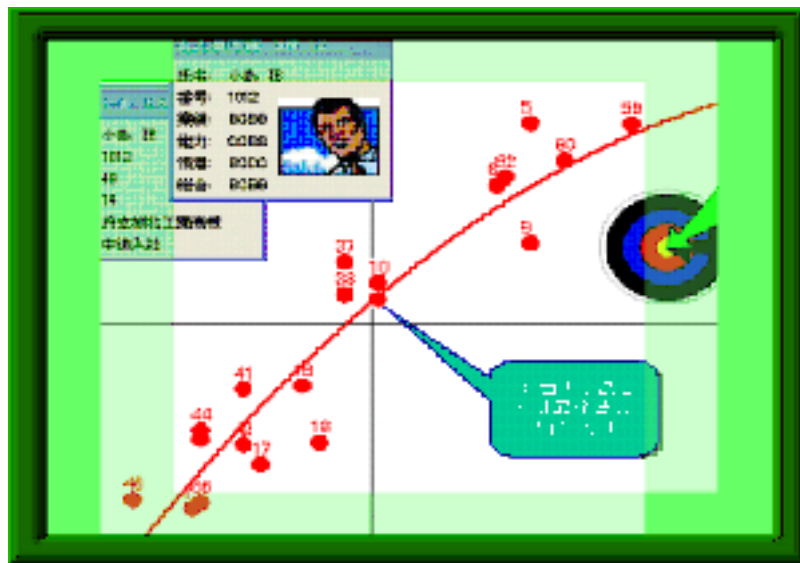


社員データを活用して最適賃金に

What is US-Fitwage



データ⇒賃金分析⇒最適賃金の流れ

使用賃金分析ソフト USFitWage_Light Ver 3.7x

2022 年 4 月 10 日 第二版発行

著作権 US 賃金研究所 八田 清久男

目次

はじめに	2
第Ⅰ章 最適賃金とは何か	4
1-1 賃金分析の手法としての最適賃金	4
1-2 古いスキームの賃金分析	4
1-3 新しい賃金分析のスキーム	8
1-4 最適賃金のスキーマ	10
第Ⅱ章 モデル企業の概要と賃金制度	11
2-1 会社概要	11
2-2 主な職種と職務内容	11
2-3 今回分析対象の一覧	11
2-4 同職務関連データ	11
2-5 同賃金体系と賃金形態	12
2-6 同賃金水準	13
第Ⅲ章 モデル企業の最適賃金分析	14
3-1 作業に活用するアプリケーション	14
3-2 説明変数の選択	15
3-3 最適賃金の計算結果	17
第Ⅳ章 その他最適賃金の機能を活用	20
4-1 マルチ賃金項目の最適化	20
4-2 賃金項目を最適賃金に更新できる	21
4-3 プロット画面上で賃金額を変更できる	22
4-4 昇給総額がゼロサムのシステム	23
4-5 非線形の賃金カーブにも対応できる	24
第Ⅴ章 最適賃金の合理性について	25
5-1 ミディアモクラシーの分厚い壁	25
5-2 追い風としての同一労働同一賃金	26
5-3 職務評価点数という座標軸	26
5-4 近未来の賃金設計	29
5-5 所謂メンバーシップ雇用と最適賃金	32

はじめに

小論は、弊社US賃金研究所の賃金管理アプリケーションを活用した、最適賃金の理論と実践の普及を目的とした解説書です。私の提唱する「最適賃金」は原理的に単純明快です。それを適用する企業側に、制度的昇給運用が保持されている事以外に、何か特定の賃金制度や賃金体系を前提としませんので、所謂年俸制や職能給・職務給や成果主義の推奨とは無縁です。例えば、小職が社会保険労務士として長年関与した中堅の印刷会社は、基本給 = 本人給 + 職能給の併存型職能給でしたが、制度的昇給運用が保持されてましたので、このような企業でも賃金の最適化は有効です。

さて小職の最適賃金は、既存の賃金を多数の決定要素を数値化した説明変数で回帰分析して、最適な賃金を計算する高度な数学を応用していますが、計算の仕組み自体は大変シンプルな構造です。最適賃金を活用するために、現行の賃金制度・体系を変更する必要は特に有りません。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	No	社員コード	社員名	役職	基本給	勤続	資格等級	職務達成率	職務評価	最適賃金	残 差	割 合
2	11	2001	佐野 純也		320,000	10	2	80	120	324,223	-4,223	-1.30%
3	12	2002	下田 美枝		330,000	13	2	65	125	329,712	288	0.09%
4	13	2003	墨田 和彦		340,000	15	2	56	130	339,397	603	0.18%
5	14	2004	瀬戸 紀子	主任	385,000	17	3	55	140	383,795	1,205	0.31%
6	15	2005	俣俣 幸次郎	主任	388,000	16	3	43	145	385,323	2,677	0.70%
7	16	2006	田中 洋二	係長	460,000	16	4	83	150	451,645	8,355	1.85%
8	17	2007	近本 一哉	係長	460,000	19	4	66	160	470,270	-10,270	-2.18%
9	18	2008	辻本 喜久男	課長	510,000	22	5	60	170	511,461	-1,461	-0.29%
10	19	2009	天馬 弘	課長	534,300	27	5	52	175	527,326	6,974	1.32%
11	20	2010	鳥取 建造	部長	550,000	31	6	45	180	554,148	-4,148	-0.75%
12												
13			合計		4,277,300					4,277,300	0	
14			平均		427,730					427,730		
15												
16			切片		-158194							
17			勤続 X1		1730.965							
18			資格等級 X2		11700.15							
19			職務達成率 X3		987.7355							
20			職務評価 X4		3022.406							

具体的に理解して頂くために、上に計算表を掲げます。表では、モデル企業の社員 10 名について、F 列の「勤続」から I 列の「職務評価」の 4 種類を説明変数として選択し、E 列の「基本給」を目的変数として、最適賃金を計算しています。計算結果の下段に、赤枠で囲った賃金方程式が出力しています。

$$\text{最適賃金 } F(X_n) = 1730.965 \times 1 + 11700.15 \times 2 + 987.7355 \times 3 + 3022.406 \times 4 - 158194$$

J 列の個々人の最適賃金は、この方程式から計算した結果と一致します。例えば、青くハイライトした 4 行の墨田和彦の最適賃金 339,397 円を、上の方程式から計算して見ましょう。なお X 1 は F 列の勤続、X 2 は G 列の資格等級、X 3 は H 列の職務達成率、X 4 は I 列の職務評価です。墨田和彦の行から、X 1 = 15、X 2 = 2、X 3 = 56、X 4 = 130 を方程式に代入しますと、339,397 円でピッタリ一致します。

墨田和彦の昇給前の基本給は 340,000 円ですから、彼の最適賃金が 339,397 円であれば 603 円の超過支払いになりますので、603 円のマイナス昇給にするのが基本です —— もちろん現実の賃金管理では、そういう単純な計算結果のみでは昇給運営できませんが。以上の事例は、US 賃金研究所方式の最適賃金の初期展開であり、この計算結果から賃金分析する事から本格的な展開が始まります。

さて、もとより最適賃金の理論と実務は多義的であって、Web 検索すれば明らかですが、弊社のような統計学的アプローチは特異であります。ただし本来は、科学的合理性を基準とすれば、US 賃金研究

所の最適賃金が主流となる筈なのですが。しかし現実の主流は、科学的根拠の無い謳い文句や、社会保険制度を活用した官製の賃金調整とその派生的民間方式です。その中で何れを選択するかは、賃金実務家の現状認識に左右されるのではと思量します。

何故なら、最適賃金の計算方式の選択を左右するのは、そもそも何故最適賃金を計算する必要があるのかという、日本特有の状況認識如何に拠ります。欧米のように職務価値点数で一元的に基本給が決定されるのであれば、最適賃金を計算して基本給を調整するという面倒な作業は不要です。しかし私は、日本ではその作業が必要であると考えますし、その計算は高度な数学の応用を必要とします。ですから、弊社の最適賃金が多変量解析という統計学的アプローチを選択しているのは、単なる数学マニアの選好ではありません。

特筆すべきは、元号が令和に変わる前の法改正によって、賃金格差訴訟時の説明責任が企業側に発生します。訴訟に至らなくとも、企業は従業員に待遇格差の説明義務が有ります。そのとき弊社のような最適賃金計算と分析が役立つと思量するのは、決して単なる希望的観測では無いと著者は考えています。

賃金格差問題が法廷に持ち込まれた架空の事例として、その会社の基本給は旧タイプの総合決定給であって、右図の様に多元的な決定要素を総合勘案しているケースを想定してみましょう。

右図のイメージそのままでは、恣意的な賃金決定と見なされますので、予め各々の決定要素を数値に変換して置きます。その仕組みは社員に周知して置かねばなりません。そして経営者は最適賃金分析すれば、■：研究員と●：調査員の賃金格差は合理的か否か、事前に判断する事が出来ます。

なお社員への周知は法的義務ですが、学歴・資格・職務評価等の点数や計算及び分析方法までオープンする必要はないと考えます——資格・学歴・職務評価等、自身の努力で変更が困難な与件の寄与度を開示する事は、社員のモチベーションの低下を齎します。

最後に、この様な小論ではありますが、自身の最適賃金と関連する範囲で、今日の国内賃金決定を取り巻く状況について一節語る場合があります。そこでは数学的・科学的合理性の支えに寄る辺無く、もし著者自身の価値観と主観が突出していると、読者がお感じのときはご寛くください。



2022年4月10日

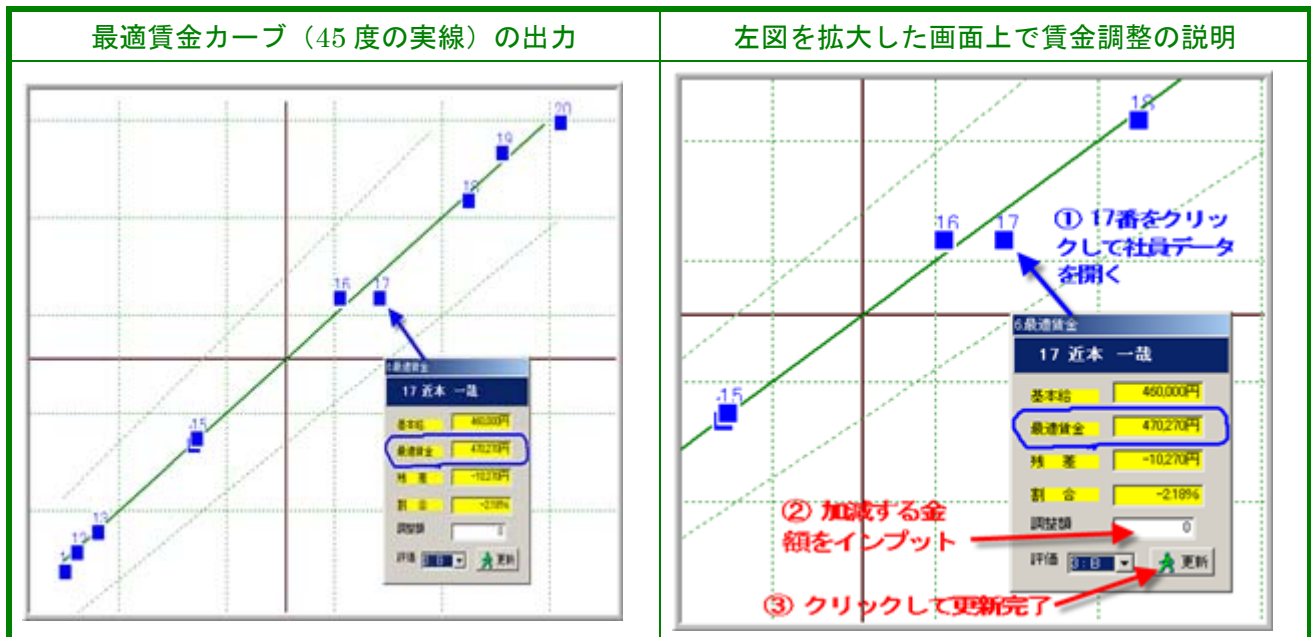
US 賃金研究所 八田 清久男

第Ⅰ章 最適賃金とは何か

1-1 賃金分析の手法としての最適賃金

「はじめに」では、賃金方程式による最適賃金の計算例を掲げました。これは最適賃金の基本ではありますが、これだけでは統計学の範疇に過ぎません——多変量解析の手法である重回帰分析の計算。賃金実務に役立てるためには、プロット画面上で重回帰分析を出力しなければなりません。

【画面Ⅰ-1 最適賃金分析のプロット図】



左図で最適賃金カーブに対して賃金プロットの回帰と分散の度合いを確認します。もし分散が大きいときは説明変数の組み合わせを変更して、再度試行します。一連の作業に使用する制御パネルは後ほど説明します。賃金の計算はPC任せですが、分析作業は多少の知識と熟練が必要です。また分析作業には、プロット画面から直接個々人のデータにアクセスして表示できるので便利です。例えば賃金調整が必要なときは、右図の様に操作します。

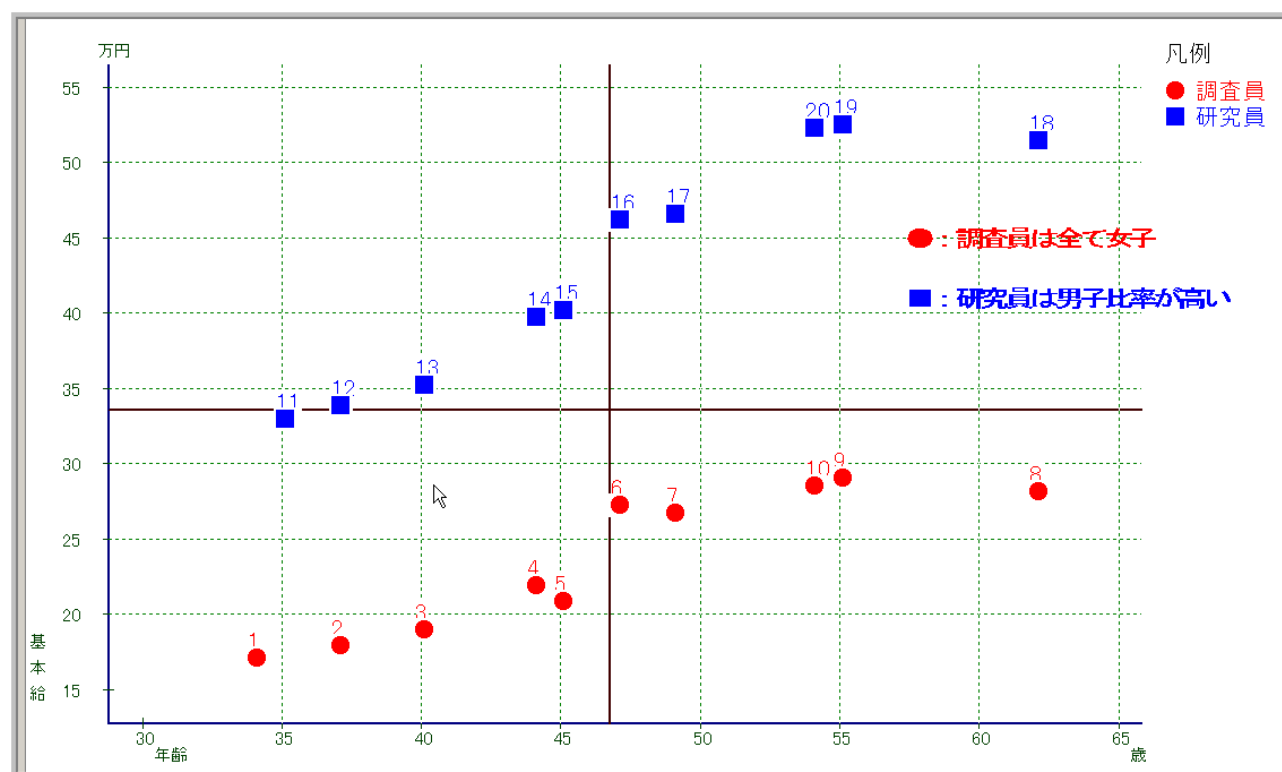
本例は、後に説明するモデル企業の■：研究員という同一グループだけの分析です。同一グループ内の格差を最適賃金で分析すると、その格差の要因が見えて来ます。ただし賃金分析の主たる目的は、■：研究員と●：調査員の異なるグループ間の賃金格差構造の分析です。後に詳しく解説しますが、最適賃金で分析すると、その格差の構造が見えて来ます。

1-2 旧いスキームの賃金プロット分析

今日の同一労働同一賃金を指向した賃金格差の分析ツールとして、下図モデル企業「株式会社US賃金研究所」のような、X軸：年齢、Y軸：基本給のプロット画面分析に終始する実務家が、圧倒的に多数派ではないかと推測しています。今どき年齢だけで基本給が決定する企業は存在しませんので、もちろん分析する当人も、年齢以外の賃金決定要素を考慮して賃金格差を説明しますが、その複合的な要素を明示して説明するには至らないのです。

