

実質賃金が上がらない

今月は賃金のことについて、私の人生を振り返りながら実質賃金が上がる方向を探りたく思います。第2部では実質賃金が上がらない原因を観察します。

1、私の賃金体系

本業では生計が立てられないと判断したのは42歳（1983年昭和59年）でした。サラリーマン時代から私は賃金と働く人の意欲の関係には興味をもっていましたので、その方向で生計を立て直そうとしました。

今から40年位前に「日本は急速な高齢化が進み出生率が下がり生産労働者人口（15歳から60歳）が減少し国民力が落ちていく」、それを防ぐには労働生産性を上げなければならない。日本の労働者の70%は中小企業で働いている。そこの労働生産性を上げなければ人々の暮らしは豊かにならない。中小企業の生産性を上げるにはどうしたらいいのかを考えました。同時にその賃金の低さと賃金の決定方法にも着目しました。〈どんぶり勘定〉の中小企業の賃金を少し合理的に決める方法を商品化すれば、新しい生計の道があるかもしれないと感じたのです。

1983年、賃金体系を学ぼうとして当時隆盛を誇っておられた、職能資格制度の第一人者であられた楠田 丘先生の門を叩きました。3年間の学びの後に「人の評価」の問題に気がつき、賃金体系の中には「納得できる評価システム」を組み込まないと商品化できないことが分かりました。査定からの脱却と評価への移行を提案、評価を通じて社員の能力発揮を高めることを目的としたシステムに着想しました。

1986年、それには心理学を学ぶ必要がある、実践的な心理学はないものかと探していましたら、偶然にある資料から「新しい自己への出発」（岡野嘉宏著）に触れることになり、著者をたづねて弟子入りをさせていただきました。これが私のTAの始まりです。この岡野学校の同期生の中に田舞徳太郎さんがいました。彼も同じ考えで中小企業の発展こそ我が国の国民力を上げる土台的役割を担っている。中小企業の発展なくして日本の国力は上がらない。中小企業の発展のためにはその担い手のレベルアップが必要だから、その場を作ると言われて「日本創造教育研究所」を創立され今日に至っています。その功績の大きさゆえに今日は中小企業にはなくてはならない存在になっています。

1991年、岡野先生から学んだことを結集して「わたしの幸せあなたの幸せ」を出版したのは平成3年、50歳の誕生日です。人の能力に磨きをかけることを目的とする職能資格制度に納得できる評価システムを連動する。それに効果的な心理学が交流分析学でした。この構想が実現するのは3年後でしたが、その当時出来上がっていた職能給の考えが面白いと評価され、更に、ベースアップと定期昇給の運用の仕方を明確にしていたので

1992年、公認会計士天野 隆先生（現在税理法人レガシィの代表者）のお勧めで中小企業金融公庫の機関雑誌「JPソフト」に掲載され、翌年、中経出版社から「親切指導・納得できる給与体系にかえる本」として出版となりました。副題が「小さな会社でもすぐやれる職能給導入マニュアル」とついています。更に帯印刷に「経営者の悩みをよく知る税理士が書いた賃金の本」となっていました。この本は八重洲ブックセンターと池袋のジュンク堂で1993年3月に月刊ベストセラーになりました。

1995年には中経出版社から「納得できる給料の決め方」を出版されました。

1996年「人間讃歌の給与体系」を自費出版しました。これは大好評でした。

職能資格制度を採用しつつ納得できる評価の仕方が完成したところで「有限会社・人と組織の研究所」を設立し、札幌から福岡までの主要都市で単独セミナー（無料）を開催して行脚しました。これは今も懐かしい思い出です。聴衆ゼロのところもありました。

意外なところから反響がありました。日本に進出をしようとしていたノキアジャパン社から電話がかかり30分程の講義をしましたら講義代金を支払うと言って振込銀行を聞かれましたがそれを断ると、相手はびっくりしていました。「あなたは、今、ビジネスをしたのです。報酬を受け取る権利があります」と言ってくれました。面白かったです。

日本航空は人事課から呼ばれましたが、私一人の個人事務所とは契約できないと断られました。成約できたのはイタリアから日本に進出を狙っていた会社です。このお陰で頻繁な海外旅行が可能になりました。

この頃は税理士業界からは「余計なことをする奴・本業に傷をつけている」、更に社会保険労務士業界からは「業界への侵害」だと揶揄されましたが、私の生業を立てるためにはこの道は外すわけにもいかず、頑張るしかなかった時代です。

