

社会・経済の環境変化が賃金に与える影響について

——高齡化，グローバル化，技術革新によるストレステスト

小野 浩

(一橋大学大学院教授)

社会や経済の環境変化は、賃金にどのような影響を与えるのか？本稿では、高齡化、グローバル化、技術革新といった現代を象徴する潮流が我が国の賃金制度に与える影響について論じる。これらの環境変化は、労働市場の均衡を揺るがす大きな負荷要因であり、日本的雇用慣行のストレステストのようなものである。既存文献を整理し、理論とエビデンスを照らし合わせながら、負荷要因が賃金と賃金構造に与える影響を個別に検討する。分析を通して、我が国の雇用慣行の強みと弱みを明らかにし、また環境変化に応じて求められる改善点について述べる。

目次

- I はじめに
- II 日本の賃金体系——理論的考察
- III 社会・経済の環境変化が賃金に与える影響
- IV 賃金プロファイルのフラット化と帰結
- V むすび

I はじめに

社会や経済の環境変化は、賃金にどのような影響を与えるのか？本稿では、高齡化、グローバル化、技術革新といった現代を象徴する潮流が我が国の賃金制度に与える影響について論じる。環境変化は他にもあるが、近年の学術研究を概観すると、この三つの潮流が最も登場回数が多いのも確かである。当然の如く扱われる現象のゆえに、背景要因として位置づけられることが多い。しかしながら、各現象と賃金制度の関係を個別に、より深く分析することにより、意外な発見があるかもしれない。

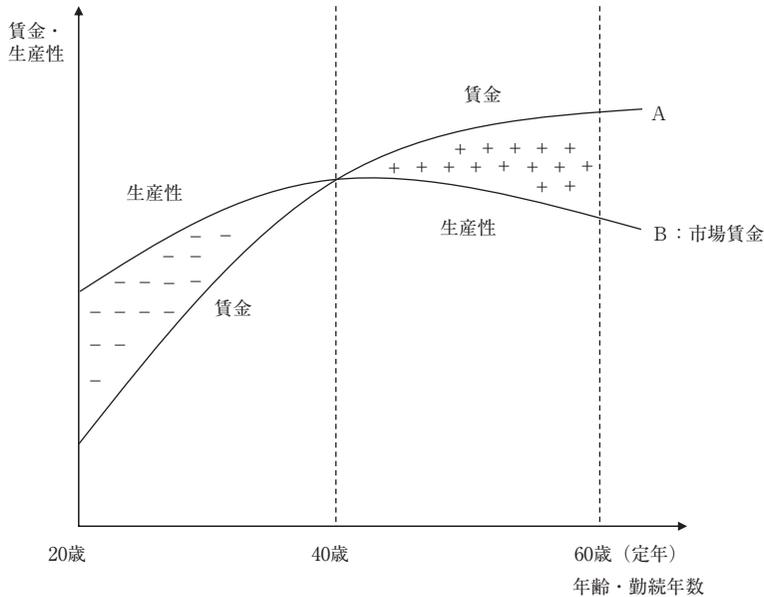
日本的雇用慣行の柱である年功賃金制度は、近年の環境変化には適してなく、修正が求められているという見方は日々強まっている。しかし具体的には、環境変化のどの部分と、賃金制度のどの部分の相性が良くないのか？どこを改善したらよいのか？また改善できないとしたら、なぜできないのか？既存文献を整理し、理論とエビデンスを照らし合わせながら考えてみたい。

まず理論編では、人的資本理論とラジアー理論を元に、日本の賃金体系の基本型を表す。賃金プロファイルの傾き、年功賃金と長期雇用の関係などについて論じる（本稿では、賃金とは給与、報酬体系を包括する広義な意味で使う）。

次に、高齡化、グローバル化、技術革新が賃金構造・賃金プロファイルに与える影響について、近年の動向を踏まえて分析する。また環境変化に応じて現行の賃金制度を改善すべき点、改善した場合想定される副作用や問題点などについても言及する。

高齡化，グローバル化，技術革新といった潮流

図1 年功賃金制度とラジアー理論



は、賃金制度に限らず、労働市場の均衡を揺るがす大きな負荷要因である。今我々が目撃しているのは、日本の雇用慣行のストレステストのようなものである。各負荷要因は、孤立したものではなく、負荷同士が複雑に絡み合い、複合的に圧力をかけている。現行の制度はどこまでストレスに耐えられるのか、歪みはどこに生じるのか、個別に検証していきたい。

II 日本の賃金体系——理論的考察

まず出発点として、人的資本理論 (Becker 1993) とラジアー理論 (Lazear 1979) を元に賃金体系の基本型を紹介したい。図1では、横軸は年齢・勤続年数、縦軸は賃金・生産性を示す。

人的資本には、一般的人的資本と企業特殊的人的資本がある (Becker 1993)。一般的人的資本は高校・大学など教育機関で学んだ知識・能力が典型であり、市場性・汎用性が高い。これに対して企業特殊的人的資本は、特定な企業でしか成果を上げない。

企業は、企業内訓練というかたちで労働者の企業特殊的人的資本に投資する。結果、労働者はその企業でのみ生産性が高まり、成果を出すわけだ。一方で、一般的人的資本は、どの企業でも生

産性を高める能力である。一般的人的資本が高まれば、労働者の市場価値は上がるため、転職リスクは高まる。このため企業からしてみれば、労働者の一般的人的資本に投資するインセンティブは少ない。

留保賃金と長期雇用の関係

図1は賃金プロファイルの二つの類型を示す。ここでは仮に労働者が新卒として20歳ごろに入社するとしよう。まず、曲線Bは市場賃金を示す。この場合、企業内訓練は全く行われなく、理論的には企業特殊的人的資本がゼロになる。市場賃金で働く労働者は一般的人的資本と(限界)生産性に応じて賃金が支給される。

曲線Aの場合、労働者は、若いうちに企業特殊訓練を集中的に受ける。勤続年数に応じて企業特殊的人的資本が高まり、(企業内の)生産性も高まる。本来ならば生産性に見合った賃金が支給されるべきだが、曲線Aでは、労働者は若いうちは生産性を下回る賃金を受け取り、中高年になると生産性を上回る賃金を受け取る。賃金=生産性の交差点を仮に40歳とした場合、労働者は20代・30代のうちはアンダーペイ(図でマイナスの部分)であり、40代・50代にはオーバーペイ(図でプラスの部分)となる。このアンダーペイの

部分は、企業から労働者に対する留保賃金であり、「預り金」(清家 2003) または「ローン」(大湾 2018) と呼ばれる。年齢と勤続年数に応じて賃金が増えるので、賃金曲線 A はすなわち年功賃金を表している。川口ほか (2007) は、賃金プロファイルの傾きの方が、生産性プロファイルの傾きよりも急であることを実証し、「若年労働者は生産性以下の報酬を、中高年労働者は生産性以上の報酬を得ている」ことを確認している。

「新卒は使えない」が意味すること

我が国の人事担当者は冗談交じりに「新卒は使えない」ともらすことがある。この表現を人的資本理論に置き換えると、①大学で学んできた一般的人的資本は、企業ではあまり通用しない、②新卒を使える人材に育てるためには、企業内で教育して、企業特殊的人的資本を蓄積することが必要である、を意味する。つまり、いかにして企業特殊的人的資本が日本企業にとっては不可欠であるかを示唆している。

