

中小企業の 貸金実務百科

体系の設定から役員退職金まで

■ 坂倉三郎 著

高齡化対策としての
給与体系近代化のすべてを
わかりやすく解説！

〈著者〉 坂倉 三郎 (さかくら・さぶろう)

大正8年生まれ。昭和15年名古屋高等商業学校(現名大経済学部の前身)卒。その後、三菱化工機(株)、浅田紡織(株)、同社常務取締役、橋本経営研究所を歴任。賃金制度の立案・実施、諸制度・諸規程の立案・制定、経営改善、経営計画の策定、職制・各種管理制度の制定、資金運用はじめ経理実務の指導など経営各般にわたって活躍。今春、坂倉経営コンサルタント事務所を開設、現在に至る。

* 事務所／〒466 名古屋市昭和区汐見町10-7
TEL(052)831-1895

中小企業の賃金実務百科

昭和57年10月15日 初版発行

検印
+
省略

著者 坂倉 三郎

発行者 番 場 征

発行所 株式会社 ビジネス社

〒162 東京都新宿区築地町6
(北星ビル4F)

電話 03-268-2205

振替 東京 4-6705

印刷 荘司印刷・サンビ美術印刷

製本 イマホ製本

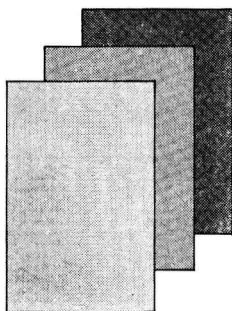
© Saburo Sakakura 1982

落丁本・乱丁本はおとりかえいたします

3034-37403-7152

中小企業の賃金実務百科

体系の設定から役員退職金まで



坂倉三郎

著

ビジネス社

は し が き

中小企業の経営の実態を見ますと、生産、販売、技術、組織などの面では、環境の変化に対応する態勢が比較的敏速に実施されています。しかし、賃金、賞与、退職金など給与関係については、従来の慣行のまま年功序列方式で実施されている場合が少なくありません。

ここで年功序列方式を問題とするのは、本文でもとりあげていますように、仕事をやりこなす能力を反映しないところからきております。

たとえば、従業員のなかで能力的にすぐれたものも、劣っているものも同じように昇給したり、また、あまり仕事ができないものでも、年長者だということで、若年者より相対的に高い賃金を得るというのでは、生存競争の激しい時代に適合しません。ただ、年齢が高くなるにつれて、家族が多くなる場合に、生活給の保障という観点からは、年功序列方式もそれなりの存在価値があるといえるでしょう。

さて、企業経営で給与関係の近代化が遅れているのは、どのような理由によるものでしょうか。

第一に企業の収益に直接関係のある生産、販売は、ひとときも手を抜くことはできないものであり、技術や組織もこれを助けるために欠くことのできないものであるため、第一義的に考えられます。しかし給与関係は、収益をあげることからすれば、生産や販売ほど直接的ではなく、切実感が

少ないために、第二義的に考えられやすいのだと思われます。

第二に、従来実施してきた年功序列方式の賃金体系を改定する必要性を感じながらも、へたに新しい制度を導入して、かえって従業員との間に摩擦を起こしたくないという考えから、消極的となることもあります。

第三に、その企業にもっとも適合する体系とかその改定方法や手続きがわからないために、はじめからむずかしいと思って手がけなかったり、着手しながら途中で挫折してしまう場合もあります。

第四に、早くから関心をもち、職務給や職能給制度を採り入れる企業もありますが、それは形だけで、実質は依然、年功序列方式の運用を行っていたり、他企業の模倣をしたため、十分な成果をあげえない場合もあります。

このような実情を見るにつけても、企業における給与関係は、もう少し近代化の方向に進める必要があると感じられます。

しかし、現在市販されている指導書は、それぞれ理論的にすぐれた内容の書物とか手引書ではあっても、実務を担当する企業人の必要にはピッタリ合ったものが少ないように思えます。

そこで今回、実業界と経営コンサルタント合わせて三五年余の実務経験を生かして「実務に役立つマニュアル」として企業人の皆さんに喜んでもらえることを念願しながら本書をまとめました。したがって、このなかに記述してあることは、すべてこれまでに取り扱ってきたことを素材としておりますから、おおかたのご参考となり、またご賛同がえられるものと思っております。

