



大手企業春闘では、組合の高い賃上げ要求に対し、満額・上回る回答が続きました。一方中小企業は、収益構造上障壁もあり、高い賃上げ実現は厳しい状況が垣間見えます。しかし人材確保の観点では、世間動向を見た持続的賃上げから目を背けることは難しいでしょう。実現に向け、継続的議論が大切です。

人事戦略研究所 本阪 恵美

* 目 次 *

・人事ニュースの視点	P 1
・お役立ち情報まとめ	P 2
・セミナー案内①	P 3
・セミナー案内②	P 4
・ブログ紹介	P 5
・注目のサービスのご案内	P 6

人事ニュースの視点

2024 年 賃上げに関するアンケート調査結果

～例年より高い賃上げを実施する企業は 28.8%

中小企業では、業績を理由として賃上げ・ベースアップに限界感～

人事戦略研究所は、賃上げ動向の実態把握のため、昨年に引き続き、2024 年の賃上げに関するアンケート調査を実施しました。結果の詳細は、以下よりご覧ください。

(2024 年 賃上げに関するアンケート調査結果 <https://jinji.jp/news/report/11539/>)

【結果の概要】

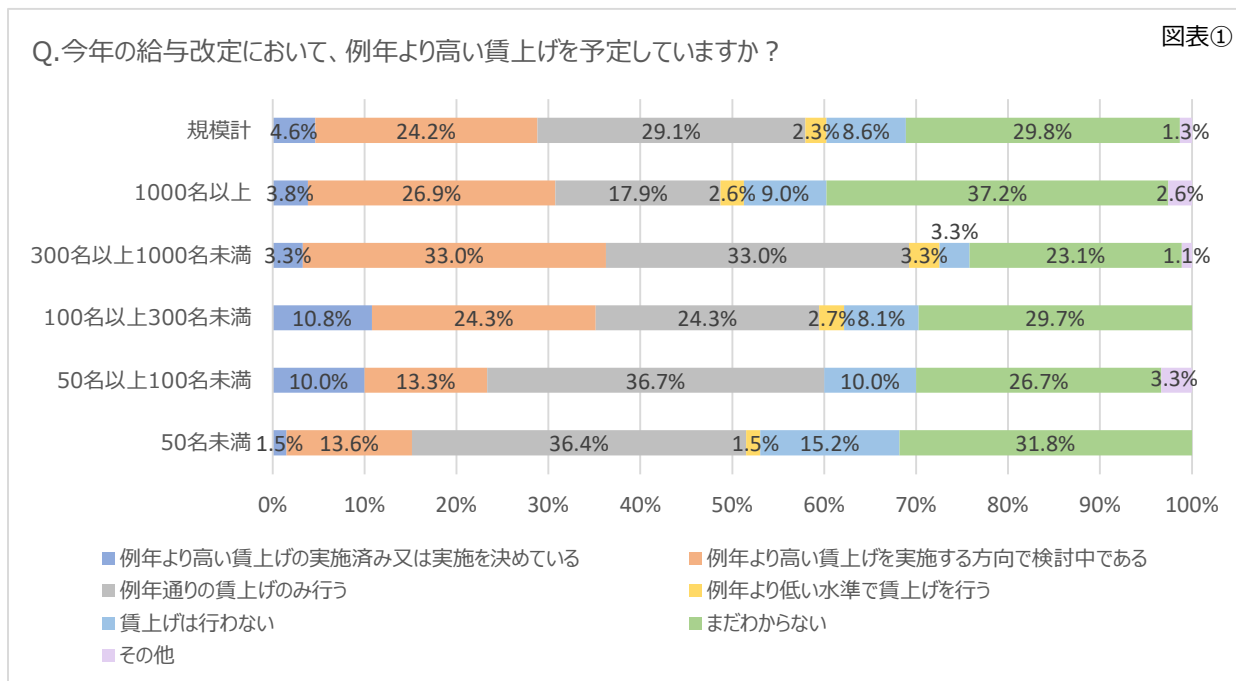
- ① 2024 年の給与改定において、例年よりも高い賃上げを実施済み又は実施を決めている企業が 4.6%、実施に向けて検討中の企業が 24.2%。一方で例年通りの賃上げのみ実施と回答した企業が 29.1%、例年より低い水準が 2.3%、賃上げを行わないという企業が 8.6%となった。例年よりも高い賃上げに前向きな企業が 28.8%に対して、例年通りの賃上げ又はそれ以下である企業が 40% となっている。
- ② 企業規模別にみると、50 名未満の企業で、例年通りの賃上げが 36.4%、例年より低い水準で賃上げを行うが 1.5%、賃上げは行わないが 15.2%となっており、例年よりも高い賃上げを行わない企業が 5 割を超えている。
- ③ 例年よりも高い賃上げを予定している企業に、「例年よりも上乗せする部分の賃上げ率」を聞いたところ、1～2%未満が最も多く 27.3%、3～5%未満が 23.9%、2～3%が 21.6%となっている。
- ④ 例年よりも高い水準で賃上げを行わない企業にその理由を聞いたところ、「今の収益構造では、現状の賃金水準以上にすることができない」が 38 社と最も多くなった。