曲線 A からうかがえるように、20代・30代は、企業から労働者に積極的に投資している期間である。人を育てる思想として知られる「守破離」が示すように、一人前になるためには、師につき、修行を通して流儀と型の基本を学ぶ時期を必要とする。労働者からしてみれば、若いうちは修行期間なので、アンダーペイという関係が成立すると言える。労働者は、キャリア前半の時期に集中的に教育・訓練を受け、その代償として「一時的に」生産性より低い賃金を受け取る。これがローンという仕組みである。一方で人材投資は勤続年数に応じて徐々に減少していくため、いずれ賃金と生産性の乖離は小さくなる (Ben-Porath 1967)。

賃金曲線の傾きは企業特殊的人的資本の証

市場賃金で働く労働者 (曲線 B) は、賃金と生産性の乖離がゼロになるので、ローンは発生しない。どの企業に移っても同じ賃金が支給されるのであれば、別に今の企業に留まる理由はない。このため、賃金が市場賃金に設定された場合、離職率は高まる。離職率が高ければ、企業も労働者に

投資しなくなるので、企業内訓練も (さらに) 低くなる。

一方曲線 A では、いずれはキャリアの後半でローンを回収することを前提としている。図 1 でも明らかのように同一企業で勤めた 40代・50代の労働者は生産性・市場賃金を上回る賃金が支給されるため、転職すると賃金は下がってしまう。その企業でしか評価されない人的資本が増えるということは、つまりつぶしがきかないということである。企業に残るインセンティブが高まり、転職するインセンティブが低くなるため、この賃金体系には、労働者を「企業内に閉じ込める効果」(八代 2009) があり、必然的に長期雇用を促す。

賃金 A の傾きは企業特殊的人的資本の度合いを表す。入社時から企業内訓練に積極的に取り組む企業では、賃金 A と賃金 B の乖離が大きくなり、賃金 A の傾きは急になる。このような企業では、回収するローンがより大きくなるので、企業に残ったほうが合理的である。

故に、年功賃金制度は長期勤続を奨励する一方で、「中途採用者を差別する制度」であることも留意すべきである (石坂 1973)。例えば、2015年の『雇用動向調査』によると、(男性の場合) 40代後半から転職すると、賃金が平均的に下がってしまうことが確認されている。同時に中高年の雇用維持を優遇する制度は、中高年の「既得権」を強化し、中高年の転職意欲を削げる大きな阻害要因として働く (玄田 2001)。2017年にパーソル総合研究所が実施した『働く1万人成長実態調査』によると、「キャリアの終わりを意識する」の回答率は20代・30代では低いですが40代・50代では急増することを示し、キャリアの終わりを意識する人がそうでない人を上回る年齢は45.5歳という結果を得ている。同様に「出世したいと思わない」が「出世したい」を上回る年齢は42.5歳という結果も示されている。

定年は絶対条件

なぜこのような持ちつ持たれつの関係が成り立つのだろうか? そのカギは定年制にある。我が国の経営とガバナンスの特徴は制度的補完性 (Aoki 1988) と言われるが、定年はまさに年功

賃金制度の必要不可欠なパーツである (Lazear 1979)。若年者の間で生じる留保賃金は、同一企業に残っていればいずれオーバーペイというかたちで回収することができる。しかし、オーバーペイの期間が永続的に続くと企業の収支が悪化するため、一定の時期を迎えると労働者を強制的に排除するメカニズムが必要になる。これが定年なわけだ。終身雇用とは言えども、終身=定年までであり、定年なしでは終身雇用は成り立たない。労働者の勤続期間全体で見れば、アンダーペイとオーバーペイの部分が最終的には相殺しなければならない。

人件費は固定費化

ここで重要なのは、我が国の雇用慣行のもう一つの特徴である、人件費の固定費化である (八代 2011)。長期雇用が常態である日本企業では、人材がある程度の期間は辞めないことを見込んで採用が行われる。「新入社員を採用するときは、30年先まで見通して人件費を組む」という話を人事担当者から聞いたことがあるが、人件費もかなり長期的に、かつ固定的に考えていることは明らかである。図1で示す定年のラインは、プラスとマイナスの部分が相殺するよう緻密に計算されて引かれたラインなのである。

ジョブ型ではなく、メンバーシップ型

また図1から、日本的賃金体系は、いわゆる「メンバーシップ型」(濱口 2011)になっていることが読み取れる。個々人の能力・貢献度に応じて仕事に人を割り当てる「ジョブ型」雇用とは異なり、「メンバーシップ型」雇用では、入り口で新卒を「メンバー」として組織内に一括で受け入れ、人に仕事を割り当てる。メンバーシップ型雇用は、内部労働市場の組織形態になることも特徴である。人材ニーズはなるべく内部で解決しようとするため、人材育成・人材投資は手厚い。

さて、ここまでは人的資本理論とラジアー理論を元に日本の賃金制度の基本型を紹介してきた。次に、社会・経済の環境変化に応じて、賃金体系がどのように変わりつつあるのかを説明していきたい。

Ⅲ 社会・経済の環境変化が賃金に与える影響

1 高齢化

我が国では、2007年に全人口に対して65歳以上の人口が21%を超える「超高齢者社会」に突入した。以後高齢化率は確実に進展し、2019年には28.4%を記録した。就業者に関しては、1990年から2018年の間で見ると、15歳以上の人口は1.1倍しか増えていないのに対して、60歳以上の人口は約2倍、65歳以上に限ると約2.4倍に増えた(清家 2020)。

高齢者の働く意欲は依然として強い。2014年に現在仕事をしている高齢者を対象に内閣府が実施した『高齢者の日常生活に関する意識調査』によると、「あなたは何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか」の問いに対して、高齢者の約4割が「働けるうちはいつまでも働きたい」と回答、「70歳以上までも働きたい」の回答を加えると、約8割が高い就業意欲を持っていることが確認されている。また労働政策研究・研修機構(2020)が実施した『60代の雇用・生活調査』でも、「採用してくれる職場があるならぜひ働きたい」と「すでに働くことが決まっている」を合わせた回答率は2014年には29%であったのに対して、2019年には56%であり、ほぼ倍増している。近年において高齢者の就業意欲が高まっていることを示している。

先進国においては人生100年時代と言われている。片や我が国の人口は長期的に減少する見通しであり、人材不足も深刻化している。未だに多くの企業で定年は60歳に設定されているが、今日の労働市場の需給を見据えても、やる気満々の高齢者を強制的に排除してしまうのは実にもったいないことである。

このような要請を背景に、高齢者の就業率を高める議論が盛んになった。中でも注目されているのが高齢者雇用安定法である。この法案の主な特徴としては、①定年制の廃止、②定年年齢の引き上げ、③定年後に希望する労働者のための継続雇用制度(再雇用制度、勤務延長制度など)の導入、

のいずれかの措置を企業に義務付けたことである(戒野 2008)。2019年の改正案では、①～③に加えて、70歳まで働くことを希望する高齢者に対して、他企業への再就職支援、起業支援などの努力義務を企業に求めている。また高齢者雇用安定法と並行して、厚生年金の支給開始年齢も段階的に引き上げられ、2013年には61歳であったものが、2025年には65歳まで引き上げられることが決定している(清家 2020)。

これらの動きは、高齢者の労働力を押し上げる効果があることが実証研究から明らかになっている。例えば近藤(2014)は、『労働力調査』の個票データを使い、高齢者雇用安定法が60歳代前半の就業率増加に効果的であったことを実証している。

2017年に厚生労働省が実施した『高年齢者の雇用状況調査』では、定年を延長して65歳以上に設定した企業は17%、定年制度を廃止した企業は2.6%にとどまり、約8割の企業が継続雇用制度を導入していることが明らかになった。

