

企業の説明責任に対応できる実践的事例

新しい賃金管理の要諦

X軸 説明変数	Y軸 目的変数
<input type="checkbox"/> 年齢	<input type="radio"/> 項目 I
<input type="checkbox"/> 勤続	<input type="radio"/> 項目 II
<input checked="" type="checkbox"/> 経験	<input checked="" type="radio"/> 基本給
<input type="checkbox"/> 滞留年数	<input type="radio"/> 所定給
<input type="checkbox"/> 資格等級	<input type="radio"/> 賞与
<input type="checkbox"/> 学歴評価	<input 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 %ライン
下限 %ライン

日本的な同一労働同一賃金に対応

本編使用アプリ USFitWage_Light Ver 2.10

2017年9月7日 第I版発行

はじめに

本論は表紙のタイトル及びサブタイトルと画像のイメージ通り、日本的な同一労働同一賃金の研究と、その実務の要諦となる統計学的手法の紹介です。小職はこの10年、統計学的な最適賃金の研究とソフト開発に邁進して参りました。近年騒がれている同一労働同一賃金による賃金格差の是正は、正にこれから展開するUS賃金研究所の最適賃金の応用問題です。

正規と非正規雇用間の不公正な賃金格差の是正は、2016年末に公表されたガイドラインに沿って進捗することは実務的に難しく、閉塞した状況に陥ることが予見されます。日本型知識人の悪弊として、単純な問題を複雑化するばかりで、結果として行き詰まる状況を打破する具体的手法が望まれます。

それでもガイドラインの公表は賃金実務家にとって影響は大きく、今後は企業として説明責任（賃金格差が不合理で無く合法的であることの）を果たして行かねばなりません。ここで重要なことは、統計学的に説明責任とは、説明変数と目的変数の関係を明示する作業であるという理解です。いきなり何か突飛な発想と誤解を招かぬように、その理解の一助になればと、久米益雄 | 1989「賃金数学全書」から引用します。

『統計的・数学的手法が用いられるといっても、賃金は統計や数学で決められるほど単純なものではないことはいまさらいうまでもない。それにもかかわらず、賃金決定の現場では種々の統計的・数学的計算が行われていることも事実である。このことをどのように考えればよいのだろうか。

弓や銃を射つとき、できるだけ目標に近づいて射つことが的中率を上げる誰にでもできる方法である。この「できるだけ近づく」という役割をしているのが、統計的・数学的手法による計算手法だと考える。交渉や妥協の余地が大きい賃金決定において、あまり遠いところから射つのでは的をはずす確率が高いからである。』

久米先生が一線で活躍された時代から今日まで、統計的・数学的手法そのものは大きな変化はありません。しかしPCの普及とITの進化による変化は激しく、当時ではごく一部の専門化が活用できた多変量解析ソフトが、約20年前からExcelで誰でも活用できましたし、近年では賃金分析に特化した市販アプリも登場しています。

前置きが長くなりましたが、表題の通り本論では、日本的な同一労働同一賃金の模索や、雇用形態と性別の賃金格差是正が課題となる賃金実務家に向けて、弊社製の専用アプリを活用したビジュアルな賃金管理の手法を提案しています。なお本論では自家製アプリの他に、一部Excel2000を活用しています。

2017年9月7日 US賃金研究所
社会保険労務士 八田 清久男

目次

はじめに	2
序章 分析に適した基準線とは	4
序1) 年功賃金の基準線とは	4
序2) モデル企業の基準線	5
序3) 本論の基準線	7
第1章 モデル企業の概要と賃金制度	8
1-1 会社名	8
1-2 事業内容	8
1-3 主な職種と職務内容	8
1-4 今回分析対象の職種	8
1-5 同職務関連データ	8
1-6 同賃金体系と賃金形態	9
1-7 同賃金水準	9
第2章 官邸好みの同一労働同一賃金	10
2-1 問題発言と経緯	10
2-2 基本給の一部と全体	11
第3章 日本的な同一労働とは	13
3-1 厳密に定義する必要性は特に無い	13
3-2 職種より広く職掌より狭い概念	13
3-3 個別企業内の「職種」	13
第4章 日本的な同一賃金とは	14
4-1 賃金格差の要因分解	14
4-2 J社での要因分解	14
4-3 職能給を最適化する	16
4-4 『要因分解』では非効率	18
4-5 最適化すれば効率的に同一賃金となる	18
第5章 賃金とモチベーション	19
5-1 日本人と賃金モチベーション	19
5-2 日本人な賃金モチベーションの具体化	20
5-3 同一労働同一賃金論の陥穽	21
第6章 回帰と分散……新しい賃金管理の要諦	19
6-1 ここまでの流れ	23
6-2 回帰が望ましい場合	23
6-3 分散がのぞましい場合	25
6-4 まとめ……回帰と分散	26

ビジュアルな賃金管理手法を提案します

序章 分析に適した基準線とは

序1) 年功賃金の基準線とは

企業の賃金構造をビジュアルに分析するには、賃金プロット画面が必須は言うまでも無いが、問題は賃金カーブの出力である。年功賃金の決定要素は多元的であるから、同一労働同一賃金方針で賃金格差是正に取り組むとき、旧態依然とした類書のような年齢／基本給（X：独立変数；Y：従属変数）の座標軸では要領を得ない。ここは多変量解析の手法（重回帰分析と近似度グラフ）が必須となる。そこで出力された近似度グラフこそ、精度の高い年功賃金の基準線である。

しかるに賃金専門家は統計学に無関心で、小職のような手法は理解されていない。その好事例として引用するのが、労働者サイドの同一労働同一賃金に詳しい専門家である、木下武男 | 1997「日本的労使関係の現段階と年功賃金」 p202 である。

『a 差別と平等の基準線

年功賃金の差別性は、すでにみたように年功賃金が職種・職務にもとづかないところからくる。職種や職務は、人間ではなく、仕事＝イスを評価する客観的基準線として存在し、基本的にそのイスに賃金が支払われるのであり、座っている人間の属性を問わない。「平等」は客観的基準との一致をあらわし、「差別」はそれとの偏差を示す。労働者の「競争」はそこからの逸脱である。

それでは年功賃金においては、差別を「年功」からの偏差として測定できるのであろうか。年齢・勤続、経験、性別、功労・業績・忠誠心などが渾然一体となったあいまいな「年功」基準では差別は明示化されない。明示化されないというよりも、年齢差別や性差別を「年功」基準はみずから組みこんでさえているのである。これが年功賃金が差別賃金の体系であることのしくみの一つである。』

木下武男氏は労働組合論が専門であるが、賃金論でも年功賃金＝差別賃金説の論客である。年功賃金の本質については諸説ある中でも、自分的には下山房雄や吉村励等を継承した、木下氏の差別賃金説が最も本質を突いていると理解している。

ただし年功賃金の（基本給には）「客観的基準線」と「偏差」は明示化されないと仰る見解には賛同できない。何故なら木下氏のように、公正でない賃金格差の存在を証明して、格差の是正を推進する立場であれば、「客観的基準線」と「偏差」の明示化に努めるべきだから。

さて明示化の実務的手法であるが、「年齢・勤続、経験、性別、功労・業績・忠誠心などが渾然一体となったあいまいな『年功』基準」は、社員個人毎に各々の要素を数値化して登録できるので、後は多変量解析として、重回帰分析で近似度グラフを出力すれば、統計学的には、それが求める基準線である。そして偏差は基準線からの乖離であることは言うまでもない。

序2) モデル企業の基準線

本節では、第1章のモデル企業J社を事例に、基本給の基準線を明示する。先ず多変量解析の分析パネルを開いて設定する。【パネル 序2-1】

The screenshot shows the 'Basic Salary Analysis' configuration panel. The 'X-axis explanatory variables' section has a red box around the following checked items: 年齢 (Age), 勤続 (Tenure), 経験 (Experience), 滞留年数 (Residence years), 資格等級 (Qualification level), 学歴評価 (Education evaluation), 職務達成率 (Job achievement rate), 職務評価 (Job evaluation), and 人事評価 (Personnel evaluation). The 'Y-axis target variable' section has a red box around '基本給' (Basic Salary). The 'Employment Status' section has a red box around '正社員' (Regular Employee). The 'Gender' section has 'すべて' (All) selected. The 'Plot Markers' section has '研究員' (Researcher), '専任調査員' (Full-time Investigator), and '専任調査員' (Full-time Investigator) selected. The 'Grade Selection' section has '第1等級' through '第5等級' (Grades 1-5) selected. The 'Optimal Area' section has '上限 5 %ライン' (Upper limit 5% line) and '下限 -5 %ライン' (Lower limit -5% line) set.

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、これが総合決定給としての年功賃金たる所以であるので、説明変数として全てを選択して基本給を回帰分析してみた結果、下図【プロット図 序2-1】のように上下5%の範囲で近似度グラフに収束していた。

なお上図操作パネルの説明変数が機能するためには、下図パネルのように予め個人データを登録してある。

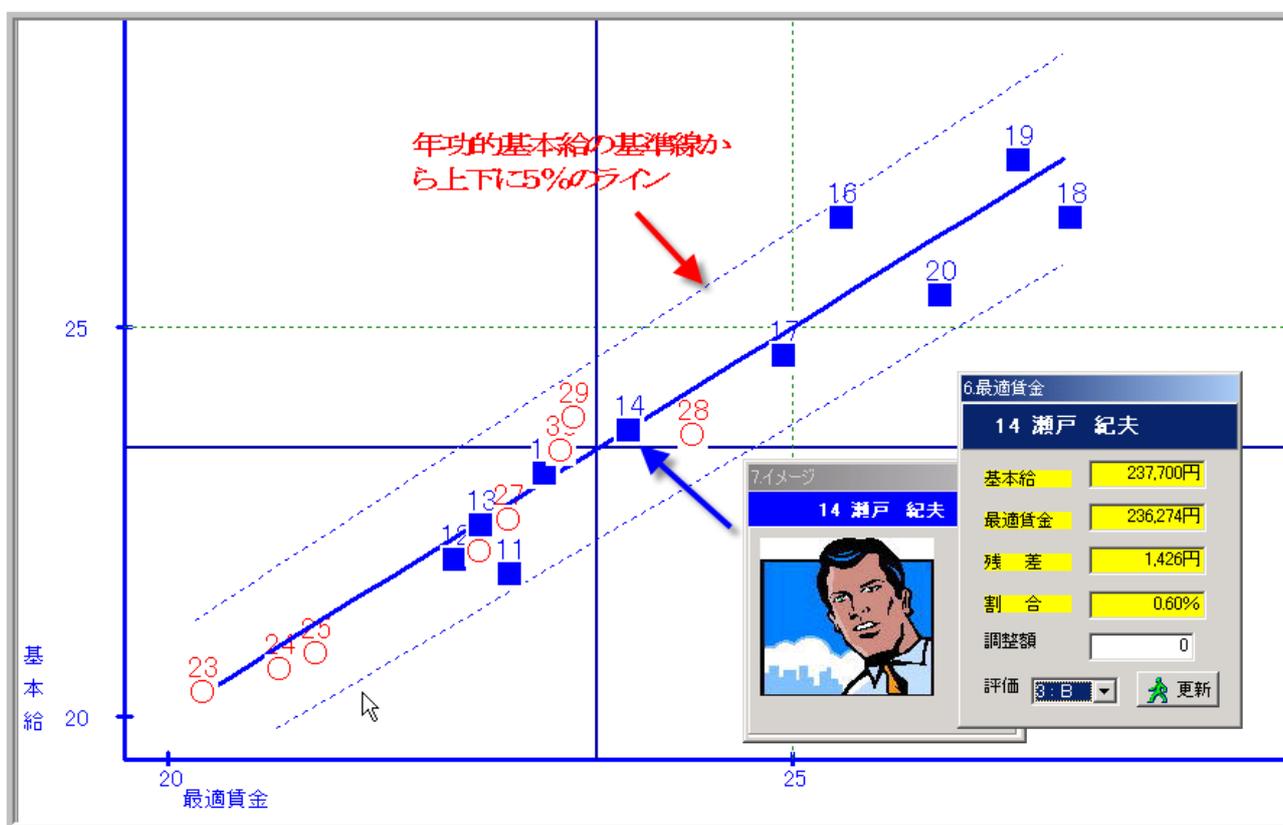
下図パネルと9個の説明変数の関連を下表【表 序2-1】で一覧されたい。【パネル序2-2】

