

# 個人の "Voice" と "Exit" と、賃上げ —賃金に対する制度・風土・感度が乏しい中で—



リクルートワークス研究所 主任研究員 中村 天江

## ～要旨～

長い人生を送るのにお金は必要不可欠だが、日本の平均賃金は 30 年近く増えていない。高度経済成長期に形成された終身雇用・年功賃金・企業別労働組合で特徴づけられる日本的雇用のもとでは、賃金について個人が企業と交渉する必要はない。しかし、いまや労働組合の組織率は低下し、転職する個人が増えている。個人で賃上げを働きかける必然性が高まっているものの、職場で賃上げを要望したことがある個人は 25% に留まっている。Hirshman の "Exit Voice" 理論にもとづき、賃上げを要望した後、(A) 企業を辞めているか、(B) 転職によって賃金が増えているか、(C) 同一企業内で賃金が増えているか、を分析した。その結果、日本では "Voice and Exit" が起きていることが確認された。好条件での転職が困難な 50 代においても、賃上げを求めることで転職後に年収が増加する一方、内部労働市場では待遇に満足している者は発言により賃金が増えるものの、不満な者は賃金が増えないという経路依存性の存在が示唆された。個人は就労所得の増加のためには "Voice" と "Exit" を使いこなすことが望ましい。

## 1 収入をどうやって増やすのか？

### (1) 「老後 2,000 万円問題」

老後資産が 2,000 万円不足する。2019 年 6 月、金融審議会が公表したこの試算によって日本中に衝撃が走った<sup>1)</sup>。この報告書を担当大臣が正式に受け取らなかったとしても、長寿化により個人が必要とする資産は増えるにもかかわらず、少子化高齢化による社会保障費の抑制と、自助努力による資産形成の重要性が高まっていくことは衆目の一致するところだろう。その核となるのが就労所得の増加である。

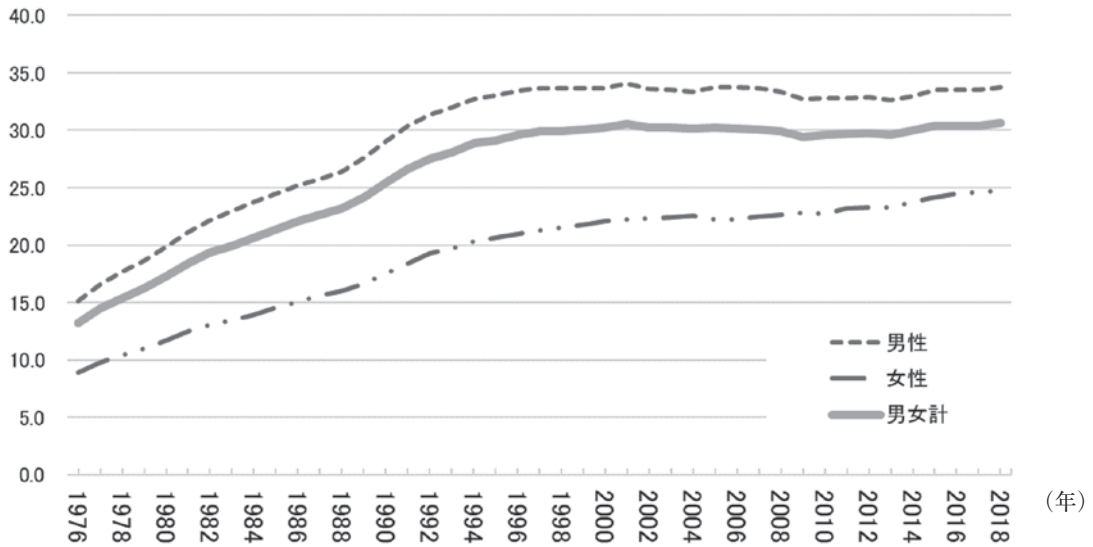
ところが、日本で企業に雇われて働く者の賃金は、1970 年代、80 年代は増加していたもの

の、バブル経済が崩壊して以降、ほとんど増えていない (図 1)。女性一般労働者の賃金は 1998 年 21.5 万円、2018 年 24.8 万円と増加しているが、男性一般労働者の賃金は 1998 年 33.6 万円、2018 年 33.8 万円と 20 年間ほぼ同じである。いうまでもなく女性労働者よりも男性労働者の方が多いため、男性の賃金が増えていないことの社会的影響は大きい。

国際的にみても、G7 諸国において、この 30 年間で平均賃金がほとんど増えていない国は、日本とイタリアだけである。かつてアメリカに次いで 2 番目の賃金水準だった日本は、もはや下から 2 番目の水準になってしまった (図 2)。

