

年収300万円時代を考える



大阪ガス(株) エネルギー・文化研究所 主席研究員

豊田 尚吾 | Toyota Shogo

■大阪大学経済学部卒。1985年大阪ガス(株)入社。(社)日本経済研究センター、コロンビア大学東アジア研究所、経営調査部等を経て、98年10月より現職。2002～03年度学習院大学経済学部特別客員教授(出向)。博士(国際公共政策)。研究領域は主にエネルギーと環境問題、生活経済、消費者行動論、マーケティング・コミュニケーション。主な著作に「真のグローバル・スタンダードとは」(1998年、東洋経済高橋亀吉記念賞優秀賞)、「地域通貨制度が拓く情報多消費型取引の可能性」(1999年、第5回読売論壇新人賞佳作)など。

1. はじめに

— 年収300万円時代を考える —

「生活」という言葉は暮らし全体を包括する広い概念である。重要な生活の一部に、お金を稼ぎに働きに出ることがある。労働は賃金を得るという意味で、生活に不可欠なキャッシュフローの源泉とも言える。そこで今回は、雇用や労働について論じる。中でも生活との接点に位置し、昨年の新語・流行語大賞の中にも選ばれた「年収300万円(時代)」という言葉に注目する。これは簡単に言えば、日本経済の構造改革によって、所得格差が広がり、従来では考えにくいような高額所得者も増える代わりに、一般サラリーマンの年収の主流は300万円程度にまで下がっていくとの主張である。

本稿では、この主張を考察のヒントとし、生活者にとっての戦略的な雇用について論じていく。そこでの問題意識は、第1に、年収300万円時代論が妥当かということである。第2は、もし別の展望があるとするれば、どのような

時代が予想され、それにどう対処するべきかということである。これらに関し考察を行った。そのポイントは以下のとおりである。次節で年収300万円時代論が主張するロジックを本稿なりに解釈する。第3節においてその妥当性について検討を行う。そこでは、労働サービスが他の財とは異なる特徴を持っていることに注目する。労働サービスの長期的な生産性の向上に、内発的な動機付けが大きくかかわっていることを重視し、極端な形での格差拡大にはブレーキが掛かるのではないかと結論付ける。第4節では、年収300万円時代とは異なる、本稿としての将来展望を提示する。すなわち、労働サービスがより一層、厳しく評価されると考え、生活者がそれにどのように対処していくべきかを論じる。その中で、ポジショニングの重要性に注目する。そして第5節では、企業と同様に生活者にもポジショニング戦略が必要であることを主張する。そして、幾つかの例を挙げながら、生活者が取り組むべきポジショニングの方法論について提案を行う。

2. 年収300万円時代のロジック

なぜ年収300万円時代になるのか。この言葉の発案者である森永卓郎氏の『年収300万円時代を生き抜く経済学』（光文社、2003年）によれば、欧米の「平均的な階層の人たちの年収は日本よりもはるかに低く、その代わりに超のつく金持ちがたくさんいるというのが、いまや資本主義世界のスタンダードになって」いる。そして「市場原理を主体にした経済というのは必ずそうならざるを得ないのだ」と主張している。専門書ではないため、この本ではそれ以上の理由を詳述していない。そこで、本稿でその心を忖度することとしよう。勿論本稿も経済学の専門的議論を行うことを目的とはしていない。従って、厳密性は求めず、分かりやすく記述することに努力したい。

経済学においては、市場原理、あるいは市場メカニズムの機能は、資源配分の「効率的」な利用をもたらす。一方で、その分配には関与しないというのが基本的な姿勢である。簡単に言えば、無駄をなくすことに力点を置いて、公平性の実現は誰か他の人に考えてもらいましょうという態度だ。雇用で言えば、賃金の水準は各人の生産性に従って決定されるべきと判断される。当然、同期入社社員がいつまでも似たような給料というわけにはいかず、能力の高いものは高給に、能力の劣るものはいつまでも給料が上がらないということで格差が生じる。