The screenshot shows the employee data entry form for 'Ms. Kimura Hiroko'. The following fields are circled in red: '経験年数' (Experience years) with value 6, '職務点数' (Job points) with value 126, '資格等級' (Qualification level) with value '2: 第2等級', '学歴評価' (Education evaluation) with value 65, '達成率' (Achievement rate) with value 78, and '評価 本年' (Evaluation this year) with value '2: A'. A red text box with a mouse cursor points to the '評価 本年' field, containing the text '○は特に重要な説明変数' (O is a particularly important explanatory variable). The form also includes fields for employee number (1006), name (柿本 弘子), gender (female), birth date (昭和45年05月21日), and job position (サプリーダー).

【表 序 2-1】

説明変数	入力方式	入力範囲	備考
年齢	生年月日	自動計算	西暦または和暦
勤続	入社年月日	自動計算	同上
経験	数値入力	経験年数	社外を含めた通算
滞留年数	登用年月日	自動計算	現在の等級に昇格して何年経過してるか
資格等級	Combo box	リストより選択	最大9等級まで
学歴評価	数値入力	0~80	本例では国立総合大学ゆえ 65 点
職務達成率	数値入力	任意の数値	本例では 100%に対し 78%
職務評価	数値入力	任意の数値	本例では 110 点~200 点
人事評価	Combo box	リストより選択	最大7段階まで

【プロット図 序 2-1】



プロット画面を見ながら、統計学的には、木下氏が仰る「客観的基準線」とは、青い実線の近似度グラフであり、「偏差」とは、青い実線から乖離した残差のことである。

一般的に説明変数の選択が多数な程「偏差」は小さくなるので、本例の様に 9 個全部を選択したら「客観的基準線」に収束する度合いが高い。つまり J 社の ■ と ○ の基本給の構成は、本人給 + 職能給であるが、それぞれの賃金項目が【パネル 序 2-1】の説明変数を反映しているからである。

なお ■ と ○ を選択した理由は、

- 1) 共に正社員待遇であること
- 2) ■ : 男性と ○ : 女性の性別役割分業が存するから
- 3) 職務価値が大きく異なる (■ の職務価値が大きい)
- 4) 基本給の格差が存する (■ : 244,296 円と ○ : 218,812 円)

上のデータパネル【パネル序 2-2】のように必要なデータを数値としてインプットすれば、「客観的基準線」も「偏差」もアウトプットされるので、明示化される。プロット図のグラフは基本給を最適化したラインであり、次の表のように出力される。【表 序 2-2】

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	No	社員コード	社員名	役職	基本給	最適賃金	残差	割合
2	11	2001	佐野 純也		¥219,200	¥226,782	(¥7,582)	-3.34%
3	12	2002	下田 順二		¥220,900	¥222,439	(¥1,539)	-0.69%
4	13	2003	墨田 和彦		¥225,500	¥224,480	¥1,020	0.45%
5	14	2004	瀬戸 紀夫	主任	¥237,700	¥236,274	¥1,426	0.60%
6	15	2005	徂徠 幸次郎	主任	¥232,100	¥229,582	¥2,518	1.10%
7	16	2006	田中 洋二	係長	¥265,000	¥253,320	¥11,680	4.61%
8	17	2007	近本 一哉	係長	¥247,200	¥248,780	(¥1,580)	-0.64%
9	18	2008	辻本 喜久男	課長	¥265,000	¥271,657	(¥6,657)	-2.45%
10	19	2009	天馬 弘	課長	¥272,400	¥267,468	¥4,932	1.84%
11	20	2010	鳥取 建造	部長	¥255,000	¥261,291	(¥6,291)	-2.41%
12	23	3001	杉本 トシ子		¥204,000	¥202,226	¥1,774	0.88%
13	24	3002	瀬川 京子		¥207,000	¥208,420	(¥1,420)	-0.68%
14	25	3003	徂徠 和子		¥209,000	¥211,342	(¥2,342)	-1.11%
15	26	3004	田中 都美子	主任	¥222,000	¥224,437	(¥2,437)	-1.09%
16	27	3005	千草 八重子	主任	¥226,100	¥226,717	(¥617)	-0.27%
17	28	3006	塚田 公子	主任	¥237,100	¥241,440	(¥4,340)	-1.80%
18	29	3007	天満 翔子	係長	¥239,200	¥231,896	¥7,304	3.15%
19	30	3008	戸川 澄子	係長	¥235,000	¥230,849	¥4,151	1.80%
20			合計		¥4,219,400	¥4,219,400	¥0	
21			平均		¥234,411	¥234,411		

表から、各位の「客観的基準線」からの「偏差」は完璧に読み取れる。例えば No14 瀬戸紀夫の最適基本給は 236,274 円であり、現実の基本給より 1,426 円少ないと。換言すれば、No14 瀬戸紀夫の基本給は、理論値より 1,426 円多い。

序 3) 本論の基準線

以上に例示した如く、本論では分析の基準線として、重回帰分析の近似度グラフが多用される。

欧米的な同一労働同一賃金では、基本給の分析は基本給／職務価値の単回帰分析で事足りる。

——欧米の場合とて、職務価値だけで基本給の格差を説明できる訳ではあるまいが、他の説明変数の寄与度は限られているに違いない。

日本的な同一労働同一賃金では、多変量解析の重回帰分析が必要となる。J社の例で■：研究員と○：専任調査員の賃金体系は共通している（併存型職能給で基本給＝本人給＋職能給）が、基本給に対する職務価値の寄与度（統計学的には標準偏回帰係数）は大きくない。分析結果では、むしろ年齢や学歴評価のような属人的要素の方が寄与度が大きい。しかし欧米の企業では、斯様な分析結果は有り得ないであろう。

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協力依頼し、自社で集計した市場賃金データの購読契約)
- ：専任調査員 (ほぼ●と同様の職務内容だが、●に対する指導・監督責任を伴う)
- ：研究員 (収集したデータ分析と集計作業、個別企業の賃金分析請負)

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社内で争点になっている。

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、職種と滞留年数でほぼ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、社会的通用性はない。その方法は単に大卒、高卒に振り分けではなく、個別の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 官邸好みの同一労働同一賃金

2-1 問題発言と経緯

2016年1月国会で、安倍晋三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いる。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るから、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る。

さて、その後政府は2016年12月20日、「同一労働同一賃金ガイドライン案」を公表した。その内容と解説書を読んだが、同一労働同一賃金で格差是正に本気で取り組んでいるとは到底思えない、改革は先送りの、枝葉末節に拘泥したその場凌ぎの指針であった。そもそも何故、同一労働同一賃金という言葉を使い回すのか、それは正に官邸が好んで連発する『印象操作』としか理解できない。

政府が目論んでいるのは、単に同一企業内の異なる雇用形態間の賃金格差是正であって、その結果として賃金の一部に同一労働同一賃金が成立する可能性が予見されるに過ぎない。結果として言うのは、ある企業に賃金体系で職務内容に応じた賃金項目が存し、たまたま正規と非正規の当該賃金項目が重なった場合、格差是正による結果として賃金の一部に同一労働同一賃金が成立するという事。一部と言うのは、日本企業で支配的な賃金体系では、職能給や職務給の構成割合は、賃金全体のほんの一部に過ぎないから。

かくして「同一労働同一賃金ガイドライン案」は、欧米的な基準からすると同一労働同一賃金の指針でないことは明らかで、さりとて日本的な同一労働同一賃金の指針と頼れる程の内容もない。そこでは基本給の決定基準について、各社各様であることを前提としているので、企業内的な同一労働同一賃金でしか有り得ないのは仕方ないとしても、格差是正の手法が煩瑣で実務的ではない。何故なら、基本給全体を調整するのではなく、賃金項目ごとに調整するから。その上、諸手当や賞与も個別に調整する！

次節では、基本給の一部が同一労働同一賃金であることの説明責任を果たす目的で、専用アプリを活用して分析資料を作成するモデル企業の例を掲げた。「同一労働同一賃金ガイドライン案」の実務はどのみち煩瑣な作業ではあるが、計算だけでなく格差の可視化とプレゼンができる専用アプリを活用すれば大変効率的であることを理解されたい。

2-2 基本給の一部と全体

本節では、正規と非正規の賃金項目（職能給）が重なり、賃金体系の一部は不合理な格差が無く、同一労働同一賃金に近い均衡状態が成立しても、基本給全体への波及効果は乏しい企業の例を解説する。

モデル企業J社の●：調査員はパートで、○：専任調査員は正社員だが、ほぼ同一労働で職能給は共通している。その職能給を右パネル画面のように、職務的要素だけを選択して分析してみよう。J社の職能給は、一般的な職能給と同様に、「勤続」「滞留年数」「学歴評価」といった属人的な要素を含めて等級格付けしている。

