

# 我国賃金制度の多様性とその体系的把握(Ⅱ)

武 田 実

## 目 次

### はじめに

- 1 大企業賃金体系の多様性とその実質内容の類似性
  - 1-1 大企業賃金体系の多様性
  - 1-2 実質内容の類似性
  - 1-3 大企業賃金が類似化する理由
- 2 中小企業賃金制度の実例
  - 2-1 零細工場，地方工場に見られる型
  - 2-2 大都市の小工場の例
  - 2-3 年功給のウェイトがきわめて大きい小企業の例
  - 2-4 年功的要素を含まない管理職賃金の例
  - 2-5 中企業に多く見られる型
- 3 賃金制度類型の図形化
  - 3-1 同一職能者同一賃金
  - 3-2 年令別最高制限，最低保障
  - 3-3 年令と職能によるマトリックス賃金
  - 3-4 年功重視型賃金
  - 3-5 年功給加算型賃金
  - 3-6 職階別年功給加算型賃金
  - 3-7 複合型(Ⅰ)
  - 3-8 複合型(Ⅱ)
- 4 年功較差と年功昇給屈折点
  - 4-1 年功較差
  - 4-2 年功昇給線の屈折点
    - (イ) 賃金統計から見た屈折点
    - (ロ) 個別例に見る屈折点
- 5 賃金制度の多様性を生む諸要因

- 5—1 企業規模
- 5—2 業種・職種（企業の人意識とプロ職能者意識）
- 5—3 立地条件（大都市立地と農村地帯地方都市立地）
- 5—4 経営理念（生活共同体と利益交換型社会）
- 5—5 賃金管理思想又は管理方式
- 5—6 企業の伝統
- 6 将来の展望
  - 6—1 年功給，最近の動向とその将来
  - 6—2 年功給縮小消滅とその社会的意義

## はじめに

城西経済学会誌第10巻第1号（昭49. 5. 15）に掲載した同標題論文(1)においては、賃金管理の基本的思考に異なる系譜のあることを論じた。今回は賃金制度の内容的多様性を類型的に示し、そのような多様性が生れる根拠を考察し、どのような企業にどのような賃金制度が適するかを原理的に明かにすると共に将来への展望を試みることにしたい。賃金制度の類型化にあたっては、実証性を確実にするため、多少繁雑になるが根拠となる資料の明細を付記することとする。

尚本論の内容は昭和55年6月14日横浜国立大学で開催された組織学会において発表し、その論旨は組織科学 Vol. 14 No. 13. 70頁に掲載されているが、時間の関係、紙数の関係で意を尽くしていないので、ここに全体を詳論する次第である。

## 1. 大企業賃金体系の多様性とその実質内容の類似性

### 1-1 大企業賃金体系の多様性

大企業の賃金体系を見るに、百社あれば百様であり、殆ど一社も同じものはない。一部上場の同業会社の三例を次にあげてみよう。

(イ) F社の賃金体系（昭和55年3月末現在以下同じ）

基本給（退職金の算定基礎となる）

生産給（基本給×278.99%+14,170円）

業務加給（技能系18,860円～36,140円）

（技能系監督職36,140円～41,900円）

（事務技術系18,860円～47,660円）

役付手当（労組員の範囲すなわち係長までの金額66,000円～82,000円）

家族手当（配偶者11,400円 1子4,700円 2子以上の時合計9,400円）

住宅手当（結婚後2年間5,000円～10,000円 3年～4年3,000円～5,000円）

（注） 労組関係の資料であるため、課長以上管理職のものは含まない。以下についても同じ。

(ロ) K社の賃金体系

基本給（年齢，学歴，経験により初任給が決められ，その上に毎年4月1日に定期昇給が実施される）

職能給（単価×配分点×支給係数 技術員391点～827点 技手 635点～1,528点等々支給係数は事業部門ごとに異なる）

職務付加給（職場環境により7グループに区分8,660円～20,820円）

業務給（単価×配分点 職能給は現場関係のもので，事務，技術職社員には業務給が適用される。社員段階に応じ最低点を定め，その段階内で経過年数に応じて増点する。例えば副務2級448点標準増点1年7点）

(ハ) S社の賃金体系

基本給（初任給は年毎に定める。一般職18才46,320円～21才48,840円 1才毎1,230円増40才まで）

業務手当（基本給×業務手当支給率+基準単価×職務係数+職分定額）

非現業に適用……職分定額=基礎額+加算額……職分係数（一般職6級）1.7～（総括職）10.5……業務手当支給率は（一般執務職3級）24%～（管理補1級）29.4%……基準単価11,800円職分定額基礎額6,300円，加算額2,360円～4,720円

生産加給……現業関係に適用，業務手当に対応するものである。詳細省略

家族手当（1人2,400円 2人3,200円 3人以上4,000円）

（注） 時間外手当，休日出勤手当等，基準外賃金は，どの社も大体同じであるので省略した。

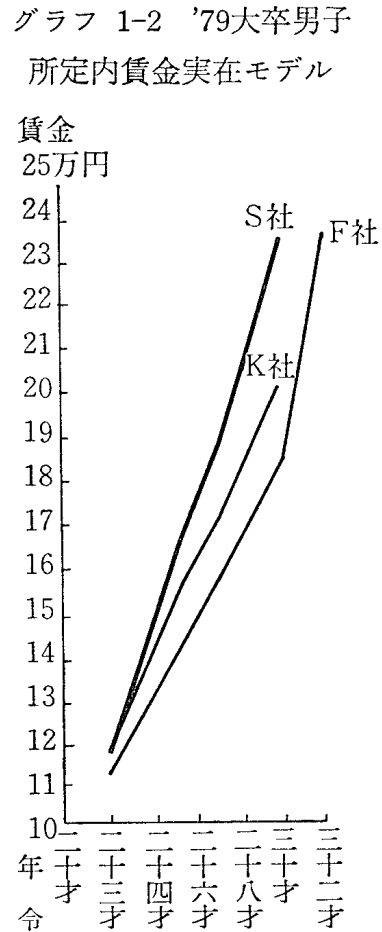
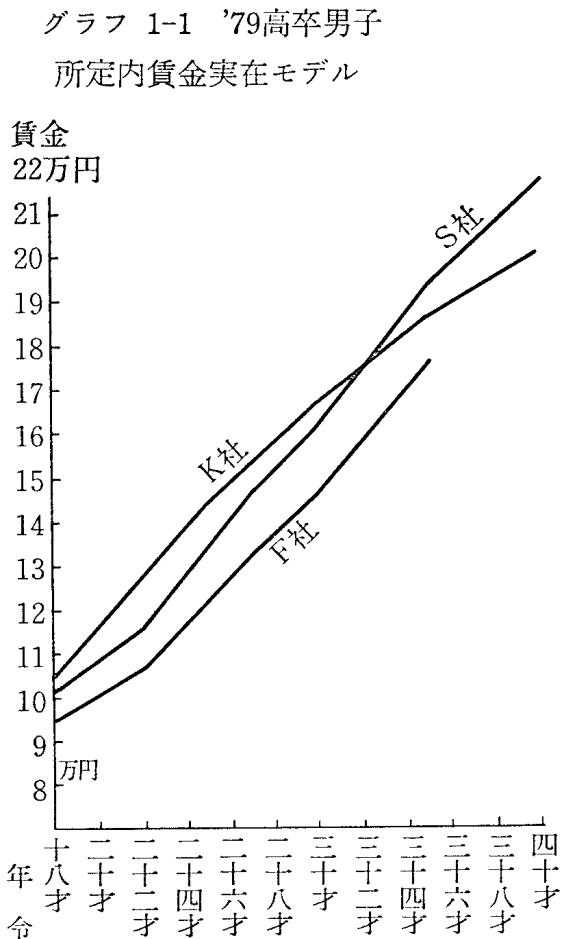
以上の如く、同業種の三社をとってみてもその制度は全く異っている。

### 1-2 実質内容の類似性

体系のつくり方は、このように相違しているが、その実質内容を見ると、千篇一律といってよい程類似している。学歴別に一定年限で昇進又は昇格することを標準とし、それに応じて年功的に賃金が上昇する形になっている。各社の高卒、大卒の標準者モデル賃金を比較するに企業により多少の賃金水準の差、年功傾斜の差はあるものの、ほぼ同じタイプになる。即ち学歴別標準者間にあつては、学歴差はかなり顕著であるが管理職になるまでの個人差は極めて少い。（注 1年1才あたり1,000円程度と見られる。）

只中途採用者、特に中高年齢の中途採用者は、かなり低賃金になっている。先にあげた会社の実在者モデル賃金をあげてみると次のグラフの通りである。

グラフ 1 実質内容としての大企業モデル賃金(労組員のみ)



（注）賃金水準が大企業としては低いが、この三社は、何れも三交替勤務の工場で、深夜作業手当等がつくので、実収はこれよりかなり高くなる。但し日勤者はこの金額である。

### 1—3 大企業賃金が類似化する理由

賃金体系は、各社各様に異なるにかかわらずその実質内容が何故類似のものとなるのであろうか。それは終身雇用制をとる大企業の賃金管理思想に大差がないからである。

初任給は毎年学歴別新卒者の相場が形成される。そして春闘により、昇給額相場も決定され、各社はこれに準拠して昇給額を各人の賃金の上につみあげる。地域や業種により、この賃金水準には若干の差が生ずるが、このパターンが守られる限り、賃金体系を如何に作成しても、結果としての賃金のあり方は大同小異の年功給とならざるを得ないのである。

## 2. 中小企業賃金制度の実例

これに対し中小企業では全く異質の賃金管理が行われている場合が少くない。

### 2—1 零細工場、地方工場に見られる型

地方工場や、零細工場では、大企業のような年功給は見られないのが一般である。技能が同一なら、年齢、勤続年数にかかわらず同一賃金とする。そうでない時もその形に近いもので、年功に対する多少の配慮がある場合も、その金額はきわめて少ない。

