

現実を見据えた賃金改革の事例

新時代の二層型賃金論



職務価値で賃金格差を調整する試み

使用賃金分析ソフト USFitWage_Light Ver 3.7x

2020年1月31日 初版発行

著作権 US賃金研究所 八田 清久男

はじめに

私は現在、公式には社会保険労務士ですが、仕事の実態は主に賃金管理専用アプリケーションを活用して、個別賃金の研究をしています。その関係で、本論後半には多数の操作パネルと出力画面を掲載しています。また文中に賃金論と関係の無いジャンルのアナロジーが目立つことも特徴的で、自覚しております。専門分野に関しては、実務家としては中々の読書家ではありますが、賃金論は未だ一流の専門学者レベルには達していません。これは単なる謙遜ではなく、賃金管理専用アプリケーション開発・販売の傍らで賃金研究を続けて来たからです。それゆえ本論も表題の目的を達しているか甚だ心許ないのですが、もしアナロジーの効果と自己の賃金数学のレベル及び専用アプリケーションの威力に助けられ、著者が賃金論の非力をカバーしておれば幸いです。

ここに賃金数学とは聞き慣れない言葉ですが、旧労働省と外郭団体で活躍された故・久米益雄先生が創始された学問です。先生の知名度は一般的に低いですが、権威ある賃金用語事典にも名を連ねて居られます。惜しむらくは、賃金実務に数学的・統計学的手法が必要と仰る先生の譬え話——動動的と射手の含意を理解する実務家を私は知りません。先生の周囲でも同じ様に、理解する実務家は不毛であったと推測します。ただ先生が現役の頃 PC は未だ MS-DOS の時代でしたから、満足なアプリケーションも無く賃金数学の実践は困難であったという事情もありますが。なお私は久米先生の門下生ではありません。社会保険労務士として独立後しばらく傾倒していましたが、やがて賃金管理専用アプリケーション開発に際しては、自力で統計学を習得する必要がありました。その途上で私は、賃金分析に非線形と多変量の回帰分析の活用を達成しました。

その後 Windows 版アプリケーションの普及で、世紀が変わり目の頃には Excel で多変量解析を活用できるようになりましたが、賃金分析に特化していないので誰でも活用は無理でした。特化したアプリケーションが Web サイトから Down Load 出来るようになったのは、ここ数年のことです。

昔ある優秀な S E の方に言われましたが『八田さんの数学は専門家には簡単過ぎるが、一般の人には難し過ぎる』と。その通りだと思います。彼のように岩波書店の数学全書を揃えた、第一種情報処理技術者に合格するレベルの人にとっては、賃金分析に非線形と多変量の回帰分析の応用等は何の変哲も無い作業でしょう。しかし言葉さえ知らないのが一般の人でありますから、私も営業で専門用語は使いません。そういう一般人を相手に、大袈裟に言えば全国を駆け巡って Windows 版アプリケーションを販売してきたのです——ネットが普及する前の話ですが。

そういう人物の賃金論ですが、専門学者と異なった視点からの展開から、読者に収穫がありましたら幸甚に存じます。

2020年1月31日

US 賃金研究所 八田 清久男

目次

はじめに	1
序章	3
第Ⅰ章 賃金改革の展望	4
第Ⅱ章 与件としての二層構造	5
2-1 二層構造とは何か	5
2-2 所定給の二層構造	6
2-3 基本給の二層構造	6
2-4 二層構造と二重構造	7
第Ⅲ章 モデル企業の概要と賃金制度	8
3-1 会社概要	8
3-2 主な職種と職務内容	8
3-3 今回分析対象の一覧	8
3-4 同職務関連データ	8
3-5 同賃金体系と賃金形態	9
3-6 同賃金水準	10
第Ⅳ章 モデル企業の賃金制度改革	12
4-1 絶対額管理の解体	12
4-2 二層型賃金の再編成	12
4-3 作業に活用するアプリケーション	13
4-4 項目Ⅰを属人給として再構築	16
4-5 項目Ⅱを職務給として再構築	18
第Ⅴ章 賃金総額管理の変革	22
5-1 賃金総額が漸増するシステム	22
5-2 昇給総額がゼロサムシステム	24
第Ⅵ章 最適賃金の普遍性	26
6-1 分析システムは普遍的	26
6-2 賃金決定システムは過渡的	26
6-3 年収と最適賃金	27
第Ⅶ章 二層型賃金管理の終焉	29
7-1 過渡期の二層型賃金	29
7-2 二層型賃金の終焉	29
終章 先行モデルは必要か？	31

序 章

私が表題の二層型賃金論 —— 森 建資 | 2007「賃金体系の二層構造」を知ったのは 2010 年の後半頃と記憶します。その後、大震災直後の 2011 年 3 月に大阪市内で開催した私設の勉強会でサブテーマとして解説しましたが、特に反響はありませんでした。

それから年月を経て近年、同一労働同一賃金論が盛んになり、自分も関心を深める中で、その実現の障壁となるのが二層型賃金であると再認識するに至りました。賃金の二層構造 Two-layer wage system の layer は、予備知識がなければ賃金体系から読み取ることは出来ません。自分的に layer は CAD ソフト練習を想起します。恰も建築図面を引く CAD の中級レベルで活用する layer のように隠蔽的で、多数の layer を活用して建築図面作成は容易ではありません —— layer の仕組みを理解することが難しいのは賃金と共通しています。

ところで賃金問題の根幹に係るテーマは多数知られていますが、時事問題的なテーマを除いて、自分的には下記のように整理します。

カテゴリーⅠ 労働経済学

- 1) 企業規模別賃金格差と賃金の二重構造論
- 2) 賃金原資が企業経理的か外部市場で決定されるか
- 3) 内部労働市場と外部労働市場
- 4) 賃金総額の管理

カテゴリーⅡ 個別賃金論

- 1) 年功賃金の本質と賛否両論
- 2) 職務給の本質と賛否両論
- 3) 日本独特の賃金体系批判論
- 4) 同一労働同一賃金論
- 5) 賃金形態論

カテゴリーⅢ 労務管理論

- 1) 賃金格差の外部公平性と内部公平性
- 2) 賃金格差とモチベーション及び衛生要因
- 3) 性別・雇用形態別の賃金格差

さて本論の「賃金の二層構造」は、カテゴリーⅡの個別賃金論の中で 3) 賃金体系批判論に分類されます。数多い賃金問題全体の中で、一見小さな問題に見えます。

類推ですが、太平洋戦争における日米艦船の防空能力の比較でよく指摘されるのは、艦隊の輪形布陣、レーダー、射撃制御装置、発射速度、VT 信管、砲の旋回と仰角能力です。しかし通説には陥穽があります。米国側は 127mm と 40mm と 20mm の三段構えに対し、日本側は 127mm と 25mm の二段構えで中間が欠落していたことです。最も重要な要素である有効射程距離は対空砲の口径で決まります。二段構えでは高速で飛来する艦載機に照準を定める機会が狭まり、撃墜は困難になります。では何故、旧日本海軍は中間口径の対空砲の開発を怠ったのか？それは三段構えの効果に気付くのが遅かったからです。

賃金の二層構造は、対空砲の有効射程距離と同じく最も重要な要素に関係します。これが賃率をはじめ、賃金形態、賃金差別を隠蔽する役割を果たしているのです。しかるに森教授も指摘しているように、日給とそれを引き継いだ基本給の二層構造は、今日まで注視されなかった or そもそも認識されていなかったのです。

第 I 章 賃金改革の展望

本論は、積年の問題を抱える日本の賃金、分けても基本給構造を改革する提案書です。今日このような切り出しの提案書は数多く存しますが、私の提案をPRすれば、歴史と現実を見据えた賃金論と革新的な統計学的手法で再構築される最適賃金、そして改革実現を後押しする法改正です。

私の最適賃金とは、コンサルタントが好む科学的根拠の無い謳い文句や、学者が好む空虚な概念ではありません。また官僚が好む法規制的な（賃金と社会保険の調整等）仕組みとは無縁です。その具体的な展開は以後の各章でご覧頂きますが、簡潔に申し上げれば、第一段階として属人給と仕事給（職務給）に振り分け、第二段階で多変量解析（重回帰分析）による賃金決定です。

さて近年は、規模別・性別・雇用形態別賃金格差縮小に向けて、同一（価値）労働同一賃金論が盛んです。私の基本給構造を改革する提案書も当然、同一労働同一賃金の実現を目標と見据えております。とは言え、一気に単一型職務給に変革できないので、基本給の一定部分を職務的要素で決定する賃金項目を形成するに止まります。これが昔の併存型職務給と異なるのは、統計学的手法の活用だけでなく、全社会的に一定以上の割合で職務給的賃金項目を設けることを立法化して法制化し、定期的に監督署の監査を受ける仕組みに支えられる全体構造の構想です。

なぜ法制化する必要があるのか、それはA社では職務給的賃金割合が所定給の20%、B社では同40%、C社では同60%といった分散した割合では賃金形態の社会化を実現出来ないからです。分かり易い例えでは、初級経理事務の職務給の全社会的平均が所定給の40%で10万円であれば、A社の初級経理事務員の職務給割合が20%だから5万円、B社では同10万円、C社では同15万円という計算は成り立ちますが、これでは賃金形態の統一化を形成出来ないからです。当然ながら、職務給的賃金割合の分散化と連動して、生活給的賃金割合の分散が同時に発生することも、統一化を妨げます。

ここで仮に、職務給的賃金割合が所定給の40%以上という法制化が実現すれば、社会全体に50%前後の割合に収斂する力学が働きます。さらに段階的に50%から60%と拡大し、終いには職務給的賃金割合が80%位に拡大するでしょう。賃金の絶対額や昇給額を規制することは困難ですが、構成割合を規制することは比較的容易と考えられます。

もちろん職務給の中身が各社各様のフリーハンドでは法制化の意味が無く、一定の認定基準が必要です。特に従来の職能給を構成する属人的決定要素は排除されねばなりません。さりとて学者先生等が啓蒙的に主張される、特定の点数型職務給に統一などは非現実的であります。また後述するように、賃金表や賃金レンジや昇給表——要するに賃金の絶対額管理ツールを要件としません。

新しい職務給化は本来、労働組合が推進すべきですが、旧態依然とした日本型の企業別労働組合に期待は出来ないのです。官庁主導にならざるを得ないのです。官庁といっても非常（非情）に大きな改革ですので、今の肥大化した厚生労働省ではなく、労働省の復活が望まれます。なお、そもそも企業別労働組合は本来の労働組合であるか否かが問題ですが、それは日本型職務給が本来の職務給であるか否かと連結して連動する問題ですから、日本型の企業別労働組合と日本型職務給の存在意義自体は容認せざるを得ないのです。

かつて職務給化に反対したのは労働組合と御用学者でした。当時の職務給に欠点があったにせよ、属人的生活給を脱して賃金の近代化に踏み出すチャンスを潰してしまった愚かさは計り知れません。当時一気に米国式の職務給に移行は不可にしても、日本型の職務給を確立して普及できたことは疑いがないでしょう。それは戦後に群生した日本型の企業別労働組合が、国際的には問題があっても、国内的には違

和感無く労働組合と認知されているのと同様に、職務給として認知されたでしょう。何かにつけて日本の特殊性を強調する学者が多いですが、彼らが職務給から職能給への移行の原因として、日本の企業文化や組織構造を云々するのは、変化の具体的な可能性を考究せずに後付けの観念論に走っているのです。

例えて云えば、〇〇は資本主義経済が未発達の後進国だから社会主義革命は起きないとか、△△は逆に先進国だから此度の敗戦による混乱で社会主義革命は必然的に起きるといふ —— 先付けか後付けかの違いはあれど、誤った観念論です。

最後に本論は賃金行政を云々する意図は特にありませんが、政治主導による労働省復活を含めて、中央の行政官庁の役割を重視していることは申し添えて置きます。

第Ⅱ章 与件としての二層構造

前置きが大変長くなりましたが、ここから本題です。

2-1 二層構造とは何か

Two-layer wage system という深遠な意味での賃金の二層構造とは、森 建資 | 2007「賃金体系の二層構造」に詳しい。同書の核心部分を切り取れば、「日給制は、日給とそれを補完する能率給や各種手当が組み合わされる賃金支払方法、すなわち賃金体系へと展開を遂げていったのである。」は、戦前の八幡製鉄所に代表される大企業の賃金研究がベースである —— ベースとは森 建資 | 2006「官営八幡製鉄所の賃金管理」。

とはいえ最高学府の研究室の教授の見解であり、一般には浸透していない。一般的には（私が籍を置く社会保険労務士の世界も含めて）賃金体系が出現したのは戦後であって、戦前は —— 少なくとも1940年体制と云われる戦時期が始まる以前は、欧米型に近い賃金形態であったと理解されている。つまり戦前の日給は属人給ではなく仕事給であったと。しかし森教授は属人給であったと認識しているし、私も属人給と理解している。 —— 大工とか沖中士とか一部の職業は職種別の賃金相場が働いてはいたが、八幡製鉄所に働く職工の日給は企業内在的で属人的な決定要素が濃厚であった。それが戦後に引き継がれたのだから —— 職員・職工という身分差別は廃止されても、賃金の二層構造は発展的に解消されること無く、むしろ戦前より強化されて今日に至っている。同一労働同一賃金実現を阻む隠れた障壁となっているのが、この賃金の二層構造である。なお一旦は廃止された身分差別も、今世紀になって正社員・非正規従業員として復活しているとも言える。

