



Salary Increase Budget 2022

Creo Consulting, LLC



Willis Towers Watson

2021年一般産業給与予算調査*

従業員区分	2021	2022
Executives	2.7%	3.0%
Management and Professional Employees	2.7%	3.0%
Support Staff	2.7%	3.0%
Production and Manual Labor	2.5%	2.8%

No Raise
2022 3%
2021 8%

人事考課結果	2022
Top Performer	4.5%
Average	2.6%

*2021年の4月から6月にかけて実施され、様々な業界の合計1220社が参加

2021年の昇給を「なし」と回答した企業は8%であったが、2022年に「昇給なしの予定」と回答した企業はわずか3%である。また昇給率もパンデミック前の水準である3%に戻った。優秀な従業員には今までのトレンド同様平均をはるかに上回る昇給率を検討している。

「同社の調査対象は大規模企業が多いが、中小企業も実感値として3%かそれ以上と話す顧客が多い」と弊社と提携する米系人事コンサルティング会社のコンサルタントらは話している。

World at Work

2021-2022 昇給予算調査*

従業員区分	Actual 2021		Projected 2022	
	Mean	Median	Mean	Median
Nonexempt Hourly	3.0%	3.0%	3.3%	3.0%
Nonexempt Salaried	2.9%	3.0%	3.2%	3.0%
Exempt	3.0%	3.0%	3.3%	3.0%
Executive	2.8%	3.0%	3.2%	3.0%

*会員企業4,085社の回答

WorldatWork 社の 2022 年予測では、すべての従業員区分で中央値は 3%である。2021 年実績の平均値は中央値よりも低く、3%をかなり下回る企業もあったことがわかる。しかし 2022 年の予測では、平均が中央値よりも高いため、3%よりも予算を増額している企業があることが見て取れる。このことから米国の企業は 2022 年の経済状況を楽観視していると考えられる。

コロナの影響があった昨年を除いてここ 10 年ほど昇給予算は 3%で推移している。毎年「本当に一律 3%も昇給させるのか」と、日系企業から質問をいただくことが多い。しかし、この数値は全体の昇給予算が 3%なのであり、従業員全員が 3%昇給するという意味ではない。

また昇給率を消費者物価指数(CPI)の上昇率と比較する日系企業もあるが、報酬コンサルタントのシュライバー氏が昨年弊社人事セミナー講師をした際に強調していたのが、物価上昇率と昇給率は全く関連性がないということであり、実際に過去 10 年以上にもわたり消費者物価指数より給与昇給率の方が上回っているデータを紹介した。

消費者物価指数を昇給の参考にする発想は、昇給率とベースアップを混同していると思われる。日本でもベースアップは従業員全員の基本給の底上げを意味し、昇給は継続年数や資格等級の変更などを基準に行われる。

赤字なので昇給は難しいという企業もあるが、2018 年の TV 番組「カンブリア宮殿」に出演した経営再建中の日本マクドナルドのカサノバ社長は、不祥事と赤字が続いていたにも関わらず従業員の給与を上げた理由を問われ、「マクドナルドのビジネスは人によって支えられています。つまり私たちが成功するためにはまず社員たちが満足しなければなりません。当然のことですよ」と答えていたのが、いかにもアメリカ流であると感じた(カサノバ社長自身はカナダ人)。

Empsight

2021 ポリシー、慣習、メリット調査*

2022年予測

従業員区分	Mean	25th	50th	75th
Overall	2.89%	3.00%	3.00%	3.00%
Executive	2.91%	3.00%	3.00%	3.00%
Management	2.91%	3.00%	3.00%	3.00%
Professionals	2.91%	3.00%	3.00%	3.00%
Support/ Non Exempt	2.91%	3.00%	3.00%	3.00%
Operations Support	2.91%	3.00%	3.00%	3.00%

