

2014年3月17日

調査レポート

## 大企業における「2020年問題」

### ～ バブル・団塊ジュニア世代の高齢化による人件費負担増 ～

わが国の雇用や賃金における大企業の存在感は大きい。もっとも、足元では雇用不足感が出始めたものの、大企業の人件費抑制姿勢は根強いままである。これまで、大企業では人件費抑制のために非正規雇用の拡大や若年雇用の抑制といった方法が採られてきた。また、団塊世代が賃金水準のピークを越えたことや退職が本格化し始めたことも、人件費の圧縮に繋がっている。

現在、大企業はバブル・団塊ジュニア世代の高齢化による人件費の増加という新たな課題に直面している。2012年時点で、大企業における当該世代の中心が雇用者全体に占めるウエイトは各年齢層の中で最も高く、その数は1992年時点の団塊世代よりも多い。

バブル・団塊ジュニア世代の人件費の増加に追い討ちを掛けるのが役職にまつわる問題である。ただでさえ増加が見込まれるこの世代の人件費は、賃金水準が高い役職者の存在によって一段と増すことになる。これまでは役職者の数を維持する一方、その賃金を変動させることによって人件費の抑制を行ってきたが、今後、役職者数を増加させないとバブル・団塊ジュニア世代にとっては所得環境が厳しくなる。

2014年でバブル・団塊ジュニア世代は40～49歳であるが、賃金のピークが50～54歳であることを考えると、この世代の最後が賃金ピークを超えるのは10年以上先である。バブル・団塊ジュニア世代に対する人件費の負担が増すのはこれからが本番であり、2020年頃にはその人件費がピークになると見込まれ、大企業は「2020年問題」に直面することになる。

今後も、従来と同じような人件費抑制方法を採用し続けることには限界がある。若年層を中心とした雇用の抑制を続けることはいびつな雇用構成を再び生じさせることになってしまう上、足元では非正規雇用だけでなく正社員への需要も高まっており、非正規雇用への置き換えを際限なく進めることはできない。

ある世代の人件費の増加の調整を、若年層など他の世代にしわ寄せさせることは問題である。少子高齢化とそれに伴う雇用延長という流れの中で、退職するまで労働者のモチベーションを維持するための仕組み作りが必要である。また、中長期的な視点を持って雇用・賃金体系を検討し、適切な成果主義の活用などを通じて、バブル・団塊ジュニア世代をいかに活用していくかを考えることが重要である。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

調査部 研究員 尾畠 未輝

〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2

TEL: 03-6733-1070

## 1. 雇用における大企業の存在と現状

景気の回復は大企業を中心に広がっているようであり、企業収益や景況感などの改善も「大企業から中小企業へ」という流れは依然として強い。企業の数では中小、零細企業が多くを占め、日本の経済活動において重要な役割を果たしていることはいうまでもないが、雇用や賃金においては大企業の存在感が大きく、その動向は日本経済に大きな影響を与える。

本稿では、そうした大企業の雇用、賃金の実態を分析するとともに、新たに迫る課題と今後の展望について考えたい。

### (1) 大企業とは

ひとくちに「大企業」といっても明確な定義があるわけではないが、統計上は資本金や従業員数の階級で分類することが多い。例えば、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（日銀短観）では、資本金 10 億円以上を「大企業」、資本金 1 億円以上 10 億円未満を「中堅企業」、資本金 2000 万円以上 1 億円未満を「中小企業」と定義している<sup>1</sup>。

経済産業省「経済センサス活動調査」によると、2012 年度の企業数（法人・うち会社企業、以下同じ）は 170.6 万企業<sup>2</sup>であった（図表 1）。しかし、そのうち資本金 1 億円未満が 160.1 万企業と全体の 93.8% を占めている一方、資本金 10 億円以上は 5962 企業とたった 0.3% に過ぎない。しかし、国内の従業員数については、全体で 4000.3 万人のうち、資本金 10 億円以上の企業で 975.8 万人と、その割合は 24.4% にのぼる。

また、常用雇用者階級別にみても状況は同様である。企業数は雇用者 4 人以下という中小企業の中でもいわゆる零細企業が 99.3 万企業で半数以上を占める一方、雇用者 1000 人以上の大企業は 3408 万企業と全体の 0.2% にとどまっている。しかし、国内の従業員数は雇用者 1000 人以上の大企業で全体の 30.9% を占めている。わが国の雇用において、大企業が担う役割は非常に大きい。

ここで、国内の従業員数について資本金と常用雇用者の関係をみってみる（図表 2）。当然ではあるが、資本金規模が大きい企業ほど常用雇用者数は多い傾向がある。資本金 10 億円以上の企業のうち 87.0% が常用雇用者 1000 人以上となっており、逆に、常用雇用者 1000 人以上の企業のうち、68.9% が資本金 10 億円以上の企業である。

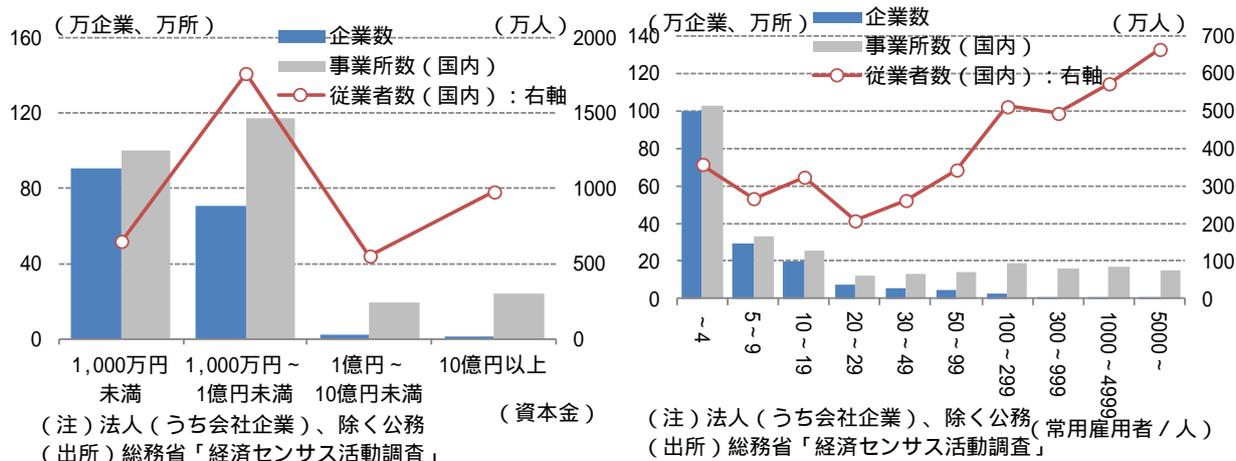
以上のことから、本稿では統計上の制約から、「従業員（雇用者）1000 人以上」もしくは「資本金 10 億円以上」の企業<sup>3</sup>を「大企業」とみなして分析を進めていく。

<sup>1</sup> 2003 年までは常用雇用者規模を基準に分類

<sup>2</sup> 資本金の不詳を含む

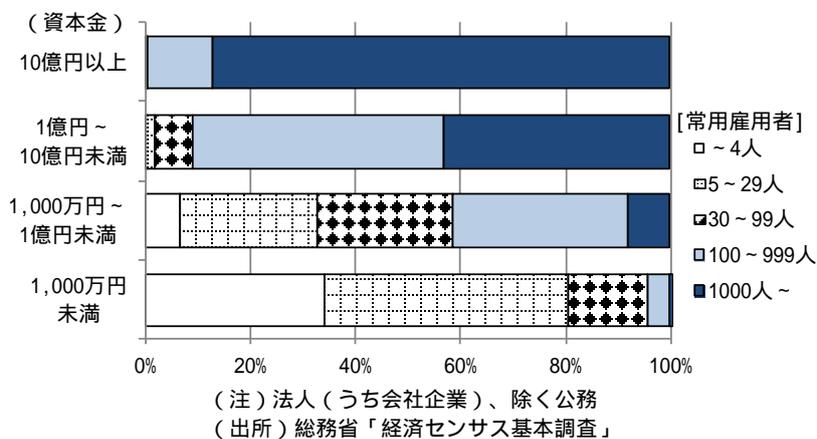
<sup>3</sup> 一部、事業所の場合もある

図表 1. 規模別にみた企業・事業所数と従業者数 (2012 年度)



