

## は し が き

コロナウイルスによる世界的パンデミックや世界各地での紛争、アメリカの経済ナショナリズムによる影響が懸念されることなど、世の中は大きく変わってきています。この中で、日本はデフレ経済からの脱却を目指しているものの、実質賃金が未だ上昇傾向にならず、スタグフレーションを危惧しなければならない状況に陥っています。

さらに、少子高齢化に歯止めがかからないどころか今回のコロナウイルスの影響で少子化が加速化し、今後さらに人手不足が顕著となり、人材を採用、定着させられない企業は内部から崩壊し、淘汰されていく時代になってきています。

このような大きな環境変化に対して戦略的に組織や制度を適合させなければならぬにもかかわらず、企業は日本的雇用を未だ引きずりつつ、相変わらず人事部主導で人事管理のためだけのジョブ型人事制度を導入しているように見えます。

これは、1980年代後半に職務調査を実施しなくなったことで職能給が年功給へと逆流したのと同様に、おそらく今度は職務分析、職務設計を実施しないまま、理想論だけで職務記述書を作成し、形だけの職務給や役割給を導入した結果として、これまでの「失われた30年」がさらに続くのではないかと懸念しています。

そして、なりよりも筆者が心配しているのは、“人事労務管理”の質の低下です。戦後30年ほどは、労使の対立が激しく人事労務部門や労働組合に優秀な人材が集められるほど、企業における“労政”は非常に重要でした。しかし、高度経済成長の中で労使紛争は減り、国民の多くが中流意識を持つに至りました。その結果、春闘は形だけのものとなり、賃金制度への関心も薄れ、バブル崩壊後のデフレ経済でベースアップも忘れられ、労政のない“人事労務管理”は非常に粗野なものになっているように感じています。

こうした状況の中で今回の改訂を迎えました。本書の前身である『賃金コンサルタント養成講座』を2010年4月に世に送り出し、その後2015年に『役割等級人事制度のための賃金設計実務講義』として書き直してから10年が経ちました。元々、職務基準の賃金の導入・構築をベースに構成していたので、趣旨や方向性に変更はありませんが、今回

の改訂は、最新の統計データに入れ換えるのは勿論のこと、より賃金の本質を理解していただけるよう、特に職務給に関する歴史の部分充実させ、また現在日本政府が推し進めようとしている多様な雇用と多様な働き方、非正規雇用労働者の同一労働同一賃金の実現やジョブ型人事の推進、少子化の加速による初任給の高騰、人手不足による高齢者雇用、そして物価上昇に伴う賃上げ、特にベースアップなど賃金を取り巻く環境の変化に対応するための方策について解説を加えました。

おそらくこの先、人々が年功給や能力給を回帰させようとしたところで、既に起きている少子高齢化や経済規模の縮小などの社会経済構造がこれを許さない状態にあることは明白です。これから重要となるのは、賃金を職務基準で運用できる社会的・制度的な基盤をどこまで整えられるかであり、日本の労働生産性の向上はこの取組みにかかっていると考えます。

読者の皆様には本書と合わせて、拙著『3訂版 役割等級人事制度 導入・構築マニュアル』、『同一労働同一賃金を実現する 職務分析・職務評価と賃金の決め方』等をぜひともお読みいただき、職務基準の人事制度の全体系における賃金の本質の理解と、賃金設計の考え方および具体的な手法について学んでいただければ幸いです。

最後になりますが、本書の改訂を快くお引き受けくださいました(株)日本法令の岩倉春光氏、そして統計データの確認などご面倒な改訂作業と一緒に取り組んでいただきました八木正尚氏、初版でご協力いただいた堀美由紀社会保険労務士事務所 堀美由紀所長、そして長年にわたってご指導をいただいているNPO法人企業年金・賃金研究センター 三浦眞澄理事長に対して心より御礼申し上げます。