#### (イ) K染色工業㈱の例

栃木県足利にある染色業で、従業員は約40名昭和54年10月決算では年商3億7千万円弱経常利益約3千万円をあげている。優秀企業であるが賃金制度として明確な規定はない。賃金をきめる規準は経営者の心の中にはあるわけで、それは各人の賃金現況から逆に推測するほかない。その賃金現況を表にしてみると次の通りであった。

長年勤続の人に対する年功的配慮も、せいぜい最大月額5千円位のものであ

表1 K染色工場の賃金（昭和54年7月現在）

表1-1 男子賃金					表1-2 女子賃金						
氏名	年齢	勤続年数	職能点	賃金	備考	氏名	年齢	勤続年数	職能点	賃金	備考
A	51歳	2年	120	270,000	工務部長残業手当なし	a	52	11年	90	3,200	日給
B	61	30	100	280,000	工場長残業手当なし	b	38	3	70	2,900	〃
C	32	7	100	250,000	新染色機責任者残業手当なし	c	48	12	65	3,150	〃
D	29	6	100	156,800	月給	d	37	6	65	2,900	〃
E	57	5	100	162,500	〃	e	61	14	60	3,150	〃
F	39	4	100	158,000	〃	f	56	7	60	3,000	〃
G	47	6	90	143,000	〃	g	57	13	60	3,150	〃
H	40	7	85	162,800	〃	b	59	6	60	3,000	〃
I	40	9	85	147,500	〃	i	53	5	50	2,950	〃
J	56	10	80	128,000	〃	j	30	8	50	2,900	〃
K	67	9	75	125,800	〃	k	25	2	80	(事務) 109,500	月給
L	29	8	75	5,600 (140,000)	日給	l	24	2	75	同上 105,000	〃
M	46	5	80	5,700 (148,000)	〃						
N	48	9	80	5,650 (141,250)	〃						
O	66	5	65	8,650 (91,250)	〃						
P	47	6	60	3,650 (91,250)	〃						
Q	60	10ヵ月	60	4,150 (103,750)	〃						
R	65	10年	60	3,700 (92,500)	〃						
S	38	5	60	4,750 (118,950)	〃						
T	59	4ヵ月	60	3,400 (85,000)	〃						

(注) 日給者( )は25日としての月額

経営者家族の給料はのぞく、  
職能点というのは1人前技能者を100とし最低技能の人を50とし、専務と常務が協議して人事考課を行い、つけたものである

るように観察される。

(ロ) Kディーゼル有限会社の例

従業員は男子12人女子4人、昭和54年12月決算では年商約1億百万円、土木工事業である。大手土建会社の下請けとして、ブルドーザー等の土木機械を使い、整地、穴掘り（ビル地下室のためのもの）等の作業を行っている。その男子

現場作業者の賃金は次の通りである。

表2 Kディーゼル（有）現場作業者賃金（昭和55年5月現在）

年 齢	勤 続 年	賃 金	備 考
30歳	2年	204千円	工事部長
40歳	2年	190 "	
26歳	4年	200 "	
29歳	12年	210 "	
38歳	17年	250,000	
18歳	3年	180,000	

18歳の方は中卒後3年修理工場に勤務していたが、ブルトーザーの免許を取り、1人前の作業員として現場に出ることになったので旧来の115,516円の賃金を一躍180,000円に引きあげた。さもないと同業者にスカウトされるおそれがあり、「今までも技能者を養成しては他社に引きぬかれるという、にがい経験をくりかえした結果このように処遇することにした」ということである。このような会社では、18歳の方であれブルトーザーを操作できれば、一人前の作業能率をあげるので、「働らき」に比例した賃金を支給すれば、このような形になる。18歳の方と40歳の方で1万円の差しかない。しかも40歳の方はバックホウ等を操作する資格も持っているため、この差は年功の差ではなく技能の差と考えられる。

(イ) S工業(株)佐渡分工場の場合

当社は板金工場である。東京に品川、町田、金森の三工場を有するが、新潟県佐渡にも分工場を設けている。昭和53年の年商2億4千万円弱総員150名規模であるが、佐渡と東京では賃金体系を別建てにしている。佐渡に昭和46年に分工場を設立し、近隣から労務者を採用するにあたっては、年齢によらず初任給は、ほぼ同一とした。昭和53年企業診断をした際の賃金現況は次のようになっていた(代表例のみを示す)。家に多少の田畑をもっている人の兼業労力を活用することができる場合は、このような年齢を無視した賃金形態をとりうる。人夫的感覚で画一に近い賃金とし、仕事になれた人の賃金を多少高くするといったものである。

表3 S社、佐渡工場労務者賃金現況（昭和53年4月1日現在）

年 齢	勤 続 年	基 本 給	勤 務 手 当	精 勤 手 当	合 計
40歳	4年2カ月	45,600	30,400	3,000	79,000
36歳	5年5カ月	45,900	30,600	3,000	79,500
32歳	5年6カ月	39,300	31,200	3,000	73,500
27歳	7年3カ月	52,500	35,000	3,000	92,500
26歳	7年0カ月	46,800	31,200	3,000	81,000
25歳	4年5カ月	46,200	30,800	3,000	80,000
23歳	5年1カ月	49,400	32,900	3,000	85,300
19歳	1年1カ月	42,600	28,400	3,000	74,000
18歳	1年1カ月	42,000	28,000	3,000	73,000

## 2-2 大都市の小工場の例

大都市に存在する場合は、小工場でも、年功給要素を無視できないことが多い。

### H印刷工場の例

当社は従業員60名昭和54年9月決算で年商約6億円経常利益4千8百万円。復刻版の美術印刷に特色をもつ企業である。賃金規則も制定されていて、その賃金体系は次の如くなっている。

賃金体系 基本給 勤続給（1年あたり500円）

年齢給（200円×年令）

職能給（95,000円～ ）

資格手当 5,000円～28,000円（係長）

営業手当 13,000円～17,000円

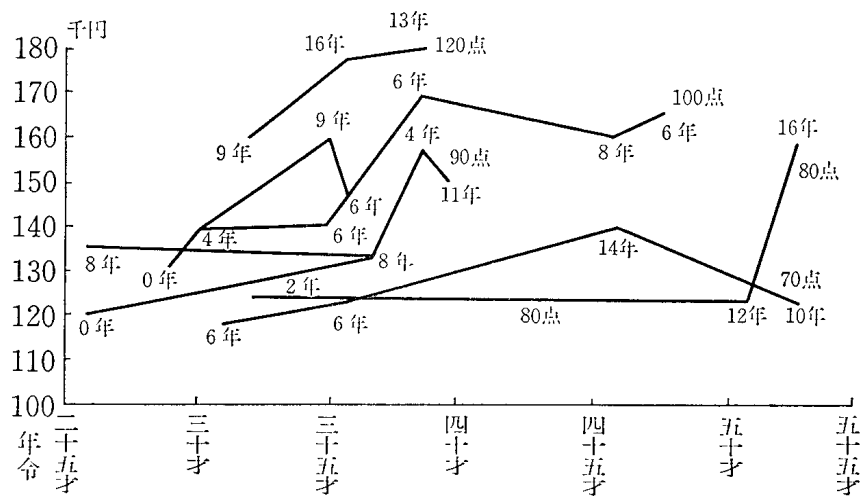
家族手当 妻5,000円子1人あたり4,000円

この規則によれば、1年勤続し1歳年齢が加われば、700円基本給が増加することになっている。きわめて小額であるがこのように年功給が制度化されている。しかし、職能給や資格手当が、厳密に技能に応ずるものになっているかどうか疑問を感じ、「この部分に年功給的なものが混入していないか」を社長に質したところ、「技能上昇が停滞している人の職能給、資格手当は頭うちになっている。年功的運用はしていない」との返事であった。しかし、経営者の主



観的認識と、客観的事実は相違している場合が多い。そこで各人の職務能力の評価をしてもらい、その評点別に（職能給+資格手当）をグラフにとってみると次表の如くなった。

グラフ2 （職能給+資格手当）運用状況（昭和54年現在）  
 男子係長以下 {点は職務能力評価点  
 {年は勤続年  
 （賃金中職能給資格手当のみ）



もし社長のいう通りであるなら各評点別の線は水平になるはずである。職能点80点の所では32歳の勤続2年の人も51歳勤続12年の人も同じ金額になっている（年令給と勤続給だけの差はつくことになる）。このような所では社長のいう通りの運用になっている。しかし、職能点100点～120点の所などでは線が右上りになっている。32歳9年勤続の人と39歳13年勤続の人では同じ120の職能点でも、2万円の差がある（1才あたり3千円弱）。職能点100の所では30歳と39歳で3万円の差（1才あたり3千円強）がある。職能点の低い所では年功給的要素は少ないが、職能点の高い所では、かなり年功的要素が運用の上で入っている。これは、仕事の良く出来る人でも若い人は、「若い並の賃金で良いのではないか」と抑えられているからであろう。そして有能な人はある程度年齢に応じて優遇するという形になるわけである。しかし、人夫的な作業をする低い職能者には規定通りの年功給以上の優遇を与えていない。

（注） 職能点80点53才の人が高い給料になっているが、これは従来90点或いは100点の人と同じ位に扱われて居たのが今回の評価では低い点がつけられたのでこのような

形になったものと思われる。

以上のように大都会地小規模企業では年加給的要素が多少入ってくる。しかし低職能者については、零細工場や地方小工場の如き「一人前の作業者には一人前の賃金」という感覚が濃厚である。生活費の補充として多少の年功給が制度的に加算されるにとどまっている。幹部クラスになると、やや大企業的年功給の考えが混入してくるが、それは制度的に明確化されたものでなく、又その額も大企業と比べると僅少である。

