

2025年度 賃上げ (+初任給) 方針

定昇に加え若手中心に1万3千円の基準内賃金 Up、来期の賃上げ率 5.4%

代表取締役社長 石和田 雄二

1. 3月に入り、30年来の大幅な賃上げの定着目指す春闘大詰へ

～ 政府・経団連・連合に加え、主役の産別超大手中心に賃上げ春闘本格化へ
1月末に経団連と労組の中央組織である連合が会談、25年度の春闘が始まった。2月には産別労組や個別大手企業の労使中心に具体的交渉が進展、3月に入ると個別企業ごとに妥結金額が決まり、3月半ばに春闘は終息を迎える。20年以降、名目賃金から物価上昇分を引いた実質賃金の減少が続き、円安と値上げで物価上昇が続く昨今、実質賃金がプラスとなる大幅な賃上げに期待が集まっている。背景にバブル崩壊以後の「失われた30年」と言われる日本経済の停滞期があり、超低金利が続く中で賃金初任給は上がらぬまま長く放置されて来た経緯がある。

アベノミクスのリフレ政策で低金利を続けて来た政府日銀、それが円安を招くことに繋がったが、コロナ後の世界的なインフレと高金利下で日本の輸入物価が急騰、日銀も漸く重い腰を上げて1月には17年ぶりの利上げに踏み切った。円安で膨らむ企業収益と株価もあり、長期の賃金停滞から脱出する好機到来だ。経済回復に伴って本格化した人手不足、日本経済の持続的成長には内需喚起への賃上げが条件、政府日銀、経済3団体揃って高い賃上げへの期待を表明した。経団連は23年を賃上げの起点、24年は加速の年、25年は定着させる年と強調、連合の要求は23年3.5%、24年5.1%を踏まえ、今年25年も5%以上を掲げる。人材確保で差別化狙う好調大手は、初任給と共に大幅な賃上げに踏切り始めた。経済同友会会長でもあるサントリー・新浪会長は7%の賃上げを打ち上げている。

2. 物価高騰背景に要求高くベア1万5千円、賃上げ率軒並み5%強

～ 企業業績向上に加え、人手不足への対応と若手人材の争奪戦が背景にある春闘の各産業、企業別の要求額が新聞に載っている。業績や人手不足の深刻度、或いは率で言えば給与水準にもよるが、大手企業各社の今年の要求水準は高い。日鉄、川重など金属・重工労組はベアだけで1万5千円、電機、自動車などの金属労協は1万4千円、ANAやJAL加盟の航空連合は1万2千円、中小企業の多い繊維・化学・食品のUAゼンセンはベア4%、定昇含めて6%を要求中だ。UAゼンセンのイオンなど大手流通には、パート従業員が多いが、労組は今回、その底上げを強力に支援、元々絶対額も低く賃上げ率では7%を要求している。

大手企業単独ではNTT労組が定昇別にベアを1万2千円、トヨタ労組は職種・

階級で違うが、定昇ベアで2万円越え、年間一時金要求を7.5ヶ月としている。これから各社ごと決まって行くが、実際の妥結額は例年なら7割程度になるが、人材不足意識から経営側も前向きであり大手中心にはほぼ満額で決まる見通しだ。金利時代の到来と人手不足感を先取り、金融関連は経営主導で決めた所が多い。三井住友、みずほ、三菱UFJの大手FG3社は、足元の好業績もあって軒並み8%以上の賃上げ方針を決定している。証券生保は7%、地銀は6%の見通しだ。

今年の春闘で目立つのは物価対策に加え人材採用の為の大幅なベア実施である。ベアは若手中高年一律の賃金Up、新卒も対象となり、賃上げ感も若手が大きい。人手不足の中で経営側はベアを重視、戦略的に初任給の大幅Upへ道を拓いた。ファストリや大成建設が大卒初任給を30万円台に乗せ、大和ハウスは35万円、金融関係も人材獲得の必要性から専門性重視、大幅な初任給引上げを実施する。大手3FGは職種別採用を拡大、総合商社やコンサル企業に対抗、専門人材には26年度から初任給30万へ引上げる。証券は勿論、生損保や地銀もこれに続く。IT業界への影響も大きく新卒初任給の引上げは業界大手も追随することになる。

3. 成長目指す当社の賃上げ検討過程での論点と経営判断基準

～ 給与所得者の平均年齢31歳、130人の新卒入社、将来性を重視し抑制基調
当社は、社歴37年目に入っているが、今が大きな成長期で毎年100人超の新卒社員を採用している。給与所得社員700名強の平均年齢は31歳、伸び盛りだ。一方で大企業のように給与の高い高齢社員が毎年退職者として辞める訳ではなく、採用する若手の給与はその儘、給与総額の増分となるので、成長が大前提となる。新人100名のコストは年間4億円、成長の為には優秀な新人の採用を続けるが、初任給の急増を前に、成長を目指しながらも、安全側で抑制基調は堅持して行く。当社は、業界の第一線企業を目指していても今は中小企業、財政面の余裕はない。この時点で試算をするのは、来期の経営計画との整合性を検証する為でもある。公表してある次年度計画では、今期の着地予想の売上77億、利益6億3千万円に対し、売上高は9億円増の86億円、利益は微増の6億4千万円としており、現時点での直接人件費は、経費81億2千万の6割、48億以下に抑える積りだ。前期比給与増は、売上増9億円に対し出来れば4億円前後に抑える積りでいる。

