

DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第39巻第4号通巻418号

連合総研レポート

2026年4月号

No.418

特集

労働市場の構造変化から賃金を考える

解題

労働市場の構造変化は賃金形成に
どのように影響しているか

木村 順治 …………… 5

寄稿

目に見える努力の停滞と賃金こだわりのジレンマ
—賃上げを阻む労働市場の構造—

玄田 有史 …………… 9

ミスマッチ研究における「スキルからタスクへ」の転回：
OECD PIAACを用いた分析視角

神林 龍 …………… 13

雇用ミスマッチはどこで起きているのか

風神 佐知子 …………… 17

年功賃金の変貌と今後の課題

奥西 好夫 …………… 23

退任のご挨拶 …………… 2
神津 里季生

就任のご挨拶 …………… 3
清水 秀行

臨時理事会 報告 …………… 29
連合総研理事長に清水秀行氏が就任
—第74回臨時理事会 報告—

九段南だより …………… 30
「求職者支援制度」からおよそ15年
—求められる“中間的セーフティネット”の再構築

最近の書棚から …………… 31
加藤洋平・中竹竜二 著
『「人の器」の磨き方』

今月のデータ …………… 32
厚生労働省「令和7年賃金構造基本統計調査」など
労働者の人口構成の高齢化と昇進の遅れ
事務局だより …………… 36

退任ご挨拶

連合総研 前理事長 神津 里季生



4月1日の臨時理事会で理事長職を退かせていただきました。以下に退任のご挨拶を申し上げます。

様々な知見を得させていただきました

前任の古賀さんから理事長職を引き継ぎ3年と4ヶ月の在任でしたが、実に様々な知見を得させていただきました。その一つひとつにここで触れることはできませんが、最大の知見は、世の中にあまたあるシンクタンクのなかで、連合総研という存在はまことにユニークなものであり、そして働く者の未来を考えたときに、極めて重要な存在であるということです。なんだそんなこと当たり前だと言われてそうですが、頭ではわかっているつもりを、からだ全体で理解を深めた3年4ヶ月であったと思っています。

思う存分とはならず残念な思いも

さてそのように様々な知見を得させていただいた一方で、この連合総研という得難いステージにおいて自分が思う存分のことができたかという、残念な思いも残っているのが正直なところです。もちろん理事長としての最低限の務めは果たしたつもりですし、専務理事(事務局長)及び所長・副所長ラインとの連携はしっかりと進めてきたつもりです。(それも歴代の優秀なメンバーに支えられたからこそではありますが)

ただ、一言で言うならばもったいなかったなあというのが私の実感なのです。それぞれ理由があって仕方がないことではあったわけですが、やりようによってはもっと思う存分「連合総研」の醍醐味を味わえたのになあということなのです。

二点だけ触れておきたいと思います。

①飲み会をもっと持てれば良かったなあ

なんだそんな話かとあきれられるかもしれません。そうそうそれは大事なんだ、とおっしゃられる方もいらっしゃるでしょう。私自身きらいな方ではありませんし、コロナ前はほぼ毎日種々の会合でコミュニケーションを図っていたものです。しかしコロナ

禍で事情は一変、そのさなかでの連合会長の退任、そしてやや辺鄙な地域への転居などが重なり、私個人のコミュニケーション能力はかなり退化してしまいました。

連合総研自体は各研究会での節目における食事懇談等、そこでの懇談・コミュニケーションを大事にする気風は復活しているだけに、もったいなかったなあと思う次第です。

②ソーシャル・アジア・フォーラムの再開未達

ソーシャル・アジア・フォーラムは、東アジア各国の社会的側面、特に労働市場と労使関係に関する研究と意見交換を主たる目的として、日本、韓国、台湾、中国の関係シンクタンクが毎年一回、持ち回りで行っているフォーラムです。連合総研は途中から日本側の事務局として当時の草野理事長肝いりでその運営を担ってきました。しかしコロナ禍と中国側の消極姿勢顕在化により、2021年11月にオンライン形式で実施して以降開催できていません。そんななか、基本的な枠組みは維持しつつも、とりあえず三者での再開を企図し模索してきました。ここに来てなんとか目途はつきそうです。しかしその意義を身をもって体感することはできませんでした。

身軽な立場での貢献を心がけます

心残りばかりを言っていてはいけませんね。最後の機会であったDIO2月号の巻頭言において私は、時間軸を超えた連帯、空間軸を超えた連帯などという表現で労働運動のポテンシャルについて触れさせてもらいました。連合運動とともに歩む連合総研は、そのような連帯の「帯」を形成する枢要な存在であると思います。

これからも、身軽な立場からの貢献を心がけて参りたいと思います。

ありがとうございました。

就任にあたって

連合総研 理事長 清水 秀行



4月1日の臨時理事会で、連合総研理事長に就任しました。私の理事長就任は、神津里季生・前理事長の古希(70歳)を節目に退任されたことによるものです。昨年10月に連合の事務局長を退任して引き続き連合総研理事は務めておりましたが、このたび専任の理事長として就任をいたしました。初代の中村卓彦理事長から7人の理事長を経て8代目となりました。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

神津前理事長は3年4か月、その任にあたられ、連合総研が果たすべき連合運動との有機的なつながりをさらに発展させ、「連合総研の取り組みが世の中に活かされれば、多くの問題は解決に向かうはずだ」という認識のもと、その運営にご尽力いただきました。あらためて敬意と感謝を表するとともに、その精神を引き継ぎ、さらなる発展に向けて微力を尽くしてまいりたいと思います。

以下、2点の抱負を申し述べておきたいと思います。

1. 暮らしの安心と活力ある社会をめざして

連合総研では、連合のシンクタンクとして、勤労者とその家族の生活の向上、わが国経済の健全な発展と雇用の安定に大きく寄与することを目的に幅広い調査・研究活動を進めています。

シンクタンク(Think Tank)とは、政治、経済、社会など幅広い分野の課題に対し、専門的な調査・研究を行い、解決策の提言や情報発信を行う研究機関のことを指します。主な役割と業務内容は、①調査・研究、②政策提言、③情報発信の3点で、分析を行い、解決策を提案し、世論などに影響を与える存在ということです。

常設の「経済社会研究委員会」「勤労者短観調査研究委員会」のほか、社会情勢の変化に応じて、内外の経済・社会・産業・労働問題に関する研究委員会を設置し調査・研究活動を行っています。研究活動の成果は報告書や書籍として発表しています。

政策提言・情報発信として、月刊誌「連合総研レポート「DIO」(Data Information Opinion)を発行してい

ます。特集テーマに対する有識者・研究者からの寄稿のほか、連合総研の研究や活動の報告、時事について持論を展開する「巻頭言」等を掲載しています。また、経済情勢報告や調査研究内容にかかわりの深いテーマに関し、各地でフォーラムやシンポジウム・ワークショップ等を開催しています。

私は、シンクタンクとしての連合総研と連合が車の両輪として、それぞれの組織としての機能を十分に発揮し、世論に大きく影響を与えうる存在となるべく連合総研を発展させていきたいと思っています。そのために、連合と連合総研の定期連絡会、意見交換の場を引き続き充実させていきたいと考えます。

2. 連合総研40周年に向けて

連合総研は、1987年12月1日に発足し、翌年には、経済企画庁(現内閣府)、通商産業省(現経済産業省)、厚生省・労働省(現厚生労働省)共管の財団法人となり活動を続けてきました。2011年4月1日からは公益法人制度改革にともない「公益財団法人」となって今日に至っています。また、2015年12月に九段下から現在の九段坂上の事務所に移転して10年が経過しました。

来年は発足40周年を迎えます。2024年度から40周年記念事業として、「AI・デジタル時代の『支え合い社会』の在り方に関する調査研究」、「勤労者短観特別分析調査研究」などがスタートしています。AI・デジタル社会の進展など「劇的な社会構造の変化」を背景に、デフレ経済からの脱却と、連合が掲げる「未来づくり春闘」などの動きと連動した未来への政策提言が求められています。また、ジェンダー平等、中高年齢者の雇用、フリーランスの権利保護など、誰もが活躍できる社会の構築を目指す必要があります。さらに、労働組合の持続可能性への危機感から、地域社会における労働組合の役割を再定義し、社会からの理解・共感・参加を高めるための理論的支柱が求められています。

40周年に向けて、ご理解、ご協力をよろしくお願ひ申し上げます。

特集

労働市場の構造変化 から賃金を考える

人手不足や企業収益の改善が続く中でも、日本の賃金はなお緩やかな伸びにとどまっている。労働需給の引き締めやデフレマインドの変化は賃金上昇につながると考えられてきたが、こうした環境変化が賃金の伸びに十分に反映されているとはいいがたい。賃金の動きを考える上で、これまで前提としてきた見方を見直す必要があるのではないか。

本特集では、このような問題意識の下、背景にある構造の変化に着目し、賃金の動きをどのように理解するかを検討する。

解題

労働市場の構造変化は賃金形成にどのように影響しているか

連合総研主任研究員
木村 順治

はじめに

日本の実質賃金は長期にわたる停滞から抜け出せるのか。

一人当たり現金給与総額を消費者物価指数¹で除した実質賃金は、足下で改善の兆しはあるものの、年平均では2025年にかけて4年連続の低下となっている。OECDの統計²により主要先進国と比較すると、2000年から2024年にかけて米国で27.7%、英国で21.1%、ドイツで17.0%上昇しているのに対し、日本では1.3%低下している。実質賃金の低下は家計の節約志向をもたらし、経済成長を抑制させる方向に働く。

賃金の伸び悩みは、長きにわたり日本が抱える重要課題として認識されてきた。現金給与総額は、ピーク時の1997年の水準を30年近く下回り続けている。その一方で、賃金の決定要因となりうる日本の経済環境には、その間に見過ごせない変化が生じてきている。

例えば、デフレは日本経済の停滞をもたらす主因と考えられ、その克服に向けた取組が長年にわたり進められてきたが、2022年以降、消費者物価はグローバルな供給制約等の外的要因を契機として上昇傾向に転じ、2%以上の物価上昇が続くようになった。デフレマインドが企業の将来の成長予測を低下させ、賃金を抑制させてきたのであれば、継続的な物価上昇によりインフレ期待が高まることは、賃金上昇に

はプラスに影響するはずである。

また、労働力をめぐる環境も大きく変わった。バブル崩壊後の1993年から2013年までの間、有効求人倍率はほぼ一貫して1倍を下回る労働供給過剰の状況にあった(一時的に1倍を上回った2006~2007年を除く)。それが、その後は少子化に伴う生産年齢人口の減少の影響により労働供給の伸びが頭打ちとなり、人手不足の状態に転じた。2014年後半からは、有効求人倍率は常に1倍を上回って推移している。人手不足になれば自然に賃金は上昇するものとこれまで考えられてきたが、名目賃金は上昇傾向に転じたものの、その伸び率については、物価上昇率に追いつかない状況が続いている。

このように、賃金の伸びが十分でない局面が長く続いている中でも、その背景となる経済環境には明らかな変化が生じている。

他方、経済社会の構造的な側面では、産業構造の変化、労働者の高年齢化、雇用形態の多様化といった動きがみられ、これまでの賃金形成のメカニズムを変えつつある。

特に、①賃金の上昇が労働需給の改善に十分に連動していないこと、②職種・地域・スキルのミスマッチが拡大していること、③年功序列的な賃金カーブが平坦化しつつあることの3点は、重要な構造変化と考えられる。

そうした中で、賃金が安定的に上昇し、消費の拡大

を通じた持続的な経済成長がもたらされるようになるには、これまでの賃上げ策がはたして今でも有効であるのか、現状の経済環境や構造変化を踏まえて検証し直す必要があるのではないか。

このため、今回のDIOの特集企画においては、こうした構造変化に着目し、各分野の専門家により、それらの背景や想定される影響等を総合的に分析し、賃金の持続的な上昇を定着させるための課題を検討していただくことにした。

労働需給と賃金の連動性の低下

近年は失業率が歴史的な低水準であるにもかかわらず、賃金の上昇は緩やかにとどまっており、労働市場が逼迫すれば賃金が増えるという、いわゆるフィリップス曲線の関係が弱まっていることが示唆される。

賃金が需給の変化を適切に反映しない状況では、インフレ局面でも実質賃金が改善せず、結果として消費や投資が抑制される可能性がある。また、企業側でも労働生産性の向上や人材再配置のインセンティブが弱まることが考えられる。

こうした連動性の低下の要因を整理し、賃金が労働需要に応じて適切に上昇する環境を実現するための対応策を検討することが重要である。

寄稿①では、こうした労働需給と賃金の連動性の低下について、その背景にある労働市場の構造の特性に着目した分析が行われている。人手不足の進行が必ずしも賃金上昇につながらない現状に対し、賃上げは市場の自動調整によって生じるものではなく、労働移動や賃金交渉といった主体的な行動を通じて実現されるということが指摘されている。その上で、転職や地域間移動といった労働移動が限定的であり、需給の逼迫が賃金に波及する経路が十分に機能していないことが示されている。その背景として、労働市場の高齢化が進む中で、労働移動に伴うリスクやコストが増え、労働者がより慎重な行動をとるようになってきている点も指摘されている。加えて、組合組織率の低下等により集団的な交渉力が弱まっていることも、賃金上昇を抑制する要因として位置付けられている。若年層と中高年層では賃金決定のメカニズ

ムや調整のスピードが異なること、また非正規雇用の拡大が賃金の反応を鈍化させている可能性についても整理されており、需給関係のみでは捉えきれない賃金停滞の構造が多面的に示されている。

雇用のミスマッチの拡大

近年の労働市場においては、労働者のスキル、居住地、希望する職務内容・処遇などの条件と、企業が求める人材要件との間のミスマッチが、産業・地域・職種の各側面で拡大している。結果として、ある分野では慢性的な人手不足が続く一方、他の分野では十分な雇用機会が確保されないという、二極化した状況が進行している。

ミスマッチの拡大は、労働移動を抑制し、成長分野への人材シフトを遅らせるとともに、地域間や産業間の格差を固定化させることにより、経済全体の生産性や成長力を低下させる要因となる。

このため、ミスマッチの拡大が賃金形成や雇用構造に及ぼす影響を分析するとともに、労働市場の調整機能を高めるための方策を検討することが重要と考えられる。

寄稿②では、雇用のミスマッチの拡大という問題について、その実態をより具体的に把握するための新たな視点が提示されている。従来のスキル概念に基づく分析では、労働者の能力を一元的に捉えることにより、技術進歩や職務内容の変化を十分に説明できない局面が生じていることを踏まえ、本稿では職務を構成する活動単位としての「タスク」に着目した枠組みが提示されている。これにより、同一の学歴や職種に分類される労働者であっても、実際に担う業務内容の違いによって需給関係や賃金への影響が異なり得ることが明らかにされている。また、技術の進展が直接的に代替・補完する対象は抽象的なスキルではなく具体的なタスクであるとの観点から、労働需要の変化をより精緻に把握する必要性が示されている。さらに、OECDのPIAAC(成人力調査)データを用い、個人の保有スキルと職務における要求水準との乖離を測定することにより、スキルとタスクの対応関係を実証的に捉える手法が提示されている。こうした分析は、ミスマッチの内容を単なる不足で

はなく「どの能力がどの業務に結びついていないか」という形で把握する視点を提供するものである。

寄稿③では、同じくミスマッチの拡大について、地域および職種の観点から、その実態と賃金への影響がデータに基づき分析されている。人手不足が進行しているにもかかわらず、必ずしも賃金上昇に結びついていない事例がみられる点に着目し、欠員率と求職率の関係やその乖離の程度を指標としてミスマッチの大きさを測定している。その結果、ミスマッチの水準は時系列的には大きく変動していないものの、職種間および地域間で明確な差異が存在することが示されている。例えば、職種別にみると、専門的・技術的職業や事務職は比較的低い水準で推移している一方、サービス職や輸送・機械運転職などではミスマッチが大きい傾向がみられるなど、職種ごとの特徴が確認されている。また、地域別にみても、都市部と地方でミスマッチの水準やその動きに違いがみられることが指摘されている。さらに、推計結果からは、ミスマッチが高いほど賃金が抑制される傾向が確認されており、需給の逼迫が必ずしも賃金上昇に結びつかない背景として、こうしたミスマッチの存在が重要であることが示唆されている。加えて、求人賃金の反応についても地域差がみられるなど、労働市場の調整過程が一律でない点が明らかにされている。

