

賃上げと人材投資の の実態調査結果

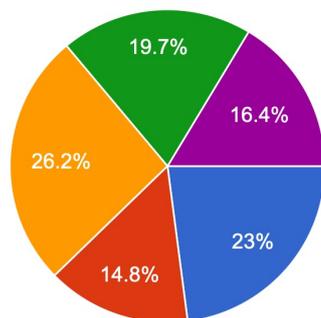
- 調査期間 2024年5月中旬
- 調査方法 書面で依頼、WEBで回答
- 調査依頼先 中産連の会員企業約600社
- 回答数 60社（製造業46社：非製造業14社）

2024. 6. 28
 経営革新コンサルティング部

1

回答企業のプロフィール

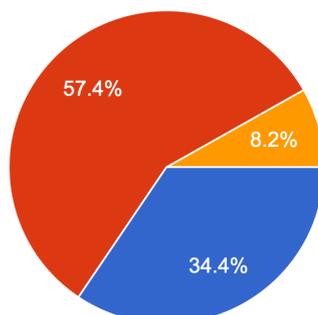
規模別



- 50人未満
- 50～100人未満
- 100～300人未満
- 300人～1000人未満
- 1000人以上

社員300人未満の中小企業からの回答が約3分の2である。

現在の経営方針

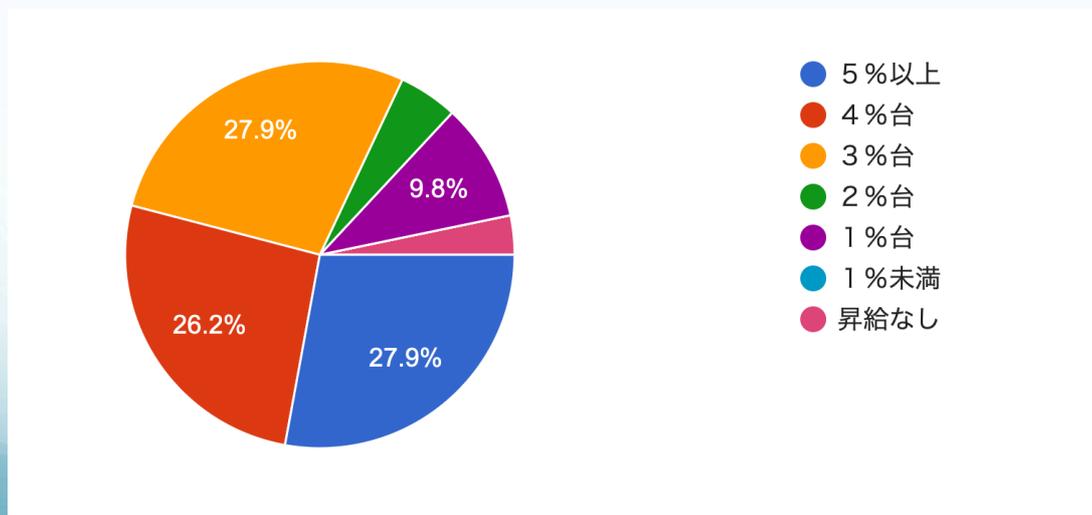


- 売上拡大
- 利益拡大
- 現状維持

2

2024年春の賃上げ水準

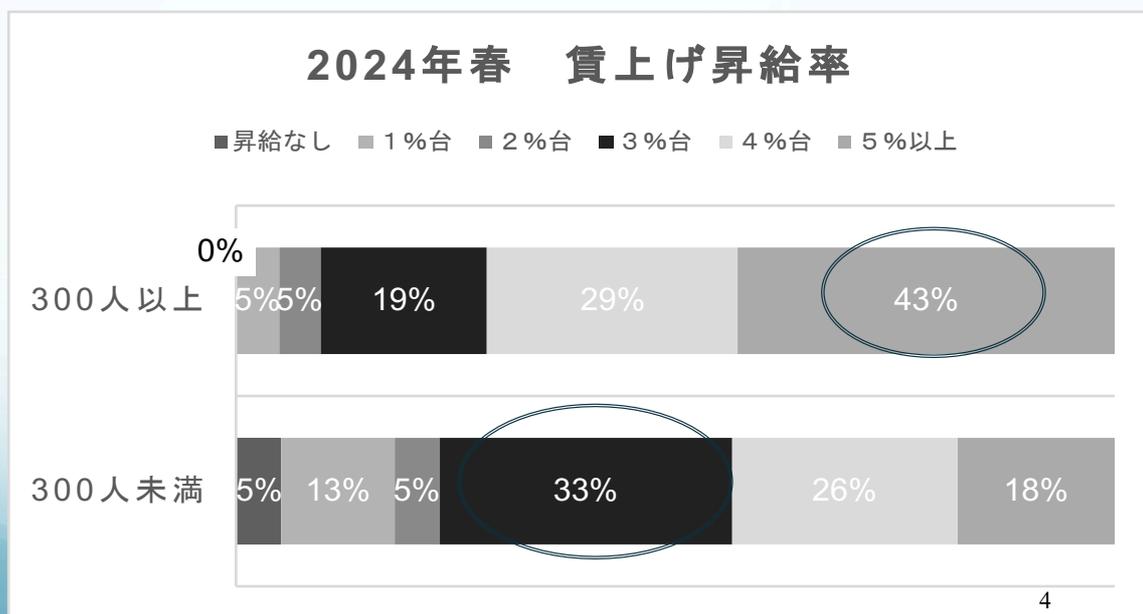
4%台を中心に、全体の8割以上は3~5%台に分布した。
従来の定期昇給率は2%程度が一般的であるため、今春はその倍程度の昇給が実施されたと見られる。



