

正社員における世代間待遇格差の変遷と今後

Intergenerational Gap in Regular Employees' (*Seishain*) Compensation: Trends and Future Outlook

年齢階級別の賃金水準格差について戦後からの変遷をみると、いくどかの好況期（人手不足時期）を経て、若年層と中高年齢層の格差は縮小傾向にあることがわかる。

このことは役職別の賃金格差の縮小にもつながり、待遇面での役職者（特に管理職）の地位は昔に比べてかなり低くなっている。こうした現象は、役職者やこれから役職者になる社員層のモチベーション低下要因や、いわゆる「名ばかり管理職」問題を難しくしている要因にもなっている。

世界金融危機により足元の経済はまだ不透明感があり労働需給も緩んではいるが、少子化により若年労働力の供給量が減少し、一方で産業構造の変化によりマクロ生産性の伸びも低くなっているなか、将来的には人手不足の状況になることは十分に考えられる。

本稿では、こうした正社員における世代間待遇格差の変遷と今後の予測についてデータをを用いて明らかにしたうえで、中長期的に予想される課題について、経営としてどのようなスタンスで臨むべきか考察する。



An examination of the postwar trend in wage gap by age and rank reveals several boom (worker shortage) periods and a narrowing gap between young and middle-aged workers. This trend translates into a narrowing wage gap among employees of different ranks. Indeed, the compensation of ranked employees (especially, those in management positions) has become substantially low relative to what it once was in the past. This phenomenon has become a factor of low motivation among ranked employees and ordinary employees who later will become ranked employees. Also, the phenomenon makes the so-called "nominal manager" problem more complex. Due to the global financial crisis, the current economic condition is still uncertain, and the labor market is slack. The supply of young labor is declining due to the declining birthrate, and the economy's productivity is falling due to changes in the industrial structure. Given these facts, it is highly plausible that the economy will face a labor shortage in the future. This article analyzes data to examine the past and predicted trends of such an intergenerational gap in regular employees' (*seishain*) compensation and considers how management should address anticipated medium- and long-term issues.

1 | はじめに

正社員の賃金の特徴といえば、右肩上がりの「年功賃金」ということが一般的に認識されている。ここで言う正社員とは、戦前であれば「職員」を意味し、一部の高等教育を受けた者（それも男性）がその対象であった。実際の労働者の多くは中途採用が中心の「職工」または「工具」と呼ばれる存在であった。1926年に当時の東京市役所が行った労働統計実地調査によると東京市内および近郊の工場労働者の年代別賃金水準は図表1のようになっており、20歳から25歳未満における金額を1とした場合、もっとも賃金が高い40歳から45歳未満における賃金でも、1.34倍程度であった。

「職員」と「職工」はまったく別の存在であり、それは野村 [2007]¹⁾によれば、「(1) 男性社員の世界。月俸に加えて、一般社員では年間で俸給8～10ヵ月分、役職者では1年分あるいは2年分にもなる高額賞与が支給された。長期勤続者の退職金は、三菱の事例では25年勤続者で最終月給の約16年分にもなった。退職金に加えて終身年金も支給された。……(中略)……(3) 男性職工の世界。日給であり、年間の賞与は普通職工では1ヵ月分程度であった。多くの職工の勤続年数は短かったので、

退職金は支給されないか、あるいは支給されたとしてもわずかの額であった。一部に長期勤続の男性職工がいたが、たとえ35年間の勤続であっても、退職金は2、3年分程度にすぎなかった。」というものであった(野村は、「職員」と「職工」の2区分だけでなく、会社内は「男性社員」「男性準社員」「男性職工」「女性」という4つの世界に分かれていたとしている)。

こうした「職員」「職工」の違いについては、戦後GHQの指令により政治犯が釈放され、急速に労働組合の数が増加し、そうした組合が職員・工具の格差撤廃を求めて活動を行った結果、賃金制度以外の目に見える差別は撤廃され、「職工」も含めてすべて「正社員」という位置づけにはなったが、賃金水準の格差は学歴別の賃金体系のなかで残った。1954年(昭和29年)の小学・新中卒と旧大・新大卒の年別賃金水準は図表2のようになっており、学歴により圧倒的な水準格差があること、小学・新中学卒においてはさほど年齢による賃金格差がないことが分かる。

このように、今では同じ正社員でも歴史的に見れば実態が異なる面も大きいことから、本稿では、正社員の中核である旧大・新大卒の男性社員を基本に過去からのデータを追って行くこととする。

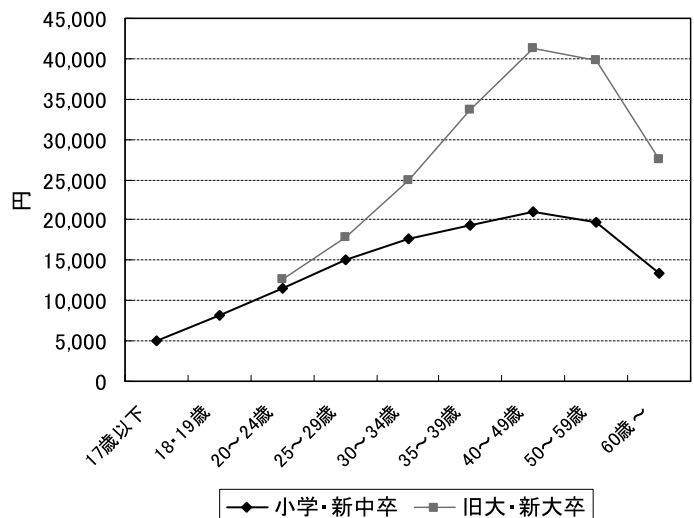
図表1 戦前の工場労働者の年代別平均賃金

(単位 円)

年代	一日平均賃金
12歳迄	0.75
12-14歳	0.88
14-16歳	1.18
16-18歳	1.68
18-20歳	2.09
20-25歳	2.47
25-30歳	2.90
30-35歳	3.17
35-40歳	3.29
40-45歳	3.30
45-50歳	3.14
50-55歳	2.82
55-60歳	2.72
60歳以上	2.41

注：東京市内および近郊町村の工場の男性労働者が対象
出所：東京市役所「労働統計実地調査 第1回」[1926]

図表2 学歴別年齢階級別賃金(1954年)



注：民営、国営および公営・規模計・男の決まって支給する現金給与額
出所：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

