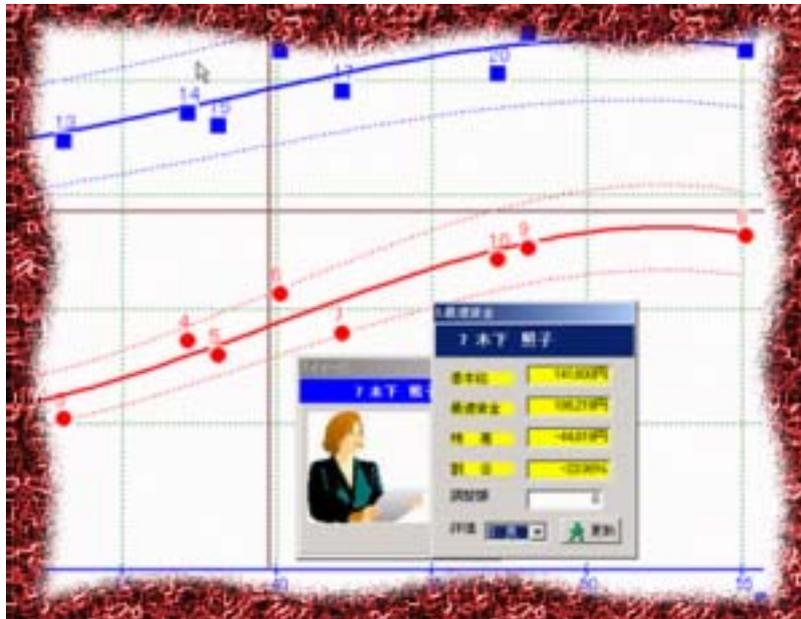


同一労働同一賃金の実践事例

同一労働と賃金格差



統計学的手法で賃金格差を調整します

本編使用アプリ USFitWage_Light Ver 2.10

2016年6月20日 第二版発行

目次

序章 同一労働同一賃金と格差是正	3
第1章 モデル企業の概要と賃金制度	4
1-1. 会社名	4
1-2. 事業内容	4
1-3. 主な職種と職務内容	4
1-4. 今回分析対象の職種	4
1-5. 同職務関連データ	4
1-6. 同賃金体系と賃金形態	4
1-7. 同賃金水準	5
第2章 賃金格差の分析結果	6
2-1. 基本給／年齢の分析結果	6
2-2. 職務価値／基本給の分析結果	8
2-3. 基本給の重回帰分析①	9
2-4. 基本給の重回帰分析②	10
第3章 賃金格差の合理的理由	13
3-1. 企業の説明責任	13
3-2. J社の問題意識	13
3-3. 合理的理由とは	13
第4章 説明責任と説明変数	15
4-1. 代表的な事例から	15
4-2. 断片的な事例から	16
4-3. 賃金管理ソフトの方向性	16
4-4. 結びに代えて	17

同一労働と賃金格差

序章 同一労働同一賃金と格差是正

2016年1月国会で、安倍総理が施政方針演説の中で同一労働同一賃金を提唱して以来、賃金問題の専門家や実務家のみならず、国民的関心が高まっております。同一労働同一賃金という主張自体は、戦後から連綿として提唱されて来ましたが、今回のように政権与党のトップが提唱するのは初めてでありますから、雇用形態と性別の賃金格差是正の切り札として期待されるのは当然であります。

しかし実現の方策として、一気に年功賃金を切り崩して職務給に変革することは難しく、政府もその辺は見据えた上で、現状の賃金制度の中で、同一企業内の賃金格差是正のためにする同一労働同一賃金を想定していると思量されます。

なお専門家の間では、年功的賃金制度のまま、労働基準法にも規定のない同一労働同一賃金を基準とした賃金格差の是正の有効性を疑問視する声がありますが、小職としては賃金格差の是正に一定の効果が期待できると考えます。むしろ疑問視する専門家が、見かけの賃金制度に幻惑されて、客観的に存在する職種と職務価値及び職務達成率の掘り起こしの重要性に気付いていないと思量します。

さて個別企業内で賃金格差を調整する実務で重要となるのは、同一企業内の賃金格差の現状分析ですが、類書を読んで感じる問題は、その分析手法が旧態依然としていることです。具体的な事例は、本論第4章に掲げてます。

本論は同一職種の中で、正社員とパートの賃金格差是正の試みですが、説明変数に個々人の職務価値と職務達成率を加えて格差の合理性を検証します。ですから同一労働同一賃金の進化版である同一職務価値同一賃金の分析に関しては、基本給（所定給）／職務価値のような単純な座標軸を組み合わせたプロット画面で分析作業は困難であり、多変量解析の手法が必要となります。しかるに小職が長年の観察から、高度な統計学的手法を活用したプロット画面が、専門家や実務家にも活用されておられません。そのために今から統計学を学びましょう等と呑気に申し上げるのではなく、専用アプリケーションを活用しましょうと提言します。以下の活用事例は、個別企業の中で雇用形態で分離された職種間の賃金格差の是正に限定してますが、その目的には専用アプリケーション（特に統計学的手法を活用したプロット画面）が重宝しますことをご理解頂けましたら幸甚に存じます。

なお学術論文であれば、個々の説明変数の相関係数を比較する過程も明示する必要がありますが、本論ではスルーして実務的にプロット画面を主体に解説しています。

第1章 モデル企業の概要と賃金制度 (モデル企業と登場人物は仮名です)

1-1 会社名：株式会社ジャパン賃金サービス (以下J社とする)

1-2 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。

1-3 主な職種と職務内容

- ：調査員 (企業を訪問して賃金調査し、集計した市場賃金データを販売)
- ：専任調査員 (ほぼ同上の職務内容だが、指導・監督責任を伴う)
- ：研究員 (企業の賃金制度フォローと、専用アプリのカスタマイズ作業)

1-4 今回分析対象の職種

職種	凡例	人員	年齢平均	勤続平均	雇用形態	性別
調査員	●	12名	39.4歳	12.0年	パート	女
専任調査員	○	8名	42.5歳	12.9年	正社員	女
研究員	■	10名	39.8歳	11.6年	正社員	男

以前は●：調査員も正社員であり男子も雇用したが、今はコスト節減のため女子をパートで雇用している。元々正社員であった●はパートで継続雇用してるので、ベテランの●と○の賃金格差が大きいことが争点になっている。

1-5 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	学歴評価
調査員	●	1 2 等級	110~137点	50~82%	A B C	30~65点
専任調査員	○	2 3 等級	125~140点	53~86%	A B C	35~67点
研究員	■	3 4 5 等級	150~200点	48~81%	A B C	30~55点

等級は●○■共通の職能資格制度。建前は職務遂行能力だが、実際は能力に関係なく、職種と滞留年数で自動的に決定される。

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。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。

学歴評価は企業内の評価で、社会的横断性はない。その方法は単に大卒、高卒に振り分けではなく、難易度を点数評価している。因みにJ社で最低点は私立高校の職業科、最高点は国立総合大学の経済学部である。

1-6 同賃金体系と賃金形態

職種	凡例	賃金体系	基本給 I + II	諸手当	賃金形態
調査員	●	業績型職能給	業績給+職能給	外勤手当+資格手当	職務型
専任調査員	○	併存型職能給	本人給+職能給	家族手当+住宅手当+役職手当	年功型
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	年功型

業績給は採用時点から積み上げ型であるが成績査定割合が大きく、減額されることがある。本人給は年齢を基準にしているが、人事評価結果を反映した査定あり。職能給は年功的運用で、賃金表は共通しているのは●：調査員が正社員であった時代の名残。

1-7 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	●	141,708	13,916	155,624	72,166	76,083	2,015,737
専任調査員	○	222,425	30,000	252,425	144,375	148,250	3,321,725
研究員	■	244,000	37,500	281,500	234,425	238,175	3,850,600

