

# 人事戦略ニュース

No.63

2025.12 発行

発行：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所  
〒600-8102 京都市下京区河原町五条西入本覚寺前 830  
京都 EHビル 6階  
電話 075-343-0770 FAX 075-343-4714

WEB サイト <https://jinji.jp/>



数年続く賃上げの流れは、2026 年度も継続が見込まれます。固定費に影響するベースアップや昨今注目の「賞与の給与化」等を検討する際は、将来の件数費負担に耐えうるか慎重な判断が求められます。2026 年度に向け、今のうちから自社の財務状況と課題を整理し、解決への第一歩を踏み出しましょう

人事戦略研究所 松本 真樹

\*目次\*

- ・人事ニュースの視点 ..... P 1
- ・おススメ情報 ..... 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

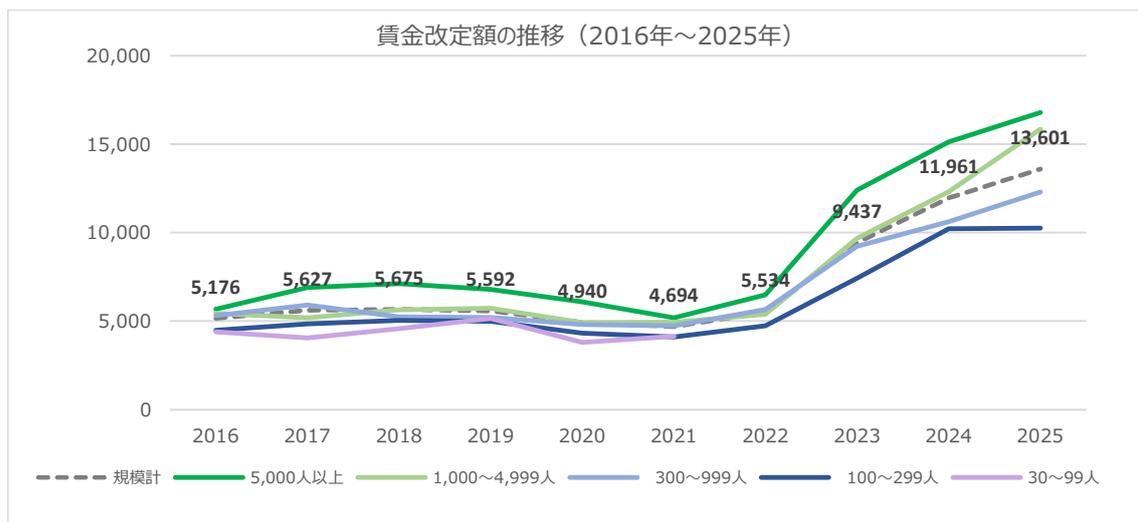
## 人事ニュースの視点

### 2026 年 賃上げ予測

#### ～昨年並みの 4～5%前後の賃上げが行われる見通し～

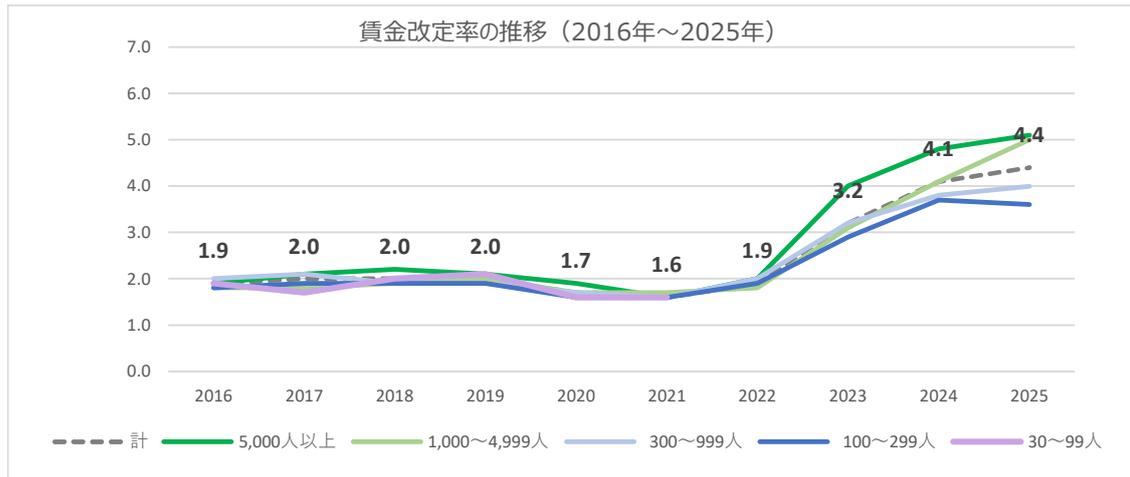
2026 年の賃金改定に向けて、検討が必要な時期になってまいりました。最低賃金の大幅な引き上げ、大手企業の初任給の引き上げ報道が相次ぐ中、どの程度の賃上げをしていく必要があるのでしょうか。