（注）例えば後述の積水化学では39才～44才にかけては1才あたり7,100円の年齢給が定められている。同一職能者同一職能給の考え方に徹すると、これを大企業的モデル賃金に合わせるためには、この様な大幅な年令給をつける必要がでてくるのであり、小企業とは著るしいへだたりがある。

### 2—3 年功給のウエイトがきわめて大きい小企業の例

小企業においては以上の如く年功給のウエイトが軽い場合が多いが、規模の小さい所は必ず、そのようになっているかという点、必ずしもそうとも限らない。次にのべるのは小企業でありながら完全に年功給なになっている実例である。昭和42年に設定したもので資料としては古いが典型的なので、ここに掲載する。

#### T理化工株式会社の例

当社は、研究用機械器具装置資材を、研究機関や大学関係に販売する従業員20名規模、昭和42年年商3億円程度の商事会社であった。その賃金は完全に年功給で、次に示すグラフの点線が当時の賃金現況であった。「25歳・26歳でも非常に売上成績をあげる人が居る反面、35歳でもあまり成績のあがらぬ人も居る。そして成績のあがる人は、どの地区を担当させても成績がよいが、成績の悪い人はどの地区を担当させても駄目である。この状況で只年功的に賃金を定めていては、優秀な人がやる気を失ってしまうから、能力差に基づき賃金差が大きくなる賃金制度をつくってほしい」との依頼を受けたわけだ。そこで社長に各人の職務能力点をつけてもらった所、26歳で100点の人があり、それが3万7千百円の給料で、37歳で70点の人があり、それが6万7千百円の給料に

なっていた。このような状況で、年功給を俄かに廃止したのでは、混乱がおこる。そこで次のグラフ実線のように、能力のある人となない人では年功と共に賃金較差が大きくなってゆくが、年功による上昇も著るしい賃金制度を立案した。

グラフの実線の金額を表にしたものが4-1及び4-2の表である。「職能点をつける以前の人」というのは、新採用者を倉庫業務につけ、機械器具名や部品名を習得させているが、これ等見習期間中の人を指す。営業を担当させない限

グラフ3 基本給昇給線（点線は現状）（昭和42年）

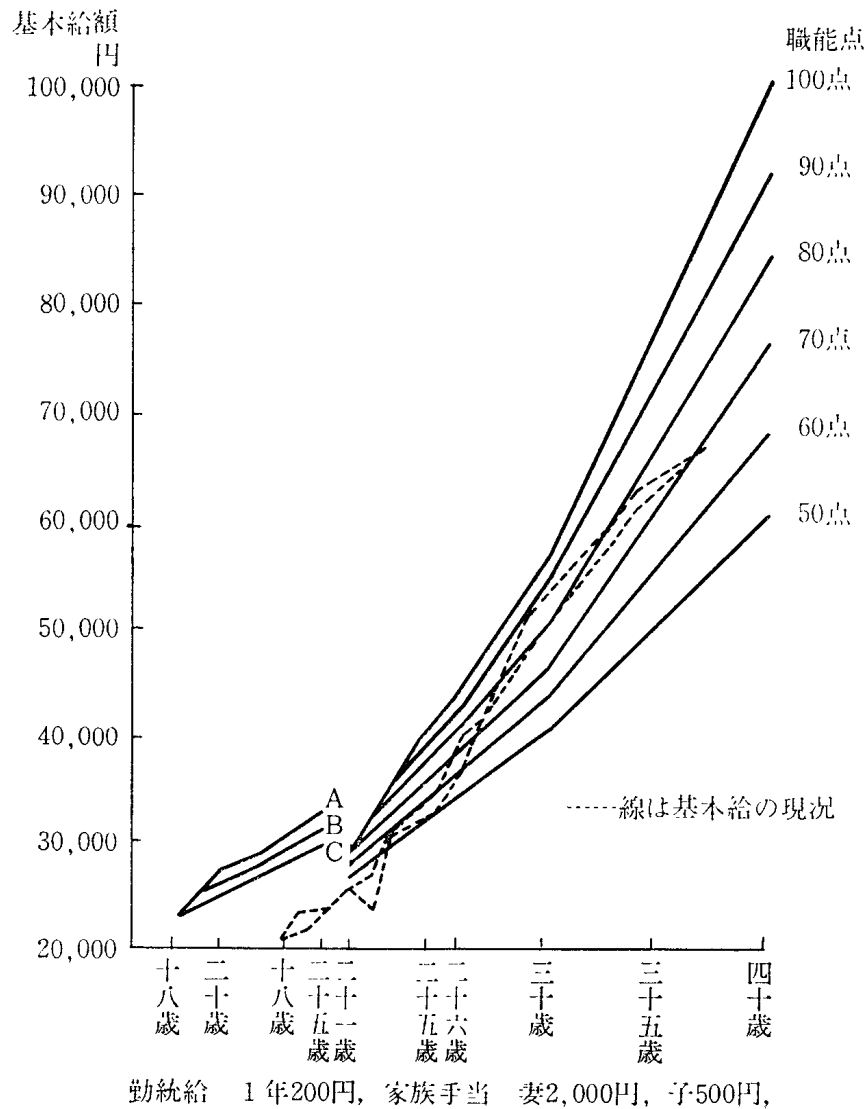


表4-1 職能点をつける以前の人（見習期間中その他）

人事考課成績 年齢	Cクラス (または初任給)	Bクラス	Aクラス
18歳	23,000円		
19	24,000円	25,000円	
20	25,000円	26,000円	27,000円
21	26,000円	27,000円	28,000円
22	27,000円	28,000円	29,000円
23	28,000円	29,500円	31,000円
24	29,000円	30,500円	32,000円
25	30,000円	31,500円	33,000円

表4-2 職能点のつけられる人

職能点	50点	60点	70点	80点	90点	100点
21歳	27,000円	28,000円	29,000円	円	円	円
22	28,600	29,800	31,000	32,200		
23	30,200	31,600	33,000	34,400	35,800	
24	31,800	33,400	35,000	35,600	38,200	39,800
25	33,400	35,200	37,000	37,800	40,600	42,400
26	35,000	37,000	39,000	41,000	43,000	45,000
	1歳につき 1,600	1歳につき 1,800	1歳につき 2,000	1歳につき 2,500	1歳につき 3,000	1歳につき 4,000
30	41,400	44,200	47,000	51,000	55,000	57,000
以下	1歳につき 2,000	1歳につき 2,500	1歳につき 3,000	1歳につき 3,500	1歳につき 4,000	1歳につき 4,500
40	61,400	69,000	77,000	84,800	92,600	102,000

武田実著「賃銀制度の考え方づくり方」332頁～345頁より，昭46.10.1，日本経営出版  
会発行

り明確な職務能力評価はできないので，勤怠度等を中心にABCランクを分  
ち，多少の賃金差をつけるにとどめている。

この会社の賃金が極めて年功給であるのは，商事会社のホワイトカラーの人  
達を対象にしていることにもよっている。現場作業の職人さんは，腕に応じた  
賃金を要求する意識が強いのに対し，ホワイトカラーの人達は企業への帰属意  
識が強い。そこに終身雇用的年功給に馴染みやすい条件がある。

#### 2-4 年功的要素を含まない管理職賃金の例

しかし、ホワイトカラー分野にはすべて年功給制度が適するかというところも必ずしもそうならない。次の会社は、大企業より人材をスカウトするといったことも活潑に行った企業であるが課長代理以上には、1年あたり200円の僅少な勤続給以外には年功による賃金差は一切つけないこととしている。

##### T産業貿易株式会社の例

当社は養鶏施設の輸入および外国会社に特許料を支払い、これを国内で外注生産した製品の販売を業とする290名規模の企業である。昭和45年の年商約50億円経常利益1億4千万円の成績をおさめていた。次に示すのは（表5-1～表5-3）昭和45年社長よりの依頼を受け、当時の賃金現況になるべく矛盾しない形で立案した賃金制度である。

勤務成績と職務能力の評価は、部長代理以上は社長、専務、企画部長が、その他は直属長司三段階合議で行う。考課表があり能力評価、勤怠評価共に1,000点満点である。この人事考課結果に基づき、この給料表で、給料が算定される。

（注）これに勤続給1年あたり200円加算されたものがその人の最終決定給料となる。

勤務成績、職務能力の評価は、年功を無視して行われるから、表5-4の如く、年若く、高い級号俸になる人もあるし、年配者でも低くおさえられる人もでてくる。

この会社で年功を殆ど無視した給料制度が採用できたのは、もともとそれが可能な地盤があったからである。急成長会社として能力主義の人材スカウトが行われており、その給料は、その時々事情により著しく凹凸があったが、年功的なものではなかった。又外国会社との接触が大きく、米国的能力主義がとり入れやすい条件があった。給料水準が高く、課長代理以上では、年功給を入れなくとも生活費がカバーされていた。しかし、この会社でも係長以下については、年功給を加算する制度をつくらざるを得なかった。何故なら、年配で係長どまりの人の給料を、頭打ちにすると生活費がカバーできないという面がでてくるからである。

表 5-1 課長代理待遇（昭和45年）（勤続給を別に支給する以下同じ）

勤務成績 職務能力	A	A B	B	B C	C
1～1	98,000	95,500	93,000	90,500	88,000
1～2	100,000	97,500	95,000	92,500	90,000
1～3	102,000	99,500	97,000	94,500	92,000
1～4	104,000	101,500	99,000	96,500	94,000
1～5	106,000	103,500	101,000	98,500	96,000
2～1	108,000	105,500	103,000	200,500	98,000
2～2	110,000	107,500	105,000	102,500	100,000
2～3	112,000	107,500	107,000	104,500	102,000
2～4	114,000	111,500	109,000	106,500	104,000
2～5	116,000	113,500	111,000	108,590	106,000