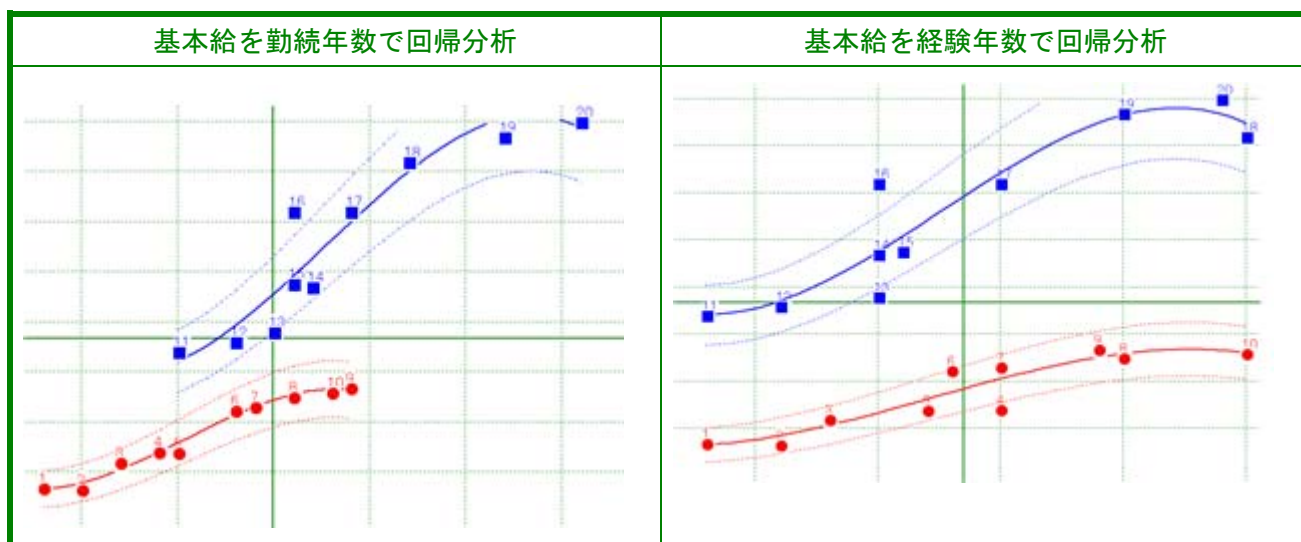
その複合的な要素とは、主として職務評価関連ですが、そもそも個々の従業員に職務評価点数を明示も黙示もしていない企業が多数派ですので、明示できないのです。集团的職務遂行が基本は建前であって、経営者やコンサルタントがそう信じたいのが現実です。実業の世界では、どの企業であっても個々

人の職務範囲は客観的に存します。『課業あって職務なし』と揶揄される日本の「業界」ですが、かつて職能資格制度を先導した高名な大先生は、欧米の職務分析に対応する「職務調査」を提唱していました。職務評価は賃金に対応しないだけで、個々人の職務評価や職務範囲は、少なくとも黙示的に存在するのです。 【画面 I - 2 基本給／年齢プロット図】



本例のような古いスキームの賃金分析では、複合的な要素で決定される日本型の賃金形態分析には、大して役立ちません。■ : 研究員と● : 調査員の基本給格差が大きい原因は、プロット画面分析だけでは憶測の域を出ません。X軸が単一の説明変数である限りは、座標軸の組み合わせを如何様に変更しても同様です —— 基本給が単一の要素で決定されない状況では。

そもそもX軸の説明変数が単一のプロット画面だけで、賃金構造を分析することは無理なのです。何故なら「複合的な要素で決定される」とは、何か単一の決定要素が存在しない事を含意しています。ですから座標軸を変更して分析しても、同様な格差は残ります。試しに、X軸を勤続年数と経験年数に変更してみましょう。 【画面 I - 3 基本給／勤続・経験年数プロット図】

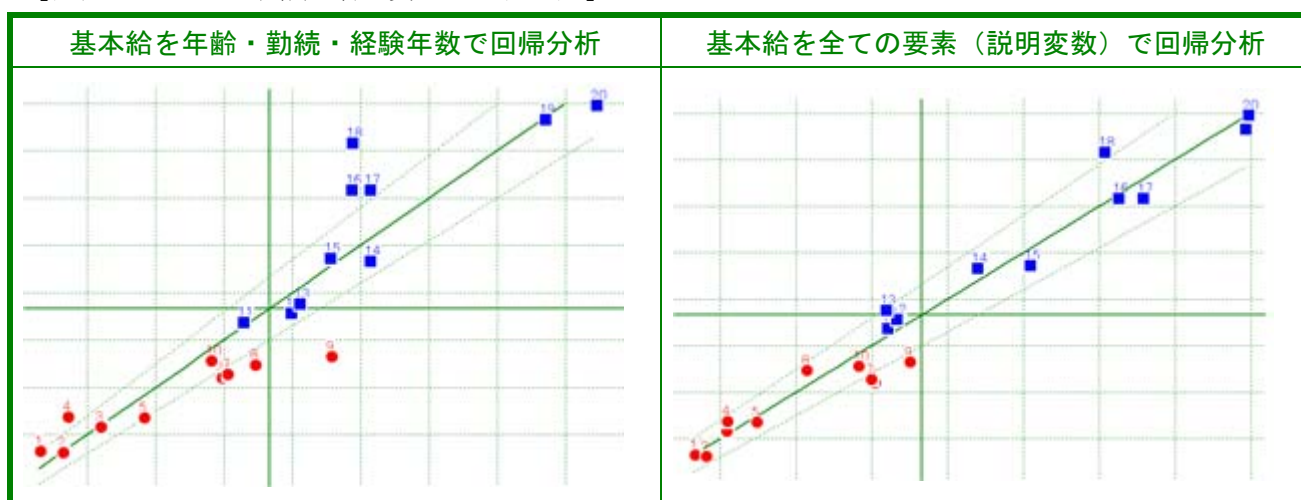


勤続年数は 50%重複し、経験年数は 100%重複していますので、左右の分布図に相違が認められます。しかし■：研究員と●：調査員の基本給格差が大きい事には変わり有りません。

ではX軸の説明変数が複数のプロット画面、例えばX 1：職務評価点数、X 2：職務達成率をX軸に並べて基本給を分析可能でしょうか？それはX 1とX 2の単位とスケールが異なるので不可能です。もしX軸：職務評価点数、Y軸：職務達成率、Z軸：基本給という立体グラフなら可能です。しかし説明変数は二種類とは限りませんので、職務評価点数・職務達成率・経験年数 etc と増えて来ると対応不可です。そこで多変量（多数の説明変数X n）で賃金F（X n）を計算して分析するのが、U S賃金研究所の最適賃金システムです。数学の専門家にとっては重回帰分析として昔から知られており、理論的には何の変哲も有りません。

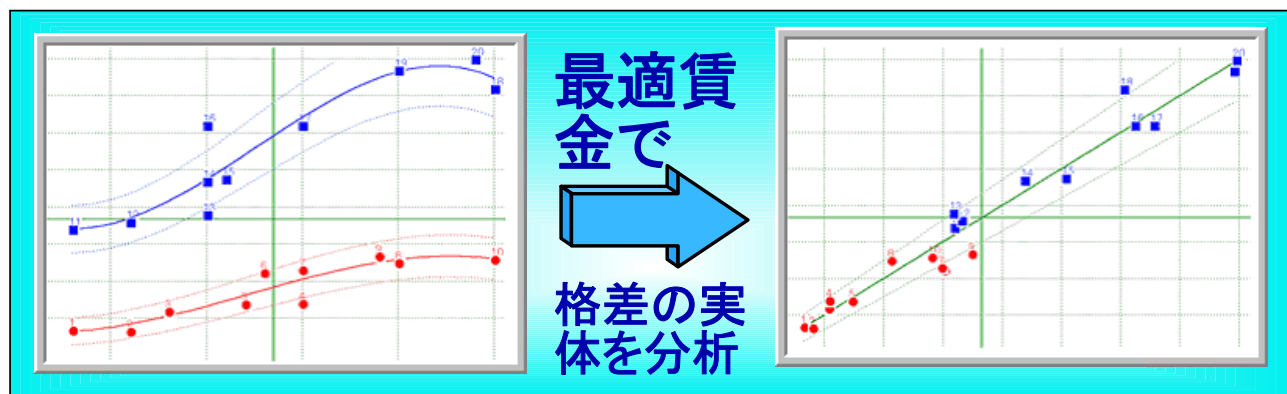
ここまでX軸を「年齢」「勤続」「経験」と、単一の変数で基本給を回帰分析しました。ここで弊社の最適賃金システムを用いて、多変量で回帰分析して見ましょう。

【画面 I－4 基本給／最適賃金プロット図】



上の画面で左側の変数は「X 1 年齢」「X 2 勤続」「X 3 経験」ですが、最適賃金カーブに対して乖離が大きいです。右側では「X 1 年齢」から「X 9 人事評価」まで 9 個の変数で回帰分析していますので、かなり最適賃金カーブに収束しています。つまり■：研究員と●：調査員の基本給格差は、年齢・勤続・経験だけでは説明が着きませんが、職務評価・能力評価・人事評価その他を加えれば説明可能となります —— 裁判のとき企業の説明責任を果たせるだけでなく、企業側が勝訴する可能性が高いのです！

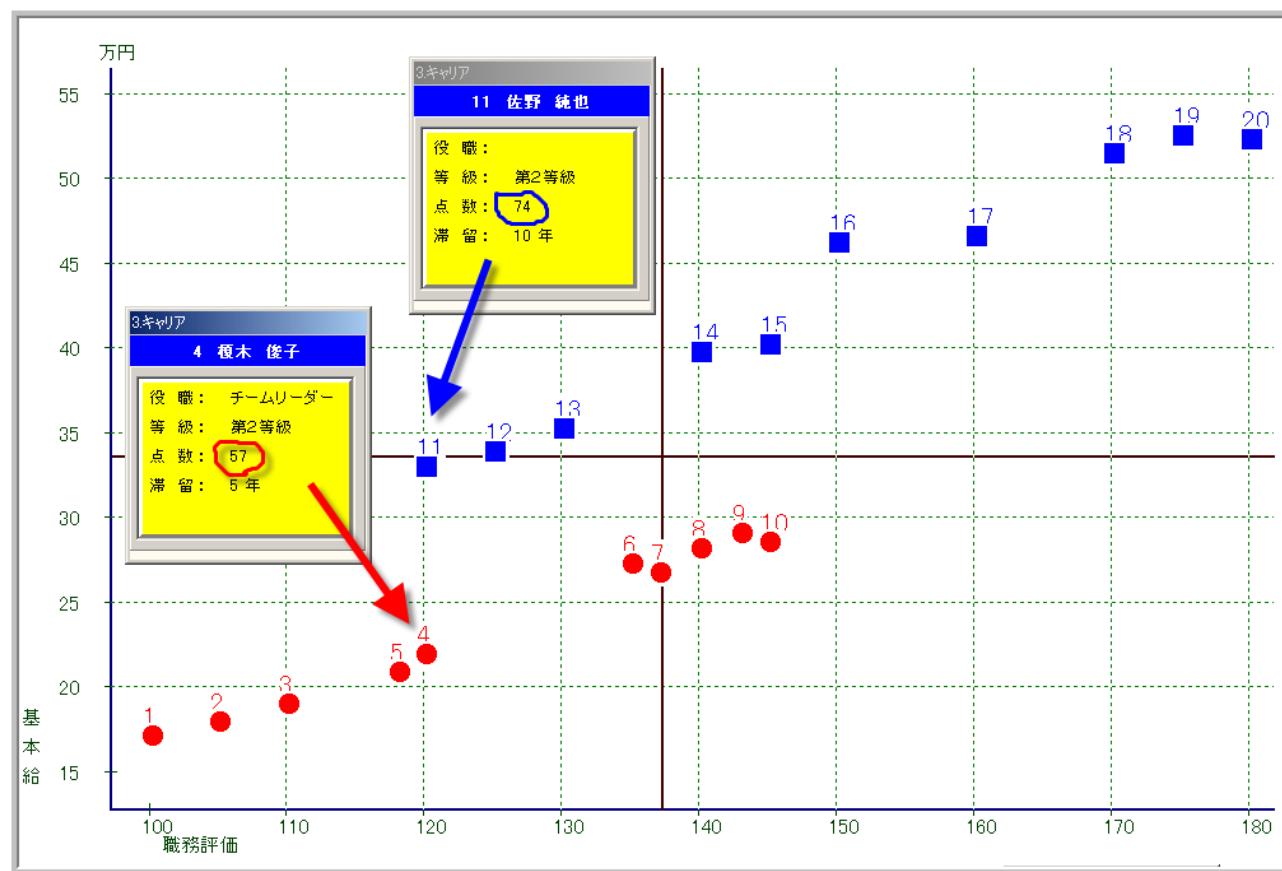
【画面 I－5 基本給／最適賃金分析の効果プロット図】



上図の左側は基本給を単一の変数（経験年数）で回帰分析、右側は 9 個の変数で回帰分析した結果です。左右とも■：研究員と●：調査員の基本給格差はありますが、右図の様に最適賃金カーブに収束する度合いが強い場合、賃金格差は合理的であると推測されます。

本節の最後に、モデル企業では個々の従業員に職務評価点数を明示していると仮定して、X軸を職務評価に変更して見ましょう。

【画面 I－6 基本給／職務評価プロット図】



画面 I－6 では、4 番と 11 番社員の職務評価点数が 120 点で等しくても、■：研究者と●：調査員の基本給格差が大きい例を強調しています。その格差要因は、職種間で毎月所定労働時間が異なる就業規則を度外視すれば、能力点数の違いが主因であることが読み取れます（4 番●：調査員の 57 点と 11 番■：研究者の 74 点）。ただし一組の比較だけで、●：調査員と■：研究者の全員の格差を能力点数で説明できるとは断言できません。たまたま 4 番と 11 番の格差を説明できたのかも知れません（本件については第 V 章で敷衍します）。

欧米のように点数法による職務評価で職務等級が決まり、基本給が一元的に決定する世界では、上のような格差の大きいプロット図は有り得ません——■：研究者と●：調査員の職務評価が大きく重複しているが、基本給の格差が大きいのは矛盾しています。しかし日本のように複数の、本質的に異なる要素から基本給が決定する世界では、普通に見られる格差です。

要するに一元的に賃金が決定する世界では、古いスキームの賃金分析でも有効に機能するのです。しかし、年齢・勤続や職務価値・能力評価 etc が複合して賃金決定される世界では、新しいスキームが必要です。

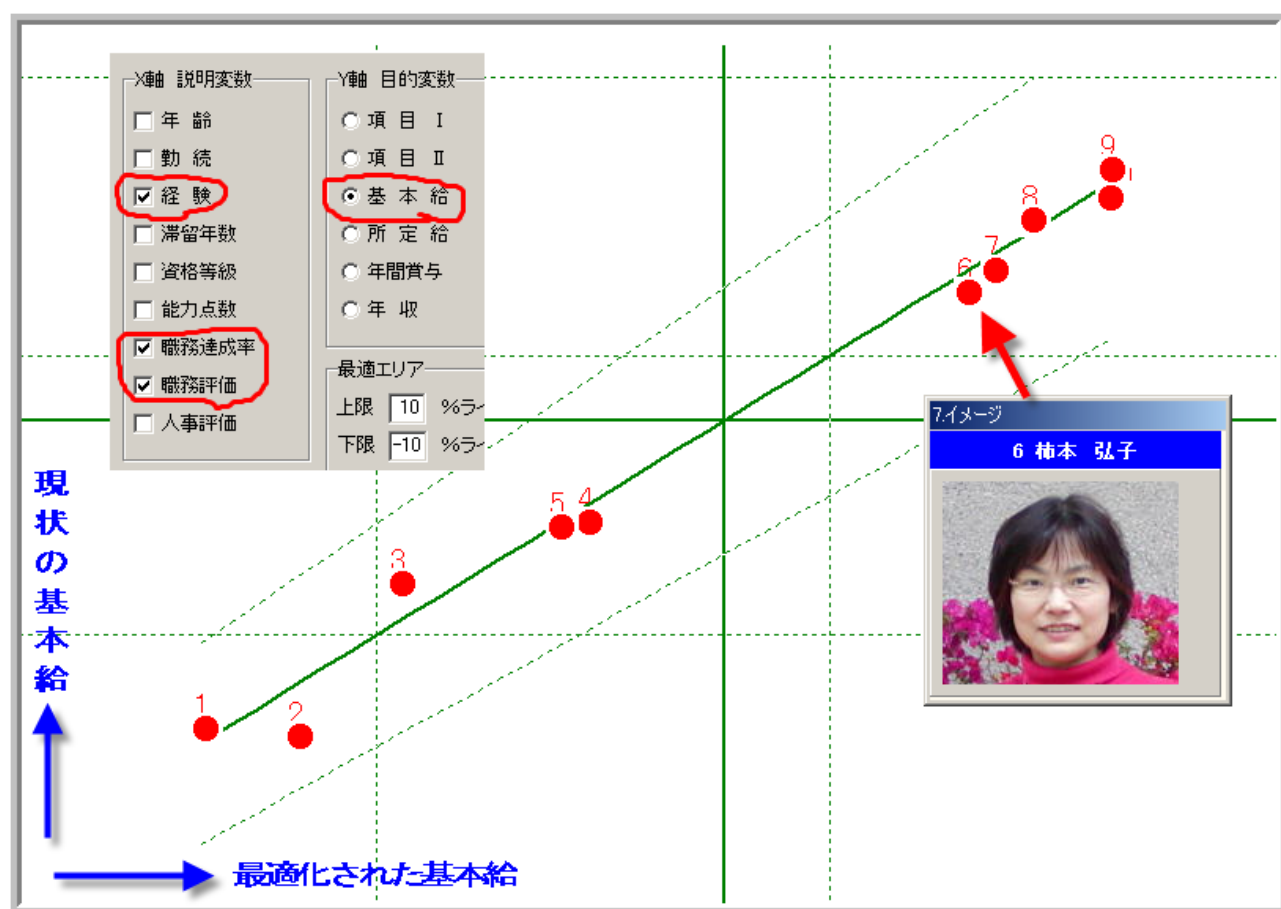
1-3 新しい賃金プロット分析のスキーム

新しいスキームの賃金分析では多変量解析に対応するので、X軸の説明変数は多数を用意する必要があります。したがって下掲の、社員データ入力パネルも単なる豊富な個人情報ではなく、賃金分析に必要なデータをインプットされています。モデル企業の社員データ入力パネルを貼り付け、同社の最適賃金決定に反映したいデータをマーキングしました。 【画面I-7 社員データ入力パネル】

