

今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第1回）  
議事次第

日時：令和5年2月17日(金)  
14:00 ~ 16:00  
場所：人事院院議室

1. 給与局長挨拶
2. 出席者紹介
3. 事務局からの資料等の説明
4. 意見交換

(配布資料)

- 資料1 意見交換テーマ（事務局説明資料）
- 資料2 阿部正浩先生提出資料
- 資料3 清家篤先生提出資料

【資料1】

# 意見交換テーマ

---

～公務における人材の確保に向けた給与の在り方～

人事院給与局

# 意見交換テーマ① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

## 〈背景〉

- 優秀な若手人材の獲得競争が激化する中、採用試験の申込者数が減少傾向、若年層職員の退職者数が増加傾向にあり、若い世代の誘致・確保が喫緊の課題となっている。
- 社会情勢が急速に変化する中で、時代環境の変化に適応できる能力や専門的な知識経験を持つ多様な有為の人材の誘致・確保が不可欠となっており、外部からの積極的な中途採用や、部内人材も含めた機動的で柔軟な配置・登用の必要性も高まっている。



## 〈課題認識〉

- i. 人材確保や公務組織の活力の観点から、初任給や若年層職員の給与水準を始めとして公務全体の給与水準はどうあるべきか。
- ii. 中途採用者や部内人材の多様な専門性等を各人の給与設定に当たりどう反映すべきか。
- iii. 若手や中途採用後間もない職員について、能力・実績や職責の給与への反映はどうあるべきか。

## ① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

### i. 全体の給与水準：現状と課題

#### 現状・これまでの取組

- 現在の毎年の給与改定においては、
  - ① まず全産業の規模50人以上の民間企業従業員と国の行(一)の給与を比較(同種・同等比較)して全体の較差を算出した上で、
  - ② 較差の額に応じて、政策的な観点も加味して配分(俸給表の各級・号俸ごとの額や諸手当の改定)を行っている。
    - 比較対象企業規模は、調査の精確性を維持した上で、同種・同等比較の原則の下、民間の給与をより広く把握し国家公務員給与に反映させる観点から、平成18年に見直し(従前100人以上→現行50人以上)
    - 調査対象産業は、産業構造の変化を踏まえ、従来対象外となっていた産業を追加し、平成25年に民間の全ての産業に拡大
    - 近年の引上げ改定は若手に厚く配分。令和4年勧告(較差921円)では初任給を大卒3000円、高卒4000円引上げ

#### 課題

- 近年における官民の較差はごく僅かであり、その範囲内で若手に重点を置いて引上げ改定を行ってきたが、全国平均で比較すると、公務の初任給は民間初任給よりも低い状況が続いている。
- 公務の給与水準をめぐるっては、人材確保の観点から、より高い水準に設定すべきとの意見もある一方で、零細企業従業員や地方の民間賃金の状況や厳しい財政事情からすれば高く安定しているとの意見もある。

## ① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

### i. 全体の給与水準：議論のポイント

- ✓ 現代の公務の給与を「社会一般の情勢に適応する」ものとするには、  
どういう考え方の下に、どういった事項を考慮して水準を設定すべきか。
- ✓ 年代・役職段階別、若手の中でも業務内容や勤務地等に違いがある中でどの  
ような層を重視すべきか。
- ✓ 公務内外において広く理解・納得を得るためにどのような工夫・配慮が考えら  
れるか。

## ① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

### ii. 専門性等の反映：現状と課題

#### 現状・これまでの取組

- 現行制度においては、採用試験別に定められた初任給を基礎に、経験を積む中で昇給・昇格により徐々に給与が上がる仕組みであるが、外部からの中途採用にも対応し、ある程度柔軟な取扱いが可能。
  - 中途採用者の採用時給与決定については、民間企業等での在職期間を国家公務員として勤務した期間と同等に評価することや前職の給与等を考慮することが可能となっている。
  - 高度の専門人材を任期付職員として採用する場合は、別体系で高い水準の給与(最高事務次官並み)を支給することが可能
  - 試験採用者、中途採用者ともに、ポストに抜擢されれば給与上もそれに応じた級に昇格可能

#### 課題

- 民間企業では、資格や能力に応じ採用時からより高額・柔軟な給与体系を用意する動きも見られる。

① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

ii. 専門性等の反映：議論のポイント

- ✓ 柔軟性と客観性・公正性のバランスや、一般職員の士気への影響等を考えつつ、専門性を考慮した給与とするには、どういった方法が考えられるか。
  - 一般職員と別体系か同体系か、俸給か手当か、固定給か成果給か
  - 経験やスキルのメルクマール
- ✓ より積極的な制度の運用を促すにはどのようなアプローチが考えられるか。

① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

### iii. 若手・初任層における能力・実績の反映：現状と課題

#### 現状・これまでの取組

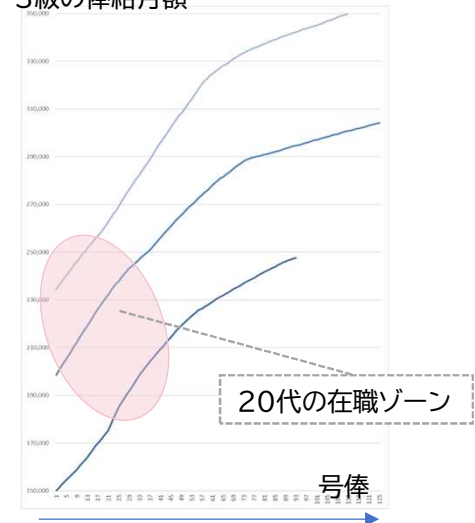
- 若手職員については、他の年代層に比べて、毎年の昇給額は大きく、勤務成績に応じたバラツキは小さくなるよう、基準が設定されている。
  - 俸給表上は、若年層の在職する号俸については間差額を大きく設定
  - 毎年の昇給は勤務成績に応じて昇給する号俸数を決定。係員級では、上位の昇給区分に決定できる職員の割合を係長以上よりも小さく設定

上位区分に決定できる職員の割合  
 補佐・係長級：A区分5%、B区分20%  
 係員：合計20%（うちA区分は5%以内）

昇給区分	A	B	C	D	E
昇給号俸数	8以上	6	4	2	0

4号俸に相当する昇給額  
 (大卒初任者)1級25号俸→29号俸:6500円  
 (係長の最高)4級89号俸→93号俸:1600円

行(一)1～3級の俸給月額



#### 課題

- 全体給与水準で見ると官民で大きな違いが生じているわけではないが、民間では若手の抜擢を進める動きもある。
- 公務内の意識調査では、20代後半～30代前半の給与に対する満足度が低い。



① 公務における人材の確保に向けた給与の在り方

iii. 若手・初任層における能力・実績の反映：議論のポイント

- ✓ リテンションやモチベーションの観点も踏まえて若手職員の給与の伸長を考える上で、毎年の上昇幅の設定や、能力・実績の反映のさせ方をどう考えるべきか。

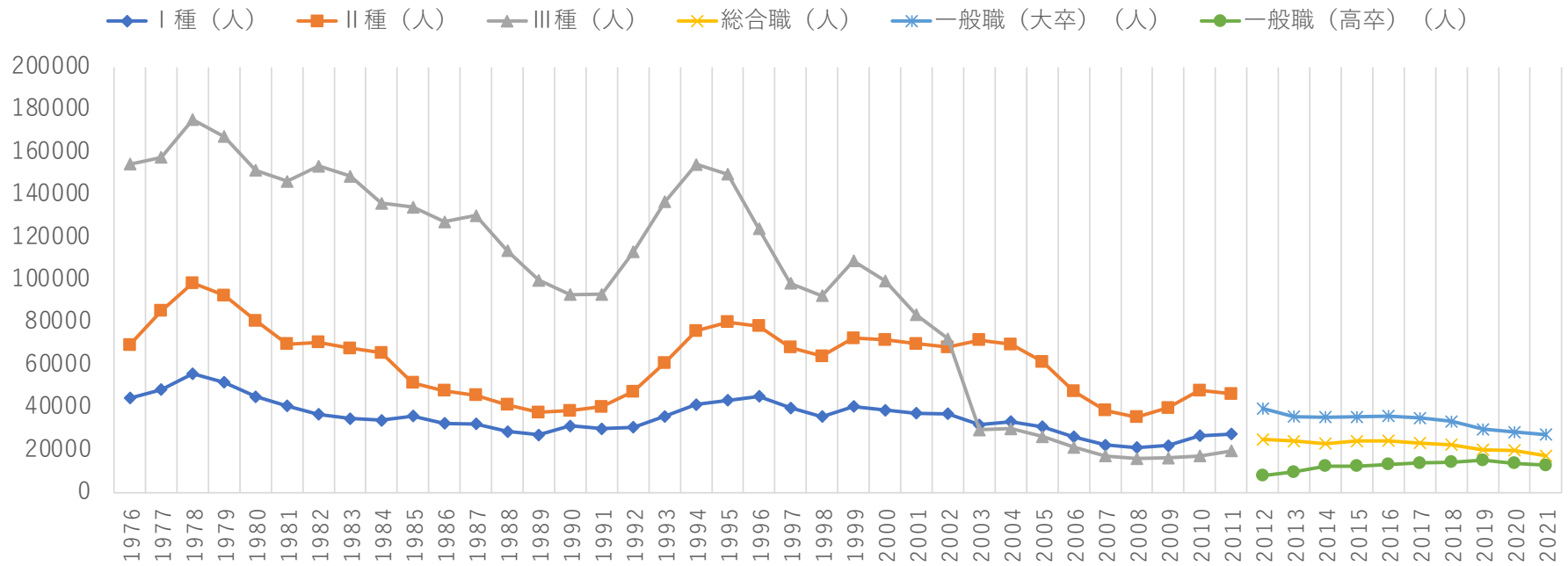
今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換