職能給の底上げであるベアとは別に、新年度は年齢給や能力向上、貢献度に伴い昇進昇格や新たな役割での基本給の増分があり、この定期昇給分が定昇である。今回の様な物価急騰時には、社員全員に行渡る所定内賃金の増分が必要であり、これがベアの本旨だが、大幅Upの今回は賞与増も考え全額基本給は避けたい。定昇と手当を組合せて賃上げ水準を実現する。一方、技術者1千人超に向けて今後も100人超規模の採用は必要で、急上昇する初任給への対応も欠かせない。

予算枠の下で定昇を前提にベアと手当を見直し、25年入社の新卒初任給を最低、大卒25万、修士26万、博士29万円以上と設定、全体の賃上げ率を5%以上とする目標に向け、これに沿って次年度のベアと手当の比率を考えることとした。

始めに考えた案は、当社の大半を占める若手の物価高対策と共に新卒初任給の引上げを重視、ベアなしで住宅手当の1.5~3万円を3.5~6万円へ引上げる案だ。賞与年間5ヵ月達成に向け基本給の定昇を抑制、初任給26万円超を目指した。しかし、基本給の昇給率が低く在籍中堅社員のやる気を削ぐ面があり、取止めた。新卒、初任給25万円、賃上げ5%台とした時の実現可能性を検討、この賃上げ水準を基準に、ベアと手当の金額を変えて数ケースのシミュレーションを実施、賃上げ率と賞与含め年間給与総額の妥当性を検討、適切な案を選ぶこととした。

賃上げ水準には、前期の支給実績を前提に4月入社の大卒初任給が目安になる。24年度の初任給は下限の住宅手当を加えて24万3千円、25万円台にするには最低で7千円、賃上げ率5%台の枠内で何処まで初任給を上げられるかである。在籍の給与対象社員を700名とし、その賃上げ率を6%にする時の月額給与総額2億2千万円の増分は1320万円、これから定昇分260万を引いた1060万円がベアと手当による賃金引上げの上限、単純計算では一人当たり1万5千円となる。実際には、職能高位の社員は定昇額が高いことからベアを漸減、手当なしとしてベア2千円+手当8千円からベア8千円+手当1万円まで代表的ケースを試算、最終的に新卒ベア4千+手当9千円、1万3千円Up案を採択することにした。住宅手当込みで新卒初任給：大卒25.4万円、修士26.3万、博士29万円超、賃上げ率5.38%、これに伴い賃上げと共に新人給与含めた年間給与増額は7億超となる。

来期の対前期比給与総額増分は、新人130名に対し給与全額が対象になるので月額凡そ3300万円、在籍技術者の増分と合わせて約4620万円、年間では賞与支給4.6ヶ月として7億6700万円の増分、表面上は予定枠の5億円を超える。賃上げの妥当性検討に新人の給与全体を入れる必要はなく、新人の年間経費増を推定、これを予算枠から控除、新たな予算枠の中で検討するのが妥当だろう。新人の増分も加えて新年度の増分だけを見れば、830名で月1270万円、新人の賞与は年間3ヵ月程度だが社員並とし年間21082万円、2億1千万円の増分だ。一方で、前期実績から新人も研修を終え年度後半から生産には加わるので、年間経費4億としてその半額は確実に稼ぎ、直接人件費増は高々4億円内に止まる。新人経費も加え、来期経費計画内に入ることから、賃上げの妥当性は担保される。

