



3 月も終わりに近づき、4 月から新しい人事制度を導入する企業様も多いかと存じます。導入前に新制度の内容を丁寧に説明するのはもちろん、社員の不安を払拭するために質問を受け付ける機会を設けるなど、十分なコミュニケーションを図り、安心感を持ってもらえるよう心がけましょう。

人事戦略研究所 田中 花

* 目 次 *

・人事ニュースの視点	P 1
・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

2025 年の賃上げ動向

～連合の春闘第 1 回回答集計は、加重平均/規模計で 17,828 円（昨年比 5.46%増）、中小組合で 14,320 円（昨年比 5.09%増）～

賃上げに関するニュースが連日報道されています。

連合は、今年の賃上げ目標を昨年と同水準の「5%以上」、中小の労組は企業規模による格差是正分を加えて「6%以上」に設定。その後、3 月 14 日に、2025 年の春闘第 1 回回答集計を公表しています。

結果によりますと、平均賃金方式で回答を引き出した 760 組合の加重平均（規模計）は 17,828 円・5.46%と、昨年同時期を上回りました（昨年同時期比 1,359 円増・0.18 ポイント増）。また 300 人未満の中小組合（351 組合）は、14,320 円・5.09%で、昨年を上回るとともに（昨年同時期比 2,408 円増・0.67 ポイント増）、昨年比の上げ幅では規模計を上回る結果が出ています。中小組合の賃上げ率が 5%以上となるのは、1992 闘争（5.10%）以来 33 年ぶりとのこと。

上記は、組合がある企業の集計となりますが、これとは別に、東京商工リサーチが 2 月に発表している「2025 年賃上げに関するアンケート調査」（回答企業数 5,278 社、うち中小企業 4,900 社）では、賃上げを予定している企業の賃上げ率は、大企業では中央値で 4.0%、中小企業では 3.5%となっており、全体として企業規模を問わず、3%～4%程度の賃上げが見込まれることがわかります。また中小企業でも、5%～6%の賃上げを予定している企業が 27.09%となっており、大企業と比較してあまり開きがない状況となっています。

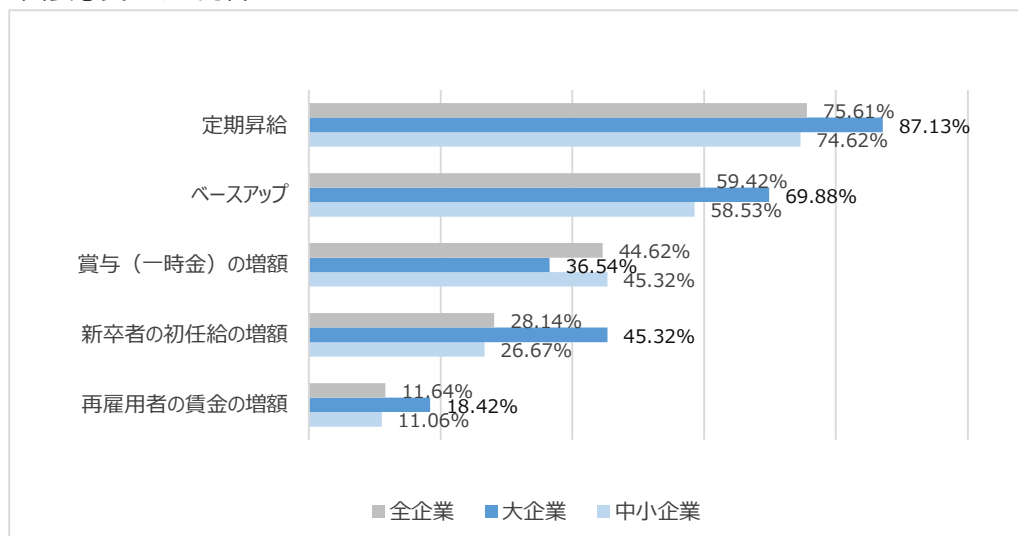
2025 年度に賃上げを「実施する」と回答した企業へ「賃上げする理由」を聞いたところ、最も多い回答は、「従業員の離職防止」が 78.0%（3,359 社）次いで、「物価高への対応」が 71.7%（3,087 社）、「新規採用を円滑にするため」が 50.1%（2,159 社）で続いており、人員確保に向けた対応理由の割合が多くなっています。

