

会社の給与制度は大丈夫!?

社会保険労務士 遠藤 英子



給与は働く会社を選ぶときのポイントであるし、社員にとって自分や家族の生活を直接左右するもので、老後の生活にも影響を及ぼす。だからこそ会社は、良い人材を確保するために人件費について頭を悩ませる。

人件費は他の経費とは違い、簡単に下げることができない。かといって他社より給与が高ければ良い人材が集まるかと言えばそうとも言えない。経営計画に沿って制度設計することが重要だ。

給与(賃金)とは

「給料」「手当」「賞与」など、どんな名称であっても、労働の対償として会社が従業員に支払う全てを賃金という。労働の対価とは言えない結婚祝い金や弔慰金、退職金も就業規則・雇用契約等であらかじめ支給条件が明確であれば賃金となる。

給与設計の際は賃金を持つ次のような性質をポイントとして見直してみよう。

- ①従業員への労働に対する対価：従業員の仕事内容や労力、成果等に応じた給与となっているか。
- ②従業員の生活保障：最低賃金を満たすだけでなく、標準的な生活費が保障されているか。
- ③企業にとっての人件費：会社の目標利益に対して適正な総人件費となっているか。

会社は従業員が普通の生活を送れるだけの保障をしなくてはならない。また、「仕事の内容」「責任の重さ」「費やす時間」「成

績や成果」が違うのに、どの人も一律同じ給与では不公平感が生まれる。努力が給与に反映される制度となっていれば従業員のモチベーションは高まるだろう。これらは会社が払える総人件費の範囲内で考える。

人件費はトータルで考えよう

給与を決定するうえで、月例給与以外にもさまざまなもの総額を人件費として捉える必要がある。具体的には、「月例給与(手当含む)」「賞与」「(月例給与や賞与に掛かる)社会保険料、雇用保険料、労災保険料」「退職金」「福利厚生費」「教育訓練にかかる費用」の総額だ。そのうえで会社の目標利益に対して適正な範囲となっているかを把握しなければならぬ。

自社に合った人件費の使い途

限られた人件費の原資をどのように使うか。自社にとって有益で優秀な従業員に多く配分し、長く会社に貢献してもらえらる仕組みにできれば最も合理的である。従来のような年功序列型は維持できないし、かといって完全な成果主義も数字だけで評価すると色々な弊害が出る。わかった。どんな従業員を大切にしたいのか、それをどのように評価するのか、そして給与にどのくらい反映させるのか。それは、業種、事業規模、経営者の考え方である。いろいろな違う答えが出る。従業員への評価の表れは給与だけでは限らない。福利厚生や教育訓練、資格取得等のバックアップなども考えられる。

それらをトータルで考えて給与制度に反映させる。

必要な手当・いらぬ手当

このように考えていくと、実は「いらぬのでは？」と思える手当を支給していることに気付くことがある。例えば住宅手当は仕事内容と全く関係のないので、見直しの対象となることが多い。ただし、要否は会社によって判断が異なる。家賃相場が極端に違う複数の勤務地に従業員を転勤させる場合は、標準生活費が変わってくるのでむしろ住宅手当が必要と考えることもできる。単身赴任の場合も同じである。

逆に必要な手当がしっかり設計されていないケースもある。例えば役職手当。役職に応じて手当額を変え、その役職に就いている期間中に支給されるものであるから、基本給とは別に設定するべきである。そのようになっていると金額が問題になることがある。役職者は給与が高いし、役職手当も支給しているから時間外手当を支給しなくても良いと主張する経営者も多い。この場合、労働基準法上の管理監督者となる役職者であれば問題は少ないが、そう認められない場合が結構ある。また管理監督者でも深夜割増は支払わなければならない。役職手当が割増賃金相当であると規定しているか、またその場合、金額が足りているのかを検討する必要がある。

(つづく)

第1回 会社それぞれの「人件費」を考える