●の週所定労働時間は35hに対し、○と■は40hで、しかも残業時間は大差あるが、それにしても賃金格差が大きい。●の平均所定給は時間給換算（毎月平均147h）で1,059円と低いが、2011年大阪府の最低賃金は余裕で充分クリアしている。

第2章 賃金格差の分析結果

2-1 基本給／年齢の分析結果（2次と3次式の単回帰分析）

分析に先立ち、本論で活用する専用アプリの、プロット画面の便利機能を解説しておきたい。なお専用アプリは賃金管理用に設計されており、以下の機能はその中の分析機能に過ぎない。

1) 多様な社員データを表示するスキル・インフォメーション System

プロットマークをクリックして個々人のキャリアと賃金情報、イメージを確認できる

2) 画面上で賃金と評価の調整入力ができる

全体を見渡しながら、ラインを基準にして、個人毎に調整入力ができる

3) 多彩な分析手法

非線形単回帰分析（2次式、3次式）、重回帰分析、直線カーブ

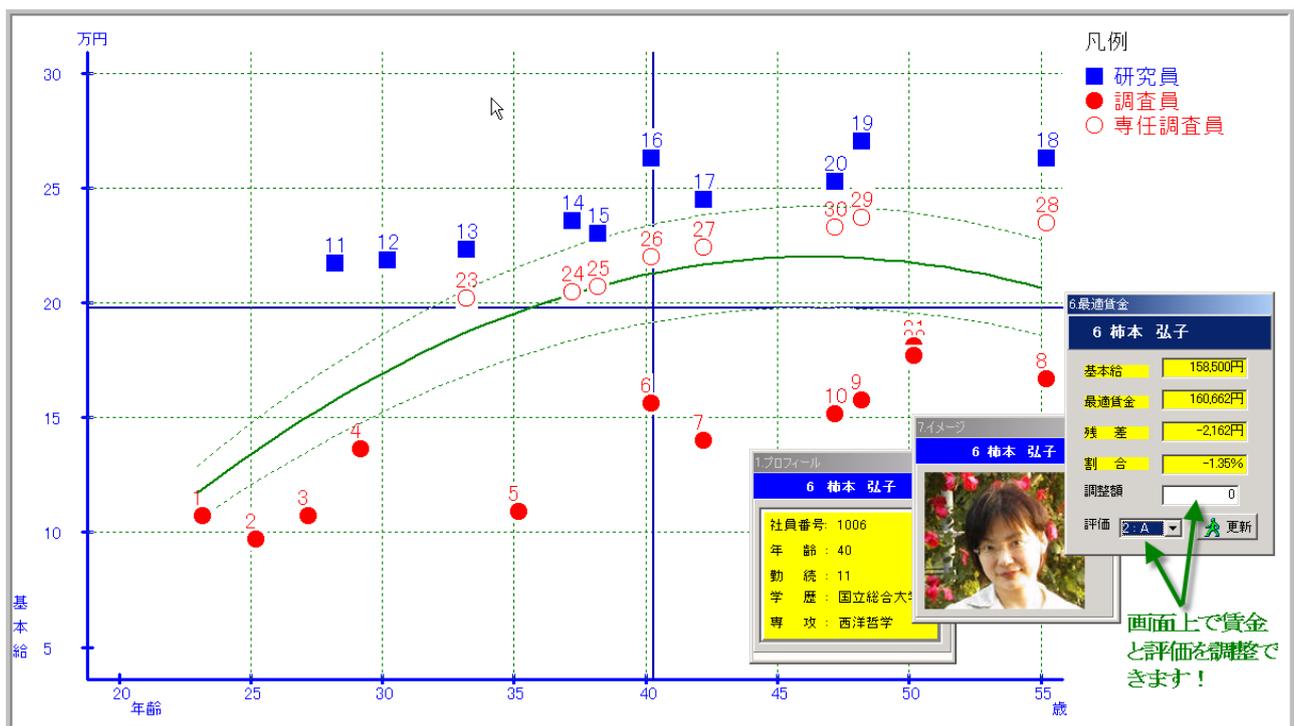
4) 賃金設計支援機能

プロット画面を見ながら、最適な賃金カーブを Draw して賃金表を作成できる

5) コピー機能

本書のように Office ソフトや画像ソフトにコピーして貼り付け、更に編集して活用する

【プロット画面 2-1-1】



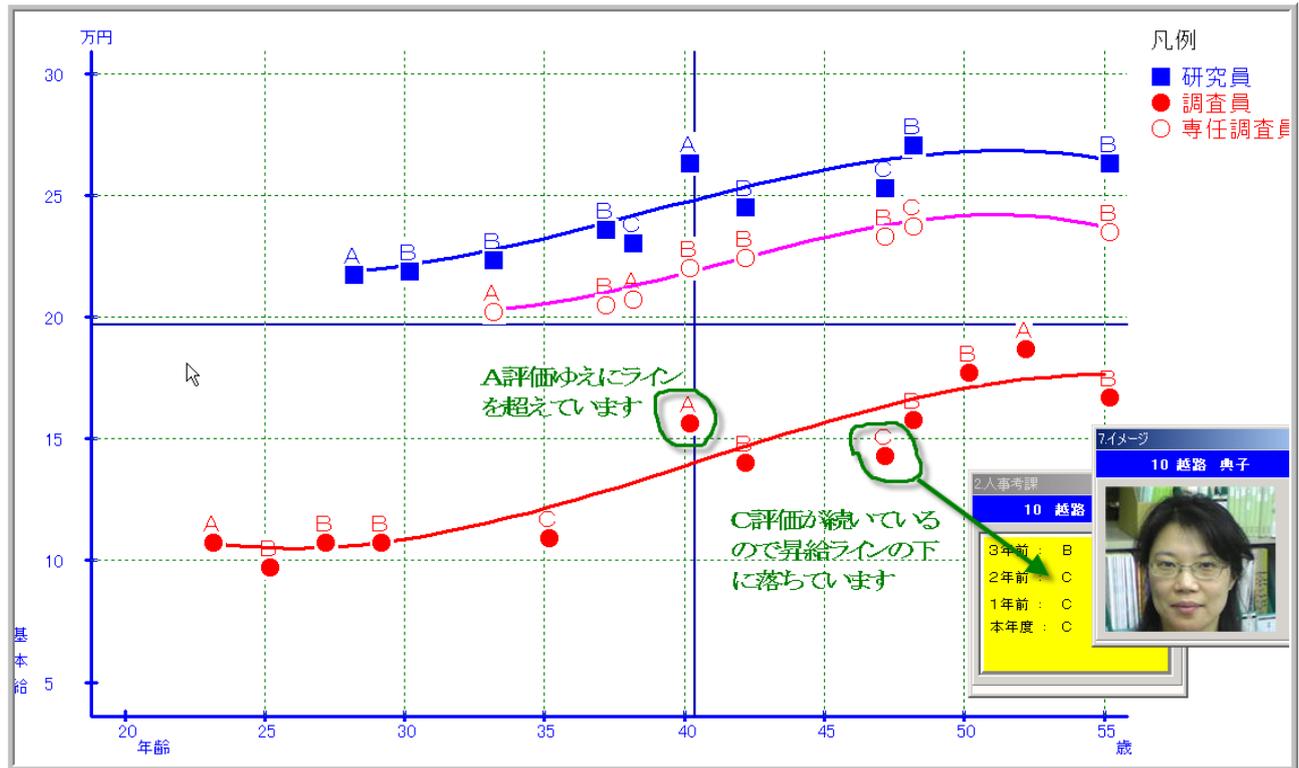
先ず上図●○■全体の基本給を年齢で回帰分析したグラフについて、実線は全体の基本給カーブ、上下の破線は実線から±10%ライン。基本給は全体的に年齢との相関は弱く存するが、その分布は●○■三層構造を形成している。