3

賃上げ水準(規模別)

社員300人未満の中小企業では「3%台」が最多に対し、300人以上の中堅・大手では「5%以上」が最多の43%。中堅・大手の水準が優位である。

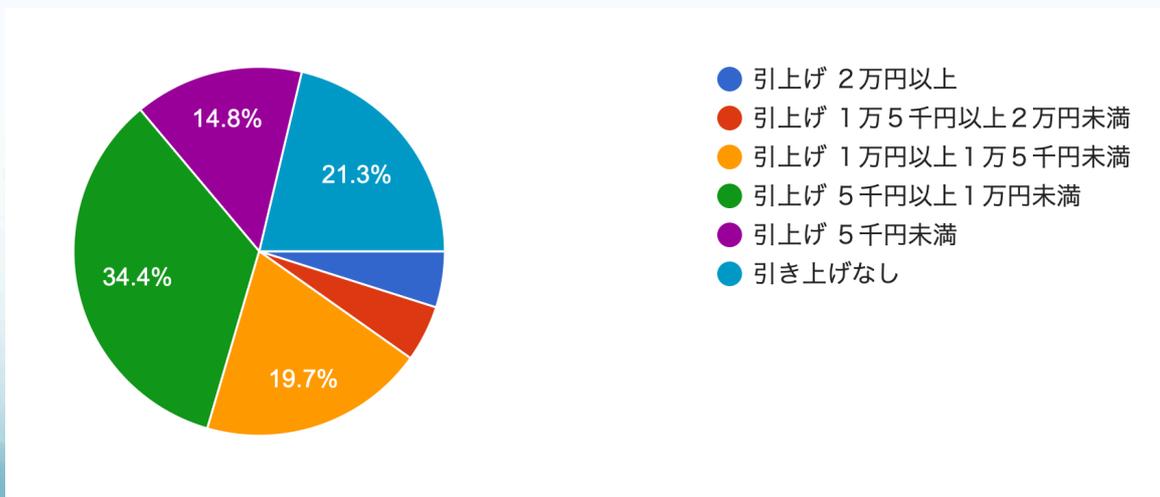


4

4

初任給の引き上げ状況

引き上げなしの企業が2割程度であるのに対し、それ以外の約8割が引き上げを行った。引上げ水準は企業間格差が大きく、中心は5千円から1万円未満(34%)とはいえ、2万円を超える引上げを行なった企業もある。



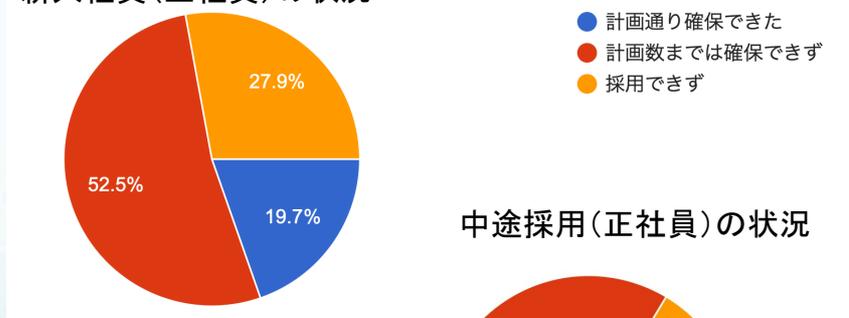
5

5

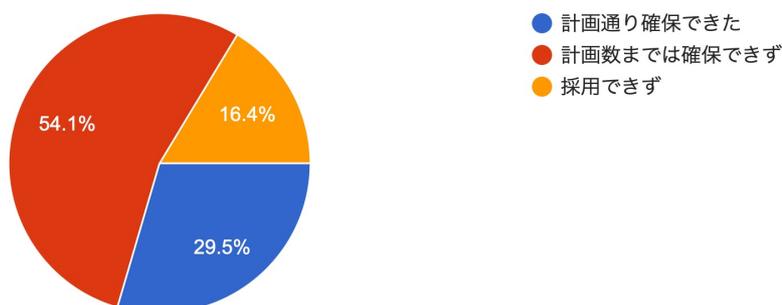
採用の状況

新人を「計画通り採用できた」企業は2割に満たず、「採用できず」の企業が3割弱と厳しい状況である。中途採用では計画通りが3割弱と新人より状況はやや良いが、約7割が「未達」「採用できず」で、確保は不十分である。