基本情報	賃金情報	賃金情報2
社員番号: 1006	職務配置: 本部	経験年数: 18
氏名: 柿本 弘子	登用年月日: 平成 15 年 04 月 01 日	職務点数: 135
性別: ☐ 男 ☒ 女	資格等級: 3: 第3等級	マーク: 1: ● 調査員
生年月日: 昭和 45 年 05 月 21 日	能力点数: 75	
入社年月日: 平成 17 年 04 月 01 日	職務達成率: 78 %	
役職:	評価 本年: 2: A	
就労形態: 1: 時間給の正社員	評価 1年前: A	
学歴: 大原女子大学	評価 2年前: A	
専攻: 英文学	評価 3年前:	
公的資格:		

下図のX軸から選択できる説明変数は、属人的要素+職務的要素が最大で9個あります。しかも9種類のプロットマークを使い分ければ、企業規模を問わず分析できます。

【画面I-8 最適賃金分析のプロット画面】

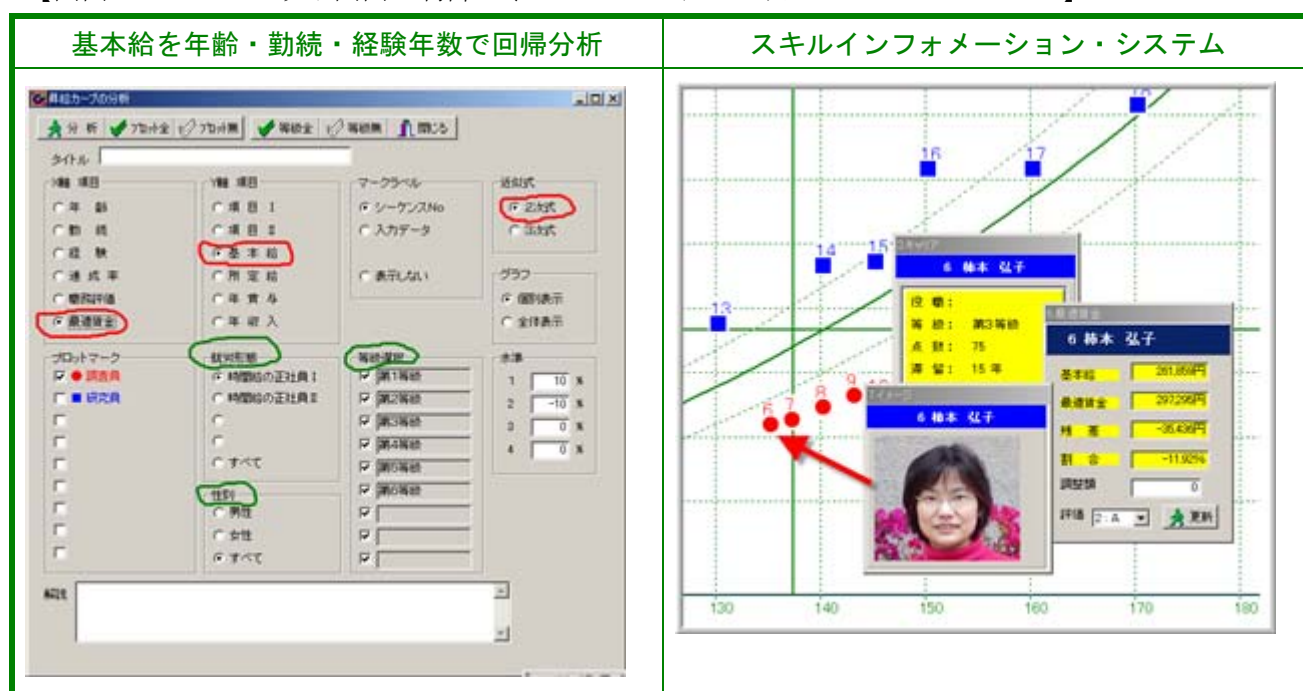


改めまして本例では、現状の基本給を、選択したX 1 経験・X 2 職務達成率・X 3 職務評価の3種類

の変数で計算された、最適賃金で分析しています。45度の傾きで伸びる最適賃金のラインに対して、●：調査員のプロットマークは個々の乖離が小さく、全体的にラインに沿って分布しています。このラインを基準に昇給すれば、理論的にはゼロサム昇給が実現します。昇給原資は0円ですし、しかもモデル企業の賃金は最適化されます。最適化する操作はワンクリックで完了します。

画面上で社員情報を表示できる機能が充実しています。上の画面 I－8 の顔写真はじめ多数のデータを表示する、「スキルインフォメーション・システム」を備えています。更に、プロット画面上で個々人の賃金を調整する機能を備えています。

【画面 I－9 プロット画面の制御パネルとスキルインフォメーション・システム】



上の画面 I－9 の左側は、回帰分析用のプロット画面の制御パネルです。ご覧の通り膨大な選択肢を備えていますので、余程の大企業で無い限り、選択肢に不足する事態は起きません。また分析目的に対応して、6 種類の制御パネルを備えています。

- 1) 単純なプロット画面
- 2) 回帰分析のプロット画面
- 3) モデル賃金用
- 4) 生計費グラフ用
- 5) 最適賃金分析用
- 6) 賃金設計プロット画面

特に注目すべきは、1) ではX軸に最適賃金を選択できます。また出力する賃金カーブの種類を選択できます。前の画面 I－8 では直線ですが、2次 or 3次曲線に変更表示も可能です。常識的に重回帰分析の近似度グラフは直線ですが、US 賃金研究所の最適賃金では曲線にも対応します。これは要するに、線形の重回帰分析を更に非線形の単回帰分析することです。統計学的に意味の有る計算とは思えませんが、賃金管理上では(註1) 賃金調整に役立ちます。また6) は別名 **Super Draw** という、プロット画面にクリックして(註2) 賃金カーブを描き、同時に賃金表に変換するシステムです。

上図右側のスキルインフォメーション・システムでは、賃金分析に役立てることは勿論ですが、賃金管理さらに人事労務管理に及ぶ個人情報を引き出せます。

新しいスキームの賃金分析を実現するための、US 賃金研究所の最適賃金システムは、多変量に対応した座標軸であることだけでなく、プロット画面全体が高機能です。

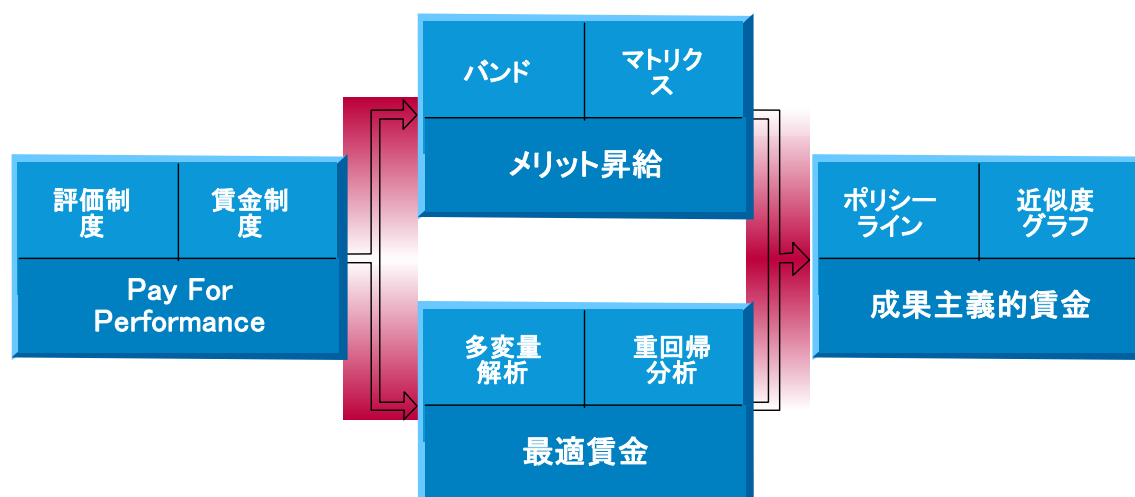
1-4 最適賃金のスキーマ

本節では、自分的に最適賃金を考案した経緯と、それが賃金管理全体の中で如何に機能しているか、流れ図で説明します。私が「最適賃金」と言うテーマに取り組み始めたのは、2008年の春頃からです。既に Windows 用 Delphi 版の賃金管理アプリケーション「US メリット賃金」の開発が一段落し、同ソフトを活用した賃金勉強会用の原稿を書き乍ら考えていました。

「メリット賃金」は US 賃金研究所の発案で、元は賃金コンサルタントの肥後文雄先生が提唱の「メリット Pay」を自分なりに日本型に適用を目論んでアレンジしました。簡潔に比較しますと、肥後先生の米国式メリット昇給では、基本給の Up はあっても Down は原則的に認められません。しかし私は、日本型では Down を取り込みたく、社会保険労務士的な発想から社会保険料のメリット方式の長所を取り込んだ「メリット賃金」方式を提唱しました次第です。

さて、メリット賃金方式の昇給を実践するにつけて、基本給の構成が複合的な日本型賃金形態には、US メリット賃金を活用した昇給運用は行き詰まることに気付き始めました。そこでメリット賃金昇給を補完する仕組みとして、「最適賃金」を発案しました。下図は、そのスキーマの図式化です。これを直流の電流が左から右に流れる並列回路と見立てれば、ご納得頂けるかと思います。

【画面 I-10 最適賃金のスキーマ】



上図で「最適賃金」は「メリット昇給」に並列ですから、この回路は片方だけでも両方でも機能します。例えば①市場価値に対応した、②単一型の職務給を設計し、③バンド型賃金表で賃金決定し、④マトリクス昇給ガイドで昇給運用する企業は、上段の回路だけで昇給運用ができます。しかし①～④が揃った企業はごく少数派ゆえ、一般企業に置いては上下の回路を使う必要があります。また、職務評価点数・能力評価点数・職務達成率等の社員データが整備された企業であれば、下段の回路だけで昇給運用も可能です。このスキーマで上下の回路を併用するときは、先にメリット昇給された賃金から、多変量解析の手法である重回帰分析で最適賃金を計算して、差額を調整します。

なお、スキーマには「多変量解析」と「重回帰分析」が並んで掲げられてますが、数学的に説明すると、賃金を多変量で回帰分析することです。そこで「多変量」とは、年齢・勤続・経験年数、職務評価点数・職務達成率、能力評価点数・資格等級・滞留年数、人事評価を数値化したデータのことです。

さて画面 I-10 では、US 賃金研究所の最適賃金は要するに、賃金管理全体の中でメリット昇給を補完する役割という位置付けです。ただしこの役割は、理想的に想定された賃金管理の下で機能するに過ぎません。つまり、旧態依然とした日本型の賃金制度の下では、如何に機能するのかという問題があります。その問題については、本論の冒頭で説明しました通り、制度的昇給運用が保持されておれば、如

何なる賃金制度・賃金体系の企業であっても役立ちます —— 逆に言えば、恣意的昇給運用の下では役立ちません。

(註1) 仔細は第Ⅳ章の4－5節

(註2) 第Ⅴ章の5－4節の画面Ⅴ－5

第Ⅱ章 モデル企業の概要と賃金制度

2－1 会社概要

- 1) 会社名：株式会社 US 賃金研究所（以下 US とする）
モデル企業と登場人物は架空です。
- 2) 事業内容：民間賃金の市場調査とコンサルティング
米国に多い賃金調査会社で、政府統計に比べてデータの信頼性と鮮度が高い。

2－2 主な職種と職務内容

- ：調査員（新規会員企業の獲得、会員企業の賃金調査、集計した市場賃金データを販売）
 - ：研究員（会員企業の賃金コンサルティング、専用アプリの企業向けカスタマイズ作業）
- なお調査員・研究員は職種であって、英国風に **Semi Skilled** と **Skilled** の格差関係である。
近年に職務評価が実施され、職種横断的に職務評価点数が個々人に登録されているので、
●■の点数範囲は2－4の通り重複している。

2－3 今回分析対象の一覧

職種	凡例	人員	年齢平均	勤続平均	雇用形態	性別
調査員	●	10 名	46.7 歳	11.4 年	正社員	女
研究員	■	10 名	46.8 歳	18.6 年	正社員	男女

- 1) データは 2018 年 4 月 1 日現在（以下同様）
- 2) 以前は●：調査員も男子を雇用したが、今はコスト節減のため女子を雇用している。
その理由として調査員は特に熟練を要する職種ではないが、US は生活給的賃金体系ゆえ、
扶養家族が少ない女子は男子に比べて家族手当と住宅手当が少ないので節減になる。
このような労務構成は今日では少数派であり、●：調査員を非正規にするのが通例であるが、
US では今後も非正規は新規採用しない方針である。

2－4 同職務関連データ

職種	凡例	職能資格等級	職務価値	職務達成率	人事評価	能力評価
調査員	●	1～4 等級	100～145 点	40～80%	A B C	45～75 点
研究員	■	2～6 等級	120～180 点	43～83%	A B C	50～90 点

- 1) 等級は●■共通の職能資格制度。建前は職務遂行能力だが、実際は能力に強い相関関係なく、
職種別に滞留年数と人事評価及び役職就任で昇格する。
- 2) 最も重要な職務価値は、公正を期するために外部コンサルタントに委託して評価された。
- 3) 職務達成率と人事評価は重複する部分が多いが、後者は「働きぶり」も評価している。

- 4) 人事評価はS A B C Dの五段階であるが、SとDは該当なし。
- 5) 能力評価は入社時に学歴別の基礎点から始まり、毎年の人事評価で加減点されて累積する企業内の評価で、もちろん社会的横断性はない。基礎点は単に大学・短大・高卒等に振り分けではなく、学校別の難易度を点数評価している。因みにUSで最低点は私立高校の職業科45点、最高点は有名私大の経済学部90点である。

2-5 同賃金体系

職種	凡例	賃金体系	基本給Ⅰ＋Ⅱ	諸手当	賞与
調査員	●	併存型職能給	年齢給＋職能給	家族手当＋住宅手当＋役職手当	夏・冬
研究員	■	併存型職能給	本人給＋職能給	家族手当＋住宅手当＋役職手当	夏・冬

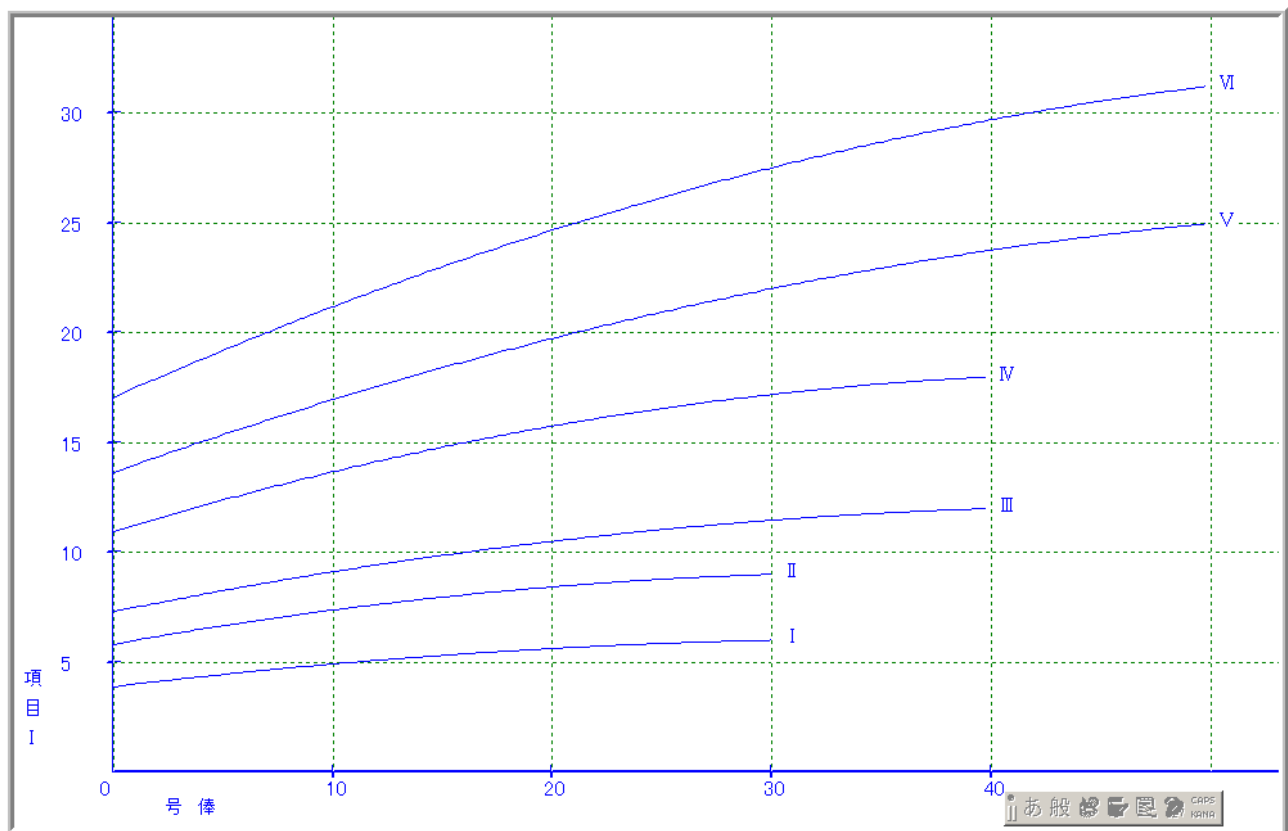
- 1) ●：年齢給は査定の無い生活給であるが、昇給は55歳で頭打ち、61歳から減額される。
- 2) ■：本人給は年齢・勤続を勘案した生活給で、査定昇給される。
- 3) 職能給は●■共通の下記賃金表を出発点にしているが、現在は号俸制を外して人事評価段階別に一定額を昇給した結果を反映した金額となっている。

