

ジョブ型賃金制度、人的資本経営と春闘

明治大学経営学部 准教授 山崎 憲

1. はじめに

2024年7月19日に日本労働組合総連合会が公表した「2024 春季生活闘争まとめ」で2024年の春闘を振り返りながら、直面しなければならない課題について考えてみたい。キーワードは「ジョブ型賃金制度」と「人的資本経営」である。目にすることが多いが中身についてはよく理解されているとはいえない。どちらも働く側にとって肯定的にとらえられることが多いのではない。実際に取り組みを始めている企業も少なくない。大企業だけでなく中小企業にも影響が及び始めている。労使交渉にとっても無縁ではない。なぜなら、ジョブ型賃金制度は労使交渉の個別化を進める恐れがあり、人的資本経営は人事労務管理を金融市場に委ねることに繋がりかねないからだ。その点を今春闘の課題と重ね合わせて考察していこう。

コロナ禍における供給不足や国際情勢の不安定さの高まりを原因とした物価高。ここに春闘がどのように対応できたのか。そして継続的に賃金上昇を獲得するために、「日本経済の成長につながる『人への投資』」、および大企業と中小企業、正規と非正規、男女間という賃金の是

正をどれだけ達成できたのか。「2024 春季生活闘争まとめ」はこの点を評価の軸としている。

賃上げについては、2023年度の消費者物価の上昇が3.0%だったところ、定昇を除く賃上げ分が全体で3.56%、中小で3.16%、有期・短時間・契約等労働者の時給の引上げ率は5.74%だった。これらの結果をもとに一定の評価を与えるとともに、継続が重要だとする。

こうした成果があるものの、ジョブ型賃金制度と人的資本経営という企業に取り組みを始めている仕組みは、労使交渉にとって致命的な悪影響を与えかねない。それは賃金や「人への投資」、格差是正という連合が目標として掲げているものすべてに該当する。それがどのようなものなのか。まずは、ジョブ型賃金制度と人的資本経営について紐解いていこう。

2. 職務遂行能力に対応したこれまでの労使関係

(1) 平均賃上げ方式と職能資格制度

ジョブ型賃金制度が労使交渉の個別化を進めるとはどのようなことなのか。賃金交渉は、定期昇給（定昇）として毎年賃金が上昇する部分と賃金表の底上げをはかるベースアップ（ベア）部分とに分かれている。それが定昇分とベア分である。ジョブ型賃金制度は、この二つを従業員個々でばらばらにしてしまう。春闘には賃上げの方法として、平均賃上げ方式と個別賃上げ方式の二つがある。それぞれについて、連合ウェブサイト（<https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/shuntou/yougo.html>）は、次のように説明している。

「平均賃金」とは、1人ひとりの賃金の合計額を人員で除した賃金水準のことであり、「個別賃金」は「高卒35歳、勤続17年、生産職」というように、労働（力）の銘柄を特定したときの賃金水準である。

一方で、「平均賃上げ方式」とは、組合員の平均賃金の引き上げを1人平均の労務コストをもとに交渉する要求方式のことをいう。これは賃上げのための原資を総額として交渉したうえで配分については別途、決めるものだ。つまり、「平均賃上げ方式」でいう時給の引き上げ率では個々人の状況をうかがうことは難しい。この方式が春闘の主流となっており、2024年春闘では、5,284組合、2,933,902人が対象となった。

一方の「個別賃金方式」とは、個別賃金を改定したうえで総額人件費を算出し、そこから一人当たりの平均賃金を算出することになる。ここにはA方式とB方式がある。どちらも、勤続年数と年齢を特定することで賃上げ額を交渉するものだ。A方式が勤続年数と年齢を固定し

て前年度と比較して賃上げ額を交渉するのに対して、B方式は特定の勤続年数と年齢の労働者の賃金を前年度からどれだけ引き上げるか交渉するものである。2024年春闘では、815組合、511,096人と少数にとどまる。

