

第4章

長期安定雇用と年功賃金の現実

今まで多様な正社員がなぜ必要なのかについて論じてきた。しかし、雇用システムの前提としての「終身雇用」や「年功賃金」、「成果主義」などについては、明示的には触れてこなかった。前者の二つについては今まで存在しており、現在では崩壊したというのがふつうの理解である。しかし、本当にそうなのであろうか。以下の二つの章では、その実態について論じることにしたい。

1 終身雇用は崩れたか

終身雇用あるいは長期安定雇用(①)とは何を意味しているのだろうか。いくつかの定義が思い浮かぶ。①一企業での勤続が平均して非常に長い。②終身雇用とは定年まで一つの企業で働きつづけることを意味し、ほとんどの男性社員はそうしていたのに、現在の不況によって、それができなくなった。③企業はどのようなことがあっても整理解雇しない。これらの点について、確認してみることにしよう。まず、①については、男性の平均勤続年数の推移をみることにしよう。

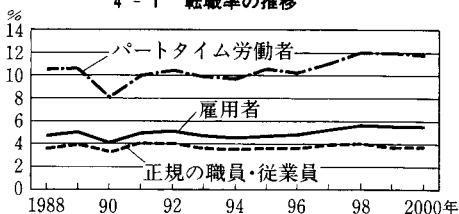
雇用は流動化したか

雇用の流動化がいわれてすでにかなりの時間が経過している。雇用の流動化の結果、勤続が短期化して、長期雇用ではなくなっているから「終身雇用」が崩壊したという話を聞く。これを二つの観点から検討しておくことにしよう。最初は転職率(②)の推移であり、次に平均勤続年数の変化である。これらは量的に確認できる。まず前者からみておくことにしよ

う。『労働力調査特別調査』から「正規の職員・従業員」と「パートタイム労働者」に分けて転職率をみたのが、図表4-1である。

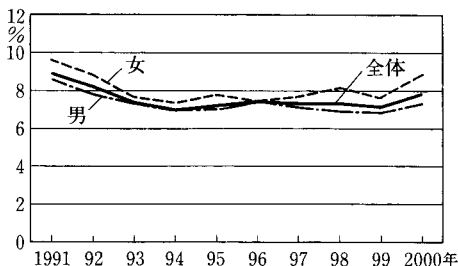
転職率が上昇しているのはパートタイム労働者であって、正社員ではない。全体としてはパートタイムの上昇率にやや引きずられる形で転職率は上昇傾向にあるが、驚くほどの変

4-1 転職率の推移

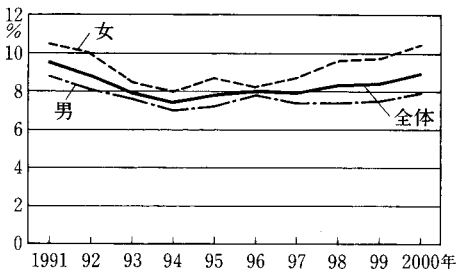


出典：『労働力調査特別調査』

4-2a 転職入職率の推移



4-2b 一般労働者の転職入職率の推移



出典：『雇用動向調査』

化ではない。雇用の流動化はパートタイマーなど不安定な雇用が増加したことと、パートタイマーの転職率が上昇傾向にあることに原因があるといえる。

もう一つ別のデータを示そう。図表4-2aは労働省（厚生労働省）『雇用動向調査』から転職入職率の推移をみたものである。常用労働者五人以上の事業所における一月一日時点の常用労働者を分母に、一年以内に転社（3）で就職した人を分子にとつたものである。先の調査は個人調査だが、これは事業所調査である。これは、先の転職率より若干高い数字となっており、変化もやや大きい。一九九四年まで低下した後やや増加傾向となっている。この主要な要因はやはりパートタイマーの増加である。図表4-2bのように、パートタイマーを除いた「一般労働者」に限定すると、とても近年急激な変化があったなどとはいえない。明確な動向はみえない。

雇用状況の悪化のために、若い人は正社員の仕事につきにくくなっている。正社員といっても人材を使い捨てするような企業も少なくない。そうした仕事に嫌気がさして転社する人や理想を求めて会社を転々とする人もいる。つまり転社そのものは以前からごくふつうの現象であるが、最近の特徴的な現象は、正社員に最初からつけない人が増えてきていることである。こうした不安定で低処遇の雇用が労働移動率の若干の上昇をもたらしているといえようである。

4 - 3 平均勤続年数の推移

	1991	1996	2000	2001
男性	12.7	13.1	13.3	13.6
女性	7.4	8.2	8.8	8.9

出典：『賃金構造基本統計調査』

企業への勤続年数は短くなったか

次に、雇用の流動化を勤続年数という観点からみることにしよう。図表4-3は、一〇人以上の民営事業所の常用労働者（パートタイマーを含む）の平均勤続年数の推移をみたものである。全体としてみると、意外なことに勤続年数は長くなっている。この一〇年間に男性で〇・九年、女性で一・五年延びている。

もちろん、定年延長や年齢構成の変化が勤続年数に変化を及ぼしている可能性がある。実際、この間、平均年齢は男性で一・二歳、女性で一・九歳上昇している。たとえば、一九九一年には男性の平均年齢は三九・七歳であったが、二〇〇一年には四〇・九歳となっており、女性は一九九一年の三五・八歳が二〇〇一年には三七・七歳となっているのである。それでも転社がある以上、年齢ほど勤続年数は延びないことを考えれば、不思議なことに、会社への定着性は下がっているとはいえないだろう。