最も単純な格差是正とは、●○■全体を基準線から±10%ライン内に収束させることであるが、そういう杜撰な手法が（仮に職務評価結果を踏まえた上でであっても）破綻することは言うまでもない。企業にとって原資は不要であるが、■の反発を招くことは必至であるから。さりとて●だけを賃上げして

基準線に近づけるのも、●全体となれば原資の負担に耐えられない。

本章の結論を先取りすれば、今回は職務評価結果を含めた多変量解析による調整であるから、残差の大きい（2-4参照）一部の●だけ引き上げ、替りに一部の○が同程度引き下げられるので、昇給原資は不要となる。

次に下図●○■各々の基本給／年齢カーブは、■○は傾きが同一の凸型で、特に○は残差が少なく、外見的には年功的な昇給が窺える。一方●はやや異質の凹型で残差が大きいことは、賃金形態（1-6参照）の違いに整合している。 【プロット画面 2-1-2】



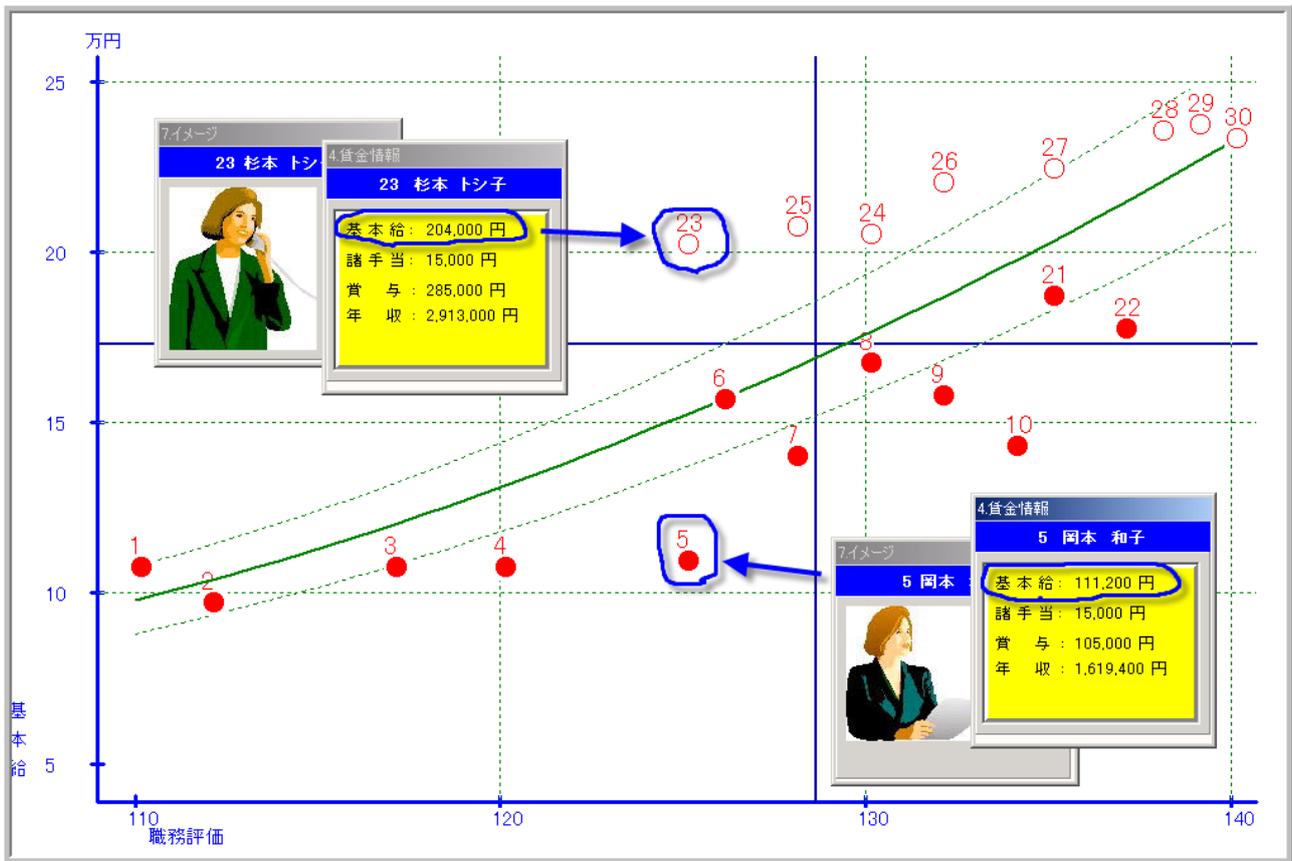
一見して●と■の職種間格差が大きく、職種間の格差は基本給の構成要素ⅠとⅡに存する。つまり縦軸にⅠを取ってもⅡを取っても（基本給の構成は1-6参照）同様の格差である。また冗長になるので省略するが、縦軸に所定給、賞与、年収の何れを取っても同様の格差が存する。この格差は元々あったのではなく、●：調査員が正社員であった時代は上図の○ラインに接合し、●と■の基本給／年齢カーブは今よりずっと接近していた。

さて本論で問題としているのは同一労働同一賃金の格差であるから、異なる労働である■：研究者は除外する。異なる労働とは、単に名称の違いではなく、職務内容も職務評価点も重複しないからである。論者によっては、それでも●○■各々の職務評価点を比較して、同一職務価値同一賃金を目標に格差を是正すべきと考えるかもしれない。しかし同一職務価値同一賃金原則の希薄な日本社会では、企業内のローカルな格差を一旦受け入れざるを得ず、どうしても納得の行かない場合に格差を調整するというのが現実的なあり方である。J社もその例外ではなく、従業員からクレームがあったとて賃金形態を職務給に変更する訳ではない。

したがって、この先からは【プロット画面 2-1-2】に見られる●と○の賃金格差を論じて行く。特に職務価値に照らしてこの格差が妥当か否かが重要であるので、次節で座標軸を変更して分析してみる。

2-2 職務価値／基本給の分析結果

J社の基本給に関して、●と○の同一職種（職務は異なる）間格差の要因を調べてみると、説明変数として職務評価（価値）が有効であることが判明した。【プロット画面 2-2】



つまり横軸に職務評価（価値）を取ると、同じ 125 点で職種●と○間の格差が大き過ぎる。

○：23 杉本と●：5 岡本では 92,800 円もの格差が存するのは、職務価値が同一であるならば問題が大きい。もちろん格差は基本給だけでなく、所定給から年収も同様に大きかった。

しかし単一の説明変数だけでは限界があり、有効な分析のためには複数の説明変数が必要であるから、続けて多変量解析のモードに移行する。なお分析に使用するデータは mdb 形式として保管され、個々の人のフォームから参照できる。【データパネル 2-2】

社員番号	1006	職務配置	調査一課	経験年数	6
氏名	柿本 弘子	登用年月日	平成 15 年 04 月 01 日	職務点数	126
性別	<input type="radio"/> 男 <input checked="" type="radio"/> 女	資格等級	2: 第2等級	マーク	3: ● 調査員
生年月日	昭和 45 年 05 月 21 日	学歴評価	65	写真	
入社年月日	平成 12 年 04 月 01 日	達成率	78	読み	<input type="button" value="読み"/>
役職	サブリーダー	評価 本年	2: A	○は特に重要な説明変数	
就労形態	2: パートタイマー	評価 1年前	A		
学歴	国立総合大学	評価 2年前	A		
専攻	西洋哲学	評価 3年前	B		
公的資格	図書館司書				