# 参考資料

---

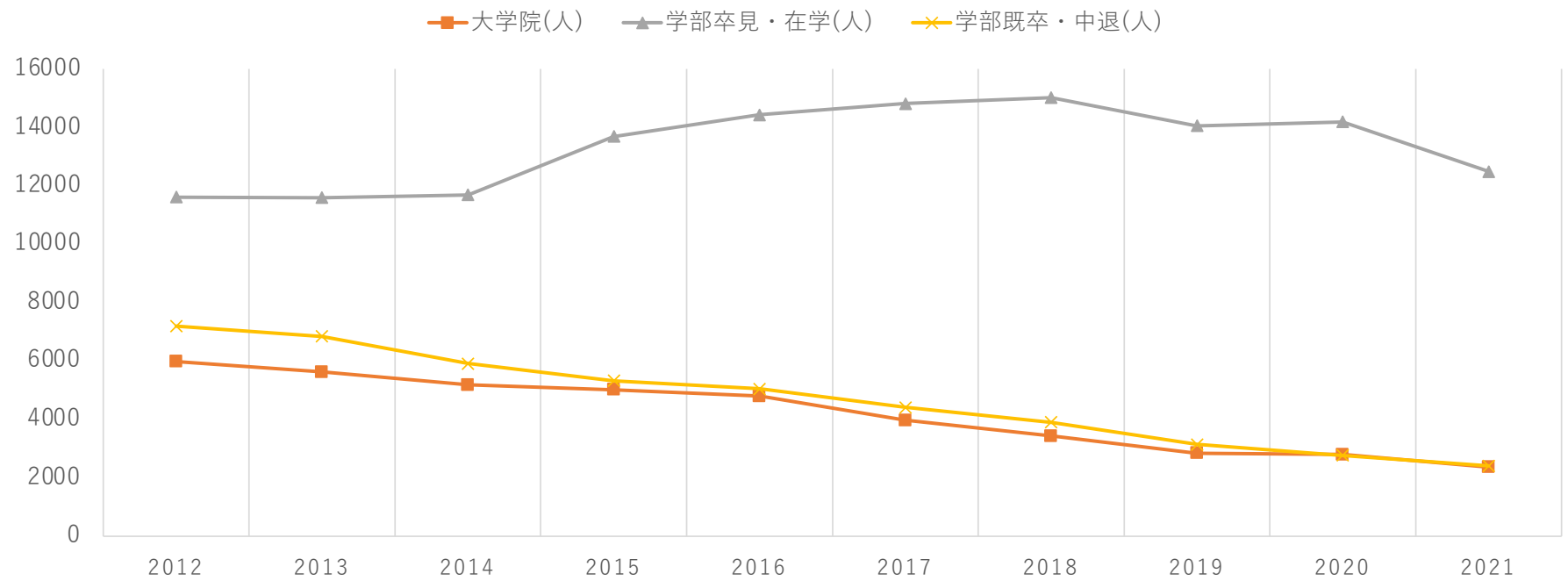
中央大学経済学部 阿部正浩

### 図1 国家公務員試験の申込者数の推移



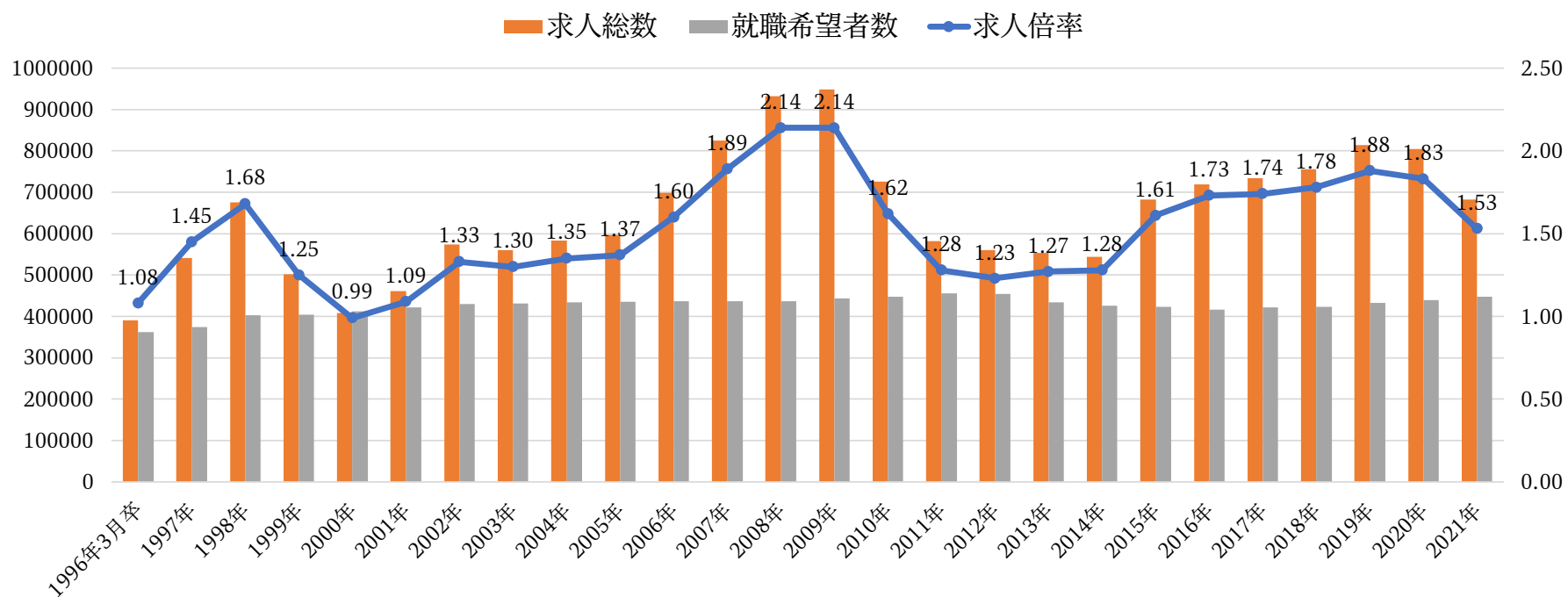
出所：人事院調べ

## 図2 学歴別の申込者数（全区分）



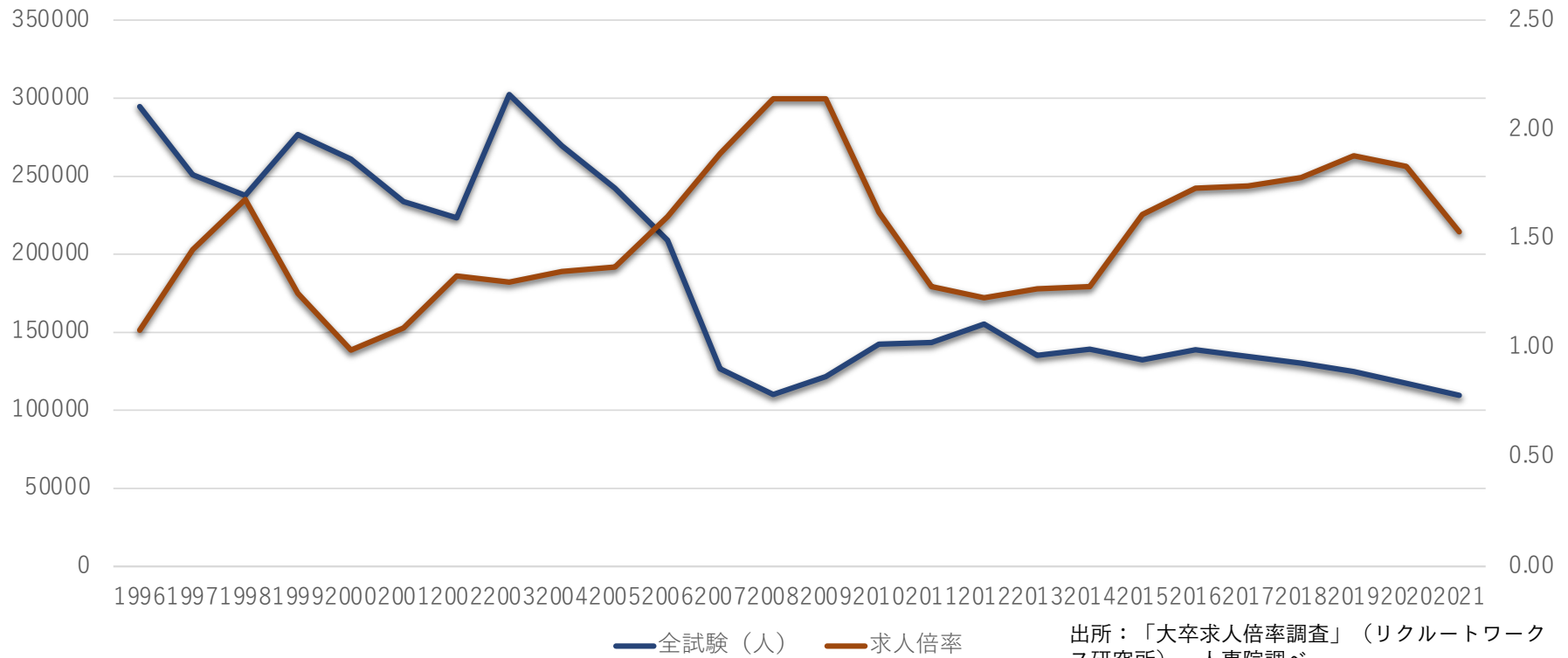
出所：人事院調べ

### 図3 求人総数および民間企業就職希望者数・求人倍率

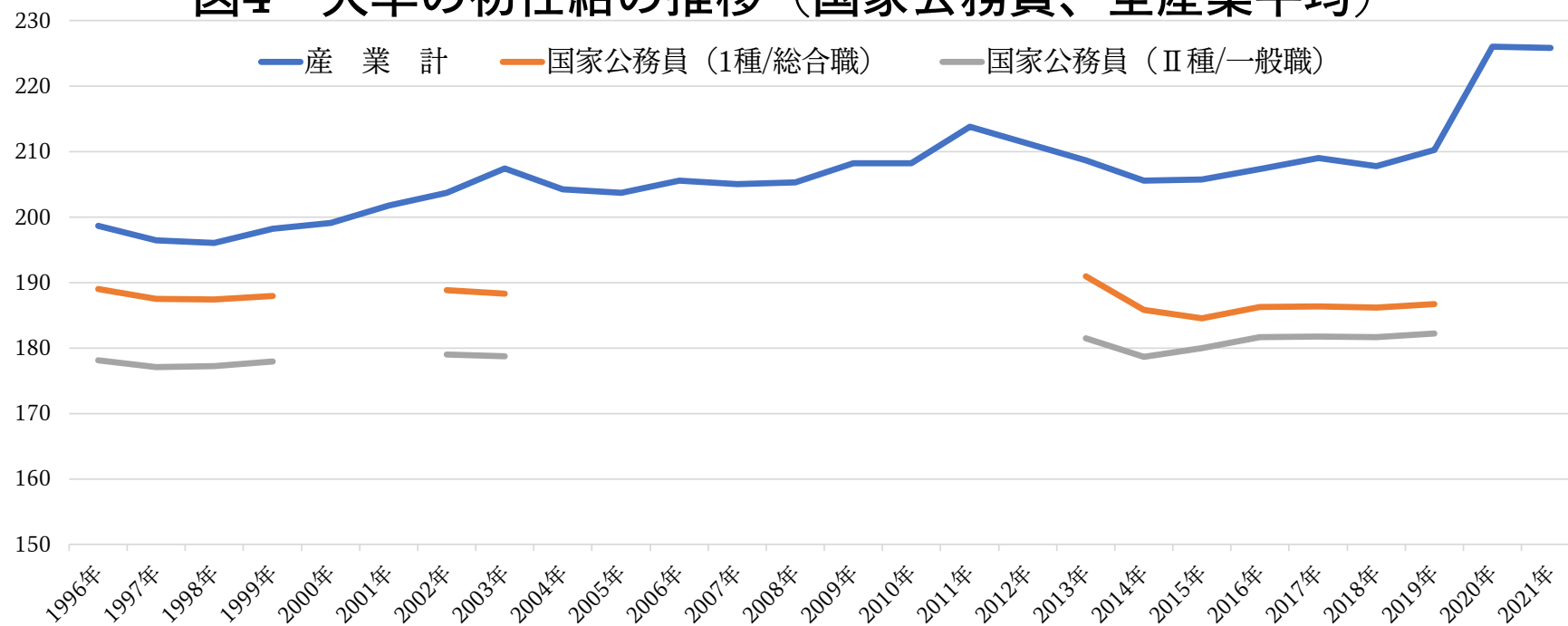


