



## 悩ましい賃上げ

128

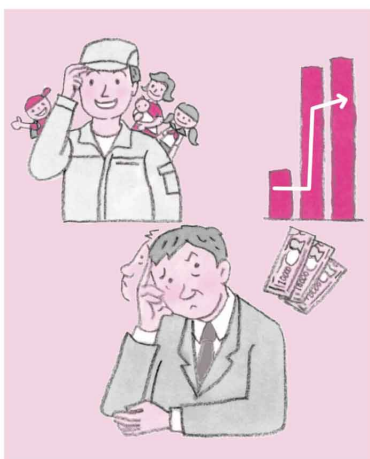
日本の賃上げはコロナ禍を経て2023年以降急上昇しました。当初、一過性で大企業だけで持続しないかと思いましたが、中小企業も高水準の賃上げを維持し、2026年(執筆時)も5%以上の賃上げが実現しそうです。背景には、人手不足とインフレがあります。どちらも賃上げをしなればならない要因で、しかも今後継続する可能性が非常に大きい。そのため、今後企業は賃上げ原資を確保する経営に主眼を置かないと企業経営の存続が危ぶまれることもあり得ます。持続的な賃上げは経営計画にしっかりと織り込んでおく必要があります。ただ、日本商

工会議所の調査によると69%が業績改善を伴わない「防衛的な賃上げ」だったという調査結果もあり、持続的な賃上げの難しさがうかがえます。

### ◎賃上げ率ではなく賃上げ額で把握

賃上げの判断は、賃上げ率で自社の賃上げ額を決めるのではなく、賃上げ額で把握することにより現実味を帯びてきます。支払えるのかどうかの判断がしやすくなります。例えば、パート従業員100人の時給を毎年30円ペースアップするとします。パート従業員の月間労働時間が一人100時間とすると、100人×100時間×30円=30万

円/月のコスト増加です。年間で360万円です。持続的に毎年30円ペースアップを継続すると、2年目も360万円増加し、ベースアップ開始前と比較すると、2年間で360万円(1年目)と720万円(1年目と2年目)の合計1080万円



の増加となります。これを10年継続すると、ベースアップ前から1億9千8百万円増加することになります。実際には法定福利費も増加するので当該金額以上になると思います。企業は10年間で同額以上の新たな付加価値を生み出す必要があります。率から額に置き直す

ことで、実現可能性が判断しやすくなります。

### ◎価格転嫁。しかし王道は業務改善・生産性向上・高付加価値商品

今、世の中は価格上昇を受け入れる流れにあります。価格転嫁ができそうなら付加価値増加の大きな原動力になります。しかし、価格転嫁できない、できても継続できない、一部しか転嫁できないなら内部の業務改善や生産性向上、高付加価値商品の開発に取り組みなければなりません。人件費以外にも原材料費や維持費も増加しており、すべてを価格転嫁するのは無理があるので、こうした取り組みも加速させなければなりません。現在の雇用環境は、賃上げが先行し、あとから付加価値を増加させるような流れになっていますが、本来

は付加価値の増加あつての賃上げです。

### ◎賃上げ以外の施策も検討

ただ、人手不足が深刻化しているため、業績改善がなくても賃上げを先行せざるを得ないといった状況です。もちろん賃金は人材確保に重要な要素ですが「従業員が自発的に快適に気持ちよく働けるかどうか」という要素も重要です。このことは「従業員エンゲージメント」という言葉で表すことができます。高率な賃上げで採用した従業員を簡単に失うことはできません。従業員エンゲージメントを高めることで、定着をはかり、業績改善を伴う賃上げへの好循環へつなげなければなりません。

(西原経営事務所所長、特定社会保険労務士、中小企業診断士、ホワイト企業推進社会保険労務士協議会会員)

イラスト・伊藤香澄