

年功賃金の変貌と 今後の課題



法政大学 経営学部 教授
奥西 好夫

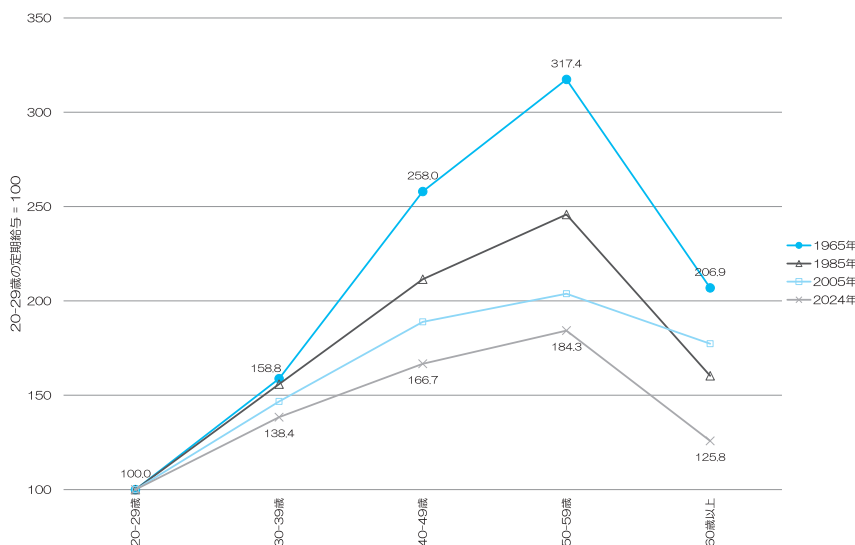
I 年功賃金の現状

「年功賃金」は、さまざまな評価を受けながらも、長らく日本の賃金制度の特徴とされてきた。しかし、その内実は戦後混乱期の「生計費」保障的なものから、「能力主義」的な職能給へ、さらに2000年代以降は職能給に代わって職務給¹が優勢となるなど大きく変化してきた。その結果、年齢-賃金プロファイルはかなりフラットになり、年齢・勤続年数が基本給決定要素として使われるウェイトも相当低下した。日本の賃金・処遇制度から年功要素が根絶したとまでは言えないにしても、その影響がかなり弱まったことは確かである。本稿では、まずその点を確認した上で、なぜそうした変化が生じたのか、そして新たな課題は何かを論じたい。

まず、年功賃金はしばしば年齢-賃金プロファイルの傾きで示されるが、**図1**は、それが特に顕著な大企業、男・大卒者について、1965、85、2005、24年の4か年の変化を描いたものである。一見して明らかなように、賃金カーブは年を追ってフラット化してきており、1965年の50歳代の賃金は20歳代と比べ3倍を超えていたが、2024年には2倍を切るまでになっている。なお、このグラフは20歳代の賃金を100に固定しているため、こうした調整が全て中高年齢者の賃金低下でもたらされたように見えるが、正確に言えばこの間20歳代の賃金上昇がほぼ一貫して高かったことも寄与している(**表1**)。

表2は、基本給決定要素別の企業割合が、2001年から2022年にかけてどう変化したかを示したものである。表に示した割合は複数回答のため、その高低は

図1 年齢-賃金プロファイルの推移 (1,000人以上規模企業、男、大卒)



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より算出

注：定期給与（各年6月）は所定内給与と所定外給与の合計。年齢階級は元の階級が5歳刻みの場合は労働者数をウェイトにして10歳刻みに変換した

各要素の重要度をそのまま示しているわけではないが、この間、「職務」と「職能」という2大賃金決定要素のうち、特に大企業で職務の割合が増え、職能の割合が低下したことが分かる。さらに「年齢・勤続」の割合も大企業の管理職では元々約5割と低かったが、約4割にまで低下した。なお、2000年前後にブームであった「業績・成果」の割合も低下している。本稿では、なぜ職能や年齢・勤続のウェイトが低下し、職務のウェイトが高まったかを説明するが、結論を先取りすれば、従業員の年齢構成が中高年齢化する中で、企業が賃金コストの管理上、職務中心の賃金決定方式を採用せざるを得なかったからである。