出所：「大卒求人倍率調査」（リクルートワークス研究所）

## 参考 国家公務員試験の申込者数と大卒新卒の推移



### 図4 大卒の初任給の推移（国家公務員、全産業平均）



注：消費者物価指数で実質化した初任給を用いた。産業計は所定内給与。

出所：「賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）、 「国家公務員の初任給の変遷」（人事院）

図5 初任給の推移（大学卒）

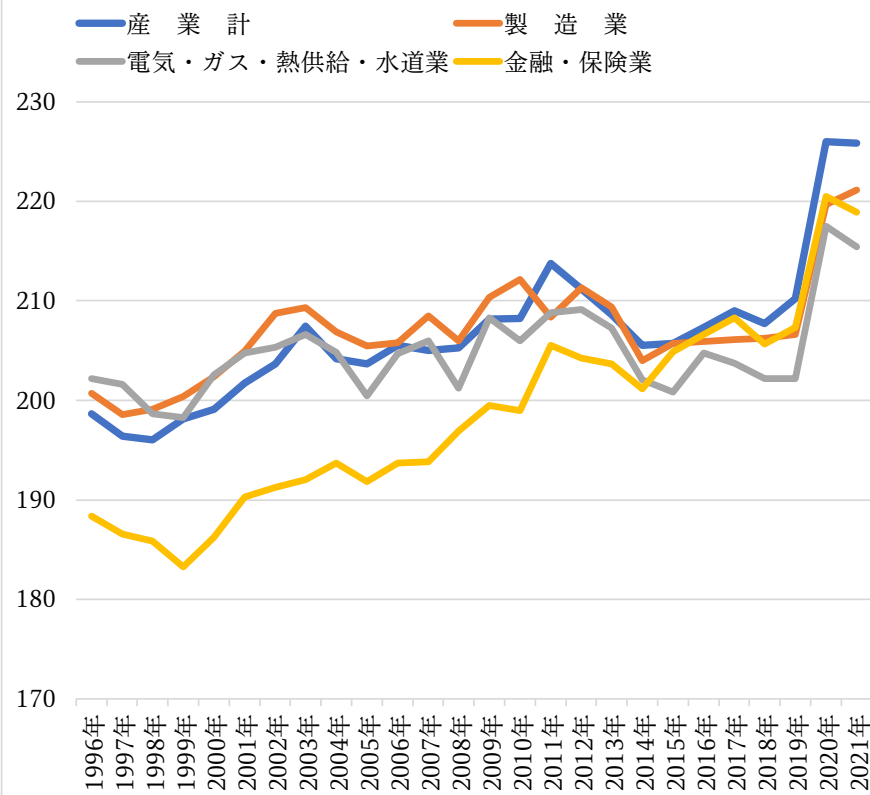
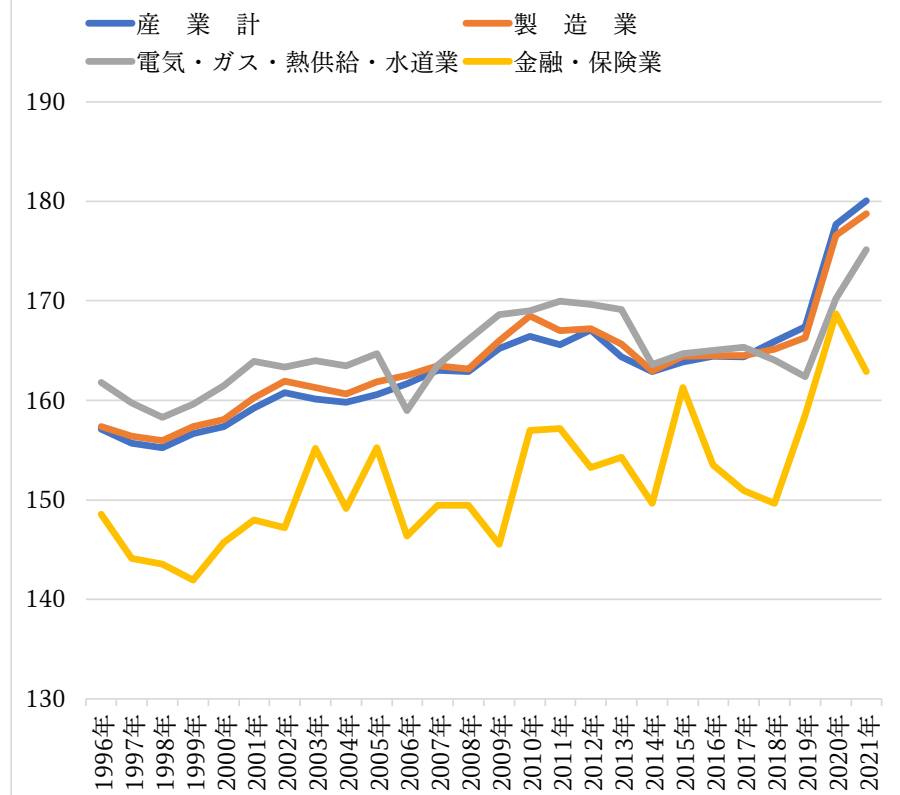