【集計結果（一部抜粋）】

■ 2024 年の賃上げ実施方針

今回実施した 2024 年調査では、今年の給与改定において、例年よりも高い賃上げを実施済み又は実施を決めている企業が 4.6%、実施に向けて検討中の企業が 24.2%。一方で例年通りの賃上げのみ実施と回答した企業が 29.1%、例年より低い水準が 2.3%、賃上げを行わないという企業が 8.6%となりました。

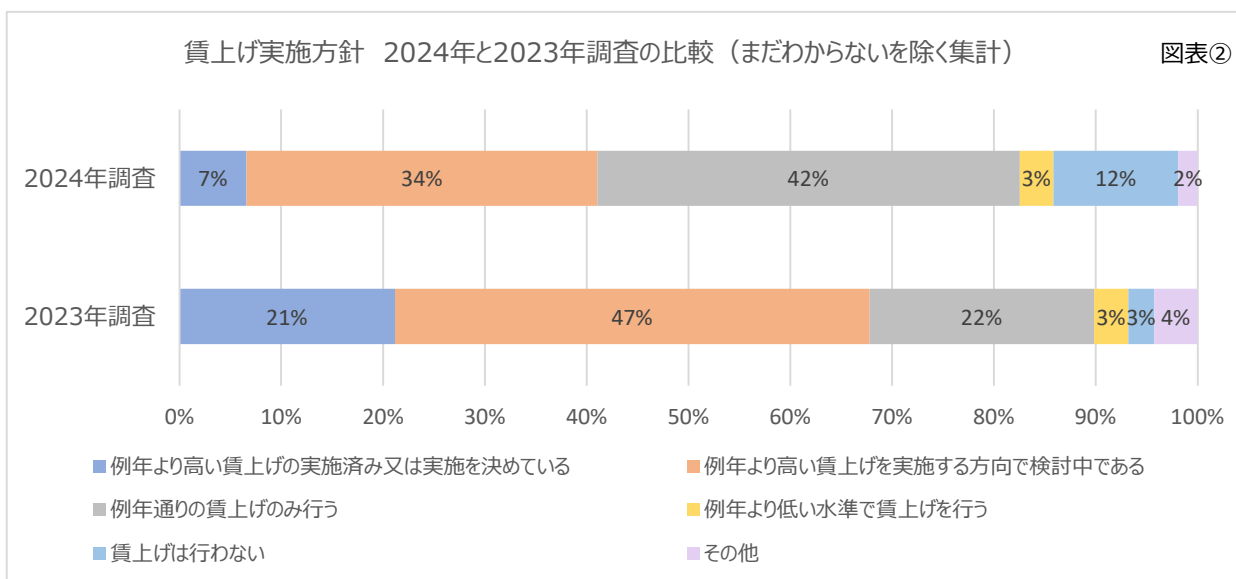
企業規模別集計を見ると、50 名未満の企業規模で、例年通りの賃上げが 36.4%、例年より低い水準で賃上げを行うが 1.5%、賃上げは行わないが 15.2%となっており、例年よりも高い賃上げを行わない企業が 5 割を超えています。また、調査時点で「まだわからない」と回答している比率が最も高い 1000 名以上の企業を除き、企業規模が小さくなるほど、「例年よりも高い賃上げを実施済み又は実施を決めている」「例年より高い賃上げを実施する方向で検討中である」の比率が小さくなっています。（図表①）



■賃上げ実施方針（2024 年調査と 2023 年調査の比較）

例年よりも高い賃上げをする企業は、昨年比で減少傾向、例年通りの企業が増加傾向

また 2023 年度調査と比較してみると、「まだわからない」を除いた集計では、「例年より高い賃上げを実施済み又は実施を決めている」と「例年より高い賃上げを実施する方向で検討中である」と答えた、賃上げに前向きな企業が、2023 年調査では 68%であるのに対して、2024 年調査では 41%となっています。昨年よりも高い賃上げを行う企業は減少することが予想されます。（図表②）