1999年、時代は「終身雇用、年功賃金」から業績思考型の賃金体系が求められてきましたのでそれに呼応して経営出版社からの依頼で「業績思考型の賃金体系の運用と作り方」と題して1999年に出版されました。内容は会社の発展は個人の意欲が結集することが不可欠を説いたもので、評価システムに重点を置いたものでした。この頃から企業文化論や評価システムが重宝がられて忙しくなり、一人では対応できなくなり、

2002年、読めば分かるほど具体的なマニュアル本「納得できる評価の仕方」を自費出版に刊行しました。読めば分かるこの本は今も古書市場に出てきません。（この古書を私自

身が今も求めています。お持ちの方で不要の方がいらっしゃいましたらご連絡くださいますように。)

2009年、賃金体系で最後の本はデフレ経済の最中に一般的になった賃金ダウンに立ち向かう「中小企業を骨太に変える処方箋」という副題のついた「『超』賃金ダウン」という本で東峰出版から出ましたが、表紙のイメージの悪い本であったためか期待外れになりました。しかし、この本で提案した体系がその後の各社の賃金体系に貢献して今でもこの提案が生きています。

これらの本で共通して主張したことは中小企業の労働生産性の向上、そのための「意欲の噴出・不断の動機」を継続させる評価システムへの呼びかけでした。賃金だけが意欲につながるのではないという通説は熟知していましたので、納得できる評価システムのついた賃金体系を提案し、企業文化の変革が生産性の向上につながることを訴えてきたつもりですが、つもりは期待通りには積もりませんでした。採用された組織からは感謝されました。

私は今、83歳半ばですが、昨年から今年にかけて「職員が納得できる評価システム」を構築したいとの申し出を受けて、その方法を幹部社員30名に4日間（のべ12時間）の研修をさせて頂きました。途中での添削や相談はありましたが社員が自分たちの手で立派なシステムを構築し3月から実践に入るとの報告を受けました。社員の能力が著しく高度化しています。コンサル不要の時代です。

2、実質賃金が上がらないのは

(1)大卒初任給20万の時代が20年続いた不思議

実質賃金が上がらないのは、「労働生産性が低いからか、賃金が低いから生産性が上がらないのか、」どちらが原因か結果かは分かりませんが、私が1999年に作成したモデル賃金表（大卒初任給20万円）が2011年までそのまま通用していました。社会福祉の業界ではまだこの水準に及んでいません。

現在大卒初任給は大まかな平均で25万円です。「大まかな」という意味は21万から30万の間と考えています。（高卒初任給は20万から21万円）、3年で大幅な上昇が見られますが少なくとも今世紀に入ってから賃金の上昇は微かでした。大企業では定期昇給がありますから少しは賃金が上がっていましたが中小企業では年に千円程度の昇給に甘んじていました。コロナ禍が明けてから物価が急上昇します。給与が3万から5万円上げなければ生活ができない環境になり中小企業も頑張っって賃金を上げました。今年も大企業では大幅な賃上げがなされそうです。中小企業は困惑しています。

(2)ベア（ベースアップ）とはどういうことか。

2月中旬、いよいよ春闘ということで新聞も「賃上げ」記事が多くなってきました。報道は大手のことばかりです。中小企業には及ばない要求がなされています。

賃金体系は大きく二つの要素からなっています。一つは賃金テーブル、今一つは評価システムです。一つ目の賃金テーブルには①ベースアップの基本となるテーブル（表）と②定

期昇給の表と③役職給テーブルがあります。春闘は①を対象にして前年比5%等という表現になっています。実際は②が加算（1,000円から10,000円？）されます。

①は企業の成長による賃金の底上げ（テーブル表の書き直し）②は年功序列と査定で運用されるテーブル（表）です。勤続年数給も含まれます。中小企業では①と②が合体されているのが多いです。従って昇給がどんぶり勘定になりやすいのです。

(3)賃金格差

今年のトヨタの要求は①+②で最高24,450円と朝日新聞（2月13日朝刊）に掲載されています。トヨタはベアの額を公表していませんが、推定ですが1万6000円位でしょう。

24年度のトヨタの大卒初任給は254,000円とすれば25年は270,000円プラスαで280,000円位になるでしょう。中小企業の大卒初任給は220,000円くらいです。これを年俸で比較するとトヨタは賞与6ヶ月以上で年俸は少なくとも500万円、中小企業は賞与の平均は3.5ヶ月で約350万円で購入で150万円の差がつかます。