図表①賃上げ率

賃上げ率	中小企業		大企業		全企業	
1%未満	31社	1.37%	0社	0.00%	31社	1.29%
1%～	130社	5.77%	6社	3.94%	136社	5.65%
2%～	364社	16.17%	17社	11.18%	381社	15.85%
3%～	652社	28.96%	40社	26.31%	692社	28.79%
4%～	259社	11.50%	29社	19.07%	288社	11.98%
5%～	610社	27.09%	49社	32.23%	659社	27.42%
6%～	73社	3.24%	6社	3.94%	79社	3.28%
7%～	51社	2.26%	2社	1.31%	53社	2.20%
8%～	20社	0.88%	2社	1.31%	22社	0.91%
9%～	0社	0.00%	0社	0.00%	0社	0.00%
10%～	56社	2.48%	1社	0.65%	57社	2.37%
20%～	2社	0.08%	0社	0.00%	2社	0.08%
30%～	0社	0.00%	0社	0.00%	0社	0.00%
40%～	0社	0.00%	0社	0.00%	0社	0.00%
50%～	3社	0.13%	0社	0.00%	3社	0.12%
合計	2251社		152社		2403社	
平均値	3.94		4.02		3.94	
中央値	3.50		4.00		3.50	

さらに賃上げの内容については、定期昇給に加え、ベースアップをする企業が大企業で 69.88%、中小企業では 58.53%となっています。特に中小企業においては、賞与（一時金）の増額によって賃上げに対応する企業が、45.32%と、半数近くあり、ベースアップまでは厳しいものの、定期昇給率の上乗せや賞与（一時金）の引上げも含めた対応をしているケースが多くなっています。

図表②賃上げの内容



一方で賃上げを実施しない企業にその理由を聞いたところ、「原材料価格・電気代・燃料費などが高騰している」が 49.5%、「コスト増加分を十分に価格転嫁できていない」が 48.6%となっています。

賃上げができる企業とできない企業では、益々賃金格差が大きくなり、人材の採用・定着面でも大きな影響となっていくことが予想されます。社員の生活を考えると賃上げは必須である、という認識は経営者であれば誰もが思うところですが、原材料費や燃料の高騰も重なり、企業努力だけでは追いつきません。

賃上げの流れは今年だけでなく、少なくともあと数年は同程度の水準で行われることが予想される中、価格転嫁や生産性の向上がどこまで進むのかが大きなカギとなってきます。特に価格転嫁については、転嫁する側の努力だけではなく、される側も含めて業界全体で関係企業を支える構造的な見直しが求められています。

資料出所：東京商工リサーチ 2025 年 2 月「賃上げ」に関するアンケート調査

https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1200988_1527.html

会場開催型セミナー

セミナー 無料招待 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。（弊社主催分に限りです。）

中小企業は、経営者自ら動かないと若手採用に失敗する！

担当者任せは NG！経営者が知るべき『採用の極意』

若手人材の採用に向け、様々な手法を試しているものの、思うような成果が上がらないワケ…。それは、経営者が「なぜ、採用活動がうまくいっていないのか？（＝失敗原因）」「どうすれば、若手人材を採用できるのか？（＝課題解決に向けた打ち手）」を特定できておらず、採用活動を担当者に任せきりにしているからです。

本セミナーは、「欲しい人材を、欲しい時に、欲しい人数だけ採用する」といった採用のゴール（＝成功）の実現に向け、経営者が“今”取り組むべき3つの採用施策について、豊富な事例やノウハウを交えて解説します。

＼このような方におススメ／

- 募集はかけているが応募が集まらない
- 応募が来ても欲しい人材の採用ができない
- 採用目標人数に届かず年々人手不足に陥っている
- …とお考えの、中小企業経営者・経営幹部におすすめです

■日 程 [大阪開催] 2025年5月27日(火) 14:00～16:30（受付開始 13:30）

■講 師 大園 羅文（弊社 人材開発・経営支援部 シニアコンサルタント）

■参加費用 おひとり様 3,000 円（税込）



※WEB お申込みはこちら ↓ ↓

[大阪開催] <https://chusho-keiei.jp/seminar/4253/> →



セミナー案内②

セミナー
無料
ご招待

30 年以上に亘り、中小企業の人材育成・組織開発に携わってきたベテラン・コンサルタントが講師を担当する、経営陣・人事部門を対象としたセミナーを 2 つご紹介します。