高齢者雇用安定法と賃金

それでは、高齢者雇用安定法で求められているこれら三つの措置が、賃金構造にどのような影響を与えるのだろうか？個別に考えてみたい。

①定年制の廃止

三つの措置のうち、日本企業にとって最もハードルが高いのは定年制の廃止だろう。この理由は、ラジャー理論を応用すれば明白である。上述のように、現行の賃金制度では、定年は絶対条件である。現状の仕組みでそのまま定年が廃止されると、アンダーペイの部分は変わらないが、オーバーペイの部分は無限に拡大していく。生産性を上回る賃金が永続的に支払われるため、企業の負担は増し、収支が合わなくなる¹⁾。

定年制を廃止するには、現行の賃金制度に大幅な修正が求められることになる。具体的には、生産性と一致した賃金を入社時から支給することが必要になる。この修正は、企業内訓練をなくし、留保賃金の構図をなくすことを意味する。企業内訓練を行わない企業で求められるのは、企業特

殊的人的資本ではなく、一般的人的資本になる。「使えない新卒」を企業内で訓練する仕組みも廃止され、入職時から即戦力として使える人材が求められる。

制度的補完性を考慮すると、定年制の廃止は日本の雇用慣行を全面的に解体するに等しい。現に、実施している企業が2.6%にすぎないのも、いかにして難易度が高いかが頷ける。

②定年年齢の引き上げ

高齢化・長寿化が進展しても、定年廃止が困難だとしたら、定年延長は自然の成り行きであろう。現に長寿化に伴い、1960～70年代にはほとんどの企業が55歳定年だったのに比べ、1990年代以降は60歳定年が標準的である。

図1の賃金体系で、定年を延長したらどうなるだろうか？人件費の固定費化という概念は、労働者が定年で退職することを見込んでいる。20代・30代のアンダーペイ部分がそのまま残されて、定年が引き延ばされれば、相対的にオーバーペイ部分が拡大し、企業としては収支が合わなくなる。この枠組みの中で定年が延長された場合、必然的に起こるのは賃金のフラット化、つまり賃金曲線の傾きがより緩やかになることである。賃金曲線のフラット化に関しては、実証研究が増えており、エビデンスは多い。この点については、本稿IVで詳述する。

③継続雇用制度・再雇用制度

さて、三つの措置のうち、導入率が最も高い継続雇用制度・再雇用制度が賃金に与える影響について、ラジャーモデルを使って考えてみよう。前述のように、図1、曲線Aの水準でそのまま雇用を継続すれば、オーバーペイの部分が大きくなり、企業としては採算が合わなくなる。雇用継続・再雇用を実現するためには、定年時で一度賃金をリセットして、仕切り直しする必要がある。

再雇用制度により、給与水準はどこまで下がるのだろうか？労働政策研究・研修機構(2020)が実施した『60代の雇用・生活調査』によると、60～69歳の定年後再雇用の給料減額率は21～50%が多数を占め、「賃金額が減少した」と答え

た割合は、全体の約8割であった。

再雇用制度導入による課題は多いが、ここでは特に賃金に関する問題点について指摘する。

第一は、賃金減額に伴う、モチベーションの低下である。笠井(2012)は現在就業している60代男女のアンケート調査から、回答者の56%が「賃金に不満がある」ことを確認している。また、高齢就業者の間では、収入への不満がないほど就業意欲は高く、現在の働き方の継続可能性が高まる結果も見出している。

第二は、賃金減額と同一労働同一賃金との不整合性である。同じ職場で同じ業務をこなしている高齢者が、60歳になった時点で賃金が減額されることは、同一労働同一賃金の原則に抵触すると指摘されてもおかしくない。この点、減額を不当とし、訴訟を求める実例が増えている²⁾。

高齢化と若年労働市場

最後に、賃金とは直接関係はないが、高齢者雇用安定法のように高齢者の雇用継続を優遇する措置が若年労働市場に与える影響について触れておきたい。玄田が書くように、定年延長か廃止が義務付けられると、企業は「雇用の自然減を生み出す重要な調整の手段」を失うことになる(玄田2001:110)。ゆえに、一定の年齢を迎えた中高年層が労働市場から退出しない限り、若年層の就業機会を奪ってしまうおそれがある。

実証分析では、継続雇用制度の義務化が若年のフルタイム雇用を抑制するような傾向は確認できなかったという研究結果がある一方で、義務化は新規作用を抑制した可能性があるという研究もある。この点について現段階では、労働経済学者の間でもコンセンサスが得られていない(近藤2017)³⁾。

2 グローバル化

企業環境のグローバル化は、異なる文化・ガバナンス・経営を取り入れた企業の国際間移動を促し、我が国の雇用慣行と働き方にも影響を及ぼす⁴⁾。人口減少に突入した我が国の消費はこの先縮小することから、市場拡大という面からも日本企業のグローバル化と海外進出は不可避であり、

今後さらに勢いを増すことが予想される。ここでは主にグローバル化が我が国の賃金と賃金構造に与える影響について述べる⁵⁾。

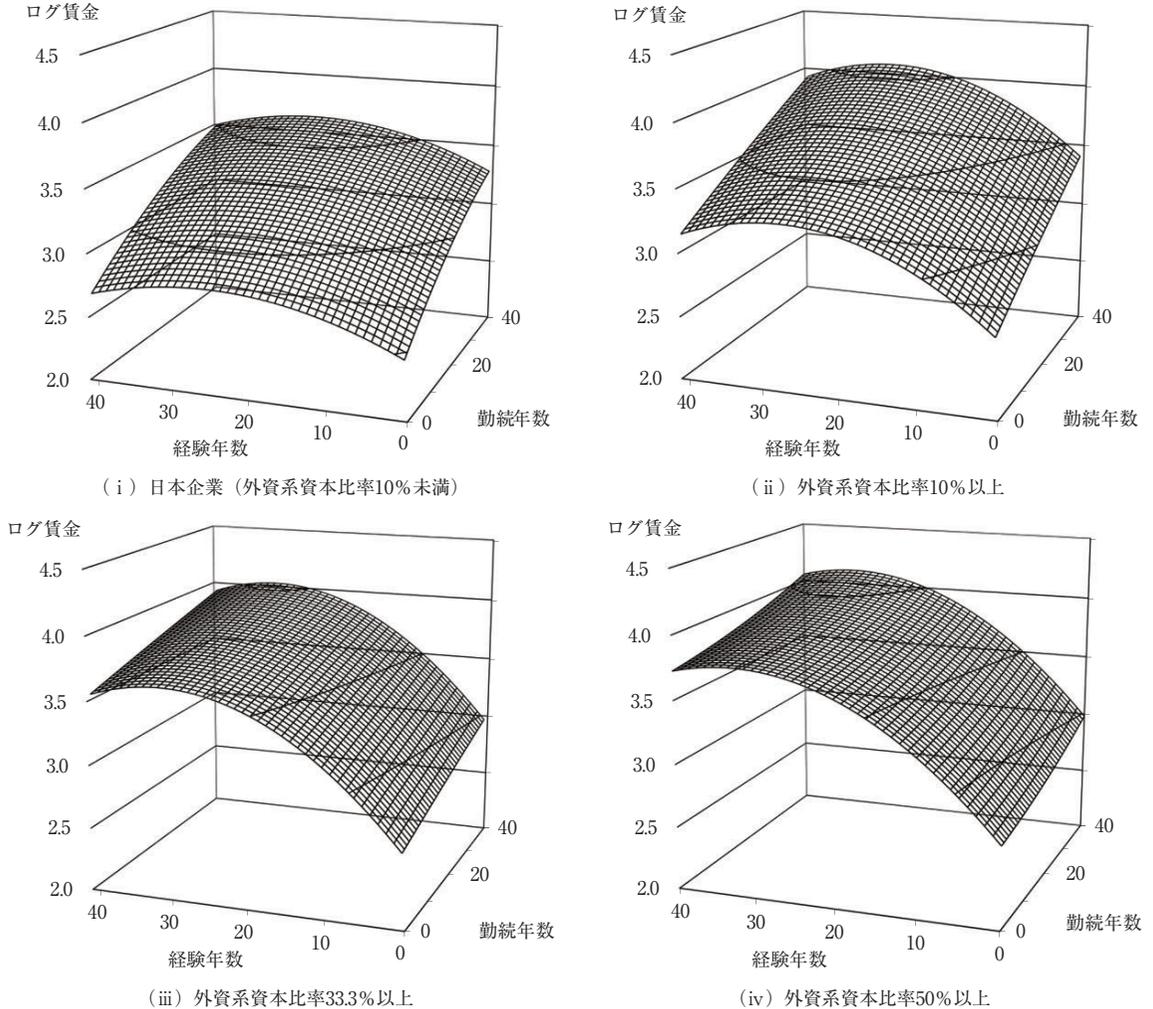
まず、グローバル化がガバナンスに与える影響としては、ステークホルダー資本主義から、株主資本主義への移行が挙げられる。グローバル化は、多様な文化・国家が平等な土俵で競争できるように、透明性のある市場形成を促す(小野2015)。我が国のガバナンスは、従業員主権に象徴される「人本主義」(伊丹1987)から、アングロサクソン型の株主重視に移行しつつある(Jacoby 2005; Olcott 2009; Westney 2001)。株主価値の最大化を使命とする企業経営では、短期の利益追求が重要視される。グローバル化と株主資本主義への移行は、雇用を守ることを優先する日本の経営の基盤を揺るがす大きな負荷となる。