40歳で比較してみますと

トヨタは平均年齢40歳で平均給与900万円です。賞与が6ヶ月分として平均月給は50万円と計算されます。手取り38万円です。（50代では1000万円が見通せません。）

中小企業は平均年俸は500万円、賞与は3.5ヶ月として平均給与は32万円となります。

32万円は額面で手取りは25万円となります。

ここから住居費（持ち家の場合ローンがあれば可処分所得は減少します。貸家の場合は家賃が引かれます。持ち家ローンなしの場合の可処分所得が25万円です。）

小企業で年齢に関係なく年俸1000万円を稼ぐ人もいます。

しかし、格差は次の理由で拡大するばかりです。

(4)労働分配率を考える。

労働分配率について考えてみます。ベストピアの先月号でも触れましたが、大企業の労働分配率は53.8%、中小企業のそれは76.3%（いずれも朝日新聞社調べ）です。

労働分配率の計算がどのようにするか。

①総利益を計算する

$$\{\text{売上高} - (\text{原材料費} + \text{外注費})\} = \text{総利益}$$

総利益は人件費やその他の費用や固定資産の買付や税金の原資になるものです。

企業名	ベア相当額 (年間一時金)		
	2025年の要求	24年の回答	23年の回答
トヨタ自動車	非公表 (7.6カ月)	非公表 (7.6カ月)	非公表 (6.7カ月)
ホンダ	1万3000円 (6.9カ月)	1万3500円 (7.1カ月)	1万2500円 (6.4カ月)
日産自動車	— (5.2カ月)	— (5.8カ月)	— (5.5カ月)
独自の賃金体系で、ベア相当額としての要求はしていない			
スズキ	非公表 (6.6カ月)	非公表 (6.2カ月)	非公表 (5.8カ月)
マツダ	非公表 (5.4カ月)	非公表 (5.6カ月)	非公表 (5.3カ月)
スバル	非公表 (6.3カ月)	非公表 (6カ月)	非公表 (5.6カ月)
三菱自動車	1万3000円 (5.7カ月)	1万1500円 (6カ月)	非公表 (6カ月)
ダイハツ工業	非公表 (5.4カ月)	2000円 (5カ月)	非公表 (5.5カ月)
ヤマハ発動機	1万3600円 (6.2カ月)	1万1000円 (6.5カ月)	9000円 (6.5カ月)
日本製鉄	1万5000円 (業績連動型)	3万5000円 (業績連動型)	2000円 (業績連動型) 22年にまとめて回答
JFEスチール	1万5000円 (業績連動型)	3万円 (業績連動型)	2000円 (業績連動型) 22年にまとめて回答
三菱重工業	1万5000円 (6.5カ月)	1万8000円 (6.1カ月)	1万4000円 (5.9カ月)
川崎重工業	1万5000円 (業績連動型)	1万8000円 (業績連動型)	1万4000円 (業績連動型)
IHI	1万5000円 (7カ月)	1万8000円 (4.8カ月)	1万4000円 (5.9カ月)
NEC	1万7000円 (業績連動型)	1万3000円 (業績連動型)	7000円 (業績連動型)
JR東海	1万2000円 (夏手当として3.1カ月)	7000円 (夏手当として3カ月)	1 (フリーホ (夏手当として2.7カ月))

②労働分配率とは総利益額の内に人件費が占める割合で算式は次の通りです。

人件費（法定福利費を含む）÷総利益×100=労働分配率%

中小企業では76.3%が既に人件費になっていますから他の費用を節約しないと賃上げの余裕はありません。人件費以外の費用を節約しなくてはならないのですが、水道電気ガス代の高騰、交通費運賃の値上げで、人件費以外の費用の節約は難しいです。総利益が一定でその他固定費が上がると人件費を下げなければなりません。ではどうするか。売上を上げることが一番必要になります。

下請け企業が売上を上げるということは親会社に値上げを認めてもらわなくてはなりません。価格交渉が必要になってくるのです。ここでは親会社との力関係になってきます。日本の場合、下請け構造が3段階から5段階もある場合があります。孫受け、ひ孫受けとなって価格転嫁を下に下に押し流してきました。下請けの忍耐に支えられてきたと言ってもいいでしょう。下に行くほど賃金は下がります。

