

# 賃金データで 人事を診断



新連載

## 第1回 賃金格差の分析



MBO実践支援センター 代表 **中嶋 哲夫**

人事部門は賃金データや従業員意見調査など、社員の個人データを豊富に蓄えています。

しかし、これらのデータを活用して人的資源の状況を把握することは、あまり行われていません。データが個人情報であることも原因のひとつですが、それらのデータの活用方法を十分に開発してこなかったことが、その原因と考えられます。

しかし、これからの人事は、「事実」に根ざし、組織を変える人事をめざす必要があります。人的資源の状況を診断し課題をみつける。課題解決の計画を作る。計画に沿って手を打ち、再び診断をして次の問題をみつける。つまり、人事業務のPDSサイクルを回す必要があります。

そこで、今回の連載では、人事データや従業員意見調査のデータを活用して、人的資源の状況を把握する方法とその事例を紹介します。紹介する事例の

詳細は拙著、「人事の統計分析」(ミネルヴァ書房)に、Excelでの分析方法は「Excelで簡単 やさしい人事統計学」(日本経団連出版)にあります。そのなかで、実務家が簡単に取り組むことができる事例を選んで紹介します。連載の1回目は賃金格差の分析です。

### はじめに

この20年、日本企業の人事政策の焦点は「成果主義人事」でした。その特徴は、

①顕在化された能力もしくは業績を評価し、評価の格差をつける。

②評価格差に基づいて賃金格差をつけ、それをインセンティブとする。

の2点にまとめることができるでしょう。

であれば、人事部門が第一に確認すべきことは、賃金格差がどう変化したのか、それが従業員のやる気にどう影響を与えているのか、の2点となります。今回の連載で、順次その方法を紹介しますが、最初に賃金格差の分析例を紹介します。

### 散布図による分析

手はじめに、B社の基本給を散布図に描いてみます。図表1

著者プロフィール **中嶋 哲夫** (なかしま てつお)

MBO実践支援センター 代表

1948年生まれ。鐘淵化学工業(株)(現カネカ)に20年勤務の後、産労総合研究所MBO実践研究所顧問を経て、現職。大阪大学博士(国際公共政策)。大阪商業大学大学院、大手前大学において非常勤講師を務める。主な著書は「仕事テキパキ目標管理活用学」(経営書院)、「人事の経済分析」(ミネルヴァ書房・共著)、「人事の統計分析」(ミネルヴァ書房・共著)など。

★本連載に関心をもたれた方は、MBO実践支援センター

<https://secure.mcp.co.jp/contact.html> にお問い合わせください。

のように縦軸を賃金、横軸を年齢とすれば、加齢とともに広がる賃金格差をグラフに描くことができます。

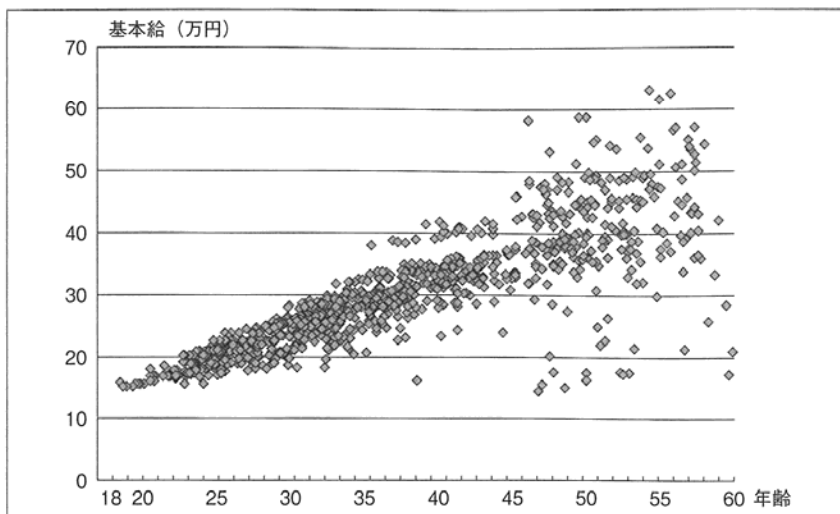
この散布図をみると、35歳頃から基本給の格差が広がりはじめ、加齢とともにその差が大きくなるのがわかります。一般的に、日本の企業では、管理職昇格時期から賃金格差が広がると言われていますので、その特徴をもった企業です。また、その変化を調べたい時には、散布図を年度ごとに描くことによって、変動を確認することができます。散布図を描くことによって、データの特徴を漏らさず俯瞰することができるわけです。

しかし、散布図には限界もあります。見た目にはわからない差を正確に把握することができません。そこで、一歩進んで、変動係数という統計量を計算して、格差を確認しましょう。