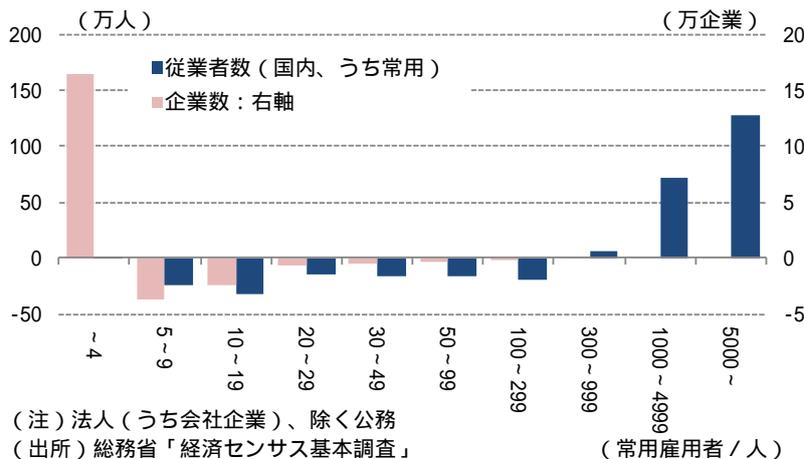
企業	事業・活動を行う法人(外国の会社を除く)、又は個人経営の事業所 個人経営であって同一の経営者が複数の事業所を営んでいる場合は、それらはまとめて一つの企業となる 具体的には、経営組織が株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社の会社企業、会社以外の法人及び個人経営で、本所と支所を含めた全体 単独事業所の場合は、その事業所だけで企業としている
事業所	経済活動の場所ごとの単位であって、原則として次の要件を備えているもの 1) 経済活動が、単一の経営主体のもとで一定の場所(一区画)を占めて行われていること 2) 物の生産や販売、サービスの提供が、従業者と設備を有して、継続的に行われていること

図表 2. 国内従業者数における企業資本金と国内従業者の関係 (2012 年度)



近年では、雇用における大企業の存在感はますます大きくなっている。需要の低迷が続き経営の効率化が目指される中、とくに中堅規模を中心に企業の淘汰や集約化が進み、大企業と中小企業への二極化が進んだ。2001 年度から 2012 年度にかけて、企業数は常用雇用者 4 人以下で大幅に増えたが、従業者数は同 1000 人以上で大きく増加している(図表 3)。

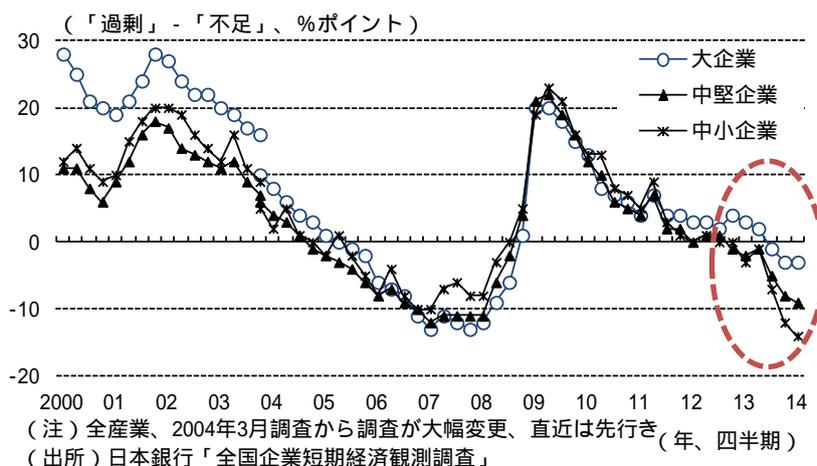
図表 3 . 企業数と従業者数の変化 (2001 2012 年度)



## (2) 根強い人件費抑制姿勢

抱える従業員が増えたとはいえ、大企業の雇用に対する姿勢は決して積極的ではない。日銀短観によると、リーマン・ショックによって急激に上昇した雇用判断DI(「過剰」-「不足」)は、その後は低下傾向が続いているが、2011年半ば頃からは中小企業と比べて大企業の低下ペースは鈍い(図表4)。2013年9月調査以降、大企業でも雇用判断DIはマイナスに転じ、雇用不足感がようやく出始めたものの、中堅企業や中小企業と比べると水準は依然として高く、雇用に対して慎重な姿勢が続いている。

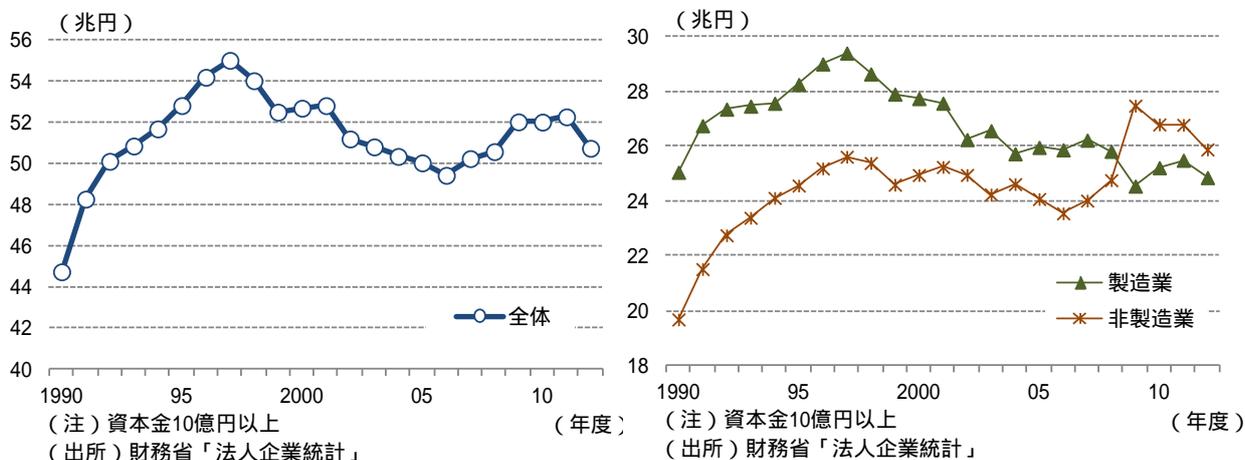
図表 4 . 雇用判断 D I



また、財務省「法人企業統計」をみると、1990年代後半以降、大企業の人件費は減少傾向にあり、2000年代半ばの景気回復期も横ばいにとどまっていた(図表5)。2000年代後半には、雇用延長の影響もあって非製造業を中心に人件費は一時的に増加したが、基本的

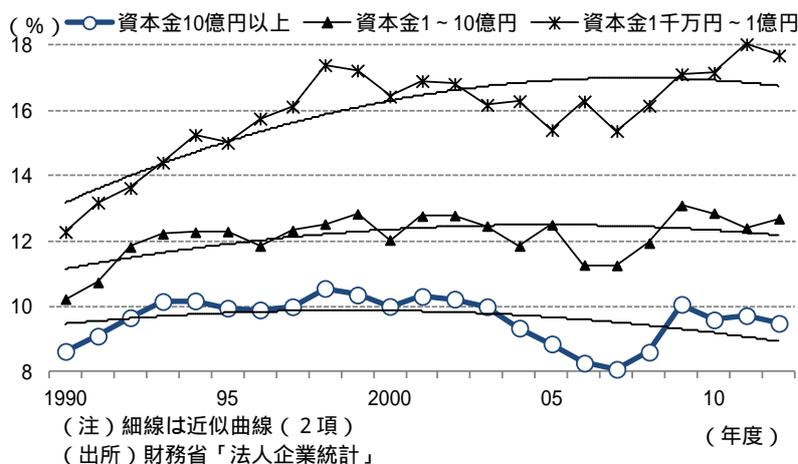
には、大企業は人件費抑制姿勢を強めてきたことがわかる<sup>4</sup>。

図表 5. 大企業の人件費の推移（製造業・非製造業）



また、大企業の売上高人件費率（＝人件費÷売上高）は、中小企業と比べて水準が低い（図表 6）。1990年代半ばから 2000年代前半まで、大企業の人件費率は 10%程度で推移してきた。しかし、人件費が伸び悩んだ 2000年代半ばは、人件費率も大きく低下し、2007年度には 8.1%にまで水準が下がった。2008、2009年度にはリーマン・ショックの影響で売上高が急減したため人件費率は上昇しているが、均してみると大企業の人件費率は緩やかに低下している。

図表 6. 規模別にみた売上高人件費率の推移



<sup>4</sup> 2009年度に非製造業の人件費が急増しているのは、法定福利費、厚生費、福利施設負担額、退職給与引当金額等といった「福利厚生費」が大きく増えたことによる

