

2022年3月1日

## 賃金認識の新局面

公益財団法人 国際通貨研究所  
理事長 渡辺 博史

賃金がなかなか上がらないことが消費の盛り上がりを妨げているということから、政府が賃金交渉に直接介入するようになったり、雇用確保を最高命題として賃上げを軽視してきた労働組合もやっと方針変更に向かいつつある、という変化が起こって来た。

とはいうものの、具体的な動きは鈍い。

賃金を上げるにしても、よくある「みんな仲良く同じように」ということを行うには、その不合理性に加えて、企業の支払い能力不足が厳然としてある以上、どういう労働者を対象にするかがキチンとターゲット化されなければならない。

最近の日本の企業行動の最大の制約というか桎梏となっている大きな要因は、付加価値額を上回る賃金を受け取っている労働者が極めて多い（分かり易く言えば、もらった賃金に見合わない業績成果しか上げていない集団への帰属数が極めて大きい）ことだという声は海外のアナリストからのみならず良く聞こえるようになっている。その集団は、これまでの賃金体系から言うと、どうみても中高年に表れやすいことは明らかである。しかし、若年期に意図的に低く抑えられてきた賃金水準をやっとこれから回収しようという年齢に達して来たと思える中高年集団に、「これからは君らの分は抑えるよ」と伝達し、かつ実行に移すことがそう簡単では無いことも自明である。特に、そのグループは残存稼働可能年数が短くなっているために、行動補正が難しくなっているのではなおさらである。

いわゆるジョブ型の賃金体系に移行し、年齢あるいは勤続年数を賃金水準の主たる算定要因から外すという方針自体は、特に中高年層を狙ってキツくしたわけでは無いとは言えるが、ピラミッド階層型の組織形態を残しつつそれを行うのはほとんど不可能に近い。極限のフラットな分権型を到達目標として、そこに向けて改訂していくという覚悟のある企業、あるいは経営者にはなかなか出会えない。

会社の中の上下関係尊重、同期意識の保持は一概に否定されるべきものではないが、職務とそれにふさわしい報酬を設定し、そこへの登用の透明化、応募涵養の徹底を図ることを一緒にやらなければ、賃金体系の変更には不満しか出ないだろう。これまでの職

階位置関係が逆転することが摩擦を生むことは間違いないが、それを恐れているは何も動かない。また、摩擦軽減のために、中途採用者という全くの「他人」を年齢にかかわらず入れるというのも一つの考え方であるが、会社の中の他部門から登用することをもっと積極的に考えて行く必要がある。若い人間の適用能力の高さにはもう少し信頼をおいてよいのではないだろうか。ジェネラリストへの異様な傾斜を反省してスペシャリスト育成を重視することは正しいと思うが、「タコつぼ」在住者の製造に落ちこんではいけない。他部門からの抜擢は、新しい視点の紹介も行われ、業務成果の向上にもつながりうるし、その異動した者にとっても会社全体を見る機会を与えることにもなる。

同期意識とは違うが、「横並び」の感覚も大きな制約となっている。

ある集団の標準報酬額の水準が、年齢、勤続年数から導かれるような運用をしていれば、そこからの上下のズレという無意味な偏差値意識だけが残し、労働者の意識は変わらない。これと同じことが企業間でも起こっている。「春闘」なる行事で、会社毎ではなく業界毎に水準決定がされるという仕組みは流石に変容しつつあるが、その動きは極めて遅い。同種の企業間で、労働者が自由に同じ職種に異動するような場合にはある程度「水準標示」がされることに意味が有っても、「あなたのお仕事は？」と聞かれて「自動車の設計です」と答える労働者はほとんど無く、「XXX社の社員です」としか答えない環境、あるいは根深い風土の存在がある場では、企業間異動は今なお僅少であり、同一職種の水準を示して「相場観」を表示する必要は無い。

