

中小企業診断士の視点

第97回 人材確保、定着率のための賃金制度の見直し



中小企業診断士 澤田 良敬
(一社)埼玉県中小企業診断協会

デフレ脱却に向けて、賃上げが騒がれたこの春闘でしたが、賃上げを実施した中小企業は約半数にも上り、賃上げ率は4.42%（日本労働組合総連合会資料）と発表されています。また約37%の企業が賃上げ率3%以上（日本商工会議所資料）を行ったと発表されています。大手企業のようにベースアップ（基本給の底上げ）までは踏み込めないまでも、人材確保のため、また定着率アップのため、苦渋の判断で賃上げを実施した経営者も多かったのではないのでしょうか。

実際、円安による原材料や燃料費の高騰で、原価は上がる一方であり、継続的な賃上げはできないと言うのが中小企業の現状ではないかと思われます。「価格転嫁に関する実態調査（2024年2月）」（帝国データバンク）のアンケート調査によると、販売価格への転嫁割合を示す「価格転嫁率」は40.6%と低く、依然として原価高騰に対し十分な値上げが出来ていない状態を示しています。

このように、継続的な賃上げが出来ない中、どのように人材確保や人材定着、また社員のモチベーションアップを図って行けば良いか。まずやるべきこととして、賃金制度の見直しを推奨します。

現在、日本の企業の多くは職能給を採用し、社員の能力や役割によって、レベルを段階的に示した「等級表」を作成することで、これをもとに給与を決めています。ジョブローテーションをしても、等級が変わらなければ、給与を見直さなくて良いという利便性があります。

能力給を採用する中小企業が人材確保や人材定着で大切なことは、以下の3つを明確にすることです。

- (1)自社の賃金モデル（基本給、諸手当などの構成）
- (2)明確な等級表（能力や職務に応じた評価の基準）
- (3)能力評価制度（実際のスキルや資格を等級表と結びつける）

等級表があってもまだ年功序列的な給与制度である会社は、この機会に見直しを図り、採用時は自社の賃金査定根拠を明確に示すことをお勧めします。具体的には「あなたは面談の結果、等級表の**級に値すると評価したので支給額は**円。昇給は、以下の評価制度のもとに更新されます」と言った具合です。もちろん従業員にも定期面談で実施します。確かに高賃金の方が社員は良いに決まっていますが、転職を決めた社員に聞くと「長く勤めたいので、賃金制度や評価制度が明確な方が良い」と言った理由も聞きます。持続可能な雇用を両者が望むのであれば、誠意を込めて自社の制度を説明した方が有効です。もちろん原資の確保も重要で、生産効率を上げたり、価格転嫁を図ったりする努力も併せて必要です。

人材確保や人材定着に向け、自社の賃金制度、人事評価制度を見直されたい場合には、人事・組織に強い中小企業診断士もいますので、ぜひ当協会までご相談下さい。

【問い合わせ先】

(一社)埼玉県中小企業診断協会
ホームページ：<https://sai-smeca.com/>
電話：048-762-3350
Eメール：rmcsai@nifty.com