



なぜ初任給はほぼ横並びなのか

上野 有子

(一橋大学教授)

1 はじめに

本稿では、我が国で企業が新卒者を採用する賃金である初任給¹⁾の決まり方について、これまでの経緯と最近の変化をみていく。近年まで初任給は、業種ごとに同規模の企業間では、同じ学歴で同じ職種では互いに近い水準で設定されている「横並び」傾向が強かったことが指摘されてきた。本稿では、こうした傾向がどの程度顕著だったのかを確認し、さらにコロナ禍以降指摘されることが多くなっている横並び傾向からの変化を分析した上で、今後の見通しを議論したい。

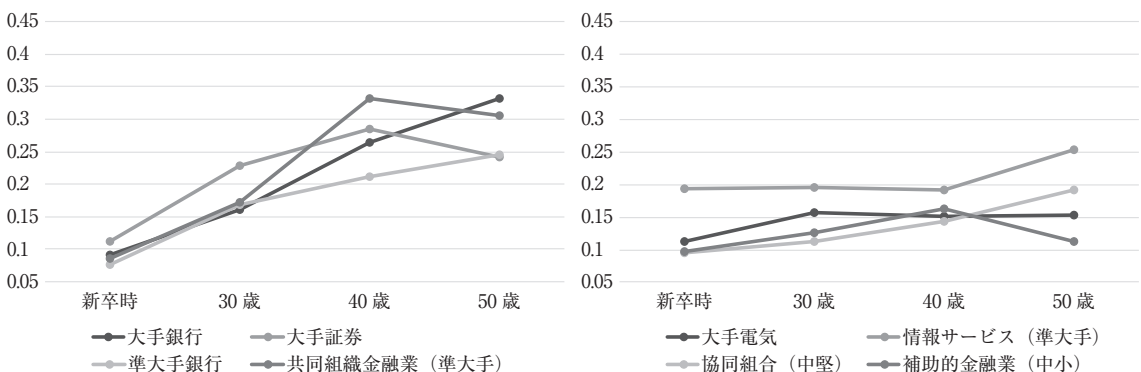
2 そもそも初任給は企業間で横並びなのか

具体的な議論に入る前に、そもそも初任給はほぼ横並びなのかを簡単に確認しておきたい。初任給水準については、新卒採用時に競合となりうる、例えば業種ごとに同規模の企業間では、同じ学歴の新卒者の採用に当たり賃金設定が近い水準、すなわち横並びであったことが報道等で指摘され、また一部の業界団体が公表する集計結果からも示唆されている²⁾。こうした横

並び状況を確認するため、毎年6月時点の月給等を調査する公的統計（厚生労働省『賃金構造基本統計調査』）を用いて³⁾、同一の規模・業種の法人で雇用されている大卒男性のうち、新卒者と想定される一般労働者（勤続年数と経験年数が0年で年齢が22歳または23歳の者）を抽出し、それぞれの所定内給与額⁴⁾の変動係数（標準偏差を平均で基準化した値）を計算した⁵⁾。変動係数は、データの相対的なばらつきを示す指標であり、仮に全員の初任給が同額であればゼロとなる。併せて新卒者との比較の対象として、上記の新卒初任給のばらつきの算出に利用した法人で働く、年齢が30、40、50歳の一般労働者（大卒男性）の所定内給与額の変動係数を計算したのが図1である。30歳以上の労働者については、標準労働者（最終学歴終了後すぐに企業に就職し、同じ企業に継続して勤務しているとみなされる労働者）に限定した場合の変動係数を算出した。

図1は変動係数の年齢別推移を、いくつかの特徴的な業種・規模に絞って図示したものである。新卒時点の変動係数は、業種や規模によって若干のばらつきが

図1 キャリアに伴う所定内給与の変動係数変化（標準労働者）



注：図中では便宜的に、従業員規模が5000人以上の企業を「大手」、1000-4999人の企業を「準大手」、300-999人の企業を「中堅」、30-299人の企業を「中小」としている。データは2023年の値を用いたが、23年調査では十分な観察数を確保できなかった「大手電気」「補助的金融業」は20年、「情報サービス」は21年値を用いた。

