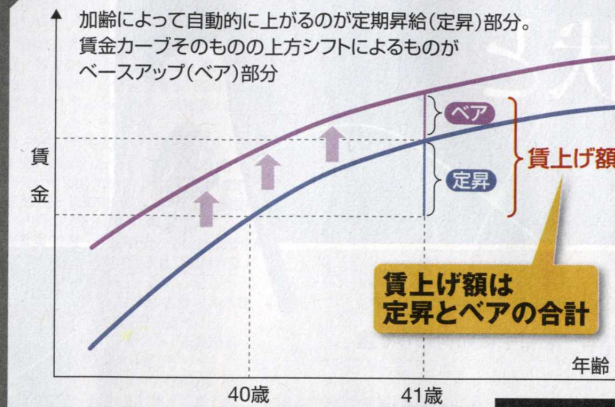


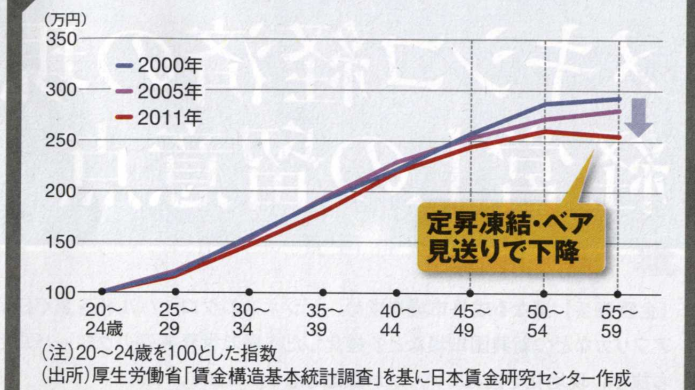
給料

大

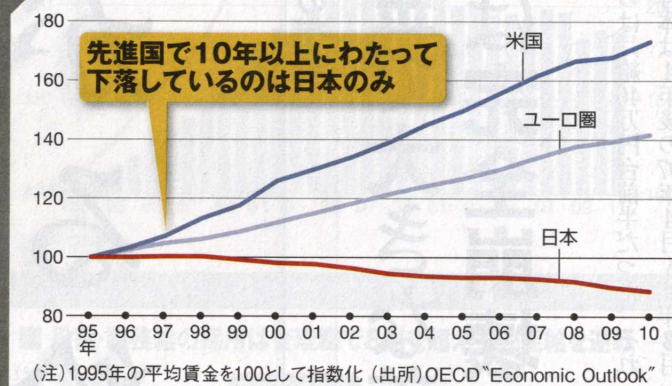
2 賃金カーブのキホンのキ



1 大卒男子・標準労働者の賃金カーブ

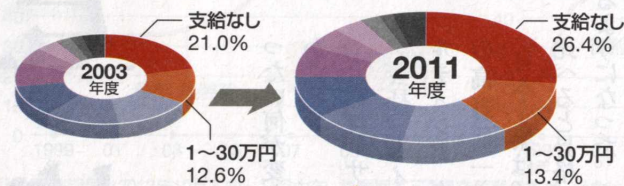


3 日米欧の平均賃金

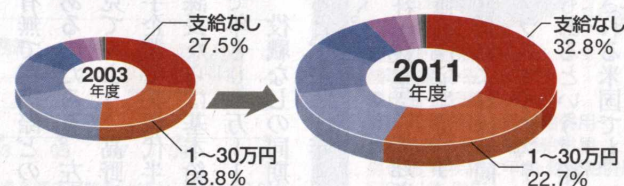


5 年間賞与の支払い状況

男性（非管理職）



女性（非管理職）



(注) 調査対象は週30時間以上勤務の厚生年金の被保険者。2003年度が男性2130万4555人、女性1075万2536人。11年度が男性2218万7699人、女性1227万3139人 (出所) 「厚生年金事業年報」を基に北見式賃金研究所作成

