

中堅人材を逃さない 賃金バランスの設定

東大阪商工会議所

令和6年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

- 1 中堅人材を取り巻く環境…… P3
 - 中小企業における中堅人材の重要性
 - 急激な賃上げの波
- 2 適切な賃金カーブの検討…… P6
 - 賃金カーブとは
 - 賃金カーブの設計
- 3 賃金制度の見直し…… P10
 - 賃金制度によるモチベーション維持
- 4 最後に …………… P13

中堅人材を取り巻く環境

中小企業における中堅人材の重要性

中堅人材は企業の成長を支える重要な存在であり、特に、以下のような役割から、企業の競争力強化に欠かせません。

- ✓ 会社のビジョン・戦略を正しく理解する
- ✓ 会得したスキルにより会社の利益創出に直接的に貢献する
- ✓ 部署内外、社内外との連携を行う
- ✓ リーダーシップを発揮する
- ✓ 後進を育成する

中堅人材の流出は、ノウハウの喪失や業務効率の低下を招きます。よって、彼らの定着を図ることが企業の持続的な成長には不可欠と言えるでしょう。

中堅人材を取り巻く環境

急激な賃上げの波

昨今、多くの企業で急激な賃上げが進行しています。人手不足の影響や若年層の採用競争の激化が要因となり、どの業界でも、初任給の大幅な引き上げが行われています。

産労総合研究所が2024年に行った調査では、過去最高の75.6%の企業が初任給を「引き上げた」と回答しており、対前年度増加率（初任給を前年から何%引き上げたか）は1992年度以来32年ぶりに、**全学歴で3%超**となったことが分かりました。

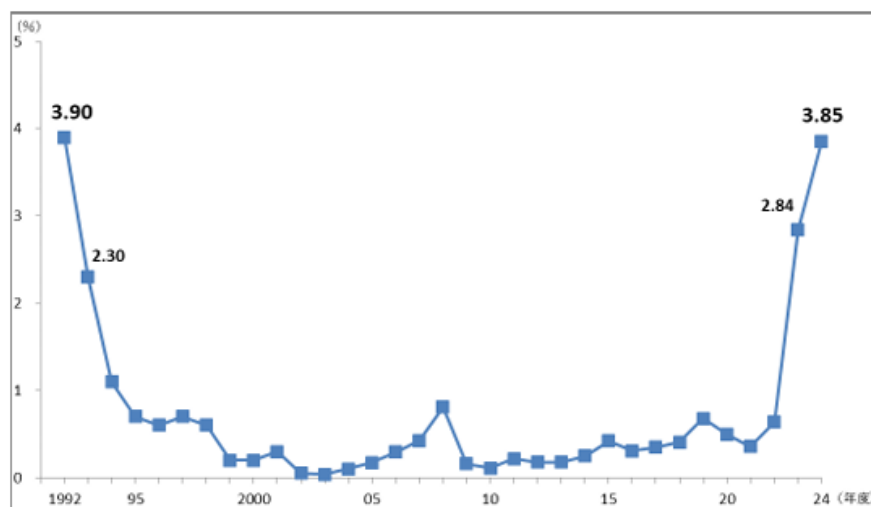
学 歴	初任給額 (円)	対前年度 増加額 (円)	対前年度 増加率 (%)
大学院卒 博士	252,089	10,317	4.25
大学院卒 修士	247,702	10,777	4.53
大学卒 (一律)	225,457	8,375	3.85
大学卒 (格差あり) 最高額	236,776	9,689	4.25
大学卒 (格差あり) 最低額	213,036	8,937	4.37
短大卒 事務	200,625	8,732	4.55
高专卒 技術	209,174	9,500	4.73
高校卒 (一律)	188,168	8,147	4.58
高校卒 (格差あり) 最高額	197,309	9,476	5.04
高校卒 (格差あり) 最低額	182,158	9,383	5.41
専修・専門技術学校卒 2年修了	202,425	8,840	4.58
専修・専門技術学校卒 3年修了	207,015	9,033	4.57

