

年功賃金制度

日本という社会には、封建制の名残であるとか集団主義のあらわれであるとかいったものに裏づけされている制度や慣行がたくさんある。年功賃金制度もそのうちのひとつであり、日本の賃金の大きな特性とされてきた。会社に長く奉公した当然の結果としてそれなりのお給金をいただく。それが当然の報いであって会社も長く仕えてもらったお礼にあなたの家族の面倒も見ましょうということで生活保障的な部分をお給金に上乘せする。というような感じで、長々とこの制度は日本企業に根強く定着していた。だが、近年その「崩壊」が取り沙汰されている。

ここでは、この年功制崩壊という大きな転換期にある賃金を取り上げ、ポイントを以下の3点に絞って調べてみることにした。

- 1、日本の賃金制度は「今」大きく変化しようとしているのか。
- 2、日本の賃金制度は最近まで「年功賃金」であったのか。
- 3、これまでの賃金制度はいま、「崩壊」しようとしているのか。

これらについて調べることを通して、賃金の問題を明らかにしていく。

第一の問題点について、確かに現在賃金制度の変革は大きく取り上げられている。しかし、こうした問題意識は今になって急に生じてきたものではない。

後にも述べるが、企業が「年功給から能力給への転換」という方向性を意識するようになったのは、かなり以前からのことである。賃金制度はこれまでも変化の方向が模索され、それを受けて賃金の実態も変化してきた。これから変化をしていくとしても、それは1~2年という短い期間に完結するようなものではなく、長い期間をかけて徐々に進行していくものである。これからはいくつかの段落に分けて話を進めていくことにする。

(1)賃金カーブについて

まず第一に、賃金の実態を観察する。わが国の賃金制度を年功賃金制の観点から考える場合に最も素朴な「判断材料」を与えると考えられているのは、年齢別の賃金をつないだカーブであり、このカーブの解釈で年功賃金を論じる例が多い。そこで、まず賃金カーブを取り上げ、それが普通どう読まれるか、その読み方について問題はないかを考えることにする。

95年までの15年間における男子大卒者の賃金カーブの変化は図 1にある。まず、カーブの形状を観察する。このカーブは一本調子の右上がりとはなっていない。カーブの最後に位置する50歳代後半では、それまで上昇を続けてきた賃金が逆に低下に転じる。年齢に伴い一方的に上昇するのではなく、かつての定年年齢であった55歳前後に屈折点を持っていることになる。

しかし、50歳代前半までは年齢にともない上昇する傾向が明瞭である。やや緩やかになっているが、その勾配はなお大きい。95年では50歳代前半の賃金は20歳代前半の賃金の2.8倍に達する。学卒以来ずっと同一の企業に勤めている人に限った場合、できるカーブの勾配はさらに急になり、先の倍率は男子大卒者の場合、3.1倍になる。

いずれにせよ、単純に図のような賃金カーブを見る限り、大きな変化が生じているとは言えない。ある人は、このグラフから「年功賃金制度の崩壊を予想することはできない」という結論を導く人もいるだろう。

一方、カーブがかなりの勾配を持つ事実を消去し、その勾配が緩やかになっていることだけを、強調する図示も可能である。そのような図示の例が図 で、ここでは1990年から1995年までの賃金上昇率が年齢階級別に表示されている。年齢階級が高くなると賃金の増加率が小さくなるが、これはすでに確認した賃金カーブの勾配が緩やかになっている事実を反映している。ところが、この図からは賃金カーブがなおかなりの勾配を保っていることが読み取れないために、賃金カーブがどんどん水平に近づいているような印象も与えてしまう。

特に、この間の物価上昇率も割り引いた「実質賃金」では、高い年齢階級での上昇率が非常に小さいため、この増加率そのものを賃金カーブの勾配と錯覚すれば、賃金カーブがすでに水平に近いというように誤解してしまいかねない。(実際には、この間に年齢が高まることにより、上位の年齢階級に移動するのだから、年齢別賃金カーブに沿ってスライドすることによる賃金上昇を享受しているのである。)別の人はこの図を根拠に「年功制は崩壊の途上にある」と主張するかもしれない。

このように、同じカーブが勾配を維持していること、あるいは勾配が緩やかになっていることのどちらかを見るかによって、年功制について正反対の議論がなされうる。いや、その種の議論が既におこなわれているのが現実である。

しかし、賃金カーブだけを使って年功制を繰り返すことには問題点がある。大きな点を3つ指摘したい。

第一は、図 のカーブからわが国の賃金を「年功賃金」と判定することの是非である。

わが国の賃金は年功賃金と通称されるが、この言葉はしばしば「年齢や勤続年数によって賃金が決まる制度」と理解される。しかし、現実には純然たる年齢と勤続年数だけによる賃金の決定をおこなっているところは少なく、仕事に応じて決まる職務給、職務遂行能力に応じて決まる職能給等様々な要素を組み合わせて賃金制度を構成している企業が大部分である。