そこで今回は、厚生労働省が発表している「賃金引上げ等の実態に関する調査」結果について、昨年までの10年分の推移をとりまとめているので確認していきましょう。



単位：円

調査年	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
規模計	5,176	5,627	5,675	5,592	4,940	4,694	5,534	9,437	11,961	13,601
5,000人以上	5,683	6,896	7,109	6,790	6,086	5,202	6,478	12,394	15,121	16,784
1,000～4,999人	5,434	5,186	5,645	5,722	4,925	4,937	5,393	9,676	12,317	15,859
300～999人	5,319	5,916	5,247	5,204	4,805	4,753	5,658	9,227	10,618	12,308
100～299人	4,482	4,847	5,039	4,997	4,315	4,112	4,738	7,420	10,228	10,264
30～99人	4,393	4,056	4,580	5,154	3,803	4,137				



単位：%

調査年	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
計	1.9	2.0	2.0	2.0	1.7	1.6	1.9	3.2	4.1	4.4
5,000人以上	1.9	2.1	2.2	2.1	1.9	1.6	2.0	4.0	4.8	5.1
1,000～4,999人	1.8	1.8	1.9	2.0	1.7	1.7	1.8	3.1	4.1	5.0
300～999人	2.0	2.1	1.9	1.9	1.7	1.6	2.0	3.2	3.8	4.0
100～299人	1.8	1.9	1.9	1.9	1.6	1.6	1.9	2.9	3.7	3.6
30～99人	1.9	1.7	2.0	2.1	1.6	1.6				

出所：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」2016年～2025年の調査結果を弊社加工

※グラフ中の数字は、規模計

※2022年以降は、30～99人規模の調査データなし

これらの推移をみると、2020年以前は、規模計の賃上げ額で5,000円台（約2%程度）であったものの、コロナ禍の2021年には4,694円（1.6%台）とやや減少、2023年から大きく上昇に転じて、9,437円（3.2%）となっています。さらに2024年には11,961円（4.1%）、2025年は13,601円（4.4%）となっており、3年連続賃上げ額が上昇を続けています。

但し、2025年においては1000人以上規模の企業では、連合が目標としていた5%水準をクリアしているものの999人以下の企業では4.0%、さらに299人以下の企業では3.6%台と前年の3.7%を下回っており、企業規模において上昇幅に大きな差異が生じています。報道等で見られる5%台の賃上げは、規模の小さい企業では実現できていないことがわかります。

一方で、今年も2026年の賃上げに向けて、連合から春季生活闘争方針が発表され、昨年に引き続きベースアップと定昇分を合わせて5%以上の賃上げを目指す方針が明らかになっています。また各機関の賃上げ予測レポートを見ても、昨年よりはやや鈍化することが予想されているものの、大手企業を中心に概ね4～5%程度の賃上げが見込まれています。

中堅・中小企業にとっては厳しい数字ではあるものの、最低賃金の上昇、これに伴う初任給の引き上げなど昨今の賃上げ動向は、ここしばらくは止められないと考えられます。募集をしても全く人がこない、という声も多く聞かれる中、人員確保の観点から、少なくとも昨年並みの賃上げ（3%～4%台）を実現していく必要があります。

### 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）に無料招待いたします。（1回につき2名様まで）  
株式会社新経営サービスホームページ（<https://www.skg.co.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。）

## 中小企業の幹部・管理職の「意識」「行動」はこれで変わる！ ～経営陣・人事部門のための「幹部・管理職」育成手法公開セミナー～

VUCAワールドと称される変化が激しく不確実性の高い経営環境。人口減少社会の本格的な到来による経済縮小。DXがもたらすビジネスモデル破壊。我々、経営資源が豊かでない中小企業においては、これまでと同じ発想・組織体質では存続さえも叶わない状況を迎えます。

では何をすれば良いのか？ 目先の業績を確保するだけでなく、持続的成長を果たしていくために何がいるのか？

その答えは、やはり「企業は人なり」という言葉に集約されます。AI・設備技術がいくら進化しても売るのも創るのも人です。社員の力量を引き上げることが企業成長の本質です。

なかでも環境変化の激しい時代は、会社の中核を担う幹部・管理職の「当事者意識」と「力量」がより問われます。本セミナーでは、30年以上に亘り、中小企業のコンサルティングをしてきたベテラン・コンサルタントが、会社をリードしていく人財の強化・育成手法をわかりやすく解説します。

