

### 【特集】賃金の決め方・上がり方：生活の視点から：アジアの賃金：「学歴別・熟練度別賃金」

WOO, Jongwon / 禹, 宗杭

---

(出版者 / Publisher)

法政大学大原社会問題研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Journal of Ohara Institute for Social Research / 大原社会問題研究所雑誌

(巻 / Volume)

721

(開始ページ / Start Page)

46

(終了ページ / End Page)

60

(発行年 / Year)

2018-11-01

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00021422>

# アジアの賃金

——「学歴別・熟練度別賃金」

禹宗杭

---

- 1 問題提起——「日本特殊」を超えて
- 2 賃金制度の事例
- 3 賃金実態の事例
- 4 賃金制度の比較
- 5 むすびにかえて

## 1 問題提起——「日本特殊」を超えて

本稿では、日本、中国、韓国、マレーシア、タイ、ベトナムを対象として、IT企業の事例のほか、地方公務員と自動車部品製造企業およびスーパーマーケット運営企業を中心に、それぞれの賃金の骨格を検討し、これらが基本的に「学歴別・熟練度別賃金」の特徴を共有していることを示す。ここで、学歴別・熟練度別賃金とは、基本的に学歴と熟練度によって賃金の等級が決まり、かつ学歴と熟練度の向上にしたがって、賃金等級のなかでの昇給と賃金等級をまたがる昇格により、その額が上がっていく賃金をいう。いままでは、熟練度別賃金といえば、熟練度にしたがって社会的に一本の賃金が決まる、という理解が強かったが、これは事実と違う<sup>(1)</sup>。本稿では、仕事が変わらなくても熟練度は経験年数に応じて一定程度まで向上するものとみる。それにしたがって賃金が増えることを熟練度別賃金ととらえる。

従来、日本の賃金は特殊だとされてきた。賃金の決め方においても、その上がり方においても、日本の賃金はほかの国とは異なる、というのが定説であった。前者について精力的に研究してきた遠藤公嗣は、賃金形態を大きく職務基準賃金と属人基準賃金とに分けたうえで、世界のほとんどの国が職務基準賃金なのに、日本は属人基準賃金とした（遠藤 2005；遠藤 2014）。一方、後者について小池和男は、ブルーカラーにまで適用される、日本の査定つき定期昇給は、労働者の知的熟練形成を促す点で、世界でも先進的だと主張する（小池 1991；小池 2015）。

本稿では、これらの見解に対し、細やかではあるが、異議を唱える。前者に対しては、世界の多数の国では、「職務基準」と「属人基準」とが合わせられた「学歴」と「熟練度」に依拠して賃金

---

(1) これに関しては、1990年代に中西洋の主導した一連の研究成果をみよ。なお、近年のフランスの例については、鈴木宏昌（2011）を参照。ここでは、賃金等級が「技能レベル」によって決まるようになっている。技能レベルが高まれば、賃金等級も高くなり、賃金は上昇することとなる。

を決めており、これは日本でも同様ではないか、という所見を提起する。後者に対しては、多くの国で学歴と熟練度に依拠し、ブルーカラーをも含めて賃金が上がっているとすれば、それは知的熟練促進という「先進的」な企業の管理如何を問う前に、学歴／熟練度を梃に生活水準の向上を望む労働者の願望を反映したものではないか、という仮説を提起する。

ところで、すべての研究は、それに取り組む何かしらの意図を反映する。遠藤の研究は、「同一価値労働同一賃金」を促すためであり、小池の研究は、「日本企業の強みをいかす賃金」を構築するためである。これらに対し、本稿は、「学歴別・熟練度別賃金」をベースとして、正規と非正規との間の差別や性別格差を縮め、社会的により公正な賃金を模索することを意図する。

以下、まず、賃金制度に関する1つの事例をとおとして、賃金の決め方を詳しく観察する。引き続き、賃金実態に関する1社のデータを分析することで、賃金の上がり方を具体的にみる。次に、地方公務員・自動車部品製造企業・スーパーマーケット運営企業の賃金を各国間で比較し、その共通点を析出する。これらをふまえ、むすびのところで、アジアの賃金の特徴を要約し、いくつかの論点を提起する。なお、資料は、2014年から2017年にかけて行った現地調査に基づく。

## 2 賃金制度の事例

ここでは、マレーシアのある企業（以下、X社と記す）の例を取り上げる<sup>(2)</sup>。X社は、従業員約3千人規模のIT企業である。CEOを新たにヨーロッパから迎え入れたことをきっかけとして、2013年に人事制度全般を改正した。それを簡略に示せば、表1のようになる。

表1 マレーシアX社における人事制度の変化

	Before the change of 2013	After the change of 2013
①	Rank by grade titles	Category of contribution
②	10 career ladders	2 career tracks
③	51 grades	4 career levels
④	Grade title is a reward / Promotion as an entitlement	Career level is a recognition / Promotion as a career growth
⑤	Fancy job titles, offices, rooms and cubicles	Common and identical workstation for all
⑥	Benefits and perks by job grades	Standardized benefits for all

注) 表側の番号は、説明の便宜のため、引用者が任意につけたもの。

出所：インタビュー記録による。

説明しよう。表のなかで制度の骨格を示すのは、②と③である。以前、X社は職務に依拠した51の賃金等級（grades）と10の昇進階梯（career ladders）をもっていた。それを著しく簡素化し、4つのキャリア・レベル（career levels）に統合した。ちなみに、表のなかに出ている「2つのキャリア・トラック（2 career tracks）」とは、垂直的な配列ではなく、水平的な配列（「一般職群」と「専門職群」）である。よって、改正後のX社の従業員等級制度は、垂直的には4つの等級

