

## レポート

# 企業人事部門のトピックスに関するアンケート調査(2024年度)

## ～「賃上げ」「人的資本経営」「定年延長」などに関する動向～

コンサルティング事業本部  
 組織人事ビジネスユニット HR 第2部 マネージャー 花井 宏介  
 HR 第1部 コンサルタント 小口 智香

### 【要旨】

当社と三菱UFJ信託銀行は、「賃上げ」「人的資本経営と人的情報開示」「定年延長およびシニア活躍推進」などに関するアンケート調査を実施した。結果は以下の通りである。

#### (1) 賃上げ

- 2024年は賃上げをベースアップで対応した企業(54.3%)が最も多かった。一方、賃上げを実施していない企業は9.4%で少数にとどまった。賃上げの1人当たり平均金額は「1万円以上1万2,500円未満」(23.9%)が最多で、5,000円以上1万2,500円未満とした企業が56.5%であった。
- 賃上げを実施した理由は、「物価上昇への対応(48.5%)」とした企業が最も多く、次いで「労働組合からの要請」、「賃金引き上げに関する政府要請への対応」(ともに29.3%)となった。
- 2025年も賃上げの実施を想定している企業は全体の75.0%であり、うち44.0%は「2024年並みの水準の賃上げを想定」と回答した。一方、賃上げを「実施しない」とした企業は23.7%にとどまった。

#### (2) 人的資本経営と人的情報開示

- 人的資本経営に取り組む目的として最も多かった回答は「経営戦略の達成・経営戦略と人材戦略の連動強化」であった(55.0%)。
- 人的資本経営で得られた効果として最も多かった回答は「人材マネジメント上取り組むべき方向性が明確になった」であった(34.1%)。
- 人的資本経営の推進には、「計画/実行」「可視化」「開示」を連動させて実施することが有用であるが、いずれの段階においても「着手している」と回答した割合は全体の7割程度を占めた。しかし、これには「着手しているが十分ではない」と回答した割合(全体の3~4割程度)が含まれている。

#### (3) 正社員の定年延長およびシニア活躍推進の実施状況

- 「60歳定年」と回答した割合が58.0%であった一方、「定年が65歳以上(選択定年および定年なしも含む)」と回答した割合は35.2%であった。
- 定年延長などの実施理由として最も回答が多いものは「従業員の確保」(69.1%)、次いで「技術やノウハウを保有する社員の確保」(41.1%)となり、量・質の両面での人材確保に関する回答が上位に並ぶ結果となった。
- 60歳以上の正社員または再雇用社員の平均年収(60歳到達直前比)について、60%以上80%未満と回答した企業の合計が全体の47.8%を占めた。
- 定年到達以前に役職定年またはポストオフにより役職の解任を行っている企業が全体の75.3%であった一方、いずれも実施していないと回答した企業が21.5%あった。

## 1. はじめに

物価高騰が続く中、2025 年も賃上げに関する社会的な要請は依然として高水準となると予想される。また、人的資本経営や定年延長といったテーマも企業が取り組むべき重要な課題であり、他社の動向を引き続き注視する必要があるトピックスと言える。

そこで当社では、三菱 UFJ 信託銀行(以下、「MUTB」)と協働してアンケート調査を行い、企業人事部門でトピックスとなる「賃上げ」「人的資本経営と人的情報開示」、および「定年延長およびシニア活躍推進」に関する動向について取りまとめた。

| 項目           | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査内容<br>(概要) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・賃上げの実施状況や今後の意向</li> <li>・人的資本経営と人的情報開示</li> <li>・正社員の定年延長およびシニア活躍推進の実施状況 など</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| 実施時期         | 2024 年 9 月 2 日～2024 年 10 月 6 日                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 回答企業         | MUTB 企業年金取引先 211 社<br>リサーチ会社モニター 900 社<br>計 1,111 社                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 実施方法         | Web アンケートへの回答                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 回答企業属性       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業:349 社(31.4%)、非製造業:762 社(68.6%)</li> <li>・従業員数                             <ul style="list-style-type: none"> <li>1 万 1 人以上:220 社(19.8%)</li> <li>3,001 人以上 1 万人以下:219 社(19.7%)</li> <li>1,001 人以上 3,000 人以下:260 社(23.4%)</li> <li>1,000 人以下:412 社(37.1%)</li> </ul> </li> </ul> |