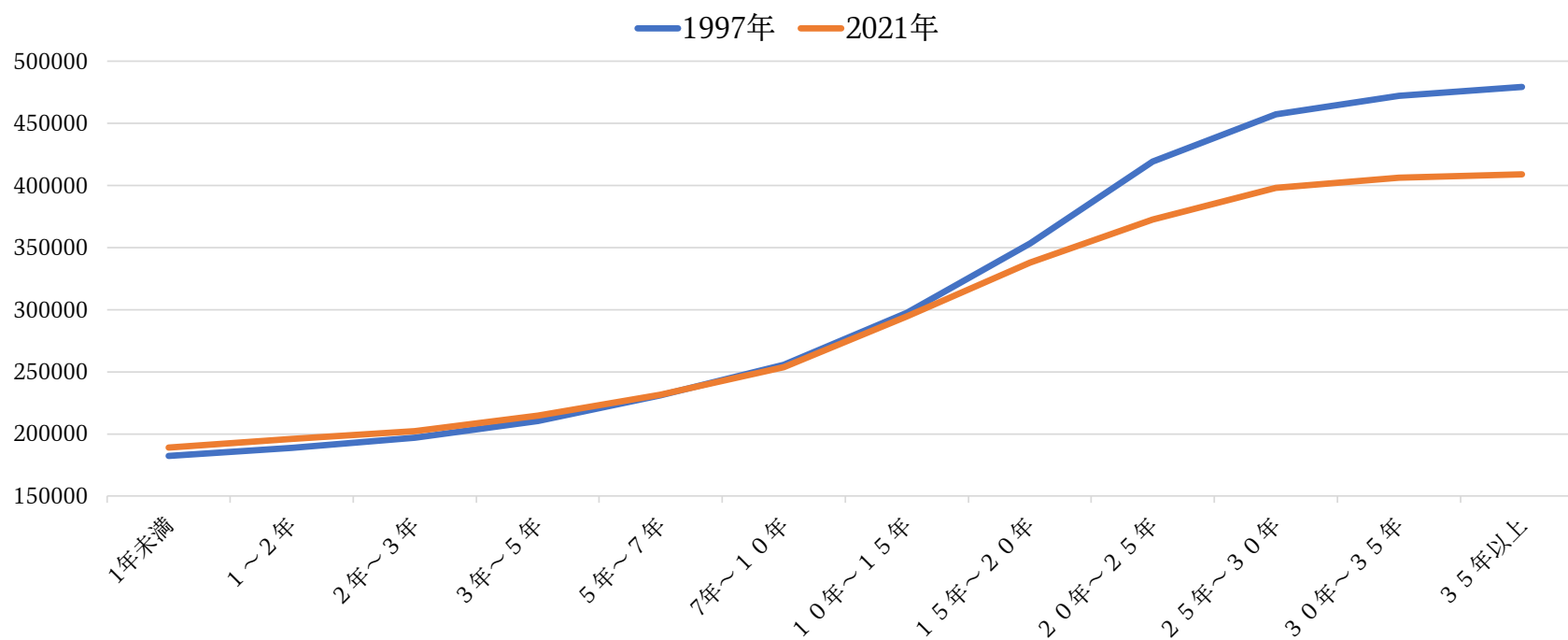
図6 初任給の推移（高校卒）



出所：「賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）

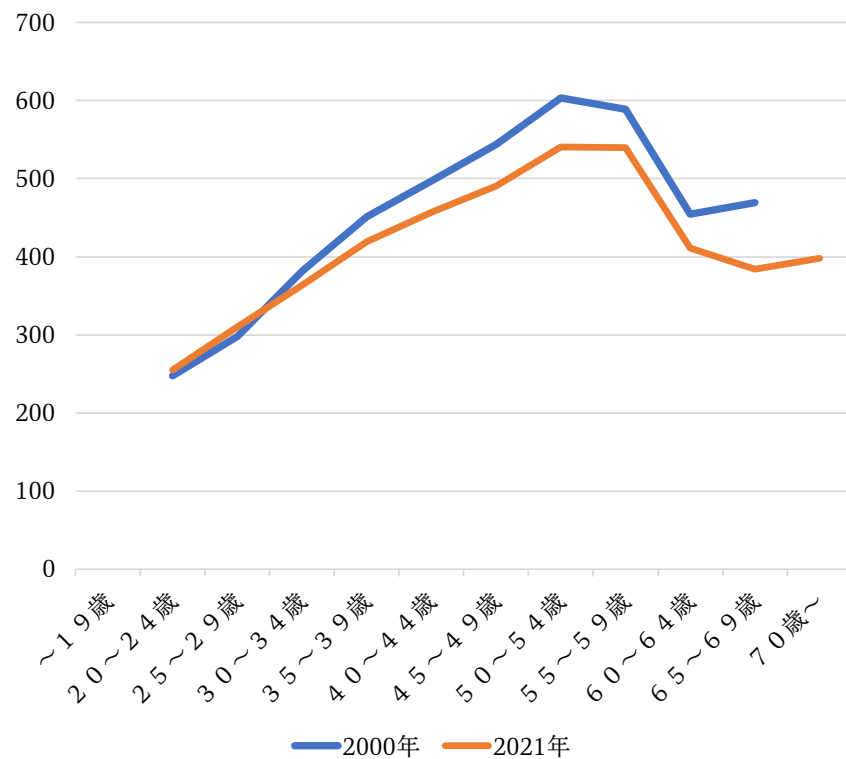


## 経験年数別平均俸給額（行一、大卒）

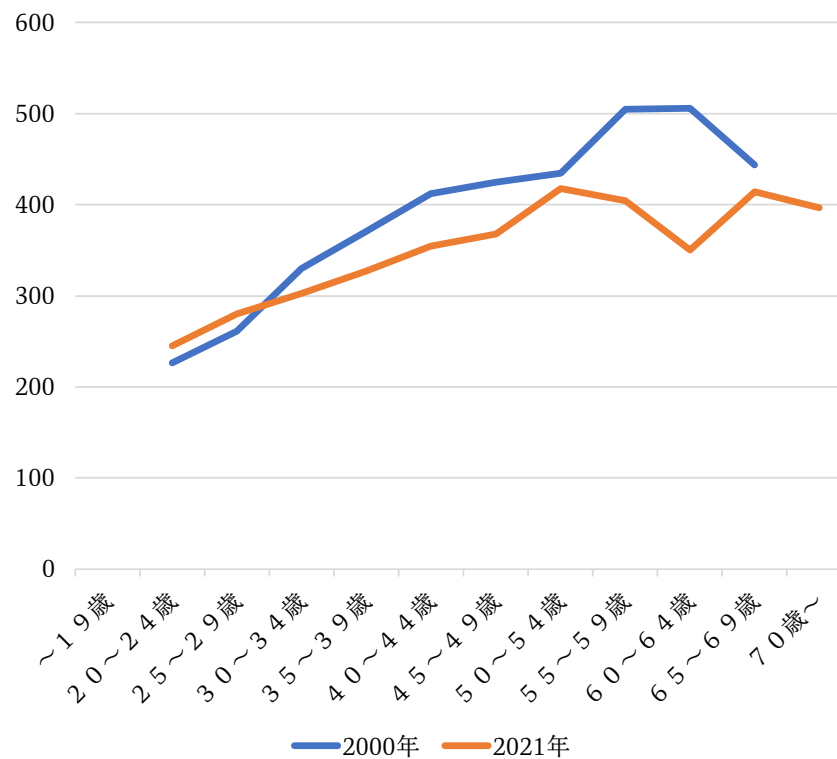


出所：国家公務員給与等実態調査（人事院）

年齢賃金プロフィール  
(産業計 男性大卒・大学院卒)