(2) 2016年9月21日に行われた、X社HR責任者M氏とのインタビュー記録による。

だけを有することとなる（その中身については後述）。なお、この制度改正の基本的な理念を示すのが、①である。すなわち、職名に基づく堅い等級制度（rank by grade titles）を、貢献に基づく緩やかなカテゴリー制度（category of contribution）に替える、というのである。

このように骨格が変化した結果、以前は、等級自体が報酬を意味し、上位の階梯に進むことが特権の獲得に繋がったが、いまは、キャリア・レベル自体は組織が当人を認めることを意味し、昇進は当人のキャリアの成長を示すものとなった（④）。同時に、以前は、多様な職名にしたがい個人事務室などが別々に与えられたりしていたが、いまは、基本的に職場のスペースを全員が共有するようになった（⑤）。なお、以前は、職務等級によってFRINGE・ベネフィットや特典などが異なっていたが、いまは、標準化されたFRINGE・ベネフィットが全員に提供されるようになった（⑥）。概して、職務（job）から脱皮し、貢献（contribution）を志向する人事制度に変わったといえよう。

問題は、その「貢献」の中身である。「貢献に基づく」従業員等級の骨格をなす4つのキャリア・レベルをみよう。前述した2つの職群のうち、専門職群に属する従業員のキャリア・レベルをみるとそれは、低いほうから高いほうに向けて、「アソシエート（associate）→スペシャリスト（specialist）→シニア・スペシャリスト（senior specialist）→プリンシパル（principal）」という構成をなしている。それぞれのレベルがどのように定義されているかをみると、「アソシエート」は、基本的に大学の新卒か、当該分野の新参である（Fresh graduate / Entry level）。「スペシャリスト」は、狭く限られた分野の専門家か、インフォーマルなチームのリーダー格である（Subject Matter Expert (SME) in a specialized field area / Team lead of informal team）。「シニア・スペシャリスト」は、特定分野の高度専門家か、SME領域における職能リーダー格である（Highly respected SME in a particular field / Functional lead in SME area）。最後に、「プリンシパル」は、トップの専門家あるいは当該産業の技術的指導者か、会社の「大使」のような存在である（The top SME / Technical 'Guru' of the industry / Ambassador for the company）。まさに、ポジションと熟練度に応じた大まかな定義になっていることがわかる。

では、それぞれのレベルに格付けられ、さらに昇進するに当たっては、何が主な指標となるのか。その指標つまり格付けの基準は、「役割（roles）」と「経歴（profiles）」である。職場の基幹的なマンパワーをなす「スペシャリスト」を例にとると、その「役割」は、ほぼ定義どおりで、「狭く限られた分野の専門家か、小規模から中規模プロジェクトのリーダー格あるいはマネージャーか、またはインフォーマルなチームのリーダー格」である。そして、「スペシャリスト」に必要な「経歴」は、「5～15年の関連経験」と「2～3の関連するジョブ・ローテーション、あるいは2～3のクロス・ファンクショナルな業務遂行」である（5-15 years of relevant experiences, Completed 2-3 relevant job rotations / Cross function jobs）。長い年月にわたった広い仕事の経験を重視していることがわかる。ちなみに、「シニア・スペシャリスト」には、10～20年にわたる当該分野での経験が求められる。

この際、昇格の要件として「ジョブ・ローテーション」が求められていることに留意すべきである。関連する広い経験を重視しているのである。そのためのルールは、次のように定められている。「1つの業務を担当してから3年までのうちに、あなたは業務を変えることについて考えなければならない→5年経っても業務を変えない場合は、あなたのことについて疑問符がつくこととな

る→7年経った段階では、例外を除き、いままでの業務にそのまま就くことはできない」。つまり、X社の場合、ジョブ・ローテーションは基本的にすべての従業員に義務づけられているのである。

このように従業員の階層がただの4つに分けられ、さらにジョブ・ローテーションが義務づけられると、賃金が「ジョブ」と結びつくことはあり得なくなる。では、賃金はどのように決められるのか。それは、基本的に等級自体の高低と等級のなかでの昇給の遅速による。そして、その高低・遅速を決めるのは評価による。したがって、評価の仕組みをみておく必要がある。X社の評価要素は、表2のとおりである。

表2 マレーシアX社における評価要素

	Input
①	Performance, Potential, Roles & Capabilities
②	Ambitions & Aspirations
③	Career history
④	Mobility
⑤	Relevant personal detail, Pay competitiveness
⑥	Conduct, Behaviors, Values

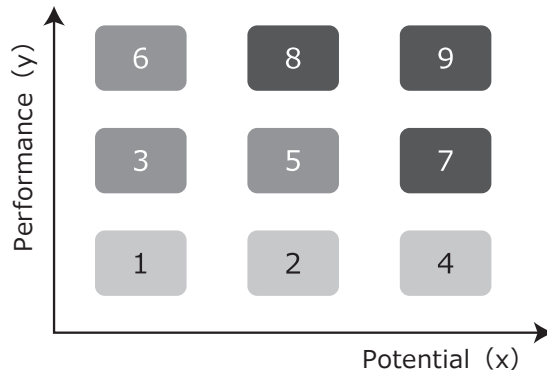
注) 表側の番号は、説明の便宜のため、引用者が任意につけたもの。  
出所：インタビュー記録による。

一目して、評価要素が実に多岐にわたっていることがわかる。具体的には、そのうち①が、上記の従業員等級ともっとも深く関係するといえようが、それ自体、(現在表れる)「業績」と(長期的に見込む)「潜在力」とともに、(担っている)「役割」と(発揮する)「能力」を全部考慮するものとなっている(Performance, Potential, Roles & Capabilities)。ほかに、働く「人」そのものが、ほぼすべての角度から評価される。「履歴」(Career history)や主に上記のジョブ・ローテーションを含むと思われる「移動性」(Mobility)、そして「個人記録」(Relevant personal detail)のような相対的に客観的な事柄のほか、「野心や熱望」(Ambitions & Aspirations)、そして品行・行動・価値観(Conduct, Behaviors, Values)など主観的と思われる事柄までが総合的に評価されるのである。なお、企業の内外にわたる「当人の賃金レベルの競争性」(Pay competitiveness)も重要な評価要素の1つとなるが、これは賃金のいわゆる内的公平性と外的公平性を考慮するためのものといえよう。