2 年功賃金のモデル

(1) 賃金決定モデルの枠組み

経済学の教科書ではしばしば、賃金(w)は労働の限界価値生産性(追加的な労働者が生み出す企業付加価値の増加額のこと、 v)で決まるとの説明が採用されている($w=v$)。しかしこれは労働市場が完全競争的であると仮定し、しかも労働需要側(企業側)の条件しか考慮していないという問題があるため、より一般的な枠組みを採用する²。

まず、企業が労働者を雇用するのは、その労働から

得られる便益(付加価値額で代表されるとする)がそれに伴う費用(賃金)を上回るからである。前者を v 、後者を w で示せば、 $v \geq w$ という条件になる。一方、労働者がある賃金(w)の下で働くことに合意するのは、それが雇用労働に伴うコスト(\underline{w} で示す)を上回る、すなわち、 $w \geq \underline{w}$ であるからである。これら2つの条件がともに成り立てば、 $v \geq w \geq \underline{w}$ となる。すなわち、賃金は労働需要側(v)と労働供給側(\underline{w})の条件によって、その間のどこかで決まるということである。その際に必要とされる条件は、企業側、労働者側がともに経済合理的に行動するという事だけである。もう一点補足すると、企業側の純便益($v-w$)と労働者側の純便益($w-\underline{w}$)の合計額($v-\underline{w}$)が最大化される状況を効率的雇用の条件と呼ぶ。

さて、こうした枠組みを念頭に置いた場合、いわゆる年功賃金はどのように理解できるであろうか。例えば、年功賃金の一つの解釈として、賃金が年齢や勤続とともに上がるのは「年の功」によって v が上がるからというものがある。また、戦時中の「賃金統制令」や戦後の「電産型賃金」など年齢に伴う生計費の上昇という労働者側の事情(\underline{w})を反映したものであるという解釈もある。しかし、これらの説明では、労働者の技能向上や勤労意欲といったインセンティブをいかに引き出すかという重要な課題に答えることができない³。

表1 年齢階級別定期給与額の変化率(1,000人以上規模企業、男、大卒)

年齢階級	(年率換算、%)		
	1965-85年	1985-2005年	2005-24年
20-29歳	10.0	1.6	0.5
30-39歳	9.9	1.3	0.2
40-49歳	8.9	1.0	-0.1
50-59歳	8.6	0.6	0.0
60歳以上	8.6	2.1	-1.3

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より算出

表2 基本給の決定要素別企業割合(産業計、無期・フルタイム労働者)

年	企業計	(複数回答、%)				
		職務・職種など 仕事内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴	年齢・勤続 年数等
<企業規模30人以上・管理職>						
2001	100.0	72.8	79.7	64.2	31.8	72.5
2022	100.0	79.3	66.6	43.4	18.7	55.7
<企業規模30人以上・管理職以外>						
2001	100.0	70.6	77.3	62.3	34.2	79.0
2022	100.0	76.4	66.3	42.0	24.0	63.4
<企業規模1,000人以上・管理職>						
2001	100.0	58.5	84.0	78.1	19.1	50.7
2022	100.0	78.6	70.0	57.9	18.7	38.3
<企業規模1,000人以上・管理職以外>						
2001	100.0	53.0	86.2	70.1	31.8	79.7
2022	100.0	74.3	72.6	56.3	28.7	53.8

資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」より作成
注：調査対象は常用労働者30人以上の民間企業。各年1月1日現在

(2) ラジアーモデル

ラジアー(1979)が提示した「後払い賃金」モデルは、定年制がなぜ存在するかを説明するためのものであるが、年功賃金のモデルとしても応用可能である。そのポイントは、長期の雇用関係では初期に「 $w < v$ 」、後期に「 $w > v$ 」という「後払い」が可能であること、それによって雇用の全期間にわたって労働者から強い勤労意欲を引き出すことができるとしたことである。

