

社員の定着に向けて、給与水準の魅力を社内に伝えるという選択肢

田中 宏明 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

人手不足が続くなか、いま多くの企業で社員の定着が課題となっています。その対応方法の1つが、賃上げ等により自社の給与水準を高くすることです。例えば日本商工会議所が2023年に実施した賃上げに関する調査では、賃上げを行った理由として「人材確保・定着やモチベーション向上」という回答が8割以上に上っていました（複数回答 商工会議所LOBO調査 2023年9月）。

しかし、いかに給与水準を高くしようとも、そのような自社の魅力や取り組みを社員が十分に理解していなければ、せっかくの人件費も無駄になってしまいます。実際に筆者が経験した事例では、業界平均よりも年収水準が高いにもかかわらず、それが社員に伝わっていないがために給与に対する不満や、それによる退職が発生していたケースもあります。つまり社員の定着に向けては、給与水準の高さや賃上げの取り組みだけでなく、それらを適切に社内に開示していくことも検討すべき重要な観点の1つといえます。

では、その開示はどのようにすればよいでしょうか。その際のポイントを以下に3点、順に解説いたします。

■①自社で適切な開示内容を選ぶ

さすがに個々の社員の給与を公開するわけにはいかないでしょう。そこで開示する内容としては、実在者の支給実績を表す特性値（等級・役職や年代ごとの、平均値あるいは中央値など）、もしくは制度上の特性値（等級や役職ごとの上下限值や中央値、もしくは理論上の年齢ごとのモデル昇給カーブ等）となるでしょう。

ただし平均値を用いる場合は、その特性上、極端な値に影響を受けやすい点に留意する必要があります。特定の部署や社員だけ残業時間が異常に多いといった特異値は除外して計算する、あるいはそのような

影響を受けにくい中央値を用いる必要があります。

また理論上のモデル昇給カーブを用いる場合は、実態との乖離が大きすぎないかに留意する必要があります。一般的に、昇給カーブは学卒入社を想定して入社時年齢や昇格年数等の前提を置いて設計することになるので、特に中途採用者が多い企業の場合は、実態との乖離が大きくなる傾向となるため避けたいほうがよいでしょう。

■②自社の特性に沿った適切なベンチマーク先を選ぶ

自社の給与水準の魅力を分かりやすくアピールするには、やはり同規模・同業あるいは同地域の他社と比較することです。使いやすいベンチマークとして、例えば厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」では都道府県や人数規模、業種、年代や役職ごとのデータを公開しています。東京の中小企業であれば「中小企業の賃金事情」も活用できます。また競合企業の有価証券報告書も、その企業の平均年収が掲載されており、参考になるでしょう。

■③経営としての目標を宣言する

今後の自社の給与水準に関して、将来的な目標を併せて伝えることも有効です。例えば、5年以内に平均年収〇万円とする、同業の上場企業の上位25パーセント以上を目指す、等です。昨今の物価上昇を踏まえた社員の賃上げに応えることで、安心感もより高まるでしょう。とはいえ絵に描いた餅となり社員の失望につながらないように、今後の経営計画を踏まえた実現性についてはあらかじめ確認しておく必要はあります。

以上、社員を辞めさせないために、給与水準の魅力を社内に伝えるという選択肢として、そのポイントについて述べてきました。こちらをぜひご参考に、自社にて取り組んでいただければと思います。