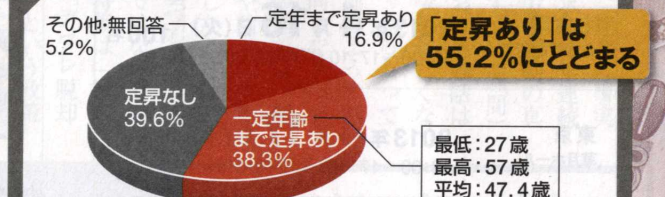
「ゼロまたは寸志程度」が
男性39.8%、女性55.5%に

賃上げ狂騒曲を尻目に確実に進む給与の二極化。
年収が増えるのはほんの一握り、圧倒的多数は年
収激減となる「大格差時代」が始まった。

本誌：野村明弘、長谷川高宏、平松さわみ、梅沢正邦、石川正樹、
長瀧菜摘、松浦大、風間直樹、宇都宮徹、山田雄一郎

デザイン：杉山未記 進行管理：富久田朋子

4 変容する日本的雇用



(注) 調査期間は2012年10月下旬～11月中旬。調査方法は調査票郵送
方式。対象は全上場企業で回答数は154社(回収率7.2%)
(出所) 日本生産性本部「第13回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」
(2013年1月)

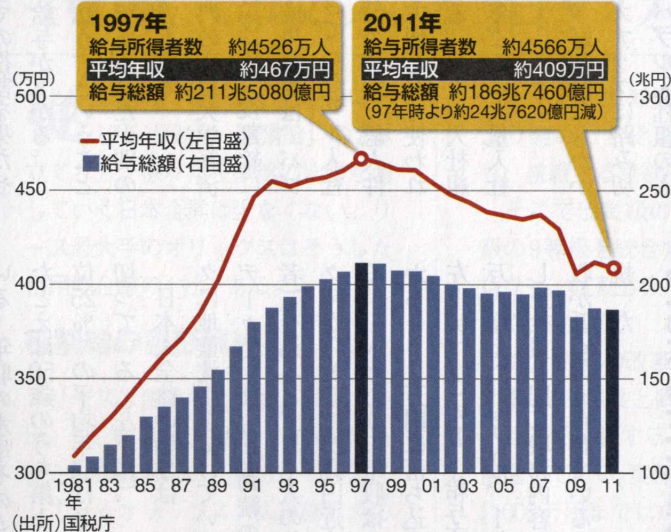
いところは27歳時だ。約4割の上場
企業ではそもそも定昇制度がない。
賞与・一時金に至ってはさらに衝
撃的な分析結果がある。「厚生年金
事業年報」によれば、男性社員の10
人に4人が賞与ゼロか年合計30万円
以下だ(図5)。このデータを分析
した北見式賃金研究所の北見昌朗所
長は、30万円以下の賞与を「寸志程
度」と表現する。賞与と呼ぶにはあ
まりにも少額すぎるといふわけだ。
「賞与額が年30万～90万円の中間層
だった男性社員が、年30万円以下の
寸志程度に転落した」(北見所長)。
女性社員に目を転じるとさらに厳
しい。ほぼ3分の1が賞与ゼロ。2
003年度と11年度を比べると、賞
与ゼロの女性が激増する一方、男性
とは逆に寸志程度が減っている。
北見所長によれば、これらの数字
の変化からある夫婦像が浮かび上
がる。リストラや倒産で夫が正社員か
ら非正規に転落、年収激減を受けて、
妻が派遣として働きに出る。派遣な
ので妻の賞与はゼロ、契約社員やパ
ートになった夫の賞与は寸志程度。
「そんなワーキングプア夫婦が増え
ているのではないか」(北見所長)。
一方で年200万円以上の賞与を
受け取る男性社員の割合は、03年度
と11年度との間で変化はない。一時
金だけを見ても、給与格差は明らか
に拡大しつつあるようだ。

