

労政時報

本誌特別調査

2025年度 モデル賃金・年収調査

(労務行政研究所)

実務解説

Z世代のモチベーションアップ施策とは

実務解説

2026年卒採用の振り返りと 今後の展望

賃金統計

管理職賃金の水準・諸格差

賃金資料

2026年版 賃金傾向値表(月例賃金・年収)

[ダウンロードサービス] 産業別試算44表



労働判例

業務上の必要性も対象者の検討もなく、出向元への復帰の途を閉ざす大きな不利益がある中で、適切な手続きを経ずにされた出向命令は権利濫用
(図書館流通センター事件 東京地裁 令 7. 6.26判決)

相談室 Q&A

- 年次有給休暇や賞与の出勤率算定において、子の看護等休暇や介護休暇を出勤日数に含めないことは問題か
- 配属先を確約して入社した者を、初期配属後に短期間で他部署に異動させることは問題か
- 減給・停職等の処分を受けた者が、随時改定に該当したり減給の制裁の上限規制に抵触したりする場合はあるか
- 業務委託契約を結んでいるフリーランスにも職務発明の対価を支払う必要があるか
- ハラスメント該当性が否定された場合でも、パワハラ被害を申告した者に何らかの配慮は必要か
- 顧客を引き抜いて退職・独立する社員に対し、本人との合意の下、退職金を減額支給できるか
- 離れて暮らす両親を自身の扶養に入れたい従業員に対する必要な手続きや確認事項は何か
- 自転車通勤中の熱中症は通勤災害となり、会社は安全配慮義務違反を問われるか

INDEX

8

ニュース 労政ニュース

健康保険の被扶養者認定について、令和8年4月からは労働契約内容による年間収入で判定／健康保険の各種手続きの電子申請サービスが令和8年1月13日から開始予定／「小規模事業場ストレスチェック実施マニュアル」作成に向けて議論スタート 等

【お知らせ】「ここに注目 労働法令のポイント」：本号はお休みさせていただきます。

10

労働判例 労働判例SELECT

業務上の必要性も対象者の検討もなく、出向元への復帰の途を閉ざす大きな不利益がある中で、適切な手続きを経ずにされた出向命令は権利濫用（図書館流通センター事件 東京地裁 令7.6.26判決）

12

労働判例一覧（令和7年6月分）

14

特集1 本誌特別調査

2025年度 モデル賃金・年収調査 （労務行政研究所）

年収は大学卒モデル35歳で664万円、役職別では部長1120万円の水準

1 賃金……賃上げ後の賃金水準、昇給・配分、モデル賃金ほか……19

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. 昇給制度の現状……19 | 4. モデル賃金の水準……30 |
| 2. 2025年度賃上げの状況……21 | 5. 大学卒・総合職のモデル条件別賃上げ……35 |
| 3. 賃上げの配分状況……29 | 6. 基本賃金の決定要素別構成……37 |

2 年収……定期給与に賞与を加えたモデル年収、役職者の年収ほか……40

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1. 平均年収と年間賞与の水準……40 | 3. 役職別に見た年収……44 |
| 2. モデル年収の水準……41 | |

【集計結果表】……47

関連資料

53

2024年賃金構造基本統計調査による標準労働者の年収試算（労務行政研究所）

所定内給与の12倍に年間賞与を加えた年齢ポイントごとの実在者データ

58

特集2 実務解説

特徴を把握し、最大限のポテンシャル発揮を促す Z世代のモチベーションアップ施策とは

自己決定理論に基づいたモチベーションアップ施策と、Z世代を含むチームのまとめ方

関屋裕希 東京大学大学院医学系研究科 特任研究員／心理学博士・臨床心理士・公認心理師

72

特集3 実務解説

2026年卒採用の振り返りと今後の展望

学生の動き出しは分散化し、“厳選就活”も進む。
今後ますます多様化する新卒人材への対応では、“職場の在り方”が問われる

平野恵子 株式会社文化放送キャリアパートナーズ 就職情報研究所 所長

86

特集 4 賃金統計

管理職賃金の水準・諸格差

厚生労働省、人事院、労務行政研究所の最新調査データを集約

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1. 管理職賃金(月例給与)の水準と役職(役付)手当……88 | 4. 分散状況……94 |
| 2. 規模別、産業別の状況……89 | 5. 管理職賃金(月例給与)の推移……95 |
| 3. 職階・学歴・年齢間の格差……91 | 6. 管理職の年収……97 |

100

特集 5 賃金資料

2026年版 賃金傾向値表

年齢・勤続に対応した賃金指数の産業別試算(月例賃金・年収)

[【ダウンロードサービス】産業別試算44表](#)

116

相談室Q&A

- 年次有給休暇や賞与の出勤率算定において、
子の看護等休暇や介護休暇を出勤日数に含めないことは問題か……116
- 配属先を確約して入社した者を、初任配属後に短期間で他部署に異動させることは問題か……118
- 減給・停職等の処分を受けた者が、
随時改定に該当したり減給の制裁の上限規制に抵触したりする場合はあるか……120
- 業務委託契約を結んでいるフリーランスにも職務発明の対価を支払う必要があるか……122
- ハラスメント該当性が否定された場合でも、パワハラ被害を申告した者に何らかの配慮は必要か……124
- 顧客を引き抜いて退職・独立する社員に対し、本人との合意の下、退職金を減額支給できるか……126
- 離れて暮らす両親を自身の扶養に入れたい従業員に対する必要な手続きや確認事項は何か……128
- 自転車通勤中の熱中症は通勤災害となり、会社は安全配慮義務違反を問われるか……130