

「引けを取らない賃金」が人材確保への必須条件

——中小企業の賃金は、今後どうなりますか。

北見 会社を継続する気があるなら、無理をしても上げざるをえませんね。

——なぜでしょう。

北見 今後、人がますます採れなくなります。コロナ禍がスタートした2020年、21年は、採用はできましたが経営自体が毀損し、巷の中小企業は「昇給」どころではありませんでした。しかし、22年くらいから採用難が顕在化し、23年4月期については、それほもう惨憺たる状況です。数百人規模で、毎年10人前後新卒を採用していた中堅企業でも、今年4月期には「ゼロ」というところもあるほどです。当研究所が愛知県下の自社顧客に電話をかけてヒアリングした結果、求人目標人数を達成した会社は33%、未達が67%、そのうちゼロだったところが23・1%ありました。

——どうすればよいのでしょうか。

北見 二つしかありません。ひとつは若い人を採用する。もうひとつは定年退職後の社員に引き続き頑張ってもらうことです。

「最賃ショック」の到来

——若い人を採用するには？

北見 「他社にひけを取らない賃金」。これがマストです。今年の賃上げの最大のキーワードは「初任給の引き上げ」だと思います。なぜなら、今年の10月には「最低賃金ショック」が訪れるからです。

——最低賃金ショック……ですか。

北見 はい。最低賃金（最賃）は、22年10月から30円引き上げられました。23年10月にどうなるかは予測を許しませんが、物価高などを考えると引き上げペースが落ちるとは考えにくい。仮に30円引き上げられたとすると、東京等大都市圏では高卒初任給の相場を上回り、中小企業では「最賃割れ」すると

ころが続出しかねません。最賃割れを防ぐには23年の昇給額を引き上げるしかありません。

——具体的には？

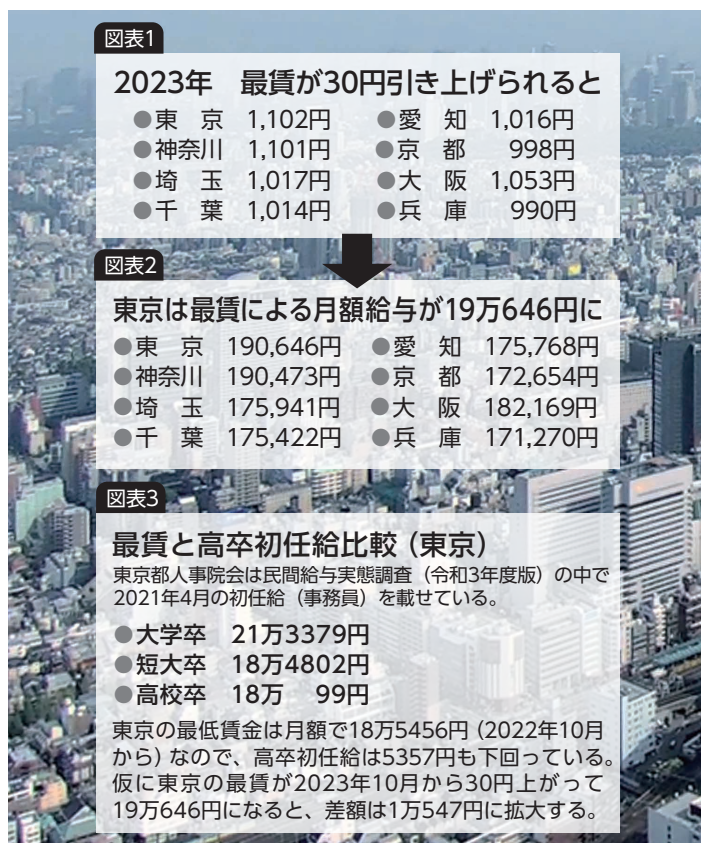
北見 最賃の額をもとに月額給与を算出してみましょう。週40時間労働は月間平均で約173時間なので「最賃×173時間＝月額給与」ということになります。ちなみに今年、最賃が30円上がると、月額で5190円上昇し、たとえば東京では19万646円となる



Profile

きたみ・まさお

北見式賃金研究所所長として活躍し、「実在賃金」の提唱者としても知られる。「実在賃金」とは、1万社以上の賃金データを集めてプロットすることで、それぞれの規模や業界の賃金相場を明らかにしたもの。自社の賃金水準が世の中の同等企業と比べて、どのあたりにあるのかが一目瞭然となる。実態と乖離する「モデル賃金」を疑問視し、「実在者の賃金」制度を策定し、多くの中小企業の経営指導に当たってきた。『幹部に1000万円を払う会社になろう』（PHP研究所）、『これだけは知っておきたい！中小企業の賃金管理』（東洋経済新報社）など著書多数。



（図表1・2・3参照）。東京都人事院会は民間給与実態調査のなかで21年4月の初任給（事務員）を掲載していますが、それによると、大学卒21万3379円、短大卒18万4802円、高校卒18万99円です。東京の最賃は月額で18万5456円なので、すでに高卒初任給よりも最低賃金の方が上回っている。さらに今年30円上昇すると、その差額は1万円以上に拡大します。神奈川県でもこの数字はほぼ同様であり、大阪においては5540円、愛知県においては267