## 2. 大企業における雇用の実態とその特徴

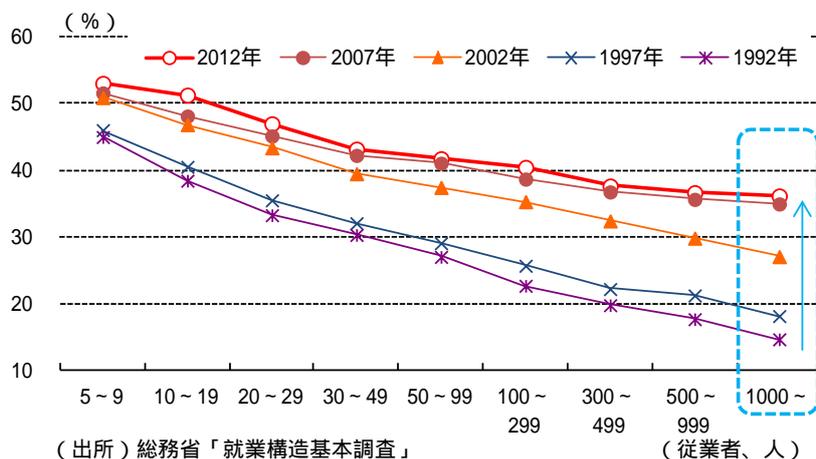
1990年代後半以降、人件費抑制姿勢を徐々に強めてきた大企業であるが、単に雇用や賃金を一律に削減したわけではない。具体的には、非正規雇用の拡大や若年雇用の抑制といった方法を採用することによって、人件費の調整は一部に集中して行われ、雇用構造や賃金体系をいびつなものにした。

### (1) 非正規雇用の拡大

人件費抑制のために先ず採られた対応が、非正規雇用の拡大である。大企業では人件費の増加を非正規雇用への置き換えによって緩和させてきた。非正規の職員・従業員が雇用者全体に占める割合（非正規雇用比率）は、企業規模が大きくなるにつれて低くなるが、過去20年間の変化をみると、大企業では1997年から2007年にかけて急速に水準が高まっている（図表7）。

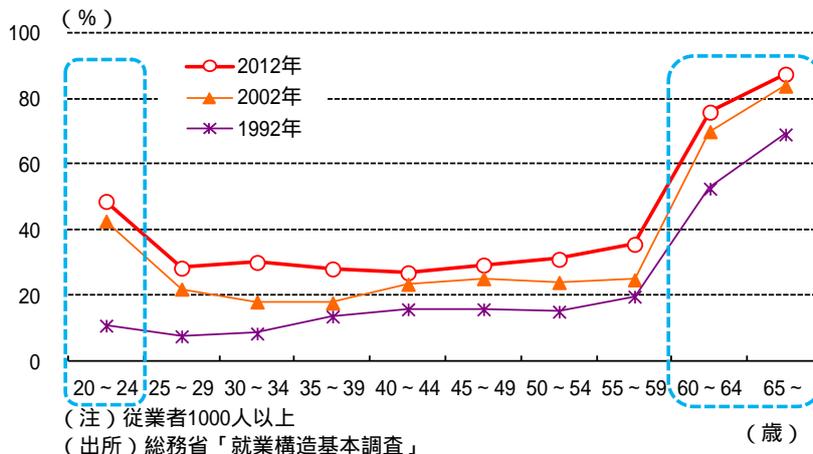
従業者1000人以上の非正規雇用比率は、1992年から1997年にかけては、14.6%から18.1%へと、それほど上がっていない。しかし、2002年は27.0%と1997年からの5年間で10%ポイント近く上昇した後、2007年には34.9%まで上がった。その後、2012年は36.1%と、2007年からはほぼ横ばいにとどまっているが、企業規模間における非正規雇用比率の差は、1992年と比べ大きく縮小している。

図表7. 規模別にみた非正規雇用比率



従業者1000人以上の企業で非正規雇用比率が高まった背景を詳しくみると、とくに20~24歳の若年層と60歳以上の高齢層での上昇が目立つ（図表8）。20~24歳については、高学歴化によってアルバイトとして働く学生が増えたことも一因と考えられるが、その影響を除いても若年雇用の非正規化は進んできたとみられる。また、60歳以上については、高齢化とそれに伴う雇用延長の流れを背景に、契約社員や嘱託などを中心に高齢労働力の活用が進んだことがある。

図表 8 . 大企業における年齢別にみた非正規雇用比率

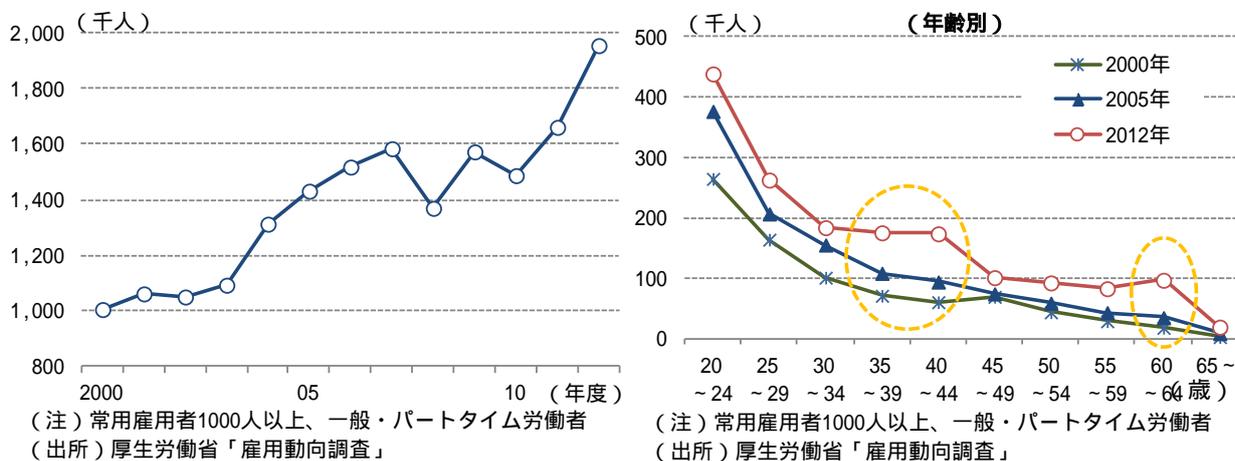


( 2 ) 抑制が続く若年雇用

さらに、若年層については非正規化が進んだだけでなく、雇用抑制という形で大企業の人件費抑制のしわ寄せが及んだ。総務省「労働力調査」によると、2013年平均の年齢別にみた完全失業率は、20~24歳は7.0%、25~29歳は6.2%と、30歳以上の3.5%と比べて水準が高く、全体でみても若年層を取り巻く雇用環境は厳しさが続いている。

もっとも、2000年代以降、常用雇用者1000人以上の事業所における入職者数は増加傾向にある(図表9)。すべての年齢層で雇用者が増えてはいるものの、とくに増加が目立つのは30歳代後半から40歳代前半と、雇用延長の影響を受けた60歳代前半である。急速なスピードで変化する競争環境にさらされる大企業では、即戦力となる40歳前後の実務経験をもった一般労働者や、同年代の賃金コストが低い主婦を中心としたパートタイム労働者などの採用が優先されやすい。

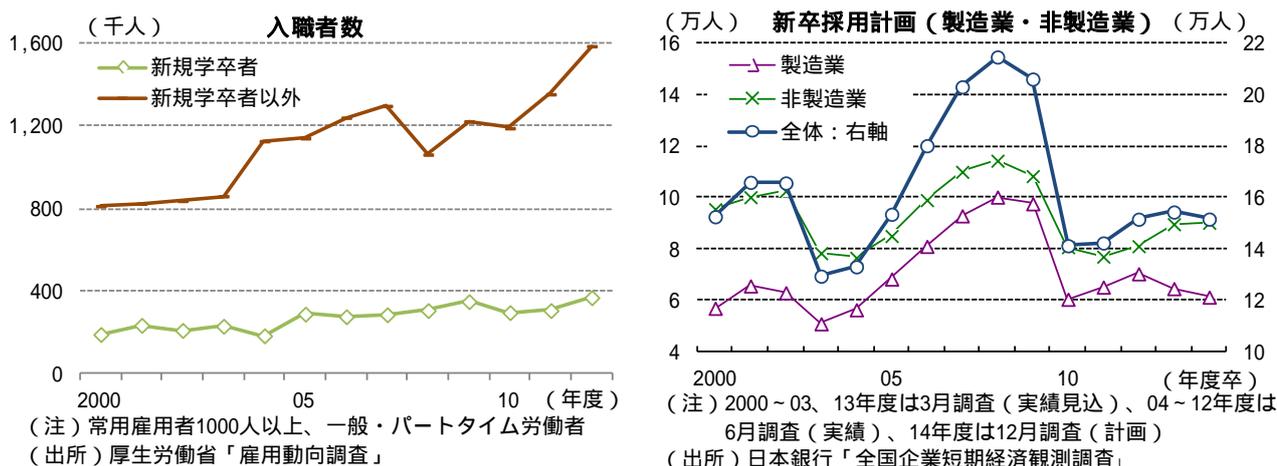
図表 9 . 大企業における入職者数



実際、入職者数の内訳をみると、増加の中心は転職者などの新規学卒者以外である（図表 10）。少子化が進む中でも大企業への就職希望者の数はあまり変わっておらず、とくに景気が良くなると学生の大企業志向が強まる傾向がある。しかし、2000年代半ばの景気拡大期にも新規学卒の入職者数は緩やかにしか増加せず、2012年度も37万人程度にとどまった。一方、新規学卒者以外の入職者数は2000年の80万人程度から2012年は160万人弱まで2倍近く増加した。とくに、非製造業では、パートタイム労働者を中心とした新規学卒者以外の入職者が大幅に増加している。

足元では、景気を持ち直しを受けて企業の新卒に対する採用意欲が改善しつつある。しかし、日銀短観（2013年12月調査）によると、大企業における2014年度の新卒採用計画は、2013年度（2013年3月調査、実績見込み）と比べ-1.8%と、製造業を中心に減少している。

図表 10．大企業における入職者数と新卒採用計画の状況



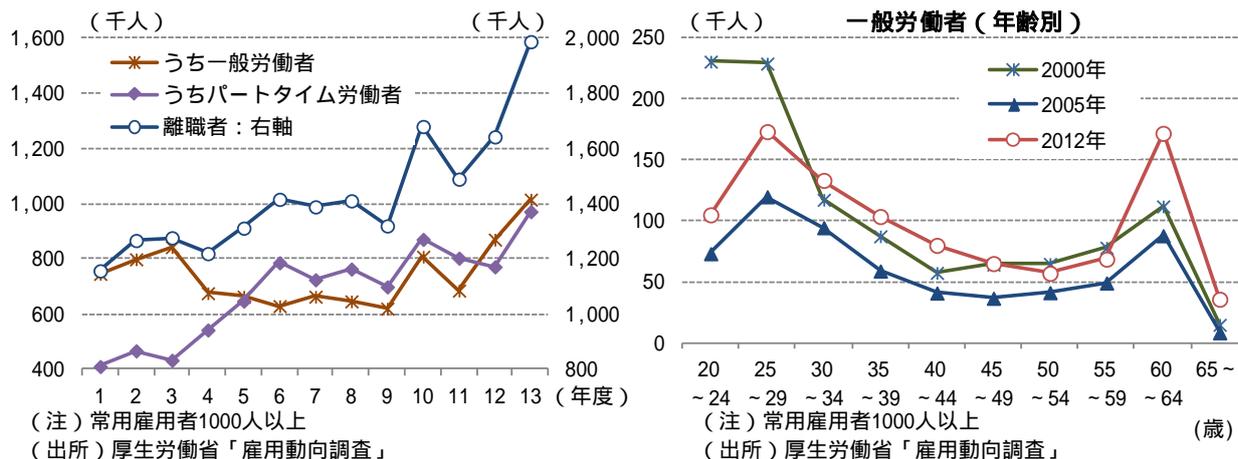
さらに、近年ではとくに大企業の新卒採用において「量」より「質」を重視する傾向が強まっており、企業が考える絶対的な基準を満たさなければ採用しないというケースも多くみられる。就職・採用活動が複雑化する中で、必ずしも企業の採用意欲の高まりが採用実数に結び付かないことも多くなっている。

### (3) 団塊世代の退職が人件費の圧縮に

このように、大企業の人件費抑制姿勢が強まる中で、人件費削減の追い風となったのが団塊世代の高齢化である。「改正高年齢者雇用安定法」の施行を受けて、2006年4月以降、定年の引上げや廃止および継続雇用制度の導入といった対策が採られたことで、団塊世代の退職は一部が先送りされた。しかし、それ以前からこの世代の賃金水準は既にピークを越えており、足元では団塊世代の退職がいよいよ本格化していることが、人件費の圧縮に繋がっている。

常用雇用者1000人以上の事業所における離職者数は、2009年度にリーマン・ショックによって急増した後も増加傾向にある(図表11)。とくに、賃金コストの高い一般労働者について離職者の内訳を年齢別にみると、2000年度から2005年度にかけてすべての年齢層で減少した後、2012年度にはとくに60~64歳を中心に増加している。団塊世代の退職は、大企業の人件費負担を軽減させる効果があった。

図表11. 大企業における離職者数(年齢別)



### 3. バブル・団塊ジュニア世代の高齢化という新たな課題

足元では景気を持ち直しを受けた売上の増加、団塊世代の退職にともなう人件費の圧縮といった好条件がある一方、大企業の人件費を取り巻く状況には新たな課題が浮上しつつある。それは、バブル・団塊ジュニア世代の高齢化である。

一般的に、いわゆる「バブル世代」とは、日本経済がバブル期にあった 1988～92 年頃に就職活動を行い入社した世代を指し、4 年制大学を卒業して就職した人であれば 1965～70 年生まれが該当する。一方、高校を卒業してすぐに就職した人であれば 1969～74 年生まれとなるが、そのバブル世代は第 2 次ベビーブームの「団塊ジュニア世代」でもある。そして、団塊ジュニア世代のうち、高校卒業後、専門学校や大学などに進学した人々にとっては、就職がバブル崩壊後のいわゆる「就職氷河期」にあたった。

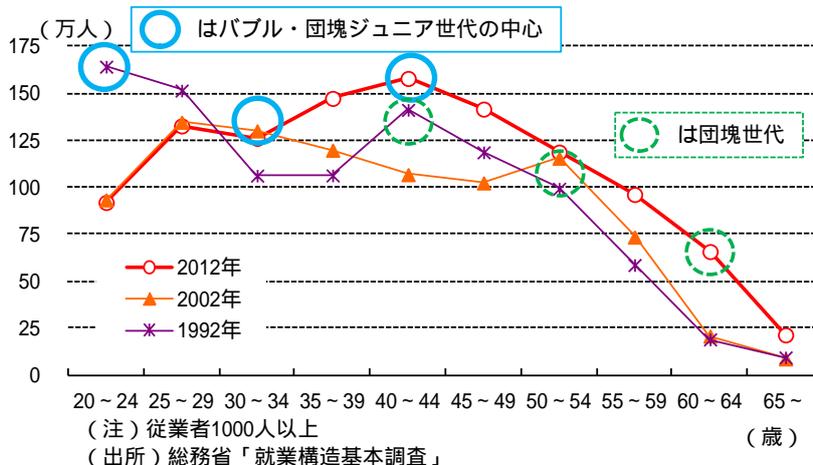
2014 年時点でバブル・団塊ジュニア世代は 40～49 歳となっているが、彼らの年齢が上がってきたことで大企業にとっては人件費の負担が一層重くのし掛かっている。

#### (1) 負担が増すバブル・団塊ジュニア世代の人件費

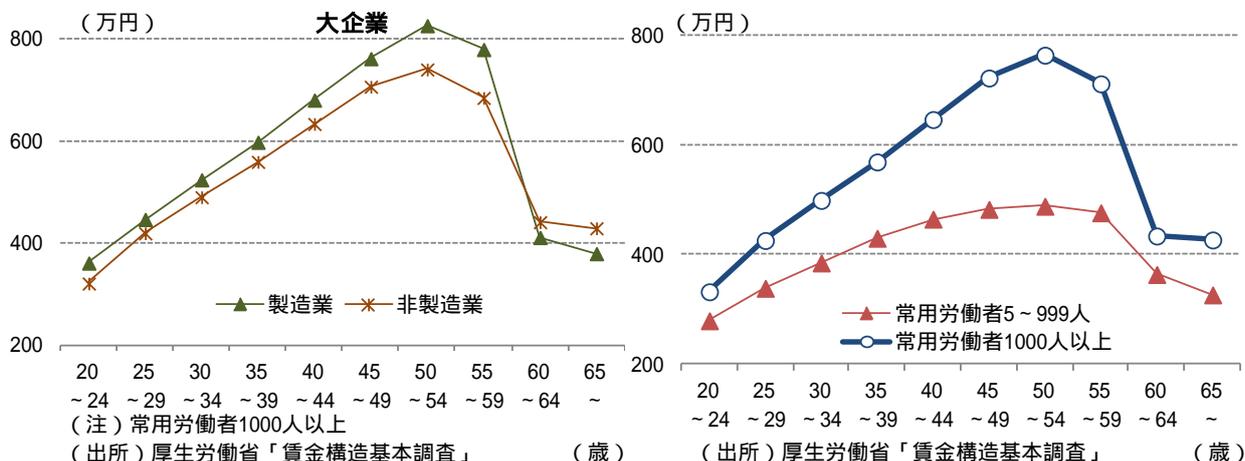
まず、従業者 1000 人以上の企業について年齢別の雇用者数をみってみる。今から約 20 年前の 1992 年時点では、バブル・団塊ジュニア世代の中心にあたる 20～29 歳と団塊世代の 40～44 歳で雇用者数が多かった（図表 12）。その後、大企業における団塊世代の雇用者数は徐々に減少が進んだ。一方、バブル・団塊ジュニア世代の雇用者数の動きは複雑である。2002 年度になるとバブル・団塊ジュニア世代の雇用者数は減少し、一旦はいびつな年齢構成がやや是正された。背景には、景気の悪化を受けて非自発的な離職が増えたことや、女性が結婚や出産によって退職したことなどがある。ただし、バブル崩壊後には新卒採用が急激に抑制されたこともあって、2002 年の 20～24 歳の雇用者数は 1992 年の同年齢層の雇用者数と比べ大幅に減少し、新たなひずみを生み出した。その後は景気が回復する中で、就職氷河期に入社が重なった団塊ジュニア世代の大企業への転職や、子育てがひと段落した主婦の復職などが進んだこともあって、大企業に属するバブル・団塊ジュニア世代は一段と増加した。2012 年時点で、大企業におけるバブル・団塊ジュニア世代の中心が雇用者全体に占めるウエイトは各年齢層の中で最も高く、その数は 1992 年時点の団塊世代よりも多くなっている。