【画面Ⅲ－1 ●■共通の職能給の賃金表】

号俸	1等級	格差	2等級	格差	3等級	格差	4等級	格差	5等級	格差	6等級	格差
1	40,000	100	60,000	100	75,000	100	112,500	100	140,000	100	175,000	100
2	40,930	102	61,390	102	76,890	103	115,340	103	143,360	102	179,200	102
3	41,840	105	62,750	105	78,750	105	118,130	105	146,680	105	183,360	105
4	42,730	107	64,090	107	80,580	107	120,870	107	149,970	107	187,460	107
5	43,600	109	65,410	109	82,370	110	123,560	110	153,220	109	191,520	109
6	44,460	111	66,690	111	84,130	112	126,200	112	156,430	112	195,530	112
7	45,300	113	67,960	113	85,870	114	128,800	114	159,600	114	199,500	114
8	46,130	115	69,190	115	87,560	117	131,350	117	162,730	116	203,410	116
9	46,940	117	70,410	117	89,230	119	133,850	119	165,820	118	207,280	118
10	47,730	119	71,590	119	90,870	121	136,300	121	168,880	121	211,100	121
11	48,500	121	72,750	121	92,470	123	138,700	123	171,900	123	214,880	123
12	49,260	123	73,890	123	94,040	125	141,060	125	174,880	125	218,600	125
13	50,000	125	75,000	125	95,580	127	143,370	127	177,820	127	222,280	127
14	50,720	127	76,090	127	97,080	129	145,620	129	180,730	129	225,910	129
15	51,430	129	77,150	129	98,560	131	147,840	131	183,600	131	229,500	131
16	52,120	130	78,180	130	100,000	133	150,000	133	186,430	133	233,030	133
17	52,790	132	79,190	132	101,410	135	152,120	135	189,220	135	236,520	135
18	53,450	134	80,170	134	102,790	137	154,180	137	191,970	137	239,960	137
19	54,090	135	81,130	135	104,130	139	156,200	139	194,680	139	243,360	139
20	54,710	137	82,060	137	105,450	141	158,170	141	197,360	141	246,700	141
21	55,310	138	82,970	138	106,730	142	160,100	142	200,000	143	250,000	143
22	55,900	140	83,850	140	107,980	144	161,970	144	202,600	145	253,250	145
23	56,470	141	84,710	141	109,200	146	163,800	146	205,160	147	256,450	147
24	57,030	143	85,540	143	110,380	147	165,580	147	207,690	148	259,610	148
25	57,570	144	86,350	144	111,540	149	167,310	149	210,180	150	262,720	150
26	58,090	145	87,130	145	112,660	150	168,990	150	212,620	152	265,780	152
27	58,590	146	87,890	146	113,750	152	170,620	152	215,040	154	268,790	154
28	59,080	148	88,620	148	114,810	153	172,210	153	217,410	155	271,760	155
29	59,550	149	89,320	149	115,830	154	173,750	154	219,740	157	274,680	157
30	60,000	150	90,000	150	116,830	156	175,240	156	222,040	159	277,550	159
31					117,790	157	176,680	157	224,300	160	280,370	160
32					118,720	158	178,080	158	226,520	162	283,150	162

モデル企業USの賃金表は、一見ふつうの段階号俸表に見えるが、根本的に異なる構造である。つま

り初号俸から積み上げる方式ではなく、各等級の中央値と上下にx%のレンジをを入力すれば自動的に仕上がる。次に掲げる画面は、上の賃金表の分析グラフであり、凸型の2次曲線が描かれている。つまりメリット昇給に適した通減型の賃金表である。米国式ではマトリクス昇給ガイドを活用するが、その代替的機能を有する。 【画面Ⅲ－2 賃金表の分析グラフ】



2-6 同賃金水準（職種毎の平均額：円）

職種	凡例	基本給	諸手当	所定給	上期賞与	下期賞与	年収
調査員	●	238,350	22,100	260,450	217,000	222,500	3,564,900
研究員	■	427,730	52,300	480,030	476,000	503,000	6,739,360

一見して●■の賃金格差が大きいですが、その主たる要因（註1）として、勤続年数と職能資格等級が大きく異なるので、●■の基本給格差が大きい。他の要因として、扶養家族数と拘束時間が異なる。週所定労働時間は●：35hで時間外労働は皆無に対し■：40h。しかも■は時間外手当対象外のエグゼンプション数人を含むので、長時間労働が常態化している。また対象者のノンエグゼンプションにしても、サービス残業が常態化している。故に実質賃金の格差は、上の比較表より小さい。

なお●の平均所定給は時間給換算（毎月平均147h）1,772円で、2018年大阪府の最低賃金は余裕でクリアしている。しかも賞与を加算した年収ベースでは更に余裕がある。

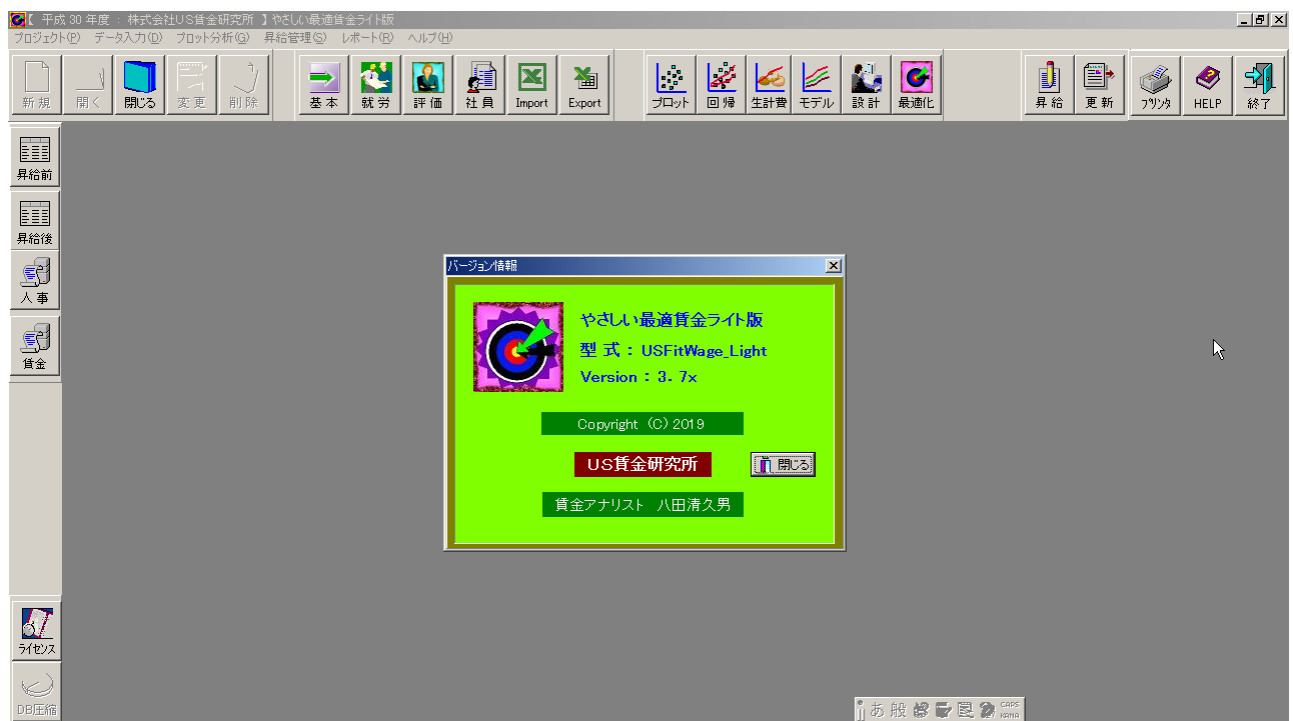
（註1）平均勤続年数は本章2-3に表示（●：調査員11.4年に対し、■：研究員18.6年）、職能資格等級は同2-4に表示している。

第Ⅲ章 モデル企業の最適賃金分析

3-1 作業に活用するアプリケーション

現状の賃金を複数の説明変数から回帰分析して再計算する作業を、Excel 等で遂行するのは、表計算ソフトの高度なスキルと統計学の専門知識を要します。私も嘗ては Excel で計算していましたが、計算自体は分析機能で機械的に出来るが、社員 DATA と計算結果とプロット画面とをマクロ機能 or VBA を使って統合する必要があるのですが、そもそも Excel は Access の様な DBMS 機能を実装していませんので実務的ではなかったです。

本論では、専用アプリケーション「やさしい最適賃金 Light 版」を使用しています。Light 版は Full バージョン（註 1）に比べて、最適賃金分析に特化した廉価バージョンです。残念ながら 2018 年秋以降の Windows では、プロット画面にエラーが出てから修復対応が遅れています。したがって前期の Windows10 まで稼動するアプリケーションです。【画面Ⅲ-1 Main Menu】



著者の知る限り「やさしい最適賃金」シリーズは、オンリーONEの商品です。先行商品は勿論なく、後発の類似品もありません。その理由の第一は、開発競争が起き難いジャンルである事です。加えて開発の難易度が高いので、営利企業では採算が合わないからでしょう。弊社のような非営利的個人企業では、採算を度外視して開発出来ますので、価格設定は極めて低いです。しかも無料のフリー版も Down Load 出来ます。

余談ですが、「やさしい最適賃金」に限らず弊社のアプリケーションは、仮に採算が合ったとしても技術的に開発が難しいことが、上記の第二の理由です。高級言語と高等数学と DB プログラミングのスキルを一人で併せ持つ人材は、底辺の開発企業（註 2）には滅多に居りません。仮に見つかったとしても、有能なプログラマは多忙であるのが常で、弊社の思い通りには運びません —— 弊社の予算の事情も有りますので。そのような苦しい状況の中で、MS-DOS の時代から約 25 年間に渡り賃金管理アプリケーション開発事業を継続できた事は、プログラマとユーザ各位に恵まれた幸運な時代でした。

なお、著者は専門的なプログラマでは有りませんが、上の画面Ⅲ－1 Main Menu を作成するレベルの仕事は自力で完遂できます。そういう具体的な目に見えるレベルの作業は、特定の言語による開発環境の初歩的なレベルですから、人材は底辺の開発企業に溢れています。具体的ではなく、抽象的な深層レベルの作業を一人で完遂できるプログラマは稀少なのです。

3－2 説明変数の選択

現状の賃金を複数の説明変数から回帰分析して再計算するには、予め変数を個人データとして登録しておく必要があります。パネルで赤枠で囲ってある経験年数・職務点数・職務達成率は、これらを説明変数に選択しています。【画面Ⅲ－2 社員データパネル】

社員データ

社員コード 10 越路 典子 10 / 20

基本情報 | 賃金情報 | 賃金情報2

社員番号 1010 職務配置 中央研究所 経験年数 30
氏名 越路 典子 登用年月日 平成 27 年 04 月 10 日 職務点数 145
性別 男 女 資格等級 4: 第4等級 マーク 1: ● 調査員
生年月日 昭和 38 年 07 月 16 日 能力点数 60
入社年月日 平成 12 年 03 月 01 日
役職 係長 職務達成率 40 %
就労形態 1: 時間給の正社員 I 評価 本年 4: C
学歴 近畿大学 評価 1年前 C
専攻 薬学部 評価 2年前 C
公的資格 評価 3年前

写真 読込

等級 全て 1等級 2等級 3等級 4等級 5等級 6等級 7等級 8等級 9等級

	社員コード	社員番号	氏名	年齢	勤続	役職	本年評価	資格等級	能力点数	経験
7	7	1007	木下 照子	49	14		B	3	50	20
8	8	1008	久米田 広美	62	16	主任	B	3	48	25
9	9	1009	毛糸 真里	55	19	主任	B	3	70	24
10	10	1010	越路 典子	54	18	係長	C	4	60	30
11	11	2001	佐野 純也	35	10		A	2	70	8

説明変数の選択

X軸 説明変数
☐ 年齢
☐ 勤続
☒ 経験
☐ 滞留年数
☐ 資格等級
☐ 能力点数
☒ 職務達成率
☒ 職務評価
☐ 人事評価

Y軸 目的変数
☐ 項目 I
☐ 項目 II
☒ 基本給
☐ 所定給
☐ 年間賞与
☐ 年収

就労形態
☒ 時間給の正社員 I
☐ 時間給の正社員 II
☐
☐
☐ すべて

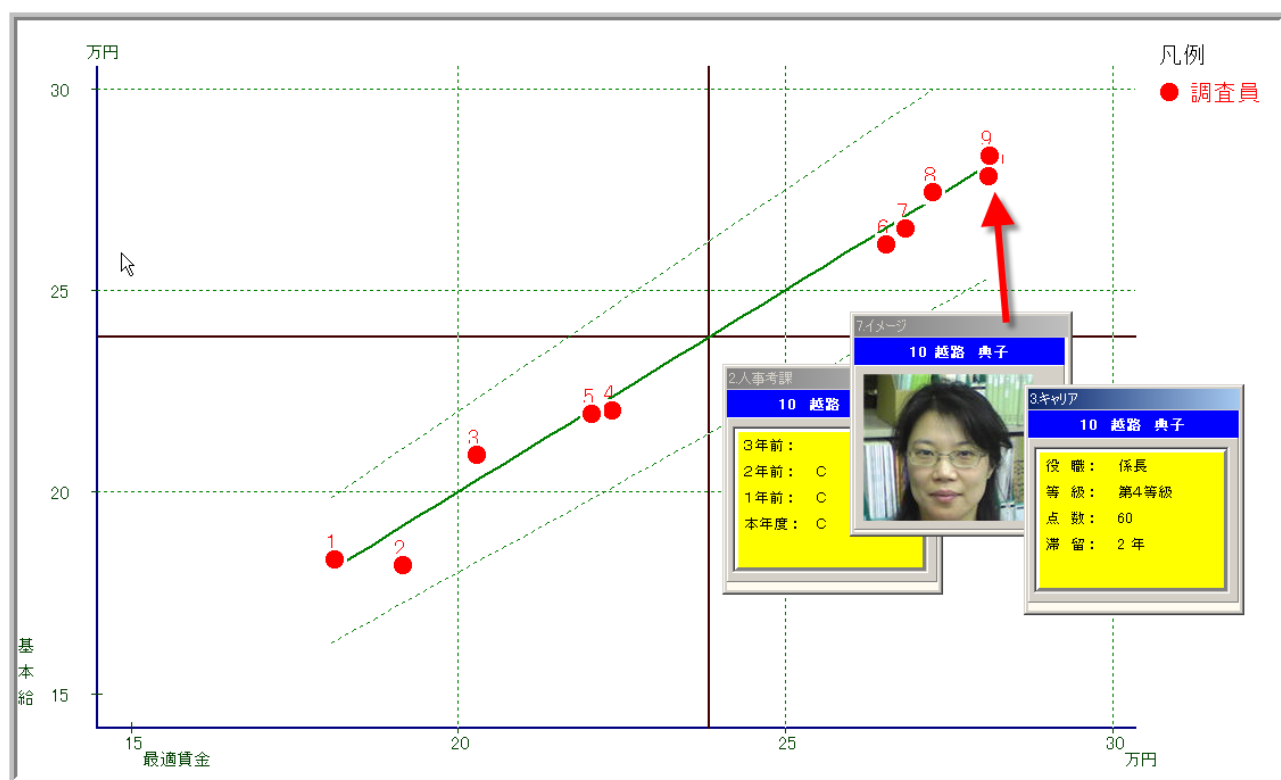
プロットマーク
☒ ● 調査員
☐ ■ 研究員

最適エリア
 上限 10 %ライン
 下限 -10 %ライン

選択方法は、画面Ⅲ－3のパネルで複数のチェック BOX を選択します。●：調査員は 10 名ですから、最大で 8 個の変数を選択できます。因みに 9 個の変数を選択すると、●の最適化された基本給は現実の基本給に完全に一致します。残差がゼロになりますが、それは統計学的なエラーですから無効です。【画面Ⅲ－3 パネル：説明変

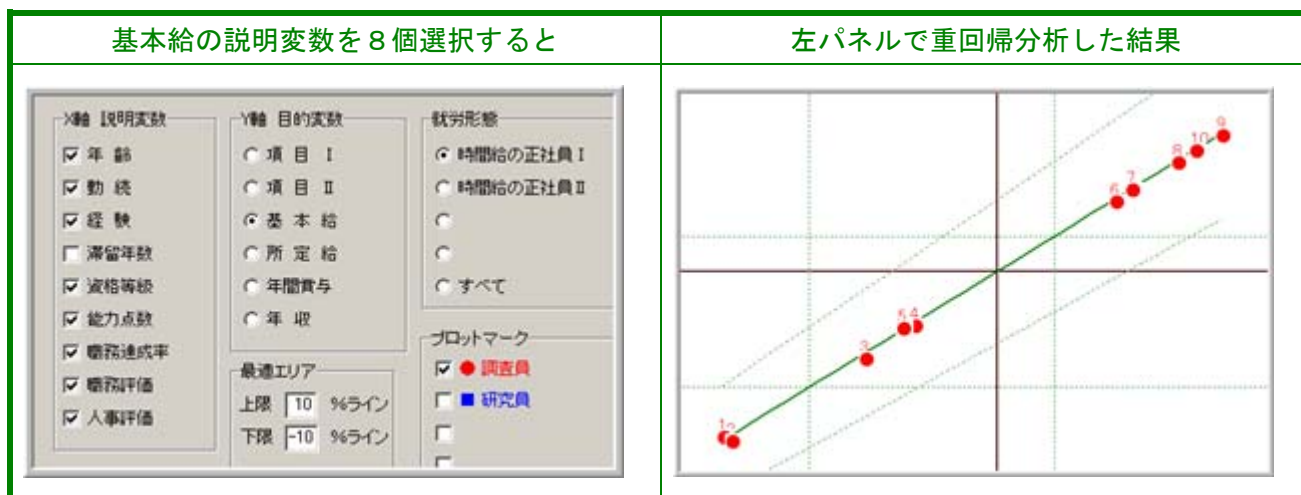
数の選択】

【画面Ⅲ－４ 最適賃金の分析グラフ】



分析結果グラフでは、左下から右上に走る実線が最適賃金ラインです（学術的には近似度グラフ）。
 ●：調査員の基本給は、ラインから少し分散していますが、画面Ⅲ－５左パネルで説明変数を増やせば、上のグラフよりラインに収束する傾向があります。