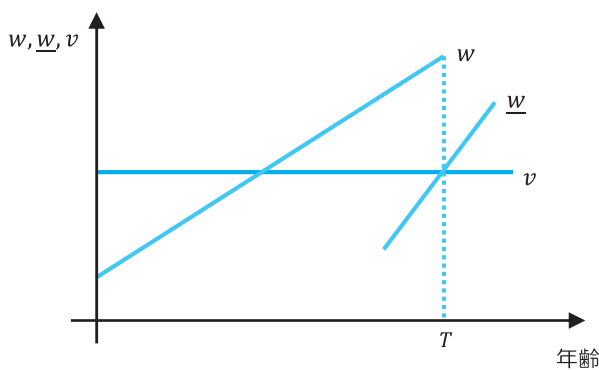
図2で説明しよう。図の横軸は年齢を示しており、労働の限界価値生産性(v)は単純化のため年齢に関わらず一定に描かれている。一方、労働者の雇用労働に伴う費用(w)は高齢期に左下から右上方向へ v を横切るように描かれている。労働者の雇用労働に伴う費用としては、身体的・精神的な疲労などの直接費用と引退による年金受給など機会費用の両方があるが、高齢期にそれが上昇するのは自然な想定である。そして、 v と w の交点で生涯の $(v-w)$ が最大となるため、そこが効率的な離職時期(T)となる。

次に、賃金カーブ(w)であるが、雇用期間の前期は v と比べて過少支払い、後期は過大支払いであり、定年まで勤め終えた場合に生涯の w の合計と v の合計が一致するように描かれている。なぜこのような賃

金体系が採用されるのか。それは、企業が労働者の働きぶりを常時正確には把握できず、労働者のモラルハザードが可能な状況では、こうしないと労働者に正しい動機付けを与えられないからである。もしもある確率で企業が労働者の不正や手抜きを把握し、それに解雇することができれば、労働者は、定年まで勤め上げたとき初めて回収できる本来の生涯賃金合計額のうち幾分かを失うことになる⁴。そうした事態を避けるため、労働者には不正や手抜きを避けるインセンティブが働く。こうした後払い賃金カーブが採用されると、効率的な離職時期である T では、労働者にとって $w > v$ となっているため、労働者は自発的に離職する動機を持たない。したがって企業側から強制的に離職を促す「定年制」が必要になるというのがラジアーモデルの要点である。

ただし、このモデルを年功制の観点から見ると、高齢期の労働者は v との比較で過大支払いとなっているので、企業は高齢労働者の排除やその高賃金圧縮の誘因に駆られやすいと想像できる。しかし、ラジアーモデルでは、労働者個人ごとに賃金原資の仮想口座を設け管理されているとの仮定から、そうした可能性は排除されている。

図2 ラジアーによる後払い賃金モデル



資料出所：Lazear (1979) Fig. 1を改変

注： w =賃金

\bar{w} =労働者の雇用労働に伴う費用

v = 労働の限界価値生産性

T =定年年齢

(3) 藤田モデル

藤田若雄による「年功賃金」モデルは、賃金の「後払い」を想定している点では、ラジアーモデルと同じであるが、全ての労働者が定年まで勤続できるわけではなくごく一部の者であること、また、ラジアーモデルでは捨象された労働者の年齢構成の変化や賃金原資の調達方法を考慮すべきことを指摘した点で大きく異なる。

図3を使って説明すると、まず賃金カーブ w は平均

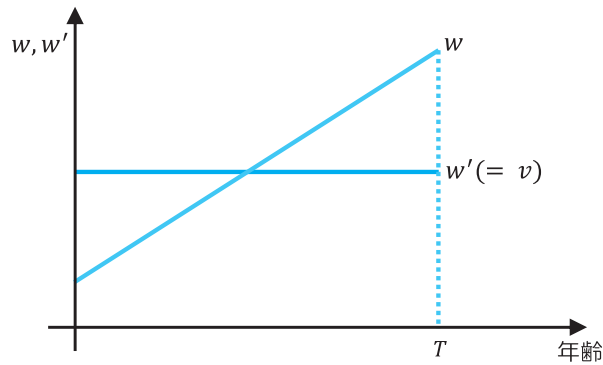
的な年功賃金カーブを、また水平に引かれた賃金カーブ w' は「仕事の量と質に対応した賃金」を示す。カーブ w より下側の台形の面積と、カーブ w' より下側の長方形の面積は同じであり、両者の入社から定年退職までに支払われる賃金総額は同じである。しかし、定年より前に退職する場合、貢献と報酬が常時決済されているカーブ w' の場合と比べ、カーブ w では常に「未回収部分が残る」。このため、年功賃金カーブ w の下では永年勤続志向が生まれ、「労働時間や労働強