No Raise
4 companies

2021 87% answered
2020 70% answered

次年度昇給に関して「様子見」の企業が減った

*225社の回答 4社は昇給なしと回答し、4社は上記データから除外

従業員の報酬に関する調査およびコンサルティング会社である Empsight が実施した調査では、ほとんどの企業が 3%と回答していることが判明した。255 社が調査に回答したが、このうち全体の 1.8%である 4 社のみが昇給なしと回答している。尚、この 4 社は上記データには含まれていない。

一般的に翌年の昇給率調査は春から夏に回答を得て夏から秋に発表されるため、半年後の人材マーケットや会社収益などを予測しながら昇給予算を決定することになる。このため調査に協力した企業のうち、2021 年は 70%のみが回答しており、残りの 3 割の企業は「パンデミックの影響で翌年はどうなるかわからない」と昇給予算に対して回答しなかった。

しかし今年では 87%が 2022 年の昇給予算を回答しており、2022 年は 2021 年よりも見通しが立つと感じている企業は多いようだ。

なお、今回のセミナー申し込み時に行った昇給に関する質問に対し、回答していただいた企業のデータは下記の通りとなる(有効回答数 32)。

■2021 年の昇給 中間値:3.0%

- 平均値:2.78%(ゼロと統計学上の外れ値を除く)
- 昇給ゼロ:25%
- ボリュームゾーン:1.0~5.0%

■2022 年の昇給予算 中間値:3.0%

- 平均値:2.81%
- 昇給ゼロ:6.0%
- 未定:21%
- ボリュームゾーン:2.0~5.0%

Annual Performance Bonus 2021

Bonus	% of the Salary
Executives	16.0%
Management and Professional Employees	16.0%
Support Staff	8.0%
Production and Manual Labor	5.5%

前年のパフォーマンス*に応じてボーナスを支給した企業の割合

2021	91%
2020	78%

Willis Towers Watson : 2021年一般産業給与予算調査

*パフォーマンスは会社の業績と個人の評価の両方が考慮されている。

これは昇給率予測で最初に紹介した Willis Towers Watson の 2021 年一般産業給与予算調査の一部である。2020 年は 78%の企業がボーナスを支給すると回答したが、2021 年は 91%の企業が 2020 年の業績を元にボーナスを支給すると回答した。

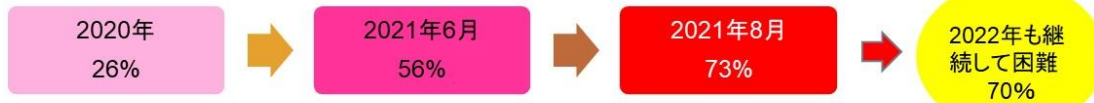
米国と日本の両方で人事エグゼクティブとして勤務し、現在は Iriso USA, Inc の社長であるロイ・ソーソン氏は「ボーナスが年収の 16%というデータは私にとって驚きである。少なくとも自動車業界では聞かない。パンデミックとそれに続く半導体不足によって、私たちの業界は大きな打撃を受けている」と話した。

ソーソン氏はまた、2021 年にボーナス支給を予定する企業が 91%と高い数値となったことについて 2つの要因があると言う。1 つ目はコロナによる景気停滞で、2020 年にボーナスを支給した企業がほとんどなかったため、その帳尻合わせのため。2 つ目は今年もボーナスを支給しないことにより、採用難の売り手市場で従業員が流出することを恐れての対応である。ソーソン氏は続けて「もちろん業界によってはコロナの影響で収益が上がっている企業もある。ただ 2021 年は従業員を維持し、惹きつけるためにボーナスを支払う企業が増えているように感じる。少なくとも自動車業界の知人らの話を総合すると今年は業績にかかわらず自動車業界ではボーナスを支給する企業が多いように思う」と話した。

また、Oxford Global Resources の HR トレーニングコンサルタントである Bob Anderson 氏も、同じくボーナス支給の比率が高いことについて、「昨年の埋め合わせというのが実情ではないか」と言う。一方ボーナスの支給額が高い結果については「経営幹部や上級管理職の実績に応じ高額なボーナスを支給する High Performance 文化のある企業を担当した経験から、このような文化の企業が支給額の平均値を押し上げている可能性もある」と話していた。