春闘の主流がこれまで「平均賃上げ方式」だったのは、日本企業の多くが職能資格制度を採用してきたところが多い。労務行政研究所が2021年に行った調査によれば、職能資格制度を導入している企業がもっとも多く、一般社員で52.6%、管理職で40.3%に導入している。職能資格制度は職務遂行能力で労働者に序列をつける。この職務遂行能力は顕在能力と潜在能力の二つで構成されている。顕在能力は現に発揮している能力のことであり、潜在能力は現在の職務と必ずしも結びついているわけではないが、将来的に期待される能力のことである。この職務遂行能力は一級から五級というように資格が等級で設定されている。同一の級には号俸といった階層が設定されている。年度ごとの評価で号俸があがり、昇給と結びついている。同一の級から上位の級に上がるために必要な滞在年数が設定され、課長や部長といった職位と紐づけられている。

職能資格制度は、顕在能力と潜在能力を評価されるという、それぞれの労働者で異なる特徴をもつため、勤続年数と年齢が同じだったとしても同じ等級、号俸とは限らない。評価によって、定期昇給で号俸が三つや四つ上がる人もいれば、一つや二つしか上がらない人もいるからだ。さらには、春闘で獲得した賃上げ率をそれぞれの号俸に一律で乗じるわけではない。それぞれの等級、号俸に対応する賃金は、等級と号

俸の間差と全体のバランスのなかで調整されているからだ。したがって、そもそも職能資格制度の下では「個別賃金方式」をとることが難しい。

だからといって、労使交渉において曖昧になるということの意味するわけではない。労働組合はこれまで、職能資格制度の制度設計そのものに関与してきたからである。それは、どのように等級や号俸を設定するのか、等級と号俸の間差をどのようにするのかということからはじまり、それぞれの等級と号俸に必要な顕在能力と潜在能力という資格要件、そのための教育訓練の在り方と内容、等級に対応する職位と昇格要件、評価の客観性の担保、評価に応じた号俸の上昇幅といった制度設計や運用に労働組合が規制力を発揮してきたということの意味する。労働組合によっては、人事異動や転勤にも影響力を及ぼすことさえある。そのうえで、どのように賃上げを行うかの交渉をするのである。労働者ごとに定期昇給で上昇する号俸の数が違うことから、それぞれの賃上げ率は同じになるとは限らない。だから「平均賃上げ方式」にならざるをえない。しかし、制度設計や運用まで視野に入れば、教育訓練という「人への投資」の要素も加えて、どんぶり勘定で春闘をしてきたわけではない。

そもそも職能資格制度はなぜ採用されたのか。それは日本企業の競争力向上に労働組合が呼応してきたからである。

日本企業の賃金制度は、電気産業を組織する労働組合、日本電気産業労働組合協議会が1946年に経営側に生活保障に基づく賃金制度、いわゆる電産型賃金を要求したことからはじまる。これは、生活保障給、能力給、勤続給からなる基本賃金が特徴となっており、家族給を含んだ生活保障給が基本賃金の大きな部分を占めた。

1960年代には鉄鋼、電機産業で職務給の導入が試みられたが普及はしなかった。次いで、1969年に、日本経営者団体連盟(日経連)が「能力主義管理」を発表した。電産型賃金に従業員の職務遂行能力を組み合わせたものである。ここで職能資格制度が登場した。生活保障給という性格を維持しながら、労働者の能力育成ともなう潜在能力と目に見える成果という顕在能力の二つを、等級と号俸のなかに位置づけたのである。このことは日本が基幹とする産業が製造業であったことに起因する。自動車産業を例にとれば、一台の車を市場に送り出すには、複数年にわたる研究開発期間や組織内外の複数の部門との調整、製造品質を向上させるための熟練技能が必要となる。組織内外の調整には企業経営全体の知識や人脈が欠かせない。これが潜在能力の重要な部分となる。国際競争が激しくなれば高い成果が求められる。当然のことながら、顕在能力も無視することができない。この二つに労働者と労働組合が協力することで賃金上昇という果実を獲得することができる。能力主義管理、および職能資格制度にはこうした背景があったといえよう。