年功序列型賃金カーブのフラット化

従来の日本型雇用では、企業が長期的な雇用を前提として人材育成を行い、その見返りとして年功的に賃金を引き上げる仕組みが一般的であったが、近年では、勤続年数や年齢に応じて賃金が増加する傾向が弱まっている。

賃金カーブの平坦化により、若年層や転職者にとっては、処遇が早期に改善され、キャリアの柔軟性も高まることが期待される一方、中高年層では賃金上昇の停滞につながり、人的資本投資への意欲の減退も懸念される。

寄稿④では、年功序列型賃金カーブのフラット化という構造変化について、その歴史的経緯と理論的背景を踏まえた整理が行われている。従来、日本の賃金制度の特徴とされてきた年功的な賃金カーブは、

近年大きくフラット化しており、年齢や勤続年数が賃金決定に与える影響が相対的に低下していることが示されている。こうした変化の背景として、企業が賃金コストの管理を重視する中で、職務や役割を基準とした賃金決定方式へと比重を移してきたこと、また従業員の年齢構成が中高年層に偏る中で、従来の年功的な賃金配分を維持することが困難になってきたことが指摘されている。さらに、年功賃金を持っていた後払い的な性格や、それに基づくインセンティブ付与の仕組みについても理論的に整理されており、そうした仕組みが人口構造や雇用慣行の変化の中でどのように揺らいでいるかが論じられている。年功賃金の変容は、単に賃金カーブの形状の変化にとどまらず、労働者の行動や企業の人材管理のあり方にも影響を及ぼすものであり、今後の賃金形成の方向性を考える上で重要な論点を提示している。

おわりに

以上みてきたように、本特集の各論考は、賃金の伸び悩みが単一の要因によるものではなく、労働市場における複数の構造的変化が重なり合う中で生じていることを示している。労働需給の改善にもかかわらず賃金上昇が十分に広がらない背景には、労働移動の停滞や交渉力の低下といった調整メカニズムの弱まりがあり、加えて職種・地域・スキルの各側面におけるミスマッチの拡大が、その調整を一層困難にしていることが分かる。また、賃金制度の面でも、年功的な賃金カーブのフラット化により、従来の賃金形成の前提が変化しつつある。

こうした変化は相互に関連しており、例えばミスマッチの拡大は労働移動を制約し、結果として需給の逼迫が賃金に反映されにくくなるといった連鎖が生じていると考えられる。このような構造の下では、需給の改善や企業収益の増加のみにより賃上げの広がりを期待することには限界がある。

今後、賃金の持続的な上昇を実現するためには、こうした構造変化を踏まえ、労働市場の調整機能をいかに高めるかが重要となる。スキルと職務のマッチングを促す人材育成、さらには多様な働き方に対応した賃金制度のあり方などが課題として挙げられる。

本特集で示された各論点は、これらの検討を進める
上での基礎的な考え方を提供するものといえる。

- 1 「持家の帰属家賃を除く総合」ベース。
- 2 OECDウェブサイトのData Explorerより各国の購買力平価米ドル換算の実質平均賃金データを引用。

目に見える努力の停滞と賃金こだわりのジレンマ

—賃上げを阻む労働市場の構造—



東京大学社会科学研究所
教授
玄田 有史

はじめに

賃金は、労働者の属性、能力、職務、成果、役割などの評価を踏まえた上で、企業が定めた制度や経営者の判断に基づき、決定される。さらにその評価、制度、判断などは、労働者の希少価値に影響する労働市場の需給動向によっても左右される。

だが、労働需給に変化が生じているにもかかわらず、労働市場の構造的な特性などから、即座には賃金の変動に結びつかない場合がある。反対に、労働市場に新たな構造的変化が生じた場合、停滞してきた賃金が急速かつ大幅な変化が生じることも考えられる。

そこで人手不足の経済を念頭に、労働市場と賃上げの関係について、基本的な需給分析を用いながら整理してみたい。

「目に見える努力」の停滞

ひとくちに「人手不足」といっても、労働需要、すな

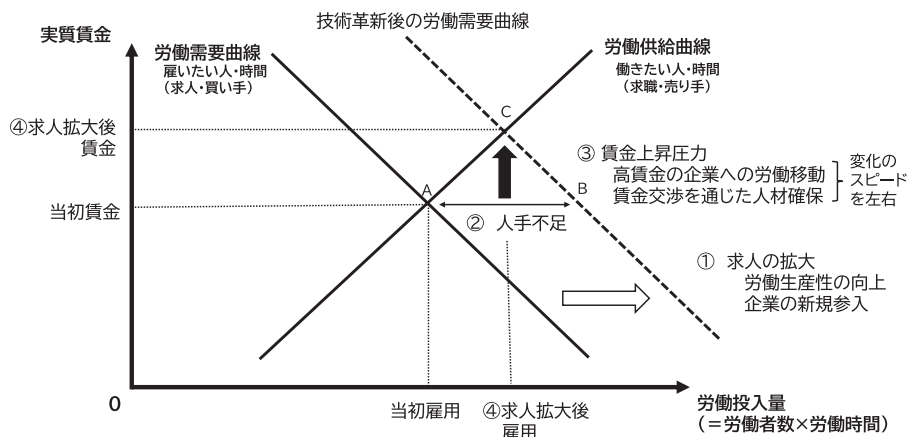
わち労働サービスの買い手が増えて生じる場合と、労働供給である労働サービスの売り手が減ることで生じる場合では、メカニズムは異なる。

図1は、そのうちの前者を示したものである。

図の労働需要曲線は、各水準の実質賃金のもとで、企業が利潤を最大にするために、どれだけの労働投入量(労働者数×労働時間)を、労働需要として求めるかを示している。実質賃金が安価になるほど、労働需要は増えるため、右下がりの関係になる。一方、労働供給曲線は、それぞれの実質賃金に対し労働者が働きたいと考えている労働投入量の関係であり、賃金が高いほど働きたい人数や時間が増えるため、右上がりの関係になる。

当初、労働需要と労働供給が一致(マッチ)する状態(図のA点)に、経済状態があるとしよう。そこにAI(人工知能)の普及などの技術革新が進むと、企業の労働生産性が向上し、新技術の活用を意図した企業の新規参入も増大する。そのため、革新以前に比べて、同じ賃金のもとでも労働需要の総量は拡大する。そ

図1 労働需給と賃金変動の基本的なメカニズム (技術革新などのケース)



の変化は労働需要曲線の右側へのシフト(図の点線へと移動)として表される。

結果として当初の賃金のもとでは、点Aと点Bの水平幅の分だけ、人手不足が発生する。このようなとき、一般の財・サービスの市場では、アダム・スミスの「神の見えざる手」に導かれ、価格が自動的に高くなると、経済学の教科書では説明されている。しかし、労働市場は、そうではない。神の見えざる手ではなく、あくまで「人間の目に見える努力」によってのみ、賃上げは可能になる(図の点Cへの移動)。

その目に見える努力の一つが、人の移動である。より高賃金で雇うことが可能な企業のもとへ労働者が転職を決意することにより新たな高賃金の雇用契約が成立し、同様の活発な移動が広がることで、経済全体の賃金が増加していくことになる。

しかし、労働市場においては、流動化が叫ばれるものの、実際の移動は限定的である。厚生労働省「毎月勤労統計調査」の労働異動率、同「雇用動向調査」の入職率・離職率、さらには総務省「労働力調査」の転職者比率など、いずれの指標の動向をみても、移動に関する上昇トレンドは、今もなお確認されていない。

その背景として、労働市場の「高齢化」が少なからず影を落としていることが考えられる。かつての高度経済成長期では、労働者は総じて若く、新天地を求めて多くが挑戦的であり、移動のリスクやコストを厭わなかった。反面、現在のように労働者の高齢化が進むと、概して移動には消極的となり、転職失敗のリスクにも慎重になる。高齢化による移動コストの増大は、人手不足にもかかわらず賃金増加を抑制する構造的要因の一つとなっている。

それに対し、もう一つの目に見える努力が、企業との交渉を通じた高賃金の獲得である。利潤増大のため人材の確保が不可欠である企業に対し、労働者は

定着の条件としてより高い水準の賃金を要求する交渉を行う。交渉の結果として高水準への賃金改定が実現し、その動きが他の職場にも波及することで、全体の賃金は増えていくことになる。

ただ、こちらについても実際には、組合組織率の低下に象徴される集団的交渉力の低下が、如実に賃金増加を抑制している。組合のある企業では、春闘などで大幅な賃上げを勝ち取るのと対照的に、組合などの交渉を行う組織がそもそも存在しなかったり、あったとしても脆弱な中小企業では、賃上げの波動が伝わらない状態が続いてきた。

出生率が維持されて労働力人口も若く、企業別組合の力も強かった高度経済成長期の日本の労働市場では、技術革新などによる人手不足に対して柔軟な賃上げにつながる構造を有した。高齢化が進み、交渉力も低下するなか、かつてとは正反対に需給が改善しても実質賃金が即座には増えにくい構造へと変容していったのである¹。

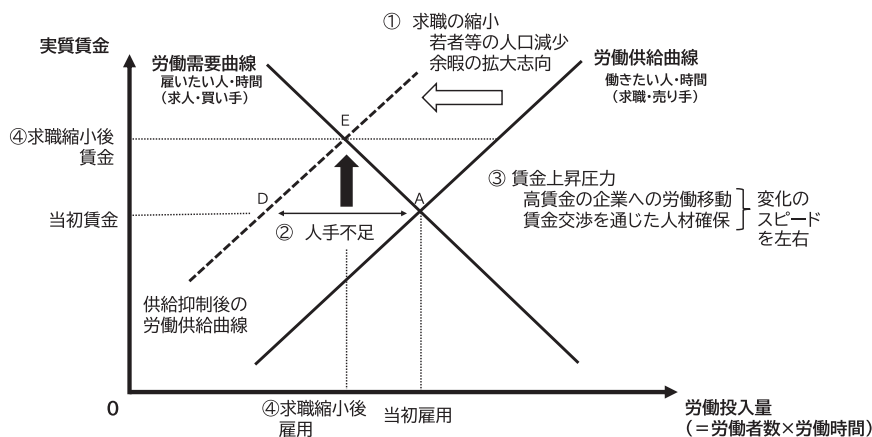
若者の移動力と交渉力

もう一つの手不足を意味する労働サービスの売り手の減少を描いたのが、図2になる。

人口減少によって人手がいなくなったり、「働こうと思えばいくらでも働ける」状況が労働時間規制によって制限されると、同じ賃金のもとでの労働供給は抑制される。それは労働供給曲線の左側への移動(図の点線へのシフト)として表れる。

そのため今度は点Aと点Dの横幅の分だけ人手不足が発生し、点Eへの移動が模索される。ここでも、人間の目に見える努力が発揮されることになるが、人口減少が著しい若者については、その調整過程の動きが図1に比べると俊敏である。

図2 労働需給と賃金変動の基本的なメカニズム (供給抑制などのケース)



中高年に比べると身軽で、安定した家計を考慮する必要が少ない若者は、比較的容易に転職にも挑戦できる。DXなどを駆使しながら、高賃金で自分にあった転職先を見つけるのも、若者のほうが得意だろう。どの会社でも求められているAIなどの情報スキルを有する若者であれば、個別に強い交渉力を持っている。企業も高度人材を確保すべく、若者にとって好条件の賃金を提示しやすくなる。人手不足のなか、先駆けて若者の賃上げが続いている背景には、この種のメカニズムが働いている。

本来、図2の構図は、若者だけでなく、輸送や介護など、エッセンシャルワーカーの人材難に直面する労働市場にもあてはまる。だが、労働者自身が自分を高く評価してくる就職先の情報を持ち合わせていなかったり、家庭の都合などで働く場所が限られている人々にとって移動コストは高い。さらに、会社に就業規則が整備されていないなど、雇用契約そのものが曖昧な場合、経営者の独断に抗えず、低賃金に甘んじる状況も生じやすい。

このような場合には、当事者の目に見える努力だけに改善をゆだねるのではなく、政府による情報提供や行政関与が求められる。

2010年代の労働市場

以上の構図からは、2010年代以降の賃金の伸び悩みの理由を説明することも可能である。

2010年代の労働市場の変化の特徴といえば、なんといっても非正規雇用の拡大だろう。2009年には雇用者のうち3人に1人程度だった非正規雇用の割合が、ピークの2019年には4割に迫る勢いで上昇した。

その非正規雇用で働く人々の特徴を表したのが、図3である。図1で示した標準的な労働供給曲線(タイプA)に比べ、図に記載のタイプBの労働供給曲線

は、よりフラットな構造を有している。これを経済学では「労働供給の賃金弾力性が高い」と表現する。

正規雇用で働く理由の多くが、職業生活の安定や自己実現の長期的追求などであるのに対し、非正規雇用には、家計の補助であったり、生活水準の部分的な改善など、金銭面での動機が相対的に強いと考えられる。

さらに正規雇用の労働投入量は、賃金によって自分自身で調整できる余地は少なく、会社から与えられた業務の内容や総量により左右されることになる。一方で、非正規雇用者は、支払われる賃金水準を強く意識しながら、働くか否かの選択をしたり、働く時間を調整する。そのため、非正規雇用では、賃金が少しでも高くなれば多く働こうとするし、反対に賃金が低くなれば労働供給を大きく抑制しやすいタイプBの曲線に近くなっていく。

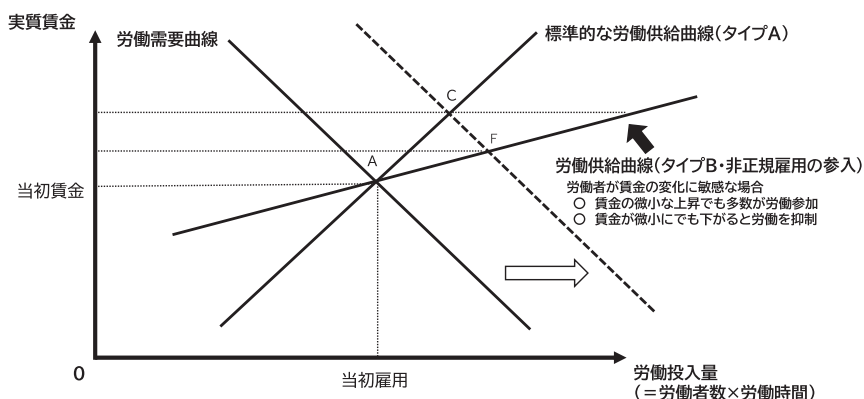
2010年代後半の第二次安倍政権期以降、大規模な金融緩和策などが実行され、労働需要は拡大し、図1と同様、労働需要曲線は右側へとシフトした。そのとき日本全体の労働供給曲線がタイプAに近かったならば、経済は点Aから点Cへと動くことで、実質賃金もある程度増えていただろう。

ところが、賃金の変化に敏感なタイプBに近い非正規雇用の労働供給者が労働市場に多く参入したことで、労働供給曲線がフラット(弾力的)になっていった可能性がある。

その場合、労働需要がシフトすると、経済は点Aから点Fへ移動する。非正規の仕事のわずかな賃上げにも、賃金に敏感な女性や高齢者が多く参入し、人手不足が緩和された結果、賃金増加は抑制されるというジレンマ、もしくはパラドキシカル(逆説的)な状況が生じた。

2017年に筆者が編者となって刊行した『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』では、賃金停滞の

図3 働き手が賃金の変化に敏感に反応する労働市場の状況 (2010年代)



理由として「賃金の下落は強く嫌う反面、(物価が上がらないのであれば)賃上げをさほど望まない」というデフレインドの影響が指摘された。デフレインドは、賃金が下がれば働くことを大きく後退させようとするタイプBの行動に通じる面がある。正規雇用にもデフレインドが広がったことで供給の賃金弾力性が強まったとすれば、なおさら賃金停滞を加速させる結果になったとも考えられる。

2020年代に入り、非正規雇用の拡大には歯止めがかかりつつある。今後、雇用形態にかかわらず、賃金水準への強いこだわりが緩和される程度まで、働くこと自体に意義や悦びを見出せるようなムードが広がれば、むしろ賃金は改善していくだろう。

2030年代以降の労働市場

2010年代以降、日本は人口減少社会へと突入し、いっそうの人手不足が懸念される状況となった。ところが、就業者に完全失業者を加えた労働力人口は、今も増加傾向を続けており、2025年には統計開始以来、初めて7,000万人台に突入した。