- 日 程 [大阪開催] 2026年1月27日(火) 14:00～16:30 (受付開始 13:30)  
[東京開催] 2026年2月24日(火) 14:00～16:30 (受付開始 13:30)

- 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）



※WEBお申込みはこちら ↓↓

[大阪開催] <https://www.skg.co.jp/osaka/5079/> →



[東京開催] <https://www.skg.co.jp/tokyo/5082/> →



セミナー  
無料ご招待

## ～人が辞めない会社は何が違うのか？～ 定着率を高め、成果につなげる組織の作り方 中小企業の人材定着化手法 公開セミナー

人手不足が解消されない中、労力を掛けて採用した人材が定着しない、期待する戦力となり切れずに退職してしまう…。多くの中小企業で、このようなケースが散見しています。原因には「給与」「待遇」への不満のほか、「あるべき姿の明確化」や「人と人との関係性」といった組織運営面におけるポイントが放置されたままで、悪影響を与えているケースが多々見られます。ここを改善しなければ、現状における成果創出は当然ながら、将来的な組織成長も期待できません。

本セミナーでは、人事担当者としての経験を基に、中小企業経営を組織・人材開発の観点からサポートしてきたコンサルタントが、事例を交えながら対策の方向性をご紹介します。

- 日 程 [大阪開催] 2026年2月18日(水) 14:00～16:15 (受付開始 13:30)
- 講 師 岡野 隆宏 (弊社 マネジャー)
- 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://www.skg.co.jp/osaka/5120/> →



おススメ  
の情報



### 人事制度の歩き方

人事戦略研究所  
株式会社 新経営サービス



毎週金曜日 18:00 に配信中！！

人事戦略研究所主催の YOUTUBE チャンネル続々配信中です！  
組織・人事領域におけるトップコンサルタント山口俊一が 30 年以上にわたって培ってきたノウハウを交えながら、組織・人事に関する様々なテーマについて解説しています。

#### 【最新動画】

- ▶ 理系か文系かは年収に影響する？
- ▶ 上場企業の年収上位ランキング

#### 【人気動画】

- ▶ 【職務給、ジョブ型賃金の功罪】なぜ日本で定着しなかった？
- ▶ 人事部にエース級人材を置くべき理由
- ▶ 【アクセンチュアが週 5 日出社を要求】社員の不満を上回る効果はあるか？

こちらの QR コードからアクセスしてください >>>



■ 山口俊一のプロフィール  
株式会社新経営サービス  
代表取締役社長  
人事コンサルタント歴 30 年超。  
鋭い視点で人事問題を斬る！

## 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、右記サイトの「ブログ」コーナーで閲覧できます。>>>



### 誤った目標管理制度の運用ルール作り ～達成水準の書き方編～



執筆者：岸本 耕平

#### ●「定量的な達成基準を書きましょう」は正しいか？

目標管理制度運用において人事部門が回避したい事態の1つとして、「設定した目標が期末に評価できない状態」が挙げられます。このような状態では、適正な人事評価制度運用を担保することができません。

そのため、

『達成基準は定量的に書きましょう』

と運用ルールを設ける企業もいらっしゃると思います。

この内容は以下のような問題を招く可能性があるため注意が必要です。

<上記指導が及ぼす新たな問題>

- ① 目標として掲げた項目と直接的に結びつかない定量的な達成基準が設定される。そのため、達成基準を上回ったとしても正しい評価結果を得られるとは限られない……

続きは、<https://jinji.jp/hrblog/>

### 評価ランク決定は絶対評価？ 相対評価？



執筆者：松本 真樹

人事評価の結果を給与や処遇に反映する際、評価点数に基づき評価ランク（S～D など）を決定しているケースを多く見受けます。その際に議論となりやすいのは、評価ランクをどのように決定すべきか、特に絶対評価と相対評価のどちらを採用するのか、というテーマです。

絶対評価とは、あらかじめ設定された点数テーブルに基づき、例えば「75点以上ならS評価」「65点以上75点未満ならA評価」といった形で、評価点数を評価ランクに直結させて決定する方法です（図①）。一方で相対評価は、評価対象者を母集団内で比較し、あらかじめ定められた分布に沿って評価ランクを決定する方法です（図②）。

本稿の結論を先にお伝えすると、「どちらか一方のみが正解というわけではない」ということです。絶対評価と相対評価にはいずれも長所と短所があります。

続きは、<https://jinji.jp/hrblog/>

### 求職者からの応募が増える採用広報の進め方



執筆者：大園 羅文

求職者からの応募を増やすために必要なのが「採用広報の強化」です。具体的には、以下の3点について検討します。

- I. 欲しい人材の採用に繋がる媒体・手法を選定する
- II. 求職者の興味を喚起させるための魅力・強みを洗い出す
- III. 応募を増やすための勘所を押さえて求人原稿を作成する