2-3 基本給の重回帰分析①

【操作パネル 2-3】

タイトル グラフ表示

X軸 説明変数

- 年齢
- 勤続
- 経験
- 滞留年数
- 資格等級
- 学歴評価
- 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
- 賞与
- 年収

就労形態

- 正社員
- パートタイマー
-
-
- すべて

マークラベル

- シークスNo
- 入力データ
- 表示しない

最適エリア

上限 %ライン
 下限 %ライン

プロットマーク

- 研究員
- 専任研究員
- 調査員
- 専任調査員

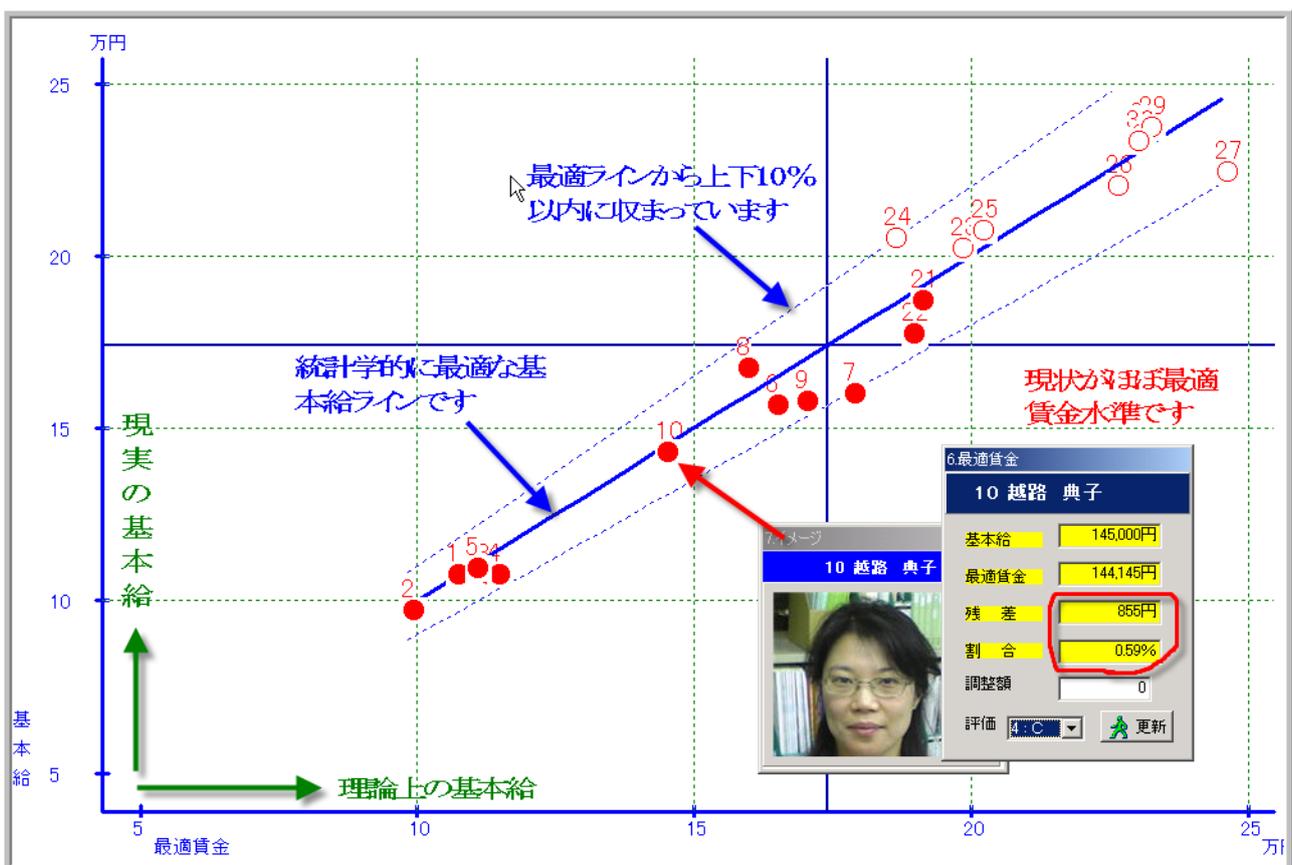
等級選択

- 第1等級
- 第2等級
- 第3等級
- 第4等級

性別

全て選択した

上図 9 個の説明変数は属人的な要素と職務的な要素が混在しているが、ともかく全てを選択して基本給を回帰分析してみた結果、上下 10% の範囲で近似度グラフに収束していた。 【プロット画面 2-3】



つまり考え得る全ての賃金決定要素で基本給を回帰分析すれば、●と○の基本給に賃金格差は確かに存在するが、何れもほぼ近似度グラフに収束しているので、経営側としては統計学的に妥当な格差であると主張し得るかに思われる。換言すれば、●と○の職務間に賃金格差は可視的に存在するが、それは合理的な格差であると。

なお目的変数が所定給であっても、年収であっても、近似度グラフに収束する傾向は同様である。所定給も年収も、基本給がベースになって格差が形成されるのだから。

しかし[操作パネル 2-3]では隠れているが、説明変数に負の偏回帰係数（相関）が多くて、近似度グラフに収束しているのは見かけ上に過ぎず、本当に統計学的に有意であるかという問題があるので次節 [操作パネル 2-4] で説明する。

2-4 基本給の重回帰分析②

そこで右図のように、説明変数を職務に関連の深い要素に絞ってみた。職能資格等級を選択は賛否の分かれるところであるが、●○共に基本給と相関が強いので選択している。

J社には元々職務概念は無かった。現行の等級制度は職務等級ではなく、個人毎に職務価値を算出して等級格付けをして来なかった。また個人毎に職務達成率を算出して人事評価していない。

しかし今回の調査のために、事前に職務価値と達成率をインプットしてある。これは企業内の相対的な評価を点数化したに過ぎないので、社会的な信頼性や通用性は欠けるが、評価手続きの公正さに問題が無ければであるが、企業内の賃金格差の分析には有効である。

下表は[操作パネル 2-4]で計算した結果の集計である。

【集計表 2-4】

【操作パネル 2-4】

×軸 説明変数

- 年齢
- 勤続
- 経 験
- 滞留年数
- 資格等級
- 学歴評価
- 職務達成率
- 職務評価
- 人事評価

最適賃金の計算結果									
No	社員コード	社員名	役職	基本給	資格等級	職務達成率	職務評価	最適賃金	残差
28	3006	塚田 公子	主任	237,100	3	66	138	232,335	4,765
29	3007	天満 翔子	係長	239,200	3	70	139	236,654	2,546
30	3008	戸川 澄子	係長	235,000	3	57	140	227,040	7,960
		合計		3,479,900				3,479,899	1
		平均		173,995				173,995	
		切片		-117029.6475					
		資格等級 X1		50531.4181					
		職務達成率 X2		819.6558					
		職務評価 X3		1041.1064					

