

図表2-38

標準者モデル月例給与試算表

モデル (歳)	目安処遇		目安年収 (ボリシ ライン)	モデル月例給与試算表 (万円)							
				基本給	役職 手当	家族 手当	残業 手当	月例給 合計	年間 賞与	年収 合計	賞与 比率
18	1等級		250万円	15.5			1.7	17.2	50.0	256.5	19.5%
19	1等級			16.2			1.8	18.0	81.0	296.8	27.3%
20	1等級			16.9			1.9	18.8	84.5	309.7	27.3%
21	1等級			17.6			1.9	19.5	88.0	322.5	27.3%
22	2等級		350万円	19.0			2.1	21.1	95.0	348.1	27.3%
23	2等級			19.7			2.2	21.9	98.5	361.0	27.3%
24	2等級			20.4			2.3	22.7	102.0	373.8	27.3%
25	2等級			21.1			2.3	23.4	105.5	386.6	27.3%
26	2等級			21.8			2.4	24.2	109.0	399.5	27.3%
27	3等級		450万円	25.0			2.8	27.8	125.0	458.1	27.3%
28	3等級			25.8			2.8	28.6	129.0	472.7	27.3%
29	3等級	結婚		26.6		1.0	2.9	30.5	133.0	499.4	26.6%
30	3等級			27.4		1.0	3.0	31.4	137.0	514.1	26.7%
31	3等級	第1子誕生		28.2		2.0	3.1	33.3	141.0	540.7	26.1%
32	4等級	係長就任	650万円	32.0	2.0	2.0	3.8	39.8	160.0	637.0	25.1%
33	4等級	第2子誕生		33.0	2.0	3.0	3.9	41.9	165.0	667.3	24.7%
34	4等級			34.0	2.0	3.0	4.0	43.0	170.0	685.6	24.8%
35	4等級			35.0	2.0	3.0	4.1	44.1	175.0	704.0	24.9%
36	4等級			36.0	2.0	3.0	4.2	45.2	180.0	722.3	24.9%
37	M	課長就任	850万円	42.0	5.0	3.0		50.0	252.0	852.0	29.6%
38	M			42.3	5.0	3.0		50.3	253.8	857.4	29.6%
39	M			42.6	5.0	3.0		50.6	255.6	862.8	29.6%

(注1) 賞与は、基本給×支給月数の形の形で試算している。1～4等級は5カ月、M～D-1は6カ月、D-2は6.5カ月で標準者の賞与額を試算している。

(注2) 残業手当は、所定内労働時間を月間170時間、それを超える労働時間に割増賃金25%増しという形で、15時間残業として試算した。

(注3) 年間賞与は、標準評価を取った場合の年間分の賞与額を指す。解説では基本給に焦点が当たっているので、これ以上の解説はしないが、これを手がかりに、評価尺度別の賞与算定ルールを作っていく、賞与制度を設計していく。

モデル (歳)	目安処遇		目安年収 (ボリシ ライン)	モデル月例給与試算表						(万円)	
				基本給	役職 手当	家族 手当	残業 手当	月例給 合計	年間 賞与	年収 合計	賞与 比率
40	M			42.9	5.0	3.0		50.9	257.4	868.2	29.6%
41	M			43.2	5.0	3.0		51.2	259.2	873.6	29.7%
42	M			43.5	5.0	3.0		51.5	261.0	879.0	29.7%
43	M			43.8	5.0	3.0		51.8	262.8	884.4	29.7%
44	M			44.1	5.0	3.0		52.1	264.6	889.8	29.7%
45	M			44.4	5.0	3.0		52.4	266.4	895.2	29.8%
46	M			44.7	5.0	3.0		52.7	268.2	900.6	29.8%
47	D-1	次長就任	950万円	46.0	7.0	3.0		56.0	276.0	948.0	29.1%
48	D-1			46.4	7.0	3.0		56.4	278.4	955.2	29.1%
49	D-1			46.8	7.0	3.0		56.8	280.8	962.4	29.2%
50	D-1			47.2	7.0	3.0		57.2	283.2	969.6	29.2%
51	D-1			47.6	7.0	3.0		57.6	285.6	976.8	29.2%
52	D-2	部長就任	1100万円	52.0	10.0	3.0		65.0	338.0	1,118.0	30.2%
53	D-2	第1子就職		52.0	10.0	2.0		64.0	338.0	1,106.0	30.6%
54	D-2			52.0	10.0	2.0		64.0	338.0	1,106.0	30.6%
55	D-2	第2子就職		52.0	10.0	1.0		63.0	338.0	1,094.0	30.9%
56	D-2			52.0	10.0	1.0		63.0	338.0	1,094.0	30.9%
57	D-2			52.0	10.0	1.0		63.0	338.0	1,094.0	30.9%
58	D-2			52.0	10.0	1.0		63.0	338.0	1,094.0	30.9%
59	D-2			52.0	10.0	1.0		63.0	338.0	1,094.0	30.9%
60	D-2			52.0	10.0	1.0		63.0	338.0	1,094.0	30.9%

(注4) 基本給のモデル年齢間の昇給額には、昇格昇給額を織り込んだものである。

(注5) 各金額は、小数第2位を四捨五入し小数第1位までの表示としているが、手当や賞与等の計算上は端数を含めている。そのため、記載上の数値を基に計算しても、合計と完全には一致しない。