2 | 賃金の世代間格差の変遷

(1) 戦後～高度成長期前半（1964年まで）

図表3に、1954年～1964年にかけての旧大卒・新大卒者の年齢階級別の賃金格差（20歳から24歳における金額を1として、各年齢階級の賃金額を除して表した指数）と労働経済指標等の推移を示した。このデータを見ると、1958年にかけては年齢階級別格差がやや拡大し、その後は逆に縮小していることが見て取れる。

戦後まもない時期の賃金の状況についての統計的な資料はあまり存在しないが、1966年に旧労働省が発刊した資料²によれば、「生産が戦前の約半分に低下し、一方消費者物価の急上昇により、実質賃金も戦前の水準の半分を割る状況にあった。このため賃金は『最低生活を維持するための賃金』が一応納得性をもって支払われた。」とある。

この「最低生活を維持するための賃金」とは、基本給ではなく、物価手当などの手当を新設してインフレに対

応するという賃金体系である。こうした手当により、正しく「食べるために必要な賃金」は何とか維持できたが、その代わり年功を反映する対象となる基本給の比率が小さくなるため、賃金全体における世代間格差は小さくならざるを得なかった。

こうした状況の中、1946年、日本電機産業労働組合協議会が理論生計費を基礎として構成した給与体系（＝いわゆる電産型賃金体系）を要求し、翌1947年から実施された。この電産型賃金体系は、本人給（＝年齢給）、家族給からなる生活保障給を土台として、能力給などを積み上げるというもので、戦後の年功賃金体系の基礎となる体系であった。一方、1949年に実施された財政金融引き締め政策（いわゆるドッジライン）により、インフレが終息。このインフレの終息も後押しとなり、電産型賃金体系は広がりを見せた。実際、当時の給与構成の推移を見ると、図表4に示すように給与構成の中の基本給の比率は増加している。図表3にみる1958年にかけての年齢階級別格差の拡大はこうしたことが背景となっ

図表3 戦後から高度成長期（前半）における年齢階級別賃金格差と諸指標の推移

		1954	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	変化	
		S29	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	'54→'58	'58→'64
年齢階級別 賃金水準格差 ①	20～24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	25～29	1.41	1.33	1.33	1.34	1.33	1.32	1.29	1.29	▲ 0.08	▲ 0.12
	30～34	1.95	2.03	1.33	1.97	1.87	1.82	1.80	1.74	0.08	▲ 0.20
	35～39	2.62	2.62	2.61	2.60	2.48	2.55	2.44	2.28	▲ 0.01	▲ 0.34
	40～49	3.08	3.54	3.46	3.48	3.33	3.30	3.14	2.89	0.46	▲ 0.19
実質経済成長率(%)②		5.8	6.7	9.3	13.6	11.9	8.9	8.4	11.6		
有効求人倍率(倍)③		0.3	0.4	0.5	0.7	1.0	1.4	0.7	0.8		
新規大卒者就職率(%)④		80.3	77.4	79.0	83.2	85.6	86.6	86.2	85.6		
大卒男子初任給(千円)⑤		10.1	11.8	12.2	13.1	15.7	17.8	19.4	21.2		
対前年上昇率		-	-	3.4%	7.4%	19.8%	13.4%	9.0%	9.3%		

出所①：労働省「年功賃金と職種別賃金」[1966]

(1) 製造業規模計・職員（男）・旧新大卒の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工

(2) 20歳から24歳の年齢階級における金額でその他各年齢階級の金額を除した数値

出所②～⑤：東洋経済新報社「完結昭和国勢総覧」[1991]

図表4 戦後の給与構成比率の推移（製造業）

(単位: %)

		合計	基本給	奨励給	生活補助給
1950	S25	100.0	67.6	20.4	12.0
1954	S29	100.0	76.8	15.3	7.8
1958	S33	100.0	82.4	11.6	6.0
1961	S36	100.0	84.3	10.7	5.0

注：奨励給は能率給や精皆勤給、生活補助給は地域給、通勤給、家族給

出所：労働省「年功賃金と職種別賃金」[1966]

ていると考えられる。

それでは1958年以降の年齢階級別格差の縮小はどのような背景によるものだろうか。図表3に示した実質経済成長率と有効求人倍率の推移をみると、継続的な経済成長により徐々に労働力需要が高まり1961年に有効求人倍率が1を超えることになった。つまり人手不足の状況になったのである。

終身雇用慣行が強く、したがって労働市場も閉鎖的である日本において、唯一自由競争的に人材を確保できるのは新卒市場のみであり、こうした人手不足の状況に至った場合、企業は新卒者確保に向けて新卒初任給の引き上げに動くことになる。実際、図表3に示すように、有効求人倍率が1をこえた1961年1962年は大卒新卒者の就職率も高まり、大卒新卒初任給も大幅に上昇している。

さて、このように初任給が大幅に上昇した際、賃金全体にどのように影響を及ぼすだろうか。この点を考えるためには、「賃上げ」の構造を理解することが必要になる。正社員の賃金体系が右肩上がりの体系になっていることはすでに述べた。これを図表5のようにあらわしたとする。初任給はこの賃金体系の出発点となる。この金額をA1とする。もし、この初任給が「据え置き」になって前

年度と変わらなかったとしても、現在30歳の社員がB1の賃金を得ていたとすると、この社員が31歳になって勤続が1年経過することによって年齢や経験、能力向上を反映し賃金は上がりB2となる。これが定期昇給である。ところが、初任給自体がすでに述べたように上昇する場合がある。この場合、図表5のようにA1からA2に上がったとすると、賃金体系の出発点が変わるため、当然、賃金体系全体が見直されることになる。したがって、先ほどの30歳の社員の例では、この社員が31歳になったときの賃金は、B2ではなく、実際はB3となる。このB2からB3へ昇給部分がベースアップである。このベースアップと定期昇給の合計が「賃上げ」なのである。