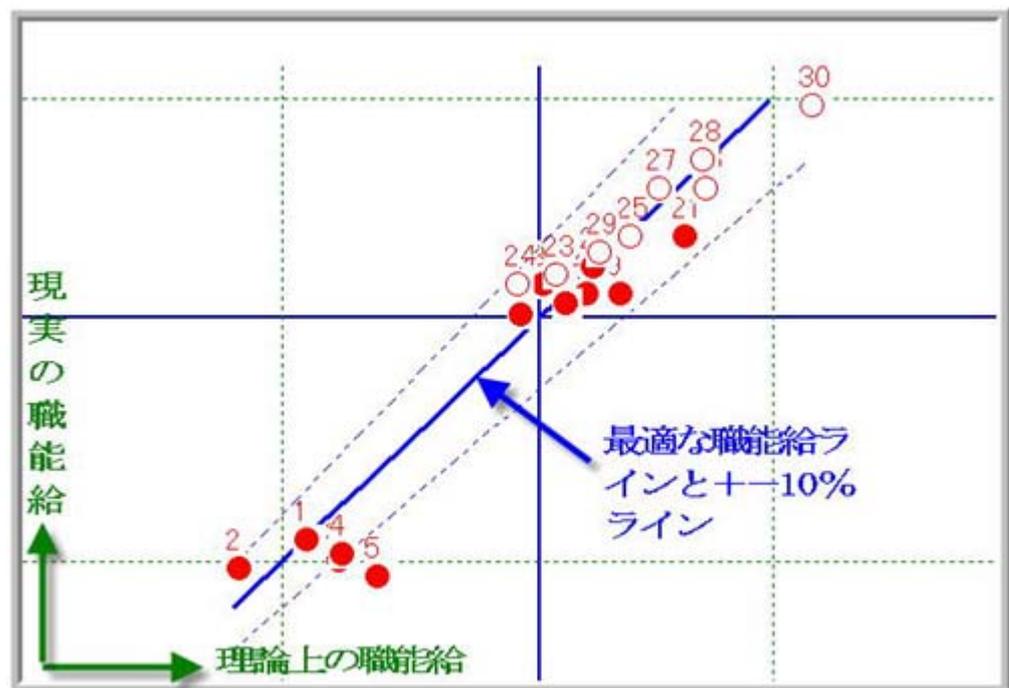
しかし今回のような同一労働同一賃金を検証する目的であるときは、職務的要素だけを選択して説明責任を果たせるかを確認したい。なお右パネル画面でチェックした説明変数は、予め個人データとして登録済みである。

【パネル 2-2-1】

【プロット画面 2-2-1】

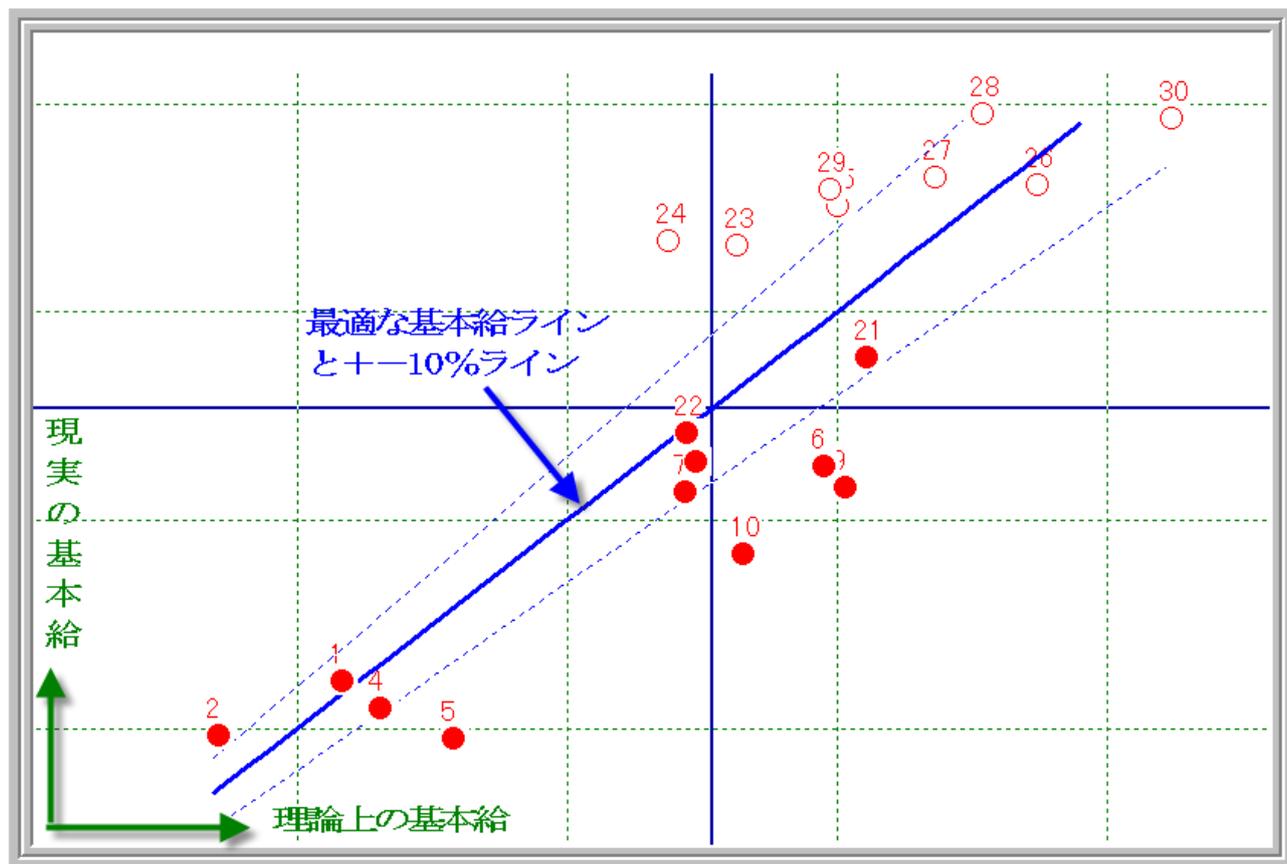
右図は分析結果として、統計学の重回帰分析の近似度グラフであるが、●：調査員のI等級社員の5番が-10%ラインを超えているが、他は●○共にグラフからの偏差は同程度である。

したがって、J社の職能給は年功的昇給運用ではなく【パネル 2-2-1】の職務



的要素を適度に反映しているので、●○の賃金格差は不合理な格差ではない。職能給に関しては、同一労働同一賃金に近い均衡状態が成立している。

【プロット画面 2-2-2】



しかしながら、【パネル 2-2-1】と同じ説明変数で基本給を分析した結果【プロット画面 2-2-2】は、パートの●：調査員は殆どがラインの下に落ちている。逆に正社員の○：専任調査員は殆どがラインを超えている。したがって基本給全体として、欧米的な同一労働同一賃金の基準では公正な格差ではない。

しかしJ社の●：調査員と○：専任調査員は、雇用形態とキャリア形成が異なるので、賃金体系は基本給の構成が異なる故、「同一労働同一賃金ガイドライン案」に照らして不合理な格差と迄は言えず、特に問題はないだろう。

第3章 日本的な同一労働とは

3-1 厳密に定義する必要性は特に無い

日本人が常識的に考える「同一労働」とは、職務の限定性や社会的通用性を意識しないので、例えばPCに向かってプログラミング言語の開発環境を操作していれば、異なる職場であっても同一労働である。そこでは情報処理の資格の程度、自社システムか他社システムの請負か、社内労働か派遣労働か etc の区別を包括して、同一労働と見なされている。

本論でも「同一労働」の定義には固執せず、PCに向かってプログラミング言語の開発環境を操作していれば、異なる職場であっても同一労働と見なす。——単にPCに向かって作業するだけで「同一労働」なら大雑把に過ぎる。それでは事務系統か技術系統かという職掌レベル以前の把握である。「プログラミング言語の開発環境を操作」とあれば、少なくとも技術系統の職掌であることを意識している。

3-2 職種より広く職掌より狭い概念

前節の「PCに向かってプログラミング言語の開発環境を操作」は、紛れも無くプログラマという職種である。では「日本的な同一労働」とは同一職種であれば単純明快で良いのだが、そこは日本のことであるから、「社会的通用性」が欠けているので、職種では収まらない。

何故なら、「日本的な同一労働」とは、社会的な同一労働ではなく、個別企業内の同一労働であるから。例えば製造業の中にコンピュータシステム部門があり、そこにはプログラマだけでなく、各種の技術要員が配置されている。企業全体の中では彼等を同一労働と見なす。したがって、同一労働は職種より広い概念であることが多い。——ただし、ここで職種とは社会的通用性のある職種であり、個別企業内で定義され通用する「職種」と区別される。

小括として、一般の日本人が常識的に理解する同一労働は、企業内の職務評価や職務記述書はもとより、労働市場の職務や職種よりも広い、職掌に近い概念ではなかるうか。即ち事務、営業、技術、技能という職掌である。

3-3 個別企業内の「職種」

モデル企業J社の社員区分は下記の通りである。

- ：調査員（企業を訪問して賃金調査協力依頼し、自社で集計した市場賃金データの購読契約）
- ：専任調査員（ほぼ●と同様の職務内容だが、●に対する指導・監督責任を伴う）
- ：研究員（収集したデータ分析と集計作業、個別企業の賃金分析請負）

ここで社員区分とは、プロット分析するための単位であるが、J社に関しては三種類の職種に対応している。ただし職種といってもJ社内部でしか通用しないが。そして各々のプロットマークは同一労働の社員の集合と考え得る。——前章で分析したように、雇用形態間の賃金格差の是正という目的から●と○は同一労働と見なす事もできる。