対内直接投資の増加に伴い、外資系企業数と外資系企業に勤務する従業員数は増え、存在感を高めている。同時に、外国人株主の株式保有も着実に増加しており、企業経営に影響力を増すことが予想される⁶⁾。外資系企業のほとんどが欧米系の企業であることから、我が国の雇用慣行に欧米諸国からの影響を及ぼすことが想定される⁷⁾。例えば八代(2018)は、イギリスの労働市場は基本的にはジョブ型雇用であり、賃金相場は「仕事の外部(労働市場)価値」を反映していることから、「より流動的な労働市場における人材獲得競争に対応している」と説く。我が国においては、外国人株主・機関投資家の台頭が、雇用調整速度を速めていることが実証されている(Ahmadjian and Robbins 2005)。

グローバル化が賃金構造に与える影響

日本企業と外資系企業の賃金構造を人的資本理論で分析してみよう。年功賃金は日本特有の現象ではないが、日本の賃金曲線(正確には勤続年数に応じた賃金曲線)は欧米諸国に比べると急傾斜であることが実証研究で確認されている(例えば、日米比較では川口[2011]、日欧比較では八代[2009]、Nishimura[2020]を参照)⁸⁾。前述のように、賃金曲線の傾きが日本より緩やかということは、欧米企業の賃金曲線が市場賃金により近いこ

図2 外資系資本比率別に見た賃金曲線



出所：Ono and Odaki (2011) より再掲。

と、従って企業特殊的人的資本のリターンは低く、一般的人的資本（例えば学歴，経験年数など）のリターンが高いことを意味する⁹⁾。

Ono and Odaki (2011) は、外資系資本比率に応じて賃金曲線がどのように変化するかを示した(図2)。まず日本企業 (=外資系資本比率10%未満) の場合、経験年数で見た賃金曲線は緩やかであるが、勤続年数で見た賃金曲線は急斜になっている。そして外資系資本比率が高まるに従い、経験年数で見た賃金曲線は急斜になり、勤続年数で見た賃金曲線は緩やかになる。この傾向は、外資系資本比率50%以上の企業で最も顕著である¹⁰⁾。つまり、日本企業では企業特殊的人的資本に対するリワードが高く、外資系企業では一般的人的資

本に対するリワードが高いことが確認された。この結果は前述のディスカッションと整合性がある。なお勤続年数の傾きだけを見た場合、外資系資本比率50%以上(図2 [iv]) の緩やかな傾きは市場賃金に近い図1、曲線(B)であり、日本企業(図2 [i]) の急な傾きは、市場賃金から乖離した図1、曲線(A)に相当することがわかるだろう。

Ono (2007) は、『ワーキングパーソン調査』の質問「あなたの賃金(月収)は、主にどのような要素によって増減していると思いますか」から、最も高い回答は日本企業の場合「勤続年数」であり、外資系企業勤務者の場合は「能力」と「自分の業績・成果」であり、前者は年功主義で、後者

は能力・成果主義になっていることを示した。我が国でも成果主義的な賃金制度に移行する動きは強まっているが、年功は依然として根強い。例えば Kitagawa, Ohta and Teruyama (2018) の研究では、正規労働者は、報酬が経験年数よりも勤続年数に依存していることを明示している¹¹⁾。

実証研究では、日本企業に比べて外資系企業の方が賃金の絶対水準が高いことも確認されている。例えば、Ono and Odaki (2011) は、外資系資本比率が50%以上の企業では、日本企業に比べると賃金が約30%高くなるという結果を得ている。日本企業は雇用保障ありで低賃金、外資系企業は雇用保障なしで高賃金だとすると、外資系企業の高賃金は、雇用保障がない代償として供与されるリスクプレミアムとして捉えることができる。そして、日本企業の労働者は、高賃金より安定した雇用を重んじることから、解雇リスクから守ってくれる安心を「保険」というかたちで支払うため賃金が低くなるという見方が成り立つ(Ono 2007)。

グローバル化が人材のセレクションに与える影響

日本企業と外資系企業の異なる報酬体系は、人材のセレクションに大きく影響する。具体的には、賃金が相対的に低い安定した雇用を好む労働者は日本企業を選び、賃金が高い安定した雇用にこだわらない労働者は外資系企業を選ぶといった人材淘汰が起こる。Ono (2018) は、(日本企業に比べて)外資系企業に就職する確率が高い人材とは、海外の大学を卒業した者、英語能力が高い者といったいわゆるグローバル人材と、高学歴・高スキルの女性であることを明らかにしている。彼らからしてみれば、長期コミットを前提とした賃金体系は必ずしも魅力的ではないため、日本企業を敬遠することになる。

つまり、労働市場のグローバル化が進むと、現行の日本企業の賃金体系では、有能な人材を引き付けることは困難になることが十分予期される¹²⁾。例えば、Huang, Yang and Sekiguchi (2020) の研究では、外国人従業員は日本的な年功序列賃金ではなく、成果主義的な報酬を好むこ

とを示している。

実例として、Ono (2018) は、1990年代に優秀な証券アナリストが日本企業から外資系企業に流出するブレインドレーン(頭脳流出)に注目した。証券アナリストになるためには、試験に合格し、実務経験を積んでアナリストの資格を取る必要がある。日本企業は新卒社員を囲い込み資格を取るまでの「修行期間」に投資することになる。アナリスト資格は、どこの企業でも通用する一般的人的資本の典型である。合理的に行動するアナリストは、日本企業で教育を受け、アナリスト資格を取得してからより高い賃金を求めて外資系に転職することになる。1990年代の証券業界ではこのようなブレインドレーンが相次いだ。野村證券、大和証券と言った大手は、有能な人材を育成して、OB・OGを外資系に輩出する Academy Company (Cappelli and Hamori 2005) として知られるようになった。

