

定昇（賃金カーブ維持）の意義について

くぼ なおゆき
久保 直幸 ●連合・中小労働対策局長

定期昇給の現状

制度上の定期昇給は、連合の調査（賃金・一時金・退職金調査）によれば、1997年が5,037円（単純平均、以下同じ）、2010年が4,604円となっている。1997年と比較すると2010年は433円低下しており、単純計算すると60歳の賃金水準は18,000円強（433円×42年）低下したことになる。（初任給の上昇分を除く）

賃金制度見直し企業割合

2001年	49.3%
2004年	33.5%
2007年	41.3%
2010年	31.7%

賃金構造基本統計調査を基にした1歳1年間差（組員、基本賃金）をみても、1997年の5,750円から2010年の4,909円へと841円低下している。（連合・賃金レポート2011）

厚生労働省の就労条件総合調査によれば（上表）、過去3年間の賃金制度の改定状況（2001年

は過去5年間）は各調査年ともに30%を超える。その見直しの内容は職務や職種、業績・成果などの要素を拡大するものである。

賃金制度の仕事給化の進展とともに定期昇給の規模を低下させてきたといえる。

先述のように1歳1年間差を維持する（その時点における賃金分布を維持する）ためには、2010年の場合1人平均4,909円必要であるのに対して、2010年の賃金改定額は3,672円（「平成22年賃金引上げ等の実態に関する調査結果」厚生労働省）であった。1歳1年間差の平均額がさらに縮小することとなる。また、連合調査の定昇4,604円を基にすると、定昇の確保にとどまらず300円以上の賃金改善がなければ、賃金分布は維持できず、賃金水準の低下をきたすこととなる。

日本全体の賃金水準は1997年と比較すると2010年は7.1%低下した。（連合・賃金レポート2011）なお、平均賃金のピークは2001年であり、2010年はこれからすると3.1%低下し、1997年との比較では0.9%低下した。賃金水準の低下と平均賃金の低下との乖離は平均勤続の増加、大卒比率の上昇などの労務構成の変化によると考えられる。

賃金カーブ維持と定昇制度

連合は、春季生活闘争において賃金カーブの維持を最低として取組みを進めているが、「連合・労働条件等の点検に関する実態調査」による2010年の単純集計の結果（「わからない」を除く）は次のとおりである。賃金カーブを維持した（「賃金改善できた」を含む、以下同じ）は81.6%となっている。リーマンショック直後の2009年の77.8%を除くと、過去5年間は概ね83%前後である。これを定期昇給制度の有無、個人別賃金の把握の有無別に賃金カーブ維持の状況を詳細に集計したのが、下表である。

定期昇給・個人別賃金の把握の有無別にみたカーブ維持の状況（%）

定期昇給制度あり					
把握している			把握していない		
維持＋改善	維持した	維持できなかった	維持＋改善	維持した	維持できなかった
6.9	83.1	10.0	7.8	81.5	10.7
定期昇給制度なし					
把握している			把握していない		
維持＋改善	維持した	維持できなかった	維持＋改善	維持した	維持できなかった
5.5	53.5	41.0	6.2	55.9	37.9

当然のことながら定期昇給制度があり、個人別賃金を把握している場合が賃金カーブを維持した割合が最も高く90.0%となっている。反対に、定期昇給制度がなく、個人別賃金を把握していない場合は62.1%である。

左表の基になっているデータを、定期昇給制度の有無別に集計すると「定期昇給制度あり」の場合、賃金カーブを維持した割合が80.2%であるのに対して、「定期昇給制度なし」は44.9%である。定期昇給制度が賃金カーブ維持に大きな役割を果たしていることが明らかである。一方で、個人別賃金の把握の有無別に集計すると、明らかな差が認められず、当然かもしれないが「わからない」とする割合が約30%に達している。

定昇コスト論

2012春季生活闘争に臨むにあたって経団連は、経営労働政策委員会報告を発表し、総額人件費の管理の観点から「定期昇給の延期・凍結」の可能性に言及した。定期昇給の実施が総額人件費の増ではないことを認めながらも、「査定による個人差があったとしても、毎年、誰もが自動的に昇給する仕組み」として定期昇給に対して否定的である。

定期昇給制度は人事制度の一環であり、その意義は、従業員間の賃金差についての合理的根拠を与え、そのことによって勤労意欲を維持・向上させることにある。賃金決定（賃金格差）の根拠を年功や職能、職務、成果などいずれに求めるかは、それぞれの企業文化・風土によるものであり、その当否を議論することは意味がないが、定期昇給を凍結することは少なくとも、この定期昇給本来の意義を低下、または、失わせるものである。具体的には、定期昇給を凍結すると、賃金の決定基

準に照らして賃金が低下し、人事考課の結果をも賃金に反映しないこととするならば、その1年間の努力が無になる。コスト対策として定期昇給の凍結を唱えるのではなく、それぞれの目的に応じて慎重な論議をすべきであろう。

なお、年功的な賃金分布に対して否定的な論調が見受けられるが、西欧諸国における賃金統計を見ても、程度の差はあっても賃金分布は右肩上がりになっていることを確認する必要がある。賃金の決定基準を職務や成果に求めるとしても、平均的には、経験を積むことによって熟練が深まり、その結果、より高い職務に就き、または、より高い成果を挙げるであろうことからすると当然と言えよう。年功に合わせて賃金が右肩上りになるのは日本に限ったことではない。