が6カ月、D-2が6.5カ月と仮に設定します。過去の自社の運用実績や世間水準などを参考にして仮の目安数値を出しています。賞与比率を最右列で計算していますが、これも全体のバランスを確認するためのものです。25~30%付近にあれば、日本企業の場合はおおむねバランスが取れているとみていいでしょう。

次に残業手当ですが、どの程度の残業をすることになるかは、人によって大きく違います。たくさん残業をする人は、月間50時間から100時間にもなります。また、残業をまったくしない人もいます。そこで、平均的な残業時間を見積もって試算をしていきます。図表2-38の(注2)に書き出しましたが、所定内労働時間を月間170時間とし、それを超える労働時間に対しては25%増しの割増賃金を支払うこととし、月間15時間残業をするものとして試算しました。もちろん、残業時間は、過去の自社の実績を重視して決めればよいでしょう。また、「賃金構造基本統計調査」にも同様のデータがありますので参考にしてください。

残業計算の計算式を図表2-38の残業手当の列に組み入れて、基本給を試算していきます。

18歳の年収のポリシーライン(目安)が250万円ですから、基本給のところに15.5万円と入れてみます。すると本来であれば、賞与が77.5万円になり、年収は280万円になります。しかし、高校卒では入社した最初の年の夏季賞与は年間賞与5カ月の半分2.5カ月はないのが一般的です。大学卒の場合の最初の年も同じです。そして、このポリシーラインとは、高校卒の最初の年の年収として決めていますので、最初の年の夏季賞与をいくりにするかを想定した上で年間50万円としています。このあたりは芸が細かいところですが、そういう配慮をしつつ、設計していくことも大事ですので、説明しておきます。冬季賞与は、15.5万円×2.5カ月=38.75万円ですから、夏季賞与は11.25万円出すというように考えてください。そうすると、年収が256.5万円になりますので、まあこれくらいか、ということで置いておきます。もちろん、もっと250万円に近づけるために、基本給を15.4万円とか15.3万円などを入れて、

250万円の年収目安に接近させても構いませんが、この表の場合はそこまで追及はしていません。

### 3) 等級ごとの昇給額設計

次に、1等級の昇給額をどうするかということになります。ここでは、若年層ですから、生計費の年齢別の増加額などを念頭に作っていくということがよく行われました。最近はずしもそのような理屈で設計をしないケースも多くなっていますが、これも世間水準を基に、かつ昇格昇給をどの程度とるかも念頭に、決めていきます。このあたりの設計については、プロフェッショナル・ジャッジメントの世界になってきますが、そういうものだと考えてください。

図表2-38の場合は、とりあえず、1等級は7000円、2等級も7000円、3等級が8000円、4等級が1万円というようにして数値を入れてみます。これでバランスがよければそれでいいですし、そうでなければ、微妙に数値を変えてみるというやり方をします。

そして、1等級から2等級への標準昇格年齢の22歳とその前の21歳の基本給差（1.4万円）、2等級から3等級への標準昇格年齢の27歳とその前の26歳の基本給差（3.2万円）がそれぞれ、標準的な昇格昇給ということになります。これも、昇格を意識させるのにどれくらいの昇格昇給が必要かということで設計をしていきます。年々の定期昇給が大きければ、昇格昇給は少なくなりますし、年々の定期昇給を抑えると、昇格昇給を大きく取ることができます。昇格昇給を大きく取るほうが実力主義になると考えられるので、その方向で全体を調整していくという形で最終的な決定を行っていきます。

同様に、3等級から4等級への標準昇格年齢の32歳とその前の31歳の基本給差が3.8万円ということになりますが、そのタイミングで、係長という役職手当が2万円付くので、家族手当なども含めた月例給与合計では、6.5万円の増加となります。係長になり責任が重くなるときに、大きな昇格昇給および昇進昇給をもらえるというのは、会社に一層貢献

していこうという気持ちを高めることになり、そのように持っていくことで設計をしていきます。

4等級からM等級および課長就任となる標準昇格・昇進年齢の37歳とその前の36歳との基本給差は、6万円としています。役職手当も係長手当から課長手当になり、3万円増加します。しかし、残業手当がなくなりますので、4.2万円の減額となり、月例給与合計では4.8万円の増加となります。ですが、賞与の標準支給月数が、年間5カ月から6カ月に増加するという設計にしておりますので、年収としては129.7万円の増加となり、課長職就任を機会に、年収が相当増加したという印象を与えることができます。目安年収のポリシーラインをここで850万円としているのは、そういうことも含めた設計だと考えてください。

同様に、次長や部長に就任するということで月例給与も増加し、年収も増加していくという制度設計の目安ができてきます。

## (2) 昇格年齢モデルの設計

昇格年齢のモデルは、通常は標準者モデル、最短期モデル、最遅者モデルの三つを作成して利用します。標準者は、新卒で入った人が標準的な評価を取って標準的な年齢で昇格をする人であることは、すでに説明しました。最短期は、良い評価を取って、最も早く昇格する人のことで、最遅者とは、悪い評価を取り、昇格の最も遅い人のことです。ともに理論上のモデルです。

したがって、ほとんどの人は、この最短期モデルと最遅者モデルの間にいることになります。

これらのモデルをどのように設定するかは、従来は年功的な色彩を払拭しよくしていこうという問題意識が強かったので、従来よりも格差を広げる方向に動きました。昇進年齢を例に考えると、課長になる年齢はかつて早い人で40歳くらいだったものを32歳くらいに早めるとか、部長になる年齢では50歳くらいだったものを40歳代前半にまでは早めるとか、ということをやっていました。現在も製造業の場合は、早くてもこのあた