出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』

あるものの、おおむね 0.1 前後の水準にある。ちなみに、令和元年「国民健康・栄養調査」によれば 20 歳女性の体重の変動係数は 0.11 なので、新卒初任給はまったく横並びになっているわけではないことがわかる。新卒後は、年齢が上がるに伴い変動係数が上昇傾向にある場合と、むしろ横ばいに近い動きをする場合がみられる。日本型雇用慣行下では、勤続年数が長くなるほど賃金が右肩上がりとなる年功的賃金体系が一般的であるが、前者のグループでは勤続に伴い賃金の相対的なばらつきも大きくなり、50 歳時点の変動係数は 0.3 程度となっている。前出令和元年「国民健康・栄養調査」によれば、20 代男性の身長の変動係数は 0.2 であり、相対的にみて、50 歳時点での賃金の 0.3 程度の変動係数は相応のばらつきと考えることができる。仮に変動係数 0.1 前後という新卒初任給を横並びと評価したとしても、勤続する中で横並びは解消されていくことを意味する。

総じてみれば、多くの業種でキャリアと共に変動係数は上昇する。上がり方に違いはみられるものの、初任給時点の変動係数が最も小さいという傾向は共通しており、新卒採用時に横並び現象が起きているのかもしれない。同時に、初任給は同じ業種の同規模の企業間でもばらつきがみられ、完全に横並びでもないという曖昧な観察結果だとまとめられる。

こうした初任給のばらつきの背景には、データ上排除できない諸手当の違いもありうるが、ここで用いた産業中分類と企業規模という区分がうまく業界をとらえていない可能性もある。例えば、横並びには卒業大学や学部が関係するとすれば、それを考慮しない図 1 においては、横並びが観察されなくとも不思議ではない。また、キャリアを通じた変動係数の上昇は、雇主が従業員の能力を徐々に見極めていく employer learning⁶⁾ を通じたばらつき、もしくは従業員が人的資本を蓄積するペースに個人差があることなどが考えられる。このとき、新卒時の初任給のばらつきの小ささは、横並びというよりは、能力の個人差がない（または使用者に明らかにされていない）という意味で同質だからであって、横並びとはいえないという解釈もありうる。

3 初任給はどのように決まり、どのような経緯で企業間で横並びになったのか

前節でみたように、初任給はキャリアを重ねた後の

同年齢間と比べて横並び傾向が強い。では、こうした傾向はいつごろから、どのような経緯でみられるようになったのだろうか。この点を考える上では、給与体系のみならず、日本型雇用慣行全体との関係をみていくことが重要と考えられる。

日本型雇用慣行では、長期雇用の下で各企業の内部労働市場で賃金が決まってきたが、初任給時点でのみ、外部労働市場で賃金が決まる仕組みとなっていた。そもそも長期雇用の発端は、明治後期から大正初期にかけて、熟練工不足を補うために新卒者を採用し、企業内訓練を施したことに始まるといわれている（藤田 2010）。初任給が主に外部労働市場の動向で決まる要因としては、学卒直後の未経験者の賃金決定であること、職務の重要度と責任が一樣に軽く、また採用時期が全国一斉であることで、一物一価の経済原則が成立しやすいことが指摘されてきた（連合総合生活開発研究所 2012）。なお、従来、日本企業が求めてきたのは企業特殊熟練が中心であり、新卒時点では実務的な経験や知識は求めていなかったことから、求職者の能力や性質に関する情報は学歴等に集約され、学歴別の初任給が一般的であった。

但し、一物一価といっても、情報の非対称性の存在や、財市場と異なり労働力の移動には制約があるなど取引が自由ではないことから、市場での完全競争の結果成立していたとは考えにくい。新卒者の採用市場では、労働市場での経験がない労働者の交渉力が弱く、就職活動期間の時間制約や情報の非対称性に加え、新卒者の採用に際して競合する企業数が比較的限られていた。こうした環境では、仮に企業同士が情報交換を行い、外生的なショックへの対応なども含め協調して行うことができれば、企業間でばらつきが小さい賃金の設定が維持されやすい（Levenstein and Suslow 2011）。従来、我が国では企業の人事担当者が他社の担当者と定期的に、賃金制度や賃金相場などについて情報交換を行っているとされてきたことから、採用側のコーディネーションによる説明も捨てきれないだろう⁷⁾。

仮に企業側が初任給水準をコーディネートできるとしても、その水準を共有できるだろうか。一般に賃金に影響を及ぼす要因としては、生計費、生産性、支払い能力、経済環境といった要因が考えられる。他方、連合総合生活開発研究所（2012）は、初任給の水準については、これまで単身者生計費などを参照基準とし