次に、一般労働者の賃金カーブ（横軸に年齢、縦軸にその年齢における賃金（平均年収）を示したもの）をみると、大企業における賃金のピークは製造業、非製造業とも 50 歳代前半となっている（図表 13）。また、大企業全体でみた賃金カーブは、中小企業と比べてピーク時までの増加幅が大きい一方、その後の低下は急である。2013 年時点で、常用労働者 1000 人以上の企業における 50～54 歳の平均年収は 763.3 万円と、20～24 歳の 332.2 万円と比べ約 2.3 倍の水準にまで達する。

図表 12. 大企業における年齢別にみた雇用者数



図表 13. 賃金カーブ (一般労働者、2013年)



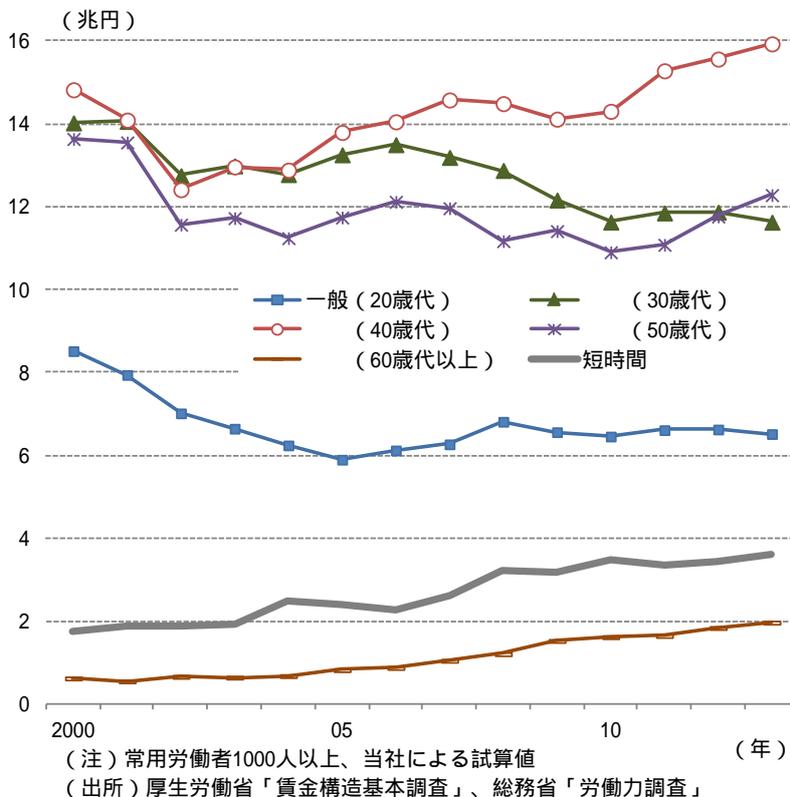
ここで、雇用者数と平均年収から、2000年以降の年齢別にみた大企業の人件費を試算する<sup>5</sup>。(図表14)。すると、20歳代の人件費は2000年代前半に減少した後、ほぼ横ばいでの推移が続いている。また、高齢化とそれに伴う雇用延長、雇用の非正規化という二つの流れを受けて、60歳以上および短時間労働者に対する人件費はそれぞれほぼ一貫して増加傾向にあるが、人件費全体に占めるウエイトは依然として小さい。

このような状況の中、バブル・団塊世代の高齢化によって、2000年代後半から30歳代の人件費が緩やかに減少している一方、40歳代の人件費は徐々に増えている。2000年時点では、30歳代、40歳代、50歳代のそれぞれに対する人件費はほぼ同水準であったが、2013年時点では、40歳代の人件費が30歳代および50歳代と比べおよそ1.3倍に膨らんでいる。

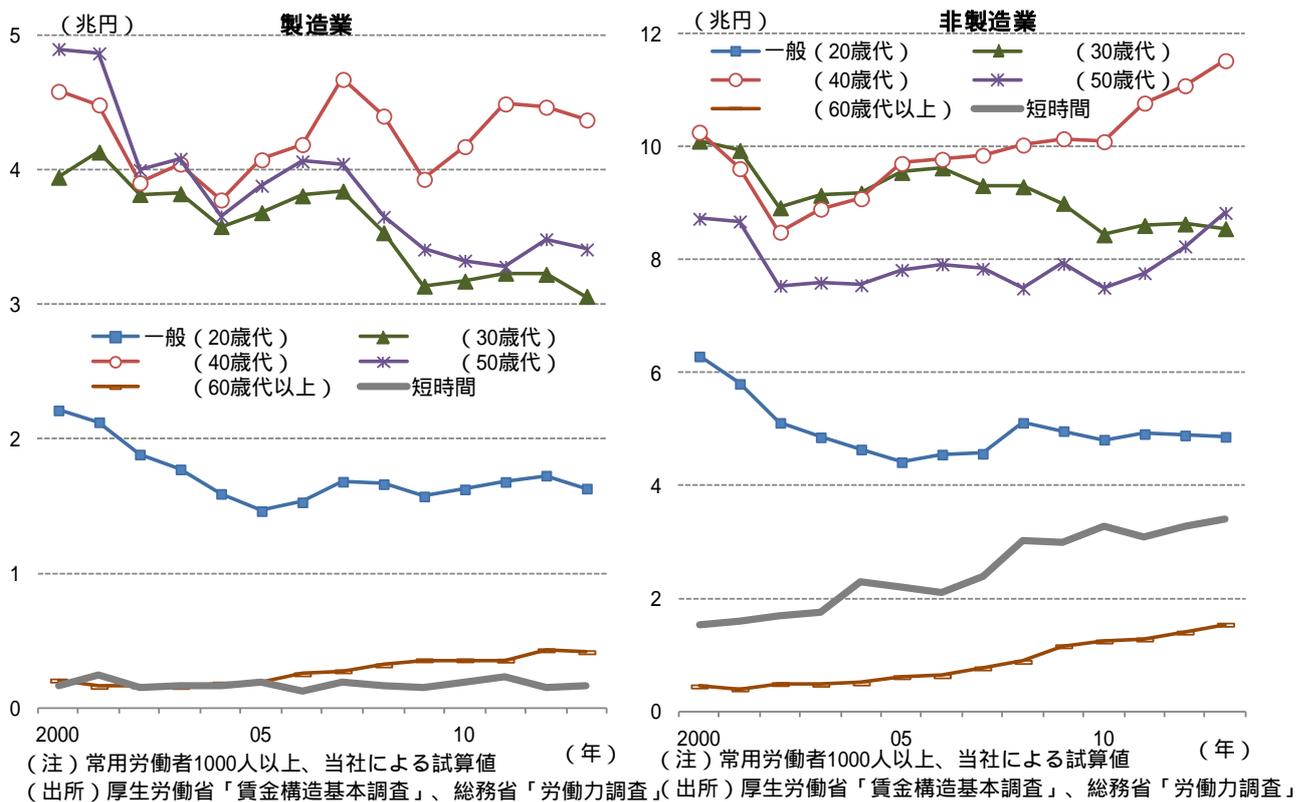
同様の試算を、製造業、非製造業別に行ってみる(図表15)。どちらの業種でも40歳代に対する人件費が増加していることは同じだが、とくに非製造業での増加が顕著である。

<sup>5</sup> 雇用者数は厚生労働省「就業構造基本状況調査」を基に、総務省「労働力調査」ベースへと調整した値を用いた。平均年収は厚生労働省「賃金構造基本調査」の値を用いた。各統計は調査対象や分類が異なることに留意が必要である。また、試算値であり、財務省「法人企業統計」の人件費とは一致しない。