このような、言葉どおりの総合的な評価の結果は、第一に賃金に、第二に訓練や能力開発に、そして第三にキャリアに反映される。ただし、上記の評価指標がそれぞれどの程度のウェイトを占め、賃金・能力開発・キャリアにどのように反映されるかは、調査できなかった。

ところで、評価要素のうち賃金と直接かかわってくるのは、表のなかでの①の「業績・潜在力・役割・能力」であるが、X社は、特に「業績」(performance)と「潜在力」(potential)を評価した結果を賃金に反映することとしている。その概念図を示せば、次頁図1のようになる。

図1 マレーシアX社における評価結果と賃金との対応



出所：インタビュー記録による。

従業員は、前述したキャリア・レベルごとに業績と潜在力によって評価され、図のなかのそれぞれのマスに位置づけられる。業績に重点をおいた形でグループ分けをすると、下位列の①②④が低成果者（low performers）、中・上位列左辺の③⑤⑥が中間成果者（mid performers）、そして中・上位列右辺の⑦⑧⑨が高成果者（high performers）となる。留意すべきは、下位列の④が中位列の③より、そして中位列の⑦が上位列の⑥より、それぞれ高く評価されていることである。これは、業績だけでなく潜在力をも重視する、というX社の政策を表わすものである。この政策は、評価結果を賃金に連動させる方式においても貫かれている。すなわち、業績だけを評価した結果は、月例賃金（salary）ではなく、ボーナスに反映する。一方、潜在力だけを評価した結果も、月例賃金ではなく、長期のインセンティブ・プラン（long-term incentive plan）に反映する。これに対し、業績と潜在力とともに評価した結果を、月例賃金の昇給（pay increase）に反映するのである。

以上、X社の賃金が、いわば総合的に決定されることをみだが、関連していくつか付け加えるべき事項がある。第一に、評価結果は管理者だけが知り、被評価者本人には開示されない。その理由を明らかにすることはできなかったが、本人のサインがあってはじめて評価結果が確定するという慣行はないといえる。第二に、X社の基本的な賃金思想は、「業績と潜在力によって差をつける、職務の拡大（job expansion）と昇進によって昇給をさせる、生活費をもって賃金水準を調整する、マーケットの相場に照らし競争力のある賃金を目指す」というものである。賃金の決め方だけでなく、全体的な賃金思想も総合的であることがわかる。第三に、2013年の人事制度改革までは職務記述書（job description）があったが、現在は営業・財務・人事などの職能ごとに「能力ディクショナリー」（capability dictionary）が定められ、それが仕事を遂行するに当たっての基準となっている。この意味でも、X社におけるいわゆる脱職務化は進んでいるといえよう。

残る問題は、X社にみられるこの傾向が、どの程度一般的かということである。確かに、従業員の等級をただ4つに分けるX社の方式は、広く普及しているとはいえない。むしろ、人事制度改革以前の、職務に依拠して51もの賃金等級を設ける方式のほうが、通常のものではないかと、異議申し出をする余地はある。しかし、あえていうならば、大きくりのほうが一般的である。この事実をわれわれは後で確かめることができる。



### 3 賃金実態の事例

ここでは、ベトナムの民営のIT企業（以下、Y社と記す）の賃金データに基づき、賃金の実態を分析する。Y社から提供された2017年8月31日現在の賃金データは、合計426人分の職名、性、年齢、勤続年数、そして月例賃金額を含んでいる。それに基づき、まず、Y社従業員の職名別の従業員構成をみると、表3のとおりである。

表3 Y社の職名別従業員構成

職名	人数計 (人)	そのうち 男 (人)	そのうち 女 (人)	不明 (人)	不明を除く 人数 (人)	不明を除く人数のなか での女性比率 (%)
Sr. Manager	4	4	0	0	4	0.0
Manager	34	21	13	0	34	38.2
Team / Project Lead	50	25	23	2	48	47.9
Sr. Engineer	116	78	38	0	116	32.8
Engineer	194	116	73	5	189	38.6
Office Manager	1	0	1	0	1	100.0
Trainer	4	0	4	0	4	100.0
Office Staff	18	4	14	0	18	77.8
Cleaner	4	0	4	0	4	100.0
不明	1	0	1	0	1	100.0
計	426	248	171	7	419	40.8