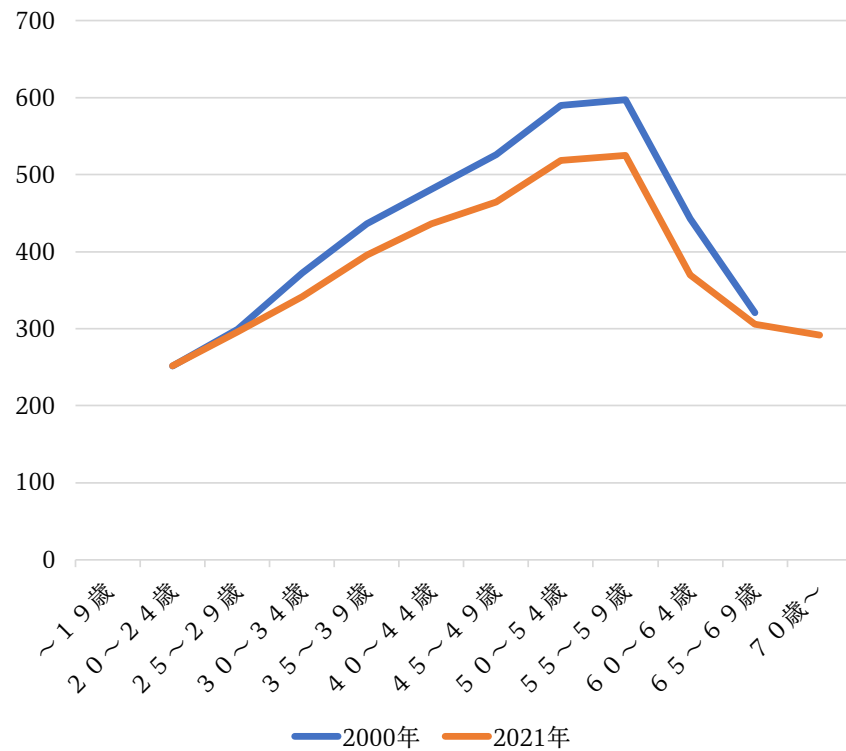


年齢賃金プロフィール  
(産業計 女性大卒・大学院卒)

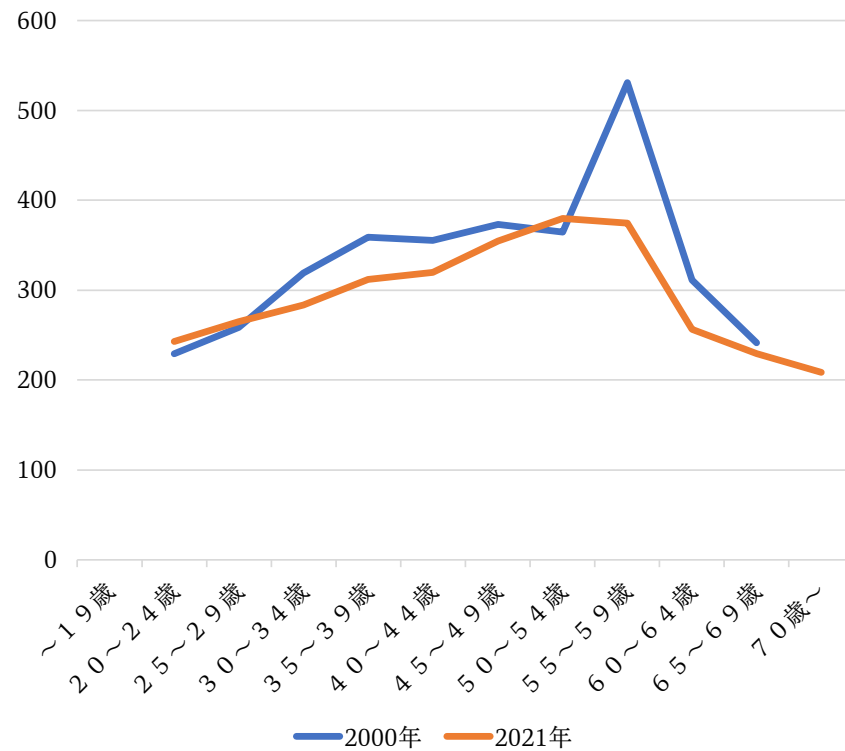


出所：「賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）  
注：決まって支給する給与を用いている。

年齢賃金プロフィール  
(製造業 男性大卒・大学院卒)

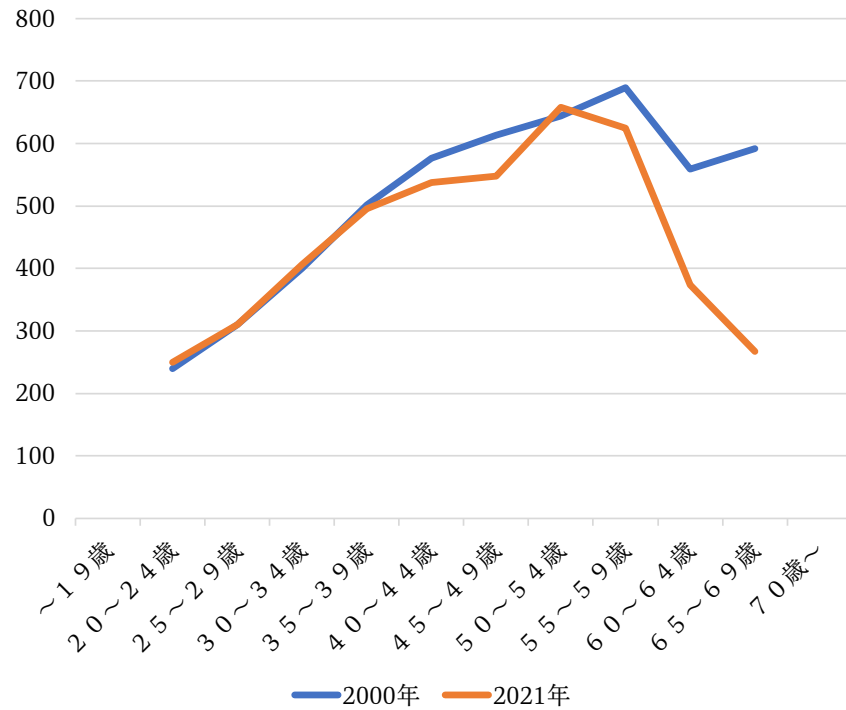


年齢賃金プロフィール  
(製造業 女性大卒・大学院卒)

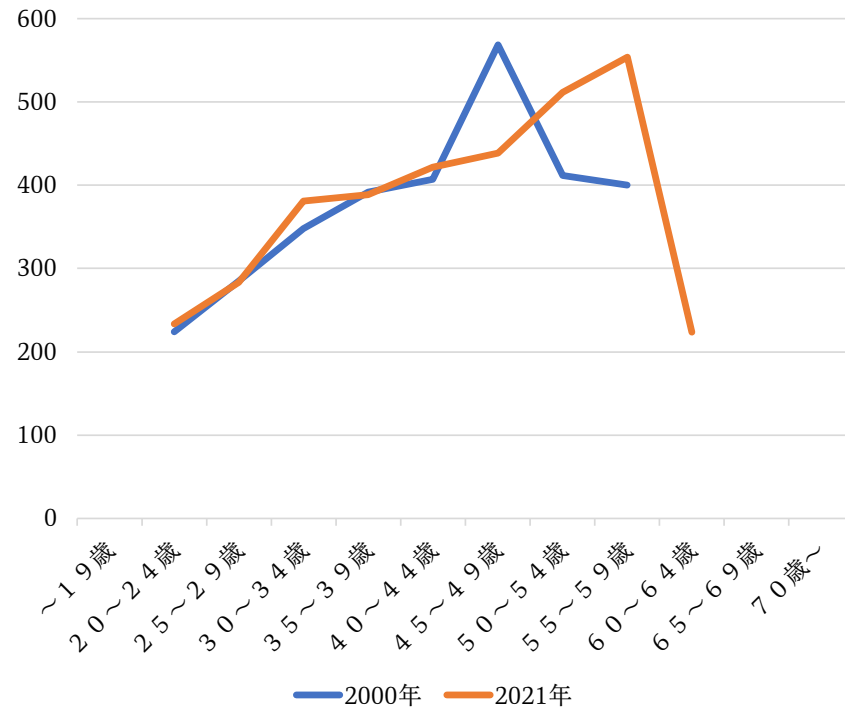


出所：「賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）  
注：決まって支給する給与を用いている。

