

# ベースアップは本当に必要か？

岸本 耕平 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

住所：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 URL：http://jinji.jp/

日々、中小企業の人事制度の悩みを聞いていますが、この時期は「賃金改定」に関するご相談が中心です。

特にここ数年は、「ベースアップ（以下、ベア）の実施可否」についてのご相談が増えています。

今回は、中堅・中小企業におけるベア実施の判断を行う際の検討論点について、ご紹介したいと思います。

## ① 総額人件費増加に耐えうる経営状態であるか？

ベアを実施すると、「(ベア実施額×12ヵ月＋社会保険料等上昇額) ×社員数」分の固定的賃金が上昇します。

また、月給上昇によって残業単価が上がり、支払残業代の増加も予測されます。

さらに、賞与まで上がってしまう会社も多いのではないのでしょうか。

つまり、ベアは、想定以上に総額人件費が増加してしまう恐れがあります。

従って、総額人件費の増加に耐えうるだけの経営状態であるかを検証することが重要です。

検証するにあたって、以下の3点に留意して検証を進めてみてください。

- (1) 人件費増加を吸収できるだけの収益増加が可能である
- (2) 人件費以外のコスト部分を引き下げることが可能である
- (3) 人件費の再配分を行うことが可能である  
(例えば、多くの定年退職者が予定され、人件費が下がる見込みがある)

## ② コストに見合う効果があるか？

前述の通り、ベアによって総額人件費の増加が予測されます。

従って、コストに見合った効果があるかをどうか検証する必要があります。

例えば、ベアの目的が「人手不足の解消」である場合、「採用市場における競争力向上」や「社員の定着率向上」が期待する効果となります。

検証過程において、どの程度の効果が期待できるかを定量的につかむことが難しいケースも多々あります。

その際は、定量的なアプローチだけでなく、社内でも検討会を開催する等の定性的なアプローチも試みてください。

必要に応じて、外部の専門家の見解を仰ぐのもよいでしょう。

## ③ 同じコストを使うなら、他にもっと効果的な使い方はないか？

同じ人件費を使うなら、ベア以上に効果的な方法がないかを改めて確認することが重要です。

例えば、「家族持ちの社員への生活支援」を行いたいのであれば、家族手当や住宅手当等の生活支援に関する手当の新設・拡充も施策の1つとして挙げられます。

また、「社員の離職防止」であれば、職場環境の改善や上司・部下のコミュニケーション量アップのための費用拡大といった選択肢も考えられます。

以上、今回はベア実施の判断を行う際の検討論点をご紹介してきました。

中小企業においてベア実施による経営的なリスクは非常に大きいといえます。

従って、上記3つの判断基準を1つひとつ検証を進め、最終判断を行いましょ。

この時期になると、大手企業のベアに関する報道が世間を賑わせていますが、くれぐれも拙速な意思決定にならないように、社内で慎重に検討を進めていきましょう。