9円の最賃割れとなります。——それは経営者にとってはショックです。北見 アベノミクスがはじまった12年の東京都の最賃は850円でしたが、21年には1041円となり1・22倍となったにもかかわらず、高卒初任給は17万5000円↓18万6000円と1・06倍に過ぎませんので、言わばこうなるのは当然です。ただ、地方においてはまだ初任給の方が最賃を上回っています。——そうすると、同じ会社でも本

店と支店で賃金格差が生じることにもなりそうです。ね。

北見 その場合、地域手当を大都市圏在住者に支払うのも一案かもしれませぬ。就業規則に「〇〇支店勤務者で、給与水準が低いと会社判断した者に支給する」と記載しておけば、最賃割れの社員のみに手当を支給することも可能になります。

——実際の初任給引き上げの動きは？

北見 われわれの調査では、23年4月入社の初任給が21年および22年と比べて上昇しているところは首都圏で36・7%、愛知県で19・0%、関西圏で35・2%に上っています。当事務所への相談内容を見ても24年4月期は、これをはるかに上回ると予想しています。

職能給制度は見直しが必要

——とはいえ、新卒の初任給を引き上げると、全体に影響してしまい、人件費が膨れ上がるのではないのでしょうか。

北見 もちろん、新卒初任給を引き上げれば既存社員の給与も見直さざるをえませんが、そのまま上の年代も玉突きで昇給させるのは人件費の負担が大きくなりすぎま

す。そのため、一定の年齢以上は抑制した方がいいと思います。

——一定の年齢とは？

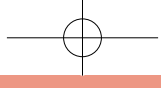
北見 たとえば35歳くらいででしょうか。35歳で従来と変わらぬ給与ベースにしながら新卒初任給を引き上げるのです。

——そうすると、賃金表を作り変えるなど賃金の構造そのものを変える必要がありますね。

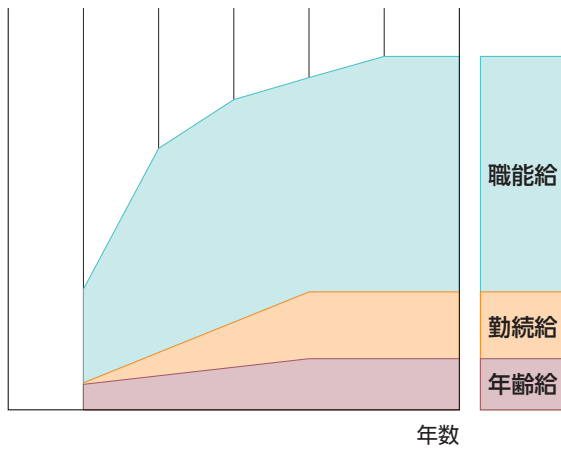
北見 中小企業の賃金表は1000社あれば100パターンありますが、概ね「年齢給＋勤続給＋職能給」という内訳になっています。職能給というのは一般に「等級」と「号俸」によって決定されます。この職能給は昭和40年代に普及しました。つくったのは元官僚で、役所が昔から採用していた俸給表に手を加えたもので、時代にマッチしなくなりつつあります。

——どのように？

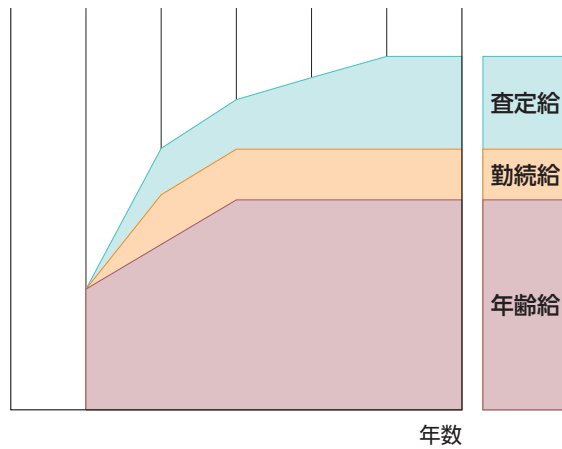
北見 まず、中途採用の初任給を決められないこと。中途採用は基本的に能力が分からないので、例の「いままでいくらもらっていたか？」という質問に頼らざるを得ませぬ。そうすると社内の先輩後輩のバランスが崩れます。また、5段階の査定結果に基づいて号俸のアップが決まり、昇給額は等級



従来からよくある賃金表



北見式の賃金表



が高いほど大きくなるので、若年層ほど昇給額が小さくなります。このほかにもいくつか問題点があるので、職能給制度を軸とした賃

金制度は見直した方がいいと思います。

——どのように見直せばいいのでしょうか。

北見 当研究所では上のグラフのような賃金表を推奨しています。

「従来からよくある賃金表」に比べて年齢給を大きく、勤続給と査定給が小さくなっています。この賃金表では、年齢給に家族手当等、多少の手当をのせれば中途採用者の初任給相場に合うように設計されています。こうしておけば「いままでいくらもらっていたか」という質問は必要なくなります。また、職能給ではなく「査定給」を採用し、単純にA、B、C評価に一定の昇給がついてくるようにします。この方が分かりやすいし、等級が高いほど昇給額が大きくなるようなことはなく、管理職への残業代も出しやすくなるので、いわゆる「名ばかり管理職」問題に対処できます。