本章の総括として、雇用形態間の賃金格差の是正という目的でプロット分析するとき、日本的な同一労働とは個別企業内の社員区分に対応することが便宜的である。

第4章 日本的な同一賃金とは

4-1 賃金格差の要因分解

以下は自民党 | 2016「同一労働同一賃金問題検証プロジェクトチーム」からの抜粋である。

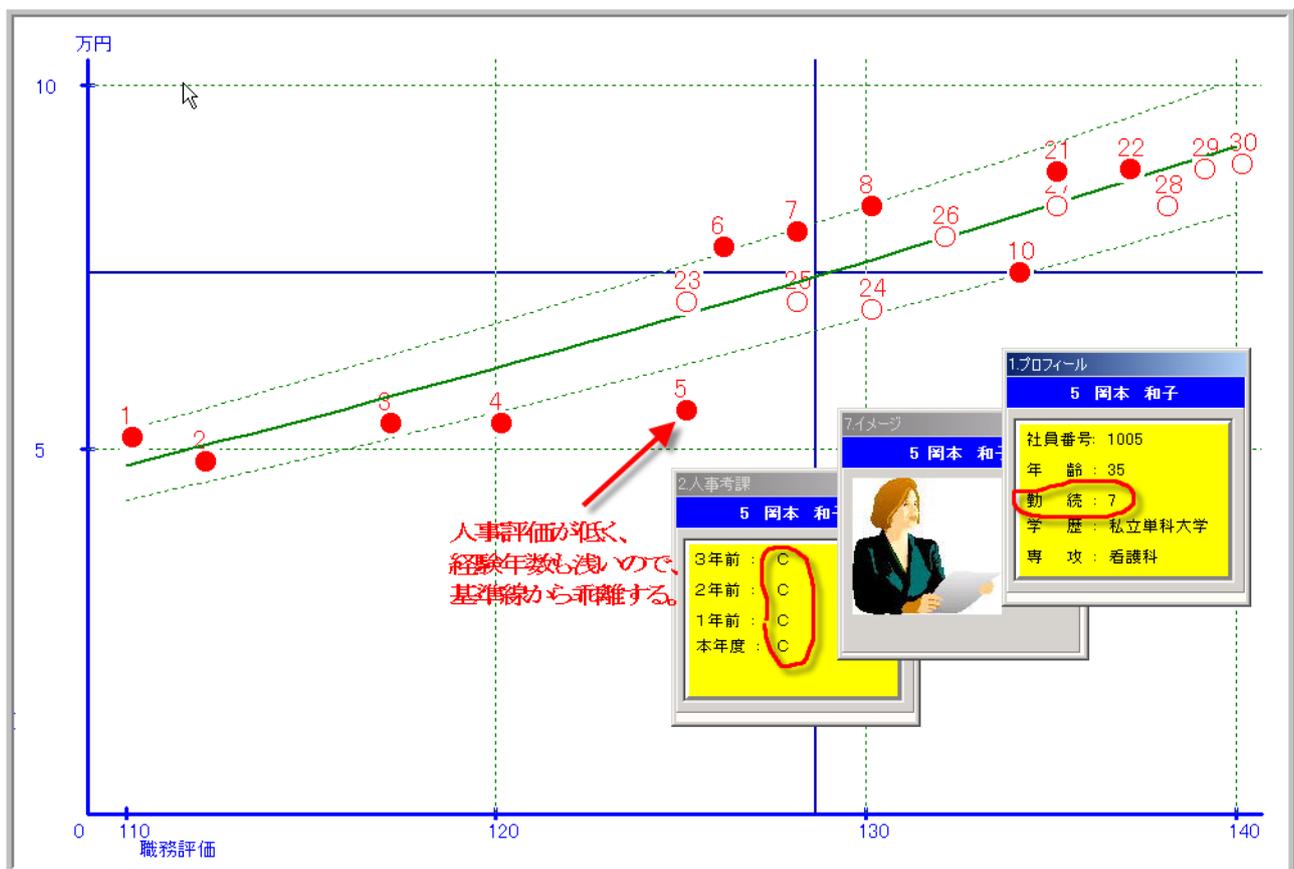
- 企業横断的ではなく、同一企業内の「同一労働同一賃金」を基本とする
- 賃金の『要因分解』を行うべき（賃金のどの部分が「職務内容」への対価で、どの部分が能力や成果への対価か等）
- その結果、「職務内容」に相当する賃金は、正社員と非正規雇用で同一にすべき
- 『要因分解』した待遇の決定要素を、非正規雇用を含む労働者に情報提供し、求めに応じ説明していくべき

しかしながら言うは易し行うは難しである。「賃金の『要因分解』を行うべき」は卓見だが、具体的手法が見えて来ない。このチームに統計学の専門家が参加しているのであれば良いのだが。

4-2 J社での要因分解

先ず「賃金の『要因分解』を行うべき」であるが、J社の賃金体系で、「『職務内容』に相当する賃金は、正社員と非正規雇用で同一にすべき」とする主張に沿った公平化を実現できる可能性を探って見ると、●：調査員と○：専任調査員に共通した、基本給の賃金項目Ⅱの職能給を職務価値で回帰分析するのが妥当と考えられる。

【プロット画面 4-2-1】



分析の結果として、J社の職能給は職務価値の相関は強いが、プロットマークの分散はやや大きく、職務価値だけで説明できない。J社の職能給は職能資格等級と号俸で決定され、人事評価と賃金表で昇給運用されている一般的な仕組みである。

【パネル 4-2-1】

職務価値は等級の格付け目安になるだけで、毎年の職能給の昇給を決定する要因ではない。したがってJ社の職能給を要因分解すると、職務価値だけでなく多元的な説明変数が存在するので、同一労働同一賃金のためには、多変量の回帰分析が必要となる。

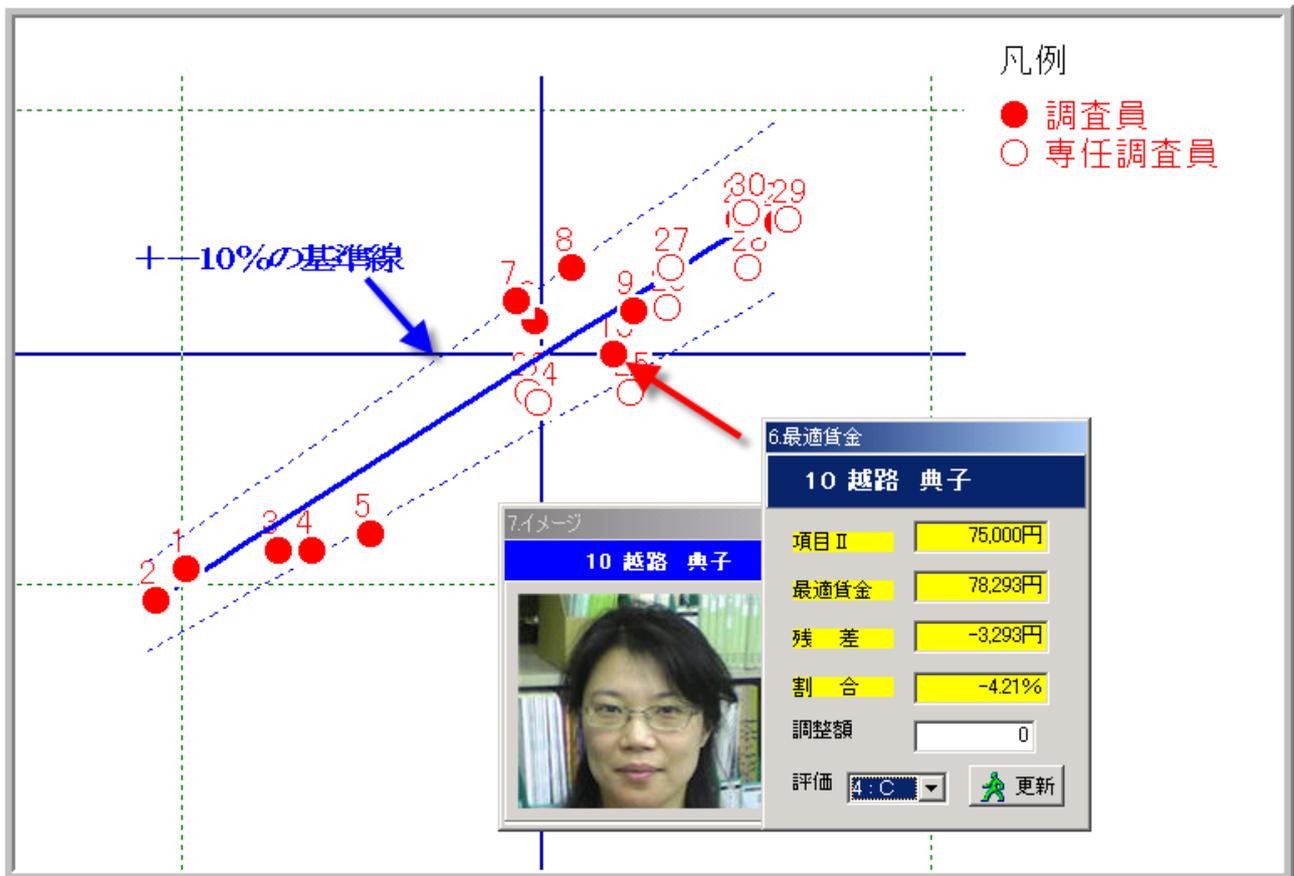
そこで説明変数として何を選擇するかが重要であるが、

ア) 属人的要素：年齢、勤続、学歴評価

イ) 恣意的要素：滞留年数、資格等級、人事評価を除いた左図の選擇で分析してみた結果が下図である。

【プロット画面 4-2-2】

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



分析の結果は単回帰分析と大して変わらず分散しているが、これは下表【計算表 4-2-1】の注釈の通り、ウェイト全体に占める職務評価の割合が極めて大きいからである。つまり職能給に関しては、雇用形態に関係なく経験・職務達成率・職務評価と相関があり、特に職務評価と相関が高い。その結果として、企業内的な同一労働同一賃金が実現していると迄は言えないが、不合理な格差は存しない。

【計算表 4-2-1】

No	社員コード	社員名	役職	項目 II	経験	職務達成率	職務評価	最適賃金	残差	割合
9	1009	毛糸 真里	サブリーダー	79,600	9	70	132	79,659	-59	-0.074%
10	1010	越路 典子	サブリーダー	75,000	10	57	134	78,293	-3,293	-4.206%
21	1011	佐野 美子	リーダー	88,800	15	82	135	89,279	-479	-0.537%
22	1012	清水 千代子	リーダー	89,300	17	65	137	86,705	2,595	2.993%
23	3001	杉本 トシ子		71,000	8	80	125	72,613	-1,613	-2.221%
24	3002	瀬川 京子		70,000	9	60	130	73,254	-3,254	-4.442%
25	3003	俣俣 和子		71,000	10	86	128	79,461	-8,461	-10.648%
26	3004	田中 都美子	主任	80,000	6	78	132	81,900	-1,900	-2.320%
27	3005	千草 八重子	主任	84,100	8	65	135	82,183	1,917	2.333%
28	3006	塚田 公子	主任	84,100	10	66	138	87,303	-3,203	-3.669%
29	3007	天満 翔子	係長	89,200	9	70	139	89,986	-786	-0.873%
30	3008	戸川 澄子	係長	90,000	10	57	140	87,144	2,856	3.277%
		合計		1,481,900				1,481,900	0	
		平均		74,095				74,095		
		切片		-140826.3699						
		経験 X1		174.5872						
		職務達成率 X2		345.5104						
		職務評価 X3		1475.2182						

職務評価のウェイトが大きい

【特に職務評価と相関が高い】の補足

確かに 3 個の説明変数の中で、職務評価の偏回帰係数は圧倒的に大きい。

しかし専門的には、この数値の比較だけで判断できないが、通常は上図矢印コメントのように理解して大きな狂いは無い。念のため、本例でも Excel で「t 値」の比較を参照して、職務評価の数値が特に大きいことを確認している。