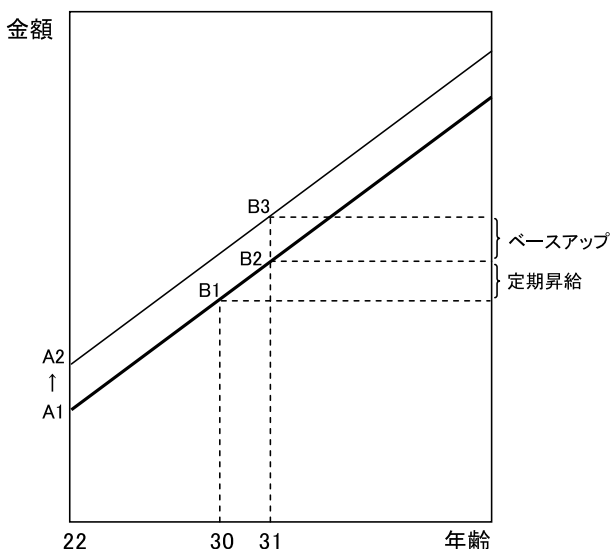
さて、当時の定期昇給はどれくらいであったであろうか。図表3にあるように1961年の大卒男子の初任給は15.7千円、一方、年齢階級別賃金格差の計算に使用した1961年の製造業・職員・旧新大卒者の賃金のピークは40～49歳の賃金で61.9千円である。大卒初任給のデータは製造業・職員のものではないが、便宜上、この2つのデータを使って定期昇給を求める。40～49歳の賃金をこれも便宜上44.5歳時の賃金として、22歳から44.5歳までの期間（22.5年間）の定期昇給の平均昇給率は以下の式によって求められる。

$$\frac{22.5\sqrt{61.9}}{\sqrt{15.7}} \div 1.0629$$

すなわち6.3%程度となる。もちろんこれは1961年の賃金体系を維持するために必要な定期昇給であり、現実の定期昇給、つまり1960年から1961年になる1年で行われた定期昇給の率ではない。

まず、初任給上昇率がさほど高くない時を考えてみる。この時の初任給昇給率を0.1%とすると、たとえば1961年の賃金体系を維持するための賃上げ率は、 $0.1+6.3=6.4\%$ ということになる。しかし、初任給相場が大幅に上昇した場合はどうか。初任給はそもそも右肩上がりの賃金体系の起点であり金額も低く、なにしろ他社より低い初任給では採用が困難になるということになるので、企業としてはそのまま初任給をあげるしかない、

図表5 「賃上げ」の構造



出所：著者作成

しかし、既存社員の賃金については、初任給上昇分に加えて賃金体系を維持するための定期昇給もあわせて昇給させるとその賃上げ原資の負担は非常に大きくなる。また、そもそも終身雇用慣行が支配している閉鎖的労働市場においては、逆に中高齢者を中心とした既存社員の移動は低く、新卒採用に比べれば他社に取られるということあまり考えなくてもよい。したがって、若年層は新卒者との賃金逆転が起きないようにほぼ初任給上昇率＋必要定期昇給率で昇給を行うが、上位層は極力昇給を抑えるということになる。もちろん抑制したとはいえ相当の昇給があることは確かだが、結果としてこのような形で世代間格差が縮小するのである。こうした構造を踏ま

えて、その後の世代間格差の変化も見ていく。

(2) 高度成長期後半(1974年頃まで)

1964年に東京オリンピックが終了した後のいわゆる証券不況による一時的な景気低迷はあったものの、赤字国債発行等により景気は回復し、1966年以降実質経済成長率は再び10%を超え、1970年まで連続2桁成長が続いた。このような経済状況から、1967年から有効求人倍率が1を超え続け、人手不足は苛烈を極めた。結果、大卒初任給も1968年から毎年10%を超える上昇が続いた。そのため図表6にあるように世代間格差は急速に縮小していった。

図表6 高度成長期(後半)における年齢階級別賃金格差と諸指標の推移

		1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	変化
		S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	'65→'72
年齢階級別賃金水準格差 ①	20~24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
	25~29	1.31	1.30	1.33	1.31	1.32	1.32	1.28	1.28	▲ 0.04
	30~34	1.76	1.74	1.78	1.76	1.78	1.77	1.72	1.69	▲ 0.07
	35~39	2.23	2.18	2.21	2.14	2.13	2.13	2.05	2.03	▲ 0.20
	40~49	2.92	2.78	2.87	2.70	2.68	2.69	2.56	2.53	▲ 0.39
実質経済成長率(%)②		5.9	10.7	11.1	12.8	12.5	10.8	4.4	8.5	
有効求人倍率(倍)③		0.6	0.7	1.0	1.1	1.3	1.4	1.1	1.2	
大卒男子初任給(千円)④		23.0	24.9	26.2	29.1	32.4	37.4	43.0	49.9	
対前年上昇率		-	8.3%	5.1%	11.2%	11.5%	15.4%	15.0%	16.0%	

出所①：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

(1) 民間、国営および公営規模計・男・旧新大卒の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工

(2) 20歳から24歳の年齢階級における金額でその他各年齢階級の金額を除いた数値

出所②~④：東洋経済新報社「完結昭和国勢総覧」[1991]

図表7 オイルショック後の低成長期における年齢階級別賃金格差と諸指標の推移

		1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	変化
		S48	S49	S50	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59	S60	73→85
年齢階級別賃金水準格差 ①	20~24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
	25~29	1.24	1.27	1.27	1.30	1.31	1.30	1.29	1.27	1.28	1.26	1.24	1.23	1.23	▲ 0.01
	30~34	1.65	1.66	1.65	1.70	1.69	1.70	1.67	1.67	1.70	1.68	1.63	1.60	1.57	▲ 0.08
	35~39	1.94	2.02	2.04	2.07	2.08	2.10	2.06	2.05	2.09	2.03	1.97	1.95	1.93	▲ 0.01
	40~44	2.23	2.26	2.29	2.38	2.39	2.45	2.40	2.39	2.44	2.40	2.32	2.30	2.24	0.01
	45~49	2.56	2.60	2.63	2.69	2.75	2.73	2.67	2.70	2.73	2.71	2.62	2.61	2.58	0.02
	50~54	2.87	2.72	2.79	2.92	2.96	3.01	2.94	2.91	2.90	2.95	2.84	2.78	2.74	▲ 0.14
	55~59	2.47	2.52	2.62	2.52	2.64	2.71	2.70	2.63	2.73	2.75	2.68	2.70	2.64	0.17
実質経済成長率(%)②		7.9	-1.4	2.7	4.8	5.3	5.2	5.3	4.3	3.7	3.1	3.2	5.1	4.9	
有効求人倍率(倍)③		1.8	1.2	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.7	0.6	0.6	0.7	0.7	
大卒男子初任給(千円)④		57.0	67.8	83.6	91.7	101.0	105.5	109.5	114.5	120.8	127.2	132.2	135.8	140.0	
対前年上昇率		-	18.9%	23.3%	9.7%	10.1%	4.5%	3.8%	4.6%	5.5%	5.3%	3.9%	2.7%	3.1%	
物価指数上昇率(%)⑤		11.7%	24.5%	11.8%	9.4%	8.0%	3.7%	3.6%	8.0%	4.9%	2.6%	1.9%	2.2%	2.0%	