図1 所定内給与額の推移

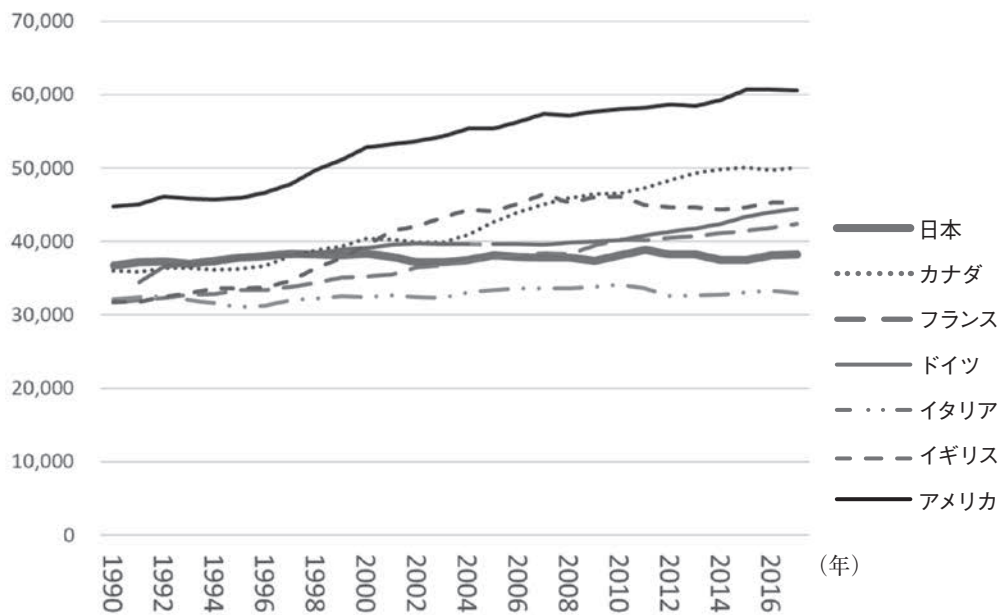
(単位：万円)



(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図2 G7諸国の平均賃金

(米ドル換算)



(出所) OECD "Average annual wages"

個人の収入が増えない理由は、非正規化の進展や労働分配率の低下、社会保障費の増大（給与の額面は増えても保険料等の増加により手取りは増えていない）など、さまざま要因が指摘されている。1990年代後半からは、成果主義や

役割等級制度の導入による、年功賃金とベースアップによる一律の賃金増加を見直す企業も増えている。

確かなことは、もはや高度経済成長期のような給与の自然増は期待できず、就労所得をどの

ように増やしていくのかについて、個人は真剣に向き合わなければならないということだ。

## (2) 賃金を増やす仕組み

就労所得を増やすには、賃金の高い仕事につくか、就労時間を増やすか、である。個人にとって理想的なのは、前者の時間当たりの賃金を増やすことだろう。

日本では、賃上げの仕組みとして、春闘など、企業別労働組合による団体交渉がよく知られているが、賃金を引き上げる仕組みは他にも存在する。労働市場の流動性が高い国々では、好条件の仕事を求めて転職することが一般的であり、さらには、アメリカ企業のように職務ごとに個別に雇用契約を結ぶ場合は、労働市場の相場賃金や個人の交渉力によって賃金に差がつく。欧州では産業単位で賃金交渉を行い、賃金水準が整備されている。

賃上げの仕組みを、労働市場の内外と交渉単位の2×2のマトリックスで分類したのが図3である。日本は従来、「内部労働市場×制度」によって賃上げが図られている国であった。しかし、戦後55%を超えていた労働組合の組織率はいま

や17%まで低下してしまった<sup>2)</sup>。かたや、転職入職者は1986年の170万人から2016年には294万人にまで増加している<sup>3)</sup>。転職では、かつては賃金が減ることが多かったが、近年では好条件で転職する者も多い。厚生労働省「平成30年雇用動向調査」では、転職による賃金増加は37.0%、賃金減少は34.2%である。とくに40代以下の年齢層では転職によって賃金が増える者の方が減少する者よりも多い(図4)。

いまや日本は、左下の「内部労働市場×制度」から、右上の「外部労働市場×個人」に移行しつつある。外部労働市場では個人での賃金交渉も求められるため(中村 2019b)、労働組合による団体交渉だけで賃上げを実現することはできない。雇用システムの変容にともない、賃上げの仕組みも変化の過渡期にある。

## 2 “Exit Voice” 理論

### (1) 理論的背景

内部労働市場における賃上げと、外部労働市場を通じた賃上げのどちらを個人が志向するのかは、Hirshman (1970)の“Exit Voice”理論によって説明できる。政治学者のHirshmanは、組織に

