

第3回

賃金表の作成（その1）

特定社会保険労務士 **いしい 石井** **しげお 繁雄**

就業規則と賃金規程の検証

賃金に関する規定は、就業規則に直接記載している事例と、就業規則の別冊として「賃金規程」を作成している事例があります。

諸手当に関しては金額や支払要件が記載されていることが多いのですが、小零細企業では基本給について「採用時に総合的に勘案して決定する。」といった極めて抽象的な内容にとどまっている規程が、圧倒的に多くなっています。

はじめは手当を1つ1つ検証します。定義がいまいちな手当、存在理由が希薄な手当、適用範囲が重複している手当などは整理統合します。その上で、属人的な要素により変動する部分は手当で処理します。

たとえば、小零細企業には「精勤手当」「皆勤手当」をみかけます。この手当は今日ではほとんど意味のない手当です。基本給に組み入れるか、または、ほかの手当の原資にします。

また、大都市とそれ以外で金額に差を設けている「住宅手当」と「地域手当」があるようなケースでは、適用範囲が重複していることとなります。

このほか、持家と借家に分けて金額が定められている事例がありますが、本来、住宅にかかる費用に応じて金額が定められていない場合には、割

増賃金の算定基礎額に含めなければなりません。

家族手当は生活保障的な手当ですが、最近では配偶者への支給額を縮小または廃止し、その原資を子供へ配分するといった事例や、子供の成長に伴うライフイベントに合わせた一時金にするといった事例、大手電機メーカーなどでは子育て支援の原資に配分したといった事例があります。

役職手当は大きな支店の支店長と小さな支店の支店長、ベテランの支店長と就任したての支店長、では手当が異なるのではないのでしょうか。

1つ1つの手当に関して、自社の基準をしっかりと整理して金額を定めることとなります。

なお、時間外・休日・深夜の割増賃金の算定基礎額から除外できる手当と除外できない手当があります。誤った運用をしていないか確認も必要です（除外できる賃金に関しては、注1を参照）。

賃金実態調査の実施

賃金データの入手方法としては、①会社の人事部を経由して必要なデータを入手する方法、②組合員一人一人に調査票を配布して、無記名でデータを回収する方法があります。賃金表は組合員だけではなく、課長以上の役職者のテーブルも作成する必要があります。そのことを考えるならば、人事部と労働組合が協力して、データを収集して

分析することが重要だと考えます。労使同数の構成で委員会を立ちあげることも必要です。

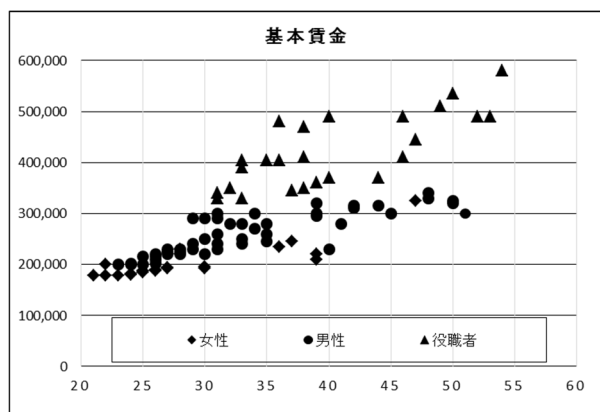
入手データには、①年齢（生年月日）、②勤続年数（入社年月日）、③学歴、④性別、⑤役職、⑥賃金（基本給、諸手当など項目別賃金）の金額、そのほか必要に応じて、職種、職務、等級などがあげられます。

個人名がわからないようにデータの取扱いには細心の注意が必要になります。

もっとも重要な分析は基本賃金です。

現行の賃金実態を分析し、問題点を把握します。賃金プロット図（散布図）を作成（たとえば、男性、女性、役職者）します。このほか、同一年齢比較、男女比較なども行います。入社年度（世代）による賃金のゆがみはないか、中だるみはないかなどをチェックします。

