

国内経済

進展する賃金コスト削減

迫られる賃金コスト削減

企業がゴーイング・コンサーン（継続企業）として存続する前提は、利益を上げキャッシュ・フローを作り出せるかにかかっている。

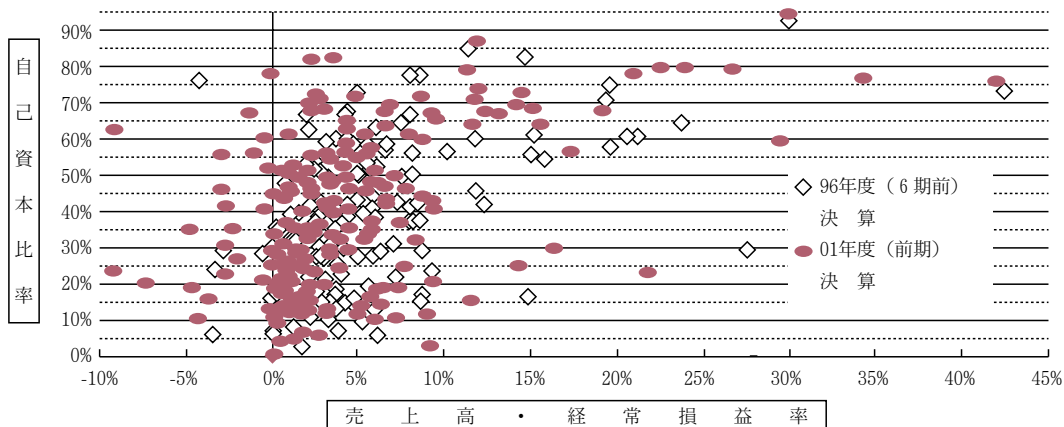
しかし、戦後例を見ないデフレーションの進行と対外競争力の低下のもとで、日本企業は製

97 年をピークに賃金は減少傾向

労働者 1 人当たりの現金給与額は 1997 年をピークに減少傾向にある（図 2）。

この要因については、賞与（表 1 の「特別に支払われた給与」）カットの影響が大きい。98 年以降、4 年連続の減少が続いている。この結果、

図 1 日経平均株価銘柄の財務比率の変化



造企業を中心に近年、膨大な赤字を計上し経営体力を著しく消耗させた。実質的な資本の厚みは細り、株価や地価の下落に伴って、経営の支えとなってきた含み益は底を尽いている。

上場・公開されている一般事業会社（3410 社）中、前期決算で経常赤字となったのが、570 社余り。そのうち、255 社が売上高に対し▲4%以上の経常損失を計上した。

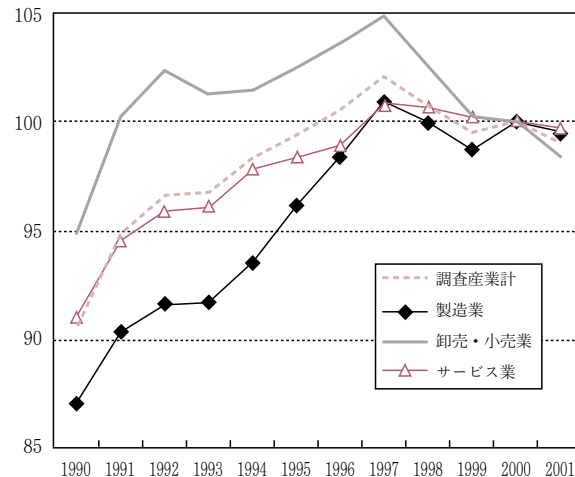
日経平均株価の構成銘柄（銀行証券と持株会社を除く 206 社）でも、2001 年度決算では 22 社が経常赤字であった。また、95 年度～01 年度の 6 期間で、自己資本比率が低下した銘柄は 78 銘柄にのぼる（図 1）。