①の算式をもう一度見てみましょう

{売上高－（原材料費＋外注費）}=総利益

大企業の外注費が中小企業（下請け企業）の売上高になります。

大企業が利益を出すために外注費を減らしますと、下請け企業の売上高は減少します。

この連鎖が5回繰り返されるとどうなるか、末端（川下と呼ばれています）企業はたまったものではありません。しかし、NOと言えない。辛抱するしかない。

「町工場『賃上げを続けるのは困難』と溜息と悲鳴です。

(5)労働者の取り分が下がる日本・利益を溜め込む大企業

この標題は朝日新聞2025年2月13日の記事の見出しですが、経済サイクルを大きく見ますと、その通りだと思います。

労働者の70%が中小企業で働いています。（340万人の公務員を入れると66%）

働く人の3分の1が大企業と公務員です。

全労働者の賃金を上げるには大企業が利益を溜め込まないで外注先への請負金額を上げてあげることが必要だと誰しも思うのです。賃上げが続けられる環境を作るとはこのことです。

すると循環して物価が上がります。物価の上昇を上回る賃上げを国民的な広がりを実現するにはどうしたらいいのでしょうか。究極は労働生産性の向上になるのですが長くなりますので今回はここまでとします。

(6)可処分所得を上げるには

可処分所得とは額面の賃金額から税金と社会保険料を差し引いた手取りの金額です。

可処分所得を増やすには所得税の減税、社会保険料の引き下げ、それを上回る賃上げが必要です。

食品に係る消費税をゼロにすることは、可処分所得の消費行動を文化的（教育費に回す額を増やす）にする効果がある（労働生産性の向上に貢献することになる）
教育費の無償化も国民の文化的質の向上になるので意味があります。

少数与党になって良かったことは、今まで自民党単独閣議で決定されていた事案が国会で論議されるようになったことです。各野党が頑張っています。国民に自民党単独政権の意味が分かりかけてきたかも知れません。

国民よりの事案に対して自民党は常に「財源」の話に切り替えてきます。財源を作り出す仕組みを作るのが政治家でしょう。知恵が出なければ自腹を切るのがリーダーの仕事でしょう。裏金議員の数を減らす、人口が確実に減少するので議員の数を減らす。国会運営を見ている、今や、参議院の存在意味はない。とりあえずは参議院をなくすこと。そして衆議院の議員の文化程度を向上させる仕組みを作る。そうすると官僚の数も減少する。全てが減少していくが国民力は維持する。それには憲法の改正が必要になります。第9条の改正には反対ですが、人口減少過程にある実情にあった憲法改正は必要になります。

賃金体系の話が逸れて大きな問題に発展しましたが、人口減少過程で国民力を維持していくには労働生産性をあげることが一番必要なのです。

労働生産性を向上するには一人ひとりの能力を引き出すことが原点です。

そういう賃金体系が望まれています。私の賃金体系は個人の能力全開を目指したものでした。

訴え

私的病院、社会福祉事業への収入を増加させることが喫緊の課題である。

ここで業種を変えて上記の総利益を私的病院に当てはめて考えてみます。

総利益＝収入－（消耗品＋薬剤＋機材＋水道光熱費）

私的病院は国の補助はゼロです。収入となる診療報酬は政府が決めています。これがほとんど上がりません。（消耗品＋薬剤＋機材＋水道光熱費）は高騰しています。総利益が物価高騰分だけ減少します。従って賃金は上げられません。

この現象は社会福祉の業界も同様です。若い人でも昇給は年千円だそうです。

働く意欲は賃金の高さだけではないですが限界ラインというものがあります。

何事も限界ラインでとどめられしまうと事故を起こします。人はそれを恐れて遠のきま
す。人材不足が恒常的になっています。これは組織の存続に係ることです。

パリ通信・第158回

マルタ島のカラヴァッジョ

2月はパリも一番寒い時期で一日中曇っている日が多い。厳しい寒さもさることながら日光に当たれないのが精神的に辛い。そこで期限切れが近くなったエール・フランスのマイルを使って3泊4日でマルタ島に行くことにした。
パリからマルタ島は



飛行機で3時間。雨が降って寒い3°Cそここのパリから、素晴らしい青空と太陽と海のラ・ヴァレッタ国際空港に降りた時は来てよかったと嬉しかった。朝晩は15度、昼間は20度で日向は暑いくらいである。1、2月のマル