次に学歴別・年齢階級別にみよう。図表4-4（二二〜三一三ページ）である。まず、男性についてみよう。大卒ではこの一〇年間に若干短くなっているのは四〇代である。しかし大変化とはいいがたい。三〇代ではほとんど変化していないし、若干長期化さえしている。

次に数の多い高卒についてみればどうであろうか。ここでも四〇代で若干短くなっている。しかしそれはいわれるほどのものではない。また五〇代後半では六〇歳定年の一般化にともない若干長期化しているようにみえる。

そもそも学歴別に検討することは後の賃金のところでみるように危険である。というのは、高学歴化のために、それぞれの年齢層に占める比率は大いに異なるからである。一般に大卒のほうが高卒や中卒よりも長期勤続傾向が強いとすれば、学歴別では短期勤続化しても全体としてみれば勤続年数が長期化することがあるからである。かりの例をとって考えてみよう。二〇年前に大卒比率が二割、高卒比率が八割であったのが、今ではそれが逆転して大卒八割、高卒二割になったとしよう（極端な数値例ではあるが）。他方、それぞれの平均勤続年数が、二〇年前は大卒二〇年、高卒一〇年、今では大卒一五年、高卒八年となったとしよう。全体の勤続年数は短くなったのだろうか。二〇年前は一二年、今は一三・六年、つまり今のほうが勤続年数は長くなる（4）。

なお二〇〇一年における四〇代前半層の平均勤続年数は、大卒が一五・六年、高卒が一五・七年、中卒が一五・〇年とほとんど変わらないが、大卒の最初の入社が二二歳のとき、高卒が一八歳のとき、中卒が一五歳のときと考えると、この想定はまちがっていないだろう。女性についてみれば、長期勤続化の傾向がある。たとえば、四〇代前半層の短大卒と高卒

勤続年数の推移（単位：年）

高卒			中卒		
1991年	1996年	2001年	1991年	1996年	2001年
12.6 (38.5歳)	13.3 (40.9歳)	14.1 (41.2歳)	15.9 (47.9歳)	17.2 (49.6歳)	18.4 (50.5歳)
0.9	0.9	0.9	2.0	1.9	1.9
3.0	3.4	3.3	3.3	3.6	3.4
6.2	6.1	6.5	5.6	5.7	6.2
9.3	9.3	9.2	9.0	8.1	8.5
13.3	12.2	12.7	12.8	11.6	11.0
16.5	16.4	15.7	15.6	15.4	15.0
20.2	19.5	19.6	18.5	18.9	18.7
21.6	22.8	22.2	19.8	21.6	22.1
19.3	21.8	22.8	19.4	21.7	23.9
10.8	12.4	12.4	12.4	14.9	16.3

高卒			中卒		
1991年	1996年	2001年	1991年	1996年	2001年
7.2 (34.8歳)	8.5 (37.4歳)	9.9 (39.8歳)	11.1 (48.9歳)	12.4 (51.5歳)	13.7 (52.8歳)
0.9	0.9	0.9	2.2	2.0	1.8
3.1	3.5	3.2	3.7	3.9	3.1
5.9	5.9	6.3	6.4	5.6	5.0
7.8	8.1	8.5	7.8	8.3	7.2
8.8	9.4	10.1	9.7	10.2	8.8
9.5	10.5	10.8	9.9	11.4	11.8
10.9	11.4	12.7	10.8	12.0	13.4
12.6	13.2	13.9	12.3	13.2	14.4
14.2	14.9	15.5	13.0	14.2	15.7
14.1	14.3	14.2	12.4	12.8	14.1

男女間の勤続年数格差は依然大きい、やや縮まっているという事はできるだろう。この
 年、一〇・八年となっている。つまりそれぞれ一年近く長くなっているのである。もちろん、
 について一九九一年と二〇〇一年を比較すれば、それぞれ一〇・三年、九・五年が一・二

第4章 長期安定雇用と年功賃金の現実

4 - 4 性別・学歴別・年齢階級別

男性	大卒			高専・短大卒		
	1991年	1996年	2001年	1991年	1996年	2001年
平均	11.2 (37.2歳)	11.8 (38.1歳)	12.4 (39.0歳)	9.1 (34.2歳)	9.1 (34.0歳)	10.3 (35.7歳)
18～19歳	-	-	-	-	-	-
20～24歳	1.2	1.2	1.2	1.9	2.3	2.2
25～29歳	3.9	4.1	3.8	5.2	5.3	5.4
30～34歳	7.8	7.9	7.9	8.6	8.4	8.6
35～39歳	11.4	11.8	11.8	12.2	11.3	11.9
40～44歳	16.0	15.4	15.6	16.2	15.7	14.5
45～49歳	20.5	20.1	19.4	19.3	18.5	18.0
50～54歳	23.7	23.8	23.5	21.3	21.3	21.7
55～59歳	22.5	24.4	23.8	20.1	20.6	21.3
60～64歳	13.6	12.8	14.0	10.1	12.1	14.5