では何故、近代日本の賃金が二層構造となるか？それは賃金が労働の対価という現実も意識も定着していない社会ゆえ、賃金は労働の量と質に相関が希薄で恣意的に決定された。ただし今日で云う属人的な要素 —— 年齢とか勤続とか定量的な要素で決定されたのではなく、もっと前近代的な賃金形態であった。それでは能率や仕事内容を反映出来ないので、後から能率給や職務的当てを追加した分が、外形的な賃金の二層目となった次第である。

それゆえ本論でモデルとなる企業の賃金も二層構造であるが、次章のモデル企業では一旦深遠な含意を外して実務的な観点から、二層構造を下記のように単純に外形で定義したい。

- 1) 所定給の二層構造 所定給 = 基本給 + 諸手当
- 2) 基本給の二層構造 基本給 = 属人給 + 職務給 (仕事給)

2-2 所定給の二層構造

月給制の正社員の所定給は全て基本給+諸手当の構成である。所定給の何割が基本給かの構成割合は各社で異なる。異なる原因は、諸手当に生活給的項目と職務給的項目が含まれる実態によるが、その実態の原因は、基本給が基準外賃金——時間外手当・賞与・退職金の算定基礎になっている仕組みにある。以上は常識的な事柄を述べたに過ぎないが、要は基本給+諸手当の二層構造は与件として受け入れざるを得ない。その上で基本給の構成割合を高めて行くことが重要である事は言うまでも無い。

- 1) 生活給的手当（物価手当、住宅手当 etc）⇒ 基本給の属人給項目に編入
 - 2) 職務給的手当（職務手当、資格手当、役職手当 etc）⇒ 基本給の職務給項目に編入
- 注）① 扶養家族の多寡を基本給に反映出来ないので家族手当は残る
② 資格は職務遂行に必要もしくは関連の深い公的資格に限る
③ 役職手当は職務給割合（絶対額の多寡も関係する）が低いときは残存する

2-3 基本給の二層構造

これから展開する新しい基本給も、外形的にはⅠ属人給的項目+Ⅱ職務給的項目の二層構造で、かつての併存型職務給と何ら変わらない。ただし本質的に異なるのは賃金の絶対額管理からの脱却であり、そのため賃金表を解消している。ここで大きく異なる。なお以前に業界で提唱された、賃金表は廃止するが、等級別評価別の昇給予算で運用する又は昇給額を定めるという類の話ではない。

賃金数学的に申せば① Fixed wage curve から脱却して、② Multiple regression analysis wage curve を基準に賃金決定する。第Ⅴ章で解説するが、いわゆる賃金表とは①を数値化したに過ぎない。②は多変量解析となるので、社員個々人のデータ変動によって自動的に賃金額が変動する。しかし賃金総額は変動しない。この方式では賃金表も昇給表も必要ない。仔細は第Ⅴ章をご覧ください。

さて基本給項目Ⅰの決定要素は、従来のような年齢や年齢・勤続及び年齢・勤続・学歴の様に限定されず、潜在的能力（学歴）やキャリア（資格等級）及び滞留年数や人事評価まで含めた、広義の属人的要素から選択される。それゆえ名称は年齢給や本人給ではなく、仮称として「属人給」とする。

次にⅡの決定要素は職務価値が大黒柱となるが、職務達成率や職務経験年数も取り込みたい。職務等級があれば取り込んでも良いが、これは職務価値と重複するので判断力を要する。判断力とは統計学の専門知識であり後述する。

ところで、ある高名な賃金の専門学者が仰る様に、全社会的に点数法で職務価値を算出して、単一型の職務給に移行すれば、日本でも同一労働同一賃金が実現できる。しかし現実を見据えれば不可能である。本論の第Ⅰ章で提案した、賃金構成の比率に制限を設ける法制化に比べて遙に困難な改革である。

したがって本章のタイトルの通り、賃金の二層構造は所与として受け入れざるを得ない。このような消極的事情とは別個に、統計学的には積極的に受け入れることで効果がある。それは単一型の基本給——総合決定給は決定要素が数多く、そこで多数の説明変数が相互に干渉するので、統計学的に効率は（企業にもよるが）一般的に低い。統計学的には、属人的要素と職務的要素に分類して二層化の方が効率が良いのである。

2-4 二層構造と二重構造

賃金論の序に、二層構造と二重構造の関連性について述べておきたい。賃金の二重構造は労働経済学の分野で、主として企業規模間の賃金格差のことである。雇用形態や性別の格差も含意されるが、大企業と中小企業の賃金格差問題が主題である。

さて周知のように賃金の二重構造の根本原因は経済の二重構造であり、それを補完するのが賃金の二層構造 Two-layer wage system である。森教授も仰る様に、賃金の Two-layer 構造ゆえに賃率が存立せず、賃金格差解消の鍵となる指標が確立しないので、格差存続の温床となるのである。

それぞれの成立の順序も、大企業八幡製鉄所の中で（労働生産性の格差から）中小企業に対して高賃金水準が発生し、個々の賃金決定の合理化のために賃金の二層化 Two-layer 構造が成立した。だから賃金の二重構造が先行して、後から補完するように二層構造 Two-layer wage system が成立した。したがって極論すれば、規模別賃金格差を止揚するには経済の二重構造を廃絶する必要があるとも考えられる。

しかしながら大企業と中小企業の併存は欧米でも当然あるが、日本のような過大な賃金格差は存在しない。両者の違いは、欧米では賃金格差構造の形成に労働組合の関与が大きく、日本のように規模別賃金格差（雇用形態や性別の格差も含めて）を補完する役割の、賃金の Two-layer 構造が成立し発達する余地がなかった。

（注1）二層型賃金構造の判断基準は基本給の外形ではない。例えば基本給A：単一型の役割給、同B：混合型の職務給であっても、二層型である。ABの基本給は属人的要素と職務的要素の混合であり、その境界が判断基準である——一見単純な職務賃率と誤解されているが、非正規労働者の時給にも、その境界が存する。なお役割給は職務分析と職務評価のプロセスを欠くので、本来の職務的賃金ではない。

（注2）賃金体系に関しては、電産型のように一般的に普及したのは戦後であったが、戦前から日給と諸手当を組み合わせた賃金体系は出現していた。

第三章 モデル企業の概要と賃金制度

3-1 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。

3-2 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3-4の通り重複している。

3-3 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。

3-4 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、毎年的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。

3-5 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	●	併存型職能給	年齢給+職能給	家族手当+住宅手当+役職手当	二層型
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	二層型

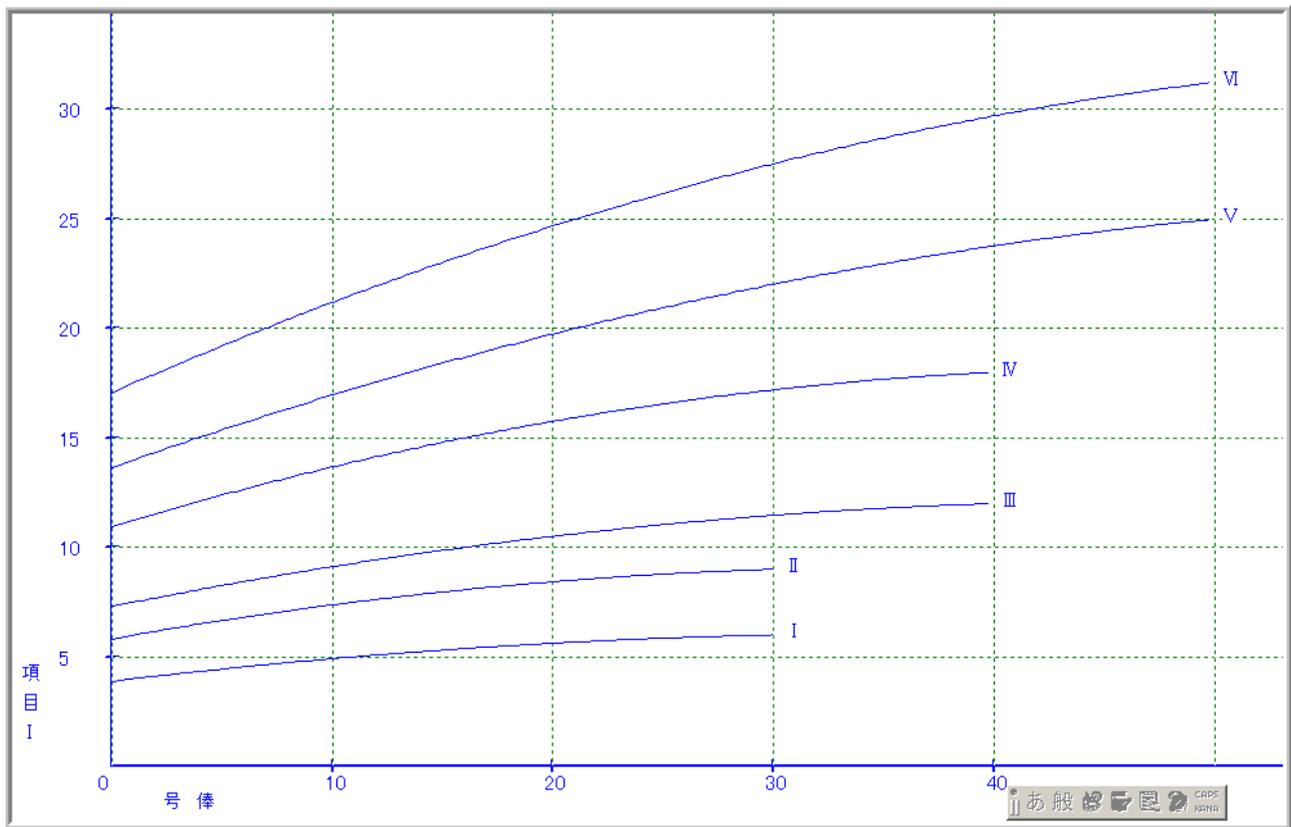
- 1) ●：年齢給は査定が無い生活給であるが、昇給は55歳で頭打ち、61歳から減額される。
- 2) ■：本人給は年齢・勤続を勘案した生活給で、査定昇給される。
- 3) 職能給は●■共通の下記賃金表を出発点にしているが、現在は号俸制を外して人事評価段階別に一定額を昇給した結果を反映した金額となっている。

【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	146	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】

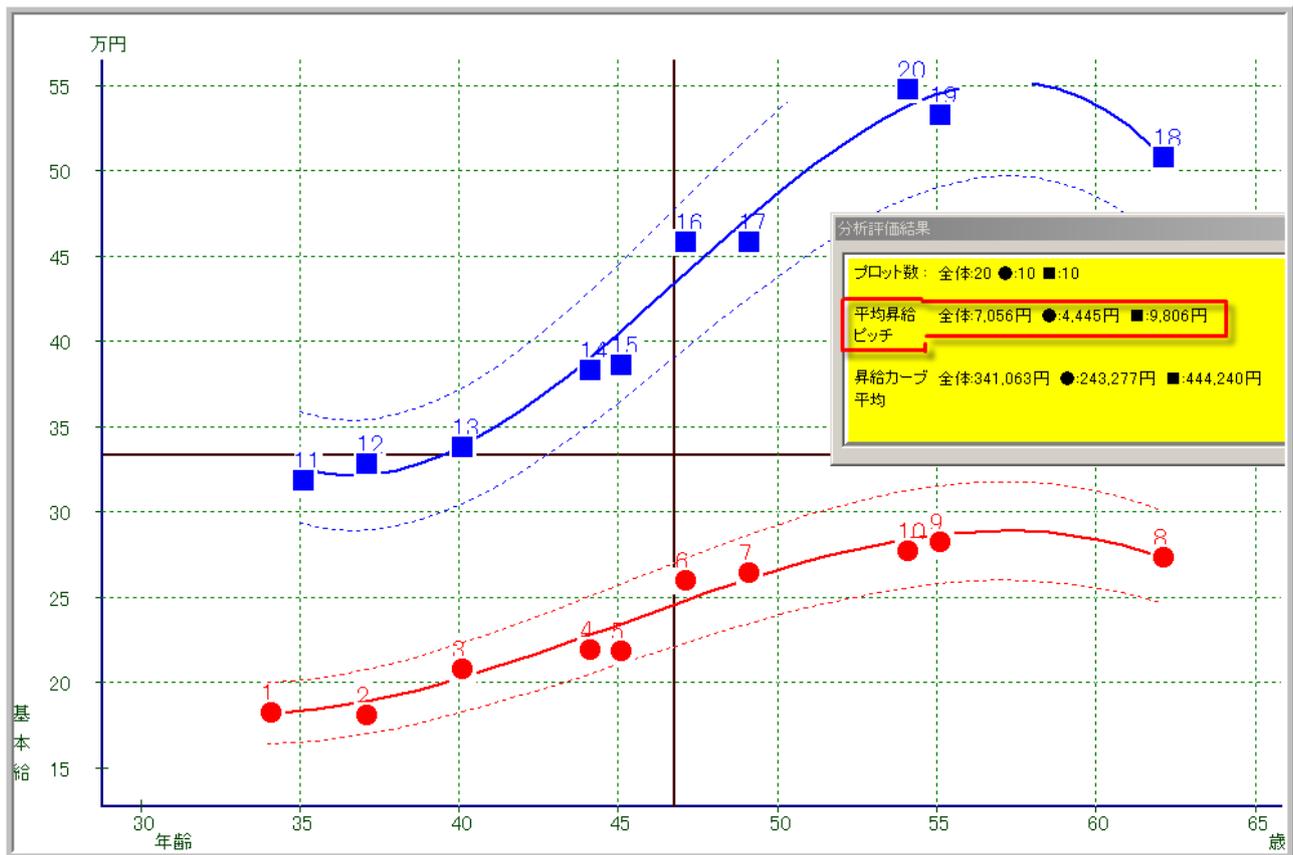


3-6 同賃金水準（職種毎の平均額：円）

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、その主たる要因として拘束時間が大きく異なる。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。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。