ながら、社会的な相場で決まってきたと指摘している。個別企業のみが知っている情報というよりは、その市場にいる者なら誰でも知ることのできる情報に依拠していたことを示唆しており、コーディネートする目標を設定しやすかったと解釈できる。

企業は、コーディネーションを通じて、初任給を例えば生産性との関係で相対的に低い水準に決めることで、それを起点として右上がりの賃金カーブを設定し、年功的賃金体系と長期雇用の維持が可能となっていた可能性が考えられる。新卒者の側にとっても、日本型雇用慣行では採用時に特定のジョブやスキルが前提とされないため、新卒一括採用の下では職探しのハードルが低くなり、また入職時の賃金は低くても将来的には上がっていくことが見込めるというメリットがあった。こうした年功的賃金体系が維持されるには、企業間で、基幹的な労働力の採用に当たって年功的賃金体系や長期雇用が続くとの予想が共有されてきたことが前提であったと考えられる（久米・Thelen 2004）。また、新卒一括採用は求人・求職双方にとってサーチコストを低下させ、日本型雇用慣行の鍵の1つとなってきたと考えられる。

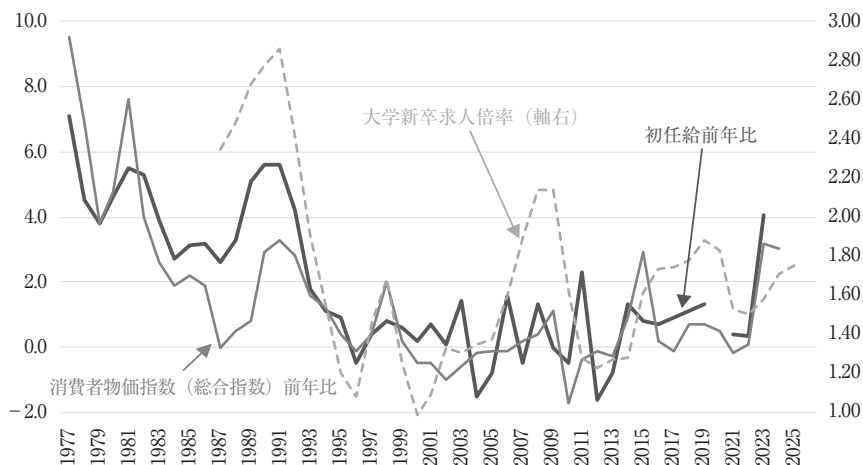
初任給の中期的な動向を確認するため、生計費変動の代理変数として消費者物価上昇率と、労働市場での需給のひっ迫度の代理変数として有効求人倍率に注目し、指標間の関係をみてみよう。図2は1970年代後半以降2023年まで（求人倍率は2025年）の大卒新卒

者の初任給の前年比と、インフレ率（消費者物価指数（総合指数）前年比）、及び大学新卒者の求人倍率の動向を示したものである。これをみると、初任給の動向はむしろインフレ率との相関が強く、需給動向との関係は2000年代以降コロナ禍までの期間では弱い。言い換えれば、おおむね上述の生計費連動に近い姿で決まってきたとみることができる。初任給は個人の能力や属性を反映せず、労働市場の需給への反応も小さく、主に生計費に連動して決まってきたとすれば、新卒者の多くが単身者であると想定すれば初任給のばらつきが小さいのも自然なことと考えられるが、こうした傾向は今後も続くのかが1つの論点となる。

4 制度や仕組みが続いてきたのはなぜか

横並びの賃金水準が維持されるには、企業がそこから外れた賃金設定をしないモチベーションを持ち続けることが必要となる。競争均衡下であれば、企業は横並び賃金からわずかに逸脱して初任給を引き上げることができうと考えられる。どの企業も共謀から逸脱しないのは、何らかの罰則がある場合、もしくは長期的にみて競争均衡に戻る可能性が高いと考えられるためとされている（Azar, Marinescu and Steinbaum 2022）。日本型雇用慣行下では、新卒採用者は長期雇用されることが前提であったため、新卒採用時点で企業が安定的に必要な人数を採用することができていれば、企業

図2 大卒男性新卒者初任給上昇率（前年比、%）



注：初任給前年比は、2019年までは『賃金構造基本統計調査』による前年比、2021～23年は同調査の大卒以上新卒男性の6月時点の所定内給与中央値の前年比を示す。

出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』、総務省統計局「消費者物価指数」、リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」