ただ職務給、職能給にしても企業での経験を積みつつ、その能力の評価に応じて増加していくパターンをとる。したがって平均賃金をつないで作るカーブの形状は常識的にいわれる「年功制」の場合と大きく違わないかもしれないが、その意味は異なってくる。年齢や勤続年数が直接賃金に反映しているのでなく、勤続を重ねるのに伴って向上するのが期待される能力と言う要素によって、賃金が影響されるのである。

私たちは年齢とともに賃金が増加する賃金カーブを年功制の指標と見がちであるが、年功制を採っていない場合でも同じような、いわば「年功的性格」を持った賃金カーブが作られることにまず留意すべきである。

第二の問題点は、賃金カーブが各年齢階級の「平均」賃金をつないで作られていることに関係している。そのようなことは当然だと思われるかもしれないが、全ての労働者がこのカーブ上の賃金を支払われることが保証されていないということが、大切である。賃金カーブを用いて「年功制」を論じる時は、この事実を軽視しやすくなってしまふ。前記したとおり、賃金体系が年齢や勤続年数だけによって決定さ

されない以上、そこには個人差の生じる余地がある。制度の改定に伴ってその個人差がより強く現れてくることは考えられる。そのような場合には同一年齢でのばらつきは拡大することになろう。カーブだけを見ては、そのような変化が起きているかは判定できない。

第三は、賃金カーブの勾配が変化しても、それが必ずしも今問題にしているような賃金制度の変化だけによるとは言えない点である。

いうまでもなく、高齢化社会に伴う人件費負担の増大は、賃金カーブの勾配を緩やかにする要素として継続的に働いているのである。しかし、それと違った要因が作用する場合もある。図 4-10 でみる通りこの5年間に賃金カーブの勾配は緩やかになっており、図 4-11 はそれをより強烈的な形で示している。だが、この時期は新規学卒者確保の観点から初任給など若年者の賃金が重点的に引き上げられた時期を含んでいる。こうした要因が賃金カーブの変化にかなり影響を与えていると考えなくてはならない。

しかも、この要因は先程触れた高齢化要因と異なり、継続的に働くものではない。企業の学卒者への採用姿勢は、景気後退の影響を受け、ひところの加熱気味の状況から一転してしまった。したがって、今後この反動で賃金カーブの勾配をむしろ増大させる要因が発生することも考えられる。もちろん他の要素も加わって現実の賃金カーブが作られるわけで、今後の変化は大いに注意したいところである。

ともあれ、この5年間の賃金カーブの動きは、いわゆる「年功制」の動向の指標として用いるには、制度以外の要因を強く受けすぎていると言えるだろう。

賃金カーブは、賃金の姿のいわば“シルエット”と例えられる。つまり、その姿を示す最も基礎的な手段ではある。しかし、そのことは賃金制度の姿をそのままに映すことを意味しない。種々の要素が加わって賃金カーブが形成されていることに注意を怠ってはならない。シルエットは形を忠実に映し出してはいないということである。特にこのカーブの変化を論じるときには制度の変更の影響と即断するのではなく、どのような影響を受けているかに注意する必要がある。

(2) 仕事給化

先に賃金カーブについて触れたときに、わが国の賃金が従来から年齢・勤続年数で決定されるような通常「属人給」と呼ばれる要素とともに、能力や仕事の内容に対応する要素以下ではこれを「仕事給」と呼ぶ)によって構成されていることについて述べた。また、賃金制度変更の影響は賃金カーブでわかるような平均賃金の水準では把握できないところ、例えば賃金のばらつきなどに及んでくることも述べた。

ここでは、これら賃金制度の本質にも関わる点について、具体的な数値なども確認しつつもう少し詳しくその実態を観察し、賃金制度の現状と変化の方向について見ていこうと思う。

まず、賃金に占める仕事給の比重の推移を観察してみたい。率、標準的な労働者(学卒後ただちに就職し継続して勤務していることが条件の一つとなる)に支払われるいわゆるモデル賃金については、この問題に答えられる資料の図 4-12 を見てみる。

これにより、まず最近の基本賃金の構成を見ると、95年度には仕事給の要素は33%を占め、残りは属人給や、総合給と呼ばれる部分(仕事給的な項目と属人給的な項目が併せて勘案される)が占めて

いる。次に年齢別に仕事給の比率を見ると、年齢が高くなるにつれて比率も高まっており、各年の評価・査定を経るにつれ個人差の生じる余地が高くなるという常識と符合する傾向を示している。

今度は、90年と比較してみよう。90年の仕事給の比重は26%であった。その後5年間に、仕事給の比重が7ポイント増大したことになり、仕事給の比重が高まりつつあることが明瞭に確認できる。しかも、85年から90年までの5年間にはこの割合はほとんど変わっておらず、仕事給の比重の拡大が90～95年の5年間で目立っていることがわかる。

これは、賃金の決定に年齢や勤続年数によって一律に上昇する要素の比重が徐々に下がり、仕事の内容や能力への評価がより強く反映するようになってきていることを意味する。先に触れたように、このような方向で賃金制度が改定されていくと、同一年齢でも個人差が反映して賃金のばらつきは拡大すると考えられる。図 は、先に賃金カーブでは確認できないとしたこの変化を調べるため、賃金のばらつきの95年までの動きを示したものである。これによると、特に40歳以上の年齢において賃金のばらつきの拡大が見られる様になっており、仕事給比率の高まりと符合する傾向を示している。