【画面Ⅲ－3 基本給／年齢の回帰分析】



参考までに基本給を年齢で回帰分析した。3次曲線だから●■の分布に近似する度合いが高い。

●■の分布は何れも基準線：実線から上下に10%ラインの内に収まっている。基準線の比較から格差だけでなく、昇給傾向の違いも分かる —— ●の基本給は1歳当り4,445円、■は同9,806円で大きく異なる。

この分析から●■の賃金格差が存することは誰でも読み取れる。しかし格差の構造については、この分析だけでは何も分からない。X軸とY軸の組み合わせを多数実行して比較すれば分かる。X軸は年齢・勤続・職務価値・能力点数等、Y軸は年齢給（本人給）・職能給・基本給・所定給等だが、X軸は複数を同時に選択すれば効果的である —— この分析作業だけでも熟練を要する。

余談ながら手元にある産業労働調査所編の賃金用語事典を引けば、「賃金構造」について細かに書かれている。大きく分けて企業間賃金構造と企業内賃金構造があるが、本論で分析するのは後者である。後者の意味では、賃金構造とは属性を異にする従業員の賃金格差の構造である。ただし類書は概論であって、実務的に分析手法まで想定されていないので、空文化している。辞典ではなく事典であれば、具体的な分析手法まで踏み込んだ書物が望まれる。

第IV章 モデル企業の賃金制度改革

4-1 絶対額管理の解体

1) 行き詰まる絶対額管理

民主党政権になって子供手当で支給が法制化されたので、企業の支払う家族手当が重複するようになった。普通に考えれば二重払いなのだが、法制化を機会に家族手当を見直した企業は何社あったのだろうか？そういう世論が起きなかったと記憶する。小職は自分の関与先で見直しを提案したが無駄であったし、他に見直した企業の事例は知らない。

これはつまり、支給目的が先にあって賃金原資が調達されるのではなく、賃金総額が先にあって支給目的が後から創作されて、支給目的別に振り分けられているのである。このような原理が支配的な環境では、能力点数が何点だから何等級で能力給が何万円という、賃金表に縛られた賃金の絶対額管理は行き詰まる。

2) 絶対額管理と賃金表

先に2-3で触れたが、新しい二層型賃金は絶対額を管理しないので、賃金表は使わない。本論のモデル企業USでは、数年前から号俸制を外して賃金表は昇給の目安に過ぎない。USに限らず、そもそも職能給賃金表は職務遂行能力の絶対額を決定して作成したのでは無く、便宜的に基本給の何割かを原資にして作成されたに過ぎない。その辺の事情は職務給も同一である——併存型である限りは。

なお私の知る限り単一型の職能給は存しないが、単一型の職務給は存在した——いわゆる混合型職務給である。しかし企業内の職務給である限り、併存型と同様に職務価値点数から絶対額を決定して賃金表を作成したのでは無く、便宜的に基本給全体を原資にしているに過ぎない——現行の基本給に諸手当を整理して原資を加算する事も含めて。

さてUSは号俸制を外して賃金表の絶対額に囚われなくなったが、替りに昇給の絶対額に囚われてしまった。例えばA評価なら昇給額何千円、B評価なら同何千円という仕組みである。これも後に展開するが、最適賃金を基準に昇給する仕組みに変革したい。

4-2 二層型賃金の再編成

1) 作業の概要

現行の基本給編成をI年齢給(本人給) + II職能給からI属人給(仮称) + II職務給に再編成する。賃金原資は各々そのまま引き継ぐが、複数の説明変数から回帰分析して再計算するので、個々人の賃金額は(I・II共に)多少変動する。その変動を吸収するために、基本給に調整給を設ける。

なお諸手当の変更は、本件はプレゼンテーションであるから省略させて戴く事にする。

2) 説明変数の準備

再編成と言うからには勿論、単に賃金項目の名称を変更するのではない。各々の賃金の決定要素を合理的に再構成する。そのため次ページ画面IV-1の如く必要な説明変数を用意した。そのうち特に重要な変数は3-4で表に掲げているので、ご覧頂きたい。

4-3 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、Excelの高度なスキルと統計学の専門知識を要する。私も嘗てはExcelで計算していたが、計算は出来るが

プロット画面と DBMS を統合する必要があるので難易度が高く、実務的ではなかった。そこで下記のような専用アプリケーション「やさしい最適賃金 Light 版」をお薦めしたい。以下、本論に重要な画面を抜粋して説明する。

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る。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して現状の職能給を回帰分析するからである。【画面IV-1 社員データパネル】

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

ここで一つ強調したいのは、本パネルの様な社員データ、分けても職務点数・能力点数・職務達成率を準備する企業体制の可否の問題である。『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所見であるが、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慮される。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だ。人事労務管理体制は、ある評論家の分類で、米国型はインデクソクラシー、日本型はメディアモクラシーである。モデル企業 US は、市場賃金調査という米国式のビジネスモデルが建前だから、代表者が指向する人事労務管理体制はインデクソクラシーである。

したがって合理的な賃金格差を設定するという目標と、その実現手法確立に邁進する限り、企業体制の可否は問題にすべきではない。ただし社員のモチベーションには配慮しなければならない。幸い US 社員は、仕事柄もあって●■共に集团的職務遂行は希薄であり、期待モデルに相応しい賃金制度を歓迎

するであろう。

先に述べたように、現状の賃金を複数の説明変数から回帰分析して理論上の賃金を出力すること自体は、Excel 等を活用すれば左程の難作業ではない。しかし実務で様々な組み合わせを制御してプロット画面に賃金カーブを出力することは Excel 等では非常に困難であり、下記のような操作パネルの専用ツールを必要とする。 【画面Ⅳ－2 プロット画面操作パネル】

パネルに選択用チェック BOX やラジオ Button が犇いているのは、分析の精度を高めると共に、多人数の企業に対応する目的がある。

さて、このパネルではY軸から「項目Ⅱ」の職能給を選択し、X軸から「経験」「職務達成率」「職務評価」を選択して、現状の職能給を「経験」「職務達成率」「職務評価」で回帰分析する。パネル上端に多数のボタンが並んでいるが、左端の [計算] ボタンを押すと、次ページ画面Ⅳ－3 の賃金表が出力する。また [分析] ボタンを押すと、次ページ画面④のプロット画面が出力する。

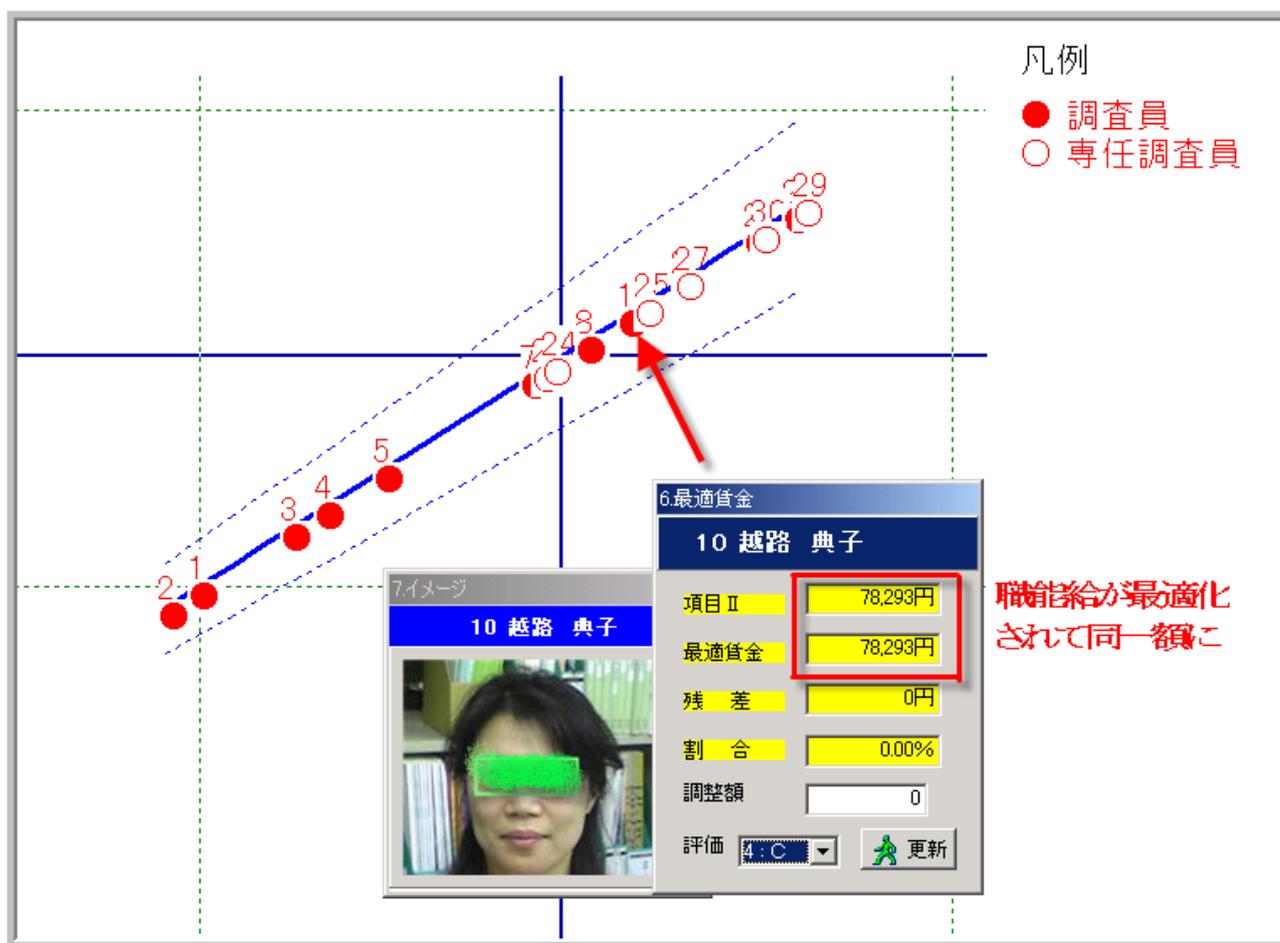
この賃金表の No10 社員番号 1010 越路典子のデータが、画面Ⅳ－1：社員データパネルと画面Ⅳ－4：プロット画面に出力に一致することを確認されたい。

また画面Ⅳ－4の機能として、ご覧のようにプロット画面上で個人データを自在にインフォメーション出来る。加えてプロット画面上から個人の賃金データと評価を修正入力出来る。

【画面Ⅳ-3 最適賃金計算表】

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	No	社員コード	社員名	役職	職能給	経験	職務達成率	職務評価	最適賃金	残差	割合
2	1	1001	赤坂 純子		¥52,400	4	80	110	¥49,787	2,613	5.25%
3	2	1002	井村 藤子		¥49,100	5	65	112	¥47,729	1,371	2.87%
4	3	1003	内村 章子		¥54,400	6	67	117	¥55,971	-1,571	-2.81%
5	4	1004	榎木 俊子		¥54,400	7	60	120	¥58,153	-3,753	-6.45%
6	5	1005	岡本 和子		¥56,200	7	50	125	¥62,074	-5,874	-9.46%
7	6	1006	柿本 弘子	サブリーダー	¥78,500	6	78	126	¥73,048	5,452	7.46%
8	7	1007	木下 照子		¥80,700	8	65	128	¥71,856	8,844	12.31%
9	8	1008	久米田 広美		¥84,100	10	66	130	¥75,502	8,598	11.39%
10	9	1009	毛糸 真里	サブリーダー	¥79,600	9	70	132	¥79,659	-59	-0.07%
11	10	1010	越路 典子	係長	¥75,000	30	40	145	¥78,293	-3,293	-4.21%
12	21	1011	佐野 美子	リーダー	¥88,800	15	82	135	¥89,279	-479	-0.54%
13	22	1012	清水 千代子	リーダー	¥89,300	17	65	137	¥86,705	2,595	2.99%
14	23	3001	杉本 トシ子		¥71,000	8	80	125	¥72,613	-1,613	-2.22%
15	24	3002	瀬川 京子		¥70,000	9	60	130	¥73,254	-3,254	-4.44%
16	25	3003	俣俣 和子		¥71,000	10	86	128	¥79,461	-8,461	-10.65%
17	26	3004	田中 都美子	主任	¥80,000	6	78	132	¥81,900	-1,900	-2.32%
18	27	3005	千草 八重子	主任	¥84,100	8	65	135	¥82,183	1,917	2.33%
19	28	3006	塚田 公子	主任	¥84,100	10	66	138	¥87,303	-3,203	-3.67%
20	29	3007	天満 翔子	係長	¥89,200	9	70	139	¥89,986	-786	-0.87%
21	30	3008	戸川 澄子	係長	¥90,000	10	57	140	¥87,144	2,856	3.28%
22											
23			合計	現状賃金	→	¥1,481,900		理論賃金	→	¥1,481,900	0
24			平均			¥74,095				¥74,095	