出所：Y社提供資料より作成。

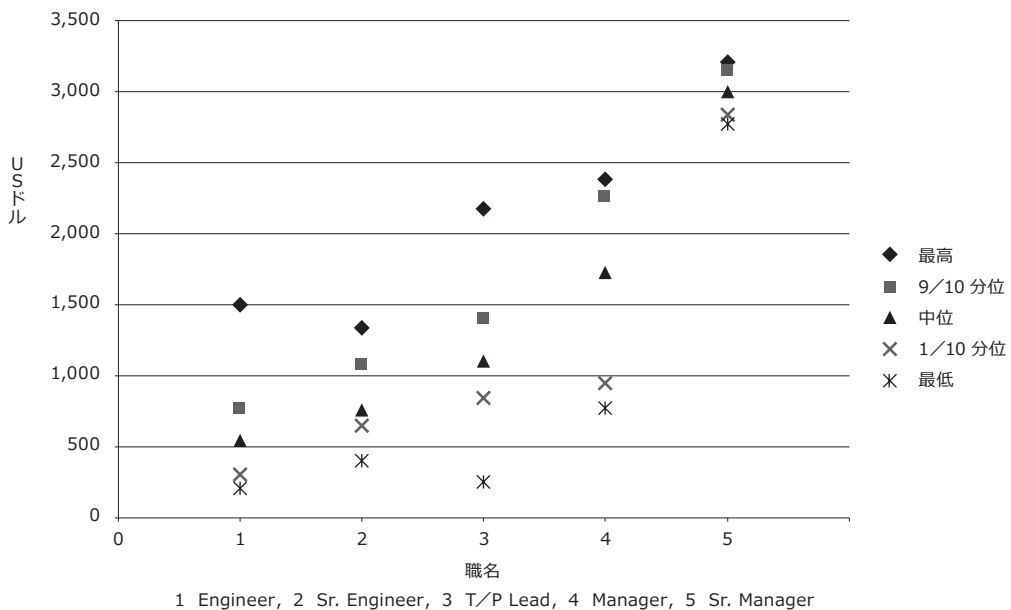
表からいくつかのことが読み取れる。Y社は主にソフトウェアを製作・販売する会社であり、その意味で直接部門を構成することになる技術職群は、下位から、「エンジニア—シニア・エンジニア—チーム/プロジェクトのリーダー格—マネージャー—シニア・マネージャー」となる階層構造をもっている。これに対して、間接部門を構成する事務職群は、下位から、「クリーナー—オフィス・スタッフ—トレーナー—オフィス・マネージャー」となる階層構造を有している。興味深いのは、その性別構成である。間接部門はほぼ女性で構成されている。ただし、直接部門の技術職群にも女性は活発に進出している。エンジニアの38.6%、シニア・エンジニアの32.8%、チーム/プロジェクトのリーダー格の47.9%、そしてマネージャーの38.2%を女性が占めており、性別間職務分離はあまり生じていないといえる。

ここでは、従業員の多数を占める技術職群に絞って、詳しくみることにする。もっとも多数を占めるエンジニアの場合、その最低額は207USドルで、最高額は1,500USドルである（以下、額の単位は、すべてUSドルである）。その差額は約1,300で、最低額に比べた際、この差額は625%も高くなる。同様に計算すれば、シニア・エンジニア236%、チーム/プロジェクトのリーダー格774%、マネージャー209%、そしてシニア・マネージャー16%である。通常、範囲給における同

一等級のなかでの賃金の差は、最低額の50%程度とされていることに比すれば<sup>(3)</sup>、Y社の賃金の範囲が極めて広いことがわかる。

ただし、最低額と最高額には例外的なケースがあり得る。それで、同一等級のなかでの9/10分位の額と1/10分位の額をとり、その差を比較することにした。それを示したのが、図2である。9/10分位の額と1/10分位の額の差が、1/10分位の賃金額に対してどの程度を占めるか計算してみると、エンジニアが151%、シニア・エンジニアが66%、チーム/プロジェクトのリーダー格が66%、マネージャーが139%、そしてシニア・マネージャーが11%である。最上位のシニア・マネージャー層を除き<sup>(4)</sup>、同一等級内の賃金の範囲は全般的に広いことがわかる。

図2 Y社の職名別賃金分布



出所：Y社提供資料より作成。

では、隣接する等級間のいわゆる重複度はどうだろうか。通常、隣接した等級間の重複度は、直近上位の賃金幅の下限から直近下位の賃金幅の下限を引いた額が、直近下位の賃金の下限額に対してどの程度を占めるかで計算する<sup>(5)</sup>。これに依拠し、図のなかから直近下位と直近上位の1/10分位額同士を比較し、その差額が直近下位の1/10分位額に対してどの程度を占めるかを計算すると、エンジニアとシニア・エンジニアとの間が113%、シニア・エンジニアとチーム/プロジェクト

(3) 遠藤 (2005) 118 頁。小池 (2015) 31-34 頁。

(4) これは、シニア・マネージャー層が、高度の管理業務に対する報酬として、他の層とは隔絶した賃金額を受け取っていることのほか、人数が4人しかおらず、そのばらつきが少ない、ということにも起因する。

(5) アメリカのBLS調査でとられたとする方法を踏襲した。この方法では、計算の結果出された数値が小さいほど、隣接した等級間の重複度は大きくなる。小池 (2015) 21 頁を参照。



トのリーダー格との間が 30%、チーム／プロジェクトのリーダー格とマネージャーとの間が 12%、そしてマネージャーとシニア・マネージャーとの間が 200% である。たとえば、アメリカの場合、重複度が「せいぜい 15%」とされていることに比べると<sup>(6)</sup>、Y 社の重複度は全般的に小さいといえる。特に並のエンジニアとシニア・エンジニア、そして並のマネージャーとシニア・マネージャーとの間に開きが大きく、これは、「シニア」が単なる呼称としてではなく、職級として重要な意味をもつことを示唆する。ただし、アメリカの等級数が十数個とされていることに比べ、Y 社の等級数が 5 つと少ないことをも勘案する必要がある。そうじて、通常の範囲給に比べれば、Y 社の等級はより階層的で、それに伴う処遇の差も大きいといえよう。

ところで、性別による差はあるのだろうか。表 4 をみよう。これは Y 社における職名別・性別の平均賃金と平均勤続年数を示したものである。たとえば、エンジニアの場合、男子の平均賃金は 521 で、女子の平均賃金は 556 であり、女子が 7% も高い。ただし、平均勤続年数では女子が男子より長く、それを勘案すれば、女子の賃金が相対的に高いとはいえない。それは、上位等級に行くほど明確となる。女子の平均勤続年数が長いにもかかわらず、その平均賃金は、チーム／プロジェクトのリーダー格では男子の 81%、マネージャーでは男子の 74% に止まっているのである。この賃金差が何に起因するかは、残念ながら、このデータではわからない。

表 4 Y 社の職名別・性別平均賃金と平均勤続年数 (単位: US ドル, 年, %)