労働力人口の増加を主にもたらしたのは、いうまでもなく女性と高齢者の労働市場への積極参入である(最近はそれらに外国人労働者も加わる)。長年指摘されてきた女性の労働力率が出産・育児期に下落する「M字カーブ」の傾向は弱まり、女性の就業継続は当たり前になりつつある。並行して高年齢者雇用安定法の改正により、希望者への65歳までの雇用が義務化されたことを契機に高齢の就業者は一気に増大した。今や60代前半の4人に3人、60代後半は2人に1人、70代前半でも3人に1人が働く社会となっている。

女性の労働参加が安定軌道に入った一方、高齢者にはさらなる就業増加も予想される。就職氷河期世

代が高齢になり、年金などの社会保障が十分でない場合、就業を継続することで生計を維持しようとするインセンティブは強まる。その場合、使用者に対する70歳までの就業確保措置を、現在の努力義務から将来的に義務へと転換するタイミングが重要となる。

それらの取り組みを経た2030年代以降の労働市場の姿を大胆に予測したのが、**図4**である。続いてきた女性、高齢者、外国人などの新規参入がやがて収束すると、賃金が増えてもこれ以上は労働供給が増えないという屈折点(図の点G)に到達する。そこに技術革新などが生じると、経済は点Hに向かって進んでいく。すると2010年代とは反対に、賃金の弾力性がゼロに近い屈折労働供給曲線(タイプC)のもとでは、点Cや点Fよりも高い賃金の実現が予想される。

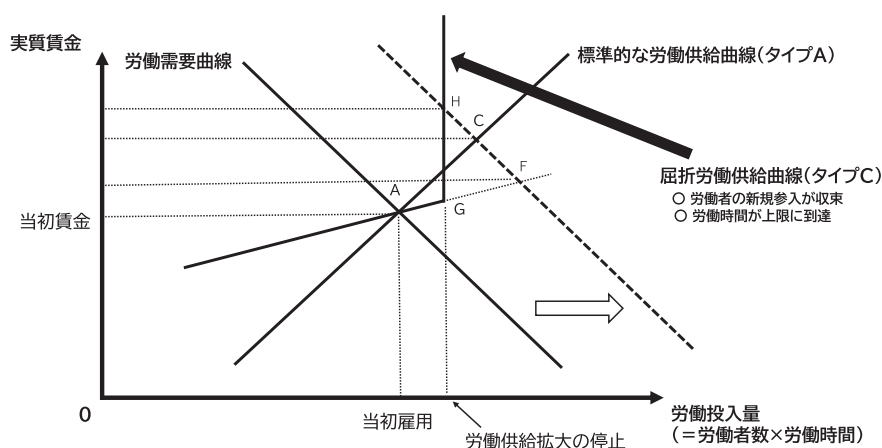
無論、このような賃上げのシナリオは、一つの楽観的な帰結にすぎない。そこに至る過程では、本格的な賃上げを遅らせたとしても、性別や年齢などを問わず、働きたい人が、誰でも長く働き続けられる社会づくりを優先して進めるべきである。取り組みのスピードが加速すれば、大幅な賃上げの開始もそれだけ早くなる。同時にその際は、新規労働者の参入拡大を図ることが既存労働者の賃金の抑制を生むことで対立を激化させないように、相互の理解と協調の仕組みも求められよう。

- 1 衰退組織の回復について、脱出(移動)と発言の両方の重要性、および各行動を支える忠誠心の影響を指摘したのが、ハーシュマン(2005)であり、今こそ一読の価値がある。

【参考文献】

- 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』ミネルヴァ書房、矢野修一訳
 玄田有史(編)(2017)『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』慶應義塾大学出版会

図4 女性・高齢者・外国人などの新規参入が収束した労働市場の状況(2030年代?)



ミスマッチ研究における「スキルからタスクへ」の転回： OECD PIAACを用いた分析視角



武蔵大学 経済学部 教授
神林 龍

1 はじめに

現代社会では、産業構造に応じた労働需要側の変化に加え、教育制度の変容や女性・高齢者の就業増加といった労働供給側の変化も、絶えず進行している。こうした変化のなかで生じる労働市場のミスマッチは、経済の効率を左右する重要な論点である。一方、経済学で標準的な競争均衡モデルは、参加者が利用可能な選択肢を把握し、変化にも即応できることを前提とするため、ミスマッチが持続する状況を捉えるのは得意ではない。

この点を補うため、探索・調整コストや情報の非対称性といった各種の「摩擦」を組み込んだ理論枠組みが発展してきた。労働経済学でその代表例として挙げられるのが、求人と求職が同時に存在する状態を捉えるサーチ・マッチング・モデルであり、現在でも主にマクロ分析の道具として用いられている。

ただし、このモデルでは摩擦の構造自体が仮定される。そのため、摩擦が存在するときに市場がどう動くかは示しやすい一方で、制度設計や技術進歩を通じて摩擦が「どれだけ」「どの経路で」縮小しうるのが特定することは必ずしも容易ではない。結果として、現実で用いられるミスマッチという語は、理論上明確に定義された概念というよりも、原因は判然としないがデータが示す現象として扱われてきた面がある。こうした問題意識は労働経済学で広く共有されてきた。ミスマッチを単に需要と供給の乖離(摩擦的失業)として片づけるのではなく、「どこで」「どのようなずれが」起きているのかを、たとえ記述的であってもデータから具体化しようとする試みが積み重ねられている。これがミスマッチ研究の系譜であり、多

様な計量的手法が提案されてきた。言い換えれば、経済学全体では価格調整の遅れ・硬直性といった摩擦を想定し、市場全体への影響を議論する枠組みが重視されてきたのに対し、労働経済学では、ミスマッチが「何と何のずれ」なのかをより細かく特定・測定する方向でも研究が進展してきた。その代表例が、「スキル」概念を軸に発達したスキル・ミスマッチ研究である。ここでいうスキル・ミスマッチとは、求人側が求めるスキルと、求職者が実際に有しているスキルが一致しない状態を指す。

従来、スキルは教育年数や認知能力指標といった変数で測定・推計され、人的資本の代理変数として扱われることも多かった。労働者がスキルを蓄積し、それを就業の場で発揮して生産性が生まれる、という説明は直観的である。しかし、求人側が具体的にどのような業務を想定し、どの能力を必要としているのかは可視化しにくい。結果として、スキル・ミスマッチはわかりやすい一方で、実証的には捉えどころのない概念になりがちだった。この点は近年のデジタル化やAIの普及により、いっそうはっきりしてきた。スキルという枠組みだけでは説明しきれない現象が広がっているのである。

そこで注目されるのが、職務を構成する活動単位としての「タスク」である。タスクこそが、技術による補完・代替の直接の対象であり、労働現場の変化を記述する基本単位だという認識が強まっている。本稿では、まずスキル中心のモデルが達成してきた成果と限界を簡単に整理し、そのうえでミスマッチ研究におけるタスク・アプローチの意義を検討する。さらに、OECD PIAAC(成人力調査)の測定枠組みをタスクの観点から読み替え、スキルとタスクを統合的に

用いたミスマッチ分析の可能性を提示する。

2 スキル・タスク・マッチング

スキル概念にもとづく説明は、skill-biased technological change (SBTC) 仮説に典型的にみられるように、技術進歩が賃金構造をどう変えるかを比較の見通しよく示してきた。SBTCの基本的な含意は、技術が高スキル労働を相対的に補完し、低スキル労働を相対的に代替することで、高スキル労働者の相対需要と相対賃金が上昇する、というものである。実際、計算機化やICT投資の拡大と学歴間賃金格差の拡大が並行して進んだことは、この仮説と整合的な事実としてしばしば提示されてきた (Katz and Murphy, 1992 など)。

ただし、この枠組みが想定する「スキル」は、人的資本と結びついた一次元の尺度である。労働者はその大きさで序列化され、高スキルほど生産性が高い、という単調な関係が前提となる。この前提のもとでは、高スキル補完的 (skill-biased) な技術の導入は、高スキル側への需要シフトとして表現されやすい。スキルを高・中・低の3群に分けても、基本的には同じ論理が保たれる。

ところが、1970年代以降の長期推移、とりわけIT化が進んだ1990年代以降のデータを見ると、この含意だけでは捉えにくい現象が指摘されるようになった。すなわち、高スキルと低スキルの需要は増える一方で、中スキルのみが減退する「二極化 (polarization)」である (Goos and Manning, 2007 など)。これをスキル概念だけで説明しようとする、スキルを多次元化し、「高・低」を同一次元で序列化できない可能性を許す必要が出てくる。しかし、その途端に「高低」という区分自体が曖昧になり、学歴の高低でスキルを代理するという実証戦略も一貫性を失いやすい。

この局面で改めて注目されたのが「タスク」である。Autor, Levy, and Murnane (2003) は、技術進歩の影響を「スキル」ではなく、職務内の活動を分類する (routine/non-routine, cognitive/manual) 枠組みを提示し、職業の業務内容をタスクとして記述・比較するアプローチの有用性を示した。この視点に立つと、二極化は「中間的なルーティン・タスクを多く含む職が縮小し、非ルーティン認知・対人タスクを多く含む職が相対的に維持・拡大した」と理解できる。

ここで重要なのは、技術によって直接に代替・補完されるのは、個々人の抽象的なスキルというよりも、現場で担われる具体的なタスクだという点である。中位の教育・スキル水準でも、定型的な情報処理や帳

票管理に偏った職務であれば代替に晒されやすい。他方で、教育年数が比較的短くても、非定型な対人サービスや現場判断を伴うタスクに従事する場合には代替されにくいことがある。スキルの序列と技術の影響が、必ずしも単調に対応しないのである。

以上を踏まえると、労働市場は一次元のスキル序列としてだけでなく、労働者側の多次元スキル (スキル・ベクトル) と、使用者側が職務設計と技術選択を通じて定める多次元タスク (タスク・ベクトル) の対応関係として捉え直す必要がある。賃金を介した「スキルの価格付け」だけでなく、どのスキルがどのタスクに割り当てられ、どのタスクが技術によって代替・補完されるかが更新され続けるマッチング過程として労働市場をみる、ということである。

タスクが再編されれば、同じ学歴・同じ職業分類の内部でも、求められるスキルの組み合わせは変わりうる。したがって、被用者側のスキル指標 (人的資本) だけに注目しては、需要側の変化を捉えきれない。ミスマッチを理解するには、個人のスキル分布と職務のタスク構成を同時に観察し、その組合せが賃金・雇用などの帰結にどう表れるかを検討する枠組みが必要になる。その意味で、「事務職が何万人余る」といったタスク構成を無視した断定よりも、「このタスクが求められているのに、それに対応するスキルが不足している」といった形でミスマッチを捉え直す方が、議論の足場を与えやすい。

3 OECD PIAAC を用いた 実証分析の試み

タスク・アプローチの難点は、職務のタスク構成と被用者のスキル保有を、同一個人について同時に観察できるデータが限られる点にある。タスク情報としてよく用いられる米国のO*NETや日本のJob Tagも、基本的には職種別の記述であり個人別ではない。加えて、スキルとタスクが常に一致することを暗黙に前提としており、両者がずれうるという状況を観察する設計になっていない点も根本的な制約である。

そこで本稿では、同一個人についてスキルと要求の「ずれ」を尋ねている数少ない例として、OECDの第2回PIAACに注目する。目的は、スキルとタスクの対応関係を近似的に捉えるための実証設計を提示することである。

取り上げるのは、第2回PIAACに含まれる、現在の仕事におけるスキルの要求水準と保有スキルの適合度 (over-/under-skilled) を問う項目である。本稿では、

この「要求水準」を職務側が要請するタスク強度の代理変数として読み替え、over-/under-skilledを「タスクとスキルの乖離」として位置づけ直す¹。

ただし、乖離だけを見ても、それが「要求タスクの高さ」によるのか、「保有スキルの低さ」によるのかは判別できない。そこでPIAACの特徴である能力評価、すなわち標準化テストで計測された読解力・数的思考力・ICTを用いた問題解決力といった認知能力を、個人のスキル指標として用いる。具体的には、(i) 客観的認知能力スコアで個人の保持スキル水準を制御しつつ、(ii) タスクとスキルの乖離を従属変数として推定することで、同等のスキル水準にある個人において、どの領域のタスク要請が相対的に強いかを析出する、という解釈をとる。

例えば、外国語領域の乖離を基準に他領域の乖離との差をとれば、タスク要請の相対的な強さを近似できると考える。

図1は、PIAACの乖離度を用いてタスク要請の相対的な強さを可視化した一例である。ここでは上記に説明した乖離指標を従属変数とし、タスク/スキル種別ダミーに加えて、能力評価(認知スキル)、年齢、性別、教育年数、産業および職種をコントロールしている。横軸は(外国語を基準とした)タスク/スキル種別を表し、縦軸は推定された乖離度である。

解釈の要点は、認知能力でスキル水準を条件付けたうえで、残差として現れる乖離の種別平均の違いを「タスクの差」とみなす点にある。符号については、本稿の定義(over-skilledを1、適合を0、under-skilledを-1)から、推定値がより負であるほど、当該領域

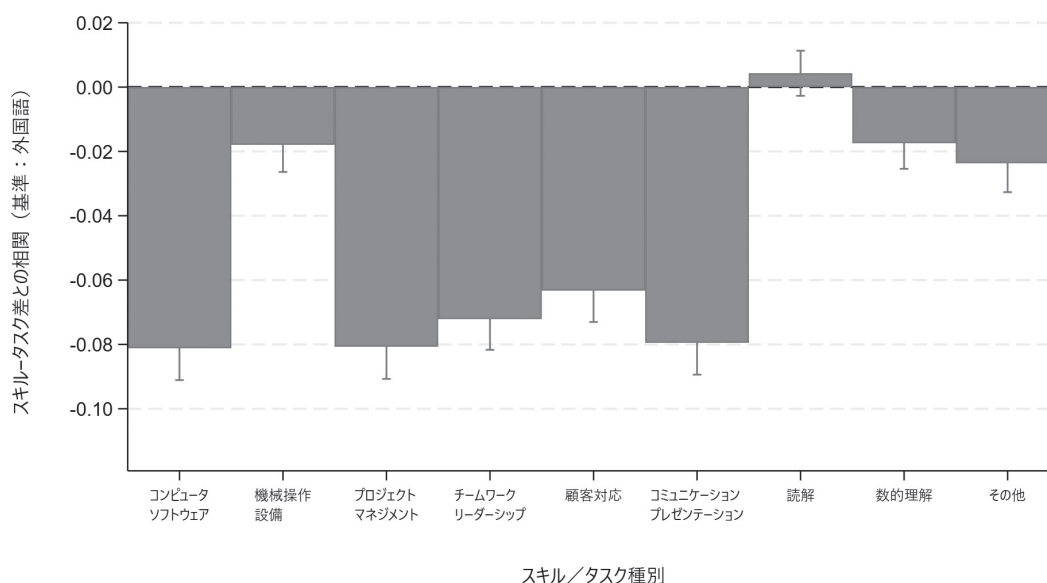
でunder-skilledと申告する確率が高い、すなわち相対的に強いタスク要請(あるいは要求水準の高さ)が示唆される。したがって、図にある種別間の係数差は、同一のスキル水準にある労働者であっても、どの領域のタスク要請が相対的に厳しいかを示す、スキル・タスクのミスマッチについての記述統計として解釈できる。

もちろん、PIAACがこの種の検証にもっとも適切なデータであるというわけではない。たとえば、主観的評価には職務理解や回答時の一時的状況の影響が混入しうるため、これをもって直ちにタスク要求度の影響と主張することはできない。また、認知能力スコアについては比較的正確に計測されているかもしれないが、分析対象としている10種のタスク/スキル領域と関連があるスキルをどれだけ代替するかは疑問の余地もあろう。しかし、企業側の要求するタスクと労働者側の保有スキルを明示的に区別して観察することで、ミスマッチの所在が「スキル不足なのか、タスク要請の偏りなのか」という問いを、より具体的な形で立て直せることがわかる。現実にはこの種の情報収集が決定的に足りないので、タスクとスキルのミスマッチを計測することができていない。

4 結論

本稿は、スキル中心のミスマッチ研究が抱える制約を、タスクという中間概念を導入することで捉え直す視角を整理した。一次元スキルでの序列化は明解な見通しを与える一方で、職務内の活動内容が再

