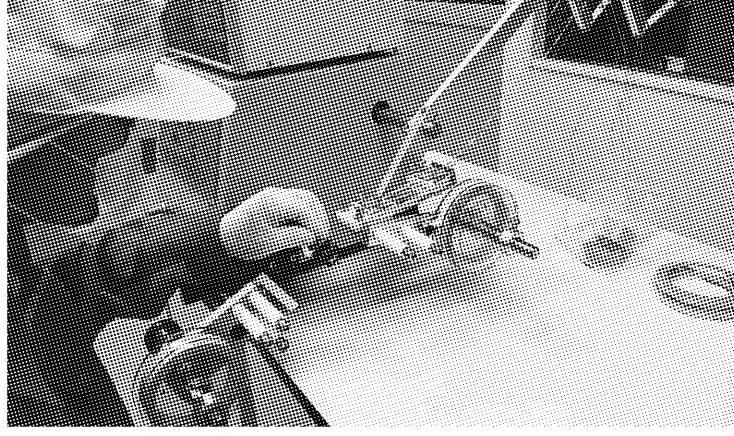


「競争力の源泉」確保狙う

企業にとって成長の源泉である人材をいかに確保していくのか。大手企業と比べて認知度や資金面で劣る中小企業にとつての難題だが、賃上げを単に新たな人材の獲得だけでなく、既存社員の定着や社内の結束強化につなげる手段として位置付ける企業もある。ただ企業努力だけでは、人材獲得競争で大手企業の後塵(こうじん)を拝した状態を打破するのは難しい。政府の支援政策も不可欠だ。(1面参照、特別取材班)



サンシングループは社員それぞれの成果に応じた処遇により人材定着につなげている(スイッチングトランスの組み立て)

「成果が正当に評価して平均2%を実施してされるという納得感を いる。人手不足の中で、社員に持つてもらおう方 高率な賃上げを人手確が組織にとって重要な 保の手段とすることこと。その積み重ねが結果として人材の定着につながつている」。電源やスイッチングトランスの開発から量産まで手がけるサンシングループ(東京都練馬区)の石井宏宗代表は、自社の賃上げ方針について自信を示す。

成果を正当に評価

同社は2026年度に平均2%の賃上げを予定しているが、「社員一人ひとりの成果に応じた処遇をするので、業経営にとって重要な10%の社員もいれば0%とらえているからだ。の社員もいる」「石井代 それが成果に応じた処遇。25年度も結果とし 遇となる。

大手企業の大福賃上げには前向きな側面があるが、中小企業はそれぞれ収益構造も体力も異なる。同社では、大企業の動きをそのまま当てはめるのは慎重であるべきだと考える。損益計算書の伸び以上に、賃借対照表の盤石さ、つまり財務基盤の安定こそが中小企

中小賃上げで人材定着

26年度も25年度以上の賃上げを実施・予定する企業が相次いでいる		
社名・所在地	25年度賃上げ	26年度賃上げ
キメラ (北海道室蘭市)	3%	3%(予定)
川口スプリング製作所 (埼玉県川口市)	5%	5-6%(予定)
サンシングループ (東京都練馬区)	平均2%	平均2%(予定)
シンク・ラボラトリー (千葉県柏市)	5%	5%
光洋自動機 (横浜市港北区)	4%	3%
三重電子 (三重県明和町)	2.3-2.5%	約2.5%(予定)
ゼロ精工 (兵庫県尼崎市)	5%	3%以上(予定)
光陽産業 (岡山県笠岡市)	4%強	3-5%で検討中
ダイチ (福岡県大牟田市)	3%	4-5%

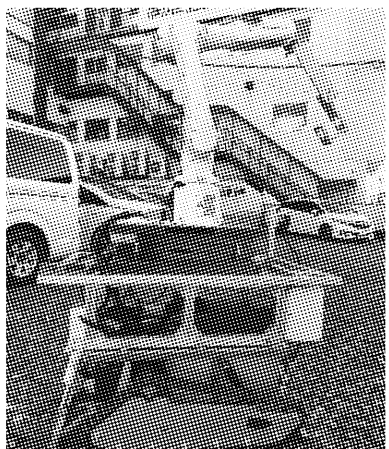
採用多様化



新たな人材獲得よりも既存の人材定着のため賃上げする側面もある(製作した精密金属部品を洗浄するダイチの女性従業員)