ここで、仕事給要素の高まりがみられる賃金制度の変化について、企業および労働者の認識はどのようなものかを考えてみる。

まず、企業の姿勢がどうなっているかを見ていくことにする。

賃金に能力主義的な要素の比重を高めていくことが企業の基本的な考え方であることを確認できる調査として、ここでは雇用情報センターが90年に労働省からの委託を受けて実施した調査によってみる。この調査によると、今後の賃金制度の変更内容について「昇給・昇格を能力主義的に運用する」とする企業は9割弱、「基本給の能力的要素の部分を増やす」とするところが7割弱を占めており、企業の能力重視の姿勢がうかがえる。

ところで、このような賃金に対する姿勢は、最近になって急に生じてきたものではない。75年に実施した同様の調査でも賃金に対する姿勢には同じような傾向が見られた。このような方向は労働力の高齢化、高学歴化への対処などを目的として、従来から模索されてきたのであって、最近になってはじめて主張され始めたものではない。

興味深いのは、組合の対応である。93年、連合総合生活開発研究所(連合総研)が90年代の賃金のあり方についての研究委員会報告を取りまとめた。これは、「労働力構成・労働の内容のホワイトカラー化などの賃金制度の根幹に関わる条件の下で新しい賃金ビジョンを確立すること」を目指したものであるが、その中で、現行の賃上げ方式の主流である「一人平均ベア方式」が定期昇給分などの現費を込みにして受結されるため実際の賃金上昇よりも高めの表示となると言った問題を持つだけでなく、まず賃金支払い総額を交渉・受結した後で、それを配分する形で個々人の賃上げを決定する方式では、限られた原資を巡って組合員間の対立が生じる、個別賃金の決定が経営側の賃金管理機能にゆだねられることとなる等の問題をはらみ「重大な欠陥を持つ」ことなどを理由として、個別賃金方式の整備・充実を提唱し、仕事要素に応じて個人間の賃金格差が拡大することを容認するとの見解を示している。

これまでの重要な賃金決定要素であった生活保証的な機能は、仕事給が生計費の観点から最低のラインを超えているか(ミニマムチェック機能)と、標準的な仕事給が目標をする基準に達しているか(標

(標準チェック機能)をチェックするための水準を示すことで果たすこととし、賃金は仕事要素のみで決める「完全仕事給」とすることなどがその提言の特徴である。

この提言の取りまとめの過程では、賃金政策についてのアンケートを労働組合に実施しているが、これによると、組合の側からも今後の賃金のあり方について、「職務給や職能給を重視していく」ことが望ましいと考えているところが8割を超えており、「職能給重視型の賃金への指向が明確に指摘され」ている。

この提言は研究委員会自らも「かなり大胆なビジョン」と認めており、目指すべき将来方向としてのビジョンと位置付ける性格のものであるが、通常労働条件の格差の是正を主張する組合の側からこのような方向の提言が行われていることは、注目に値するところである。

以上のように、労使の双方から、賃金と仕事の内容あるいは能力との関係をより密接にする方向が指向されている。このような背景の下で賃金における仕事給的要素拡大の方向が今後も模索されていくであろう。ただし、基本的な方向が同じであったからと言って、一気に賃金制度の改変が進行することにはならない。具体的な要素については随所に労使間で相違が見られることが予想され、制度の変更はそれらの相違点を調整していく長い過程を踏まえた、息の長いものとなると考えられる。

なお、この流れもがもたらすものをあまりに過大に考えすぎることにも注意が必要である。前述の組合へのアンケートでは、年功制度については「基本的要素の一つとして維持されていくと思う」とする組合が大半である。

また、企業の側からも先に指摘した賃金カーブの勾配の鈍化を必ずしも歓迎していないという見解が見られる。すなわち、最近数年間の初任給等若年者の賃金に重点を置いた賃上げの結果できた現在の賃金カーブについては、半数近くが「問題がある」と考え、それらの企業では現状よりも大きな年齢格差を「望ましい」と考えている。

これらは、労使ともに賃金制度の変化を短期間に急速に進めていこうとは考えていないことを裏付けているといえよう。

ここで、前項の冒頭で提示した3つの設問に回答する形でこれまでの論点を整理していくと、

まず、第一の設問であるが、はじめにも断っておいたように、賃金制度変化の方向は確かに存在するのだが、それは最近になって急に発生したものではない。また、今後についても急激な改変が生じるのではなく、息長く進んでいくと考えられよう。

第2の設問は、賃金制度の現状についてのものであった。既に述べたとおり、今までの賃金制度が純然たる「年功制」であったかのように理解するのは妥当ではない。

第3の問題は、賃金制度の変化をどう評価するかと言う問題である。既存のシステムの変化は、仕事給的要素の比重拡大と言う形で進行している。しかし、その変化は急激なものではなく、労使とも、性急な進展を考えてはいない。したがって、遠からず賃金から属人的な要素が「消滅」することを予想するのも、現実から遊離した認識であると言えよう。このため、今起こりつつある変化を現行制度の「崩壊」と考えるのも適切ではない。

