

## 「賃上げ2.0」の推進

～離職防止・採用強化・インフレ対応の新賃金制度の提案～

セレクションアンドバリエーション(株) マネージングディレクター 代表取締役 平康 慶浩

### ■「生活給」から脱し「利益」起点の仕組みへ

2023年は大企業を中心にかつてないほど「賃上げ」が広がった。デフレ感覚がスタンダードとなった失われた30年からようやく脱するのか、それともナリユキで賃上げはしてみたものの、今年限りのイベントで収束するのか、判断は後世の経済学者に委ねるしかない。ただ、賃金に何が起きているのかを構造的に捉えてみると、やはり転換点にさしかかっていることは間違いない。「賃上げできる会社」と「賃上げできない会社」にはっきり分かれる現象だ。ビジネスモデルが成長型か衰退型かの差といってもいい。勤労者にとっては格差拡大と受け取られかねないが、構造の変化自体に格差助長の意図はないだろう。マクロで見れば、賃上げできない会社から、賃上げできる会社へ労働移動が起きる予兆ともいえる。では、その利益を生み出すビジネスモデルを誰が担うのか、賃金で問われるポイントもそこに起点が移っている。本稿著者は、決められたルーティンをしっかり回す「第一の役割」と、ビジネスモデルを創造していく「第二の役割」に社員・機能を分けて考えてはどうかと提案している。社員のキャリア観、ライフスタイルは多様化しており、年齢と生活給を考慮して一律基準で決める「賃上げ1.0」は合わなくなってきている。であれば、今始まった「賃上げ2.0」の要所は何か、しっかり把握しておきたい。

(編集部)

### CONTENTS

1. 環境変化をどう理解すべきか
  - 失われた30年が終わる、選別と多様化の時代が始まる
  - 初任給を引き上げない会社に貼られるダメな会社というレッテル
2. 賃上げ1.0から賃上げ2.0へ
  - 賃上げ1.0とは生活給との仕組み
  - 賃上げ2.0はビジネスモデルごとの利益率による仕組み
  - 仕組みを作る側と生かす側の賃金の仕組みは根本的に異なる
  - シェアリングエコノミーにみる賃上げ2.0の構造
3. 自社に適用する賃上げ2.0
  - 第1ステップ まず自社の中での役割を見極める
  - 第2ステップ 離職というバケツの穴をふさぐ
    - (1) 金銭報酬対応について / (2) 非金銭報酬対応について
  - 第3ステップ タイプ別の賃金制度
    - (1) 賃上げ2.0としての基本的な考え方 / (2) 既存従業員が大半を占める第一の役割人材 / (3) 第一の役割①「安定志向人材」 / (4) 第一の役割②「成長志向人材」 / (5) 少数だが必須となる第二の役割人材 / (6) 第二の役割③「改善志向人材」 / (7) 第二の役割④「創出志向人材」
  - 第4ステップ 採用強化は年齢を問わない提示給との差別化
    - (1) 賃上げ2.0の新卒採用は初任給から差別化する / (2) 賃上げ2.0の中途採用のためにそもそも賃金制度を見直しておく
  - 第5ステップ インフレ対応は値上げと併せて考える
4. 最後に

### ■平康 慶浩 (ひらやす よしひろ) :

アクセンチュア、アーサーアンダーセン、日本総合研究所を経て現職。大企業から中小企業まで、220社以上の人事評価制度改革に携わる。大阪市特別参与として区長公募面接、局長・部長昇任面接担当も務める。グロービス経営大学院客員教授、特定非営利法人人事コンサルタント協会理事、フェイスホールディングス(東証プライム)独立社外取締役。早稲田大学大学院ファイナンス研究科MBA取得。主著に『人生100年時代の「出世」のカラクリ』『出世する人は一次会だけ参加します』日本経済新聞出版社、『逆転出世する人の意外な法則』プレジデント社、『課長1年目の教科書』かんき出版、ほか。



### ■セレクションアンドバリエーション(株) :

- 東京オフィス：東京都港区南青山2丁目2-15 ウィン青山1403 TEL：03-6869-1563
- 大阪オフィス：大阪府大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル7F TEL：06-6695-7351
- 名古屋オフィス：愛知県名古屋市西区名駅2丁目34-17 セントラル名古屋1101 TEL：05-2766-5552
- URL：https://www.sele-vari.co.jp/