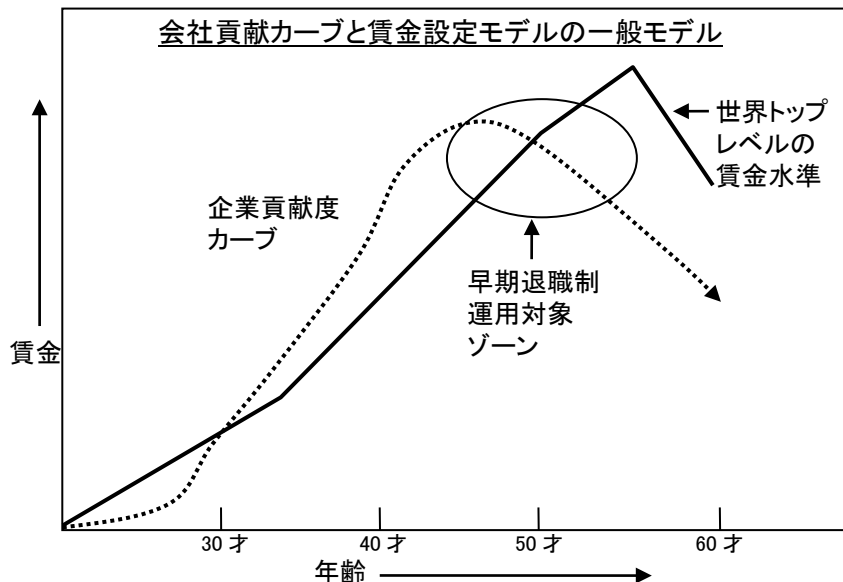


「新3ヵ年 人・仕事・制度改革計画」の推進

株式会社現代経営技術研究所 上級主任研究員 大島和義

シニアコンサルタント 藤井隼夫



現在の日本型賃金制度は半世紀前に日本が発展途上国だった時代に生まれたものである。制度の骨格は生産性や効率の側面より長期の工場労働者の確保を目的としたものである。労働力の質の面では、年齢と共に習熟能力や忠誠心も増すと考え、創立記念式典での勤続表彰をして絆を強めた。もっぱら「社員の生活保障」や「生涯給」「世帯終身雇用制」「年功序列制」を基本とするものであった。

産業構造の変化と技術や管理の近代化、高度化が進展し、賃金に対する意識が大きく変わる中においても「家族生計費主義」と「年功序列制」の基軸は今も変わらない。能力や成果主義年俸制の建前とは別に、高齢者は、学歴、年齢、勤続等の属性要素が成果や能力以上に優遇され高給化されている点は現在の賃金カーブでも変わらない。

一方で、企業の早期退職制、選択定年制は、貢献カーブのピークアウト時で、賃金カーブのピーク寸前で適用される。その結果、貢献カーブを描きながら想定されている期待賃金が保障されず、裏切られ感強く残り、労使の不信が増幅している。

長期雇用保証のシステムを今後とも維持し、会社と社員の信頼をベースに経営を組み立てる立場に身を置くのであれば、これからの日本企業は貢献カーブと賃金カーブを同期化させていく設計へと計画的にシフトしていくべきである。