	仕事の内容、職務遂行能力、仕事上の役割、年齢などの要素のうち、2つ以上の要素を組み合わせる方式

(2) 総合給方式

① 総合給方式とは

これは、

- ・ 仕事の内容
- ・ 仕事をする能力（職務遂行能力）の高さ
- ・ 仕事上の役割、責任の重さ（職責）
- ・ 仕事の成績（達成した仕事の量、日ごろの仕事の正確さ）
- ・ 年齢
- ・ 学歴
- ・ 勤続年数

など、さまざまな要素を総合的・多角的に評価して、一人ひとりの基本給を決めるというものである。

② 総合給方式のメリットと問題点

給与は、「労働の対価」として支払われるものである。したがって、会社としては、職務遂行能力の高さに応じて給与を決めるのが合理的・論理的である。仕事についての知識が豊富で、技術または技能のレベルが高い者に高い報酬を支払うのが経済的合理性である。しかし、現実には、高い能力を有しているにもかかわらず、能力にふさわしい成果を出せない者がいる。

また、「仕事上の成果だけを評価して給与を決めるのがよい」という割り切った意見もある。それも1つの合理的な意見であろう。しかし、会社は2人以上の者が協力して仕事をする組織であり、社員相互の連帯感や職場の和が重要である。個人の成績だけを重視すると、相互の連帯意識や協調性が低下し、全体としての生産性に好ましくない影響が出る可能性がある。

さらに、給与は、「社員の生計費の保障」という性格も持っているから、年齢にも配慮しなければならない。

総合給方式は、仕事の内容、仕事をする能力（職務遂行能力）の高さ、年齢、勤続年数、最終学歴など、さまざまな要素を総合的に評価

して決めるものである。さまざまな要素を総合給に織り込んで給与を決めることのできる点が総合給方式のメリットである。このため、会社の規模や業種の如何を問わず、広く採用されている。

ただ、その反面、「社員から見ると、給与の決め方が不透明である」「運用が年功的になりやすい」などの問題点もある（図表1-2）。

図表1-2 総合給方式のメリットと問題点

メリット	問題点
<ul style="list-style-type: none"> ○さまざまな要素を織り込んで給与を決められる。 ○会社側の裁量性が大きい。 ○給与費の総額管理がしやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ●社員から見ると、給与の決め方が不透明である。 ●給与が経営者や役職者の判断で恣意的に決められる。個人の判断で大きく左右される。 ●運用が年功的になりやすい。 ●社員の中高齢化に伴って、給与の支払総額が増加する。

(3) 単一給方式

① 単一給方式とは

これは、基本給を、次のうちのいずれか1つで決めるというものである。

- ・ 年齢を基準として決める「年齢給」
- ・ 勤続年数を基準として決める「勤続給」
- ・ 職務遂行能力に応じた等級（職能資格等級）を基準として決める「職能給」
- ・ 仕事の種類を基準として決める「職種給」
- ・ 仕事上の役割を基準として決める「役割給」
- ・ 仕事上の成績・成果を基準として決める「業績給」
- ・ その他