## 2. 主な調査結果

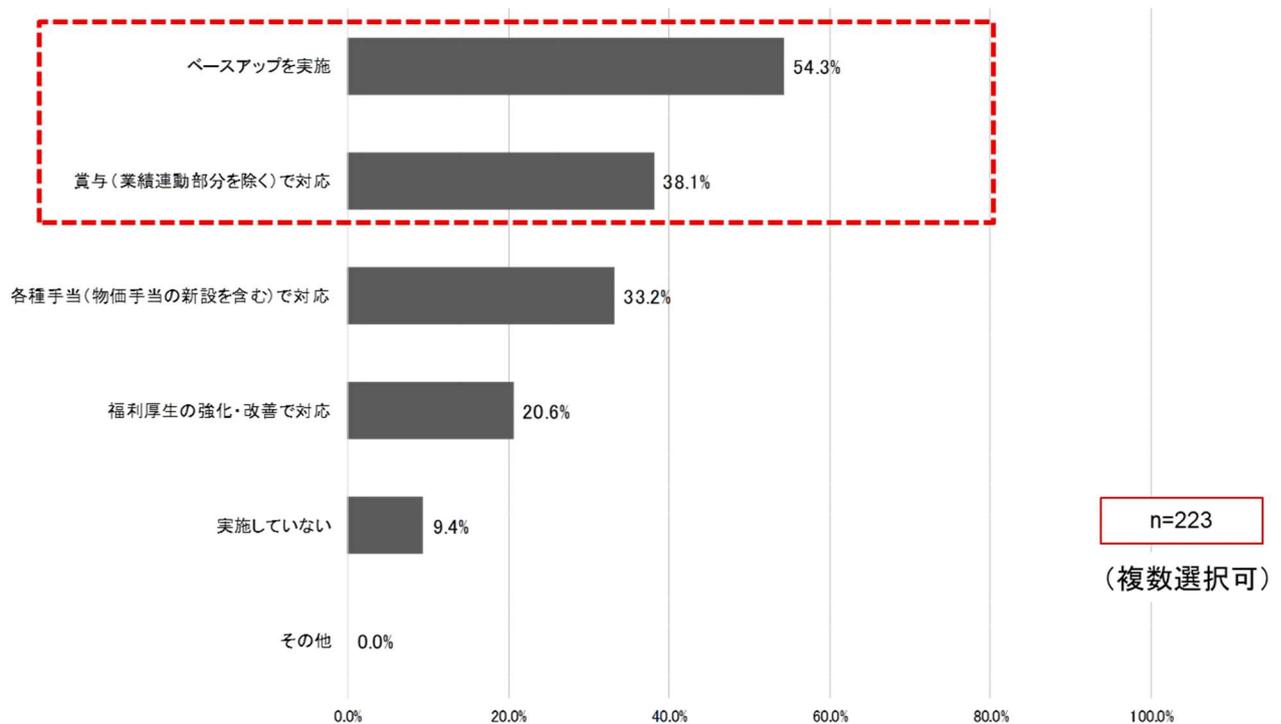
### (1) 賃上げの実施状況

#### [1] 2024年の賃上げ(定期昇給を除く)の実施状況

2024年は賃上げ(定期昇給を除く。以下同様)をベースアップで対応した企業が54.3%と最も多く、次いで賞与(業績連動部分を除く)で対応した企業が38.1%、各種手当(物価手当の新設を含む)で対応した企業が33.2%だった。

一方、賃上げを実施していない企業は9.4%にとどまった【図表1】。

図表1 2024年の賃上げの実施状況

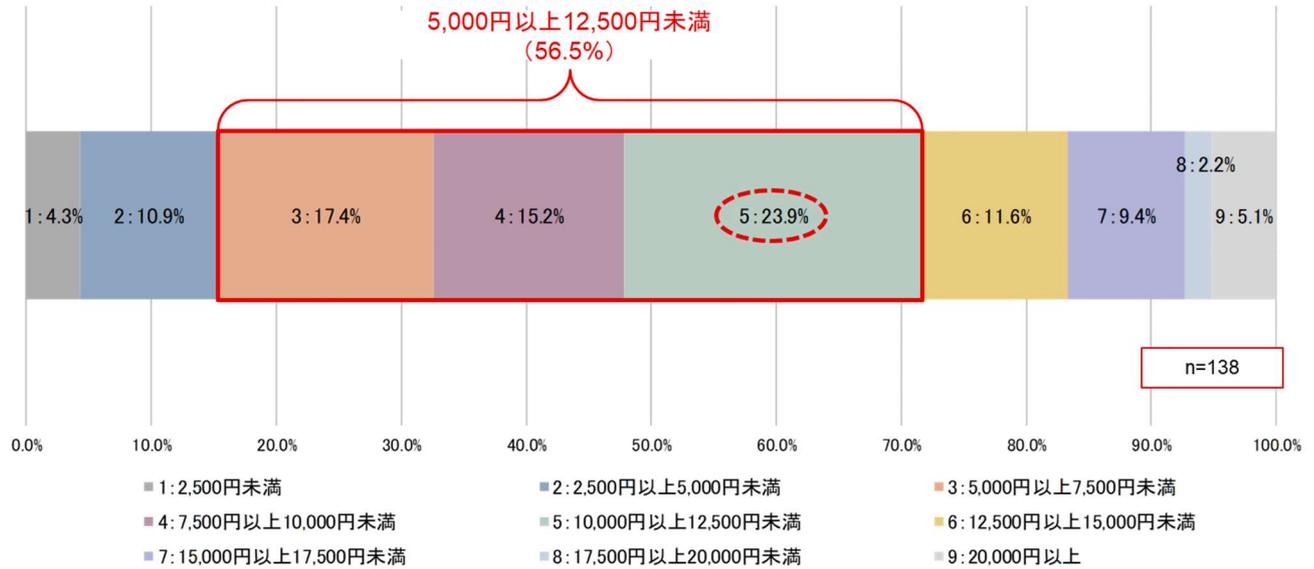


(出所)当社および MUTB 作成

## [2] 1人当たりの平均賃上げ額

1人当たりの平均賃上げ額は「10,000円以上12,500円未満」とした企業が23.9%と最多で、5,000円以上12,500円未満とした企業が全体の56.5%であった【図表2】。