固定残業代や皆勤手当は不要

——このほかに「これは見直した方がいい」という中小企業の賃金政策はありますか。

北見 よく見られるのですが、初任給を低くして、そこに固定残業

代がガツンと乗っかっているタイプの賃金制度は避けた方がいいと思います。

——なぜでしょうか。

北見 たとえば、基本給が18万円、これに固定残業代2万円を乗せている賃金内訳があったとすると、Z世代のような若者たちには「定額働かせ放題」のようなイメージに映ってしまいます。ブラック企業だと……。その上休日が少なくと最悪ですね。こうなると、他社の引き立て役にしかならず、求人士の儀にさえ立てません。

——固定残業代を採用している会社は多いですか。

北見 固定残業代が初任給に含まれているところは、われわれの調査では首都圏で16・3%、愛知県で21%、関西圏で29・4%です。時間外労働がかさめば、固定残業代そのものが否認される可能性があり、固定残業代も基礎賃金に入れた上での時間外手当の支払いも命令あり得ます。また、加えて付加金の支払いをしなければならぬいかもしれません。

——そのほか、賃金の内訳で留意すべきところは？

北見 皆勤手当は必要ないと思います。たとえば基本給17万円、

イメージ入り

皆勤手当で1万円という内訳は、基本給18万円よりも見劣りがしますから。もちろん、皆勤手当では社員を休まずに出勤させる効果はあるかもしれませんが、採用面ではマイナスと言わざるを得ません。

——高卒と大卒の扱いについても持論をお持ちですね

北見 多くの会社では、高卒と大卒では入社した際に、職能等級制度における等級が1級と2級で異なっており、そうすると入社後の賃金推移を折れ線グラフにすると、お互いに交わることがなくなります。私は、たとえば高卒初任給が

初任給のレベルは「中位数」ではダメ、「上位数」を目指せ

北見氏がコンサルティングした愛知県の自動車部品製造業のX社では、今春、高卒初任給（所定内給与）を19万2000円へと引き上げた（愛知県の高卒初任給「中位数」は17万5000円）。すると4月の新卒採用において、20名の目標人数に対して13名が内定。65%の目標達成率は「すごいこと」（北見氏）だという。X社の担当者も「高卒は苦戦しているものの、あえて目標を採用数を多くしていることもあり、13名はいい結果だと



認識している」と語る。なぜこのような成果が上がったのかについての高校への聞き取り調査では、「給料がいいから」という理由が圧倒的だったとのこと。また、「弟を大学に行かせるために、給料のいいところに就職したかった」と話す内定した女子学生もいたという。

一方、高卒初任給16万8000円のY社では、「各高校別担当が再度のお願い中」も目標人数5名に対して内定者数ゼロという悲惨な結果に。

さらに、卸売業Z社では、高卒初任給20万3000円（愛知県の高卒初任給「中位数」は20万5000円）と「中位数」にもかかわらず、目標人数3人に対して内定者ゼロ。

北見氏は、「中位数であれば問題ないというわけではない。採用できている会社のなかでも中位数、つまり上位数を意識しないと採用は難しい」という。●

※中位数…求人票が100社あったとして、そのなかで50番目に位置する数字。上位数は25番目以上

19万円、大卒22万円だとすると、高卒が入社後4年経過した際に、22万円となり大卒初任給に追いつく仕組みにするべきだと考えています。つまり、高卒と大卒の賃金体系の一本化ですね。中小企業にとって高卒の優秀な人材を獲得する重要性は高いので、彼らのモチベーションを上げる意味と、それから、家庭の事情などで大学に進学できない若者たちに、大卒と同

じスタートラインに立ってもらおうという社会的な意味合いもあります。

高齢者再雇用の賃金を高め

——定年退職後の社員の活用についてはいかがでしょうか。

北見 現在の中小企業は60歳で定年退職、それ以降は嘱託として再雇用するというパターンがほとんどですが、その際、賃金は正社

員時代の60%程度というのが相場になっています。コストを優先すれば、賃金を60%に抑え残業をするというのが正解かもしれません。しかし、いまの60代というのは十分元気です。現役時代の8割程度の賃金を維持して、残業も正社員と同じように求める方が高齢者のモチベーションを維持でき、結果的に会社のパフォーマンスの向上につながるのではないでしょ

うか。当研究室では、たとえば30万円の給与だったとしたら25万円くらいにして、そこに諸手当のせるくらいの水準を推奨しています。高齢雇用継続給付金や年金との併用などといった発想をやめて高齢者を「第2現役」として遇することで、バリバリ働ける環境を提供した方がお互いにメリットが大きいと思います。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆 ●