

# 第316回 人事・経営研究会

< Webセミナー >

## 賃金実務Ⅱ

 株式会社日本人事総研  
森 崇

《資料の取扱いについて》  
本資料はJIPCLUB会員に提供しています。同業及び競合者への開示、提供は厳禁です。



Aさんは 2022年4月 に22歳で新卒入社 → 初任給205,000円  
 Bさんは 2023年4月 に22歳で新卒入社 → 初任給210,000円  
 Cさんは 2024年4月 に22歳で新卒入社 → 初任給215,000円

氏名	入社年月	入社区分	2022年	2023年	2024年
Aさん	2022年4月	新卒	入社時 205,000円	評価で+3,000円 ↓ 208,000円 ベアで+5,000円 ↓ 213,000円	評価で+3,000円 ↓ 216,000円 ベアで+4,000円 ↓ 220,000円
Bさん	2023年4月	新卒	-	入社時 210,000円	評価で+3,000円 ↓ 213,000円 ベアで+5,000円 ↓ 218,000円
Cさん	2024年4月	新卒	-	-	入社時 215,000円

★ポイント① 逆転現象はどの年度まで発生しているのか？

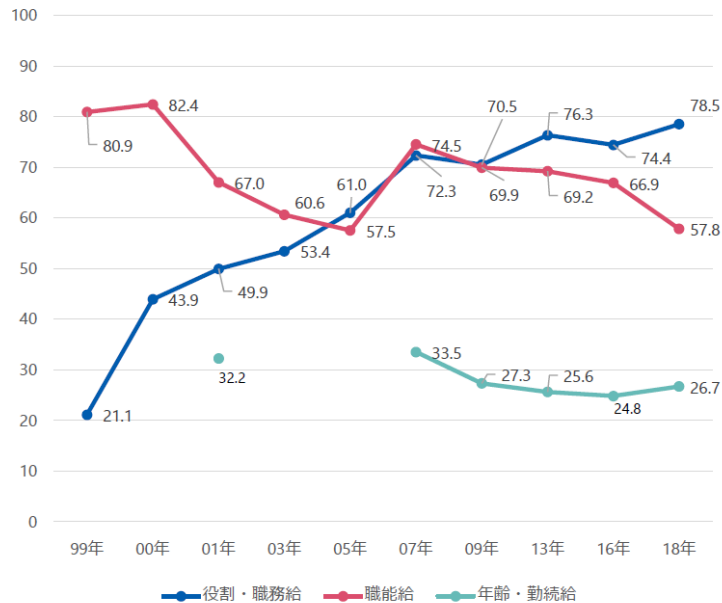
★ポイント② 採用（これから入る人）と定着（今いる人）のバランス

## (1) 賃金制度の状況

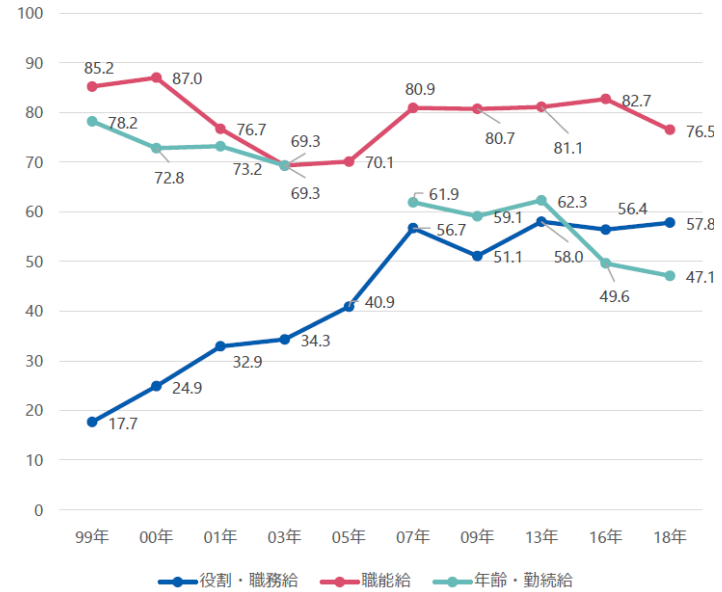
### 賃金制度（体系）の状況

- ・賃金制度（体系）については、管理職層、非管理職層ともに役割・職務給の導入率が増加。
- ・非管理職層においては、年齢・勤続給の導入率が減少。

(%) 管理職層の賃金制度（体系）導入状況



(%) 非管理職層の賃金制度（体系）導入状況



(資料出所) (公財) 日本生産性本部「第16回 日本的雇用・人事の変容に関する調査結果」(2019年5月)を基に、厚生労働省労働基準局労働条件政策課において作成

## (2) 実態は？（新資本主義実現会議）