図表2 1人当たりの平均賃上げ額

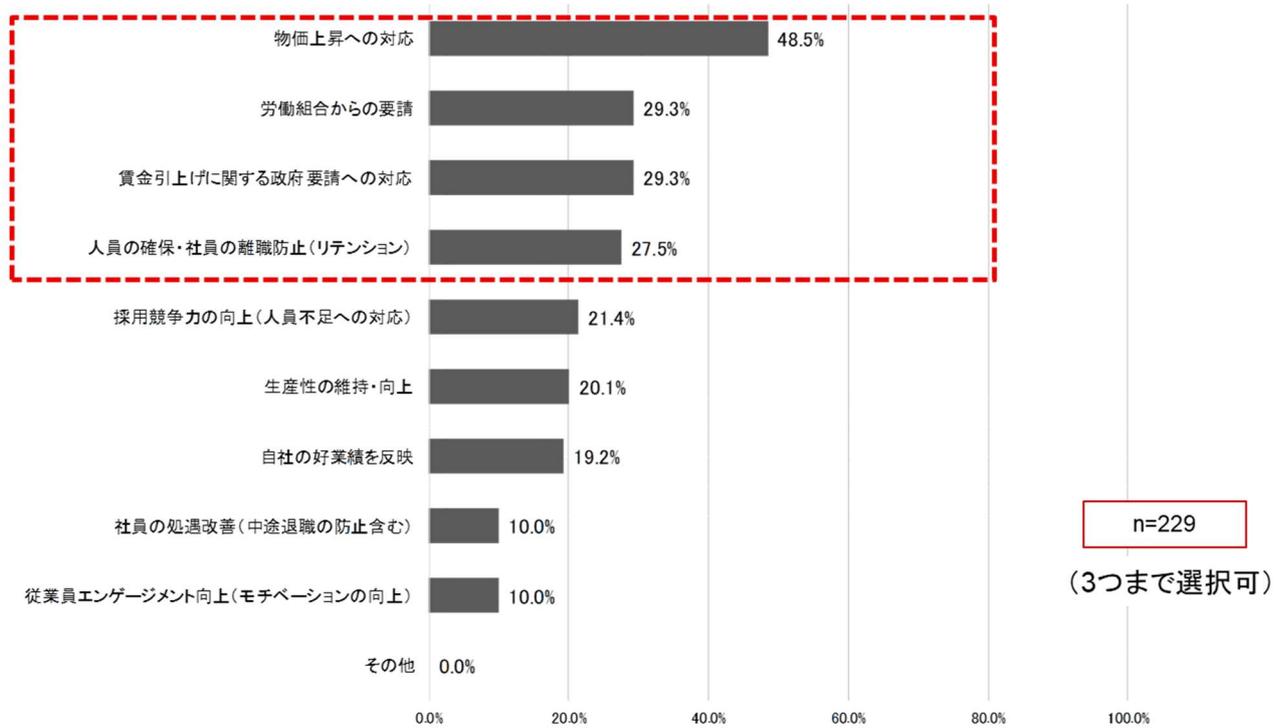


(出所) 当社および MUTB 作成

### [3] 賃上げを実施した(予定を含む)目的・理由

賃上げを実施した(予定を含む)目的や理由を尋ねたところ、「物価上昇への対応」を理由とした企業が48.5%と最多で、次いで「労働組合からの要請」、「賃金引上げに関する政府要請への対応」を理由とした企業がともに29.3%、「人員の確保・社員の離職防止(リテンション)」が27.5%であった。【図表3】。