女性	大卒			高専・短大卒		
	1991年	1996年	2001年	1991年	1996年	2001年
平均	5.3 (30.7歳)	5.8 (31.3歳)	6.3 (32.0歳)	5.1 (29.0歳)	6.0 (30.5歳)	7.2 (32.8歳)
18～19歳	-	-	-	-	-	-
20～24歳	1.3	1.3	1.3	2.0	2.2	2.1
25～29歳	3.7	4.0	3.6	4.9	5.4	5.2
30～34歳	6.5	7.0	7.2	7.6	7.5	8.2
35～39歳	8.4	9.0	10.0	9.6	9.4	9.9
40～44歳	11.5	11.4	11.6	10.3	10.7	11.2
45～49歳	13.8	13.5	13.4	11.1	12.2	13.3
50～54歳	16.5	15.8	17.6	13.2	14.7	14.8
55～59歳	18.3	19.3	20.5	16.2	16.2	16.8
60～64歳	20.7	18.9	20.4	16.3	14.5	16.4

出典：『賃金構造基本統計調査』

注：全年齢層の平均には、18歳未満および65歳以上の者を含む。

ように、全体としてみれば勤続年数の推移は安定的であり、激しい変化は見受けられない。あえていえば、男性の三〇代後半と四〇代前半の高卒でやや短期勤続化がみられること、定年延長や六〇代前半層の継続雇用の影響で、五〇代後半の男性に勤続年数の長期化傾向が見受けられることがこの間の特徴である。前者の動きがあたかも社会全体の動きのように過大に報道された可能性が高い。

新卒で就職し定年まで働く人は減っているのか

「終身雇用」の最もきびしい定義は、学校を卒業して入社した企業に定年まで働きつづけ、定年退職するというものである。こうした人は実は従来から少ないが、こうした人が近年減少したという証拠はどの程度あるだろうか。一つあげるとすれば、希望退職や早期退職優遇制度による退職金割増による退職が、深刻化する不況のなかで大幅に増加したという事実だろう。日本労働研究機構が、従業員三〇〇人以上の企業を対象に二〇〇二年一〜二月にかけて実施した『事業再構築と雇用に関する調査』によれば、人員削減の方法としては、全体では、「自然減」「採用抑制」がそれぞれ八割程度と主流であるが、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」が実に三四・二％に達している。なお、本人希望ではない「解雇」は六・九％となっている。

第4章 長期安定雇用と年功賃金の現実

4 - 5 男性標準労働者比率の推移 (単位：10人)

	高卒			大卒		
	総数	30年以上	比率 (%)	総数	25年以上	比率 (%)
1986年	54,194	15,141	27.9	19,324	11,517	59.6
1991年	82,538	28,270	34.3	27,239	18,084	66.4
1996年	92,090	39,849	43.3	32,125	21,402	66.6
2001年	112,417	46,711	41.6	49,945	33,272	66.6

出典：『賃金構造基本統計調査』

注：年齢50～54歳，高卒は勤続30年以上，大卒は勤続25年以上で，民営企業の一般労働者を標準労働者と定義した。

このように、とくに希望退職の募集や早期退職優遇制度の創設・拡充による雇用関係の終了が多発しているのはまちがいのない事実であるが、これは必ずしも日本全体でみて、定年退職者が減少したということを意味するわけではない。これを数的に確認する資料はここでも『賃金構造基本統計調査』である。五〇歳から五四歳の民営企業に働く一般労働者男性について、試算したのが図表4・5である。

これから何がわかるだろうか。一九八六年には、新卒か新卒後二、三年で就職した企業に働きつづけている人は高卒で二七・九％にすぎなかったが、一五年後の二〇〇一年では四一・六％である。たしかに一九九六年よりも若干低下しているが、この一五年間で、新卒後定年まで働く人が減ったとはとてもいえないことがわかる。むしろそうした人は増えていくのである。また大卒についても低下傾向はまったくない。つまり、新卒で定年まで働くのを終身雇用と呼ぶのであれば、終身雇用はまったく崩壊していかないのである。むしろ高学歴

化を考慮すれば、この意味での終身雇用は強化されているというべきである。

企業は整理解雇しなかったか

日本の企業、とくに大企業は不況時に従業員を解雇してこなかったのであろうか。そんなことはない。企業が倒産の危機にあるのに従業員を整理解雇しないことなどありえない(5)。たとえば、第一次オイルショック(一九七三年)のとき、整理解雇は広範におこなわれた。労働省『雇用変動総合調査』(一九七九年)によれば、調査事業所の一九・四%が解雇をおこなった。従業員一〇〇〇人以上の大企業でも例外ではない。二〇・三%が解雇を実施した。一〇〇〇九九九人規模では約三〇%の企業が解雇している。今までも不況ならば解雇していた。景気がよいときに解雇する企業は少ないだろう。現在のような長期間にわたる不況は第二次世界大戦後始めてである。したがって、解雇をする企業が増えているにすぎない。もちろん、こうした比率の高まりが人々の雇用の安定度に対する意識を変えてきていることは事実だろう。大企業でも倒産するという当たり前のことを当たり前と思っていない人は減少した。しかし、それは企業行動が変化したというよりも、人々の意識が変化したというほうが正しいだろう。

また、希望退職も以前からある。近年の変化は、先にも述べたように、早期退職優遇制度

と希望退職の一般化であろう。希望退職の募集に希望者が殺到するという事態が最近よくみられる。従来、マスコミは「希望退職」を肩たたきや嫌がらせとしてしか理解してこなかった。この不況下でこの常識が通じなくなっている。労使関係からみれば、成熟化といえるだろう。労使双方が納得して退職するからである。もちろん、肩たたきや嫌がらせがなくなっているわけではない。それでも、納得した退職が増えてきたことは望ましい傾向であるといつてよい。もし本当に納得して退職するのであれば、長期安定雇用は維持されているといえるかもしれない。

