

自社にとっての 健全な賃金制度とは



わが社では、人材確保の必要性から賃金制度を特例的に取り

扱うことで世間並みの賃上げを実施してきましたが、昨今のような初任給の大幅な上昇がある



「賃金とは」「賃金制度とは」「賃金制

度とは」については、多くの理論や実務が紹介されています。しかしながら、大企業向けの比較的難しい賃金に関する仕組みや制度は自

「賃金体系は次のとおりとする」
「基本給は——によって定める」
「〇〇手当は△△に対して支給する」

「賃金の締め日は〇日で支払日は△日とする」
「賃金は日給制、日給月給制、時給制とする」

「昇給は年1回行う。昇給の方法は別に定める」
「賞与は年2回夏季と冬季でそれぞれ

の支給月と算定期間は次のとおりとする」
などがそれにあたります。これら賃金の決定ルールについては、会社の歴史や経営の考え方に従って制度化してきているものではないでしょうか。

1. 求められる賃金制度

そもそも労働の対価としての賃金ですが、働く人にとっては、自己の生活安定が保障される水準であることが必須条件となります。一方、経営としては、企

業存続に不安な状態で安定的に支給していく賃金のあり方を追求していると思います。そのためには企業の将来性を見通し、成長が維持でき、従業員のがんばりに応えられるような賃金の仕組みを構築していく必要があります。

目指す賃金制度は、金額の水準の高さを追求していくことも重要とされますが、金額の決定では公平な処遇とする仕組みであることが不可欠な要素となります。不公平は制度として機能できていないところに存するもので、とりわけ賃金の決定が恣意性によることであれば、制度があるとしても形骸化しているといえます。一定の安定性を維持し、決められたルールに基づき対応していくことが求められます。

人件費のあり方に関しては、経営の意向を反映した制度をもつて運用していくことになりま

鈴木義一

飯田橋労務管理事務所
(商工研相談業務委嘱先)
特定社会保険労務士

すが、一方で労働環境の変化等で問題が生じた場合には、制度の見直しをしなければなりません。

2. 賃金制度における初任給の位置づけ

(1) 基本給は初任給が出发点

賃金制度において基軸となる基本給をいかに決めるのかですが、年功のみで決定しているケースはまれです。能力の習熟度や役割における責任の度合い、職務の難易度など、仕事にかかわる序列に基づく等級区分等によって格差を設けた賃金表を策定し、対応しているのではないのでしょうか。

賃金表を多く見てきましたが、新卒者を採用できる水準をスタート地点として仕事とのかかわりに、年齢やキャリア年数(社内経験、前職での社外経験)などの年功的な要素、さらに責任の度合い等を加えて、昇給ピッ

ちをもつて積み上げているもの
と思います。

(2) 賃金制度における諸手当の 意義

基本給に付加される諸手当は、
職務の価値や役職ポストに求め
る責任の度合い、生活上の配慮、
個別事情に対応するために支給
されるもので、次のような分類
をもつて、支給対象および支給
基準を定めて、制度化されます。

① 生活補填^{ほてん}の手当

家族、住宅、物価手当等、生
活環境や家庭事情を考慮して
生計費部分を補おうとするも
のです。

② 仕事的手当

役付、技能、資格手当等、職
務や職能の特殊性を補ったり、
責任の度合いや勤務実績を手
当として反映させるものです。

③ 調整的手当

暫定的に調整する必要が生じ
た場合や採用時の調整措置と
して支給する手当です。

優秀な人材を確保するには、
既存の賃金制度を適用したの
で、採用できないこともありま
す。このような場合、制度を無
視して決定してしまうと社内的

に不均衡を来すことになりかね
ません。

定められた制度は適用しなが
ら、基準に適合できない状態で
採用するには、調整の手当など
による例外処理も必要となりま
す。ただし、例外処理はやむを
得ない措置であることから、一
定期間で解消していくことが望
まれます。昇給の際に償却する
などして取り崩し、解消してい
く方法を検討すべきでしょう。

「完全」より「弾力的配慮」
も必要となります。賃金は理論
ではなく、現実の問題であり、
すでに従業員に対し支払われて
いる事実を見据えて制度運用で
きるものとしていくことが求め
られます。

3. 昇給制度の考え方

昇給に際しては経営の健全性
を考慮すれば企業にとって一定
の労働分配率の限度内に収めた
いものですが、初任給の上昇に
伴う在籍者への賃金調整は収益
を圧迫することになりかねず、
制度的な対策が求められます。
年次格差を初任給の上昇が上
回るようであれば格差が急速に

縮小することになり、ときとし
て逆転することにもなりかねま
せん。これでは長期勤続のメリ
ットが失われていくことにつな
がります。

定期昇給による昇給ルールの
見直しに加え、ベースアップの
組み立て方について検討してお
く必要があるかと思えます。

定率での賃金表の見直し、定
額でのかさ上げなど賃金調整を
いかに行うか対応ルールを定め
ておくことです。とくに調整さ
れなければならぬ年齢層や階
層を見極め、それに対する原資
の捻出等についても検討してお
かなければなりません。

4. 年収から賞与制度を考察

賞与の性格や特性などはいろ
いろ紹介されていますが、いず
れにおいても賞与は従業員の生
活の向上と企業業績の反映とし
ての性格を有しているものです。
最近の初任給の上昇による月
例給与の負担増大への対策とし
て、賞与の年収における配分な
ど原資^{もとづき}按割合^{あんがひ}の見直しをして
いく必要があるかと思えます。
賞与の原資は、固定的な月例給

与分の増額を吸収したあとでの
配分といった考え方から再検討
をしていくことも必要かと思
います。

5. 総額人件費からみた制度の 健全性

適正人件費とは、従業員が世
間並みに生活し得る平均的な人
件費であり、従業員のやる気を
維持でき、さらに企業が合理的
に負担し得るもの、即ち支払い
能力の限度内に収めることとい
えます。

これからを見据えると1人当
たりの賃金水準は上昇していく
ことは間違いなく、対策を講じ
ていかなければなりません。

総額人件費増大への対策とし
て、人員数の最適化も追求して
いくことが不可欠となります。
最適な人員で最大の効果を求
めるといふ生産性の向上が図れ
ない限り、人件費が経営を圧迫
し続けることになりかねません。
人件費の増大を労働生産性の
向上で吸収し、働く人のやる気
を喚起できるような賃金のあり
方を追求して、制度として構築
していく必要があります。