(2) 「自社型雇用ポートフォリオ」のもたらす変化

1995年に日経連は「新時代の『日本的経営』-挑戦すべき方向とその具体策」報告書(以下、「新時代の『日本的経営』」)を発表した。この報告書は次のような状況分析に基づいていた。

- 1 雇用を維持する、もしくは新しく創り出すためには継続した経済成長が必要であること。
- 2 ホワイトカラー部門や第三次産業などの低生産性部門の過剰人員が短期的にでてくるが長期的には労働力人口が減少すること。

- 3 企業のコスト低減に向けた取り組みの強化がもたらす人員削減圧力が増えること。
- 4 産業構造がサービス産業へ移ることにもなう余剰人員や労働移動にもなう問題が生じること。
- 5 産業・技術・雇用の空洞化が進むこと。

これらに対応するため、労働組合に「企業内コミュニケーション」「柔軟な職務編成」「配置・職種転換などを実現するためのパートナー」といった役割を求めた。そのうえで、報告書は「人間中心(尊重)の経営」を強調した。これは、「多様な個性を確立した個人を凝集力のある人間集団」となることを労働者に求めるものだった。そのために、人材を「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」の三つに分けた。この三つを組み合わせることを「自社型雇用ポートフォリオ」

と呼んだのである。

「長期蓄積能力活用型グループ」は従来型の正社員と同様の賃金制度、「高度専門能力活用型グループ」は必要な人材を必要な時だけ活用するために年俸制、「雇用柔軟型グループ」は経営環境の変化により柔軟に対応するために職務給となる。具体的には、「長期蓄積能力活用型グループ」が顕在能力と潜在能力からなる職務遂行能力とそのための能力育成がセットされたものであり、「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」はすでにつくられた能力に期待するというものである。

「自社型雇用ポートフォリオ」は1995年の「新時代の『日本的経営』」によってはじめて登場したわけではない。製造業の生産現場では期間工もしくは期間契約従業員、派遣労働者やパートタイム労働者といったかたちで従来から「雇

表：グループ別にみた処遇の主な内容

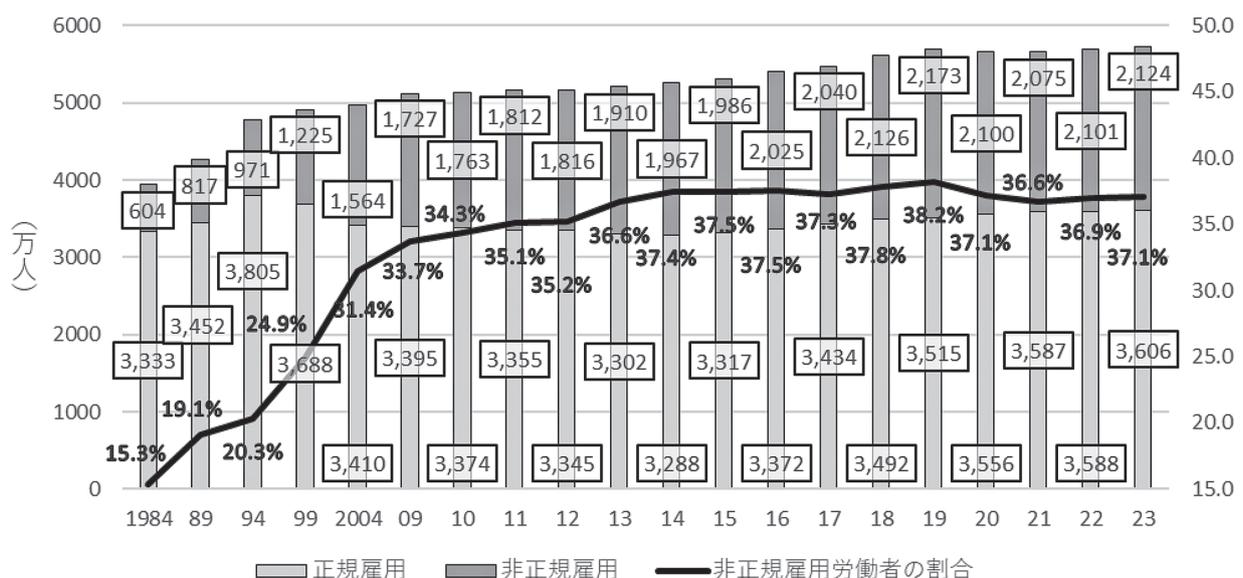
	長期蓄積能力活用型グループ	高度専門能力活用型グループ	雇用柔軟型グループ
雇用形態	期間の定めのない雇用契約	有期雇用契約	有期雇用契約
対 象	管理職・総合職・技能部門の基幹職	専門部門(企画、営業、研究開発等)	一般職 技能部門 販売部門
賃 金	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	年俸制 業績給 昇給なし	時間給制 職務給 昇給なし
賞 与	定率+業績スライド	成果配分	定率
退職金・年金	ポイント制	なし	なし
昇進・昇格	役職昇進 職能資格昇格	業績評価	上位職務への転換
福祉施策	生涯総合施策	生活援護施策	生活援護施策