業界内での各社事情の認識を経営側が共有するという意味は有っても、賃金決定における「業界毎算定」の意味付けは改めて吟味される必要がある。同一業種内で企業ごとの業績格差があるのは当たり前であり、「繊維が花形」、「白物家電が隆盛」、「自動車が日本産業の背骨」といった十羽ひとからげの位置づけができなくなってから、既に相当の期間が経っているのに、その変化の意味をキチンと認識できていない感が強い。

20代後半、30代の給与水準が絶対的に低く、またその世代に「明るい」将来期待を抱かせていない、というのかなり共通認識となって来ている。それを実施するためには、多少の総給与額の増加は有りうるので完全なゼロサム解決にはならないが、どこかのグループの水準を下げねばならないのは必至である。そこで思考が煮詰まり大きな変革には結びつけにくい現状となっている。

扶養手当の問題も改めて考えなおす必要はないだろうか。給与は労働の成果への報酬であって、その者に配偶者はいるか、子供あるいは老親、障害者など扶養すべき者が何人いるかは、個人的事情であり、報酬水準設定とは無縁であり、それへの考慮のウエイトは落とすべきであるという議論が一時は隆盛であったが、扶養は事実として各労働者が行っている訳であり、基本給水準の支給の中でやりくりせよ、ということになると、結局、基本給水準が上方推移してしまうだけになろう。配偶者については、扶養対象ではなく、基本的には独立の労働者として取り扱う方向に向かうことにしても、それ以外の扶養はやはり手当で見て行く方が現実的な感じもする。

その他、いくつかの論点があるが、日本の産業構造、企業の組織体制を変えていく重要なポイントとしても、この賃金の問題は早急に取り組むべき事項である。

関連事項とも思われるが、学生に対する金融教育の実施が最近改めて推進されている。円建ての預貯金に傾斜しがちなこれまでの貯蓄行動を多様化させるために、様々な基礎事項を伝えることは必要である。多様な金融手段、手法を正確に認識させることは重要であり、価格の上下と金利の上下が「逆に動く」と思ってしまう債券の基礎知識や、レヴァレッジのかけ方次第では回復不能とも思える損害をもたらす金融手法の影響度、「金融」の衣を被っただけの需給嗜好商品などの実態などをバイアスが付いた情報ではなく、正確かつ冷徹な情報で伝達することは極めて重要である。

そして、その教育の中で、抜け落ちてはいけないのは、どうやって運用するか、分かり易い表現でいえばどうやったら一番儲かるかということではなく、長期の生活設計の中に金融を如何に組み込むかである。そのためには、例えば、個人の債権、債務ポジションに大きな影響を与えてきた持ち家を前提とした人生サイクル内でのローン、借入れのタイミングの問題をどうとらえるかは持ち家促進政策が続くことが良いのかどうかという住宅政策の根本の点検と併せて行う必要がある。あるいはその長期にわたる返済能力やスケジュールを左右する賃金・給与の生涯変動パターンがどうなっていくのかの展望も併せて考えてもらうように仕向けなければならないだろう。

貯蓄行動パターンの認識が陳腐化しているだけでなく、各個人の生涯設計プラン自体が手垢のついた古いものになっていないかまで、改めて点検し、それを考察、設計し直すことが必要な時代であるということ、「人生経験有り」とはなかなか誇り難いような時間消費しかしていない「旧人ども」がしっかり受け止めて、金融教育プログラムを構築していかなければならないだろう。

(IIMA メールマガジンへの寄稿)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべて御客様御自身でご判断下さいませよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2022 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

Address: Nihon Life Nihonbashi Bldg., 8F 2-13-12, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-0027, Japan

Telephone: 81-3-3510-0882

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-13-12 日本生命日本橋ビル 8 階

電話 : 03-3510-0882 (代)

e-mail: [admin@iima.or.jp](mailto:admin@iima.or.jp)

URL: <http://www.iima.or.jp>