図1 能力評価によるスキルをコントロール後のスキル・タスク差



編される局面では、同じ学歴・同じ職業・同じ産業の内部でも求められる内容が変化しうるため、ミスマッチの所在を特定しにくい。タスク・アプローチを用いれば、技術が作用する対象であるタスクと、労働者が供給する能力であるスキルを切り分けて議論でき、ミスマッチの原因をより具体的に問えるようになる。本稿ではその足掛かりとして、PIAACの主観的要求水準・適合度と客観的能力指標を組み合わせ、タスク要請とスキル保有の乖離を近似的に可視化する手続きを例示した。

もちろん、このアプローチの制約は主としてデータ面にある。主観的乖離が何を含んでいるのか(要求水準の差なのか、自己評価の差なのか、あるいはその相互作用なのか)は追加的な検証を要する。またタスクそのものについても、大規模調査を前提とするO*NETやJob Tag型のタスク分析を、小規模の質問紙調査にどう落とし込むかについて確立した定型があるとは言い難い。それでも、保持スキルと要求水準(あるいは乖離)を同時に観察するPIAAC型の設計は、読み方次第で、タスクとスキルを区別して捉える実証研究を前進させる有力な出発点になりうる。

最後に、タスク・アプローチの概念的な含意を確認しておく。タスク・アプローチは、技術が抽象的な「スキル」ではなく具体的な「タスク」に働きかけるという見取り図を前提とし、職務設計・再設計を使用者側の意思決定として位置づける。「どこを技術で代替し、どこを人に残すか」は、意思決定というより技術導入の直接的論理として現れやすい。また、日本で近年語られる「ジョブ型」とも親和的であり、職務記述書はタスク束の明示(タスク管理の一形態)と理解できる。

職務記述や職務再設計が十分に整備されておらず、タスク・アプローチの考え方も共有されにくい日本では、ミスマッチが「スキル不足」としてのみ理解されがちであり、対策も労働者側に委ねるリスクリング偏重の議論に傾きやすい。その延長線上には、すべての労働者があらゆるスキルを備えるべきだ、という「総スーパースター化」に近い発想も現れうる。

本稿で紹介した手続きは、見かけ上は「スキルの要求水準」を「タスク」と読み替えるにとどまるようにもみえる。しかし、見方を少し変えるだけで、タスク・アプローチを分析単位として受け入れやすくなり、労働市場・企業行動・政策含意の描き方を組み替えられる可能性がある点を強調しておきたい。

1 第2回PIAACではまず「現在の仕事に必要なスキルと、あなたが実際に持っているスキルのバランスについて、全体としてどう思いますか。」と問う(コードはH2_Q19a)。回答選択肢は

「(1)自分のスキルの方が仕事に必要なレベルより高すぎる、(2)自分のスキルは仕事に必要なレベルとほぼ合っている、(3)仕事に必要なスキルの方が自分のスキルより高い」のうち1つを選ぶように用意され、(3)を選んだ者に対して「あなたがこの質問に回答したとき、どのような能力について考えていましたか。カードの中から、あてはまるものを全てあげてください。」と続け、選択肢として「(01)コンピューターまたはソフトウェアを使う能力、(02)機械又は設備を操作する能力、(03)事業のマネジメントや時間や、労力を効果的に使って仕事を遂行する能力、(04)チームワークやリーダーシップの能力、(05)顧客や取引相手、患者や学生に対応する能力、(06)コミュニケーションとプレゼンテーションの能力、(07)外国語の能力、(08)読み書きの能力、(09)数や計算などを使う能力、(10)その他の能力」掲げる(コードはH2_Q19b01から10)。本稿では(01)から(10)までをタスク/スキル種別とし、各種別の乖離度について、H2_Q19aに(1)と回答した者についてはすべてのタスク/スキル種別についてスキルのほうがタスクよりも大きいとし1を配し、H2_Q19aに(2)と回答したか(3)と回答してもH2_Q19bでは該当種別を選択しなかった種別についてはスキルとタスクが同等とみなし0を配し、H2_Q19bを選択した種別についてはタスクのほうがスキルよりも大きいとし-1を配した。したがって全標本のサンプルサイズは回答者5,160名のちょうど10倍となる。回帰分析に用いられた標本はそのうち欠損がない41,890である。

【参考文献】

- Autor, David H., Frank Levy, and Richard J. Murnane. 2003. "The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration." *The Quarterly Journal of Economics* 118, no. 4: 1279-1333.
- Goos, Maarten, and Alan Manning. 2007. "Lousy and Lovely Jobs: The Rising Polarization of Work in Britain." *The Review of Economics and Statistics* 89, no. 1: 118-133.
- Katz, Lawrence F., and Kevin M. Murphy. 1992. "Changes in Relative Wages, 1963-1987: Supply and Demand Factors." *The Quarterly Journal of Economics* 107, no. 1: 35-78.
- OECD. 2025. *Survey of Adult Skills 2023 Technical Report*. OECD Skills Studies. Paris: OECD Publishing.

雇用ミスマッチはどこで起きているのか



慶應義塾大学 商学部 教授
風神 佐知子

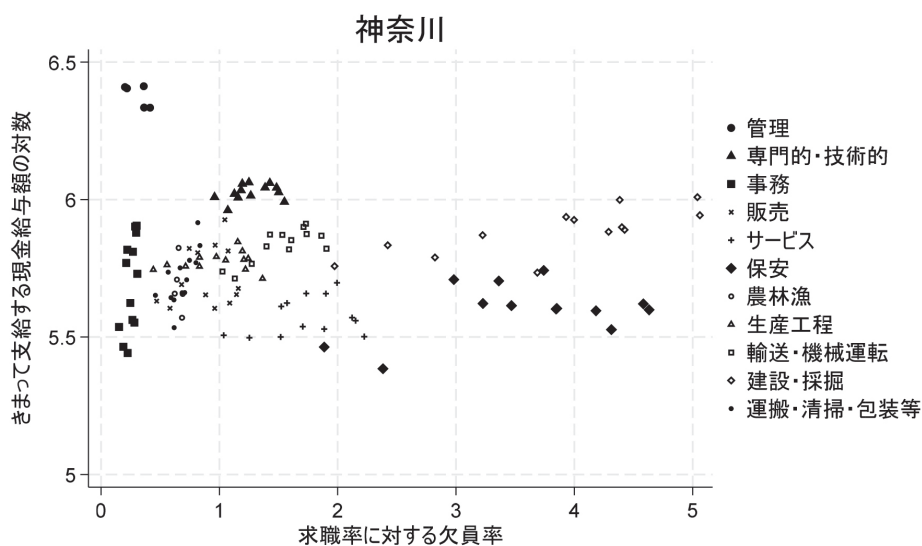
1 はじめに

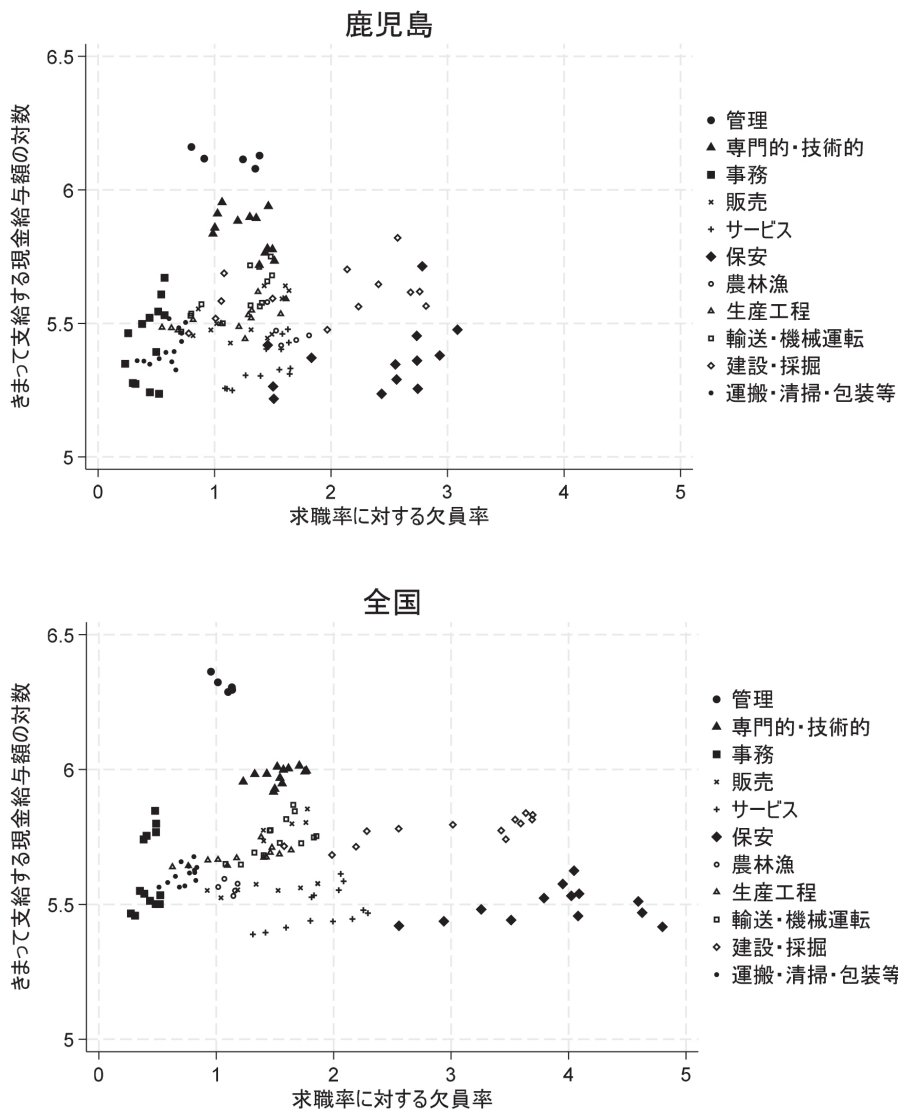
地元「就きたい仕事がない」という声や、東京や都市部への人口流出について以前から耳にする。他方、失われた30年というように日本の賃金停滞を嘆く声も久しい。人材や仕事の地理的不均衡は以前より増しているのか。そしてそれは賃金水準やその上昇に影響を与えているのだろうか。進学や就職のための移動はかつてから観察されているわけだが、現在では何か異なるのだろうか。

図1は2つの県と全国データで、縦軸にきまって支給する現金給与額（基本給に各種手当や残業代などを加えた額）の対数を、横軸に求職率に対する欠員率（つまり人手不足の程度）をとっている¹。大局的には給与水準が高いほど人手不足の程度は低い。ただし、

建設・採掘職では、給与水準は図の中頃であるが、求職率に対する欠員率が上昇しているのが分かる。掲載していないが、縦軸を求人賃金にすると顕著だ。さらに、管理的職業（以下、管理職）、事務、運搬・清掃・包装等職では、求職率に対する欠員率は一定を保ちながら給与額が上昇している。他方、サービス、保安、建設・採掘職では、給与よりも求職率に対する欠員率が上昇している。地域差も観察される。例えば保安や建設・採掘職は神奈川県では給与の変化よりも求職率に対する欠員率の増減が目立つのに対し、鹿児島県では事務職でそのような傾向がみられる。次節以降で、仕事、人、賃金、それに係わる移動について考察する。なお、本稿では論旨の解説を優先し、詳細な値の推移や推計係数については筆者の資料集（Kazekami, 2026）に一括して整理・掲載している。

図1 きまって支給する現金給与額の対数と求職率に対する欠員率





2 地域間ミスマッチと ミスマッチの地域差

地域間雇用のミスマッチは拡大しているのだろうか。つまり、A県ではa職の人手が足りないが、B県ではa職に就きたい人が多い、というようなミスマッチの傾向をみてみよう。さらに、a職についてA県では人手不足だがB県では人手過剰、b職についてA県では人手過剰だがB県では人手不足…というように職種ごとにもみてみよう。

一般職業紹介状況の都道府県および職種別の有効求人数、求職者数を用い、地域と職種ごとに、求職者の割合と求人割合を比べ、その差を全体で足し合わせてミスマッチの大きさを算出すると²、2012年以降は16年に向けてやや低下後、上昇に転じ、コロナ禍で低下後、2022年以降から再度上昇傾向にあるものの、概ね横ばいである。分母を特定の職種、分子を

該当職種の都道府県値として職種別に算出すると、保安職のミスマッチは他の職種より高い水準にあったが、2018年頃から低下傾向にあり、直近では販売職と同程度である。専門的・技術的職業や事務職は他の職種より低い水準で推移している。他の職種はこれらの中間に位置し、建設・採掘職は2019年までやや高い水準であったがその後低下している。生産工程では2013、20年を山、2017年、22年を谷とした若干の循環がみられる。管理職は2017年以降に上昇傾向がみられる。

次に、各都道府県の雇用のミスマッチの地域差をみてみよう。図2は、縦軸に求職率を横軸に欠員率をとっている。4都県のみをとり出した。景気拡大期や人手不足下では右下に、景気後退期では左上にデータは位置する。45度線上は、ちょうど企業の求人割合と仕事を探している人の割合が同じ状況だ。「原点からの距離」が遠い、つまり、グラフの右上では、企業が数多くの求人を出している一方で、仕事を探して

いる人も多い状況だ。つまり、雇用のミスマッチが高い。先ほど、地域間雇用のミスマッチをみたが、仮に各県の雇用のミスマッチが低くても、ある県で欠員率が高く右下にデータが位置し、他の県で求職率が高く左上にデータが位置すれば、地域間のミスマッチは生じる。反対に、各県で欠員率も求職率も高く雇用のミスマッチが高い状況でも、いずれの県も同じような状況ならば地域間ミスマッチは低い。

図2をみると、サービスや輸送・機械運転職などの県でも他の職種よりはミスマッチが高く、保安職では求職率に大きな変化はないものの、欠員率が上昇しているのが分かる。反対に、事務職や運搬・清掃・包装等職では求職率の減りが大きく、比較的垂直方向に移動している。職種別傾向はあるものの、地域差もみられる。

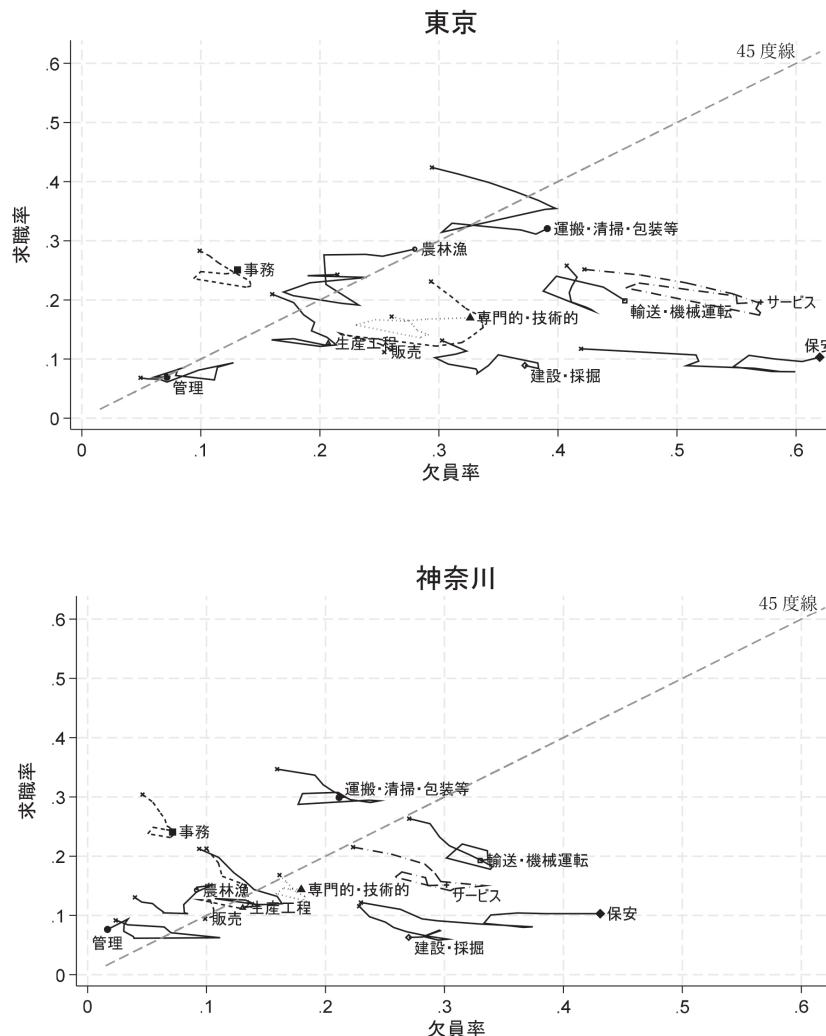
図2では、神奈川県は各職種で他の県より原点に近く、生産工程や保安職では県により移動の向きが異なる。