図表 14. 大企業における年齢別にみた人件費



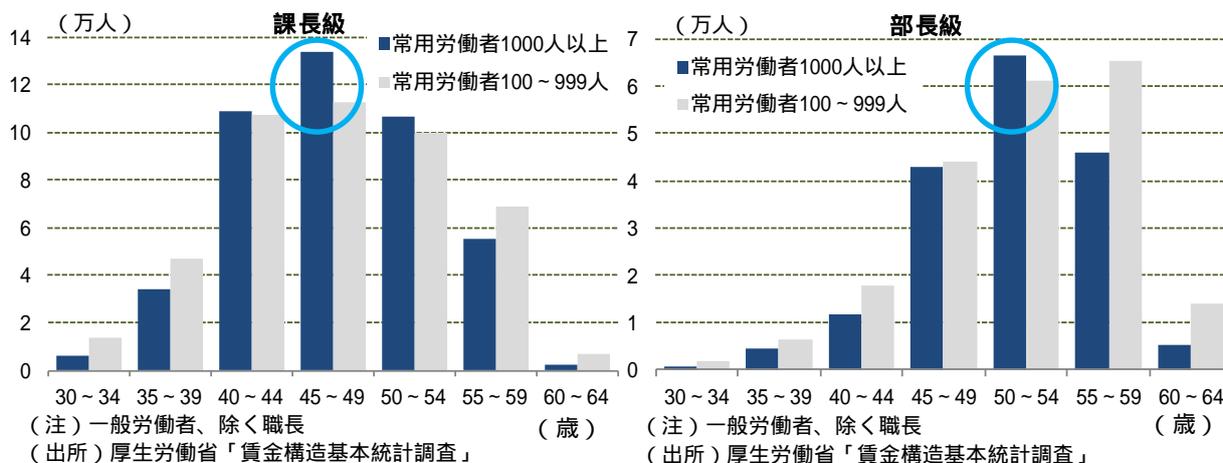
図表 15. 大企業における年齢別にみた人件費 (製造業・非製造業)



(2) 追い討ちを掛ける役職問題

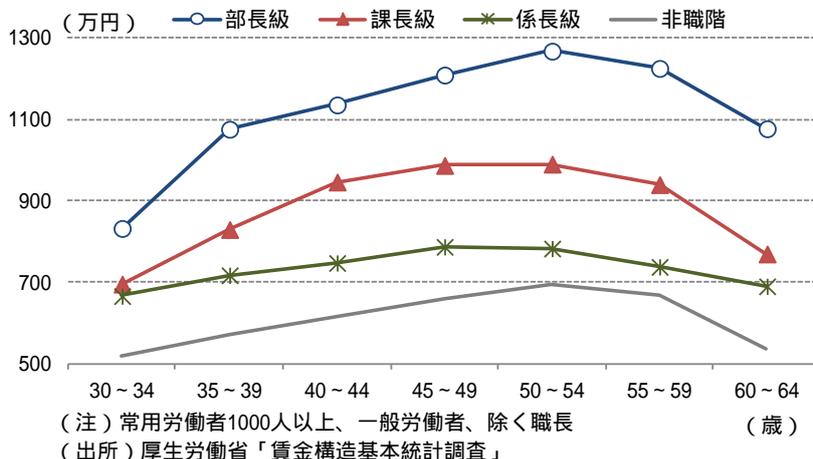
こうしたバブル・団塊ジュニア世代の件費の増加に、さらに追い討ちを掛けるのが役職にまつわる問題である。大企業では今、この世代が役職に就く年齢に差し掛かっている。常用労働者 1000 人以上の企業において、役職者数が最も多いのは課長級では 45～49 歳、部長級では 50～54 歳であり、中小企業と比べ大企業では役職に就く年齢は比較的早い(図表 16)。

図表 16. 企業規模、年齢別にみた役職者数 (2013 年)



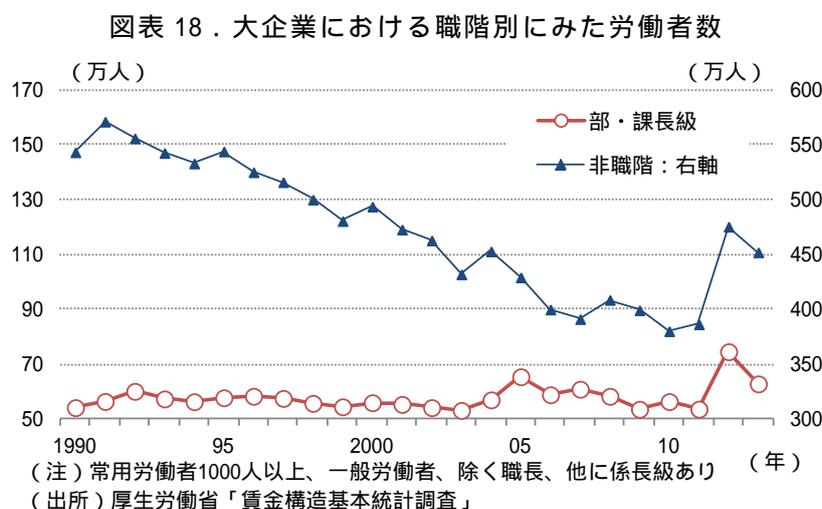
部長級や課長級の賃金カーブは非職階と比べて高い位置にあり、職階によって年収には大きな開きがある(図表 17)。年齢別に一般労働者の各職階の平均年収をみると、部長級の人数が最も多い 50～54 歳については、非職階では 693.3 万円であるのに対し部長級は 1267.1 万円と 1.8 倍の水準である。また、課長級の人数が最も多い 45～49 歳については、非職階では 658.3 万円であるのに対し課長級は 986.9 万円と 1.5 倍の水準である。

図表 17. 大企業における職階別にみた賃金カーブ (2013 年)



先にみたように、大企業における一般労働者全体の賃金カーブのピークは50～54歳だったが、背景にはこうした賃金水準の高い役職者が多いことがあり、同世代の平均賃金水準を一段と押し上げている。ただでさえ増加が見込まれるバブル・団塊ジュニア世代の人員費は、役職者の存在によってさらに増すことになる。

また、これまでは人員費抑制姿勢が強まる中でも、役職者数は一定水準で維持されてきた。1990年以降、非正規雇用への置き換えが進んだこともあって非職階の一般労働者数は減少傾向にある（図表18）。一方、部長級および課長級の数60万人弱での推移が続いてきた<sup>6</sup>。



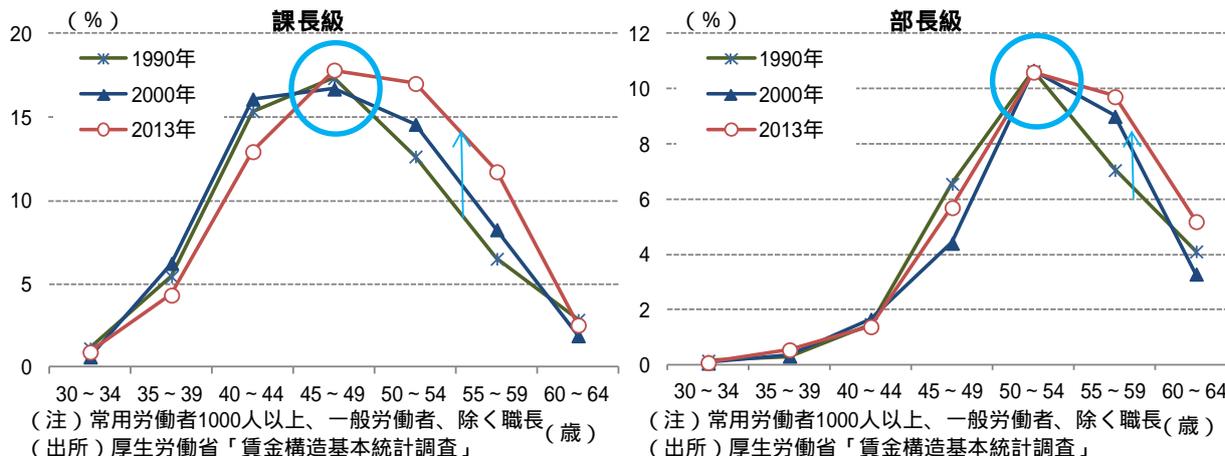
さらに、年齢別に一般労働者に占める役職者の割合をみると、人数が最多となる年齢層、つまり45～49歳における課長級の割合は18%程度、50～54歳における部長級の割合は10%程度で過去20年間水準はそれほど変わっていない（図表19）。すなわち、労働者の側からみれば、これまではある年齢に達すれば一定の割合で役職に就くことが出来ていたのである。

しかし、近年では年齢がさらに上がった後も役職者にとどまる人が増えている。50歳の課長級、50歳代後半の部長級の役職者がそれぞれ一般労働者全体に占める割合は高まっており、大企業の人員費負担に追い討ちを掛けているとみられる。

今後、人員費増加を抑えるためには役職者数を増加させないという選択が考えられる。しかし、その場合には労働者数そのものが増える中で役職者数を絞ることになる。バブル・団塊ジュニア世代自身にとっては一定年齢に到達しても役職に就きにくくなる、つまり給料が上がりにくくなるということに他ならず、仕事に対するモチベーションを維持する上ではマイナス要因になりかねない。