下記のプロット図から問題点を見つけてみましょう。男女間賃金格差が非常に大きく、入社してから10年間、女性は賃金がほとんど上昇していないことがわかります。40歳になってやっと22～23万円と低位のままです。一方、男性の賃金は加齢とともに上昇しているものの、一般社員のままで、40歳手前から賃金が上らず、33～34万円程度が上限となっています。また、役職者の比率が全体の3割弱とかなり高くなっています（厚生労働省 賃金構造基本統計調査「以下、賃金センサス」における役職者比率は1割強）。このようにして賃金データのプロット図から問題点を見つけ出します。たとえば男女間賃金格差が明らかに

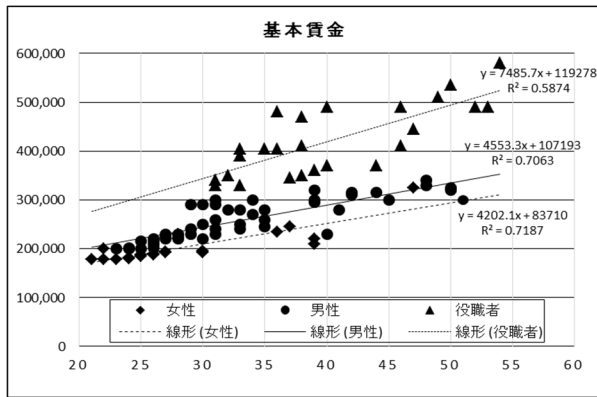


なった場合には、賃金制度の見直しや導入の際に、どのように是正していくかを考慮することになります。

なお、10年前の出版物ではありますが、『わかりやすい労働統計の見方・使い方』（古田裕繁著、産労総合研究所）にはとてもわかりやすくプロット図の作成方法が掲載されています。プロット図だけではなく、労働統計の活用の仕方が、本の名前のおりに「わかりやすい」解説になっています。

このようにプロット図は、賃金の分布状況やばらつき（賃金格差）を視覚的に捉えることができます。さらに統計的な手法を活用して、賃金のばらつきの程度を数値として観察することもできます。たとえばエクセルの関数（STDEV.P、STDEVPなど）を活用して、賃金データから標準偏差（賃金のばらつきの尺度、数値が大きいほどばらつきが大きいことを表す）を計算することができます。対象となる賃金範囲を指定するだけです。従業員全体のばらつきだけではなく、性別、役職別、同年齢別（人数が多い場合）などに分類して様々な視点からばらつきを観察することで賃金格差の実態を把握することができます。

つぎは、賃金データを活用して分析するための回帰分析についてです。賃金を決定している要素と考えられる年齢、勤続年数、学歴、性別などのデータと賃金との相関関係の高さを計算し、関係が高ければそれらのデータを活用して、賃金額を推計することができます。たとえば、年齢と賃金との相関関係が高い場合には、回帰式に年齢を当てはめることで、年齢別の推計賃金額を計算します。次ページの図はさきほどのプロット図に近似曲線とその回帰式を加えたものです。推計賃金額は、賃金表を作成するための資料として活用することができます。図の回帰式では、すべて R^2 （決定係数）が0.7を超えており、相関関係が高いことを表しています（1に近い数値ほど相関関係が高いことを表す）。



ただし、小零細企業の場合、データ数が少ないこと、これまでの賃金の決め方に問題があった場合などが原因で、この回帰分析の当てはまりが悪いケースがあります。そのような場合は、移動平均（注2）を活用することも1つの方法です。

また、入手した賃金データに異常値が含まれていることがあります。そのようなケースではデータのチェックを行って、異常に高い賃金、異常に低い賃金などを削除してデータの修正を行います。

このほか、労務構成の確認もしましょう。年齢別従業員数、学歴別従業員数、勤続年数別従業員数、男女別従業員数などです。

外部データとの比較

連載第1回目の中で、「賃金センサス」を分析している「連合2019賃金レポート」を紹介しました。連合のHP（注3）では分析した結果のエクセルファイルが掲載されています。この中の「2019レポート附属表」にエクセルシート「1-1」から「18-7」まで詳細な分析結果が掲載されています。掲載されている賃金データは「所定内賃金」がベースとなっているため、基本賃金との比較とはなりません。諸手当を含めた賃金水準比較は可能です。