証券アナリストのように、企業特殊的人的資本ではなく、一般的人的資本で人材の価値が評価され、かつ報酬が高い業界では、日本型の賃金体系は魅力がなく、通用しない。また企業としても Academy Company の地位は望ましくない。一方的に人材を送り出すだけでは、投資が回収できない。人材の流出を阻止するためには従来の賃金体系を再設計する必要がある。このため、一部の金融機関では優秀な人材を引き留めるため、また外資系との人材争奪戦に勝ち残るためにも、現行の人事とは全く別の、年俸制に近い「特別専門職」のようなトラックを導入している。

待遇を改善して、外資系に対抗して人事面で競争力を高めている日本企業は近年増えつつある。かつては、日本企業から外資系企業への移動が主流であったものの、近年はその逆の動きや、日本企業→外資系企業→日本企業といった出戻りも珍しくなくなってきている(Ono 2017)¹³⁾。同時に、外資系企業も人材の流出を防ぐために、社内の教育・訓練を増やしたり、待遇を改めるなどしてより日本的になっている点も注目に値する(濱脇 2019; Ono 2018)。

年功賃金はアメリカで通用するか？

最後に、現行の日本型賃金体系をそのまま流動性の高い労働市場に移植したらどうなるだろうか？ 図1では、曲線Aが日本、曲線Bが仮にアメリカだとしよう。いくつかの問題点が生じることは安易にお分かりであろう。

第一に、若年層では生産性・市場賃金を下回る賃金が支給されるため、若い人を採用することができない、また採用できても引き留めることができない。アメリカや中国のように流動性が高い労働市場では、長期志向の賃金体系は成り立たないわけだ。このため日本企業が海外で優秀な人材を獲得するためには、その人事制度に大幅な修正が必要だ。具体的には、人材投資を減らし、賃金をフラット化し、賃金と生産性の乖離を小さくすることが求められる。

グローバル化は国境を越えた企業活動を促す傍ら、母国の組織とその制度をそのまま移植することは困難を極める。他国に進出した企業は、その受入国の文化・風土に見合った制度に適応させるために多分な修正を加えることになる。また、外国の企業が存在感を増すと、日本企業もグローバル化に通用する部分と通用しない部分が露呈することから、軌道修正が求められる。異なる企業文化が同じ土壌で競争することにより、日本企業と外資系企業の文化的距離は縮まり、雇用慣行の収斂のような現象がにわかに起きている (Jacoby 2005)。

3 技術革新

技術革新は、労働市場で求められる人的資本の需給バランスに変化をもたらす。新しい技術を駆使し、高度の専門性を有する人材の需要は高まり、高スキル労働者の賃金は上昇する。一方で単純労働や定型な業務は自動化の対象になりやすく、需要が低くなるため、賃金は低下する。労働市場で求められるスキルに応じて、賃金は二極分化し、賃金格差が拡大する「スキル偏向型技術進歩」仮説 (skill biased technological change) は、1990年代のコンピュータ化を契機に盛んに唱えられた (池永 2009)。

近年においては、AIやロボットの発達が労働

市場に与える影響が近年注目されている¹⁴⁾。悲観論は、自動化・ロボット化の著しい進化が、雇用を奪うという見方である (例えば Brynjolfsson and McAfee 2014)。一方で Autor (2014) は20世紀を振り返り、技術は人的資本を代替するのではなく、補完すると強調する。森川 (2018) も同様に、「AIやロボットは新しい産業・職業を生み出し、特に人間労働と補完性のある労働に対する需要を増加させる可能性がある」と指摘する。歴史が証しているように、新しい技術の紹介によって労働市場の均衡が短期的に乱れても、長期的には市場は均衡を取り戻すと考える。

更に Autor (2014) は、技術革新により、中スキルの職業は減り、高度な専門性が求められる高スキルの仕事と、非定型ではあるが低スキルの職業が増えるといった二極分化説を説く。同様に Anthes (2017) は、近年注目されているIT化・デジタル化の進展は、高度なIT人材の需要を高める一方で、新しく形成されたデジタルエコノミーを支える低スキル労働者の需要も同時に高めると論じる。

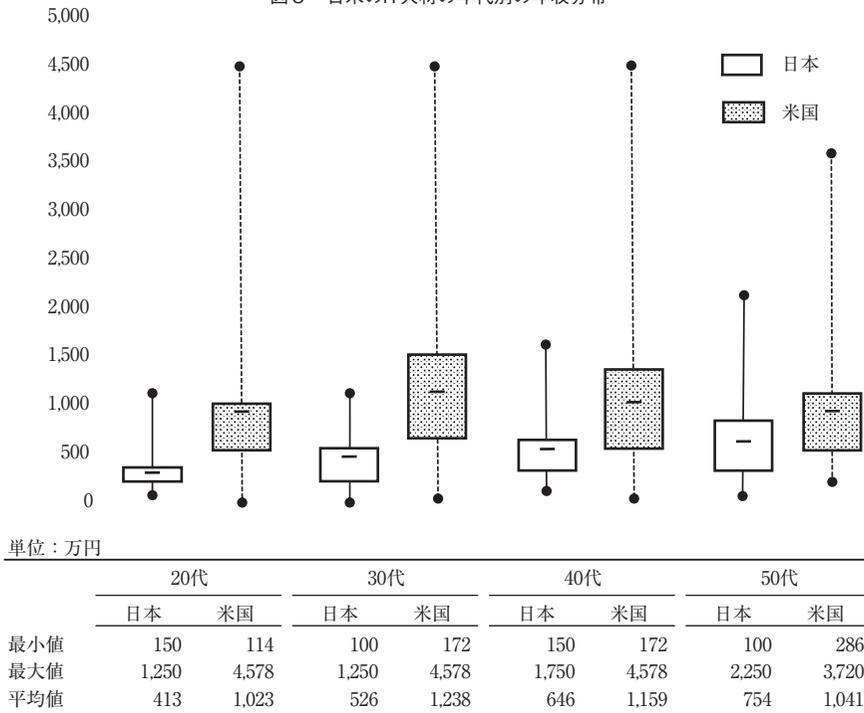
我が国においても、技術革新による二極分化説は支持されている (Ikenaga and Kambayashi 2016)。ここでは二極分化を前提に、IT化・デジタル化の動きが我が国の賃金に与える影響について、高スキルと低スキルに分けて検討したい。

高スキル人材の場合

まずIT化が高スキル人材の賃金に与える影響については、2016年に経済産業省が行った『IT人材に関する各国比較調査』が興味深い。図2は、調査から得られた日米のIT人材の年収分布を表す。図1と上述のディスカッションを踏まえて特徴を指摘したい。

第一に、全ての年代において、年収は米国の方が高い。20代・30代の平均年収で見ると、2倍以上の開きである。IT業界は技術革新のスピードが著しく早いことを考えると、企業内で人材育成に投資するのではなく、労働市場から専門性の高い人材を調達する方が合理的である。つまり、米国のIT業界は高度な一般的人的資本が市場価値として評価されるジョブ型の労働市場になって

図3 日米のIT人材の年代別の年収分布



出所：経済産業省「IT人材に関する各国比較調査」(2016)

いる。

第二に米国の方が年収のピークは早い。表の平均値で見ると、米国では30代ですでにピークを迎えるのに対して、日本の場合、50代が最も高い。米国のIT業界では、専門性の高い若いプロフェッショナルを引きつけるインセンティブが強く機能していることが浮き彫りになる。若年層の給与は低く、中高年の給与は高く設定する日本型との差は歴然である。一般的的人資本で支配される米国の労働市場は、スタートラインから市場価値が問われる。新卒を一括採用して長期にわたって内部で育成するのではなく、「使える新卒」を最初から高い給与で採用する違いを象徴している。