4. 25年度の賃上げ水準5.4%、結果の新卒初任給は大卒で25万4千円
 ～ 定昇実施を前提に若手中心にベア4千円、自主研修支援の技研手当9千円

☆ 当社25年度の賃上げ方針 ※等級は在籍社員の24年度職能給の位置

ベア： 1～5等級4千円、6等級3千円、7等級2千円、8等級以上なし

手当： 新人+1等級9千円、2等級7千円、3等級6千円、4等級4千円、
 5等級3千円、6等級なし

手当は、新たに新設する技術研修手当（技術者の主体的技術研鑽を支援）とする。
 事務系職員は、ベアは同額、生活支援手当（仮称）一律5千円とする。

今回の賃上げの結果として、職能等級別の年齢、給与支給額と賃上げと率を示す。

職能等級	人数(年齢)	給与	増額	賃上げ率	給与総額	増額
9等級	2(56.5)	65.9万円	4000円	0.6%	132万円	1万円
8等級	4(50.5)	60.4万円	3750円	0.6%	242万円	2万円
7等級	19(48.3)	50.5万円	6000円	1.2%	960万円	11万円
6等級	42(46.7)	43.1万円	7643円	1.8%	1808万円	32万円
5等級	54(42.8)	37.0万円	12426円	3.5%	1998万円	67万円
4等級	92(37.3)	33.0万円	13027円	4.1%	3035万円	120万円
3等級	74(31.1)	29.8万円	14851円	5.2%	2208万円	110万円
2等級	204(27.2)	26.9万円	15408円	6.1%	5563万円	319万円
1等級	187(24.5)	25.6万円	16152円	6.7%	4709万円	297万円
計	678(31.5)	30.6万円	15617円	5.4%	20754万円	1059万円
新人	126(23.6)	25.4万円	—		3200万円	3200万円
合計	804(30.3)				23954万円	4259万円

ベアは本来、基本給の底上げで階層や年功に関わらず、一律に一定額を支給する制度であることから、今回の様な職能等級上位への段階的な漸減は馴染まない。今の様なITサービスの大変革期の渦中であって職業人として活躍する技術者である我々は不断に進化する先進技術に適応すべく、自ら学ぶ姿勢が大切である。問題を超越新たな価値を創って来た中堅技術者の姿勢や経験は生きるにしても、ITの構成や構造、技術が変わる中では不断に知識を刷新しない限り役に立たない。企業経営としては、最新知識も身に着けた経験豊かな指導者・技術者を優遇するのは勿論、一般的には適応性の高い若手を期待、処遇し教育環境を整備して行く。ベア漸減の背景だが、今回、将来を考えて職能給テーブル等の整備もしたので定昇とベアが本来の姿に戻る予定、今後暫くは賃上げ作業も容易になる筈だ。又、技術研修手当の趣旨を汲み若手中心に自ら行動し主体的に学んで下さい。

5. 賃上げ世間相場と業界動向、当社の賃上げ水準の意義と評価

～ 超大手や著名 S/U は比較外として、将来性前提に上場大手の平均水準維持
当社は当面の目標を東証プライム上場企業の平均値を超えることに置いている。そのデータは労務行政研の「賃上げ見通し」にあり、毎年これを参考にしている。このレポートは、労使の当事者と労働経済の専門家へのアンケートによる回答集計と分析であるが、歴史もあって偏りもないので世間相場の指針にしている。25年度の賃上げ見通しについては、24年12月～1月16日の調査だが、回答集計の平均値は、定昇ベアで1万5057円、賃上げ率は4.60%、昨年実績、1万7415円、5.33%よりは劣るものの、高水準を維持する見通しだ。労使双方の意見で共通しているのは、物価対策での高額ベアの実施の必要性和人材不足を背景に「人材の採用・確保」に向けた初任給を含む賃上げの重要性だ。

春闘が終る3月末には、日経はじめ多くの新聞で妥結を踏まえて産業別に賃金水準も出るが、賃上げ後の賃金水準の世間相場を見る為に前年のデータを使う。今年5月30日日経掲載24年賃上げ回答状況によれば、大手企業の賃金水準は、製造業は38.8歳で32万5千円、自動車32万1千円、電機33万6千円、・・・非製造業は40.2歳で36万円、情報・ソフト38万円、百貨店34万2千円、・・・今年の水準は年齢を同じとして、これに1万円を加えた額と考えて良いと思う。当社の平均年齢を考えると多少見劣りするが、役割的に大差がある訳ではない。賃上げは大手並み、平均年齢31歳を考えれば相応の賃金水準は維持できている。若手成長に勢いがあるので、3年後の賞与年間5ヵ月達成で大手に追付く筈だ。

6. 新基盤整備3年計画初年度、着実な成果と成長力で未来を拓く

～ 目標は技術者超1千名超の28年度後の成長、来期はその未来への第一歩
会社が立派になって提供するサービス価値が高まれば賃金は自ずとついてくる。当社はこれから成長する企業、会社の成長持続性が何よりの大切な条件となる。先の見えないVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 時代に中堅企業はどう在るべきかを考えるが、基本は前を向いて進み続けることだ。若手が半数を超えた当社は、指導性と共に自らが学ぶ文化が持続性の鍵になる。目標明確に独自の専門性を確立、変化に学び、主体性を持って自ら考え前へ進む。未知の困難に出会い耐えて努力することで、不断に成長して行く体質が磨ける。来期は新成長基盤整備3年計画の初年度、現場中心に指導層の刷新強化も図る。当社には若さと時代拓く専門性があり、資本3社と言う学びの場と先達もいる。ITサービスのリーディング企業を目指す目標は堅持し、地道な努力を積重ねて3年後の技術者1千名超企業の実現に努力する。未来を共に拓いて行こう。(丁)