左右一致している

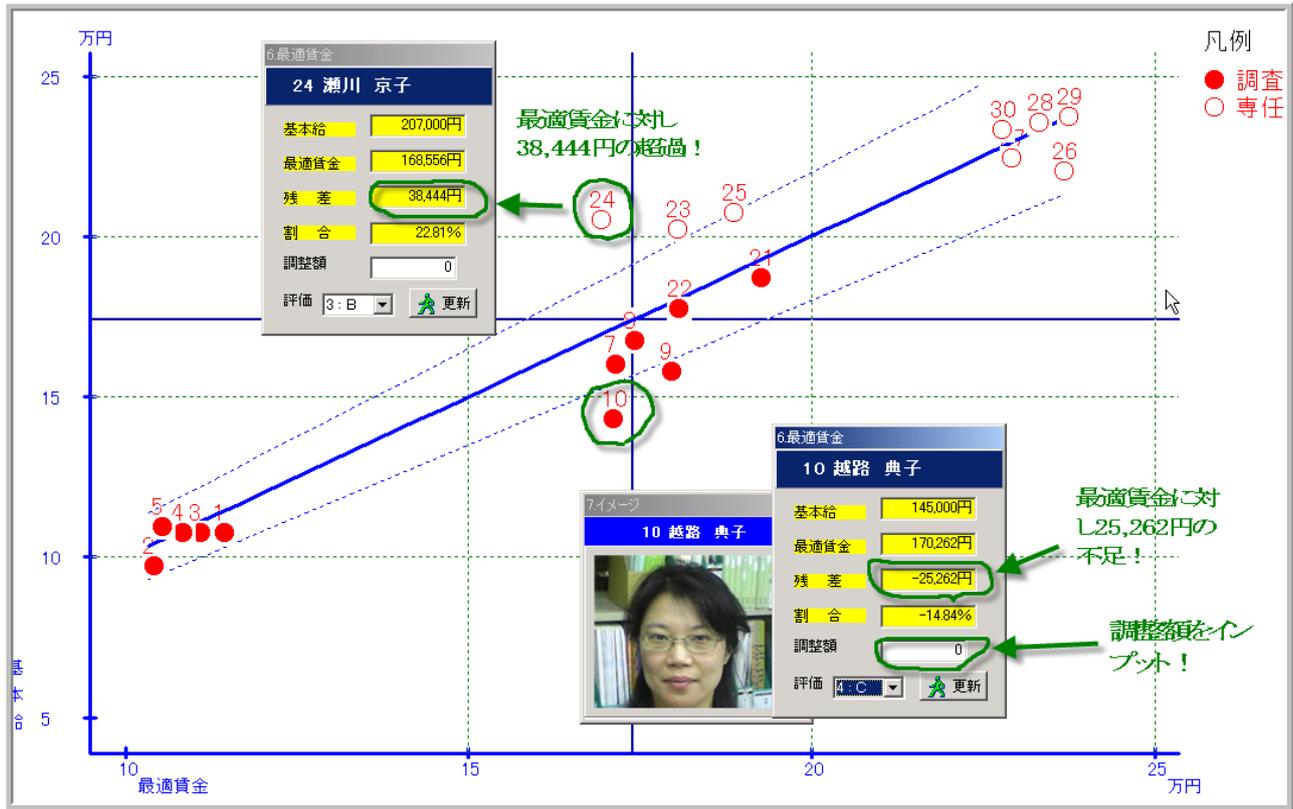
偏回帰係数が全部+であるから正の相関

分析結果の評価

分析精度の判定 → 非常に良い

続いて[操作パネル 2-4]で実行した結果のプロット図である。

【プロット画面 2-4-1】



職務関連要素に絞った結果、プロット画面 2-3 に比べて 10%ラインを大きくハミ出ている社員が、●と○一名ずつ見られる。したがって同一労働（職務価値）同一賃金の理念を追求するならば、ハミ出ている社員全てに賃金調整をして、職務基準的に最適化すべきである。 【賃金パネル 2-4-1】

登録 修正 削除 キャンセル 閉じる

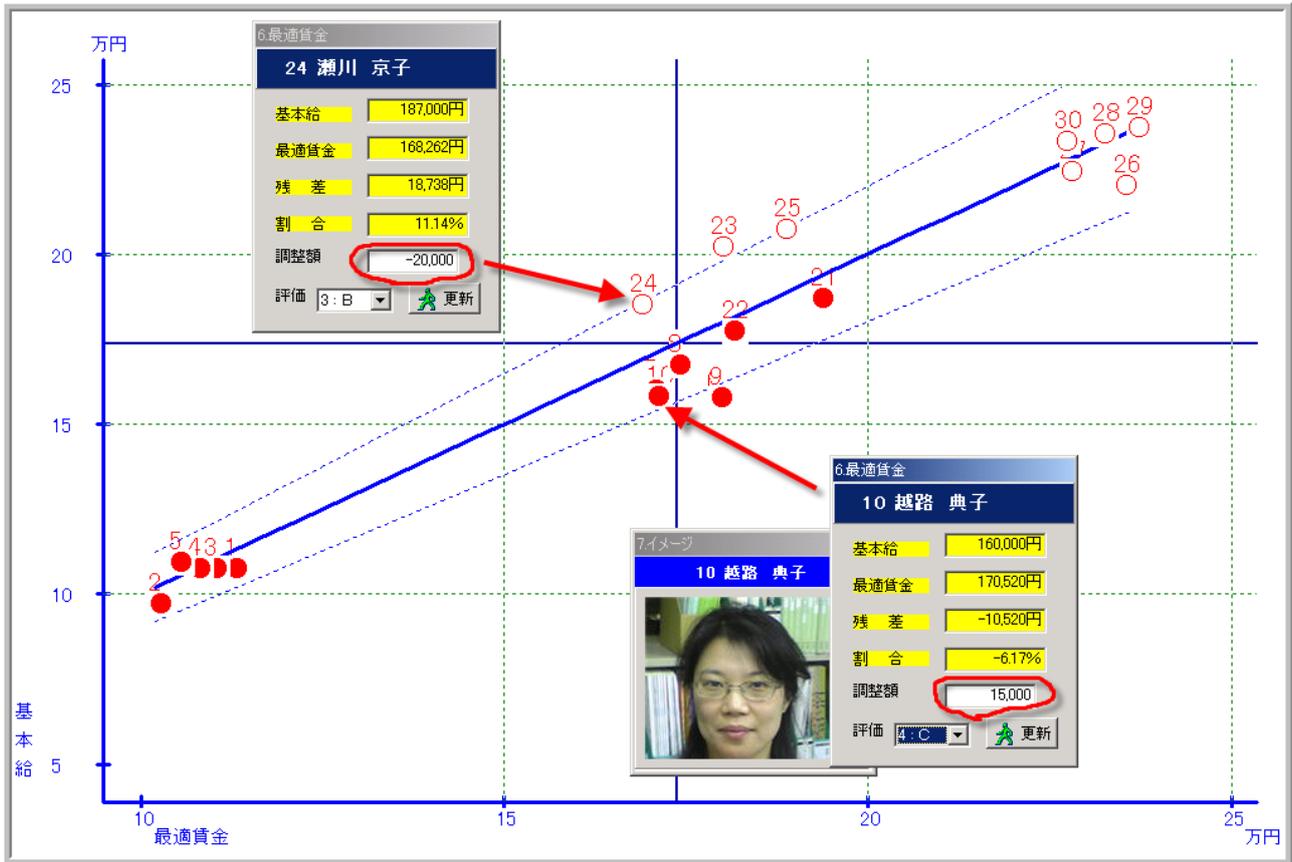
社員コード 10 越路 典子 10 / 30

基本情報 賃金情報 賃金情報2

基本給	昇給前	昇給後	手当	昇給前	昇給後
業績給	70,000	70,000	外勤手当	10,000	10,000
職能給	75,000	75,000	資格手当	5,000	5,000
調整給	15,000	15,000		0	0
Sum基本給	160,000	160,000		0	0
Up基本給	0		Sum手当	15,000	15,000
賞与	昇給前	昇給後	Up手当	0	
賞与 上期	70,000		所定給	175,000	175,000
賞与 下期	75,000		退職金支給率	0.000	時間給
年収	2,245,000	2,245,000			1,190

基本給に力算された

上図は【プロット画面 2-4-1】の画面に書き込んである手順を実行した直後の、●10:越路典子の賃金パネルである。調整額 15,000 円は一旦「調整給」に書き込まれる。基本給の項目は、賃金表とリンクしているのが通常だから、直接上書きして更新するとシステムエラーが発生するから、一旦「調整給」に退避させている。