このように、低下した収益体質を建て直し、着実に利益を出す体質に転換するためには、売れるモノ・サービス、売れる売り場を作っていくことは勿論だが、それとともにコスト削減も避けて通れない課題である。

そこでは人件費も聖域では無くなっている。生き残りを賭けた体質強化のために、賃金コスト削減の取り組みは、どのように進められているであろうか。

企業が社員に支払う現金給与総額（基本給等の所定内給与、残業手当などの所定外給与と賞与などの総額）のうち、賞与の占める割合は 1990 年には 23.7%であったのが、バブル経済崩壊後の 1993 年から低下傾向に転じ、2001 年には 22.0%にまで低下してきた（厚生労働省「毎月

図 2 産業別労働者 1 人平均現金給与総額（指数）の推移
2000年平均=100



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」より農中総研作成

勤労統計（従業員 30 人以上の事業所）」）。

また、残業手当を中心とする所定外給与も景気変動に合わせて増減している。

これに対して、基本給部分である所定内給与の変動は小幅に止まっている。基本給に比べ、時間外給与や賞与は景気や業績に対応して減少させることが容易であることから、先ずはその調整を通じて、賃金コストの削減に努めてきたことがうかがわれる（表 1）。

所定内給与減少データの中身

しかし、基本給を中心とする所定内給与も、景気の急激な悪化と企業の経営改革の進捗に伴

い、2001 年 7 月から 12 ヶ月連続して前年同月比マイナスとなっている。

この所定内給与の前年比減少データの中身を、正社員層である一般労働者とパートタイム労働者別の所定内給与の増減率、およびパートタイム労働者が全労働者に占める割合に分けて分析すると、企業の取っている雇用・賃金政策の状況がより明らかになる（図 3）。

所定内賃金の減少の要因分解において、パートタイム労働者比率の上昇による寄与分が大きい、それはパートタイム労働者の時給の低さに基づく。

正職員にあたる一般労働者の時給は、パートタイム労働者の平均時給の約 2 倍に相当する（表 2）。

この時間当たり賃金の較差から、正社員からパートタイム労働者に代替し、その雇用比率を上げれば、全体的な 1 人当たり所定内給与の減少に作用する。

パートタイム労働者比率は、1997 年には 15.6 %であったものが、2001 年には 21.0%へ、4 年間で +5.4%ポイントも増加している。このように企業は、パートタイム労働者を活用することで、人件費を抑えてきた。