ただ、能力とは言っても事務処理能力などで比較すれば、たとえ飛び抜けて優秀な人でも平均の数倍程度の生産性しか発揮できないであろう。そうであるならば、森永氏の言うような「所得格差100倍の時代」にはならないはずだ。ポイントは需要と供給の関係である。超

の付く金持ちと言えば、芸能人、スポーツ選手、外資系金融機関の営業マンなどであろうか。自分のできることが他の人にできないならば、その労働サービスは他の労働サービスと「差別化」されて、売り手の交渉力が強くなり、期待以上の所得を得ることができる。逆に、多くの人ができることしか自分はできないとなれば、折角その力が欲しいと言う人が現れても、その仕事の争奪戦が始まってしまい、最終的には賃金は買い叩かれて安くなってしまふ。結局、自らを差別化できる者は独占による利潤を得、差別化できない者は厳しい過当競争にさらされ、得られる利潤は非常に小さくなる。特に日本や欧米のような成熟した先進国では供給能力が大きくなっている。そのため、需要に対して供給が構造的に過大になっている。供給側に属する雇用の交渉力は必然的に弱くなる。さらにグローバル化が進み、雇用の市場が世界全体に広がれば、競争相手ももっと増える。同じようなパフォーマンスが期待できる欧米の平均的な所得に収斂していくはずだという説は、まんざら無理な話ではない。年収300万円というのはその欧米の平均的な所得水準を指しているのである。

3. 内発的な動機付けに注目

さて、本当に年収300万円時代が来るのであろうか。もし労働サービスという財が、機械などと一緒ならばそのとおりであろう。しかし労働は一旦雇用すると、入れ替えにかなりの費用がかかるという意味で、長期継続的な投入を前提とする財である。また、その財は“生きている”。つまり動機付け、モチベーションの如何で生産性が高くなったり低くなったりしてしまうという特徴がある。無駄のない合理的なオ

ペレーションやマネジメントの仕組みが机上で考案でき、かなりのメリットが期待できるとしよう。しかし一方で従業員の納得が得られなければ、雇用者のやる気の喪失が労働生産性の低下あるいは期待以下の上昇を招き、そのメリットをいっぺんに打ち消してしまう。

これについて論じているのが高橋伸夫氏の『虚妄の成果主義』（日経BP社、2004年）である。高橋氏の主張を本稿の趣旨に関連するところだけ抜き出せば、以下のように要約できる。長期的な労働生産性の向上に重要なことは、仕事に対する内発的な動機付け、すなわちその仕事の遂行そのものに対する充実感である。にもかかわらず、仕事の成果と外的誘引であるお金を結びつけてしまうと、生産性向上の意欲は失われてしまう。なぜなら金銭的報酬はそのインパクトがあまりに大きいため、職務遂行と職務満足との関連が断ち切れ、お金のために働く人間を作るからである。お金のために働くとは、ある一定の基準をクリアできるように働くということであり、競争とは無縁の仕組みである。必要なのは、無理な成果主義ではなく、賢い年功制の利用である。すなわち、外的誘引としてのお金による成果反映は労働者の有能さの評価（シグナル）として利用するにとどめる。そして、有能な社員には内発的動機付けを高めるような、面白い仕事を与えるという形で報いるべきである。勿論そこでの有能かどうかの評価は、客観的な成果によってではなく、主観的なものにならざるを得ない。