調整の結果、職務基準的にほぼ最適化されたと言い得る。しかもこの方式では、原理的に調整金額はゼロサムが原則であるから、昇給原資は不要である。問題は下げられる社員の納得性と合法性を得られるか否かであるが、否であれば一気に調整するのではなく、下げ幅を縮小して複数年で調整したい。それでも否であれば、会社は年功的な賃金制度を単一型職務給に変革する方向で労使交渉したい。

第3章 賃金格差の合理的理由

3-1 企業の説明責任

日本で圧倒的に多数派の、同一労働同一賃金原則と異なる賃金制度の企業であっても、職務価値と職務達成率を基準とした分析結果における賃金格差が小さい場合は、企業は説明責任を果たすことが可能と思量される。さらに企業独自の評価数値が使用できれば、当該企業には大変都合よく運ばれることであろう。そもそも正社員とパートの職務の実態が殆ど同一であるのに賃金格差が大きい企業が多いが、そういう企業が真摯に説明責任を果たすことは期待できる筈もなく、恣意的に職種を区分したり、職務評価点数に格差を設けるといった疑惑が存するので。

だからJ社のように職務価値を外部コンサルタントに評価されたときは、追い込まれて大変苦しくなる。もはや雇用形態の違いや社内等級格付けの違い等の言い逃れでは済まされなくなり、第2章のように調整して不公正を是正しなければならないであろう。たとえその調整がゼロサムで原資が不要であっても、時間と労力のコストは大きい。

なおモデル企業では職務達成率の上限を100%とし、職務価値は3桁の数値型をインプットしているが、職務達成率が100%を超えても職務価値が2桁の数値型であっても、関係式の構造から問題はない。

3-2 J社の問題意識

そもそもJ社の●：調査員と○：専任調査員の賃金格差の形成は、●：調査員をパート化したとき、基本給の柱であった本人給を廃して、大幅に原資を削減した業績給に変更したことに起因する。また諸手当も同時に（1-6参照）不利益変更された。所定給、賞与と年収の格差は（1-7参照）そこから派生している。

●：調査員と○：専任調査員で賃金体系と賃金水準が異なる事態に関して、これまでJ社では経営側にも社員側にも差別的な問題意識は希薄であった。新たに雇用された若い●：調査員にとっては、再就職先としては悪くない条件である。

- 1) 初年度年収は130万円程度だが、毎年基本給が2千～4千円昇給し、ベテランの役付きになれば年収は倍の260万円にもなる。
- 2) 就業時間は短く、休暇は自由に取得できるし残業も殆どなく、家事育児と両立できる。
- 3) 保険外交員のような負担に感じるノルマは一切ない。

また正社員からパートになったベテランの●：調査員にとっては、当時40代の既婚者ゆえ、年収は100万円ほど減額したが特別一時金が100万円支給され、減額以上に余暇が拡大したので、従来より家事に専念できる機会と歓迎された。

しかしながら、今回の外部調査を契機にして、●：調査員の問題意識が芽生えてきた。彼女達にも（職務評価を踏まえた）同一労働同一賃金原則が適用されると、現状の雇用形態でも基本給が増額されるケースが存することを知ったからである。

3-3 合理的理由とは

今の政府主導による同一労働同一賃金原則の基で実効性を期すとき、同一企業内で賃金格差が許容される合理的理由とは、下記に例示する理由から選択されるべきではないだろうか。

- 1) 職務価値が異なる（職務序列に比例する）
- 2) 職務達成率が異なる（人事評価に反映する）
- 3) 職能資格等級が異なる（キャリアの違いにも対応する）
- 4) 人事評価結果が異なる（働きぶりも評価する）
- 5) 労働時間数が異なる

何故なら合理的理由を拡大解釈すると（年齢、勤続、学歴等を勘案すると）統計学的には説明変数を増やすことになり【操作パネル 2-3】、結果として近似度グラフに収束して【プロット画面 2-3】賃金格差は合理的と解釈されてしまう。ただし説明変数の数が多いから常に収束するとは限らず、逆に拡散する場合も有り得るが。

さて J 社 ●：調査員と ○：専任調査員では 1 - 5 より

- 1) は重複部分多いが全体的には格差あり
- 2) は全く該当しない（同様の分布）
- 3) は 2 等級が 5 名重複する
- 4) は全く該当しない（同様の分布）
- 5) は所定労働時間は少し異なる程度だが、残業時間が大きく異なる

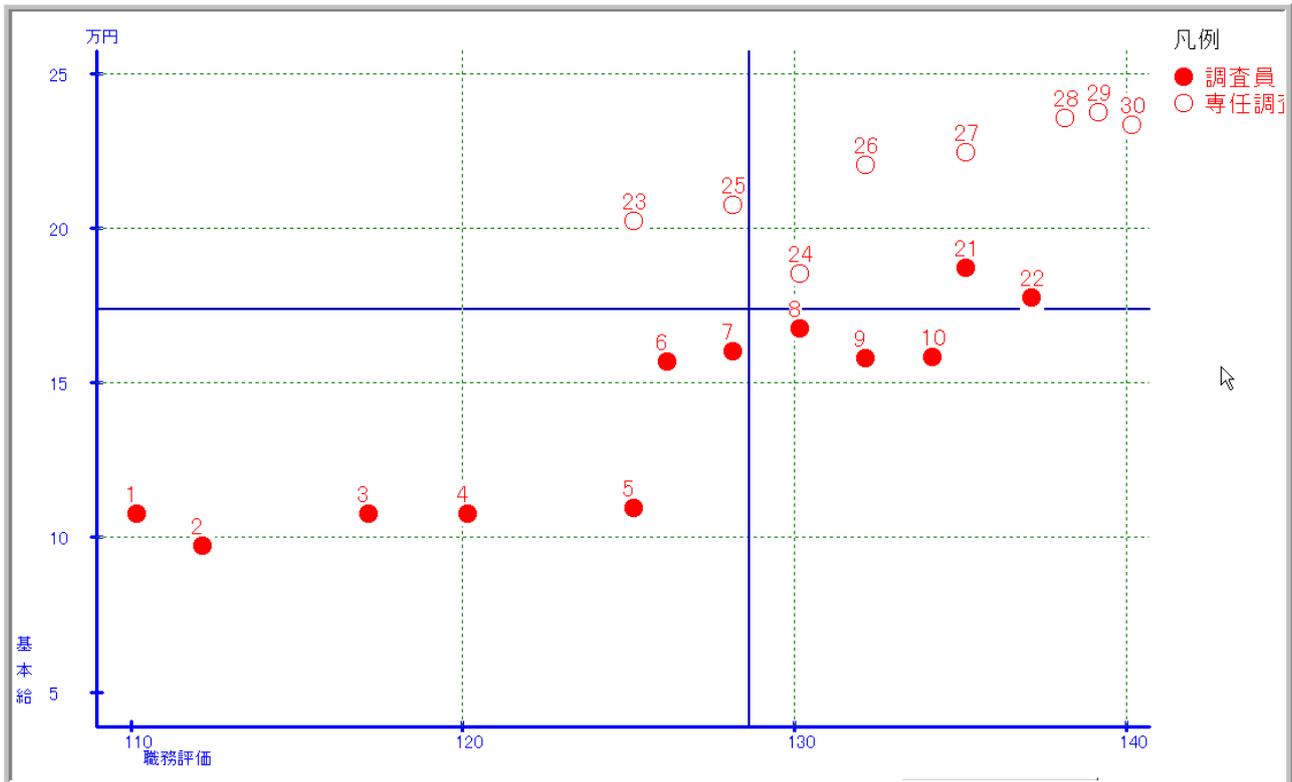
以上の事情から、●：調査員と○：専任調査員全体について、賃金格差の合理的理由が存するか否かはグレーゾーンにあると言わざるを得ない。