図3 賃金を増やす仕組み

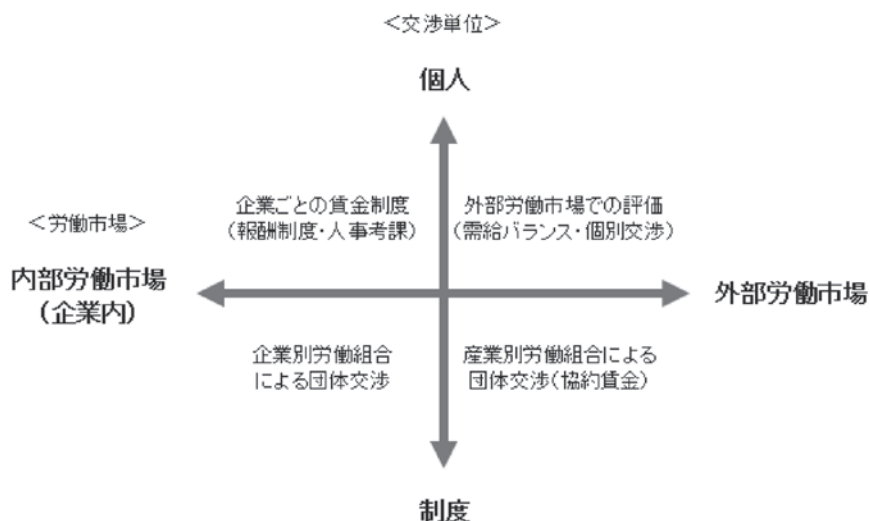
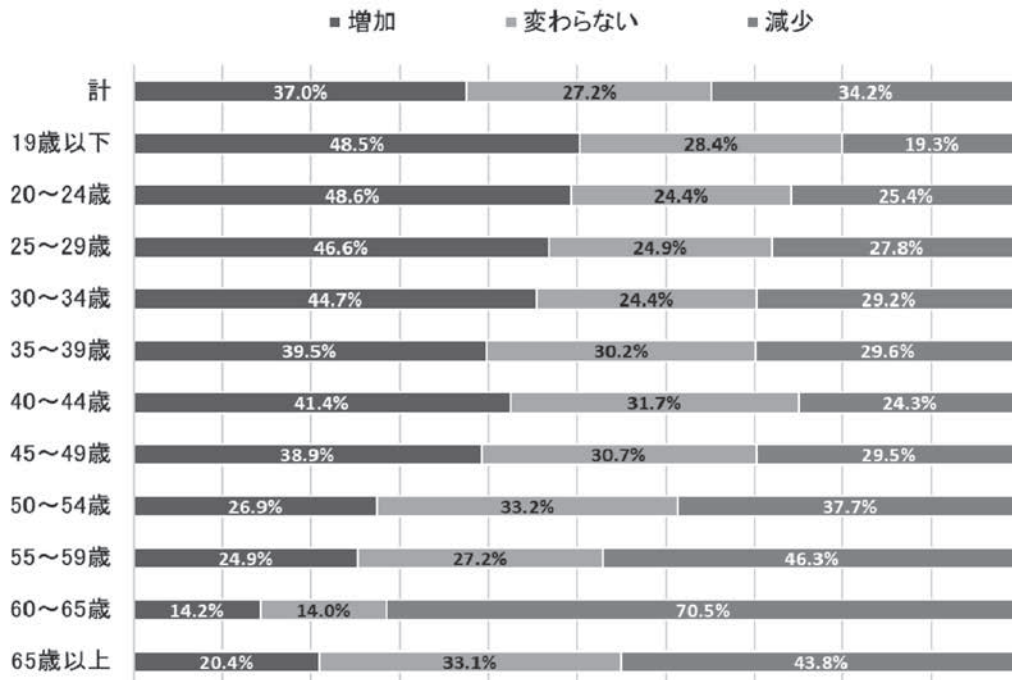


図4 転職入職者の賃金変動



(出所) 厚生労働省「平成30年雇用動向調査」

対して不満を抱えた個人は、“Exit (離脱)”により状況を解決することもあれば、“Voice (発言)”によって事態の改善を目指すこともあることを提示した。

この理論にもとづけば、賃金に不満のある個人は、職場で賃上げを求めるか、より条件の良い職場を求めて転職するかを選択する。一般に発言と離脱はトレードオフの関係にあるが、発言してもなお状況が改善しないからこそ離脱が起きたり、離脱する選択肢を有しているからこそ発言できたりもする (Freeman and Medoff 1984)。実際、アメリカのホワイトカラーではこのような現象はよく観察され、それにより企業は、市場評価の高い人材ほど賃金が青天井で上昇していくことに苦労している (Finlay and Coverdill 2007、石田・樋口 2009)。

では、日本の労働市場における賃上げでも“Voice”や“Exit”は機能しているのだろうか。

日本では、発言機能をもつ労働組合の存在と離職率の低下という組織単位での分析 (都留 2002) や、職場で賃上げを要望した個人の離職意向についての分析 (中村 2019a) は存在するものの、個人単位での、賃上げ要望と離職の関係や、賃上げ要望と賃上げの実現有無に関する分析はこれまで行われていない。

そこで本稿では、職場で賃金を上げてほしいと要望した個人の賃金その後上昇しているのか、要望した後、離職し、転職先で賃金が増えているのかについて分析する。

## (2) “Voice” の現状

詳細な分析に入る前に、現状、「賃金を上げてほしい」と声をあげる者がどの程度いるのかを、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」のデータから確認しておこう (表1)。

「会社で賃金の額について話したことはない」

表 1 賃上げの要望

会社で賃金の額について話したことはない	75.3%
賃上げに関して何らか要望した	24.7%
賃金を上げるために、職位や仕事内容を変えてほしいといった	3.4%
賃金を上げるために、査定評価を見直してほしいといった	6.6%
会社の賃金制度や人事制度を変えてほしいといった	5.1%
雑談の中で、賃金を上げてほしいといった	14.0%

(出所) リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

(注) 集計対象は、2017 年調査で民間企業に雇われて働いていた 20～59 歳のうち 2018 年調査で賃上げに関する設問に回答している 19,763 人

が 75.3%、「賃上げについて何らか要望した」が 24.7%と、賃金について個人で声をあげる者は少ない。しかも、発言したとしても、「雑談の中で、賃金を上げてほしいといった」が 14.0%と最も多く、「賃金を上げるために、査定評価を見直してほしいといった」6.6%、「会社の賃金制度や人事制度を変えてほしいといった」5.1%、「賃金を上げるために、職位や仕事内容を変えてほしいといった」3.4%はそれぞれ数パーセントに留まる。個人で賃上げの声をあげる者は全体の 1/4 であり、しかもその大半は雑談という非公式の機会にとどまり、公式に要望する者は限定的である。

中村 (2019a) は、企業から賃金制度について説明を受けており、職場に相談できる人がおり、仕事内容に比べて賃金が低いと感じている労働者ほど、賃上げを要望することを明らかにしている。日本企業において個人で賃上げを要望できるのは、賃金制度を理解していて、職場の風通しがよく、切実な不満に直面している場合に限られることが示唆される。