※詳細レポートは下記のページをご覧ください。→ <https://jinji.jp/news/report/11539/>

持続的な賃上げを実現する！

中小企業が人事制度改定を通じて対応する方法

物価上昇、採用競争の激化、最低賃金の引き上げと、企業への強い賃上げ圧力は今後も続くと予測されます。しかしながら、付け焼刃的なベースアップを続けていても、いつか限界を迎えるでしょう。

本セミナーでは持続的な賃上げの実現に向けた人事制度改定のポイントと、具体的な流れについて解説します。

《セミナー内容》

- ◆はじめに：賃上げへの対応に制度改定が必要な理由
- ◆現状分析と方針策定
- ◆等級制度
- ◆賃金制度
- ◆評価制度
- ◆導入の前に
- ◆2025年4月導入を目指す場合の制度改定プロジェクトの進め方一例

- 日程 [東京開催] 2024年4月10日(水) 13:30～16:30 (受付開始 13:00)
[愛知開催] 2024年4月11日(木) 13:30～16:30 (受付開始 13:00)
[大阪開催] 2024年4月18日(木) 13:30～16:30 (受付開始 13:00)

- 講師 田中 宏明 (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 (税込)

※WEB お申込みはこちら >>

[東京開催] <https://jinji.jp/seminar/11530/> ➔

[愛知開催] <https://jinji.jp/seminar/11531/>

[大阪開催] <https://jinji.jp/seminar/11532/>



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）

人事戦略研究所ホームページ（<https://jinji.jp/>）にあるセミナー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。）

WEBセミナー 

オンライン **LIVE** セミナー

無料

※本セミナーでは zoom ウェビナーを使用します。
視聴者側のカメラ・音声機能はオフのため、お顔が映ることは
ございません。

賃上げ時に中小企業が考えておくべき人事制度とは ～ 人事制度の改定における重要ポイント紹介セミナー ～

賃上げ・ベースアップの流れは、あと数年は続くと考えられています。
このままでは立ち行かないとお考えの企業経営者・人事担当者様向けセミナーです。
基本的でありつつも徹底していただきたい人事制度のポイントについてお話しします。

《セミナー内容》

1. 人事制度改定にあたって

- * 中小企業の人事制度、ポイントは「人件費ミックス」
- * 人事制度改定前に確認すべき「3 + 1」

2. 給与・賞与制度

- * 賃上げに対する中小企業の向き合い方
- * オーソドックスな賃上げ手法ご紹介

3. 等級制度

- * 半ジョブ型人事制度という考え方を持つ
- * 限定社員制度、専門職制度を有効活用する

4. 人事評価制度

- * 評価が機能しなければ全ては水泡！人事評価制度のポイント
- * たった2つのことをやれば目標管理制度（MBO）は上手いく

- 日 程 2024 年 4 月 22 日（月） 15:00～16:30
- 講 師 森谷 克也（弊社 常務執行役員 人事戦略研究所 所長）
- 参加費用 無 料

※WEB お申込みはこちら >>

<https://jinji.jp/seminar/11526/> →



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「**人事制度のつくり方**」サイト (<https://jinji-seido.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、右記サイトの「ブログ」コーナーで閲覧できます。>>>



賃上げショック、中小企業はどこへ向かう？



執筆者： 森谷 克也

今年も賃上げのニュースで賑わっています。

連合（日本労働組合総連合会）は、春闘方針を、賃上げ目標 5%以上（ベースアップ目標は 3%以上）としました。昨年の「5%程度」だったことを考えると、より語気が強くなっていると言えます。

経団連は目標を「大企業で 4%以上」としつつも、経団連会長は「連合の考えを理解できる」との発言をしており、企業側と労働者側の双方に大幅な賃上げ意識があることが浮き彫りになっています。

実際に、大手企業を中心に活発な賃上げ報道が出ています。

続きは、<https://jinji-seido.jp/column/>へ

2040 年問題？ 予想される人口構造変化



執筆者： 本阪 恵美

2023 年は人的資本経営（人的資本の情報開示）の取組み元年ということで、トレンドワードとして様々な媒体でも取り上げられていました。人的資本経営では、「社員を資本と捉えて積極的に投資し、その価値を最大限に生かすことで、企業価値を高めていく経営が求められる」とされています。そして、その戦略・取組み・目標（指標）などを、投資家向け情報として有価証券報告書で開示することが上場企業では義務付けられるようになりました。

