

「働き方改革 2024」

－企業規模により二極化する賃金格差の
是正を目指した賃上げとは－

2025 年 2 月 18 日

株式会社NTTデータ経営研究所／NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社
共同調査

目次

目次.....	1
調査概要	2
調査結果	6
1. 働き方改革の取り組み状況	6
1.1 働き方改革の推進状況.....	6
1.2 働き方改革の実施内容.....	8
1.3 テレワークの実施状況.....	9
2. 就業時間外の連絡に対する従業員の意識(つながらない権利)	12
2.1 就業時間外における緊急性のない連絡への対応状況	12
2.2 就業時間外における緊急性のない連絡への対応意識.....	13
3. 企業等における賃上げの実施状況と従業員エンゲージメントへの影響.....	14
3.1 従業員の年収水準.....	14
3.2 2023 年および 2024 年の賃上げ実施状況.....	15
3.3 賃上げの対象者と増加額および対象賃金.....	17
3.4 賃上げ後の賃金に対する満足感	19
3.5 賃上げ等による従業員エンゲージメントへの影響	20
4. 人事制度の改定状況	25
4.1 人事制度の改定状況と従業員のニーズ	25
5. 勤務先における能力開発、ウェルビーイング支援の現状.....	27
5.1 勤務先におけるウェルビーイング施策の現状と期待	28
5.2 能力開発における勤務先の支援体制	29
6. リスキリングへの取り組み.....	30
6.1 リスキリングへの取り組み状況	30
7. まとめ.....	33

調査概要

背景・目的

近年、物価高騰や円安、不安定な世界情勢、国内の経済環境の変化により、エネルギーや原材料コストの上昇、最低賃金の引き上げ、人手不足が進行し、日本国内の物価上昇が加速している。2024年11月の消費者物価指数(CPI)は 110.0 となり、前年同月比で 2.9%上昇していることから、物価が継続的に上昇していることが確認できる¹。

また、日本は約 30 年に渡りデフレに悩まされてきた。この間、コストカットが最優先され、賃金を含む人材投資や下請・取引先企業の納入価格、さらに未来の成長につながる設備投資や研究開発投資までもが削減されるという状況が続いてきた。その結果、低成長と低賃金の悪循環から抜け出せず、デフレ心理がまん延し、さらなる悪循環を招いてきた²。

このような状況下で、日本政府はデフレ脱却および物価高に対応する賃上げの定着を目指し、税制優遇や補助金の導入、賃上げの重要性を訴える施策を推進している。その結果、2024 年の春闘では、33 年ぶりに平均賃上げ率が 5%を超えるなど、企業による継続的な賃上げの動きが活発化している³。しかし、2025 年の春闘において中小企業にも賃上げが波及するかが焦点となっており、企業規模による賃金格差の二極化が課題となっている。また、社会では賃上げ上昇率が注目される一方で、賃上げが従業員に与える影響については、依然として十分なデータは示されていない。

当社は、2015年から「働き方改革」に関する調査を継続しており、それに関連する「ウェルビーイング」や「リスクリング」の取り組み状況についても調査を行ってきた。本(2024)年度の調査では、従業員エンゲージメント⁴向上に寄与する賃上げ方法の工夫や人事施策との連動を明らかにすることを目的に、企業等⁴の賃上げ状況とその影響を分析する非公開型のインターネット調査を実施した。

調査実施概要

1. 調査名	NTT コム オンライン共同調査「働き方改革 2024」
2. 調査機関／ 実施者	NTT コム リサーチ クローズド調査(*1) 株式会社NTTデータ経営研究所 ビジネストラנסフォーメーションユニット
3. 調査方法	非公開型インターネットアンケート
4. 調査期間	2024 年 11 月 5 日～2024 年 11 月 11 日
5. 有効回答者数	1,080 人(男性 591、女性 489)
6. 標本設計	以下条件に該当する方を対象に実施。なお、性別や役職 ⁴ は均等割り付け ・全国に居住する 20 代～50代の方 ・従業員規模 10 人以上の企業等 ⁴ かつホワイトカラー職種 ⁴ で正社員として就業している方(経営者、役員含む)
7. 回答者属性	(*2) (*3)

¹ 総務省「[2020 年基準 消費者物価指数](#)」(令和6年12月20日)

² 首相官邸 Web サイト「[物価高を上回る所得増へ](#)」

³ 厚生労働省「[令和6年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況](#)」(令和6年8月2日)

⁴ 用語定義(P5)参照

【補足】

(※1) NTT コム リサーチ(<http://research.nttcoms.com/>)

NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社(<http://www.nttcoms.com/>)が提供する、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービスである。自社保有パネルとして国内最大級の延べ 800 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、さまざまな市場調査ニーズに対応している。(モニターの人数は 2025 年 1 月時点)

(※2) 回答者の属性は、回答者のアンケート上の自己申告に基づいている

(※3) 回答の構成比は、小数第 2 位を四捨五入しているため、各構成比の合計は 100%にならない場合がある

回答者の属性

◆性別

性別	人数	%
男性	591	54.7
女性	489	45.3
合計	1,080	100

◆年代

年代	人数	%
20 代	40	3.7
30 代	119	11.0
40 代	340	31.5
50 代	581	53.8
合計	1,080	100

◆役職

役職	人数	%
経営者・役員クラス	20	1.9
事業部長・部長クラス	69	6.4
課長クラス	182	16.9
係長・主任クラス	159	14.7
一般社員クラス	649	60.1
その他	1	0.1
全体	1,080	100

◆業種

業種	人数	%
製造業	266	24.6
流通・商業	68	6.3
金融・保険業	70	6.5
通信・メディア業	41	3.8
運輸・建設・不動産業	137	12.7
コンピュータ・情報サービス業	111	10.3
教育・医療・その他サービス業	163	15.1
その他	224	20.7
全体	1,080	100

◆従業員数

従業員数	人数	%
10人～29人以下	137	12.7
30人～99人以下	239	22.1
100人～299人以下	181	16.8
300人～499人以下	82	7.6
500人～999人以下	95	8.8
1,000人～2,999人以下	114	10.6
3,000人～4,999人以下	43	4.0
5,000人以上	189	17.5
全体	1,080	100

※派遣社員・契約社員も含む(但し、アルバイト・パートは除く)

◆働き方改革の取り組み状況

属性分類	人数	%
取り組んでいる	481	44.5
取り組んでいない	326	30.2
わからない	273	25.3
全体	1,080	100

◆テレワーク制度整備状況

属性分類	人数	%
テレワーク制度が整備されている	416	38.5
テレワーク制度が整備されていない	482	44.6
これから整備される予定である	14	1.3
過去にはテレワーク制度があったが廃止された	74	6.9
わからない	94	8.7
全体	1,080	100

◆平均的なテレワークの実施頻度

属性分類	人数	%
週 4 日以上	85	20.4
週 3 日	36	8.7
週 2 日	51	12.3
週 1 日	54	13.0
週 1 日未満	63	15.1
実施していない	127	30.5
全体	416	100

用語定義

本調査では、各用語を以下のように定義し、調査を実施した。また本レポートにおいても同様の定義で用いている。

用語(五十音順)	定義
ウェルビーイング経営	従業員や組織、社会にとって良好な状態が実現されることを目指した経営をいう。
企業等	「会社」、「官公庁(国、地方公共団体、機関等)」、「非営利法人(一般社団、一般財団、NPO、学校、医療、社会福祉、宗教等)」および「団体(協会、組合、連合会等)」をいう。
勤続意向	今の勤め先で働きたいという心情をいう。
月給	基本給や役職手当だけでなく、残業代や家族手当、住宅手当も含めた 1 か月の収入の合計をいう。
従業員エンゲージメント	勤め先に対して誇りを持ち、貢献したいと思う心情をいう。
賞与	毎月支給される月給とは別に、お勤め先から従業員に支給される一時金をいう。
人事制度	従業員の職務や役割に応じて、賃金等を決定付ける仕組みのことをいう。
賃上げ	就業規則や人事制度に従い実施される従業員個人の定期昇給や、残業時間の変動に伴う残業代の増加ではなく、勤め先で規定された賃金の改定により賃金が増加することをいう。
賃金	基本給や役職手当だけでなく、残業代や家族手当、住宅手当や賞与も含め、労働の対価として支給されたものをいう。
テレワーク	情報通信技術(ICT)を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指し、「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」といった形態をいう。
働き方改革	①コミュニケーションスタイルなどの組織風土を変えること、②作業手順を変えること、③ワーク・ライフ・バランスを推進すること、④ハラスメントの予防を実現するといった、働き方を変えることをいう。
ホワイト職種	主に事務職、営業職、研究職、技術職、販売職、管理職など、生産を伴わない職種をいう。
役職	課長クラス、事業部長・部長クラス、経緯者・役員クラスを「管理職」、管理職以外(係長・主任クラス、一般社員クラスなど)を「非管理職」とする。

調査結果

1. 働き方改革の取り組み状況

企業等における「働き方改革」⁵の取り組み状況について調査を実施した。設問内容は、働き方改革に関連する制度や施策の有無や取り組み状況に焦点をあてており、具体的には以下の通りである。

- トップメッセージの発信や長時間労働の削減目標など、組織全体での方針や目標設定
- 労働時間の見える化や柔軟な就業時間管理、ノー残業デーや記念日休暇制度の導入および推進など、従業員の働きやすさを支える仕組み
- 会議運営の見直し、業務フローの改善、資料作成の簡素化、無駄な業務の削減といった生産性向上を目的とした取り組み
- テレワークやワーケーション、副業および兼業の推進、居住地制限の緩和など、多様な働き方を実現する制度
- オフィスや事務機器のレイアウト・活用方法の見直し、在宅勤務手当の支給、残業代の削減原資を賞与や教育支援として還元する取り組みなど、働き方を支援する具体的な施策
- 仮想オフィスにおける従業員同士の交流促進
- 従業員や管理職を対象とした働き方に関する意識改革研修やサーベイ、1on1 ミーティングなどの取り組み

回答の選択肢は、「現在取り組んでおり、継続して行ってほしい」、「現在取り組んでおり、中止してほしい」、「制度等はあるが、形骸化している」、「制度等がないので取り組んでもらいたい」、「制度等がないので、取り組んでもらいたい」、「わからない」を項目として設定し、各取り組みの実施状況に加え、必要性に関する認識も把握した。

なお本調査結果は、標本設計⁶の条件に該当する方からの回答に基づいている。一部の文章では企業等を主体として記載しているが、回答者は条件に該当する企業等で就業している個人である。この点を踏まえた上で、以下の調査結果を解釈いただきたい。

1.1 働き方改革の推進状況

- 「働き方改革」に取り組む企業等(全体)は、2023年調査から 2.6 ポイント減少し 44.5%

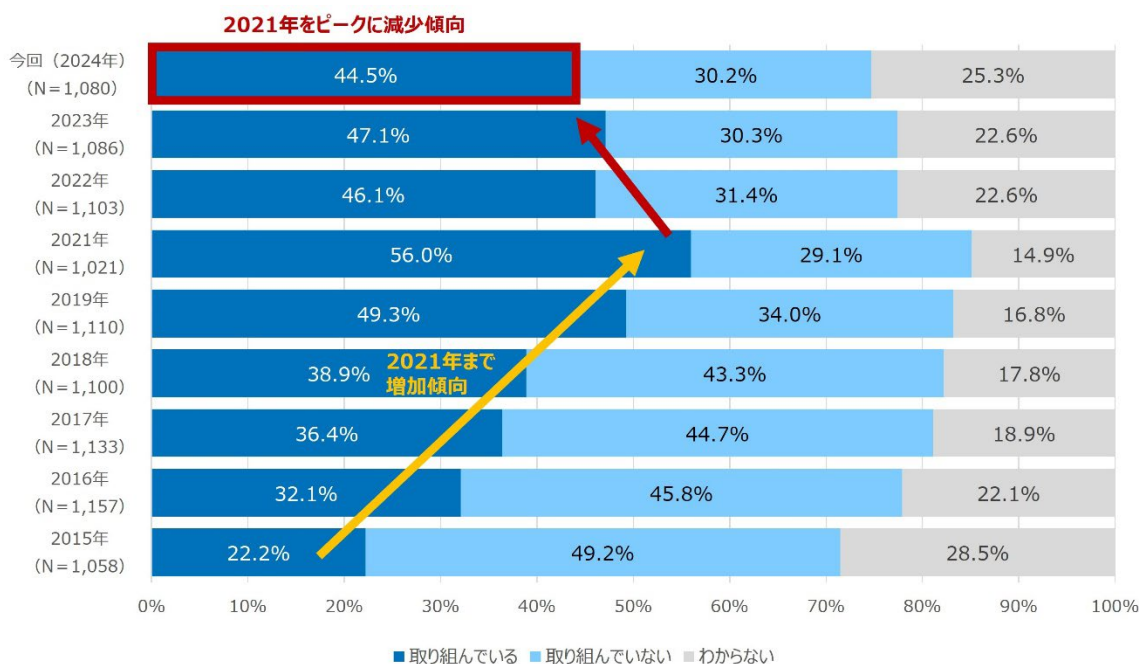
働き方改革に取り組む企業等の割合は、2023年調査(以下、前回調査)の 47.1%より 2.6 ポイント減少し 44.5%であった。2015年から 2021 年まで取り組む企業等の割合は年々増加していたが、2021年の 56.0%をピークに 3 年連続で減少が続いている。一方、取り組んでいない企業等は、前回調査の 30.3%とほぼ同水準の 30.2%であった(図表 1)。

※2020 年調査は未実施(以下、同様)

⁵ 本調査における「働き方改革」の定義は、用語定義(P5)を参照

⁶ 調査概要(P2)を参照

【図表 1】働き方改革に取り組んでいる企業等の割合(N=1,080)