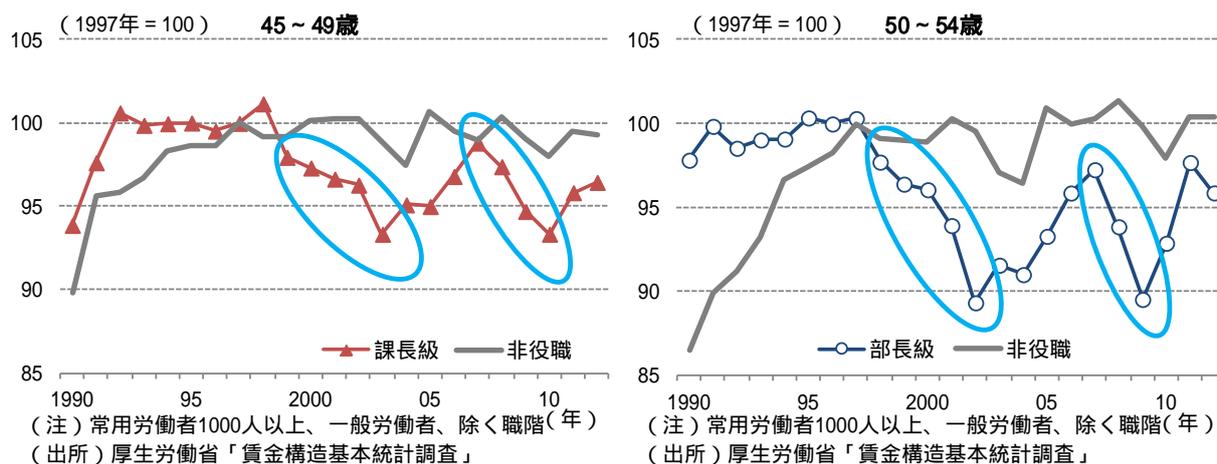
<sup>6</sup> 厚生労働省によると、2012年に部・課長級および非職階とも水準が大きく切り上がっているのは、サンプルの影響が一部にあると考えられる。

図表 19 . 大企業における年齢別にみた役職者の割合



もっとも、企業としても役職から生じる人件費の問題を放置してきたわけではない。負担の大きい役職者の人件費は、これまでも様々な形で抑制が進められてきた。わが国の一人あたり賃金（現金給与総額）は1997年をピークに減少が続いているが、非役職者の賃金は足元までほぼ横ばい圏での推移となっている一方、役職者の賃金は大幅に変動している（図表20）。とくに2000年代前半や終盤の景気が悪化した際には、役職者の賃金は急激に減少しており、企業は役職者の数を維持する一方、彼らの賃金を削減することによって人件費の抑制を行ってきたことが分かる。

図表 20 . 大企業における役職・非役職者の賃金



#### 4. 「2020年問題」への対応

これまで大企業では、そのままでは増え続ける人件費を切り詰めるべく、非正規雇用の拡大や若年雇用の抑制、役職者を中心とした賃金の削減といった方法を探ってきた。また、足元では団塊世代が賃金ピークの年齢を過ぎたことや退職が本格化し始めたことも、人件費の圧縮に繋がった。しかし、バブル・団塊ジュニア世代に対する人件費の負担が増すのは、むしろこれからが本番である。一段と増加が見込まれる人件費に、大企業はどうやって対応していくべきだろうか。

##### (1) バブル・団塊ジュニア世代に対する負担増はこれから本格化

バブル・団塊ジュニア世代の年齢が上がっているが、大企業における賃金のピークが50~54歳であることを考えると、この世代の最後が賃金のピークを超えるのは、少なくとも10年以上先である。

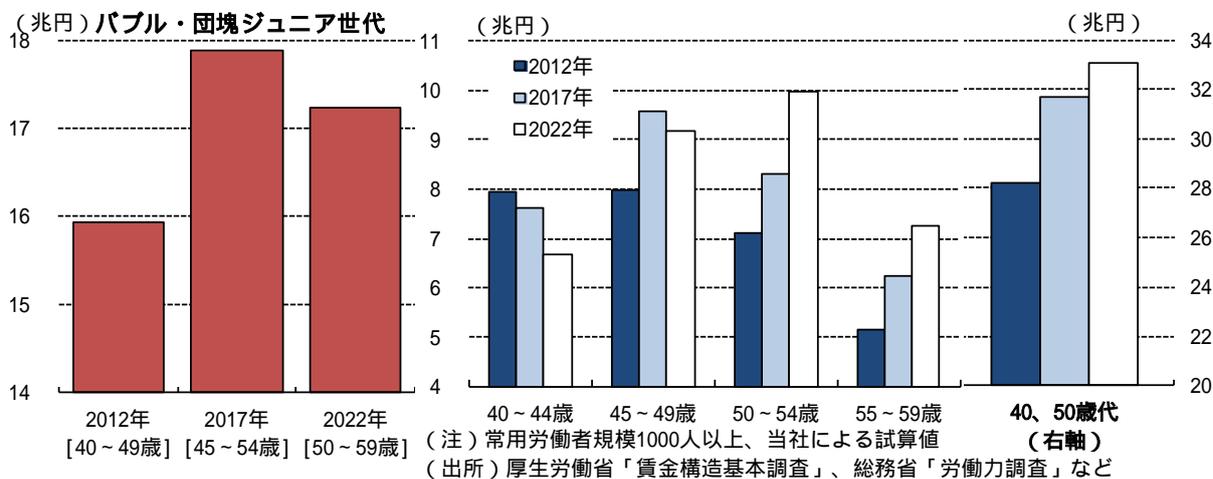
ここで、2012年からの先行き10年間についてバブル・団塊ジュニア世代および40~50歳代に対する人件費が5年ごとにどれほど増加するのかについて試算する。算出の方法は次の通りである。まず、従業者1000人以上の大企業において、雇用者数と平均年収を、一般労働者および短時間労働者に分けて考えた。過去の平均を鑑み、一般労働者の雇用者数については、54歳までは各世代の雇用者数は変わらない前提とした。つまり、例えば2012年の40~44歳の雇用者数と2017年の45~49歳の雇用者数は同じである。その後、50~54歳から55~59歳へと年齢が上がる際には、早期退職等によって雇用者の1割が減少すると仮定した。そして、一般労働者については、部長級、課長級、非職階に分類し、各年齢層において一般労働者に占める部長級および課長級役職者の割合は、それぞれ2012年の水準で一定とした。一方、短時間労働者の雇用者数については、25歳から64歳まで各世代の雇用者数は変わらないとした。また、一般労働者(部長級、課長級、非職階)および短時間労働者とも、年収は2012年の値で一定と置いた。最後に、異なる統計を用いることで生じた誤差を微調整した。

既に図表14でみたように、現在、大企業において最も人件費の負担が大きいのは40歳代に対してである。2012年時点で、バブル・団塊ジュニア世代(40~49歳)に対する人件費は15.9兆円と試算されるが、5年後の2017年(45~54歳)には17.9兆円(2012年比+12.2%)へと大きく増加する見込みだ(図表21)。その後、2022年(50~59歳)には17.2兆円(2017年比-3.6%)へと減少が見込まれるものの、2012年と比べると水準は依然として高い。大企業は2020年頃に人件費負担の正念場を迎え、「2020年問題」に直面することになる。

ただし、年齢別の人件費の推移をみると、バブル・団塊ジュニア世代の年齢が上がることで、40~44歳は2017年に、45~49歳は2022年には減少する一方、50~54歳および55~59歳は今後10年間増加が続くことになる。総じてみると、40歳代、50歳代に対する人

件費の負担は、10年先もなお増え続けていく公算だ。

図表 22 . 40 歳代、50 歳代およびバブル・団塊ジュニア世代に対する人件費の見通し



## (2) 従来型の人件費抑制スタイルの限界

今後、一段と増加が見込まれる40歳代、50歳代の人件費であるが、これまでと同じような抑制方法をいつまでも続けることには無理がある。非正規雇用の拡大や若年雇用の抑制、役職者など特定の労働者に対する賃金の削減を続けることは、いずれ限界がくるだろう。

