

「働

き方改革」による経済界への圧力で、中小企業の賃上げ率は大企業の伸びに近づきつつあります。厚生労働省の「賃金引き上げ等の実態調査」によると、従業員100〜299人規模の賃金改定率(平成29年)は前期比0・1ポイント上昇し1・9%でした。これは1000〜4999人規模の1・8%を上回る伸び率です。従業員300〜999人規模の伸び率も2・1%と高水準で、全体

を実施した建設会社の事例も出てきています。

最低賃金の引き上げによる影響が大きい非正規雇用の賃金も同様に上昇は続いています。絶対的な水準はまだ低く、同一労働同一賃金という時代の流れもあり、私は将来的に1600円ぐらいまで上昇すると予想しています。

就職氷河期世代への配慮を

こうした状況に企業経営者はい

赤津雅彦

◎賃金システム研究所 所長

賃金インフラを抜本的に改革する好機

的に中小・中堅企業の賃金上昇が目立っています。

日本国外の企業では、規模の大小を問わず過去10年で3割賃金が増えているケースは当たり前。世界的な人件費上昇の波を受けやすい自動車関連産業やハイテク関連などにかかわりの深い企業で賃金の大幅な上昇が見られるほか、人手不足が顕著になっている建設業でも賃金上昇が顕著です。10年以上ベースアップをしていなかったのに、あまりに人手が不足していることから一気に数万円のペ

かに対応すべきでしょうか。私は、人件費上昇を単なるコスト増要因としてとらえるのではなく、投資と割り切った抜本的に賃金体系を見直す絶好のタイミングだと考えています。中小企業の賃金の伸び率が大手並みに近づいたとはいえ、絶対額はまだまだ見劣りするの現状です。何も対策を打たなければ、いくら募集しても人が来なくなる状況が早晚訪れるかもしれません。そうした事態を回避するために「人材に対する投資」「従業員のやる気を引き出すための賃

金インフラの構築」といった経営戦略の観点で賃上げを実施することが求められているのです。では戦略的に賃金インフラを変革する基本は何でしょうか。まず年功序列的な「同一年齢・同一賃



得してもらうこともできません。世代間でのバランスの取り方については、これまで割を食ってきた「就職氷河期世代」の賃金水準を手厚くすることがポイントです。この世代の人たちは、不況や就職難で他の世代に比べ社会人になつてからの賃金水準が低いままの人たちが多い。現在働きざかりの40代に入り、ボリュームゾーンでもあるこの世代は、日本経済を支えている中堅人材です。この年代の賃金を上げることによるモチベーションアップの効果は非常に大きいと考えています。

ベアを含めた賃金の全体的な底上げは大きな負担増につながると考える経営者の方が多いと思いますが、ベアは決して怖いものではありません。予算を立てるときには必ず売り上げの目標値を決めると思いますが、その際例えば売り上げ総利益の5%アップが可能だとすれば、このうち2%分は評価を含む昇給分に、残り3%はベースアップ分にするといった具合に考えればよいからです。税理士の方などと相談しながら、経営計画に基づいた合理的な賃上げの仕組みを構築していきましょう。

インタビュー・構成／本誌・植松啓介

あかつ・まさひこ

Profile

昭和28年福岡県生まれ。中小企業診断士、産業カウンセラー(心理相談員)。大手酒類販売メーカー米国駐在員、賃金システム研究所主任研究員を経て1998年より現職。『赤津雅彦の賃金改革キーワード~人も企業も活きる人事・賃金ヒント集~』(労働法令)など著書多数。