新入社員(正社員)の状況



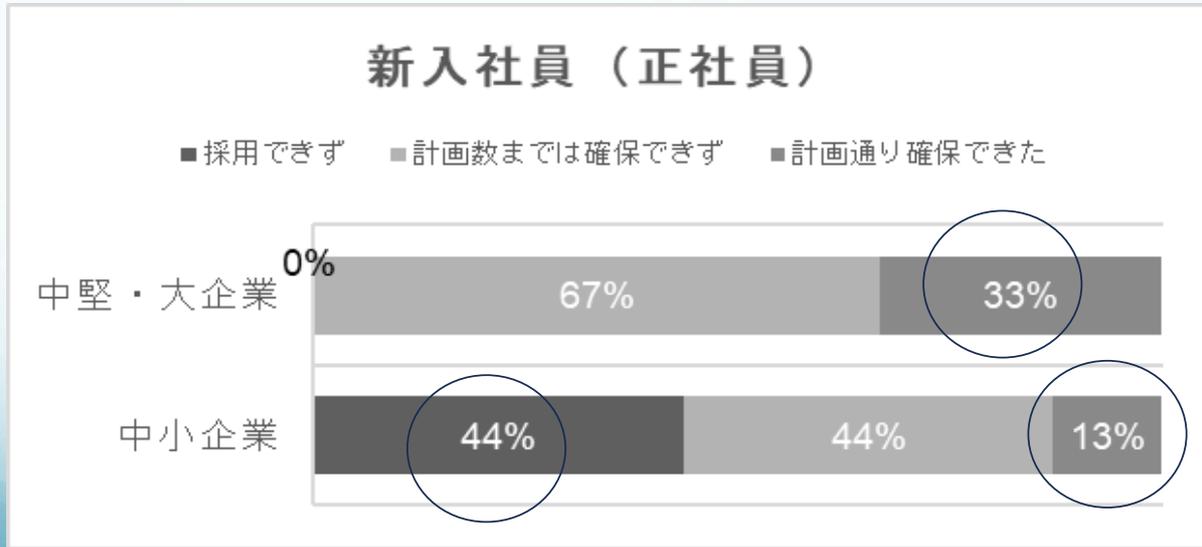
中途採用(正社員)の状況



6

新人採用の状況（規模別）

中小企業は「採用できず」が44%で深刻である。中堅・大手は「計画通り」が33%で「採用できず」は無しと、明らかに中堅・大手が優位である。



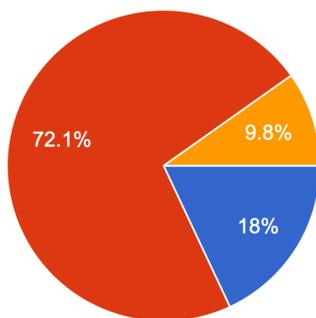
7

7

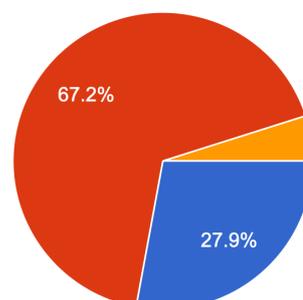
人材多様化の状況（パート・外国人）

人材の確保が難しい場合、多様な人材の確保を行う例が多い。多様化の選択肢として、パートタイマー、外国人の増減を伺った。パートタイマーは増減差(+18、-9.8)が10ポイントに対し、外国人は増減差が(+27.9、-4.9)23ポイントで増加している

パートタイマー



外国人社員

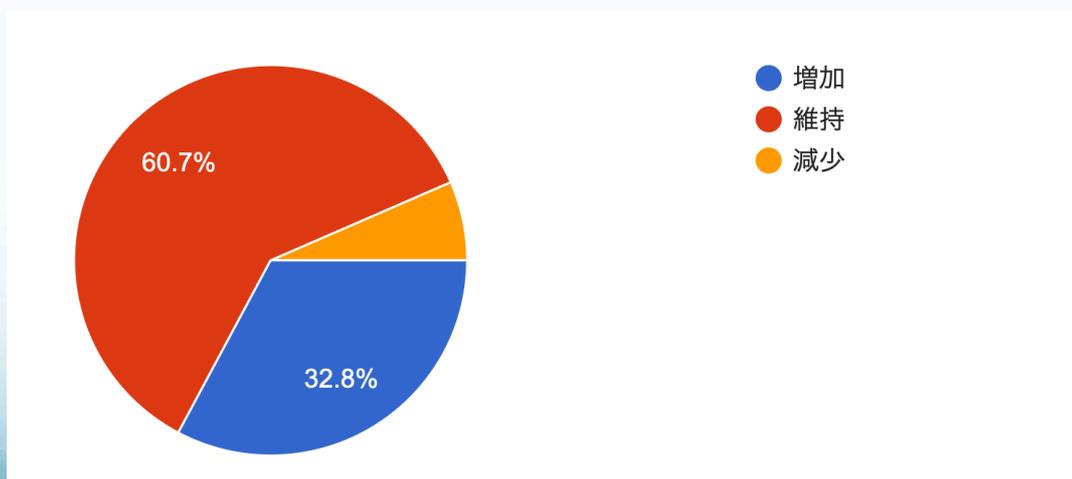


8

人材多様化の状況(シニア社員)