1 990年代後半に崩れ始めた
とされる、日本の大企業にお
ける年功序列の給与体系。リーマン
ショックや大震災を経て、その解
体はさらに加速している。かつて多
くの日本企業では、正社員であれば
定期昇給とベースアップで毎年着実
に給与が上がった。これが完全に過
去のものとなりつつある(図1)。
春闘では安倍晋三首相からの異例
の要請もあり、「賃上げ相次ぐ」と報
じられたが、その中身を見ると一時
金での対応ばかりで、本来的な賃上
げであるベアの獲得はごく少数だっ
た。「賞与の満額回答なんて(労働組
合員への)『お布施』みたいなもの。
退職金や残業代の底上げにもならな
い。ベア獲得こそが『賃上げ』だ(図
2)」と日本賃金研究センターの藤
田征夫主席コンサルタントは語る。
だが現実には、日本の平均賃金は
10年以上にわたって下落している
(図3)。ベアはおろか定昇すらまま
ならないのが日本企業の現状だ。
満額回答は「お布施」
増える寸志程度の賞与
日本生産性本部が上場企業を対象
に行った調査によれば、定昇制度で
定年まで基本給が増えるのは少数派
で、全体の2割にも満たない(図
4)。定昇制度がある場合でも、平
均して50歳前には定昇が止まる。早

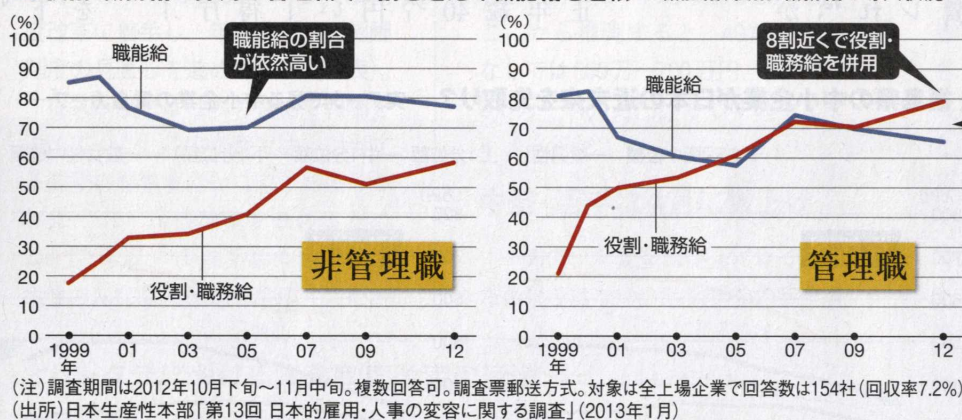
役割・職務給の導入増で 給与格差はさらに拡大へ

全国的に給与が消失する中で二極化が進む

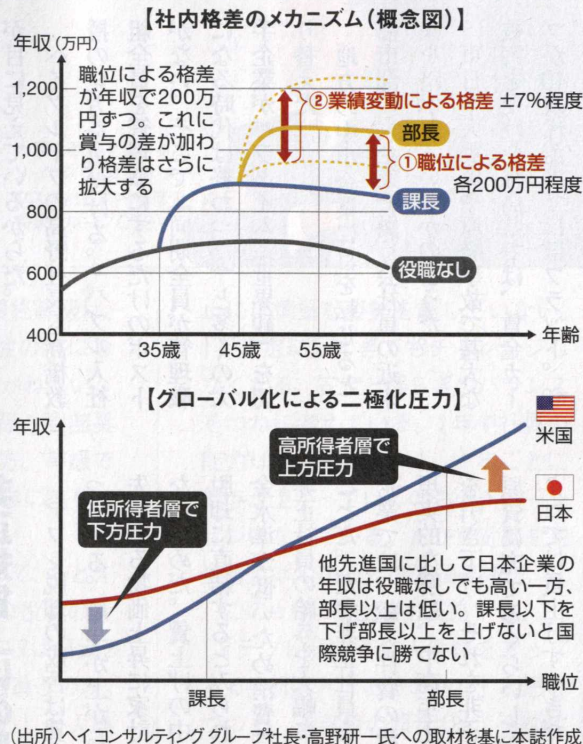
■給与総額は25兆円近く減、平均年収は400万円スレスレ



■役割・職務給の採用は管理職で8割を超えて職能給を逆転—職能給、役割・職務給の導入状況—



■社内格差はこうして生まれ、拡大する



日 本企業の社内での給与格差は2000年以降、急速に広がったとよくいわれる。ただ、そうした話の多くが、サンプル数の少ない調査や周囲の評判などの印象論にとどまっていた。実際、全国を網羅した正確なデータをもとに実証研究した例はほとんどなかった。