【画面Ⅳ-4 最適賃金プロット画面】

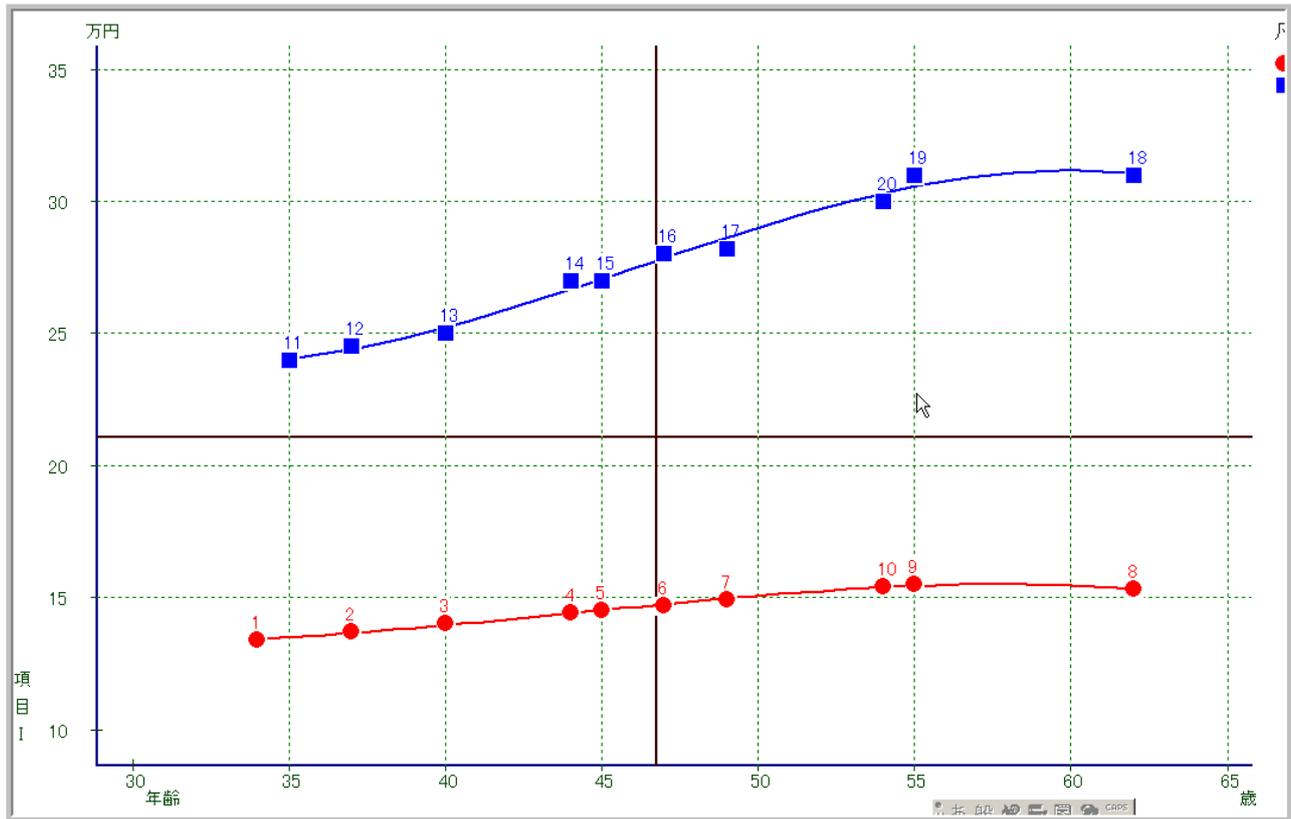


4-4 項目 I を属人給として再構築

1) プロット画面で現状分析

先ず現状の基本給項目 I である年齢給 (●: 調査員) と本人給 (■: 研究員) を年齢で分析 (非線形単回帰分析) したプロット画面を出力する。項目 I の決定要素は●は年齢だけであるから、賃金カーブに収束して残差が無い。■は年齢&勤続に査定が加わるから、賃金カーブから多少の乖離 (残差) が生ずる。

【画面IV-5 項目 I の現状分析】



それにしても●と■の格差が大きく若い年代で 10 万円、年齢が増すと 15 万円に拡大しているが、この格差は再編成後も引き継がれる。その理由は 3-6 で拘束時間が大きく異なる、と述べた通りである。したがって■の高賃金は長時間労働を補償する機能を有するもので、●に対する職務価値の大きさや複雑労働を充分反映していない——それらは項目 II の職能給に反映されている。

しかし長期的には大きな較差を縮小する方針であり、今後は基本給から項目 I の割合を段階的に縮小して行くので、その割合に比例して格差は下表のように次第に縮小する。

時 点	対基本給割合 ●年齢給平均		対基本給割合 ■本人給平均		格 差
	割合	金額	割合	金額	
現 在	61%	145,800 円	64%	275,700 円	129,900 円
5年後	20%	47,670 円	20%	85,546 円	37,876 円

註) ゼロサム昇給を続けて基本給の変化ナシと仮定する。

2) ●：調査員の項目 I を再構築

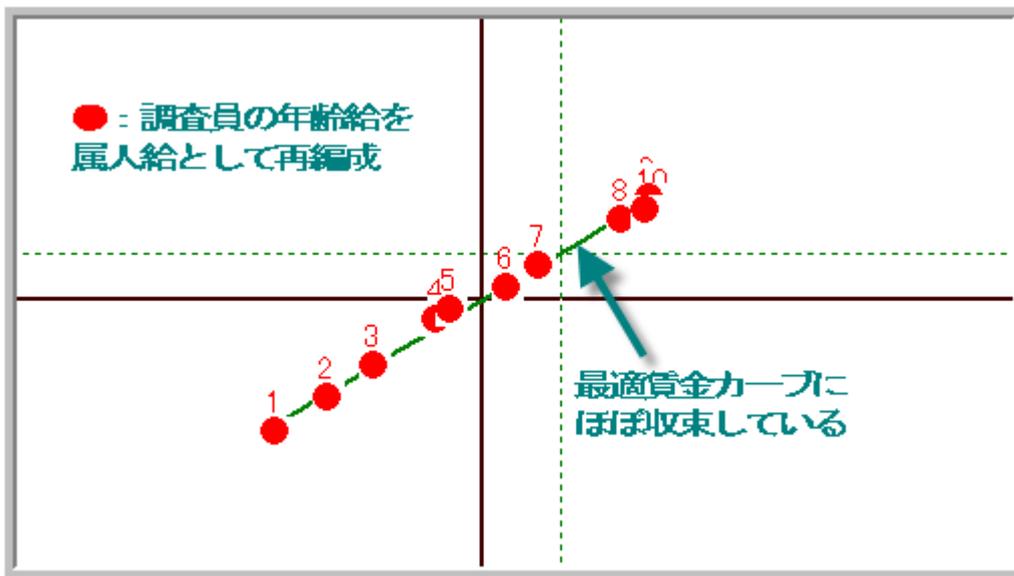
前項で述べたように、項目 I は●と■の格差が大きく、当面は格差を引き継ぐので、再構築用の計算は●だけで行う。現状の項目 I：年齢給の決定要素を単純な年齢だけから変更して、年齢・勤続・経験・能力点数で編成する。

【画面Ⅳ－6 項目 I の最適賃金】

社員コード	社員名	役職	項目 I	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	榎木 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	柿本 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	越路 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		

計算結果を出力した、上の画面Ⅳ－6は「残差」が極めて小さいので適正と判断し、これを属人給として再編成する。なお専門的には説明変数の選択が妥当かをチェックするために相関分析・標準偏回帰係数・多重共線性を検証する必要があるが、本論ではスキップする。実務的にはそこまで検証する必要性は希薄に思われる——単に残差とその割合が小さい事と、分析の精度を示す数値（重相関係数&決定係数）が高い事を確認すれば充分である。

さて計算結果をプロット画面で確認して見よう。【画面Ⅳ－7 年齢給の最適化プロット画面】



画面Ⅳ－6で残差と割合が小さいことから予想できるが、右図のように収束している。画面Ⅳ－6で1010越路典子は670円足りないから新たな属人給に加算するか、調整給にプールすれば良い。

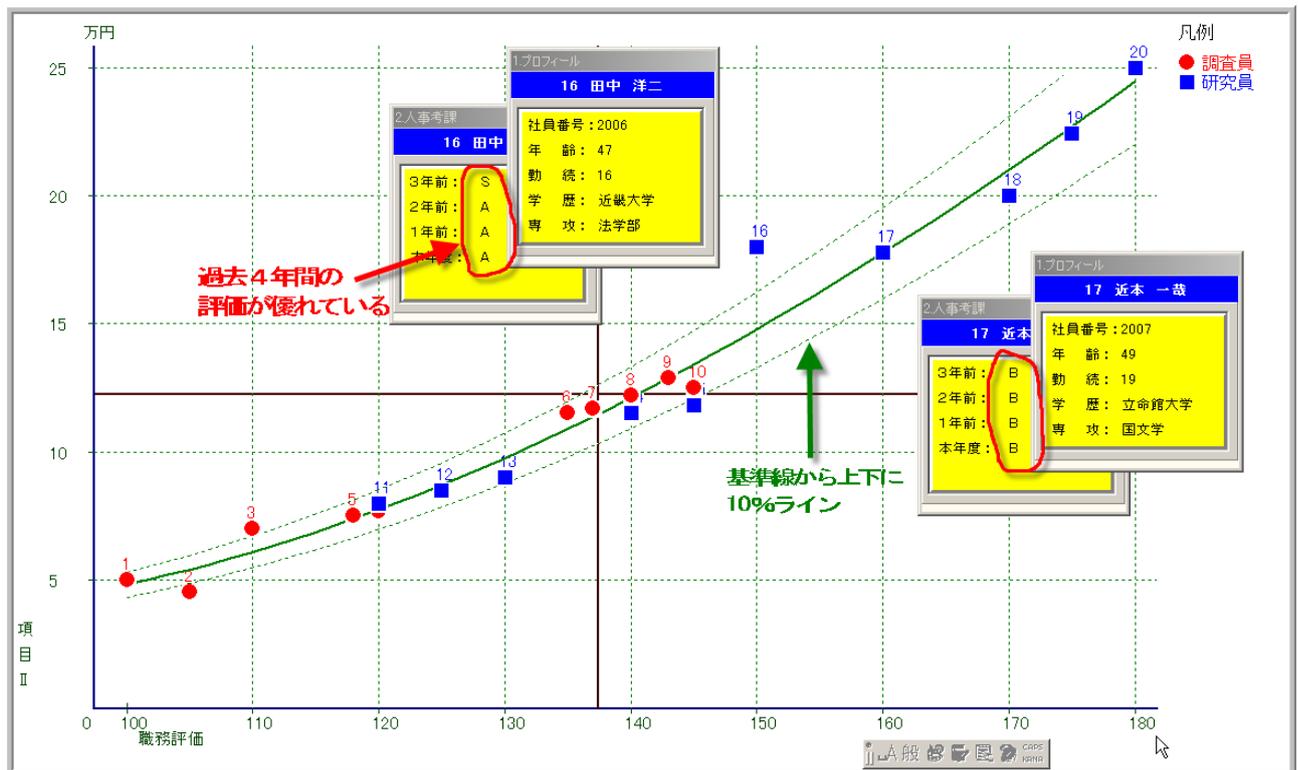
4-5 項目Ⅱを職務給として再構築

1) プロット画面で現状分析

まず現状の基本給項目Ⅱである職能給（●：調査員と■：研究員は共通）を職務価値で分析（非線形単回帰分析）したプロット画面を出力する。モデル企業USの職能給は属人的・仕事の要素を勘案した資格等級と号俸制であったが、数年前に3-5賃金表の縛りから脱却して以来、A評価何千円・B評価何千円の如く人事評価段階別に定額の昇給を重ねてきた。したがって今日では職能給の決定要素は複合的で判然としない。

今回分析の座標軸である職務価値は後付けされた要素であるが、それにしては分散が小さく殆どが上下10%以内に収束している。唯一乖離が大きい16番も、過去4年間の人事評価が優れているので問題なしとする。

【画面Ⅳ-8 項目Ⅱの現状分析】



2) 項目Ⅱ分析結果の問題点

さて現状分析結果が職務価値の高さに沿った分布であっても、それは偶然で一時的な現象であって、現状の昇給方式を続けるのは問題がある。何故なら現状の職能給の絶対額は職務評価で決定していないし、昇給額も職務評価と連動しないからである。例えば上図で17番が今後昇給を重ねても、彼の職務点数は固定した俸だから、今後次第に基準線から乖離してしまう。ただし全体が同じ様に昇給すれば基準線も上昇するから、乖離は大きくなるとも言える。—— 画面Ⅳ-8 基準線は固定した賃金カーブ Fixed wage curve ではなく、●■と連動する。

それから前項で触れた様に職能給の決定要素は複合的で判然としない。さりとて今回の分析の様に職務価値一本で決定できないことは、上述の通りである。したがって現状のような単純な昇給方式の廃止と同時に、職能給の決定要素を明確にして、職務給として再構築する必要がある。