意識は変わったか

先に引用した『構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査』（一九九八年）によれば、現時点では、「原則として、定年まで雇用してきた、または定年後も一定期間、勤務延長や再雇用で働いてもらう」という終身雇用の考え方が、八割に達している。このほか「必ずしも定年まで雇用するということではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社に向をすすめる」が七〇—一〇％である。この二つを広い意味での安定雇用とみなせば、実に九割の企業が安定雇用を支持している。他方、「若いうちから独立や転職が多い」はわずかに一〇—五％にすぎない。企業は必ずしも「終身雇用」をやめてしまおうと思っているわけではない。

い。

しかし、今後の展望についてみると、こうした安定雇用志向は若干低下している。今後については「終身雇用」の考え方は六割程度に低下し、「必ずしも定年まで雇用するというのではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社に出向をすすめる」が二〜三割に高まる。これは企業そのものが成長あるいは存続に不安を抱いているからである。それでも安定雇用志向は八〜九割もある。つまり、正社員に対しては、安定雇用を一定程度維持しようとしている。ただ、企業は従業員に対して雇用しつづける責任をもつという考え方（雇用責任）については、従来より少し弱めようとしているようにみえる。

今後の採用政策については「パート、アルバイトなどの非正社員を活用していく」（四六・八％）と「新規学卒をより重視していく」（四五・五％）が多く、ついで「中途採用を増加させる」（三七・二％）となっている。このほか「派遣社員を積極的に受け入れる」（一八・一％）、「他社の優秀な人材を積極的にスカウトする」（二三・四％）など外部人材の積極的な活用や、高齢化に対応した「定年後の自社社員の再雇用・勤務延長を促進する」（二二・一％）がみられる。また、「従業員全体の採用を抑制する」（二一・九％）や「正社員の採用を抑制する」（一八・九％）など採用を抑制する企業も少なくない。興味深いのは、新規学卒の重視である。これは今まで新卒をとれなかった中小企業が、新卒への新規雇用意欲を

もっているものとして注目される。

さて、ここで重要なのは、規範としての長期安定雇用のゆらぎであろう。先にみたように、雇用の流動性や新卒から定年までの雇用という観点からすれば、終身雇用あるいは長期安定雇用が変化したとはいいたい。また企業は経営不振に陥れば、整理解雇を実施してきた。つまり現在終身雇用が崩壊したといわれているのは、実は経営不振企業が多くなったということにすぎないのである。

もちろん、この量的な関係が質的な影響を与えていることはまちがいない。一つは、終身雇用といわれる経営者にとっての社会的な規範の弛緩しかんである。もう一つは個人の誤解、つまり企業はつぶれない、整理解雇（会社都合離職）をしないという誤解が解かれたことである。前者は、正社員を解雇することが経営者として失格であるという社会的な規範が緩んだことである。人員削減すると株価が上がる場合がある（6）。リストラする経営者が良い経営者とされつつあるところに終身雇用崩壊の真の意味がある。株価を上げるためであれば、人員削減することが経営者としての理想であるという規範が広く共有されるようになったとき、日本の「終身雇用」あるいは「長期安定雇用」は崩壊したといえるかもしれない。先にみたように、定年までの雇用を確保しようとする企業は今でも多い。この規範は現在ゆらいでいるが、まだ崩れ去ってはいない。

後者についてはかなりの変化がみられる。それは、大企業でさえ市場経済のなかでは必ずしも万全の雇用の場ではないという意識である。資本主義社会であれば当たり前であるこの意識をもたない人はたしかに減少しただろう。そのため、大企業に入ることよりも「手に職をつける」つまり他社でも通用する職業資格への志向が強まっている。ただ、第6章で述べるように、企業内での日常的な職業経験こそが職業能力開発の大半を占めるものであり、日常的な仕事をなおざりにして、各種の学校や研修コースで「資格」といわれるものをとつても役にたたない。仕事との関連性こそが最重要である。現在の風潮は、「資格」産業ともいべき産業の宣伝によって、無駄な「資格」が氾濫しているようにみえる。

総じていえば、近年変化したのは、不振企業の多発とそれにとまなう個人の自己防衛意識の強まりという、いわばありきたりの変化があるだけで、終身雇用あるいは長期安定雇用そのものが崩壊してしまったということはできない。ただ、繰り返しになるが、とくに個人の意識変化が今後、いろいろな意味での終身雇用あるいは長期安定雇用を崩すことになるのかどうかはまだわからない。

次に長期安定雇用とならぶ日本の雇用慣行の柱とされる年功賃金についてみてみよう。

2 年功賃金は崩れたか

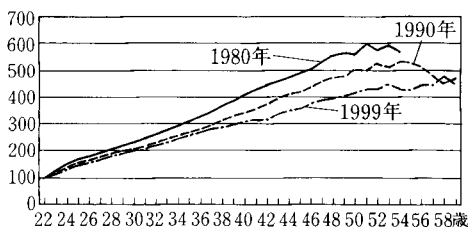
年功賃金を廃止して、成果主義賃金を求めるとというのが流行である。巷にはこれに関する本があふれている。人員構成上中高年が多くなっている大企業ではとくにそれは切実な問題である。新卒採用を抑えているために、年々従業員の平均年齢が上昇し、その結果、一人あたり労務コストが上昇している。そのため、定期昇給をゼロベースとし、絶対評価で賃金カーブを寝かせようとしているわけである。この点については、第5章で詳しく展開することとし、以下では、まず、データの検討を通じて年功賃金の変化についてみる。ついで、制度的な年功賃金について考え、最後に個人の年功賃金についての意識についてみていくことにしたい。