人材多様化の選択肢として増減差でパートタイマーは10ポイント、外国人社員は23ポイントであるのに対し、シニア社員は26ポイントと最も増加した。

雇用継続による自然増の要素が強い部分はあるが、シニアが人材確保難への大きな力になっている。



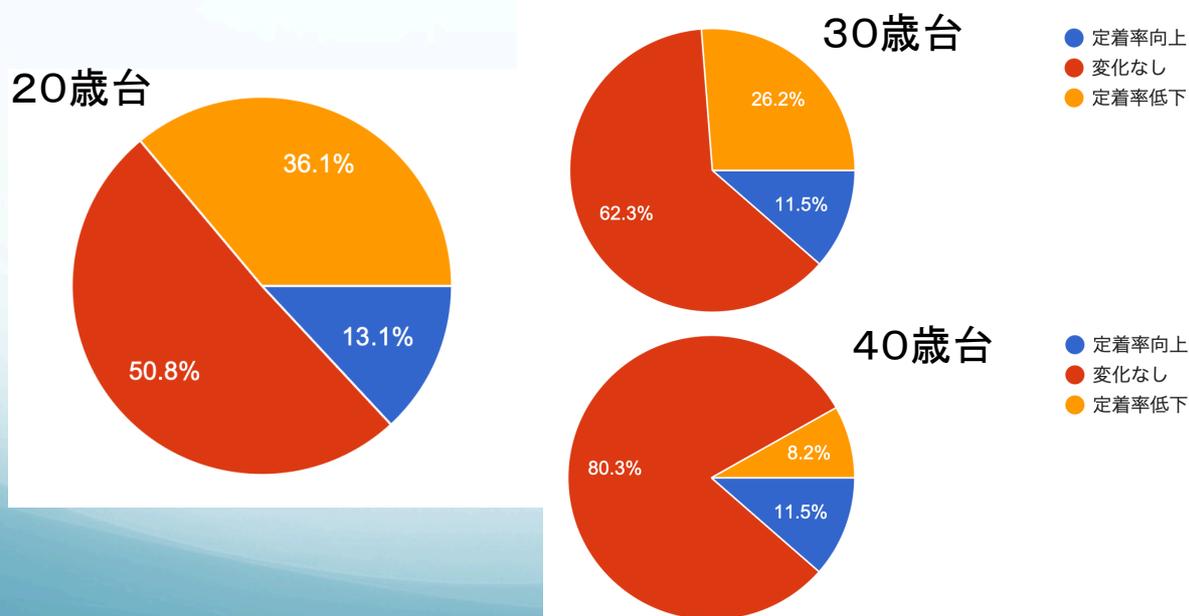
9

9

社員の年代別定着率

20歳台で36%、30歳台で26%と定着率が大きく落ちている。

一方で20歳台で13%、30歳台・40歳台で11%は定着率が向上しており何らかの定着対策が効果を生んでいると見られる。



10

社員の年代別定着率(規模別)

20歳台、30歳台は定着率の低下が発生しており、とくに中堅・大手で低下が目立つ。ここでは中小企業が優位である。40台は明らかに傾向が異なり、変化なしが圧倒的に多い。