### (3) “Voice” に関する考察

賃金は生活の基盤にもかかわらず、なぜ賃上げを求める個人はこのように少ないのだろうか。企業の賃金制度、個人の賃金に対する感度、職場の賃金交渉に対する風土の 3つの理由が考え

られる。

賃金制度については、アメリカ企業と日本企業の対比でみるとわかりやすい。アメリカ企業では、職務ごとに雇用契約を結んでおり、職務が異なれば待遇は異なり、労働市場の相場賃金を給与に反映するため、市場評価の高い人材ほど高い給与となる (笹島 2008)。職務が変わる度に、もしくは、毎年の査定にあわせて雇用契約の条件について使用者と労働者が合意しなおすのが普通であり、待遇について交渉するタイミングが存在する。対して、日本企業は一律の賃金制度で従業員を格付けしており、等級や評価が変わらない限り、賃金を上げることはほとんどできない。

賃金制度がこのように硬直的で、さらに終身雇用がともなうと、ひとたび企業に入社すると待遇はほぼ自動的に決まり、個人が賃金について交渉する必然性や機会は存在しない。実際、国際調査を行うと、賃金に対する希求度は、日本と他の国で大きな差がある。表 2 は 13 カ国の首都もしくは首都に準ずる都市で、大卒 20 代 30 代に行った調査の結果である。「仕事をするうえで大切だと思うもの」は、日本以外のすべての国で「高い賃金・充実した福利厚生」が 1 位だが、日本だけは「高い賃金・充実した福利厚生」は 4 位で、「良好な人間関係」「自分の希望する仕事内容」「適切な勤務時間・休日」の方が上位

表2 仕事をするうえで大切だと思うもの

	会社のステイタス	良好な職場の人間関係	自分の希望する仕事内容	高い賃金・充実した福利厚生	自分の希望する勤務地	適切な勤務時間・休日	正当な評価	明確なキャリアパス	雇用の安定性	教育研修の機会
日本	4.8	56.0	51.3	39.0	20.7	49.0	25.3	10.5	36.3	7.0
中国	12.7	29.9	31.9	79.0	18.3	30.3	5.6	50.4	31.3	10.6
韓国	7.1	30.6	41.3	75.1	18.0	50.2	13.3	11.6	46.1	6.8
インド	30.0	26.3	29.6	58.8	20.3	23.6	22.4	31.5	37.9	19.7
タイ	20.0	26.3	35.5	72.5	21.4	27.5	16.6	21.6	47.3	11.4
マレーシア	13.4	25.3	34.2	78.8	18.9	25.7	16.1	28.7	37.4	21.7
インドネシア	16.1	36.5	33.4	83.1	14.0	23.1	12.8	38.8	23.3	19.0
ベトナム	6.4	18.4	35.5	78.5	12.9	19.7	16.4	30.2	37.5	44.4
アメリカ	9.9	25.8	52.8	56.9	33.1	24.8	12.3	19.8	48.4	16.3
ブラジル	5.8	44.1	34.6	61.8	17.7	16.6	16.8	43.2	39.5	19.9
ドイツ	5.8	56.6	38.7	58.5	20.0	37.4	11.6	6.9	45.2	19.3
ロシア	10.1	40.3	62.7	80.0	20.2	22.8	24.2	14.9	11.7	13.1
オーストラリア	11.1	32.5	46.3	52.5	27.6	33.1	13.6	24.5	42.8	16.0
全体	11.5	34.8	40.8	66.9	20.2	30.1	16.0	25.1	37.4	17.2

(出所) リクルートワークス研究所 (2012) 「Global Career Survey」

(注) 複数回答で1番目から3番目を合算した値、各国1位に濃い網掛け、2位に薄い網掛け

に来ている。

しかし、前述したように30年間、日本の賃金水準は低迷し、貧困率もG7諸国においてワースト2位である<sup>4)</sup>。収入不安から結婚や出産をあきらめる者も少なくない。終身雇用と年功賃金を約束された正社員男性が世帯の大黒柱であり続けるというのも、もはや過去の幻影であり、会社がなくなることも、待遇が悪化することも、十分にありえる。

年齢が高い者は、過去の恩恵を享受し、手厚い社会保障も約束されているため賃金についての感度は鈍くても問題ないかもしれない。しか

し、若い世代になるほど、正社員以外の雇用形態で働く者ほど、シビアな状況に直面している。部下が困窮を訴え、賃上げを求めても、年輩の管理職が、自身の金銭感覚を一般的だと勘違いすると、「面倒くさいことをいう」「金に対してガツガツしている」と煙たがられてしまう(中村2016)。

終身雇用・年功賃金・企業別労働組合で特徴づけられる日本的雇用は、個人を雇用と賃金の不安から解放した。個人は賃金に対して意識しなくても、職場で賃金について話し合わなくても、年功賃金が保証されていたのだった。そう

なると、賃金に対する感度が発達せず、賃金が増えなくても、疑問に感じる者は生まれず、ましてや声をあげる者は出てこなくなる。誰かが声をあげたとしても、それが真剣に受け止められることもない。

ところが、いまや雇用は流動化し、同じ企業に勤め続けても賃金の増加は約束されない。賃金に対する“Voice”の欠如は、雇用システムの変容に賃上げの仕組みが追いついていない証左に思われる。

### 3 データの分析

#### (1) 分析の枠組み

以下では、3つの分析を行う。まず、賃上げ要望によって離職行動が誘発されるかについて分析する（モデル A）。次に転職後に賃金が増加するか（モデル B）、賃上げ要望後に同一企業内で賃金が増加するか（モデル C）である。