(注) 法政大学大原社会問題研究所編『日本労働運動資料集成』第12巻、旬報社、2007年、p.79をもとに編集部で作成。

用柔軟型グループ」は存在していた。だがしかし、歴史を振り返れば、日本の労働組合が第二次世界大戦後に工職一体の運動を進めてきたという経緯を忘れることはできない。1945年以前の日本の製造業はホワイトカラーを正社員、生産現場労働者を工員として区分を分けてきた。正社員はいままでいう正規雇用になるが、工員は非正規もしくは個人請負として労働条件や安定的に仕事が確保されるかどうかという点において正社員と大きく格差がつけられているという身分的に差別された状態にあった。彼らを同一の組合員とするだけでなく、ホワイトカラーと同じようにいわゆる正規雇用とした。1950年代から60年代にかけて、景気後退や労使の力関係の変化のなかで、期間工やパートタイム労働者を景気の調整弁として再び活用するようになったものの、「雇用柔軟型グループ」を公式に労使が認めたことはなかったはずだ。

だが、内実をみれば、非正規雇用労働者数は1980年代から増加の一途をたどってきた。総

務省の労働力調査によれば1984年に604万人だったその数は、1994年には971万人、2004年に1,564万人、2016年には2,025万人、2023年には2,124万人となった(図)。雇用労働者に占める非正規雇用労働者の割合は1984年15.3%、1994年20.3%、2004年31.4%、2016年37.5%、2023年37.1%と上昇を続け、4割近くとなっている。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」2023年6月分の比較では、正社員・正規職員の平均賃金が2,014円だったところ、一般労働者(正社員・正職員以外)の平均賃金が1,407円、短時間労働者(正社員・正職員以外)の平均賃金が1,392円と大きな差がついている。ここに一時金が加われば差はますます広がる。また、連合の2024春闘最終集計によると、正社員・正規社員に相当するフルタイム組合員の一時金が5.09月・1,638,723円だったのに対し、非正規に相当する短時間労働者と契約社員がそれぞれ1.15月・97,125円、2.38月・239,492円にすぎなかった。



図：非正規雇用労働者数と割合の推移

(資料出所) 1999年までは総務省「労働力調査(特別調査)」(2月調査)長期時系列表9、2004年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)長期時系列表10

こうした正規・非正規の格差の問題はとくに女性にあらわれる。国民生活基礎調査によれば、2023年に男性の22.7%が非正規だったのに対して、女性が53.5%であり、男性の倍以上が非正規だったとする。一方、非正規のうち女性がどれだけを占めるかについては、2021年の労働力調査が明らかにしている。それによれば、男女計(男性652万人、女性1,413万人)のうち、女性が68%を占めていた。