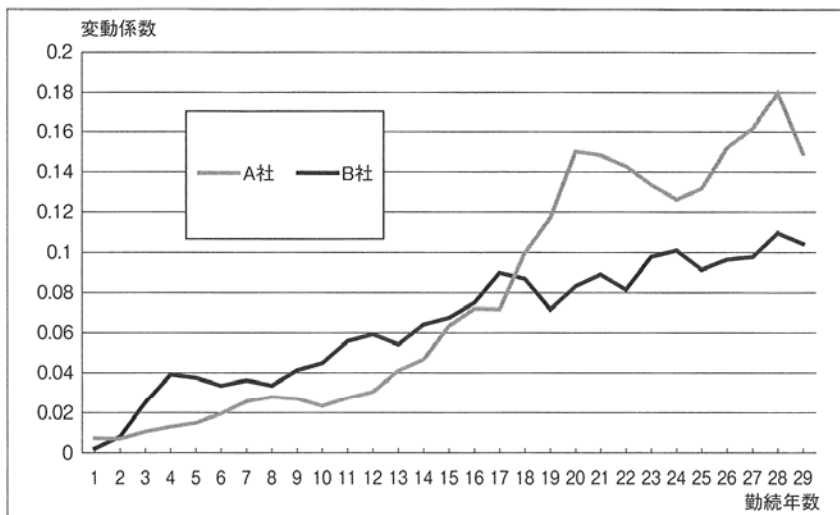
### 変動係数による確認

変動係数は、データのばらつきの平均値である標準偏差（平均値からのデータの差の平均値）を平均値で除したものです。式で表せば、 $\text{変動係数} = \text{標準偏差} / \text{平均値}$ です。この値は、平均値の値が異なるものに関して同じ基準で、データのばらつきを示すことができるので、年度が異なる（つまり平均値が異なる）賃金の格差を示すのに便利な統計量です。

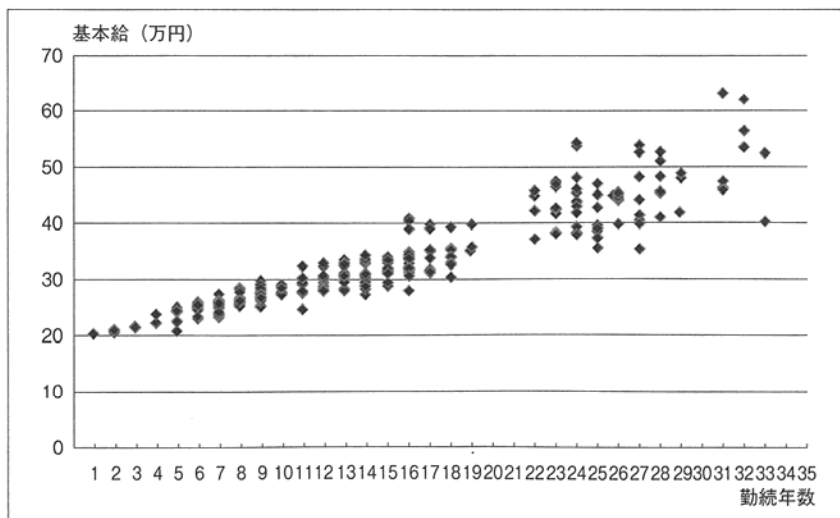
図表1 年齢別基本給（B社・全従業員）



図表2 勤続年数別変動係数（基本給・大卒男性新卒者）



参考図 勤続年数別基本給（大卒男性新卒入社者）



図表2はB社のデータのうち、新卒採用された大卒男性のみを選び出し、勤続年数ごとの変動係数を計算したうえで、それをグラフに描いたものです。参考までに同じように計算したA社の計算結果もグラフに示しています（同時に、計算に用いたB社のデータの散布図を参考図として示しました。図表1に比べると、格差が縮小していることがわかります。中途採用者、学歴、性別などによって、全体の格差が大きくなっていることが推測できるでしょう）。

図表2のグラフをみると、B社では入社4年目くらいに賃金格差がつきはじめ、勤続10年目頃から徐々にその格差が広がることがわかります。つまり、人事考課によって入社4年目から賃金格差がつきはじめ、昇格タイミングとともにそれが広がることがわかります。

一方、参考として示したA社は、勤続13年目くらいまでは格差が小さいものの、その後、急速に格差が拡大します。昇格による賃金格差の拡大がB社よりも大きい人事制度となっているようです。

B社の散布図をみると、とり

あえず、全体的には年齢とともに賃金が上がる年功的な賃金といえます。しかし、散布図を細かく観察したり、変動係数を計算することによって、この企業では、入社初期から、勤続を重ねるにつれてじわじわと賃金格差が広がることがわかります。しかも、その格差は加齢とともに徐々に広がりますので、勤続を重ねるにつれじわじわと賃金格差が開いていく、それなりに厳しい競争が行われていることがわかります。

### 属性ごとの分析

上述した散布図や変動係数は、等級別、学歴別、性別、職種別、部門別等に区分してグラフを描いたり、変動係数を計算

することも可能です。それを行えば、属性ごとの格差の大きさを明らかにすることができま

す。みなさんの企業で、どんな傾向がみられるか、人事データを用いて確かめてみませんか？

日常、事務処理で扱っているデータを用いて、人事の全体像を把握する作業は、あなたの企業の人事の構造をデータでとらえ、新たな施策の切り口を見つけ出す大きな機会になる可能性をもっています。

備考：

本連載で記述するA社、B社という表記は、「人事の統計分析」の対象企業と記述を揃えています。

#### エクセルでの作業

- ①散布図はエクセルのグラフツールで簡単に作成することができます。
- ②変動係数はエクセルでは、次の関数を用いて平均値と標準偏差を計算した後、標準偏差を平均値で除して計算します。

**CV：変動係数 STDEVA：標準偏差 AVERAGE：平均値**

**変動係数＝標準偏差/平均**

仮に、範囲（A1：Z1）にデータがあるとすると、

**CV＝STDEVA（A1：Z1）/AVERAGE（A1：Z1）**となります。