年齢賃金プロフィール  
 (電気・ガス・熱供給・水道業  
 男性大卒・大学院卒)

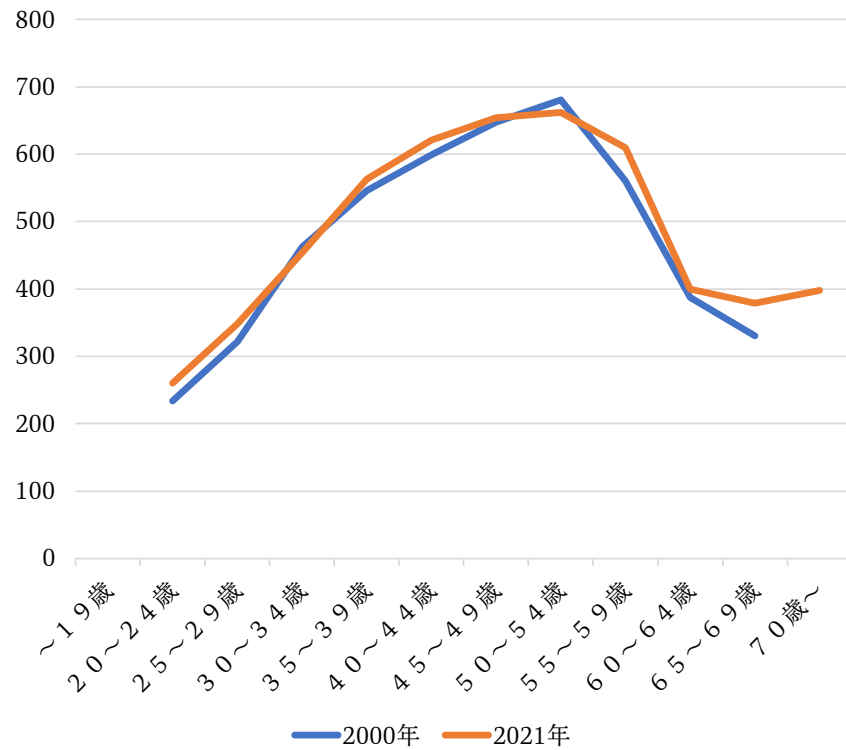


年齢賃金プロフィール  
 (電気・ガス・熱供給・水道業  
 女性大卒・大学院卒)

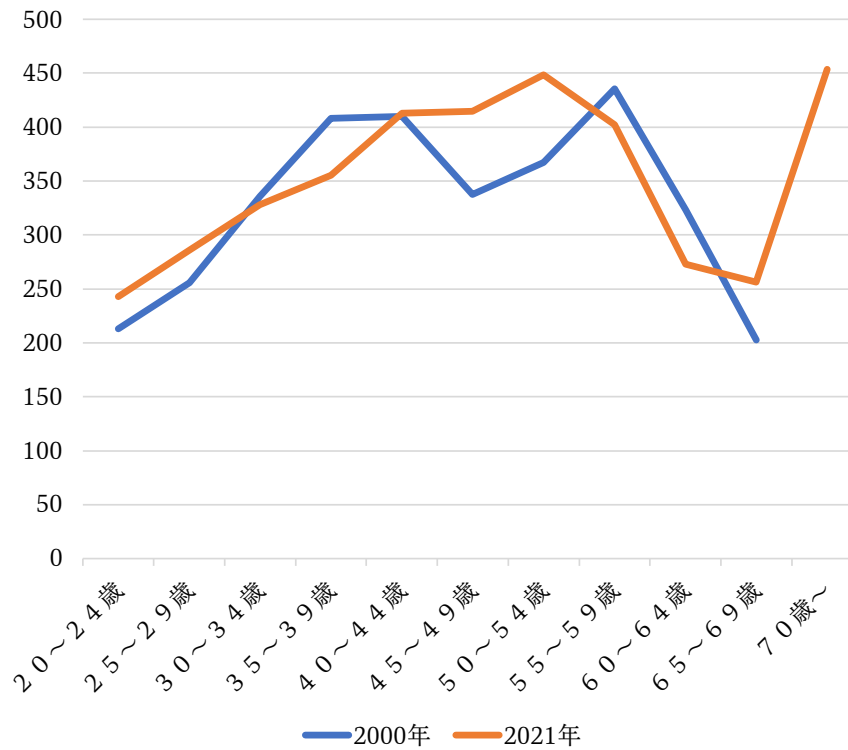


出所：「賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)  
 注：決まって支給する給与を用いている。

年齢賃金プロフィール  
 (金融業, 保険業 男性大卒・大学院卒)



年齢賃金プロフィール  
 (金融業, 保険業 女性大卒・大学院卒)



出所：「賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)  
 注：決まって支給する給与を用いている。

人事院有識者意見交換資料

2023年2月17日（金）、オンライン

「公務員の賃金のあり方」

清家篤（日本赤十字社社長/慶應義塾学事顧問/慶應義塾大学名誉教授）

〔Ⅰ〕 人的資本理論による説明（Becker(1964)、資料1）

- （1） 人的資本理論革命（賃金≠限界生産力、 $\Sigma$ 賃金= $\Sigma$ 限界生産力）
- （2） 企業特殊的熟練（雇用主の費用負担、前提としての雇用保障）
- （3） 年功賃金・長期雇用・年金保障の根拠（国際標準）

〔Ⅱ〕 エージェンシー理論による説明（Lazear(1979)、資料2）

- （1） 忠誠確保・不正防止（モニタリングコスト削減、deposit 返還）
- （2） 分配による経済成長（居酒屋バイト悪戯事例、年金没収制度も）

〔Ⅲ〕 ジョブ型をめぐる議論

- （1） ジョブ型の原理（「人」ではなく「仕事」に価格付け）
- （2） 典型は米国生産労働者（一人前でフラット、勤務評定なし）
- （3） ジョブ型で能力・成果主義は語義矛盾（裁量のない仕組み）

〔Ⅳ〕 公務員の賃金・雇用への市場圧力

- （1） 新卒採用市場（相場は無視できず、人材獲得競争の相手は誰？）
- （2） 特殊技能人材市場（IT技術者、医師、研究者、金融プロ、…）

〔Ⅴ〕 全国と地方で異なる公務員賃金の立場

- （1） 全国・総合職市場では劣位（トップ人材としては相対的安月給）
- （2） 地方・現業職では優位（大企業正社員並みの相対的高給取り）

〔Ⅵ〕 公務員のあり方と福澤諭吉の思想

- （1） 「主客」（国民は国の客であり主人でもある）
- （2） 「奴隷」・「実学」（長期的視点と非熱狂性、EBPMの視点）
- （3） 「公智」（相対的に大切なものを選びとる智慧）

〔福澤諭吉語録〕

「主客」:「凡そ国民たる者は一人の身にして二箇条の勤(つとめ)あり。その一の勤は、政府の下に立つ一人の民たる所にてこれを論ず、即ち客の積りなり。その二の勤は、国中の人民申合せて一国と名づくる会社を結び、社の法を立て、これを施し行うことなり、すなわち主人の積りなり」(福澤諭吉『学問のすゝめ:第7編』明治7年)

「奴雁」:「群雁野に在りて餌を啄むとき、其内に必ず一羽は首を揚げて四方の様子を窺ひ、不意の難に番をする者あり、之を奴雁と云ふ。学者も亦斯の如し。天下の人、夢中になりて、時勢と共に変遷する其中に、独り前後を顧み、今世の有様に注意して、以て後日の得失を論ずるものなり。」(福澤諭吉『民間雑誌』明治7年)

「実学」:「本塾の主義は和漢の古学流に反し、仮令ひ文を談ずるにも世事を語るにも西洋の実学(サイヤンス)を根拠とするものなれば、常に学問の虚に走らんことを恐る。」(福澤諭吉『慶應義塾紀事』明治16年)

