



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

中・長期的な企業価値向上を目指す 中小・中堅企業の 賃上げ対応

2023年6月 管理部門注目のイベント

- 1日 消費者契約法改正 消費者庁
- 3日 測量の日 国土交通省
- 4日 危険物安全週間(～10日) 消防庁
- 5日 環境の日 環境省
- 23日 男女共同参画週間(～29日)
内閣府男女共同参画局

インフレや社会保険料の料率改定、月60時間超残業の割増賃金率引き上げなど、さまざまな要因によって、賃上げの必要性が増えています。中小企業や中堅企業のなかには、賃上げによる人件費の増加が経営に大きなインパクトを与えるケースも少なくありません。

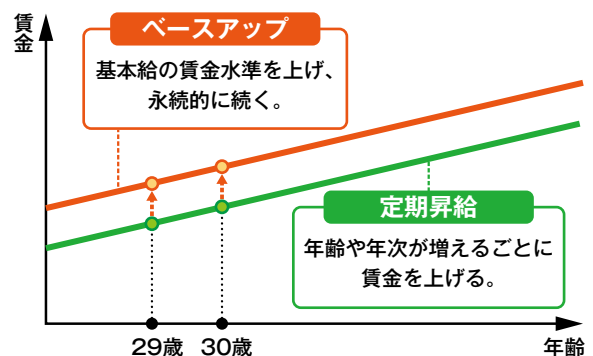
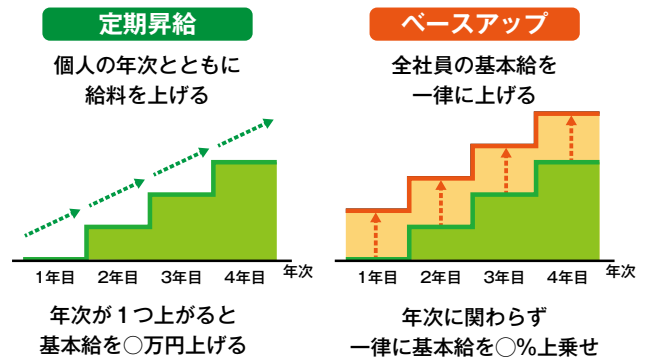
しかし、昨今の急激な物価上昇に対応すべく場当たりに賃上げを実施したのでは、近い将来立ち行かなくなる恐れも出てきます。中・長期的に会社の価値を上げつつ賃上げに対応していくためのヒントについて、ウェルス労務管理事務所 代表 / 株式会社ウェルスプラン 代表取締役 佐藤麻衣子 社会保険労務士にお話を伺いました。

ウェルス労務管理事務所 代表 /
株式会社ウェルスプラン 代表取締役
社会保険労務士・CFP®

佐藤 麻衣子(さとう まいこ)



[図表1] 定期昇給とベースアップ



あくまでも
ベースアップは慎重に

従業員への給与を上げる方法としては、基本給を上げる「ベースアップ」および「定期昇給」の方法と、基本給は現状のまま手当などを一時的に増やす方法があります。基本給を上げると広範囲に影響が及びますから、慎重な判断が求められます。(図表1)

社会保険や雇用保険、労働保険などは基本給を基に算出されますから、基本給が上がればそれにかかる各種保険料も増えることとなります。社会保険料や雇用保険料自体、定期的に値上がりしていますから、基本給のアップによる保険料の増加と制度上

の値上がりを組み合わされば、それだけ会社側の負担も増えてしまいます。

残業代や休日出勤などの額も基本給を基に計算するため、基本給が上がるとここにも影響が出ます。社員1人あたりの昇給額は少なくとも見えたとしても、全社員の1年分をまとめると、かなり大きな額です。

また、労働契約法上、基本給を下げる時には従業員の同意が必要となり、会社側が一方的に下げることができません。賃上げをする際には、さまざまなところに影響が及ぶことを考慮に入れたうえで慎重に決定しましょう。

少なくとも年単位でどれくらいの人件費が必要となっているのかを把握したうえで、昇給したとしたり今年はどれくらい増えるのか、来年以降はどうなるのかなど、数年先まで概算を出してから労働条件を変更したいところです。