表 5-2 課長待遇

勤務成績 職務能力	A	A B	B	B C	C
1～1	125,000 (2,000円きざみ1～5まで)	122,500	120,000	117,500	115,000
2～1	136,000 (2,000円きざみ2～5まで)	133,500	131,000	128,500	126,000
2～5	144,000	141,000	139,000	136,500	135,000

表 5-3 部長、次長、部長代理待遇

勤務成績 職務能力	A	A B	B	B C	C
1～1	151,000 (2,500円きざみ1～4まで)	147,500	145,000	142,500	140,000
2～1	162,000 (2,500円きざみ2～4まで)	159,000	156,000	153,000	150,000
3～1	173,000 (2,500円きざみ3～4まで)	170,000	167,000	164,000	161,000
4～1	184,000 (2,500円きざみ4～4まで)	181,000	178,000	175,000	172,000
5～1	195,000 (2,500円きざみ)	192,000	186,000	186,000	183,000
5～4	202,500	199,500	196,500	193,500	190,500

(注) 武田実著「賃金制度の考え方づくり方」313頁～322頁より

表 5-4 部長待遇者および部長代理待遇者

勤務能力 勤務成績 評点			A	AB	B	BC	C
			935～	900～934	850～899	800～849	750～799
一級	1号	部長代理 720～739					
	2号	740～759				A氏 (37歳)	
	3号	760～779					B氏 (40歳)
	4号	780～799		C氏 (43歳)	D氏 (37歳)		
二級	1号	800～819					
	2号	820～839		E氏 (40歳)			
	3号	849～859	F氏 (32歳)				
	4号	部長 760～779			G氏 (44歳)	H氏 (47歳)	
三級	1号	780～799		I氏 (41歳)			
	2号	800～819					
	3号	829～839					
	4号	840～859	J氏(49歳) K氏(45歳)				L氏 (57歳)
四級	1号	869～879			M氏 (42歳)		
	2号	880～899			N氏 (35歳)		
	3号	900～919					
	4号	920～939					
五級	1号	940～959	O氏 (39歳)				
	2号	960～979		P氏 (41歳)			
	3号	980～999	Q氏 (42歳)				
	4号	1000					

2-5 中企業に多く見られる型

日本的経営（日本的終身雇用人事体制）の形をとっている中企業では一般に年功給がとられているが、大企業の如く一本調子に55歳定年まで賃金上昇がつづ

くというものは少ない。35歳位から年功上昇カーブは鈍化している場合が多い。そのような一例をあげる。これも設定年次が古いので、賃金額としては現在では意味をなさないが、型を示すものとして意味があると思う。

#### S繊維株式会社の例

当社はメリヤス製品の製造販売、繊維原料および製品の販売、輸出入業務を行っている企業である。総員270人規模、昭和43年度年商50億円。工場関係110名を除いた、販売一般管理部門の人達160名について設定した給料表は表6—1及び表6—2の通りであった。

### 3. 賃金制度類型の図形化

以上のべてきた多様な賃金制度の類型を図形化してみよう。(110～111頁図形参照)

#### 3—1 同一職能者同一賃金

同一職能点の人の賃金は年齢にかかわらず同一賃金になるから、各職能点別賃金は図形イ図の如く水平になる。2—1(ロ)で示した18歳の工員に18万円の月給を支給している土建業Kディーゼル(有)や、2—1(イ)で示した地方のK染色工業(株)、2—1(ハ)S板金工業(株)佐渡工場の例は、ほぼこれにあたる。

#### 3—2 年齢別最高制限、最低保障

しかし、企業規模のやや大きい会社では、(イ)図のような考えに徹底できない場合が多い。例えば塗装工のような単純作業では19歳の人でも体力のある人は30歳～40歳の1人前の作業者と同一能率、否、時によってはそれ以上の能率をあげる人がでてくる。この場合19歳の人の上給はかなり高くする必要はあるが、40歳なみの賃金にいきなりあげる必要もない。そのようなことをすれば古参の人達が面白く感じない。又当人もそこまでしなくとも満足する。年齢に応じた世間なみの賃金水準というものがあ、これより少し高目にしておけば本人も満足し周囲も納得する。そこで(ロ)図の如く年齢別最高制限を設けるという考え方がでてくる。

反対に、未経験者でも中途採用者に年齢に応じた或程度の賃金額を保障しようという考え方に対しては、年齢別最低保障給が考えられる。





表 6-2 S 繊維(株)課長クラス部長クラス職階別賃金 (昭和43年)

クラス 年齢	課長					部長				
	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A
30歳	59,100	59,400	59,800	60,200	60,600					
31	62,100	62,700	63,500	64,300	65,100					
32	65,100	66,000	67,200	68,400	69,600					
33	68,100	69,300	70,900	72,500	74,100					
34	71,100	72,600	74,600	76,600	78,600					
35	74,100	75,900	78,300	80,700	83,100	83,100	83,400	83,800	84,200	84,600
36						87,600	88,200	89,000	89,800	90,600
37	(1歳当たり)		1,500円上昇)			92,100	93,900	94,200	95,400	96,600
38						96,600	97,800	99,400	101,000	102,600
39						100,100	102,600	104,600	106,600	108,600
40	81,600	83,400	85,800	88,200	90,600	105,600	107,400	109,800	112,200	114,600
	(1歳当たり)		1,500円上昇)							
50	96,600	98,400	100,800	103,200	105,600	120,600	122,400	124,800	127,200	129,600
	(1歳当たり)		1,500円上昇)							
55	104,100	105,900	108,300	110,700	113,100	128,100	129,900	132,300	134,700	137,100

### 3—3 年齢と職能によるマトリックス賃金

最低、最高だけを年齢によって抑えるというのでは、100点の人も90点の人も80点の人も19歳では同額になるといった不公平が生ずる。そこで世帯持ちになる前の独身者賃金については、縦に年齢、横に職能点をとったマトリックス（行列表）の賃金テーブルをつくることが考えられる。それを図形にすると(ハ)図の如くなる。

### 3—4 年功重視型賃金

(ハ)図の形を25歳にとどめず定年迄延長すれば完全に年功重視型の賃金となる。(ニ)図はこれで、先に2—3で示したT理化工(株)の型である。これは年功重視であるが能力差による賃金の開きも大きくなしうるものである。

(注) 年功重視か能力重視かという問題は、二者択一の形で論ぜられることが多いが、これは必ずしも相排斥する観念ではない。

### 3—5 年功給加算型賃金

(ニ)型程年功に重点をおかず(ハ)型に多少年齢、勤続年数による加算をする制度が(イ)型である。これは年功給加算の程度により(ニ)型に近いものともなれば(イ)型に近いものともなる。25歳以後職能点によらず1歳あたり賃金上昇が同一となる所に特徴がある。(ニ)型では職能点により1歳あたり賃金上昇額が異なる。

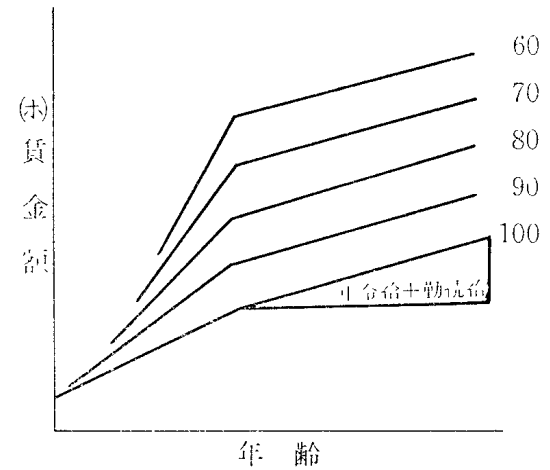
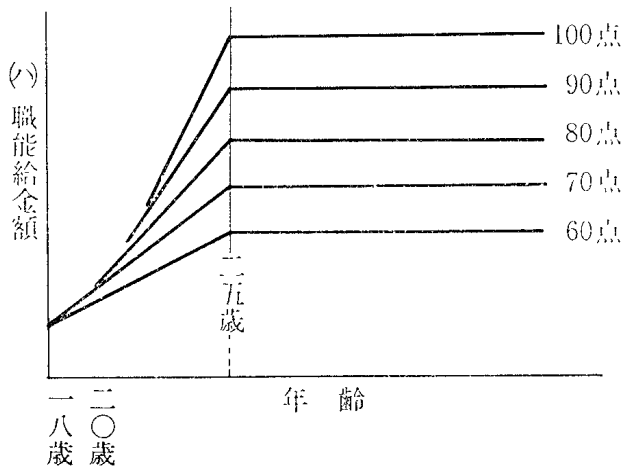
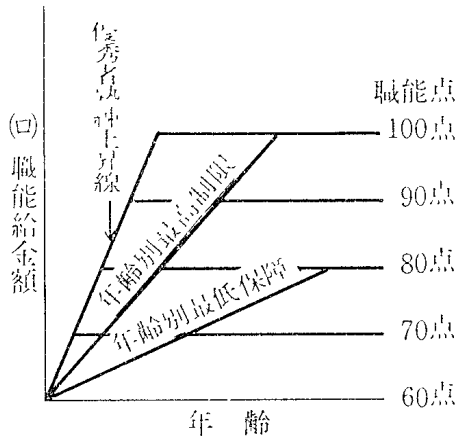
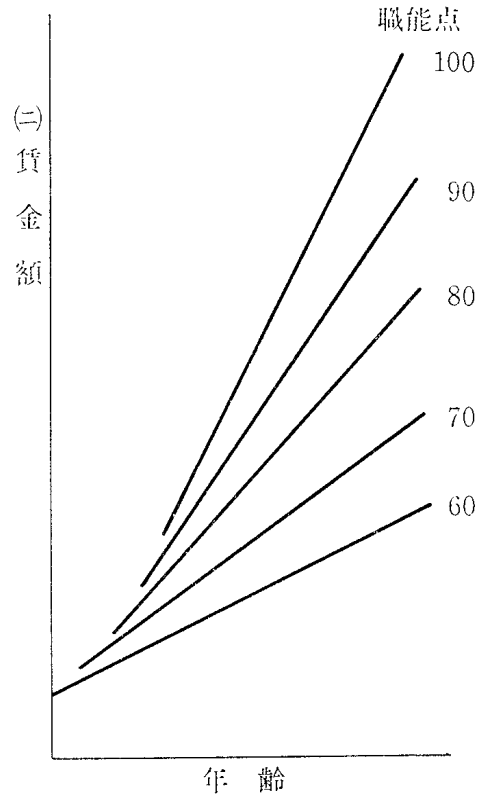
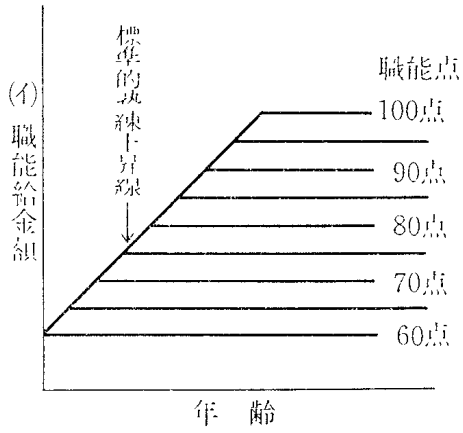
### 3—6 職階別年功給加算型賃金

