



# 採用時の防衛的賃上げと 既存社員給与の バランスの取り方

## 注目トピックス

### 01 | 採用時の防衛的賃上げと

#### 既存社員給与のバランスの取り方

人手不足に対応するためにやむを得ず実施する「防衛的賃上げ」により、既存社員給与とのバランスが崩れる問題が起きています。注意点と対応策について考察します。

## 特集

### 02 | 定額残業代制度の有効性についての今

残業時間規制や働き方改革の流れの中で、定額残業代についても厳しい目が向けられています。定額残業代制度の有効性はどのように判断されるかについて解説します。

### 03 | 健康に配慮した飲酒に関する

#### ガイドラインについて

2024年2月、厚生労働省は飲酒に伴うリスクに関する知識普及のためのガイドラインを公表しました。労務管理上関係が出てくる部分について解説します。

## 話題のビジネス書をナメ読み

### 04 | イェール大学集中講義 思考の穴

#### (ダイヤモンド社)

イェール大学の集中講義から生まれた本書は、日常やビジネスシーンでの思考の落とし穴を明らかにし、それらを避ける方法を教えてくれます。思考のエラーを理解し、より良い判断を下すための戦略を学びましょう。

## 社会保険労務士法人パートナーズメニュー

### より

### 05 | お問い合わせについて

### 06 | 近況報告

## 経営診断ツール

### 07 | 防衛的賃上げの対策検討チェックシート

# 採用時の防衛的賃上げと既存社員給与のバランスの取り方

人手不足に対応するためにやむを得ず実施する「防衛的賃上げ」により、既存社員給与とのバランスが崩れる問題が起きています。注意点と対応策について考察します。

## はじめに

物価上昇や人手不足の影響を受けて採用時の給与をアップさせざるを得ない、いわゆる「防衛的賃上げ」により、既存社員との給与の不均衡・不公平が問題になっています。この不均衡・不公平への対策を講じないままにすると、中核人材の離職などのさらに深刻な問題にも繋がりがねません。どのように既存社員との給与バランスを取っていくか、対応策としてどのようなものが考えられるかについて考察します。

## 防衛的賃上げの弊害

例えば、表Aのような賃金テーブルを用いている会社において、1等級の新規社員募集の月給を3万円アップした場合、他の等級の給与も同額アップさせない限り、表Bのように「新入社員と既存社員の給与が逆転する」現象が生じます。

表A	表B
等級	等級
1	1
200,000	230,000
2	2
210,000	210,000
3	3
220,000	220,000
4	4
240,000	240,000

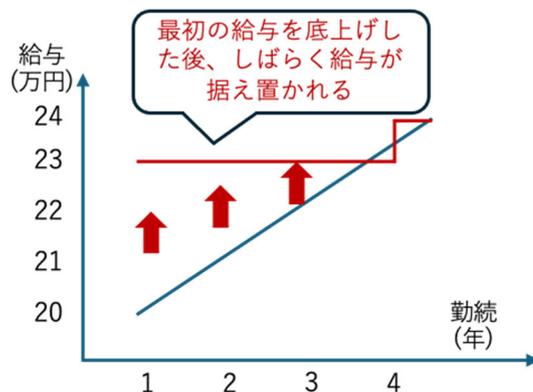
表Bの1等級の給与は「新規社員 + 3万円」で230,000円に引き上げられています。

新入社員と既存社員の給与が逆転する

## ベースアップができない場合の対策

この場合、全員の給与を一律に3万円上昇させること（いわゆるベースアップ）ができれば既存社員との給与逆転は起きませんが、そうなると全体の人件費が一気に上昇することになります。この人件費アップが難しい会社は、例えば左上のグラフのように「最初の給与を高くするが、その後数年は昇給しない」給与体系に変更する方法が考えられます。この対応策の問題点は「昇給しない期間が長いこと」で、給与が据え置かれる期間のモチ

ベーション低下を防ぐために対策をしなければならないでしょう。



## 業績に連動した給与で差をつける

この場合、例えば「2年目以降は業績連動の賞与や歩合給が支給されるようにする」などの対策が考えられます。個人業績が数値化しにくい業種の場合は、熟練度に応じて賞与に乗じる係数を変化させるなどして差をつけていくなどが考えられます。