産労総合研究所「2024年度 決定初任給調査」

中堅人材を取り巻く環境

大学卒の初任給を見ても、ここ2～3年ほどで引き上げトレンドが急激に進行していることが分かります。

大学卒（一律）における初任給額の対前年度増加率の推移（1992年度以降）



産労総合研究所「2024年度 決定初任給調査」

初任給を引き上げることで採用において一定の優位性をもつことが期待できますが、一方で、賃上げの原資の大部分を初任給引き上げに使ってしまうと、必然的に中堅層への賃上げについては十分に行うことが難しくなります。

中堅若手と中堅の賃金差が小さくなれば、長年の経験やスキルが正當に評価されていないと感じる中堅人材が増えることが予想され、中堅人材の給与面でのモチベーションが低下し、ひいては離職につながる恐れがあります。

採用の面から、初任給を引き上げることは必須ではありますが、どのように社内の賃金バランスを設定していけば、中堅人材の流出を食い止めることができるのかを、本冊子で考えていきます。

適切な賃金カーブの検討

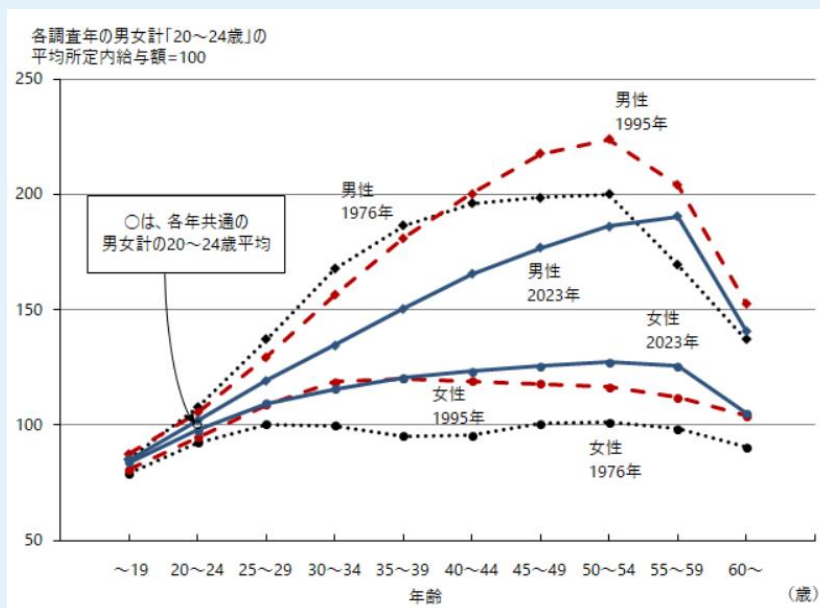
賃金カーブとは

中堅人材を逃さないためには、企業内の賃金カーブを見直すことが重要です。

賃金カーブとは、縦軸を賃金、横軸を年齢もしくは勤続年数としたグラフに表示される緩やかな曲線のことをいいます。たとえば、継続年数に伴い賃金も上昇する従前の年功序列制度のもとでは、勤続年数とともに賃金カーブも上がります。