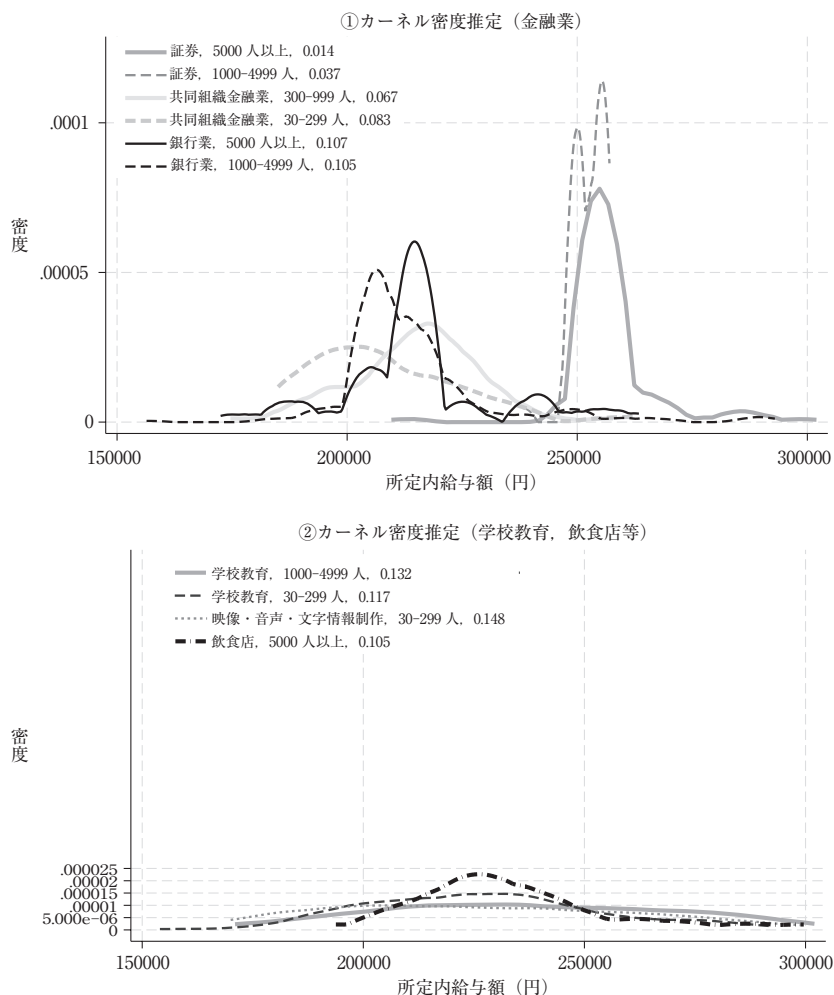
は横並びの賃金から逸脱してより高い賃金を提示し、採用人数を増やす必要がなかった可能性が考えられる。また、年功的賃金体系の下では、初任給を起点に勤続に伴い賃金が上昇していくことが前提とされていたことから、初任給を引き上げれば勤続年数が短い者の賃金もそれに応じて引き上げる必要があり、企業にとっては相応の件数増につながりうることから、引上げに慎重であった可能性も考えられる。

なお、2でみたように、同規模同業種の企業間でも初任給は一律とはいえず、ある程度のばらつきがみられる。仮に横並び行動が同規模同業種企業の間で取られているとすれば、ばらつきが小さいグループでは、横並びがより意識されているとみることもできる。同規模同業種の定義は2と同様とし、両者の組み合わせ

せ別に初任給の分布を例示したものが図3である。縦軸のスケールは①・②図で共通であり、分布の山が高いほど、初任給が限られた範囲に集中して分布していることを示す。

2つの図に共通しているのは、初任給は業種や規模を問わずおおむね20万から25万の間がピークとなる形で分布し、単峰型（山が1つ）である。山の形は左右対称に近い場合が多いが、ピークより右側の裾が左側より厚い銀行業（1000-4999人規模）のようなケースもみられる。一方、分布の集中度は業種や規模に応じてかなり違いがみられ、例えば銀行や証券業の大企業では、2万～3万円の幅の中に集中して分布しているが、学校教育業や飲食店の場合は10万円を超える幅の中で分布がばらついている。