賃金プロフィールをみる

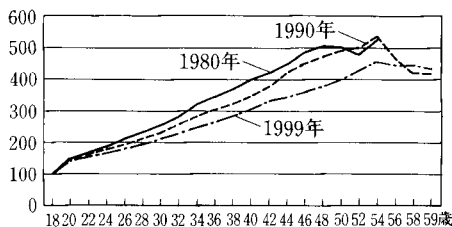
まずよくあげられるのが学歴別賃金プロフィール（賃金カーブともいう）である。これを見るとどの学歴をみてもフラットになっている。たとえば、『労働白書』（二〇〇〇年）は、労働省『賃金構造基本統計調査』により一九八〇年、一九九〇年、一九九九年の男性標準労

を卒業した者と一九七〇年ごろに大学を卒業した者を、同一カテゴリとして捉えてよいか疑問が残る。学歴別にみると大幅に低下する賃金プロフィールも全体としてみると必ずしも低下していないかもしれないのである。先にみたように、一九八〇年代以降労働移動率はそれほど大きく変化していないので、単純に年齢階級別にみたほうがよいだろう。

4 - 6 a 男性標準労働者の賃金カーブ (大卒)



4 - 6 b 男性標準労働者の賃金カーブ (高卒)

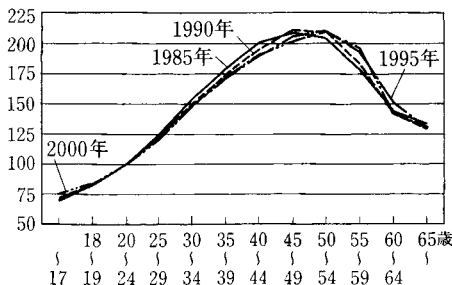


出典：『労働白書』

注：大卒は22歳，高卒は18歳の賃金を100とする。

働者の賃金カーブについて比較している。図表4-6a、bがそれである。これを見ると、学校を卒業してすぐに就職した企業で働きつづけているとされる「標準労働者」の年齢別賃金カーブはこの二〇年間でフラットになっている。一見すると「年功賃金」は徐々にくずれつつあるようにみえる。しかし、同じ五〇代大卒でも、一九八〇年と一九九九年では人数がまったく違う。一九五〇年ごろ大学

4-7 男性の年齢階級別賃金



出典：『賃金構造基本統計調査』

注：20～24歳の賃金を100とする。

実際、男性全体の年齢別の値をみると、様相はかなり異なる（図表4-7）。全体として、四〇代がフラットになっており、その結果、賃金のピークが四〇代後半から五〇代前半に移っている。定年延長を反映して、五〇代後半の賃金は上昇傾向にある。今後、五〇代前半の賃金は相対的に下がるかもしれない。五〇代後半の賃金の上昇はさらに続くだろう。こうした推移からみれば、六〇歳定年制という制度変更が、タイムラグをともないつつ賃金水準にも影響を与えていることがわかる。

ここで注目されるのは、成果主義といわれているなかで、三〇代、四〇代の賃金が必ずしも上がっているないことである。むしろ五〇代前半の賃金が上昇している。これは一つには五〇代の大卒が増加したことが理由として考えられる。とはいえ、私としては全体として一九九〇年代を通じていわれていたことと逆の事態がこの間に起こってきたという事実注目したい。私の解釈では、こうした事実こそが、企業が声高に成果主義を叫びつづげざるをえない理由なのである。もし、

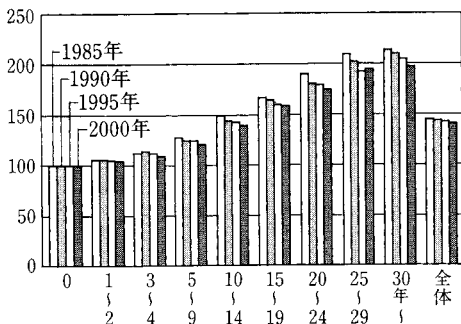
本当に「成果主義」で中高年の賃金が下がってしまったのであれば、もはやそうしたことを叫ぶ必要はないからである。中高年の賃金が下がっていないからこそ、企業は成果主義を日常的に叫んでいるのである。男性については、賃金という観点からみてきびしい状況に陥ったのは、五〇代ではなく、三〇代、四〇代だったのである。

男性と違って、女性の賃金プロフィールは傾斜が緩やかである（図表は省略）。賃金上昇が三〇代後半までみられるようになった。高学歴化と勤続年数の長期化がやや進んだ結果であろう。

次に、勤続年数別にみてみよう。図表4-8である。定年延長や従業員の高齢化により、中高年の企業内での供給が多くなり、その結果勤続年数ごとにみた場合、賃金プロフィールは徐々にフラットになっている。つまり、勤続年数効果は若干低下している。これは「年功賃金」でいう勤続による効果が低下していることを意味する。これを「年功賃金」の崩壊というほどの変化といえるかというところ、やや疑問である。ただ、勤続要素の低下、あるいは「年功賃金」の弛緩ということではできらるだろう。全体としてみれば、勤続が二五年以上となると、当初の賃金の約二倍になっているという事実には大きな変化はない。