しかし、それだけでなく、企業は基本給である所定内給与そのもののカットにも踏み込んでい。2001 年からはパートタイム労働者の所定

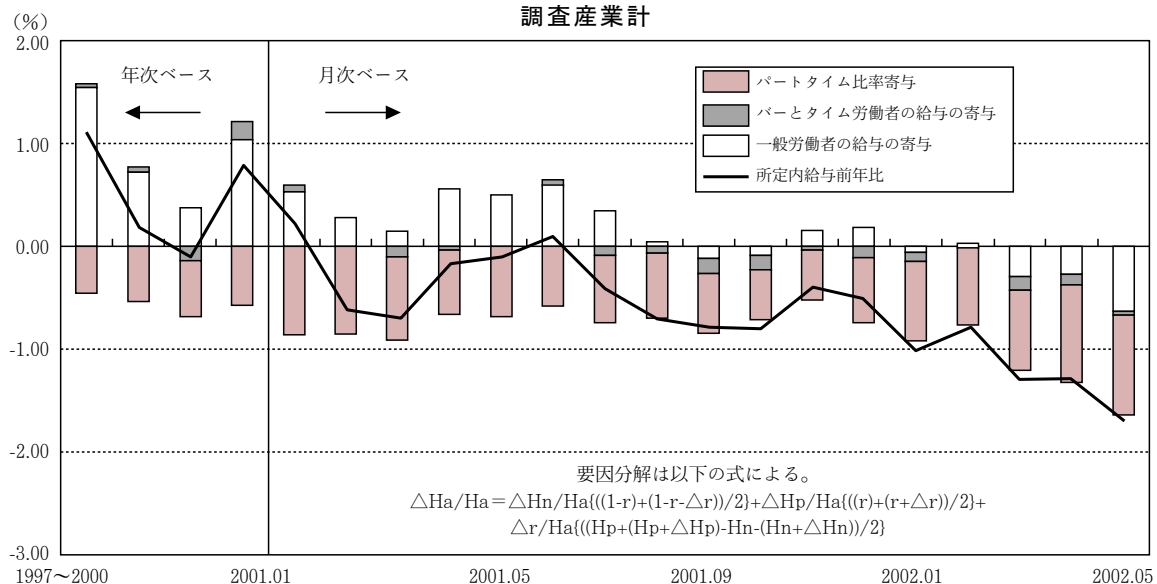
表 1 労働者 1 人当たりの賃金の推移（前年比）

	現金給与総額				
		きまって支給する給与		特別に支払われた給与	
		所定内給与	所定外給与		
1995	1.1	1.5	1.4	3.7	-0.4
1996	1.1	1.4	1.2	5	0.1
1997	1.6	1.3	1.1	3.5	2.7
1998	-1.3	-0.3	0.2	-7.1	-5
1999	-1.3	0	-0.1	1.5	-5.8
2000	0.5	1.1	0.8	4.5	-1.1
2001	-1.1	-0.8	-0.4	-4.1	-2.9

（資料）厚生労働省「毎月勤労統計」から農中総研作成

（注 1）特別に支払われた給与の約 90%が賞与である。

図 3 所定内給与 前年比：増減率の要因分解（試算）
調査産業計



（資料）厚生労働省「毎月勤労統計調査」より農中総研作成

（注 1）H：所定内給与（添え字 a は労働者全体、n は一般労働者、p はパートタイム労働者を表す）

r：パートタイム労働者の構成比

（注 2）2002 年から標本事業所の抽出替えが行われており、データの連続性が保たれていない可能性がある

表 2 就業形態別時給格差 (単位：円、時間)

	所定内給与(a)		所定内労働時間(b)		時給(a)/(b)		時給格差 (1)/(2)
	一般労働者	パートタイム労働者	一般労働者	パートタイム労働者	一般労働者 (1)	パートタイム労働者 (2)	
1995	293,819	87,480	158.8	96.1	1,850	910	203
2000	309,515	89,034	157.0	95.3	1,971	934	211
2001	310,372	88,371	156.7	94.3	1,981	937	211

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」から農中総研作成

内給与の減少、さらに同年 9 月からは一般労働者の所定内給与の減少が、全体の所定内給与の削減を進展させている。
産業別に、以上の所定内給与の減少動向を見てみよう。
産業別に見ても、パートタイム労働者の比率を高めること

図 4 所定内給与前年比：増減率の要因分解 (試算)