度に対する意識が定量化せず期間全体にわたって疎漫となる」(大河内ほか1959, pp. 36-37)。

さらに、藤田はこうした年功賃金カーブを安定的に維持するためには(時間の経過とともに高年齢者から人員が抜けていき)ピラミッド型の年齢構成をキープする必要があると指摘する(図4のa, bを参照)。なぜなら高年齢層の高賃金は若年層の低賃金によってファイナンスされているが、若年層が高年齢層より多いという人数バランスが崩れるとそれが不可となるからである⁵。「従業員がいずれも永年勤続を志向するにもかかわらず、これが年々一名ずつ振りおと

されるとなれば、そこには激しい相互競争が発生する」(p.41)、こうした「ピラミッド型労働力構成の維持と再編成が、わが国の企業の人事管理の基本をなすのであり、大量整理の場合に、第一に高年齢者について勇退を勧告し、第二に一般に希望退職者を求めるのは、第一の方法が台形化した上部層を整形して正常ピラミッドを形成するためであり、希望退職者を募集するのは、日常的な解雇(差別待遇)によって不満をもった従業員を一挙的・自発的に排除するためである」(p.42)。

図3 藤田による年功賃金モデル

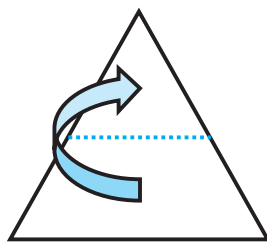


資料出所：大河内ほか(編)(1959) p. 35、第5図を改変

注：w=年功賃金
w'=非年功賃金(仕事の量と質に対応した賃金)
v = 労働の限界価値生産性
T = 定年年齢

図4 藤田モデルにおける労働者の年齢構成の想定

a. ピラミッド型



b. ピラミッド型拡大が停止し、採用縮小傾向が続く場合



資料出所：筆者作成

3 賃金決定要素の変遷

(1) 職能給の普及

1960年代以降の高度経済成長期、いわゆる職能給が広く普及していったが、その契機となったのは日経連能力主義管理研究会(1969)である。この報告書は「画一的年功制」から脱皮し「能力主義管理」を採用すべきことを提唱したが、一方で「年功制」を全否定

したわけではなく、「年功制の長所はこれを伸ばし、その短所は改めようとするものである」とした(p.54)。例えば、職務配置において、現在の能力ではなく将来の可能性を考慮するなど「1人ひとりの能力伸長という時間的要素を考慮に入れた適性概念」が必要であると(p.253-254)、柔軟な配置や資格を超えたストレッチを求めた。一方で、日本では年功制に基づく職位と、ある集団で実際に仕事を担ってい

る者が必ずしも一致しておらず、「集団を一単位として考えその中における個人の能力や責任は表面化せずに、できる者もできない者も集団の中に温かく包み込んできた」(pp.93-96)とするなど旧弊へ寛容な側面もあった⁶。

高度経済成長期には大企業を中心に毎年春に「春闘」と呼ばれる賃金交渉が行われ、1960年代には10%以上の賃金上昇率が続いた。しかし1980年代以降経済成長が鈍化し、円高の進行によりドルベースで見た日本の賃金水準の割高感が強まる中、経営側からはベアや定昇といった賃金の上げ方に関する問題提起が行われるようになった。さらにバブル経済の崩壊が明らかになった1990年代後半には職能給批判が高まり、「成果主義」ブームとして賃金制度のあり方をめぐる議論が過熱した。