そんな中、注目されるのが、全国1500の健康保険組合のデータを分析した、富士通総研・経済研究所の河野敏鑑・上級研究員の研究である。河野研究員は被保険者1500万人の60カ月分(03年4月～08年3月)のデータを集め、給与二極化の実態を明らかにした。

男性被保険者では、03年4月～04年3月の12カ月平均で最も多かった

のは月給40万円前半だった。それ自体は4年後の07年4月～08年3月の12カ月平均でも同じだったが、注目すべきはその増減だ。月給20万円前後と50万円前後のところが、月給40万円の被保険者よりも増えは大きい(下図)。

被保険者の月々の保険料の支払額を決めるために、健保は月給で被保険者を分類している。この等級ごとの人数の変化を個別に調べれば、同一社内での給与格差が客観的にわかるというわけだ。

米国と比べても異常に大きい賞与格差

やはり社内での給与格差が広がっていた。ではこの間10年ほどで、い

差をつけるようになった。次に大きいのは賞与だ」と解説する。

昇格の有無で、実際のところの給与差があるのだろう。左、右上の概念図を見てもよい。高野社長によれば、大手企業で40歳代半ばの社員の場合、課長ならば基本給や役付手当の合計で年800万～1000万円になる。役職なしの同期入社社員の給与と比べると、最大で年400万円の差がつく。

さらに社内格差を加速させるのが、業績連動による賞与・一時金だ。高野社長によれば、同じ課長でも最大でプラスマイナス7%の差がつくこともあるという。給与格差が大きいとされる米国でも、投資銀行や製薬会社など一部例外を除くと、

昇格&一時金で大きな差 年功型賃金は完全崩壊へ

1割は賃上げ、9割は賃下げの宿命に

人材コンサルティング会社、ヘイコンサルティンググループの高野研一社長は、「日本企業は10年前に比べると昇格で大きな

PART

広がる給与格差

■月額20万円前後と50万円前後の増加が大きい—健保・被保険者数の増減に見る給与二極化—



「ポストと賞与はセットのため、これほど差がつくことはない。日本企業の賞与格差は米国と比べても異常」(高野社長) だとされる。

さらに高野社長は、「グローバル化によって給与格差はさらに拡大する」と見通しを示す。日本企業で役職なしの社員の給与は、欧米企業と比べても高い一方で、部長以上の給与は抑えられている(35歳上の右中

給与格差を助長する バブル入社組の存在

そして成果主義に基づいた人事制度改革が、給与二極化に拍車をかけそう。これまでの日本で長らく主流だったのは「職能給」。実際にポストに就き、発揮されたかどうかはさておき、社員の持つ能力に対して支払われている。これに対して、役割や職務の内容を重視するのが「役割・職務給(以下、役割給)」である。会社で期待した役割を果たしているかぎりにおいて支払われる。

この役割給を導入する日本企業が急速に増えている。日本生産性本部の調べでは、10社に8社が、管理職に役割給を導入している。うち37.0%は職能給との併用、24.7%は役割給のみの完全役割給だ(上の右下の円グラフ)。

職能給と役割給とはどう違うのか。わかりやすいいえば、適任ではないと見なされてポストを外されても、能力を失うわけではないから職能給は変わらない。ところが役割給

では異動して今までの役割を果たせなくなった途端に給与が下がる。

役割に応じて支払う、ということ自体は一見合理的である。だが別の狙いがあるとの見方もある。

経営組織論が専門の東京大学経済学部の高橋伸夫教授は、「役割給に代表されるような成果主義は、バブル期に採用しすぎて『バブル入社組』を多く抱える大企業で、総人件費を抑えるための方便として使われている」と指摘する。バブル入社組とは1988〜92年ごろに大量入社した社員を指す。

大企業の多くが、好業績にもかかわらず賃金のベースアップに踏み切らないのは、このバブル入社組の人件費負担が今後ますます増えることが目に見えているからだ。

ヘイグループの高野社長も高橋教授の見方を裏付ける。「バブル入社組全員を管理職にするだけのポストがない。そこで『同期全員が管理職になる時代は終わった』と多くの大手企業がパラダイム（世界観）を切り替えた」。

