



青山学院大学
国際マネジメント研究科
教授
須田 敏子



ジョブ型賃金の源流は分かれず

ジョブ型賃金は、日本では新しいタイプの人事であるが、世界では標準であり、日本以外の国にはジョブ型人事が存在しない。ジョブ型人事が当たり前であるため、その発生や普及などに関する分析は行われなくなる。

筆者は、イギリスで修士号・博士号を取得した際、この問題に直面した。博士号研究テーマは「賃金制度の日英比較」であり、研究で最初に行うのが文献研究である。文献研究によって日英の賃金制度の特色を特定するのだが、困ったことにイギリスの賃金制度の特色の一つである「ジョブ型賃金」に関して、「なぜ発生し」「普及し」「定着したか」をまとめた文献がないのである。ジョブ型に決まっているのだから、分析する必要がないのだ。これに対し、一般的・全般的な職務遂行能力という日本特有の特色を有する人基準が、「なぜ・どのように発生し」「普及し」「定着したか」の分析は多く存在する。

困った筆者はさまざまな分野の経済学の文献を読みまくった。その結果、「経済学によれば、個人の賃金レベルを決めるのは、外部労働市場と内部労働市場における担当職務とその他の人の価値によって決まる」と結論付け、博士論文の分析の基本要素を決定したのである。これは、2004年

に出版した筆者の博士号論文の日本語要約版のタイトルが、「日本型賃金制度の行方」日英の比較で探る職務・人・市場」となったことも表れている。

中央値のほかに十分位数も算出

世界標準のジョブ型人事の世界では、政府が発表する賃金統計のデータもジョブ別賃金データとなる。例

日本以外は「職務別」異なる賃金データ収集法

として、全米労働統計局が発表しているマネジメント職に関する賃金データを紹介します（図表1）。ここに示されているように、チーフエグゼクティブ、マーケティングマネジャー、セールスマネジャーなどジョブ別に平均時給額、平均年収額、第1四分位（時給・年収）、中央値（時給・年収）、

第3四分位（時給・年収）の賃金水準が表されている。同じデータに基づき、ヒューマンリソースマネジャーの全米・州別・都市別別の第10分位、第14分位、中央値、第3四分位、第90分位（すべて時給・年収）を表したのが、図表2である。

一方、メンバーシップ型

人事が普及している日本では中央官庁や地方自治体発表の賃金統計、民間の賃金統計の多くが学歴別・年齢別の勤続年数別など人基準のなかでも個人の努力によって変えることができる。あるいは変えることが難しい、属人的要素に基づいて集計・発表されている（属人的要素であっても、

人事が普及している日本では中央官庁や地方自治体発表の賃金統計、民間の賃金統計の多くが学歴別・年齢別の勤続年数別など人基準のなかでも個人の努力によって変えることができる。あるいは変えることが難しい、属人的要素に基づいて集計・発表されている（属人的要素であっても、

図表1 全米労働統計局マネジメントジョブ賃金データ (単位: \$)

マネジャー (全米)	労働者数 (人)	平均時給額	平均年収額	(時給)			(年収)		
				第1四分位	中央値	第3四分位	第1四分位	中央値	第3四分位
Management ジョブ全体	8,909,910	59.31	123,370	35.92	49.25	77.39	74,710	102,450	160,960
1 Top Executives	3,229,990	57.94	120,520	29.28	47.46	77.18	60,900	98,720	160,540
2 Chief Executives	200,480	102.41	213,020	53.40	86.31	#	111,080	179,520	#
3 General and Operations Managers	2,984,920	55.41	115,250	29.18	47.10	72.96	60,690	97,970	151,750
4 Advertising and Promotions Managers	22,520	68.68	142,860	45.20	61.13	82.79	94,020	127,150	172,210
5 Marketing and Sales Managers	732,490	70.48	146,600	45.93	62.18	89.95	95,530	129,330	187,100
6 Marketing Managers	278,690	73.77	153,440	48.08	64.92	92.56	100,010	135,030	192,520
7 Sales Managers	453,800	68.46	142,390	40.60	61.30	83.18	84,450	127,490	173,010
8 Public Relations Managers	59,850	66.35	138,000	45.51	60.47	79.24	94,660	125,780	164,830
9 Operations Specialties Managers	2,116,020	67.26	139,900	45.99	61.13	79.74	95,660	127,140	165,860
10 Administrative Services Managers	224,620	54.34	113,030	37.05	48.16	63.05	77,070	100,170	131,130
11 Facilities Managers	101,230	49.03	101,970	35.91	47.08	60.55	74,700	97,930	125,940
12 Computer and Information Systems Managers	485,190	78.33	162,930	59.05	76.45	95.56	122,820	159,010	198,750
13 Financial Managers	681,070	73.78	153,460	47.89	63.32	92.24	99,620	131,710	191,860
14 Industrial Production Managers	192,270	56.62	117,780	38.55	49.59	64.49	80,190	103,150	134,130
15 Purchasing Managers	69,310	64.71	134,590	47.46	61.13	78.19	98,720	127,150	162,630
16 Human Resources Managers	166,530	65.67	136,590	45.82	60.69	78.54	95,310	126,230	163,360
17 Training and Development Managers	35,830	61.92	128,800	43.74	57.76	77.65	90,980	120,130	161,520

注) # = 時給 \$100 以上、年収 \$208,000 以上
注) サンプル数が100個あった場合、サンプル順に並べて小さい方から10番目が第1十分位、25番目が第1四分位、50番目が中央値、75番目が第3四分位、90番目が第9十分位となる。
出所: US Bureau of Labor Statistics "Occupational Employment and Wage Statistics" (2022年5月) (図表2も同じ)

図表2 ヒューマンリソースマネジャーのマーケットペイデータ (2022年5月) (単位: \$)

地域	期間	第1十分位	第1四分位	中央値	第3四分位	第9十分位
米国	年収	68,300	88,150	116,720	156,560	205,720
	時給	21.84	52.38	56.11	75.27	98.90
カリフォルニア	年収	79,770	100,120	135,090	172,130	208,000
	時給	38.35	48.14	64.95	82.75	100.00
ロサンゼルスアナハイム	年収	81,140	99,020	133,130	165,860	208,000
	時給	39.01	47.61	64.01	79.74	100.00
テキサス	年収	7,140	90,260	117,920	152,160	192,350
	時給	34.33	43.40	56.69	73.16	92.48
ダラスフォートワース	年収	81,840	100,090	125,930	155,700	190,040
	時給	39.35	48.12	60.54	84.89	92.33

図表3 大学卒のモデル賃金の例 (単位: 歳、人、百円)

年齢	扶養家族数	100~299人	50~99人	10~49人
22	0	2,260	2,218	2,212
25	0	2,432	2,461	2,447
30	2	2,842	2,897	2,754
35	3	3,455	3,281	3,059
40	3	3,934	3,743	3,417
45	3	4,269	4,098	3,667
50	3	4,717	4,197	4,057
55	2	5,011	4,498	4,185
60	1	5,030	4,332	4,210

注) 「モデル賃金」は、学校卒業後、ただちに入社した者が標準的な能力・成績で勤務した場合の年齢別賃金
出所) 東京都「中小企業の賃金事情 (令和5年)」