賃金カーブは従業員の賃金分布やおおよその将来賃金の傾向を知ることができる指標であり、企業にとっても従業員にとっても重要な目安となっています。

厚生労働省の発表によると、日本企業の賃金カーブは時代によって下図のように変化しています。



厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

適切な賃金カーブの検討

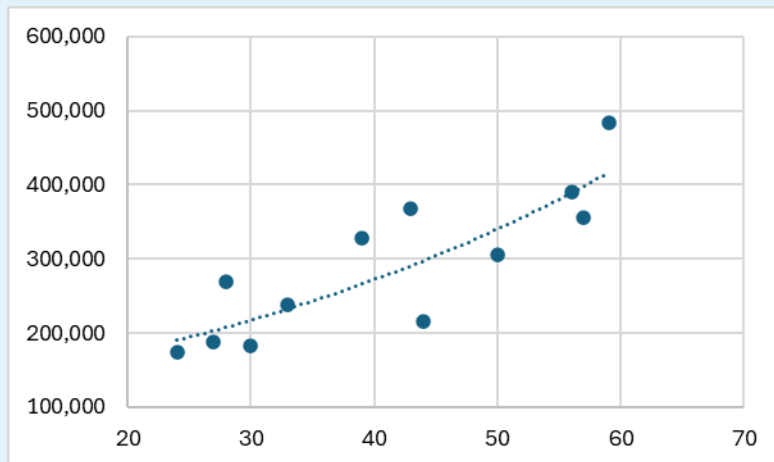
賃金カーブの設計

中堅人材の離職防止とモチベーション維持には、賃金カーブが適切であることが彼らの成長意欲や会社への帰属意識を高めるうえで不可欠です。賃金カーブを設計する際のポイントをいくつか紹介します。

①現状の確認

従業員の賃金を年齢別にプロットすることで、自社の現状の賃金カーブをある程度見通すことができます。

(例)



この際、年齢と賃金が逆転している従業員も見つかると思いますが、年齢に関係なく能力の高い従業員を高く評価しているケースも多いため、それ自体が問題ではありません。

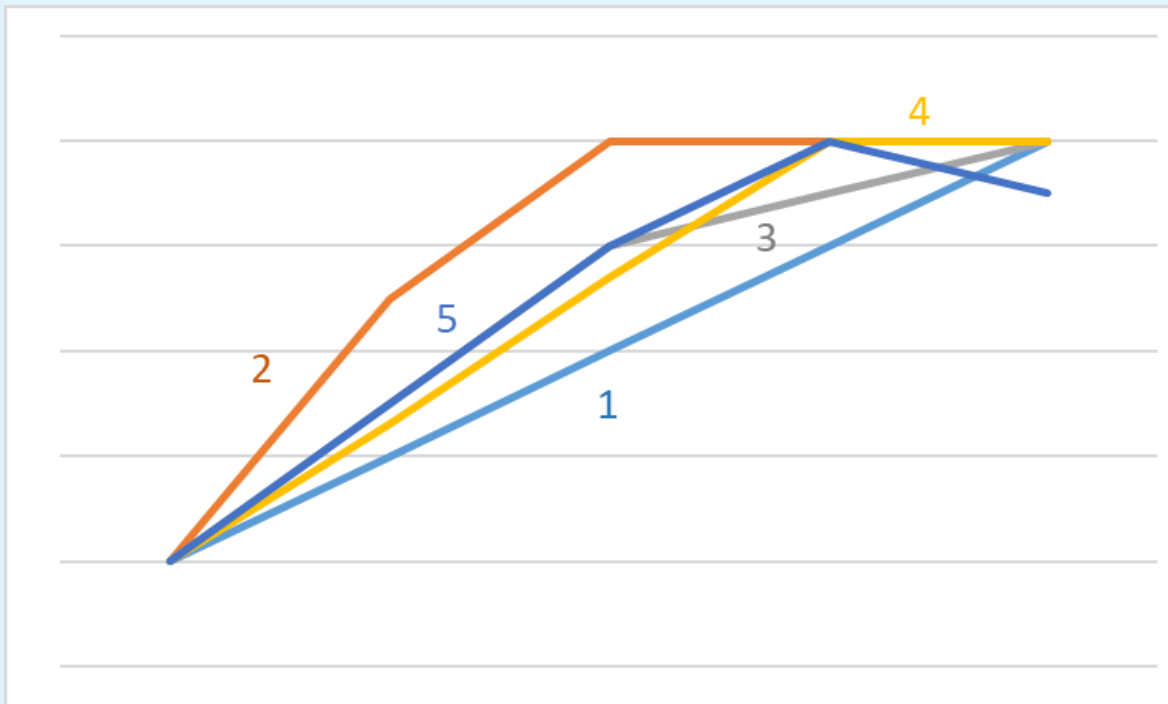
能力に相応の差があるにも関わらず、中堅年代の賃上げが追いついていないことにより賃金差がつかない状態になっているといった状況になっている場合に、見直しの必要があると言えるでしょう。

適切な賃金カーブの検討

②自社の志向するタイプを考える

そもそも、最低賃金の改定を除いて、法律上、昇給は必ずしなければならないものではなく、どのような賃金カーブを描くかは、企業によって個性が出て差し支えありません。代表的なタイプは以下の通りです。

