



いつも弊社をご愛顧いただき、誠にありがとうございます。前号より人事戦略ニュース編集担当となりました。

企業の要である人事を担っておられる皆様方に、できるだけお役に立つ情報をお届けできるよう努めてまいります。

これから何卒よろしくお願いいたします。

株式会社新経営サービス
人事戦略研究所 川北 智奈美

* 目 次 *

- ・人事ニュースの視点 P 1
- ・おススメ小冊子案内 P 2
- ・会場開催型セミナー案内 & 無料招待券 P 3
- ・WEB セミナー案内 P 4
- ・ブログ紹介 P 5
- ・注目のサービス紹介 P 6

人事ニュースの視点

2021 年夏季賞与・一時金の妥結水準調査（東証一部上場企業）

～対前年同期比-2.5%、と伸び率としては 2013 年以来のマイナス水準へ～

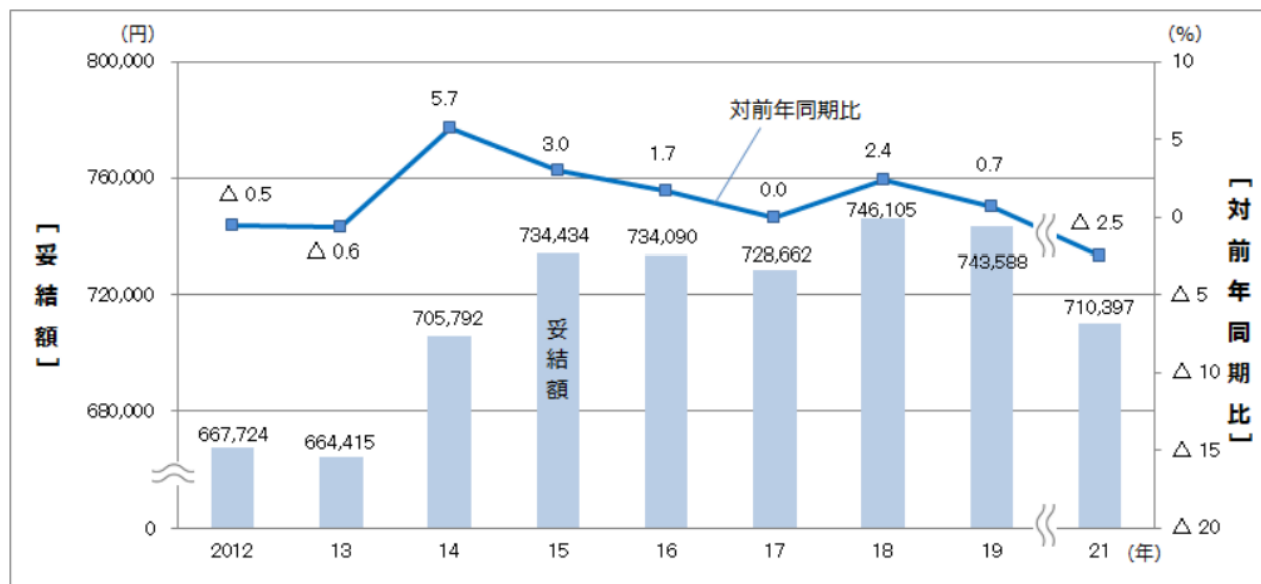
今年も夏季賞与時期となりました。コロナ禍において昨年同様厳しい状況が続きそうです。2021 年 5 月に一般社団法人 労務行政研究所が発表した「東証 1 部上場企業の 2021 年夏季賞与・一時金（ボーナス）の妥結水準調査」によりますと、平均金額は、全産業 139 社の平均で 71 万 397 円、対前年同期比で -2.5%となりました。平均月数では、全産業 134 社の平均で 2.30 カ月となっており、同一企業で見た場合、前年同期（2.40 カ月）を 0.10 カ月下回っています。産業別では製造業が 2021 年平均で 2.35 か月（前年比△0.12 か月）、非製造業が 2.06 か月（前年比+0.02 か月）と傾向が分かれており、特に非製造業では、陸運、商業などの上げ幅が全体を押し上げています。