2025年1月

西村 聡

# 目 次

## 第1章 賃金設計の前に

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1 賃金設計の前に検討すべき本質的な経営課題 .....           | 8  |
| 2 賃金を設計するとは .....                      | 10 |
| 3 賃金とは .....                           | 11 |
| 4 賃金制度とは .....                         | 13 |
| 5 企業で起きている賃金問題 .....                   | 14 |
| 6 賃金の格差 .....                          | 16 |
| 7 賃金構造 .....                           | 19 |
| 8 賃金の国際比較 .....                        | 44 |
| 9 法人企業付加価値額と人件費・労働分配率の動向<br>令和4年 ..... | 51 |
| 10 賃金の本質 .....                         | 60 |

## 第2章 理 論 編

### 1. 賃 金 史

|                   |    |
|-------------------|----|
| 1 賃金の法的定義 .....   | 64 |
| 2 賃金の歴史 .....     | 69 |
| 3 賃金理論 .....      | 71 |
| 4 欧米の賃金史 .....    | 73 |
| 5 日本の賃金の始まり ..... | 85 |

## 6 日本の賃金史

|      |                            |     |
|------|----------------------------|-----|
| 6-1  | 明治時代の賃金 .....              | 87  |
| 6-2  | 大正時代の賃金 .....              | 92  |
| 6-3  | 昭和準戦～戦時期の賃金体系 .....        | 93  |
| 6-4  | 戦時統制下の賃金 .....             | 95  |
| 6-5  | 皇国勤労観と賃金 .....             | 97  |
| 6-6  | 戦後の賃金動向 .....              | 101 |
| 6-7  | 敗戦直後の社会状況 .....            | 103 |
| 6-8  | 生活保障賃金へ 電産型賃金体系の出現 .....   | 108 |
| 6-9  | 戦後の賃金体系の成り立ち .....         | 109 |
| 6-10 | 世界労連（日本視察団）勧告（予備報告） .....  | 111 |
| 6-11 | 日本経営者連盟による賃金3原則 .....      | 113 |
| 6-12 | 職能給の時代 .....               | 114 |
| 6-13 | 役割給・職能給を併用したハイブリッド時代 ..... | 115 |
| 6-14 | 現在 ハイブリッド型賃金から職務給へ .....   | 116 |

## 2. 統計調査の理解

|   |               |     |
|---|---------------|-----|
| 1 | 統計調査の種類 ..... | 120 |
| 2 | 一般統計 .....    | 121 |
| 3 | 特殊統計 .....    | 124 |

## 3. 生計費の理解

|   |              |     |
|---|--------------|-----|
| 1 | 生計費の歴史 ..... | 128 |
|---|--------------|-----|

|   |                  |     |
|---|------------------|-----|
| 2 | 生計費とは .....      | 131 |
| 3 | 理論生計費 .....      | 132 |
| 4 | 家計調査と標準生計費 ..... | 133 |
| 5 | 生計費の種類 .....     | 134 |
| 6 | 最低生活費の算出 .....   | 135 |
| 7 | 最低賃金制 .....      | 136 |
| 8 | これからの賃金政策 .....  | 139 |

## 第3章 実践編

### 1. 賃金制度の考え方と設計方法

|    |                       |     |
|----|-----------------------|-----|
| 1  | 賃金制度の設計手順とその全体像 ..... | 142 |
| 2  | 賃金設計概要 .....          | 144 |
| 3  | 賃金分析 .....            | 158 |
| 4  | 初任給の決定 .....          | 160 |
| 5  | 基本給の体系 .....          | 165 |
| 6  | 賃金設計の手順 .....         | 169 |
| 7  | 諸手当の考え方と設計 .....      | 199 |
| 8  | 移行原資および昇給原資の算定 .....  | 208 |
| 9  | 賃金辞令の交付 .....         | 210 |
| 10 | 従業員説明会の開催 .....       | 212 |
| 11 | 中途採用賃金の決め方 .....      | 213 |
| 12 | 専門職制度の導入と処遇 .....     | 215 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 13 問題社員への減給処分 .....   | 216 |
| 14 賃上げの構造 .....       | 217 |
| 15 パートタイム従業員の賃金 ..... | 229 |