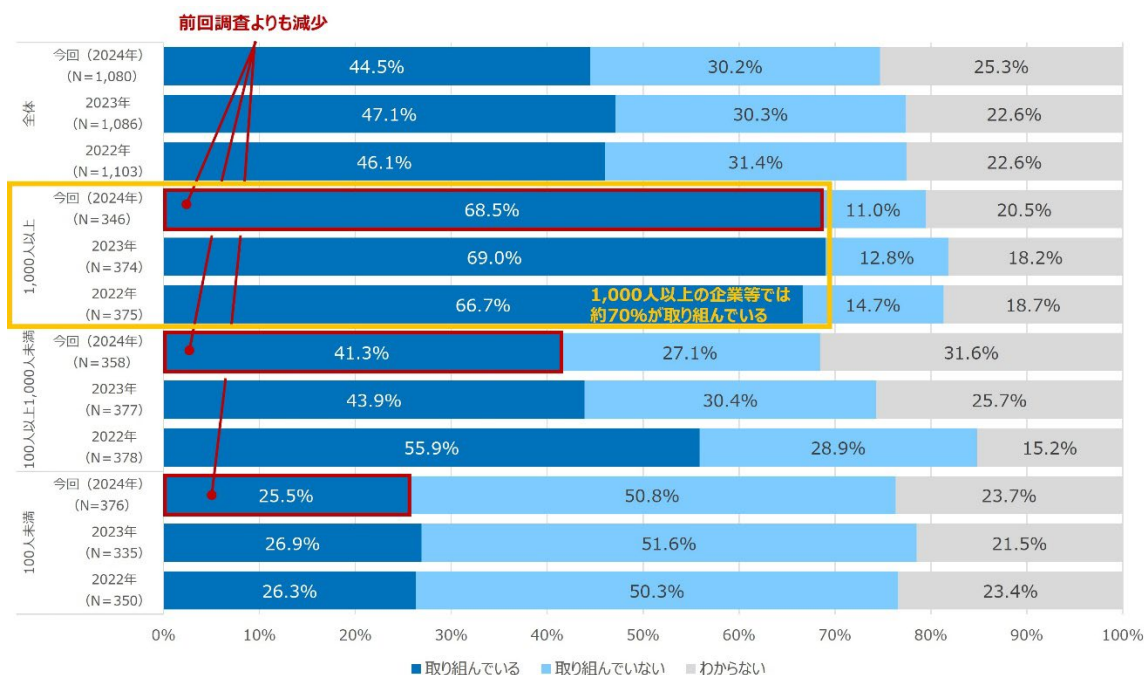


「働き方改革に取り組んでいる企業等の割合 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 従業員規模 1,000 人以上の企業等の約 70%が「働き方改革」に取り組んでいる

従業員規模で見ると、「1,000 人以上」、「100 人以上 1,000 人未満」、「100 人未満」のすべての区分で、働き方改革に取り組んでいる企業等は前回調査の結果よりも減少していることが確認された。一方、1,000 人以上の企業等では、2022 年調査以降、約 70%が取り組んでおり、高い水準を維持していることが分かった(図表 2)。

【図表 2】働き方改革に取り組んでいる企業等の割合(従業員規模別、N=1,080)



「働き方改革に取り組んでいる企業等の割合 (従業員規模別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

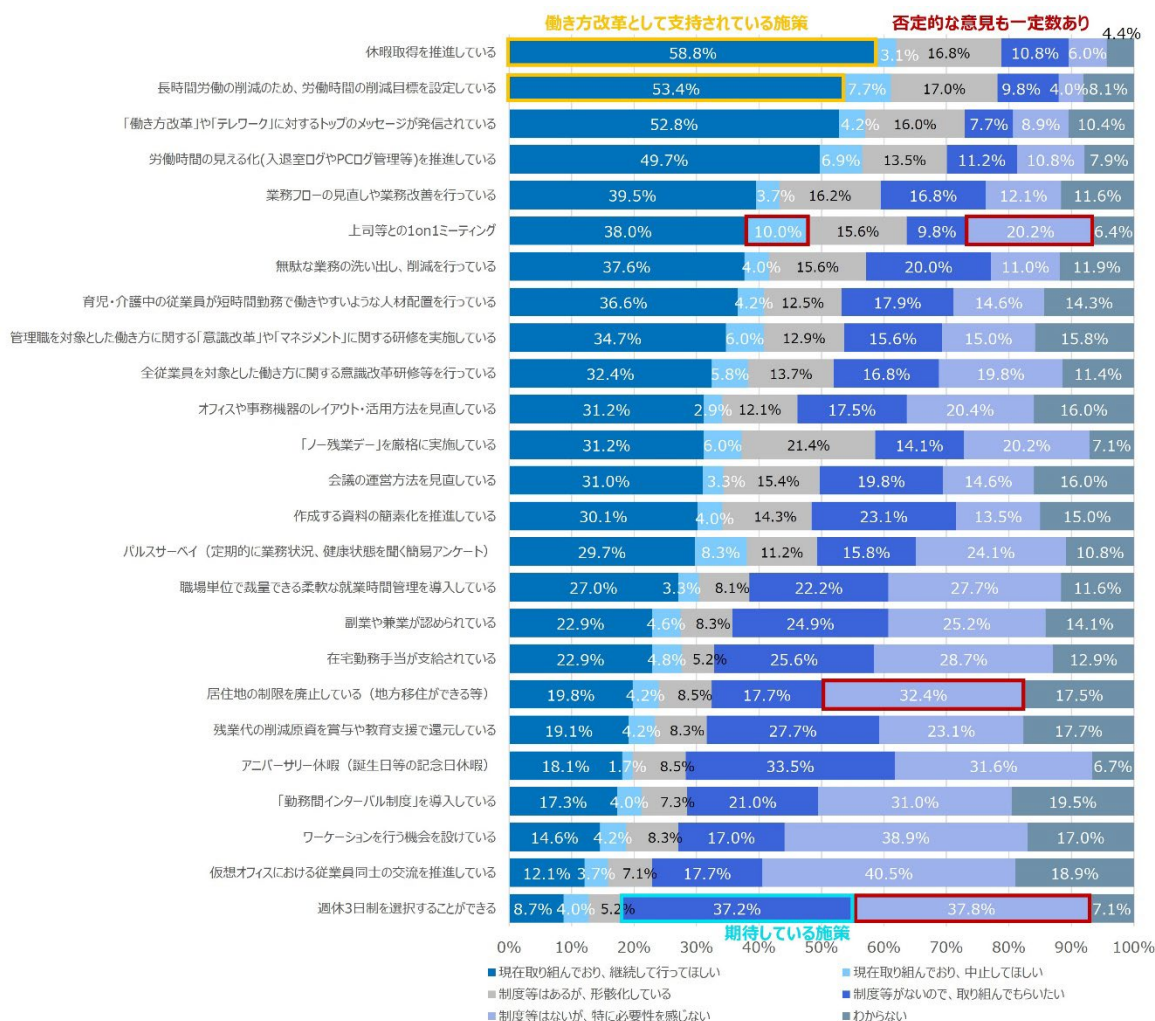
1.2 働き方改革の実施内容

➤ 「働き方改革」の施策で最も継続してほしいのは「休暇取得の推進」

働き方改革に取り組んでいる企業等の従業員(N=481)を対象に働き方改革の施策に関する調査を実施した。その結果、「現在取り組んでおり、継続して行ってほしい」と最も多く支持された施策は「休暇取得の推進」(58.8%)であり、次いで「労働時間の削減目標の設定」(53.4%)であった。「上司等との1on1ミーティング」については、38.0%が「取り組んでおり、継続して行ってほしい」と回答した一方で、10.0%が「中止してほしい」、20.2%が「特に必要性を感じない」と答えるなど、否定的な意見も一定数見られた。

「居住地の制限を廃止している」については、19.8%が「取り組んでおり、継続して行ってほしい」と回答したものの、32.4%は「特に必要性を感じない」と答えている。「週休3日制を選択できる」については、8.7%が「取り組んでいる」と回答した一方、37.2%が「今後の取り組みを期待している」、37.8%が「特に必要性を感じない」と答えた(図表3)。

【図表3】働き方改革に取り組んでいる企業等の施策とその状況(N=481)



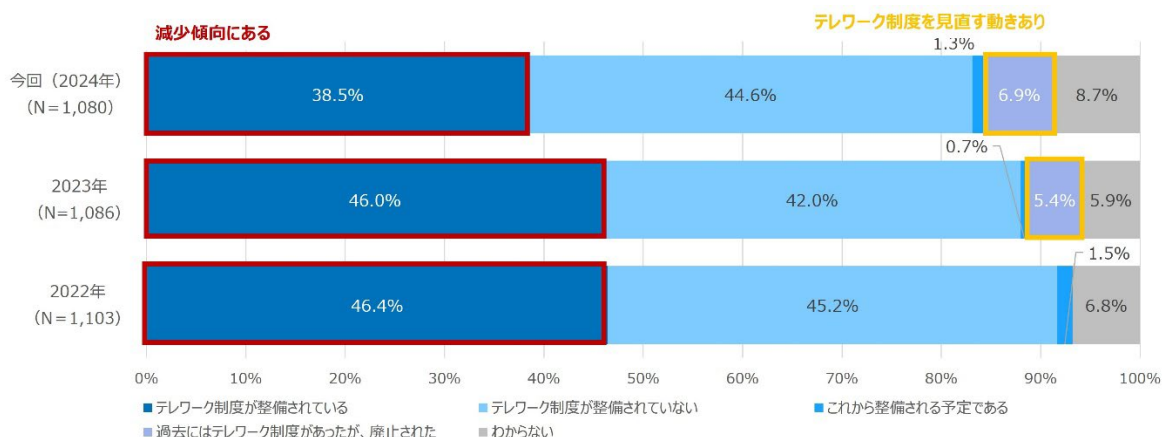
「働き方改革に取り組んでいる企業等の施策とその状況(N=481)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

1.3 テレワークの実施状況

➤ テレワーク制度が整備されている企業等は、2022年調査から減少傾向にある

テレワーク⁷制度が整備されている企業等の割合は、前回調査の46.0%から7.5ポイント減少し、38.5%であった。また「過去にはテレワーク制度があったが、廃止した」企業等の割合は、前回調査の5.4%から1.5ポイント上昇し6.9%であった。これにより、コロナ禍を経てテレワーク制度自体を見直す動きが進んでいることが明らかになった(図表4)。

【図表4】テレワークの実施状況(N=1,080)



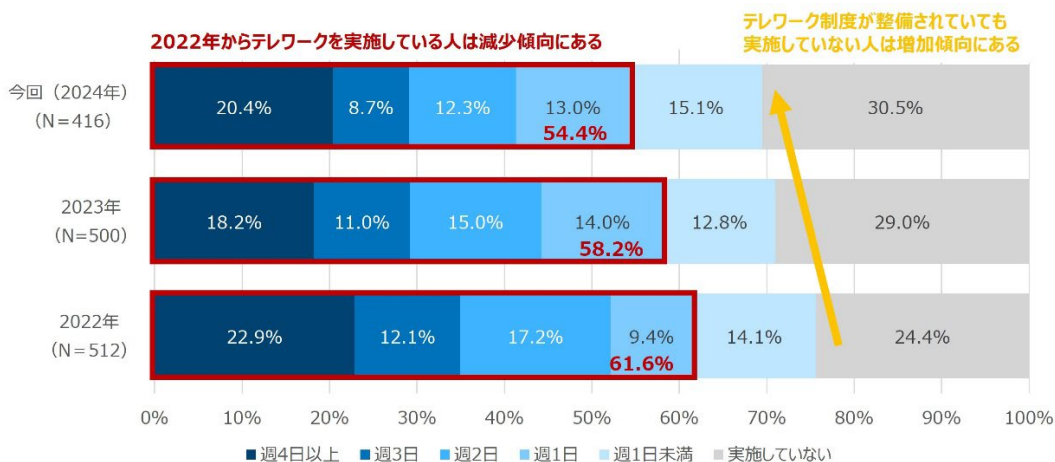
「テレワークの実施状況 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ テレワークの実施頻度は毎年減少傾向にある

テレワーク制度が整備されている企業等(N=416)において、テレワークを「実施していない」と回答した人の割合は、前回調査の29.0%から1.5ポイント増加し30.5%であった。

一方、週1日以上テレワークを「実施している」と回答した人の割合は、前回調査の58.2%から3.9ポイント減少し54.4%であった。週1日以上テレワークを「実施している」人の割合は、3年前から減少傾向にあり、制度自体は整備されているものの、実際の利用頻度は低下していることが示唆された(図表5)。

【図表5】テレワークの実施頻度(N=416)



「テレワークの実施頻度 (N=416)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

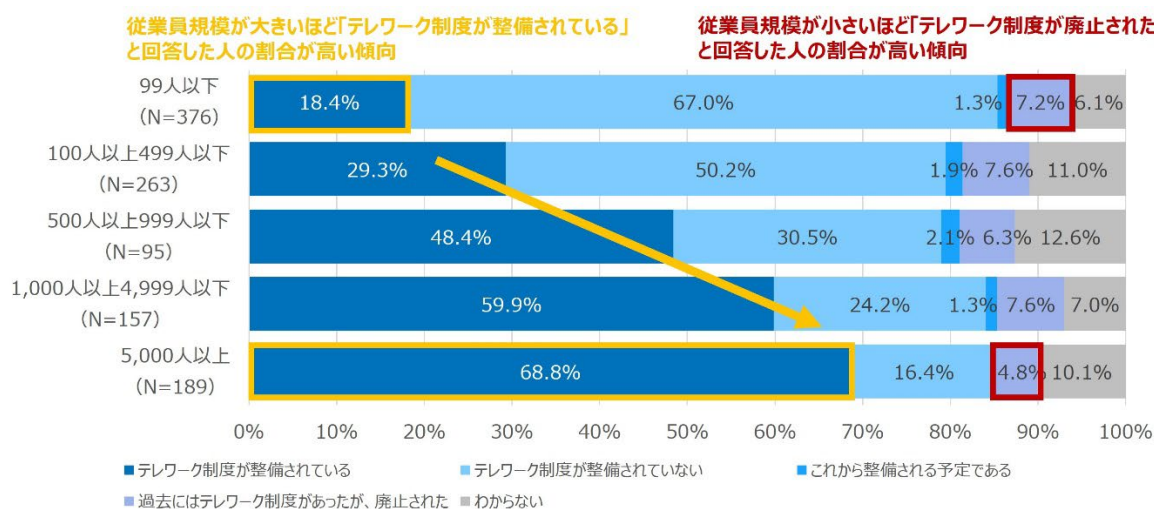
⁷ 本調査における「テレワーク」の定義は、用語定義(P5)を参照

➤ 従業員規模が大きくなるほど、テレワーク制度が整備されやすい傾向がある

従業員規模別にテレワーク制度の整備状況を見ると、規模が大きいほど「テレワーク制度が整備されている」と回答した人の割合が高いことが明らかになった。最も割合が高かったのは、従業員規模「5,000人以上」の68.8%、最も低かったのは「99人以下」の18.4%であり、その差は50.4ポイントに上った。一方、「過去にはテレワーク制度があったが、廃止された」と回答した人の割合は、従業員規模が小さいほど廃止されている傾向にあることが確認された(図表6)。

これらの結果から、従業員規模がテレワーク制度の整備や廃止に影響を与えていることが示唆された。

【図表 6】テレワーク制度の整備状況(従業員規模別、N=1,080)