非正規の仕事の内容について、武石(2006)『仕事と女性のキャリア』勁草書房)は仕事の難易度が高く非定型的であり、その企業にとっての基幹的な仕事が大半となっている状況を明らかにした。

これらのことを「自社型雇用ポートフォリオ」のなかで考察すれば、第一に「長期蓄積能力活

用型グループ」が男性中心で構成される一方で、「雇用柔軟型グループ」は女性中心で構成される。第二に「雇用柔軟型グループ」は基幹的な仕事で正規と重複する、もしくは正規と変わらない職務を担っているにもかかわらず、「長期蓄積能力活用型グループ」の外に置かれている。基幹的な仕事であるということは、顕在能力と潜在能力からなる職務遂行能力を正規と変わらず求められることになる。だが、生活保障と労働条件において正規と差をつけられている。さらにはそれが男女という性差に起因している。

工職一体の運動をすすめた経験を持つ日本の労働組合として、格差是正を掲げる限り、「雇用柔軟型グループ」を「長期蓄積能力活用型グループ」のなかに取り込んでいくことは避けて通ることができない。

3. ジョブ型賃金制度と人的資本経営の実態

(1) 政府のジョブ型解釈の変化

顕在能力と潜在能力からなる職務遂行能力は個人ごとに異なる。評価基準も不明瞭という職能資格制度に労働組合が規制力を発揮するためには、制度設計そのものに関わる必要がある。それが日本における労使交渉上の焦点であり、そこが担保されている限り、「平均賃上げ方式」がどんぶり勘定とならずに済んできた。しかし、「雇用柔軟型グループ」の存在は男女間の格差だけでなく、職能資格制度に労働組合が関与することへの矛盾を包含していた。

その状況下で拡大が進んでいるジョブ型賃金制度は、これまでの春闘交渉の基盤を根底から覆しかねない状況をもたらしている。そのことをみていこう。

それは一般的に考えられているような、ジョ

ブ型の働き方が職務範囲を限定するというものとはまったく異なって捉えられるようになってきているということと無縁ではない。

政府がジョブ型について明らかにしたのは、内閣府が2014年に発表した「規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書」が最初である。ここでは「ジョブ型正社員とは、無限定正社員に対し、(1)職務が限定されている、(2)勤務地が限定されている、(3)労働時間が限定されている(フルタイムであるが時間外労働なし、フルタイムでなく短時間)、いずれかの要素(または複数の要素)を持つ正社員」とされた。

ところが、経済産業省が2022年5月に中間とりまとめを行った「未来人材ビジョン」では、IT人材の不足への危機感とその対策のために「専門性を活かした職務を遂行」するとしてお

り、職務が限定されているかどうかは触れられていない。文部科学省は2022年から博士課程に進学した学生の就職を支援するために「ジョブ型研究インターンシップ」を開始したが、ここでも同様に職務を限定していない。「学生(当面の間は博士後期課程の学生が対象)が企業の研究所等において2か月以上にわたり有給(初任給程度)で研究活動を行うプログラムです。企業からは業務内容や必要とされる知識・能力等が記されたジョブディスクリプションが示され、実際の業務に取り組む経験を通じて、国際競争に耐え得る研究力に裏打ちされた実践力を養成することを目的¹⁾としている。ここでいうジョブディスクリプション(職務記述書)には職務限定という含意はない。

(2) 役割等級制度からジョブ型賃金制度へ

この背景には民間企業の賃金制度の変化がある。労務行政研究所が2021年に行った調査には、正社員の基本給を構成する項目を聞いた設問がある。ここで、一般社員で「能力給/職能給」が58.6%、管理職で「役割給」が52.8%となった。ここでいう役割給とは役割等級制度のことをいう。これは企業のミッションに合わせて課長や部長といった役割を与え、ミッションに区切りがつけば役割も終了するというものである²⁾。企業のミッションと賃金制度が強く結びつくとともに、管理職となった従業員であっても、ミッションが終わればその任を解くことで手当を柔軟に上下させることや、若年層の抜擢が容易になる。総額人件費を引き下げる、もしくは維持しながら役割を与えることで従業員のやりがいと刺激するという意味も持つ。