第三に、(ボックスの大きさからもわかるように)全ての年代において米国の方が年収の分布が大きい。日本の場合、平均値からのばらつきは小さいが、米国の場合ばらつきは大きい。年収4500万円台という最高値がばらつきを引っ張っているのも一つの原因であろう。日本の場合、年齢に応じて分布が大きくなっているのも注目に値する。

以上から、IT業界においては、日本の現行の賃金体系では優秀な人材が集まらないのは自明だろう。内部育成、中高年優遇、長期雇用といったメンバーシップ型雇用は、IT業界のような高度プロフェッショナルの労働市場では成り立たない。

最近では、我が国でも一部の大学でAIを専門とする大学生・大学院生を育てている。しかし、彼らの多くは卒業後海外のIT企業に引っ張られる。例えば米IT大手Googleの場合、学生たちにオファーされた年収は約1800万円であり、サラリーマンの平均年収の4倍以上である¹⁵⁾。一見常識外れのような金額にうつるが、図3の米IT人材の20代の年収分布を見ると、決して法外な金額ではない。先に「グローバル化」でも述べたように、IT業界でもブレインドレインは起きており、優秀な人材を巡る競争は激しい。最近ではソニー、日本IBM、NTTグループなど、報酬とインセンティブを見直して競争力を高める日本企業も増えているが、決して業界全体の動きとは言い切れない。

低スキル人材の場合

インターネットを通して単発的な商品・サービスの注文を可能とするギグ・エコノミーの出現は、ソフトウェア開発やデザインといった高スキルの需要を高める一方で、その巨大市場の担い手となる「ギグ・ワーカー」を大量に必要とする。Uberの運転手、Uber Eatsの配達員、Airbnbの家事代行要員がその典型例となる。副業としている人も多いことから、日本におけるギグ・ワーカーの市場規模は正確には把握されていないが、2020年6月には登録者数が700万人となり、これは全就業者数の約1割に相当する¹⁶⁾。今後ギグ・ワーカーの市場はさらに拡大することが見込まれる。

ギグ・ワーカーは、自分が好きな時に好きなだけ仕事ができるという柔軟性や、いろいろな仕事を経験できるというメリットがあるが、逆にいつ仕事が発生するかわからない、収入が安定しないというデメリットもある。ギグ・ワーカーは通常従業員とみなされないため、立場は決して強くない。ギグワーク市場全体で見ると、(高スキルに対して)低スキルのギグ・ワーカーは供給過剰になっているため、仕事が発生すると断れないことも多く、賃金は低い(Anthes 2017)。

最後に、AIやロボットが雇用・賃金に与える影響について聞いた森川(2018)の個人サーベイの結果を紹介したい。まずAIやロボットが雇用に与える影響については、「仕事が失われるおそれがある」と「仕事が失われるおそれがない」の回答率は同程度であった。ただし、失われるリスクについては、中高年者より若年者、フルタイムよりパートタイム労働者、高学歴者よりも低学歴者の方が回答率が高かった。これら結果は、個人レベルでも定型的業務の方が雇用の代替性が高いという見解が強いことを示唆する。

AIやロボットが賃金に与える影響については、概ね賃金が低下する方の回答率が高くなっている。ただしこれも属性によって異なり、例えば中高年者より若年者の方が低下する懸念を抱いている。この結果は、AIとロボットによる影響は近未来には危機感はないが、長期に展望すると警戒が強まることを示している。

IV 賃金プロファイルのフラット化と帰結

環境変化が賃金制度に与える影響として、もっともエビデンスが多いのは賃金プロファイルのフラット化であろう。まずClark and Ogawa(1992)は、定年を高く設定している企業の方が、勤続年数に伴う賃金の上昇が緩やかになっていることを示した。Kimura, Kurachi and Sugo(2019)も、定年の延長が勤続年数で見た賃金プロファイルを緩やかにする効果があることを示した。同様にKitagawa, Ohta and Teruyama(2018)も勤続年数で見た賃金プロファイルが1981年から2014年にかけて緩やかになっていること、そしてこのフラット化が特に中高年で起きていることを確認した。

濱秋ほか(2011)は、1989～2008年のデータを検証し、年齢で見た賃金プロファイルが緩やかになっていること、そして特に40歳代以降では賃金がほとんど上昇していないことを明らかにした。図1が示すように、40歳代以降に同一企業に勤める労働者は、賃金が生産性を上回る傾向が強まるため、転職するインセンティブが弱まる。企業はこのオーバーペイの部分でレバレッジとして、中高年層の賃金を減らしている可能性が高い。濱秋ほか(2011)は、「転職が容易ではない中高年層では、賃金上昇率の低下を甘受してでも同じ企業に留まろうとする」と考察する。

フラット化は、中高年層の賃金を低くする傍ら、若年層の賃金を押し上げることも確認されている¹⁷⁾。図1では、曲線Aの切片が上がることを意味する。近年においては、中高年よりも若年層が賃金面では相対的に優遇されているという構図が浮かんでくる。

勤続年数で見た賃金プロファイルのフラット化もエビデンスは多い(大湾・佐藤2017, Kimura, Kurachi and Sugo 2019など)。前述のように、勤続年数で見た賃金プロファイルの傾きは、企業特殊的人的資本の度合いを示す。プロファイルのフラット化は、日本企業における企業特殊的人的資本の重要度が低下していること、また企業内で実

施される企業特殊的教育・訓練が減っていることを示唆している。この点 Yokoyama, Kodama and Higuchi (2019) の研究では、1989年に比べると2013年の企業特殊的人的資本に対するリターンが低下していることを示し、同期中に日本企業が企業内訓練を減らしたという事実関係と整合性があると結論付けている¹⁸⁾。ただし、この研究では、高賃金の男性労働者は例外的に企業特殊的人的資本に対するリターンが高まっていることを見出し、日本企業が一部の人材を優遇するようなかたちで、より選択的に企業内訓練を行っている可能性が強まっているとも述べている。

フラット化と関連して、賃金プロファイルのピークが早まっていることも注目に値する。(大湾・佐藤 2017)。前述のように、現行の賃金制度では特に若くて優秀な人材を日本企業に引きつけることは難しい。我が国の賃金水準を欧米の水準に比べると、特に若い世代での賃金の低さが目立つ。グローバル化の影響を受けて、日本企業も人材獲得へ危機感を抱くようになってきている。若年層の賃金を押し上げ、中高年の賃金を押し下げる圧力は今後も強まり、賃金プロファイルのフラット化はさらに進展することが予想される。

V むすび

年功賃金制度の今後の存続が問われている。それはつまり環境変化から発生するストレステストに現行の賃金制度がどこまで耐えられるかが試されているということだろう。本稿では、高齢化、グローバル化、技術革新といった負荷要因が賃金に与える影響について考察した。ストレステストの結果を白黒で判定することはできないが、負荷要因が様々な歪みを露わにし、現行の賃金制度が限界に近い局面を迎えていることは否めないだろう。

制度的補完性を考慮すると、年功賃金制度の弱体化は、同時に終身雇用など、年功賃金に依存していた他の制度の弱体化も意味する。労働者からしてみれば、賃金のフラット化は、中高年のリワードを相対的に減らし、中高年まで同一企業に残るインセンティブは弱まる。濱秋ほか(2011)が