## 高すぎるベテランの給与を見直す

前職での給与水準に合わせて高すぎる給与を設定してしまった社員や、明らかに現在の仕事ぶりに見合っていない高給を支給している社員の給与を引き下げることにも検討の余地があるでしょう。当然給与ダウンは大きな反発が起きる可能性が高いため、客観的な数値を持ってその理由を説明し同意を得なければならないほか、「どんな成果を出せば給与が下がらないか」を示し、一定期間の猶予を与えるなどの配慮も検討しましょう。

## 勤務時間を見直す

週40時間労働を週35時間労働に削減するなど、社員と合意の上で所定労働時間を少なくすることで実質的な賃金をアップさせるという選択肢も、多様な働き方が求められる昨今では検討できるかもしれません。

# 定額残業代制度の有効性 についての今

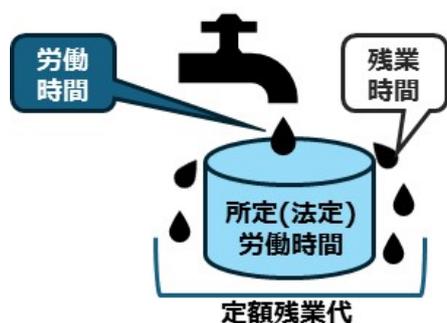
残業時間規制や働き方改革の流れの中で、定額残業代についても厳しい目が向けられています。定額残業代制度の有効性はどのように判断されるかについて解説します。

## はじめに

残業代を固定で毎月支払ういわゆる「定額残業代制度」については、現在も法律で禁止されているわけではありません。しかし、昨今ではこの定額残業代制度という言葉が「長時間労働が前提となっている就業環境＝ブラック企業と疑われる」などネガティブなイメージを持たれることも多くなってきています。定額残業代制度について裁判などで争った場合、その有効性が現在どのように判断されるかについて紹介します。

## 定額残業代制度とは

定額残業代制度とは一般に、一定額を定めて割増賃金、いわゆる残業代を毎月支給する制度で、実残業代がその額を上回った場合は差額支給をする一方で、実残業代がその額よりも少ない場合でも差額を控除しないというルールで運用されます。所定（法定）労働時間をバケツで例えるならば、定額残業手当はバケツの下に敷くタライのようなもので、バケツからあふれた水＝実労働時間を一定量受けるためのものと考えるとわかりやすいでしょう。



## 明確区分性

定額残業代制度の有効性を判断するためには、まず「明確区分性」が重要であるとされています。この明確区分性とは、通常の労働時間に対する賃金と、残業代としての賃金が明確に区分されていることを指しています。例えば次のような基本給に残業代が含まれているという主張は明確区分性の点から問題があるといえます。

<NG例>

基本給 30 万円（月間 30 時間分の残業代を含む）

## 見込み残業時間の上限

定額残業代に関する裁判などでは、見込み残業時間数が多いか少ないかだけで有効性を判断されるわけではありません。しかし、長時間の時間外労働を恒常的に労働者に行わせることを予定していたと認められる場合などは、その定額残業制度自体が公序良俗に反して無効であると判断される可能性が高くなります。

法律上の年間の残業上限が原則 360 時間（1 年単位変形労働時間制を採用している場合 320 時間）であることを考えると、見込み残業時間は当該上限時間÷12 の「26～30 時間程度」とした方が無難かもしれません。

## 見込み残業時間の内訳明示の有無

定額残業代が何時間分の残業に当たるかを雇用契約書などで明示しているか、あるいはその中に深夜割増賃金や法定休日割増賃金がどれだけ含まれているかを明確にすべき、という主張もあります。しかし、詳細な内訳や見込み時間の明示の有無よりも「定額残業代制度が実態に即しているか」により気を配るべきでしょう。

この「実態」とは、①通常の賃金と明確に区分されているか、②それが雇用契約書などできちんと明示されているか、③実際に毎月労働時間を集計し、定額残業代との差額計算をしていたかなどの実態を指します。

勤怠管理が杜撰であったり、労働条件の明示を怠ったりしていると会社に不利に働きますので、定額残業代を採用している場合は、特にこの「実態」について注意しましょう。

# 健康に配慮した飲酒に関する ガイドラインについて

2024年2月に厚生労働省は飲酒に伴うリスクに関する知識普及のためのガイドラインを公表しました。労務管理上関係が出てくる部分について解説します。

## はじめに

2024年2月、厚生労働省から飲酒に伴うリスクに関する知識普及のため、適切な飲酒量・飲酒行動の判断に資する「健康に配慮した飲酒に関するガイドライン」が公表されました。