2021 年夏季賞与・一時金の妥結水準集計（東証 1 部上場企業 139 社）

区 分	2021 年 夏 季 妥 結					2020 年実績（金額）	
	社 数	金 額	平均年齢	対 前 年 同 期 比	対前期比	夏 季	年 末
全 産 業	社 139	円 710,397	歳 39.0	% △ 2.5	% △ 1.9	円 728,498	円 724,164
製 造 業	107	713,205	38.9	△ 3.8	△ 1.8	741,603	725,995
水 産 ・ 食 品	3	555,088	42.9	2.4	△ 4.5	542,284	581,144
紙 ・ バ ル プ	8	587,125	41.6	△ 4.2	△ 4.2	613,125	613,125
化	5	753,445	39.0	△ 6.3	△ 4.5	803,842	788,691
ゴ ム	4	780,000		△ 0.3	△ 0.3	782,500	782,500
ガ ラ ス ・ 土 石	4	761,250	38.1	△ 3.8	1.3	791,716	751,716
鉄	7	655,714	40.3	△ 6.0	△ 6.0	697,857	697,857
非 鉄 ・ 金 属	8	663,076	39.6	△ 5.1	1.9	698,920	650,400
機 械	26	625,952	37.7	△ 7.7	△ 5.2	678,227	660,355
電 気 機 器	15	803,310	39.0	0.1	2.5	802,357	783,863
輸 送 用 機 器	23	824,514	38.5	△ 2.1	△ 1.0	842,408	833,035
（ 自 動 車 ）	(10)	(859,502)	(39.1)	(△ 6.3)	(△ 4.0)	(917,034)	(895,476)
そ の 他 製 造	3	711,887	39.2	△ 6.4	2.8	760,855	692,506
非 製 造 業	32	701,004	39.2	2.4	△ 2.4	684,679	718,041
建 設	4	835,000	35.2	1.8	△ 1.5	820,000	847,500
商 業	12	622,456	39.5	3.1	△ 7.4	603,941	672,073
陸 運	3	642,354	42.6	5.7	△ 0.9	607,468	648,468
情 報 ・ 通 信	2	834,500		1.2	1.2	824,500	824,500
電 力	8	756,375	39.2	1.6	1.3	744,329	746,454
サ ー ビ ス	3	658,532	40.2	1.0	1.0	652,139	652,139

また、2012 年以降の伸び率（対前年同期比）の推移を見ると、プラスに転じた 2014 年の 5.7%をピークに、2015 年 3.0%、2016 年 1.7%、2017 年 0.0%と 3 年連続で前年を下回っています。2018 年は 2.4%と上向いたものの、2019 年に 0.7%と再び低下し、2021 年は -2.5%と減少に転じています。（2020 年は調査を実施していない。）今後は、リーマンショック以降の低水準まで落ち込むのか、下げ止まるのか、年末の賞与・一時金の動向に注目していきたいと思います。

夏季賞与・一時金受結額の推移（東証 1 部上場企業、単純平均）



出典：一般財団法人 労務行政研究所 東証 1 部上場企業の 2021 年夏季賞与・一時金（ボーナス）の受結水準調査



基本解説 1 からはじめる「定年再雇用・定年延長」人事制度改革

執筆：弊社人事戦略研究所 マネージングコンサルタント 森中 謙介

70 歳までの就業機会確保を定める改正高年齢者雇用安定法が施行され(令和 3 年 4 月 1 日施行)、いよいよ 70 歳雇用時代が現実のものとなりました。

近年、企業では高年齢者活用の促進に向けた取り組みが活発であり、例えば大手企業を中心に、65 歳への定年延長を実施した、あるいは 65 歳までの継続雇用制度を 70 歳、80 歳まで引き上げた、といったニュースを見聞きすることも多くなりました。

本書は「基本解説 1 からはじめる「定年再雇用・定年延長」人事制度改革」と題して、定年延長あるいは定年再雇用の仕組みを取り入れていく際に必要な基本事項について、基幹人事制度（等級・評価・賃金制度）の見直し方法を中心に、企業の実例をもとにした成功ポイントの解説を行います。