分析に用いるのは、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」の2017年調査、2018年調査、2019年調査のデータである。2017年調査で民間企業に雇われて働いていた20～59歳のうち、2018年調査で賃上げに関する設問に回答し、かつその他の分析に用いる変数の設問に回答しているサンプルを分析の対象とする。

モデル A は2019年調査における「賃金不満退職」の有無を被説明変数とした2項ロジスティック分析である。モデル B とモデル C は「2017年から2019年の年収変化」を被説明変数とする重回帰分析である。

“Voice”の説明変数として、「賃金を上げるために、職位や仕事内容を変えてほしいといった」「賃金を上げるために、査定評価を見直してほしいといった」「会社の賃金制度や人事制度を変えてほしいといった」のいずれかを選択している場合を「賃上げ\_\_個人公式要求」とし、それら

は行っていないものの「雑談の中で、賃金をあげてほしいといった」場合を「賃上げ\_\_個人非公式要求」とする。また、「労働者の利益を交渉する組織がある／手段が確保されていた」を「労働者利益\_\_交渉組織あり」とする。

統制変数として、2017年調査時点での性別、学歴、年齢、雇用形態のダミー変数と、労働時間、年収の値を加える。モデル B、C では、年収増加の要因となりえる「仕事のレベルアップの程度」の変数も用いる。

#### (2) 発言と離職の分析

モデル A1 は、賃上げを要望した個人が、その後賃金不満を理由として退職しているかの分析である（表3）。モデル A1 において、統計的に有意な変数を確認すると、男性、大卒以上、年齢30代、労働時間が長く、年収が低いと、賃金不満による離職が起りやすい。逆に、年齢50代では賃金不満離職は起きにくい。30代は賃金増の転職が多く、50代になると賃金減の転職が多いことから、実際に辞めるかどうかの判断は、労働市場でより好条件の転職が可能かどうかを考慮していると考えられる。

また、「労働者利益\_\_交渉組織仕組みあり」と、賃金不満離職は起きにくい。労働組合などがある企業では、使用者側の利益だけでなく、労働者側の利益も尊重されるため、そのような仕組みがない企業に比べて、待遇がよいからだろう。

「賃上げ\_\_個人公式要求」は10%水準で有意に賃金不満離職を促進する一方、「賃上げ\_\_個人非公式要求」は10%水準で有意に賃金不満離職を抑制することが明らかになった。同じ発言でも、公式・非公式で意味が異なるのである。賃金について表立って話し合う風土がない日本において、雑談で賃金について話し合えるのは、

表3 発言と離職の分析

モデル	A1		A2		A3	
分析対象	雇用者(民間企業)		雇用者(民間企業) 仕事と賃金が一致・高い		雇用者(民間企業) 仕事に比べて賃金が低い	
被説明変数	賃金不満離職		賃金不満離職		賃金不満離職	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
性別__女性	-0.270	0.764***	-0.301	0.740**	-0.215	0.807
学歴__大卒以上	0.165	1.180*	0.141	1.152	0.186	1.205
年齢__30代	0.252	1.286**	0.153	1.165	0.378	1.460**
年齢__40代	-0.167	0.846	-0.405	0.667**	0.038	1.039
年齢__50代	-0.776	0.460***	-0.666	0.514***	-0.896	0.408***
雇用形態__正社員	0.050	1.051	0.072	1.075	-0.004	0.996
労働時間(週平均)	0.024	1.024***	0.029	1.030***	0.016	1.016***
年収(主な仕事)	-0.002	0.998***	-0.002	0.998***	-0.002	0.998***
労働者利益__交渉組織あり	-0.174	0.840***	-0.180	0.835***	-0.162	0.850***
賃上げ__個人公式要求	0.237	1.268*	-0.198	0.821	0.273	1.314*
賃上げ__個人非公式要求	-0.285	0.752*	-0.210	0.811	-0.387	0.679*
定数	-2.966	0.051***	-3.112	0.045***	-2.731	0.065***
サンプル・サイズ	13727		7790		5937	
-2対数尤度	4468.256		2295.651		2153.421	
Cox-Snell R2乗	0.014		0.014		0.015	

信頼関係があるためだと考えられる。一方、そのような中で、公式に賃金について要望を伝えるのは、強い不満や賃金に対して切実なニーズがあるためだろう。

なお、紙幅の都合で詳細は割愛するが、組織からの離脱や発言は、不満が大きいほど顕著に表れるため、「賃金は仕事内容に見合っているか」という設問において、「賃金は仕事内容に比べて非常に低い」「賃金は仕事内容に比べて低い」と回答したサンプルとそうでないサンプルを分けて分析したのがモデル A2、A3 である。モデル A3 でもモデル A1 と同様の結果が得られており、賃上げを求める発言には、離職につながる強い不満の発露と、企業に留まることを前提とした穏当な希望の表明が存在することが明らかになった。

### (3) 転職後の賃上げの分析

続いて、賃上げを要望した個人が、転職によっ

表4 転職後の年収変化の分析

モデル	B 1	
分析対象	転職者	
被説明変数	年収変化	
	標準化係数	t 値
定数		1.149
性別__女性	-0.169	-9.242***
学歴__大卒以上	0.052	3.195***
年齢__30代	0.025	1.192
年齢__40代	0.039	1.777*
年齢__50代	-0.005	-0.234
雇用形態__正社員	0.074	3.717***
労働時間(週平均)	0.089	4.799***
年収(主な仕事)	-0.691	-34.962***
賃上げ__個人公式要求	0.063	3.905***
賃上げ__個人非公式要求	0.006	0.384
労働者利益__交渉組織あり	0.074	4.667***
仕事レベル__上昇	0.102	6.354***
サンプル・サイズ	2549	
調整済み R2 乗	0.368	