出所①：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

(1) 民間、国営および公営規模計・男・旧新大卒の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工

(2) 20歳から24歳の年齢階級における金額でその他各年齢階級の金額を除いた数値

出所②~⑤：東洋経済新報社「完結昭和国勢総覧」[1991]

(1) 物価指数上昇率は消費者物価指数(全国・月別)の年平均値をもとに計算

(3) オイルショック後の低成長期（1985年頃まで）

1973年10月6日の第四次中東戦争勃発に端を発した第一次オイルショックによって、1974年には戦後初めてのマイナス成長となり、その後も成長率は3～5%と（それ以前から比べれば）低位で推移、労働力の需給環境も緩和し、再び有効求人倍率は1を下回る。したがって、初任給の大幅な上昇も発生しなかった。こうなると、初任給上昇分、その他の年次の賃金を上げることが可能になるため、図表7にあるように年齢階級別の賃金格差は縮小することなく推移している（※旧労働省「雇用管理調査」によれば1981年で定年年齢を60歳以上としている企業は5割以上となっているものの、図表7における55歳から59歳の年齢階級のデータには定年後の再雇用者など賃金水準の切り替えが行われた者のデータも含まれているため留意を必要とする）。

ちなみに、図表7を見ると1974年～1975年に初任給が18.9%、23.3%と非常に大幅に上昇しているが、年齢階級別の格差は縮小していないことが分かる。初任給が上がるのは、人手不足の時に限ったことではない。その他の要因のひとつが物価の上昇である。高度成長期でも5%程度の消費者物価上昇率だったものが、1972

年の田中内閣誕生による列島改造ブームによる地価急騰で急速なインフレが発生、さらにオイルショックが起き、便乗値上げなどによりさらにインフレが加速されることとなった。結果、年平均の消費者物価指数の伸びは1974年に24%を越えた。このように今まで1,000円で買っていた物が、1,240円でしか買えなくなった場合、賃金も上がらなければその賃金の価値は相対的に下がることになる。ゆえに、実質的な賃下げにならないように、物価上昇相当分は賃金を上げることになる。実際、オイルショック後の低成長により労働市場の需給が緩和した際にも初任給は上昇している。こうした物価上昇相当分については初任給だけを上げれば済むということにならず、すべての年次の賃金も同様に上げるため、1974年～1975年のように初任給が大幅に上昇しても年齢階級別の賃金格差は縮小しないのである。

(4) バブル成長期（1992年頃まで）

オイルショック後、為替安定（1975年から1984年にかけては、円相場は250円近辺で推移）の中で外需主導により一定の成長を維持していた日本経済は、1985年のプラザ合意による円高不況に陥るが、1986年頃から日本政府主導で公定歩合を2.5%に引き下げる超低金

図表8 バブル成長期における年齢階級別賃金格差と諸指標の推移

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	変化
		S62	S63	H1	H2	H3	H4	'87→'92
年齢階級別 賃金水準格差 ①	20～24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
	25～29	1.23	1.24	1.22	1.23	1.23	1.23	▲ 0.01
	30～34	1.55	1.53	1.52	1.53	1.52	1.51	▲ 0.04
	35～39	1.91	1.87	1.84	1.82	1.77	1.76	▲ 0.15
	40～44	2.22	2.16	2.13	2.12	2.07	2.08	▲ 0.13
	45～49	2.56	2.50	2.46	2.44	2.33	2.32	▲ 0.24
	50～54	2.74	2.71	2.66	2.64	2.60	2.56	▲ 0.18
	55～59	2.64	2.54	2.53	2.50	2.43	2.45	▲ 0.19
実質経済成長率(%)②		3.8	6.8	5.3	5.2	3.4	1.0	
有効求人倍率(倍)③		0.70	1.01	1.25	1.40	1.40	1.08	
大卒男子初任給(千円)④		148.2	153.1	160.9	169.9	179.4	186.9	
対前年上昇率		-	3.3%	5.1%	5.6%	5.6%	4.2%	
物価指数上昇率(%)⑤		0.1%	0.7%	2.2%	3.1%	3.4%	1.6%	

出所①：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

(1) 民営、国営および公営規模計・男・旧新大卒の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工
(2) 20歳から24歳の年齢階級における金額でその他各年齢階級のコストを除いた数値

出所②：日本統計協会「統計で見る日本」[2008]

出所③：厚生労働省ホームページ「統計調査結果 職業安定業務統計」

出所④～⑤：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

利政策などの不況対策が行われた結果、状況が好転、その後のいわゆる「バブル景気」につながっていくことになる。この結果、図表8に示しているように有効求人倍率は1988年から再び1を超え、高度成長期のような10%を越えるような水準ではないものの、物価上昇率を上回るペースで初任給は上昇し、年齢階級別の賃金格差は再び縮小した。

(5) ゼロ成長期（2002年頃まで）

1990年の土地関連融資に関する規制などにより、ついにバブルが崩壊し、「失われた10年」といわれるゼロ成長時代に突入する。この結果、図表9に示しているように有効求人倍率は1を下回った。就職氷河期といわれるほど新規採用は厳しくなり、一方で物価の上昇もなかったことから初任給の上昇も見られなかった。したがって、基本的に年齢階級別格差は維持されるということになるのだが、このゼロ成長時代には新しい変化が生まれる。図表9に示しているように44歳以下の若年年齢階級においては確かに世代間格差が維持されているが、45歳以上の中高齢層の年齢階級別格差については縮小している。これは、不況を契機にいわゆる各企業が年功的賃金の見直しを行い、年齢給や勤続給といったもの

の縮小・廃止に取り組んだことがその背景と考えられる。実際、図表10をみると、1993年位までは年齢給や勤続給などの属人給の比率はあまり変化がなかったが、その後は急速に縮小していることが分かる。

(6) いざなぎ景気から世界金融危機まで

大手銀行への公的資金注入等により不良債権問題が解消していくこととともに、円安基調の中、アメリカや新興国の景気拡大に牽引され、輸出関連産業を中心に景気が回復、戦後最長の過去の「いざなぎ景気」（1966年から1970年まで57ヵ月間）を12ヵ月も上回る記録的な好景気（いざなぎ景気）となった。このような状況の中、図表11に示すように、有効求人倍率も2006年に1を超え、初任給も上昇（※初任給の統計だけではやや分かりにくい、経団連が調査している初任給凍結企業割合の推移を見ると、1993年から一貫してその割合が低下しており、人材確保のために各社が初任給の見直しを行っていたことが見て取れる。）、2005年から2008年にかけては若年層の年齢階級も含めて格差は再び縮小した。

