

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第31回 「年功序列」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

### 年功序列は傾向としては明確

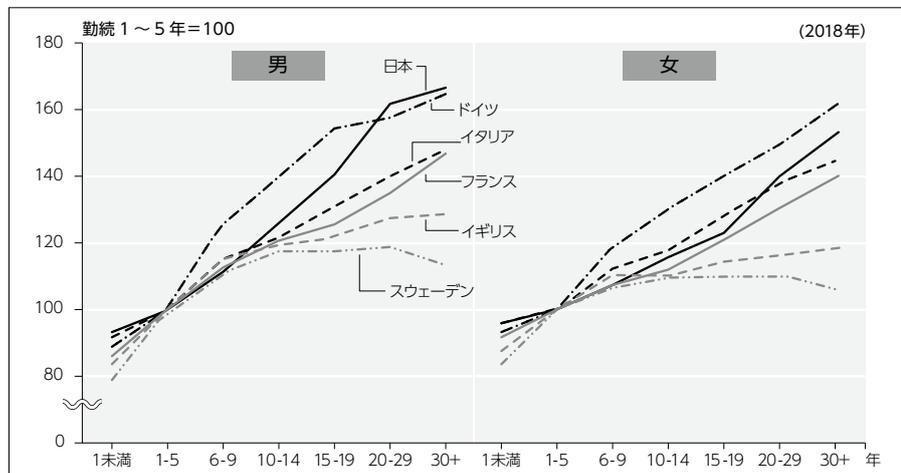
今回は年功序列について取り上げます。

年功序列とは、勤続年数や年齢に応じて処遇（役職や賃金など）が上がることをさします。最初に年功序列の実態についてみていきます。

参考になるのは役職別の平均勤続年数や年齢ですが、『令和3年賃金構造基本統計調査』（厚生労働省）の第7表男女計を見ると、非役職者の平均勤続年数が10・4年に対して、係長級17・9年、課長級20・5年、部長級22・4年となっています。東京商工リサーチによる2021（令和3）年の『全国社長の年齢調査』では、社長の平均年齢は2020年で62・49歳です。もう一つ参考になるのが、勤続年数別の賃金格差です。図表を参照するとわかりやすいのですが、日本は男女ともに右肩上がりの傾向を示しています。勤続年数1〜5年の賃金を100とした場合、勤続年数30年以上で賃金は男性1・6倍、女性1・5倍に達しています。

一般的には、1990年代あたりのいわゆるバブル経済崩壊後の、個人の成果により処遇を決める**成果主義**への転換により、年功序列は薄まっているといわれていますが、これらの情報をみるかぎりでは年功序列の傾向はまだ明確

図表 勤続年数別賃金格差



出典：『データブック国際労働比較 2022』（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

確といえそうです。なお、図表を再びみると、スウェーデン・イギリス以外は勤続年数により賃金が高まり、部分的には日本よりもドイツの方がその傾向が強く出ています。終身雇用と同じですが、年功序列も日本「特有」の特徴とはいえないさそうです。

人事制度面の影響も大きい

年功序列の成り立ちとして、高度経済成長期（1955〈昭和30〉年ころ）の労働力不足に対して、一度採用した社員の離職を防ぐために、勤続し続けると処遇が向上するメリットを持たせる人事制度を、意図的につくったことにあるといわれています。この仕組みは江戸時代に普及した儒教の年長者を敬うという教えや、商人の家に住み込み、**丁稚**（年少時代）による修業から、長い年月を経て**番頭**（使用人の中で最高の地位）に段階をふんで上がっていく江戸から昭和まで引き継がれた雇用上の考えもあり、精神的な面でも経営者にも労働者にも受け入れやすかったという背景もあるようです。

現在の年功序列の傾向も、高度経済成長期と同様に制度が大きく影響しているといえます。第1回「人事制度（本連載2020年6月号掲載）※1」でも一部触れています。制度上のルール面と運用面の両方に理由があります。

ルール面では、**能力の蓄積**に応じた昇格と昇給の制度（**職能資格制度**）があることです。一般的な能力の認識と異なり、人事制度上の能力は一度蓄積したら下がらないとされています。そのため、勤続年数を重ねるほど能力は蓄

積され、それにとまない昇格・昇給が実施され、結果として年功的な給与分布となっていくままです。2022年に労務行政研究所が発表した調査※2によると、職能資格制度の導入率は一般社員・企業規模計で52・6%に上っています。

運用面では、**役職登用の運用とモデル賃金**の存在が主な原因といえます。役職が高いほど平均勤続年数が長いという点は運用でなんとなく行ってしまうケースがあります。例えば、同期のだけかが課長になるとバランスをとってほかの社員も課長にするといったものです。また、モデル賃金とは入社以来標準的なペースで昇格や昇給をした場合の給与水準を示すものですが、勤続年数または年齢別に右肩上がりのカーブを描くように作成するのが一般的です。勤続に対するモチベーション創出や年齢が上がるほど生活費が上がるという考えからこのようになつくり方をしますが、この考え方は、年功序列的運用が前提にあるともいえます。

見直しの機運は高まっている

これまで年功序列の見直しは議論されてきましたが、2022年はこれまで以上に見直し機運が高まっているといえます。同年10月3日に行われた第210回国会における所信表明演説で、**岸田文雄**内閣総理大臣が構造的な賃上げというテーマのなかで、「年功制の職能給から、日本に合った**職務給**への移行」と述べています。

また、一般社団法人日本経済団体連合会は春闘の指針などを通して年功序列賃金の見直しにしばしば言及しています。このほか、報道などで大手企業が年功序列からの脱却を図る制度改革を進めていることが取り上げられています。政府や経営側からの発信が目立つのは、若くて優秀な社員の離職をうながしてしまう、**中途採用**がしにくく多様な人材が集まらない、人材の入れ替えが起きずに組織が活性化されない、などの課題の解消のためという面があります。しかし、少子高齢化を背景に企業の平均年齢が高まっているなか、高年齢層の人事費を抑えて、採用市場で取り合いになっている若手や専門性の高い人材などに人事費を振り分けて企業の成長につなげたいという意図も見えてきます。

経営者側からすると年功序列の見直しは経営をしやすいするためのメリットはあるものの、労働者側からすると勤続という要素だけでは処遇が上がりにくくなり専門性の向上や転職によるステップアップなどがこれまで以上に求められるため、評価の分かれるところだと思います。

今回は、「**正社員と非正規社員**」について解説します。

※1 本連載の過去の記事は当機構ホームページでご覧いただけます。https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/series.html

※2 一般財団法人労務行政研究所「人事制度の実施・改定動向」