「テレワーク制度の整備状況(従業員規模別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

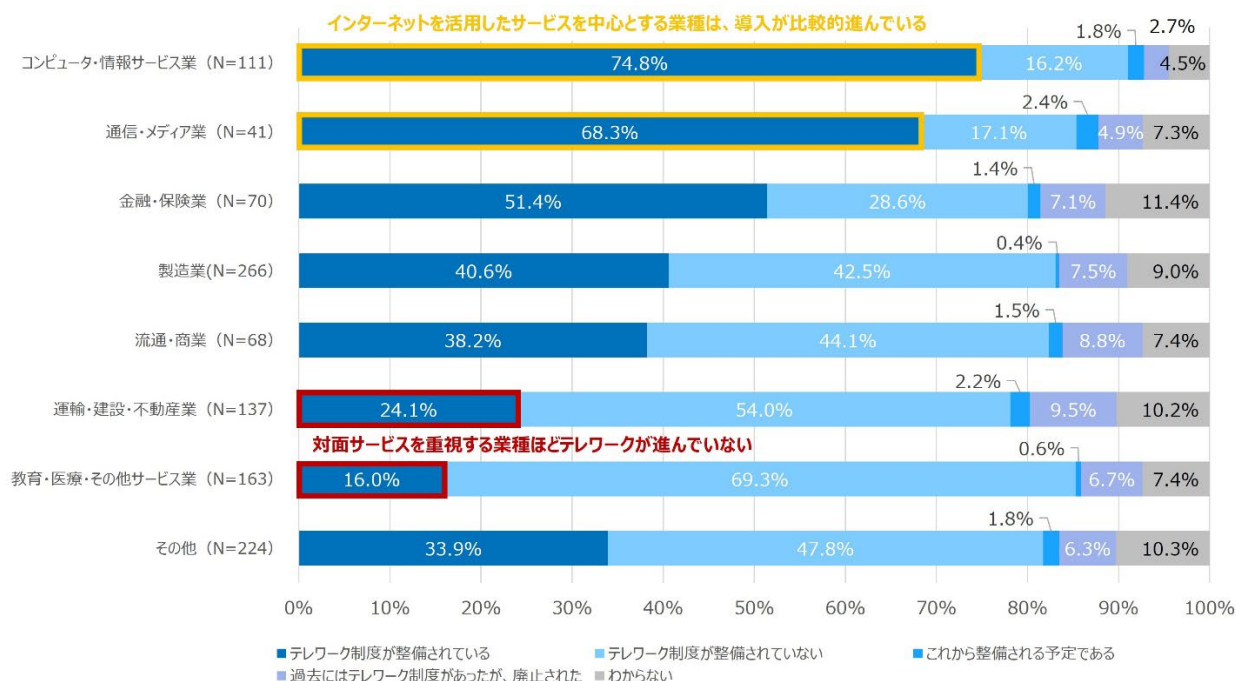
➤ インターネットを活用したサービスを中心とする業種はテレワークが進んでいる

テレワーク制度の整備状況を業種別に見ると、「コンピュータ・情報サービス業」(74.8%)や「通信・メディア業」(68.3%)など、インターネットを活用したサービスを中心とする業種は、導入が比較的進んでいることが確認された。一方、「教育・医療・その他サービス業」(16.0%)や「運輸・建設・不動産業」(24.1%)では整備率が低く、対面サービスを重視する業種ほどテレワークが進んでいない傾向が見られた。

また、「過去にはテレワーク制度があったが、廃止された」と回答した人の割合は、「運輸・建設・不動産業」(9.5%)や「流通・商業」(8.8%)では廃止率が相対的に高かった。一方で、「コンピュータ・情報サービス業」(2.7%)や「通信・メディア業」(4.9%)では、廃止率が低いことが分かった(図表 7)。

これらの結果から、テレワークの整備や廃止は、業種によって大きく差があることが確認された。

【図表 7】テレワーク制度の整備状況(業種別、N=1,080)



「テレワーク制度の整備状況(業種別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

2. 就業時間外の連絡に対する従業員の意識(つながらない権利)

近年、特に欧州を中心に「つながらない権利」の法制化が進んでいる。この権利は、従業員が就業時間外に仕事関連の連絡を受けた場合、応答しなくても良いという権利を保障するものであり、過剰な労働時間やプライベートの侵害を防止することを目的としている。

本調査では、企業等における就業時間外での緊急性のない連絡(電話、メール、LINE などのチャットツールなど)について、日本人※がどのように認識し、どのような対応をしているのかを調査した。具体的には、連絡対応の頻度、連絡者(上司、同僚、部下、組織長などの上層部、顧客・取引先)、その連絡への対応意識、そして対応する理由について把握した。

※当該調査会社モニターには、日本に居住している外国人が一部含まれている可能性がある点には留意

2.1 就業時間外における緊急性のない連絡への対応状況

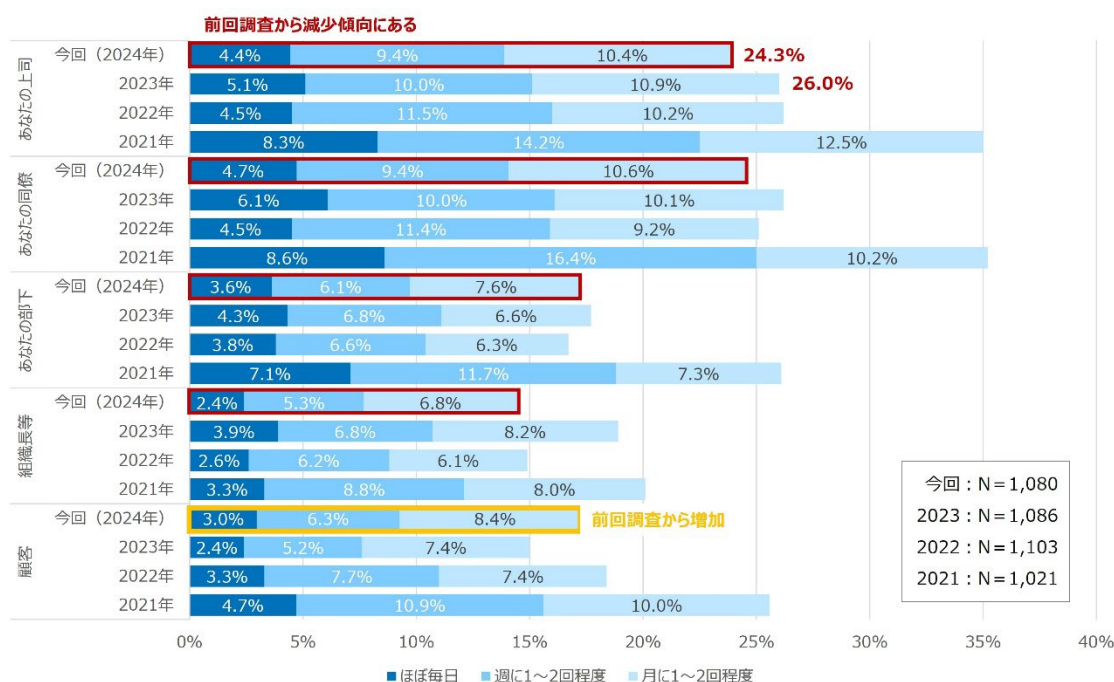
➤ 顧客からの連絡を除き、就業時間外の緊急性のない連絡への対応は減少傾向にある

過去半年間に「就業時間外に業務に関して緊急性のない連絡があり、通話・返信などの対応をしたことがあるか」を調査した結果、顧客からの連絡を除き、全体的に対応頻度は減少傾向にあることが分かった(図表 8)。具体的には、上司からの連絡への対応頻度は以下の通りである。

- 「毎日」と回答した人は前回調査の 5.1%から 0.7 ポイント減少し、4.4%であった
- 「週 1、2 回程度」と回答した人は前回調査の 10.0%から 0.6 ポイント減少し、9.4%であった
- 「月に 1 回以上」と回答した人は前回調査の 26.0%から 1.7 ポイント減少し、24.3%であった

これらの結果について 2021 年を基準に比較したところ、上司、同僚、部下、組織長等の連絡者において、就業時間外の緊急性のない連絡への対応は減少傾向にあることが確認された。

【図表 8】 就業時間外における業務に関して緊急性のない電話やメールの対応頻度(N=1,080)



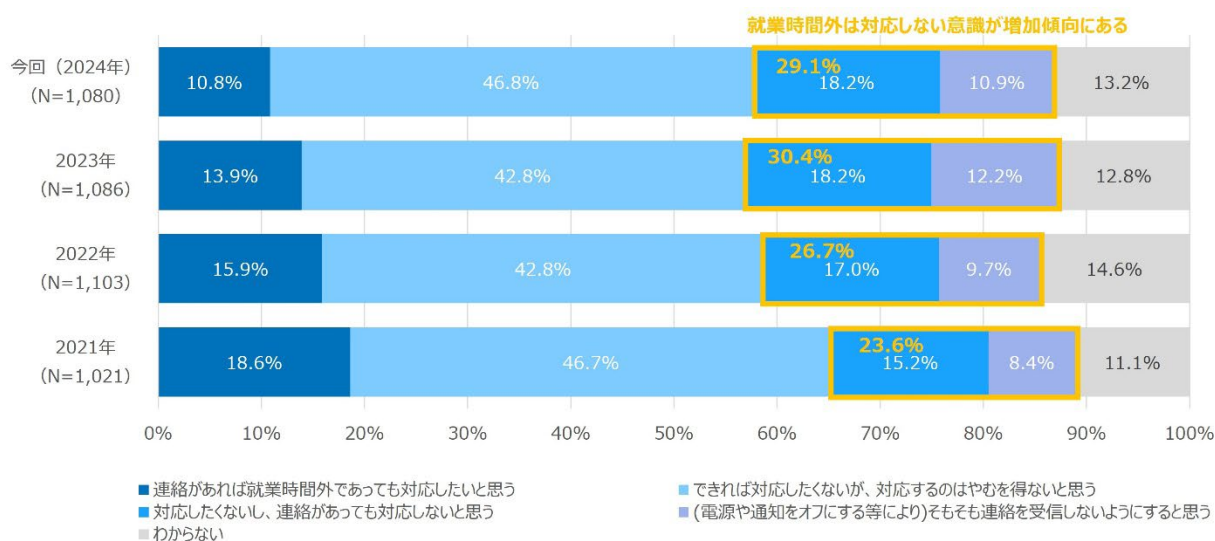
「就業時間外における業務に関して緊急性のない電話やメールの対応頻度 (N=1,080)」
© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

2.2 就業時間外における緊急性のない連絡への対応意識

➤ 就業時間外は対応しない意識が増加傾向

就業時間外における業務に関する緊急性のない連絡への対応意識を調査した結果、「対応したくないし、連絡があっても対応しないと思う」もしくは「(電源や通知をオフにするなどにより)そもそも連絡を受信しないようにする」と回答した人の割合は、前回調査の 30.4%から 1.3 ポイント減少し、29.1%であった。しかし、2021 年調査以降の推移を見ると、23.6%(2021年)、26.7%(2022 年)、30.4%(2023 年)、29.1%(2024 年)となっており、長期的には増加傾向が見られる。これにより、日本国内においても「つながらない」という意識が徐々に浸透していることが確認された(図表 9)。

【図表 9】 就業時間外に業務に関して緊急性のない電話やメールに対応することへの考え方(N=1,080)



「就業時間外に業務に関して緊急性のない電話やメールに対応することへの考え方 (N=1,080)」
© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

3. 企業等における賃上げの実施状況と従業員エンゲージメントへの影響

2024 年の春闘において、平均賃上げ率が 33 年ぶりに 5%を超えた。この結果は、2023 年の大手企業の平均賃上げ率 3.99%⁸、中小企業の平均 3.00%⁸を上回るものであり、2025 年の春闘では 2024 年の賃上げの勢いを維持し、中小企業にも賃上げを波及できるかが焦点となっている。

本調査は、企業等が持続的かつ効果的な「賃上げ」⁹を実現できる方法を明らかにすることを目的に実施した。設問内容は以下の通りである。

- 回答者の年収水準（年齢別、従業員規模別）
- 2023 年および 2024 年における賃上げの実施状況、業種別の傾向
- 管理職・非管理職別の賃上げ実施状況、賃上げ増加額および対象賃金⁹
- 賃上げへの満足度、従業員エンゲージメント⁹への影響

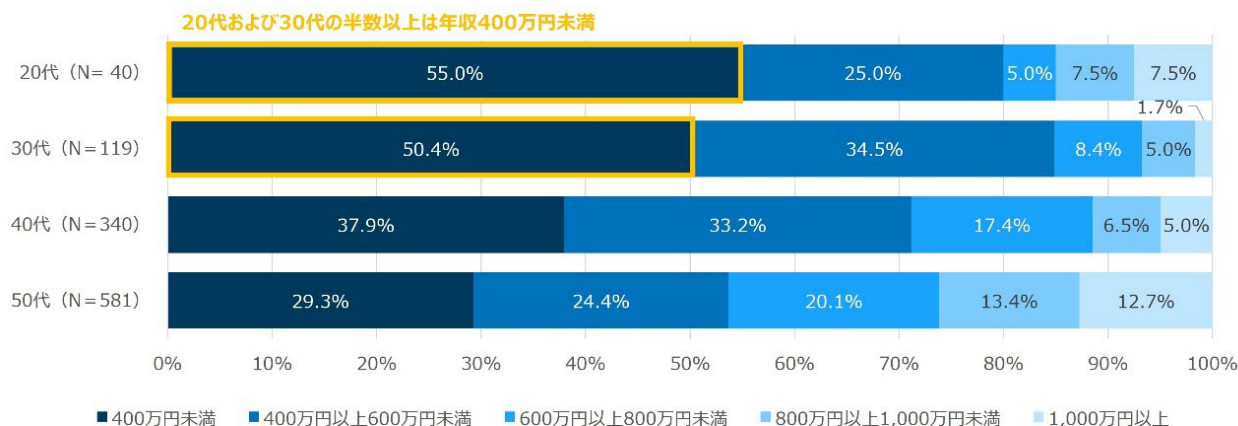
なお、「月給」⁹は 2024 年9月の月給増加額（2023 年 9 月との比較）を指し、「賞与」⁹は 2023 年 10 月～2024 年 9 月に支給された賞与合計の増加額（2022 年 10 月～2023 年 9 月との比較）を調査している。

3.1 従業員の年収水準

➤ 20 代・30 代の半数以上は年収 400 万円未満に該当

年齢別に年収水準を見ると、20 代および 30 代の半数以上が年収 400 万円未満であった（図表 10）。また従業員規模別に年収水準を見ると、規模が大きくなるほど年収水準も高くなる傾向が確認された（図表 11）。