続きは人事戦略研究所 WEB サイトで[ダウンロード（無料）](https://jinji.jp/hrm/same/index.php)ください。

<https://jinji.jp/hrm/same/index.php> >>>



こちらのテーマの
会場型セミナーを
8月に開催予定です

詳しくは次ページをご覧ください>>

会場開催型セミナー

※新型コロナウイルス感染症の情勢により開催を中止・制限をさせていただく場合があります。
詳しくは弊社サイト (<https://www.skg.co.jp>) セミナーページをご覧ください。

事例解説! 1からはじめる

「65歳定年延長・70歳継続雇用」人事制度改革

近年の雇用延長に係る法改正の動きを受け（高年齢者雇用安定法改正、国家公務員法改正）定年延長、あるいは継続雇用制度の改革に向けた企業の機運が急速に高まっています。

本セミナーでは、定年延長・継続雇用制度改革におけるモデル企業の事例解説をベースとしながら、各社ごとの実態に合った人事制度改革の進め方について解説を行います。ゼロベースで検討を開始する、あるいは以前から検討をしているが進捗が芳しくないなど、様々な取り組みフェーズの企業様にお役立ていただける内容です。

■日程

[愛知会場]2021年8月18日(水) 13:30~17:00(受付開始 13:00)

[大阪会場]2021年8月19日(木) 13:30~17:00(受付開始 13:00)

[東京会場]2021年8月27日(金) 13:30~17:00(受付開始 13:00)

■講師 森中 謙介（弊社人事戦略研究所 マネージングコンサルタント）

■参加費用 おひとり様 3,000円

※WEBからのお申込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0827-173343.php>



セミナー
無料ご招待
のご案内

『人事戦略ニュース』送付先企業様については、弊社主催セミナー（有料分）に無料ご招待いたします。（1回につき2名様まで）

下記の申込書にご記入の上、FAXでお送りいただくか、新経営サービスホームページ (<https://skg.co.jp>) の申込みシートの貴社名の後に「無料招待」とご入力の上、送信いただいております。上記に記載していないセミナーについても原則対象となります。（弊社主催分に限りません。）

セミナー申込書

無料ご招待

参加ご希望のセミナーの日程と開催地を明記していただき、必要事項をご記入の上、FAXにてお送りください。後日、こちらから開催要項のご案内をお送りいたします。

複数のセミナーにご参加の場合は、このページをコピーしてご利用ください。

◆セミナー日程 _____

◆開催地 _____

◆貴社名 _____

◆参加者名1 _____ 役職 _____

◆参加者名2 _____ 役職 _____

◆TEL _____

◆FAX _____

*送信先FAX番号 075-343-4714 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 宛

中小企業の「人事制度」課題解決セミナー

～ 中小企業で頻発する問題について、その解決ノウハウをお伝えします ～



■日程

[愛知会場]2021年6月21日(月) 13:30～16:30(受付開始 13:00)

[大阪会場]2021年7月5日(月) 13:30～16:30(受付開始 13:00)

[東京会場]2021年7月9日(金) 13:30～16:30(受付開始 13:00)

■講師 森谷 克也 (弊社人事戦略研究所 所長)

■参加費用 おひとり様 3,000 円

※WEB からの申し込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0709-493297.php>

経営者の想いを本気で浸透させるための評価制度の作り方

～ 評価制度策定の"その過程"に秘訣あり ～



■日程

[東京会場]2021年7月7日(水) 13:30～16:30(受付開始 13:00)

[愛知会場]2021年7月8日(木) 13:30～16:30(受付開始 13:00)

[大阪会場]2021年7月13日(火) 13:30～16:30(受付開始 13:00)

■講師 辻 輝章 (弊社人事戦略研究所 コンサルタント)

■参加費用 おひとり様 3,000 円

※WEB からの申し込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0713-523323.php>

WEBセミナー

オンラインでいつでも気軽に受講♪

業種別 人事制度セミナー 第2弾

無料

～業種特性に応じた人事制度策定のポイント&事例をご紹介します。～

物流業で成功する人事制度セミナー

講師 岸本 耕平

▶配信期間 2021年7月1日(木) ～ 2021年7月15日(木)

▶視聴時間 約60分 ▶参加費用 無料

お申込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0715-093331.php>



建設業で成功する人事制度セミナー

講師 川北 智奈美

▶配信期間 2021年7月1日(木) ～ 2021年7月15日(木)