て年収を増やしているのかを確認する。モデル B1 の分析の対象は、2017 年調査で民間企業に雇用され、2019 年調査で 2 年以内に民間企業に転職した個人である。

表 4 のモデル B1 において統計的に有意な変数を確認すると、男性、大卒以上、40 代、正社員、転職前の労働時間が長く、年収が低く、転職によって仕事レベルが上昇している場合に、転職後の年収が増加している。男性、大卒以上、正社員が、女性や高卒以下、正社員以外の雇用形態に比べて好条件で転職しているのは、古くから指摘されている性別や学歴、雇用形態に関する差別の存在と整合的である。

また、「賃上げ\_\_個人公式要求」「労働者利益\_\_交渉組織あり」では 1%水準で統計的に有意に転職後の年収が増加しているのに対し、「賃上げ\_\_個人非公式要求」の変数は統計的には有意にはならなかった。労働組合などの「労働者利益\_\_交渉組織あり」の転職先は、そうでない転職先に比べ相対的に待遇がよいと考えられる。ま

た、「賃上げ\_\_個人公式要求」ができる転職者の方が、転職においても好条件の待遇を引き出せるのは、中村 (2013) の結果と整合的である。「賃上げ\_\_個人非公式要求」の変数は統計的に有意ではないが、符号は正であり、どのような形であれ、賃金について明示的に要望できる個人の方が、好条件で転職できる可能性が高い。

この点は、紙幅の都合で詳細は割愛するが、分析対象を 2017 年調査で民間企業に雇用されていて、個人で賃上げを要望し、離職し、再就職したサンプルに限定しても同様の結果が得られる。つまり、日本では、賃上げを求めた後に離職し、転職先で賃上げを叶えるという“Voice and Exit”が起きているのである。

転職後の年収は、売り手市場か買い手市場かでも異なることが想定されるため、モデル B1 の結果の頑健性を確認するために、職種と年齢によってサンプルを分割して追加分析を行った。モデル B2、B3 は、エンジニアなど人材ニーズが高騰している「専門職・技術職」とそれ以外

表 5 転職後の年収変化の分析 (職種別・年齢別)

モデル 分析対象 被説明変数	B 2 転職者 専門職・技術職以外 年収変化		B 3 転職者 専門職・技術職 年収変化		B 4 転職者 20～40代 年収変化		B 5 転職者 50代 年収変化	
	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値
	定数		2.875***		-1.898*		3.309***	
性別__女性	-0.172	-9.330***	-0.105	-2.192**	-0.216	-11.320***	-0.058	-1.271
学歴__大卒以上	0.022	1.340	0.115	2.693***	0.066	3.830***	-0.002	-0.046
年齢__30代	0.003	0.135	0.080	1.400				
年齢__40代	0.007	0.293	0.106	1.809*				
年齢__50代-	0.014	-0.617	-0.008	-0.139				
雇用形態__正社員	0.085	4.184***	-0.006	-0.129	0.124	5.962***	-0.091	-1.794*
労働時間 (週平均)	0.089	4.703***	0.094	1.977**	0.096	4.744***	0.110	2.583**
年収 (主な仕事)	-0.792	-39.917***	-0.296	-5.704***	-0.749	-37.421***	-0.493	-9.686***
賃上げ__個人公式要求	0.061	3.725***	0.080	1.924*	0.035	2.020**	0.150	4.217***
賃上げ__個人非公式要求	0.010	0.636	0.027	0.644	0.015	0.868	0.006	0.157
労働者利益__交渉組織あり	0.089	5.511***	0.024	0.588	0.068	3.942***	0.074	2.069**
仕事レベル__上昇	0.079	4.830***	0.162	3.874***	0.120	6.968***	0.073	2.061**
サンプル・サイズ	2019		529		1926		622	
調整済み R2 乗	0.484		0.111		0.441		0.239	

の職種で分けた分析結果である。モデル B4、B5 は、転職時の賃金減少が多くなる 50 代と 20～40 代を分けた分析結果である（表 5）。

モデル B2、B3 では、職種によらず、「賃上げ\_\_個人公式要求」が統計的に有意に転職後の年収を高める一方、「賃上げ\_\_個人非公式要求」は統計的に有意にはならなかった。また、転職先の「労働者利益\_\_交渉組織あり」は、専門職・技術職以外の転職では有意に転職後年収を高めるが、専門職・技術職の場合は有意な変数とはならなかった。モデル B1 同様、転職時の賃金交渉では、それとなくではなく、はっきりと賃金について要望を示すことが有効なのだろう。また、日本では AI エンジニアなどの技術職では、人材ニーズの高騰に比べ賃金水準が低いことが繰り返し指摘されており、組合員全員の待遇改善を目指す労働組合よりも、転職者が個別に交渉する方が、年収に与える影響が大きいと考えられる。

年齢によってサンプルを分割したモデル B4、B5 でも、「賃上げ\_\_個人公式要求」「労働者利益\_\_交渉組織あり」が統計的に有意に転職後の年収を高める一方、「賃上げ\_\_個人非公式要求」は統計的に有意にはならなかった。特筆すべきは、一般に転職が不利になる 50 代においても、「賃上げ\_\_個人公式要求」は年収を引き上げるとの結果が得られたことである。