【図表 10】年齢別年収水準（N=1,080）

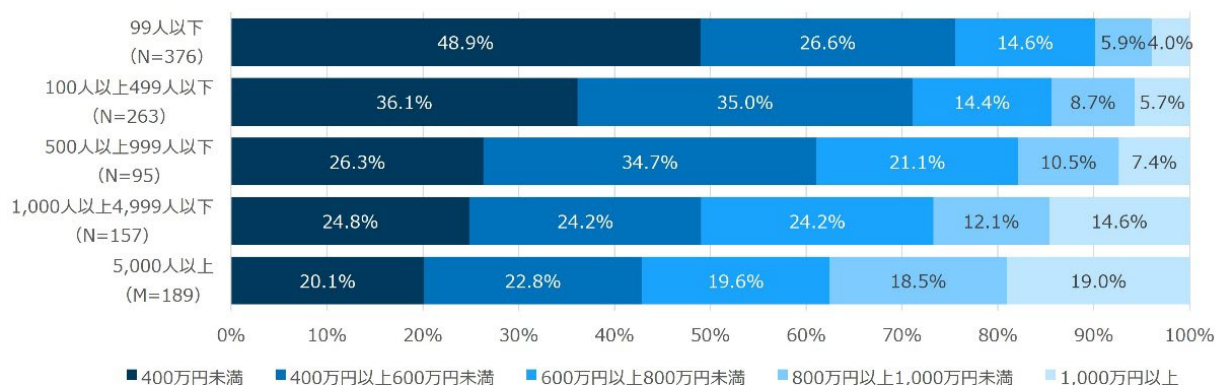


「年齢別年収水準（N=1,080）」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

⁸ 経団連「2023 年春季労使交渉」[大手企業業種別妥結結果](#)、「[中小企業業種別妥結結果](#)」（2023 年 8 月）

⁹ 本調査における「賃上げ」、「賃金」、「従業員エンゲージメント」、「月給」、「賞与」の定義は、用語定義(P5)を参照

【図表 11】 従業員規模別年収水準(N=1,080)



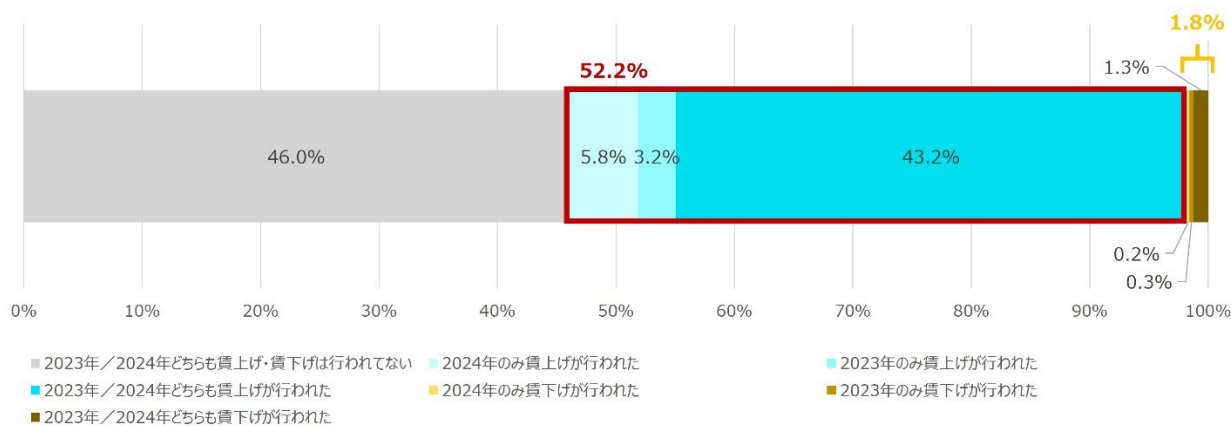
「従業員規模別年収水準 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

3.2 2023 年および 2024 年の賃上げ実施状況

➤ 2 年間ともに賃上げを実施していない企業等が 46%

2023 年と 2024 年の賃上げ実施状況を調査した結果、「2 年間どちらも賃上げ・賃下げを実施していない」企業等が 46.0%、「2 年間どちらも」または「2023 年、2024 年のどちらか」で賃上げを実施した企業等は 52.2%となった。一方、「2 年間どちらも」または「2023 年、2024 年のどちらか」で賃下げを実施した企業等は 1.8%であった(図表 12)。

【図表 12】 賃上げの実施状況(N=1,080)



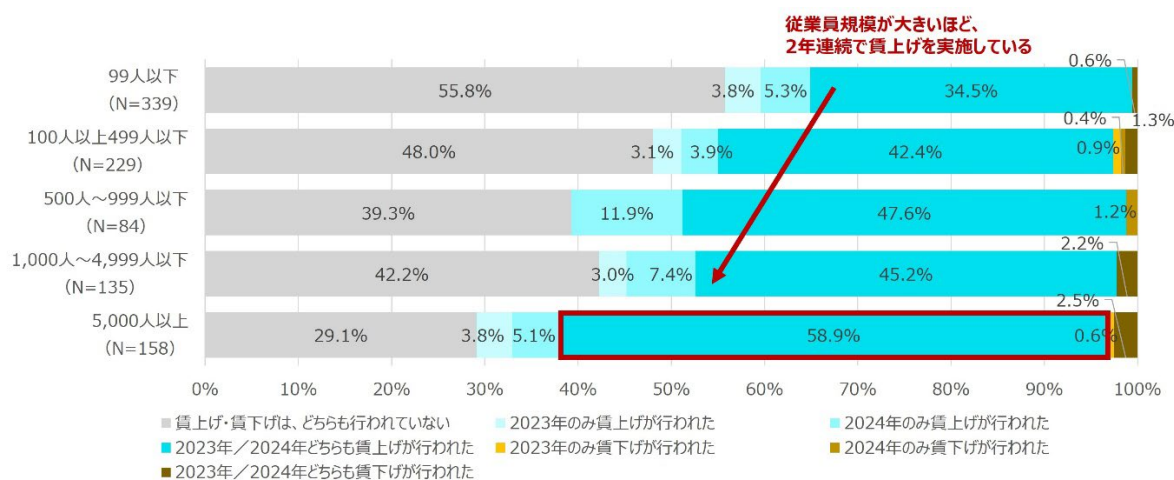
「賃上げの実施状況 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 従業員規模が大きい企業等ほど従業員の賃上げを実施している

賃上げの実施状況を従業員規模別に見ると、規模が大きい企業等ほど賃上げを実施している傾向が明らかになった。従業員規模「5,000 人以上」の企業等では、58.9%が「2 年間どちらも」賃上げを実施している。一方、従業員規模「4,999 人以下」の企業等では、「2 年間どちらも」賃上げを実施した割合は 34.5~47.6%にとどまっている(図表 13)。

この結果から、従業員規模の違いによって賃上げを実施する能力や頻度に差が生じていることが確認された。特に規模の小さい企業等ほど賃上げの実施が難しい状況がうかがえ、従業員の待遇面で企業等の間に格差が拡大する可能性が示唆された。

【図表 13】 賃上げの実施状況(企業規模別、N=1,080)



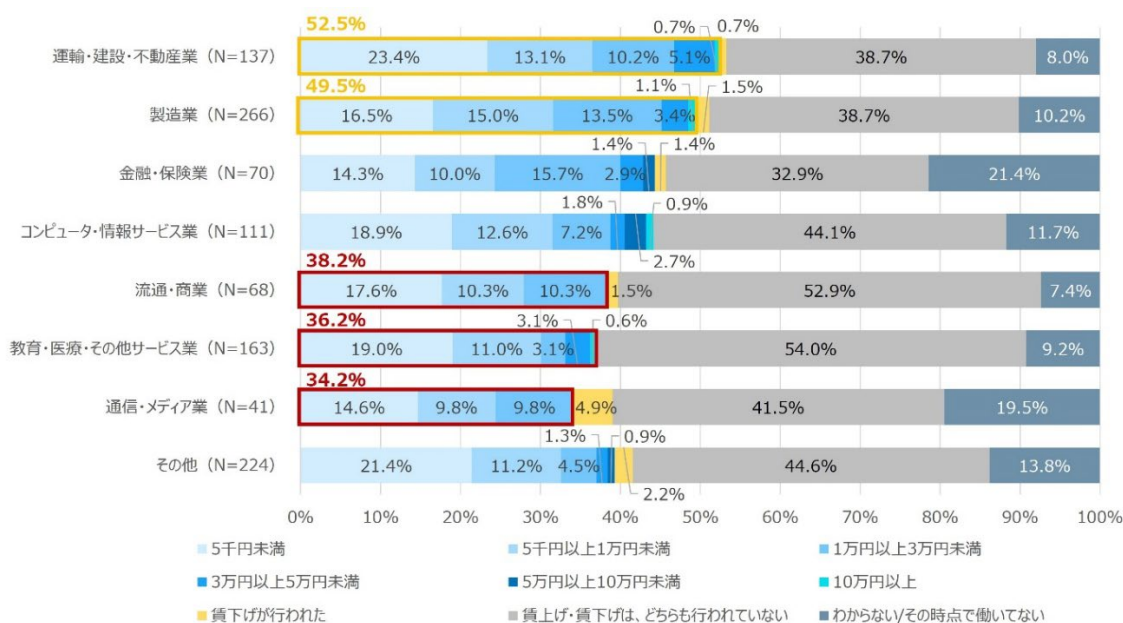
「賃上げ実施状況(企業規模別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 賃上げ実施率は「運輸・建設・不動産業」が最も高く、「通信・メディア業」が最も低い

2023年9月の月給と2024年9月の月給を比較し、賃上げ実施状況を業界別に確認した。その結果、金額に関わらず賃上げを実施している割合が最も高かったのは「運輸・建設・不動産業」で52.5%、次いで「製造業」の49.5%であった。一方、賃上げを実施している割合が最も低かったのは「通信・メディア業」で34.2%、次いで「教育・医療・その他サービス業」で36.2%、「流通・商業」の38.2%であった(図表14)。

この結果から、業種による賃上げ実施率には差があることが明らかとなった。業種間で異なる収益構造や労働組合の会社への影響力などが、賃上げの実施を難しくしている要因として考えられるが、これらの要因をより詳細に特定するためには、さらなる調査と分析が必要である。

【図表 14】2024年9月月給の増加額(2023年9月との比較、業種別、N=1,080)



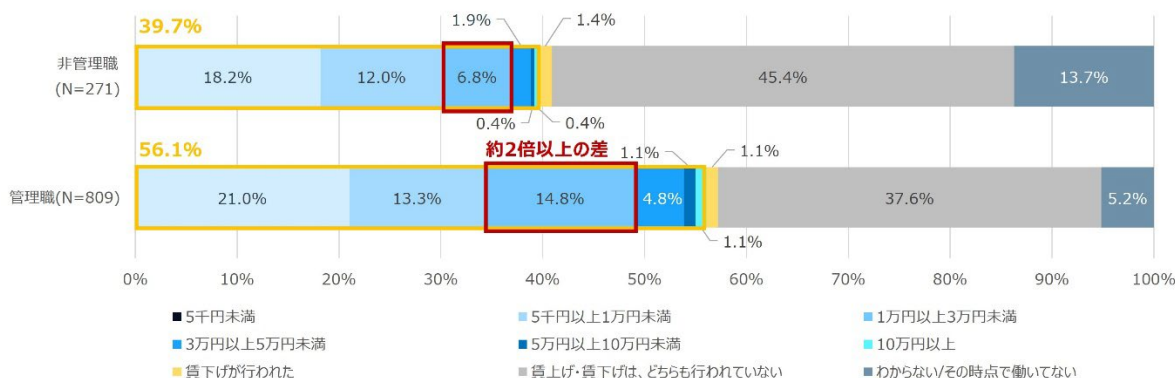
「2024年9月月給の増加額(2023年9月月給との比較、業種別、N=1,080)」
© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

3.3 賃上げの対象者と増加額および対象賃金

➤ 管理職と非管理職の賃上げ実施率に 17 ポイントの差

賃上げの増加額を非管理職、管理職¹⁰別で比較したところ、非管理職の賃上げ実施率は 39.7%であるのに対し、管理職は 56.1%であり、16.4 ポイント差が確認された。また、賃上げ増加額について「1 万円以上 3 万円未満」と回答した割合は、非管理職が 6.8%、管理職が 14.8%と約 2 倍以上の差が見られた(図表 15)。

【図表 15】2024 年 9 月月給の増加額(2023 年 9 月との比較、職位別、N=1,080)



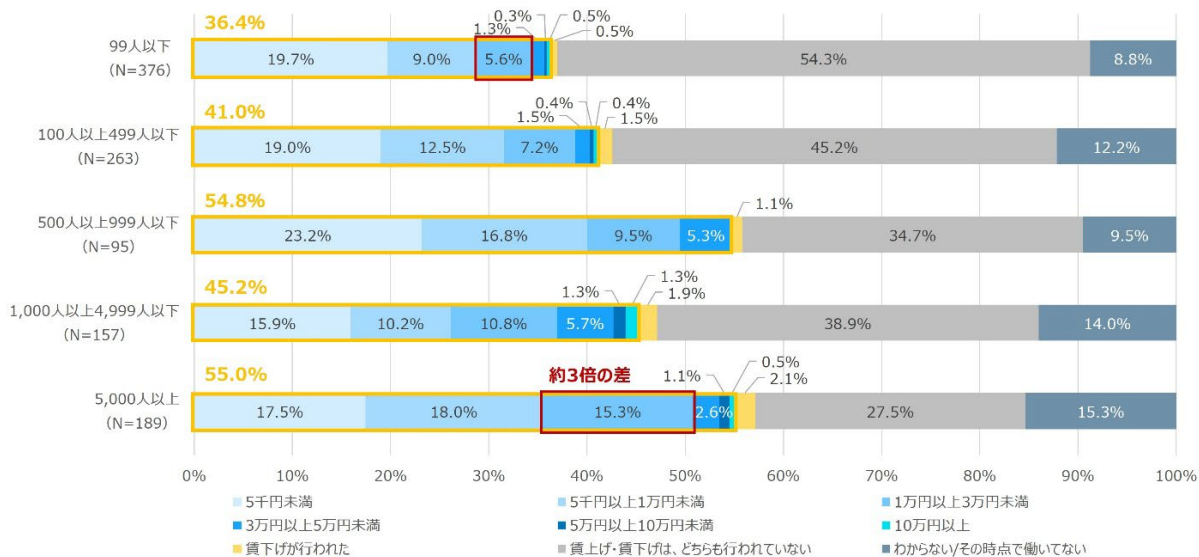
「2024年9月月給の増加額(2023年9月との比較、職位別、N=1,080)」
© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 賃上げの増加額は、従業員規模に比例して高くなる傾向がある

賃上げの増加額を従業員規模別に見ると、規模が大きいほど賃上げの増加額も高くなる傾向が確認された。また賃上げ増加額について「1 万円以上 3 万円未満」と回答した割合は、「99人以下」の企業等では 5.6%、「5,000 人以上」の企業等では 15.3%と約 3 倍の差が見られた(図表 16)。