各章とも、まずその章のテーマの説明を行ない、その次に表のつくり方が記載してあります。実務を主眼としましたので、理論的説明は簡単になっています。もしさらに深く研究したいという方は、各章末尾に記した書物を利用されるようおすすめします。

ここに掲げる表は、一般的なものを示していますから、そのつくり方をいちおう納得されたならば、各社の実状に合わせて、一部つくりかえていただくことが良い場合もあります。

第一章は、賃金係の設定をとりあげていますが、これは本書の全体のテーマの序章として、くわしい説明をいたしました。

第二章から第一六章までは、第一章のなかの各テーマをわかりやすくするため独立させ、これを実施する際の作表について説明を加えました。

第一七章は、これまであまりふれられなかった役員退職金についての考え方を、実証的に示したものです。

適切な給与制度の導入は、従業員の生産意欲を盛り上げ、モラルを向上させるためにもたいへん重要であり、この重要性は企業経営のなかでも、生産、販売に劣るものではありません。

したがって、一日も早く給与制度の整備充実をはかって、企業の経営基礎を固められるよう企業経営にたずさわられる方がたのご尽力を希望します。本書の基礎となる実際的な研究活動については、橋本経営研究所所長の橋本義継先生から、いくたの示唆をいただき、また、直接間接に貴重な知識を享受できたことを感謝申し上げます。

賃金に関して解決したいテーマを、いくつかの表によって処理するという試みは、新しい発想に

もとづくものだけに、舌足らずの部分もあると思われませんが、これはすべて私の経験不足のためであり、今後諸賢のご指摘とご意見をいただき、より完全なものに近づけるようにしたいと願っております。

最後に、本書を出版するにあたって、絶大なご尽力とご助言をいただいた株式会社ビジネス社社長番場征氏と日本総合研究所理事弘中弘満氏に対し深甚の謝意を表します。

昭和五十七年九月

坂倉 三郎

目次

はしがき

第一部 賃金体系の基礎

第一章 賃金体系の設定……………14

① 賃金体系とは何か 14

② 賃金体系の設定（改定）の方式 15

③ 賃金体系の項目 16

④ 賃金体系改定の手順 30

第二部 賃金基準と昇給

第二章 賃金基準検討表……………38

① 生計費要素 38

② 賃金傾向値と賃金水準 39

③ 賃金決定の要素 44

④	賃金基準検討表のつくり方	44
---	--------------	----

第三章	昇給線検討表	57
-----	--------	----

①	昇給線検討表の性格	57
---	-----------	----

②	昇給線検討表のつくり方	59
---	-------------	----

③	昇給線検討表作成上の注意事項	67
---	----------------	----

第四章	昇給運用表	68
-----	-------	----

①	昇給運用の簡素化	68
---	----------	----

②	昇給運用表のもととなる賃金表	68
---	----------------	----

③	昇給運用表のつくり方	69
---	------------	----

④	点数制昇給制度のメリット	76
---	--------------	----

⑤	総合決定給における標準者賃金	76
---	----------------	----

第五章	ベースアップ額計算書	79
-----	------------	----

①	昇給とベースアップの違い	79
---	--------------	----

②	ベースアップ額計算書のつくり方	79
---	-----------------	----

第三部 個別賃金の比較と決定

第六章	中途採用者の賃金	98
-----	----------	----

第四部 人件費枠と賞与

①	中小企業の採用賃金の特色	98
②	中途採用者の賃金を決める場合の対象	98
③	中途採用者の賃金の決め方	100
	賃金ベースの比較法	104

①	賃金傾向値の利用方法と限界	104
②	賃金傾向値の算定基礎	105
③	賃金傾向値表を使った賃金ベースの比較	105
④	賃金ベース検討表のつくり方	110

第八章	人件費支払枠算出表	114
-----	-----------	-----

①	人件費の策定	114
②	年間目標利益	114
③	人件費支払枠算定表のつくり方	115
④	人件費支払枠算出表の適用範囲	121
⑤	例示による説明	121