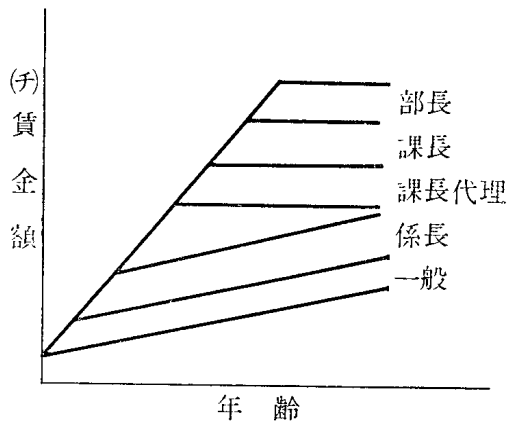
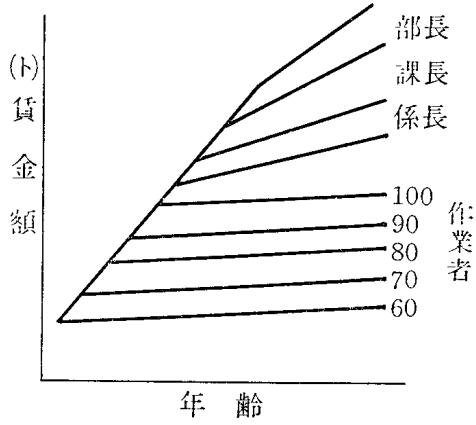
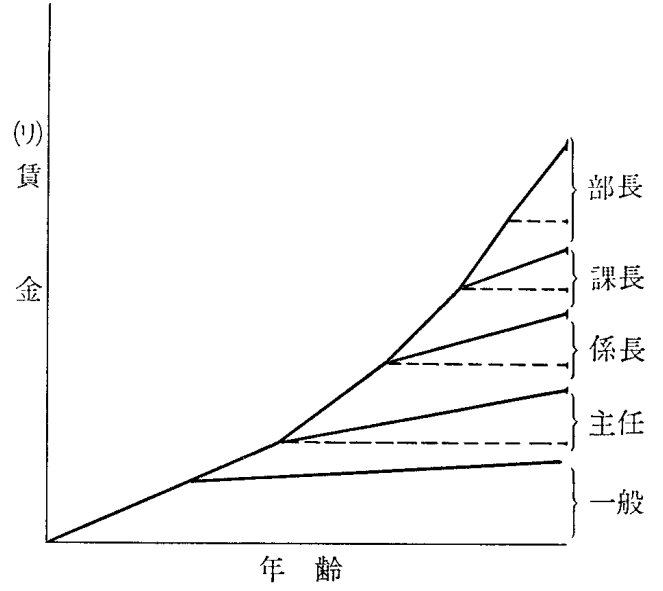
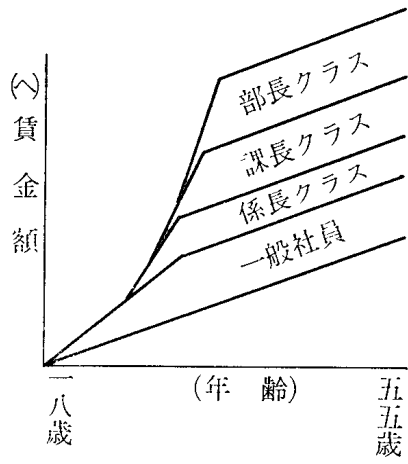
作業者の職能点という所を職階に置きかえて図形化すれば(ハ)図の如くなる。この場合同一職階内での賃金差は(ニ)型の考えで付けられていることが多い。先に2—5で示したS繊維(株)の例はこれにあたる。

多くの大企業賃金は年功傾斜が著るしい点でS繊維(株)の例とは著しく異っている外観を有するが、基本のタイプとしてはこれに属する。

このタイプで、各職階の賃金較差を大にし、上位職階の最低賃金が、下位職階の最高賃金より高くしたものが、(リ)図である。これは伊勢丹が一時採用していた型である。しかし、この形を維持するには最低職位の賃金を低く抑えるか、上位職位の賃金をかなり高く設定する必要があるが、無理を生じやすい。伊勢丹も結局これを下位職位の賃金と上位職位の賃金が或程度重なるように修正し

〔賃金制度の諸類型〕





た。即ち下位職位の人でも年功により上位職位の人より賃金が高くなりうることをとした。

### 3-7 複合型（Ⅰ）

作業者段階については(i)型の同一技能同一賃金の型をとり幹部クラスには、(二)型又は(卅)の年功給をとり入れるもので(卍)図の如くなる。

先に2-2で示したH印刷会社の例は、多少これに似た運用になっている。  
((注) 制度的には(卅)型であるが、幹部クラスの扱いに制度外の年功給が入っているという意味で。)

### 3-8 複合型（Ⅱ）

(卍)図とは反対に、下部社員に年功給が入り、幹部クラスは同一職能者同一賃金となっているものが(卍)図である。

2-4で示したT産業貿易株式会社の例はこれに近い。

以上、大略の類型を示したが、年齢、勤続年に対するウエイトの置き方は、さまざまであるから、極めて多様な制度が存在することとなる。

しかし、これ等全体を通観することによって言えることは、多様性は結局「年功給」（働らきに比例しないで、年令や勤続年数の多少によって増減する賃金部分）と「働らきに比例した賃金」とをどう組み合わせるかによって、生じているということである。これが実質的に見た場合の賃金制度の多様性の実態である。

これを外形的に、賃金体系や、制度のつくり方から見れば、その錯雑性、多様性は、果てしのないものとなり、統一的な把握は不可能になってしまうであろう。

## 4. 年功較差と年功昇給屈折点

以上のように実質内容の類型的図形化を試みることにより、多様化の基本構造は一応とらえられるが、更に二つの重要な問題がある。一つは年功較差についてであり他は年功給の屈折点の問題である。

### 4-1 年功較差

年功給にどのようなウェイトがおかれているであろうか。先にものべたように中小企業ではこれが実にさまざまである。

昭和49年自動包装荷造機械製造業の実態調査を行った際、事前のアンケート調査に次の如き質問を入れておいた。「技能の上で全く差のない工員さんで1人は25歳7年勤続，1人は45歳20年勤続という場合，どの位賃金に差をつけますか」。

（注）昭和50年3月全国中小企業団体中央会発行「包装荷造機械製造業経営指針」625頁及び612頁。

この回答の平均値は25歳101,029円，45歳136,148円となったが，その回答の明細は次の通りで，実に，差額ゼロというものから6万円の差のあるものまである。

表7 自動包装荷造機械製造業における年功較差（昭和49年調査）

社名	従業員数	25歳 熟練者 賃金	45歳 熟練者 賃金	差 額	社名	従業員数	25歳 熟練者 賃金	45歳 熟練者 賃金	差 額
	人	万円	万円	万円		人	万円	万円	万円
J社	10	12	15	3	O社	136	10.1	11.5	1.4
K	23	12	14	2	K	145	11	14	3
M	23	12	15	3	Y	157	8.3	14.3	6
G	25	特に差なし(数字回答なし)			M	203	9	12	3
S	27	10	15	5	O	211	11	15	4
S	37	15	15	0	N	212	10.5	14.7	4.2
F	43	11	16	5	F	309	9.5	12	2.5
N	45	10	13	3	N	322	10	13	3
T	65	10	13	3	M	363	10	12	2
F	69	10.9	16	5.1	N	649	7.7	10.8	3.1
N	122	13	15.5	2.5	O	2,179	9.4	14.5	4.2
H	123	7.25	9.6	2.35	T	2,505	9	15	6