もちろん、「崩壊」ではないからといって、こうした変化が重要でないというわけではない。実際に生じつつある重要な変化に「今まさに崩壊しようとしている」といった形容を加えることは、その変化の本質を

をかえって見失うことになる点を指摘したい。

(3) 年俸制の行方

次に年俸制と言う点から見ていくことにするが、92年の春、本田技研における年俸制の導入が話題となった。その内容は「本田技研工業は6月から、約4500人の管理職を対象に年俸制を導入する。入社年次は一切考慮せず、年に一度上司と話し合っ本人の資格と業務実績だけで給与年額を決める」と言うものである。日本の企業で年俸制が導入されるのは、もちろんこれが最初ではない。第2次世界大戦後、日本の上級サラリーマンの給与は年額で表示されていたし、「労働者」「職員」の身分的格差を解消しようとして進められた「戦後民主化」の後にあっても役員の報酬は年額で表されるのが普通であった。

そこまでさかのぼらなくても、1960年代にはソニーが、70年代にはサンスターが、そして80年代の終わりにはリョービが、最近では90年に入って藤沢薬品、東京ガスが相次いでと、年俸制には少なからず先例があった。

にもかかわらず、なぜ今、本田技研の年俸制導入に世間の関心が寄せられたのであろうか。理由はとありあえず、3つ考えられる。第一に、こうした動きが一部の先進企業の突出した試みにとどまらず、多くの企業の検討課題となってきたためである。94年に入って、日本IBMは全管理職を対象とした年俸制の導入を発表している。93年の春、日本生産性本部が発表した調査によれば、年俸制を導入している企業は10.4%にとどまるものの、「導入を予定している」「将来的には導入を予定している」とする企業が約3割に達しているのである。その意味では「他人事」と済ませておけなくなっているのである。

第二に、こうした制度の導入が企業経営のリストラと深く結びついており、企業が従業員に何を求めているかを知る格好のシグナルとなっているのである。第三に、そして最も大事な理由として、この制度の導入そのものがこれまで日本の企業で展開されてきた雇用慣行と鋭くぶつかりあう可能性を秘めているという認識が広がっているのである。

ところで、年俸制とはそもそもなんであろうか。導入される制度の中身は各社ごとに微妙に異なっており、一括することは容易ではない。だが、大まかにまとめると「業績給を念頭に置いた、従業員に支給する賃金の基本となる部分を一年分まとめて提示する賃金制度」と言うことができる。では、それが今導入されようとしているのはなぜであろうか。

まず、「業績給を年頭において」と言う点が注目されなければならない。「年功給」にあっても個人の能力や業績が無視されていたわけではない。しかしひとつには、高度経済成長下の日本企業にとっては業績は個人の能力や努力よりは経営規模や設備力によって決まるところが大きかった。またもう一つ、規格化された製品・サービスを効率よく、安く供給していくためには、集団としての凝集力が大事とされた。「和」が大事とされてきたのである。

そこでは、各個人ごとの能力・業績を表面化させて「差」を意識させることは望ましい効果を生み出さないと考えられていた。勤続年数につれてそれなりにあがっていく賃金、個人ではなく企業全体の業

績にリンクした賃金が合理的とされる根拠があった。

しかし、経営規模の大きな変化の中で、リストラを進める企業にあっては、その推進者に個性的発想や、人並み以上の集中力を求めることとなる。個人的なパフォーマンスの違いを賃金に反映させようとすることになる。とはいえ、これまでのところ年俸制を導入した企業にあっては、前年実績によって減額処置を採ることはほとんどなく、本田技研においても導入当初は「前年実績を保証する」という妥協が図られている。

だが、年俸制が普及しその活用が本格化してくると、本人の業績査定により減額措置が採られるようになってくるだろう。富士通では94年4月から管理職を対象とした年俸制の導入を計画しているが、年収の約半分を占めているボーナス部分について前年度実績に応じた減額措置も行うこととしている。

また、リストラの担い手となる人材を海外に求めようとする場合には、既存の賃金制度の枠を超えた処遇が必要となることもあるし、そもそも西欧諸国の技術者・ビジネスマンにとっては年俸制が当然と言う事情からも、その導入が図られることとなる。

さらに、これまでは製造部門の生産性が重視されてきたが、最近ではむしろホワイトカラーのそれが注目されるようになってきており、職務の標準化・規格化を背景として業績を測定することが困難な企画・開発・管理などのスタッフのパフォーマンスを高めることが課題とされている。また、役員と報酬体系を同じくすることによって、経営層の一員という意識を植え付けることも意図されている。

労働基準法24条は、賃金の支払いに関して5つの原則を定めているが、その中に、全額払いの原則と月払いの原則というのがある。この二つを組み合わせると、毎月働いた時間数なり仕事量に応じてその全部を毎月支払わなくてはならないこととなる。残業時間は毎月変動するのに、一定額の支払いを前提とする年俸制は、これと矛盾することとなる。そこで、残業時間の枠から外れている管理職が対象とされる。これまで紹介した導入企業の全てが、管理職を対象とした導入であったのはそのためである。