したがって今回は、【プロット画面 2-4-1】で最適賃金カーブである近似度グラフから大きく乖離する 2 名の社員について、賃金格差の是正が勧告されるも、賃金制度を変革する勧告は免れると思量される。なお勧告が労働基準監督署の場合はもちろん、裁判所であっても、本件の格差是正に関して現状では法的強制力はない。

第4章 説明責任と説明変数

4-1 代表的な事例から

【森 ます美 | 2005 「日本の性差別賃金」】は「同一価値同一賃金原則の可能性」というサブタイトルに期待して読んでみたが、欧米の運動と日本国内の制度実態の紹介は詳しくて貴重である。しかし個々の企業事例に踏み込みながら、賃金格差のプロット分析手法は呆れるほど単純であった。先のJ社のデータ分析に該当する資料では、ただ単に下図の散布図一枚（同書 p247）だけであった！（実物はもっと粗雑なプロット画面であるが）。



そこで著者は『「職務の価値に基づく男女間賃金格差の調整」』（同書 p244）で所論を展開するが、私見ではプロット画面と同様に極めて粗雑な所論である。J社の事例のような統計学的方法論と比較して、欠けている問題意識を書き出してみた。

- 1) 職務の価値に基づく理論的な賃金ラインを設定する必要がある
- 2) 職務価値／月収だけの分析で理論的な賃金ラインを設定できるか
- 3) 理論的な賃金ラインと現実の賃金の乖離をどのように調整するのか

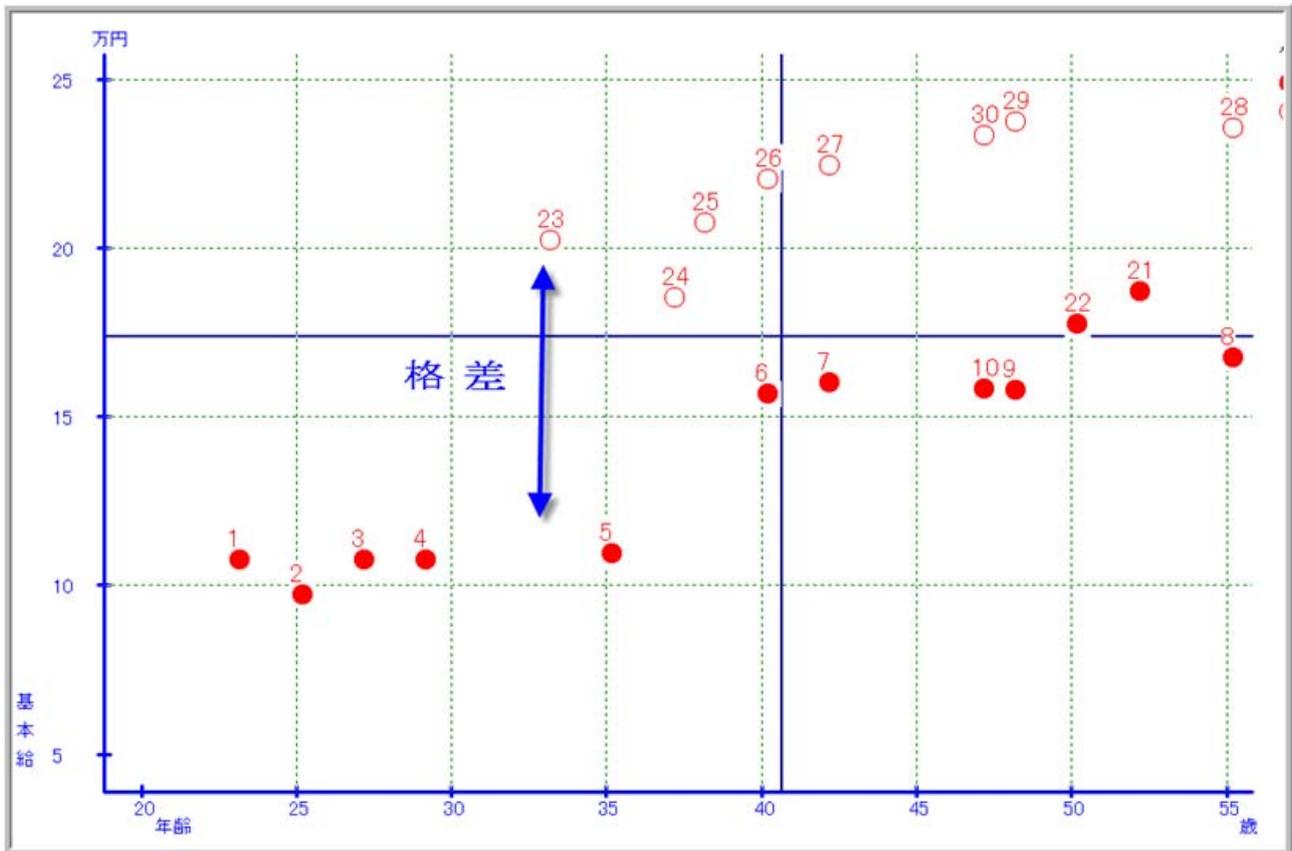
1) に関しては、社会的横断性のない企業内の賃金ラインであるから、プロット画面で回帰分析が有効と考えられる。2) に関しては、理論的な賃金ラインとの乖離を把握するには、職務価値以外の要素を付加して分析する必要があり、その結果として、格差の合理性が判断できる。3) に関しては、可視的な方法として、プロット画面上で調整金額を入力したい。因みにUS賃金研究所のアプリ「やさしい最適賃金」は、1) から3) の分析から調整までの作業を目標に機能追加されたバージョンである。

さて読後感として、本書は有効な実務的手法の提案レベルには程遠い。また私見では、全体を通して男女賃金の悪平等が理想かと思われるような価値観に触れてしまう。客観的にみて性別で体力、知能、精神力、忍耐力の異なる場合、男性と女性の職務配置が異なるのは自然であり、経営側としても付加価

値を追求する以上は、女性的職務の価値を過大に評価する動機はない。

4-2 断片的な事例から

【芝信用金庫事件 | 平成 12 年 12 月 22 日】の判例について、男女賃金差別の事例として著者（弁護士）が紹介しているが、事件解説用の●：女性と○：男性の「賃金／年齢プロット図」と「コメント」は、4-1 より更に粗雑な資料である。下図は、ほぼ同様の画面を J 社のデータから再現した。



●：調査員と○：専任調査員（●：女性と○：男性に相当）の基本給／年齢分布に格差があることを明示するだけでは意味がない。著者は【判断のポイント】で『男女の集団に賃金格差がある場合、男女差別の推定が働く。』と言うが、その「集団」の労務構成（同一企業で同期入社で同学歴 etc）を把握しているのであれば、格差の構造を明示してから推定しなければならない。

逆に言えば著者は、基本給／年齢プロット画面で●と○の格差がなければ、当該企業の賃金構造に問題はないと判断するのではないか？だとしたら正に悪平等を理想としていると言わざるを得ない。

もし仮に●と○の職務価値に大差が存するにも係わらず、●と○の基本給／年齢カーブが近接していたら、J社の賃金とモチベーションの関係は（少なくとも期待モデルとしては）破綻する。

