

# 5年先・10年先を見据えた 賃金制度の見直し

岩下 広文 株式会社新経営サービス シニアコンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://www.skg.co.jp

昨年あたりから、日本経済は長らく続いてきたデフレ状況から脱却し、ようやく回復基調に乗り始めました。そのような経済的背景もあって、今春は多くの企業が久し振りに「ベースアップ」を実施しました。

しかしながら、5年先・10年先を見据えると、日本経済や日本企業を取り巻く環境は非常に厳しくなっていくと考えられます。なぜなら、日本社会は「少子高齢化」という大きな構造的問題を抱えているからです。この少子高齢化という現象が、企業の人事的側面に及ぼす影響というのは、極めて大きいものがあります。ここでは、その影響内容を以下の4つの観点で整理してみました。

## 人事を直撃する少子高齢化のインパクト

1つ目は、昨年4月に導入された「65歳までの継続雇用義務化」による影響です。この法改正によって、今後は多くの企業で60歳以上の社員が急速に増えていきます。その結果、当然ですが、企業にとってはその分の人件費がこれまでよりも単純に上乘せされていくこととなります。

60歳以上でも十分に働いてもらえる、もしくは高齢者が大きな戦力になる業界もありますが、一方では、IT業界のように高齢者に仕事を割り振ること自体が難しい業界も少なくありません。そのような業界の場合、「仕事はないのに雇用だけは継続しないといけない」という状況が、これから増えていくことになるでしょう。企業にとっては、深刻な死活問題といえます。

2つ目は、「社員の高齢化」による影響です。日本全体で高齢化が進んでいくと、多くの日本企業では、社員の平均年齢も右肩上がりで見上がっていきます。そうすると、年功的な賃金制度が未だに色濃く

残っている日本企業においては、平均年齢の上昇に伴って人件費も増えていくこととなります。これから先、売上の拡大が確実に見込めていれば問題ありませんが、恐らくそのような業界・企業というのは、ほとんどないでしょう。そうすると、人件費の上昇分だけ、利益は減っていくこととなります。

3つ目は、上記2つとは対極にある「少子化」による影響です。少子化によって、今後は働き手が大きく不足することが予想されます。特に、若年労働者については、これから非常に採用しづらくなっていくでしょう。誰もが知っている超大手企業であれば、そのような状況下でも人が集まってくるかもしれませんが、中堅・中小企業の場合には、少子化という流れの中で若くて能力のある人材を採用することは、今まで以上に難しくなっていきます。

## 持続的経営に資する賃金制度を目指す

最後は、「社会保険料の上昇」による影響です。これまでも年々上昇してきましたが、少子高齢化が進展していく状況下では、今後さらに増えていくことが容易に想像できます。普段はあまり意識していないかもしれませんが、社会保険料の上昇が人件費にもたらすインパクトというのは、非常に大きいものがあります。5年、10年の単位で計算してみると、例えば100人程度の企業であれば、社員を1～2人くらい雇えるだけの人件費がアップしているのです。

以上、少子高齢化という構造的な問題が、企業の人事的側面にどのような影響を及ぼすかについて、まとめてみました。これらの影響を鑑みると、足元の経済環境や業績状況だけを見るのではなく、先々を見据えたうえで持続的経営に資するような賃金制度のあり方を、今こそ検討すべきではないでしょうか。