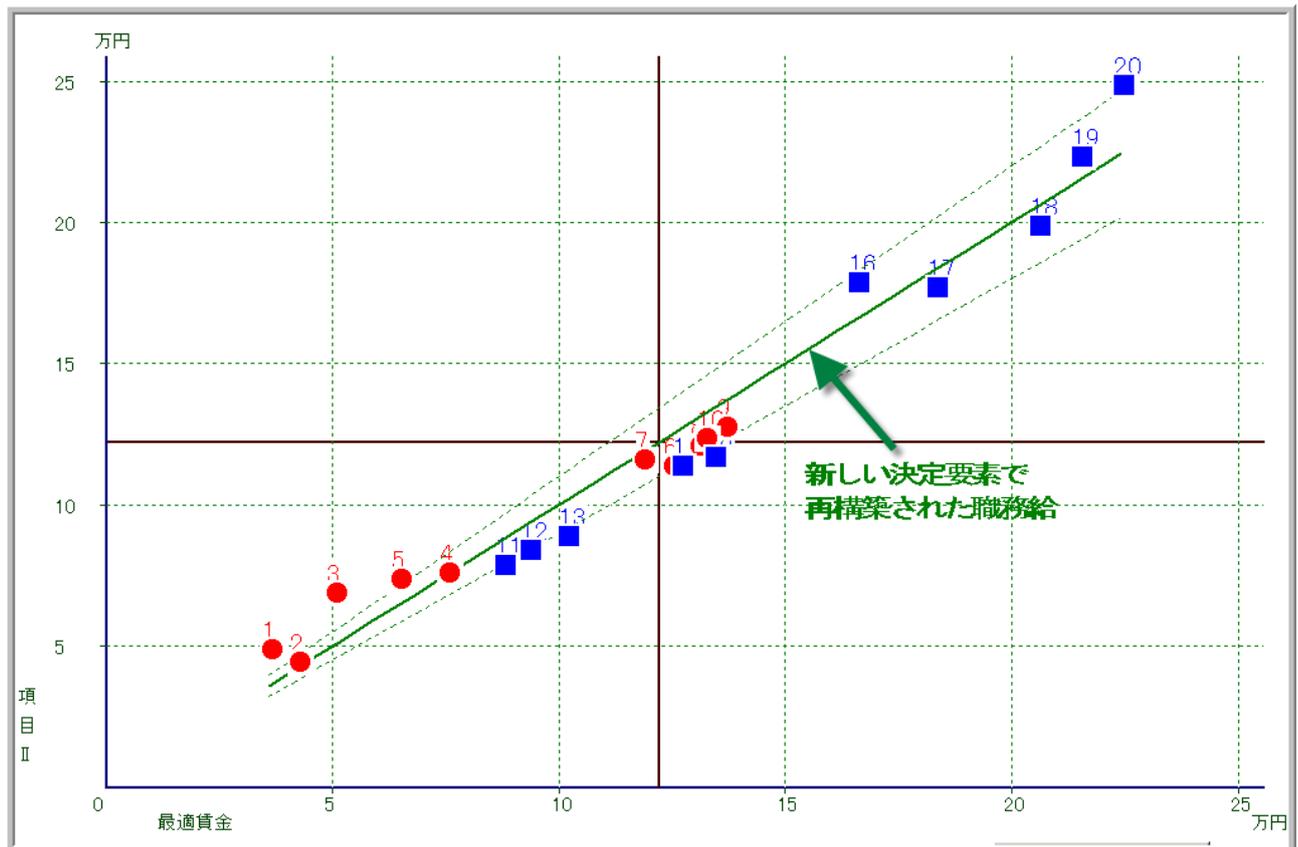
3) 職能給の再構築

項目Ⅱの職能給から属人的要素を排除して、下図のような決定要素で職能給を回帰分析して、職務給として再構築する。【画面Ⅳ－9 項目Ⅱの説明変数】

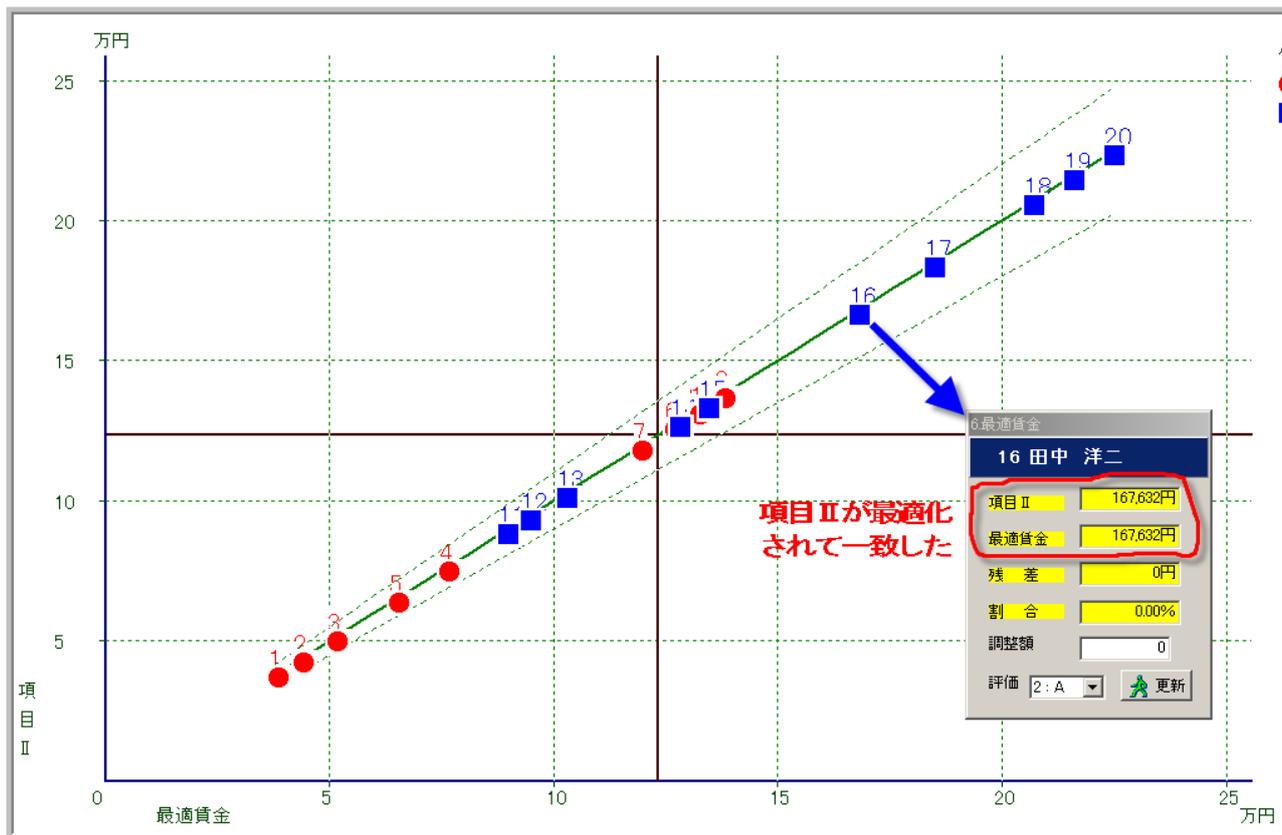
X軸 説明変数		Y軸 目的変数	
<input type="checkbox"/> 年齢	<input type="checkbox"/> 勤続	<input type="radio"/> 項目Ⅰ	<input type="radio"/> 基本給
<input checked="" type="checkbox"/> 経験	<input type="checkbox"/> 滞留年数	<input checked="" type="radio"/> 項目Ⅱ	<input type="radio"/> 所定給
<input type="checkbox"/> 資格等級	<input type="checkbox"/> 学歴評価	<input type="radio"/> 賞与	<input type="radio"/> 年収
<input checked="" type="checkbox"/> 職務達成率	<input checked="" type="checkbox"/> 職務評価	最適エリア	
<input type="checkbox"/> 人事評価		上限 <input type="text" value="10"/> %ライン	
		下限 <input type="text" value="-10"/> %ライン	

説明変数の選択で「経験」が項目Ⅰと重複しているが、項目Ⅰでは調査員という職種の経験年数であったが、ここでは特定の職務の経験年数である。
 なお仮に同一の「経験」を選択しても問題はない。二層型であれば説明変数の使い回しができるからである。

【画面Ⅳ－10 項目Ⅱのプロット分析】



【画面Ⅳ－11 項目Ⅱを最適化】



【画面Ⅳ－12 最適化のフィードバック】

社員コード 16:田中 洋二 田中 洋二

基本情報 賃金情報 賃金情報2

基本給	昇給前	昇給後
属人給	282,000	282,000
職務給	167,632	182,000
調整給	14,368	0
Sum基本給	464,000	464,000
Up基本給	0	

自動的に最適化!

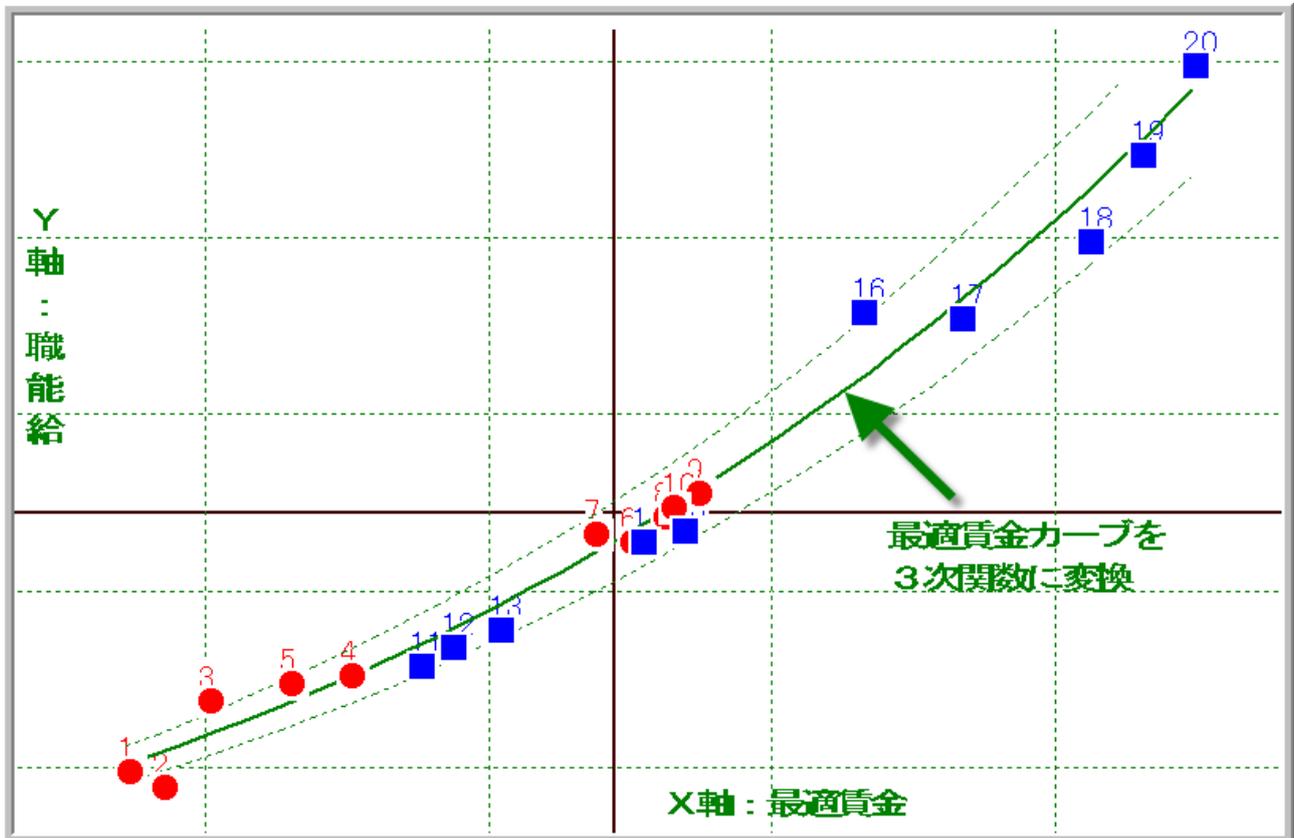
賞与	昇給前	昇給後
賞与 上期	500,000	
賞与 下期	550,000	
年収	7,374,000	7,374,000

16 番の職務給が最適化された結果は、自動的に社員マスターの職務給が変更されている。調整額が大きいのは最適賃金が低いからで、決定要素からその原因を探ると、職務評価点数が相対的に低いからであった。

4) 線形と非線形

画面IV-10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するが、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ある。したがって●■の座標位置を追って延伸するが、延伸ラインは固定している。これを線形重回帰分析というが、私の知る限り、重回帰分析は線形のみである。

【画面IV-13 非線形の近似度グラフ】



一方、本図の **multiple Regression analysis wage curve** は非線形で、3次曲線が出力している。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する。例えば画面IV-10では■20番社員は最適賃金カーブから乖離しているが、本画面IV-13では接近している。これは■20番社員の座標位置が接近したのではなく、最適賃金カーブが接近したのである。

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言うか知られていないだろう。これが役立つのは、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ある。このメリットは次章の賃金調整で有効である。

なお画面IV-5とIV-8のような、**multi** でない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なかった。