地方の中小企業に目を転じると、都市部の大企業で働く会社員の近未来を暗示しているかのようだ。

東日本大震災や原発事故で甚大な被害を受けた福島県では、賃金カーブが40歳代前半ではほぼフラット。40歳代後半になるとガクンと下がって

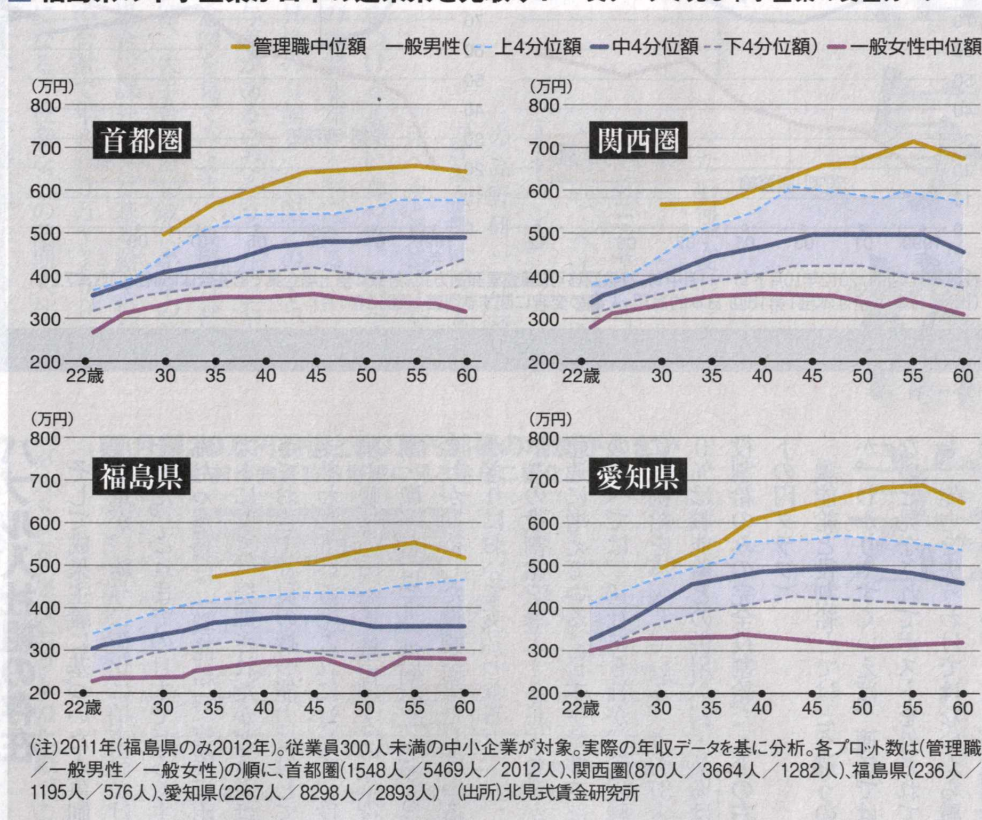
いる。年収の水準そのものも低い。たとえば50歳のうち第1四分位（下位25%）の平均年収は300万円を切っている（左下図）。

日本人全体の給与は、97年をピークに地盤沈下を続けている。国税庁データ（一年以上勤続の給与所得者）を見ると、日本人の給与はピーク時から総額で25兆円近く減っている。1人当たりの年収は467万円から409万円に落ち込んだ（35歳以上図）。この間、給与所得者は40万人増えた。多くは、一年以上勤続し正社員と同じ職務内容なのに、年収が低く抑えられている「常用非正規」だ。

中高年の正社員給与が非正規賃上げの原資に

デフレ脱却の成否は賃上げに懸かっている。給与が上がらなければ、先行する物価上昇に家計が耐えられないためだ。賃上げの中でもデフレ脱却に直結するとみられるのが、賃金水準が低い消費性向が強い、非正社員の給与を大幅に引き上げることだ。だが非正社員を多く抱える企業では、総人件費の激増を招く。現実的な解は、中高年正社員の給与を引き下げ、それを非正規賃上げの原資に充てるくらいしかない。「マクロでは賃上げすべきだが、そのために、ミクロでは中高年の賃金が下