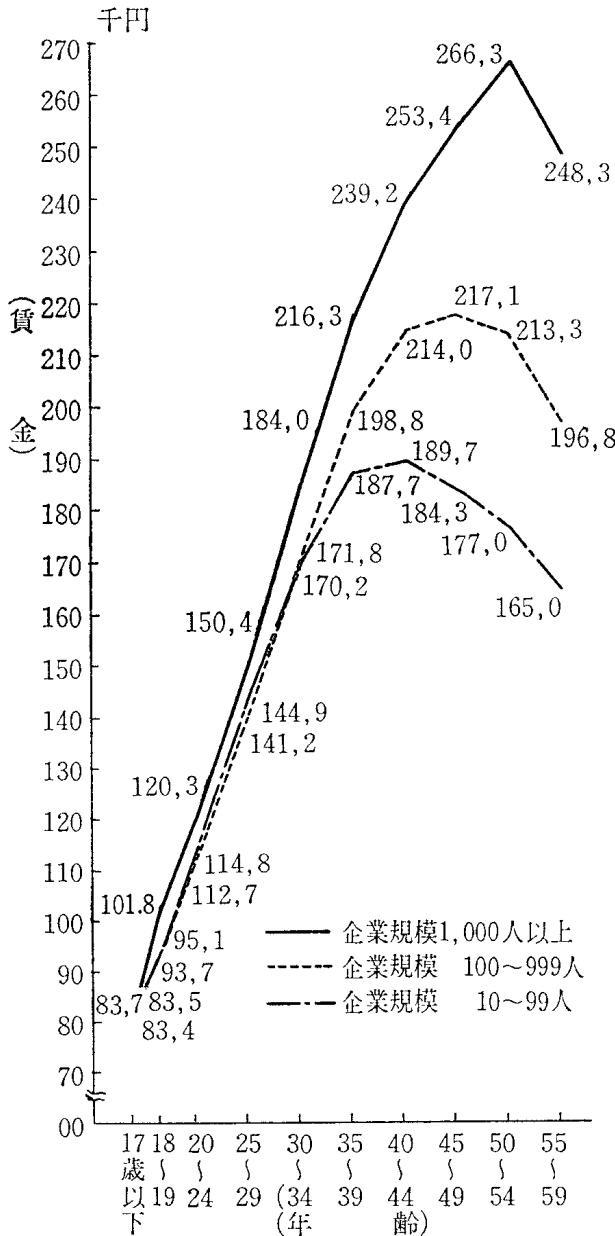
賃金水準が特に低い企業があるのは田舎に立地している等の条件のためである。注目すべきことは差額が大きい所は，45歳の人の賃金が高いからではなく，25歳の人の賃金が低い場合が多い。規模の大きい所の年功較差は，若年者賃金を低く抑え，賃金コスト低減に寄与している。年功差額なしという小企業では25歳の人が大企業45歳なみの賃金をとっている。

(注) 一般的には小企業の賃金水準は低いのであるが、当業界のようにオリジナリティの発揮を基盤にする業界では、小企業の賃金はむしろ高くなっている。低賃金低コストに頼る下請加工業などと異なる点である。

4-2 年功昇給線の屈折点

年功給と、働きに応じた賃金にそれぞれどれだけのウェイトを置くかという問題と共に、年功給を定年まで同じ割合で増やしてゆくのか、一定年齢、又は一

グラフ 4 男子労働者の年齢階級別にみた賃金 (企業規模別)



定勤続年数で、その額を増減するのかという問題がある。

従来の大企業の賃金制度では、一本調子に定年まで昇給をつづけてゆく型のものが多かったが、最近では、この昇給線を、技能上昇線、生活費上昇線に合わせて合理化しようという趨勢が強くなりつつある。

(注) この必要性については昭和46年日本経営出版会発行、武田実著「賃金制度の考え方 作り方」268頁に賃金制度の構造変化として図入りで説明している。又その後の論文や経営雑誌への寄稿で、おりあるごとに強調してきた所である。

大企業賃金制度でも、年齢給や勤続給を、年齢、勤続年により、1歳あたり又は1年あたり金額に差を設けている所が多い。そこで50歳以降の昇給カーブが鈍化するといったことにも



なるのであるが、総じて見れば、大企業賃金は未だ定年まで、かなりの程度の昇給が保障されている。

しかし中小企業では、この形がかなり異っている。2—5の所でのべたように35歳から上昇カーブはねてくるものが多い。

(イ) 賃金統計から見た屈折点

賃金統計から見ても、中小企業年功給の屈折点は、かなりはっきり看取できる。

(a) 賃金センサス

グラフ4は、昭和54年労働省賃金センサスに基き作製されたものである。これで見ると10人以上100人未満の規模の企業では35歳～39歳で賃金は最高に達し、それ以降は下降している。100人以上1,000人未満の企業では40～44歳で最高となりそこから下降している。

(注) 中途採用者も含んでいるから下降の形をとる。勤続中の人は上昇が頭打ちになることはあっても、賃金を切り下げられることは定年後再雇用等の場合をのぞき一般には行われていない。

(b) 新潟県商工会議所調査資料

新潟県商工会議所では、企業規模を6区分に分けて調査しているので、これをグラフにして次に掲載する。500人未満企業では、大体35歳で横ばいに転じている。1,000人未満500人以上の規模の企業では40歳からやや上昇が鈍化している。

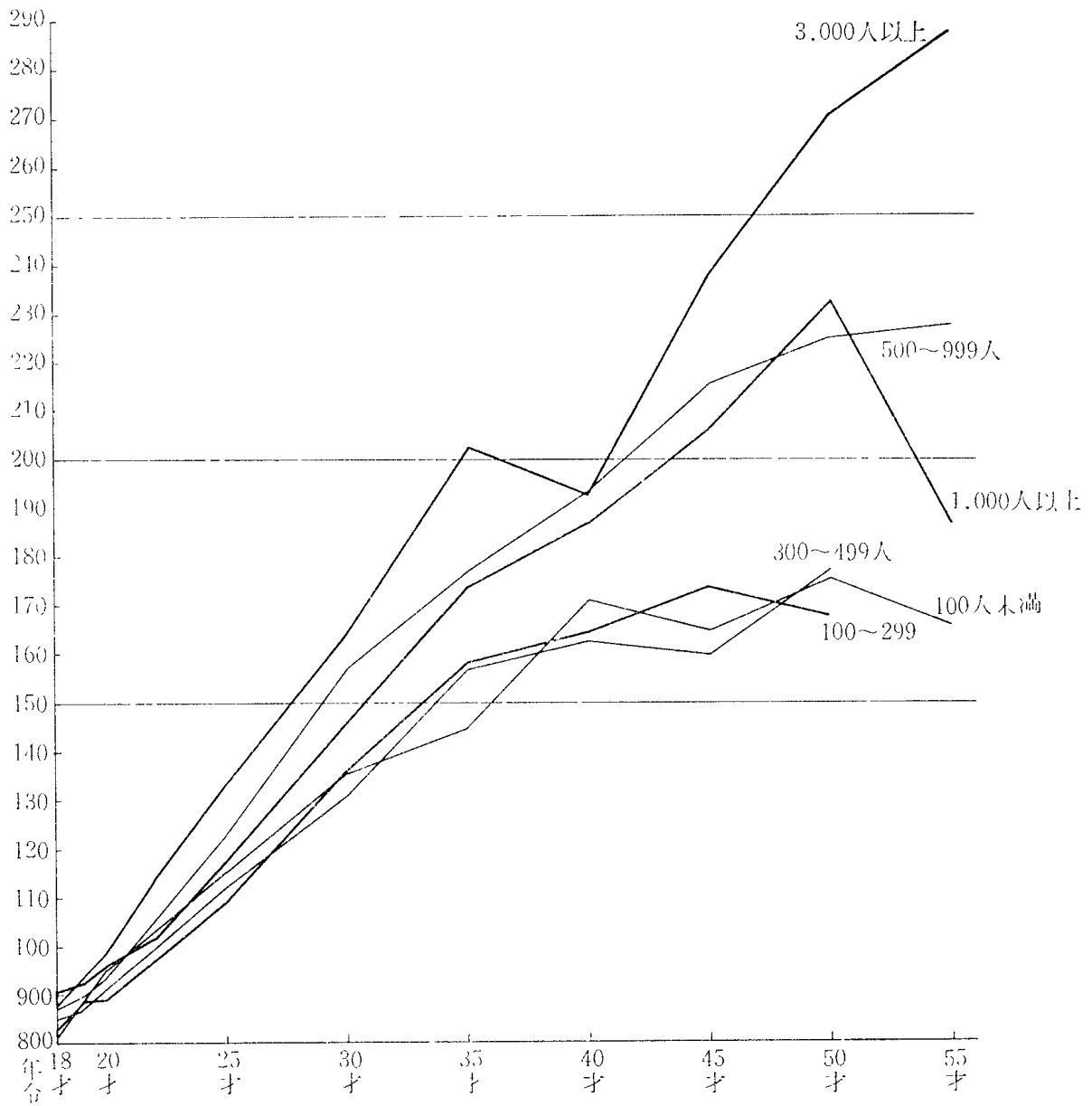
(注) 集計企業数が限られているので規模別年令別には実在者の居ない場合もあり、年令によっては一部企業の特殊事情が強くでて、一般的姿を示さない場合もある。しかし大体の実情は推測されよう。尚新潟県の例をとったのは資料がたまたま手もとにあったからで特別の事由はない。

(c) 地方都市五泉商工会議所調査資料

新潟県五泉市のような地方田舎都市は大体小企業零細企業が大部分である。その昭和54年調査の年齢別賃金は表8のようで生産労働者は35～歳40で賃金が頭うちになっていることがわかる。