しかしながら、2007年のサブプライムローン問題から端を発した、世界金融危機により、それまで加熱していた世界景気は一気に冷え込み、輸出関連産業に牽引さ

図表9 ゼロ成長期における年齢階級別賃金格差と諸指標の推移

		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	変化
		H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	'93→'02
年齢階級別 賃金水準格差 ①	20～24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
	25～29	1.23	1.23	1.24	1.25	1.25	1.24	1.23	1.21	1.22	1.22	▲ 0.00
	30～34	1.53	1.53	1.54	1.58	1.58	1.58	1.57	1.54	1.55	1.54	0.01
	35～39	1.76	1.79	1.81	1.83	1.82	1.84	1.83	1.82	1.84	1.84	0.08
	40～44	2.07	2.07	2.05	2.05	2.02	2.04	2.02	2.01	2.03	2.04	▲ 0.03
	45～49	2.33	2.34	2.34	2.34	2.29	2.27	2.26	2.20	2.21	2.19	▲ 0.13
	50～54	2.58	2.60	2.58	2.58	2.49	2.50	2.48	2.44	2.42	2.39	▲ 0.19
55～59	2.51	2.55	2.52	2.55	2.49	2.52	2.50	2.38	2.41	2.41	▲ 0.10	
実質経済成長率(%)②		0.2	1.1	2.0	2.7	1.6	-2.0	-0.1	2.9	0.2	0.3	
有効求人倍率(倍)③		0.76	0.64	0.63	0.70	0.72	0.53	0.48	0.59	0.59	0.54	
大卒男子初任給(千円)④		190.3	192.4	194.2	193.2	193.9	195.5	196.6	196.9	198.3	198.5	
対前年上昇率		-	1.1%	0.9%	-0.5%	0.4%	0.8%	0.6%	0.2%	0.7%	0.1%	
物価指数上昇率(%)⑤		1.3%	0.6%	-0.1%	0.1%	1.9%	0.6%	-0.3%	-0.8%	-0.7%	-0.9%	

出所①：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

(1) 民営、国営および公営規模計・男・旧新大卒の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工

(2) 20歳から24歳の年齢階級における金額でその他各年齢階級の金額を除いた数値

出所②：日本統計協会「統計で見る日本」[2008]

出所③：厚生労働省ホームページ「統計調査結果 職業安定業務統計」

出所④～⑤：総務省「新版日本長期統計総覧」[2006]

図表10 基本賃金の決定要素別構成割合の推移

	基本賃金 合計	全体			総合給を有する 企業を除く	
		総合給	属人給	仕事給	属人給	仕事給
1985 S60	100.0	22.8	50.8	26.4	69.1	30.9
1986 S61	100.0	22.8	51.8	25.5	69.1	30.9
1987 S62	100.0	23.1	50.7	26.2	67.6	32.4
1988 S63	100.0	22.6	49.8	27.6	67.3	32.7
1989 H1	100.0	21.4	50.0	28.6	66.7	33.3
1990 H2	100.0	20.2	48.6	31.2	62.5	37.5
1991 H3	100.0	19.6	49.6	30.8	63.8	36.2
1992 H4	100.0	15.6	51.4	33.0	63.8	36.2
1993 H5	100.0	17.6	54.9	27.5	70.3	29.7
1994 H6	100.0	13.5	54.3	32.3	66.3	33.7
1995 H7	100.0	13.7	53.5	32.8	64.0	36.0
1996 H8	100.0	11.1	54.3	34.6	62.8	37.2
1997 H9	100.0	11.4	52.4	36.2	59.9	40.1
1998 H10	100.0	11.3	51.1	37.6	58.0	42.0
1999 H11	100.0	10.9	50.7	38.4	58.0	42.0
2000 H12	100.0	12.9	47.8	39.3	56.2	43.8
2001 H13	100.0	11.6	47.1	41.2	57.4	42.6
2002 H14	100.0	12.4	47.5	40.1	56.4	43.6
2003 H15	100.0	13.5	37.6	48.9	45.4	54.6
2004 H16	100.0	17.5	30.7	51.8	32.4	67.6
2005 H17	100.0	14.3	28.2	57.5	30.7	69.3
2006 H18	100.0	18.8	27.5	53.7	29.4	70.6
2007 H19	100.0	21.4	21.3	54.7	22.9	74.2
2008 H20	100.0	20.9	18.1	61.0	20.0	80.0
2009 H21	100.0	22.5	18.6	58.9	20.4	79.6

注：※属人給：年齢給、勤続給など主として属人的要素に対応して決定される賃金
 ※仕事給：職務給、仕事給、職能給、能力給、職種給、役割給など、主として仕事の要素に対応して決定される賃金
 ※総合給：属人的要素と仕事の要素を総合的に評価・勘案して決定する賃金
 出所：労務行政研究所「モデル賃金・賞与実態調査」

図表11 いざなぎ景気時期における年齢階級別賃金格差と諸指標の推移

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	変化	
		H15	H16	H17	H18	H19	H20	'00→'08	'05→'08
年齢階級別 賃金水準格差 ①	20～24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	25～29	1.21	1.22	1.23	1.23	1.22	1.21	0.00	▲ 0.02
	30～34	1.49	1.49	1.51	1.49	1.49	1.47	▲ 0.02	▲ 0.04
	35～39	1.82	1.85	1.86	1.83	1.79	1.74	▲ 0.08	▲ 0.12
	40～44	2.00	2.03	2.09	2.07	2.10	2.00	▲ 0.01	▲ 0.09
	45～49	2.15	2.17	2.21	2.18	2.20	2.12	▲ 0.02	▲ 0.09
	50～54	2.27	2.27	2.31	2.23	2.24	2.20	▲ 0.07	▲ 0.11
	55～59	2.30	2.30	2.30	2.26	2.20	2.15	▲ 0.14	▲ 0.15
実質経済成長率(%)②	1.4	2.7	1.9	2.4	2.1	-0.7			
有効求人倍率(倍)③	0.64	0.83	0.95	1.06	1.04	0.88			
大卒男子初任給(千円)④	201.3	198.3	196.7	199.8	198.8	201.3			
対前年上昇率	-	-1.5%	-0.8%	1.6%	-0.5%	1.3%			
物価指数上昇率(%)⑤	-0.3%	0.0%	-0.3%	0.3%	0.0%	1.4%			
初任給凍結企業割合(%)⑥	91.4%	88.3%	86.0%	68.9%	56.3%	52.0%			