～幹部・管理職ご本人を対象としたものではありません～

その 1

大手企業と同じことをしてはいけない！ 「中小企業の幹部・管理職は、こうして鍛える！変える！」

～経営陣・人事部門のための「幹部・管理職」強化手法公開セミナー～

大手企業の多くが実施している育成手法を、われわれ中小企業が同じように導入しても上手くいかないケースがあります。具体的に言えば、大手で採用されている育成手法を、われわれ中小企業が導入しても「前提」である管理職の状況が違いすぎるので狙い通りの結果は出ません。

本セミナーでは、中小企業の実態に即した幹部・管理職の育成・強化手法をお伝えします。

■日 程 [東京開催] 2025 年 4 月 18 日(金) 14:00～16:30 (受付開始 13:30)

※WEB お申込みはこちら ↓ ↓

<https://skg-od.jp/seminar/6973/> →



その 2

「チームを壊す管理職」と「チームを創る管理職」の違いは？

～経営陣・人事部門のための「管理職強化手法」公開セミナー～

- VUCA ワールドと称される、変化が激しく予測困難な外部事業環境
- 上司が「答えを与えられない」複雑化・高度化する業務内容
- 働き方改革、テレワーク、人手不足などから生じるチーム内のコミュニケーション機会減少
- 働く人の多様化（中途入社者・短時間勤務者・嘱託シニア社員・派遣社員・パートタイマーなど）
- 若年層を中心とした働くことに対する価値観、モチベーション要素の変化
- 管理職に対する教育不足（OJT、OFF J.T.両面）

こうした時代の変化から、ますます管理職がチームをまとめて成果を創出するのが難しくなっています。

本セミナーでは、経営陣・人事部門を対象に管理職のチーム・マネジメント力を高めさせる勘所をお伝えします。

■日 程 [大阪開催] 2025 年 4 月 24 日(木) 14:00～16:30 (受付開始 13:30)

※WEB お申込みはこちら ↓ ↓

<https://skg-od.jp/seminar/6985/> →



● 上記セミナーについて

- 講 師 志水 浩（弊社 専務執行役員）
- 参加費用 おひとり様 3,000 円（税込）



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。>>>



専門職制度の導入に失敗しないために



執筆者：長尾 拓実

最近、「専門職制度の運用」に関する相談を頂く機会が多いです。例えば、専門職設置の目的を「高度な専門知識・スキルを有する人材を評価・処遇するため」としているにも関わらず、「専門職が管理職に向いていないベテラン社員の受け皿として使われている」「管理職のポストが埋まっているため、ポスト待ち社員を待機させるために使われている」等、目的とは異なる運用になってしまっている、といった内容です。

専門職制度設置の目的を「高度な専門知識・スキルを有する人材を評価・処遇するため」とする場合、それに沿った運用をしていくためには、専門職の定義を定め、適切に見極めていくことが大切です。本編では、「(1)専門職としての専門性や適性をどのように定義し、(2)だれが専門職への昇格を見極めていくのか」についてご紹介します。

続きは、<https://jinji.jp/hrblog/>

2025 年の賃上げ見通しと、賃上げ率の計算方法



執筆者：山口 俊一

1. 2025 年の賃上げ見通し

2025 年の賃上げ率は、5%弱と予測されています。これは 2023 年の 4%より高く、2024 年の 5%強からやや鈍化するものの、依然として高い水準です。もともとの定期昇給部分が 2%程度なので、定期昇給を除いたベースアップ部分は 3%程度ということになります。労働組合の全国組織である連合が、全体で 5%以上、中小企業は 6%以上という目標を掲げていますが、中小企業はともかく、全体では 5%程度近くまで実現しそうな感じです。

5%近くまで賃上げが実現しそうな理由は、何と言っても大企業を中心に企業業績が安定していることが大きいです。製造業は業績の厳しいところも出てきましたが、インバウンドで小売業や飲食業、宿泊サービス業などが好調です。DX などで IT 関連も良いです。金利上昇や NISA など投資意欲拡大で、金融関係も良いところが多いです。また、人手不足や物価高が続いており、最低賃金も 50 円以上上がっており、これら全てが賃上げを後押ししています。