昇給の基準を設定する

中小企業や中堅企業のなかには、明確な昇給の基準が設定されていない会社も多々見られます。極端な例としては、経営者の一存で「この人は今年給料を1万円上げるが、この人は昨年と同じ額で」と決まるようなケースです。

このような場当たりの昇給は、従業員のモチベーションにも影響しますし、経営者に対する不信感につながる恐れもあります。

す。先ほども述べたように基本給は一度上げると基本的には下げることができませんから、慎重に判断する必要があります。

離職を避けるためには、経営者の恣意的な昇給を許容するよりも、基準を設けて見える化することが有効です。賃金テーブルを作っていない会社も多いのですが、もしも自社に賃金テーブルがない場合には、作成しておくといでしょう。経営者の恣意的な判断での昇給を賃金テーブルに沿って昇給するという運用に変えることによって、昇給が「見える化」し、経営者に不満が向くことの防止にもつながります。

賃金テーブルは賃上げのベースとなるもので、賃金テーブルがあれば客観的に評価を下して賃上げをすることができるようになります。また、中・長期的な人件費の管理をする際にも賃金テーブルが重要となりますから、まずはこの仕組みを整えるといいでしょう。

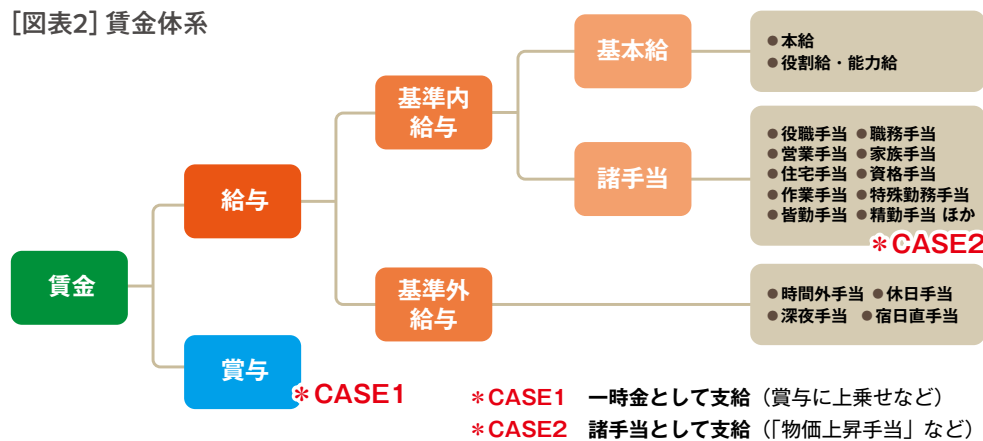
ただ、中途採用が多い会社などでは、賃金テーブルを作ったものの、採用競争に勝つために、既存社員との賃金格差が生じるケースなどもあります。運用面での調整ができるよう評価基準や運用のルール作りも考えておくことがポイントです。

一時金・諸手当などとして支給するのも◎

インフレによって食料品や光熱費など、さまざまな物やサービスの価格が上がります。

した。今後どのくらいインフレが続くのか、まだ見通しは立っていません。このような状況で基本給を上げるのは、非常にリスクを伴います。その一方で、全く賃上げをしないということになると従業員の満足度は下がってしまうといった懸念が生じます。また、採用がより難しくなってしまう可能性もあります。

【図表2】賃金体系



*CASE1 一時金として支給 (賞与に上乘せなど)
*CASE2 諸手当として支給 (「物価上昇手当」など)

そこで対策として、ベースアップの見合い分を賞与に上乘せして補填する(図表2 *CASE1)、もしくは「物価上昇手当」(インフレ手当)などの名目で一時的に支給する方法(図表2 *CASE2)が考えられます。この方法ですと、今後の業績や物価上昇などを考慮しながら、支給額を調整できる状態を維持できます。

また、税や社会保険料の負担増を抑えつつ賃上げの課題を解決する方法の一つとして検討したいのが企業型DC(企業型確定拠出年金)の導入です。企業型DCで拠出する部分に対しては所得税・住民税・社会保険料がかからず、会社の経理上も全額損金算入となります。(図表3)