Surviving a Tough Labor Market

新規採用が難しくなったと回答した企業の割合: % of surveyed companies reported difficulty in hiring



従業員の維持が難しくなったと回答した企業の割合: % of surveyed companies reported difficulty in retaining employees



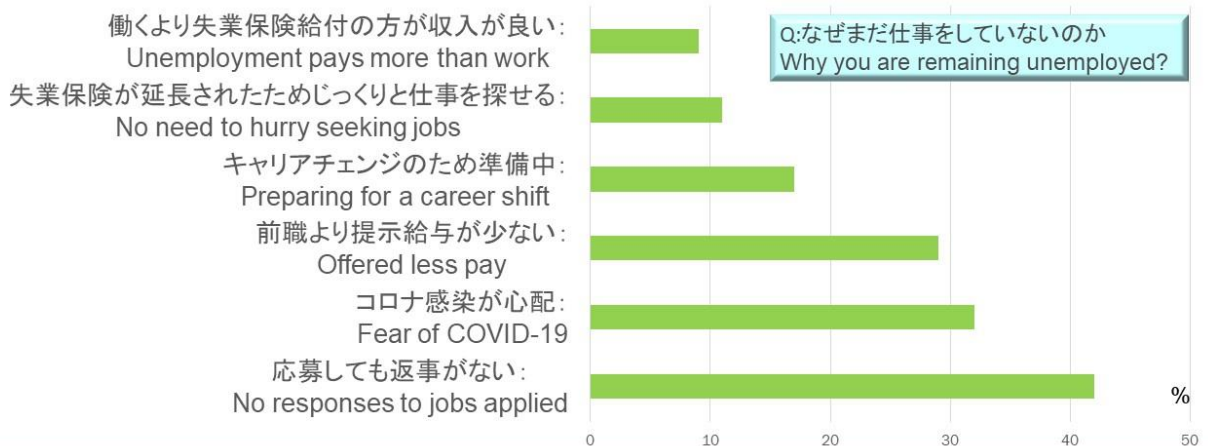
Survey conducted from 8/1-8/9/2021
For 380 employers by Willis Towers Watson

こちらがウィリス・タワーズ・ワトソンの調査結果であるが、前ページで引用している給与予算調査とは別に行われた調査で、380社を対象に今年8月4日から9日まで実施されたものである。これによると雇用主の73%が従業員を雇用するのに苦労していることがわかる。これは昨年のほぼ3倍にあたり、70%が2022年も困難が続くと予想している。

調査ではまた、新規採用だけでなく既存従業員を維持することも困難と考えていることが判明した。61%が従業員の流出に頭を悩ませていると回答しており、これは昨年の15%と比較して驚異的な増加である。これからの人事マネジメントは、採用と同様にリテンションやエンゲージメント向上にも注力する必要があることを裏付けている。

ソーソン氏はこの採用難に対して「失業手当の割増支給が間違いなく影響を与えている」と話した。ただ、「コロナ禍でのレイオフや採用凍結が、経済の急激な回復によって全米で同時にそして短期間に起こったために多数の求人が同時発生し、候補者に必要以上の選択肢を与える結果となった。このためマーケットに人材がいない状況が発生し、賃金上昇が起こっている」。「リーマンショックからの回復時も同様なことが起こったが、今回も2022年夏までには労働市場のバランスは改善されるのではないかと思う」とも述べている。

Where are workers?



SHRMがパンデミック中に退職もしくは解雇された1,000人の失業者へ投票形式で実施した調査

SHRM(米国人人事マネジメント協会)はパンデミックの最中に失業した1,000人になぜまだ仕事をしていないのかという投票を実施した。

雇用主の多くが考えている「働くより失業保険をもらっている方が良い」、と回答したのはわずか9%であり、失業しても十分な収入があることで余裕が生まれ、目先の金銭だけを考えて仕事を選ばない状況がこの結果からうかがえる。

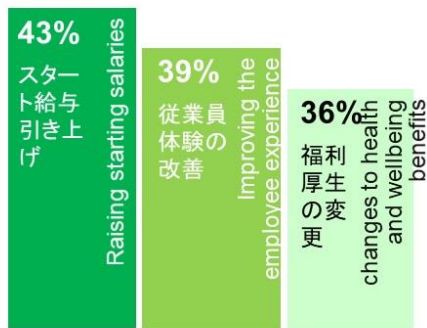
興味深いのは42%が応募しても企業から連絡がないと回答しており、希望する職種と企業が求める人材とがマッチしていない状況が明らかになったことである。

つまり求人者の資格要件と応募者のスキルにギャップがあるために雇用主は採用できずにいる。実際にSHRMの他の調査では、雇用主の60%は適切なスキルを持つ応募者を見つけることができないと述べており、求職者の30%は自分のスキルが生かせる仕事がないと回答している。弊社でも事務系職種を求人広告に掲載すると多数の応募があるが、多くが事務職を経験したことのない小売り業の販売員、倉庫作業員、ドライバーなどであり、募集要項を満たしていないことがほとんどである。

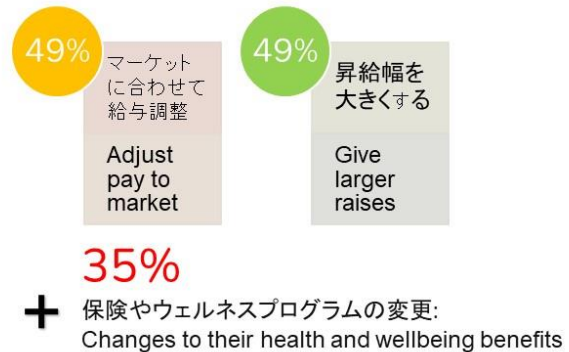
パンデミックによって労働市場が一変してしまったイメージがあるが、よく思い出してみるとパンデミック前から自動化やグローバル化は進んでいたし、リモートワークも注目され始めていた。弊社でもコロナ前からリモートワークのポリシー作成の依頼を受けることが多かった。つまり実際は以前から必要なスキルを持つ求職者は著しく不足していたのだが、コロナをきっかけに一気にそれが顕著化しただけと考えることもできる。

Surviving a Tough Labor Market

新規採用のための方策:
To hire new employees



従業員維持のための方策:
To retain employees



この資料は雇用主が新規採用のために検討もしくは実施している方策に関するデータである。最も多かったのがスタート給与の引き上げ(43%)、その次に従業員体験の改善(39%)、保険と福利厚生の変更(36%)それに続いてグラフにはないが、職場の柔軟性の向上(33%)となっている。

なお、あまり聞きなれない「従業員体験」、Employee Experienceとは従業員が仕事や職場内で経験できるすべての要素であり、例えば入社したらロゴ入り文具セットをもらった、同僚に歓迎された、やりがいのある仕事をいつも任せてもらった、などのポジティブな経験の他、トレーニングも引継ぎもなく放置されたなど、ネガティブな体験の両方を指す。

従業員を維持するために、約半数の企業が「マーケットに合わせた給与引き上げ」と「より大幅な昇給」を計画または検討している。これらに加えて約3分の1の企業が福利厚生の改善を計画または検討している。実際に弊社の顧客でも、マーケットに合わせて製造オペレータの時給を2~3ドル底上げし対応した企業もある。また、人材の採用や定着ができず業務に支障がでるため、赤字覚悟で賃上げしたという企業の話も聞こえてくる。

最近よく見かける Sign-on bonus(入社時に支払われる一時金)について、前述のアンダーソン氏は次のように話していた。「Sign-on bonus は採用に短期的な影響は与えるが、仕事自体や、マネジャー、企業文化が変わらなければ、従業員は Sign-on bonus を受け取って早晩退職する。以前人事マネジャーとして勤務していた企業で Sign-on bonus を実施していたが、効果がなかったことを実感した」と話している。アンダーソン氏はそれに代わるものとして小手先の対応ではなく、雇用主は活気ある従業員が働く姿やそのコメントを SNS や口コミで伝えるなど、よりクリエイティブな手法を推奨している。