出所①：厚生労働省ホームページ「賃金構造基本統計調査」

(1) 民営、国営および公営規模計・男・旧新大卒の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工

(2) 20歳から24歳の年齢階級における金額でその他各年齢階級の金額を除いた数値

出所②：日本統計協会「統計で見る日本」[2008]、08年は東洋経済新報社「統計月報」

出所③：厚生労働省ホームページ「統計調査結果 職業安定業務統計」

出所④：厚生労働省ホームページ「賃金構造基本統計調査 企業規模別新規学卒者の初任給の推移」

出所⑤：総務省統計局ホームページ「消費者物価指数月報」

出所⑥：日本経済団体連合会「新規学卒者初任給調査結果」

れていた日本の景気も同様に冷え込み、いわゆる「派遣切り」などが深刻な社会問題になるなど、直近は人手過剰の状況が続いている（2009年の平均有効求人倍率は0.47）。

3 役職別賃金格差の推移と「名ばかり管理職」問題

戦後間際の時期と現在の大卒進学率の違いを考えれば、大卒高齢者の希少性の低下にともなう賃金水準格差の縮小という影響も考えられるものの、以上見てきたように、戦後復興期に世代間格差が拡大した一時期を除き、好景気になるたびに世代間格差は縮小し、不況期においても世代間格差は維持されるだけで拡大されないため、高度成長期の初めの頃と比較してかなり縮小したことになる。

こうした世代間格差の縮小は、役職別の賃金格差にも影響を与えている。年功序列の役職任用においては、当然、年齢が高くなるにつれて役職も上がるということになるため、賃金の世代間格差が縮小するということは、すなわち役職別の賃金格差も縮小するということになる³。

人事院が毎年調査している民間企業の事務職の役職別賃金をもとに、1959年と2009年の役職別賃金格差を計算して比較してみると（図表12）、1959年には係員の4倍の賃金であった支店長は、2009年には2.4倍の差しかなくなっている。その他の役職についても同様に、この50年で係員との賃金格差は非常に小さくなっている⁴。

このように役職者（特に管理職）の待遇面での地位は昔に比べてかなり低くなっている。こうした現象は、役職者やこれから役職者になる社員層のモチベーション低下に影響するし、管理職と非管理職の賃金水準格差の縮小が、いわゆる「名ばかり管理職」問題を難しくしている要因にもなっているのである。

そもそも「名ばかり管理職」問題は、日本マクドナルドの直営店の店長が、店長を管理職として見なして時間外手当を支給しないのは違法として、同社を相手取り起こした訴訟（以下、マクドナルド事件）の判決（東京地

図表12 1959年と2009年における役職別賃金格差

	1959	2009	差
	S34	H21	
支店長	4.00	2.40	▲ 1.59
事務部長	3.93	2.14	▲ 1.79
事務課長	2.79	1.85	▲ 0.95
事務課長代理	2.66	1.72	▲ 0.94
事務係長	2.16	1.41	▲ 0.74
事務主任	1.83	1.26	▲ 0.57
事務係員	1.00	1.00	0.00

出所：人事院「職種別民間給与実態調査」

- (1) 全産業・規模計・事務職種の決まって支給する現金給与額のデータをMURCで加工
 (2) 事務係員の金額でその他役職の金額を除いた数値

裁、平成20年1月28日)によって、社会的に大きくクローズアップされたものである。

労働基準法第41条にある「監督若しくは管理の地位にある者」という文言の解釈については労働省（現厚生労働省）の通達によって「一般には部長、工場長等労働条件の決定その他について経営者と一体的な立場にある者の意であるが、名称にとらわれず、その職務と職責、勤務態様、待遇など実態に即して判断すべきである。」とされている。したがって、労働基準法上の管理監督者としてみなされるためには、少なくとも①職務内容・責任と権限、②勤務様態、③賃金等の待遇を総合的に見て非管理職とは明確に異なる存在であることが必要になる。この中で③の管理監督者として見合った賃金水準であるかということが大きな判断要素になってくる。実際、マクドナルド事件でも、店長と非管理職であるひとつ下の下位職（ファーストアシスタントマネージャー）の賃金との比較がひとつの焦点となった。マクドナルド直営店の店長の平均年収が約707万円、非管理職であるファーストアシスタントマネージャーの平均年収が約590万円、A～Cの3段階評価の下位評価であるC評価の店長（全体の約10%）の年額賃金はファーストアシスタントマネージャーの平均年収を下回り、B評価の店長（全体の約40%）でも年額で約44万円上回るのみであった。逆に、年収約700万円だが一般的なタクシー乗務員の2倍以上の年収があるということで管理監督者性を認められたタ

クシー会社の営業次長のケース（浜浜タクシー事件、福岡地裁H19.4.26判決）もある。このように管理職が労働基準法上の管理監督者と位置づけられるためには、管理職の絶対的報酬水準が問題となるのではなく、非管理職層の報酬との相対的な差が大切になってくるのである。

しかしながら、役職別の賃金格差が縮小している中で、非管理職と管理職の賃金格差を明確に設けるためには、管理職として位置づけているすべての役職の賃金を上げる必要があり、その原資はかなり大きいものになるため、景気低迷で業績がおもわしくない今のような時期は特に負担が重くなるため、職務内容・責任と権限、勤務様態といった賃金以外の面については対応できても、賃金についてはなかなか対応が難しいというのが実情であろう。

4 | 世代間格差の今後

さて、世代間待遇格差は今後どのようなようになるであろうか。今まで述べたように、それは「人手不足」になるか「人手過剰」になるかが基本的に大きく影響する。では、労働力の需給関係はどのように考え、予測できるだろうか。

まず、労働力の「供給」について考えてみよう。これは就業できる（15歳以上）の人口と、その中で就業する意思がある者がどれだけいるかということによって決まる。後者については厚生労働省が労働力人口（就業者と完全失業者の合計）として継続的に調査している。同調査によれば2009年の労働力人口は6,618万人である。労働力人口のベースとなる15歳以上の人口は、国立社会

