

# 企業の未来につながる労働法 こぼれ話

姫路みらい社労士事務所 代表 田中 美和



## 第46回 初任給30万円時代が突きつけるもの ——世代間不満の正体は「賃金カーブの段差」にある

### はじめに

近年、大企業を中心に新卒初任給の大幅な引き上げが相次いでいます。初任給30万円という数字も、もはや特別な話ではなくなりました。人材確保のためには必要な動きであり、若手社員にとっては歓迎すべき変化でしょう。

一方で、職場では別の声も聞こえてきます。「自分たちの給料は何年も上がっていない」「責任が増えたのに、若手との差が縮まった」。とりわけ就職氷河期世代や管理職層に、説明しづらい違和感が広がっています。

この問題を「世代間の感情対立」として片付けてしまうと、消費されて終わります。しかし本質は、感情ではなく賃金制度の設計の歪みにあります。

### 何が起きているのか

なぜこのような歪みが生じるのでしょうか。現在多くの企業で起きているのは、初任給だけが先行して引き上げられ、中堅層以降の賃金テーブルが古いまま放置されている状態です。「年功序列（属人給）」と「職務給（仕事給）」の二重構造が整理されないまま混在しているのです。結果として、賃金カーブに大きな「段差」が生じています。若手は「今の市場価値に合っている」と納得しやすい一方で、中堅社員や管理職は、自身の経験・責任・貢献度と賃金のバランスに疑問を持ちやすくなります。これは誰かが「損をしている」から起きているわけではありません。制度が現実に追いついていないことが原因です。

## 2. 本質は「二重構造の未整理」——“うまく機能していた前提”が崩れた

日本企業の多くは、長年にわたり

- ・勤続年数や年齢に応じて賃金が上がる「年功的カーブ」

- ・職務や役割に応じて処遇する「職務・役割給」という二つの考え方を併存させてきました。

かつては、この曖昧さがむしろ強みでした。新卒一括採用と長期雇用が前提で、物価も賃金も

緩やかに上昇する時代には、「若いうちは我慢し、いずれ報われる」という暗黙の了解が成立していました。多少の不公平や説明不足があっても、時間が解決してくれる構造だったのです。

しかし、いまは前提条件が大きく変わっています。少子化による人材不足、初任給の急上昇、キャリアの分断を経験した就職氷河期世代の存在、そして管理職の負担増大。時間が解決してくれない時代に入りました。

それにもかかわらず、賃金制度だけが「昔の成功体験」を引きずったままでは、矛盾が表面化するのには必然です。年功なのか、職務なのか。その整理がなされないまま初任給だけを引き上げれば、賃金差は「将来への投資」ではなく、「説明できない格差」として受け取られます。

問題の本質は、賃金を上げたことでも、世代間に差があることでもありません。

どの価値観で賃金を決めていたのかを、経営として明確にしてこなかったことにあります。二重構造そのものが悪いのではなく、それを整理せず、言語化せずにきたことが、いま不信として噴き出しているのです。

## 3. 経営者に求められる視点

この問題は、「若手を優遇しすぎた」「氷河期世代が我慢すべきだ」といった価値判断の話ではありません。賃金制度は経営戦略そのものです。誰に、どの役割を期待し、どの行動を促したいのか。その設計図が曖昧なままでは、賃上げも不満の火種になります。

### おわりに

初任給引き上げは、避けられない流れです。しかし、それを「点」で終わらせるか、「線」として制度全体に接続できるかで、企業の将来は大きく変わります。世代間の感情対立に見える問題の正体は、設計の問題です。経営の言葉で語り直すことが、今求められています。

次回は、この歪みをどう修正するか。経営者が今すぐ検討すべき「制度更新の具体策」について解説します。



姫路みらい社労士事務所

内容に関するお問い合わせは……

姫路みらい社労士事務所 〒671-1262 姫路市余部区上余部194-9

info@himeji-mirai.com ホームページ: <https://himeji-mirai.com>