年代別定着率

20歳台社員の定着率

	定着率低下	変化なし	定着率向上	総計
中堅・大企業	62%	38%	0%	100%
中小企業	21%	59%	21%	100%

30歳台社員の定着率

	定着率低下	変化なし	定着率向上	総計
中堅・大企業	43%	57%	0%	100%
中小企業	18%	64%	18%	100%

40歳台社員の定着率

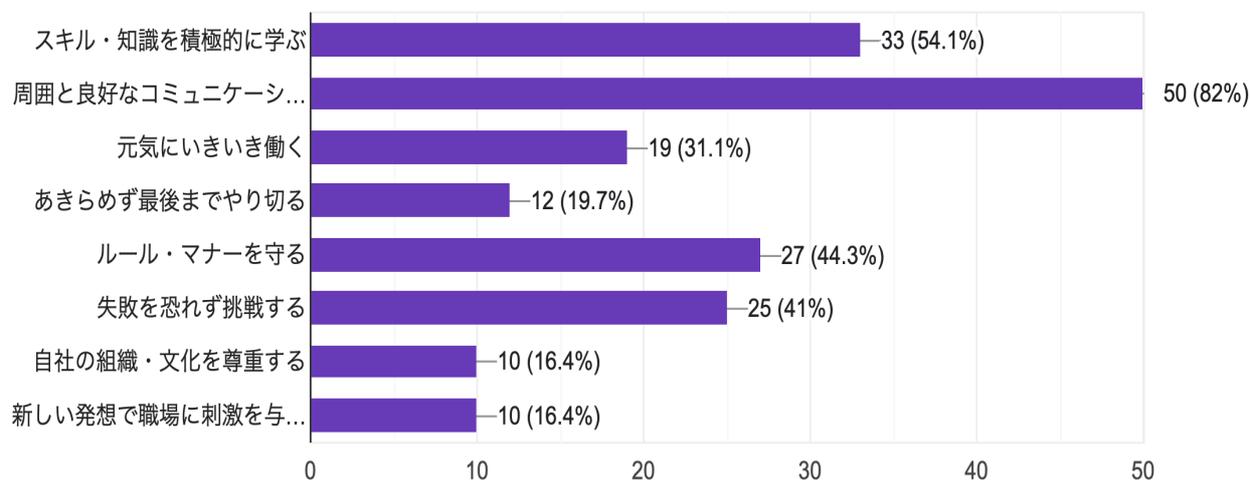
	定着率低下	変化なし	定着率向上	総計
中堅・大企業	10%	86%	5%	100%
中小企業	8%	79%	13%	100%

11

11

社員採用で求める人材像

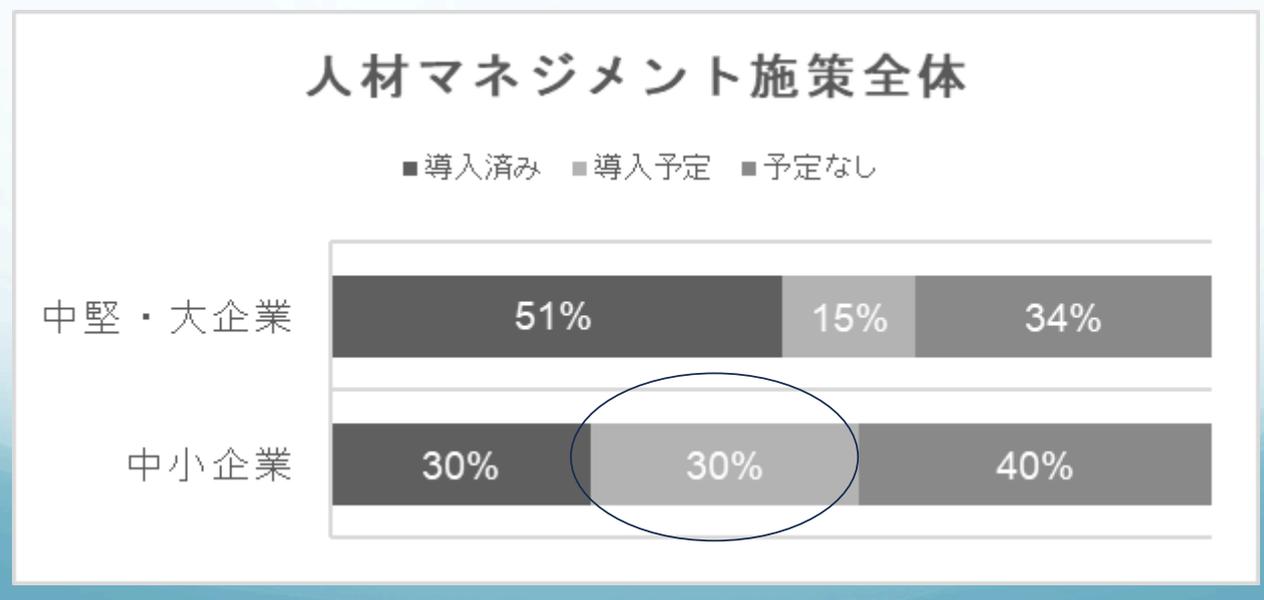
正社員採用で求める人材像について、3項目以内で複数回答いただいた。人材像の中身は企業によりまちまちだが、コミュニケーション、積極的な学び、マナーを守るが多数で、組織に溶けこむ長期雇用型の傾向が感じられる。