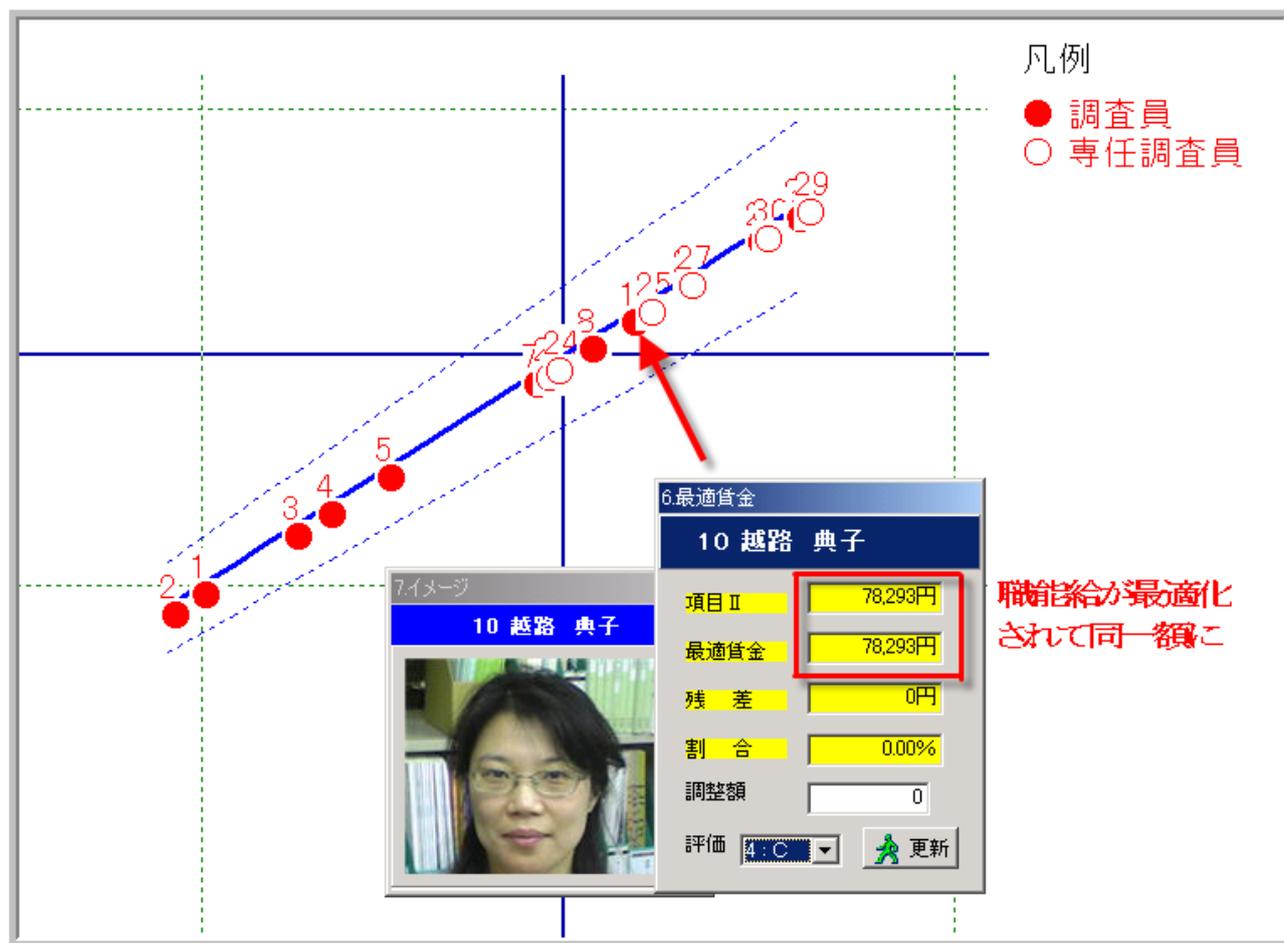
4-3 職能給を最適化する

ここまでの分析で、J 社の職能給は職務価値を反映した度合いが高いので、正社員とパート間の賃金格差は小さく、不合理な賃金格差は存しないと見なせる。しかし基準線に対する偏差はやや大きく、何とか上下 10%ラインに収まる程度で、決して満足すべき状態ではない。

そこで偏差を皆無にする為に、職能給を最適化してみよう。最適化とは弊社アプリの機能用語で、現実の賃金を上書きして理論上の賃金 (=重回帰分析で計算された) に変換することである。

アプリの操作としては【計算表 4-2-1】の下端にある[最適化]ボタンをクリックするだけで完了する。

【プロット画面 4-3-1】



ご覧のように、職能給は基準線にピッタリ沿って並んでいるので、●：調査員と○：専任調査員の職能給に関しては完全な均衡化＝同一労働同一賃金が成立している。しかも原理的にゼロサム方式だから、昇給原資がゼロで済む事になる。

残念ながら個々の社員には問題が起きる。上図10番の越路典子の場合、項目IIの職能給が75,000円から78,293円に増額だから問題はないが、真逆に減額する社員も出て来る。原理的にゼロサム方式だから、+の社員が出る一方で-の社員が出る。

もちろん企業の方針で、一気に増減せずに複数年で調整することで緩和できる。

【計算表 4-3-1】

No	社員コード	社員名	役職	項目 II	経験	職務達成率	職務評価	最適賃金	残差	割合
1	1001	赤坂 純子		49,787	4	80	110	49,787	0	0.000%
2	1002	井村 藤子		47,729	5	65	112	47,729	0	0.000%
3	1003	内村 章子		55,971	6	67	117	55,971	0	0.000%
4	1004	榎木 俊子		58,153	7	60	120	58,153	0	0.000%
5	1005	岡本 和子		62,074	7	50	125	62,074	0	0.000%
6	1006	柿本 弘子	サブリーダー	73,048	6	78	126	73,048	0	0.000%
7	1007	木下 照子		71,856	8	65	128	71,856	0	0.000%
8	1008	久米田 広美		75,502	10	66	130	75,502	0	0.000%
9	1009	毛糸 真里	サブリーダー	79,659	9	70	132	79,659	0	0.000%
10	1010	越路 典子	サブリーダー	78,293	10	57	134	78,293	0	0.000%
21	1011	佐野 美子	リーダー	89,279	15	82	135	89,279	0	0.000%
22	1012	清水 千代子	リーダー	86,705	17	65	137	86,705	0	0.000%
23	3001	杉本 トシ子		72,613	8	80	125	72,613	0	0.000%
24	3002	瀬川 京子		73,254	9	60	130	73,254	0	0.000%
25	3003	徂徠 和子		79,461	10	86	128	79,461	0	0.000%
26	3004	田中 都美子	主任	81,900	6	78	132	81,999	1	0.001%
27	3005	千草 八重子	主任	82,183	8	65	135	82,183	0	0.000%
28	3006	塚田 公子	主任	87,303	10	66	138	87,303	0	0.000%
29	3007	天満 翔子	係長	89,986	9	70	139	89,986	0	0.000%
30	3008	戸川 澄子	係長	87,144	10	57	140	87,144	0	0.000%

Y: 現実の賃金=X: 理論上の賃金

分析精度の判定 → 非常に良い

4-4 『要因分解』では非効率

先の自民党プロジェクトチームによる提言の『要因分解』は、何ら具体的な手法が提示されていないが、J社の職能給をモデルにして統計学的に考えれば、下記の手法となるであろう。

- 1) ●：調査員（パート）と○：専任調査員（正社員）の職能給を決定する要因を選択する
- 2) 選択した要因でJ社の職能給を重回帰分析する
- 3) 要因の一つである職務評価の偏回帰係数を取り出して、各人の職務評価に掛け合わせる

以上の計算で、J社の職能給の中から各人の職務価値に比例した金額を取り出すことは可能ではある。

しかし、この様な手法では煩瑣に過ぎて非効率である。計算手続きが煩瑣である上に、基本給の一部に過ぎない職能給を更に再分割する、賃金体系上の変更手続きが面倒に過ぎる。

4-5 最適化すれば効率的に同一賃金となる

先に結論を言えば、4-3でJ社の職能給を最適化した手法が、日本的な同一労働同一賃金を実現する——高度で確実で効率的な手法である。最適化とはUS賃金研究所の造語であるが、序章で説明しているが、重回帰分析で計算された賃金額で上書きすること——結果として、プロット画面では近似度グラフに収束する。複雑な計算ではあるが、専用アプリではボタン操作一つで完了する。

J社の基本給では、●：調査員（パート）と○：専任調査員（正社員）の職能給が共通していたが、仮にもし共通性が無くて●：調査員（パート）が職務給であり、○：専任調査員（正社員）が職能給であったとしても計算自体は問題無く、それぞれの賃金項目を最適化できる——ただし説明変数の選択が折衷的（職務的要素と能力的要素の混在）であることは免れないが、特に問題は発生しないであろう。何故なら、日本的企業では職務的要素だけの職務給も、能力的要素だけの職能給も滅多に存在しないか

ら、捨象して問題ないからである。

第5章 賃金とモチベーション

5-1 日本人と賃金モチベーション

本章では、労働者サイドの格差是正の視点から離れて、企業サイドの賃金管理の問題点として同一労働同一賃金を考える為に、宮坂純一「賃金とモチベーション」 | 1989 を読み返し、流行の同一労働同一賃金論の陥穽を確認した。結論的には、現状の環境を改革しないままでは、同一労働同一賃金の公平性は従業員のモチベーションを喚起し得ない。

政権トップが声高に提唱する同一労働同一賃金であるが、仮に政府が本気で取り組んだとして、従業員は本当に実現を望んでいるだろうか。つまり日本的な同一労働同一賃金は、従業員のモチベーションを喚起するだろうか、という大きな問題がある。

政府が目論んでいるのは、日本の労働市場と賃金構造を変革するという大それた話ではなく、単に同一企業内の異なる雇用形態間の賃金格差是正であって、同一労働同一賃金は便宜的な手法であり、欧米的な同一労働同一賃金の成立を望んでいない。だから下記の日本的な一体化モデルが成立する構造を変革しないので、少なくとも正社員のモチベーションを喚起できないと考える。

- 1) 新卒一括採用の慣行
- 2) 初任給が単身者生活の賃金水準であること
- 3) 定期昇給制度を必要とすること
- 4) 終身雇用の慣行

一方、上記の雇用制度ないし慣行と無縁のパートなどの非正規雇用の従業員は、同一労働同一賃金を忌避する理由はないが、さりとて歓迎するとは思えない。彼（彼女）らも、賃金は職務への対価であるという意識は希薄であり、本来は年齢や勤続を重ねて昇給する待遇を望んでいると思われるからである。