取組み実態や、本気度は各企業千差万別かもしれませんが、開示義務が課されたことによって、今一度“人に投資し、活かす経営”に関心が寄せられ、向き合った年だったのではないのでしょうか。

続きは、<https://jinji-seido.jp/column/>へ

インセンティブ制度を見直す際に考えるべきこと



執筆者： 小田原 豪司

インセンティブ制度は、成果を数字で適切に測れる職種において、非常に有効に機能します。しかし、賃金に占めるインセンティブの割合を低減（あるいは廃止）し、数字以外の評価要素における割合の増加を検討する場合もあります。この検討を行うきっかけとしては、次のようなことが課題になっていることが多くあります。

【インセンティブ制度見直しのきっかけとなる課題】

課題① 未経験者の定着・採用

未経験者はすぐに成果を上げられないので、インセンティブが重視された制度であれば、賃金が低くなりがちです。結果、「賃金の低さに耐えられず戦力化する前に退職が発生する」「固定給の低さを嫌悪されて未経験者の採用ができない」などの状況が生まれがちです。・・・

続きは、<https://jinji-seido.jp/column/>へ

注目のサービスのご案内

社外HR部長サービス

『社外HR部長』は、経営者や経営陣と社外人事部長としての弊社コンサルタントがタッグを組み、経営の観点から人事組織課題を設定し、解決に向けた効果的な施策を推進していくことで、貴社の事業成長を加速させるサービスです。

■このような悩みはございませんか？

- ✓ 人事・組織課題を経営の重要課題として認識しているが手を十分打つことができていない
- ✓ 経営視点と専門性を兼ね備えた人事部長がいない・育っていない・採用できない
- ✓ 事業戦略を実現する人や組織のつくりかたが分からない
- ✓ 世間で流行している人事施策が気になるが、わが社に導入すべきか迷っている

- ✓ 自社のことを深く理解してもらい、人や組織に関して実情に合わせたアドバイスがほしい
- ✓ バイネーム（一般論ではなく、社員の顔と名前が一致している状態）での相談がしたい
- ✓ 短期間ではなく、自社の歴史や風土を理解したうえで、長期にわたって関わって欲しい

**社外HR部長サービスは、
多岐にわたる人事・組織領域を社外から支えるパートナーとして、
課題解決を行います**

<対応範囲一例>

採用（新卒・採用）	・採用戦略の検討 ・採用面接指導や適性検査の選定検討 ・新規採用者の受け入れ体制設計、実施サポート etc.
評価・賃金	・業績や経営環境に応じた、昇給水準、賞与水準の検討 ・キャリアパス・評価・賃金制度の改善・有効活用に関する施策検討 ・役員人事、経営幹部の処遇決定方法のアドバイス ・その他、人事制度にまつわる壁打ち相手 etc.
人材育成・教育研修	・後継者育成計画（サクセッションプラン）の設計・アドバイス ・研修制度や教育計画のアドバイス ・その他、人材育成施策の企画検討 etc.
組織開発	・1on1 面談の設計・運用支援 ・エンゲージメント向上のための施策検討 ・経営理念や経営方針の浸透施策検討 ・風土改革・企業文化の醸成施策検討 ・社員面談などの社内コミュニケーション活性化支援 ・働き方改革の促進 ・その他、組織開発に関する企画検討 etc. ・社外 HR 部長活用のメリット

■導入のステップ

Step1 初回の打合せ（無料）	オンライン/対面の面談で、貴社の抱えている課題やご要望を確認させて頂いたうえで、お試しのご支援内容（検討テーマ・期間・回数・体制・見積額等）をご提案いたします
Step2 お試し契約	Step1 で提案したご支援内容を擦り合せたうえで、1～3 ヶ月程度（打合せ回数は月 1～2 回程度）、実際に社外 HR 部長のサービスをお試し頂きます
Step3 継続可否のご判断 ⇒本格スタート	Step2 を踏まえて、継続可否をご判断頂きます。継続の場合、改めてご支援内容（検討テーマ・期間・回数・体制・見積額等）をご提案のうえ、ご納得いただいた形で、本格スタートします

社外 HR 部長サービス

詳細は、以下のサイトへアクセスしてください。↓

https://jinji.jp/hrconsulting/hr_manager/



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。