

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p style="text-align: center;">オピニオン</p> <p style="text-align: center;">雇用と人事システムの資本主義改革</p> <p style="text-align: center;">（３）企業の対応策、給与と手当</p> <p style="text-align: center;">SCE・Net 松村 眞</p> | <p style="text-align: center;">O-34</p> <p>発行日</p> <p style="text-align: center;">2025 年 10 月 18 日</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 1. 給与

大部分の日本企業は長年にわたって年功序列を基準に給与水準を決めてきた。この方法は終身雇用を前提とし、終身にわたって支払われるべき報酬を時系列的に分散させて支給する方法である。時系列的な配分を年令基準にしたのは、生計費が年令に応じて高くなるからで、能力や業績を反映させるものではない。年令基準支給は、生計費をカバーするのに適しているのが最大の長所である。また長年勤続すれば、いずれは高水準の報酬が得られるという期待で退社を思い止まらせ、企業帰属意識と忠誠心を高められる点も長所である。

しかし企業収益が従業員の収益貢献の結果にもかかわらず、給与水準がその時期の収益貢献を反映しないのは合理性に欠ける。このために若年層の収益貢献意欲を阻害しやすいし、中途退社すれば過去の収益貢献に対応する報酬が不払いになる。また若年層に薄く中高年層に厚いから、1種の世代間搾取構造と言えなくもない。年令基準配分の最大の問題は、約40年にもわたる同一企業での役務提供でやっと完結できる点にある。このため終身雇用の前提がなければ成立しないし、この間に企業が倒産すれば従業員は若年時代の貢献に対する未払い報酬分を回収できない。したがって企業経営の絶対安定性が大前提になるが、事業環境は変化するから数十年にわたる絶対安定性など保証できるはずもない。また人材の流動性を考慮すると、年令基準配分は社会全体が同じ配分方式を共有しないと公平性を保てない。いわば同一のルールが社会全体で長期的かつ継続的に採用されるという、特定の限定的な社会でしか通用しないのであり、現在のような国際化した社会環境とは相容れない。

この点ではグローバル化が進展する前から大きな不公平が存在していた。年功序列型の賃金体系は法的な根拠のある強制的な規定ではないから、大部分の企業は新卒採用者には適用したが採用時期が異なる中途採用者には適用せずに職種と職能を直接反映した市場の給与水準を採用していた。このため、若年層の転社はそれほど不利益にならなかったが、中高年の転社は大幅な収入の低下を余儀なくされていた。給与に企業への収益貢献を直接反映させない年功序列の給与体系は、第二次大戦後の日本の貧しかった社会環境に原点がある。当時は子供が多くて貧しかったから、家族の衣食住を中心とする生計費に収入の大部分を費やさざるを得なかった。このため生計費を社会全体で支える仕組みが必要で、従業員の給与に収益貢献度を反映させるより優先度が高かったのである。レーニンの主張した「能力に応じて働き、必要に応じて分配する」という言葉を思い出す。資本主義よりも社会主義の

性格が強かったのである。食費の生計費に占める割合をエンゲル係数と呼ぶが、1950年代のエンゲル係数は50%を越えていた。一方、現在のエンゲル計数は20%程度に過ぎない。

これまでの年令基準支給に代わる給与水準決定方法の要件は明確である。第1に給与水準は従業員の収益貢献度を反映していなければならない。この要件は、企業収益が従業員の収益貢献の結果だから当然である。第2に人材の流動性の観点から、役務提供の報酬は単年度か、せいぜい数年以内の決済でなければならない。「若い時は給料が安かったのだから、中高年になったら高い給与を貰って当然」という考え方はもう通用しない。終身総報酬の年令基準配分ではなく、現時点基準でなければ人材の流動化に対応できないのである。第3に給与水準は人材の需給関係で決まる市場価格に準じなければならない。コンピューター利用が急激に増大した1980年頃、簡単なプログラムが書けるだけの若年プログラマーが、システムエンジニアと称して高給を獲得していた。不当に高いと思ったが、コンピューター要員の確保が急務だったから、やむを得ず支払っていた。建設ブームになると鉄筋工やトビ職の人件費が高騰するように、給与水準もその職種の需要が強ければ高くなり、供給過剰になれば値下がりするのである。野菜の値段の決め方と同じと考えてよいだろう。以上の3要件を考慮すると、近い将来の給与水準は、市場価格を基準に収益貢献度を加味して決められることになるであろう。したがって雇用形態は、年俸制を標準とする有期契約以外に想定できない。U銀行は従来の給与規定を廃止し、代わりに給与水準を職種と職能ランクに応じた市場価格基準で決めるようにした。市場価格は変動するから、毎年、専門のコンサルティング会社に依頼して市況を調査し、従業員をその職種と職能ランクに当てはめて評価するようにしたのである。このような大胆な試みはまだ限られた職種にしか採用されないかもしれないが、基本的な考え方はどの企業のどのような職種にも適用できるものであろう。