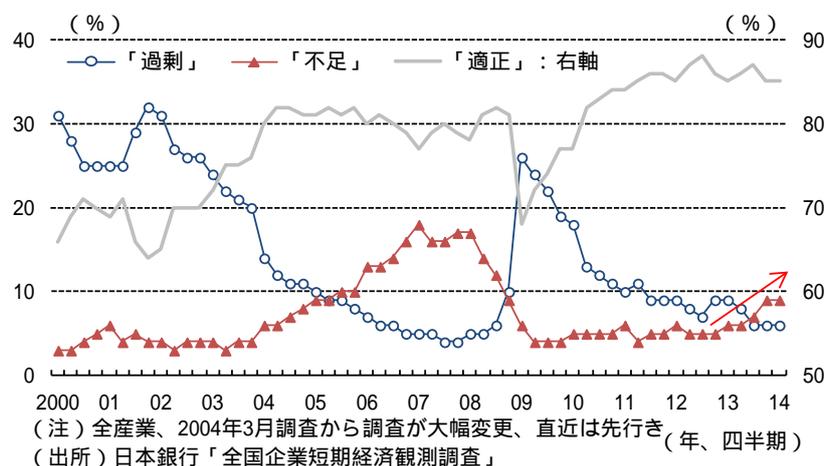
足元では、大企業でも雇用に不足感がついに始めてきた。日銀短観の2013年12月調査では、大企業の雇用判断DI(「過剰」-「不足」,%ポイント)は-3と、2四半期連続でマイナスとなっており、先行きも不足超が続いている(再:図表4)。より詳しく選択肢別社数構成比をみると、「不足」と答えた企業の割合は足元で高まりつつある(図表22)。雇用の不足は、すぐに戦力となる中途採用の拡大などによってある程度充足されると考えられるが、若年層を中心とした雇用の抑制を続けることは難しいだろう。

また、コストが低い短時間労働者などに対する需要は当面根強いとみられるが、正規雇用から非正規雇用への置き換えを際限なく進めるわけにはいかない。実際、内閣府「企業行動に関するアンケート調査」(2013年)でも、大企業の正社員への採用意欲は高い。資本金10億円以上の企業において、今後3年間の雇用者数増減率見通しについて、「増加」と答えた企業の割合は53.4%であるが、正社員に関しても51.9%と半数以上に上っている(図表23)。

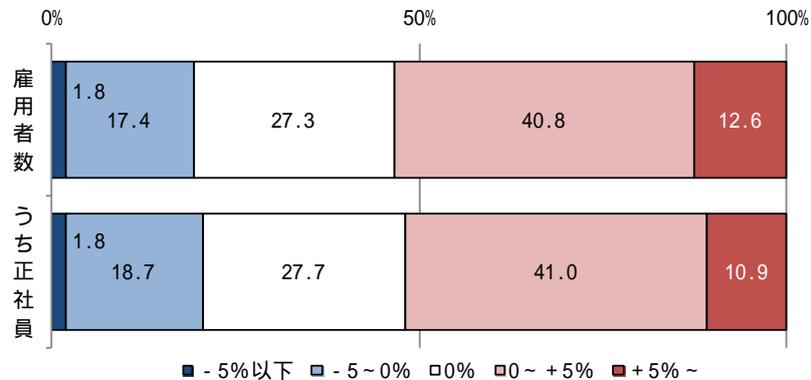
さらに、役職者など特定の労働者に対する賃金を削減することも、リーマン・ショックのような危機の後に緊急措置として行われることは容認され得るかもしれないが、そうした対応を続けることは労働者のモチベーションを保つという点で問題である。

足元では需要が持ち直していることを受けて、再び労働需給はタイト化しつつあるわけだが、人件費の増加が見込まれる中で、人材をいかに確保し活用するのかということが課題になる。

図表 22 . 大企業における雇用過剰・不足感



図表 23 . 大企業における今後3年間の雇用者数増減率の見通し



(注) 資本金10億円以上、2013年度、2014~16年度平均の見通し  
(出所) 内閣府「企業行動に関するアンケート調査」

### (3) 新たな雇用・賃金体系の模索

ある世代の人件費の増加の調整を、他の世代、とくに若年層にしわ寄せすることは問題がある。また、少子高齢化に歯止めが掛からない中、労働力の確保という観点から雇用延長という流れがあり、退職するまで労働者のモチベーションが下がらないような仕組み作りも必要だ。

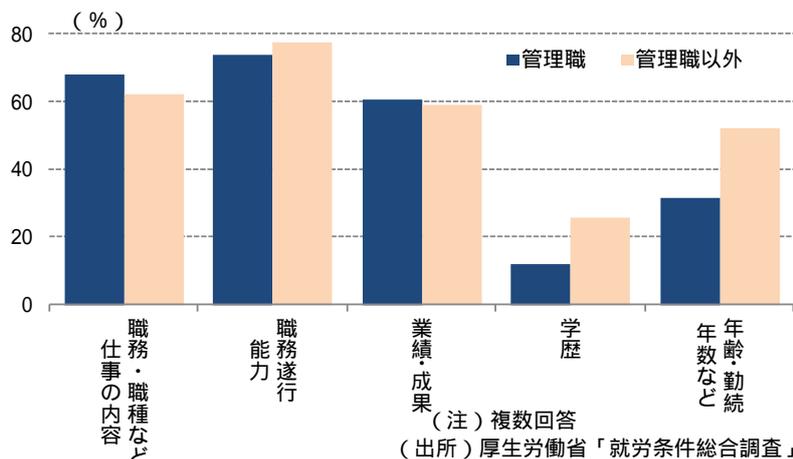
女性の社会進出が今ほど一般的ではない時代、住宅ローンの返済や子どもの教育費などで出費がかさむ50～54歳に賃金カーブのピークが設定されていたことは、当時は合理的であったのかもしれない。しかし、現代ではライフスタイルが多様化する中で、旧来のライフサイクルに即したままの賃金カーブが未だに根強く残っていることは検討の余地がある。

例えば、2000年頃に一旦は普及が進んだ業績連動型の成果主義制度であるが、過度な成果主義がリーマン・ショックを引き起こす一因であったともされたことから、最近ではそのデメリットに警鐘が鳴らされるようになった。しかし、年齢が上がり十分な経験を持つようになってから、仕事内容や役割への貢献に見合った対価として賃金を決定する成果主義を活用することは、企業と労働者の双方にとって有益な手段となるのではないか。

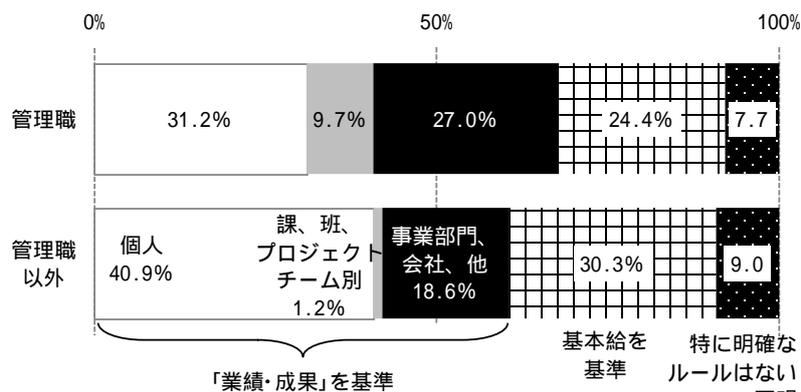
厚生労働省「就労条件総合調査」(2013年)によると、常用労働者1000人以上の企業において基本給の決定要素として最も多い回答(複数回答)が「職務遂行能力」であり、管理職では全体の74.0%、管理職以外では77.4%となっている(図表24)。次は「職務・職種など仕事の内容」(管理職:67.7%、管理職以外:62.0%)であり、「業績・成果」(管理職:60.4%、管理職以外:59.0%)と続いている。また、いずれの回答も管理職と管理職以外でそれほど大きな差はない。

また、賞与額の主な決定要素の(単回答)としては、内訳には差がみられるものの、管理職および管理職以外とも半数以上が「業績・成果」を基準となっている(図表25)。しかし、管理職では約4分の1が、管理職以外では約3分の1が「基本給を基準」と答えており、結局は従来型の賃金カーブに即した仕組みが基本である。

図表24. 大企業における基本給の決定要素別企業割合(2013年)



図表 25 . 大企業における賞与の額の主な決定要素別企業割合 (2013年)



(注) 常用労働者1000人以上  
(出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」

## おわりに

1990年代後半以降、大企業は人件費抑制姿勢を強める中で、非正規雇用の拡大など様々な方法で対応してきた。しかし、今後はバブル・団塊ジュニア世代の高齢化によって、2020年前後にかけてその人件費負担が一段と増すと見込まれる一方で、足元では雇用不足感も出つつあり、従来の人件費抑制方法には限界が見え始めてきた。

最近では、労働者の側からも多様な働き方が求められるようになっており、雇用や賃金体系もそれに見合っより多様性を持つことが必要になってくると考えられる。バブル・団塊ジュニア世代は非常に大きな戦力となり得る労働力であり、そのモチベーションを高めながらいかに活用していくかを考えることが重要だろう。例えば、成果主義についても、これまでは人件費抑制の方法として導入が進められてきたきらいがあるが、今後は限られた人的資源を最大限活用させるという本来の目的に沿ってうまく使えば、その価値が再評価される可能性がある。大企業は増える人件費に対して、その場しのぎの措置を採るのではなく、中長期的な視点をもって対応することがより大切になってくる。

### - ご利用に際して -

- 1 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- 1 また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 1 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 1 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 1 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。