(2) 成果主義ブームと職務給の普及

職能給批判が高まった背景としては、藤田モデルが指摘した従業員構成が若年層中心のピラミッド型から中高年齢層中心にシフトし賃金原資の捻出が困難になったことがある。戦後のベビーブーム世代(1947-49年生まれ)が1990年代には管理職適齢期の40歳代に達したからである。それにバブル崩壊の影響が加わり、人員削減、非正規雇用への代替、ベアゼロなどの人件費削減策が波動的に続いた。こうした中で個人の「能力」が上がっても企業の付加価値向上にはつながらないという認識が職能給批判に向かったのである⁷。

「成果主義」が何を意味するのか、論者によってさまざまで、しばしば曖昧であったが、10年以上の試行錯誤を経て2010年頃には「役割給」と呼ばれる職

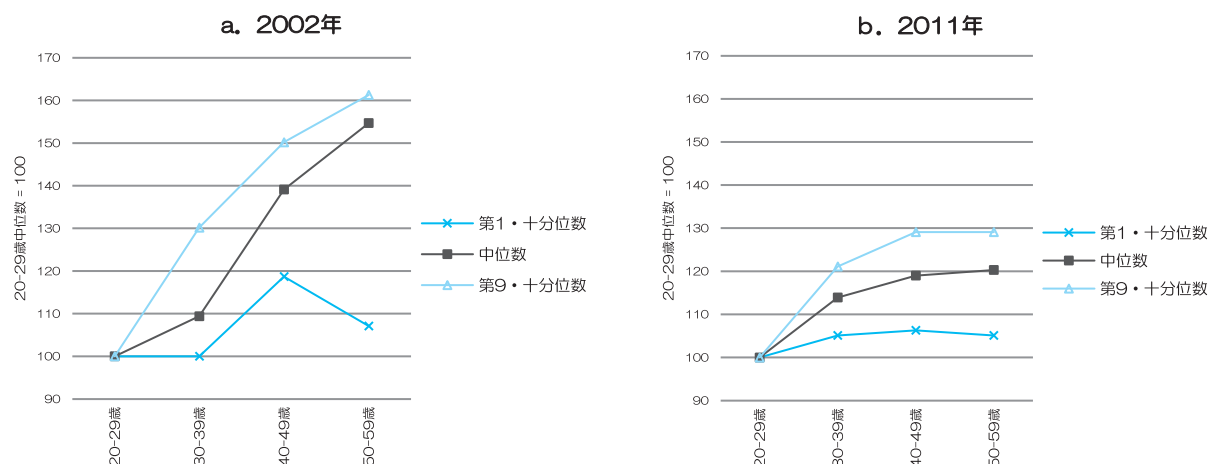
務給へ収斂していった。それによって年齢-賃金プロファイルはどう変化したのか。菊池(2018)は、2000年代に職能給から職務給への制度変更が行われた大手小売業X社の年齢-賃金プロファイルの変化を明らかにした貴重な事例研究である(図5)。職能給が適用されていた課長・係長層グループでは50歳代は20歳代の1.5倍の中位賃金であったが、職務給が定着した2011年にはそれが1.2倍程度になり、特に高位賃金層の賃金が大きく圧縮されたことが分かる。賃金カーブがフラット化したのみならず、同一年齢層内の賃金格差が縮小したことも注目される。

4 新たな人事管理モデルの課題

職能給から職務給への移行が賃金コストの管理のしやすさにあり、それが従業員構成の高齢化に根ざしたものである以上、その大きな変化方向は不可逆的と考えられる。しかし、その一方で職能給と補完的に発達した他の人事管理制度の行方が課題として浮き上がる。一つは、長期勤続のインセンティブがどうなるかである。年齢や勤続とともに賃金が上がる見通しが弱まるなら、働くインセンティブをどう保つのか。仕事内容や働き方が賃金以外のインセンティブとして機能するのか、有効策はまだ見えていない。その意味でも一般職層における定期昇給は依然として重要な意味があると考えられる⁸。