図表3 賃上げを実施した(予定も含む)目的・理由



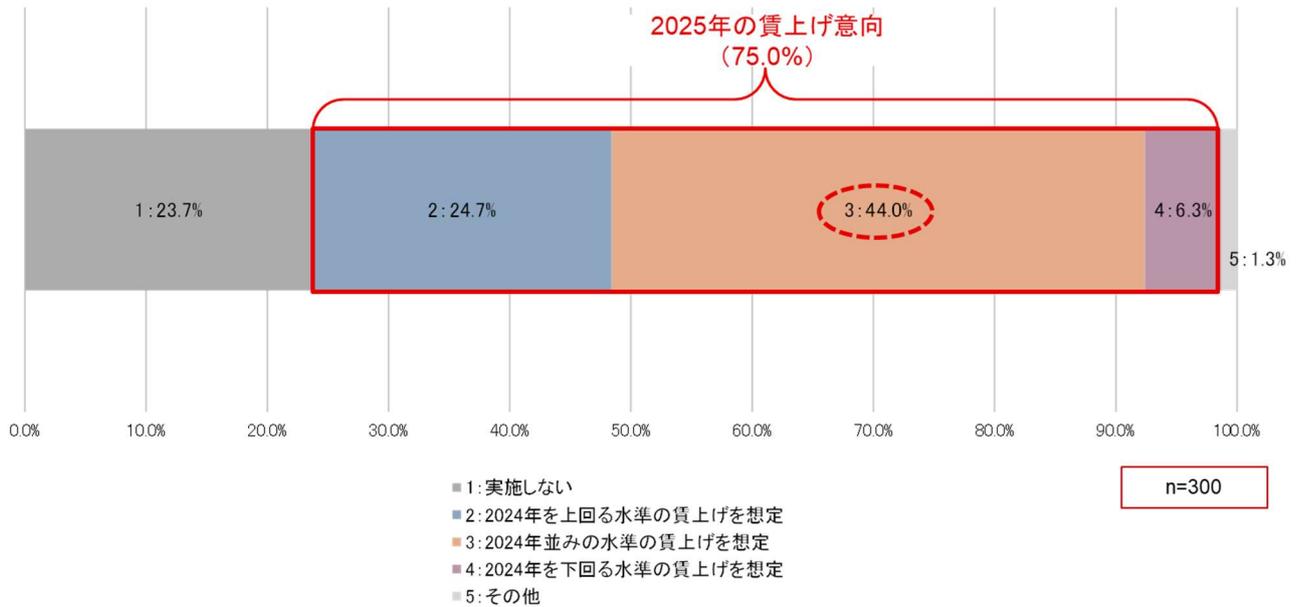
(出所) 当社および MUTB 作成

#### [4] 2025年の賃上げ意向

2025年の賃上げ意向について尋ねたところ、2025年に賃上げを実施することを想定している企業は全体の75.0%を占め、うち「2024年並みの水準の賃上げを想定」と回答した企業が44.0%と最多であった。

一方、「実施しない」と回答した企業は23.7%にとどまった【図表4】。

図表4 2025年の賃上げ意向



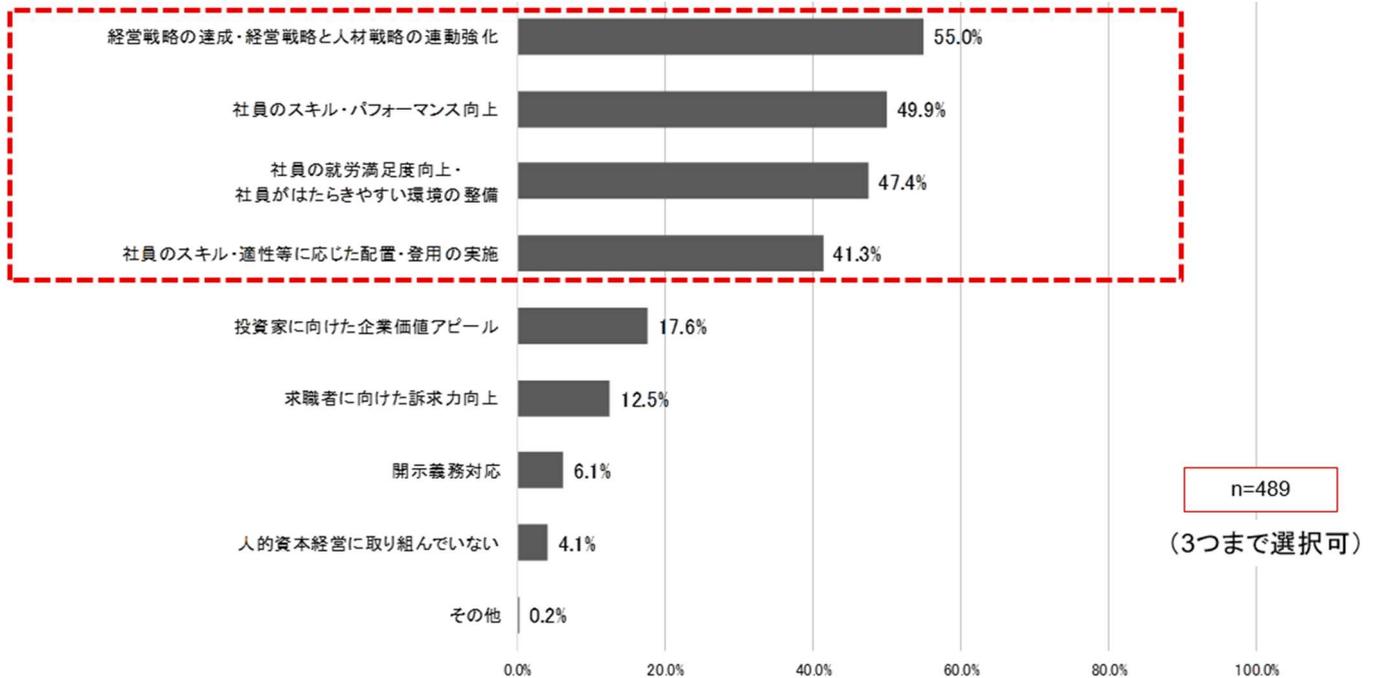
(出所) 当社および MUTB 作成

## (2) 人的資本経営と人的情報開示

## [1] 人的資本経営に取り組む目的

人的資本経営に取り組む目的として、最も回答が多かったのは「経営戦略の達成・経営戦略と人材戦略の連動強化」(55.0%)であった。この他、4割以上が挙げたのは、「社員のスキル・パフォーマンス向上」(49.9%)、「社員の就労満足度向上・社員がはたらきやすい環境の整備」(47.4%)、「社員のスキル・適正等に応じた配置・登用の実施」(41.3%)であった【図表5】。