## 2. 賞与制度の考え方と設計方法

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 1 賞与の歴史 .....        | 236 |
| 2 賞与制度の設計方法 .....    | 237 |
| 3 賞与に関する法的留意点 .....  | 246 |
| 4 年俸制の考え方と設計方法 ..... | 251 |

## 3. 退職金制度の考え方と設計方法

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 1 退職金の歴史 .....       | 258 |
| 2 退職金制度の設計方法 .....   | 260 |
| 3 退職金に関する法的留意点 ..... | 277 |
| 4 総額人件費管理の方法 .....   | 280 |
| 5 社会福祉と企業福祉 .....    | 285 |

# 第4章 事例研究・規程例

## ㊦成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察

|                        |     |
|------------------------|-----|
| N社の事例 .....            | 289 |
| N社の事例 その後の検証結果報告 ..... | 306 |

## ㊦賃金規程 .....

# 第1章

## 賃金設計の前に



## 賃金設計の前に検討すべき本質的な経営課題

賃金を設計する者に求められる能力は、総合的には人事コンサルタントと同じですが、やはり賃金に関する広範な専門的な知識の修得は必要となります。一つの賃金体系しか知らないというようではまったく話になりません。

特に、理論編の賃金史において述べているように、日本の賃金の特徴は、欧米とはずいぶん異なり、企業は、その時代の外部環境の変化に柔軟に対応しながら独自に賃金決定要素と賃金形態を変化させてきたという経緯があります。この経緯に表れているように、今後も外部環境の変化に合わせて対応せざるを得ないことは間違いありません。したがって、固定観念を持つことなく、運用面での対応、そして制度面での対応ができるよう幅広い知識を持つことが望まれます。

賃金を設計する前に注意していただきたいことは、会社の本質的な問題が賃金制度にあるとは限らないのに、賃金制度の問題として安易に制度改定に乗り出させないことです。

経営者は自身の問題を棚上げして、利益捻出のために本質的な問題の解決をすることなく、コストの中で特に大きなウェイトを占める人件費に目を向けるものです。しかし、問題の本質は、リーダーの経営姿勢、営業、購買や製造のしくみにある場合が多くあります。しくみの改革を行わず、つまりコストダウンの余地を残したまま賃金に手をつけるのは、従業員からの不信を招き、その後の経営に大きな禍根を残すことになります。

会社の抱える問題は複合的な問題によって起きています。賃金制度の改定は、これらの複合的な問題を一つひとつ整理し、対策を講じたうえで行わなければ、制度改定によって一時的に人件費削減による利益が出たとしても、すぐにまた経営難になることが予想されます。あらゆる手

を尽くし、それでもなお、賃金に問題があると判断するのなら、最後の手段として賃金制度の改定に着手することを心がけていただきたいと思います。

賞与については、業績に連動させた成果主義的色合いを出すべく制度構築を行うことはできます。ただし、この運用とて明確な基準が必要となり単純ではないことを認識しておくべきです。

特に、近年では同一労働同一賃金の実現や三位一体の労働市場改革に伴い、日本型職務給の導入が積極的に推進されており、日本の労働生産性向上のための一つの方法として、経営戦略と人事戦略および職務の連動を図るために職務給が見直されていることは賃金史的にも大いに注目すべきところです。

## 賃金を設計するとは

「賃金を設計する」とは、単に賃金構成の組替えをすることではなく、従業員を管理する手段をつくることです。給料明細をみて一喜一憂する従業員を組織として束ね、組織の目的・目標に向かわせなければならないのです。また、賃金とは個々の従業員にとっての命綱であり、したがってそれぞれの人生設計を左右するものです。

従業員側からみた賃金は、経営者と交渉し、労働を提供して得た結果であり、これは提供した労働の価値を表し、その活用先は生活費となります。また同時に、自分の暮らしを託している会社が自分を認めてくれているかどうかを賃金によって判断しています。