1. 一律上昇型：右肩上がりで上昇を続ける
2. 早期立上げ型：早期の年齢で賃金が高止まる
3. 上昇率逡減型：一定の年齢で賃金の上昇が緩やかになる
4. 上昇後フラット型：一定の上昇の後賃金の上昇がなくなる
5. 上昇後減少型：一定の年齢までは上昇するもののその後は賃金が低下していく



適切な賃金カーブの検討

③中堅人材を見据えたメリハリあるカーブ

「中堅人材を逃さない」ことを念頭に考えるのであれば、緩やかながら持続的に上昇する賃金カーブが効果的です。例えば、役職手当や専門職手当を導入し、一定の役割や責任を担うことで賃金が徐々に増える設計が考えられます。

一方で、若年層の早期退職を防ぐことも考慮すると、年齢層によって、複数の要素を組み合わせることも有効です。

【イメージ】

若手 : 急成長ゾーン - 成果やスキル習得で賃金が急上昇

中堅 : 安定成長ゾーン - 緩やかながら着実な上昇カーブ

ベテラン : 貢献報酬ゾーン - 成果・役割に応じたボーナスや手当



賃金制度の見直し

賃金制度によるモチベーション維持

賃金制度が中堅人材のモチベーションに及ぼす影響は重大です。中堅人材のモチベーションを維持するための選択肢を、いくつか紹介します。

①スキルアップと連動した賃金設計

中堅層がスキルを磨く意欲を維持できるように、資格取得や外部研修に応じて賃金が上昇する制度を作りましょう。「〇〇の資格を取得すれば5,000円アップ」など具体的なインセンティブを示すと効果的です。

②キャリアパスの複線化

昇進だけでなく、専門職としてのキャリアやプロジェクトリーダーとしての役割を評価する要素を設けます。管理職を目指さない中堅層にも、技術・知識の深化で報われる道を示すことが重要です。

③業績と連動した成果報酬

中堅人材は若手に比べて、プロジェクトの成功や業績アップにおいてより重要な役割を果たします。プロジェクトの成果や若手の育成成果などに応じてボーナスや手当を設定することで、中堅人材の貢献にダイレクトに報いることができます。

賃金制度の見直し

④中堅人材の価値を見える化

中堅層は、現場の即戦力であり、若手の育成や業務の安定化に貢献します。賃金に反映しづらい「縁の下の力持ち」の役割が評価されるよう、職務要件書やスキルマトリクスなどによって、役割と成果を見える化しましょう。

⑤世間相場のチェック

給与制度を構築するにあたって、自社の現状の給与水準が「業界水準と比較してどうか」、「地域水準と比較してどうか」を確認しましょう。

確認にあたっては、様々な行政機関や商工会議所が発表している統計結果が非常に参考になります。

大阪労働局『中途採用者の採用時における賃金』

産業別・職業別・規模別賃金データ 令和6年7月～9月

職業別中途採用時賃金(月額)

令和6年7月～9月 単位：千円	年齢計	19歳 以下	20～ 24歳	25～ 29歳	30～ 34歳	35～ 39歳	40～ 44歳	45～ 49歳	50～ 54歳	55～ 59歳	60～ 64歳	65歳 以上
職業計	263	203	224	252	269	281	288	287	284	286	265	221
管理的職業	355	214	238	266	298	348	389	405	408	486	435	294
専門的・技術的職業	286	207	234	267	293	304	311	316	314	319	304	258
事務的職業	271	206	222	249	274	292	298	296	294	320	298	242
販売の職業	264	210	229	250	268	285	295	303	300	290	263	211
サービスの職業	244	197	220	242	254	262	267	259	254	247	235	195
保安の職業	204	200	220	217	220	266	223	213	222	219	196	177
生産工程の職業	231	193	207	225	237	239	251	247	241	243	220	215
輸送・機械運転の職業	255	189	228	250	257	269	257	266	266	257	246	221
建設・採掘の職業	261	210	226	257	263	271	287	307	297	281	259	247
運搬・清掃・包装等の職業	237	219	219	238	238	250	248	243	248	240	221	195