図3 大卒男性の初任給分布の例（カーネル密度推定、2023年）



5 横並び構造は変わりつつあるのか

こうした初任給の横並び構造には、2010年代半ば頃から変化の兆しがみられる。時系列での変化をみるため、大卒者に限定し、2005年以降各年の業種×企業規模×性の区分ごとに初任給の上位10%点と中央値の乖離幅を、中央値で除した値を「上側乖離率」、中央値と下位10%点の乖離幅を中央値で除した値を「下側乖離率」と呼ぶ。図4はこうして計算されたセルごとの乖離率の中央値の変化をみたものである。

期間を通じて上側乖離率の方が下側乖離率を上回って推移し、その差は近年拡大する傾向にある。言い換えれば、初任給分布は低い方より高い方により長い裾がみられる。次に、下側乖離率は縮小傾向にあり、その傾向は特に2010年代半ば以降みられたのち、低い水準で推移してから直近では上昇に転じている。こうした動きの背景には、最低賃金の引上げに伴う初任給の底上げが考えられる。

注目したいのが上側乖離率の上昇傾向である。この乖離率は上位10%点と中央値の差をみているので、一部の企業、ないし一部の社員に対して全体の趨勢よりも高い初任給を出す企業が出てくれば、乖離率の上昇につながる。

ここで最近の変化に注目し、業種×規模別に初任給の変動係数と上下乖離率の関係を2020年と23年について相関係数でみると、上側乖離率と変動係数の相関

は2020年の0.56から23年には0.78に高まっているのに対し、下側乖離率と変動係数の相関は2020年の0.75から23年には0.57に低下している。すなわち、コロナ禍以前は低水準の初任給を出す企業が存在することで、全体のばらつき度合いが左右されていたのに対し、コロナ禍以降では、全体の分布の中で賃金が高いところでの乖離が全体のばらつきを説明する要因になってきていることが伺える。人手不足や若年層比率の低下に伴い、他の企業よりも大きく初任給を引き上げる企業が増えることに伴い、賃金分布全体のばらつきが大きくなっていることが示唆されているといえよう。

6 まとめ、結論

本稿では、日本の企業の初任給が横並びなのか、そしてその構造に変化がみられるのかをみてきた。横並び構造を考える上では、従来日本企業が賃金を決める上で参照している傾向が強いと考えられる、同業種・同規模の企業間での賃金水準を比較した。我が国の大卒男性新卒者の給料（＝初任給）のばらつきは、他の年齢の者（30歳、40歳、50歳）の給料のばらつきと比べると小さい。

初任給のばらつきが小さいことの背景には、新卒者の職務遂行能力にそれほど大きな差がないことを前提に、日本型雇用慣行下で、同業種・同規模の企業間等で何らかの情報共有などが行われ、協調して決められてきた可能性も考えられる。こうした環境下で、長期

図4 初任給分布の広がり（上下10%点と中央値の乖離率）



注：上側乖離率は、業種（産業中分類）×企業規模×性の各区分（新卒者が20人以上いる区分）の大卒初任給の上位10%点と中央値の差を中央値で除した値。下側乖離率は同初任給の下位10%点と中央値の差を中央値で除した値。

出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』

雇用を前提に、企業は初任給を例えば単身者の生計費水準などを参照しながら協調して決め、安定的な新卒者一括採用を行ってきたことが考えられる。ただし、初任給のばらつき度合いは業種や規模に応じて異なり、業界の構造や特徴、例えば協調的な賃金設定を行いやすい環境にあったのか否かが反映されてきた可能性も考えられる。

なお、本稿の議論では所定内給与の水準に焦点を当ててばらつきをみてきたが、企業側が労働コストの柔軟性を維持するために、月例賃金とボーナスを組み合わせた賃金構造の見直しを進めていることも考えられ、こうした場合には企業間の協調的な賃金設定がより難しくなると考えられる。

以上を前提に考えれば、初任給の横並び構造が崩れ、ばらつきが大きくなることは、長期雇用や年功的賃金体系などを軸とした日本型雇用慣行の変化を示唆しているとも考えられる。実際、時系列でみると、初任給分布の上位10%点と中央値の相対的な乖離幅はコロナ禍以降拡大傾向にある。横並び構造の変化については、コロナ禍以前には相対的に低い初任給水準の者がみられることが賃金のばらつきの背景にあったのに対し、コロナ禍以降は一部に相対的に高い初任給を受け取る者が出てきたことが、賃金のばらつきの主要因となってきていることが示唆された。