従業員側としても、企業型DCで会社が年金資産を積立ててくれることが安心にもつながります。近年、中小企業や中堅企業は採用シーンで困ることも多く、優良な人材は大企業に取られてしまい、中小企業や中堅企業まで人材が回ってこないような状況も増えています。企業型DCを導入することによって採用面での訴求力が増し、他社と差別化を図る効果も期待できます。

賃上げのための原資の確保策

賃上げを実現するためには、賃金原資を確保しなければなりません。会社として、売上アップやコストカットなどの取組みを検討する必要があります。

【図表3】企業型DCのメリット

企業型 DC	
従業員	会社
税金 ▶ かからない	税金 ▶ 全額損金算入
社会保険料 ▶ かからない	社会保険料 ▶ かからない

年金資産の積立
↓
従業員の安心感に

採用における訴求力向上
↓
他社との差別化、採用増へ

意外に大きなコストカットが見込めるのが、デジタル化やペーパーレス化です。契約書を電子契約書にすれば、印紙税をカットすることが出来ます。印紙税は契約書などに記載される金額によって額が変わり、例えば1千万円～5千万円以下の場合には2万円、5千万円超～1億円以下の場合には6万円の印紙税がかかります。

一つ一つの契約書にかかる印紙税は小さな金額であっても、まともな大きな額になってしまいます。更に電子化することによって契約書の郵送コストもカットすることが出来ます。

社会保険や雇用保険、労働保険などの手続きにおいても電子申請のインフラが整ってきていますから、早めに電子申請に切り替えておくとう便利です。社員がハローワー

クや年金事務所などに出向いて申請を行うとなると、行き帰りの往復の時間や待ち時間など、余分な人件費が発生してしまいます。業務のデジタル化をはじめ、できることからコストカットをするとともに、必要に応じて値上げをするなど賃上げのための原資調達も並行してすすめていきましょう。

**ウェルビーイングを
満たすことも有効**

賃上げへの対応を怠り、今いる人材が離職してしまうと、人を補充するために採用や教育にかなりのコストがかかります。人材を失ってから後悔しないよう、今いる人が働き続けられる環境づくりも大切です。

従業員が退職してしまったとしたら新たにどれくらいのコストがかかるかを算出することもそうですし、今いる従業員が年齢を重ねたときに備えて、高齢者雇用に関する処遇の仕方についても今から考えておきたいところです。

eラーニングの普及によって、教育にかかるコストも以前に比べるとかなり下がってきました。スキルアップのための研修など、学びの時間を提供するのも一つの方法です。

もう一つ、人材の流出を防ぐための対策として役に立つのがアンケートです。無記名式であれば、本音を会社に伝えやすくなります。

「アンケートを行って従業員の不満や要望

を知ってしまうと、対策を立てざるを得ない。しかしコスト的にそれが難しい」ということでアンケートを取りたがらない会社もあります。しかし、全ての従業員が経済的な改善を求めているとは限りません。なかには「中抜けをさせてほしい」「フレッククスにしてほしい」など、金銭的な改善ではなく、働きやすい環境を整えてほしいという声も少なくありません。

賃上げなど金銭面での手当が難しいとしても、取組みやすい別の方法で従業員のウェルビーイングを満たすことは可能かもしれません。これまで見てきたなかでは、特別休暇を設定して従業員に提供したケースもありました。

従業員が何を求めているのかは、声を聞かなければ分かりません。「全てを受け入れられないにしても、何かできることがあるればやりたいと思っている」という姿勢を会社が示して従業員とコミュニケーションをうまく取れる体制を作っていくことで、「会社は何もしてくれなかった」「自分のことを大事にしてくれない」などの不満を抱かれて離職につながるリスクを減らすことができます。

**アフターコロナでも
リモートワークはおすすめ**

離職を避けるという観点からいえば、リモートワークを導入することも有効です。社員が数人のある会社でリモートワークを

導入したところ、女性社員が育児休暇を取ってきた事例がありました。

一般的に、少数精鋭の会社では妊娠や出産をする従業員に対して十分なケアができないことが多く、育児と仕事の両立が難しくなり退職につながるケースも多く見られます。しかしこの会社の場合は非常にうまくいきましたが、リモートワークができない環境であれば離職していた可能性が高いと思われる事案でした。