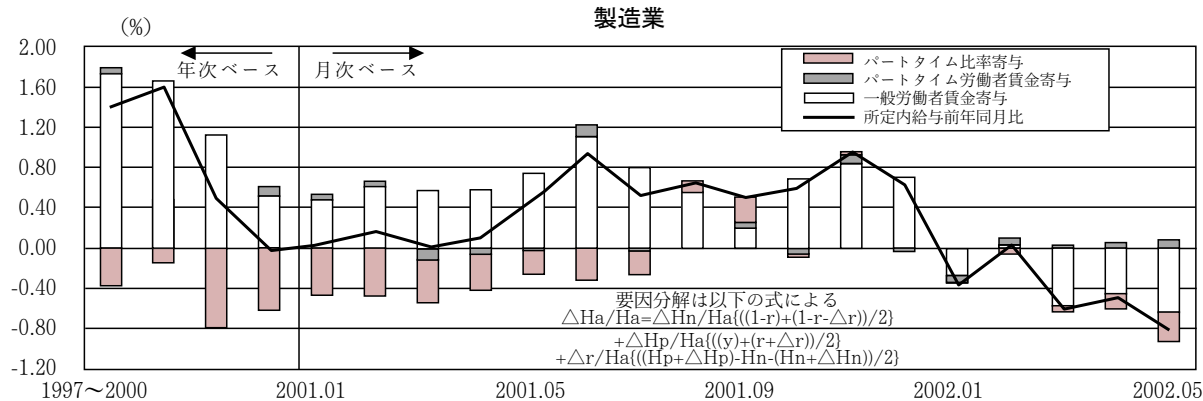


図 5 卸売・小売業

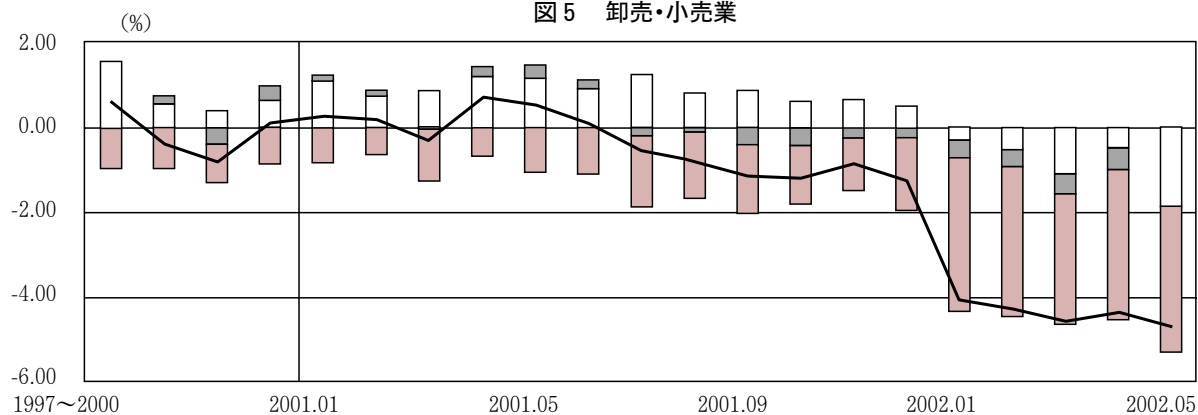
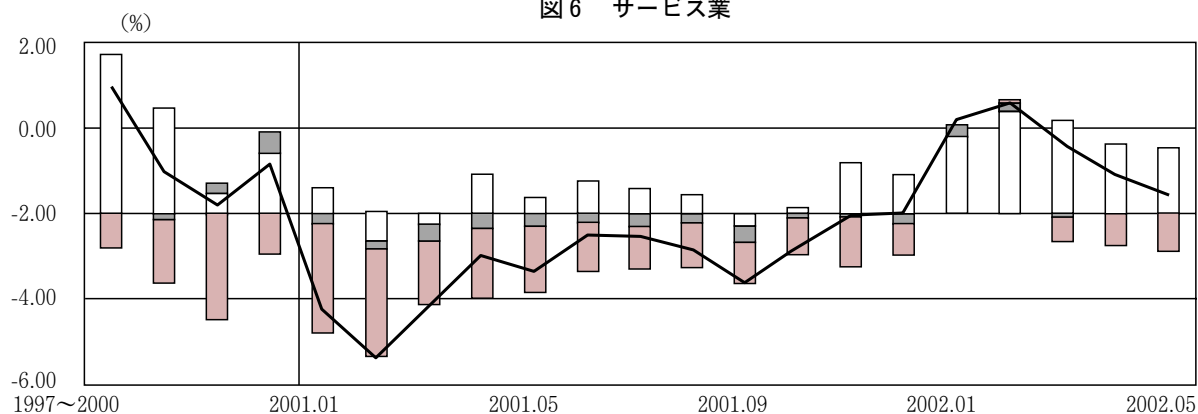