これらの結果から、従業員規模が賃上げの増加額にも影響を与えていることが明らかになった。

【図表 16】2024 年 9 月月給の増加額(2023 年 9 月月給との比較、従業員規模別、N=1,080)



「2024年9月月給の増加額(2023年9月との比較、従業員規模別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

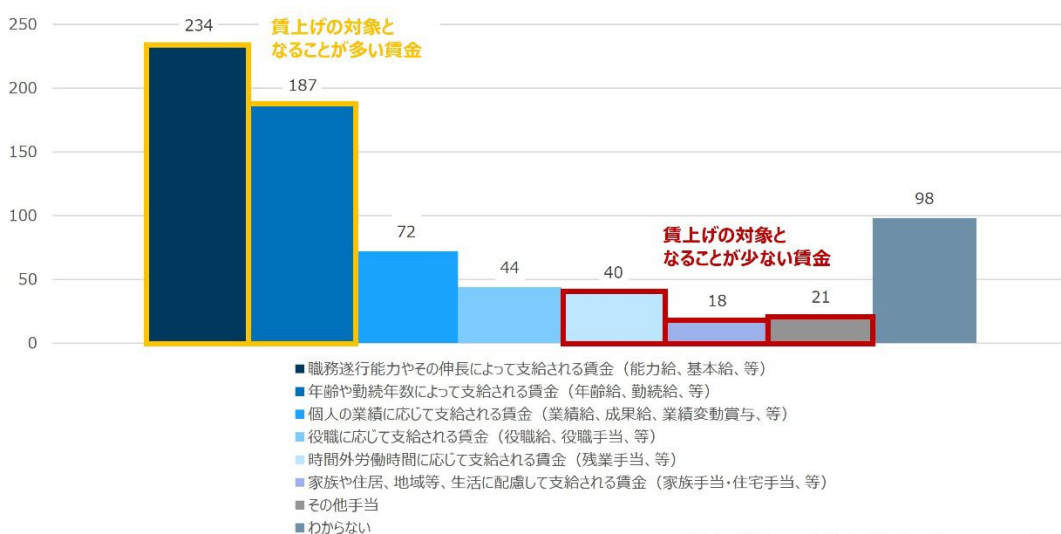
¹⁰ 本調査における「管理職」および「非管理職」の定義は、用語定義(P5)の「役職」を参照

➤ 賃上げの対象となった賃金は、「基本給」や「業績に基づく報酬」が中心である

2023 年または 2024 年の月給や賞与¹¹で賃上げを経験した従業員(N=538)を対象に、賃上げの対象となった賃金を調査した(複数回答可)。その結果、賃上げの対象として最も多かった賃金は「能力給」や「基本給」などで 234 人、次いで「年齢給」や「勤続給」などが 187 人、「業績給」、「成果給」、「業績変動賞与」などが 72 人であった。一方で、「役職手当」、「家族手当」、「残業手当」などの手当を対象とした賃上げは少ないことが分かった(図表 17)。

これらの結果から、賃上げの対象は主に従業員の能力や業績、または勤続年数といった基準を重視して決定されていることが明らかになった。

【図表 17】賃上げ対象となった賃金(N=538)



「賃上げ対象となった賃金 (複数回答可、N=538)」

© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

¹¹ 本調査における「月給」および「賞与」の定義は、用語定義(P5)を参照。

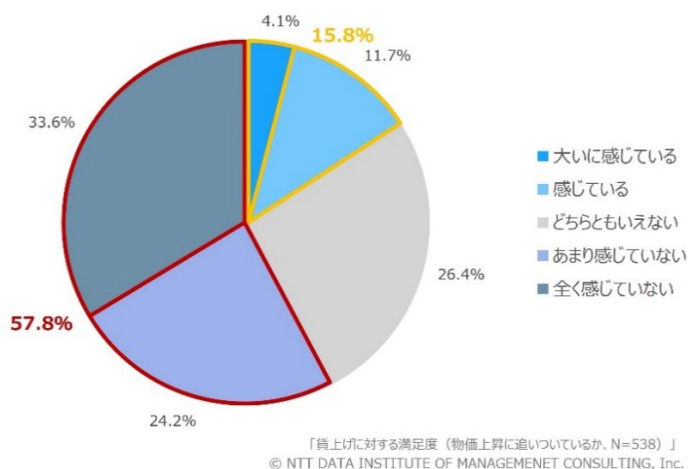
3.4 賃上げ後の賃金に対する満足感

➤ 近年の物価上昇に賃上げが追いついていると感じる人は 16%

2023 年または 2024 年の月給や賞与で賃上げを経験した従業員(N=538)を対象に、賃上げ後の賃金が物価上昇に対して追いついているかを調査した。その結果、「大いに感じている」または「感じている」と回答した人の割合は 15.8%にとどまった。一方、「あまり感じていない」または「感じていない」と回答した人の割合は 57.8%に上った。

これらの結果から、2024年の春闘における賃上げ上昇率は過去に比べて高水準であったが、多くの従業員が賃上げ後の賃金に満足感を持っていない現状が明らかになった(図表 18)。

【図表 18】賃上げに対する満足度(物価上昇に追いついているか、N=538)

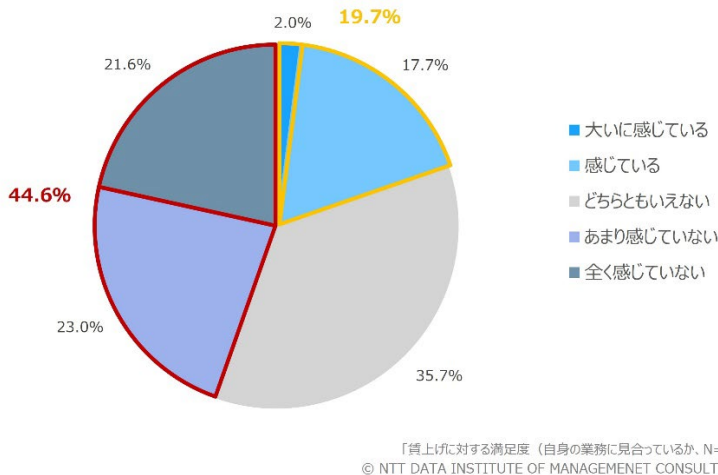


➤ 賃上げ後の賃金が自身の業務に見合っていると感じている人は 20%

2023 年または 2024 年の月給や賞与で賃上げを経験した従業員(N=538)を対象に、賃上げ後の賃金が自身の業務に見合っているか調査した。その結果、「大いに感じている」または「感じている」と回答した人の割合は 19.7%にとどまった。一方、「あまり感じていない」または「感じていない」と回答した人の割合は 44%に上った。

これらの結果から、多くの従業員が賃上げ後の賃金に対して、自身の業務に見合っていると感じておらず、満足感を持っていない現状が明らかになった(図表 19)。

【図表 19】賃上げに対する満足度(自身の業務に見合っているか、N=538)



3.5 賃上げ等による従業員エンゲージメントへの影響

➤ 「従業員エンゲージメント」および「勤続意向」は 2023 年と 2024 年で大きな差異はない

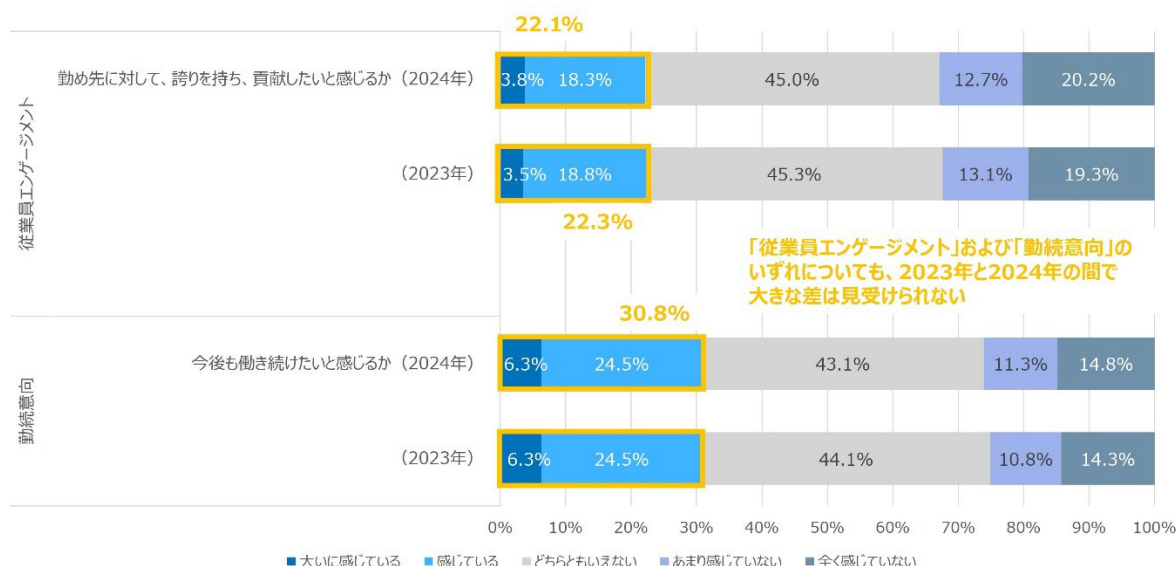
「従業員エンゲージメント」(勤め先に対し、誇りをもって貢献したいと感じるか)および「勤続意向」(勤め先に対して今後も働き続けたいと感じるか)の 2 点について、2023 年と 2024 年の 2 年間で変化が生じているか調査した。

その結果、従業員エンゲージメントについては、2023 年・2024 年ともに「大いに感じている」および「感じている」と回答した人の割合が約 22%であった。

また勤続意向については、2023 年・2024 年ともに「大いに感じている」および「感じている」と回答した人の割合が約 30%であった。

このことから、「従業員エンゲージメント」および「勤続意向」のいずれについても、2023 年と 2024 年の間で大きな差は見受けられなかった(図表 20)。

【図表 20】従業員エンゲージメントと勤続意向の 2023 年と 2024 年の比較(N=1,080)



「従業員エンゲージメントと勤続意向の2023年と2024年の比較 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 賃上げは必ずしもエンゲージメントや勤続意向の上昇にはつながらない

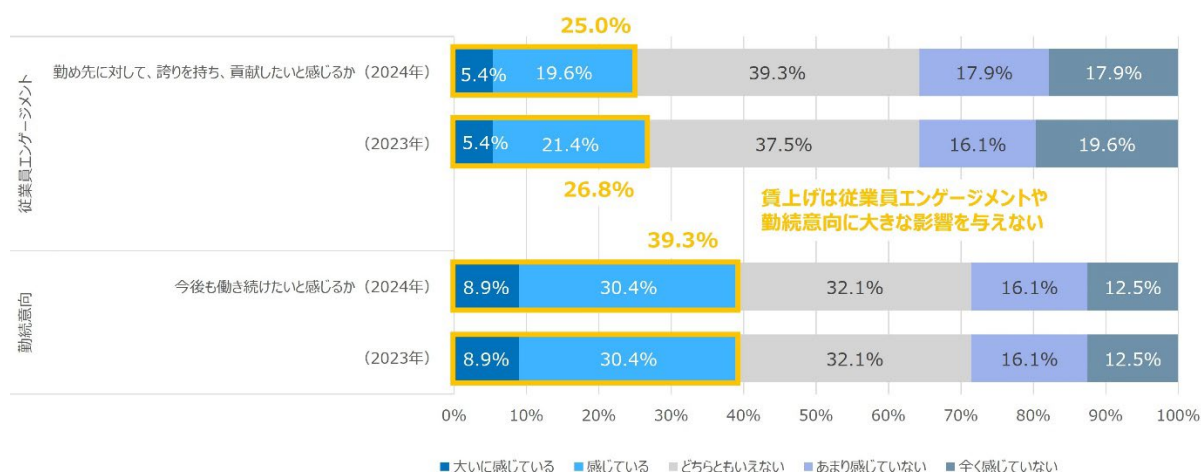
2023 年に賃上げを経験せず、2024 年に賃上げを経験した従業員(N=56)を対象に、賃上げの実施が「従業員エンゲージメント」および「勤続意向」に与える影響について調査した。

その結果、従業員エンゲージメントについては、2023 年・2024 年ともに「大いに感じている」および「感じている」と回答した人の割合が約 25%であった。

また勤続意向については、2023 年・2024 年ともに「大いに感じている」および「感じている」と回答した人の割合が約 39%であった。

これらの結果から、「従業員エンゲージメント」および「勤続意向」のいずれについても、2023 年と 2024 年の間で大きな差は見受けられず、賃上げが必ずしも従業員エンゲージメントや勤続意向を高める要因とはならないことが示唆された(図表 21)。

【図表 21】賃上げが「従業員エンゲージメント」や「勤続意向」へ与える影響
(2023 年度に賃上げが行われず、2024 年度に賃上げがあった回答者、N=56)



「賃上げが『従業員エンゲージメント』および『勤続意向』に与える影響 (N=56)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

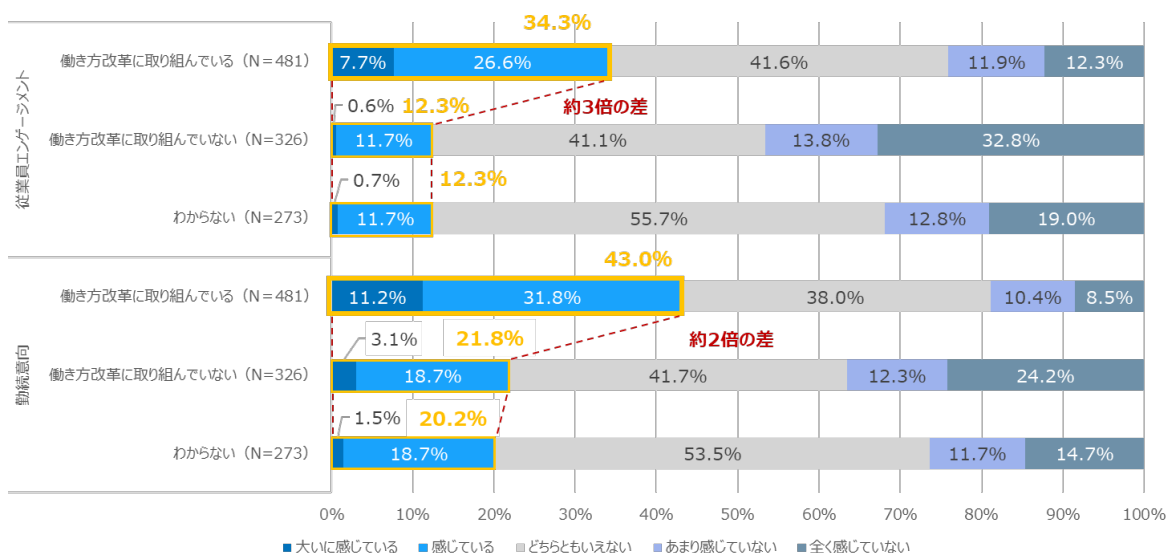
➤ 「働き方改革」、「ウェルビーイング経営」、「能力開発」に関する取り組み・支援は従業員エンゲージメントや勤続意向を向上させる