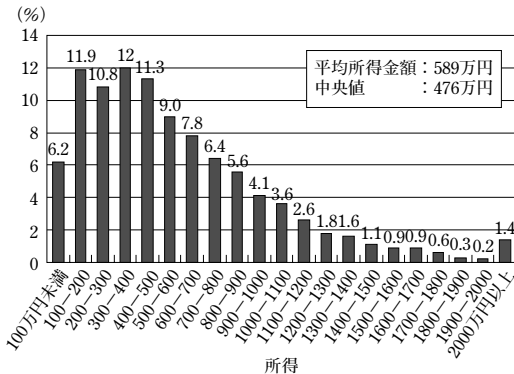
確かに、労働には長期性、人間性、協働性という要素が不可欠である。経済学が合理的と考える、生産性と賃金をリンクさせるという行動は、経済学的には合理的かも知れない

が実行性には疑問がある。企業が労働の特殊性を理解するならば、グローバルな所得収斂というものが、必ずしも効果的でないという現実を受け入れることになる。従って、雇用の取り扱いも長期的、人間尊重的にならざるを得ず、年収300万円時代が一気にやってくるとは思えない。

4. 今後の雇用環境の展望と対処のコンセプト

とは言え、従来のままでは立ち行かないことも既に明らかである。まず、誰にでもできて他の仕事と切り離すことができる仕事は外部委託、ITへの置き換え、非正社員化という形で着実に置き換わっていく。これは多くの雇用の現場で実際に起こっていることである。そうなれば、当然報酬の水準は下がっていく。また、成果主義が適した職種も世の中には存在する。すなわち、成果が独立かつ客観的に評価可能なものであり、金融機関のディーラーなどがその代表であろう。さらに、その他の職種においても成果主義的な部分はある程度浸透していくことは不可避であろう。そう考えれば、年収300万円時代とは言わずとも、図1のように、現在年収の平均が600万円弱という時代ではなくなることも想像できる。所得分布の山が2つできるのか、平均値や中央値が低下するのか。いずれにせよ所得分布の分散値は大きくなっていくことであろう。

しかし、本稿の主要な関心事は成果主義や平均年収の行方ではない。どのような形にしろ、個人の会社業務への貢献がより一層厳しく問われる時代になるということにある。それに応えなければ、結果として自分が望むような面白い仕事につく機会を与えられなくな



資料) 厚生労働省「国民生活基礎調査」平成15年

図1 所得金額階級別世帯数の相対度数分布

る。それは生活価値の大きな損失であり、対処が必要となる。そこで役に立つのが「ポジショニング」の考え方である。先述したように、市場原理に従えば、多くの需要者と多くの供給者が市場で競争をしつつ取引をすることが効率性の観点から望ましい。しかし、企業は決してそんなことは望んでいない。他社と同じ製品を供給するのでは決して高い利益は望めない。特徴のない製品として買い叩かれて、100円ショップに並ぶのが落ちである(それに特化するというのもひとつの企業戦略ではあるが)。多くの企業が目指すのは、抜きん出た特徴を持つ製品を市場に供給し、消費者に選択してもらうことである。それがまさしく差別化にほかならない。そのために企業戦略やマーケティング戦略が存在する。端的な例がSTPである。市場を等質な1つのものと考えずS(セグメンテーション=分類)し、その中で自社の強みがアピールできるような対象にT(ターゲティング=絞込みをかける)し、ターゲット顧客に魅力的に感じてもらえるような製品(場合によっては会社そのもの)をP(ポジショニング=位置付け)する。例として米国のサウスウエスト航空がよく取り

上げられる。同社は、飛行時間で市場を分割し、1時間程度の短距離路線に特化した。そして、座席指定がない、ファーストクラスがない、機内食がない、航空券がないという一方で、格安運賃と最高の顧客サービスというポジションを取ることで顧客の支持を得た。

このような企業の戦略は、個人にとっても示唆的である。生活者は自らの労働をサービス財として買ってもらうなければならない。そのとき、競争しなければならない他者との相対的な関係を把握し、場合によっては積極的に位置付けを変えていくことが、自分を差別化させることにつながる。それはひいては自らの労働の評価を高め、生活の向上に資するキャッシュフローを生み出すことになる。それでは次節ではポジショニングのための手法である、知覚マップについて論じ、自分のポジション構築にどのように活用できるかを検討する。