- I. 欲しい人材の採用に繋がる媒体・手法を選定する

売り手市場の進行や転職市場の活発化に伴い、採用媒体・手法の多様化が進む昨今。ハローワーク等の求人掲載型だけでなく、ビズリーチに代表されるスカウト型、合同説明会等のイベント型、人材紹介型、口コミ型、オウンドメディア型など、世の中には様々な採用広報手段が存在します。

続きは、<https://jinji.jp/hrblog/>

## 注目のサービスのご案内

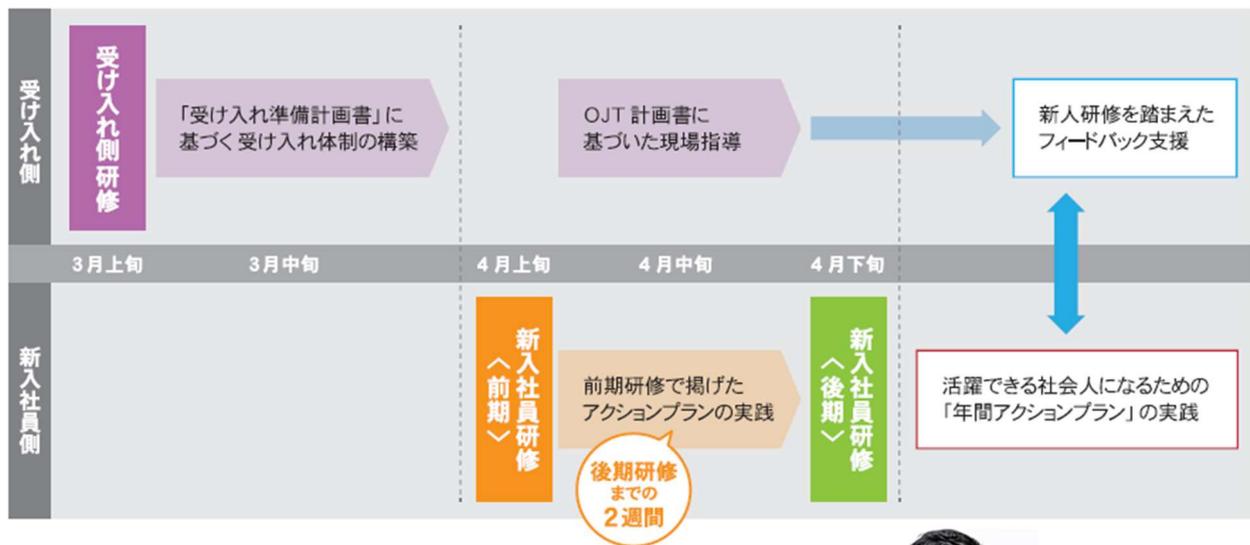
受け入れ側の上司・先輩社員も育つ!

# 新入社員研修

新入社員が定着し、  
活躍する為には、  
育てる職場環境を整える事が  
必要不可欠です!

「新人研修に参加させているのに、成長がなかなか見えない。新人研修で何を学んできたのだろう?…」  
と感じる経営者・管理者の方は多いことでしょう。  
彼らが力を十分に発揮できないのは、会社の環境や上司の受け入れ体制が整備されていないことにも一因があります。  
環境が整ってこそ、新入社員の学びや気づきが実践に移されるのです。  
このプログラムでは、上司・先輩社員と新入社員の双方が、短期間で成果を上げるポイントを吸収できる内容となっています。

## 研修で学んだことを即実践できるスケジュール



## 2026年 日程

### 【受け入れ側研修】

- ▶対象者 経営者、管理者、教育担当者の方
- ▶日程 3月3日(火) 14:00~16:00(受付開始 13:30~)
- ▶日程 オンライン(zoom)にて開催
- ▶費用 5,000円(税別) \*新入社員研修お申込み企業様については無料で何名様でも受講していただけます



責任講師 大園 羅文

弊社 経営支援部コンサルタント

欲しい人材を採用・定着させる組織づくりに向け、若手人材の採用・定着コンサルティングを行っている。

### 【新入社員研修】

- ▶対象者 新入社員の方
- ▶日程 前期研修 4月 2日(木) 10:00~21:00  
4月 3日(金) 9:00~18:00 (1泊2日)  
後期研修 4月21日(火) 10:00~18:00
- ▶費用 60,000円(税別) \*テキスト代、宿泊・食事費を含みます



講師 長尾 拓実

弊社 人事戦略研究所コンサルタント

課題に対して粘り強く、企業の良さが活きるコンサルティングを心掛け日々活動している。

## 新入社員研修について

詳しくはホームページをご覧ください。

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。