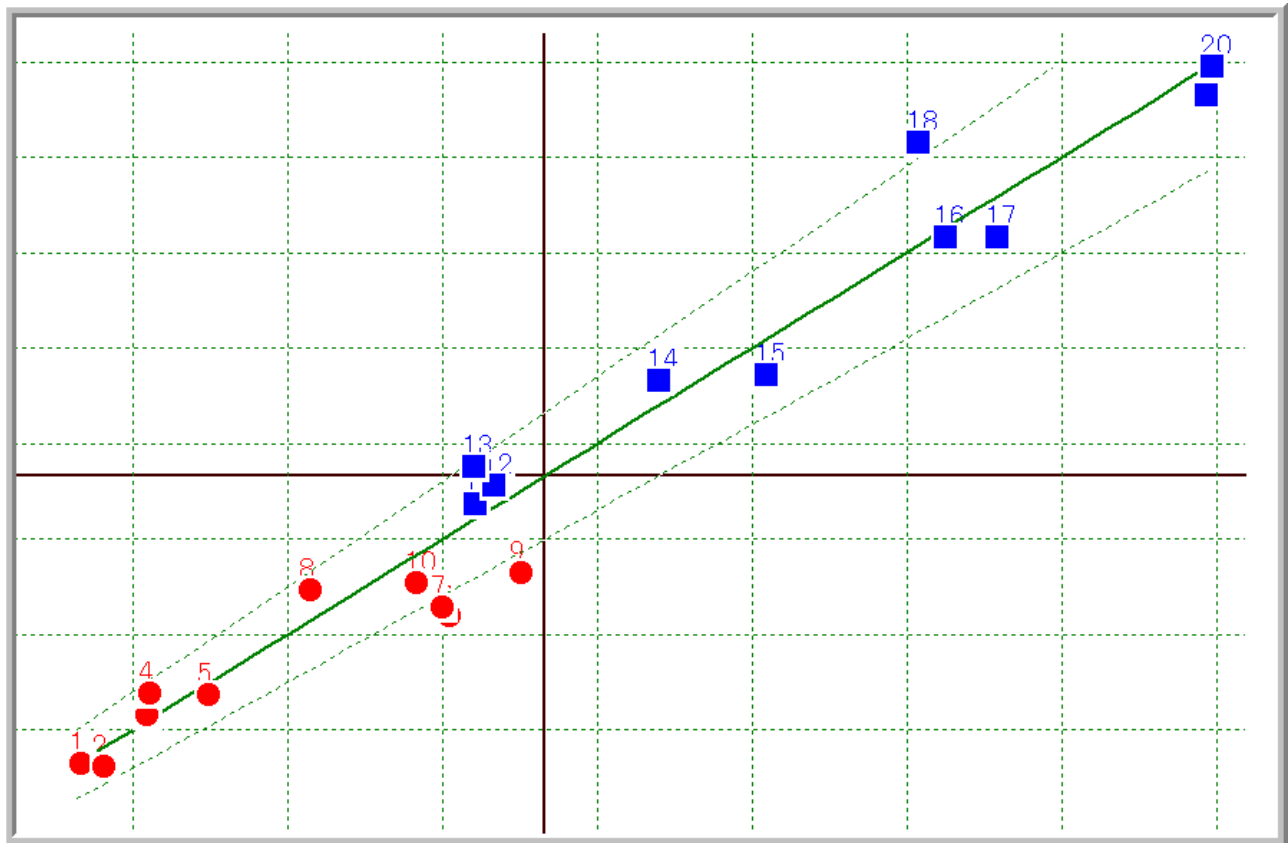
【画面Ⅲ－５ 説明変数の選択を増やした分析結果】



ここで一つ強調したいのは、一般的傾向として、画面Ⅲ－５左パネルで説明変数を増やしても、分析対象者を大幅に増加すると、またラインに対して収束から分散に変化することです。その原因を簡単に説明しますと、分析対象者が大幅に増えるとX軸の個々の説明変数の係数（註３）が変化して、ラインから乖離が大きくなります。次の画面Ⅲ－６の様に、●：調査員と■：研究員全体を選択して分析すると、前の●：調査員だけの画面より乖離が大きくなっています。

以上の影響を避ける意味でも、同一グループ内の賃金格差分析のときは●または■だけを選択します。現状の賃金制度を変更するときや、賃金構造分析するときには●と■全体を選択して分析しましょう。

【画面Ⅲ－6 全体を最適賃金の分析グラフ】



3-3 最適賃金の計算結果

下表は■：研究員 10 名について基本給の最適賃金を計算した結果です。

【画面Ⅲ－7 最適賃金の計算結果】

No	社員コード	社員名	役職	基本給	勤続	資格等級	職務達成率	職務評価	最適賃金	残差	割合
11	2001	佐野 純也		320,000	10	2	80	120	324,223	-4,223	-1.302%
12	2002	下田 美枝		330,000	13	2	65	125	329,712	288	0.087%
13	2003	豊田 和彦		340,000	15	2	56	130	339,397	603	0.178%
14	2004	瀬戸 紀子	主任	385,000	17	3	55	140	383,795	1,205	0.314%
15	2005	徂徠 幸次郎	主任	388,000	16	3	43	145	385,323	2,677	0.695%
16	2006	田中 洋二	係長	460,000	16	4	83	150	451,645	8,355	1.850%
17	2007	近本 一哉	係長	460,000	19	4	66	160	470,270	-10,270	-2.184%
18	2008	辻本 喜久男	課長	510,000	22	5	60	170	511,461	-1,461	-0.286%
19	2009	天馬 弘	課長	534,300	27	5	52	175	527,326	6,974	1.323%
20	2010	鳥取 建造	部長	550,000	31	6	45	180	554,148	-4,148	-0.749%
		合計		4,277,300					4,277,300	0	
		平均		427,730					427,730		
		切片		-158194.1446							
		勤続 X1		1730.9647							
		資格等級 X2		11700.1474							
		職務達成率 X3		987.7355							
		職務評価 X4		3022.4059							

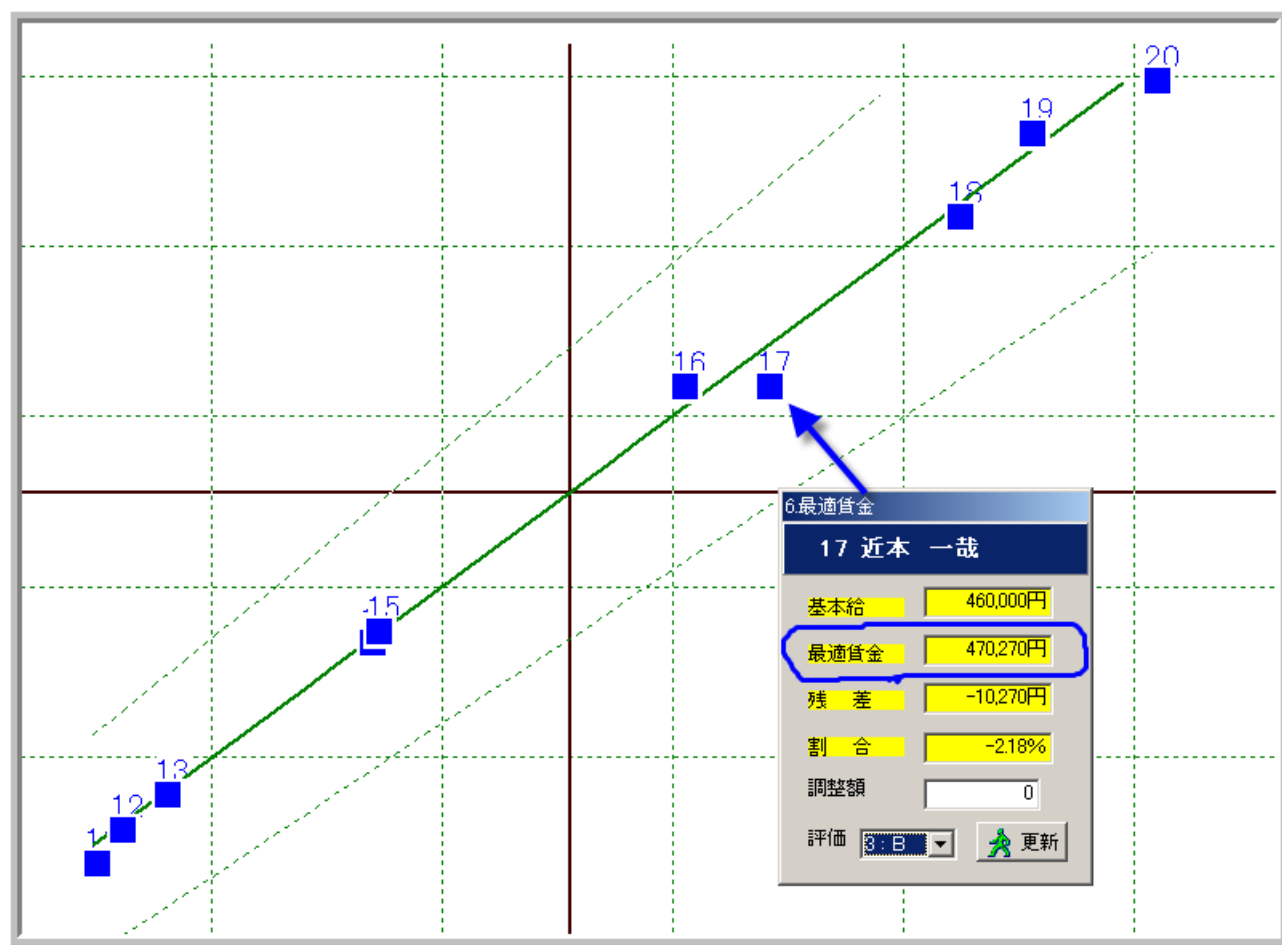
Excel へ出力

賃金方程式

分析精度の評価コメント

分析精度の判定 → 非常に良い

【画面Ⅲ－8 最適賃金の分析グラフ4】



画面Ⅲ－7 計算表に赤色の矢印で強調している個所について解説します。

1) 「賃金方程式」

選択した X_n の係数が全て+であることを確認しましょう。

つまり X_1 : 勤続 X_2 : 資格等級 X_3 : 職務達成率 X_4 : 職務評価の何れも、基本給に対して正の偏回帰係数です。では偏回帰係数の符号が+であれば何を選択しても良いのか？もし+であれば必ず選択から外すべきか？という疑問に対しては、正負だけで判断するのは誤りです。何故なら、例えば年齢の偏回帰係数が+であったら年齢を選択すべきでしょうか？年齢が 70 を超えても就労する人がいる場合、彼の最適賃金は年齢が高いことで Up するからです。それは経営管理者にとって好ましくない事態であることは、申すまでも有りません。

2) 「分析精度の評価コメント」

本例では「非常に良い」と表示されています。この結果は、単純に相関係数の数値から出力されていますので、目安として参考にします。例えば相関係数が 0.9500 以上であるとき「非常に良い」と。実際の目に見える結果として、上のグラフに■が収束しています。その中で 17 番の近本一哉の基本給は、最適賃金より－10,270 円ですが、率にして－2.18%ですから、大雑把に 3 %以内であれば特に問題ないと考えます —— 正確には、彼の X_1 : 勤続 X_2 : 資格等級 X_3 : 職務達成率 X_4 : 職務評価の何れの数値を検証した結論として。

3) 「Excel に出力」

そのボタンを押すと画面Ⅲ－8 の結果が CSV 形式で出力しますので、Excel 等の表計算ソフトから開いて編集できます。

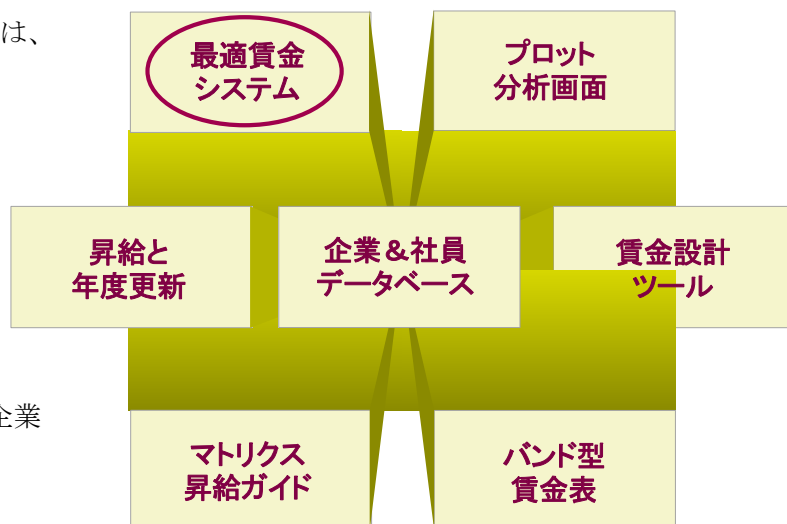
(註1)「やさしい最適賃金」シリーズは、単なる分析ツールではなく、本格的な賃金管理アプリケーションです。

右図 Full バージョンの構成の中に、最適賃金システムがあります。

本論に使用する廉価版に欠けている機能は、「マトリクス昇給ガイド」と「バンド型賃金表」です。

それでも税込み定価は、非営利的個人企業ならではの格安設定です。

(価格は弊社 Web サイトに掲載)



(註2) アプリケーション・ソフトウェア受注産業は、典型的な重層的請負構造です。頂点の元請負に持ち込んだら、桁違いの見積もり金額に膨れ上がりますので、底辺の開発企業と直接取引します。今世紀になって、所謂 B to B の取引を仲介する企業を通して、P C でネットから探す事が便利になりました。

(註3) 専門的には偏回帰係数が変化します。賃金方程式 $= a X_1 + b X_2 + \dots + i X_n + C$ の a から i が偏回帰係数です。

第Ⅳ章 その他最適賃金の機能を活用

4-1 マルチ賃金項目の最適化

【画面Ⅳ-1 マルチ賃金項目】 最適賃金の対象は、これまで基本給に絞って来ましたが、最適化で

X軸 説明変数

- ☒ 年齢
- ☒ 勤続
- ☒ 経験
- ☒ 滞留年数
- ☒ 資格等級
- ☒ 能力点数
- ☒ 職務達成率
- ☒ 職務評価
- ☒ 人事評価

Y軸 目的変数

- ☐ 項目Ⅰ
- ☐ 項目Ⅱ
- ☐ 基本給
- ☐ 所定給
- ☐ 年間賞与
- ☒ 年収

最適エリア

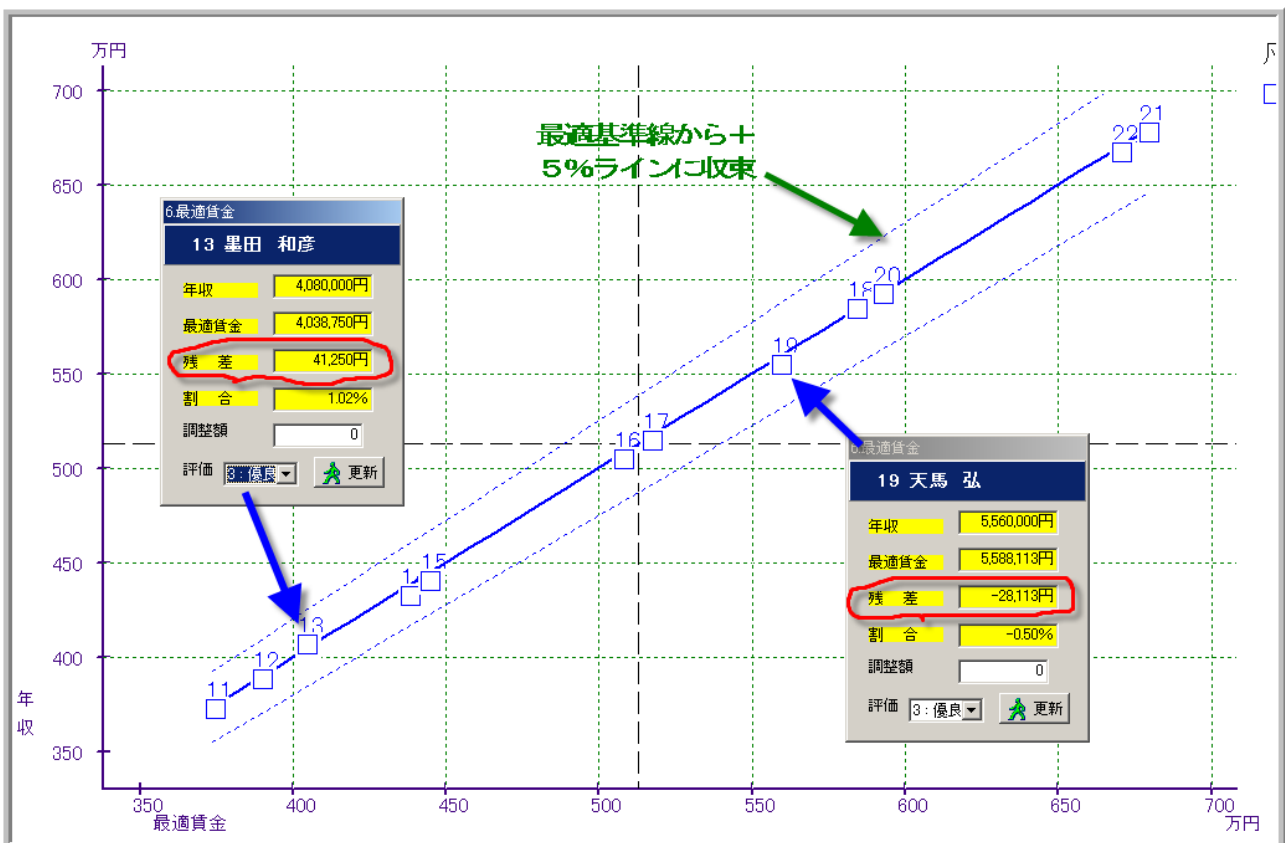
上限 10 %ライン

下限 -10 %ライン

きる賃金項目は「Y軸 目的変数」の通り多数揃っています。モデル企業のように基本給の構成が本人給＋職能給であるとき、本人給と職能給の両方を最適化可能です。また左図の様にY軸で年収を選択して、X軸の全ての変数で回帰分析して、年収を再計算するのも有意義な活用法です。