第九章	賞与支給枠計算書	123
-----	----------	-----

①	賞与の性格	123
---	-------	-----

②	賞与の支給枠計算にあたっての注意事項	123
---	--------------------	-----

③	賞与支給枠計算書のつくり方	126
---	---------------	-----

第二〇章	賞与金額配分表	131
------	---------	-----

①	賞与の配分	131
---	-------	-----

②	賞与の支給枠計算書との関係	131
---	---------------	-----

③	賞与の個人別配分作業についての配慮	131
---	-------------------	-----

④	賞与金額配分表のつくり方	134
---	--------------	-----

第五部 成績評価

第二一章	部門別業績評価表	140
------	----------	-----

①	適用要件	140
---	------	-----

②	部門別業績評価表のつくり方	142
---	---------------	-----

第二二章	営業成績判定表	147
------	---------	-----

①	適用要件	147
---	------	-----

②	営業成績判定表のつくり方	150
---	--------------	-----

第二三章	人事考課表	152
------	-------	-----

①	人事考課の方式	152
---	---------	-----

②	中小企業の人事考課	155
---	-----------	-----

③	人事考課表のつくり方	155
---	------------	-----

④	人事考課についての注意事項	161
---	---------------	-----

⑤	人事考課実施上の誤差防止法	163
---	---------------	-----

第一章 粗点調整表……………165

①	粗点調整表の必要な理由	165
---	-------------	-----

②	粗点調整表のつくり方	165
---	------------	-----

③	粗点調整表作表上の注意事項	171
---	---------------	-----

④	評定順位	171
---	------	-----

⑤	評語	172
---	----	-----

⑥	評定関係者	173
---	-------	-----

第六部 退職金と慰労金

第一章 退職金検討表……………176

①	退職金制度	176
---	-------	-----

②	退職金制度設定の要点	179
---	------------	-----

③ 退職金検討表のつくり方 180

④ 退職理由による格差 186

5 退職金額の設定 187

⑥ 退職金の年金化 194

7 中小企業退職金共済制度 198

第一六章 退職金計算書

① 退職金計算書の役割 200

② 退職金計算書のつくり方 200

第七章 役員退職慰勞金積立計算書

① 役員退職慰労金の特徴 205

② 役員退職慰労金制度の計算方式 207

③ 役員退職慰労金積立計算書のつくり方 210

第一部 貸金体系の基礎

第一章 賃金体系の設定

① 賃金体系とは何か

賃金体系とは労働の対価として支払う賃金の仕組みをいう。

ところが、賃金体系を組み立てるとき、いくつかの要素を取り込むために複雑となり、わかりにくいものになってしまふことが多い。また社会の移り変わりとともに賃金体系の組み立て方も少しずつではあるが推移しなければならぬのに、旧態のままであったりすることがある。たとえば、いろいろの手当がいくつもついていた、能力を重視する時代になっても依然

として年功序列型の賃金体系であったりするものである。

そこで、賃金体系を設定するについては、次のような点に注意しなければならない。

- (1) 仕事の内容に合ったものであること。
- 販売業、製造業、運搬業などによって採用する賃金体系も変えなければならない。
- (2) 社会の情勢の変化にも対応したものであること。

能力を重視する時代に、依然として年功序列型賃金体系を採用すべきではない。

- (3) できるだけ簡単でわかりやすい内容のものであること。

複雑な賃金体系を採用した場合は、賃金を受け取る側にわかりにくいために、不安を抱かせ、信頼感を失う原因となる。

(4) 仕事の成果がよく賃金に反映できるものであること。

効率的経営を行なうためには、そこで働くものの仕事の成果が賃金に反映し、勤労意欲を高めるものでなければならない。

(5) 働く条件、仕事量によって賃金が公平に配分されること。

賃金の配分が公平であれば労使間は安定し、おのずから仕事の能率を上げる要因ともなるものである。

(6) 労使関係の安定に役立つものであること。

賃金は使用者と労働者の間の連帯のきずなのひとつである。他企業の模倣であったり、恣意的に決定するものであったり、一方的に押しつ

けるものではなく、労使間の合意にもとづくものでなければならない。

(7) 生活の安定に役立つものであること。

賃金は能力的要素を加味する場合であっても、賃金が生活を維持する重要な糧を得る手段であることの意味は薄れることはない。したがって、賃金が少なかったり、不当に変動したりして生活に不安をもたらすような方式を採用することは避けなければならない。

② 賃金体系の設定(改定)の

方式

賃金体系を設定するにあたっては、どのような賃金項目を組み合わせ、またそれらの構成比率をどのようにするかということ、賃金の運用方針と並行して検討しなければならない。

こうした作業に都合のいいように表1のよう