




第333回 人事・経営研究会

<Webセミナー：賃金実務シリーズV>

賃金クライシスから賃金デザインへ ～2025年を見据えた賃金のキーワード～

 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。

キーワード① 春闘実績：賃上げ5%超

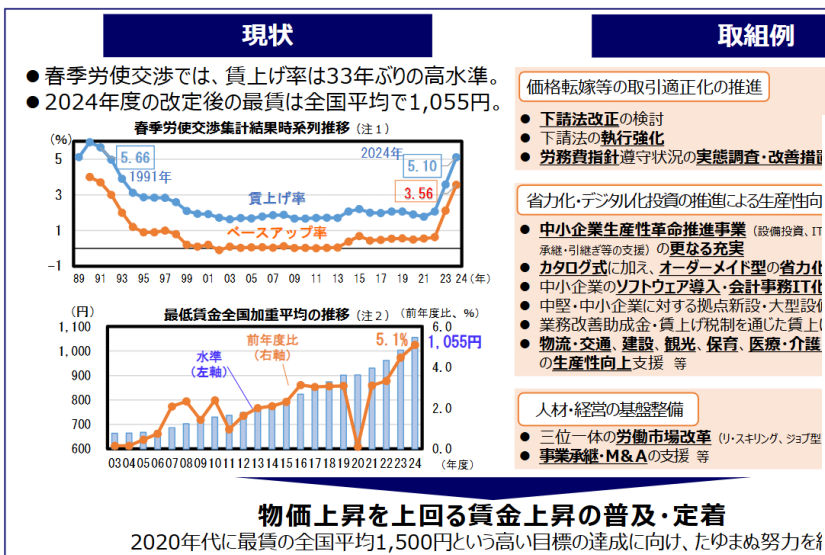
(1) 賃上げ（連合HPより抜粋：7月3日公表）

加重平均	昇給率			昇給額		
	全体	定昇分	ベア分	全体	定昇分	ベア分
連合当初方針	5%以上	2%	3%以上	15,000円～	4,500円	10,500円～
全組合 (昨年)	5.20% (3.69%)	1.64% (1.57%)	3.56% (2.12%)	15,818円 (10,995円)	5,124円 (5,012円)	10,694円 (5,983円)
大規模組合 (300人以上)	5.25%	1.65%	3.60%	16,218円	5,249円	10,969円
中小組合 (300人未満)	4.75%	1.59%	3.16%	12,484円	4,228円	8,256円

キーワード② 最低賃金：全国平均1,055円（51円UP）

総合経済対策（2024年11月22日閣議決定）における賃上げのための政府の取組 資料1

- 物価上昇を上回る賃金上昇を全国的に幅広く普及・定着させる。
- 価格転嫁の円滑化や省力化等の環境整備や経営基盤の強化・成長に向けた支援を充実。



2024年世界の最低賃金

英和コンサルティング編集版

ランク	国名	現地通貨	金額【1円 = 150円換】		比較対象最低賃金	データ	発効日ほか
			米ドル	日本円			
1	ニュージーランド		US\$16.10	2,415	208%	WPR	2024年
2	オーストラリア	豪\$ 24.10	US\$16.07	2,411	207%	W	2024/7/1現在
3	ルクセンブルク		US\$15.43	2,315	199%	WPR	2024年
4	イギリス	£11.44	US\$14.87	2,231	192%	W	2024/4/1発効
5	アイルランド	€ 13.50	US\$14.40	2,160	186%	W	2025/1/1発効
6	ドイツ	€12.81	US\$13.66	2,049	176%	W	2025/1/1発効
7	フランス	€11.65	US\$12.43	1,864	160%	W	2024/1/1現在
8	ベルギー		US\$12.15	1,823	157%	WPR	2024年
9	オランダ		US\$11.98	1,797	155%	WPR	2024年
10	カナダ(一部州)	加\$ 15.00	US\$10.90	1,635	141%	W	2024/10/1現在
13	アメリカ		US\$7.25	1,088	94%	W	2009/7/24発効
	a. ワシントン		US\$16.28	2,442	210%	セカイハブ	
	b. カリフォルニア		US\$16.00	2,400	206%		
	c. マサチューセッツ		US\$15.00	2,250	193%		
	d. ハワイ、アリゾナ		US\$14.00	2,100	181%		
14	日本		US\$7.75	1,163	100%		2024年10月発効
15	韓国	₩10,030	US\$7.32	1,098	94%	W	2025/1/1発効

- 【注】 1. データ：Wはウィキペディア、WPRはWord Population Reviewの2024年データ
 2. カナダはアルバータ州など一部の週の最低賃金
 3. 米ドルは@150円で換算し、他の現地通貨も概算相場（おおむね2024年10月現在）にて
 4. 米国州別最低賃金の出典：セカイハブ【2024年最新版】アメリカの最低賃金はいくら？(24
 5. 比較対象最低賃金：2024年10月発効の東京都1,163円とを比較して、割合を算出

1. 2024年の賃金振り返り「賃金クライシス2024」

キーワード③ ジョブ型：先進企業の人事制度は

三菱マテリアル株式会社

14の経営政策の1つは人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

賃金人事制度刷新の目的

1. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
2. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

賃金人事制度刷新のポイント

1. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
2. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