これには、3つの解釈がありうる。1つは、これまで述べてきたように、「賃上げ\_\_個人公式要求」することにより、採用企業の待遇提示に差が出るというものである。2つめの解釈は、「賃上げ\_\_個人公式要求」をする個人は、そうでない個人に比べ、好条件の転職先を熱心に探すというサーチ行動に違いが現れるというものである。3つめの解釈は、強気の賃金交渉により不採用となった個人は、転職成功者のみを対象とし

た本分析には含まれない、いわゆる生存者バイアスが発生しているというものである。第2のサーチ行動を熱心にすれば好条件で転職できるのであれば、これまでもそうだったはずであり、年齢が高くなるにつれ転職にともなう年収減が増えるとの、これまでの統計結果と整合的とはいいがたい。そのため、第1、第3の解釈に一定の説明力があると考えられる。生存者バイアスの問題も、採用企業の評価に合わせて交渉の仕方を変えることで、不採用になるリスクは軽減できる。その意味では、採用予定企業が聞く耳をもてる範囲で要望を伝えることが、賃金交渉では重要といえよう。

#### (4) 同一企業内での賃上げの分析

賃上げを要望した後、同一企業で働き続けた個人の年収が増えているのかを確認したのがモデル C1 である。モデル A 同様、仕事内容と賃金の一致度でサンプルを分割して分析したのがモデル C2、C3 である（表 6）。

モデル C1 において、統計的に有意な変数を確認すると、大卒、正社員、年齢は 20 代よりも 30 代、40 代、50 代、2017 年調査時点での労働時間が長く、年収が低く、2019 年調査時点で仕事レベルが上昇している者ほど、年収が増加している。日本的雇用の年功賃金は、大卒・正社員で顕著に観察される賃金の後払いの仕組み（年齢が若いときは生産性よりも賃金が低く、年齢が高くなると賃金が生産性を上回る）であることと（Lazear 1997）、整合的な結果である。

モデル C1 では「賃上げ\_\_個人公式要求」「賃上げ\_\_個人非公式要求」の影響は確認されない一方、「労働者利益\_\_交渉組織あり」は 1%水準で年収増加に寄与している。内部労働市場では、個人での条件交渉よりも、集団的な労使交渉の方が賃上げに果たす役割が大きいのだろう。

表 6 同一企業内での年収変化の分析

モデル	C 1		C 2		C 3	
	同一企業勤続者		同一企業勤続者 仕事と賃金が一致・高い		同一企業勤続者 仕事に比べて賃金が低い	
分析対象	年収変化		年収変化		年収変化	
被説明変数	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値	標準化係数	t 値
定数		-3.615***		-3.212***		-1.993**
性別__女性	-0.127	-10.635***	-0.151	-9.541***	-0.103	-5.690***
学歴__大卒以上	0.071	6.945***	0.096	7.022***	0.034	2.211**
年齢__30代	0.050	2.550**	0.050	1.988**	0.053	1.703*
年齢__40代	0.080	3.624***	0.096	3.463***	0.073	2.007**
年齢__50代	0.083	3.808***	0.106	3.855***	0.069	1.944*
雇用形態__正社員	0.185	13.926***	0.230	12.826***	0.129	6.520***
労働時間(週平均)	0.092	7.470***	0.109	6.602***	0.078	4.235***
年収(主な仕事)	-0.497	-37.849***	-0.609	-34.485***	-0.360	-17.907***
賃上げ__個人公式要求	0.010	0.949	0.024	1.842*	0.012	0.757
賃上げ__個人非公式要求	-0.007	-0.685	0.007	0.561	-0.007	-0.458
労働者利益__交渉組織あり	0.067	6.655***	0.060	4.535***	0.064	4.220***
仕事レベル__上昇	0.092	9.288***	0.096	7.256***	0.088	5.800***
サンプル・サイズ	8785		4675		4109	
調整済み R2 乗	0.148		0.210		0.079	

また、仕事内容以上の賃金を得ていたモデル C2 では、「賃上げ\_\_個人公式要求」により統計的に有意に年収が増加しているが、「賃上げ\_\_個人非公式要求」の変数は有意にはならなかった。一方、仕事内容に比べて賃金が低かったモデル C3 では、「賃上げ\_\_個人公式要求」「賃上げ\_\_個人非公式要求」はいずれも統計的に有意ではなく、さらに、「賃上げ\_\_個人非公式要求」の符号は、モデル C2 と異なり負となった。

この結果から、もともと仕事内容以上の待遇を得ていた個人は、賃上げを要望することで、より高い年収を得られる一方、もともと待遇に不満がある個人は、賃上げを求めても、待遇が変わらず、ときには賃金が下がる可能性さえあることが示唆される。これは、人が人の能力や貢献を評価する限り、どうしても主観が入るため、もともと覚えのめでたい人材は、声をあげることによって、さらなる厚遇になるのに対し、もともと企業と個人で認識にズレがある人材は、声をあげても放置されたり、さらに冷遇に追い

込まれることがあるためだろう。つまり、内部労働市場における待遇決定には、企業と個人のそれまでの関係を反映した経路依存性が存在し、個人の発言にはその方向を変えるほどの力はないと考えられる。