5-1 賃金総額が漸増するシステム

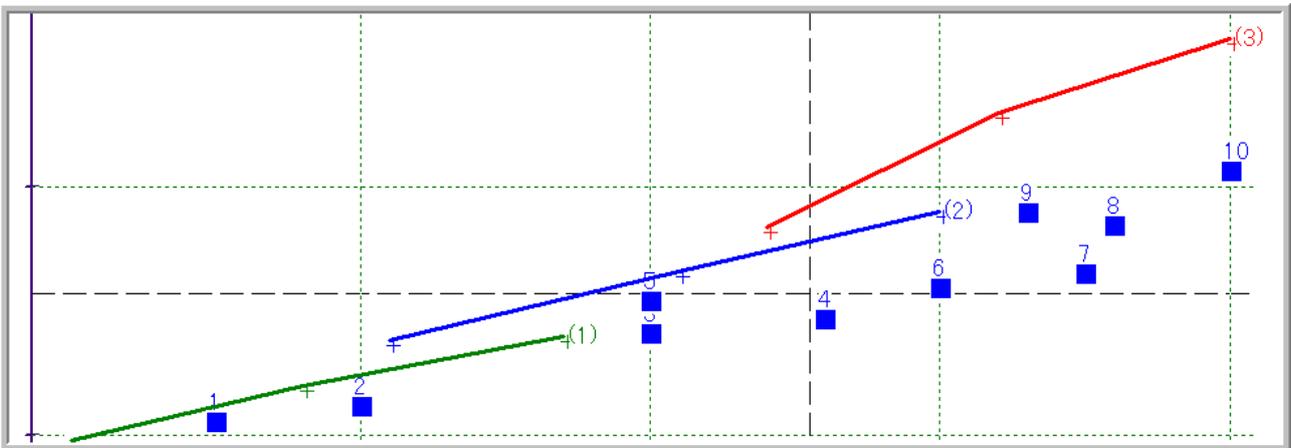
1) 用語について

第IV章では業界用語に則って「絶対額」と称したが、厳密に申せば「固定額」が相応しい。**Fixed** は本来「固定した」という意味である。ここで用法についてお断りさせて頂くが、戦前に伍堂倬雄が用いた「フィッキドウェージ」は上昇しない賃金という意味であったので、本論の意味とは全く異なる。本論では下図のように賃金カーブは上昇するが、●と■の座標位置に関係なく、動かず固定しているので **Fixed wage curve** である。

その対語として●と■の位置変化に連動する Regression analysis wage curve が、今日ではPCで活用できるので用法を変化させた次第である。その時代の知識水準に則っているだけで、何れが正しいという問題ではない。

2) Fixed wage curve と賃金表

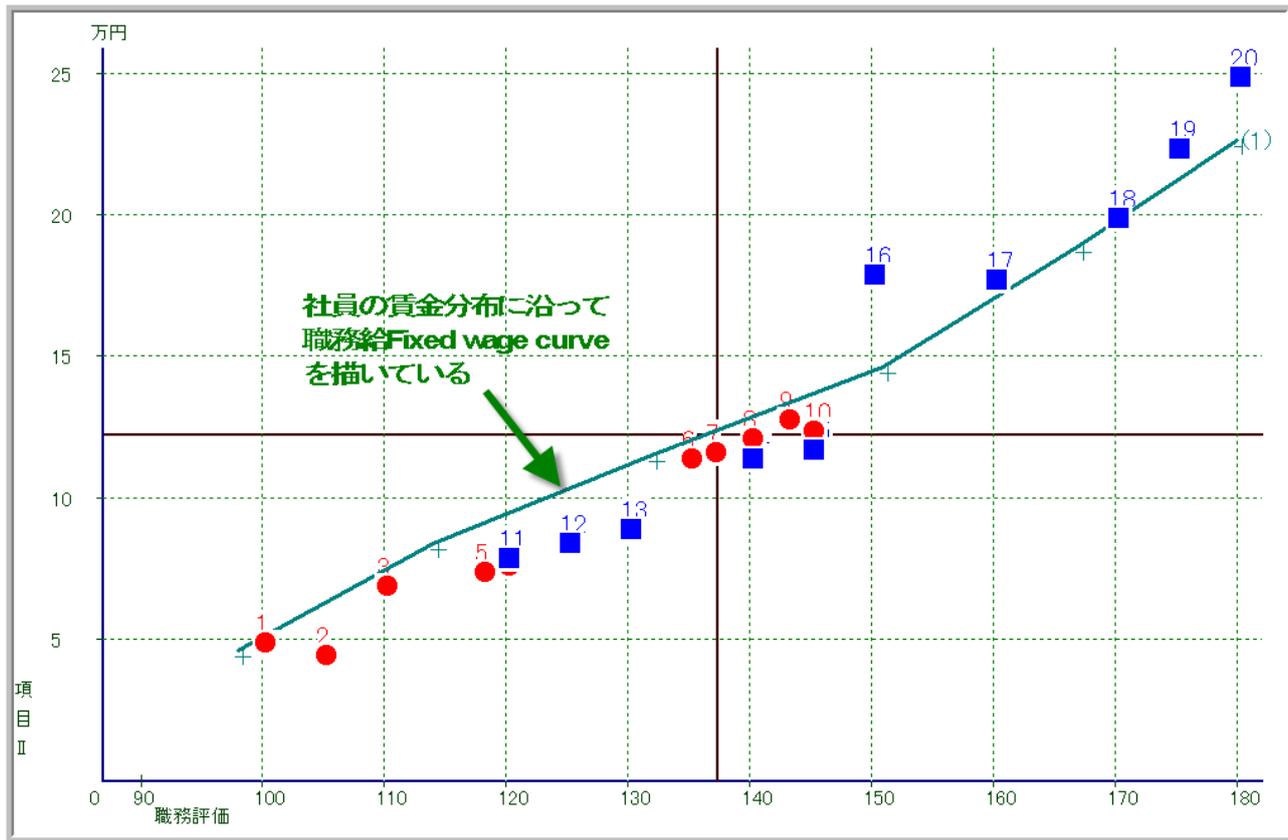
実務では職務価値点数と賃金を直に対応させるのではなく、下図のように点数の範囲を区切って職務等級を設定して賃金管理することが通例であるが、此处では原理を解説しているのでご理解頂きたい。 【画面V-1 重複型の賃金カーブ】



先ず次の画面V-2の如く、Fixed wage curve はXY平面座標をプロットして描画しているので、修正は可能だが固定している。画面V-3はFixed wage curve を数値化した賃金表である。もし仮に社会的に職務価値点数に対応する賃金相場が存すれば、職務価値点数と賃金の絶対額が固定する必要がある。しかし社会的通用性が無く一企業内の賃金管理であるから、固定化は必要無いどころか障壁になる。

さて2-3で述べた Fixed wage curve と賃金表の関係を解説する。
モデル企業USの基本給項目IIをY軸、職務価値点数をX軸のプロット画面を出力する。

【画面V-2 プロット画面上に賃金カーブを描画する】



次にプロットマークの分布に沿って賃金カーブを描画する。この賃金カーブは●と■の位置が変化しても、動かさず固定しているので Fixed wage curve である。その賃金カーブを数値化して賃金表を出力する、画面V-3はその抜粋である。このシステムでは●と■個々人の職務評価点数が変化すれば賃金総額は変動する。もちろん職務評価点数は年齢・勤続・経験年数のように自動的に変化しないが、一般的に職務昇進することはあっても、職務降

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

下することは稀である。だから年々賃金総額は上昇する。【画面V-3 賃金カーブから賃金表に変換】

5-2 昇給総額がゼロサムのシステム

1) 総額一定のメカニズム

前節V-2グラフは職務価値点数と職務給の関数が固定した、**Fixed wage curve**である。つまり職務価値点数が何点だから職務給が何万円という関数が固定している。

一方画面⑩と⑪のグラフでは、**Fixed wage curve**ではなく、Regression analysis wage curveである。説明変数である●と■の個人データ（経験・職務達成率・職務評価）が変化しても、個々人の職務給は変動するが、職務給の総額は全く変動しない。

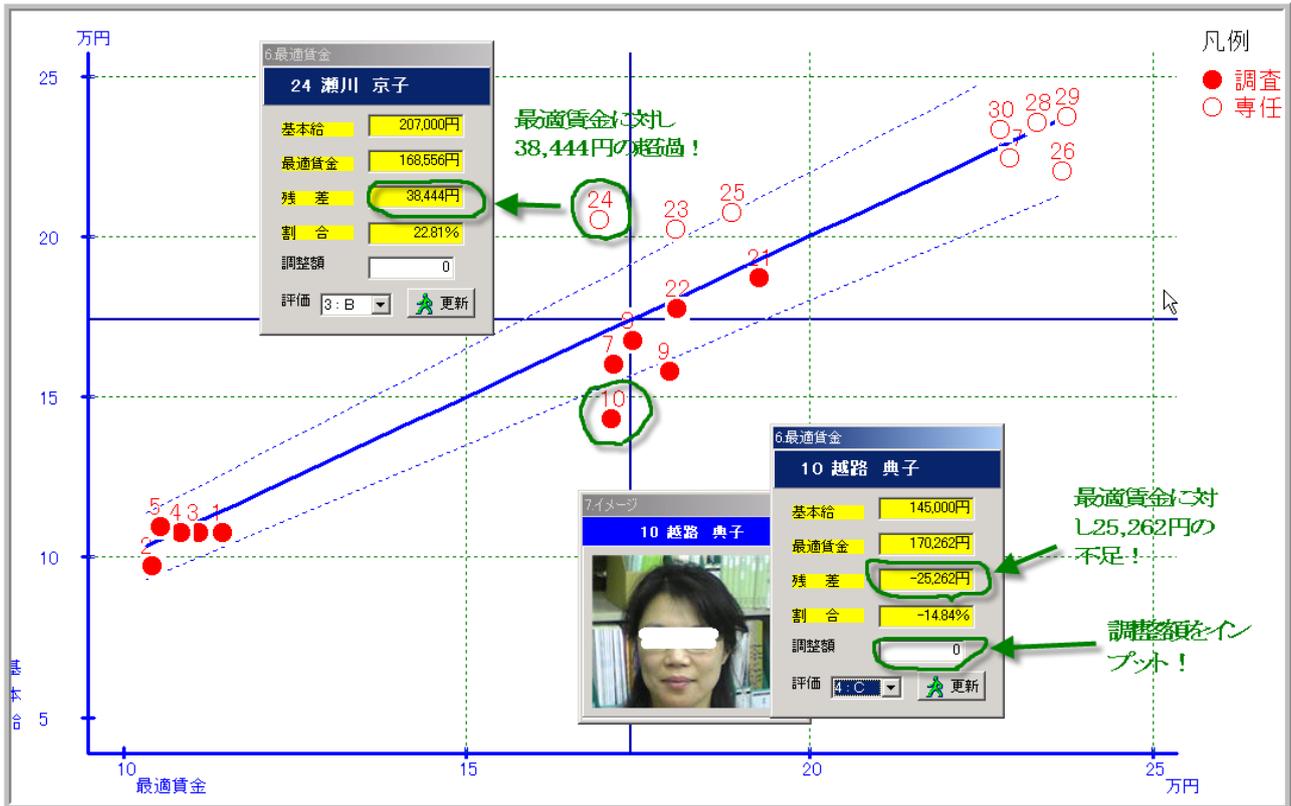
再編成された基本給項目Ⅰも項目Ⅱも各々、決定要素は複数の説明変数で構成される。説明変数は●と■の個人データとして登録され、個人データが変化すれば賃金方程式が変化するので、個々人の賃金は変動する。このシステムでは、賃金の固定額を管理するツールである**Fixed wage curve**と賃金表と昇給表は不要ないし無用である。つまり合理的で管理コストも軽減されるし、基本的にゼロサム昇給だから賃金総額も抑制されるのである。

2) ゼロサム昇給について

賃金の最適化計算による結果のゼロサム昇給は基本であって、毎度振り出せる打ち出の小槌ではない。画面IV-7のようにプロット画面で分析して最適賃金カーブにはほぼ収束している場合は、一気に最適化するので画面IV-6のゼロサム昇給が実現する。しかしプロット分析で収束しないケースでは、説明変数の組み合わせを変更して再計算する必要がある。

それでも次の画面V-4のように分散が大きい場合は、最適賃金カーブを基準として、同画面のように手間を掛けて調整する。

【画面V-4 最適賃金カーブを基準に調整】



特に調整が必要なのは基準線の上にn%の……ラインを超える社員である。本例では10番：越路典子と24番：瀬川京子が該当する。他にも9番・7番・26番等の……ラインを超えてはいないが、基準線を下回る社員も調整が望まれる。

調整方法は上図のように、プロットマーク●をクリックして入力画面でインプットする。この方式では、調整の為に社員データ画面や賃金表を開く手間が省けるし、基準線を見て調整するから確実で安心感がある。

3) 賃金とモチベーションについて

先ず前図の基準線が恣意的に引かれたのではなく、公正な賃金カーブであることを理解して頂く。多変量の Regression analysis wage curve は恣意的に描画できないし、入力する社員データの影響で変動しない。一方 Fixed wage curve は恣意的に描画できるし、何時でも変更できる。言葉や文字だけでは理解が難しいが、専用アプリケーションでプレゼンすれば納得されるであろう。

さて前章4-3で「US社員は、期待モデルに相応しい賃金制度を歓迎するであろう。」と述べたが、それは経営者の願望であって、社員の本音は知らない。実は経営者は、この様な賃金管理が社員のモチベーションを喚起するだろうか甚だ心許ないのである。不安の種は、このシステムの目論見が賃金総額の抑制にあることを社員に見抜かれ、反発を招く恐れにある。

対策として●と■が基準線から凹むときに引き上げるのは良いが、凸のときに引き下げるのは反発を招きかねないので、引き下げは基準線の上にn%の……ラインを超える社員に限定する。そこで上下にn%……ラインのnは如何に決定すべきかも重要である。