図 6 サービス業



(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」より農中総研作成<図 4～6>

(注 1) H：所定内給与（添え字 a は労働者全体、n は一般労働者、p はパートタイム労働者を表す）

r：パートタイム労働者の構成比（図 4～6）

(注 2) 2002 年から標本事業所の抽出替えが行われており、データの連続性が保たれていない可能性がある

で、人件費を抑制している様子が見られる。

しかし、製造業においては、パートタイム労働者比率上昇が鈍化してきている。これは、企業が工場の閉鎖などにより雇用削減を進める中、一般労働者数と同様パートタイム労働者数も減らしているためであろう。2002 年からは、一般労働者の賃下げが所定内給与減少の主因になっている。

それに対し、卸売・小売業は、1 人当たりの給与減額の主要因は、未だ、パートタイム労働者の比率の上昇である。しかし、2001 年後半からはパートタイム労働者給与、2002 年に入ってから是一般労働者給与が減少していることは注目される。

サービス業においても、パートタイム労働者の比率の上昇が大きく影響している。サービス産業の一般労働者の所定内給与は高止まりしているが、パートタイム労働者の雇用比率を上げることによって、所定内給与を抑えていると思われる。

年功賃金の変化

年齢が増す加齢とともに、賃金が増える傾向＝年功効果は、欧米企業でも事務系労働者を中心に存在しており、必ずしも日本に固有の制度では無い。

ただし、欧米では 30 歳代で年功効果による賃金上昇が頭を打つと言われるのに対し、日本では長期勤続者を中心に加齢とともに 50 歳代まで賃金が増える傾向がある。

加齢と賃金変化の関係を描いたカーブを、「年齢・賃金プロファイル」というが、全労働者計で見ると、2000 年には、20～24 歳層の平均賃金を 1 とした場合、45～49 歳層は 1.87 倍、50～54 歳層は 1.94 倍と 2 倍近い賃金を得ている。

このように、欧米に比べて、中高年齢層が若年層に比べてより高い水準の賃金処遇を受けることを捉えて、「年功賃金」制度と言うならば、それは「終身雇用」と相まって日本的雇用慣行の特徴であった。

年功（年齢・勤続年数）の賃金増加に及ぼす効果は、80 年代以降、徐々に低下してきたと言われるが、90 年代後半からは、事務系労働者を中心に「年齢・賃金プロファイル」のカーブが・

フラットニングが進展しており、若年層と中高年齢層の賃金較差が縮小している（図 7）。

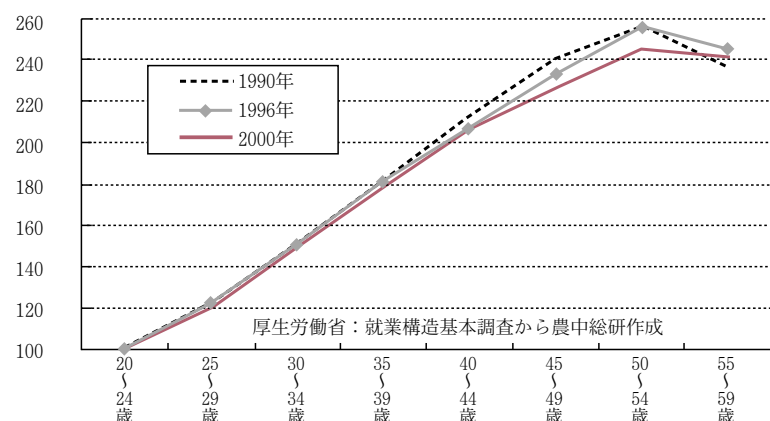
事務系労働者について、年齢階層別に見ると、96 年～2001 年の間、40 歳前半までの較差縮小率が▲1%前後にとどまっていたのに対し、45～49 歳層では▲3%、50～54 歳層では▲4%と較差縮小率が大きい。

高い年齢階層の賃金が抑えられた結果、若年および中高年齢層との賃金較差は、90 年代後半以降、96 年をピークに縮小傾向をたどっている。

後述の能力・成果給の導入とも関係するが、企業は賃金と成果の関係に対して厳しい姿勢を打ち出している。年齢と勤続年数に基礎を置く従来の年功賃金制度は変化の時期を迎えつつある。