■ 福島県の中小企業が日本の近未来を先取り？ —実データで見る中小企業の賃金カーブ—



がるケースが出てくる」(日本総合研究所の山田久調査部長)というわけだ。

バブル入社の中高年の給与を抑える一方で非正規に報いる。多くの日本企業の人事担当者は、理屈は単純だが実施は容易ではない難題に直面している。

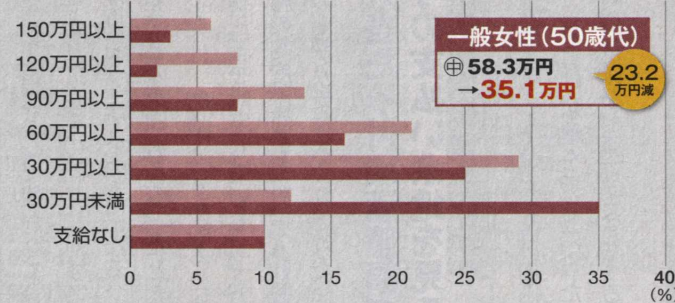
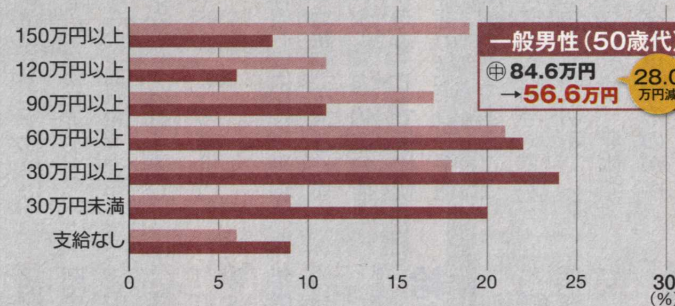
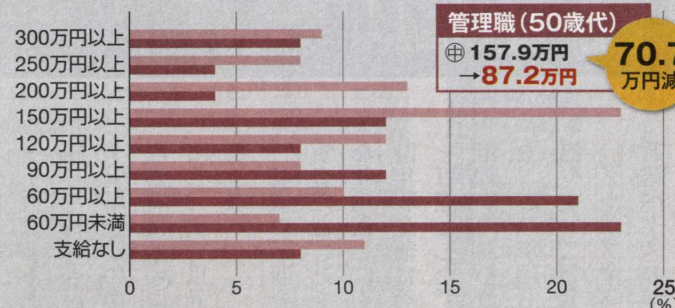
同時にモチベーション維持のために、優秀な社員には給与増で報いる必要があるのは変わらない。だが、「誰が見ても優秀な人材はどんな会社でも1割程度」(高橋教授)。残り9割の正社員の給与は、非正規との格差是正のファンドになる。それが宿命なのかもしれない。