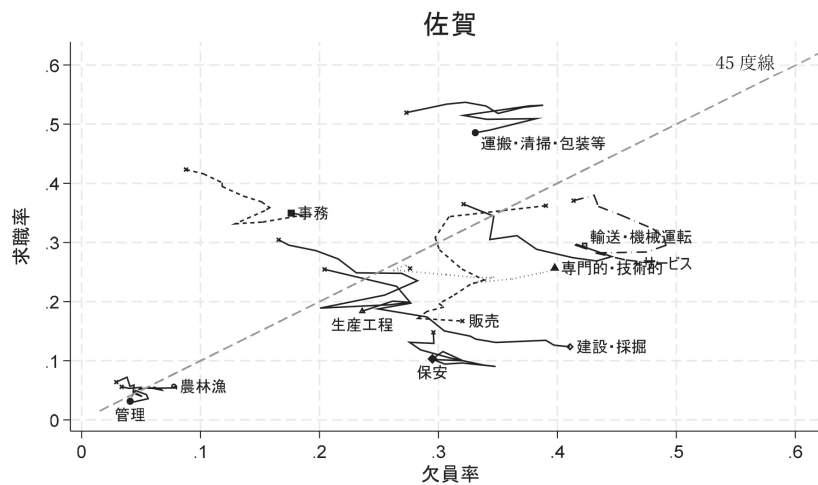
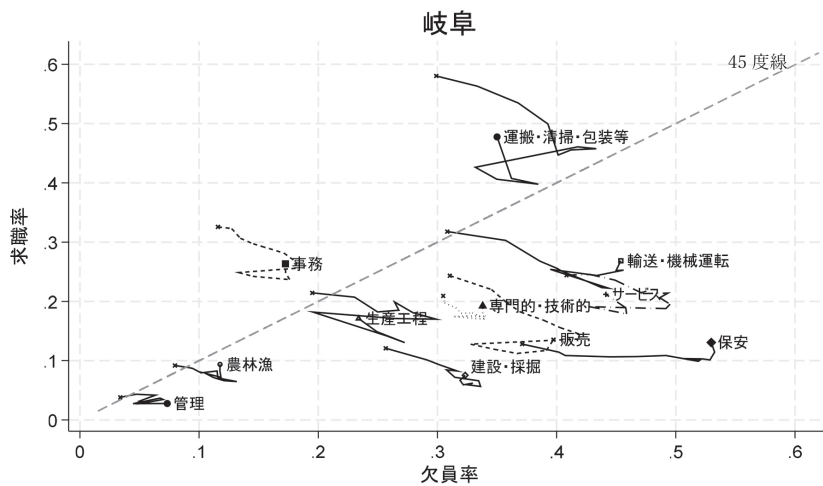
さらに、図は未掲載だが、専門的・技術的職業を、研究・技術者関係、医療関係、法務経営教育関係、芸術宗教関係に大きく分けると、法務経営教育関係は原点

に近く、芸術宗教関係はミスマッチが高く、研究・技術者関係と医療関係は真ん中に位置する。しかし、前者は多くの県で真ん中から下方向に推移、つまり、求職率が低下していき、他方、医療関係では真ん中から右方向に推移、つまり、求職率の変化より欠員率の上昇が目立つ。

そこで、2012年から2024年のデータをつかって欠員率と求職率の関係を推計し、その縦軸の切片、「UVカーブの高さ」の地域差を比較してみよう³。推計の結果、東北や九州地方の県でミスマッチは高く、山陽地方は多くの職種で全国の中で中程度であることが多い。南関東や京阪神、近畿地方のミスマッチは多くの職種で低くなっているが、保安職では、鳥取や大分県で比較的ミスマッチは低く、福島、山形、山口県などで高いようだ。また、南関東は欠員率と求職率の関係の傾きも他県と比較的大きく異なる。さらに、専門的・技術的職業のうち、研究・技術者関係は九州、四国地方でミスマッチは高く、医療関係は四国、山陽、九州地方で、法務経営教育関係は南関東や京阪神で高い。

図2 求職率と欠員率





注：図中の×は2012年を、他方のマーカーは2024年を示す。

3 賃金との関係

雇用のミスマッチが生じていると賃金は抑制されているのだろうか。理論的には、求職者が他の求人情報を知らなかったり、地理的に離れていたり、技能が伴わなかったり、はたまた希望と異なっていたり、何らかの理由でミスマッチが生じていると、雇用主側の賃金決定力が強まり、賃金は抑制され易くなると考えられる。

そこで、2012年～2024年の賃金構造基本統計調査の都道府県別かつ職種別のきまって支給する現金給与額を用いて推計してみよう⁴。ミスマッチとして、「(図2のような図の)原点からの距離」と前節の「UVカーブの高さ」を用いる。前者は現状の、後者は構造的なミスマッチを示すともいえよう。「求職率に対する欠員率」、あるいは、「欠員率と求職率の乖離」⁵が与える影響もみてる。その結果、ミスマッチが現状として高いと給与を抑制していることが分かる。厳密な値というより、おおよそのイメージとして、推計結果から試算すると、仮に欠員率も求職率も10%高い

と、給与は約4%低くなる。また、この時期の構造的なミスマッチが上がると、例えばUVカーブが縦軸方向に0.1上昇すると、給与は約1%低くなる。

職種別では、専門的・技術的職業で特に「原点からの距離」でも「UVカーブの高さ」でも給与と負の関係にある。さらに、「求職率に対する欠員率」、あるいは、「欠員率と求職率の乖離」などの需給関係と同時に推計しても、ミスマッチが高いと給与は抑制される。専門的・技術的職業のうち、研究・技術者関係では特に東北地方で、また法務経営教育関係で負の関係があるようだ。管理職や事務職ではミスマッチによる給与への負の影響は観察されない。販売やサービス職でも負の傾向にある。保安職では、「原点からの距離」が遠くミスマッチが高いと、先ほどと同様に、仮に欠員率も求職率も10%高いとすると、東海地方では給与は約16%抑制されるのに対し、南九州地方では約5%高くなる。つまり、(ミスマッチの地域差ではなく)ミスマッチと給与の「関係性」に地域差がみられる。ただし、この関係性の地域差は他の職種では観察されない。

生産工程、輸送・機械運転、建設・採掘職では、特に「UVカーブの高さ」が高くなると給与への影響がみられ、この3種のうち輸送・機械運転職では、ミスマッチではなく、需要と供給の関係がひっ迫すると、給与が上がる。他の職種ではこのことは観察されない。運搬・清掃・包装等職では、北陸地方と近畿(京阪神を除く)地方で「原点からの距離」が遠いと給与は抑制される。

この節の最後に、求人賃金の反応についてもみてみよう。特に欠員率が求職率を上回るほど求人賃金は上昇しているのだろうか。一般職業紹介状況の都道府県別かつ職種別の求人賃金を用いて推計すると、専門的・技術的職業、サービス、保安職では「求職率に対する欠員率」、あるいは、「欠員率と求職率の乖離」は求人賃金を上昇させている。ただし、地域差も観察される。また、「UVカーブの高さ」は、前2つの職業では、例えばUVカーブが縦軸方向に0.1上昇すると、賃金は約1%未満～1%低くなる。専門的・技術的職業をさらに詳しくみると、研究・技術者関係、医療関係で「求職率に対する欠員率」の上昇は求人賃金を高め、法務経営教育関係ではそのような影響はみられない。

生産工程や輸送・機械運転職でも「求職率を上回る欠員率」は求人賃金を高めている。販売や建設・採掘職では上述の通り、給与水準に比べ「求職率に対する欠員率」が高止まりしている。管理職では目立った関係性は観測されず、推計期間中の事務職や運搬・清掃・包装等職では求職率より欠員率の方が低い状況だ。

求人賃金の反応の地域差の要因を簡単に探ると、求職率に対する欠員率は求人賃金を押し上げるが、最低賃金が高い地域では、最低賃金自体が求人賃金を押し上げる効果もあり、その効果は薄まる。これは特に、専門的・技術的、事務、サービス、生産工程、輸送・機械運転、運搬・清掃・包装等職で観察される。ミスマッチ(原点からの距離)は求人賃金を抑制するが、最低賃金はこの抑制効果を緩和する。特に、事務職や生産工程職でみられる。また、40歳以上人口に対する15歳以上40歳未満の人口比が高くかつ求職率に対する欠員率が高いときに、輸送・機械運転職や建設・採掘職では求人賃金が上がる。保安や輸送・機械運転職ではミスマッチ(原点からの距離)の賃金抑制効果を若者比率が緩和している。また、多くの職種で相対給与(全職種地方平均給与に対する当該職の自県の給与)が高く求職率に対する欠員率が高いと求人賃金は高い。

4 移動との関係

求人はあるものの、自分の希望する職種ではない、労働条件ではないなどのミスマッチは地理的移動を

促すのだろうか。反対に移動コストが高く移動できていないことが、欠員率も求職率も高いというミスマッチを生んでいるのか。

公共職業安定所以外の就職を含む、雇用動向調査による地域別流入比率(他地域からの入職に対して他地域への入職者数の比率)を1991年から観察すると、かつては1倍を下回っていた地域が、2000年代初め頃から1を超えるようになっている(北関東、東海、南九州地方)。公共職業安定所経由の就職を集計した、一般職業紹介状況の2013年以降の他県からの充足(就職)率に対する他県への就職率の比率(正味流出率)は、東北、北陸、山陽の複数の県で上昇傾向にあり、特に、低水準だが、地域の中心地である愛知や香川県で上昇傾向だ。反対に岐阜や沖縄県で低下傾向にある。就職件数に対する他県からの充足割合が下落している県(群馬、佐賀、愛知)について、図2のような図を描くと、比較的垂直の動き(欠員率が変わらず求職率が低下)を示すことが多い。反対に、他県からの充足率が上昇傾向にある石川や愛媛県は図2のような図では右下への動きがみられる。就職件数に対する他県への就職割合をみると、愛知、大阪、福岡県などで低水準ながら上昇傾向にある。

そこで、ミスマッチ(UVカーブの高さ)と正味流出率の関係を推計すると⁶、多くの職種では関係性がみられないが、建設・採掘職では、ミスマッチが高いほど正味流出率が高い。「求職率に対する欠員率」について分析すると、推計期間中ほとんどの期間で、事務職と運搬・清掃・包装等職ではこの値が1を切るが、この値が小さいほど、どちらの職業でも正味流出率は高くなる。特に、事務職のこの値の水準が与える影響は他の職業より大きい。他の職業の中では、輸送・機械運転職で関係が比較的強い。また、この値が増加すると、特に専門的・技術的職業、サービス、輸送・機械運転、運搬・清掃・包装等職では正味流出率は減少する。つまり、ミスマッチで流出が起きるといふより(移動の調整がないためミスマッチが存在しているとも言える)、需給の不均衡、言い換えれば賃金の調整不足によって流出している。

5 おわりに

本稿が注視した期間では、地域間ミスマッチが目立った拡大傾向はみられず、ミスマッチの地域差が観察される。ミスマッチは概ね、東北や九州地方が高く、山陽は中程、南関東や京阪神、近畿地方で低い。ただし、職種によって異なる。専門的・技術的職業で特にミスマッチと給与に負の関係がみられ、他方、管理

職や事務職では負の影響は観察されない。生産工程、輸送・機械運転、建設・採掘職では、構造的ミスマッチが高くなると給与へ負の影響がみられる。輸送・機械運転職では、需要と供給の関係がひっ迫すると給与が上がるが、他の職種では求人賃金ではなく給与となると上昇まではみられない。また、ミスマッチと給与の「関係性」の地域差は保安職以外では観察されない。移動については、雇用のミスマッチではなく、(全国的に共通してみられる)職種別需給の不均衡が人口流出につながっているといえよう。

- 1 一般職業紹介状況ならびに、令和4年就業構造基本調査から就業者数(本来は毎年の雇用者数を用いるべきだが簡易にこの値を用いた)を取得し、欠員率=(有効求人数-就職件数)/(就業者数+有効求人数-就職件数)、求職率=求職者数/就業者数を算出した。専門的・技術的職業をさらに細かくみる際は、令和2年の国勢調査の就業者数を用いた。図1のプロットは2012年から2024年の各データを示す。なお、2012~2024年では、雇用動向調査より一般職業紹介所による欠員率の方が高い。
- 2 具体的には次を算出した。

$$\frac{1}{2} \sum \left| \frac{t\text{年の}i\text{県}j\text{職の求職者数}}{t\text{年の全国の求職者数}} - \frac{t\text{年の}i\text{県}j\text{職の欠員数}}{t\text{年の全国の欠員数}} \right|$$

また、2023年データから新たな職業分類に改定されているが、ここでは簡便に調査通りの分類をそのまま接続して使用している。

- 3 各都道府県別かつ職種別のデータを用いて、次の式を全データまたは職種別に推計した。交差項を含めないときも推計している。誤差の自己相関への対応にはいくつかの方法があるが、推計期間が比較的小さいため、ここでは職種×都道府県単位でクラスター化した標準誤差を用いていた。本文の「UVカーブの高さ」とは、 α と γ を足した値を示す。なお、全国全職種で欠員率と求職率の関係を描いたときには、2000年代はじめに雇用のミスマッチが高まり、UVカーブは右上にシフトし、その後、原点方向に戻ってきていることが知られている(JILPTユースフル労働統計2025など)。

$$\begin{aligned} \ln(\text{求職率}) &= \alpha + \gamma \text{都道府県ダミー} + \beta \ln(\text{欠員率}) \\ &+ \delta (\text{都道府県ダミー} \times \ln \text{欠員率}) \\ &+ \varepsilon \text{年次ダミー} + \text{誤差項} \end{aligned}$$

- 4 賃金が低いことがミスマッチを高めるという逆の因果関係や、因果関係を厳密に識別するための推計も考えられるが、本稿では固定効果モデルの推計結果を理論的視点から解釈している。また、賃金構造基本統計調査は、令和2年調査と同じ推計方法を用いた過去分の集計データを用いた。
- 5 $|\text{欠員率} - \text{求職率}| / (\text{欠員率} + \text{求職率})$
- 6 正味流出率を被説明変数、UVカーブの高さや求職率に対する欠員率を説明変数とし、他の変数として、きまって支給する現金給与額の対数や、40歳以上人口に対する15歳以上40歳未満の人口比、15歳以上人口の規模、また、推計期間が限定されるが県内総生産額に占める2次産業生産額の割合または第3次生産額の割合、年次ダミーなどを用いた。

【参考文献】

Kazekami, Sachiko. 2026. 『資料集:「雇用ミスマッチはどこで起きているのか」参考図表』。 <https://doi.org/10.5281/zenodo.19177855>