本節では一旦US賃金研究所を外して、新たに「株式会社グローバル書店」の□：外販部員12名を対象としています。モデル企業をわざわざ変更したのは理由があり、US賃金研究所の■：研究員10名を9個の説明変数全部でマルチ回帰分析すると、統計学的に不都合な結果になるからです。

【画面Ⅳ-2 年収の分析グラフ】

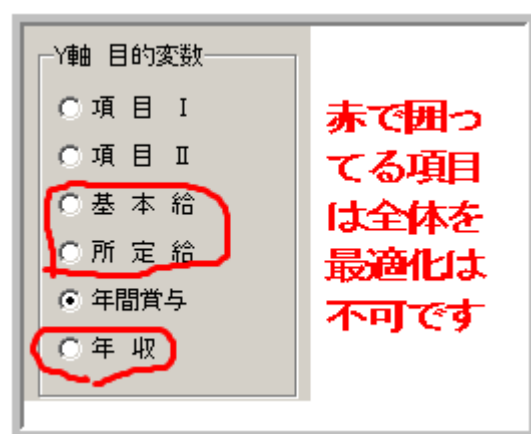


さて画面Ⅳ-1のように全てのX軸：説明変数を選択すれば、分析結果は上の画面Ⅳ-2のように見事に収束しています。これは偶然ではなく、作為でもありません。データ数に対して説明変数の数が多いので、収束し易いのです。ただし完全に収束している訳ではなく、矢印の様に若干の乖離は存します。なお統計学の常識として、完全に収束することは滅多に無いです。もし完全に収束しているならば、デ

ータ数と説明変数の数の関係が不適切だと考えるべきです —— データ数 n に対し説明変数 $\geq n - 1$ の関係。

【画面Ⅳ－3 合計計算する賃金項目】

なお画面Ⅳ－3で強調してます様に、基本給・所定給・年収のような計算項目は、最適化賃金に変換する計算は可能ですが、その結果を更新操作は不可となっています。何故なら最適化計算は上書きであり、合計項目を上書きすると、合計される元データとの関連が壊れるからです。



4－2 賃金項目を最適賃金に更新できる

ここで「更新」とは、選択した特定の賃金項目の数値を最適賃金に変換することです。本例では、モデル企業の●：調査員の年齢給を最適化して、計算結果を上書きします。操作は①のボタンをクリックすると完了します。これで全員の年齢給が更新されました。なお、●：調査員の一部だけ選択して更新も可能です。一旦更新完了しても、②のボタンで元の年齢給に戻れます。また、③ボタンでExcel等にファイルを送れます。

【画面Ⅳ－4 年齢給の最適化計算表】

No	社員コード	社員名	役職	項目Ⅰ	年齢	勤続	経験	人事評価	最適賃金	残差	割合
1	1001	赤坂 純子		134,000	34	3	8	2	134,363	-363	-0.270%
2	1002	井村 藤子		137,000	37	5	11	3	137,485	-485	-0.353%
3	1003	内村 章子		140,000	40	7	13	3	140,050	-50	-0.036%
4	1004	榎木 俊子	チームリーダー	144,000	44	9	20	3	143,161	839	0.586%
5	1005	岡本 和子	サブリーダー	145,000	45	10	17	4	144,535	465	0.322%
6	1006	柿本 弘子		147,000	47	13	18	2	146,859	141	0.096%
7	1007	木下 照子		149,000	49	14	20	3	148,780	220	0.148%
8	1008	久米田 広美	主任	153,000	62	16	25	3	153,210	-210	-0.137%
9	1009	毛糸 真里	主任	155,000	55	19	24	3	154,870	130	0.084%
10	1010	越路 典子	係長	154,000	54	18	30	4	154,687	-687	-0.444%
		合計		1,458,000					1,458,000	0	
		平均		145,800					145,800		
		切片		124348.2878							
		年齢 X1		163.5046							
		勤続 X2		960.2957							
		経験 X3		76.7190							
		人事評価 X4		480.5672							

③ CSV リセット ② 最適化 ① 開じる

分析精度の判定 → 非常に良い

昇給前の年齢給 最適化された新しい年齢給

モデル企業の年齢給は、毎年4月1日の年齢だけで決定されるので安定性は抜群ですが、それが社員のモチベーション Up に繋がるとは考えられません。いま試行された画面Ⅳ－4の様に、X1年齢・X2勤続・X3経験・X4人事評価で再計算して、新たに本人給として賃金体系を変更するのも有意義ではないでしょうか。

★ ヒートロードバース『賃金項目の決定基準を見直したいときの試算に役立ちます』

【画面Ⅳ－５ 年齢給の最適化】

基本給	昇給前	昇給後
年齢給	146,859	146,859
職能給	115,000	115,000
Sum基本給	261,859	261,859
Up基本給	0	0

賞与	昇給前	昇給後
賞与 上期	250,000	
賞与 下期	260,000	
年収	3,832,308	3,832,308

画面Ⅳ－４でボタン①をクリックしたので、画面Ⅳ－５の通り、
●：調査員６番 柿本弘子の年齢給が最適化されて更新されています。

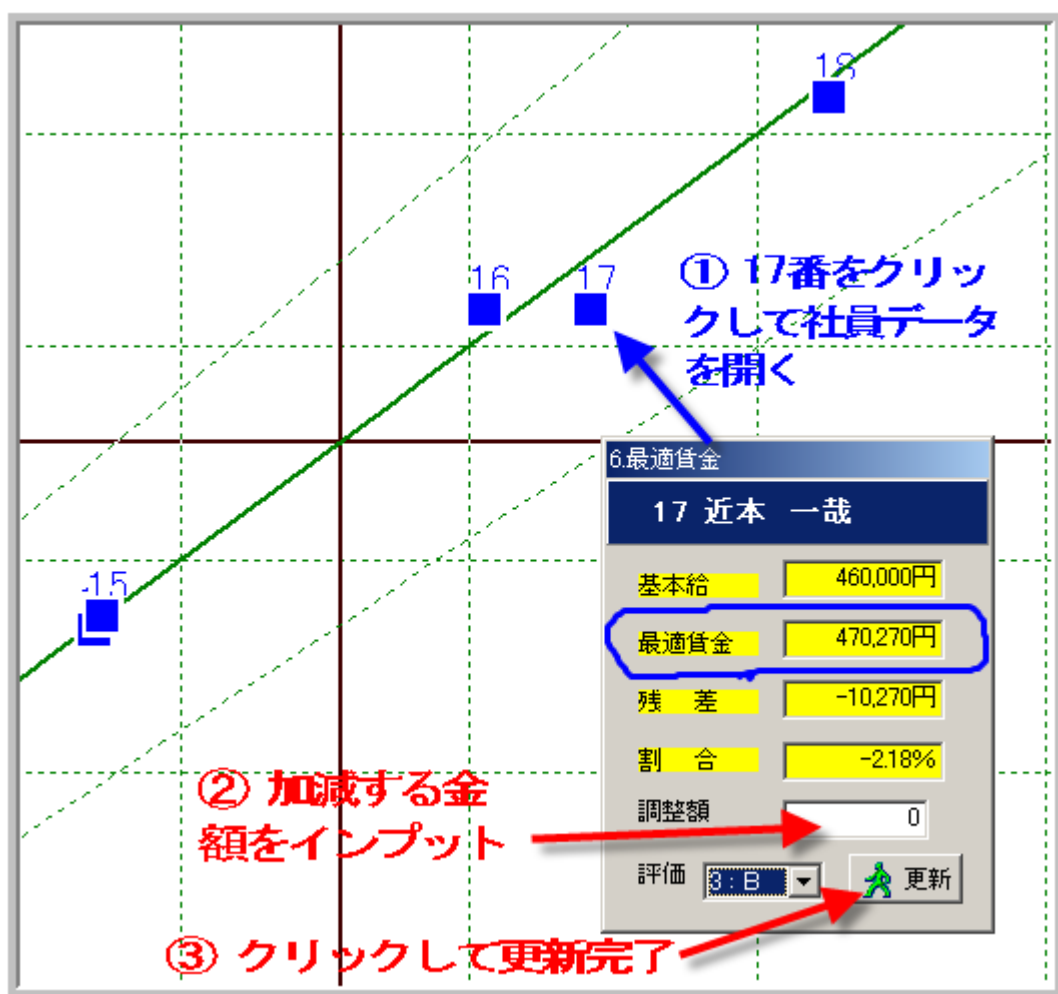
更新前 147,000 円

更新後 146,859 円

本年度の昇給前であれば、この状態からでも、年齢給を更新前の金額に戻すことは可能です。

４－３ プロット画面上で賃金額を変更できる

【画面Ⅳ－６ ビジュアルな賃金調整】



上の画面でお分かりと思い説明を省略しますが、ビジュアル賃金管理を実現する便利な機能です。

4-4 昇給総額がゼロサムのシステム

毎年の定期昇給時に、最適賃金を計算した結果を基準にして賃金を更新すれば、ゼロサムに近い昇給が簡単に実現します。

【画面Ⅳ-7 最適賃金の集計表】

社員コード	社員名	役職	項目1	年齢	勤続	経験	能力点数	最適賃金	残差	割合
1001	赤坂 純子		134,000	34	3	8	50	134,577	-577	-0.43%
1002	井村 藤子		137,000	37	5	11	45	137,373	-373	-0.27%
1003	内村 章子		140,000	40	7	13	47	139,961	39	0.03%
1004	榎本 俊子	チームリーダー	144,000	44	9	20	55	143,326	674	0.47%
1005	岡本 和子	サブリーダー	145,000	45	10	17	50	144,051	949	0.66%
1006	橋本 弘子		147,000	47	13	18	75	147,095	-95	-0.07%
1007	木下 照子		149,000	49	14	20	50	148,851	149	0.10%
1008	久米田 広美	主任	153,000	62	16	25	48	153,268	-268	-0.18%
1009	毛糸 真里	主任	155,000	55	19	24	70	154,829	171	0.11%
1010	坂路 典子	係長	154,000	54	18	30	60	154,670	-670	-0.43%
	合計		1,458,000					1,458,001	-1	
	平均		145,800					145,800		

1) 総額一致の仕組み

上の計算表は、モデル企業の年齢給を年齢・勤続・経験・能力点数で回帰分析して、最適賃金を計算した結果です。●：調査員個々人の年齢給は最適賃金から多少の残差がありますが、全体として総額は一致しています。個人データの分散と説明変数の選択次第で残差は変動しますが、総額は必ず一致する仕組みです。

2) ゼロサム昇給について

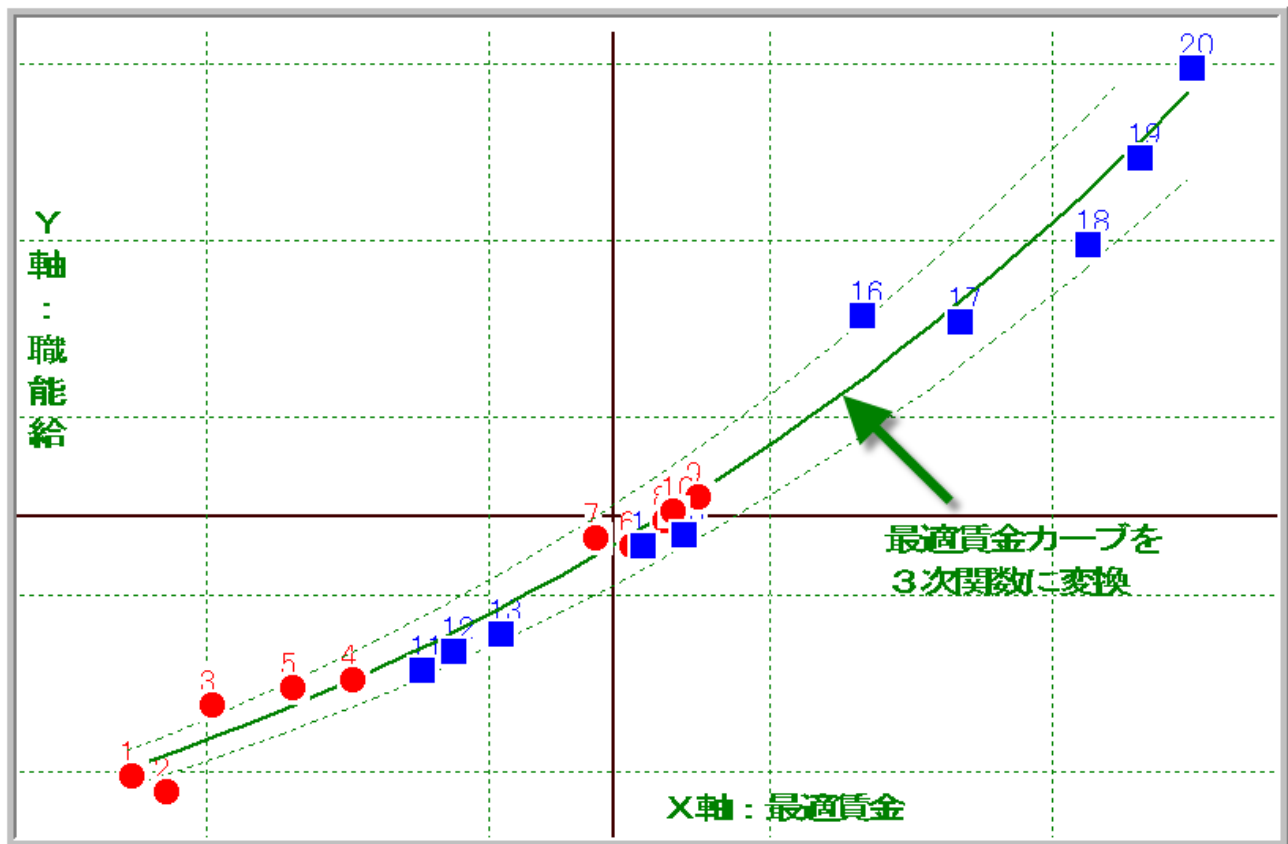
賃金の最適化計算に合わせた昇給をすれば、個々人の年齢給は変動しますが、全体の昇給額はゼロサム昇給となります。もちろん実務上は、計算表のような端数の俣で年齢給を更新できませんし、仮に端数がなくとも、全員を最適賃金と同一額で更新は難しいです。

それでも計算された最適賃金を基準にして、多少の調整を施すだけでゼロサムに近い昇給が実現するので、その威力と効果は画期的です。

4-5 非線形の賃金カーブにも対応できる

(本節は専門的に偏った解説ゆえ、関心の無い方は飛ばして頂いて結構です)

【画面Ⅳ-8 非線形の賃金カーブ】



本章の画面Ⅳ-2 & Ⅳ-6 のような **multiple Regression analysis wage curve** (重回帰分析だから **multiple**) は、統計学では近似度グラフと称しますが、縦軸と横軸の金額が同一の座標を通る、45度の固定した賃金カーブです。したがって●■の座標位置を追って延伸しますが、延伸ラインは固定しています。これを線形の重回帰分析と申しますが、私の知る限り重回帰分析は線形のみでした。と言うか、原理的に線形のグラフが出力します。

一方、上図の **multiple Regression analysis wage curve** は非線形で、3次曲線が出力しています。このグラフは固定した最適賃金カーブではなく、●■の座標位置に対応して変化します。この分析手法はUS賃金研究所オリジナルで、私の知る限り、統計学で活用されていないとか知られていないでしょう。この方式が役立つのは、グラフに対して●■の乖離が大きいとき、直線型より曲線型の方が近似する度合いが高いからです。このメリットは賃金調整で有効です。

なお第Ⅴ章の画面Ⅴ-1のような、**multi** でない **single** の非線形単回帰分析は、統計学の常識として活用されているので、改めて強調するには値しないので触れません。

第Ⅴ章 最適賃金の合理性について

5-1 ミディアモクラシーの分厚い壁

前章まで US 賃金研究所方式の最適賃金と言う手法の実際について、具体的な説明が続きました。本章では実務的な観点を離れて、賃金論的な展開をします。前章まで読まれて既にお気づきの事かと存じますが、US 賃金研究所方式の最適賃金の問題点と言うか難点は、企業側が多数の決定要素（職務評価点・経験年数・職務達成率・能力評価点 etc）を予め準備する体制になれば機能しないことです。本論のモデル企業（株式会社 US 賃金研究所）の様な社員データ、分けても職務点数・能力点数・職務達成率等を準備する企業体制の可否の問題です。人事労務管理が左様な準備体制に有る日本企業の比率は、ごく僅かであると推測されます。

これは日本型企业に蔓延するミディアモクラシーをインデクソクラシーに変革する、経営管理者個人の資質に係る問題であり、容易ならざる変革です。いきなりミディアモクラシー&インデクソクラシーですが、取り合えず日本的な集团的職務遂行体制 ⇨ ミディアモクラシー、米国的な職務中心主義体制 ⇨ インデクソクラシーと理解して頂けますでしょうか。

本節に関する私の現状認識と関連深い分野について、専門学者の書物を紐解きますと『例えば、職務が無限定であり、仕事の進め方が集団単位でおこなわれているために共同体幻想が再生産されている。かくして、意識と現実の2つの側面で「仕事基準での処遇」実現が阻まれている。そのため、日本独自の「ヒト《以外》基準」で対応しなければならないが、…… 先行モデルが存在しないという現実が続いている。』—— 宮坂純一 | 2019「賃金と働き方」より。

この引用は優れた学者の見解ですが、その大意は日本の企業経営者や人事担当者にも無意識に浸透していると思量されます。さりとて何処でも左様な空気が支配的と推測するのは誤りです。人事労務管理体制は、ある評論家（金山宣夫 | 1984「日本の組織・アメリカの組織」）の分類で、米国型はインデクソクラシー、日本型はミディアモクラシーです。