図表5 人的資本経営に取り組む目的

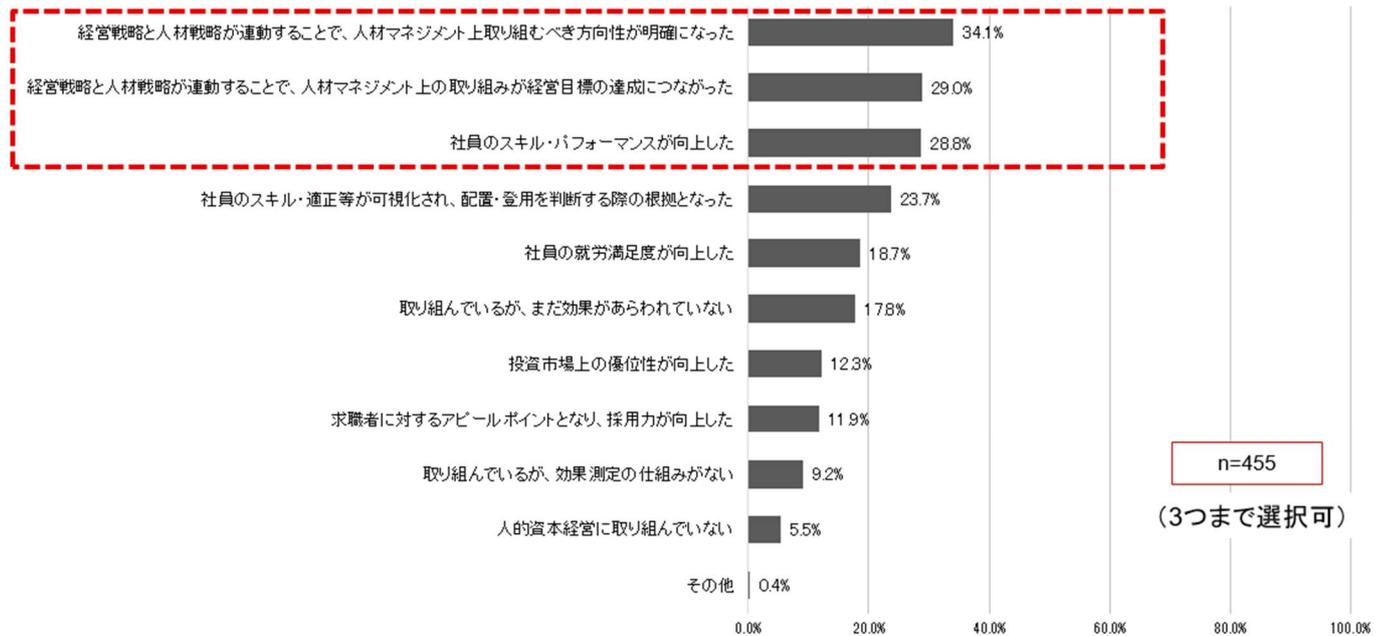


(出所) 当社および MUTB 作成

## [2] 人的資本経営で得られた効果

人的資本経営で得られた効果を尋ねたところ、「人材マネジメント上取り組むべき方向性が明確になった」(34.1%)の回答が最も多かった。「人材マネジメント上の取り組みが経営目標の達成につながった」(29.0%)、「社員のスキル・パフォーマンスが向上した」(28.8%)も30%近い回答があった【図表6】。