しかし、これは単に労働基準法をクリアするための方策ではない。先に述べた年俸制導入の目的はまさに管理職層を対象としているのである。従来の雇用慣行といくつかの点で鋭くぶつかりあうこの制度が、企業の中核をなす管理職層に導入されている点こそ、日本の雇用の今後を展望する上で重要な点となろう。年俸制が日本の雇用を変えるのか、それとの折り合いの中で日本に独自の年俸制が生み出されるのか、岐路に立っているのである。

(4) 高齢化・定年延長と賃金制度

急速に進む人口の高齢化の中で、中高年齢層の賃金はどのような影響を受けているのだろうか。いわゆる「年功賃金」に変化はないのか。また、今後どのような在り方が求められるのだろうか。ここでは、それを見ていくことにする。

年齢別の賃金カーブは、企業規模が大きいほど傾きが急で中年層までの賃金上昇率が大きく、大企業において年功賃金が特徴的なものとなっている。このため、ここでは大企業に焦点を絞って考えることにする。

まず、企業内部の高齢化の進展状況を確認しておこう。図 は 1000 人以上の大企業について 80 年と 91 年の間の従業員の年齢構成の変化を示したものである。この間に 40 歳未満のウェイトが低下し、40 歳以上 60 歳未満のウェイトが高まっている。まさに、従業員の中高齢化がすすんでいることがわかる。

構成比の変化をより細かく見ると、大きく二つの点が指摘できる。まず第一に、ウェイトの低下は 30～39 歳で、逆に高まりは 40～49 歳で、最も大きくなっている。これは、高度経済成長期に大量採用されたいわゆる「団塊の世代」の影響であり、その世代が 30 歳代を通過し、40 歳代に達することにより中年層従業員が増加しているのである。

第二に、50～59 歳のウェイトと高まりも相当大きく、得のその増加率は 55～59 歳で 3.0%から 5.0%、1.67 倍と最も大きい。この背景には 60 歳定年の一般化の流れがある。80 年には 39.7%であった 60 歳以上定年企業の割合は、92 年(1 月 1 日現在)には 76.6%へと大幅に上昇している。特に 1000 人以上の大企業ではその変化は特に大きく、80 年には 20%台で中小規模(40～20%台)を下回っていたが、92 年には 90%台に達し、中小規模(80～70%台)を上回るようになっている。

以上見たように、団塊の世代の中年化や 60 歳定年の一般化などの影響で従業員の中高齢化が進んでいるが、こうした中で、雇用の維持・継続と人件費コスト増加の抑制という相対立する課題に対処するため、中高年齢層の賃金制度の改定が進んでいる。これにより、いわゆる年功賃金の「崩壊」が進行しているのであろうか。

年齢・勤続の増加に伴う賃金の上昇を支えている要因の一つが定期昇給制度であるが、年齢層間で昇給額等に違いを設ける企業が増えている。労働省「賃金労働時間制度総合調査」(87 年、以下「制度調査」という)によると、1000 人以上の大企業について、定昇制度がある企業のうち 58.2%では平均 48.2 歳以後、「定昇額が逡減する」また 57.6%の企業では平均 53.1 歳以後「定昇を停止する」としている。

また、定期昇給だけでなくベースアップの配分についても年齢層間で、違いが生じている。同じく「制度調査」によると、81～87 年の間に累計で 26.8%の企業(1000 人以上)で、中高年齢層(概ね 45 歳以上)に着目してのベア配分率等の改定措置がとられている。その具体的内容としては(85～87 年の 3 年間の状況)「ベア配分率の下げ」が主で 86.5%の企業では平均 54.2 歳から「ベア配分」が停止されている。

年功賃金を、「年齢・勤続に伴いその職業能力の向上を背景に上昇していく賃金制度」と考えると、以上見た中で、定昇・ベア配分の下げは年功賃金を微調整はするが否定するものではなく、むしろ高年齢層であっても能力の上昇に応じた賃金上昇を確保するものととらえることができる。

一方、55 歳の少し前から適用されている定昇やベア配分の停止は、60 歳への定年延長に伴い日定年年齢程度以降の労働者を対象に導入されたと考えられるが、こうした措置はその年齢以降は、能力向上のあるなしにかかわらず賃金上昇に結びつかないと言う意味で年功賃金の考え方を修正するものであろう。

定年延長に伴う措置としては、賃金の減額が年功賃金の考え方により大きな変化を与える。労働者「雇用管理調査」(91 年)によると、過去一年間に定年年齢を延長した企業のうち 5000 人以上規模では

68.8%、1000～5000人未満規模では40.6%の企業が、定年延長後に「基準内賃金が下がる」としている。その中で、減額率が「20%以上」の企業の割合は5000人以上規模では54.6%、1000～5000人未満規模で43.6%と半分程度を占めている。