(注) 勤続21年以上の人や、特に高賃金の人は幹部クラスと考えられる。勤続20年未満

グラフ5 新潟県生産労働者年齢別賃金（昭和54年6月調査）  
（新制高校旧制中学卒男子）



（注） 1980年版新潟県賃金関係の諸統計とその解説（新潟商工会議所中小企業相談所）21頁より

1. 男子 表8 五泉年齢別勤続年数別賃金 (昭和54年) 男子

勤続 年齢	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16~20	21~25	26~30	30~35	平均	
15	62,280																				62,280	
16	85,018	—																			85,018	
17	65,000	—	—																		65,000	
18	76,932	64,235	77,750	—																	75,041	
19	77,197	87,081	78,800	71,500	—																81,266	
20	83,140	88,000	91,237	90,165	—	81,100															87,360	
21	83,885	98,000	96,705	95,655	—	86,800	91,816														90,860	
22	107,125	83,963	96,651	91,216	107,167	—	83,967	92,405													94,948	
23	100,970	94,346	101,300	81,937	102,040	110,516	110,556	—	113,796												101,762	
24	91,480	99,938	115,600	105,700	—	103,253	108,832	—	97,524	111,015											103,737	
25	99,633	83,650	—	105,038	104,560	—	103,413	105,505	125,970	98,000	114,797										105,822	
26	107,325	113,320	117,000	105,168	—	119,520	104,589	118,732	111,185	122,500	116,216	126,422									114,348	
27	138,133	—	101,367	99,040	110,760	96,360	113,635	106,480	124,322	121,632	—	81,540	122,710								115,271	
28	98,743	76,800	187,100	101,816	122,200	99,670	116,200	109,142	105,190	130,504	127,894	—	117,313	—							114,241	
29	98,509	140,993	71,000	103,907	101,400	115,872	119,215	135,810	134,755	119,090	125,547	112,401	—	121,780	137,098						121,760	
30	103,900	125,064	107,800	92,010	116,830	149,380	121,994	86,730	126,175	110,230	125,585	—	133,801	122,500	155,980	127,833					121,431	
31~35	131,771	120,897	119,522	121,403	113,445	119,559	125,044	123,915	131,729	146,449	129,672	121,380	148,119	133,333	124,395	137,242	146,032					132,661
36~40	106,984	125,728	129,017	159,549	114,669	107,217	124,988	135,109	128,473	141,540	131,931	132,314	140,347	208,358	108,736	171,473	165,548	168,571				145,396
41~45	109,165	99,471	128,478	107,440	117,443	125,671	110,813	132,016	130,765	125,557	156,285	146,641	135,220	122,050	165,143	176,950	175,356	153,479	177,807			143,334
46~50	91,986	114,527	135,950	93,646	115,390	137,500	129,107	147,213	102,048	111,263	122,000	158,698	103,224	—	165,300	147,193	150,018	161,688	183,103	234,150	143,599	
51~55	120,072	84,000	114,000	—	—	102,390	119,873	110,080	107,340	86,581	161,890	145,764	108,149	142,065	192,375	173,517	155,381	161,285	180,000	—		135,694
56~60	89,531	83,795	76,664	166,000	105,320	—	—	—	93,430	165,500	—	118,283	—	128,900	122,290	99,200	142,352	163,137	159,162	—		133,411
平均	99,501	104,188	112,789	109,829	112,890	110,198	114,833	123,677	120,155	124,536	134,275	133,613	131,029	153,042	148,817	145,271	155,916	161,168	174,528	234,150	127,666	

で一般生産労働者は16万円位におさえられていると見られる。

(iv) 個別例に見る屈折点

(a) S板金工業(株)の東京工場の例

先に佐渡分工場の例を示したS板金工業(株)の東京工場のあり方を見ると、ここには、かなりの年功給が入っている。生産労働者の代表的な人の例をあげれば次表の如くなる。23～25歳の人と30歳代の人では3～4万円のひらきがある。しかし、30歳代の人と40歳代では殆どひらきがない。50歳～55歳の方は25歳なみの賃金に下がり、58歳になると23歳の人以下になっている。25歳から30歳乃至35歳にかけては、かなりの賃金上昇があるが、それ以後は働らきに比例した賃金の考えになっている。25歳までの独身者賃金、30歳以上の世帯持賃金と老齢者賃金の三層を分かつ思想が根底にあるように思われる。

表9 S板金工業(株)東京工場生産労働者(男子)賃金(昭和53年4月1日現在)

年 齢	勤 続 年	賃 金 合 計	年 齢	勤 続 年	賃 金 合 計
16歳	1カ月	81,500円	35歳	1年11カ月	146,500円
18歳	1カ月	91,500	35歳	3カ月	149,000
23歳	5年7カ月	119,800	36歳	10カ月	153,200
23歳	5年1カ月	112,300	43歳	1年10カ月	156,700
24歳	1年2カ月	109,300	50歳	9年6カ月	129,000
25歳	1年11カ月	129,500	55歳	1年11カ月	133,000
31歳	1年3カ月	154,900	58歳	1年11カ月	115,000

(b) S繊維(株)の職階別屈折点

先に2～5で示したS繊維の例につき、その屈折点を考えてみよう。

一般社員では30歳までは、年3,000円定期昇給する人もあるが、ここで課長代理になれないと、1,500円の定昇に抑えられる。課長代理課長では36歳で部長になれないと1,500円定昇に抑えられる。部長は40歳からは1,500円の定昇に抑えられる。小会社であるので昇進も早く、若くしてかなりの給料に到達するが、割に早く定昇は鈍化する形になっている。

(注) 但しベースアップ分は別であるし、BクラスからAクラスというように考課があれば、同じランクで40才以上であっても、1,500円以上の昇給をすることになる。

(c) 積水化学の年齢給

積水化学の賃金は本人給と資格手当からなり、本人給は、学歴別の基礎給と、一年あたり400円の勤続給と年齢給から成り立っている。その年齢給は次の通りで幾つかの屈折点がある（昭和55年4月1日設定）。

15歳(42,800円)～24歳まで	1歳あたり	2,000円
24歳(60,800円)～29歳まで	1歳あたり	3,800円
29歳(79,800円)～34歳まで	1歳あたり	5,400円
34歳(106,800円)～39歳まで	1歳あたり	6,600円
39歳(139,800円)～44歳まで	1歳あたり	7,100円
44歳(175,300円)～49歳まで	1歳あたり	3,000円
49歳(190,300円)～56歳まで	1歳あたり	2,000円

44歳まで上昇を急にし、44歳以降の上昇を鈍化している。これは45歳以降を頭打ちにしたとも言えるが、旧来の50歳水準に早く到達させ、その後の賃金を平準化したとも言える。

## 5. 賃金制度の多様性を生む諸要因

実質内容的に考えれば、賃金制度の多様性は、結局屈折点の変化をも含んだ年功給の扱い方の相違によるものであることを明かにしてきた。何故年功給の扱い方が各企業によって相違するのか。この理由は各実例の所である程度述べてきたが、これを整理して要約してみよう。

### 5-1 企業規模

一般的には企業規模の小さい所では、年功給にウェイトを置かない。これは求人对策上、そうならざるを得ないのである。零細企業が、「うちの企業に30年つとめれば、30万円の賃金にするから若い時は低賃金で我慢してくれ」と言っても、「一体この会社が30年つづくのか」と首をかしげられることになる。人を集めるためには端的に若い人の賃金を高くせざるをえず、反面年配者を高い賃金で採用する必要は感じない。又、零細企業、小企業では永勤続者は極めて少いものである。終身雇用体制を堅持するより、その時その時で必要なだけ

の人を雇えばよいというのが、小規模企業経営者に多い考え方である。

### 5-2 業種、職種（企業の人意識とプロ職能者意識）

工場現場関係の人は、「自分は若くても40歳の工員さんと同じだけの仕事をしているのだから、賃金もそれに応じたものであるべきだ」という意識が強い。大企業のように制度が安定して居れば、年功給による将来の生活の保障を目的に、若い時の低賃金を辛抱することにもなるが、それには余程の企業への信頼感がなければならぬ。これに対しホワイトカラー分野の仕事の多くは個人に分解できないので、「自分がこれをやったからこれ丈の賃金」という要求ができない。企業の人として活動することになり、企業への依存性、帰属性が強くなる。したがって年功給により、生活保障をされることに安定感を見出す。

しかし、ホワイトカラーの人でも営業成績が個人的に達成される分野では、漫然たる生活保障給では満足しないことになる。但し、米国的コミッション・セールスは、そのままではあまり日本人の精神体質にあわなかったようである。自動車セールスなども初期には、米国流の歩合販売制度をとっていたが漸次固定給のウェイトを大きくしている。

（注）しかし、ダスキンなどでは、売上に応じた報酬の割合がきわめて高く、我が国にもアメリカ的セールスは根づきつつある。

又インストラクターとか、デザイナーとか、特殊タレント的な職種については、日本的年功給は適合しない。プロ職能人意識の分野では、それに対応した職能賃金が必要である。

### 5-3 立地条件（大都市立地と農村地帯地方都市立地）

大都市では、小企業でも、或程度、生活保障のできる年功給が必要になっているが、農村を近隣にもつ企業では、兼業農家の労力を利用することができるので、生活保障のための年功給を加えないでも、必要人員を確保できる。こうした条件下ではその程度に応じて年功給は不要、もしくは縮小可能となっている。

### 5-4 経営理念（生活共同体と利益交換型社会）

しかし、やはり基本になるのは経営者の考え方である。小規模企業でも、終身雇用体制を堅持し、社員の墓地まで用意している社長もある。200名の規模に成長した日曜大工の資材道具販売の企業で、年功給なし、退職金なし、働らきに比例した賃金に徹している所もある。経営者が企業を生活共同体と観念するか、ゲゼルシャフト（利益交換型社会）と考えるかによって、年功給の扱い方が異ってくる。しかし、後者の考え方をする時は若年者の賃金水準をかなり高くしなければならない。昭和53年で大卒初任給14万円昭和55年で17万円といった求人企業がでていますが、こうした思いきった措置が必要となる。