#### 4 変容する労働市場下でのキャリア形成

##### (1) インプリケーション

本稿では、就労所得を増やすために、個人に何ができるかを“Voice”と“Exit”に着目して分析した。主な発見事実は以下である。

まず、賃金について職場で声をあげる者は 25% と少ない。そのような中で、賃金に不満を持っている者が、職場で賃上げを公式に求めた場合、離職にいたる可能性が高い。しかし、賃上げを要望する個人は、転職によって収入を増やすことができる。それは、好条件での転職が難しい 50 代においても同様である。人材ニーズが逼迫している専門職・技術職では、賃金交渉により、より有利な条件を引き出すことができ

る。つまり、“Voice and Exit”が起きているのである。

一方、内部労働市場では、賃金に満足している者は、賃上げを求めることにより、待遇がよくなるのに対し、賃金に不満のある者は、賃上げを求めることにより、年収が下がる可能性を否定できない結果となった。内部労働市場では、好待遇の人材の発言は聞き入れられ、不遇の人材の発言は拒絶される可能性がある。これは組織への忠誠心の高い者の発言が活性化するというHirshmanの指摘と整合的である。

これらの結果から、仕事内容に比べ賃金水準が低いと感じる場合、内部労働市場での賃上げを期待するよりも、外部労働市場でより条件の良い仕事を探す方が、効果的だといえることができる。ただし、ここで留意すべきは企業の許容範囲よりも高い賃金を求めれば、そもそも採用されないということである。転職活動では、企業の許容範囲と自身に対する評価を見極めながら、賃金について交渉することが肝要といえるだろう。

## (2) 本研究の貢献と課題

本研究の意義は、雇用システムの変容にともない再構築が必要な賃上げの仕組みについて、先行研究では着目されてこなかった個人単位での賃金交渉について分析した点である。

もはや終身雇用は保証されず雇用は流動化し、年功賃金を見直す企業も増えている。労働組合の組織率も低下している。ところが、このような変容の中で、正社員を含む一般の労働者が、働きながら賃金を上げていく仕組みについてはほとんど論じられていない<sup>5)</sup>。とくに雇用が流動化すると、企業別労働組合を前提とした集団的労使関係の再構築だけでは、個人の労働条件を引き上げていくことは構造的に難しく、個人の

判断や交渉力が重要になっていくだろう。個人による賃上げの働きかけに焦点をあてて分析し、インプリケーションを提示したことが、本研究の貢献である。

ただし、データの制約から転職時の賃金交渉が採用の成否に与える影響については分析できていない。また、賃金に不満を抱いた個人がどのような行動を取るのかについても、紙幅の都合から分析していない。これらの点は今後の課題である。

### 【注】

- 1) 金融庁（2019）金融審議会 市場ワーキング・グループ報告書「高齢社会における資産形成・管理」
- 2) 厚生労働省「平成30年労働組合基礎調査」
- 3) 厚生労働省「雇用動向調査」、転職入職者（一般）の値。パートタイム入職者も加えるとさらに多い。
- 4) OECD "Poverty rate"によれば、2015年の貧困率は米国0.168、日本0.157である。
- 5) パート・有期・派遣労働者の待遇改善や、高齢者や主婦の就労拡大、最低賃金の引き上げは政策課題になっている。2018年に政府のモデル就業規則が原則容認になった副業も就労所得を増やす方法だが、就労時間の増加により健康を損なうことが懸念されている。

### 【参考文献】

- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房
- 笹島芳雄（2008）『最新 アメリカの賃金・評価制度 日米比較から学ぶもの』日本経団連出版
- 都留康（2002）『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析—』東洋経済新報社
- 中村天江（2013）「海外拠点の経営を担う人材の採用プロセス—どこに採用の難しさが潜んでいるのか？—」『Works Review』Vol.8, pp22-35

- 中村天江 (2016) 「賃金に対する美德と分配」『研究所員の鳥瞰虫瞰 vol.2』
- 中村天江 (2019a) 「「同一労働同一賃金」は企業の競争力向上につながるのか？ 一待遇の説明義務に着目して」『日本労働研究雑誌』No.706, pp42-54
- 中村天江 (2019b) 「派遣と転職に共通する「労使交渉」の大切さ」『Web 労政時報』
- Finlay, William and Coverdill, James E. (2007) *Headhunters: Matchmaking in the labor market*, Cornell Univ Press
- Freeman, Richard B. and Medoff James L. (1984) *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books, Inc. (R.B. フリーマン・J.L. メドフ (1987) 『労働組合の活路』 島田晴雄・岸智子訳, 日本生産性本部) .
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge: Harvard University Press (A.O. ハーシュマン (2005) 『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』 矢野修一訳, ミネルヴァ書房)
- Lazear, E. (1997) *Personnel Economics for Managers*, Wiley (ラジアー (1998) 『人事と組織の経済学』 樋口美雄・清家篤訳, 日本経済新聞社)

---

なかむら あきえ

1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所に異動。

「労働市場の高度化」をテーマに調査・研究・政策提言を行う。2011年日本労務学会研究奨励賞受賞、2016年一橋大学で博士号(商学)取得、2016年より中央大学客員教授。専門は人的資源管理論。厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」、公正取引委員会「人材と競争政策に関する研究会」の委員等をつとめる。

【論文・報告書】

「「同一労働同一賃金」は企業の競争力向上につながるのか？」『日本労働研究雑誌』No.706

「2020年を、「社員ボランティア」レガシーづくりの年に！」『Works Review 2019』

「わたしは正社員？—会社との新たなつきあい方—」『30代の働く地図』など

プロジェクト責任者として「2025年—働くを最発明する時代がやってくる—」「Work Model 2030—テクノロジーが日本の「働く」を変革する—」「東京2020大会のボランティア・レガシー」「2040年からの手紙」などをとりまとめ発表。

---