タ島は年間で一番気温が低い時期。観光シーズンはオフで、中国人団体観光客以外は人も少なくのんびりと明るい光を味わうことができた。
シチリア島南端からマルタ島までは150kmの距離で、地中海海路の重要な拠点として古くから栄えてきたが、1813年から1964年独立まで150年間イギリス領であったため、英語が公用語で、シチリア方言とアラブ語が混じったマルタ語を話している。マルタ島の北にはコミノ島とゴゾ島があり、コミノ島は上下水道が整備されておらず人は住んでいない。ゴゾ島の方は小麦と野菜栽培が行われ、島中に大きなサボテンがあった。ローマ時代からの塩田もあり人々はとても親切だった。



このマルタ島で見たかったのがカラヴァッジョ「洗礼者聖ヨハネの斬首」(1608年)(361 x 520 cm)である。ラ・ヴァレッタに「洗礼者聖ヨハネ聖堂とそれに付属するオラトリオ(宗教教育を目的とした小さな祈祷所)」がある。10世紀に建立され、1095年から1291年の「十字軍遠征」時代にはカトリック教徒を保護し、エルサレムのカトリック軍を守るマルタ騎士団として軍事的に重要な役割を担うようになる。1530年スペイン王カルロス5世がマルタ島を手中に納め、強固な城砦を築き、敵対するオスマン・トルコ軍との戦いにも勝利する宗教および軍事砦となる。こうした歴史を背景に、1572年新たな聖ヨハネ教会の建設が始まり1577年に完成する。外観は城塞のように厳しいが、内部はバロック様式の派手で豪華な装飾でその対比に驚く。オラトリオ建立は1600年に始まり、第54代マルタ騎士団長アロフ・ド・ウィニャクール(1547-1622)(騎士団長在位1601-1622)



が指揮する。フランドル出身の貴族で17歳でマルタ騎士団フランス語軍(礼拝堂もフランス語、スペイン語、ドイツ語、イタリア語、プロヴァンス語と言語別に分かれている)に入団し1601年騎士団長となり20年の長い任期を勤める。この人こそがカラヴァッジョの救い主となる筈だった。

ローマで確固たる名声を確立していたカラヴァッジョは1606年殺人沙汰で死刑を宣告されナポリに逃れた後、1607年7月マルタ島に渡り騎士団入団を求める。12ヶ月は騎士団見習いとして聖堂内で制作に集中する。カラヴァッジョの名声はアロフ・ド・ウィニャクールにとっては願ってもないことで騎士団見習いが過ごすオラトリオの祭壇に飾る絵を注文する。これが「洗礼者聖ヨハネの斬首」である。

ヘロデ王の娘サロメは洗礼者ヨハネの首を欲し、斬首の瞬間が描かれている。サロメの使いと思われる娘はヨハネの首を乗せる器を差し出している。隣にいる老婆は恐ろしさに顔を覆っている。青い服の男は指で斬首を指示している。牢獄から2人の囚人が処刑を目撃

している。赤い布衣だけが地面に横たわるのがヨハネであることを示し、天使もいなければ、ヨハネの聖水もない。登場人物は地上のこととして各々が完結している。ただ一人感情を露わにしている老婆でさえもその叫びは聞こえてこない。斬首とい



う残虐でありながら鎮まり還った一枚に見える。画像としては知っていたが実際に作品の前に立ってみると思っていたのはまったく異なる感情が湧いてくる。マルタ騎士団長に重用され、法皇の恩赦も夢ではなくなり、カラヴァッジョの精神状態は安定し、心に光が



差したように感じる。ヨハネの首から流れる血には「fra Michelangelo」のサインがある。カラヴァッジョがサインした唯一の作品で、彼自身満足し、ローマの殺人沙汰も許さ

れると思ったに違いない。ところがマルタ島の有力者たちの宴に招待されなかったことから暴力沙汰に及び投獄される。1608年10月脱獄、マルタ騎士団からは追放、15ヶ月の短いマルタ島滞在は深い失望に終わる。

「洗礼者聖ヨハネの斬首」は今もあるべきところにあり、オラトリオのバロック装飾に負けない静の力を発している。パリのルーブル美術館にある「アロフ・ド・ウィニャクールの肖像」もカラヴァッジョがマルタ島で描いた作品の一つで、1670年にはフランス王ルイ14世コレクションとなり今日に至っている。（古賀順子記）

参考

カラヴァッジョのフルネームは「ミケランジェロ・メリージ・ダ・カラヴァッジョ」