この賃金制度はプロジェクトチーム方式という仕事の仕方と関連する。職能資格制度と比較しながら説明しよう。職能資格制度であれば、

顕在能力の発揮度合いと潜在能力の伸び、そして勤続年数に応じて等級と号俸が上昇する。潜在能力は一度身につけば落ちることはないし、等級と号俸は生活保障とも連動しているため、昇進や昇格があってもその逆はめったに起こることはない。一方で役割等級制度は、企業のミッションの実行のため、企業内や企業外を含めてメンバーを集めるプロジェクトチームに対応する。ここへの参加は人事異動で行われることもあるが、社内応募によることが一般的である。その場合、所属長やプロジェクトに関わる人物からの推薦が欠かせない。これまでの実績や人間関係が重視されるわけである。プロジェクトチーム方式に基づく業務の遂行には参加するメンバー間の連携が欠かせない。互いの職務が重複することが前提となっている。したがって、そもそも職務が限定されるという「規制改革会議雇用ワーキング・グループ報告書」で示された内容ではない。

企業のミッションは経営環境の変化に柔軟に対応する。プロジェクトチームも同様である。だからその期間は短い。プロジェクトが終われば、リーダーとなる管理職の役割も区切りがつく。そのときの評価はミッションに応えることができたかどうか、プロジェクトチームにうまく貢献できたかどうか、という曖昧なものになる。人事異動であれ、社内応募であれ、他薦という要素が大きく占めるようになる。評価する他者は労働組合員でもある。ここにおいて、職務遂行能力や生活保障との連動は希薄になる。評価は上からS、A、B、Cといった形でつけられ、Bで降格、減給となることが多い。

ここに春闘要求を当てはめればどういうことになるか。企業側はS、A、B、C、それぞれの昇給原資を提示して交渉に臨む。職能資格制度では制度設計に労働組合が関わることでどん

ぶり勘定を防いできた。しかし、役割等級制度の下ではミッションやプロジェクトチームの運営方法に労働組合が関わることができない限り、どんぶり勘定にならざるを得ない。この点で職能資格制度の下での「平均賃上げ方式」とはまったく異なる。BやC評価の原資について交渉すれば、それは賃下げを労働組合が容認したうえでの交渉になるという大きな矛盾を生む。役割等級制度が極端に運用されれば、毎年度の賃金は洗い替えになるが、その際に降格による減給も発生する。すでに中堅以上の従業員の賃金が新卒採用の初任給と同程度になるという事例すら散見されるようになった。そうなれば、「雇用柔軟型グループ」で想定している非正規と労働条件において差がなくなってしまう。つまりは、勤続年数という評価軸が意味をなさなくなるのである。その評価は労働組合員同士がプロジェクトチームへの社内公募制度のふるいのなかで行われるようになってきている。このことも労働組合の関与を難しくさせている。

この役割等級制度の名称を変えたものがジョブ型賃金制度である。多くの企業でジョブ型賃金制度という名称で役割等級制度の導入を続けている。たとえば日立製作所や資生堂は、2015年に導入した役割等級制度をそれぞれ2020年、2021年にジョブ型として導入した。リコーでも2022年から、職務記述書と役割等級制度をセットにしたジョブ型賃金制度が導入されている。これは単なる名称変更ではない。C評価を受けた労働者はPIP（Performance Improvement Plan）業績改善計画という再訓練の機会を与えられる。これは経済産業省がすすめる「リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業」と結びつく。この事業は講座を受講した場合にその費用の二分の一相当、上限40

万円が補助されるものである。講座受講後に実際に転職して1年間継続的に転職先に就業していることが確認できれば追加的に講座費用の五分の一相当、上限16万円が補助される。経済産業省はこれを「リスクリングを通じたキャリアアップ」と呼ぶ。その目的は、衰退産業から成長産業へと労働移動を促すことなのだが、実態はジョブ型賃金制度の下で低評価となった労働者を企業外に押し出すことになっている。