データが膨大なため、慣れていない方にはどのように活用したらよいか迷ってしまいます。そこで、とりあえず、「5-1」から「5-4」の性・学歴別・産業別の「標準労働者年齢ポイント

別所定内賃金」を活用することをお勧めします。

年齢ポイント別所定内金額が18歳、22歳、25歳以降は60歳まで5歳刻みに掲載されています。

この賃金データには役職者の賃金データも含まれていることから、シートの「5-6」では「組合員賃金と全従業員賃金の対比」が掲載されています。これを活用することで、役職者を除いた賃金水準を推計することができます。

課長以上の役職者の賃金水準に関しては、「賃金センサス」では最も規模の小さい集計で100人～499人となっており、100人未満のデータがありませんが、それでも比較する上では参考になると思います。

このほか、中央労働委員会をはじめ様々な機関でモデル賃金を公表しています。いろいろな調査機関のHPにアクセスするのが大変ならば、市販の資料を参考にするとよいと思います。日本生産性本部の「活用労働統計」、労務行政の「賃金・人事データ総覧」、「モデル賃金・年収と昇給・賞与」、産労総合研究所の「賃金・労働条件総覧」「モデル賃金実態資料」などがあります。これらの中には、役職者の賃金や年収、中途採用者の初任賃金なども掲載されています。

これらの資料を活用して、自社の賃金と比較することで、現行の賃金の課題や特徴などを明らかにすることになります。

賃金表の設計

何を基準とした賃金制度にしていくか、決定基準を決めることとなります。

- ①（年齢基準・年齢給）年齢の上昇とともに、賃金水準を高くする。
- ②（勤続基準・勤続給）勤続年数の上昇とともに、賃金水準を高くする。
- ③（能力基準・職能給）職務遂行能力の高低によって昇格に差をつける。
- ④（職位基準・資格給等）役職位序列によって賃

金を決める。

- ⑤ (職種基準・職種給) 職種の難易度と経験によって賃金に差をつける。
- ⑥ (職務基準・職務給等) ついでいる職務によって賃金が異なる。
- ⑦ (成果基準・成果業績給、歩合給等) 仕事の成果・業績によって賃金に差をつける。

つぎに、能力基準のみ、職務基準のみといったように、これらの賃金を1つだけ選択する「単一型」とするか、それとも、年齢給と職能給、職能給と業績給、職責給と業績給といった複数の賃金を組み合わせた「並立型」とするかを検討することになります。一般的には「並立型」が多くなっています。

さらに、対象グループ別に賃金表を作成するか、1つの賃金制度で全体を網羅するかということも検討することになります。規模が小さい場合には1つの賃金制度で全体を網羅する方が運用しやすいと考えます。

このほか、一時金・退職金の算定基礎としての賃金について検討する必要があります。最近では、算定基礎とはせず、切り離している事例が増えています。

賃金表の作成

賃金表を作成する上で重要なことは、①従業員にとって解りやすい制度とすること、②経営者にとって、運用しやすい制度とすることです。

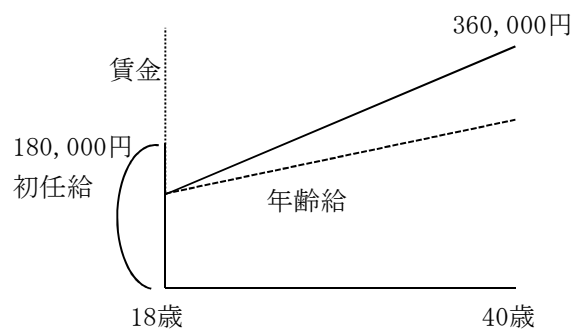
立派な賃金制度を導入しても、制度が複雑だと、従業員からみてどのように自分たちの賃金が決めているのかわからないことがあります。また、目標管理制度と連動させた新たな賃金制度を導入した企業では、従業員との面談が半数しかできずに、結果として全員の評価を同一としたという事例がありました。経営者にとってはしっかりとした運用ができることが前提となります。