5-2 日本の賃金モチベーションの具体化

【選択パネル 5-2-1】

前節で掲げた、日本の正社員の労働市場と賃金構造を前提とすれば、賃金管理で従業員のモチベーションを喚起する経営行動は、査定による定期昇給と賃金等級の昇格にある。従業員の関心は賃金の「上がり方」であって、働きぶりに対応した昇給の公平感であり、同一労働同一賃金の公平感ではない。——同一労働同一賃金が直ちに昇給を齎すとか、将来的に昇給機会を拡大することは、一般的に有り得ないから。J社の事例に即して、賃金管理で従業員のモチベーションを喚起する経営行動の手法を提案しよう。

The screenshot shows a software interface for selecting variables for a regression model. On the left, under 'X軸 説明変数' (X-axis Explanatory Variables), the following variables are listed with checkboxes: 年齢 (Age), 勤続 (Tenure), 経験 (Experience), 滞留年数 (Residence Years), 資格等級 (Qualification Level), 学歴評価 (Education Evaluation), 職務達成率 (Job Achievement Rate), 職務評価 (Job Evaluation), and 人事評価 (Personnel Evaluation). The '経験', '職務達成率', '職務評価', and '人事評価' checkboxes are checked and highlighted with red boxes. On the right, under 'Y軸 目的変数' (Y-axis Dependent Variable), the following variables are listed with radio buttons: 項目 I (Item I), 項目 II (Item II), 基本給 (Basic Salary), 所定給 (Specified Salary), 賞与 (Bonus), and 年収 (Annual Income). The '基本給' radio button is selected and highlighted with a red box. Below these, there is a section for '最適エリア' (Optimal Area) with '上限' (Upper Limit) set to 5 and '下限' (Lower Limit) set to -5, both with '%ライン' (% Line) units.

ここで問題にしているのは、従業員のモチベーションを喚起する基本給の基準線と偏差を出力することであるから、X軸の説明変数は職務上のステータスと努力と成果等に絞って選択する。X軸には客観的事実と主観的評価、属人的要素と仕事の要素が混在しているが、整理すると下表のようになる。

	属人的要素			仕事の要素	
客観的事実	年齢	勤続	滞留年数	経験	
主観的評価	学歴評価	人事評価	資格等級	職務達成率	職務評価

この分類では、J社を念頭に置いているので、年功的昇格の職能資格等級は属人的要素に分類される。また職務評価は、一企業内の聞き取り調査に付き、主観的評価に分類は免れない。賃金分析に関してはJ社に限らず、多数からなる説明変数のカテゴリーは4種類に区分できる。

普通に考えれば、最も望ましいカテゴリーは仕事の要素×客観的事実である。また最も望ましくないカテゴリーは属人的要素×主観的評価である。しかし分析の目的は、従業員のモチベーションを喚起する基本給の基準線と偏差を出力することであるから、どのカテゴリーが正しいとか重要だとかの議論は、統計学的には大して意味が無い。——ここで重要なのは価値判断ではなく、どの説明変数の影響が大きいかを判断できることである。右表の分析結果から人事評価の数値が突出して大きい、

切片	66271.2864
経験 X1	572.8296
職務達成率 X2	150.0882
職務評価 X3	1105.9694
人事評価 X4	-7922.6063

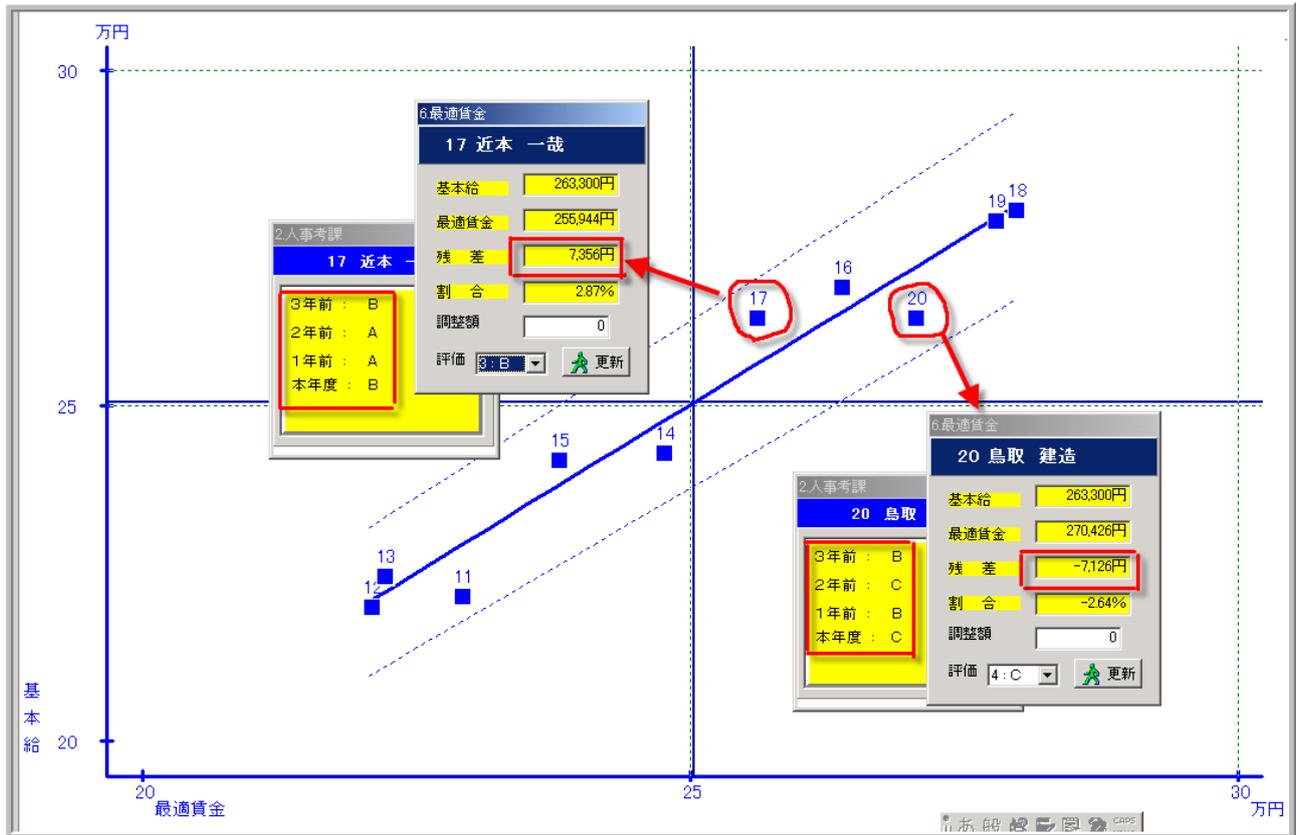
それは見かけ上の話であり、実際は下記の順に影響が大きい。【表 5-2-2 偏回帰係数】

- 1) 職務評価 X 3 2) 人事評価 X 4 3) 経験 X 1 4) 職務達成率 X 2

何故なら ■ : 研究員の職務評価点数は 150 点から 200 点の間で等間隔の分布に対し、人事評価は中心化傾向が強い分布で A : 2 点、B : 3 点、C : 4 点だから、【表 5-2-2】で人事評価 X 4 の係数が大きいくとも影響は職務評価 X 3 より小さい。

以上で【選択パネル 5-2-1】の意味が御分かり頂けたと思うので、続けてプロット画面の説明に移行する。

【プロット画面 5-2-1】



分析結果は、基準線に収束する度合いが高く、且つ基準線から5%ラインに収まる程度に分散している。賃金管理上は、収束の度合いが強すぎて一直線に並ぶのは好ましくないし、逆に分散の度合いが強すぎるのも好ましくない。

さて社員にとって重要なのは、自分のプロットマークの基準線からの偏差であり、過去の努力や成果が偏差に反映している度合いである。同じグループの社員と比較して、偏差に反映している度合いが有意であると認知されれば、努力すれば報われるという期待感が彼のモチベーションを喚起する。本例では No16 近本一哉 42 歳と No20 鳥取建造 47 歳の比較では、職務達成率と人事評価の累積した差違が大きいので、基準線の上下に別れている。

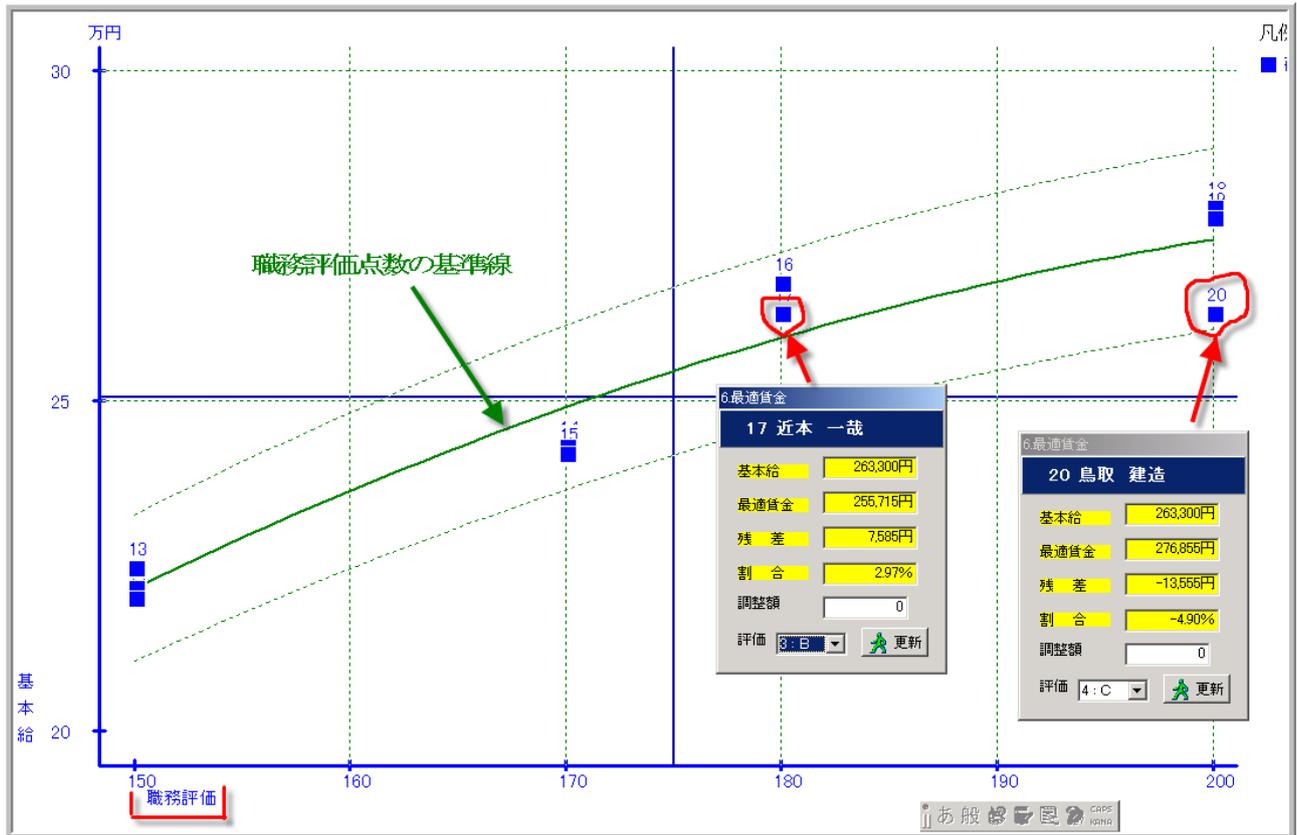
No	氏名	経験	職務達成率	職務評価	人事評価	基本給	基準線	偏差
17	近本 一哉	7年	69%	180点	B A A B	263,300	255,944	+7,356
20	鳥取 建造	13年	48%	200点	B C B C	263,300	270,426	-7,126