組織原理の類型	組織構成の特徴	人事労務管理の特徴	代表的企業
インデクソクラシー	規範的・互換的・構成的	職務中心で個人主義	米国型
ミディアモクラシー	触媒的・相補的・位相的	潜在能力中心で集団主義	日本型

ただし統計的な分類であって、全ての日本企業がミディアモクラシーではなく、少数の職務中心主義の企業が存在すると推測します。米国企業においても同様に推測します。また、この二つの類型は企業レベルに止まらず、個人レベルでも存在が顕著に観察されます。むしろ、個人レベルの類型が先に存在して、それが企業レベルの類型に反映しているのかも知れません。

自分で言うのも何ですが、私は典型的なインデクソクラシーの類型です。社会保険労務士として独立する直前、サラリーマン時代最後の 40 代前半に、超大型の会計事務所で社会保険労務士部門の長を努めていました。私は日頃から職務分担が曖昧であることに不満を抱き、上司に伺いを立てることもせず、ついに独断で率先して職務分担一覧表を作成して、部下に職務分担を遵守するように提案しました。当時は社内どの部門もそういうドキュメントを持っておりませんし、会社全体が職務分担の曖昧な集团的職務遂行の体制でした。当然の結果として、自分流の職務分担の提案は無視され、関連ドキュメントは死文化しました。しかし創意工夫が実を結ぶことは無くとも、ミディアモクラシーの分厚い壁を打ち破る挑戦をした、職業人として貴重な体験となりました。

私事が長くなりましたが、日本企業には、職務分担表および職務評価点・職務達成率・能力評価点等

の数値データ整備を阻む、分厚い壁が存する事を感じる体験をした人が多いでしょう。そういう企業風土的な暗黙のルールが存在は、今も変わりません。しかし、近年の同一労働同一賃金関連の法改正で、状況は変わりつつあります。

5-2 追い風としての同一労働同一賃金

数年前に安倍政権が提唱した同一労働同一賃金ですが、言葉本来の趣旨からすると掛け声倒れに終始して、今では最低賃金と正社員の賃上げに矮小化しています。その間に新型コロナ対策に迫られる事態を隠れ蓑に、政府の怠慢を指摘する声も聞かれません。

政府としては、もとより企業横断的な同一労働同一賃金構想ではなく、企業内の正規・非正規社員間の賃金格差を是正する構想でした。その企業内の正規・非正規社員という身分格差を保持して、待遇の格差を縮小しようと言う、たいへん中途半端で矛盾した構想でした。当時のネット検索の見出しで『どこまでも日本的な「同一労働同一賃金」計画』(JBPRESS) が、政府計画の本質を言い当てていました。要するに政府は、欧米型の同一労働同一賃金と異なる原理の、日本的な「同一労働同一賃金」の実現を促すために、関連法整備に取り組むという話です。本来の同一労働同一賃金の実現に不可欠な、職務分析-職務評価-職務給という賃金形態は、日本的な「同一労働同一賃金」実現のプログラムから外されています。つまり日本的な「同一労働同一賃金」実現のプログラムとは、同一労働同一賃金の原則と異なる現状の賃金形態の下で、法整備が先行するのです。

そこで本節のタイトルが「追い風」となる事情は、賃金差別の事案が法廷に持ち込まれたとき、その賃金差別の合理性について、**企業側に説明責任が発生することです**。そのとき多少の専門知識あれば、多数の有効な説明変数で賃金を回帰分析すれば、最も合理的に説明責任を果たせる資料となる事に気付くでしょう。

例えば正社員AとパートタイマーBの職務が同一で、時給換算した賃金はAが30%高額であるとき。AとBの職務評価点数がほぼ同一でも、 $X_n = \text{学歴評価} \cdot \text{経験} \cdot \text{勤続} \cdot \text{人事評価} \text{ etc}$ の点数差が大きく、且つ賃金と相関が大きいとき、 X_n で重回帰分析した資料を添付すれば、説明責任を果たす重要な資料となるでしょう——格差が30%程度であればですが、もし50%を超える格差のときは説明が困難と思量します。

ですから企業側は、従業員側から裁判に持ち込まれる遙か事前に、多変量の X_n で賃金分析して格差を把握する必要があります。分析の結果、もし過大な格差が確認されたら、最適賃金を基準に賃金格差を調整すれば良いのです。

5-3 職務評価点数という座標軸

1) 公正な賃金分析の座標軸とは

日本では賃金プロット図で分析するとき、説明変数側の座標軸は「年齢」がスタンダードです。他の変数を用いるときでも、「勤続」や「経験」年数の如く属人的な変数を用いるのが通例です。しかもプロットマークの選択基準も、性別・学歴別という属人的な区分が通例です。これは単に日本の賃金実務家・評論家の選好の問題だけでなく、官製のモデル賃金統計が属人的な要素で作成されるので、従っている方が便利な面もありますが——特にメンバーシップ雇用と類型化される大企業や官公庁の賃金分析では。また法曹界に於いても、賃金差別事案を吟味する資料として使われています。

しかし賃金先進国の様な、本来の同一労働同一賃金の実現に不可欠な、職務分析-職務評価-職務等級-職務給という賃金制度は、職務評価点数という座標軸で賃金分析されるのが通常です。ここで「点

数」と表すからには、職務評価技法が点数法に限るという縛りは不要です。分類法でも要素比較法でも、数値型の変数に変換して分析すれば良いのです。

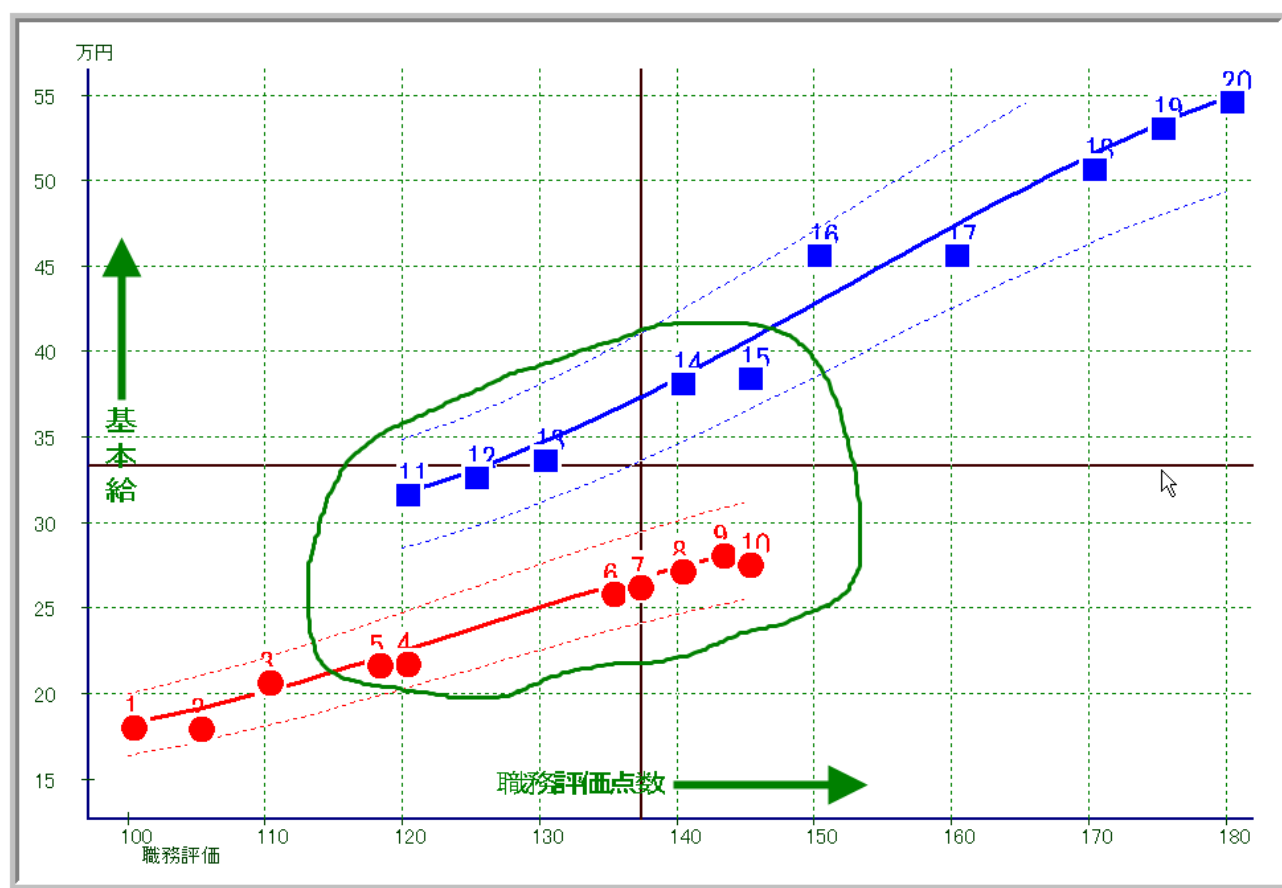
2) 日本型の同一労働同一賃金

モデル企業の US 賃金研究所（以下 US と略す）のような同一労働同一賃金の原則と異なる賃金制度の下で、個々の従業員に職務評価点数を与えて分析すると、どうなるでしょうか？

次の画面 V-1 で全体のプロット分析結果図を見る限りは、●：調査員 ■：研究員の賃金カーブ間に大きな較差が見られます。それぞれの基本給カーブは一見して、同一労働同一賃金と見まごう配置で伸びていますし、●：調査員 ■：研究員 個々の賃金プロットは、それぞれの賃金カーブに沿って分布しています。これは要するに、強いて言えば日本型の同一労働同一賃金です。

US 全体の基本給は職務評価と相関が弱いが、職種別基本給として個々に分析すると、職務評価と相関が強いと言えます。そして ●：調査員 ■：研究員 の基本給に大きな格差が存するのは、職務価値以外の賃金決定要素の比率が高いと結論されます。下図で ●：調査員 ■：研究員 の職務評価点数が重複している部分を強調していますので、特にそう言えます。

【画面 V-1 US 全体の基本給／職務価値の回帰分析】



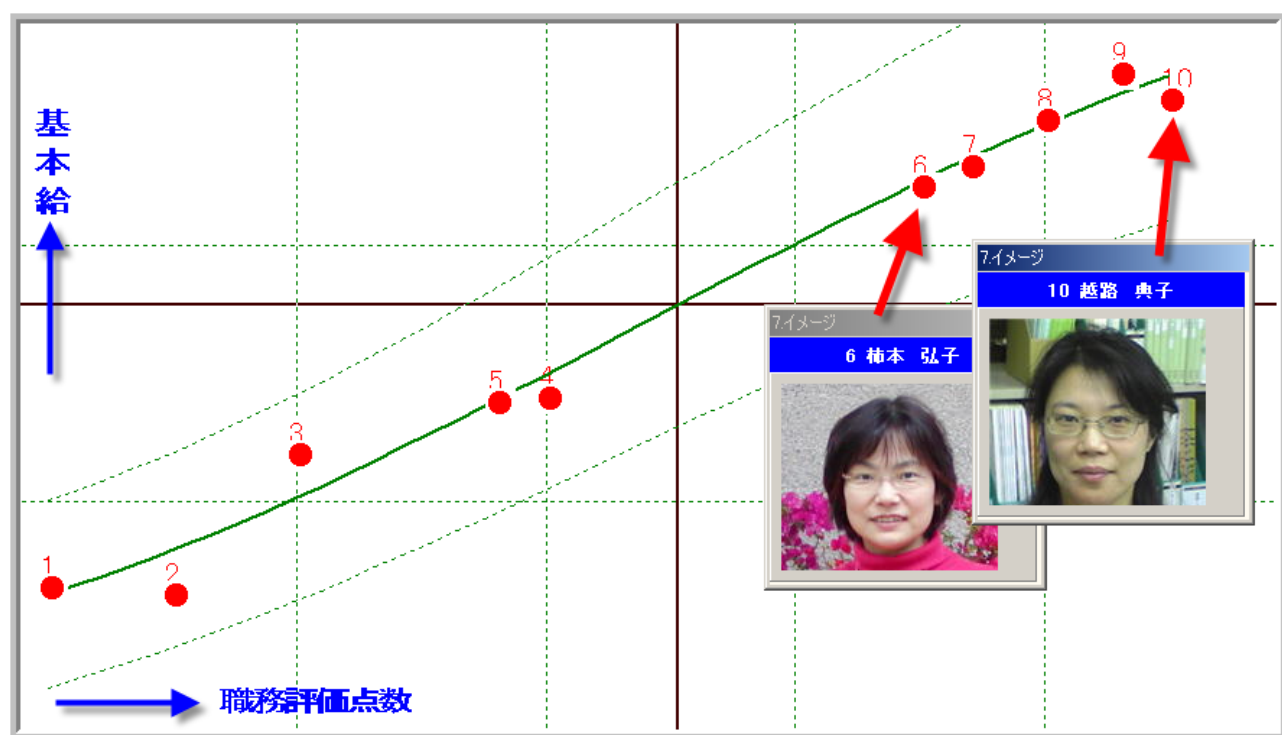
さて US は典型的な日本型の、同一労働同一賃金とは異なる賃金制度です。US は職種別賃金を目指して来た訳ではありませんので、今回の ●：調査員 ■：研究員 の職種別基本給は、職務評価と相関が強いという分析結果は偶然です。

賃金分析に詳しくない人は ●：調査員 と ■：研究員 の職務評価基準が異なるのでは？と考えるでしょう。しかし US の職務評価は、外部の専門的な賃金コンサルタント会社が実施したので、そういう過ちは有り得ません。実は、年齢・勤続・学歴等の属人的な要素で基本給が決定する日本企業では、職種横断的に職務価値を反映しないのが通常です。ですから欧米型の賃金分析グラフを基準とすれば、上の画

面VI-1は確かに奇妙です。しかし日本型の賃金制度の下で職務評価を実施すれば、普通に起きる現象です。仮にもしUSは同一労働同一賃金の職種別賃金を目指して来たとしても、本来の職務評価では、社員の職務価値点数は職種横断的に同一尺度で付与されます。ですから上の画面V-1の様に、●：調査員■：研究員の職務価値点数が大幅に重複しているのに、両者の賃金格差が大きいのは奇妙で矛盾しています。経営者の中には、職種内で同一労働同一賃金を実現すれば満足で、職種間の賃金格差は問題なしと考える経営者も存在するでしょう。しかし職務価値という座標軸で分析した結果、上の画面VI-1の様に賃金格差が明確になったら、それは賃金差別として糾弾されます。

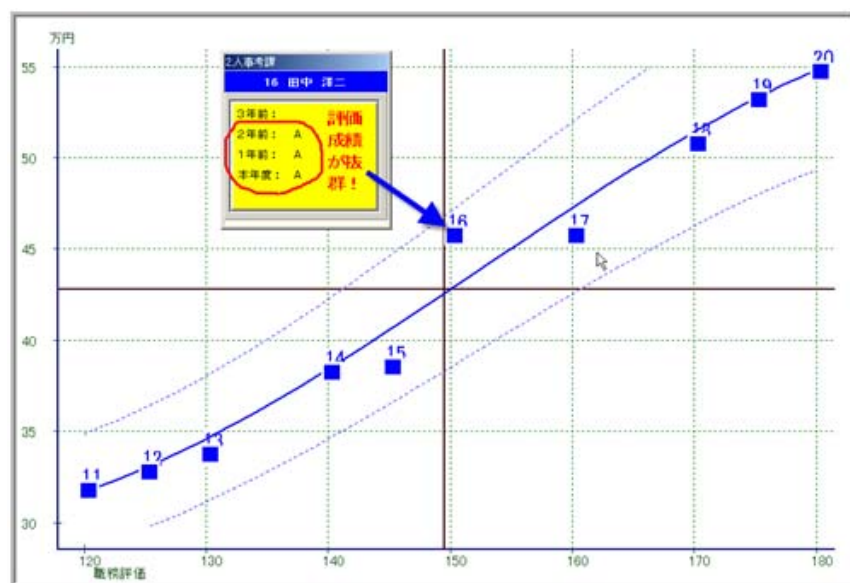
これから上の画面V-1の分析結果が賃金差別となる具体的説明に移行します。その前に、参考までに上図●：調査員だけ、■：研究員だけの回帰分析結果（3次曲線）を拡大して見ましょう。