具体的な賃金表として、年齢給の導入を検討す

る場合、たとえば、世間相場を参考にして高校卒初任賃金を決めます。そのうち、何%を年齢給にするか、その後、どのように加算し、何歳まで設定するかを決めることとなります。

具体的な手法については、『賃金表の作り方』(楠田丘著、経営書院)などが参考になります。

ここでは、賃金は年齢給と仕事給(職能給や職務給のこと)の二本立てとします。高校卒初任賃金を180,000円とし、40歳標準的な課長の賃金を2倍の360,000円とします。基本賃金のうち、年齢給と仕事給との比率を3:7とします。18歳初任賃金における年齢給比率80%、年齢給の加算は40歳までとします。このようにいくつかの前提条件を定めます。



40歳までの平均昇給額は、

$$= \frac{360,000 - 180,000}{22(=40 - 18)} = 8,200 \text{円} \text{ となります。}$$

そのうちの「年齢給の平均定期昇給額」は、基本賃金の年齢給と仕事給との比率を3:7としていることから(ここでは10円台を四捨五入)、

$$= \frac{8,200 \times 3}{3 + 7} = 2,460 \text{円} \approx 2,500 \text{円} \text{ となります。}$$

この「年齢給の平均定期昇給額」=2,500円を基準として、年齢階層によって金額を加減します。

たとえば、18歳~22歳は1.1倍(2,750円)、23歳~30歳は1.2倍(3,000円)といったように若年層は加算します。31歳~40歳は(2,500円×22年 - 2,750円×4年 - 3,000円×8年) ÷ 10年 = 2,000円 となります。

上記の計算はエクセルを活用すれば、簡単にシミュレーションすることができます。18歳高校卒

初任給、40歳標準的な課長の賃金、年齢給と仕事給の比率、18歳高校卒初任給の年齢給比率、年齢給を加算する年齢、年齢給の平均定期昇給額の年齢階層別の倍率などの数値を入れ替えるだけで、それぞれの計算ができるよう計算式を入れます。ここでは年齢給を40歳までにしましたが、会社の実態に合わせて上限の年齢を変え、基本給に占め

る年齢給比率を変えることもできます。

エクセルのシートに下記のような入力欄と計算式欄を作成します。18歳の年齢給は、「180,000円（高卒初任給）×80%＝144,000円」となります。さらに年齢ごとの定期昇給額を加算する計算式を年齢給表作成のシートに組み込むことで、必要年齢までの年齢給を表示できます。

(1) 基礎データ入力

- ① 高卒初任給(18歳) 180,000 円
- ② 40歳標準的課長基本給 360,000 円
- ③ 基本給に占める年齢給比率 3
- ④ 基本給に占める仕事給比率 7
- ⑤ 18歳時点の年齢給/基本給 80 %

(2) 年齢給 年齢階層別定期昇給倍率

- ⑥ 18～22歳 1.10 倍
- ⑦ 22～30歳 1.20 倍
- ⑧ 40～48歳 0.00 倍
- ⑨ 48～60歳 0.00 倍

年齢階層の範囲は任意で決定する。ここでの範囲はあくまで事例。40歳以降にも加算する事例も多い。

(3) 計算式

- ⑩ 基本賃金の平均定期昇給額

$$\frac{\text{②}40歳課長賃金 - \text{①}18歳初任給}{22 (=40-18)} = 8,200$$
- ⑪ 年齢給の平均定期昇給額

$$\text{⑩} \times \text{③} / (\text{③} + \text{④}) = 2,500$$
- ⑫ 年齢階層別定期昇給額

a. 18～22	2,500 × 1.10 = 2,750	2,750
b. 22～30	2,500 × 1.20 = 3,000	3,000
c. 30～40	$\text{⑩} \times 22 - (2,750 \times \text{⑥}) + 3,000 \times \text{⑦} \div 10 =$	2,000
d. 40～48	2,500 × 0.00 = 0	0
e. 48～60	2,500 × 0.00 = 0	0