2万人を大調査 2007年度→11年度 中小企業の給料

中小企業の年収ゾーンは、わずか4年で下方に大きく動いている。

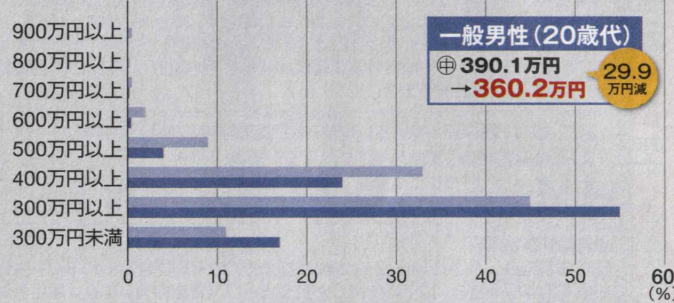
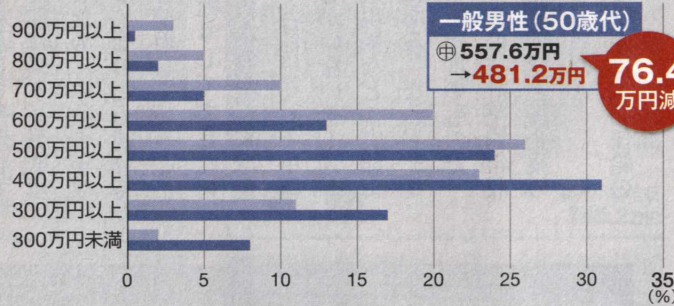
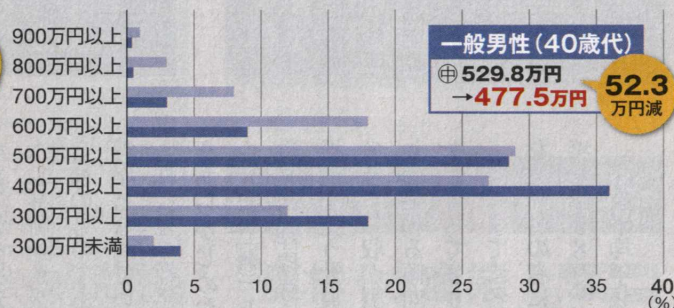
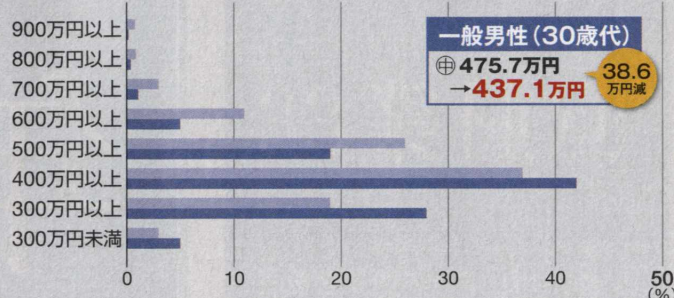
首都圏／賞与

2007年度 2011年度 ㊦中位金額



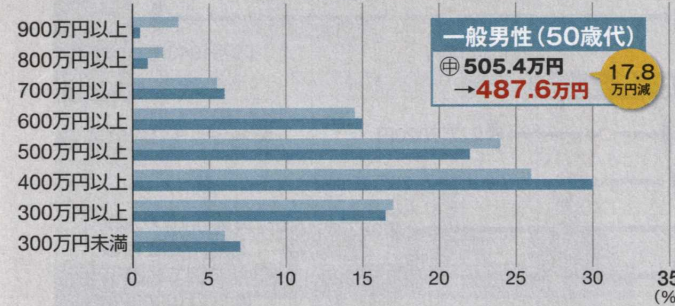
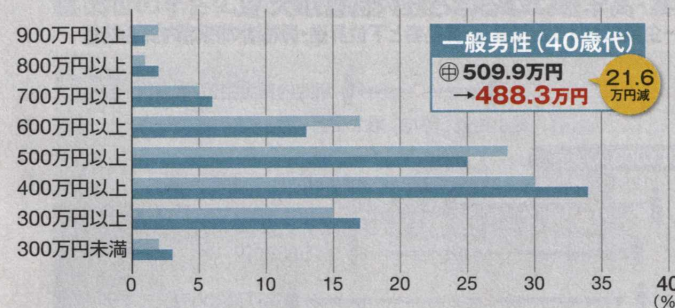
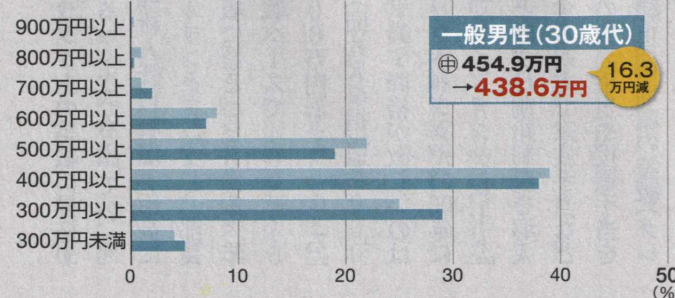
首都圏／年収