図 7 事務系労働者の賃金・年齢プロファイル

(20～24歳=100)



増す成果考課査定割合

年功賃金制度の変化は、成果・能力給の導入企業が増えていることが大きな要因のひとつである。企業は、業績や成果に応じて賞与や基本給に較差をつけ、従業員の労働インセンティブを促そうとしている。

2002 年夏の賞与では、個人の能力や業績でボーナスに較差をつける企業は前年比 2.8%ポイント増加の 75.5%となり、企業全体の 4 分の 3 を占めるまでになった（日本経済新聞社「夏のボーナス調査（上場企業と有力非上場企業 1076 社）」）。

また業績を反映させる企業が増えているだけでなく、賞与支給額の中で、成果や能力に応じて決める金額割合も年々上昇している。90 年夏季と 2001 年夏季の賞与を比較すると、成果や能力に応じて決める考課査定分の賞与支給額に占める割合は、15.4%から 23.8%へ上昇している。一方、勤続年数や年齢などに応じて決める

定率・定額分の割合は 81.9%から 74.4%へ低下した(図 8、旧日経連「平成 13 年夏季・冬季賞与・一時金調査結果(旧日経連常任理事など 1757 社)」)。

業績成果や能力に応じて賞与を決める割合が高まっているため、同期入社の社員同士の賞与較差は拡大傾向にある。同期入社で較差は 30% 程度までという企業は、2002 年夏の賞与で 64.4% と前年比 2.6% ポイント減少したのに対し、50～90% の較差をつけるという企業は前年比 1.6% ポイント増加の 27.8%、2 倍以上の較差をつけるという企業も 1.0% ポイント増加の 7.8% にのぼった。過半数の企業が今後も（個人間の賞与較差は広がると回答しており、今後さらに拡大することが予想される（日本経済新聞社 前出調査）。

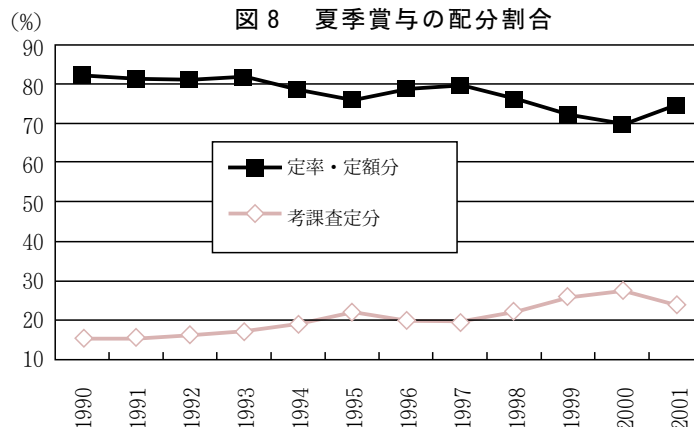
業績成果や能力を反映させるという仕組みは、基本給にも浸透してきている。

職務遂行能力を考慮して一般従業員の基本給を決めるという企業は、98年の69.2%から01年には77.3%へ増加、業績や成果を考慮して決めるという企業も55.3%から62.3%へ増加している。

また約3分の2の企業が、過去5年間に一般従業員の基本給を決める要素として、業績・成果や職務遂行能力のウエイトを上げているのに対し、約3分の1の企業が年齢と勤続年数、学歴のウエイトを下げている。“実力主義”の傾向がますます強くなっているといえよう(図9、厚生労働省「就労条件総合調査」)。