図表13 労働力人口の予測

	年齢区分	総人口 (万人)	労働力人口 (万人)	労働力人口 比率
2009 H21	15～64歳	8,162	6,039	74%
	65歳以上	2,886	579	20%
	計	11,048	6,618	
2030 H42	15～64歳	6,740	4,987	74%
	65歳以上	3,667	736	20%
	計	10,407	5,723	

出所：統計局ホームページ「労働力調査 長期時系列データ」「人口の推移と将来人口」

- (1) 2009年の総人口は労働力人口と非労働力人口の合計値
- (2) 2030年の労働力人口は2009年と上記年齢区分別の労働力人口比率が変わらないものとして算出

図表14 マクロの生産性と伸び率、製造業就業人口比率の推移

	実質GDP (10億円) ①	就業人口 (万人) ②	マクロの 生産性 ①÷②	対前年 伸び率	
1980 S55	284,375	5,536	51.4		平均 3.2%
1981 S56	296,253	5,581	53.1	3.3%	
1982 S57	306,256	5,638	54.3	2.3%	
1983 S58	315,630	5,733	55.1	1.4%	
1984 S59	329,719	5,766	57.2	3.9%	
1985 S60	350,602	5,807	60.4	5.6%	
1986 S61	360,527	5,853	61.6	2.0%	
1987 S62	375,336	5,911	63.5	3.1%	
1988 S63	402,160	6,011	66.9	5.4%	
1989 H1	423,757	6,128	69.2	3.4%	
1990 H2	447,370	6,249	71.6	3.5%	
1991 H3	462,242	6,369	72.6	1.4%	
1992 H4	466,028	6,436	72.4	-0.2%	
1993 H5	466,825	6,450	72.4	0.0%	
1994 H6	470,857	6,453	73.0	0.8%	
1995 H7	479,716	6,457	74.3	1.8%	
1996 H8	492,368	6,486	75.9	2.2%	
1997 H9	500,066	6,557	76.3	0.5%	
1998 H10	489,821	6,514	75.2	-1.4%	
1999 H11	489,130	6,462	75.7	0.7%	
2000 H12	503,120	6,446	78.1	3.1%	
2001 H13	504,048	6,412	78.6	0.7%	
2002 H14	505,369	6,330	79.8	1.6%	
2003 H15	512,513	6,316	81.1	1.6%	
2004 H16	526,578	6,329	83.2	2.5%	
2005 H17	536,762	6,356	84.4	1.5%	
2006 H18	547,709	6,382	85.8	1.6%	
2007 H19	560,651	6,412	87.4	1.9%	
2008 H20	553,957	6,385	86.8	-0.8%	
2009 H21	526,081	6,282	83.7	-3.5%	

出所①：内閣府ホームページ「国民経済計算」

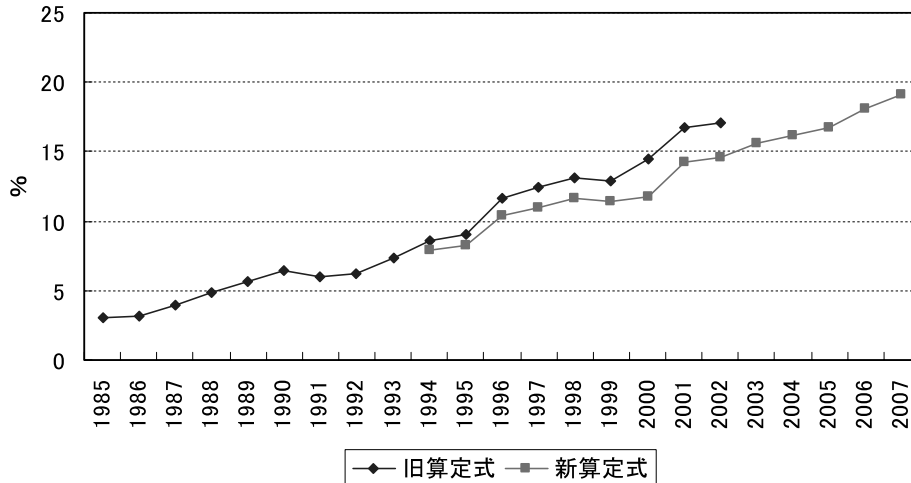
※国内総生産（支出側）、2000暦年連鎖価格、暦年

出所②：総務省ホームページ「労働力調査 長期時系列データ」

※15歳以上、年平均

保障・人口問題研究所の2006年調査研究結果によれば、近年の出生率低下にともない2030年（平成42年）には10,407万人（2009年比▲641万人）、その内、生産年齢（15～64歳）人口は6,740万人（2009年比▲1,422万人）と大幅に減少すると推計されている。この人口の内、どの程度が労働力人口となるかは、女性の就業意識や定年制度の動向などさまざまな要因によって決まってくるが、ここでは図表13に示すように2009年の15～64歳および64歳以上人口に占める労働力人口の比率が変わらないと仮定して労働力人口の推計を行った結果、2030年の労働力人口は5,723万人（2009年比▲895万人）となり、2009年労働人口から概ね年率0.7%ずつ減少する計算となる（2008年3月の独立行政法人労働政策研究・研修機構による詳細な推計研究によ

図表15 国内法人（製造業）の海外生産比率の推移



注：※海外生産比率の計算方法の変更がある
 ※旧算定式：国内全法人ベースの海外生産比率＝現地法人（製造業）売上高／国内法人（製造業）売上高×100
 ※新算定式：現地法人（製造業）売上高／（現地法人（製造業）売上高＋国内法人（製造業）売上高）×100
 出所：経済産業省ホームページ「海外事業活動基本調査結果概要確報」

れば、性・年齢別の労働力率が2006年と同水準で推移すると仮定した場合、2030年の労働力人口は5,584万人と推計されており、さらに減少が大きくなる計算となっている。

次に、労働力の「需要」を考えてみる。これは当然、大枠として経済成長によって左右されることは言うまでもない。また産業全体をマクロでみた労働生産性の向上がどの程度見込めるかも考える必要がある。このマクロの生産性は実質GDP÷就業者数で表すことができるが、その数値は図表14に示すように1990年代以降概ね年率1%程度毎年向上している（1992年から2009年の平均が0.8%、世界金融危機を背景とした景気後退期の2009年を除いた平均では1.1%）。この傾向が続くとすれば、経済成長が1%であれば、生産性の向上効果により、追加の就業者は必要ないことになる。