労務管理上、業務に関連した飲酒についてこのガイドラインを参考として様々な判断を行う場面が出てくると予想されます。以下、労務管理上関係がありそうな部分について解説します。

## ガイドラインの概要

今回の「健康に配慮した飲酒に関するガイドライン」の概要は以下のようになっています。

- 趣旨
- 内容
- アルコールの代謝と飲酒による身体等への影響について
  - アルコールの代謝
    - 飲酒による身体等への影響（年齢・性別・体質）
    - 過度な飲酒による影響（リスク）
- 飲酒量（純アルコール量）と健康に配慮した飲酒の仕方等について
- 飲酒に係る留意事項
- 我が国における疾病別の発症リスクと飲酒量（純アルコール量）
- 海外のガイドラインに記載のある飲酒量（純アルコール量）

## 労務管理に影響する部分

### ① 20歳代の社員の飲酒

このガイドラインの中に、年齢の違いによる影響について述べている箇所があります。「10歳代はもちろん20歳代の若年者についても、脳の発達の途中であり、多量飲酒によって脳の機能が落ちるとのデータがあるほか、

健康問題（高血圧等）のリスクが高まる可能性もあります」とあり、20歳代の若年者が業務に関連した酒席において飲みすぎないように注意するほか、20歳代の社員に対して飲酒の強要をすることがないように注意しましょう。

ポイント：20歳代以下の社員の飲酒量に注意する

### ① 過度な飲酒による影響

「過度な飲酒による影響」の中に「急激に多量のアルコールを摂取すると急性アルコール中毒になる可能性があります」と説明されています。また、「避けるべき飲酒等」として「一時多量飲酒（特に短時間の多量飲酒）」「他人への飲酒の強要等」が挙げられています。会社の懇親会でのイッキ飲みの強要や飲み放題で各自のペースを考えずにお酒をどんどんオーダーするなどの行為は労務管理上問題となる可能性があります。

ポイント：イッキ飲み NG、飲み過ぎも注意

### ② 飲酒量の把握の仕方

ガイドラインに示されている「我が国における疾病別の発症リスクと飲酒量」表によると、男性の場合1日40g以上の飲酒により脳梗塞の発症リスクにつながり、また1日60g以上の飲酒により肝がんの発症リスクにつながるとされています。もちろん人体への影響は体質差がありますが、この飲酒「量」についても以下の計算式を参考にしてはいかがでしょうか。

ポイント：お酒に含まれる純アルコール量の算出式  
摂取量(ml) × アルコール濃度（度数/100）  
× 0.8（アルコールの比重）  
例：ビール500ml（5%）の場合の純アルコール量  
500(ml) × 0.05 × 0.8 = 20(g)

# イエール大学集中講義「思考の穴」

単行本：353 ページ  
出版：ダイヤモンド社  
価格：1,760 円 (税込)

## はじめに

イエール大学で開催されている「シンキング」という大人気講義があります。著者が解説する、認知心理学を通じて世界をより良くする方法によって日常の意思決定や問題解決の過程で見落とされがちな「思考の穴」についてまとめた内容が本書になります。

## 認知バイアスの理解

認知バイアスとは、人間の思考や判断、意思決定において無意識に働く先入観や偏りのことを指します。本書では、下記のような認知バイアスについて紹介されています。

- ・ 流暢性効果 (慣れ親しんだものをできると錯覚)
- ・ 確認バイアス (自説を支持する情報ばかり集める)
- ・ 保有効果 (自分の持ち物を過大評価) など

これらのバイアスは進化の過程で身についた特性であり、日常生活では役立つ面もありますが、同時に誤った判断を導く危険性もあります。認知バイアスを理解することで、自身の思考の癖や盲点に気づき、より客観的で合理的な思考が可能になります。

## 思考の落とし穴の例

本書では認知バイアスが引き起こす思考の落とし穴が多く紹介されています。計画錯誤(必要な時間や労力の過小評価)、十分性の落とし穴(一つの原因を見つけると他の可能性を考慮しない)、自己中心性バイアス(自分の知識を普遍的だと思い込む)などが代表例です。

特に印象的だったのは、必要な時間を過小評価してしまう「計画錯誤」の落とし穴です。著者は、ある興味深い実験について紹介しています。それは、被験者に簡単なタスクを与え、それにどのくらいの時間がかか