図表6 人的資本経営で得られた効果

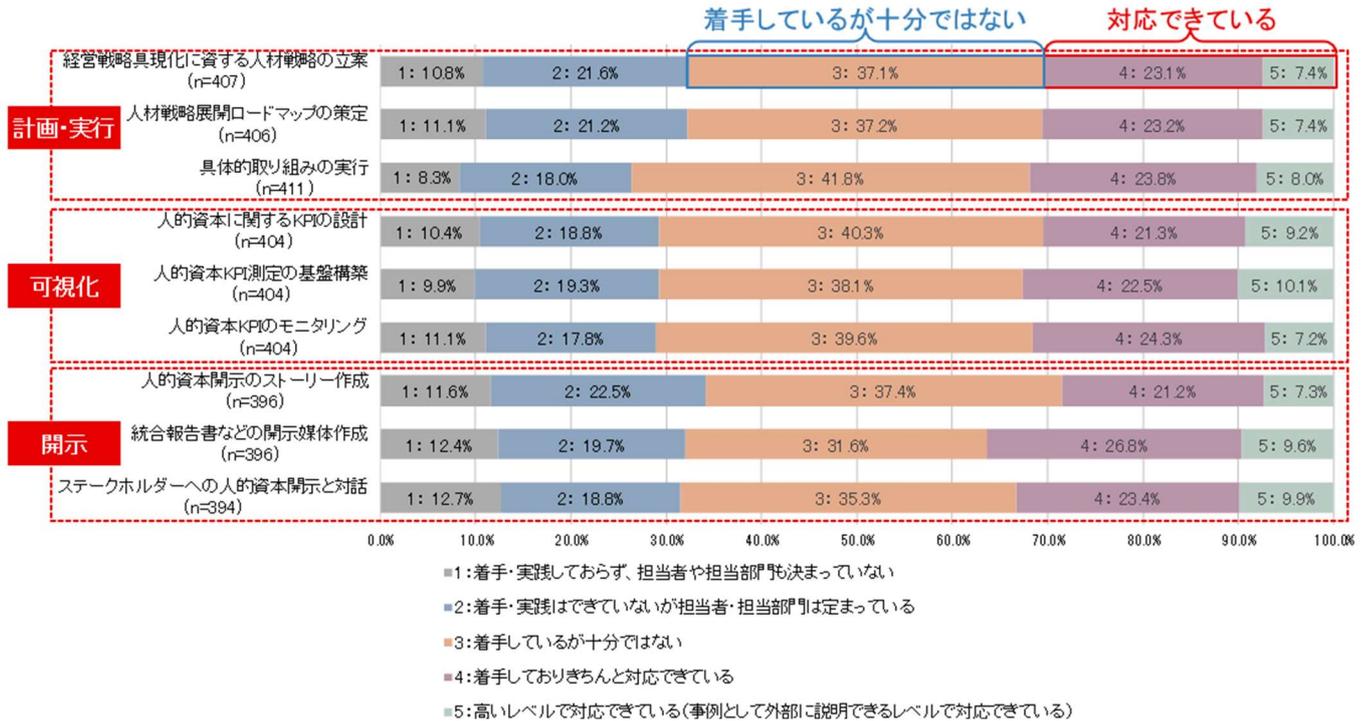


(出所) 当社および MUTB 作成

### [3] 人的資本経営の推進状況

人的資本経営を推進するためには、「計画・実行」「可視化」「開示」を連動させながら実施することが有用である。この各項目に対して「どの程度着手・実践できているか」を尋ねた。「計画・実行」「可視化」「開示」の段階ごとに設問を設けたところ、いずれの段階でも「着手している」と回答したのは全体の7割程度を占めた。しかし、これには「着手しているが十分ではない」と回答した割合(全体の3~4割程度)も含まれている【図表7】。