12

人事施策全体の実施状況

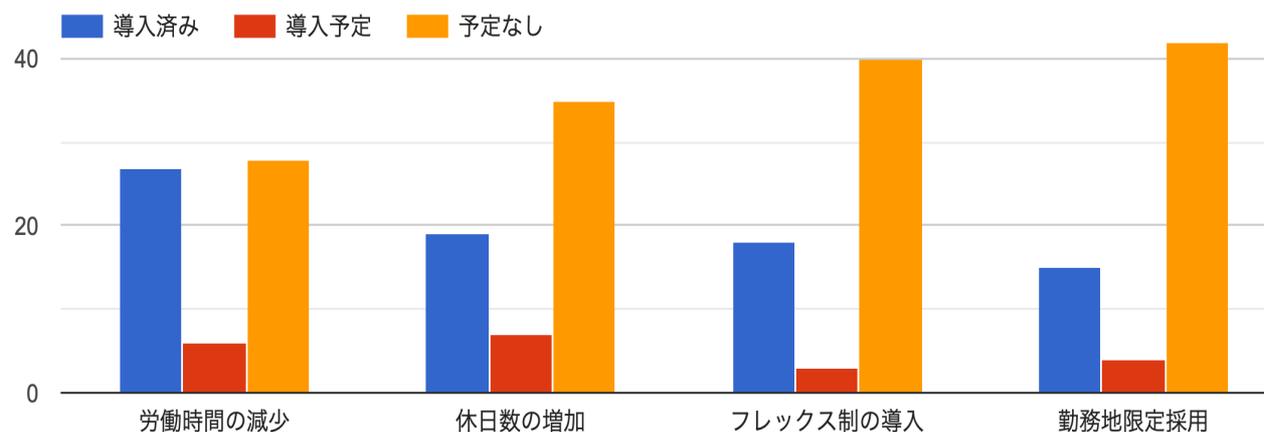
人材マネジメント施策全体の実施状況では、中堅・大手が中小企業より2割程度高い。中小企業は「導入予定」が中堅・大手の倍となる30%で、実施への取組み途上が多い。



13

人事施策の状況1 (ホワイト化施策)

ホワイト化に関する施策の実施について伺った。
労働時間短縮については、対応または対応予定で過半数である。
休日増加は対応または対応予定で過半数未満だが、対応予定が最も多い。
フレックス制、勤務地限定採用は予定なしが多く、製造業の多い傾向が現れている。

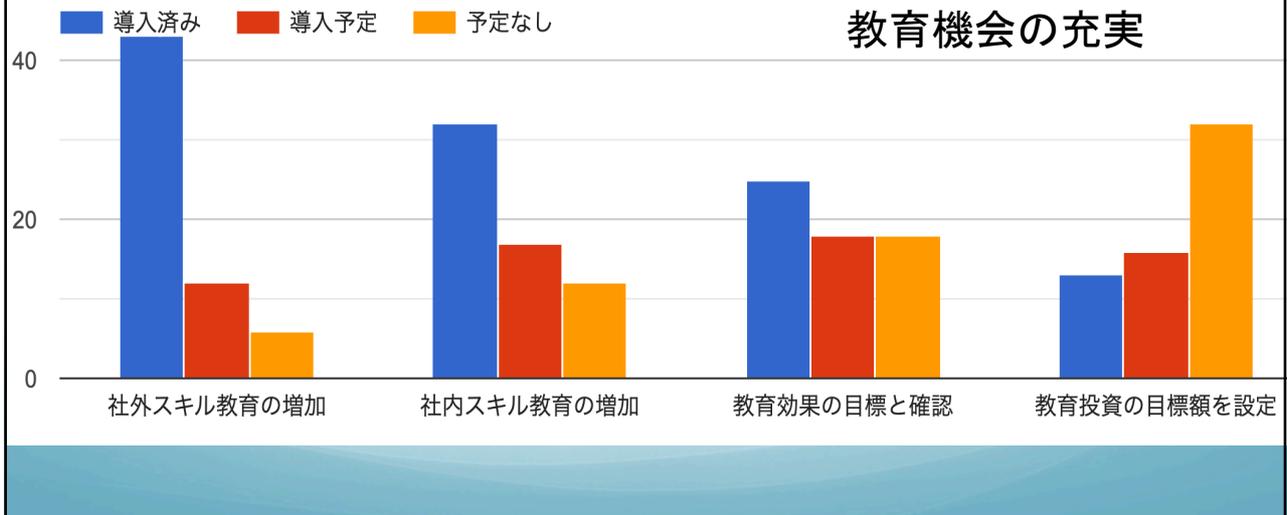


14

人事施策の状況2(教育機会の充実)

教育機会の充実策の実施について伺った。

スキル教育の増加については、社外・社内とも多くが実施している。意外にも社外スキルが多く、公的支援の影響があるかもしれない。予定なしの企業も一定数ある。教育効果の目標設定は実施率は多くないが、導入予定がカテゴリーで最も多い。投資目標額の設定は実施も予定も少ない。



