

日本の賃金構造はこう変わる



田中 滋

株式会社 ハイ コンサルティング グループ 代表取締役社長

まだまだ年功的

先日、ある世界的な流通チェーンの人事部門の幹部と東京で打ち合わせをしていたときのことである。その人が、ある日本の会社で給与の運用実態を、データもふまえて詳細に聞かせてもらったところ、話と違ってずいぶん年功的な賃金だったというのである。その会社は、事前の話では、成果主義を積極的にとり入れている先進的企業ということだった。ところが、実際には年功的だったというのである。私自身は、その会社が日本企業としては、年功的でないほうだということを知っていたので、どういう点で年功的と感じたのか聞いてみた。その人がいうには、販売の前線や、物流の現場で「ジョブサイズ」の小さい仕事をやっている人が、中高年だということだけで、いかに高賃金をもらっているかということ話を話し出した。どんな仕事であっても、中高年というだけで、八百万円ももらえらるというのは、まさに年功的ではないかというのである。賃金水準の高いアメリカですら、そうした仕事だったら、何歳であろうが、家族が何人いようが、せいぜい年収三万ドルである。七〇歳になっても、二万ドル台の給料で喜んでわが社の店で働いている人が、たくさんいるよ、というのである。

三万ドル層がない国

たしかに日本には、二、三万ドル前後の所

得層が存在しない。大卒新人は、しばらくその収入レベルかもしれないが、あつというまに通り過ぎて行ってしまう。以前は、女性を事務補助の仕事で、その所得レベルで使っていたが、いまは派遣やパートに置きかわっている。他の先進国では労働力の中心が、三万ドル層なのくらべると、日本はかなり特殊な国なのである。

この理由ははっきりしている。日本では、いくら成果主義を標榜している会社でも、中高年の人には少なくとも七、八百万は払わなければ、という意識があるからである。いわば日本的な、最低賃金ルールである。つまり、このくらい払わなければ食っていけないだろうという「常識」である。

しかし、この賃金でなければ食っていけないと考えるのには、その前提がある。前提にあるのは、中高年だったら、世帯主に違いないということである。世帯主として専業主婦を養わなければならない、子供には高等教育コストがかかるし、場合によっては卒業後もパラサイトシングルとして子供を養わなければならない、という「常識」である。これは「ファミリーモデル」とでも呼ぶべき大きな前提である。日本企業は、戦後このようなファミリーモデルを支えらるるようになり、懸命に賃金水準を向上させてきた。バブル崩壊後は一転して成果主義に変わったように見えるが、実際にはファミリーモデルを支えるための賃金という概念は根強く生き残っ

ているのである。だから、この日本企業のよ
うに、年功賃金を廃止したつもりでも、この
ファミリーモデル概念は根強く残っているの
で、中年にはファミリーモデルを支えられ
るだけの賃金は払わねば、ということになる。

ところがいま、中国への生産シフト、日本
市場への外資の浸透など、日本企業がいつそ
う厳しい生き残り競争にさらされており、い
よいよこの日本的賃金概念の、存立が問われ
始めている。昇給をまったく廃止する、昇進
しなければ中年でも年収四百万どまり、と
いうようなやり方をとり入れる会社が出始め
ている。こうした事例は、賃金からファミリ
ーモデル概念を捨て始めたことを意味してい
る。

人件費カットの方法

五月の中旬に、「りそな銀行」の実質国有化
が報道された。マスコミは、いつその人員削減
が必要という指摘をしている。「りそな」に限
らず、どのメガバンク・グループでも、人員
削減に一生懸命である。

それでは、外国ではどうなのだろうか。外
国のメガバンクで成功しているところは、日
本にくらべて社員が少ないのかというと、こ
れが実はまったく反対で、はるかに社員数が
多いのである。外国では、日本ほどATMへ
の依存率が高くないし、アメリカなどは個人
小切手の利用度がまだ高いなど、人手を要す
る仕事が多い、というのも理由のひとつだろ

う。個人客や中小企業を相手にする営業社員
を厚く配置するなど、リテールビジネスに対
する姿勢が邦銀とはまったく異なるというの
も、社員数の多い原因になっている。

そんなことでは人件費がかかって、どうに
もならないではないかと考えてしまうところ
だが、これがそうではないのである。なぜか
というと、営業の前線や、テラーと呼ばれる
窓口業務担当など、社員の大半を占める人た
ちの給料は、最低賃金レベルであり、なおか
つ中年になっても給料はそのままだからで
ある。テラーの場合でいえば、その水準は二
万ドル台である。日本の銀行では、そういう
仕事であっても、中年年であれば年収一千万
円は下らないから、なんと四〜五倍は違つと
いうことになる。

日本企業の国際競争力の低下は、人件費コ
ストの高さが原因ではあるのだが、その解決
策は、リストラで社員数を減らすことでもな
ければ、みんなの給与水準を下げることでも
なく、パートに置き換えることでもない。そ
れは賃金構造を変えることにある。

近未来モデルとは

今後、稼ぎにみあった賃金というシンプル
な構造にする動きは、日本でも広がるだろう。
ファミリーモデルから個人モデルに、ライ
フスタイルを変えらるということは、急速には
進まないだろうが、それでも変わっていくだ
ろう。年収三万ドルで不足であれば、共稼ぎ

をすれば良い。それに、三万ドルという賃金
が可能になれば、企業も安心して採用できる。
それで雇用機会は大幅に増えるので、共稼ぎ
はさらに容易になる。いま百万円台の年収の
パート労働力も、パートの賃金格差がなくな
って、三万ドル層になるだろう。同じ仕事で
あれば、正社員とパートの賃金差別はしない、
というやり方である。これも結局は雇用機会
を増やすことになる。そういつふつになれば、
定年制も不要になる。七〇歳になっても、健
康であれば、三万ドル社員で自分の経験をい
かした仕事を自分のペースでやれば良い。

子供を大学にやるコストだが、教育ローン
や奨学金でまかなえ、子供自身が返済するの
が当然になっているアメリカ型が導入されれ
ば、解決は容易である。

こうした賃金構造とライフスタイルは、現
状では想像しにくいかもしれない。それに、
そうしたいと思えるようなものでもない。し
かし、いまのデフレと失業を解決するには、
いちばん近道であることは間違いない。