2024 年時点における各企業等の「働き方改革」、「ウェルビーイング経営」、「能力開発」に関する取り組み・支援が、従業員エンゲージメントや勤続意向に与える影響について調査した。

その結果、「働き方改革」、「ウェルビーイング経営」、「能力開発」に取り組んでいる企業では、従業員エンゲージメントおよび勤続意向を「大いに感じている」、「感じている」と回答した人の割合が、取り組んでいない企業と比較して約2～3倍高いことが明らかになった(図表 22、23、24)。

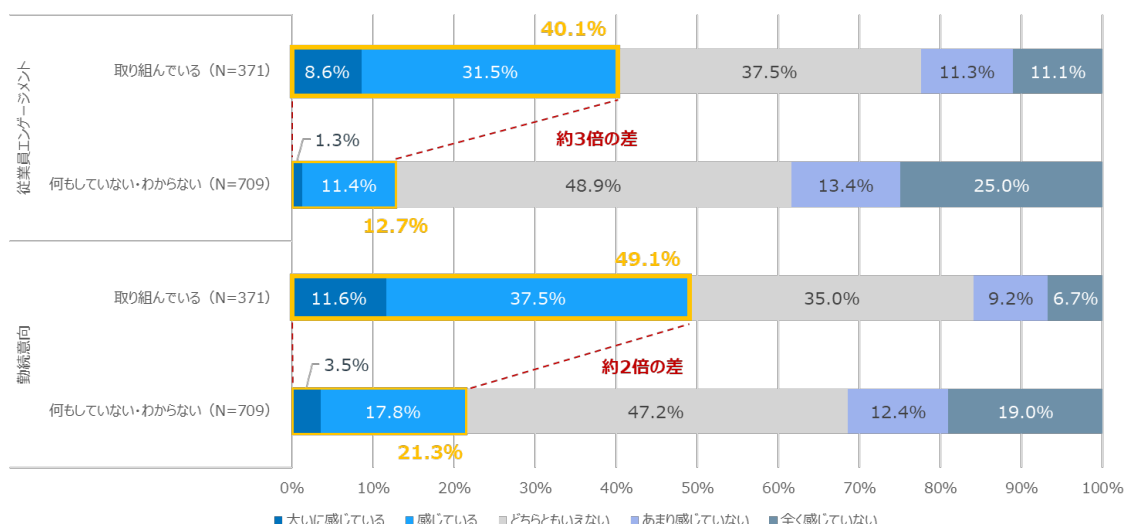
これらの結果から、従業員エンゲージメントおよび勤続意向の向上には、賃上げだけでなく「働き方改革」、「ウェルビーイング経営」、「能力開発」に関する取り組み・支援を推進することが重要であることが示唆された。

【図表 22】働き方改革が「従業員エンゲージメント」や「勤続意向」に与える影響(N=1,080)



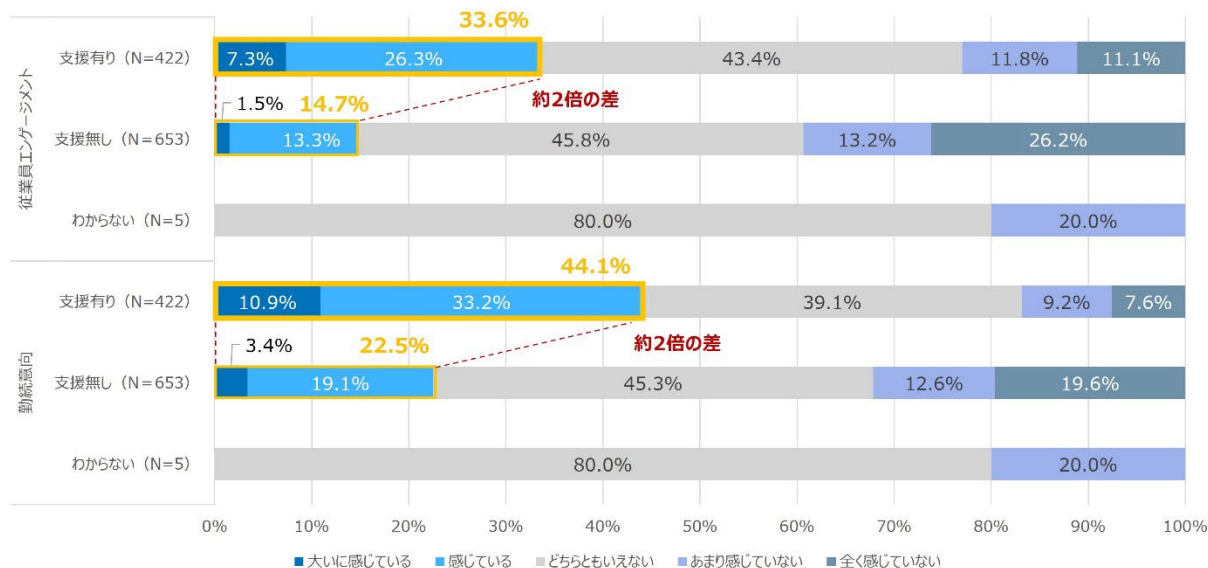
「働き方改革が『従業員エンゲージメント』や『勤続意向』に与える影響 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

【図表 23】ウェルビーイング経営に関する取り組みが「従業員エンゲージメント」や「勤続意向」に与える影響(N=1,080)



「ウェルビーイング経営に関する取り組みが『従業員エンゲージメント』や『勤続意向』に与える影響 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

【図表 24】能力開発や支援に関する取り組みが「従業員エンゲージメント」や「勤続意向」に与える影響(N=1,080)



「能力開発や支援に関する取り組みが『従業員エンゲージメント』や『勤続意向』に与える影響 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

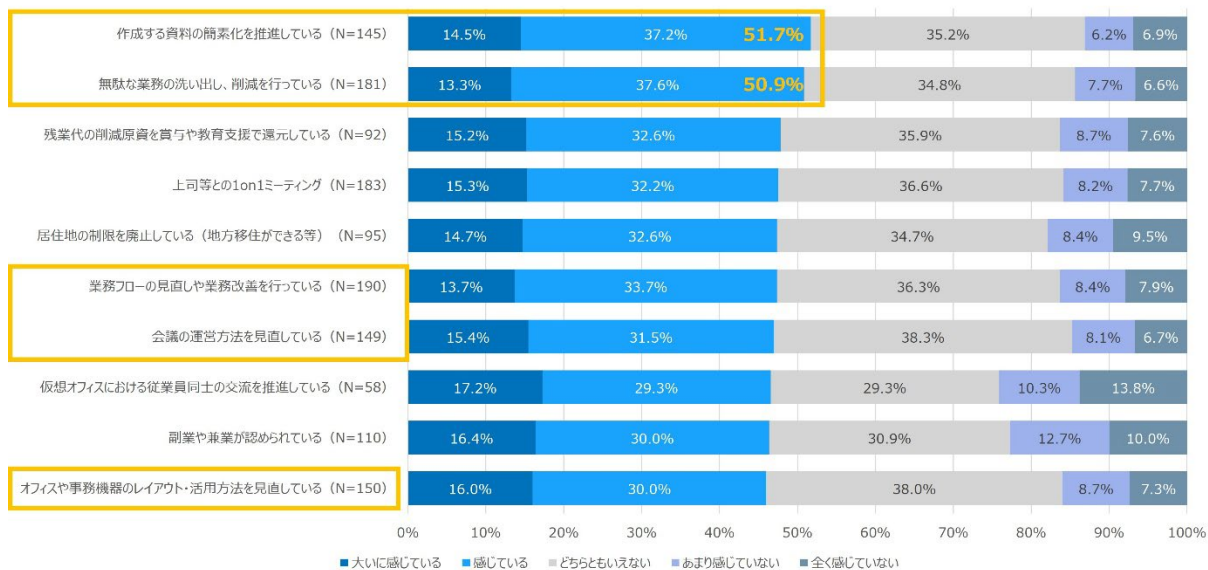
➤ 生産性向上の取り組みは「従業員エンゲージメント」や「勤続意向」を向上させる

2024 年時点における各企業等の働き方改革の施策について、「現在取り組んでおり、継続して行ってほしい」と回答したデータを抽出し、働き方改革の取り組みが「従業員エンゲージメント」や「勤続意向」に与える影響を調査した。

その結果、上位 10 施策のうち、従業員エンゲージメントを向上させる施策として「業務の効率化」や「業務削減」に関する取り組みが多く見られた。これらの施策を実施している企業等に勤める従業員のうち、エンゲージメントを「大いに感じている」、「感じている」と回答した割合は約 51%であった(図表 25)。また、勤続意向に関しても同様の施策が上位に挙げられ、勤続意向を「大いに感じている」、「感じている」と回答した割合は約 54%であった(図表 26)。さらに、従業員エンゲージメントおよび勤続意向のいずれにおいても、その他の上位施策に業務の改善や見直しに関する施策が複数含まれており、既存業務の最適化につながる取り組みが重視されている傾向が明らかになった。

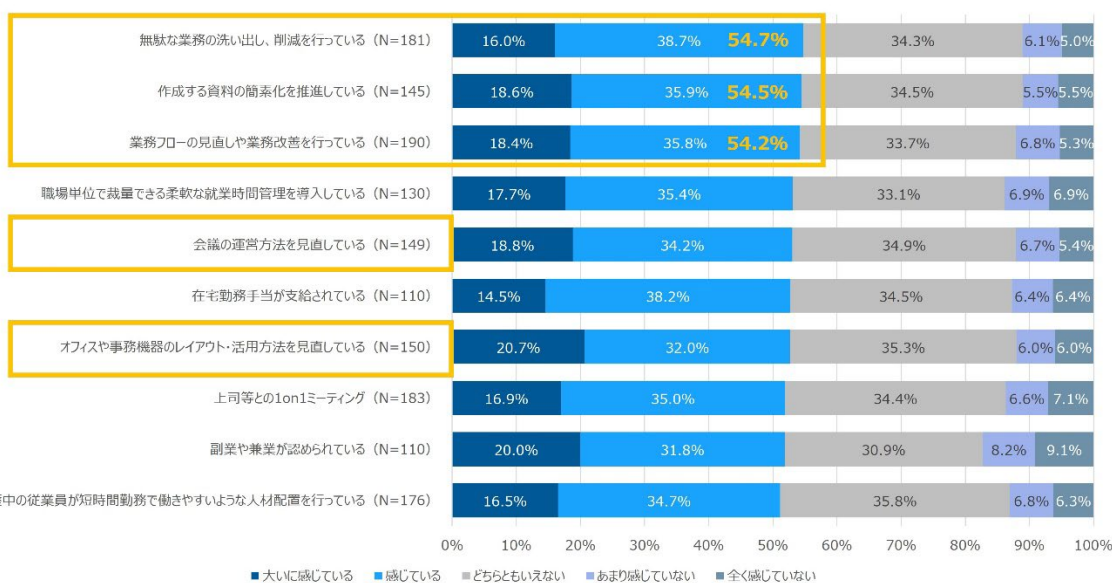
これらの結果から、「業務の効率化」や「生産性向上」への取り組みは、従業員エンゲージメントおよび勤続意向を高める効果があることが確認された。

【図表 25】従業員エンゲージメントが高い働き方改革の施策(上位 10 施策)



「従業員エンゲージメントが高い働き方改革の施策(上位10施策)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

【図表 26】勤続意向が高い働き方改革の施策(上位 10 施策)



「勤続意向」が高い従業員エンゲージメントが高い働き方改革の施策(上位10施策)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

4. 人事制度の改定状況

近年、労働市場の変化や企業環境の多様化により、人事制度¹²の改定が従業員の働き方や意識にどのような影響を与えているのかが注目されている。そこで、賃金や手当の変更が従業員に与える影響やその妥当性を明らかにすることで、持続可能な人事戦略のあり方を検討する一助とすることを目的に調査を実施した。設問内容は以下の通りである。

- 職務内容や職責、担うべき役割に基づき、賃金が増加・減少する仕組み
- 個人業績に基づき、賃金が増加・減少する仕組み
- 管理職以外の従業員も、高い専門性の獲得により管理職と同等の賃金を獲得できる制度
- 家族や住居、地域等、生活に配慮した手当の充実および縮小・廃止

回答の選択肢として、「3 年以上前に改定され、妥当だと思う」、「3 年以上前に改定されたが、妥当ではないと思う」、「直近 3 年間で改定され、妥当だと思う」、「直近 3 年間で改定されたが、妥当ではないと思う」、「改定されていないが、改定してほしい」、「改定されていないものの、改定する必要はない」、「改定されているかはわからない」の7つを設定した。これにより、「3 年以上前」※および「直近 3 年間」※における従業員の勤め先の人事制度の改定状況と、その制度に対する従業員の評価を把握した。

※本調査の実施時期は 2024 年 11 月であり、「直近 3 年間」は 2021 年 12 月～2024 年 11 月を指し、「3 年以上前」は 2021 年 11 月以前を指す。

4.1 人事制度の改定状況と従業員のニーズ

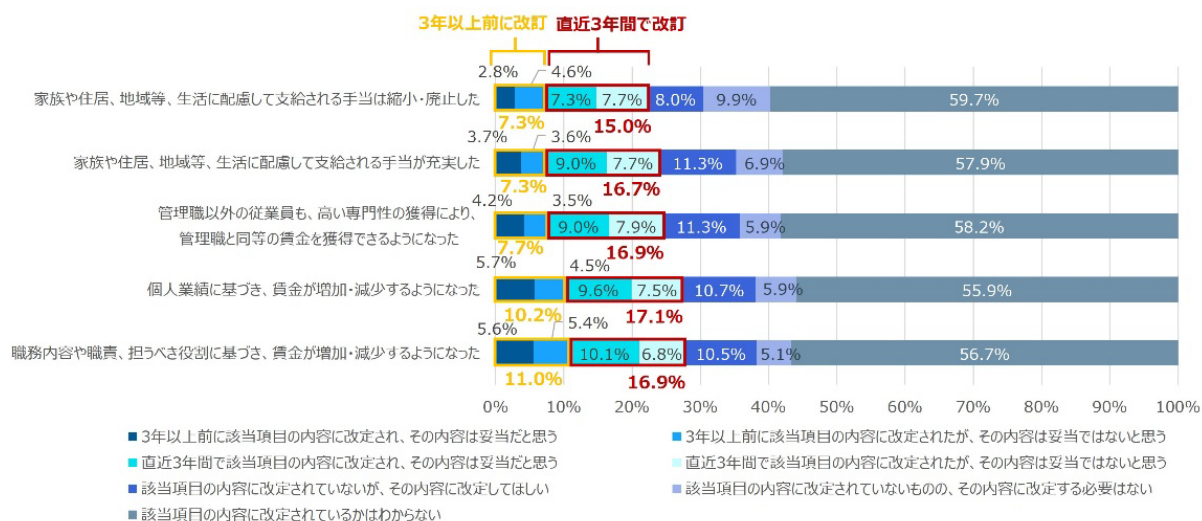
- 直近 3 年間で人事制度を改定した企業等は増加傾向にあるものの、全体の 20%には達していない
- 人事制度の改定状況を設問項目ごとに見ると、「直近 3 年間」で改定を実施した企業等の割合は 15.0%から 19.2%の範囲であった。一方で、「3 年以上前」に改定を実施した企業等は設問項目ごとに 7.3%から 11.0%であり、直近 3 年間の割合に比べて低い水準にとどまった。