職名	平均賃金	男子の平均賃金	男子の平均勤続年数	女子の平均賃金	女子の平均勤続年数	平均賃金の男女比 (男子 = 100)
Sr. Manager	2,997		8.0			
Manager	1,644	1,829	7.2	1,344	7.4	74
Team / Project Lead	1,135	1,244	6.6	1,004	7.2	81
Sr. Engineer	810	835	5.9	759	7.0	91
Engineer	540	521	3.0	556	4.7	107

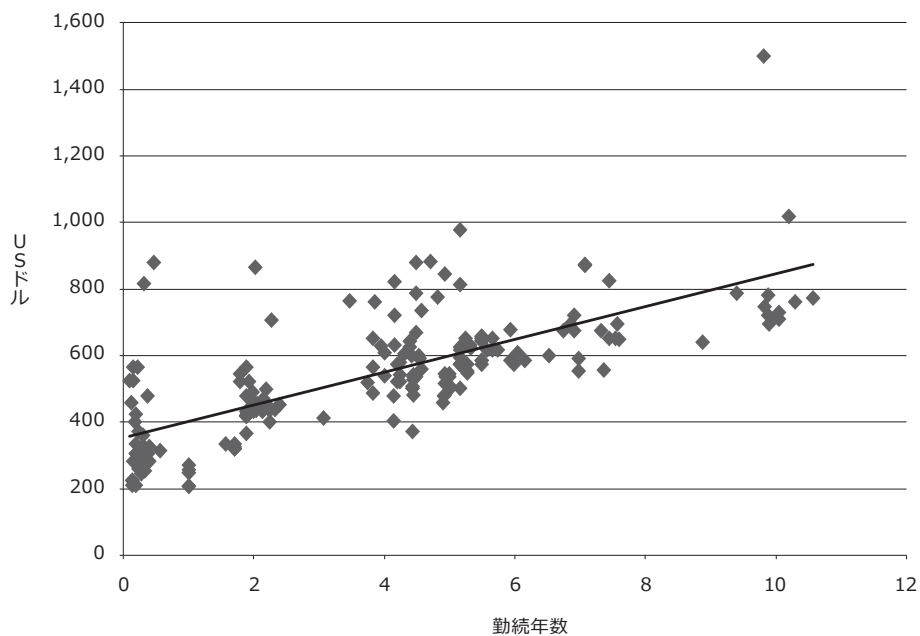
出所: Y 社提供資料より作成。

ここで「女子の平均勤続年数が長いにもかかわらず」という表現をしたのは、賃金が勤続年数に連動することを暗黙の前提としたうえで、それとは違う何かの要因で、女子の賃金が相対的に抑えられていることを言い表わすものであった。では、実際に賃金は勤続年数と連動しているのだろうか。次頁図 3 をみよう。これは、Y 社のエンジニア等級に属している者の勤続年数と賃金を示したものである。図からして、賃金は勤続年数を相当程度反映するものになっているといえよう。なお、両者の相関係数を計算すると 0.7206 で、その程度は低くない。ちなみに、直接部門に属するエンジニア等級以上の 388 人全員の勤続年数と賃金との相関係数は 0.4810 で、上位等級に行くほどその相関は弱くなるものの、ある程度の連動性は維持されているといえる。

ところで、Y 社の賃金は、年齢とは何かしらの関連性を示すだろうか。Y 社直接部門のエンジニア等級以上の全員の年齢と賃金を表わしたのが、次頁図 4 である。まだ 50 代以上の従業員はおら

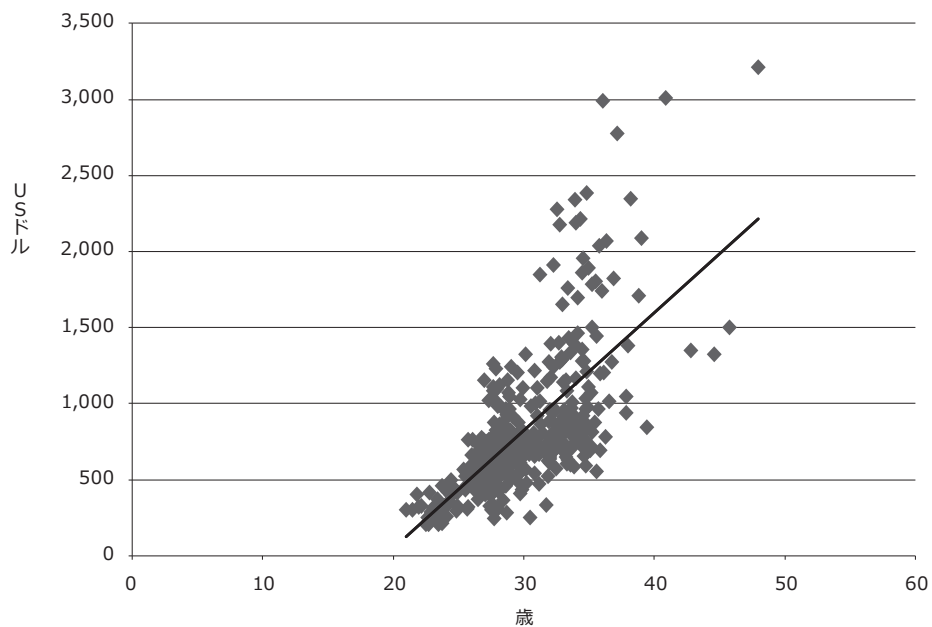
(6) 小池 (2015) 21, 32 頁。

図3 Y社の“Engineer”の勤続年数と賃金



出所：Y社提供資料より作成。

図4 Y社直接部門の“Engineer”以上全員の年齢と賃金



出所：Y社提供資料より作成。

ず、40代も人数が少ないゆえ、判断には慎重を要するが、年齢と賃金が一定程度関係していることは否めない。両者の相関係数は0.6856で低くない。このように賃金が、年齢／勤続年数にある程度比例する形で上がっていき、なお、階層の比較的高いところまでこの傾向が続くのは、「階層相応および年相応の生活水準」を求める／認める社会的な観念が賃金の上がり方に投影されているものと、推測することができるのではないだろうか。