2007年度 2011年度 ㊦中位金額



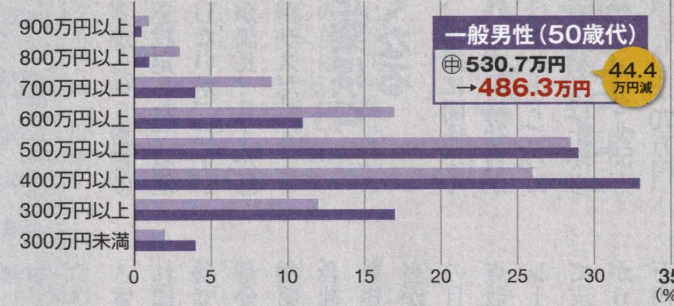
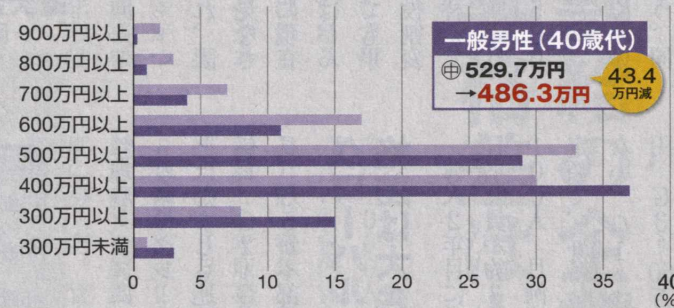
関西圏／年収

2007年度 2011年度 ㊦中位金額



愛知県／年収

2007年度 2011年度 ㊦中位金額



(注) 300人未満規模の中小企業、2007年度・11年度の給料が対象。(以下、カッコ内は07年度)。
サンプル数は首都圏管理職1548人(2246人)、同一般女性1995人(2827人)、同一般男性5444人(7216人)、関西圏一般男性3639人(5477人)、愛知県一般男性8240人(1万0240人)
(出所) 北見式賃金研究所

給料二極化は中小企業には当てはまらない

北見式賃金研究所 所長●北見昌朗

中小企業の給料は下がり続け 今後も上がる見込みは乏しい

モデル賃金はあくまでも大企業の物差しである。少数のサンプルを賃金カーブに当てはめたもので、新卒で入社し定年退職までつづがなく勤め上げる大企業ならば実態とそう大きくは食い違わない。

だが、中小企業では中途入社、中途退職が多い。モデル賃金では給料の実態に迫ることができない。そこで考案し商標登録したのが、実際の給料データをベースにした「ズバリ！実在賃金」である。

上図は首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、東京都、大阪府、京都府、兵庫県、それに愛知県の中小企業の実際賃金を基にした年収と賞与の分布だ。リーマンショック前の2007年度と同シヨック後の11年度を比較している。

これを見ると、地域、性別、年齢を問わず、中小企業ではどの賃金水準でもおしなべて年収や賞与が減ってきたことがわかる。

特に落ち込みが激しいのが首都圏の50歳代男性だ。年収500万円以上では100万円刻みのどの年収レベルでも割合が減る一方、400万円台、300万円台、300万円未満の割合が増えた。

ちょうど真ん中に位置する中位金額で年収を比べると、557.6万円だったのが481.2万円と大きく落ち込んでいる。76.4万円減った。

うち28万円は賞与の落ち込みだった。首都圏の50歳代を年間賞与と比較すると、管理職、一般男性、一般女性すべて落ち込んでいるが、減り方の大きいのが管理職だ。157.9万円だった中位金額が87.2万円と45%も減った。

アベノミクスのシワ寄せは中小企業へ

多くの中小企業はアベノミクスの恩恵を受けられそうにない。製造業の場合、円安メリットは輸出主体の大企業が享受するだけ。一方で、燃料高や原材料高といった円安デメリットが中小企業の経営を圧迫する。にもかかわらず大企業から中小企業へのコストダウン要請はやむことがなさそうだからだ。

契約にはタイムラグがある。円安による輸入価格上昇の影響が本格化するのはいくらか、夏ごろから中小企業の従業員の給料を圧迫し始めるに違いない。

中小企業金融円消化法の期限切れ、消費税増税と、経営圧迫要因が山積している以上、中小企業の給料は今後も下がり続けると言わざるをえない状況である。

きたみ・まさお ●1959年生まれ。経済記者を経て95年独立。北見式賃金研究所を名古屋に設立し所長就任。「消えた年収」など著書多数。