なお現在時間外勤務の多い■には、今後サービス残業時間を皆無にして賃率をUpできる余地が大きいので、短期的にはモチベーションの向上が期待できる。

第VI章 最適賃金の普遍性

6-1 分析システムは普遍的

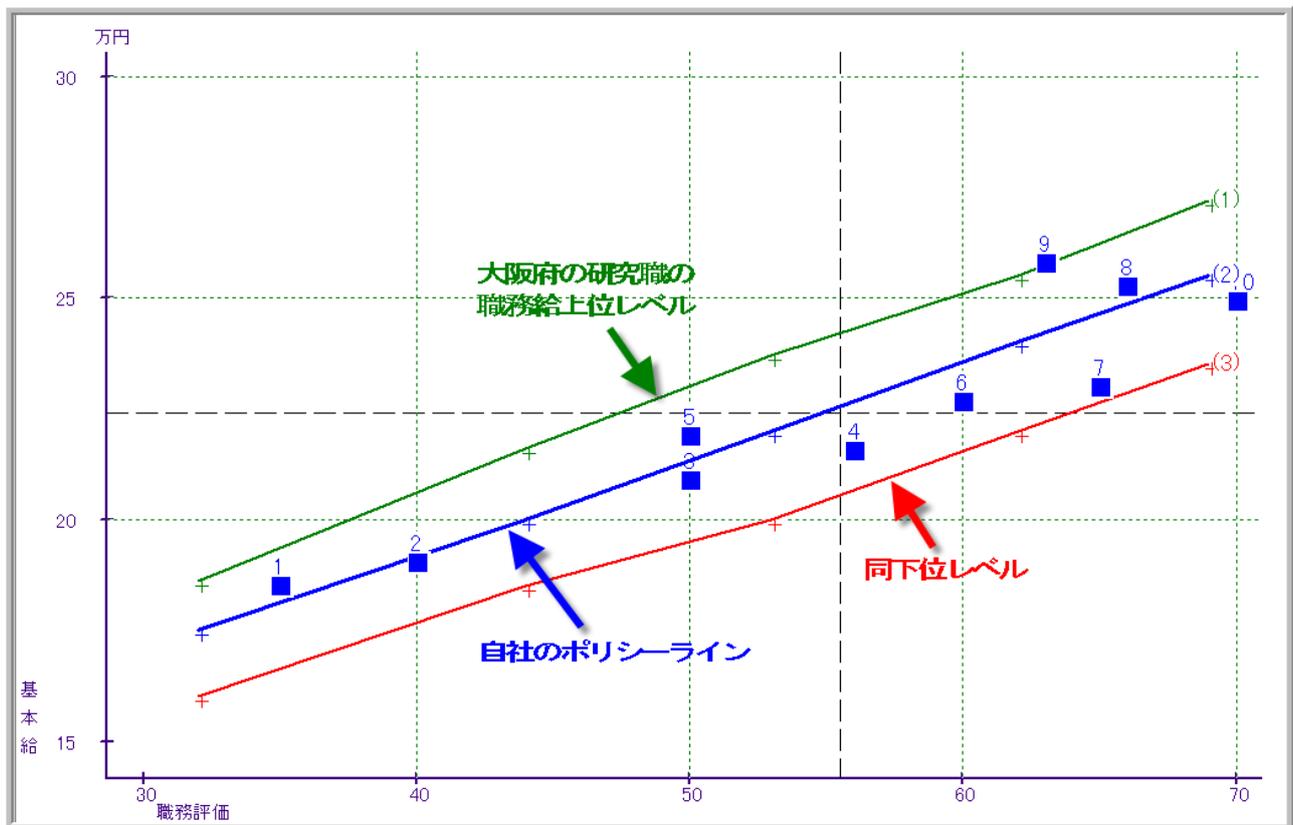
ここまでご覧頂いた、マルチ説明変数で重回帰分析してプロット画面と賃金表を出力するシステムは、多変量解析という高度な統計学の応用である。その限りにおいて企業の賃金構造を分析する手法として、その普遍性は疑念の余地が無い。その割には関係者に理解もされていないようで、自分の知る限り賃金実務で活用事例を知らない。その普及を阻んできた要因を考えると、関係者は賃金分析に関心が低いと総括される。

6-2 賃金決定システムは過渡的

1) 過渡的なシステム

私は最適賃金というシステムは、二層型賃金構造が終焉するまでの過渡的な賃金決定システムである、と考えている。第I章に述べた法制化によって、基本給の中で属人的な賃金項目の比率が狭まり、職務給的な賃金項目が拡大を続けたある時点で、賃金は労働の対価として企業横断的性格を有する展開が望まれる。その段階に達すれば、職務給はポリシーラインで賃金表を作成すれば事足りる —— US賃金研究所のアプリケーションでは、ラインを引けば自動的に賃金表が作成される。

【画面VI-1 自社のポリシーラインを設定】



その段階では、特定の職務毎に職務評価点数に比例した基本給のデータが取得できるので、自社のポリシーラインを決定して賃金表に変換して、個々の基本給を決定できると。もちろん個々の現状の基本給はポリシーラインから乖離しているのが通常なので、一気にポリシーラインに収束するのではなく、調整給を設けて段階的に収束して行くが。また、職務価値点数と賃金を直に対応させるのではなく、

点数の範囲を区切って職務等級を設定して賃金管理することが通例となろう。

この段階に至っても一企業のレベルでは、多変量の回帰分析で基本給を最適化して、ポリシーラインに収束する管理は有効ではある。しかし最早■：研究職の社会的賃金水準が成立している段階では、最適賃金管理の意義は低下する一方となるだろう。

2) 最適賃金と昇給方法

賃金をマルチ回帰分析で最適化したラインを基準に、個々人の賃金を決定するシステムは合理的である。しかしゼロサム昇給は原理的に可能だが、それでは合理的な全体の昇給は不可能である。第V章の画面V-4のように個々人をフリーハンドで昇給するしかないのか？

もちろん合理的な昇給方法は存する。それは賃金方程式で昇給すればよい。マルチ回帰分析すれば方程式が自動的に出力する。例えば $F(X_n) = aX_1 + bX_2 + cX_3 + d$ のとき、 $a b c$ は係数だから変更出来ないが、 d は定数だから加算すればよい。

6-3 年収と最適賃金

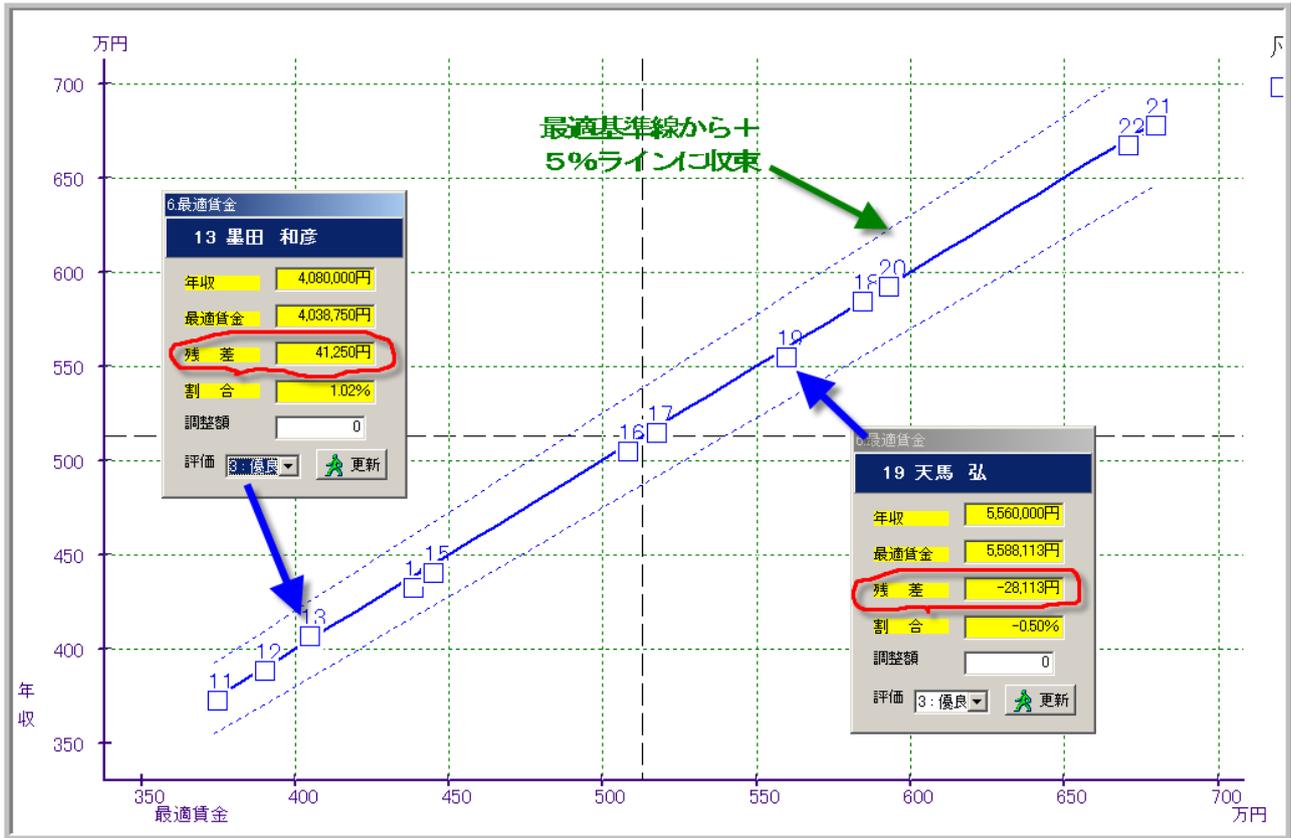
1) 年収で活用するマルチ回帰分析 【画面VI-2 年収の説明変数】

X軸 説明変数	Y軸 目的変数
<input checked="" type="checkbox"/> 年齢	<input type="radio"/> 項目 I
<input checked="" type="checkbox"/> 勤続	<input type="radio"/> 項目 II
<input checked="" type="checkbox"/> 経験	<input type="radio"/> 基本給
<input checked="" type="checkbox"/> 滞留年数	<input type="radio"/> 所定給
<input checked="" type="checkbox"/> 資格等級	<input type="radio"/> 年間賞与
<input checked="" type="checkbox"/> 能力点数	<input checked="" type="radio"/> 年収
<input checked="" type="checkbox"/> 職務達成率	
<input checked="" type="checkbox"/> 職務評価	
<input checked="" type="checkbox"/> 人事評価	

最適エリア
上限 10 %ライン
下限 -10 %ライン

これまで年収管理に最適賃金を活用したことがなく、今回初めてであるが、意外と年収管理に役立つことを知った。年収は二層型賃金を構成する個々の項目の年間集計だから、これまで分析した個々の項目と同じレベルで決定要素を考えるのは誤りだ。だから説明変数の選択は属人的も仕事の関係なく、登録されている全ての個人データ（分析対象の全ての社員に適用されているという前提の下で）を活用すればよい。ただし本来の年俸制——積み上げ式の偏頗な日本型年俸制ではなく一本型の年俸制では、説明変数の選択は慎重に検証しなければならないが。

【画面VI-3 年収を重回帰分析】



2) 本節のモデル企業

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名を対象としている。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ある。

さて画面VI-2のように全てのX軸：説明変数を選択すれば、分析結果は画面VI-3のように見事に収束している。これは偶然ではなく、作為でもない。データ数に対して説明変数の数が多いので、収束し易いのである。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する。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。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ある —— データ数nに対し説明変数 $\geq n - 1$ の関係。

3) 年収分析結果の含意

賃率が欠如した日本では、賃金の多寡の比較は稼得賃金として総額でなされるので、基本給よりも所定給、所定給よりも年収の比較が適している。同じ様に、賃金がパフォーマンスに対して適正か否かの比較も、年収のマルチ回帰分析が適している。ただし第IV章で展開したような、年収の分析結果から年収を調整して変更はしない —— 年収は計算フィールドだから入力していないので、年収の直接変更は不可である。

さて画面VI-3で□13番：墨田和彦は年収の基準カーブから1.02%即ち41,250円過大の報酬を得ている。もちろん画面VI-2でX軸の選択を変更すればこの数値は変化するが、一般的に説明変数が多いほど乖離は小さくなるので、年収に関してはこの選択が最も信頼できる。この分析結果が本人のモチベーションを喚起することは期待できないが、本人が報酬に対して不満を抱いていた場合の火消し役は期待できる。専門的に申せば衛生要因の労務管理対策にはなる。総括すれば、年収の最適賃金分析では賃金の調整や決定が目的ではなく、それだけに最適賃金の普遍性が際立つとも言える。

第Ⅶ章 二層型賃金管理の終焉

7-1 過渡期の二層型賃金

前章6-2で『私は最適賃金というシステムは、二層型賃金構造が終焉するまでの過渡的な賃金決定システムである、と考えている。』と書いた。斯様なシステムは、US賃金研究所の最適賃金に限らず数々知られているだろうし、今後も出現するだろう。ここで強調したいのは、個々のシステムの優劣を云々することではなく、二層型賃金は過渡期を迎えて(久しいかも知れないが)いるという現実である。