## 4 賃金制度の比較

### (1) 地方公務員の賃金

調査対象となった各国の地方公務員賃金の骨格をまとめると、表5のようになる。まず、等級からみよう。公務員の等級の数は、大体5から20までで、多くないことに気づかれる。もっとも多い中国の場合も、「級」そのものは20くらいに設けられているものの、たとえば「課員」というポジションを有する者は「26級～18級」に格付けられ、その範囲のなかでは、勤続年数と査定によって級を昇ること（昇格）のできるようになってきている<sup>(7)</sup>。その意味では、「課員」などのポジションが一つの等級ともいえ、それを数えると、下位から、「事務員—課員—郷科級副職—郷科級正

表5 公務員の賃金

	日本	中国	韓国	ベトナム	タイ	マレーシア
等級の数	6	20	9	5	7	15
等級を決める要素	職務の困難及び責任の度合等	職務性質、難易度、責任の度合、必要な要件	職務の困難及び責任の度合、勤続年数	ポジション、要件（学歴）	ポジション、要件（学歴）	職種／ジョブ・ファミリー、要件（学歴）
職務評価	なし	なし	なし	なし	なし	？
職務記述	なし	あり	なし	あり	あり	あり
昇格	あり 主に試験による	あり 勤続年数と査定による	あり 勤続年数と試験／査定による	あり 勤続年数と研修・試験による	あり 学歴と勤続年数／査定による	あり 学歴と勤続年数による
等級のなかの範囲	下から2番目の「2級」において83%	「課員」の最下位の「26級」において42%、「課員」の（26～18級）のなかでは304%	下から3番目の「7級」において110%	大卒のOfficerのエントリー等級の「A1」において113%	？	「学士」の初任等級の「N41」において352%
昇給	あり 学歴で初任給を決め、後は1年ごとに昇給	あり 2年ごとに昇給	あり 1年ごとに昇給	あり 上位等級は3年、下位等級は2年ごとに昇給	あり	あり 1年ごとに昇給
査定	？	あり	なし	なし	あり	なし

注1) 基本的に「一般行政職」のものである。ただし、政務職は除き、「局長」クラスまでを対象とする。

注2) 中国は、「直轄市」のことである。

注3) マレーシアの場合は、「管理および支援」(ADMINISTRATION AND SUPPORT)部門の大卒5等級に、それ以下10等級を足した数値である。なお、「トップ管理職」(TOP MANAGEMENT)は除いた。

出所：インタビュー記録による。

(7) インタビューでは、「級は勤続年数で上がる。年度ごとの考課の結果、3年連続で優秀であれば、5年（公務員の人事規定）を待たずに、上の級に上げられる」と聞かれた。

職—県処級副職—県処級正職—庁局級副職—庁局級正職」の8つとなる。一方、次に等級数の多いマレーシアの場合も、大卒という条件を課せば、その数は5つだけとなる。これらの事実は、公務員の賃金が、細かい職務ではなく、基本的に学歴やポジションによって決まることを示すものである。現に、規程上は、「職務の困難及び責任の度合等」で等級が決まるといしながら、職務評価がなされるケースはほとんどない。職務記述がある場合も、大まかなもので、賃金との連動性はほぼないといって差し支えない。

次に等級間の移動であるが、主に学歴（あるいはその代替としての試験合格）によって上限がつけられるものの、等級をまたがってある程度までは昇格ができるのも、各国に共通している。この際、昇格の要件としては、勤続年数と査定が主に挙げられる。広い意味での熟練度による賃金の上昇を内包するものといえよう。

これに比すれば、1つの等級のなかでの昇給は、狭い意味での熟練度による賃金の上昇といえる。ただし、狭いとはいっても、その幅は決して小さくない。日本と韓国とベトナムで100%前後、中国とマレーシアでは300%を超える。タイの場合は、調査対象となったケースでは調べられなかったが、ほかの公務員のケースでは、大卒のエントリー等級の賃金範囲が119%であった。全般的に賃金の幅は大きいのである。これらの範囲内で、昇給は大体1年あるいは2年単位で行われる。査定によらない場合が少なくなく、査定を伴う場合も、その反映の程度は弱いのが通常である。

留意すべきは、昇給を行うことの理由づけである。マレーシアの例をとれば、次のようになる。

“Basic salary is...calculated based on the concept of reasonable salary which is adequate to meet the cost of basic needs including food, clothing and housing...Implementation of the pay raise is...to ensure that civil servants are always high performing and improve productivity.”

(マレーシアの Public Service Department の HP より引用。)

すなわち、公務員賃金における基本給は、公務員の生計費を保障するものであると同時に、その昇給は、公務員がいつも高い成果を出し、生産性を向上することを確かなものにするためであるというのである。右上がりのカーブをもって公務員相応の生活を保障すると同時に、生活水準向上への意欲を高めることで、生産性向上を促すというのが、昇給の意図するところといえよう。

## (2) 自動車部品製造企業の賃金

では、民間の賃金はどうだろうか。各国の自動車部品製造企業の賃金の骨格をまとめたのが、次頁表6である。まず、留意すべきは、ホワイトカラー（表のなかでのW）とブルーカラー（表のなかでのB）が、異なる賃金表の適用を受けていることである。タイのケースでは、一応同じ賃金表の適用を受けるようになっているものの、ブルーカラーの等級は最下位の「Band 1」から「Band 3」までと限定されている。なお、ホワイトカラーの等級数が相対的に多いことにも留意しなければならない。これは、全般的にホワイトカラーの昇格ラダーが長いことを示すものである。ベトナムのケースでは、ブルーカラーの等級数が多くなっているが、これは「溶接工」「塗装工」などの職種ごとに別々の等級が設けられたためで、たとえば「溶接工」や「塗装工」とれば、各職種は