経営成果をどう配分するか

以上のような形で、企業はパートタイム労働者の活用など雇用形態を見直しや、賃金政策の



(資料) 旧日経連「平成13年夏季・冬季賞与一時金調査結果」より農中総研作成

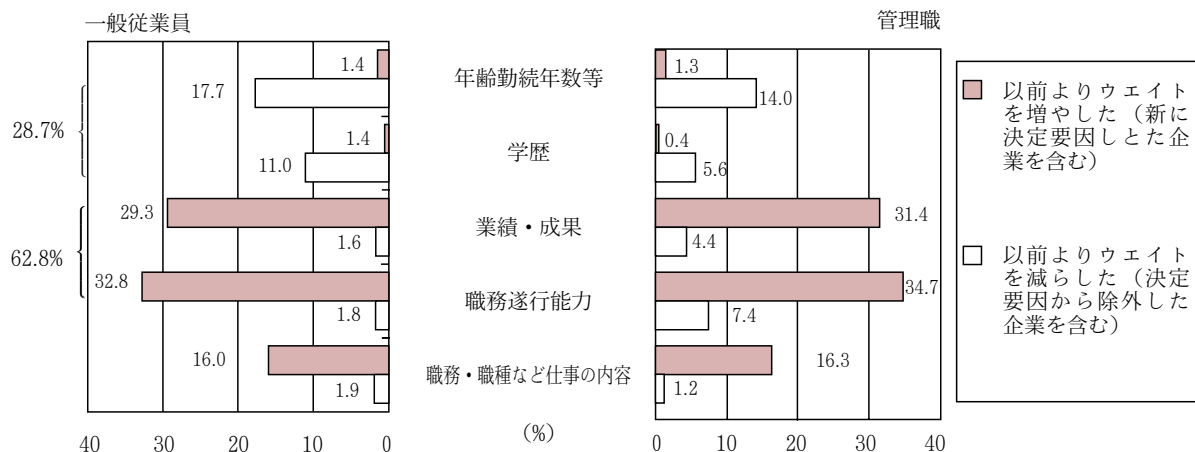
変更を通じて、賃金コストを抑えるとともに、賃金の費用対効果・コストパフォーマンスを上げようとしている。

確かに、売上高・人件費率は全産業ベースで約14%、製造業平均で16%強にすぎない。人件費から福利費や役員報酬を控除した給与費の売上に占める比率は、全産業で10%強、製造業平均で12%台半ばである。この比率から見て、賃金コスト削減が収益体質強化の万能薬ではないことは明らかである。

また、海外との賃金較差は、製造業平均賃金ベースで日本を 100%とした場合（2000 年調査で為替換算レートは 2000 年平均レート）、中国全土平均は約 2%強、上海で 5%弱である。韓国でも約 36%（以上、当総研試算）であり、その較差は極めて大きい。その賃金コスト差を埋めるのは不可能と断言していいだろう（図 10）。

また、企業の給与費は、2001 年 7～9 月期から 3 四半期連続で総額ベース、従業員一人当たりベースとともに前年同期比減少してきた。しかし、

図 9 過去 5 年間の基本給決定要因の変更



(資料) 厚生労働省「平成13年就労条件総合調査」

給与費は減少しているにもかかわらず、売上減少によって、売上高・給与費比率は2000年10～12月期以降反転・上昇を余儀なくされている（図11）。

これまでに進められてきた賃金コスト削減は、長期的・本来的な収益性の向上や競争力強化に果たす効果は思われているほどでなく、デフレーションの進行と景気後退の悪化に追い付いていないのが現状である。

しかし、コンマ%以下での改善の積み重ねなくして、企業全体の収益体質強化は無い。競争が激しい分野から、高付加価値分野の製品・サービスへのシフトを進めるなどの経営努力とともに、当面は、前述のような90年代後半からおこなわれてきた雇用と賃金の見直しが継続されていくだろう。