続きは、<https://jinji.jp/hrblog/>

2025 年は定年延長の年！？



執筆者：森中 謙介

雇用延長に関連した法改正が目白押しの 2025 年

2025 年、雇用延長に関連した様々な法改正がなされます（図表①）。これらの法改正を受け、一部の企業では高齢者雇用における雇用条件の見直しが必要になります。

先行して 2021 年 4 月には 70 歳までの雇用確保が努力義務になっていることも踏まえ、総じて企業側には高齢者層への更なる雇用期間の延長と処遇改善が求められていくことになります。企業側の選択肢としては引き続き「継続雇用制度（いわゆる定年再雇用制度）」を活用する方法がありますが、2025 年を見据えて「定年延長」の議論を内部的に行ってきた企業も少なくありません。国家公務員に関しては既に 2023 年から民間企業に先行して定年年齢の段階的引き上げがスタートしていることも相まって、今回の法改正を受けて 2025 年に定年延長を決定する企業が増加することも十分に予想されます。2025 年は「定年延長の年」になるかもしれません。

続きは、<https://jinji.jp/hrblog/>

賃上げ・ベースアップコンサルティング

～賃上げと企業存続の両立に向けた賃金制度改革にむけて～

人手不足により就職が売り手市場となっている昨今、採用や定着に向けて給与を一定の水準まで引き上げることが肝要です。賃上げ・ベースアップコンサルティングは、貴社の経営方針や人材課題等を踏まえて層ごとの賃上げの優先度を把握することからはじめ、制度の変更に伴う個別や総額の詳細な人件費シミュレーションを通じて、企業の存続と両立可能な賃金制度改革をご支援します。

■ 賃上げ・ベースアップコンサルティングの流れ

Step1 現状分析

主に以下の観点から分析を実施し、賃上げの優先順位を検討するためのインプットとします。

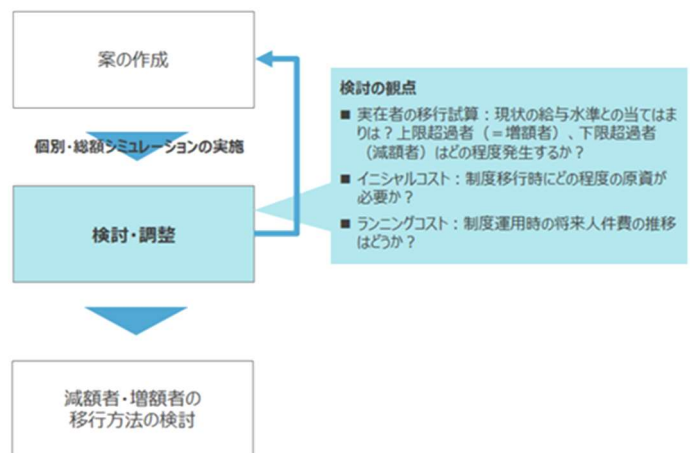
定量分析	総額人件費分析	現状の人件費のボリュームについて、同業・同規模他社との比較や、経年の推移を確認します。
	人員分析	社員の属性（年齢や等級・役職、部門など）による人員のバランスを確認し、将来的に発生するであろう組織課題を整理します。
	個別賃金分析	社員の個別の賃金について、同業・同規模の世間水準と比較した外部競争力や、等級・職種等の内部公平性の観点から課題を整理します。特に外部競争力については、職種や地域といった層別の比較や、学卒初任給の同業比較など入念に実施します。
定性分析	経営方針の確認	現行の課題感にくわえて将来的な戦略・方針をお伺いし、より注力すべき社員層の特定につなげます。
	人事制度関連資料レビュー	現行の人事制度に関する運用の実態や課題感、同一労働同一賃金や残業代の支給など法的なリスクを確認します。

Step2 方針検討

分析結果を踏まえて、賃上げの優先順位の考え方と賃上げの方向性を、改定方針書としてとりまとめます。

Step3 詳細設計

方針書に基づき、具体的な制度案を複数設定します。さらにそれぞれの案ごとに個別と総額の人件費が制度改定によってどのように変化するのか、シミュレーションによる検証とそれを踏まえた調整を複数回繰り返し、最終案としての着地を目指します。



Step4 導入支援

導入時は、会社として賃上げに踏み切ること、あわせてそれに際しての制度改定の内容について、社内へ丁寧に説明します。弊社では社員向けの説明資料の作成から説明会実施サポートまで、導入時のご支援を行います。

詳しくはホームページをご覧ください。

https://jinji.jp/hrconsulting/wage_increase/

こちらの QR コードからアクセスしてください →



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。