説明するように、賃金プロファイルのフラット化は、「日本の雇用慣行をこれまでのように維持することが困難になっている現実を示している」と言っても過言でないだろう。

本稿では、賃金プロファイルの傾きと、埋め込まれたインセンティブが近年の環境変化には向いていないという問題点を数々指摘した。同時に日本の賃金の絶対水準は、国際比較で見てもOECD平均を下回っており、競争力を高めるためには賃金の絶対水準を上げることが不可欠である。特に昨今は人材不足であるがゆえに、賃金が上昇してもおかしくない。しかし、玄田(2017)が説くように、我が国において、賃金を上げるのは容易ではなく、近未来に大幅な賃上げは期待できない¹⁹⁾。

高齢化、グローバル化、技術革新といった環境変化は今後更に勢いを増すことが予想される。このような負荷に対して、軌道修正はすでに始まりつつある。今までの論考を取りまとめると、環境変化が賃金構造に与える影響として、大きく三つの動きが考えられる。

第一に、賃金プロファイルのフラット化はさらに進展するだろう。高齢化・長寿化による定年の延長、グローバル化、IT化による人材争奪戦の強化など、どの環境変化をとっても、賃金プロファイルの傾きが今後急になるシナリオは考えられない。

賃金プロファイルのフラット化は、中高年の賃金の抑制と同時に、若年の賃金を上げることになるので、新卒・若年層にとっては魅力的な賃金体系になる。使える新卒への期待が高まるのと同時に、使える新卒を輩出する大学教育への期待も高まる。若手の処遇を手厚くし、中高年を冷遇すると、転職が増えることが予想される。一般的的人的資本の重要度が高まることと連鎖して、中途採用の市場が活発化する。企業の「正社員保護主義」的な発想(八代 2009)は弱まり、転職が常態化するような循環を生み出してもおかしくないだろう。

第二に、賃金制度がさらに多様化することが予想される。ここでいう多様化とは、同一企業の中で労働者が複数の報酬制度から選べるようなオプ

ション制度である。報酬制度の選択制は、多様化する人材ニーズに対応する面で必要であろう。例えば外資系企業やIT企業のブレンドレーンに対抗するために、一部の日本企業では、高度プロフェッショナル人材の特別トラックが用意されている。「保険」を払ってまでも安定を好む低賃金モデル、雇用保障は必要ないが高い給料を好む高賃金モデルを、同一企業で併存させて、労働者が選べるような柔軟な対応が必要だろう。

第三に、日本の雇用慣行・文化的特性に適した報酬制度が求められる。グローバル化の影響とはいえ、国の文化や慣習に適した制度が必要だ。日本の賃金体系とは極端に異なる、例えばアメリカ型のような賃金体系を取り入れると、様々な弊害が生じることが想定される。高度プロフェッショナル型またはジョブ型とは言え、修正を繰り返して、存続するのは我が国の慣行に適した制度である。雇用維持を重んじる「日本的ジョブ型」のような、ハイブリッドが台頭することが予想される。

現在進行中の環境変化は、日本の労働市場に負荷を与え、均衡を乱した。Schultz (1975) は不均衡に適応できる人的資本の価値は計り知れないと論じた。企業を取りまく環境には、不安材料が蔓延している。今求められているのは、数々の負荷要因を克服して、不均衡の中から新しい均衡を見出すことができる人材と組織である。

謝辞 本稿の執筆にあたり、上野有子氏（内閣府）、川口大司氏（東京大学）、木村素子氏（一橋大学）、西坂美奈氏（一橋大学）に貴重なご意見をいただき、心より感謝申し上げます。

- 1) 定年制は「同一の仕事能力を持っているにもかかわらず、年齢だけの理由で解雇することは年齢による差別」という理由から、アメリカを始め、諸外国では禁止されている。詳細は八代（2009）を参照。
- 2) 例えば、長澤運輸のトラック運転手の男性3人が訴えた事例では、最高裁判決で、再雇用者の賃金減額については「社会的にも容認されており、一定の合理性がある」と判断している。（「定年後再雇用の賃金引き下げは社会の不利益、最高裁判決から考える」『ダイヤモンド・オンライン』2018年6月5日）
- 3) 高齢者雇用安定法が、若年労働市場に与える影響に関する研究のレビューについては、近藤（2017）を参照。
- 4) グローバル化が労働市場に与える影響をマクロとミクロの視点から見た特集としては、『日本労働研究雑誌』2018年7月号を参照されたい。
- 5) グローバル化は同時に人材の移動を促すことから、国内の

外国人労働者の増加にも結び付いているが、この点については稿を改めたい。

- 6) 日本取引所グループ実施の『2018年度株式分布状況調査』によると、外国法人等による株主保有比率は、1970年の4.9%から、2013年には30.3%まで増加している。
- 7) 経済産業省『外資系企業動向調査』によると、外資系企業数は1998年から2012年にかけて1532社から3194社に倍増、2012年には3194社のうち887社がアメリカ系、1400社が欧州系であったとしている。
- 8) Koike (1988) は、日本の場合、生産労働者（ブルーカラー）でもホワイトカラー並みに賃金が上がることを示し、日本特有の現象であると説明している。
- 9) Mincer and Higuchi (1988) の比較研究では、日本企業に比べてアメリカ企業の方が勤続年数に対するリターンが低いという結果を得ている。
- 10) Ono (2007) は、賃金構造を日本企業対外資系企業の二区分で検証し、外資系企業の場合、勤続年数が賃金に与える影響は統計的有意性がないことを示している。
- 11) 2017年に厚生労働省が実施した『就労条件総合調査』によると、管理職以外で年功を考慮する企業は67%であり、43%であった成果主義を大幅に上回っている。2019年に経団連が実施した調査によると、非管理職の基本給の構成要素で最も回答が多かったのは職能給で、次は年齢・勤続給であった。いずれも年功賃金の代表的な要素であり、業績・成果給や職務給・仕事給など成果主義的な構成要素を上回っている。
- 12) 2019年にスイスのIMDが実施した調査では、「外国人を引きつける国の魅力ランキング」で日本は35位、（スイスは1位）であった。
- 13) 例えば、2017年7月8日の日経記事では、外資系企業から日本企業への転職が増えていると伝えられている。
- 14) 技術革新が日本の労働市場に与える影響については、例えば柳川ほか（2018）を参照。「AIは働き方をどのように変えるのか」については池田ほか（2020）を参照。
- 15) 「グーグル：東大で「青田買い」：AI技術流出に日本危機感」『毎日新聞』2015年4月2日。
- 16) 「ギグワーカー100万人増し」『日本経済新聞』2020年6月24日。
- 17) 例えば、上野・神林（2017）は、労働市場の新規採用者である20歳代の時間賃金の水準は、1990年代後半よりも維持されていることを確認している。
- 18) Yokoyama, Kodama and Higuchi (2019) の研究では、低・中賃金の労働者の場合、勤続年数に対するリターンが低下していること、高賃金の労働者の場合、勤続年数に対するリターンが高まっていることを示した。
- 19) この点、野間（2020）は、給付水準を上げることが難しい理由として、高齢化と年金制度を述べている。確定給付型企業の場合、給料は将来の年金に結びついている。今の給料を上げると退職後の年金も引き上げねばならない。高齢化・長寿化が進むと確定給付型年金の企業負担はさらに膨らむことになる。ここでもまた制度的補完性が関係している。確定給付型年金という制度が、長期雇用を補完しているわけだ。

参考文献

- 池田心豪・貞松成・中原淳・原有希・山本陽大（2020）「AIは働き方をどのように変えるのか」『日本労働研究雑誌』No.714, 51-69.
- 池永肇恵（2009）「労働市場の二極化——ITの導入と業務内容の変化について」『日本労働研究雑誌』No.584, 73-90.
- 石坂巖（1973）「終身雇用・年功賃金制度と職能給」中山伊知郎・篠原三代平編『日本経済事典』403-404, 講談社.

- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業』筑摩書房。
- 上野有子・神林龍 (2017) 「賃金は本当に上がっていないのか——疑似パネルによる分析」玄田有史編『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』第16章、慶應義塾大学出版会。
- 戎野淑子 (2008) 「『定年制』を考える」『日本労働研究雑誌』No.573, 20-23。
- 大湾秀雄 (2018) 『日本の人事を科学する——因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞社。
- 大湾秀雄・佐藤香織 (2017) 「日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場——経済学者の視点』第1章、有斐閣。
- 小野浩 (2015) 「1990年代以降の日本型雇用——頑強な長期雇用と変化の萌芽」田中亘・中林真幸編『企業統治の法と経済——比較制度分析の視点で見るガバナンス』第11章、有斐閣。
- 笠井恵美 (2012) 「定年後の雇用におけるモチベーションに関係する要因の探索」『Works Review』7号, 100-113。
- 川口大司 (2011) 「ミンサー型賃金関数の日本の労働市場への適用」阿部顕三・大垣昌夫・小川一夫・田淵隆俊編『現代経済学の潮流 2011』第3章、東洋経済新報社。
- 川口大司・神林龍・金榮慧・権赫旭・清水谷論・深尾京司・牧野達治・横山泉 (2007) 「年功賃金は生産性と乖離しているか——工業統計調査・賃金構造基本調査個票データによる実証分析」『経済研究』58号, 61-90。
- 玄田有史 (2001) 『仕事のなかの曖昧な不安——揺れる若年の現在』中央公論新社。
- 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。
- 近藤純子 (2014) 「高齢者雇用安定法の影響分析」岩本康志・神取道宏・塩路悦朗・照山博司編『現代経済学の潮流 2014』第5章、東洋経済新報社。
- (2017) 「高齢者雇用の現状と政策課題」川口大司編『日本の労働市場——経済学者の視点』第5章、有斐閣。
- 清家篤 (2003) 「ラジアー『定年は何故あるのか?』」『日本労働研究雑誌』No.513, 12-15。
- (2020) 「高齢者労働」『日本労働研究雑誌』No.717, 26-29。
- 野間幹晴 (2020) 『退職給付に係る負債と企業行動——内部負債の実証分析』中央経済社。
- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子 (2011) 「低成長と日本の雇用慣行——年功賃金と終身雇用の補完性を巡って」『日本労働研究雑誌』No.611, 26-37。
- 濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版。
- 濱脇洋二 (2019) 『本社は宇宙に在り』日本生産性本部。
- 森川正之 (2018) 『生産性——誤解と真実』日本経済新聞出版。
- 八代充史 (2011) 「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌』No.606, 20-29。
- (2018) 「イギリスの労働市場」『日本労働研究雑誌』No.693, 20-28。
- 八代尚宏 (2009) 『労働市場改革の経済学——正社員「保護主義」の終わり』東洋経済新報社。
- 柳川範之・神林龍・喜連川優・松尾豊・山口慎太郎 (2018) 「技術革新と労働市場 (パネル討論Ⅱ)」大橋弘・原千秋・細野薫編『現代経済学の潮流 2018』第7章、東洋経済新報社。
- 労働政策研究・研修機構 (2020) 『60代の雇用・生活調査』調査シリーズNo.199。
- Ahmadjian, Christina L. and Gregory E. Robbins (2005) “A Clash of Capitalisms: Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan.” *American Sociological Review* 70: 451-471。
- Anthes, Emily (2017) “The Shape of Work to Come: Three Ways That the Digital Revolution is Reshaping Workforces around the World.” *Nature* 550: 316-319。
- Aoki, Masahiko (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Autor, David H. (2014) “Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation.” *Journal of Economic Perspectives* 29: 3-30。
- Becker, Gary S. (1993) *Human Capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ben-Porath, Yoram (1967) “The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings.” *Journal of Political Economy* 75 (4): 352-365。
- Brynjolfsson, Erik, and Andrew McAfee (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York and London: W.W. Norton & Company.
- Cappelli, Peter and Monika Hamori (2005) “The new road to the top.” *Harvard Business Review* 83: 25-32。
- Clark, Robert L. and Naohiro Ogawa (1992) “The Effect of Mandatory Retirement on Earnings Profiles in Japan.” *Industrial and Labor Relations Review* 45: 258-266。
- Huang, Liang, Yunyue Yang and Tomoki Sekiguchi (2020) “Attractiveness of Japanese Firms to International Job Applicants: The Effects of Belongingness, Uniqueness, and Employment Patterns.” *Asian Business and Management* 19: 118-144。
- Ikenaga, Toshie and Ryo Kambayashi (2016) “Task Polarization in the Japanese Labor Market: Evidence of a Long-Term Trend.” *Industrial Relations* 55: 267-293。
- Jacoby, Sanford M (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Kimura, Taro, Yoshiyuki Kurachi and Tomohiro Sugo (2019) “Decreasing Wage Returns to Human Capital: Analysis of Wage and Job Experience Using Micro Data of Workers.” Bank of Japan Working Paper Series No.19-E-12。
- Kitagawa, Akiomi, Shouichi Ohta and Hiroshi Teruyama. (2018) *The Changing Japanese Labor Market: Theory and Evidence*. Singapore: Springer.
- Koike, Kazuo (1988) *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. New York: St. Martin's Press.
- Lazear, Edward P (1979) “Why Is There Mandatory Retirement?” *Journal of Political Economy* 87: 1261-1284。
- Mincer, Jacob and Yoshio Higuchi (1988) “Wage Structures and Labor Turnover in the U.S. and in Japan.” *Journal of the Japanese and International Economies* 2: 97-133。
- Nishimura, Itaru (2020) “Wages in Japan Part I: Why Does Japanese Wage Curve Have a Strong Seniority Element?” *Japan Labor Issues* 4 (23): 17-21。
- Olcott, George (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ono, Hiroshi (2007) “Careers in Foreign-Owned Firms in Japan.” *American Sociological Review* 72: 267-290。
- (2017) “Globalization and Greater Flexibility in the Japanese Labor Market: Exploring the Macro-Micro Link.” *Journal of Asia-Pacific Business* 18: 242-261。
- (2018) “Career Mobility in the Embedded Market: A

- Study of the Japanese Financial Sector.” *Asian Business & Management* 17: 339-365.
- Ono, Hiroshi and Kazuhiko Odaki (2011) “Foreign Ownership, Human Capital, and the Structure of Wages in Japan.” *International Journal of Human Resource Management* 22: 3036-3050.
- Schultz, Theodore W (1975) “The Value of the Ability to Deal with Disequilibria.” *Journal of Economic Literature* 13: 827-846.
- Westney, D. Eleanor (2001) “Japanese Enterprise Faces the Twenty-First Century.” In *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Edited by Paul DiMaggio. Princeton: Princeton University Press, 105-143.
- Yokoyama, Izumi, Naomi Kodama and Yoshio Higuchi (2019) “Inequality through Wage Response to the Business Cycle: Evidence from the FFL Decomposition Method.” *Journal of the Japanese and International Economies* 51: 87-98.

おの・ひろし 一橋大学大学院経営管理研究科教授，テキサス A&M 大学大学院社会学研究科特任教授。最近の主な著作に *Redistributing Happiness: How Social Policies Shape Life Satisfaction* (Kristen Schultz Lee と共著) Praeger, 2016。労働社会学，労働経済学専攻。