なお、有期雇用契約だからといって誰もが数年単位で企業や職場を変えるわけではない。企業側も業務に慣れて、市場価値に加えて社内価値も高めた従業員を簡単に手放したいとは思わないし、従業員も多くは慣れた職場での慣れた仕事の継続を望むだろう。したがって転社は仕事を始めてからリタイアするまでに、平均数回という程度になるであろう。要点は制度設計の前提が終身雇用ではなく、有期雇用という点にあるのである。なお、市場価値基準になると給与水準の個人差の拡大は避けられないが、給与水準は本質的に個人の生計費とは無関係に決まるものなのである。日本では過去の貧しかった時代の反動で、これまで給与水準に異常に強い関心を寄せ、必要性を超えてまで全員がひたすら高所得を追い求めてきたのではないだろうか。すでに「食べるのに困る」時代ではないのだから、今後は給与水準も仕事を選ぶ際の評価項目の一つに過ぎなくなるのである。私生活を犠牲にしてまで多く働けば、それだけ他人より高給が得られだろうが、ほどほどに働けばほどほどの給与が得られるのであり、その選択は個人の判断に委ねられるのである。アメリカでは年俸15万ドルの多忙なビジネスマンが、私生活を充実させるために業務量が少ない年俸5万ドルの企業

に転社する例も珍しくない。

## 2. 手当

すでに多くの企業が収益貢献に寄与しない手当や、従業員の生計費補助に該当する手当を廃止し始めている。勤続年数に比例する勤続手当はもうほとんど見かけなくなった。今では企業が永年勤続を必ずしも望んでいないとも受け取れるし、金額的に小さくて意味が薄くなったとも考えられる。家族手当は給与水準が低くて子供が多い時代には有意義な生計費補助だった。しかし給与水準が上昇しても金額を据え置いた企業が多く、子供が少なくなった今は平均的に年収に占める比率が3%以下になっている。この程度では意義のある水準とはいえないし、従業員の収益貢献とは無関係なので廃止するのが当然であろう。

まだ多くの企業に残っている生計費補助は住宅手当だが、住宅の保有形態や仕様の選定は従業員の私的な選択である。したがって固定的な均一手当での支給は不公平な処遇になる。私の周辺でも自宅を購入した従業員が住宅手当の支給対象外になり、ローンの返済負担が賃貸住宅の家賃より高いのに不公平ではないかと苦情が出たことがある。しかし不公平以前に、住宅手当自体が従業員の収益貢献とは無関係なので廃止するのが当然であろう。

ただし市街地から遠く離れた場所に工場を建てた場合などは、社宅が必要な状況も発生する。その場合は社宅であっても、企業が地域の市況に準じた家賃を徴収するのが合理的である。そうしないと近くの社宅に住む従業員と、離れた自宅から通勤する従業員の間で不公平が発生する。よく市街地にありながら、市況より著しく安い家賃で社宅を提供している企業がある。こうした社宅は、社宅に住まない従業員からみれば不公平な現物給与に等しいから、解消するのが望ましい。なお、公務員住宅は市街地にあっても家賃が市況より大幅に安いとの指摘が多い。事実なら官民格差に該当するので早期な是正が望まれる。

通勤手当は実費だから生計費補助には該当しないが、すでに廃止した企業もあるし、外部から派遣される従業員には支給しないことが多い。なお、通勤費用は所得税の課税対象に含まれないから、企業が支給して経理処理する方が簡便という意見があるかもしれない。しかし、それなら本人が他の収入や控除と同時に年度末に確定申告すればよいことで、企業が従業員固有の事務を代行する必要性はない。企業が支給しない方が好ましい理由は、費用負担が大きいからではなく、法人事業税の課税控除に必要な実費確認の事務負担が大きいからである。全従業員の通勤に要する実費を確認するには、従業員ごとの通勤ルートと交通手段を確認し、その手段ごとの運賃を集計しなければならない。もちろん本人が申請するのだが、不適切なルート選定・運賃計算のミス・過大申請が含まれると脱税の可能性がでてくる。このため、経理部門による確認と集計に多大な工数が必要になる。このため企業によっては通

勤手当ではなく、通勤定期券の現物を購入して支給していた例もあるが、その手間と人件費を考えたら、本人が駅の自販機で購入する方がはるかに効率がよい。なお、本人が負担しても年度末の確定申告で申請すれば、課税控除の対象になるから個人負担は発生しない。確定申告が面倒と思う人もいるかもしれないが、一度経験すれば大きな負担にならないことがわかるであろう。筆者は企業を退職した後は個人事業者になって仕事を続けたから、毎日のように発生する交通費を帳票化していたが、慣れれば面倒な作業ではなかった。気がついたのは交通費が必要経費のかなり大きな割合を占めることだった。企業も近場の交通費の節減が収益に大きく寄与することを認識すべきであろう。

出張前渡金の支給や海外出張の支度金も今では必要と思えない。従業員の年収が大卒の新入社員でも数百万円に達しているのに、この程度の金額で個人の立替負担が大きい問題になるとは思えない。企業はこうした些末な事務を極力減らして、間接費を徹底的に削減すべきである。日本企業は欧米企業と比べて間接費の割合が大きいのが特長で、競争力低下の一因になっているのである。

**(第3稿おわり)**