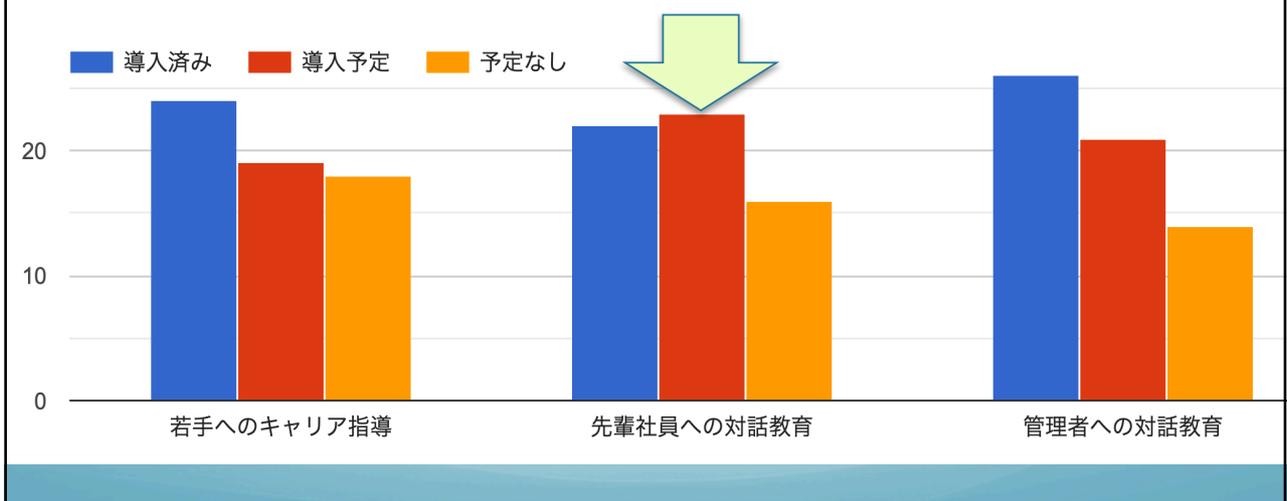
15

人事施策の状況3(教育フォローの充実)

教育後のフォロー充実策の実施について伺った。

他のカテゴリーに比べて「導入予定」が多いのが特徴である。

導入度は管理者、ついで若手(本人)の順に多いが、導入予定では先輩社員向けが最多となっている。一方で予定なしの企業も2割以上と少なくない。

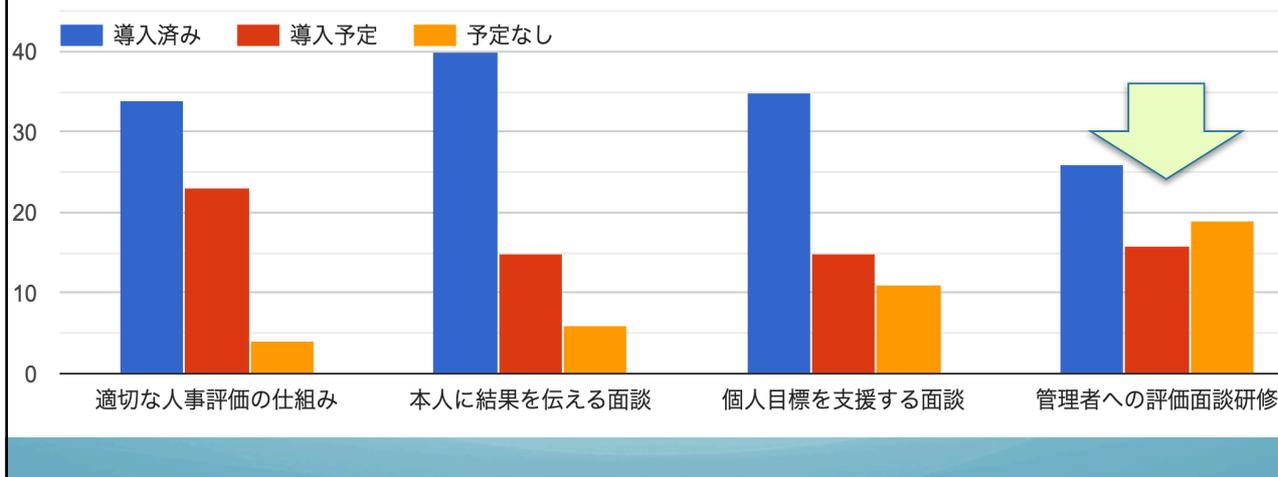


16

人事施策の状況4(公正な評価)

公正な評価の実施について伺った。

評価、面談のしくみは導入済みが過半数、導入予定を加え7割以上と、実施率が高い。一方で管理者への研修は導入率が相対的に低く、予定なしも4分の1である。制度先行でソフト面はこれから、の企業が過半数とみられる。



17

人事施策の状況5(人材配置)