表 6 自動車部品製造企業の賃金

	韓国	ベトナム	タイ	マレーシア
等級の数	W : 9, B : 5	W : 5, B : 7	8 (ただし, B は 3)	W : 10, B : 5
等級を決める要素	ポジション	ポジション, 要件 (学歴)	ジョブ・ファミリー	ポジション, 要件 (学歴)
職務評価	職務調査 (ただし, 事技職に限る。基本給とは連動しない)	なし	なし	なし
職務記述	あり ただし, 事技職に限る	あり	あり ただし, マネージャー職は広く規定	あり
昇格	あり 勤続年数と評価による	あり 学歴・勤続年数・訓練・試験・業績による	あり 勤続年数と査定による	あり 勤続年数と査定による
等級のなかの範囲	W の下位等級の「社員」において約 15%	W の下位等級の「Rank 5」において 70%, B において 95%	? 毎年, 5% の昇給	基本的に 50%, B の下位等級の「G 5」において 56%
昇給	あり。1 年ごとに昇給	あり。3 年ごとに昇給	あり。1 年ごとに昇給	あり。1 年ごとに昇給
査定	あり ただし, 事技職に限る	あり	あり	あり

出所：インタビュー記録による。

ひっくり返して全く同じ 1 つの等級に属する。すなわち、「溶接工」と「塗装工」それぞれは、担うジョブが異なるということで賃金が異なることはないが、反面、そのなかに「ジュニア」や「シニア」、あるいは「並工」と「役付工」という等級差もない、平らな構造となっているのである。その意味では、ベトナムのブルーカラーの等級数は 1 つとあって差し支えない。ちなみに、各国の企業において職務評価がなく、一定程度まで昇格ができるという点では、上記の公務員と異ならない。

公務員と異なるのは、第一に、同じ等級のなかでの賃金の幅が狭いことである。特に韓国とマレーシアのケースでは、公務員より賃金範囲が著しく狭まっている。ベトナムは、政府の規程に影響されるため、賃金の範囲は公務員とそれほど違わない。ただし、近年、その年功性を弱めようとする企業側の試みが観察される。タイの場合も、比較的長く昇給が行われているといえる。公務員と異なるのは、第二に、昇給において査定が広く導入されていることである。ほぼすべてのケースにおいて、KPI による業績評価やコンピテンシー評価などが観察された。民間企業であるゆえ、昇給に査定の結果を直接的に反映するのは当然ともいえる。ただし、この際においても、生活水準の改善が強く意識されていることに留意すべきである。たとえば、タイのケースにおいて賃金は基本的に、「基本給 + 職位手当 + 住居手当」(Basic salary + Position allowance + Rental house allowance) で構成されており、上記の等級は直接的には「職位手当」と連動する<sup>(8)</sup>。「基本給」は、これとは別に、主に生活水準を改善するために「年 5% 程度上げる」こととなっているのである。

(8) 日本の企業において、たとえば、「本給」と「職能給」が併存する形と類似したものである。

表7 スーパー運営企業の賃金

	韓国	ベトナム	タイ	マレーシア
等級の数	正規9 (非正規2)	19	19	19
等級を決める要素	ポジション	ポジション, 要件 (学歴)	職務, 要件 (学歴)	Job Title, 要件 (学歴)
職務評価	なし	なし	あり ただし, Officerに限る	なし
職務記述	なし	あり	あり ただし, Officerに限る	あり
昇格	あり 勤続年数と査定による	あり 社内資格・勤続年数・ 査定による	あり 勤続年数と査定による	あり 訓練と査定による
等級のなかの範囲	等級によって異なるが, 7-15%程度	?	最下位等級の「L1」において50%, 最上位等級の「L19」において90%, “Staff職”上位等級の「L5」において70%	Officer 職下位等級の「Rank 12」において27%, Staff 職下位等級の「Rank 6-7」において43%, Staff 職上位等級の「Rank 8-9」において30%
昇給	あり。1年ごとに昇給	あり	あり。1年ごとに昇給	あり。1年ごとに昇給
査定	あり	あり	あり	あり

注) 執行役員を含む。

出所：インタビュー記録による。

### (3) スーパーマーケット運営企業の賃金

引き続き、各国のスーパー運営企業の賃金の骨格をまとめると、次頁表7のとおりになる。全般的に、自動車部品よりは等級の数が多くなっていることがわかる。これは、職務が細分化されたためではなく、スーパーの組織構造が、「本社—地域—店舗—売場」のように、より階層的となっていることの影響といえる。現に、スーパーにおいても職務評価がなされているケースは少なく、職務記述がある場合もシンプルであるのが通常である。なお、表のなかの Officer とは通常大卒の事務技術職、Staff とは大卒未満の販売・技能職をいう。

職務評価を行うほぼ唯一の例のタイのケースをみると、次のようになる。職務分析—職務記述書の作成においては、基本的に「主な責務」(main accountability), 「主な挑戦」(main challenges), 「仕事上の関係」(working relationship), 「職務要件」(job qualifiers) に依拠する。この際、「主な責務」に当たる事項とそのウェイト、そして「主な挑戦」に当たる事項とそのウェイトは、上司が裁量的に決める形をとっている。なお、職務評価においては、要素別点数法に基づき、知識・経験・関係・問題解決・職場環境・責務をそれぞれ評価する。ただし、このタイのケースも、オーソドックスな職務給を実践しているとはいえずらい。その理由は、第一に、定型の仕事を担当多数のスタッフ職には、上記の手続きを適用していないからである。第二に、職務空席 (job vacancy) に基づく採用・昇進は行っておらず、たとえば、「人件費総額の2%を昇進に回す」などの方式で昇進枠を決定し、人事運用を柔軟に行っているからである。第三に、職務記述をより「ブロード」に行おうと、いま模索しているからである。