以上を全体としてみるならば、年功賃金を「年功別賃金プロフィールが右肩上がりであること」とすれば、年功賃金は基本的に維持されているといえる。ただ、年功賃金を勤続

4-8 男性の勤続年数別賃金



出典：『賃金構造基本統計調査』

注：勤続年数0年の賃金を100とする。

による賃金上昇効果とみれば、若干弛緩しているといえる。さて、年功賃金は能力主義賃金という一面をもっている(7)。同一企業内で同期入社者間の賃金のばらつきが小さいことをもって年功賃金として、これが拡大することを成果主義と判断することもある(とはいっても、どの程度が小さいという基準が必ずしもあるわけではない)。

あるいは、定期昇給制度のあることをもって年功賃金として、その廃止を成果主義化と呼ぶこともある。制度で判断するか、結果で判断するかによって結果が異なることになりかねない。制度ならば、定期昇給の廃止の有無とか、昇進・昇格における年齢・勤続要素の実質的排除(なかなかできないが)とかになろうし、結果で判断するとすれば、年齢別や勤続年数別の賃金の形状のフラット化の程度(もちろん技能向上の要素をどう勘案するかという難問がある)、同期入社者間の賃金のばらつき拡大などとなる。同期入社者間の賃金のばらつきについては、企業によってかなり違う。かつて調べた電機産業や

他の人の研究などから推測すると、実態はかなり多様である。同種の巨大電機メーカーでもばらつきが非常に大きい企業と非常に小さい企業があったり、ばらつき具合が拡大する企業と縮小する企業があったりする(8)。そもそも同期入社者間のばらつきを管理している企業は、その行為そのものが「年功的」といわれるかもしれない。話が細かくなってきたのでこのテーマはこれくらいにしよう。

個人の実感とすれば、毎年賃金が上がっていた時代では、初任給と現在の賃金は大幅に違うのに対して、最近入社した人からすれば、ベースアップがないために初任給からの上昇はずっと小さいであろう。ベースアップがないという事実は年功賃金とは直接関係ないが、個人の実感からすれば、ベースアップと定期昇給はセットで考えられていたであろうし、実際両者を区別していない企業は多い。これが、現実以上に年功賃金が壊れたという議論が共感を呼んでいる一つの理由であろう。ごく素朴に毎年賃金上がることが年功賃金だという意識をもっている人は少なくないのではないだろうか。

年功賃金の制度的意味

データのみにみると、年功賃金のこれまでの変化は大きくはない。今後を予想するうえでは、制度としての年功賃金について考えることが必要だろう。制度的には、年功賃金とは定期昇

給制度を意味しているようである。同じ仕事をしていても毎年何らかの賃金上昇があるからである。この制度が民間企業に一般化したのは日経連（現・日本経団連）の活動が大きい。その意味では年功賃金は企業が導入したものである。

そしてそれは「生活給」と大幅賃上げを要求する第二次大戦直後の労働運動に対する政策であった。毎年の賃上げを定期昇給という形で確保すれば、生活給の要求にも対応できるし、従業員構成が一定ならば、企業の賃金原資に変化はないという議論である。最も賃金の高い従業員が定年を迎えてやめ、最も賃金の低い新卒が入社するので、一人一人が賃金の階段を登っても、企業全体では総額人件費は変わらないという議論である。

この間の事情について、当事者は次のようにまとめている。

戦後のモノ不足とインフレ昂進の中で「食える賃金」という言葉に象徴される賃金引き上げ要求が過熱する中、日経連は昭和二十八年（一九五三年）ごろから「定期昇給制度の検討」を始めていた。

朝鮮動乱が終わって昭和二十九〜三十年という不況を迎える中で、日経連は、企業経営の中で健全に支払いうる賃金を模索し、その中から、賃金体系の整備が必要なことを認識していた。

当時、賃金専門家を擁していた一部大企業は別として、戦後生まれた多くの企業は、学歴別初任給は決めたが、そのあとは、毎年一〇〜一五パーセントの賃上げをして当座を過ごしているといった状況で、五年後、一〇年後の企業内の賃金制度がどんなものになるか迄は思いの及ばないところも少なくなかった。

日経連の定期昇給制度の確立への提言は、「定期昇給」と「ベースアップ」を分ける、つまり終身雇用・年功制を前提にした「賃金制度」を整備すべきという提言だったのである。賃金制度があれば、人事賃金制度の統一的管理が可能になる。日経連の方針として、定期昇給制度の確立が言われたのは、本格的春闘パンフレットの第一号というべき昭和三十二年一月の『現下の賃金政策と賃金問題』の中で、これは前年からの懸案、定期昇給制度検討の結論であった。

この結論は、昇給基準として人事考課を取り入れることも含め、いわば年率一〇〜一五パーセントの伸びで発散していく賃金原資を、一定の制度の中で計画可能、制御可能なものにすべきという意味で、賃金を生活ベースから経営ベースに転換しようという最初の試みだったといえるのではなからうか。

定期昇給制度確立の提言は戦後の混乱期の收拾、そしてそれ以降の高度成長の中での賃金という時代背景の中で、それなりの役割を果たすことになる。しかし一九九五年

(平成七年)に至り、同じ日経連が出版した「新時代の日本の経営」の中で、「定期昇給制度」は「定期」を消され、「昇給制度」と言い換えられ、その役割を終えることになる。(雇用システム研究センター日本の賃金二〇〇〇プロジェクト、二〇〇一、一五一〜一五二ページ)