図表7 人的資本経営の推進状況



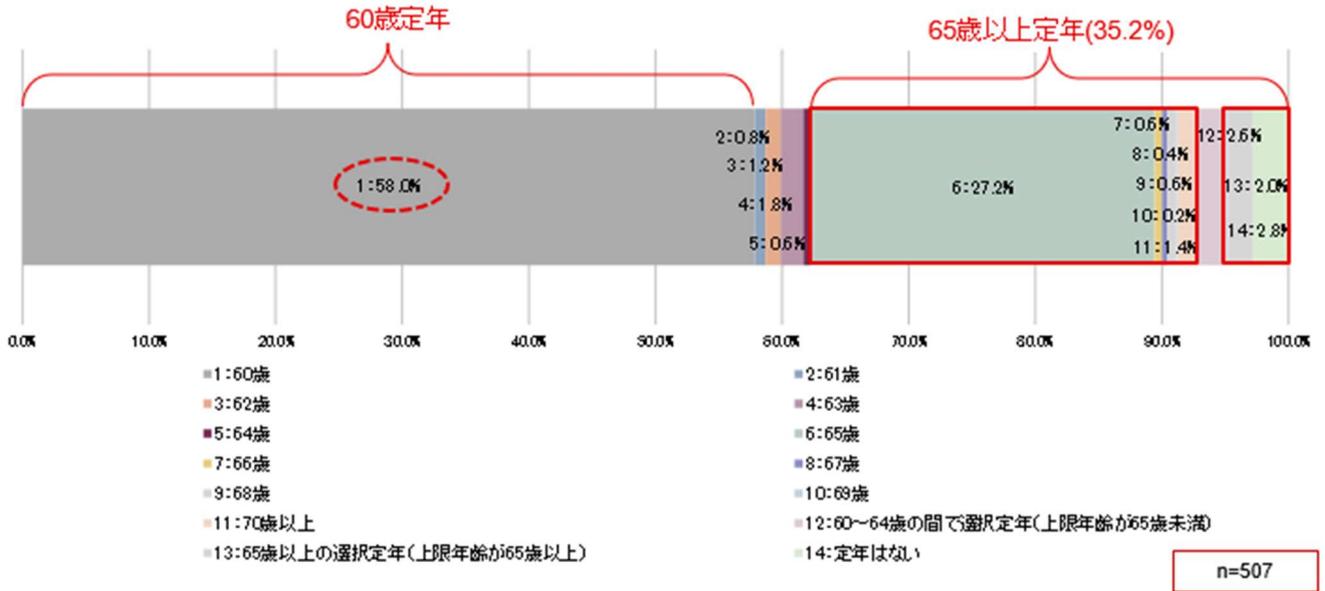
(出所) 当社および MUTB 作成

## (3) 正社員の定年延長およびシニア活躍推進の実施状況

## [1] 現在の定年年齢

「60歳定年」と回答した割合は58.0%であった。一方、「定年が65歳以上(選択定年および定年なしも含む)」と回答した割合は35.2%であった【図表8】。

図表8 現在の定年年齢

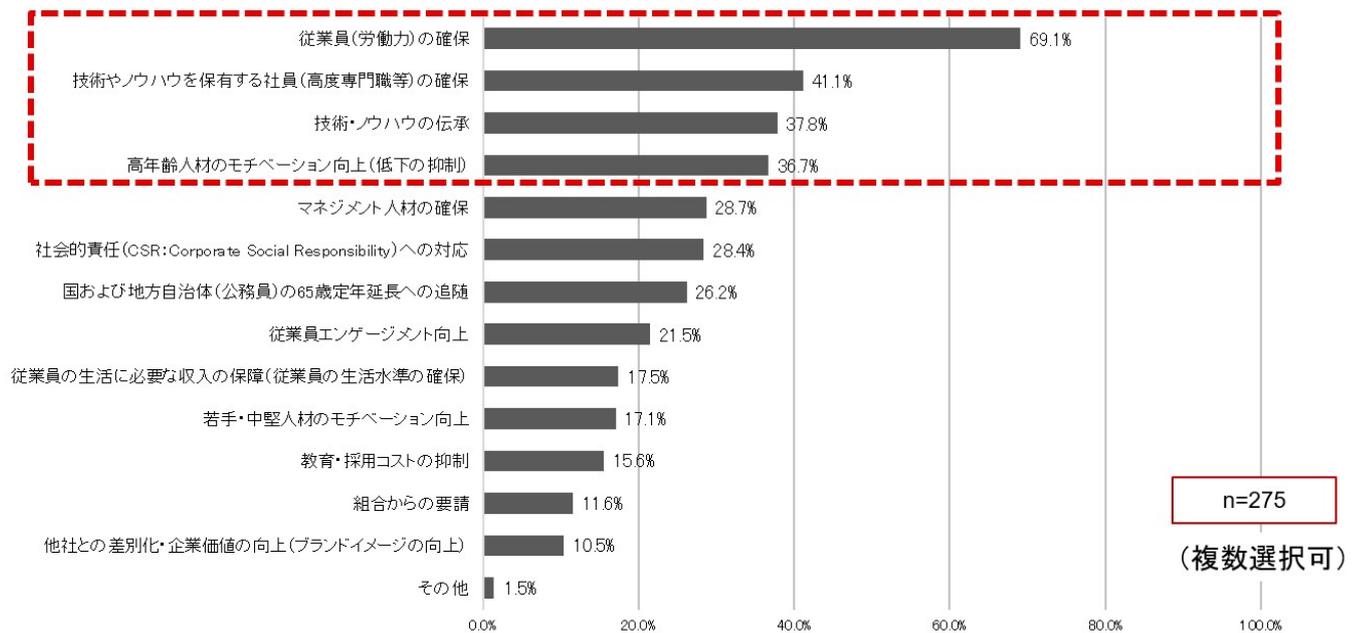


(出所) 当社および MUTB 作成

## [2] 定年延長などの実施理由

定年延長などの実施理由を尋ねたところ、「従業員の確保」(69.1%)が最多で、次いで「技術やノウハウを保有する社員の確保」(41.1%)となり、量・質の両面での人材確保に関する回答が上位に並ぶ結果となった。さらに、「技術・ノウハウの伝承」(37.8%)、「高年齢人材のモチベーション向上」(36.7%)と、シニア層の活用に関連する回答が続いた【図表 9】。