経営者側からみた賃金は、当然のことながら第一義にコストです。従業員が会社方針に沿って働いた成果を評価した結果、その使用価値として支払うものです。しかしここで、単に支払って無くなってしまうコストと考えるか、人材の能力の伸長を期待して還流コストと考えるかで、支払う賃金の意味と経営姿勢は大きく変わります。

フォード創業者のヘンリー・フォードは、かつて「高賃金を払うことは、単にそれを支払いたいという願望の問題ではない。またその賃率は、従業員たちの要求額にかかわるものでもない。それは、そんなことよりもずっと根源にまでさかのぼる。それは、まさに経営自体の構造とその基礎となっているアイデアにまでさかのぼる」（『フォード経営』p.153（ヘンリー・フォード著、東洋経済新報社））と語っています。

高賃金低コスト体質の企業を労使で成り立たせていくことが経営なのです。

## 賃金とは

「賃金体系をつくる」とは、会社方針に基づき賃金に格差をつけることであり（賃金とは、経営者の意思を反映したものであり、従業員とも同意されたものである）、これは「No Work No Pay」が原則であり、成果主義であることは当然です。

最近あまり聞かれなくなりましたが、そもそも「成果主義賃金」という言葉がもてはやされていたこと自体がおかしいのです。成果を出さずに賃金が支給されるはずもないからです。

人は賃金をもらい続けるとそれをもらって当たり前になるものです。かつての大不況下において、大企業は休業手当を9割支給し、賞与を5カ月と春闘で決めたにもかかわらず、自宅待機している従業員は会社に対し不満を洩らし、ほとんどの従業員は「私の賃金は低い」と思っていました。これが人の欲なのです。しかし、その欲をかきたてるもの—それが金銭であり、その大元が賃金であることを、よく理解しておくべきです。

また、人は年齢が増せば賃金が高くなるのが当然とも思っているようです。実際、現場で同じ作業をしている若手、中堅、中高年者の賃金は企業内および企業横断的にも異なります。仕事が同じであっても、賃金は違うものなのです。

たとえば、トラブル対応については中高年者が能力が高いため、その作業を多く行っているというなら、年齢が増せば賃金が高くなることも理解できるのですが、そうでもなさそうな会社は山とあります。

賃金は年齢で決まるのか？ 扶養家族の数で決まるのか？—それは会社の考え次第です。年齢、勤続年数に応じて決めたい、扶養家族数にも配慮したいと考えるならそれでもよいのですが、「賃金の本質」を見失ってはいけません。

賃金は、労働市場における需給関係でも決まります。3K 職場（「きつ

い」「汚い」「危険」の3条件)の仕事は、人が避ける仕事であるがゆえに需給の関係でどうしても賃金が高くなりますし、その時の経済状況によっても賃金は決まってくるものです。また、会社の業績と支払能力によっても決まってくるのです。賃金の決定要素は、人の心(受止め方)も含め、多岐にわたっているのです。

## 賃金制度とは

賃金制度とは、賃金管理のための基準や運営のしくみのことをいい、賃金構成、算定方法、賃金形態の3つの要素からなります。また、賃金体系とは賃金構成における賃金項目をいかに組み合わせて支払うかということであり、基本給以外にさまざまな手当が支給される日本独特の言葉です。

賃金形態には賃金計算形態と賃金支払形態の2つがあり、前者は時間についていくら、月にいくら、製品一個についていくらというような形態をいい、後者は日払い、週払い、月払いというような形態をいいます。

つまり賃金制度は、会社が設定した賃金格差において従業員が納得できるもので、どうすれば賃金が上がり、どうなると下がるのかを示したものです。

役職による格差、あるいは技術や技能による格差、企画力や交渉力などの能力格差などが考えられますが、いずれにしても、賃金格差をつくる手段として制度があるのです。

このため、従業員が会社の未来に対する希望を持てるよう、会社方針に沿って誰を優遇するかを初めに考えたうえで制度をつくる必要があります。それゆえに、経営理念、経営方針が賃金制度をつくるうえで最も重要です。