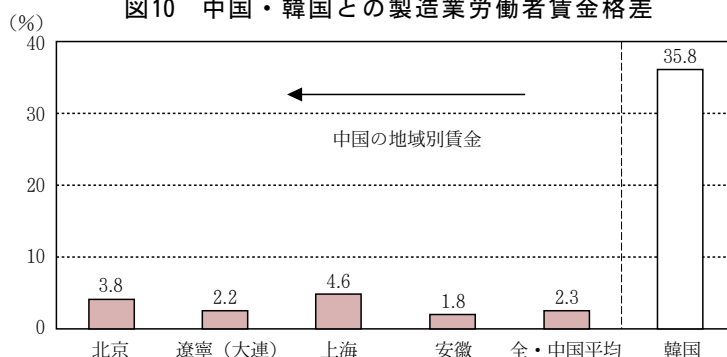
パートタイム労働者ないし臨時雇用者の相対的に低い賃金の雇用者比率を高め、高年齢層の賃金を抑制し、同一年齢層の賃金格差を業績・成果評価に応じて高める雇用・賃金政策がその中心をなすと思われる。

しかし、中期的に表立った形で経営成果が上がらない状況が続き、賃金コスト削減を止めど無く進めるならば、従業員の労働インセンティブを後退させるリスクを高めるだろう。

経営にとって、雇用・賃金政策の見直しは諸刃の剣である。

インセンティブを促すために完全能力・成果給を導入しても、短期的な成果を達成すること

図10 中国・韓国との製造業労働者賃金格差



(資料) 厚生労働省「海外労働白書」「毎月勤労統計」

中華人民共和国統計局「中国統計年鑑」より農中総研作成

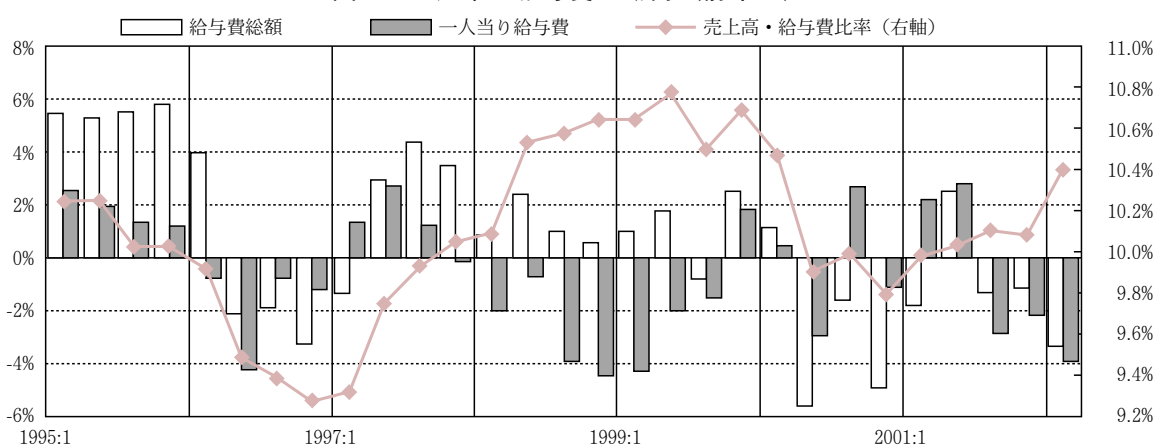
(注) 日本の製造業労働者の現金給与総額を100として比較

に追われて企業全体の業績を向上させることにはつながらずとして、業務遂行の過程なども加味して評価するというように変更する企業も現われてきている。

従業員への労働報酬の支払分の割合である労働分配率は、中長期的に低下していくと思われるが、賃金コスト削減を含む競争力向上の中で得られた経営成果を、労働インセンティブをより高める形で配分することが、重要である。職能のきめ細かい設定と評価によって賃金決定の透明性を高めるとともに、経営成果の配分を柔軟に変化させることが可能で労働インセンティブがより高い形で機能させることができる組織体制づくり＝分社ないし分社的経営の推進が一つの方向として、考えられるだろう。

(国内経済金融班：渡部、名倉、田口)

図11 全産業・給与費の動向（前年比）



(財務省：法人統計季報から農中総研作成)