職業能力の変化に関わりなく年齢要件のみで賃金が減額されるということは、年功賃金が本来意味している内容からは逸脱することとなる。

こうした様々な変化の中で、中高年齢層の賃金体系は全体としてどのような姿になってきているのだろうか。先に示した「制度調査」では60歳定年の企業について「基本給昇給基準線」の変化ということも調べているので、それに基づいて、中高年齢層の賃金変化のパターンを見てみよう。

「昇給基準線」とは、学卒後直ちに入社し勤務しつづける、いわゆる標準的な労働者について、その入社後の勤続年数あるいは年齢に応じて、増加していくであろうと思われる典型的な賃金（基本給）の状況を示している。それが、中高年齢以降変化するとする企業の割合は1000人以上の大企業では84.9%と高い。そして、その変化パターンの代表例は左記の5つの型である。

- ・A型 X歳以降、賃金状況が低下する
- ・B型 X歳以降、賃金が上昇する
- ・C型 X歳以降、賃金が低下しつづける
- ・D型 X歳で賃金が低下し、その後再び上昇する
- ・E型 X歳で賃金が低下し、その後横這い

パターン別の構成比は、単独ではテンポは低下しても上昇が続くA型の割合が最も大きい。水準が横這いあるいは低下するB・C・D・E型は合計すると5割強を占めている。また、平均変化開始年齢はA型は50歳の少し前から、B・C・D・E型は55歳の前後からである。

このように、中年層までの賃金上昇率の大きい大企業では、60歳への定年年齢の延長の中で50～55歳を境に昇給基準線が、その年齢までの一本調子の上昇から緩やかな上昇へと変化する傾向にある。特に55歳以後の高年齢層の賃金は、上昇ストップあるいは水準が低下する企業が多くなっている。ただ、それとともに、昇給基準線の変化しない企業も含めて考えると、50歳以降でなお賃金上昇が続く企業が全体の約4割を占めてもいる。こうしたことから、高年齢層に関して年功賃金の変質が進んでいると言えるが、「崩壊」とは断言できないであろう。

しかし、先に見たように団塊の世代の年齢（現在40歳代）を考えると、従業員の高齢化が本格化するのはいずれこれからである。バブル崩壊後の不況下で、中間管理職の雇用問題が指摘されていたのは、一つには将来的に確実に予想されていた団塊の世代の高齢化と年功賃金制度の見なおしの問題が、きわめて厳しい経済状況の中ですでに猶予ならぬ課題となってきたとも考えることができる。

従業員の本格的な高齢化時代に対応した賃金制度はいかにあるべきであろうか。一つ言えることは定年延長に際して、実施されているようなある年齢以降の一律的な賃金上昇の停止、さらには減額といった従業員のインセンティブを低下させるような措置は望ましくないということである。

こうした措置は過渡期的なものとしてはやむをえないとしても、基本的にはウェイトの高まる中高年齢者の力を十二分に活用する視点が不可欠である。

こうした観点からすると、中高年齢者賃金の今後のあるべき方向としては、年功賃金の「変質」や「崩

壊」ではなく、本来の意味での年功賃金の考え方の徹底 「再構築」が必要であると考えられる。

日本労働研究機構が実施した「賃金労働時間制度に関する調査」(89年)によると、85年以降現在の基本給の決定方法を確立した企業についてみると、その決定項目として廃止・縮小したものとしては「年齢別」(19.4%) 次いで「勤続年数別」(17.1%) が、また導入・強化したものとしては職能ランク・人事考課別」(32.9%) や「職能ランク別」(15.9%) が上位にある。また、その比率は85年以前に確立した企業に比べて高まっており、この結果から年齢や勤続年数という一律の要件が見なおされ、個人の人事考課(貢献度)を重視した職能給(実力、能力)への流れが強まっていることがわかる。

こうした人事考課の強化や職能給への流れは、年齢・勤続年数に応じその職業能力の向上を背景に上昇するという年功賃金の本質的な内容に近づく方向ではあるが、それだけでは決して十分なものではない。例えば、職能ランクの決定が実態的には年齢・勤続年数に依るだけでは、実質何も変化がないのである。職業能力を、個人別に的確に把握していくことが必要不可欠である。それと同時に的確に把握された個々人の能力が十分に発揮できる体制を作ることが更に重要である。

(5) 脚光浴びる専門職制度

減量経営背景に普及した役職定年制から見ていくことにする。役職定年制とは、企業の役職者が一律または役職ごとの定めにより一定の年齢で役職を退く制度のことである。

この制度は60歳への定年延長が普及していく過程で、人事の停滞によるモラルの低下を懸念した大量の役職予備軍を抱える大企業によって、後進に道を譲る、という名目で導入が図られた。もう一つ、この制度の導入を促した要因として、第2次石油ショックの際にとられた企業の減量経営の推進がある。肥大化した企業組織をスリムにするための方法のひとつとして役職・ポストの削減が図られた。こうした要因が重なって、おおむね旧定年年齢である55歳で役職から外される、という役職定年制が大手企業を中心に広く普及していった。

この制度を導入している企業の割合は全体の1割強にしか過ぎないが、規模間の格差が大変大きい。5000人以上の企業では4割強、1000人以上の企業でも3割半ばの企業で導入されているのに対して、300人以下の企業では1割前後でしか導入されていない。しかも、大手企業を中心として次第に広く導入される傾向が見られる。