るか見積もらせるというものでした。すると、ほとんどの人が実際に必要な時間を大幅に下回る予測をしたのです。この実験結果は無意識のうちに陥っている思考の癖を示しています。それは私たちには自分の能力を過大評価し、物事を楽観的に捉えすぎる傾向があるということです。

「このくらいのことは簡単にできるはず」「自分なら短時間で終わらせられる」と考えてしまう結果、実際に取り掛かってみると思いのほか時間がかかり、締切に間に合わない、質を落とさざるを得ないなどの問題が発生してしまいます。

そこで著者は、この落とし穴を避けるために、「見積もり時間の50%増し」を提案しています。当初の予測に半分の時間を上乗せするというたったそれだけのことが驚くほど効果的で、トラブルが起きても柔軟に対応でき、優先順位を見極める良い機会にもなるでしょう。

## バイアスを超える思考法

認知バイアスによる思考の落とし穴を避けるためには、まずは自身のバイアスの存在を認識することが重要です。本書では様々なバイアス対策が提案されています。前述した「計画を立てる際には必要時間を多めに見積もる」以外にも「物事を判断する際は反対の立場から考える」「自分の知識をいったん棚上げして物事を捉え直す」などが紹介されています。

また、過去の経験や教訓に学ぶことも有効であり、認知バイアスに惑わされない客観的な判断力を養えば、個人の意思決定の質を高めるだけでなく、社会全体の公平性を増すことにも繋がると解説しています。

# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今月のニュースレターはいかがでしたか？

来月も充実した内容でお届けしていきますので、よろしくお願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

社会保険労務士法人パートナーズメニュー	
代表社員（共同代表）	源田裕久 田巻訓一
所在地	〒326-0814 栃木県足利市通3丁目2757 足利商工会議所1階
営業時間	平日 9:00-18:00（土日祝日対応可）
電話	0284-64-8735
FAX	0284-64-8736
メール	info@pmenu.onmicrosoft.com

## 代表社員（共同代表）よりあいさつ

いよいよ桜の季節となりました。今年は寒の戻りなどもあり、少し開花が遅れているようですが、昔のように4月の入学式が満開の桜の花吹雪に彩られるようになれば良いですね。

さて、春闘では高水準の賃上げ回答が続くなど、物価高に加えて、人材不足にも対応した給与水準の見直しが急ピッチで進んでいますが、それは本号でご案内いたしておりますように新規採用時の賃金アップが他の社員との均衡待遇を考慮する上で非常に悩ましい課題となりつつあります。全社的にベアを行えば人件費の急騰を招き経営を圧迫しますが、人材が確保できないければ、それはそれで経営の持続性に黄色信号が灯ることになるでしょう。従業員の納得感を得られる評価制度と賃金体系の構築は今後、更に重要になってくると思われます。弊社では能力評価制度に特化した専門家と連携しておりますので、是非、お気軽にご相談ください。

源田

# 防衛的賃上げの対策検討チェックシート

防衛的賃上げをする場合の全体の給与改定など対応策を検討するためのチェックシートです。

## チェック項目

No	チェック項目	YES	NO
1	最近、募集の際の月給を従来より1万円以上アップさせましたか？		
2	募集賃金をアップさせた理由は何ですか？複数選択可 <input type="checkbox"/> 応募がないため <input type="checkbox"/> 競合他社に条件面で劣るため <input type="checkbox"/> より高度な人材を募集するため <input type="checkbox"/> その他（ ）		
3	最も賃金が低い社員の給与と最低賃金を比べて余裕がありますか？		
4	基本給など固定賃金以外に熟練度や成果に応じた歩合給やインセンティブを支給しますか？		
5	職務レベルに応じた賃金テーブルなどを作成していますか？		
6	既存社員の中に給与が高すぎると感じる対象者がいますか？		
7	6でYESの場合、職位や経験が同程度の社員と比較して高すぎる理由を説明できますか？		
8	入社3年以内の定着率を上げたい（離職率を下げたい）という課題がありますか？		
9	労働時間を短くして実質賃金を上昇させるという方法を検討できますか？		
10	その他、防衛的賃上げに関連して相談がありましたら記載してください。 （ ）		

FAXのご返送は **0284-64-8736** まで

貴社名		ご担当者名	
ご住所		E-mail	
TEL		ご要望を	
FAX		お書きください	