改善の成果

- 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
- 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

三菱UFJ信託銀行株式会社

「愛心・豊かな社会」を創り出す信託銀行
Create a Better Tomorrow

ジョブ型人事の導入目的

- 多様な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

ライオン株式会社

ジョブ型人事の導入目的

戦略を実現するのには、企業の最重要資産である人の「**自律の成長を促進**」することが狙い。

人事制度刷新のポイント

1. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
2. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

改善の成果

- 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
- 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

株式会社 日立製作所

ジョブ型人事の導入目的

- 社会・パートナー事業をグローバルに推進し、市場ニーズに応じ、DX・生成AI、健康・医療、地域活性化が加速する「創機」時代に合わせた、1人1人社会課題を解決するべく、多様な人材と協働して主体的に人材育成を推進する。

人事制度刷新のポイント

1. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
2. 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

改善の成果

- 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。
- 賃金人事制度刷新の目的は、多様な人材の確保と育成であり、その中心は「賃金人事制度」の刷新にあり、2022年の「賃金人事制度」を刷新し、2023年10月1日より実施した。

ENEOS株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

東洋合成工業株式会社（半導体向けハイテク材料、世界シェアNo.1）

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

オリンパス株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

アフラック生命保険株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

パナソニック コネクト株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

KDDI株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

株式会社 レゾナックホールディングス

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

三井化学株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

株式会社リコー

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

富士通株式会社

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

株式会社メルカリ

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

ソーグループ株式会社：人的資本の最適配分

ジョブ型人事の導入目的

- 高品質な人材を確保し、業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

人事制度刷新のポイント

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

改善の成果

- 業務の効率化を図る。
- 業務の効率化を図る。

キーワード③ ジョブ型：職務給の導入は…

職能給…給与レンジあり（定昇あり）

職務給…給与レンジなし（定昇なし）

賃金の種類	職能給	職務給	
		職務型	役割型
軸	人基準 終身雇用（育成）	仕事基準	
性格	先払いor後払い	先払いor後払い	先払いor後払い
対価	能力・成果・（年齢・勤続）	与えられた職務 職務遂行度	与えられた役割 役割遂行度
昇給（降給）	能力伸長・成果貢献等	職務変更時（改定）	役割変更時（改定）
昇格（降格）	あり	-（職務変更時）	-（役割変更時）
人事制度との相関	評価の妥当性	職務記述書（ジョブディスクリプション）の運用 ジョブローテーションに懸念	役割基準の運用 事業計画との相関
評価基準	行動（能力）・成果（目標）	-（職務遂行）	-（役割遂行）
労務との相関	降給／降格ルールの利用	賃下げや配置転換との相関	

会社名	職能給or職務給	
	非管理職	管理職
富士通	職能給	職務給
日立製作所	職能給	
アフラック	不明	
パナソニック	職能給	
レゾナック	職能給	
ソニー	職能給	
オムロン	職能給	職務給
中外製薬	職能給	
KDDI	職能給	
三菱マテリアル	職能給	
資生堂	職能給	
リコー	職能給	
テルモ	職能給	
オリンパス	職能給	
ENEOS	職能給 + 職務給	職務給
ライオン	職能給	職務給
三井化学	職能給 + 職務給	
三菱UFJ信託銀行	不明	
東洋合成工業	職能給	職務給
メルカリ	職能給	

キーワード①

人事制度の立ち位置を決めることが浸透のキー

→人事制度は**経営戦略を実現**するための手段やツールとして存在する

→短期や中期で**ブラッシュアップ**することを想定した柔軟性のある制度を

キーワード②

リアリティとメリハリを意識した賃金水準

→**リアリティのあるデータ比較**：世間相場/最低賃金/社会情勢に加え**競合他社と仕事の対価**視点で



→**メリハリをつける手法**は無限にある…人事労務全体の施策として捉える

キーワード③

ターゲット × メッセージ = インパクト（効果）

→**ターゲットの明確性**（若年立上げ？魅力ある管理職水準？…）

→**メッセージの訴求性**（今回の改定は●●と●●を重点的に…）

~~「賃金設計」~~ → 「賃金再編」 「賃金リメイク」 「賃金デザイン」

賃金設計
特化型研修



第5期 2025年 3/28・3/29
沖縄県那覇市内開催予定！
(定員12名)

- 短期間で賃金設計できるスキルを学びたい
- 賃金設計におけるPCスキルを実務的に学びたい
- 設計のパターンを複数学びたい
- 不利益変更等に対応した社労士の優位性を意識した設計を学びたい

• 実務で即使えるツール (Excel

【Day1】

演習Ⅰ

- 社会福祉法人A（従業員100名）の賃金設計
- 多職種＋多資格＋引く手数多…の状況を解決する設計

演習Ⅱ

- ビルメンテナンスB社（従業員70名）の賃金設計
- 中途採用が多い＋文鎮組織＋専門職集団…の状況を解決する設計

【Day2】

演習Ⅲ

- 建設業C社（従業員30名）の賃金設計
- 過重労働＋採用難（現場監督等）＋年俸制…の状況を解決する設計

演習Ⅳ

- ゲーム開発D社（従業員50名）の賃金設計
- 裁量労働制＋賃金高水準＋成果型…の状況を解決する