5. ポジショニングの重要性

自らを商品として売り込むという発想は珍しいものではない。今回の問題意識と近いものに富澤豊氏の『図解自分のポジショニングのみつけ方』(講談社, 2004年)がある。同書では様々な組織の構成員がバランスの取れたポジショニングを行っていることを「知覚マップ」で検証しながら、その重要性を説いている。例に挙がっているのは、映画「七人の侍」や優勝時の阪神打線、W杯サッカーの代表メンバーなどである。知覚マップはもともと、企業のマーケティングにおいて、自社の製品や、自社そのもののイメージが、競合他製品(他社)との相対的な位置を確認するための手法として頻りに利用されている手法である。

例を挙げることで、その概要を理解しよう。

表1 スナック菓子の属性と評価（架空の数値）

	高級感	口当たり軽さ	油っぽさ	味の工夫	おいしさ
かっぱえびせん	3	6	3	5	6
カール	5	3	5	8	7
じゃがりこ	7	4	6	10	10
サッポロポテト	3	7	4	4	8
ポテチ薄味	2	6	7	1	5
ピザポテト	8	1	9	9	3
チップスター	9	5	8	7	4

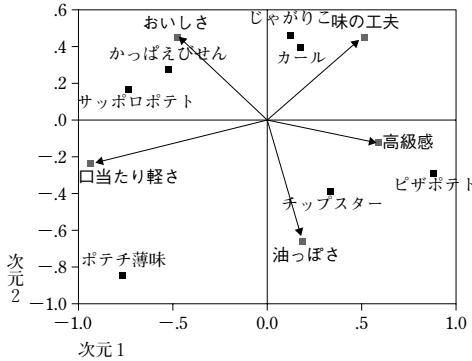


図2 スナック菓子の知覚マップ

例えば、7種類のスナック菓子に関して、表1のように5つの属性に対する評価がそれぞれなされているとしよう（筆者が作成した架空の数値である。これ以降の例も同様）。それをコレスポンデンス分析という解析手法により知覚マップを作成したのが図2である。簡単に言えば、これは一種の因子分析であり、データから最も説明力の大きい2つの因子を取り出し、2次元平面上に、各製品（点）と属性（ベクトル）をプロットしたものである。

図上で近い場所に位置付けられた2つの製品は似たようなポジションを取っていることを意味する。製品とベクトルも同様である。x軸とy軸は各属性の合成変数であるからその構成によって、いかなる意味があるのかを解釈する。この例では、x軸は凝った商品かシンプルな商品かを表し、y軸は工夫がありおいしいか、やや油っぽいかを表すというように解釈することが可能であろう。以上の議

表2 組織の構成メンバーの属性と評価

	情報力	営業力	判断力	企画力	実行力	統率力
自分	4	2	3	7	5	3
部長	8	4	7	5	7	8
リーダー	5	8	10	4	6	5
Aさん	2	1	5	10	3	4
Bさん	9	3	3	5	1	3
Cさん	6	5	4	3	4	2
Dさん	1	9	3	2	6	1

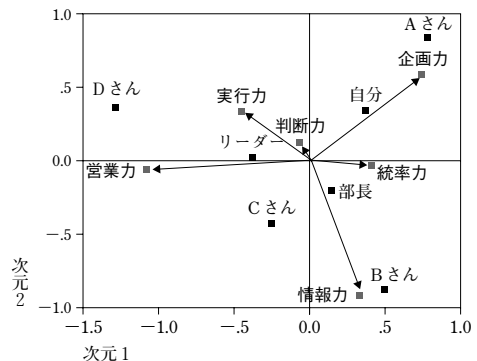


図3 所属内のポジション

論はマーケティングを多少なりともご存知の読者には馴染み深いもので、これ以上説明する必要はないと考える。興味のある方はマーケティング・サイエンス関連の書籍に詳しく解説されているので参照していただきたい。