こうした傾向は、近年の人手不足の強まりや労働力人口の相対的な高齢化などによって、今後も続く可能性が考えられる。加えて、AIなどに代表される技術革新が加速する中で、新しい技術にキャッチアップできる高スキル労働への需要が高まり、そうした分野に強みがある若年層で、生産性に見合った賃金を求める考え方が広がっている可能性が考えられる。また、若年層での価値観の変化（日本型雇用慣行への期待の低下）なども背景に、初任給水準が上昇していくことが予想されるが、そうした中で企業間・企業内の初任給のばらつきがどのように変化していくかは興味深い点であり、今後の研究上の課題と考えられる。

- 1) 一般には求人広告に揭示される新卒採用時給与額のことであるが、実際の受取り賃金額とは異なると考えられている。なお、本稿の分析で主に用いている厚生労働省『賃金構造基本統計調査』では令和元年調査まで「初任給」調査を行ってきた。同調査では、「初任給」とは「通常の所定労働時間、日数を勤務した新規卒業者の6月分の所定内給与額（所定内労働時間に対して支払われる賃金であって、基本給のほか諸手当が含まれているが、超過労働給与額は含まれていない）から通勤

手当を除いたものである」と定義されている。初任給に関する調査は令和元年調査で終了したが、令和2年調査以降についても、新規卒業者に該当する調査対象者について、同一の定義で賃金額を確認することができる。

- 2) 例えば全国地方銀行協会が集計、公表してきた地方銀行別の初任給リストを参照。
- 3) 統計法第33条第1項の規定に基づき、調査票情報の提供を得た。なお、初任給に関しては人事院「職種別民間給与実態調査」でも調査が行われているが、回答客体数の違い（令和6年「職種別民間給与実態調査」は約9500事業所、令和5年『賃金構造基本統計調査』は約5万5500事業所）を勘案し同調査結果を用いた。
- 4) 『賃金構造基本統計調査』の所定内給与には、通勤手当、精皆勤手当、家族手当等が含まれる（令和2年以降）。
- 5) 業種分類としては産業中分類、企業規模は従業員数に応じて5分類（①5000人以上、②1000-4999人、③300-999人、④30-299人、⑤5-29人）を用いた。また、それぞれの区分に20名以上の新卒者と、5社以上の法人が含まれる37区分のみを今回の集計対象とした。
- 6) 雇主が従業員の特定の能力に関して、その仕事を観察しながら、学歴や面接時の評価に基づく、能力の分布に関する事前の予想を随時更新していくプロセスを指す（Kahn and Lange 2014）。
- 7) 労働政策研究・研修機構（2008）。また、人事系コンサルティング企業からのヒアリングによれば、我が国の大手企業等の人事担当間では、モデル賃金の情報交換が行われてきている。他方、近年の独占禁止法の規制強化の流れにより、企業間で報酬の情報を直接交換することに慎重な企業が増えていくとの指摘もある。

参考文献

- 久米郁男・Kathleen Thelen (2004)「政治的課題としてのコーディネーション——調整型市場経済における労使関係の変化」RIETI Discussion Paper Series 04-J-031.
- 藤田至孝 (2010)「能力主義管理研究会がめざしたもの」八代充史・梅崎修・島智智輝・南雲智映・牛島利明編『能力主義管理研究会 オーラルヒストリー——日本的人事管理の基盤形成』第1章、慶応義塾大学出版会。
- 連合総合生活開発研究所 (2012)「日本の賃金——歴史と展望——調査報告書」。
- 労働政策研究・研修機構 (2008)「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」JILPT 調査シリーズ No. 68.
- Azar, J., Marinescu, I. and Steinbaum, M. (2022) "Labor Market Concentration," *Journal of Human Resources*, Vol. 57, No. S, pp. S167-S199.
- Kahn, L. B. and Lange, F. (2014) "Employer Learning, Productivity, and the Earnings Distribution: Evidence from Performance Measures," *Review of Economic Studies*, Vol. 81, No. 4, pp. 1575-1613.
- Levenstein, M. C. and Suslow, V. Y. (2011) "Breaking Up Is Hard to Do: Determinants of Cartel Duration," *Journal of Law and Economics*, Vol. 54, No. 2, pp. 455-492. <https://doi.org/10.1086/657660>

うえの・ゆうこ 一橋大学国際・公共政策大学院教授。最近の主な論文に「Effects of Mandatory Residencies on Female Physicians' Specialty Choices: Evidence from Japan's New Medical Residency Program,」*Labour Economics*, Vol. 90 (共著, 2024年)。労働経済学、応用マイクロ計量経済学専攻。