定期昇給制度の全面的な廃止や管理職層での廃止などが大きな話題となっているし、そうした方向が出されている。従来の定期昇給制度では、標準労働者を基準として(学歴別に管理していたから、年齢⇨勤続年数+新卒時年齢(高卒ならば一八歳)となる)、昇給基準線をつくっている。つまり、高卒のケースでいえば、一八歳(⇨勤続〇年)から六〇歳(⇨勤続四二年)までの平均の昇給線を設定する。そして、それぞれの学歴年齢グループを単位として、個々人の人事考課(査定)を最終的に位置づける。評価の高いものは基準よりも多くの昇給を得、評価の低いものは基準よりも低い昇給を得るというシステムである。こうした定期昇給システムをなくし、毎年の昇給基準をゼロベースにし、絶対評価による人事考課で賃上げを決めていくというのが、制度上の成果主義であろう。つまり、評価されなければ昇給はない。そのかわり、評価されればそれだけの昇給がある。相対評価ではなく絶対評価にするというわけである。今までのように昇給基準線がなくなるために、個人にとっても企業にとつ

4 - 9 企業規模別の基本給決定要素 (単位：%)

管理職	職務、職種などの仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など		
				学歴	年齢・勤続年数など	
調査産業計	72.8	79.7	64.2	73.9	31.8	72.5
1,000人以上	58.5	84.0	78.1	52.8	19.1	50.7
100～999人	63.8	81.1	72.2	73.8	34.7	71.4
300～999人	58.4	83.8	76.7	68.0	29.7	65.2
100～299人	65.4	80.3	69.4	75.6	36.3	73.4
30～99人	76.8	79.1	61.0	74.6	31.1	73.6

管理職以外	職務、職種などの仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢・勤続年数など		
				学歴	年齢・勤続年数など	
調査産業計	70.6	77.3	62.3	80.6	34.2	79.0
1,000人以上	53.0	86.2	70.1	72.4	31.8	79.7
100～999人	60.8	79.6	68.2	83.5	41.3	80.9
300～999人	51.2	84.8	72.6	86.8	40.3	83.0
100～299人	63.7	78.0	66.9	82.5	41.6	80.3
30～99人	75.0	76.2	59.7	79.3	31.5	78.2

出典：『就労条件総合調査』

注：複数回答。

でも人事考課の役割が、
 そう重要になってきている
 のである。

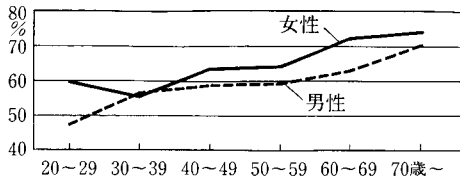
このように、年功賃金の
 制度上の本質を定期昇給制
 度とすると、その普及率の
 変化が問題となる。定期昇
 給制度そのものではないが、
 基本給の決定要素として年
 齢・勤続年数を用いている
 企業がこれに近いだろう。
 これを厚生労働省『就労条
 件総合調査』（二〇〇一年）
 からみると、図表4-9の
 ようになっている。まず、
 管理職（層）についてみる

と、基本給の決定要因として年齢や勤続年数を使うのは、全体では七二・五%の企業であるが、一〇〇人以上の大企業では約半数となっている。つまり、成果主義の導入が最も進んでいるのが、大企業の管理職層であることがわかる。そもそも管理職層の賃金で年齢や勤続年数の要素があること自体奇妙な気がする。今後、少なくとも管理職層についてはこれらの要素が賃金を決めることはますますなくなっていくのではないかと思われるが、現状はこのようなものである。なお、管理職以外では、大企業を含めて約八割の企業で年齢・勤続年数が使われている。

個人の意識

個人は「年功賃金」を望ましいと思っているのだろうか。日本労働研究機構「勤労生活に関する調査」(二〇〇一年)によれば、年功賃金が望ましいという考えは二〇代男性を除けば、基本的に支持されている(「そう思う」+「どちらかといえばそう思う」)。図表4-10をみていただきたい。年齢や勤続とともに賃金が上昇するシステムという、きわめて曖昧なイメージに対する答えだ。この言葉のイメージが肯定的に受け取られているか否定的に受け取られているかという程度にすぎないが、それでも参考にはなる。全体として男性よりも女性のほうが支持率が高い。これは生活をするための収入であり、家族形成にともない年齢とともに支

4-10 年功賃金を望ましいとする人の割合



出典：『勤労生活に関する調査』

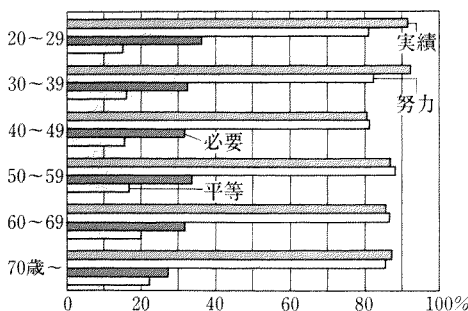
出が多くなることからそうした支持が多いものと思われる。年功賃金は社会的的支持を受けているとみて、まちがいない。制度的には、定期昇給制度への支持とみてよい。もちろん、査定が入っているのが通例であるから、査定による格差は認めているだろう。年功賃金に反対する人のなかには、この言葉を査定のない、あるいは査定が非常に小さいという理由で反対する人も多いだろう。