人事制度見直しについて

既述のように人事制度についての仕事給化が進み、定期昇給の規模が低下している。旧来の日本型人事システムは、属人的な要素が強く、携わる仕事との関連は弱い。しかし、これが故に人員配置と仕事の配分を柔軟に行うことができるというメリットがあった。その一方で、現在進行中の属人的要素を排した仕事給化は、携わる仕事と処遇を予め約束するものである。仕事の質と量に応じた処遇（賃金）という観点からコスト対応力が高いといえるが、企業を取り巻く環境変化に対応するためには、一人一人との仕事と処遇の約束を変更する手続きが必要となる。この手続きを省略するならば、人事制度については企業に対する信頼性を損なうこととなる。企業運営の観点からは、融通が利かない仕組みということができ、旧来の日本の経営の全面的な見直しが必要となる。

横並びを否定することはできない

経営側から、賃金や賃上げについての横並びの時代は終わったとの主張がされて久しい。賃金は、個々の企業の支払い能力に応じて支払うべきとの立場であるが、実態に照らすと当を得ているとは言えない。もっとも典型的には初任給であるが、これは企業業績に応じて多少のプラス・マイナスがあるものの、基本的には対象となる労働市場の相場を基にして決定されている。初任給は労働者を雇い入れるために設定されるものであり、支払い能力に基づいて初任給を設定したとしても市場における競争力がなければ、採用ができないこととなる。したがって、初任給相場を無視して、支払能力のみで初任給を決定することはできない。なお、個別賃金について明らかな相場が形成されているのは、初任給に限られていることから、初任給以外の賃金については支払い能力の影響を受けていることは否めないが、例えば35歳で17年程度の経験を有する者に係る賃金相場が形成されたとすると、これを無視することは困難であろう。

同様のことは、賃上げについても指摘することができる。企業が赤字であるとき、即、賃上げゼロ、とはなっていない。（経営危機にある場合を除く）すなわち、勤労意欲をいかに維持するかを考えると、相場からのマイナスアルファはあったとしても、賃上げゼロに直結ものではない。

人材確保と定昇

企業の競争力の源泉が人材にあることについては、労使ともに違いはない。質の高い労働力をいかに確保するかという観点からは、既述のように

初任給相場を無視することはできない。しかしながら、これまでは新卒採用のための競争力のある初任給にしか目が向いていないくらいがある。質の高い労働力をいかに確保するかということと同時に、確保された労働力の流失をいかにして防止するかが重要である。

新卒の入社3年目までの退職率は、高卒が約40%、大卒が約30%となっている。入社して一人前の労働力に達するまでには半分以上の人々が退職していると想像される。これは一人前になるまでの途中退職者に対する投資（賃金）が回収されなかったことを意味しているが、退職者の立場からすると会社が魅力的ではなかったということである。会社の魅力を一律に定義することはできないが、賃金の水準もそのひとつになりえる。同様の経験・熟練状態にある労働者の賃金水準の違いが転職の動機となることは、バブル期に経験済みである。人口構造の変化からすると、バブル期と同様の労働力の奪い合いが起こること必至であり、個別賃金水準を注視しなければならない。

初任給について相場があることから、定期昇給額の差は、勤続年数に累積した差として表れ、水準の差となる。定期昇給額に1,000円の差があれば、勤続10年時点では10,000円の水準差となる。中小にあっては標準労働者が少ないことから、個別賃金の取り組みが困難な状態にあるが、世間並みの定昇額を確保することが賃金水準確保に欠かせない。

相場形成に向けた取組み

連合は2012春季生活闘争において、構成組織に対して各種の情報開示を要請し、3月9日には、

中核組合の個別賃金水準、賃金カーブ維持原資などを開示した。地方の中小労組が、中央・大手の賃金水準や賃金カーブ維持原資について、自らのそれとの比較を通じて労使交渉の一助とすることを狙いとしたものである。

また、中小企業の大半が地域企業であることから、それぞれの地方における賃金水準や賃金の引上げ相場を形成するために、地域ミニマム運動を提起し地域における賃金データの収集と分析を行った。中央・大手の水準について経営者からすると参考にならないと主張することはできても、それぞれの地方における賃金水準や賃金カーブ維持原資、賃金引上げの相場が明らかにである場合は、前述のようにないがしろにすることはできない。ミニマム運動は、それぞれの地方における水準（相場）を明らかにするものである。そのため、地方共闘会議を設置して、ミニマム運動で得られたデータをもとに要求・解決の情報交換を密にし、社会に発信することによって地方における相場形成を図った。

ミニマム運動は、地方の中小労組の賃金の要求・交渉が、ともすると1人平均〇〇〇円、〇〇%に留まっていることに対して、自らの組合員の賃金実態を把握し、賃金カーブや賃金水準、賃金分布の課題を認識することによって、説得力のある交渉が展開されることをも目的としている。そのため、賃金データを提出した組合に対して、種々の分析結果をフィードバックしてきた。

地域ミニマム運動には41構成組織、2270単組が参加し、300人未満企業の約12万人の組合員の賃金データが集約された。地方における共闘会議については47の地方連合会すべてにおいて設置された。