二層型賃金の黄金時代は前世紀終盤であった。一流と目された賃金学者が能力主義を賛美し、企業は挙って併存型職能給を柱とした賃金体系を導入した。間もなく能力主義は急速に色褪せ、世紀末から成果主義が台頭した。しかし成果主義は求心力に欠け、ポスト能力主義に成熟せず、職務給やら年俸制やら果てはコンピテンシー給が族生する有様で、賃金コンサルタント業界は混迷を極めた。その後21世紀版の職務給たる役割給——実は職務給の劣化バージョンが登場して今日に至っている。この経過を辿れば、成果主義の台頭から過渡期が始まったと言える。制度一般に共通した過渡期の特徴は、制度の安定性を欠くことである。

歴史のアナロジーで過渡期といえ、ゴータ綱領批判を想起する。そこでは資本主義から共産主義の間には、社会主義という過渡期が存すると予言されていた。その社会主義とは旧ソビエトのような一国社会主義ではなく、多数の先進国で同時に出現する社会主義体制である。しかし現実には一国社会主義のソビエト国家だけが長く存続した。そのソビエトにしても経済体制は過渡期が長かった——戦時共産主義⇒ネップという混合経済⇒五ヵ年計画経済と進んだが。

上記の歴史のアナロジーに沿ったストーリーでは、日本のある巨大企業C社で賃金革命が勃発して同社の二層型賃金は崩壊した。C社は従来の併存型職能給を廃止して、新しい賃金形態の単一型職務給に移行した。それは職務評価点数に完全比例する賃金制度である——若干の調整給は設けざるを得なかったが。もとよりC社の職務評価点数は社会的通用性が無い。例えば営業事務に比べて経理事務の評価点数は低いので、これは世間での職務評価と異なり、斯様な事例が多く生じた。対策としてC社は度々、職務評価を見直して均衡を図らねばならなかった。

以上は雑駁な描写であるが、賃金制度の過渡期の終盤における企業賃金管理を想定した。過渡期においては、C社のような職務評価点数(点数を区分けした等級も含めて)に完全比例する賃金制度は、賃金表のような固定額で運用することは困難である。過渡期においては職務評価点数に限らず、諸々の説明変数の変動を素早く吸収するシステムで運用しなければ、変化に対応できない。

7-2 二層型賃金の終焉

1) 正面から本丸の切り崩しは難しい

日本独特の賃金の二層構造、分けても基本給の二層構造では職務賃率が発生しないので、差別賃金の温床である。同一労働同一賃金は職務賃率が欠落しては成り立たない。なお毎月の稼得賃金を労働時間で除すれば、時間賃金は計算できるので比較可能ではあるが、それは職務賃率の比較ではない。

さて100年を超える賃金の二層構造を一気に解体するのは、革命でも起きない限り不可能である。それゆえ賃金の二層構造は所与として受け容れざるを得ない。だからと言って差別賃金も受け容れるのではなく、賃金差別を緩和しなければならない。その方法論としてUS賃金研究所が提唱する最適賃金がある——労資によって活用が異なるが、ここでは労働者側の活用として。その原理と応用は第Ⅳ章

～第VI章で十分に展開した。改めて要約すれば、賃金の決定要素を説明変数として（賃金を）多変量解析して再計算する。再計算された賃金を最適賃金として、現状の賃金を最適化する。

しかし所詮は弥縫策であって、賃金の二層構造は存続して自然消滅しないどころか、むしろ発展する一方ではないか。やはり第I章で提案したような政治主導で改革するしかない。もちろん政治主導とは、国会で唐突に声高に同一労働同一賃金を提唱することではない——信じてもない理念を叫ぶことではない。

賃金の二層構造は原理的に考えて、二層目が無くなれば二層型賃金でなくなる。だから二層型賃金の二層目割合を縮小して行けば良いのだ——単純に外形の二層ではなく単一型基本給に内在する二層も含めて。それが職務的賃金割合拡大の法制化の狙いである。問題は左様な議案を受け容れる政党があるのか、議案が審議されたとしても議会で可決されるのか、である。見通しは暗いが、さりとて労働組合主導に期待するのは尚年月を要すると思量される。

2) もう一つの可能性

雇用の現場では、今世紀に入って小泉内閣の頃から加速して、時給で働く非正規労働者が増加している。非正規の時給を職務給と見なす論調を目にすることが多い。だから被雇用者全体では二層化賃金適用者の割合が年々減少しているので、賃金の二層構造問題の比重は自然と低下するのだろうか？答えは否である。第II章末尾の（註）で書いたように、時給の場合も外形で判断するのは誤りである。日本の非正規労働者の時給は、単純な職務賃率ではない。

私の考えでは、この時給は今日の日給月給の日給額を8時間で除している。その日給は戦前の八幡製鉄所に代表される日給から本質を引き継いでいる。2-1で引用した森教授によれば「日給は年齢給、勤続給、成果給、能力給といった様々な役割を果たした。」のである。したがって非正規労働者の時給の中にも賃金の二層構造は浸透しているので、雇用形態の多様化が発展して賃金の二層構造を切り崩す展望は期待できない。

ただし非正規労働者の時給は外形が単純なだけに、それを職務賃率で再構築することは、実務レベルでは容易である。ここで職務賃率とは、個々の企業内で計測された職務評価点数に比例した賃金のことである。したがって同一の職種であっても、企業によって職務評価点数と賃金は異なる。それでも業界で有力なA社の賃金は、B社のポリシーライン設定の目安となる——p25 画面VI-1 参照。ここに日本型市場賃金の近未来像がある。なお現段階では、企業横断的な職務評価点数と賃金は、理想であるが非現実的で想定できない。

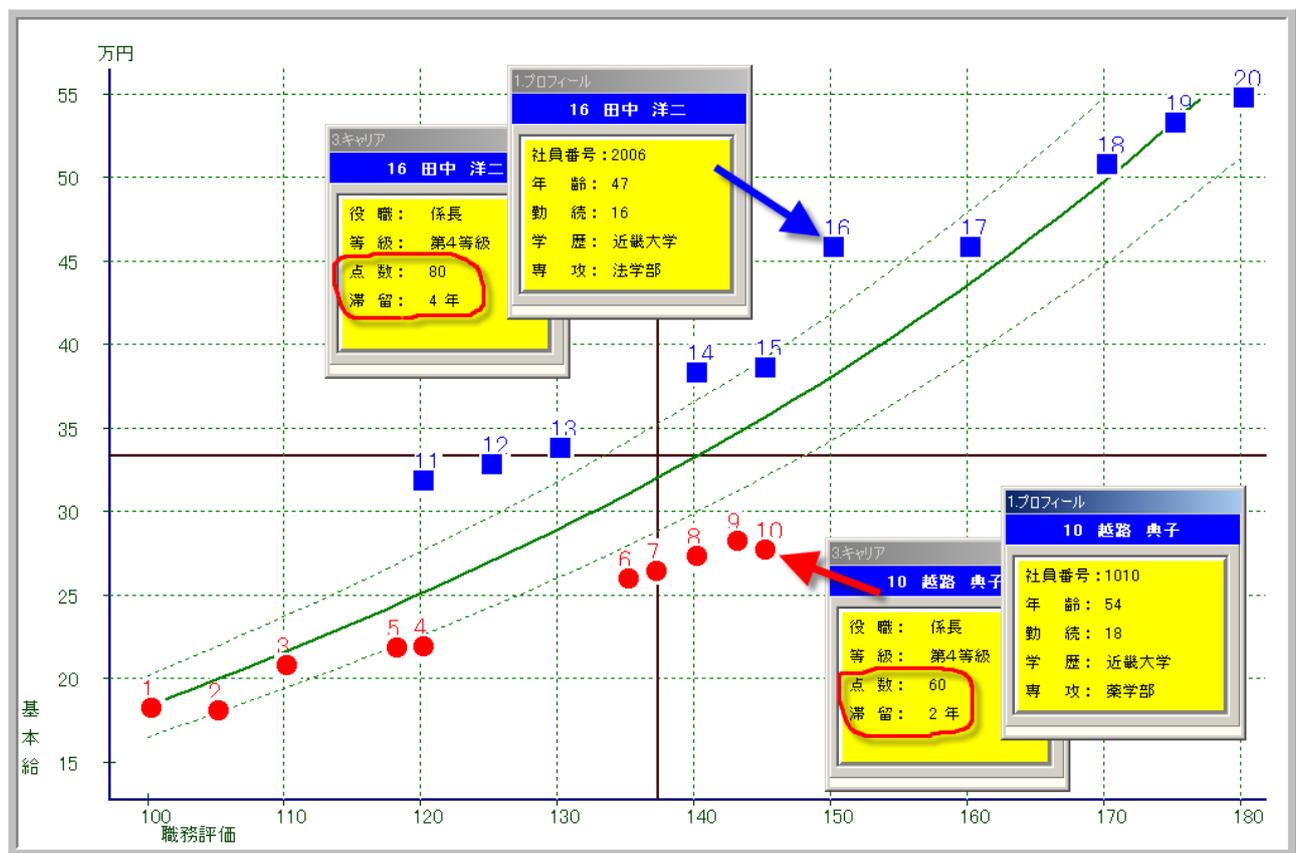
現実には経営者が率先して上記のような改革をする動機は希薄である——今の身分差別的な雇用形態別賃金の旨味がある限り。だから政治主導が望まれるが、もちろん経営者の支持が無ければ政治レベルで推進は困難なことは言うまでもないが、正社員の賃金構造改革に比べれば容易ではなからうか。近年は最低賃金の高率な上昇ペースが続いているが、こういう年度が続いている内に、時給の構造改革に着手すべきではないだろうか。時給が職務賃率で再構築される暁には、正社員賃金の二層構造の終焉も見えてくるに違いない。

終章 先行モデルは必要か？

日本型賃金改革をテーマとした著書やネット投稿にもよく、先行モデルの欠如を嘆くような論調の所感を見受ける。自分のもとより諸外国の賃金事情に疎いが、あれこれ条件を絞らなければ、参考となる賃金改革の事例は有るに違いない。逆に言えば、先進国が企業お手盛りの属人的賃金から同一労働同一賃金の職務的賃金に改革して成功した等という、都合よい事例など有り得ないだろう。それは無いもの強請りの青い鳥を探す旅ではなかろうか？

むしろ先行モデルは目の前に置かれているのではないか。言うまでも無く欧米の同一労働同一賃金である。日本型賃金の現段階から一挙に移行するのは無理があるとしても、もし未だ接合の足掛かりさえ築いていないとしたら、無いもの強請りの青い鳥を探し続けた結果であり、怠慢と言わざるを得ない。

接合の要点となる具体的な例を掲げよう。 【画面 Last-1 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ある。全体的には職務価値に沿って上昇しているが、●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る。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る。二人で大差があるのは能力点数と過去4年間の人事評価である。それと所定労働時間も多少異なる。

しかし基本給が10番：279,000円、16番：460,000円の大差は説明不能である——p9に戻って画面Ⅲ-1賃金表を参照されたい。賃金表の場合、4等級で評価がAとCでは毎年3千～5千円の差が累積するに過ぎない。評価段階別定額昇給の場合でも同程度である。ところが最も重要な職務評価点数は接近しているので、このような格差は明らかに賃金差別である。しかも賃金差別は特定の二人の間だけでなく、●と■全体に及んでいるので構造的である。

以上の賃金差別指摘は、常識的な推測から所見を述べているのではなく、統計学的根拠に基づいてい

る。なぜ職務評価点数のウェイトが特別に大きいのか、それは単に点数範囲が 100~180 と大きいからではない。また職務評価点数に対する個人的思い入れから過大評価している訳ではない。モデル企業の分析に際しては、Excel で計算された t 値（標準偏回帰係数の代替値である）を読み取って、他の変数と比較した結果であり、客観的分析評価である。

さて本図が何故、欧米型賃金と接合の要点を明示しているかを箇条書きしてみよう。

- 1) データベースに個々人の職務的な評価要素を網羅していること
- 2) 職務評価点を基軸とした非線形回帰分析ができること
- 3) 画面上でクリックして何層もの個人データを明示して説明可能なこと

私は欧米の賃金管理実務を知らないが、本図のような分析が一般的とは考えていない。ただモデル企業のように併存型職能給+諸手当という典型的な二層型賃金構造から、欧米型の同一労働同一賃金に接合するには、本図のような分析が可能な体制が必要と考えている。

より重要な接合の要点は、本図に黙示されている人事労務管理体制である —— p12 を参照されたい。即ちモデル企業の人事労務管理体制は、日本的なメディアモクラシーを脱却して、米国的なインデクソクラシーを固めつつある。本論のモデル企業こそ先行モデルに相応しいと考える次第である。

最後に強調したいのは、賃金改革には政治主導と民間主導の双方が必要であること。終章で展開した所論は、民間主導の先行モデルに過ぎない。モデル企業 US のように一企業内部で日本型職務給を形成することは可能だが、それは本来の職務給ではない。二層型賃金構造の下で、賃金体系の一項目としての職務給は、過去に幾多の企業で採用されて来た。しかし第 I 章で展望したような法制化が機能しなければ、二層型賃金の呪縛から脱却不能である。周知のように、いわゆる「職務給」は欧米に無く日本独自の形成過程による産物である —— 賃金体系という異なる賃金形態の組み合わせによる。

なお、賃金制度だけを変革することは不可能だという論説が多いことは知っている。現状の日本で賃金制度だけが変革されることは有り得ないので、職務採用&職務配置等が、更に学校教育&職業訓練もセットになって変革されるのは、私とて当然想定している。それらインフラの整備は、賃金制度の変革による波及効果として説明されるべき事象である。もしインフラが整はなければ変革できないという主張があるとしたら誤っている。

以下余白