企業での運用の仕方を見ると、役職の解任を「年齢で一律」に定める場合と「職位別」に定める場合とに分けられる。前者のケースが多く、その時の年齢は「55歳」が主流となっている。後者では、課長クラスが50歳を中心にその前後で、部長クラスが55歳を中心にその前後で役職を解かれる。

役職定年制を導入するに際して、多くの企業は難しい問題に直面した。それは、従来からのライン管理職、ゼネラリストを中心としたわが国の人事処遇システムの存在であった。

日本は肩書き社会と言われてきた。ある一定の年齢に達すると世間的に通用する肩書きがつかないと、「ダメな人」「何か問題のある人」と評価されがちな社会である。したがって、入社後の長い年月をかけて手にした部長や課長と言った肩書き(ポスト)はサラリーマンの勲章であった。

その勲章を役職定年制だからと言って取り上げるとは、日本のシステムにはもちろんのこと、労働者

者にもなじまなかった。昨日までの「部長」や「課長」が今日から、「ヒラ社員」と言うわけには行かないからである。

このための、救世主となったのが専門職制度であった。本来の意味での専門職制度というものもあるにはあったが、80年以降、役職定年制の普及とともに脚光を浴び、多くの企業で導入が図られた。

役職・ポスト不足による管理職相当の者の処遇や、役職に向かない中高年者の処遇のために専門職制度は導入されたのである。このため、この制度が導入された初期のころは「担当課長(部長)」といった、従来のライン管理職と区別のつきにくい名称が使われた。企業の苦肉の策である。もちろん、部下はいないし、管理職手当では無くなるのが一般的であった。当然のことながら、このために特別な専門性は必要ではなかったし、その運用は、会社が必要に応じ判断した。まさに、「見かけ上の専門職制度」であった。

ところが、最近になってこの専門職制度が見なおされてきた。管理職と専門職との機能を分化させ、組織の効率化を図ろうとしたり、各々の分野でスペシャリストを養成し、能力の有効発揮を図ろうという、本来の意味での専門職制度が検討され始めている。

例えば、日本IBMの「プロフェッショナル専門職制度」、リクルートの「複線型役職昇進制度」、三越の「エキスパート専門職制度」、コマツの「スペシャリスト制度」などが、導入した企業として注目される。

そこではスペシャリティを厳密に評価し、専門家を養成・選別しようというものである。処遇はライン管理職と同等かそれ以上とし、給料は実力次第の年俸制という企業も出てきている。こうした動きは、従来の人事システムの枠を打ち破るものであり、ライン管理職と専門職を同等に並べるといふ新しいシステムの萌芽と位置付けることができよう。そして、この新しいシステムが定着・普及していけば、役職定年制といった制度そのものが意味をなさない時代が早晩くるであろう。

このように新しい動きが出ている一方で、増大する中高年者層の扱いに苦慮する企業は、早期退職優遇制度、関連会社への出向、転職や自営の援助・斡旋制度、職種転換制度といった多様な進路選択メニューを用意し、中高年者を対象に特定の年齢以降の進路選択を自由に選択させる制度(進路選択制度)を導入し、組織のスリム化・簡素化を図ろうとしている。

この制度も、表で見られるように、大手企業で多く導入されている。

例えば、松下電気産業の「熟年ライフプラン」はすでによく知られている。セイコー電子工業の「高齢化社会に対応した総合施策」とこれを側面から援助する「ライフプラン研修」と「退職準備プログラム」や台糖ファイザーの「チェンジング・ライフ・スタイルズ“新しい人生の転進のために”」などもかなり選択肢の豊富な制度である。

この進路選択制度の特徴は、各種の制度を個々バラバラに運用するのではなく、相互に関連付けて運用できるようにしている点にある。例えば、55歳で早期退職優遇制度を利用して早めに退職し、同時に、自営援助制度を活用して、自営に必要な様々な準備を会社の力でおこない、第二の人生のスタートに備える、という具合である。

役職定年制に端を発して、見かけ上の専門職制度、ライン管理職と専門職の並立する複線型処遇システム、さらには進路選択制度と、高齢層を対象とした処遇システムは様々に変容しようとしており、この動きは当分続くであろう。

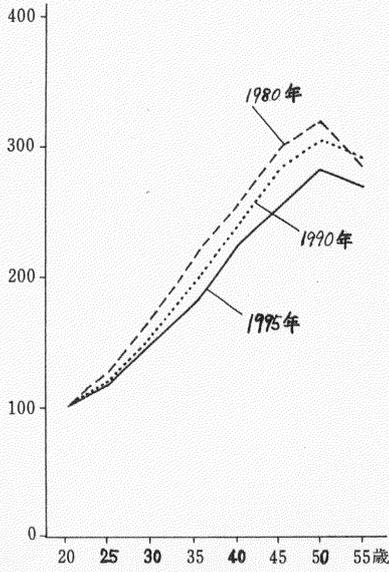
以上のように5つの点から見ると、年功賃金制度という名称はもう当てはまらなくなっているのではないと言える。「能力主義+年功賃金制度」と言い換えた方がいいかもしれない。それにしても「年功」のウェイトは低い。日本的雇用慣行を代表するシステムとしての名称にその名を残すのはもう無理ではなかろうか。語義的な面での年功賃金制度は崩壊してしまっている。「年功」は賃金システムの中の一つの“指標”として生き残ることはできたが、数回の経済不況によって“代表”の座から追い出されてしまった。今後、その地位を守ることが最大の課題となってくるだろう。おそらく徐々にその力を弱めていくしかなく、以前のような勢力を復活させることはできない。賃金システムの中から「年功」という要素が完全に消滅したときに、年功賃金制度に代わる新しい名称が生まれるだろう。