さて、この手法を「人」に当てはめようというのが本稿での取り組みである。とはいえ、先述のように、特段オリジナリティのあるものではない。例えば自分が属する組織における構成メンバーと求められる属性をもとに知覚マップを作ることができる。表2の例のもとでは図3のような知覚マップを描くことができる。図3からは自分の位置がやや中途半端であることが分かる。すなわち、企画力に長けたAさんの後塵を押し、今ひとつ特徴を出せていない様子がかがえる。組織的には営業力、実行力がDさん1人に負っていることから自分は可能であるならばその位置にポジションチェンジするという戦略が見えてく

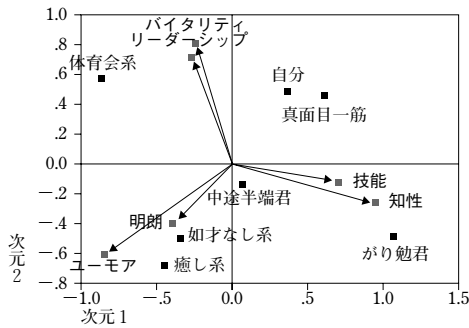


図4 就職活動ポジショニング

る。また、情報力と営業力を兼ね備えた人物がいない（Cさんはやや不十分）というところに目を付ける手もあるだろう。

今の例は足元の身近な世界での現状認識であるが、目的がより明確な場合には、知覚マップの活用も異なったものとなる。例えば自分が現在、大学4年生で就職活動中だとしよう。他の競争相手の学生たちを自分なりに評価し、今までと同様の方法で知覚マップを図4のように作成したとしよう。この場合、目的は企業の採用担当者に自分を選んでもらうことであるから、競争相手のポジションをもとに、自分の良さを最も協力にアピールできるポジションを取るという戦略構築に役に立つ。図の例では、「自分」は真面目一筋君とポジションがかぶっており、かつ彼（彼女）に対して明確な優位を築けていないことが分かる。そこで何らかのポジションチェンジの必要性を認識することができる。就職活動に限らず、このような行為は無意識のうちに至るところで行われているはずである。卑近な例で言えば、日本テレビで明石家さんまが司会をする恋のから騒ぎという番組においては、素人出演者が生き残りをかけたポジショニングを懸命に行っている様子を見ることができる。

6. 需要があってこそそのポジショニング

以上のような知覚マップを用いることによって、ポジショニングを明確にし、自分自身を差別化し価値付けることができれば、生活戦略的に非常に望ましいキャッシュフローを期待することができる。ただし、注意しなければならないのは、このマップはあくまで競合相手つまり労働供給側のデータのみで作成されたものであり、どこに「需要」があるのかについては語ってくれない。たとえ、知覚マップ上で誰も存在しないポジションを発見し、自分がその位置に収まる能力や属性を持っていたとしても、そこに需要がなければ何もならない。場合によっては、少し離れてポジションを取っている他者がその開いた部分を十分カバーできているのかも知れない。それを見極めて初めて、ポジショニングが活用可能になるのである。そのためにも、ポジショニングの前に、市場をよく観察し、有効なセグメンテーションを行うことが重要であることは論を待たない。

以上、年収300万円時代論をヒントにその可能性と、本稿なりの展望を行った。その結果、生活者は、キャッシュフローの源泉である雇用に関して戦略性を持つ必要があることを主張した。その際、利用可能であるのがコレスポネンズ分析（ほかにも多次元尺度法という方法もある）である。この手法はマーケティングなどで一般的に用いられているが、労働という財を売るという発想をすれば、労働サービスの差別化という意味で応用が可能である。うまく活用すれば、それは安定的かつ平均値の大きいキャッシュフローを獲得するために、あるいは内発的動機付けを満足させるような仕事を獲得するために有用な戦略手段になる。