賃金制度の見直し

東大阪・守口門真・北大阪・大東・八尾・松原 各商工会議所
『2023年度 大阪東部地区商工会議所賃金調査』

第1表 賃上げ実施割合と賃上げ率 (単位: %)

	2022年		2023年	
	実施割合	賃上げ率	実施割合	賃上げ率
全業種	68.0	2.4	77.6	3.0
製造業	75.9	2.3	82.9	3.1
非製造業	58.4	2.7	70.5	2.9

第2表 平均給与の動向 (単位: 円、%)

		2022年	2023年	
				前年比
全業種	給与総額	348,326	354,215	101.7
	時間内給与	319,426	321,276	100.6
	時間外給与	28,900	32,940	114.0
	平均年齢	44.6歳	45.0歳	
	勤続年数	12.6年	13.0	
製造業	給与総額	347,768	356,381	102.5
	時間内給与	319,755	320,417	100.2
	時間外給与	28,013	35,964	128.4
	平均年齢	44.3歳	44.7歳	
	勤続年数	12.7年	13.1	
非製造業	給与総額	349,293	349,531	100.1
	時間内給与	318,855	323,134	101.3
	時間外給与	30,438	26,397	86.7
	平均年齢	45.1歳	45.4歳	
	勤続年数	12.3年	12.8	

第3表 2023年モデル賃金(全業種) (単位: 円、%)

学歴	年齢(歳)	勤続(年)	事務職			現場職		
			2022年	2023年	対前年比	2022年	2023年	対前年比
高 校 卒	18	0	182,700	185,600	101.6	186,900	190,400	101.9
	20	2	187,400	192,100	102.5	192,700	197,800	102.6
	22	4	197,100	200,300	101.6	201,700	206,600	102.4
	25	7	211,600	216,100	102.1	217,500	221,600	101.9
	30	12	233,800	238,500	102.0	241,000	244,800	101.6
	35	17	254,700	259,000	101.7	261,800	265,700	101.5
	40	22	278,500	279,300	100.3	284,800	288,200	101.2
	45	27	303,300	302,200	99.6	308,700	310,700	100.6
	50	32	325,900	325,900	100.0	329,200	334,200	101.5
	55	37	342,600	345,600	100.9	343,900	351,900	102.3
大 学 卒	60	42	345,700	355,300	102.8	347,500	361,700	104.1
	22	0	200,600	205,000	102.2	204,700	209,600	102.4
	25	3	215,100	220,800	102.6	219,900	223,300	101.5
	30	8	242,700	246,800	101.7	245,700	248,200	101.0
	35	13	269,900	274,400	101.7	271,400	272,600	100.4
	40	18	296,900	303,200	102.1	296,600	295,800	99.7
	45	23	323,500	330,500	102.2	321,200	321,400	100.1
	50	28	348,900	356,000	102.0	343,500	346,900	101.0
	55	33	369,000	377,300	102.2	360,700	366,700	101.7
	60	38	374,700	385,300	102.8	368,000	379,500	103.1

注)モデル賃金(基本給)を使って計算。

納得感ある賃金制度を整備して、中堅だけでなく幅広い年代がモチベーションを発揮できる組織を作り上げていきましょう。

最後に

若手人材の確保のために初任給を引き上げることはもはや不可欠ですが、同時に中堅人材を置き去りにしてしまえば、会社の戦力として成長した従業員を失うことになり、これは、新規人材を獲得できなかった以上に会社に与えるダメージが大きいと言えます。

給与はよく「人件費」と呼称されますが、「コスト」と考えている限り、ポジティブな解決策はありません。「人に対する投資」と考えて、戦略的に賃金制度を整備していくことが、もっとも建設的な考え方ではないでしょうか。

賃金カーブや賃金制度を検討するにあたっては、「人的資源をどのような考えのもとに扱うか」を明確にしたうえで取り組み、限られた原資から最大のリターンを得ることができるよう努力することが必要であると強く考えます。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。
(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上¹の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。
(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。
(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。
(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151
〒577-0809大阪府東大阪市永和2丁目1-1