図表 9 定年延長などの実施理由

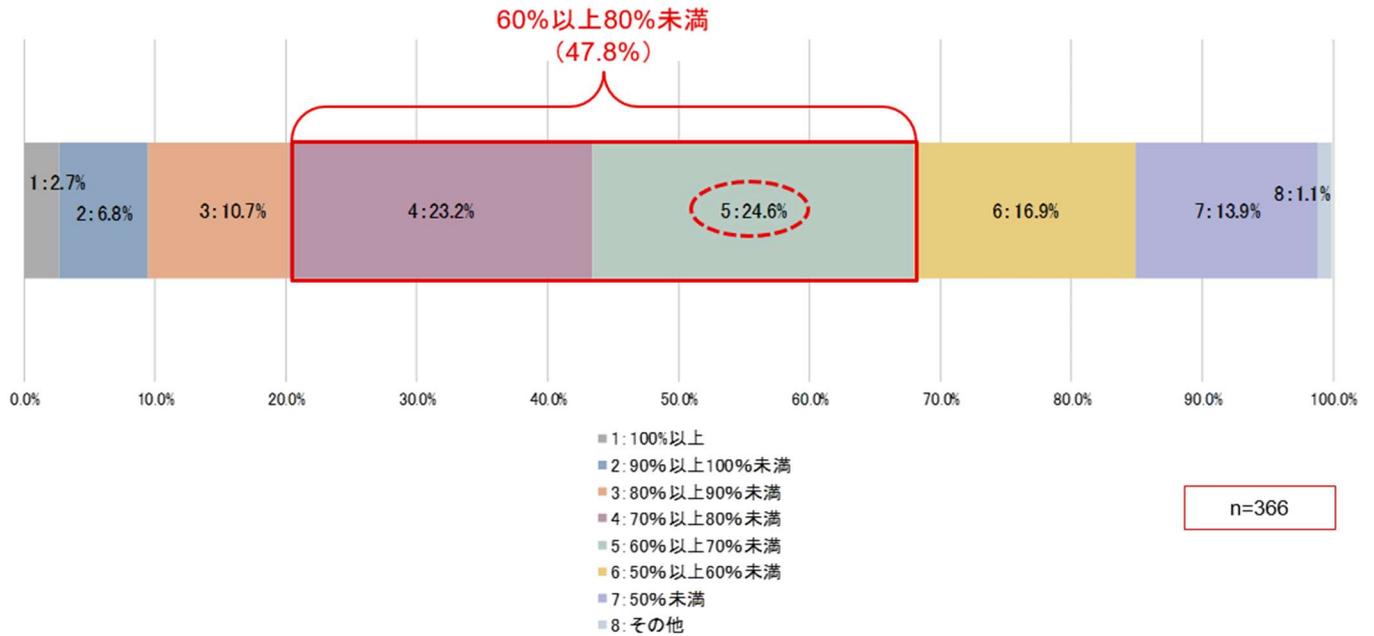


(出所) 当社および MUTB 作成

### [3] 60歳以降の平均年収(60歳到達直前比)

60歳以上の正社員または再雇用社員の平均年収について60歳到達直前の年収と比較して尋ねたところ、最多が「60%以上 70%未満」(24.6%)、次いで「70%以上 80%未満」(23.2%)であり、60%以上 80%未満と回答した企業が全体の47.8%を占めた【図表10】。

図表 10 60歳以降の平均年収(60歳到達直前比)

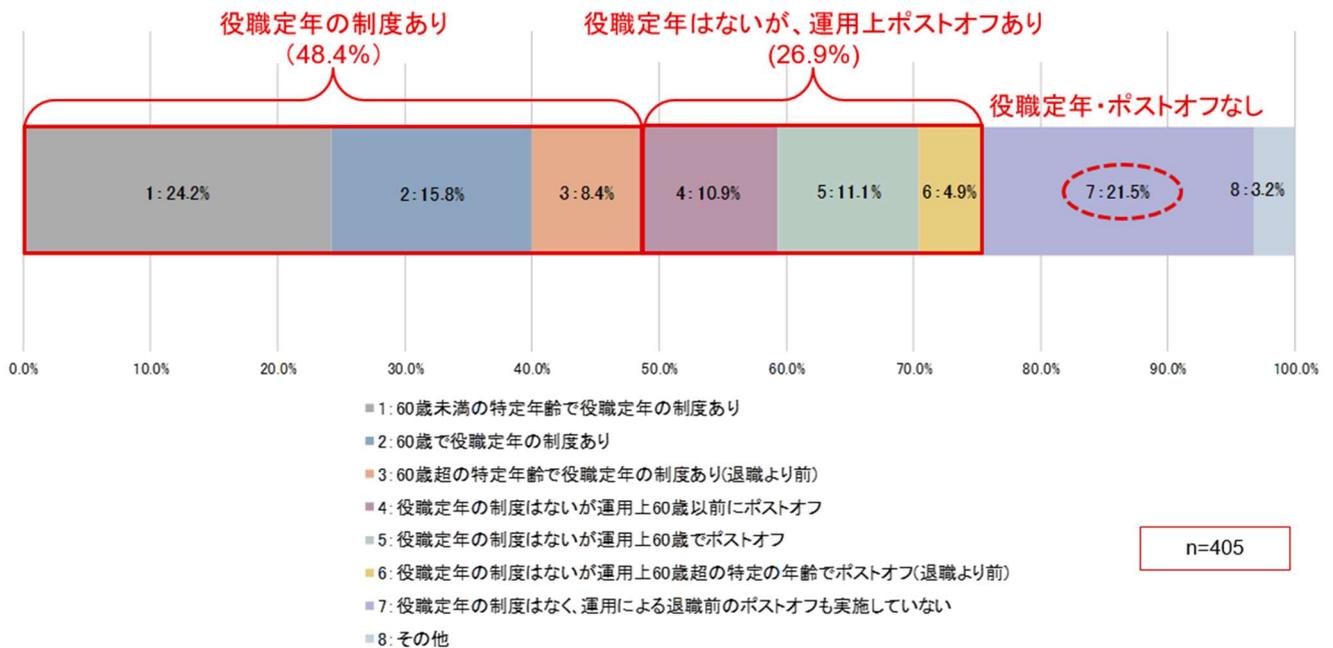


(出所) 当社および MUTB 作成

#### [4] 役職定年やポストオフの実施状況

役職定年やポストオフの実施状況について尋ねたところ、「役職定年の制度あり」が48.4%、「役職定年はないが、運用上ポストオフあり」は26.9%となり、全体の75.3%の企業が定年到達以前に何らかの形で役職の解任を行っている結果であった。一方、役職定年・ポストオフのいずれも実施していないと回答した企業は21.5%であった【図表11】。

図表 11 役職定年やポストオフの実施状況



(出所) 当社および MUTB 作成

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所: 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。