以上から労働力の需給をまとめてみると以下のようになる。すなわち、マクロの生産性向上は1%あるものの、一方で労働力人口は0.7%ずつ減少するため、0.3%を超える経済成長があれば、失業率は下がり、人手不足傾向になっていくことになる。

このように言うと、低成長での人手不足ということに違和感を感じる方もいると思う。たとえば、バブル期の

図表16 就業人口構成比の推移

	一次産業	二次産業	三次産業
1980 S55	11%	35%	55%
1985 S60	9%	34%	57%
1990 H2	7%	33%	59%
1995 H7	6%	33%	61%
2000 H12	5%	31%	64%
2005 H17	4%	27%	67%
2009 H21	4%	25%	70%

注：産業別就業人口を以下のように区分し計算
 一次産業：農業・林業・鉱業、二次産業：製造業・建設業、三次産業：その他
 出所：総務省統計局ホームページ「労働力調査 長期系列データ」

人手不足はまだ記憶にある方も多いと思うが、このときの実質成長率はすでに本稿で見てきたように平均して5.0%ほどあった、したがって有効求人倍率も1988年から1992年まで1を超えたこともさほど不思議は感じないだろう。一方で、2006年と2007年も有効求人倍率は1を超えたがこのときの実質経済成長率は2.2%程度である。

この背景にあるのは日本の産業構造の変化である。一般に経済発展につれて第一次産業から第二次産業、第三次産業へと産業構造がシフトしていくといわれているが、日本においては1985年の円高ショック以降、円高に対応するために製造業が海外での生産比率を高めていったこともあり（図表15）、第三次産業の比率が高まってい

る（図表16）。一般的に製造業に比べて第三次産業の生産性は低く、この結果、先ほど述べたように1990年代以降のマクロの生産性上昇率は平均でほぼ1%程度になったのである（実際80年代は平均で3%程度はあった）。こうしてさほど高くない経済成長でも人手不足になりやすくなっているのである。

直近の経済状況は非常に悪く、当面、すぐに人手不足状況になるということは考えにくい。が、上述したように中長期でみれば人手不足傾向になることは十分に考えられる。また、いくら平均寿命が伸び、高齢者でも十二分に働けるとはいえ、企業としては若年労働も一定程度確保したいというのが普通であり、少子化により若年労働力が大きく減少するなかで、新卒市場においては需給が逼迫する可能性はさらに高いと言える。したがって、世代間格差も2030年に向けて再び縮小するということが予想される。世代間格差の縮小に引っ張られる形で役職別賃金格差も同様に縮小するだろう。

5 | 終わりに

以上、正社員の世代間待遇格差について、賃金面から戦後からの推移を追い今後の予測を行ったが、要はこうした事実や予測を経営としてどう捉え対処するかが、やはり大切であろう。

足元の経営環境は非常に厳しく、その点、今年の経団連の春闘方針にも見られたように、賃上げなど行う余裕は全くない、雇用の維持で精一杯ということも事実であろう。しかし、全体的な雰囲気の中で安心し、何も手を打たなければ、いざ人手不足になったとき、あわてて対処することになり、役職別賃金格差の縮小など賃金体系のゆがみにつながる。また、労働問題などは景気の如何によらず、というより景気が悪いときほど表面化しやすく、コンプライアンス上の対応は喫緊の課題といつてよいだろう。

自社の初任給が十分な競争力がある水準かどうか、役職別賃金格差は適切かどうかを把握したうえで、将来予測される人手不足・初任給相場上昇に向けて、着実に賃

金体系全体の水準整備を行っていくことが必要である。

昨今、管理職の活性化の必要性が話題になっている。管理職になりたくなかったという現役管理職や、管理職になりたくないという中堅社員が増えているのだ。この点からすれば、コンプライアンス上の課題はクリアしている企業であっても、管理職層の賃金水準是正は重要な課題といえるだろう。確かに、右肩上がりの経済の中では、管理職もまじめに取り組んでいればそれなりの成果をあげることができたであろうが、低成長のなかで成果を上げるのは至難の業である。また、価値観の多様化の中で、部下となる社員の意識も多様化しており、昔は通用した一律的なリーダーシップではチームをまとめることはできず、個々の社員の特性に応じた接し方・育て方が必要になっている。また、コンプライアンス対応など昔はあまりなかった管理業務も非常に増えている。このように管理職の役割と責任は、昔に比べてかなり重く大きくなっているにもかかわらず、処遇的メリットは逆に少なくなっている。これでは、いくら愛社精神があっても、自社のために貢献したいと思っている人材でも、管理職にはあまりなりたくないと言ってしまうのも当然といえる。

無論、この問題を解決するためには、管理職がすべての役割を担うのではなく、チームメンバー一人ひとりが知恵を出し成果を上げていく文化を創っていくこと（適切なフォローアップの教育など）や、管理職としての武器（戦略立案スキル、コミュニケーションスキルなど）を身に付けさせるためにしっかりと教育計画や教育投資を行うこと、自由に創造性を発揮できるように責任に見合った権限を与えることなども必要だが、役割と責任に応じた適正な処遇整備も一方では必要だろう。若手社員が自分も将来管理職になって自社の発展に貢献しようと思ってくれるために、管理職としての誇りをどうとりもどさせるかが大切である。また、役割と責任に応じた適正な処遇整備は、実力のある管理職を中途採用しようとする場合でも必要不可欠になる。筆者は大企業を中心した終身雇用慣行は急には変わらないと考えているが、管理職の役割と責任の変化踏まえれば、労働市場の流動

化が進んでも耐えうる報酬制度の整備は終身雇用慣行下においても重要であろう。

目先の景気だけでなく、歴史の流れを理解し、今後の

変化に対応できるようしっかりと備えていく、これこそが経営者の重要な役割といえるのではないだろうか。

【注】

¹ 野村正寛 [2007]、「日本的雇用慣行」ミネルヴァ書房、p.12

² 労働省労働統計調査部編 [1966]、「年功賃金と職種別賃金」労働法令協会、p.17

³ 90年代後半からの年功的賃金の見直しとともに、年功ではなく実力本位の役職任用も増えてきているため、近年に関しては役職別の平均年齢格差の縮小にともなう影響も考えられる。

⁴ 人事院のデータは調査対象者の賃金を単純平均したもので、各役職者の構成比の影響等を除外したものではない

【参考文献】

- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」[2008]
- ・JAM「年春季生活闘争方針に関するQ&A」[2006]
- ・鍵山整充・太田滋「日本型賃金」[2006]