だから基本給／年齢カーブの格差が問題となるのは、●と○が同一（価値）労働の集団である。

ことプロット分析が雑駁に感じるのは、この弁護士に限らず法曹関係者を含めた「専門家」全体に言えることではあるが。

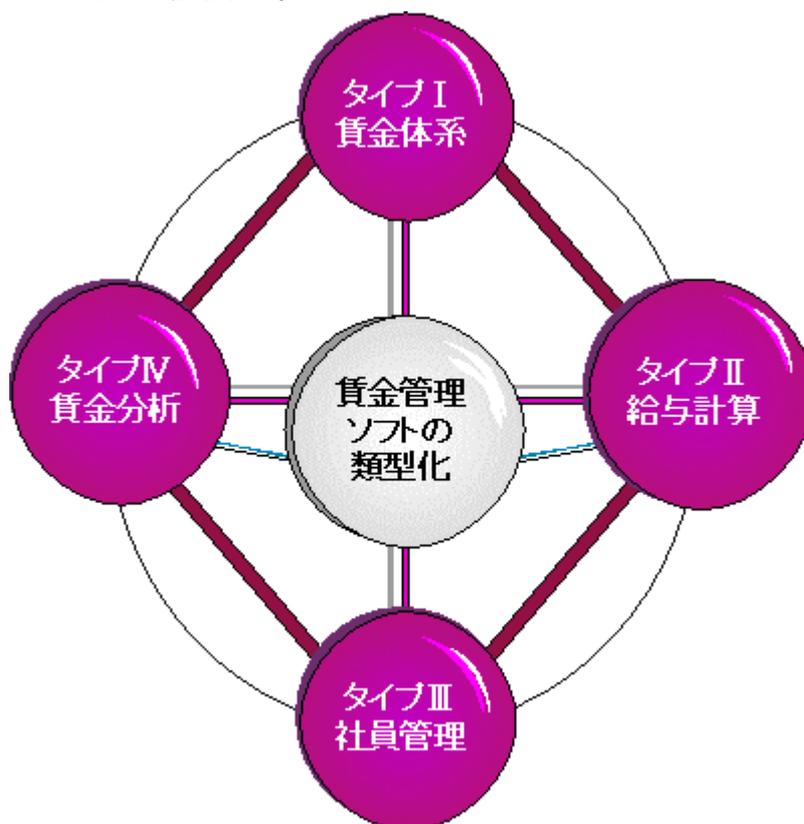
4-3 賃金管理ソフトの方向性

前章「3-1 企業の説明責任」は一部関係者の危惧ではなく、法治国家である以上は現実味のある近未来社会の事象と考えられる。そこで格差は正の実務に必要とされるアプリケーションの機能を考えてみたい。

図 4-3 は、想定される市販ソフトを 4つのタイプに類型化している。各タイプの内容は図案の文字で理解して頂けると考えるので、各々の内容の説明は省略する。

調査した訳ではないが小職は長年、賃金管理ソフト開発の事業を営んで来たので、大体の趨勢は知っている。現存する市販ソフトの中で、タイプ I から III は概ね揃っているが、タイプ IV は少ない。特に DBMS と高級言語の開発環境から、本格的に統計学を活用したプロット画面を有するアプリケーションは滅多にない。よく賃金分析機能の充実を謳うアプリ広告を見るが、簡易な開発環境で作成され、簡易な機能しか備わっていない。

しかし本論で展開したような、個別企業の賃金格差を分析して調整するには、タイプ IV のアプリが必要である。企業の実務レベルとなれば、本章 4-1 や 4-2 の簡易なプロット画面では作業要領を得ないからである。



【図 4-3 市販ソフトの類型化】

4-4 結びに代えて

本章の表題「説明責任と説明変数」は、本論全体を貫くテーマであると同時に、日本企業社会の現状を意識して発信したいキャッチコピーである。賃金格差問題を抱える企業に対し、ズバリ『説明責任を果たすには説明変数が必要です』と。例に挙げた 4-1 と 4-2 では、単一の説明変数で分析した結果から、著者が（ストーリー的な）所論を展開しているに過ぎない。賃金分析が文学的な語り部ではなく、科学的な専門家の仕事と評価されるには、統計学分けても多変量解析を取り込まなければ立ち行かない。多変量の回帰分析では、複数の説明変数を扱うのが常だから、説明責任を果たすには多少の努力を惜しんではならない。

さて多変量解析には様々な手法があるが、ことプロット画面で賃金格差を分析するには、第二章で展開した「重回帰分析」が圧倒的に重要な手法であることは論を待たない。更に言えば、賃金格差を分析するには平面プロット画面が圧倒的に重要なツールである。

ただし個々の企業に立ち入った賃金格差を分析するには、表計算ソフトや汎用性のある統計ソフトでは間に合わない。社会保険労務士や弁護士のように、多数の企業から委託されて分析する専門家は尚更である。下表は Excel で計算した結果であるが、p10【集計表 2-4】と完全に一致する。しかし計算結果の出力に至るまでの手間と多少の熟練を要する上に、集計表の作成には多少は統計学的な知識を要する。

【集計表 4-4】 着色は特に残差が大きい社員

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2				X1	X2	X3		
3			基本給	資格等級	職務達成率	職務評価	最適賃金	残差
4		1001	¥109,400	1	80	110	¥113,596	-4,196
5		1002	¥99,100	1	65	112	¥103,383	-4,283
6		1003	¥109,400	1	67	117	¥110,228	-828
7		1004	¥109,400	1	60	120	¥107,614	1,786
8		1005	¥111,200	1	50	125	¥104,623	6,577
9		1006	¥158,500	2	78	126	¥179,146	-20,646
10		1007	¥161,700	2	65	128	¥170,572	-8,872
11		1008	¥169,100	2	66	130	¥173,474	-4,374
12		1009	¥159,600	2	70	132	¥178,835	-19,235
13		1010	¥145,000	2	57	134	¥170,262	-25,262
14		1011	¥188,800	2	82	135	¥191,794	-2,994
15		1012	¥179,300	2	65	137	¥179,942	-642
16		3001	¥204,000	2	80	125	¥179,744	24,256
17		3002	¥207,000	2	60	130	¥168,556	38,444
18		3003	¥209,000	2	86	128	¥187,785	21,215
19		3004	¥222,000	3	78	132	¥235,924	-13,924
20		3005	¥226,100	3	65	135	¥228,392	-2,292
21		3006	¥237,100	3	66	138	¥232,335	4,765
22		3007	¥239,200	3	70	139	¥236,654	2,546
23		3008	¥235,000	3	57	140	¥227,040	7,960
24								
25							合計	0
26			係数					
27		切片	-117029.65					
28		X 値 1	50531.4181					
29		X 値 2	819.655837					

小職も 2008 年 5 月には Excel を活用して分析していたが、不便さ面倒さを感じて、2010 年春から自前の専用アプリケーション「やさしい最適賃金」を活用している。

残念ながらアプリが今日まで普及を見るに至っていないのは、ユーザに統計学的な素養が多少は必要とされるからである。それは原理的な理解、例えば回帰方程式を導入する過程で偏微分方程式を理解するといった専門的なレベルではなく、一般的な教養レベルの問題であるから、図書館で類書には事欠かない。本論で頻繁に出て来た「目的変数」「説明変数」「回帰分析」「残差」「近似度グラフ」「相関係数」等の概要を理解するのは、高学歴が多い賃金実務家なら難しくないと考えていた。

しかし最近、実際にアプリ「やさしい最適賃金」を知る、一流大学卒の男女二人から率直な声を聞いて、思いのほか隔たりが大きいことを知った。つまり「やさしい最適賃金」とは、数学の専門家にとっては易し過ぎるが、一般の人には難し過ぎることを。換言すれば、その中間レベルの教養人が少な過ぎることを。だから、知的好奇心からアプリを活用してくれるユーザの、自然発生を想定するのは論外である。

それでも賃金格差の分析について社会的ニーズが高まってくれば、自ずから隔たりは埋まって来ると期待するしかない。希望的観測では、今そういう時代に進入しつつあるように感じる。

以下余白