## 企業で起きている賃金問題

「格差社会」といわれて久しいですが、1990年代後半から始まった成果主義人事制度の導入によってこれまでの年功賃金は終焉し、本当に賃金格差ができてきたかといえば、厳しい経済環境下で格差の拡大を恐れて逆に小さくなったともいわれています。実際、2000年以降での「賃金構造基本統計調査」からは、年齢別、企業内・企業間所定内などの統計において賃金格差が大きく広がっているようにはみえてこないどころか、厚生労働省が行った「2021年賃金構造基本統計調査」では、1986年から2021年までの35年間で15.5ポイント格差が縮小したことが明らかにになりました。

また、国税庁による「民間給与実態統計調査」によると、平成9（1997）年に始まり平成21（2009）年まで減少し続けていた平均給与が平成22（2010）年に412万円（前年比1.5%増、6万1,000円の増加）とプラスに転じ、平成30（2018）年には前年比2.0%増の440万7,000円と6年連続増加し、平成20（2008）年9月のリーマン・ショック前の水準に回復し、これ以降微増傾向にありましたが、世界的パンデミックによる影響で低下後、令和3（2021）年には458万円（同2.7%増、11万9,000円の増加）と今度はインフレーションによって大きく増加しました。ただ、実質賃金の前年比での連続プラスについてはインフレーションの影響もあり、まだ道半ばという状況です。

賃金問題とは、「企業内部での労働者相互の賃金格差をどのようにつけるかである」つまり、「賃金体系の変更をするということは、どういう従業員を優遇するのか」ということからすると、格差をつけるのは企業の賃金政策上当たり前のことで、産業や職種で格差がつくのも、市場環境と需給関係から当然のことです。

世間で騒がれ社会問題化している格差問題は、高齢化問題や、正規社員と非正規社員などの雇用形態の違いとその割合によって発生する所得

格差の問題であり、企業内部の問題というよりグローバル・メガコンペティションの中での社会政策上の問題であると考えた方がよいと思うのです。

また、格差の観念は時代によって変わります。この背景には労働力の需要と供給があり、賃金を変える最大の原因は雇用で、その次は技術転換です。

また、成果主義を導入し、従業員のモチベーションは向上したものの、高付加価値の商品開発には至らず、市場競争において販売単価が下落し、生産量が増加しても付加価値は以前と比べて維持あるいは低下しているような中小企業が多くあります。

そして、2007年度『労働経済白書』にもあるように、労働生産性の上昇が、賃金の上昇と結びついた1980年代まで、また労働時間の削減に結びついた1990年代までとは異なり、2000年代は、労働生産性の上昇分に相当する賃金の上昇も、労働時間の短縮も行われていないことが明らかになっています。不透明感漂う経済環境の下、労働分配率は労働者の賃金が今もなお抑制され、株主への配当、役員賞与と内部留保が急増していることを示しています。

業績・成果主義賃金とこれの非正規雇用への適用の結果、賃金格差、長時間労働、職場ストレスの広がりなどが生じていることについて、2007年度『労働経済白書』で「経費の削減に傾斜すべきではなく、付加価値を創造する人材の意欲と能力を高めるという、長期的な視点をより重視すべき」と述べられていることは注目すべきことです。現在、政府が推進しているジョブ型人事の導入によってこれから各企業において職務が明確になり、これに連動した人的資本への投資によるリスクリングが期待されます。

## 賃金の格差

競争的労働市場では、賃金は労働の限界生産力と一致し、機会費用と等しくなります。賃金は職種に応じて決定されるものの、労働者の質が同一であれば、職種間や産業間に賃金格差が生じていても、低賃金の職種や産業から高賃金の職種や産業に労働者は移動して賃金は同一となるはずです。