コロナ禍は徐々に落ち着きつつありますが、企業規模に関わらず従業員の働きやすい環境を提供するという意味でも、リモートワークの導入はとても有効です。

まとめ

賃上げに対しては、短期的な対策だけでは不十分です。中・長期的な視点を持った対応をしていくことによって、離職率の低下や従業員の満足度を上げていくことができると思われます。会社の価値を高めながら賃上げにも対応できる体制を整えることが、今求められているのではないのでしょうか。

デジタル関連の急速な発展や、働き方改革などにまつわる法律の改正など、人事・労務関連で押さえるべきポイントはいくつもあります。ときには外部の専門家をうまく活用しながら、自社にとって最善の方法を模索していただきたいと思っています。

賃上げ、キャリアアップなどに関わる助成金・税制（一例）

業務改善助成金

▶生産性向上に資する設備投資や事業場内最低賃金を一定額以上引き上げた場合において、設備投資などにかかった費用の一部を助成する制度

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyounushi/shienjigyou/03.html
業務改善助成金 | 厚生労働省



賃上げ促進税制

▶青色申告書を提出している中小企業者などが、一定の要件を満たしたうえで前年度より給与などの支給額を増加させた場合、増加額の一部を法人税から税額控除できる制度

<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai.html>
中小企業庁:中小企業向け「賃上げ促進税制」
※旧、中小企業向け「所得拡大促進税制」



キャリアアップ助成金

▶非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化、処遇改善の取組みを実施した事業主に対して助成する制度

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html
キャリアアップ助成金 | 厚生労働省



人材開発支援助成金

▶事業主などが雇用する労働者に対して、職務に関連した専門的な知識や技能を習得させるための訓練経費や訓練期間中の賃金の一部などを助成する制度

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html
人材開発支援助成金 | 厚生労働省



ウェルス労務管理事務所 代表/
株式会社ウェルスプラン 代表取締役
社会保険労務士・CFP®

佐藤 麻衣子(さとう まいこ)

信託銀行勤務を経て2015年独立。会社員時代、仕事と育児の両立や生活設計に悩んだ経験から「企業も人も豊かになれる、時代に合った職場づくり」をコンセプトに、テレワーク導入や人事評価制度など柔軟な働き方を実現するための人事労務コンサルティングとライフプラン研修を提供。著書「人事労務・総務担当者の人へ 労務管理の基本的なところ全部教えちゃいます！」

事例紹介 企業型DCの導入と人事評価制度の見直し。

◆人材開発支援助成金で従業員の学びにも投資

課題

短期プロジェクト形式の事業が多く、翌年以降の売上高が事前に予測しにくい
ため、給与のベースアップはリスクが高いという懸念があった。
専門性の高い人材を多く必要とする業種であったため採用のハードルが高く、今いる従業員の離職を防ぐ必要性が高い。

A社
▼研究職
(データ分析など)

解決策

翌年以降の売上高の見通しが立たないなかでは固定費を引き上げるリスクが高いものの、人材流出による損失も非常に大きいことから、資産を人材投資に振り分けることを提案。
企業型DCを導入して退職金制度を作るとともに人事評価制度も見直しを行い、資格取得などの要件を満たすことで給与を上げる仕組みを作ることとした。
人材開発支援助成金は2022年度からeラーニングも対象となったため、人材開発支援助成金を申請。従業員の学びに投資する体制を整えた。

評価

企業型DCの導入や人事評価制度の見直しなどは、短期的な解決策というよりも、中・長期的に会社の成長や社員の流出を防ぐための対策という意味合いが強いといえる。従業員が自立して働くことができるためのスキルを得るサポートを会社が行うことにより、会社に対する信頼が高まり、また会社の価値も高まるという好循環が期待できる。



本誌に掲載の記事は2023年5月15日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 23 - 2015, 法人開拓戦略室)