年功賃金の変貌と 今後の課題



法政大学 経営学部 教授
奥西 好夫

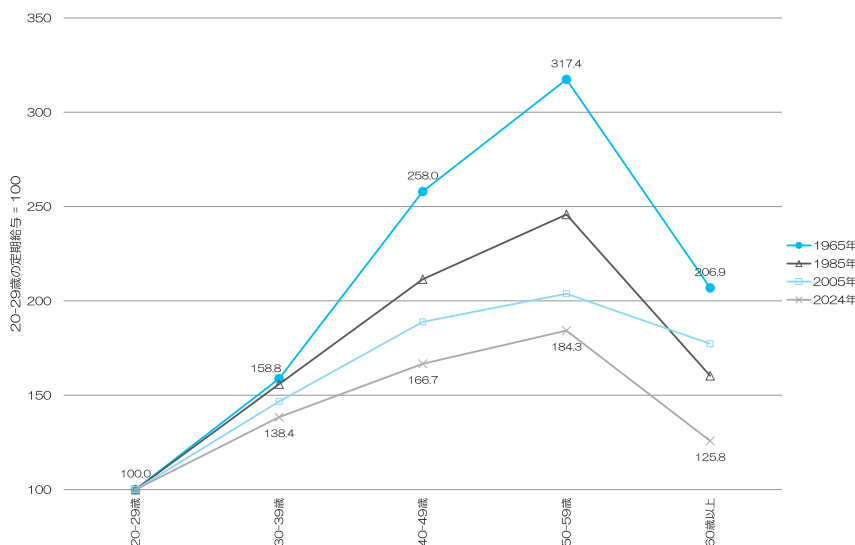
Ⅰ 年功賃金の現状

「年功賃金」は、さまざまな評価を受けながらも、長らく日本の賃金制度の特徴とされてきた。しかし、その内実は戦後混乱期の「生計費」保障的なものから、「能力主義」的な職能給へ、さらに2000年代以降は職能給に代わって職務給¹が優勢となるなど大きく変化してきた。その結果、年齢-賃金プロファイルはかなりフラットになり、年齢・勤続年数が基本給決定要素として使われるウェイトも相当低下した。日本の賃金・処遇制度から年功要素が根絶したとまでは言えないにしても、その影響がかなり弱まったことは確かである。本稿では、まずその点を確認した上で、なぜそうした変化が生じたのか、そして新たな課題は何かを論じたい。

まず、年功賃金はしばしば年齢-賃金プロファイルの傾きで示されるが、**図1**は、それが特に顕著な大企業、男・大卒者について、1965、85、2005、24年の4か年の変化を描いたものである。一見して明らかなように、賃金カーブは年を追ってフラット化してきており、1965年の50歳代の賃金は20歳代と比べ3倍を超えていたが、2024年には2倍を切るまでになっている。なお、このグラフは20歳代の賃金を100に固定しているため、こうした調整が全て中高年齢者の賃金低下でもたらされたように見えるが、正確に言えばこの間20歳代の賃金上昇がほぼ一貫して高かったことも寄与している(**表1**)。

表2は、基本給決定要素別の企業割合が、2001年から2022年にかけてどう変化したかを示したものである。表に示した割合は複数回答のため、その高低は

図1 年齢-賃金プロファイルの推移 (1,000人以上規模企業、男、大卒)



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より算出

注：定期給与（各年6月）は所定内給与と所定外給与の合計。年齢階級は元の階級が5歳刻みの場合は労働者数をウェイトにして10歳刻みに変換した

各要素の重要度をそのまま示しているわけではないが、この間、「職務」と「職能」という2大賃金決定要素のうち、特に大企業で職務の割合が増え、職能の割合が低下したことが分かる。さらに「年齢・勤続」の割合も大企業の管理職では元々約5割と低かったが、約4割にまで低下した。なお、2000年前後にブームであった「業績・成果」の割合も低下している。本稿では、なぜ職能や年齢・勤続のウェイトが低下し、職務のウェイトが高まったかを説明するが、結論を先取りすれば、従業員の年齢構成が中高年齢化する中で、企業が賃金コストの管理上、職務中心の賃金決定方式を採用せざるを得なかったからである。

2 年功賃金のモデル

(1) 賃金決定モデルの枠組み

経済学の教科書ではしばしば、賃金(w)は労働の限界価値生産性(追加的な労働者が生み出す企業付加価値の増加額のこと、 v)で決まるとの説明が採用されている($w=v$)。しかしこれは労働市場が完全競争的であると仮定し、しかも労働需要側(企業側)の条件しか考慮していないという問題があるため、より一般的な枠組みを採用する²。

まず、企業が労働者を雇用するのは、その労働から

得られる便益(付加価値額で代表されるとする)がそれに伴う費用(賃金)を上回るからである。前者を v 、後者を w で示せば、 $v \geq w$ という条件になる。一方、労働者がある賃金(w)の下で働くことに合意するのは、それが雇用労働に伴うコスト(\underline{w} で示す)を上回る、すなわち、 $w \geq \underline{w}$ であるからである。これら2つの条件がともに成り立てば、 $v \geq w \geq \underline{w}$ となる。すなわち、賃金は労働需要側(v)と労働供給側(\underline{w})の条件によって、その間のどこかで決まるということである。その際に必要とされる条件は、企業側、労働者側がともに経済合理的に行動するということだけである。もう一点補足すると、企業側の純便益($v-w$)と労働者側の純便益($w-\underline{w}$)の合計額($v-\underline{w}$)が最大化される状況を効率的雇用の条件と呼ぶ。

さて、こうした枠組みを念頭に置いた場合、いわゆる年功賃金はどのように理解できるであろうか。例えば、年功賃金の一つの解釈として、賃金が年齢や勤続とともに上がるのは「年の功」によって v が上がるからというものがある。また、戦時中の「賃金統制令」や戦後の「電産型賃金」など年齢に伴う生計費の上昇という労働者側の事情(\underline{w})を反映したものであるという解釈もある。しかし、これらの説明では、労働者の技能向上や勤労意欲といったインセンティブをいかに引き出すかという重要な課題に答えることができない³。

表1 年齢階級別定期給与額の変化率(1,000人以上規模企業、男、大卒)

年齢階級	(年率換算、%)		
	1965-85年	1985-2005年	2005-24年
20-29歳	10.0	1.6	0.5
30-39歳	9.9	1.3	0.2
40-49歳	8.9	1.0	-0.1
50-59歳	8.6	0.6	0.0
60歳以上	8.6	2.1	-1.3

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より算出

表2 基本給の決定要素別企業割合(産業計、無期・フルタイム労働者)

年	企業計	(複数回答、%)				
		職務・職種など 仕事内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴	年齢・勤続 年数等
<企業規模30人以上・管理職>						
2001	100.0	72.8	79.7	64.2	31.8	72.5
2022	100.0	79.3	66.6	43.4	18.7	55.7
<企業規模30人以上・管理職以外>						
2001	100.0	70.6	77.3	62.3	34.2	79.0
2022	100.0	76.4	66.3	42.0	24.0	63.4
<企業規模1,000人以上・管理職>						
2001	100.0	58.5	84.0	78.1	19.1	50.7
2022	100.0	78.6	70.0	57.9	18.7	38.3
<企業規模1,000人以上・管理職以外>						
2001	100.0	53.0	86.2	70.1	31.8	79.7
2022	100.0	74.3	72.6	56.3	28.7	53.8

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」より作成
注：調査対象は常用労働者30人以上の民間企業。各年1月1日現在

(2) ラジアーモデル

ラジアー(1979)が提示した「後払い賃金」モデルは、定年制がなぜ存在するかを説明するためのものであるが、年功賃金のモデルとしても応用可能である。そのポイントは、長期の雇用関係では初期に「 $w < v$ 」、後期に「 $w > v$ 」という「後払い」が可能であること、それによって雇用の全期間にわたって労働者から強い勤労意欲を引き出すことができるとしたことである。

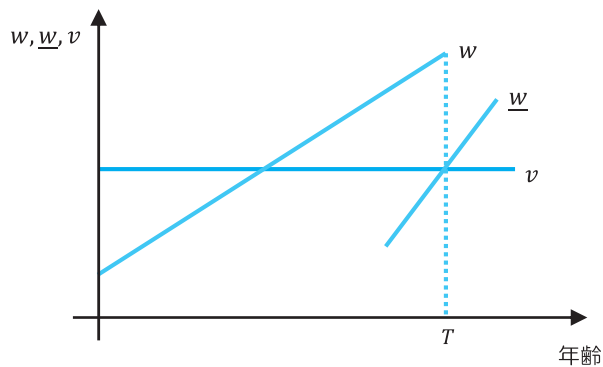
図2で説明しよう。図の横軸は年齢を示しており、労働の限界価値生産性(v)は単純化のため年齢に関わらず一定に描かれている。一方、労働者の雇用労働に伴う費用(w)は高齢期に左下から右上方向へ v を横切るように描かれている。労働者の雇用労働に伴う費用としては、身体的・精神的な疲労などの直接費用と引退による年金受給など機会費用の両方があるが、高齢期にそれが上昇するのは自然な想定である。そして、 v と w の交点で生涯の $(v-w)$ が最大となるため、そこが効率的な離職時期(T)となる。

次に、賃金カーブ(w)であるが、雇用期間の前期は v と比べて過少支払い、後期は過大支払いであり、定年まで勤め終えた場合に生涯の w の合計と v の合計が一致するように描かれている。なぜこのような賃

金体系が採用されるのか。それは、企業が労働者の働きぶりを常時正確には把握できず、労働者のモラルハザードが可能な状況では、こうしないと労働者に正しい動機付けを与えられないからである。もしもある確率で企業が労働者の不正や手抜きを把握し、それに解雇することができれば、労働者は、定年まで勤め上げたとき初めて回収できる本来の生涯賃金合計額のうち幾分かを失うことになる⁴。そうした事態を避けるため、労働者には不正や手抜きを避けるインセンティブが働く。こうした後払い賃金カーブが採用されると、効率的な離職時期である T では、労働者にとって $w > v$ となっているため、労働者は自発的に離職する動機を持たない。したがって企業側から強制的に離職を促す「定年制」が必要になるというのがラジアーモデルの要点である。

ただし、このモデルを年功制の観点から見ると、高齢期の労働者は v との比較で過大支払いとなっているので、企業は高齢労働者の排除やその高賃金圧縮の誘因に駆られやすいと想像できる。しかし、ラジアーモデルでは、労働者個人ごとに賃金原資の仮想口座を設け管理されているとの仮定から、そうした可能性は排除されている。

図2 ラジアーによる後払い賃金モデル



資料出所：Lazear (1979) Fig. 1を改変
 注： w =賃金
 \bar{w} =労働者の雇用労働に伴う費用
 v =労働の限界価値生産性
 T =定年年齢

(3) 藤田モデル

藤田若雄による「年功賃金」モデルは、賃金の「後払い」を想定している点では、ラジアーモデルと同じであるが、全ての労働者が定年まで勤続できるわけではなくごく一部の者であること、また、ラジアーモデルでは捨象された労働者の年齢構成の変化や賃金原資の調達方法を考慮すべきことを指摘した点で大きく異なる。

図3を使って説明すると、まず賃金カーブ w は平均

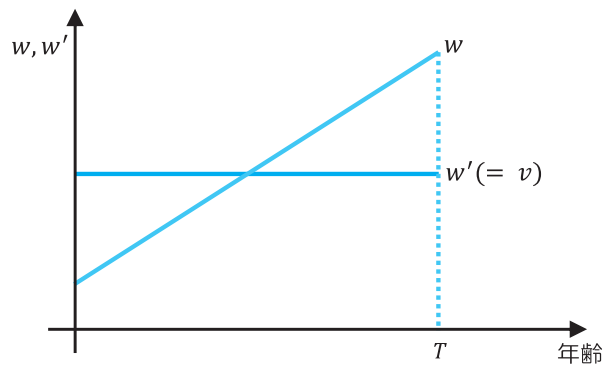
的な年功賃金カーブを、また水平に引かれた賃金カーブ w' は「仕事の量と質に対応した賃金」を示す。カーブ w より下側の台形の面積と、カーブ w' より下側の長方形の面積は同じであり、両者の入社から定年退職までに支払われる賃金総額は同じである。しかし、定年より前に退職する場合、貢献と報酬が常時決済されているカーブ w' の場合と比べ、カーブ w では常に「未回収部分が残る」。このため、年功賃金カーブ w の下では永年勤続志向が生まれ、「労働時間や労働強

度に対する意識が定量化せず期間全体にわたって疎漫となる」(大河内ほか1959, pp. 36-37)。

さらに、藤田はこうした年功賃金カーブを安定的に維持するためには(時間の経過とともに高年齢者から人員が抜けていき)ピラミッド型の年齢構成をキープする必要があると指摘する(図4のa, bを参照)。なぜなら高年齢層の高賃金は若年層の低賃金によってファイナンスされているが、若年層が高年齢層より多いという人数バランスが崩れるとそれが不可となるからである⁵。「従業員がいずれも永年勤続を志向するにもかかわらず、これが年々一名ずつ振りおと

されるとなれば、そこには激しい相互競争が発生する」(p.41)、こうした「ピラミッド型労働力構成の維持と再編成が、わが国の企業の人事管理の基本をなすのであり、大量整理の場合に、第一に高年齢者について勇退を勧告し、第二に一般に希望退職者を求めるのは、第一の方法が台形化した上部層を整形して正常ピラミッドを形成するためであり、希望退職者を募集するのは、日常的な解雇(差別待遇)によって不満をもった従業員を一挙的・自発的に排除するためである」(p.42)。

図3 藤田による年功賃金モデル



資料出所：大河内ほか(編)(1959) p. 35、第5図を改変

注：w=年功賃金

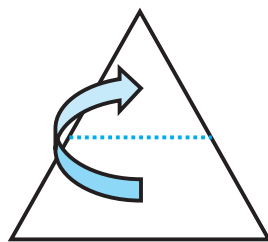
w'=非年功賃金(仕事の量と質に対応した賃金)

v = 労働の限界価値生産性

T = 定年年齢

図4 藤田モデルにおける労働者の年齢構成の想定

a. ピラミッド型



b. ピラミッド型拡大が停止し、採用縮小傾向が続く場合



資料出所：筆者作成

3 賃金決定要素の変遷

(1) 職能給の普及

1960年代以降の高度経済成長期、いわゆる職能給が広く普及していったが、その契機となったのは日経連能力主義管理研究会(1969)である。この報告書は「画一的年功制」から脱皮し「能力主義管理」を採用すべきことを提唱したが、一方で「年功制」を全否定

したわけではなく、「年功制の長所はこれを伸ばし、その短所は改めようとするものである」とした(p.54)。例えば、職務配置において、現在の能力ではなく将来の可能性を考慮するなど「1人ひとりの能力伸長という時間的要素を考慮に入れた適性概念」が必要であると(p.253-254)、柔軟な配置や資格を超えたストレッチを求めた。一方で、日本では年功制に基づく職位と、ある集団で実際に仕事を担ってい

る者が必ずしも一致しておらず、「集団を一単位として考えその中における個人の能力や責任は表面化せずに、できる者もできない者も集団の中に温かく包み込んできた」(pp.93-96)とするなど旧弊へ寛容な側面もあった⁶。

高度経済成長期には大企業を中心に毎年春に「春闘」と呼ばれる賃金交渉が行われ、1960年代には10%以上の賃金上昇率が続いた。しかし1980年代以降経済成長が鈍化し、円高の進行によりドルベースで見た日本の賃金水準の割高感が強まる中、経営側からはベアや定昇といった賃金の上げ方に関する問題提起が行われるようになった。さらにバブル経済の崩壊が明らかになった1990年代後半には職能給批判が高まり、「成果主義」ブームとして賃金制度のあり方をめぐる議論が過熱した。

(2) 成果主義ブームと職務給の普及

職能給批判が高まった背景としては、藤田モデルが指摘した従業員構成が若年層中心のピラミッド型から中高年齢層中心にシフトし賃金原資の捻出が困難になったことがある。戦後のベビーブーム世代(1947-49年生まれ)が1990年代には管理職適齢期の40歳代に達したからである。それにバブル崩壊の影響が加わり、人員削減、非正規雇用への代替、ベアゼロなどの人件費削減策が波動的に続いた。こうした中で個人の「能力」が上がっても企業の付加価値向上にはつながらないという認識が職能給批判に向かったのである⁷。