賃金がどのような原理で支払われるべきかを聞くと、図表4-11 a、bのようになっていいる。数字は「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を合わせたものである。これによると、「実績」と「努力」を支持する人が多いことがわかる。「実績」は成果主義が強く主張するところである。また、「必要」や「平等」は年功主義であるかのようにみえる。すると、年功賃金の支持率とはずいぶん様相が異なる。なぜだろうか。

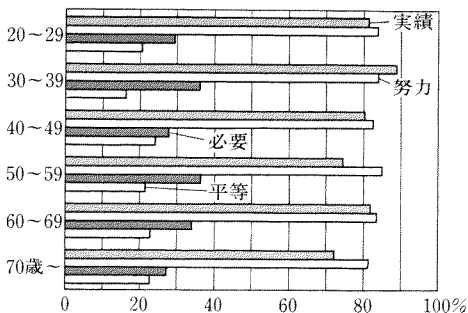
それは、年功主義が、人々の公平観に合致している一種の能力主義だからなのだ。その公平観とは、まず最低限の「必要」を前提としつつ（生活給的意識）、それを超えた部分については、実績と努力によって配分されるべきであるという考え方である。「実績」は成果主義

第4章 長期安定雇用と年功賃金の現実

4-11a 望ましい分配原理（男性）



4-11b 望ましい分配原理（女性）



出典：『勤労生活に関する調査』

注：複数回答。

的要素そのものである。問題は「努力」という要素である。職場では、結果である「実績」となるので、プロセスにおいて一生懸命がんばっている人には、それなりに報いるべきであるという価値観が根強い。「がんばれば報われる」というのはある労働組合の標語であるが、これが仕事の原動力となっていることも事実であろう。これが、成果がなかなか上がらない

人もモラルを維持・向上できるしくみなのである。ここに「年功主義」の本質がある。つまり、年功主義は「がんばらない人」にはきびしい目を向ける。がんばる人については、それなりの評価を要求するのである。

これに対して、プロセスや努力は関係なく、結果だけをみればよいとするのが「成果主義」である。成果主義がすぎすぎしたイメージをもつのは、これが理由である。もちろん、部長や役員などが成果主義であるのは当然であろう。先ほどの調査が示すように、多くの企業で管理職層にも年齢や勤続が影響している。課長相当職はともかく、企業経営について直接的責任をもつ経営陣の賃金に、こうした要因が反映することは今後なくなっていくだろう。ただ、この成果主義を一般従業員にまで一律適用するのが望ましいのかどうか、これについては、今われわれは実験段階にある。

努力と実績に適した処遇

年功賃金批判には、二種類ある。一つは、公務員に典型的であるとして批判される「がんばろうががんばるまいが、同一の賃金をもらおう」というものである。これは、賃金を年齢と勤続年数で自動的に、全面的に、あるいは圧倒的に決定するとき、現れるものである。がんばらない人にも多額な賃金を払うとされる。

二つ目は、実績軽視という観点である。能力もないために長時間労働した人のほうが、能力があり成果を容易に出せる人よりも評価されるシステムが不平等だという主張である。短時間で業績の上がる能力のある人よりも、残業ばかりする能力のない人が残業手当分だけ収入が多いのは問題だという主張である。ただ、この実績を重視せよという批判は、単に実績だけを見よというわけではない。

先のアンケート調査が含意することは、査定を努力と実績双方にリンクさせることが最適だということである。努力は常に直接的な個人の実績に反映するとは限らないけれども、仕事で手を抜いていないか、前向きに仕事をしているかどうかを表現する。こうした人にはそれなりの評価をすべきであるというのが日本人の公平観である。また実績を上げている人も当然評価すべきであるとする。したがって、日本で最も評価されるのは、努力してかつ高い実績を上げている人である。次に来るのが、努力の姿勢はともかく高い実績を上げている人と業績はともかく一所懸命努力している人ということになる。この二番手のうち、前者をより高く評価し、後者をより低く評価するというのが「成果主義」なのである。一見すると、企業は成果・業績だけを判断すればよいと思われるかもしれないが、こうした目に見える、実現した成果・業績だけを評価すると、よく言われるように評価しにくい仕事を誰もやりたがらなくなってしまう。それでは企業全体の業績が悪化してしまうおそれがある。企業の業

績は、個人の目に見える業績の単なる総和ではない。企業は企業業績の向上に目的があるのであって、個人の業績だけが上がっても企業業績が低下してはいけない。その意味では、企業は努力原理を重視する日本人の公平観に反することをすべきではないだろう。昇進競争については、章を改めて論じることしよう。

第4章 長期安定雇用と年功賃金の現実

第4章注

(1) 本書では、このふたつの概念を、とくに「終身雇用」の意味を問うところ以外では、同様の意味で使う。

(2) 「転社率」というのが正確だが、元の資料の表現にしたがう。

(3) ふつうは転職というが、職業を変えたわけではなく、企業を変えたのでこの用語を用いる。

(4) 20年前： $20 \times 0.2 + 10 \times 0.8 = 12$ (年)

現在： $15 \times 0.8 + 8 \times 0.2 = 13.6$ (年)

(5) 小池和男(1999)第5章を参照。

(6) 大竹文雄他(2002)を参照。

(7) 年功賃金と成果主義の関係については第5章で検討する。

(8) 久本憲夫(1995)を参照。