年齢	定期昇給	年齢給
18	-	144,000
19	2,750	146,750
20	2,750	149,500
21	2,750	152,250
22	2,750	155,000
23	3,000	158,000
24	3,000	161,000
25	3,000	164,000
26	3,000	167,000
27	3,000	170,000
28	3,000	173,000
29	3,000	176,000
30	3,000	179,000
31	2,000	181,000
32	2,000	183,000
33	2,000	185,000
34	2,000	187,000
35	2,000	189,000
36	2,000	191,000
37	2,000	193,000
38	2,000	195,000
39	2,000	197,000
40	2,000	199,000

データ入力の書式や計算式、年齢給作成にあたっては、「中小企業モデル賃金制度整備・改善マニュアル」（日本生産性本部 雇用システム研究センター）を参考とし、加筆修正しました。

(その他の主な参考資料)

- 「賃金テキスト」（楠田丘著、経営書院）
- 「人が育って定着する中小企業の人事評価・賃金制度 つくり方・見直し方」（大津章敬著、日本実業出版社）
- 「わかりやすい賃金表の作り方」（全国労働基準関係団体連合会）

注1) 割増賃金の基礎となる賃金に参入しない賃金（労基法37条4項、則21条）

- ① 家族手当/扶養家族数又はこれを基礎とする家族手当額を基礎として算出された手当
- ② 通勤手当/労働者の通勤距離又は通勤に実際に要する実費に応じて計算され、支払われる手当
- ③ 別居手当/世帯が二分されるための費用
- ④ 子女教育手当/子どもの教育費
- ⑤ 住宅手当/住宅に要する費用に応じて算定される手当(家賃の高さに応じて手当額を設定する等)
- ⑥ 臨時に支払われる賃金/臨時突発的事由により支払われたもの、及び結婚手当など支給条件はあらかじめ確定されているものの、支給事由の発生が不確定であり、かつ非常に稀に発生するものをいう(私傷病手当、加療見舞金等)
- ⑦ 1か月を超える期間ごとに支払われる賃金/一時金(=賞与)、1か月を超える期間の出勤成績によって支給される精勤手当など

【留意事項】

- 割増賃金の算定の基礎から除外することができる家族手当、通勤手当、別居手当、子女教育手当および住宅手当は、名称の如何にかかわらず、実質によって判断されます。(行政通達 昭22.9.13発基17号) <割増賃金の算定基礎に算入される場合>
- A. 家族手当
扶養家族数に関係なく一律に支給される場合は、通常の賃金として割増賃金の基礎に算入しなければならない。
 - B. 通勤手当
一定額までは距離にかかわらず一律に支給する場合、一定額の部分は通勤手当とみなされないため、割増賃金の基礎に算入しなければならない。
 - C. 住宅手当
住宅の形態(持家、借家など)ごとに一律に定額で支給する場合、住宅に要する費用に応じて算定されていないため、割増賃金の基礎に算入しなければならない。

注2) 移動平均

年齢別賃金データを並べたときに前後のデータの変動が大きい場合、前後のデータを足上げて平均値を計算します。たとえば、20歳から30歳までの賃金データがある場合、20歳から24歳までの平均値を真ん中の22歳賃金とみなします。同様に21歳から25歳に賃金の平均値を23歳賃金とみなします。このように計算することで、賃金の変動を滑らかにして、22歳から28歳までの平均額を計算して、賃金の年齢別の推移を観察します。

注3) 連合HPへのアクセス

「連合」を検索します。すると「日本労働組合総連合会(連合)」ホームページが検索できます。これをクリックします。HPの画面が出てきます。画面中央上部の「主要な活動」>労働・賃金・雇用>春闘>2020春闘 の画面を少し下方にスクロールすると「連合・賃金レポート」が見つかります。