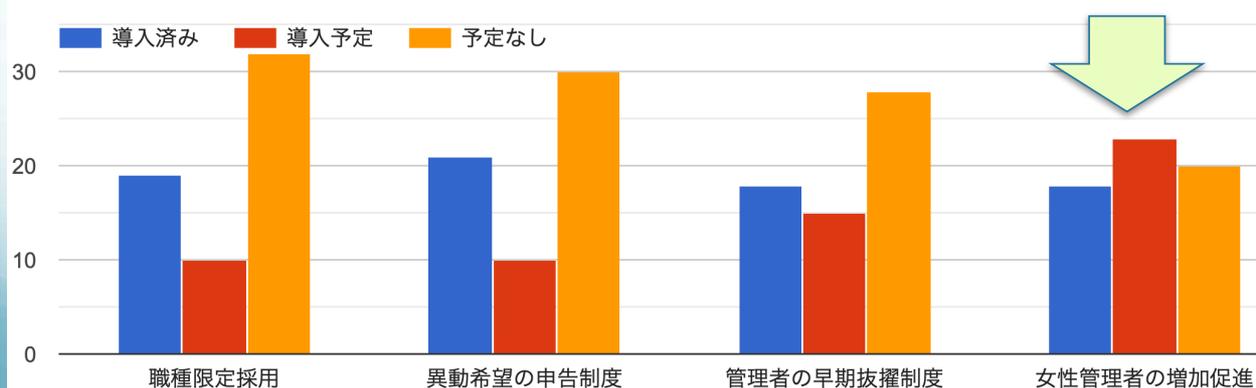
人材配置の充実について伺った。

全体に「予定なし」が多く、今後の課題となるカテゴリである。

女性管理者の増加は「導入予定あり」が最多である。

実施済みの項目としては異動希望の自己申告で、全体の3割程度である。

5 人材配置の充実についてお答えください

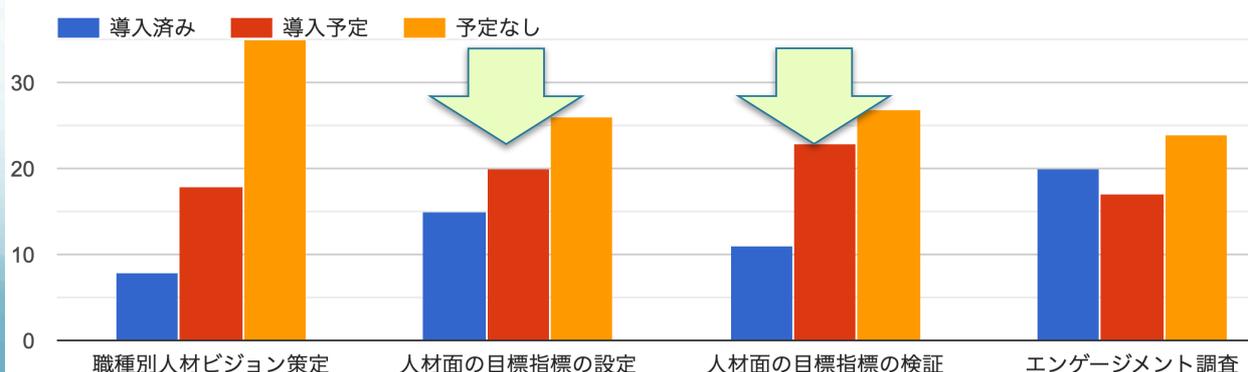


18

人材施策の状況6(人的資本経営)

政府がコミットして最近話題の人的資本経営の状況を伺った。
 中小企業が6割のため「予定なし」が多数と想定したが、「導入済み」、「導入予定」の企業が想定より多かった。とくに目標指標の設定、検証は「導入予定」だけで3割を超えた。実施率が最多なのは「エンゲージメント指数」で、最低は「人材ビジョン策定」となった。

6 最近話題の人的資本経営の実情についてお答えください



人事施策の状況(企業規模別)

中小企業はホワイト化施策を除き、各種施策の導入予定が多い。
 この機会に目標設定と対策のサイクルを確立すれば投資効果が長続きすると思われる。

人材マネジメント施策別の導入状況

	300人以上			300人未満		
	導入済み	導入予定	予定なし	導入済み	導入予定	予定なし
ホワイト施策	36%	5%	60%	31%	9%	60%
教育機会	61%	12%	27%	37%	34%	29%
育成フォロー	54%	27%	19%	30%	39%	31%
評価	77%	15%	7%	42%	36%	22%
人材配置	45%	13%	42%	22%	30%	48%
人的資本	36%	21%	43%	15%	37%	48%
施策全体	51%	15%	34%	30%	30%	40%

採用・定着の成功企業の特徴

社員の採用・定着の成功企業と失敗企業の特徴を比較すると規模を問わず、明らかに各種施策の導入率の差が見られる。

	成功（向上）している企業	うまくいっていない（低下）企業
採用	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間の減少 導入済み ・若手へのキャリア指導 導入済み 	<ul style="list-style-type: none"> ・休日数の増加 予定なし
定着	<ul style="list-style-type: none"> ・社外スキル教育の増加 導入済み ・管理者への対話教育 導入予定 ・本人に結果を伝える面談 導入済み ・個人目標を支援する面談 導入済み 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内スキル教育 予定なし ・人事評価のしくみ 導入予定 ・本人に結果を伝える面談 導入予定 ・個人目標を支援する面談 導入予定

21

21

【参考】人的資本経営・研究会の概要

- 2024年10月スタート予定

開催月	研究会テーマ例
10	人的資本、リスクリング、ジョブ型、エンゲージメントなど
	「新たな潮流をどう捉えるか」フリー討議から
11	人材ビジョン、将来ジョブと期待スキルへの対応
	リスクリング投資計画、キャリア計画・フォロー
1	多様な働き方・ホワイト化対応の目標設定
	業務標準化・共有化、職場対話促進、ワークエンゲージメント
2	人材関連の目標と成果検証のサイクル化、人事部の新たな役割
	「全社をあげて人的資本経営に取り組む」まとめ討議

22

22