ここまでをまとめれば、職能資格制度からジョブ型賃金制度へと移行が進む中で、春闘交渉における労働組合の関与が難しくなっていること、そして賃下げを容認する交渉となる可能性すらあること、また「人への投資」を掲げながらも、リスクリングという名の下で企業内から労働者が流出することにつながりかねないことになる。これらにどのように対応するのか。いま喫緊で労働組合が求められていることである。

（3）金融市場と連結する人事管理

経済産業省がたちあげた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」座長の一橋大学伊藤邦雄特任教授は、2020年9月の「人材版伊藤レポート」、そして2022年5月の「人材版伊藤レポート2.0」をそれぞれ公表した。これが人的資本経営に注目が集まるきっかけとなった。ここでは、人材はいまあるものを使うというコストとしての「人的資源」から、「状況に応じて必要な人材を確保する」投資へと変換するものとしての「人的資本」へ転換する必要性が語られている。ところがその当事者は、「経営陣」「取締役会」「投資家」に限定されており、労働者や労働組合の関与を想定していない。

人的資本経営はISO30414に依拠している。労働力構成、多様性、スキル、生産性、エンゲージメントと満足度、健康とウェルビーイング

グ（幸福度）がその指標となっている。これらは、離職率や雇用形態、年齢、男女比、民族・文化的特性、従業員の現在のスキルと必要なスキルとのギャップ、教育訓練の参加率、資格等、一人当たりの売上高や利益、生産量を、従業員からの評価、定着率、欠勤率や安全衛生、健康プログラムの参加率を数値化したものである。ISOは国際標準化機構（ISO）が設立した基準であり、複数の企業を標準化した指標で比

較することを目的としている。ここにも労働組合の関与という言葉はない。当事者が「経営陣」「取締役会」「投資家」であるからこそ、金融市場と人事管理が直結することになる。「投資家」の利益となる限り、ジョブ型賃金制度の下で低評価となる労働者がリスクリングにより転職を促されることも否定しない。それは、連合が主張する「日本経済の成長につながる『人への投資』」とは似て非なるものである。

4. おわりに

職能資格制度からジョブ型賃金制度へ、そして人的資本経営へという流れは、労使交渉の成果を曖昧にしてしまう可能性がある。ジョブ型賃金制度は労働条件をより個別化したものにしてしまう。これまで「平均賃上げ方式」が曖昧になることを妨げていたのは職能資格制度の制度設計に労働組合が関与していたからだった。それもジョブ型賃金制度になると難しくなる。

企業経営に協力することで、能力育成の機会を得て、労働組合による交渉力の軸とするということもジョブ型賃金制度、そして人的資本経営のなかで難しくなる。どれだけ能力育成の機会を得たとしても、評価が低くなれば企業外に出されることが想定される。

では労働組合としてどうすればよいのか。

従来どおりに企業別労働組合を基盤とするの

であれば、外部労働市場とのつながりや金融市場といった企業外の存在とのつながりを断ち切る、もしくはコントロールする必要がある。端的には、ジョブ型賃金制度や人的資本経営の導入を断固として拒否するか、もしくは制度設計と運用の双方に労働組合が関与するという約束を労使コミュニケーションのなかで取り付け、外部労働市場と金融市場とのつながりに規制をかけるという方向をとらざるを得ない。

このまま何もしなければ、これまでのように労使が協力すれば、その果実が労働組合員にひいては広く国民に供与されていた時代は終わってしまう。春闘の結果だけを見ていても実態はつかめない。まずもって、現状を把握するための調査を行い、それに基づいて労働組合の交渉力の在り方を模索しなければならない。

注釈

1) 明治大学ウェブサイト (https://www.meiji.ac.jp/dai_in/job_intern/index.html) 2024年4月10日閲覧

2) 労務行政研究所が2022年2～5月に行った調査によれば、上場企業3647社と、非上場企業1850社の合計5497社のうち、役割等級制度を導入していると回答した企業は42.5%だった。