5-3 同一労働同一賃金論の陥穽

本論では個別企業での社内的な同一労働同一賃金を論じている。J社の基本給が職務評価点数の多寡で一義的に決定する、同一職務価値同一賃金であると仮定しよう。あるいは今少し現実的に、職務評価点数で職務賃金等級が決定し、職務達成率を基準とした人事評価で昇給する、レンジ型の職務給と仮定しても良い。

何れにしても、40代の研究員の基本給としては、世間水準より20%ないし30%も少ない。この低位の賃金水準で、次図のように同一職務価値同一賃金の基準線を設定して、偏差を無くして公平化することが社員のモチベーションを喚起するだろうか？

【プロット画面 5-3-1】



答えは否である。その理由は二つある。一つは、職務評価点数と基本給の対応が企業内で公正であっても、社外では職務評価点数が（一般的に）比較不能であるから、社員に信頼されない。何故なら、そこには社会的通用性が欠けている。例えば、イギリス地方自治体の職務評価制度（森ます美 | 2008）のような。二つには、賃金水準が低いので、昇給の余地が少ない方式は受け入れ難いこと。例えば No17 近本一哉は、この基準線に合わせる「公正さ」の為に 7,585 円減額される。そこまで極端でなくとも、今年度の昇給は見送りとなる。——好成績な 69%の職務達成率であっても。

重ねて言うが、J社の研究員の基本給に同一職務価値同一賃金の基準線を設定して、偏差を無くして公平化することが社員のモチベーションを喚起するには、二つの条件を満たす必要がある。

- 1) 職務価値の点数評価基準に社会的通用性が存すること
- 2) 賃金水準が単身者でなく世帯賃金の高さに達していること

第6章 回帰と分散…新しい賃金管理の要諦

6-1 ここまでの流れ

本論の狙いは、単に賃金格差是正の方法論ではなく、また特定の賃金形態や賃金体系の紹介や評論ではない。さらに同一労働同一賃金や職務価値による賃金決定に与するものでもない。著者もそれらに大いに関心はあるが、より重要な課題は先進的な賃金管理の手法を理解して頂くことである。

さて、前章までの所論で何度も登場した回帰分析によるプロット画面が、賃金管理のツールとして極めて重要であることに気付かれたであろうか。

回帰分析について改めて解説するまでもないので、PC上の賃金プロット画面に関して簡略に定義すると、各々のプロットマークから縦軸方向の距離の2乗の総和が最小になるように計算して、回帰線を出力することである。

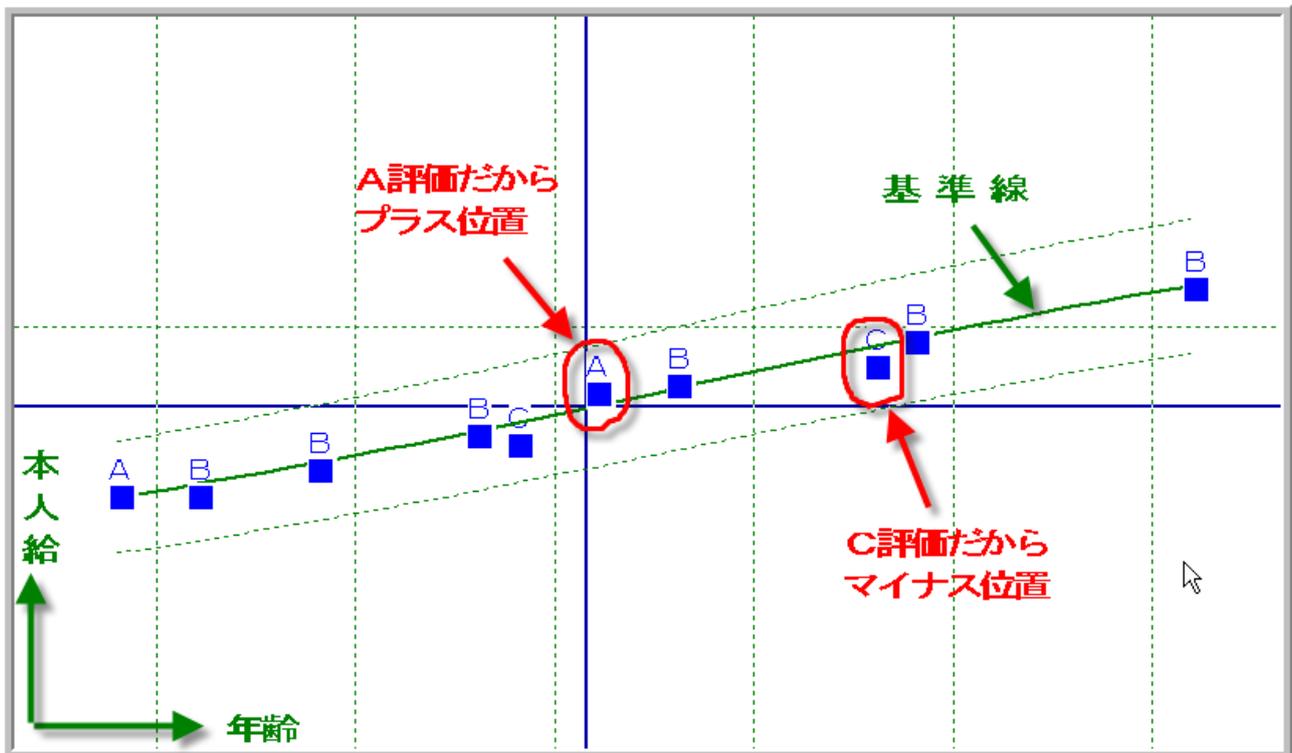
	単回帰分析	重回帰分析	
		残差あり	残差なし
直線型グラフ		○	○
二次関数グラフ	○	○	○
三次関数グラフ	○	○	○

これまで掲載した8枚のプロット画面は、すべて回帰分析のグラフである。——ただし8枚の回帰分析の手法は多様多彩であり、右表はアプリで活用できるバリエーションである。

6-2 回帰が望ましい場合

(1) 年功賃金の本人給

【プロット画面 6-2-1】

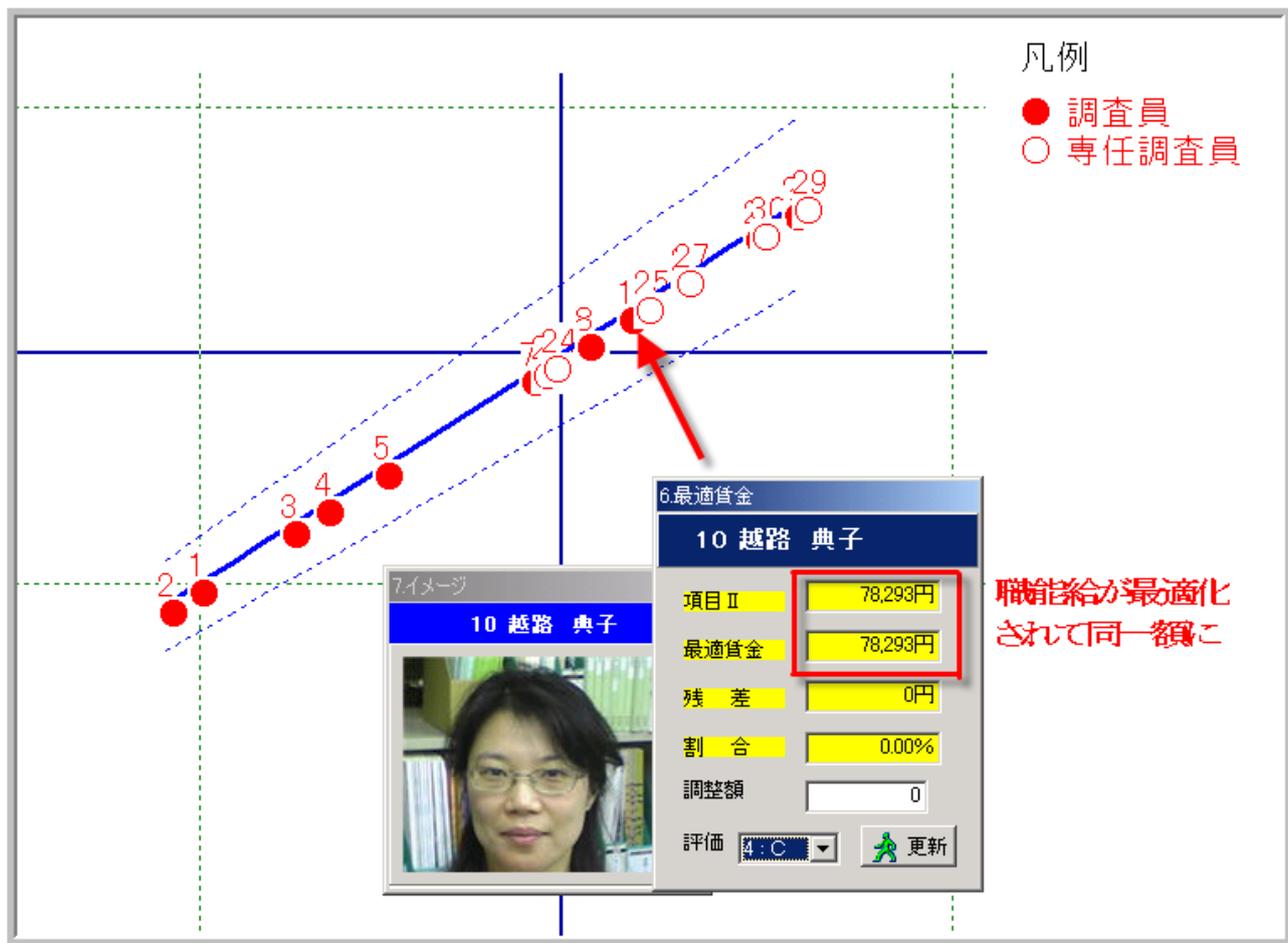


上図はJ社の本人給を年齢で回帰分析した結果。本人給は年齢基準であるが、人事評価の査定があるので、若干の分散がある。パターンとしては基準線に回帰が望ましいモデルであるが、日本的な公平性が社員のモチベーションとなるので、若干の分散がある。上図でA評価は基準線をやや越えて、B評価は基準線に沿って、C評価は基準線から若干落ちている。とは言い、全体的には基準線に回帰している。