スーパーの賃金で特徴的なところがあるとすれば、等級内の賃金範囲がより狭まっていることで



ある。ベトナムの場合は例外で、調査対象となったケースでは調べられなかったが、ある旅行会社のケースでは「毎年7%の昇給」となっており、上記の公務員の1年当たりの昇給率が7%であることに照らせば、公務員や自動車部品とさほど変わらない範囲になっているのではと推測できる。ただし、ほかのケースでは、自動車部品企業よりもその幅は縮まっている。同じ仕事についてまま向上できる熟練度に差があるためかもしれない。注意すべきは、しかしながら、仕事とは関係なしに昇給が相当程度続く点では、公務員や自動車部品の賃金と共通しているということである。たとえば、マレーシアの場合、オフィサー（Officer）の下位等級の「Rank 12」のなかでは賃金幅が27%であるが、オフィサーというポジションは、その等級が「Rank 12」から「Rank 16」まで昇格することとなっており、その結果、オフィサーのまま賃金は結構のところまで昇給することとなるのである。

## 5 むすびにかえて

以上から、少なくとも調査対象となった国の組織・企業に限ってみれば、アジアの賃金は基本的に、「職務基準」と「属人基準」とが合わされた、学歴別・熟練度別賃金であるといえる。一方、その上がり方も、「知的熟練促進」という理屈では、なかなか説明ができないことがわかる。通常、範囲給の幅が50%程度なのは、同じ仕事につきながら生産性を高められる限度が、それくらいであるためとされる。しかし、本論でみたとおり、アジアの国々では、その限度を超えた昇給が常態化しているのである。これは、急速な生活向上を望む労働者の願望に応えるのが、賃金の重要な機能の一つになっているため、と説明したほうが、より説得的と思われる。なお、ブルーカラーよりホワイトカラーのほうがシャープな年功カーブをしているのも、「ブルーカラーの仕事が定型である反面、ホワイトカラーの仕事は非定型であるため」と説明するだけでは無理がある。たとえば、民間よりは定型的と思われる公務員の賃金がより年功的な賃金カーブを描いているのである。やはり、ホワイトカラーが求め、社会的にも認められている生活水準の向上の程度が、ブルーカラーよりは相対的に高い、という説明にもっていく必要がある。

最後に、本論の検討から得られる論点をいくつか提起することで、むすびにかえよう。その1つは、事実として、これから職務給が普及する余地は狭い、ということである。アジアの賃金をみるなかで、職務給の導入に向けた動きはほとんど観察されなかった。その意味で、遠藤の提起する「女性にたいする差別と非正規労働者にたいする差別の禁止」という課題には全く同意するものの、その解決策としての職務給の導入には、懐疑的とならざるを得ない。

その2つは、したがって、職務給の導入ではなく、日本においても熟練度別賃金を導入したほうが、差別の改善につながるのではないかと、ということである。たとえば、出産・育児で一度家庭に入った女性が改めて労働市場に出る際に、学歴別の賃金を要求するのは、当分困難と思われる。しかし、男女を問わず、それにパートタイマーにせよ、契約社員にせよ、派遣にせよ、短くない期間経験を積み、なお「基幹的」な仕事を担っている時に、その対価として熟練度別の賃金を要求するのは、当然といえるのではなからうか。この要求に対する社会的な応答と合意があってはじめて、賃金は少しは公正になったといえよう。



その3つは、この熟練度別賃金は、現にパートの賃金がある種の「相場」を有しているように、社会的な相場を形成する必要があるが、その枠組みをどのように作ればよいか、ということである。この問題とかかわって肝要なのは、最低賃金をどのような根拠でどのあたりに設定し、最低賃金と熟練度別賃金との関連をどのようにつけるかである。そのためには一人親世帯および共働き世帯の生活費や生活時間について、もっと掘り下げる必要があるだろう。

その4つは、熟練度をはかるに当たって、企業ごとの査定が必要であるとすれば、その方法をどのようにし、そのプロセスに労働者はどのように参加すればよいか、ということである。これらの論点に関しては、引き続き探求したい。

(うー・じょんうおん 埼玉大学人文社会科学研究所教授)

### 【謝辞】

本稿の作成にあたり、科学研究費（課題番号 26380670、研究課題名「アジアにおける従業員ランク付けの比較研究」）の助成を受けた。ここに記して感謝の意を表す。

### 【参考文献】

- 遠藤公嗣（2005）『賃金の決め方——賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』旬報社。
- 小池和男（1991）『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 小池和男（2015）『戦後労働史からみた賃金——海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社。
- 鈴木宏昌（2011）「EU 主要国における団体交渉と賃金決定——制度の持続性と変化」『日本労働研究雑誌』No.611, 14-25 頁。
- 中西洋・庚欣（1991）「中国第二汽車製造廠〔第2自動車工場〕の『工資明細書』——〈給与袋〉の国際比較その7」『Discussion Paper Series』91-J-14, 東京大学経済学部。
- 中西洋・小谷真男（1992）「イタリア／FIAT 社の“busta paga”——〈給与袋〉の国際比較その2」『Discussion Paper Series』92-J-5, 東京大学経済学部。
- 中西洋・花田昌宣（1994）「フランス／Peugeot 社の“Bulletin de Paie”——〈給与袋〉の国際比較その4」『Discussion Paper Series』94-J-7, 東京大学経済学部。
- 中西洋・田中洋子（1994）「ドイツ／Daimler・Benz 社の Lohnberechnung」『Discussion Paper Series』1994-J-8, 東京大学経済学部。
- 中西洋・稲葉振一郎（1994）「日本／日産自動車の『給与明細書』——〈給与袋〉の国際比較その5」『Discussion Paper Series』94-J-10, 東京大学経済学部（1994年3月, 1995年6月改訂）。