「公智」:「人事の軽重大小を分別し軽小を後にして重大を先にしその時節と場所とを察するの働を公智と云う。」(福澤諭吉『文明論之概略』明治8年)

〔参考文献〕

Becker, G. S. (1964) *Human Capital*, New York: NBER and Columbia University Press

慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 (2020) 『ジョブ型 vs メンバーシップ型』 中央経済社

Lazear, E. P. (1979) “Why Is There Mandatory Retirement?”, *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 6

清家篤・風神佐知子 (2020) 『労働経済』 東洋経済新報社

### 3 訓練の企業特殊性

企業内で行われる教育・訓練の費用はすべて企業の負担によるものではないか、と思われるかもしれない。しかし人的資本理論は必ずしもそうではないことを教えてくれる。企業内での教育・訓練でも、それによって高められる生産能力がどこの企業でも役に立つような種類のものであれば、企業はその費用を負担する動機を持たない。

訓練後に、それによって高まった個人の生産能力よりも低い賃金を支払うことではじめて、企業はその差額としての収益を回収できる。しかしどこの企業でも生産能力が高まるのなら、個人は他社に転職してその能力を活かすことができる。そして他社は、投資費用を負担していないのだから、高まった生産能力に等しい賃金を払うこともできるので、その個人を引き抜くのも容易だ。費用を負担した企業は丸損となるからそうした投資は行われぬ。

そうした種類の訓練は、費用を個人が負担する場合のみありうる。それは個人が訓練に要する直接費用プラス機会費用の合計額分だけ安い賃金で働くという場合だ。個人は訓練終了後に高まった生産能力に見合う賃金を受け取る形で投資収益を回収する。

他方、企業側がどうしてもその投資費用を負担しなければならないのは、企業内での訓練が、その企業でのみ、あるいはその企業において他社においてよりももっと大きく生産能力を高めるような場合である。ベッカー教授はそうした生産能力を、企業特殊熟練 (firm specific skill)、と呼び、どこの企業でも生産能力を高める一般的熟練 (general skill) と区別した。<sup>(注3)</sup> かりにそれが完全に企業特殊熟練であれば、投資を受けた個人はその能力を他社で発揮できず、したがって他社で高い賃金を得ることはできないから、投資費用をすべて企業

**企業特殊熟練 (firm specific skill)** 企業内での訓練が、その企業でのみ、あるいはその企業において他社よりもっと大きく高められるような生産能力。その企業でのみ生産される製品の技能や、その企業でのみ使用できる技能のみならず、たとえば、その企業で円滑に業務を行ううえで必要な情報(各部門の機能についての情報や顧客の情報)もこれに含まれる。

**一般的熟練 (general skill)** 企業内での訓練によりどこの企業でも高くなるような生産能力。エクセルなどコンピュータのスキルや、会計の知識、社会人マナーなどはこの例となろう。

が負担してくれるのでなければ、訓練を受けようとはしないだろう。

企業は訓練期間中、訓練を受けている個人が他社で稼げるだけの賃金、すなわちその時点での生産能力に見合う賃金(図11-1の $W_0$ )を払わなければならない。その賃金と訓練中の低い生産能力との差として計算される機会費用と、直接費用の合計を企業は投資費用として負担しなければならない。

もちろん完全に企業特殊熟練というのは少なく、多くの熟練はある程度一般性を持っている。企業と個人はともに、企業内訓練から収益を得られるということだ。この場合、費用と収益は、高まる生産能力の企業特殊性の程度に応じて労使が分ける。

以上のことから明らかなように、企業内で従業員の能力を高めようとする企業は、労使でその能力開発費用を分担し、またその収益も互いに分けあうということになる。その意味で、能力開発(投資)期間とその成果の回収期間の両方を含む長期雇用と、企業と個人の費用負担と収益回収を実現する年功賃金は、企業内で人材を育成しようとする企業においては必然のものであり、逆にいえば、長期雇用や年功賃金のないところで、そうした企業内の能力開発は成り立ちえないのである。

懸念されるのは最近の賃金・雇用制度「改革」といわれる中で、長期雇用・年功賃金を全面的に否定するような論調もみられることだ。元々長期雇用や、年功賃金は人的資本投資という視点から経済合理性を持っていたものだ。そのことを以下個別問題に即してみていくことにしよう。

### 4 雇用流動化の是非

日本では従来、とりわけ大企業の正社員については、いわゆる終身雇用といわれる長期雇用 (long-term employment) を原則としてきた。これに対して、

**長期雇用 (long-term employment)** 企業はめったなことでは解雇せず、労働者も転職したりしない長期の雇用関係。典型的には学卒後、就職した企業に定年まで勤め上げるような雇用形態である。

(注3) 同じ産業であれば異なる企業間でも技術はすべて一般的と思われるかもしれないが、組織内で仕事をすうえで、組織内の人をよく知っているといったことは生産性に大きく関係し、そのような知識は企業特殊熟練の一例である。



し、とくに若者などの場合、まだ仕事経験もなく、蓄えも少ないから、本人に人的資本投資費用の負担能力は期待できない。

そうした人たちの生産能力を高めようとするれば、社会全体がその人的資本投資費用を負担しなければならないだろう。具体的には、生産能力を高める教育訓練プログラムを企業外にも整備するといったことが考えられる。また、仕事上の能力は企業内の職場訓練で身につくものも多いから、企業が企業内で行う教育訓練の費用の一部を助成金の形で補填することも有効だろう。<sup>(注6)</sup>

## 6 公務員制度改革

これまでみてきたように、『人的資本』では、企業特殊的熟練と、それに対応した長期雇用の概念はきわめて重要だった。そしてこの企業特殊性は、最近いわゆる公務員制度改革で課題となっている公務員の仕事についてもあてはまる。もともと、民間ではできない仕事を公務員が行っているとすれば、その仕事能力は、公務部門でしか役に立たないような種類の、まさに公務という「企業特殊的」なものと考えられるからである。

その能力を高めるための人的資本投資は国や地方自治体、言い換えれば国民や住民の負担すべきものとなる。たとえば軍人といった、民間にはありえない仕事をするための能力を高めるための教育訓練（典型は防衛大学校などの軍学校）費用などは、全額国の負担となるのは当然である。また、そうした企業特殊的な能力形成をされるのであるから、官庁や地方自治体などで公務員としての能力開発をした人たちには、長期の雇用保障が不可欠であることは上述のとおりである。公務員の雇用保障はその意味で高い合理性があり、公務員の雇用主としての国民、住民にとっても、投資費用回収の観点から、公務員にはできるだけ長くその能力を公務員として発揮してもらいたい。<sup>(注7)</sup>

(注6) 人材を自社で育てるべきか、外部から獲得すべきかの選択は、人的資源管理の世界では make or buy (作るか買うか) といわれ、重要な競争戦略である。詳しくは Cappelli, Peter (2008) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Boston, Harvard Business Press などを参照されたい。

(注7) 人事院は2018年の人事院勧告にあわせて、国家公務員の定年を65歳に延ばすことを政府に提言しており、きわめて整合的な動きであるといえる。

もちろん公務員の仕事内容の中でも、一般性を持つものもある。とくに技官といわれる技術系公務員にかんしては、たとえば土木、建築、通信、医療など、民間部門でも活用できる専門能力を持っている人は多い。さらに事務官といわれる事務系公務員に関しても、組織の管理運営能力といったものは、どのような組織でも活用できるものだ。企業の法令順守方針を作成・実施したり、事業に関する法令を解釈したりする仕事も民間企業にとって有用なものであるが、そうした仕事にも公務員の経験は活用できる。したがってそうした能力を活かして民間部門に転職することは、とくに公務員としての責務を果たした後には、大いにあってよいことだろう。

国民としても、人的資本投資費用を回収後のベテラン公務員が、その能力を民間で活かすことは、社会的にも利益のあることなので、それについて理解を示すべきだろう。ただしその際に、いわゆる天下りといった監督権限を利用した再就職などがあると、行政の公正さも歪められてしまう。そこでそうしたことのないような、フェアな再就職の仕組みが必要となり、たとえば政府の官民人材交流センターなどは、利益相反のない形での公務員の再就職を促進する組織として運営されている。<sup>(注8)</sup>

## 7 人的資本投資の時代に

先に第8章でも述べたように、日本のような先進国は、豊かであり続けるために、1人ひとりの付加価値生産性を高めていかなければならない。それは1人ひとりの生産能力を高めるということにほかならない。間違いなく、これからの日本社会に最も必要とされるのは、人的資本投資なのである。