▶視聴時間 約60分 ▶参加費用 無料

お申込みはこちらへ >> <https://jinji.jp/seminar/2021/0715-573330.php>



ブログ紹介

人事戦略研究所では、複数のサイトを運営し、人事制度関連情報や人事トレンド情報を発信しています。

今回は、そのひとつである「人事戦略研究所」サイト (<https://jinji.jp/>)

で発表した、コンサルタントのブログ記事の中から3つについて、その冒頭部分を紹介します。

※全文をお読みになりたい方は、上記サイトの「人事ブログ」コーナーで閲覧できます。>>>



人事評価制度を新入社員の早期育成に活用するために



執筆者：田中 宏明

今年も4月を迎え、新入社員を迎えられた会社もあると思います。コロナの影響で例年通りにはいかないにしろ、今頃は研修で忙しいところかもしれません。

よくこの時期に弊社のお客様より、「新入社員の方も人事評価をすべきか？」と聞かれることがあります。お伺いするのは例えば、配属されたばかりの社員はまだ一人前になっていないのだから、あるいは初年度から賞与や昇給などに差をつけることは想定していないので、わざわざ評価をする必要はないのではないか、といったお話です。

その質問に対しては、新入社員だからこそ人事評価をしてあげるべきです、とお伝えしています。

続きは、<https://jinji.jp/>で

自社の風土を踏まえて人事制度を設計する



執筆者：飯塚 健二

新型コロナウイルスの影響で、否応なくテレワークを実施したという企業もあると思うが、時間を経るにつれ、テレワークにおけるコミュニケーションの実態が浮き彫りになっている。ここでは2つの調査結果を紹介する。

一つ目の調査(*1)によれば、「テレワークでの不安」として、「非対面のやりとりは相手の気持ちがわかりにくく不安」が最も多く、「上司から公平・公正に評価してもらえるか不安」「上司や同僚から仕事をさぼっていると思われるか不安」「相談しにくいと思われるか不安」と続く。いずれも、コミュニケーションや人間関係に関わる面で不安を抱えていると言えよう。

続きは、<https://jinji.jp/>で

テレワーク下での長時間労働対策



執筆者：西澤 美典

コロナ禍で急にはじまったテレワーク。当初は混乱もありましたが、メリット・デメリットや課題が一通りわかり、落ち着いてきた頃かと思います。

そんな中、お客様先で話題に上がるのは「テレワークだと、つい長時間労働になりやすくて困っている」という話です。テレワークが長時間労働を助長させる理由として、周囲からの目の届かない場所での就労であること、自宅だとプライベートとの境界線が明確ではないこと等、ON/OFFの区別がつかず、だらだらとやっしまいがち、ということが挙げられます。テレワーク下での長時間労働を防ぐ対策として、今回は3点ご紹介します。

続きは、<https://jinji.jp/>で

注目のサービス紹介



「定年再雇用・定年延長」 人事制度コンサルティング

2021年4月施行の改正高年齢者雇用安定法により、70歳までの雇用が企業に課されることになりました。今回の法改正で企業に求められる高年齢者雇用確保措置は「努力義務」の位置づけではありますが、大手企業を中心に70歳までの雇用延長を制度化する動きが出てきており、多くの企業で高年齢者雇用の推進が急務となっています。定年延長に限らず、定年再雇用制度の見直しからシニア層向けの研修実施まで含めて、弊社では各社ごとのシニア活用の必要性に応じた総合的な人事施策の構築・運用のコンサルティングを展開しております。