#### 5—5 賃金管理思想又は管理方式

年功給を、一本調子にあげてゆくものと、(4)でのべた如き屈折点を設けるものがあるが、これは、賃金管理を、昇給額つみあげ方式の考え方で行っているか否かによって出てくるものと考えられる。賃金額を生計費や能力上昇度に合わせて考えれば、屈折点が必ず考えられる。初任給に毎年の昇給をつみあげてゆくという日本伝統の賃金思想をとるなら屈折点はないことになる。屈折点のはっきりしない賃金制度は、伝統的管理方式に強く影響されているのだとも言える。（(注) これについては城西経済学会誌第10巻第1号77頁～107頁参照されたし。）

#### 5—6 企業の伝統

創業古く、伝統のある企業の賃金は、一般に年功的色彩が強いものである。年配者の賃金が或程度高く生活の安定が保障されていれば、若年者は賃金が低くとも定着するからである。

これに対し新興企業で人を集めるためには若年者賃金を高くせざるをえぬ面があり、これに更に年功給を認めるということは無理になる。

### 6. 将来の展望

#### 6—1 年功給最近の動向とその将来

昭和49年、石油ショック以降、年功給の縮小、廃止を主張する論調が強くなった。ドラッカーは、「今まで賃金節約に働らいた日本の年功賃金は、今後は賃金コストの増大をもたらすだろう」（(注) これは事実の指摘としては正しい。）と

警告し我が国の学者，エコノミストもこれに同調して年功給廃止論が俄かに活潑になった。神戸商大の占部都美教授は「日本独特の年功序列賃金は減速経済下では日本の企業の平均賃金コストを不必要に押しあげて人件費の負担に苦吟させるという懲罰的作用を日本の企業に対してもっている。かくて日本の企業が今後の減速経済に対応していくためには賃金給料形態の抜本的な改革を行って，年功序列型賃金の残滓を払拭し切って名実ともに本格的な職務給に移行しなければならない」と，主張している。

（注） 占部者美著「曲線的経営法」66～69頁。（昭51，8.30 P.H.P 研究所）

しかし，私は，このような考え方には反論してきた。「年功給というものは，年配者の賃金を不必要に高くしているものではなく，むしろ若年者の賃金を切り下げている面をもつもので，不況期には賃金の年功較差は拡大するはずだ」と。（注）その理由等は「実践経営」Vol. I No. 1 68頁に詳論している。又4-1の所で示した自働包装荷造機械製造業界の年功較差の実状もこれを例証している。）そして昭和50年以降の賃金統計の動きは，私の主張が正しかったことを示している。グラフ6は労働省の賃金センサスに基づき作製されたもので昭和45年以降年別の賃金較差の動向を示すものである。年功較差は昭和48年～49年を最低に，以後不況期には拡大の方向に向っている。

我が国企業が終身雇用体制を守り，その生活共同体的性格を維持する限り年功給は堅持されるであろう。しかし，先にものべた通り一直線型の昇給線は，定年延長問題の関係からも屈折点を含むものに合理化されざるを得ぬであろう。

（注）年功給の動向については実践経営 Vol. I No. 2(昭54. 5. 1 日本実践経営学会) 58頁～71頁に詳論しているので参照いただきたい。

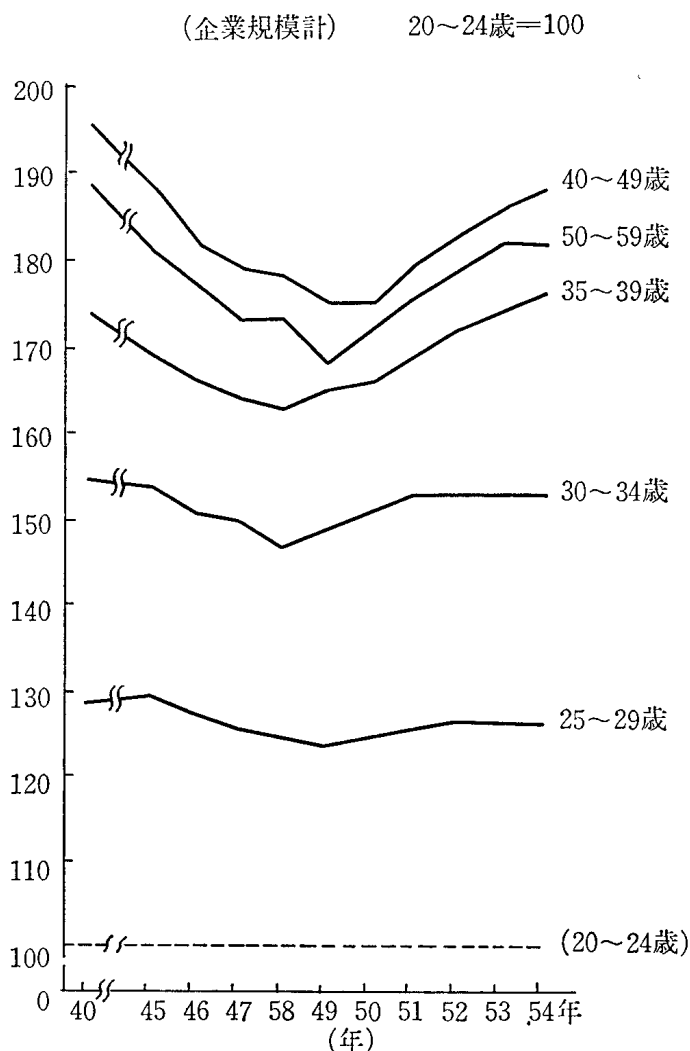
## 6-2 年功給の縮少消滅とその社会的意義

しかし，第三次産業分野や，第四次産業と言われるサービス業，精神文化産業分野では，旧来の終身雇用体制をとらない企業が急速に増加してくるものと思われる。このような企業では年功給は無視される場合が多い。

昭和54年秋の組織学会で戸田忠一城西大学教授が中高年齢者対策に関する研究発表をされた際，東京大学の土屋守章教授が「終身雇用は我国では絶対にな



グラフ 6 男子労働者の年齢間賃金格差の推移



労政時報第2504号（55. 5. 23）37頁  
 労働省賃金センサスによる

くならない」と発言し、又「今後百年たっても消滅するはずがない」と発言する教授もあった。このような認識が学会では一般的のようであるが、これは大企業や役所のみを目をむけたもので、サラリー生活者の8割を占める中小企業分野では全く新しい潮流が拡がってゆくように感ぜられる。我が大学にも初任給17万円といった求人があるようになってきているが、これらは年功給、終身雇用制を前提にしていらないようだ。

終身雇用、年功給制をとらない企業では必然的に若年者給料は高くなる。若年者賃金の上昇は社会的に如何なる意味をもつかを考えてみる必要がある。独

身者賃金の高騰によりその公租や年金保険料は増大し、これが高年齢者の生活保障にまわされることになれば、旧来企業が年功給を通じて果してきた機能…若年者の賃金をへらし、中高年者の賃金にまわすという機能……を国が肩がわりすることになる。旧来の企業の年功給によっては、若年者より中年者へ所得配分の移動が行われたが、独身者賃金の高騰による公租、年金保険料の増大は主として、さしあたっては退職後の高齢者の所得にまわされることになる。しかし国が中高年齢者雇用に補助金を出したり児童手当を支給するといったことを行えば従来、企業の年功給が果したのと同じ機能を国が果すことになる。（（注） 独身者の公租負担や年金保険料をこの目的で意図的にふやす必要が生ずるが。）

私はかつて「企業が年功給で、中高年者の生活保障をする代りに、国が年齢手当、家族手当を支給する制度」を提案したことがあるが結局それに近い形がでてくるのではないだろうか。

（注） 武田実著「能力主義の賃金」昭和44年日本経営出版会発行113頁～114頁。

この形が一般的になれば企業が年功給を維持することは不必要となり、年功給が消滅すると終身雇用制ということも守れなくなるであろう。

このような形で、終身雇用、年功給制が漸次縮少、消滅してゆくことも十分に考えられるのではなかろうか。

しかし最終的にこのような方向に向うにせよ、ここ当分は尚賃金制度は益々多様性を拡大するのではないかと思われる。

おわりに

「我が国の終身雇用制はどうなるか」とか「年功給は今後どのように変革されるか」とかいった問題が、とかく一般論として論議されていることが多い。しかし我が国企業の態様は一律ではなく、これを一括して論じることには無理があるように思われる。多くは大企業のあり方を念頭に論を立てているようであるが、非一次産業では中小企業労働者の全労働者に占める割合は8割以上であり、企業数においては9割9分以上が中小企業であることを思えば、大企業の実態に基づき一般論をなすことは、極めて限られた部分像を以て全体論を

なすことになる。全体的実情の認識が先ず必要である。

本論は、我が国企業の多様な賃金のあり方を、統一的体系的にとらえんとした一つの試みである。識者の御批判を御願いたい。

（城西経済学会第10巻第1号の同名論文目次では第2章として「賃金水準の多様と賃金相場」第3章として「賃金制度の実質内容の多様性とその成立根拠」を論ずることを予告したが第2章の内容は、武田実著「新日本の人事管理」（昭54. 1.28 日刊工業新聞社発行）第4章3においてその要旨を公表しているのので、これを省略し、第3章の主題を今回とりあげた。本論の基本的考え方は、すでに昭和46年、武田実著「賃金制度の考え方づくり方」（株日本経営出発会発行）において展開している所であるが、最近の資料を中心に、その理論的骨子を要約すると共に、新しい考察見解をも付加した次第である。）