また改定内容に関しては、家族や住居など生活を配慮した手当に関する改定よりも、個人の業績や能力、役割に基づく賃金の改定が多い傾向が確認された。

この結果から、「3 年以上前」と比較して、直近 3 年間における労働賃金の変更に対する社会的な関心が高まり、取り組みが進んでいることが明らかになった(図表 27)。

¹² 本調査における「人事制度」の定義は、用語定義(P5)を参照

【図表 27】人事制度の改定実施時期とその内容(N=1,080)



「人事制度の改定実施時期とその内容 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

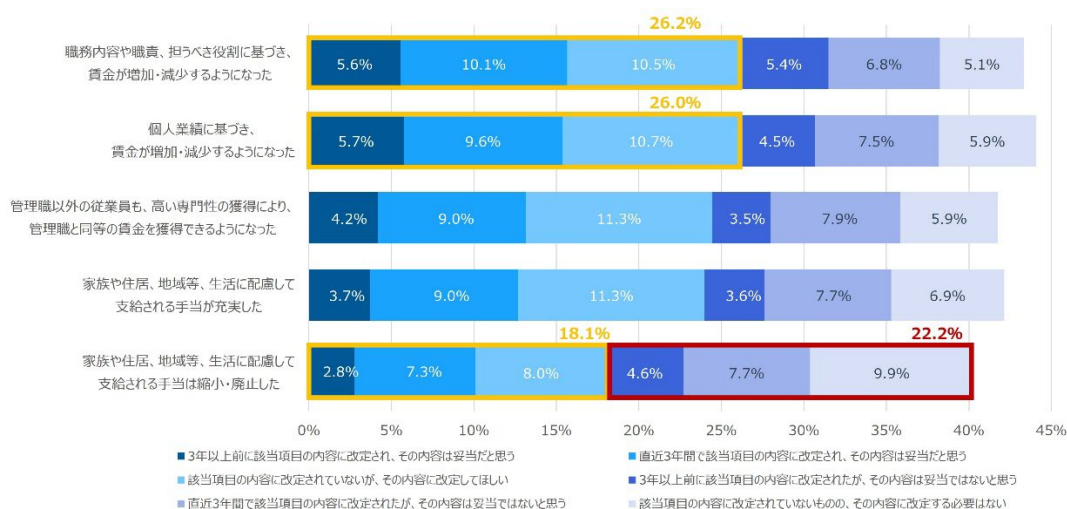
➤ 職務内容や役割、業績に応じて賃金変動する改定は肯定的に受け止められている

人事制度の改定内容に対する妥当性について見ると、「職務内容や職責、担うべき役割に基づき、賃金が増加・減少するようになった」については、26.2%がその改定を「妥当だと思ふ」または「改定してほしい」と回答した。また「個人業績に基づき賃金が増加・減少するようになった」については、26.0%が「妥当だと思ふ」または「改定してほしい」と回答している。

一方で、「家族や住居、地域等、生活に配慮して支給される手当は減少・廃止した」については、「妥当だと思ふ」または「改定してほしい」と回答した人は 18.1%にとどまり、「妥当ではないと思ふ」または「改定する必要はない」と回答した人は 22.2%に上った。

この結果から、賃金改定については職務内容や個人業績に基づく変更が比較的肯定的に受け止められている一方で、手当に関する改定については否定的な意見が一定数存在することが確認された(図表 28)。

【図表 28】人事制度の改定状況と制度に対する従業員の評価(N=1,080)



「人事制度の改定状況と制度に対する従業員の評価 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

5. 勤務先における能力開発、ウェルビーイング支援の現状

ウェルビーイング経営¹³とは、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、自分らしく働ける環境を整え、個人と組織の持続的な成長を目指す経営手法である。この経営手法は、従業員の身体的・精神的健康、職場環境の充実、人間関係の質、キャリア支援など、多岐にわたる要素を重視している。

本調査では、企業等がウェルビーイング経営に関連する取り組みや、能力開発・支援施策をどのように実施しているか、またそれが従業員にどのように受け止められているかを明らかにした。取り組み内容に関する設問は、以下の通りである。

- 定期的なサーベイによる個人や組織の状態把握
- 心身の健康を維持するための配慮
- 多様な人が働きやすい職場環境の整備
- 職場での従業員間の関係向上の取り組み
- 経営層と従業員が事業や仕事を通じて実現したい目標(パーパス・ビジョン)の共有
- キャリア形成やスキル・専門性向上の支援
- キャリア形成を踏まえた適材適所の推進

また能力開発に関しては、以下の支援内容の整備状況について調査した。

- 研修受講や資格取得に対する金銭的支援や奨励金制度
- 労働時間内での e-learning などの学習奨励
- 能力開発に関する相談窓口の設置
- 勉強会の形成や実施を支援する制度
- 自己学習を想定し、特に支援を行っていない

回答の選択肢は、「現在取り組んでおり、継続して行ってほしい」、「現在取り組んでおり、中止してほしい」、「取り組みはあるが、形骸化している」、「取り組みがないので、取り組んでもらいたい」、「取り組みはないが、特に必要性を感じない」、「わからない」の 6 つを設定(能力開発に関しては有無のみを調査)した。これにより、従業員がこれらの取り組みに対してどのように感じているか、またどのような改善が求めているのかを把握した。

¹³ 本調査における「ウェルビーイング経営」の定義は、用語定義(P5)を参照

5.1 勤務先におけるウェルビーイング施策の現状と期待

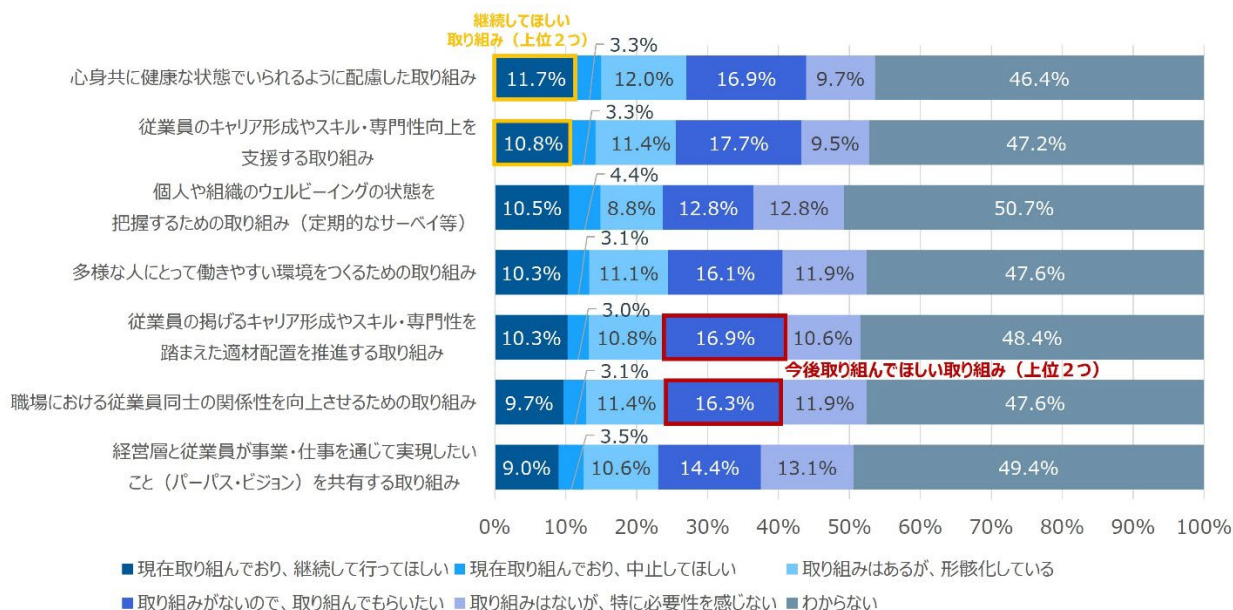
- 従業員は「心身の健康」を重視しており、自身の「キャリア形成やスキル・専門性を考慮した適材配置の推進」を求めている

調査結果によると、現在勤務先で行われており「継続してほしい」と支持されたウェルビーイング経営の取り組みは、「心身共に健康な状態でいられるように配慮した取り組み」が 11.7%で最も多く、次いで「従業員のキャリア形成やスキル・専門性向上を支援する取り組み」が 10.8%であった。この結果から、従業員は健康維持のための施策を重要視すると同時に、自身の成長を支援する取り組みに対しても強い期待を寄せていることが明らかになった。

一方、現在取り組まれていないものの「今後取り組んでほしい」と求められる施策では、「従業員の掲げるキャリア形成やスキル・専門性を踏まえた適材配置を推進する取り組み」が 16.9%で最も多く、次いで「職場における従業員同士の関係性を向上させるための取り組み」が 16.3%と高い割合を占めた(図表 29)。

この結果から、キャリアや専門性を考慮した人材配置が十分に行われていない職場環境への不満や、職場内の人間関係改善へのニーズが確認された。

【図表 29】 勤務先におけるウェルビーイング経営の取り組み(N=1,080)



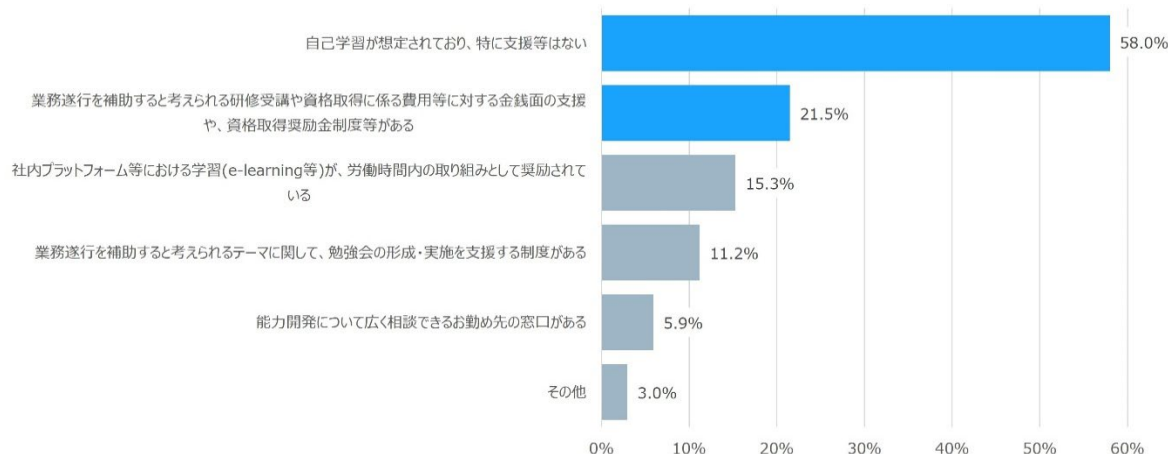
「勤務先におけるウェルビーイング経営の取り組み（N=1,080）」
© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

5.2 能力開発における勤務先の支援体制

➤ 勤務先の支援は「自主学習が想定されており、特に支援等はない」という回答が 58.0%

勤務先からの支援体制に関する回答(複数回答可)では、「自主学習が想定されており、特に支援等はない」という回答が 58.0%と最も多く、次点で「業務遂行を補助すると考えられる研修受講や資格取得に係る費用等に対する金銭面の支援や、資格取得奨励金制度等がある」が 21.5%を占めた(図表 30)。

【図表 30】能力開発における勤務先の支援体制(N=1,080)



「能力開発における勤務先の支援体制 (N=1,080)」

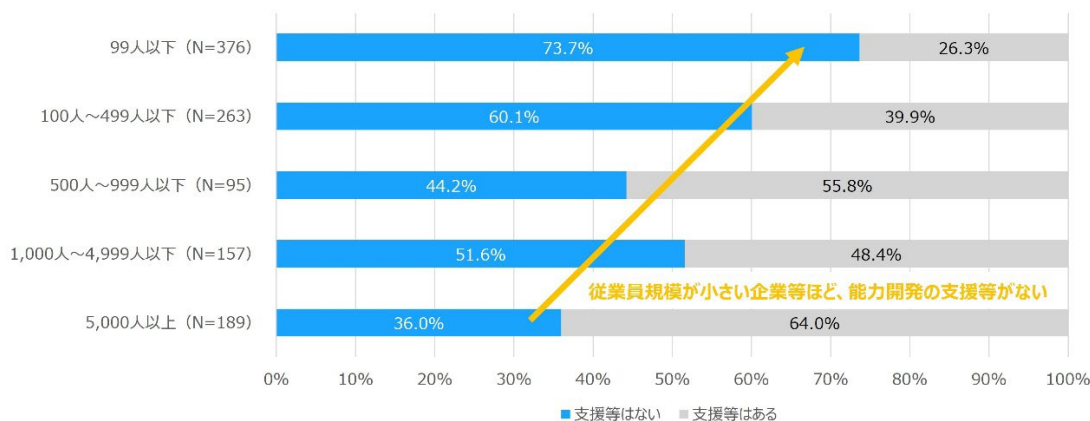
© NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 従業員規模が小さいほど、能力開発や支援制度が十分に整っていない傾向にある

「自己学習が想定されており、特に支援等はない」を従業員規模別に見ると、「支援等はない」と回答した人の割合は、従業員規模「99人以下」で 73.7%であるのに対し、「5,000人以上」では 36.0%と約 2 倍の差が見られた。また従業員規模が 1,000 人以上の企業等では、約 50%が何かしらの支援等を行っていることが確認された(図表 31)。

この結果から、従業員規模が小さい企業等ほど、能力開発や支援制度の整備が十分でない傾向が明らかとなった。

【図表 31】勤務先における能力開発や支援制度の有無(従業員規模別、N=1,080)



■ 支援等はない ■ 支援等はある

「勤務先における能力開発や支援制度の有無 (従業員規模別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