(2) 同一労働同一賃金の職能給

同一労働同一賃金の公平性では、分散が殆ど無く、賃金カーブからはみ出していない状態が望ましい。もし（次節で解説）職能給を職務価値だけで回帰分析する場合は、同一労働同一賃金であっても、ある程度分散が無ければ、却って公平性を欠くことになる——他の決定要素（職務達成率、経験年数など）の影響で分散するのが自然だから。しかし下図の場合は、他の決定要素を含めて重回帰分析しているのだから、同一労働同一賃金的な公平性の基準では、分散が無い方が望ましいと考えられる。

【プロット画面 6-2-2】

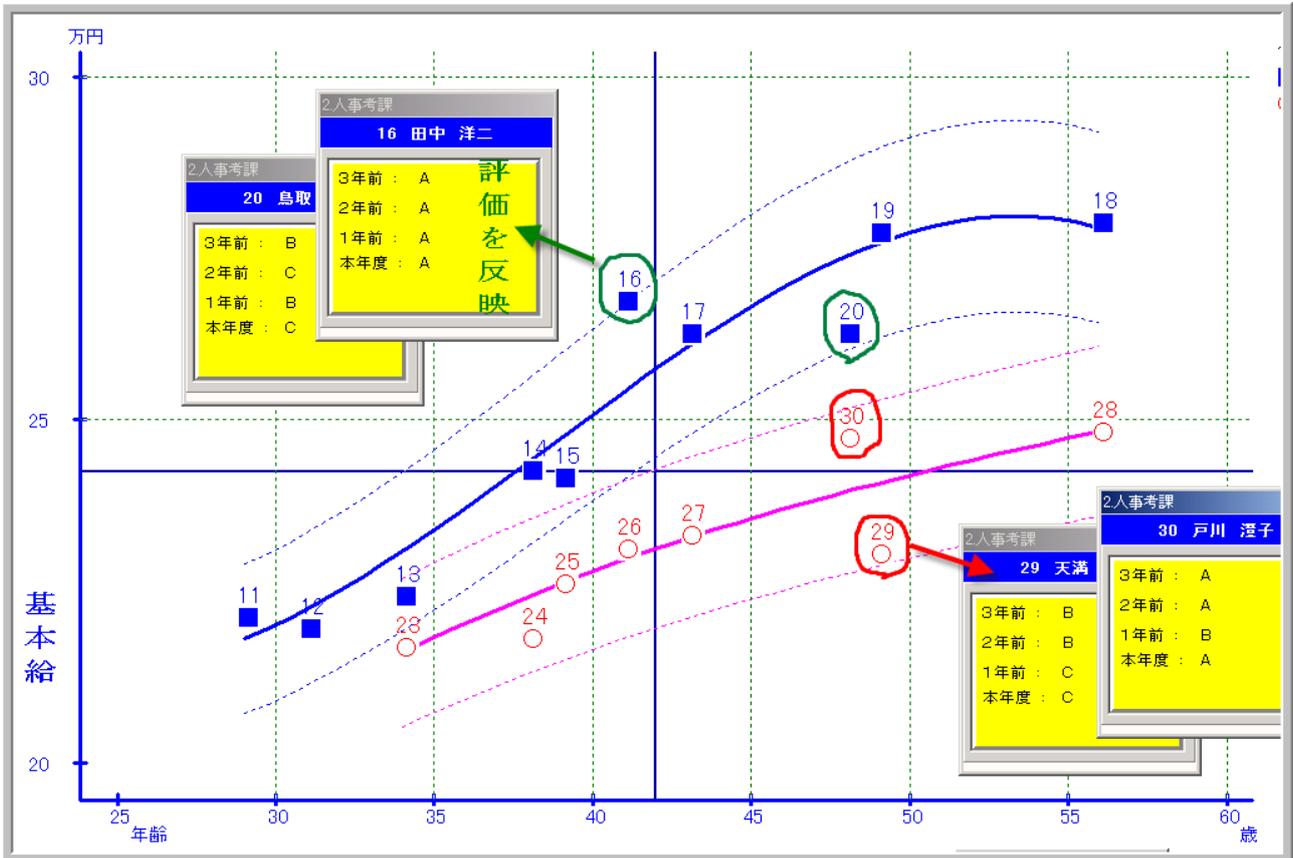


6-3 分散が望ましい場合

(1) 年功賃金の基本給

回帰分析の賃金プロット画面では、一般的に、年功賃金では分散が望ましい。年功賃金は個人給とも言われるように、基本給には社員個々の属性と業績と評価の累積が反映しているのので、プロット画面では分散しているのが本来の姿である。分散とは、基準線からの偏差が大きいことである。

【プロット画面 6-3-1】

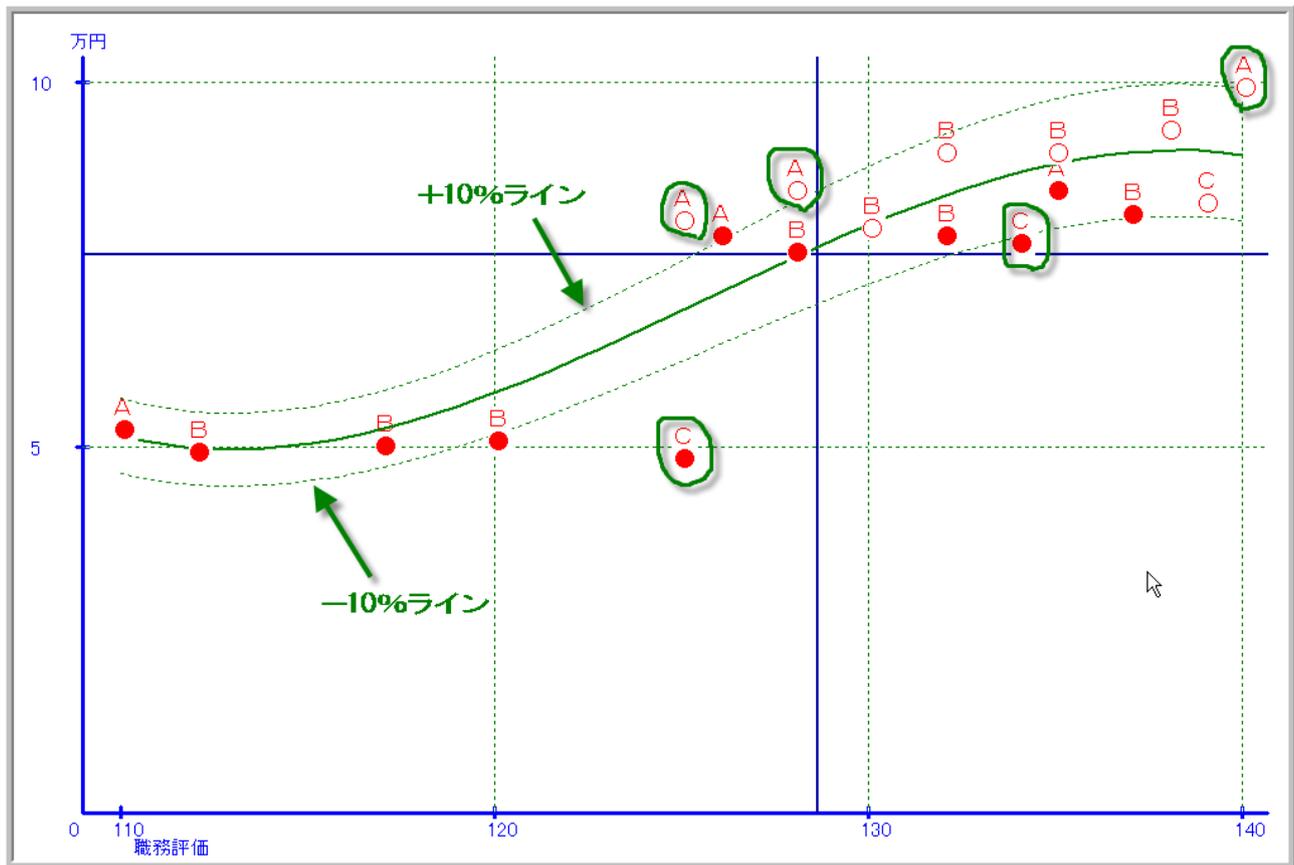


本図のようにX：年齢、Y：基本給で回帰分析して、個々人のプロットから情報を参照して、基準線からの偏差の要因を確認できる。なお本図の賃金カーブは3次式を選択している。一般に次数が高いほど当て嵌りの精度が高い。

(2) 年功賃金の職能給

年功的な運用の、J社の職能給を職務価値だけで回帰分析した結果は、下図のように分散するのが自然である。職能給は職務価値と相関が大きい、同時に人事評価等とも相関が大きいので、けっこう分散している。どの程度の分散が望ましいか判断は難しいが、目安として、下図のように $\pm 10\%$ ラインを超えている●○が多いのは問題と考えたい。

【プロット画面 6-3-2】



6-4 まとめ—回帰と分散

冒頭に掲げた久米益雄 | 1989「賃金数学全書」は、マクロ的な賃金分析が主体であり、本論のような個別企業で多変量解析による重回帰分析の手法を応用することは書かれていない。しかし統計学的アプローチが重要であるという含意は拝聴すべきである。

ただし統計学的アプローチと言っても広範に過ぎるし、やや狭めて多変量解析と言っても多種多様で、重回帰分析だけで無いことは勿論である。しかし、個別企業で雇用形態間の格差是正目的の賃金構造の分析に絞ると、重回帰分析のプロット画面が必須である。その含意は残念ながら日本の現状では、賃金実務家はもちろん、専門家にも理解されていない。

また一般的に個別企業の賃金構造の分析では回帰分析が重要であるが、その理由説明に正解があるとしたら、「回帰と分散」を管理することが日本的な賃金管理の要諦であるからではないか——自分的にはそう考えている。

以下余白