もちろん人的資本投資には、企業の能力開発だけでなく、学校教育や家庭教育も大きな役割を果たす。その意味で、大学教育を含め、個人が教育を受けることへの公的支援、すなわち奨学金や学費減免などの政策は大切だ。またその教育の場となる学校等への公的支援を増やすことも不可欠であり、教育の質を高めるような学校改革も必要である。

(注8) 詳しくは同センターのホームページ (<https://www8.cao.go.jp/jinzai/>) を参照されたい。

情報収集は部長の後任を探すためだけに必要なのではなく、日々の人事管理のために必要であり、いずれにしてもしなければならないことである。つまり、日本中から部長の適任者を探すのではなく、その企業の課長の中から適任者を探すことにすれば、少なくとも部長の空席を埋めるための新たな情報探索コストは要らないのである。

さてこのようにして課長の中から適任者を探した結果、図7-4ではAという課長が、空席になっていた部長職を埋めたとしよう。そこで次に問題になるのはAの後任をどのように探すかだ。再び理想的には日本中（あるいは世界中）からその課長のポジションにふさわしい人材を探してきて、最も適任であると思われる人をその後任に据えるのがよい。しかし日本中から課長適任者を探してくるのはたいへんな探索コストがかかる。そこで次善の策として、企業内で課長職のすぐ下のランクにいる係長の中から、空席になった課長の後任を探すことにするのである。この係長たちも、入社から10年前後たっていて、その仕事能力や信頼性等についての情報は十分に蓄積されているから、新たな情報探索コストは要らないのである。

このようにして係長の後任も、その下のランクにいるひら社員の中から探す。ひら社員についても、少なくとも数年間の観察で情報はかなり蓄積されているはずであるから、外から係長の適任者を探してくるよりもずっと安い情報探索コストで係長の空席を埋められることになる。

そしていよいよ最後に、この係長のポジションを埋めたひら社員の後任を外から雇い入れることになるのである。これを内部労働市場の雇い入れ口 (port of entry) という。この雇い入れ口では、企業外から人を雇うわけであるから、企業内に蓄積された既存情報を使って適任者を選ぶことはできない。そこで新規採用にかんしては、情報探索コストを集中的に使うのである。逆にいえば、ここで集中的に情報探索コストを使っておけば、あとは日々の働きぶりを観察しておくことで、係長以上のポジションの採用にかんするコストを軽減できるわけだ。

**雇い入れ口 (port of entry)** 内部労働市場の最も下の地位で従業員を雇い入れる入り口。ここでは企業外から人を雇うわけであるから、企業内に蓄積された既存情報をただで使うことはできないので、この新規採用のときに情報探索コストを集中的に使うのである。

こうした、入り口をひら社員のところに限定し、後は内部から上位職位の人材を探して任用する仕組みを内部労働市場というのである。もちろんこのやり方は、日本中から適任者を探し出す場合に比べて、ずっと狭い範囲からしか選択できないので、ほかにもっと適任の人がいるのに見逃してしまうという問題はある。しかしその代わり情報探索コストはうんと節約できる。

企業はこれまで、もっと優秀な適任者を見逃してしまうデメリットと、情報探索コストを節約できるメリットを天秤にかけて、内部労働市場がよいという判断でやってきたのであろう。しかし今後企業が厳しい市場競争を迫られるようになると、事情は変わってくるかもしれない。多少情報探索コストはかかっても、企業の外にいる人材も含めて適任者を探すほうがよいというケースも出てくるだろう。

## 5 モニタリング・コストの軽減

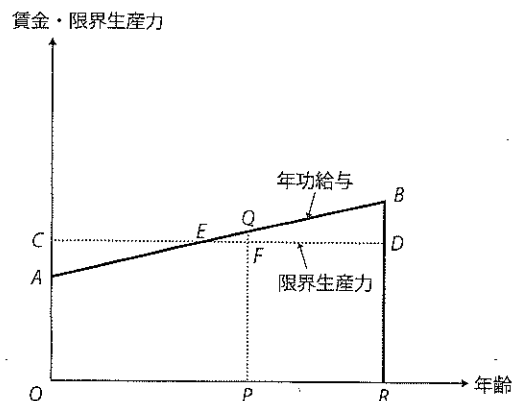
こうした情報コストは、外部の労働市場だけでなく企業内においてももちろん存在する。たとえば、きちんと監督しておかないと従業員は手を抜いて本来の仕事能力を十分に発揮しない可能性がある。そうすると企業は、採用のときに調査した従業員の能力どおりの仕事をしているかどうかを監督しなければならない。それにはモニタリング (監視)・コスト (monitoring cost) がかかる。

実は企業が年功的な給与体系をとるのは、このモニタリング・コストを軽減するためだとも考えられる。図7-5はこうした年功賃金の持つ性格を説明する先に第5章でも紹介したラジアー (E. P. Lazear) の理論を図式化したものである。<sup>(注3)</sup> 縦軸にはその賃金と限界生産力 (個人の企業への貢献度)、横軸には年齢をとっており、実線ABはある労働者の年功給与カーブを、点線CDはその限界生産力カーブを示すものとする。労働者は原点O (たとえば大卒なら22歳)

**モニタリング (監視)・コスト (monitoring cost)** 企業は、採用時に調査した従業員の能力どおりの仕事をしているかどうかを監督しなければならない。企業が賃金を年功的にする1つの理由は、このモニタリング・コストを軽減するためである。

(注3) 詳しくは以下の論文を参照されたい。Lazear, E. P. (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 6.

図7-5 年功給与制度の性格



で入社し、 $R$ （たとえば60歳）で定年になるものとしよう。

図7-5からわかるように、年功給与体系というのは、若いときに企業への貢献よりも安い給料（賃金の $AE$ の部分）をもらい、その代わりに中高年になったら貢献よりも高い給料（年功賃金の $EB$ の部分）をもらうという仕組みである。ラジアーは $\triangle ACE$ で企業に供託金を預け、それを $\triangle EBD$ で引き出す仕組みであると説明している。この供託金がモニタリング・コストを下げるミソなのである。

このような供託金（deposit）を企業に預けた労働者は、もしさぼっていることを見つけれられて途中でクビになると、この供託金の一部を回収できなくなってしまう。図7-5からわかるように、供託金は定年まで勤めてはじめて全額返済されるからである。たとえば $P$ の時点で解雇されると、 $\square PQBD$ 分の供託金は返ってこないことになる。

もしこうした供託金がない給与体系、たとえば企業への貢献度を示す $CD$ の水準にちょうど一致する給与をもらっていたらどうだろうか。万一さぼっていることを発見されて解雇されても、別のところでまた働ければ失うものはな

**供託金（deposit）** 年功賃金体系の下で、雇用期間の前半に従業員はそのときの限界生産力よりも安い賃金で働く。このときの限界生産力と賃金の差が企業への供託金となり、従業員は雇用期間の後半に高い賃金を受け取り、さらに退職金など、定年まで勤め上げることによってこれを回収する。

い。

こうした年功的な給与と同じ効果をもたらすものとして、定年退職のときに払われる多額の退職金がある。退職金は給与の後払いであるから、途中で解雇されて定年まで無事勤められないともらえない。しばしば無事に定年まで「勤め上げる」といった表現を使うのはこのことを表している。

いずれにしてもこうした供託金を預けた労働者は、万一さぼっているところを発見されて解雇されたら大損であるから、真面目に働こうとする。企業としてはときどき抜き打ち的に監視をすればよいから、モニタリング・コストはかなり節約できる。

もちろんこうした仕組みは、入社から定年までの長期雇用が維持されるのでなければ従業員の合意は得られない。つまり、長期雇用慣行を維持できなくなれば、こうしたやり方でモニタリング・コストを低下させることは難しくなる。

## 6 労働市場機能の充実

これまで述べてきたように、労働市場は典型的な情報不完全市場である。これまでは企業側や労働者側の対応策を述べてきたが、当然、社会全体としても情報の不完全性を減らすような政策対応をとっている。その1つは公的に雇用情報を提供するということである。

労働者と企業にとっての情報の不完全性を改善して、労働市場機能を働かせるようにすることは、人的資源の有効な活用を促進するという意味で社会全体の利益にもかなうことである。したがって労働市場において労働者と企業の必要としている情報を公的費用負担によって提供する事業は、政策的な合理性を持っている。具体的にこの事業を行っているのが公共職業安定所（public employment service office）である。税や雇用保険料からの費用負担で、求職活動をする労働者や求人活動をする企業が必要とする情報の一部を無料で提供して、労働者と企業の情報探索コストを軽減している。

**公共職業安定所（public employment service office）** 税や雇用保険料からの費用負担で、求職活動をする労働者、求人活動をする企業が必要とする情報の一部を無料で提供する公的施設。これによって、労働者と企業の情報探索コストを軽減することができる。