年功制という言葉の生き続けられる寿命は予測が難しい。すぐにも消滅してしまうかもしれないし、永遠に生き長らえるかもしれない。

<参考文献>

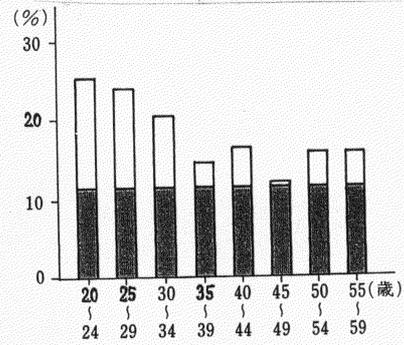
- ・ 働くことの経済学 古郡 有斐閣ブックス
- ・ 日本的雇用慣行の経済学 八代尚宏 日本経済新聞社

図① 年齢別賃金カーブ



(注) 男子大卒者、20~24歳=100

図② 年齢別にみた賃金の増減率



- (注) 1) 棒グラフの下部分がこの間の消費者物価の上昇率、上の部分がこれを割り引いた「実質」の増加。両者を加えたものが実額の増加率。
2) 同一年齢階級の5年間における増加率のため、労働者が実際に経験する賃金増加率でないことに注意が必要。実際の賃金増加率を考える場合は、この5年間に上位の年齢階級に移動する効果も、考慮しなければならない。

図③ 基本賃金における
仕事給要素の割合(95年度)

仕事給	33.0	(26.2)
総合給	15.6	(23.1)
属人給	51.4	(50.7)
(年齢別にみた仕事給の割合)		
大学卒男子		
25歳	32.3	(25.5)
30	35.7	(28.5)
35	38.4	(31.4)
40	40.7	(34.5)
45	45.4	(36.0)
50	47.8	(37.3)

(注) (財)労務行政研究所調べによる、カッコ内は90年度の数値

図④ 大卒男子のモデル賃金でみた賃金のバラツキの推移
(年齢別四分位分散係数)

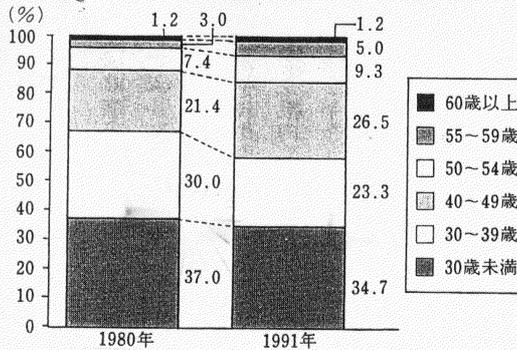
	80年	85	90	95
22歳	0.14	0.16	0.13	0.14
25	0.19	0.21	0.18	0.17
30	0.25	0.27	0.28	0.24
35	0.24	0.28	0.30	0.30
40	0.24	0.24	0.29	0.31
45	0.24	0.22	0.24	0.26
50	—	0.19	0.26	0.30
55	—	0.23	0.30	0.34

(注) この表ではバラツキの尺度として、よく使われる四分位分散係数を用いている。賃金分布における四分位とは、賃金の少ない労働者から多い労働者へと順々に並べ、それぞれが4分の1になるように分ける境目になる賃金の額を言う。4分するので3つの境目ができるが、小さいものから第1四分位数、中位数(ちょうど真ん中の人の賃金額になるので)、第3四分位数と呼ぶ。
賃金のバラツキが大きいたまは第1四分位数と第3四分位数の間の開きは大きい。このことを利用して、

$$\text{四分位分散係数} = \frac{\text{第3四分位数} - \text{第1四分位数}}{2 \times \text{中位数}}$$

によって求めるバラツキの尺度を四分位分散係数と呼ぶ。したがって、この係数が大きくなっていると第1四分位数と第3四分位数の間の開きが拡大し、バラツキが大きくなっていると判断できる。

図⑤ 従業員の年齢別構成 (1,000人以上規模)



図⑥ 役職定年制と進路選択制度の導入状況

規模	役職定年制		進路選択制	
	1991年	1987	1991	
規模計	11.5	11.8	3.9	
5,000人以上	40.1	34.5	47.0	
1,000-4,999	34.4	29.9	30.7	
300-999	24.3	18.5	14.7	
100-299	13.0	12.0	6.6	
30-99	9.2	10.3	1.4	

(注) 「制度あり」の企業のみ