【画面V-2 ●：調査員の基本給／職務価値の回帰分析】



●：調査員全員の基本給は、ほぼ賃金カーブに沿って並んでいるので、職務価値点数と相関が非常に強いと言えます。同じ事が■：研究員10名の分析でも言えます。

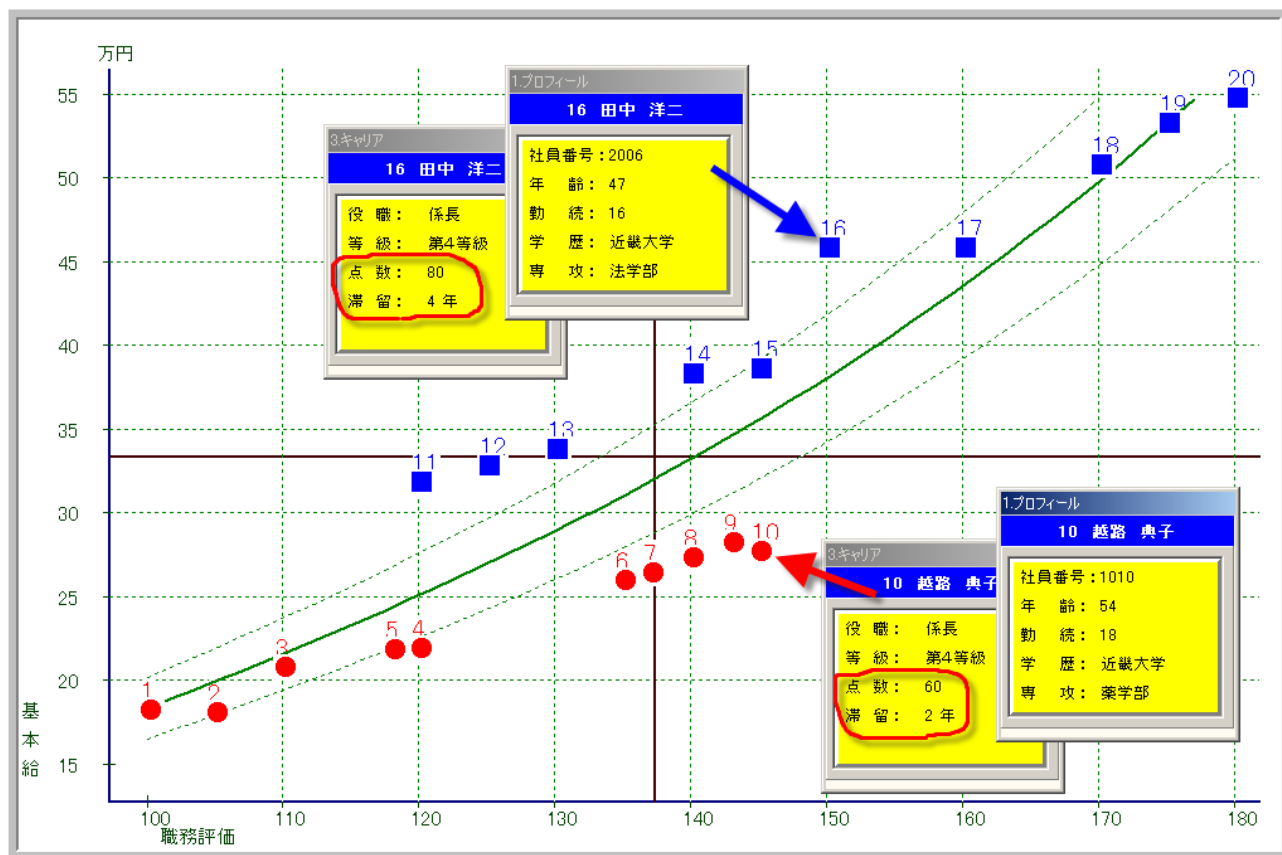
【画面V-3 ■：研究員の基本給／職務価値の回帰分析】



3) 不都合な真実が明るみに

さて先ず、●：調査員と■：研究員全体を回帰分析します。

【画面V－4 全体の基本給／職務価値の回帰分析】



本図で先ず明らかな点は、モデル企業：US 賃金研究所の基本給は職務価値を充分反映していないことです。全体的には、基本給は職務価値に沿って上昇しているので相関は高い（註1）と言えますが、●は基準線から下方に乖離し、■は基準線の上方に乖離しています。矢印は特に乖離の大きい二人（10番と16番）をピックアップしています。二人で大差があるのは（註2）能力点数と過去4年間の人事評価です。それと所定労働時間も多少異なります。

それでも基本給が10番：279,000円、16番：460,000円の大差は説明不能です（前節で触れた50%を遙に超える格差ゆえ）。信頼できる外部コンサルタントに、公正な職務評価を委託すると、同一労働同一賃金の原則と異なる賃金形態が支配的な日本企業にとっては、大変不都合な真実が明るみに出ます。しかし不都合だからと言って、職務評価の実施と基本給の回帰分析を忌避する逃げ道は、この先は法改正で塞がれます——企業の説明責任が発生すれば！何故なら、従来は賃金差別を訴える原告側に説明責任がありましたが、今般の法制化が実現すると企業側が説明責任を果たすことになります。言い換えると、賃金格差の合理的理由の立証責任が会社側に移転します。

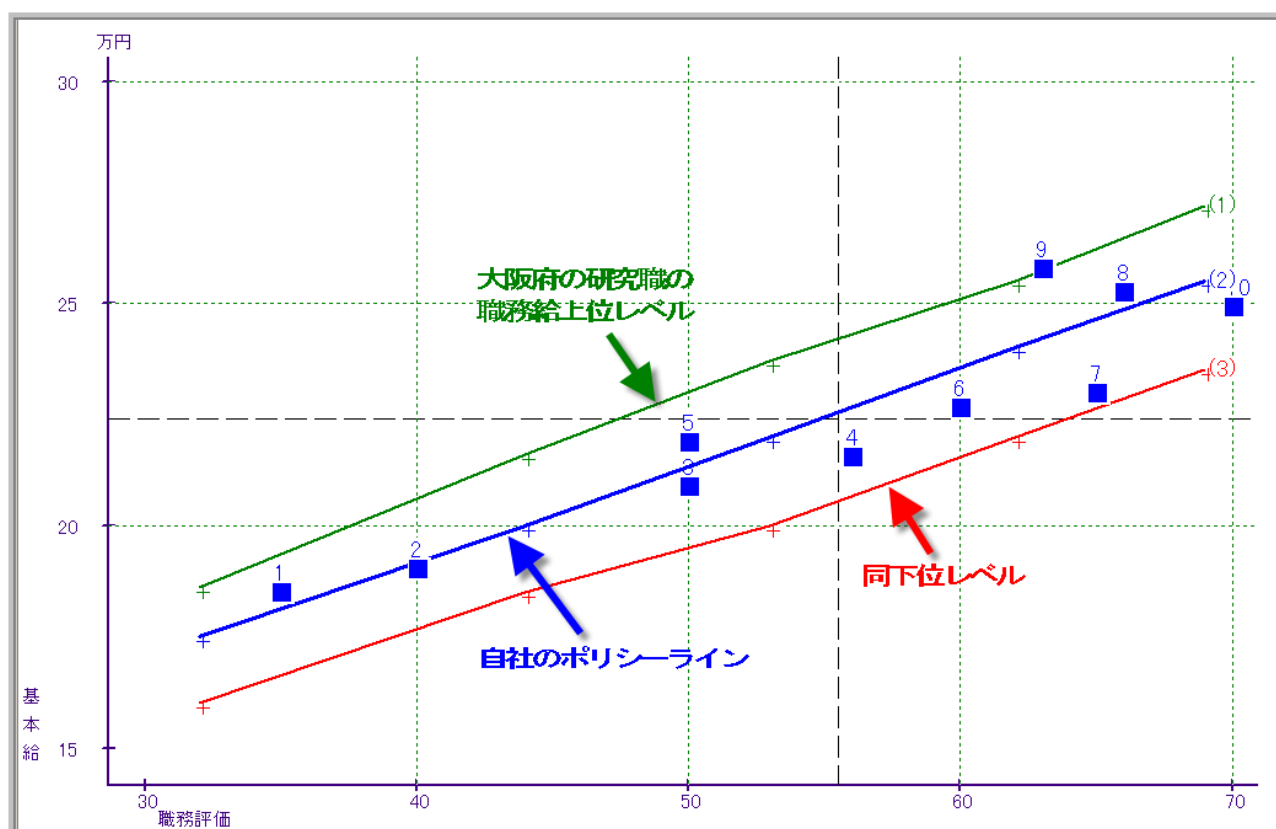
5－4 近未来の賃金設計

モデル企業：US 賃金研究所の基本給の様に、本人給＋職能給という二層型構成の典型的な日本型賃金形態では、職務評価点数の尺度は企業内で通用するに過ぎません。しかし本来、職務評価技法に社会的共通性（註3）があれば、職務評価点数の座標軸は企業横断的な尺度です。

次の画面V－5は、米国式の賃金設計に用いるプロット画面を想定して（註4）作成しました。画面のように、職務評価点数を変数とした基本給の市場水準が整備されている社会では、市場水準を目安に、

自社のポリシーラインを設定することが容易です。

【画面V-5 基本給／職務価値のポリシーライン】



【画面V-6 同ポリシーラインのコントロールパネル】

昇給カーブの設計

実行 登録 フォット全 フォット無 等級全 等級無 賃金表 CSV出力 閉じる

タイトル: 賃金表の選択 1: 書店員用の職能給

X軸 項目: 年齢 勤続 経歴 号俵 達成率 職務評価 (選択)

Y軸 項目: 項目 I 項目 II 基本給 (選択) 所定給 賞与 年収

プロットマーク: ☒ 書店員 ☐ 外販部員

就労形態: ☒ 時間給の正社員 ☐ 成果給の正社員 ☐ ☐ ☐ すべて

性別: ☐ 男性 ☐ 女性 ☒ すべて

等級選択: ☒ 初級店員 ☒ 中級店員 ☒ 指導店員 ☒ 管理職

	1	2	3	4	5
職務評価	1	2	3	4	5
1	32 186,000	32 175,000	32 160,000	0 0	0 0
2	44 216,000	44 200,000	44 185,000	0 0	0 0
3	53 237,000	53 220,000	53 200,000	0 0	0 0
4	62 255,000	62 240,000	62 220,000	0 0	0 0
5	69 272,000	69 255,000	69 235,000	0 0	0 0
6	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0

凡例 凡例 凡例 凡例 凡例

解説

【画面V-7 同ポリシーラインの賃金表】

平成 27 年度
株式会社グローバル書店

ポリシーライン

設 計 1			設 計 2			設 計 3		
職務評価	基 本 給	格 差	職務評価	基 本 給	格 差	職務評価	基 本 給	格 差
32	186,000	100	32	175,000	100	32	160,000	100
33	188,500	101	33	177,080	101	33	162,080	101
34	191,000	102	34	179,160	102	34	164,160	102
35	193,500	104	35	181,240	103	35	166,240	103
36	196,000	105	36	183,320	104	36	168,320	105
37	198,500	106	37	185,400	105	37	170,400	106
38	201,000	108	38	187,480	107	38	172,480	107
39	203,500	109	39	189,560	108	39	174,560	109
40	206,000	110	40	191,640	109	40	176,640	110
41	208,500	112	41	193,720	110	41	178,720	111
42	211,000	113	42	195,800	111	42	180,800	113
43	213,500	114	43	197,880	113	43	182,880	114
44	216,000	116	44	200,000	114	44	185,000	115
45	218,330	117	45	202,220	115	45	186,670	116
46	220,660	118	46	204,440	116	46	188,340	117
47	222,990	119	47	206,660	118	47	190,010	118
48	225,320	121	48	208,880	119	48	191,680	119
49	227,650	122	49	211,100	120	49	193,350	120
50	229,980	123	50	213,320	121	50	195,020	121
51	232,310	124	51	215,540	123	51	196,690	122
52	234,640	126	52	217,760	124	52	198,360	123
53	237,000	127	53	220,000	125	53	200,000	125

連続した3枚の画面は、単に米国式賃金設計システムを模試した画像ではなく、US 賃金研究所のアプリケーションに標準装備された賃金設計システムのハードコピーです。本節の見出しは「近未来」ですが、自分の中では Windows95 時代から手掛けたシステムです。Ver1.0 完成から 25 年以上経過していますが、未だに「近未来」の形容を冠する程に、日本型の賃金設計は旧態依然としています。

思うに、分析の対象となる企業が同一労働同一賃金でない、日本型の賃金制度が圧倒的多数だから、職務評価点数という座標軸に対応する意義について、無知 or 無関心が圧倒的傾向なのでしょう。その傾向は経営者と賃金実務家に限らず、社会全般を覆い尽くしています。

そういう現状認識を踏まえた上で、私は職務評価点数という座標軸に対応して賃金設計する意義を唱え続けて来ました。何故なら本節で推奨する賃金設計にとって、職務給という賃金制度や職務評価基準の賃金相場の普及は十分条件であって、必要条件ではないと考えるからです。つまり日本型の賃金制度であっても、否むしろ日本型だからこそ、職務評価点数という座標軸に対応した賃金設計を「試行」する意義は大きいと思量するからです —— 近未来にその十分条件が整うという展望が有りますので。その展望が正しければ、今から試行する事を躊躇するべきでは有りません。

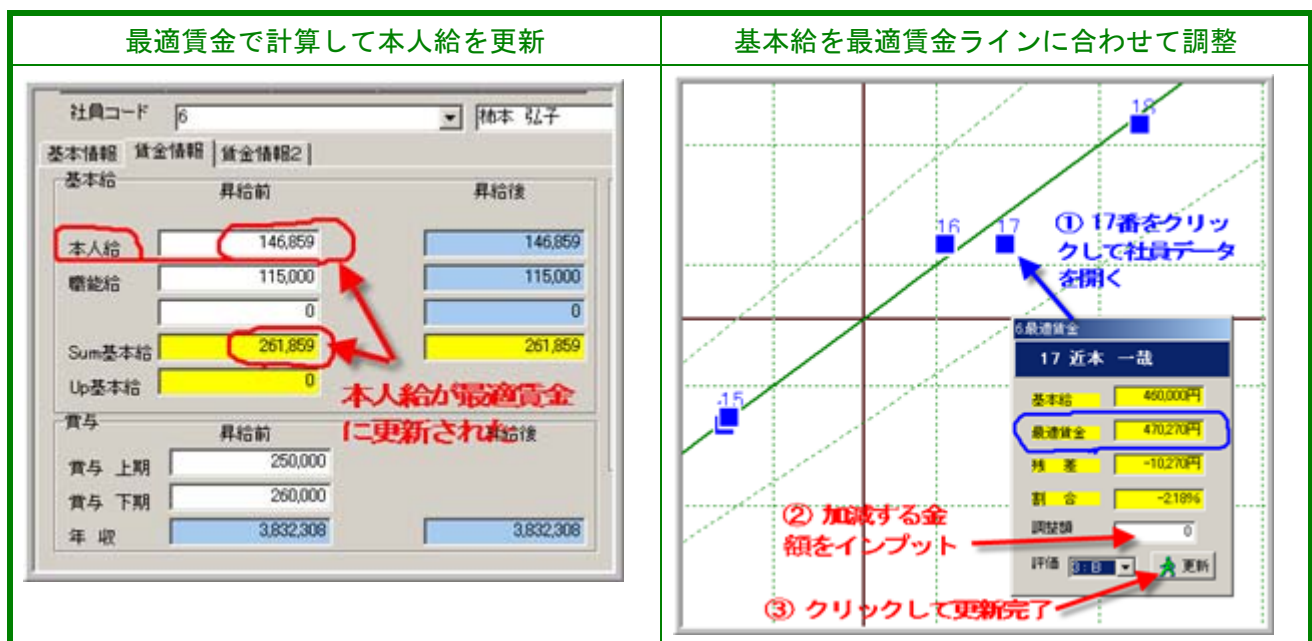
5-5 所謂メンバーシップ雇用と最適賃金

周知のように、欧米の職務型雇用と対比して日本型雇用はメンバーシップ雇用と言われます。労働経済学的には、賃金形態は労働市場に対応すると考え得るとして、メンバーシップ雇用の日本では年功賃金が支配的になるとの結論が導かれます。自分的には、この通説は半信半疑（註5）ですが、日本型雇用はメンバーシップ雇用であることは、大企業を見る限り納得しています。

さて、日本では企業規模を問わず年功賃金が支配的になるとして、年功賃金は企業内在的賃金決定とも言われます。その原理的な相違はあれども、US 賃金研究所の最適賃金も企業内在的賃金決定である事は共通しています。例えば、本論モデル企業 US の基本給の分析に選択した説明変数 X_n (n = 年齢・経験・職務価値・職務達成率 etc) は全て企業内在的で、計算結果も企業内在的データを反映しています。その意味に於いて、US 賃金研究所の最適賃金 US FitWage は、日本型雇用に適合しています。

ここに述べる企業内在的賃金決定は、日本型賃金形態の本質を見据えた専門家が到達した上位概念です。能力主義を理念とした併存型職能給とか、年功賃金と親和的な混合型職務給等の枝葉末節の賃金体系を包括しています。弊社の最適賃金 US FitWage も含まれますが、これは枝葉末節ではなく、上位概念と枝葉末節の中間に位置します。何故なら併存型職能給とか混合型職務給とかは、本論で何度も取り上げました様に、弊社の最適賃金 US FitWage によって調整されるのですから。

【画面V-8 最適賃金で併存型職能給を調整する】



最後に、本論では主として職務分析－職務評価－職務給という賃金制度に改革するための分析ツールとして、また訴訟対策的な説明資料として、最適賃金の合理性を強調しました。しかし最適賃金の合理性は、賃金制度や賃金体系を問わず、普遍的な利用価値があります。ですから開発元としては、訴訟対策的な説明資料や日本型賃金改革の可否問題に偏ること、また日本型賃金制度の愛着という価値観とは距離を置いて、今後もユーザ各位に最適賃金 US FitWage を有効活用して頂きたい所存です。

(註1) 【画面V-1 基本給／職務価値の回帰分析】は、非線形の2次曲線を出力して分析していますが、賃金カーブは通増型に上昇していますので、相関は尚高いと言えます。

(註2) 二人に男女の違いがありますが、それが格差要因であることは否定できませんが、さすがに性別を説明変数に組み込むのは、ジェンダーが賃金決定の説明変数になることを自認している表

明となるので、法廷対策用の資料として不適切でタブーです。

(註3) 欧米でも職務評価は企業内ので、同じ職務であっても企業間で評価は異なるのが通常です。ただし他方で、企業横断的に職務評価点数で賃金水準を比較できる制度ないし慣行（コンパラブルワース等）が整備されています。

(註4) 【画面V-5 基本給／職務価値のポリシーライン】は、US賃金研究所の賃金管理アプリケーションに標準装備されています。プロット画面だけでなく、右図例のように Excel 等に Export して編集できます。

設計(1)			設計(1)		
職務点数	職務給	格差	職務点数	職務給	格差
98	46,000	100	111	76,940	167
99	48,380	105	112	79,320	172
100	50,760	110	113	81,700	177
101	53,140	115	114	84,000	182
102	55,520	120	115	85,720	186
103	57,900	125	116	87,440	190
104	60,280	131	117	89,160	193
105	62,660	136	118	90,880	197
106	65,040	141	119	92,600	201
107	67,420	146	120	94,320	205
108	69,800	151	121	96,040	208
109	72,180	156	122	97,760	212
110	74,560	162	123	99,480	216

【画面V-9 Excel 等に Export して編集】

(註5) 私が疑問に感じるのは、「賃金形態は労働市場に対応する」という学説ではなく、「だから日本企業の賃金形態は年功賃金が支配的になる」という通説です。

以下余白