新古典派経済学において、賃金格差は労働者の能力差か職務の非金銭的特性の差を反映したものであり、労働力の質あるいは能力は人的資本水準に反映されることになります。賃金格差のうち、人的資本水準で説明できない残余は、労働条件の相違に伴う補償賃金格差あるいは均等化差異として賃金に反映されることになります。

### (1) 生産性格差説

個人間の賃金格差は、限界生産性の格差で決まるとする説です。これは、生産要素の投入量を1単位増加させたときに、生産量がどれだけ増えるかで表れることになります。

「賃金格差 = A氏の賃金 ÷ B氏の賃金 = A氏の生産性 ÷ B氏の生産性」で表わされます。

正確には、各人が企業に対してもたらす追加的な収入格差によって賃金格差が決まることになりますが、この収入のことを限界生産性価値というので限界生産性価値説とも呼ばれます。

しかし、この限界生産性は、生産量ではなく生産されたものの価値であり、価値の根源は労働などの投入される資源ではなく、何を生産しているかということになり、限界生産性は投入されている資源（労働）の価格を決定するものではないので、産業や、労働者の生産量ベースの生

産性が賃金を決定することにはなりません。

## (2) 均等化差異説

労働者が実際に仕事を選ぶ際は賃金だけでなく、労働環境において肉体的・精神的消耗度、危険度、不快さなど様々な属性を考慮しますが、この仕事の属性を考慮した労働市場の需給均衡モデルのことを均等化差異説（補償賃金格差説）と呼びます。

「仕事Aの非金銭的魅力 > 仕事Bの非金銭的魅力度 ⇔ 仕事Aの賃金 < 仕事Bの賃金」で表されるように、同じ能力の労働者であっても異なる職種で異なる賃金が成立する場合、ここでの賃金格差は、補償として機能していることになります。

## (3) 労働市場の分断

労働者が地域間を移動できず、企業も立地を変更できないような完全に分断された労働市場においては、各地域内の労働需給のバランスにより、地域間で賃金率が異なってきます。

「地域Aの賃金 > 地域Bの賃金」として、労働者および企業の移動がなければこの格差は変わりませんが、たとえば労働者の移動制限が取り除かれたならば、移動コストがまったくかからないとしても、地域Bの労働供給の減少の結果、「地域Aの賃金 = 地域Bの賃金」となります。

ただ、実際には移動にコストがかかります。仮に「地域Aの賃金 - 移動コスト > 地域Bの賃金」であれば移動が生じることになりますが、この場合も結局は「地域Aの賃金 - 移動コスト = 地域Bの賃金 地域間の賃金格差 = 移動コスト」となり、結果として移動コストの大きさが、地域間の賃金格差の大きさを示していることになります。

#### (4) 賃金交渉仮説と効率賃金仮説

大企業と中小の賃金格差や産業によつての賃金格差が存在しますが、この格差の原因を、以下の2つの仮説で説明することができます。

##### ① 賃金交渉仮説

規制や労働移動の不完全性のために超過利潤が発生している場合で、さらに労働者の交渉力が強いとき、超過利潤の一部は労働者にも分配されます。

##### ② 効率賃金仮説

雇用者がまじめに働いているかを企業が完全に観察できない場合、均衡の賃金よりも高い賃金を提示するインセンティブがあることを示しています。労働者の生産性を高めるために賃金を利用されるので、賃金が市場を均衡させる水準とは異なるレベルに決定されることになります。

企業は雇用者が一生懸命努力をして働いてもらえるように均衡賃金よりも高く賃金を設定するインセンティブを持っています。これは、努力しなかったことが発覚して解雇されることによる雇用者のコストを高めることになります。解雇されれば、高い賃金が支給される機会を失い、低い均衡賃金で働かなければいけません。また雇用者は、万が一怠けていることが発覚して解雇されることを恐れて、たとえ上司が頻繁に見回りにこななくても一生懸命働くようになります。

ただ、すべての企業が同じように行動するならば、より低い賃金で働いても良いという失業者の申出を受け入れることなく賃金の下方硬直性と失業が発生するという問題も生じることになります。