「成果主義」が何を意味するのか、論者によってさまざまで、しばしば曖昧であったが、10年以上の試行錯誤を経て2010年頃には「役割給」と呼ばれる職

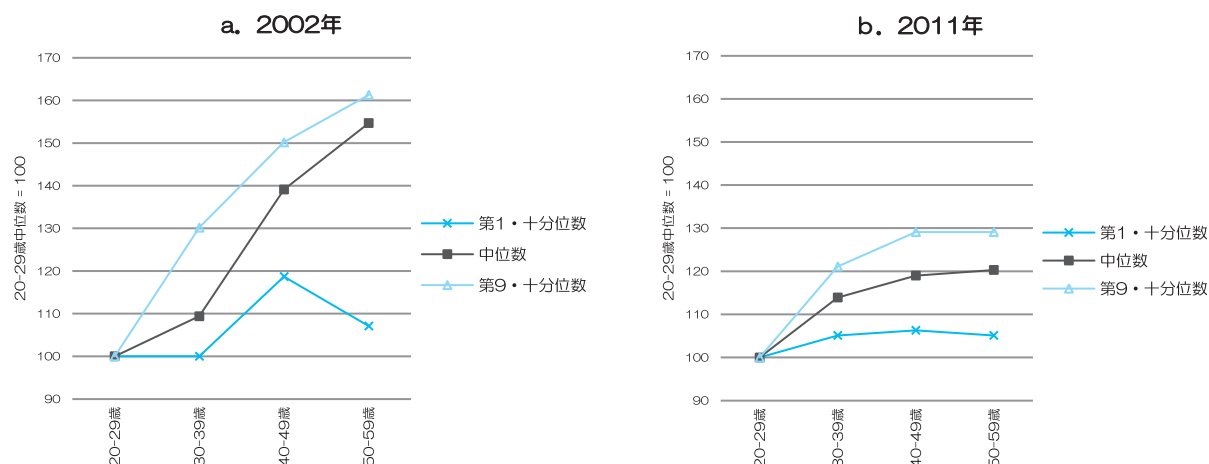
務給へ収斂していった。それによって年齢-賃金プロフィールはどう変化したのか。菊池(2018)は、2000年代に職能給から職務給への制度変更が行われた大手小売業X社の年齢-賃金プロフィールの変化を明らかにした貴重な事例研究である(図5)。職能給が適用されていた課長・係長層グループでは50歳代は20歳代の1.5倍の中位賃金であったが、職務給が定着した2011年にはそれが1.2倍程度になり、特に高位賃金層の賃金が大きく圧縮されたことが分かる。賃金カーブがフラット化したのみならず、同一年齢層内の賃金格差が縮小したことも注目される。

4 新たな人事管理モデルの課題

職能給から職務給への移行が賃金コストの管理のしやすさにあり、それが従業員構成の高齢化に根ざしたものである以上、その大きな変化方向は不可逆的と考えられる。しかし、その一方で職能給と補完的に発達した他の人事管理制度の行方が課題として浮き上がる。一つは、長期勤続のインセンティブがどうなるかである。年齢や勤続とともに賃金が上がる見通しが弱まるなら、働くインセンティブをどう保つのか。仕事内容や働き方が賃金以外のインセンティブとして機能するのか、有効策はまだ見えていない。その意味でも一般職層における定期昇給は依然として重要な意味があると考えられる⁸。

また、職能給は企業主導の柔軟な職務配置と親和的でそれがOJTを促進したが、職務給の下ではいかにして社内外の能力開発を促進するのか。既に能力開発の主体として企業主導から個人主導へのシフトが見られるが、それらはどこまで有効か、まだ明らか

図5 X社の年齢-賃金プロフィール(課長・係長層)



資料出所：菊池(2018) p. 22、図14、17

でない。

さらに、1980年代以降、人材コスト削減トレンドが強まる中で非正規雇用が大きく増えたが、元々職務給的な性格が強い非正規雇用を含めた雇用形態全体の再編成がありうるのか、同一年齢間賃金格差の動向とともに注目される。

- 1 日本では「職務給」とは別に「役割給」という名称がしばしば使われるが、本稿では両者を特に区別せず職務給と呼ぶ。
- 2 この説明枠組みのより詳しい説明は奥西(2023)を参照。
- 3 1955-56年に訪日し、多くの工場を訪ねたアベグレン(1959)は日本の賃金制度について次のように述べている。「給与制度において基本的要素となるものは、従業員の年齢である。」「しかしながら、年齢それ自体は職務の状態に何ら関係をもつものではない。むしろ年齢が進むにつれて、職務の能率は低下する以外には、関係はないように思われる。このような非合理的な報酬制度は、家族手当において、いっそう印象的に描き出される」(p. 91)。「個人の努力は賃金計算の構成要素となっていない」、「日本の工場において、個人の能力や個人の職務責任をつきとめ、これを分け出すことは、ほとんど不可能である」(p. 95)。一方、小池(1977)は、年功賃金は「年の功」ではなく「年と功」(年齢給と成績査定)という2つの要因で構成されていると論じた(p. 8)。
- 4 いきなり解雇というのは過激に聞こえるかもしれないが、労働者の働きぶりに応じて昇給差や昇進差をつけるといったことであれば十分可能であるし、実際広く行われている。
- 5 年金の喻えを借りると、ラジアーモデルは積み立て方式なのに対し、藤田モデルは賦課方式を想定していることになる。
- 6 この第3項(1)、(2)についてより詳しくは奥西(2024)を参照。
- 7 Milkovich and Newman(2005)はアメリカのスキル給について、多くの従業員が最高位のスキル水準まで到達しがちであること、マルチ・スキリングによる柔軟性は必ずしも生産性向上につながらないことを挙げ、職能給は職務給に比べコスト管理に難があると指摘した(p. 175)。
- 8 実際、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」によれば、2000年代以降定昇制度がある企業割合は増加傾向にあり、2000年代から2010年代前半のベアゼロ期に定昇ルールの存在が賃金の底割れを防いだ企業事例もある(稲葉 2025)。

【参考文献】

- アベグレン, J. C. (1959)『日本の経営(5版)』ダイヤモンド社。
- 稲葉洋介(2025)「個別企業における労使間賃金交渉の実態:1995-2024年のZ労働組合の事例研究」法政大学経営学研究科経営学専攻修士課程、人材組織マネジメントコース、2024年度修士論文。
- 大河内一男、氏原正治郎、藤田若雄(編)(1959)『労働組合の構造と機能—職場組織の実態分析—』東京大学出版会。
- 奥西好夫(2023)「日本の「賃金停滞」に関する研究(1)問題の概観」『経営志林』第60巻3号、1-31。
- 奥西好夫(2024)「日本の「賃金停滞」に関する研究(5)賃金制度」『経営志林』第61巻3号、1-37。
- 菊池史和(2018)「「成果主義」的人事制度の導入がもたらした賃金構造等の変化に関する実証研究—小売業X社における事例」法政大学経営学研究科経営学専攻修士課程、人材組織マネジメントコース、2017年度修士論文。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加:労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 日経連能力主義管理研究会(編著)(1969)『能力主義管理—その理論と実践(2001年新装版)』日経連出版部。
- Lazear, Edward P. (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*. Vol. 87, no. 6: 1261-1284.
- Milkovich, George T. and Jerry M. Newman(2005)*Compensation 8th edition*. McGraw-Hill/Irwin.

第74回臨時理事会 報告

連合総研理事長に清水秀行氏が就任 —第74回臨時理事会 報告—

連合総研は、2026年4月1日、第74回臨時理事会を開催しました。理事会では、3つの議案を提案し、すべて提案どおり承認されました。理事長については神津里季生氏が退任し、清水秀行氏が就任しました。

第74回臨時理事会

第1号議案 理事長(代表理事)選定の件

第3号議案 退職慰労金の支給に関する件

第2号議案 顧問の委嘱に関する件

(公財) 連合総研 理事・監事名簿 (2026年4月2日現在)

【理 事】

清水 秀行(連合総研理事長)

佐藤 博樹(東京大学名誉教授)

市川 正樹(連合総研所長)

神保 政史(連合事務局長)

村上 陽子(連合総研専務理事)

末廣 啓子(JAMOTE副代表理事)

梶原 貴(日教組委員長)

杉浦 賢次(中央労働金庫理事長)

金子 晃浩(自動車総連会長)

中富 道隆(日本機械工業連合会顧問)

毛塚 勝利(労働法学者)

永島 智子(UAゼンセン会長)

【監 事】

久保 啓子(連合総合総務財政局長)

森 一夫(元日本経済新聞特別編集委員)

九段南だより

連合総研副所長 山脇 義光

「求職者支援制度」からおよそ15年 —求められる“中間的セーフティネット”の再構築

今回は、創設からおよそ15年が経過した「求職者支援制度」を取り上げます。同制度は、雇用保険と生活保護の狭間に置かれた人々を支える“中間的セーフティネット”として制度化されましたが、労働市場の構造変化を踏まえると、その機能が十分に発揮されているとは言い難い状況です。

日本では依然として、非正規雇用で働く者やフリーランス、長期失業者、学卒未就業者、ひとり親など、既存制度の谷間に位置づけられる層が少なくありません。とりわけ、2008年のリーマンショックがこうした脆弱性を顕在化させたことは当時を知る方にとって今も強く記憶に残っているものと思います。

連合総研は2007年に研究委員会を発足させ、中長期的視点から新たなソーシャル・セーフティネットのあり方を検討し、その成果を『参加と連帯のセーフティネット』(2010年6月刊行、埋橋孝文・連合総研編、ミネルヴァ書房)としてまとめました(本書の概要はhttps://www.rengo-soken.or.jp/work/201006-02_02.pdfを参照)。

私は雇用保険と生活保護の狭間にある失業者等を対象に、就労支援プログラム参加を条件に所得保障を行い、職業指導・訓練・紹介を総合的に提供する日本版失業扶助「求職者就労支援制度」を提起しました。働く意思を有しながらも無収入で求職活動を継続せざるを得ない状況を是正するためであり、「先行投資型のセーフティネット」ともいえます。現行の「求職者支援制度」は、職業訓練受講中の生活支援給付として恒久化されましたが、私の提案内容の一部が実現したにすぎません。また今日の雇用環境をみると、当時の課題はより複雑化しているように思います。

第一に、雇用保険のカバー範囲が依然として限定的である点です。非正規雇用は全雇用の4割弱を占めるほか、コロナ禍以降はフリーランスなど制度外の働き手が増加しました。週10時間以上働く労働者

が対象となるなど、加入要件は緩和されたものの、就労していても保険に加入できない層は依然として存在します。また、生活保護もスティグマや資産要件の厳格さが利用を阻害し、雇用保険と生活保護の間にある「空白地帯」は縮小していません。

第二に、求職者支援制度は訓練受講中に限定した所得支援であり、求職活動全体を支える制度としては不十分です。訓練を受ける余力の乏しい層ほど制度にアクセスしにくい逆転現象が生じており、私が提起した「就労支援の総合化・個別化」は十分に進展していないと評価せざるを得ません。

第三に、労働市場の質的变化が制度の前提を揺るがしています。副業・兼業の拡大、プラットフォームワークの普及、フリーランスの増加など、企業での雇用を前提とした従来の雇用保険モデルでは把握しきれない働き方が広がっています。

こうした状況を踏まえると、今、求められるのは部分的な制度改正ではなく、中間的セーフティネットの抜本的再構築ではないでしょうか。求職活動を行うすべての人が生活を維持しつつ就労に向けた取り組みを継続できるよう、参加保障型の所得支援を整備する必要があります。あわせて、就労支援は訓練偏重から脱し、キャリア相談、職業紹介、スキル評価、生活課題への伴走支援を含む総合的支援へと転換することが重要です。地域の労働市場ニーズに応じた訓練体系への再編も不可欠といえます。

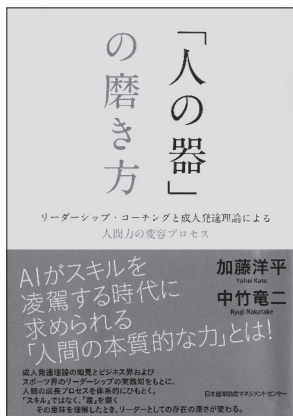
さらに、多様な働き方を前提とした制度設計への転換が必要です。雇用保険の更なる適用拡大に加え、フリーランスなど曖昧な雇用で働く者を包摂しうる新たな保険モデルの検討、所得捕捉の改善、柔軟な就労と給付の両立を可能にすることが求められます。

制度創設から15年を経た今、働く意思のあるすべての人が安心して労働市場に参加できる仕組みを再構築することが、喫緊の政策課題であると考えます。

『「人の器」の磨き方』

大人の成長とはいかなるものか 「器」というメタファーで読み解く 人間の変容

連合総研主任研究員 堀江 則子



加藤洋平・中竹竜二 著
日本能率協会マネジメント
センター
定価 1,900 円 (税別)

「あなたのスキルは優秀だ。だが、あなたの“器”は進化しているか？」——本書の帯に書かれたこの問いに、あなたならどう答えるだろうか。

テクノロジーの急速な進展により、成果を上げるためのスキルの多くがAIによって代替される時代が到来しつつある。こうした状況下で浮かび上がるのが、人間であることの価値とは何かという根源的な問いである。

本書は、この問いに成人発達理論の視点から応答を試みる。成人発達理論とは、人は経験や学習を通じて視野を広げ、物事を捉える枠組みそのものを変化させていくという発達観であり、この変化を「発達段階」や「意味構成の構造」として説明する。本書はこの理論を、「器」という日本人に馴染み深いメタファーを用いて、わかりやすく伝えている。

なお、著者の加藤洋平氏は、ハーバード大学のロバート・キーガン教授らに師事した成人発達学者であり、成人発達理論の日本における第一人者である。共著者の中竹竜二氏は、早稲田大学ラグビー部監督として全国二連覇を果たし、現在は日本オリンピック委員会サービスのマネージャーとして指導者育成に携わる実践家だ。理論と実践、二つの視点が本書に厚みを与えている。

本書のいう「器」とは、単なる入れ物ではなく、その人が他者や世界をどのように受け止め、どう向き合うかを表すものである。器はひびが入れば繕われ、使い込まれるほどに味わい深くなる。スキルは、器に満たされる水のようなものだ。どれほどの水を受け止め、どう活かすのかは、器の大きさや深さによって決まる。

では、器が大きくなるとはどういうことか。本書が紹介する理論の一つ、ロバート・キーガン教授の構成主義的発達理論によれば、発達とは「かつて自分が同一化していたものを客体化する」プロセスである。自分が正しいと信じていた思考の枠組みを、まるで自分が主人公の映画を観るように「外に置いて」眺められるようになるたびに、視野は広がる。当初は自分の視点しかなかったものが、相手の立場、さらには第三者や社会全体の視点へと広がり、対立する意見も単に「正しい／間違い」と切り分けるのではなく、その背後にある文脈を理解しようとする姿勢が生まれる。

では、器はどのようにして磨かれるのだろうか。本書によれば、逆境や挫折によって自分の枠組みが揺さぶられる経験。自らリスクを取って未知の世界に踏み出すこと。異質な他者との関わりの中で自らの前提を問い直されること。こうした経験は器を磨く契機となる。しかし、それだけではない。相手の話をささげらず聞く。わからないことを素直に尋ねる。感情が揺れた時、深呼吸してから言葉を選ぶ。日常のふるまいの積み重ねでも器は少しずつ磨かれていく。

ただし、注意すべき点がある。器を大きくしようと意図し、無理に心を広く持とうとすれば、引き伸ばされた薄い器となり、わずかな刺激で割れてしまう。器は意志の力で広げるものではなく、目の前の課題に真摯に向き合う中で育まれる。そして発達が進むほど、人は自らの未熟さや限界に気づき、成功の背後にある構造や偶然にも目を向けるようになる。たとえば「実力も運のうち」と悟ること自体が、器を広げる契機となる。

人の成長は直線ではない。後退や停滞を伴いながら、螺旋を描くように進んでいく。しかし、その螺旋が自然に回り続けるわけではない。自らの前提を意識的に問い直し、他者との関わりの中で視野を広げていく必要がある。自己の枠組みそのものを変容させる「器」の成長へ——この一冊は、私たちが自分自身の器を見つめ直し、磨き続けていくための手がかりを与えてくれる。