6. リスキングへの取り組み

近年、急速な労働市場の変化や企業環境の多様化に伴い、リスキング(学び直し)の必要性が注目されている。特に DX(デジタルトランスフォーメーション)や AI など新技術の普及により、企業等における従業員の能力開発や支援が組織の競争力を左右する重要な要素となりつつある。また、個々のビジネスパーソンにとっても、自身のキャリアを見直し、新たなスキルを習得することで、職場での活躍やキャリアアップを目指すリスキングの意義は増している。

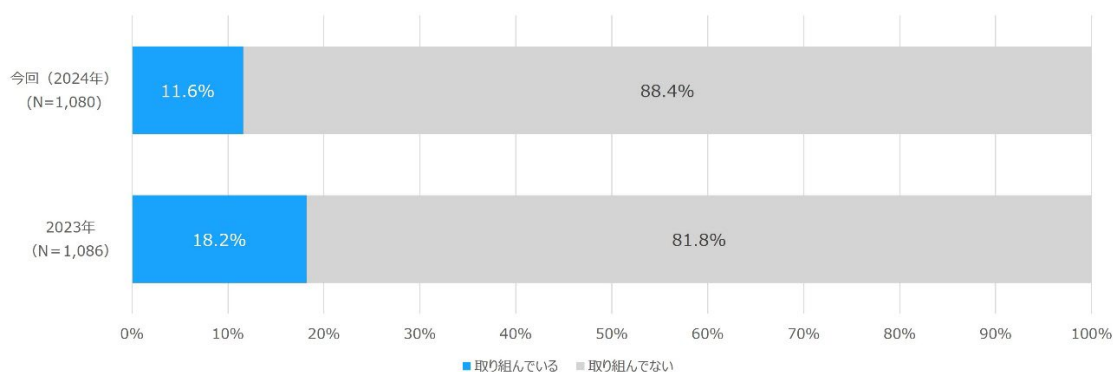
本調査は、従業員が「リスキングに取り組む理由」やその「背景」、および「企業等が提供する能力開発支援」の実態を明らかにすることで、従業員のキャリア形成を支える具体的な施策を検討する一助とすることを目的として実施した。

6.1 リスキングへの取り組み状況

- リスキングへの取り組みをしている人は前回調査より 6.6 ポイント低下し 11.6%

リスキングの取り組み状況について、取り組んでいる従業員は、前回調査の 18.2%から 6.6 ポイント低下し 11.6%であった(図表 32)。

【図表 32】 リスキングへの取り組み状況(N=1,080)

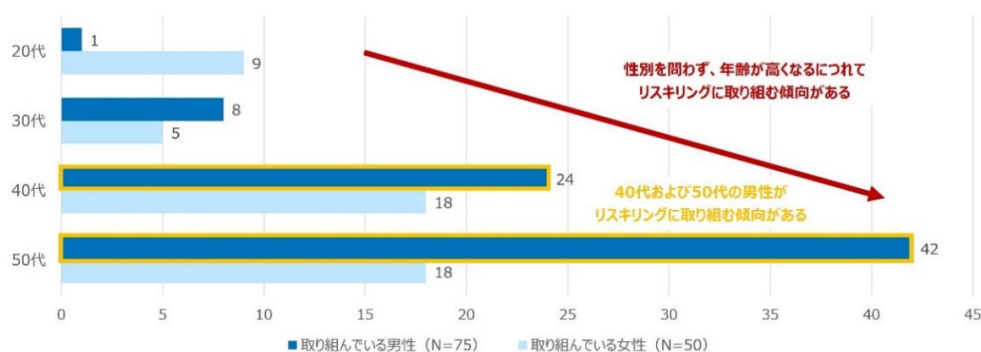


「リスキングへの取り組み状況 (N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

- リスキングに取り組む人は 40 代および 50 代の男性が多い傾向

リスキングに取り組んでいる人(N=125)を性別および年代別で見ると、男性(N=75)では 50 代(42 人)が最も多く、次いで 40代(24 人)であった。また性別を問わず、年齢が高くなるにつれてリスキングに取り組む傾向が確認された(図表 33)。

【図表 33】リスキングに取り組む人の年代・性別(N=125)



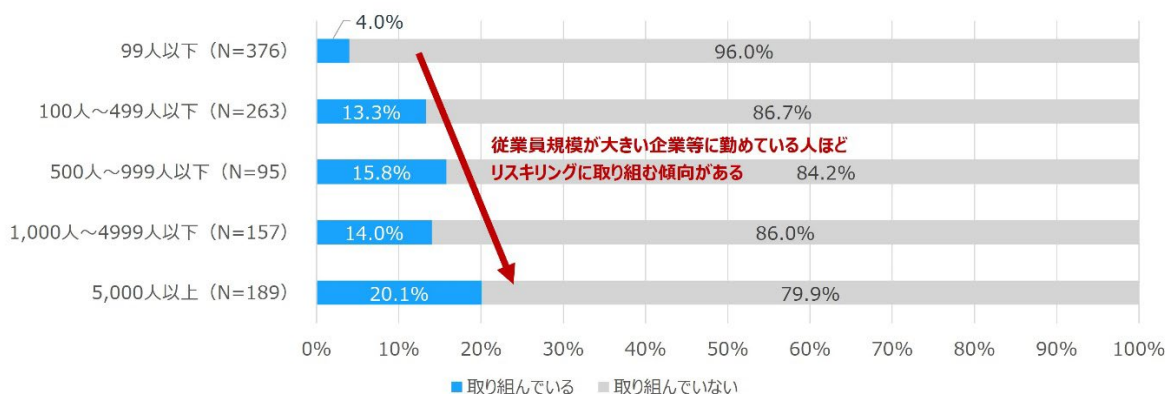
「リスキングに取り組む人の年代・性別 (N=125)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 従業員規模が大きい企業等に勤めている人ほど、リスクリングに取り組む傾向がある

従業員規模別にリスクリングの実施状況を見ると、「取り組んでいる」と回答した人の割合は、「99人以下」では 4.0%であるのに対し、「100 人～499 人以下」、「500～999 人以下」、「1,000～4,999 人以下」は 13.3%から 15.8%、「5,000 人以上」は 20.1%と、最大で約 5 倍の差が見られた(図表 34)。

この結果は、能力開発や支援制度の整備状況と関連があり、従業員規模が小さい企業等ほど制度の整備が不十分である傾向が、リスクリングへの取り組みにも影響を与えていると考えられる。

【図表 34】リスクリングの取り組み状況(従業員規模別、N=1,080)

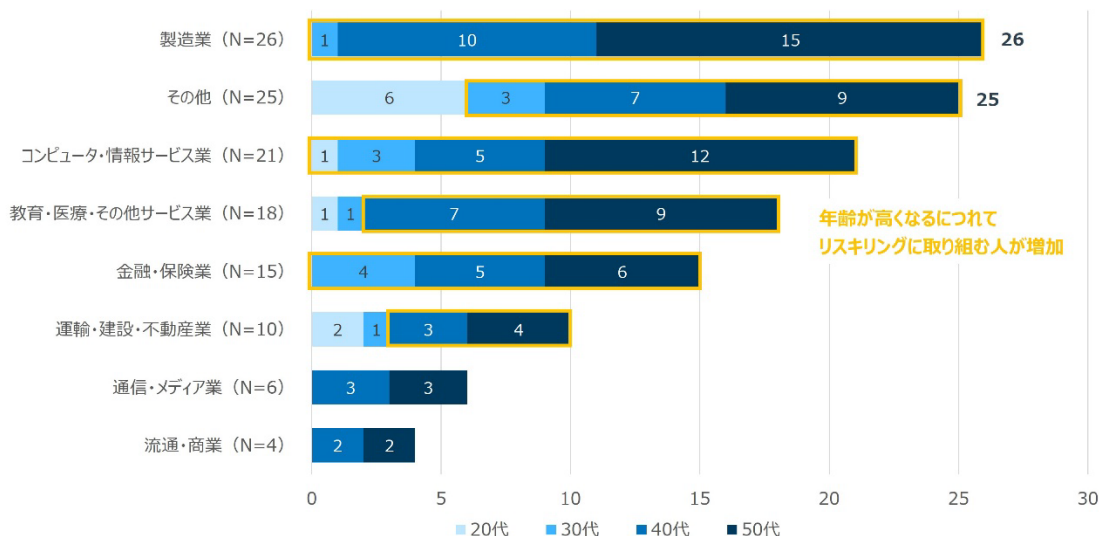


「リスクリングの取り組み状況(従業員規模別、N=1,080)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ 業種別では「製造業」に勤める40代および50代がリスクリングに取り組んでいる人が多い

リスクリングに取り組んでいる人(N=125)を業種別で見ると、「製造業」が26人と最も多く、次いで「その他」が25人であった。「製造業」においては、特に40代が10人、50代が15人と、年齢が上がるにつれてリスクリングに取り組む人が増加しており、他の業種でも同様の傾向が確認された(図表 35)。

【図表 35】リスクリングに取り組む人の業種(N=125)

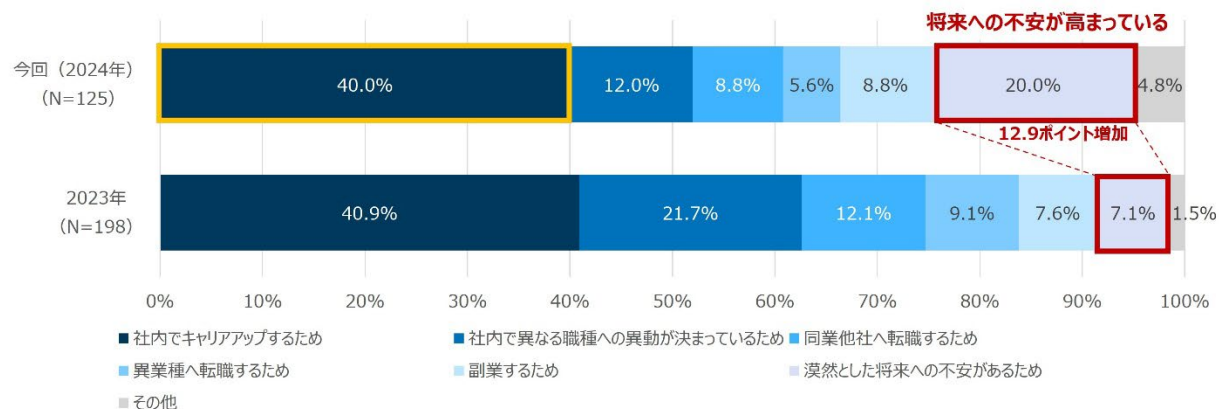


「リスクリングに取り組む人の業種(N=125)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

➤ リスキリングに取り組む理由は社内でのキャリアアップと将来への漠然とした不安

リスキリングへ取り組む理由(N=125)を見ると、「社内でのキャリアアップするため」が最も多く(40.0%)、次いで「漠然とした将来への不安があるため」が 20.0%を占めた。「漠然とした将来への不安があるため」は前回調査の 7.1%から 12.9 ポイント増加し20.0%であり、将来への不安感が高まっていることが確認された(図表 36)。

【図表 36】 リスキリングに取り組む理由(N=125)



「リスキリングに取り組む理由 (N=125)」 © NTT DATA INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTING, Inc.

7. まとめ

今回の調査により、賃上げにとどまらず、働き方改革、ウェルビーイングの推進、リスクリング等の取り組みにおいて、従業員規模による二極化が生じていることが確認された。従業員規模 5,000 人以上の大企業では、その資本力を背景に柔軟な働き方改革の推進、リスクリング支援、賃上げ施策を積極的に実施しており、その結果として、従業員の定着率向上や生産性向上が促進され、従業員エンゲージメントの向上、能力開発の促進が実現できているといえる。一方で、従業員規模が小さい企業ほど、経営資源の制約から賃上げそのものが実施されておらず、特に 2 年連続で賃上げを実施した企業等は 5,000 人未満の規模では約 3~4 割程度にとどまる。この傾向が続けば、企業規模による賃金格差はさらに拡大すると予想される。

こうした賃金格差が広がる中、従業員はリスクリングを通じて自身の市場価値を高め、より良い待遇を求めて賃上げを実施する企業へ転職する動きが加速すると予想される。特に従業員規模が小さい企業では、従業員の定着と戦力化のために、業務パフォーマンスの向上を促し、それに応じた適正な賃上げを実施することが重要になると考えられる。ただし、賃上げそのものは衛生要因であり、従業員エンゲージメントや勤続意向を高める要素ではない。そのため、これらの向上には「働き方改革」や「能力開発」、「ウェルビーイングの推進」といった取り組みを合わせて進めていく必要に迫られているといえる。

また、調査結果では、役割や能力、成果に基づいて賃金変動する人事制度の改定に対し、従業員から好意的な回答が多く見られた。企業の財務的制約から全従業員に対する一律の賃上げは難しいものの、公正な評価と役割や能力、成果に応じた報酬制度を整備することで、従業員のモチベーション向上や定着、企業等の競争力強化につながると考えられる。

今後、企業規模による二極化を是正するためには、企業等が従業員の成長を促す仕組みや環境を整備し、役割や能力、成果に応じた賃上げを行うことが求められる。同時に、従業員もリスクリングを通じて自身のスキルを高め、企業等にその価値を示していく姿勢が不可欠となる。企業等と従業員双方が成長に向けた取り組みを強化し、賃金向上と企業の競争力強化を実現できるよう、企業等は、従業員の仕事の価値を公正に評価し、それを賃金によって報いることができる評価・報酬制度の見直しが重要になる。また同時に、従業員が長期にわたり働き続けられるよう、働きやすさやリスクリング、生産性向上、ウェルビーイングに着目した人事施策を実現していくことが求められる。

<調査結果の利用について>

- ・本調査は、株式会社NTTデータ経営研究所と NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社が共同で行っており、本調査結果の著作権は、株式会社NTTデータ経営研究所と NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社が保有します。
- ・調査結果の一部を転載・引用される場合は、出所として「NTT データ経営研究所/NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション」または「NTT データ経営研究所/NTT コム リサーチ」と併記した上で、掲載日・掲載媒体・引用箇所などの情報につきましてはNTTデータ経営研究所 ブランド推進部までお知らせください。
- ・調査結果について、出所を明記せずに転載・引用を行うこと、データの一部または全部を改変することなどの行為はご遠慮ください。
- ・本アンケート調査の生データは提供いたしかねます。

【本件に関するお問い合わせ先】

<p>■ 報道関係のお問い合わせ先 株式会社NTTデータ経営研究所 ブランド推進部 ブランド推進担当 Tel:03-5213-4016 E-mail:webmaster@nttdata-strategy.com</p>	<p>■ 内容に関するお問い合わせ先 株式会社NTTデータ経営研究所 ビジネストランスフォーメーションユニット アソシエイトパートナー 坂本 太郎 シニアコンサルタント 古山 達也 シニアコンサルタント 上野 夏鈴 Tel:03-5213-4159</p>
---	--