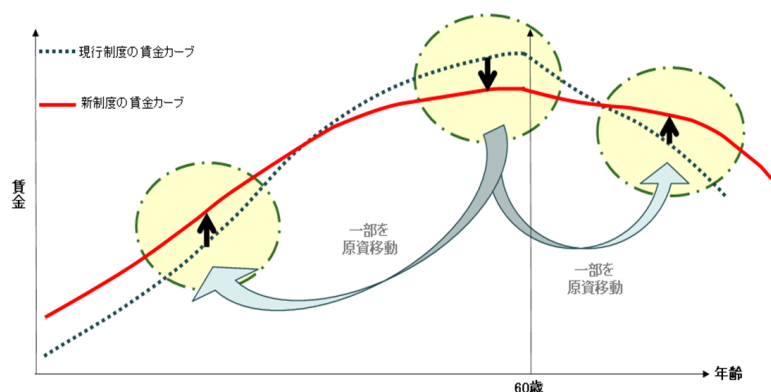
コンサルティングのアプローチ方法

「定年再雇用・定年延長」に関して、現場レベルでは「何から始めればいいのか分からない」という状態の企業が非常に多く、その大半は「制度設計」の段階で計画が頓挫するか、長期化しています。原因は、初期段階の検討（自社の現状分析と方針策定）が不十分なことにあります（下図）。そこで、弊社では初期検討に重点を置き、制度設計をスムーズにするアプローチを採用しています。

■「人事制度接続型」と「人事制度非接続型」の特徴の違い

区分	特徴
人事制度 接続型	<ul style="list-style-type: none">■ 基本的な考え方として、シニア層に対して定年前と同等の貢献・働き方を求める企業が多い■ 定年前後で期待役割（仕事内容や職責）や職務内容、賃金、その他労働条件を変更しない■ 高年齢者活用に向けて人事制度を改定する際、全社的に制度を見直す企業がある
人事制度 非接続型	<ul style="list-style-type: none">■ 基本的な考え方として、シニア層に対して定年前とは異なる貢献（例えば技能伝承）・働き方を求める企業が多い■ 定年前後で期待役割（仕事内容や職責）や職務内容、賃金、その他労働条件を変更する■ 高年齢者活用に向けて人事制度を改定する際、定年後の制度だけを見直し、定年前の制度は現状維持とする企業が比較的多い

■「人事制度接続型」で定年延長を行うにあたり、全社的な賃金カーブの見直しを行うイメージ



主なサービスラインナップ

現状分析・方針策定コンサルティング

- ・「高年齢者活用」に特化した組織・人事課題の分析を通じて、各社ごとの実態に沿った最適な取り組みの方針を短期～中長期視点でご提案します。

<以下のようなニーズをお持ちの企業様に最適です>

- ・高年齢者活用における自社の課題を明確にしたい
- ・現場の意見を聞き、中長期的に高年齢者活用の方向性を検討したい（様々なプランを持ってください）

「定年延長制度」構築・運用コンサルティング

- ・定年延長に伴う基幹人事制度の改定から勤務制度の設計（労働時間、配置・異動）、職場環境の整備計画に至るまで、幅広い仕組みの設計・運用を支援します。

<以下のようなニーズをお持ちの企業様に最適です>

- ・人事制度全体の改定も見越して定年延長を行いたい
- ・企業事例を参照しつつ、定年延長に伴って必要な組織改革の取り組みについて抜け漏れがないようにしたい

「定年再雇用制度」構築・運用コンサルティング

- ・改正高年齢者雇用安定法に基づく「継続雇用制度」の枠内で、基幹人事制度の設計・運用を支援します。

<以下のようなニーズをお持ちの企業様に最適です>

- ・定年延長はせず、再雇用制度の改定を短期で行いたい
- ・65歳以上の雇用についても制度的枠組みを整えたい
- ・同一労働同一賃金法制への対応が必要である

シニア社員研修

- ・人事制度改定による待遇低下、職務・役割の変更でモチベーションが低下しているシニア層に対して、意識改革を促す研修を実施します。

<以下のようなニーズをお持ちの企業様に最適です>

- ・シニア層の意欲向上により、組織の生産性を高めたい
- ・シニア層への新たな期待役割（技能伝承の推進、人脈の継承等）を浸透させたい

「定年再雇用・定年延長」 人事制度コンサルティング

より詳しい情報は、人事戦略研究所 WEB サイトをご覧ください。

<https://jinji.jp/hrconsulting/case004.php> >>>

詳しいご案内資料は WEB サイトよりお申込みください。



人事戦略ニュースに関するお問い合わせは、
株式会社新経営サービス人事戦略研究所
（電話）075-343-0770（人事戦略ニュース担当）まで、お気軽にご連絡ください。