厚生労働省「令和7年賃金構造基本統計調査」など

労働者の人口構成の高齢化と昇進の遅れ

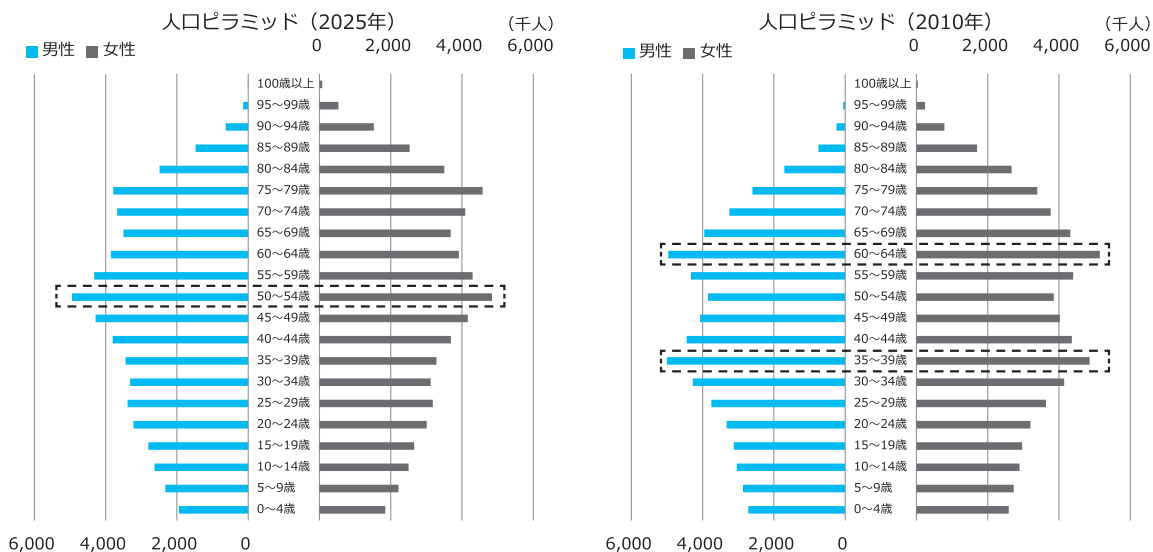
日本の労働者の賃金構造において、人口構成は最も決定的な要素の一つと考えられる。その人口構成が近年大きな変化をとげていることから、賃金構造を分析する上で、その変化を無視することは出来ない。ここでは、厚生労働省の賃金構造基本統計調査のデータを中心に、日本における労働者の人口構成の変化と、年齢層別の役職者比率を通じた賃金構造への影響を分析した。

人口全体の動向に伴い職場でも労働者の高齢化が進む

高齢化が進む日本の人口構成は、過去15年においても目に見える変化を示している。総務省の人口推計によると、2010年には60～64歳の年齢層の人口が最も多く、その次が35～39歳であったが、2025年には50～54歳が最多となっている（図表1）。いわゆる「団塊ジュニア世代」のボリューム層がそのまま15年分上の年齢層にスライドした形だ。

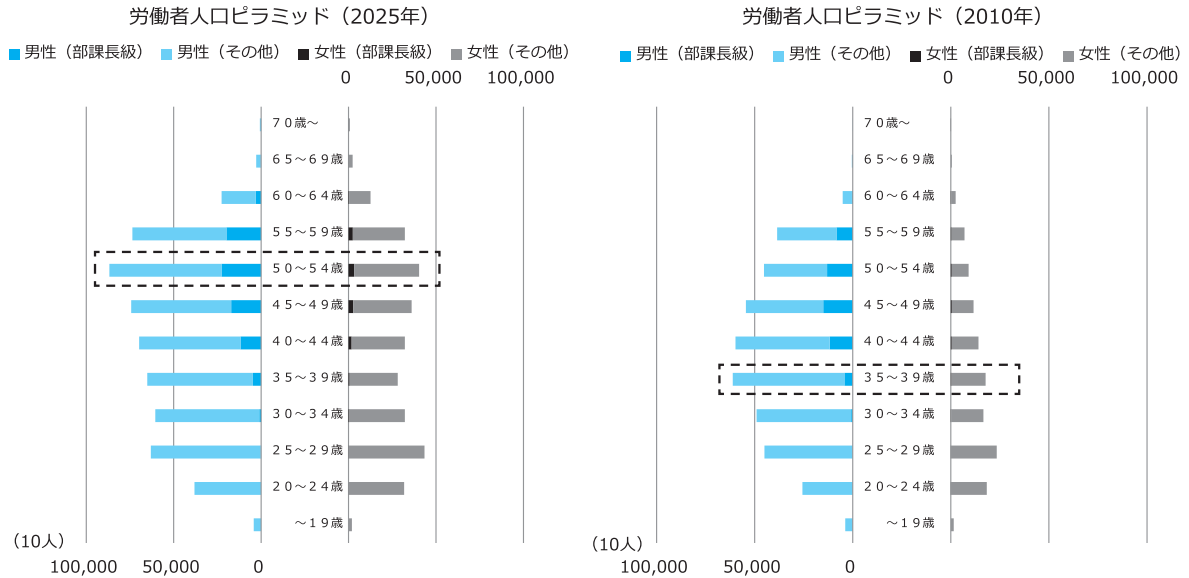
こうした人口構成の変化は、日本の職場にどのような変化をもたらしているのか。賃金構造基本統計調査の役職別・年齢階級別労働者数のデータにより、2010年から2025年にかけての変化を確認した。データの制約により、両時点で比較可能な企業規模1,000人以上の調査結果を用いた。なお、役職別のデータを使用したため、対象は一般労働者のうち雇用期間の定めのない者となっている。それによると、労働者数については、2010年には35～39歳の年齢層が最多であったのに対し、2025年には50～54歳が最多となっている。また、この15年間で女性の労働者数が大きく増加していることも分かる。さらに、同じグラフで部課長級の労働者数を年齢層別にみると、男女とも2010年には45～49歳が最多であったのに対し、2025年には50～54歳が最多となっている（図表2）。このように、職場における中心的な年齢層が中高年にシフトし、それに伴い役職者の年齢層も上方にシフトしていることが分かる。

図表1 日本の人口ピラミッドの変化



(備考) 総務省「人口推計」より作成。

図表2 労働者人口ピラミッドの変化



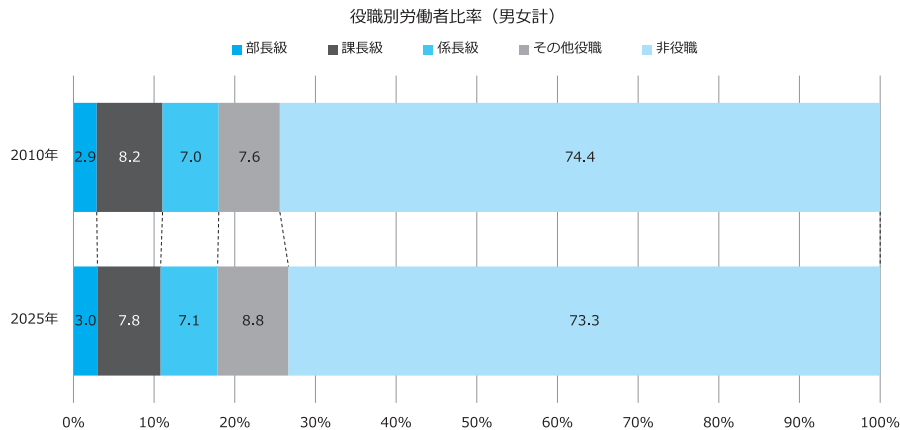
- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。
 2. 常用労働者1,000人以上の企業のデータを使用。
 3. 数値は一般労働者のうち雇用期間の定めのない者が対象。
 4. 「部課長級」は「部長級」と「課長級」の合計。

労働者の高齢化は昇進の遅れをもたらしているか

職場の人口構成が高齢化している中で、役職者の数に変化はないのか。労働者数全体に占める役職者の数をみると、2010年から2025年にかけて、部長級、課長級、係長級ともほとんど変化がないことが分かる(図表3)。企業組織における役職者の比率は、業務

運営にとって最適なピラミッド構造に基づくものと考えられるので、その構造に変化がない限りは、ポストの比率も変わらないのは当然と言える。しかし、労働者の年齢層が高齢化してもポストの数に変わらないのであれば、それは労働者の昇進に遅れをもたらすことになるのではないか。

図表3 役職別労働者比率の変化

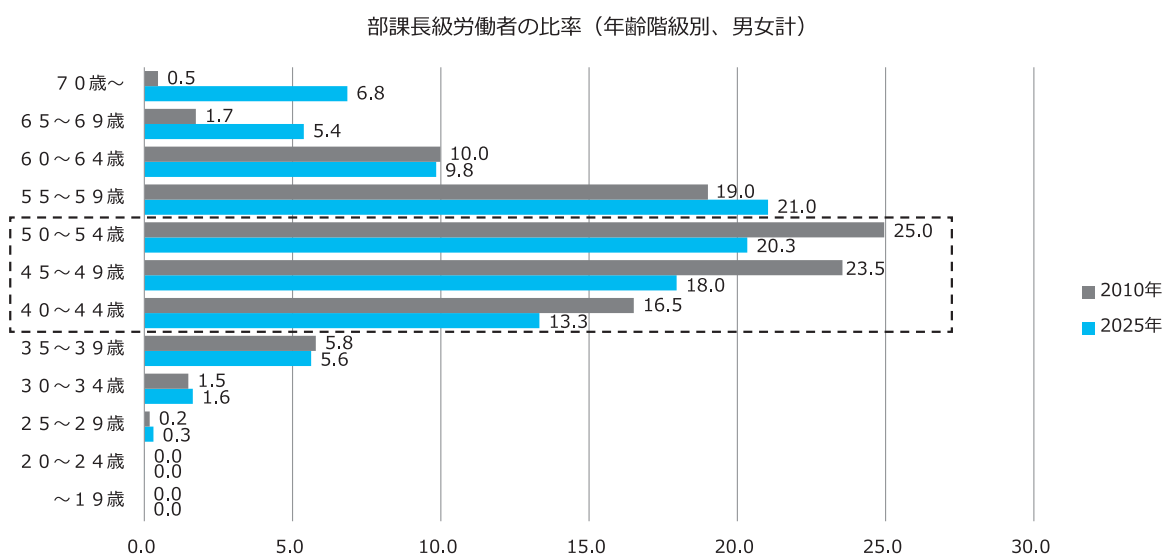


- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。
 2. 常用労働者1,000人以上の企業のデータを使用。
 3. 数値は一般労働者のうち雇用期間の定めのない者が対象。

そこで、各年齢層における部課長級労働者の比率を2010年と2025年で比較してみた。その結果、55～59歳の年齢層では、2025年の方が上回っているのに対し、40～44歳、45～49歳、50～54歳では2025年の方が大きく下回っていることが分かる(図表4)。つまり、

40～54歳の労働者のうち一定割合以上の層は、2010年であれば部課長級になっていたのに、2025年にはなっていないということであり、中高年齢層において昇進の遅れが生じていることが示唆される。

図表4 部課長級労働者の比率の変化



- (備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。
 2. 常用労働者1,000人以上の企業のデータを使用。
 3. 数値は一般労働者のうち雇用期間の定めのない者が対象。
 4. 「部課長級」は「部長級」と「課長級」の合計。

部課長級の比率が低下する中高年齢層の給与額の伸びが低下

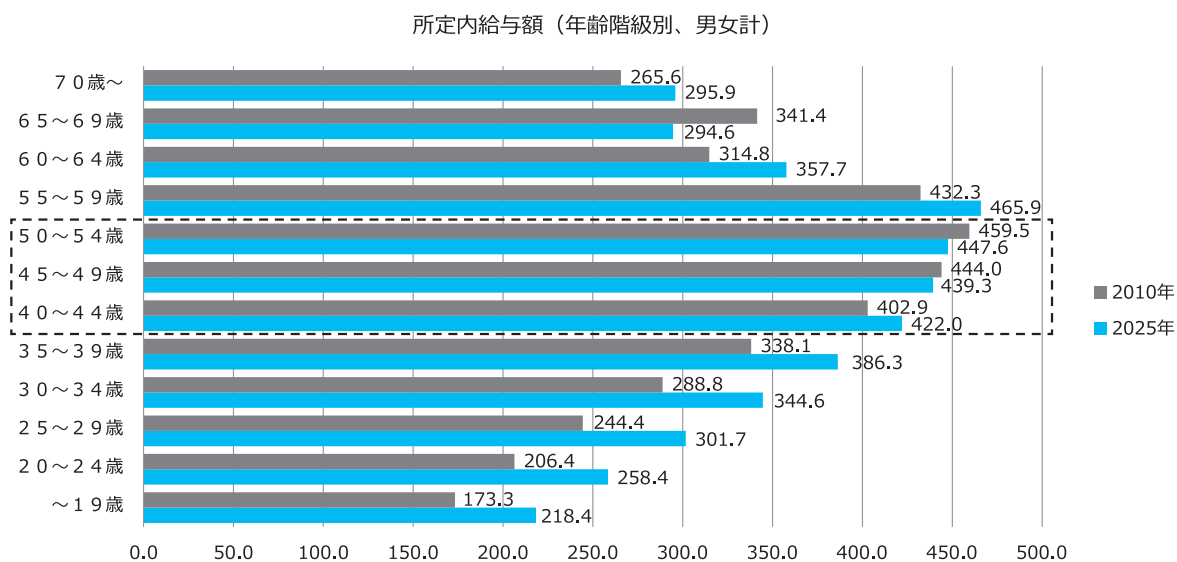
昇進の遅れが生じれば、給与の伸びも遅れるのではないか。賃金構造基本統計調査のデータにより、一般労働者の年齢階級別の所定内給与額を2010年と2025年で比較すると、名目値であるため物価上昇に伴い給与額は全体として増加する傾向にある中で、45～49歳、50～54歳では、2025年の方が1～3%程度低い給与額となっている。40～44歳についても、5%弱の増加はしているものの、その下の35～39歳における14%以上の増加と比べると給与額の伸びは小さい(図表5)。このように、昇進の遅れが生じているとうかがわれる年齢層において、給与額の伸びが抑えられていることが分かる。

以上見てきたように、人口の高齢化や定年延長の

影響により労働者の年齢層が高まっている中で、企業組織のピラミッド構造は変化しないため、必然的に昇進が遅れやすい環境が生じることとなる。そのためか、中高年齢層の給与水準は、全体と比べ抑制されたものとなっている。中高年齢層には子供の教育費や住宅ローンなどにより家計の制約が大きい層が多いものと考えられ、こうした年齢層における給与の伸びの抑制は、日本経済全体において、個人消費を停滞させる大きな要因となっている可能性がある。以上を踏まえると、日本の賃金や消費の構造を考える上で、労働人口の高齢化と役職者数との関係は、欠くことのできない重要な観点であると考えられる。

(連合総研主任研究員 木村 順治)

図表5 年齢階級別所定内給与額の変化



(備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。
 2. 常用労働者1,000人以上の企業のデータを使用。

INFORMATION

【3月の主な行事】

- 3月4日 所内・研究部門会議
5日 第51回勤労者短観アドバイザー会議・特別分析委員会 合同会議
(主査：佐藤 香 東京大学名誉教授)
- 18日 所内・研究部門会議
25日 所内勉強会(講師：元 容立 連合総研主任研究員)
26日 勤労者の働き方と主観的ウェルビーイング研究委員会
(主査：斎藤 隆志 明治学院大学経済学部教授)

【4月の主な行事(1～3日)】

- 4月1日 第74回臨時理事会
3日 第5回AI・デジタル時代の「支え合い社会」の在り方に関する調査研究委員会
(主査：新川 敏光 法政大学法学部教授)

editor

千葉市は昨年5月、幕張にあるZOZOマリンスタジアムを2030年代に解体し、近隣地に新たなスタジアムを建設する計画を発表した。プロ野球の千葉ロッテマリーンズの本拠地として親しまれている球場を解体する理由は「老朽化」とのことである。

1990年に完成した同スタジアムは、私が中学時代に「新たなウォーターフロント開発」をテーマとする社会科見学で訪れたことで印象に残っている。スタジアムやその周辺の「幕張新都心」は、私にとってまだ「新しい日本の街の姿」のイメージを残している。逆に言えば、それ以降、日本の風景はあまり新しくなっていない、と言えるのかもしれない。

バブル崩壊の時期に垣間見た開発風景は、その先に続く日本の更なる変化

を予想させるものだったように思える。当時の建物が既に「老朽化」していることに違和感を覚えるのは、日本の現状が当時思い描いていた未来像にまだ追いついていないことが原因ではないだろうか。バブル後に生まれた世代の目には、この間の時代の移り変わりはどのように映っているのだろうか。

1988年に開場した東京ドームも老朽化による建て替えが議論されているという。日本が変わらないままでは、その間に人もモノも古くなってしまふ。「失われた30年」の前の30年間、成長期の日本に生じた大きな変化を思い起こしながら、これからの日本が成長を取り戻し、より多くの目に見える変化がもたらされることを期待したい。

(J)

発行人／市川 正樹
発行日／2026年4月1日
発行／公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0074
東京都千代田区九段南 2-3-14
靖国九段南ビル5階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ
〒100-0011
東京都千代田区内幸町 1-3-1
幸ビルディング6階
TEL 03-4330-0741
FAX 03-4330-0730

ISSN 2758-6030