また、職能給は企業主導の柔軟な職務配置と親和的でそれがOJTを促進したが、職務給の下ではいかにして社内外の能力開発を促進するのか。既に能力開発の主体として企業主導から個人主導へのシフトが見られるが、それらはどこまで有効か、まだ明らか

図5 X社の年齢-賃金プロファイル(課長・係長層)



資料出所：菊池(2018) p. 22、図14、17

でない。

さらに、1980年代以降、人材コスト削減トレンドが強まる中で非正規雇用が大きく増えたが、元々職務給的な性格が強い非正規雇用を含めた雇用形態全体の再編成がありうるのか、同一年齢間賃金格差の動向とともに注目される。

- 1 日本では「職務給」とは別に「役割給」という名称がしばしば使われるが、本稿では両者を特に区別せず職務給と呼ぶ。
- 2 この説明枠組みのより詳しい説明は奥西(2023)を参照。
- 3 1955-56年に訪日し、多くの工場を訪ねたアベグレン(1959)は日本の賃金制度について次のように述べている。「給与制度において基本的要素となるものは、従業員の年齢である。」「しかしながら、年齢それ自体は職務の状態に何ら関係をもつものではない。むしろ年齢が進むにつれて、職務の能率は低下する以外には、関係はないように思われる。このような非合理的な報酬制度は、家族手当において、いっそう印象的に描き出される」(p. 91)。「個人の努力は賃金計算の構成要素となっていない」、「日本の工場において、個人の能力や個人の職務責任をつきとめ、これを分け出すことは、ほとんど不可能である」(p. 95)。一方、小池(1977)は、年功賃金は「年の功」ではなく「年と功」(年齢給と成績査定)という2つの要因で構成されていると論じた(p. 8)。
- 4 いきなり解雇というのは過激に聞こえるかもしれないが、労働者の働きぶりに応じて昇給差や昇進差をつけるといったことであれば十分可能であるし、実際広く行われている。
- 5 年金の喻えを借りると、ラジアーモデルは積み立て方式なのに対し、藤田モデルは賦課方式を想定していることになる。
- 6 この第3項(1)、(2)についてより詳しくは奥西(2024)を参照。
- 7 Milkovich and Newman(2005)はアメリカのスキル給について、多くの従業員が最高位のスキル水準まで到達しがちであること、マルチ・スキリングによる柔軟性は必ずしも生産性向上につながらないことを挙げ、職能給は職務給に比べコスト管理に難があると指摘した(p. 175)。
- 8 実際、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」によれば、2000年代以降定昇制度がある企業割合は増加傾向にあり、2000年代から2010年代前半のベアゼロ期に定昇ルールの存在が賃金の底割れを防いだ企業事例もある(稲葉 2025)。

【参考文献】

- アベグレン, J. C. (1959)『日本の経営(5版)』ダイヤモンド社。
- 稲葉洋介(2025)「個別企業における労使間賃金交渉の実態:1995-2024年のZ労働組合の事例研究」法政大学経営学研究科経営学専攻修士課程、人材組織マネジメントコース、2024年度修士論文。
- 大河内一男、氏原正治郎、藤田若雄(編)(1959)『労働組合の構造と機能—職場組織の実態分析—』東京大学出版会。
- 奥西好夫(2023)「日本の「賃金停滞」に関する研究(1)問題の概観」『経営志林』第60巻3号、1-31。
- 奥西好夫(2024)「日本の「賃金停滞」に関する研究(5)賃金制度」『経営志林』第61巻3号、1-37。
- 菊池史和(2018)「「成果主義」的人事制度の導入がもたらした賃金構造等の変化に関する実証研究—小売業X社における事例」法政大学経営学研究科経営学専攻修士課程、人材組織マネジメントコース、2017年度修士論文。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加:労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 日経連能力主義管理研究会(編著)(1969)『能力主義管理—その理論と実践(2001年新装版)』日経連出版部。
- Lazear, Edward P. (1979) "Why Is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*. Vol. 87, no. 6: 1261-1284.
- Milkovich, George T. and Jerry M. Newman(2005)*Compensation 8th edition*. McGraw-Hill/Irwin.