中小企業が人材を確保するには、賃上げだけでは厳しい状況もある。そのため外国人材の獲得や賃上げを機に既存社員の見直しなどにつなげようとする動きもある。

外国人獲得・友人や知人の紹介も



社長、自社に必要なスキルを持つ人材が集まらないという。そこで、ここ数年は海外人材の獲得に注力しており、現在は中国やシリア、韓国など外国籍の社員約10人が在籍。26年は中国籍2人とベトナム籍1人を新入社員として迎えた。中途採用も積極的に高い大手企業からの人材など実務経験者も獲得している。

「中小企業も『ウォー・フォー・タレント(人材獲得競争)』に本気でコミットする必要がある」と説くのは、川口スプリング製作所(埼玉県川口市)の鬼塚新一社長。同社は24年から、社員に知人や友人を紹介してもらうリファラル採用を本格化。管理本部長が全国の高校や短大、専門学校などのパイプを築いて人材確保に注力している。

中途で実務経験者

一方、若年層の意識変化を冷静に分析する。初任給は同規模の他社を上回る水準に設定しているが、「新卒に賃上げは大きくは響いていない。それよりも福利厚生や土日の休みが確実に取れるかなど、ワークライフバランスに重きが置かれていく」と(鬼塚社長)と捉える。賃上げの真の狙いは組織の内部固めにある。「賃上げを継続する理由は、既存社員のエンゲージメント(愛着) 向上の部分が大きい」と位置付けている。

深層断面

SPECIAL EDITION

公的な支援策も不可欠

政府への要望

中小企業からは、価格転嫁や賃上げを推進できるような政策に支援を望む声も上がっている。三重電子(三重県明和町)の林雅哉社長も温暖化対応策を含めて取り組むが、肝心の「中小企業も賃上げの基調になるよう、大企業がその協力会社の利益水準もきちんと見るようにしてほしい」と要望する。

価格転嫁の環境整備推進を

は価格転嫁が適正に行う、研究開発や新製品の取引慣行の確立の創出、人材の調整や技術開発・設備投資 後押しする政策に、よへの支援を話す。また力をつけてほしい。成長戦略の本質は規一シヨンの促進にある。模の追求でなく、イノベーションの促進にあり、中(高市早苗政権は)小企業が新たな価値を生み出し続けられるよう、予算を増やす発言をし

また中小企業が持続的に賃上げを実現できる土壌を作るためには、公的支援だけでなく商慣行の是正も必要だ。その一つとして、大企業に集中しがちな利益の分配構造の適正化を求めるべきとの声も聞かれる。

川口スプリング製作所の鬼塚社長は「もう少し利益配分構造を考える必要がある」と捉え、歪んだサプライチェーン(供給網)の構造改革を強く訴える。キメラ(北海道室蘭市)の藤井徹也社長も「多数の会社から相見積も

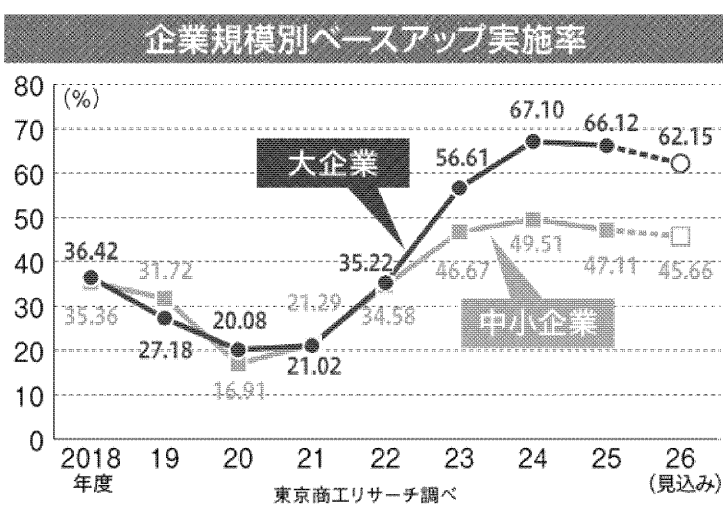
りをすることに規制をかけるべきだ。特に中国企業(商社を通しての調達も含め)には総量規制やダンピング規制などをかけてほしい」と政府に要望する。25年度以降は大企業、中小企業ともにベア実施率が緩やかに低下しているが、大企業は60%必要だと思つ」と強調する。

賃上げ実施の進展度は、東京商工リサーチでは「23年度以降は、賃上げ原資、価格転嫁の進展、人材確保競争への対応力といった要素

大手集中の構造是正 サプライチェーン改革必須

利益分配見直し

は大手企業が62・15%として表れている。一方、中小企業性がある」としている。



企業規模別ベースアップ実施率 (%) 年度 2018 19 20 21 22 23 24 25 26 (見込み) 東京商工リサーチ調べ