

イノベーション会議

「人材を生かす賃金」に関するアンケート調査結果

【速報版】

2022年12月19日



公益財団法人 日本生産性本部

目次

イノベーション会議の概要	3
アンケート調査の概要	4
※現在集計中のため、今回はその一部を報告。1月中に全体結果を公表予定。	
【今回発表する内容】	
I. 賃金制度変更の有無	5
II. 賃金制度変更のねらい	6
III. 物価上昇への対応	7
IV. 賃上げ促進税制について	8
V. 正社員の賃金が上がりにくい理由	9
VI. 重要度が高いと考える投資分野	10

■イノベーション会議の概要

本会議は、生産性のカギをにぎるイノベーションについて、日本企業の現状や課題を調査し提言を行っている。

2022年度は、「人材を生かす賃金」のあり方について検討している。

【設置】2019年9月4日

【メンバー】

座長：大田 弘子・日本生産性本部副会長
政策研究大学院大学長

コアメンバー：

森川 正之・一橋大学経済研究所教授
柳川 範之・東京大学大学院経済学研究科教授
茨木 秀行・亜細亜大学経済学部教授

■ 【アンケート調査の概要】

- 目的：急速に進む物価上昇や、デジタル人材獲得の必要性等のなかで、企業における賃金制度改革の動向を知るため。
- 実施時期：2022年11月7日～11月28日
- 調査対象：日本生産性本部賛助会員企業の人事担当役員 855名
- 実施方法：アンケート票を郵送・メールし、回答はWEBもしくはアンケート票の返送
- 回収件数：155件（回収率18.1%）

図表1 回答企業の属性 (%)

		全 体	製 造 業	情 報 通 信 業	エ ネ ル ギ ー ・ イ ン フ ラ	商 業 ・ 流 通 業	金 融 ・ 保 険 業	サ ー ビ ス 業	そ の 他
全 体		155	63	9	8	15	7	25	28
		100.0	40.6	5.8	5.2	9.7	4.5	16.1	18.1
従業員数	300人未満	61	16	4	3	9	3	8	18
		100.0	26.2	6.6	4.9	14.8	4.9	13.1	29.5
	300人以上	94	47	5	5	6	4	17	10
		100.0	50.0	5.3	5.3	6.4	4.3	18.1	10.6
3年(2020年度 ～2022年度) の業況	業績良好	111	41	8	3	13	6	18	22
		100.0	36.9	7.2	2.7	11.7	5.4	16.2	19.8
	業績悪化	44	22	1	5	2	1	7	6
		100.0	50.0	2.3	11.4	4.5	2.3	15.9	13.6

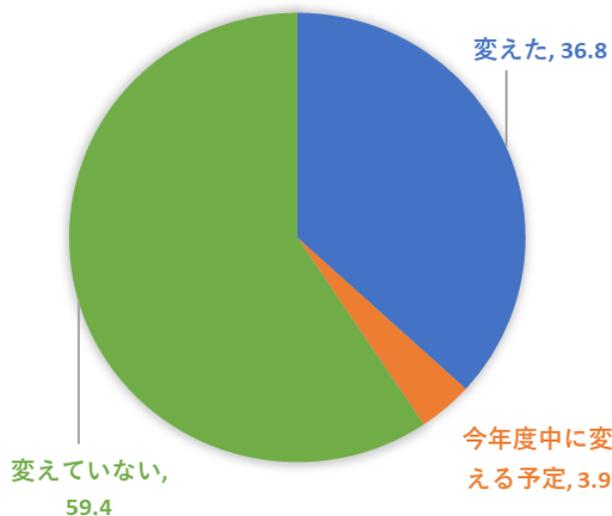
※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が100にならない場合がある。

■ I . 賃金制度変更の有無

- ・ この3年間（2020年度～2022年度）に賃金制度を「変えた」企業は36.8%、「今年度中に変える予定」の企業は3.9%。
- ・ 「変えた」「今年度中に変える予定」とした企業における対象層は、「全社員」が74.6%。「管理職層」15.9%、「非管理職層」9.5%。

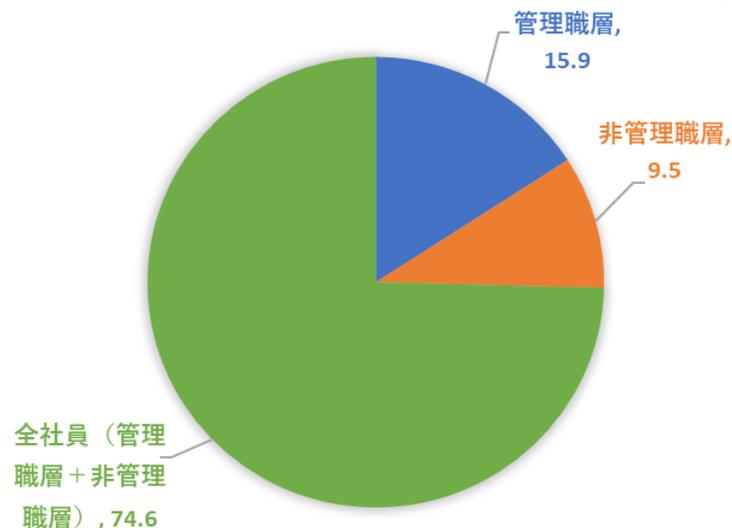
図表2 賃金制度の変更

(%)



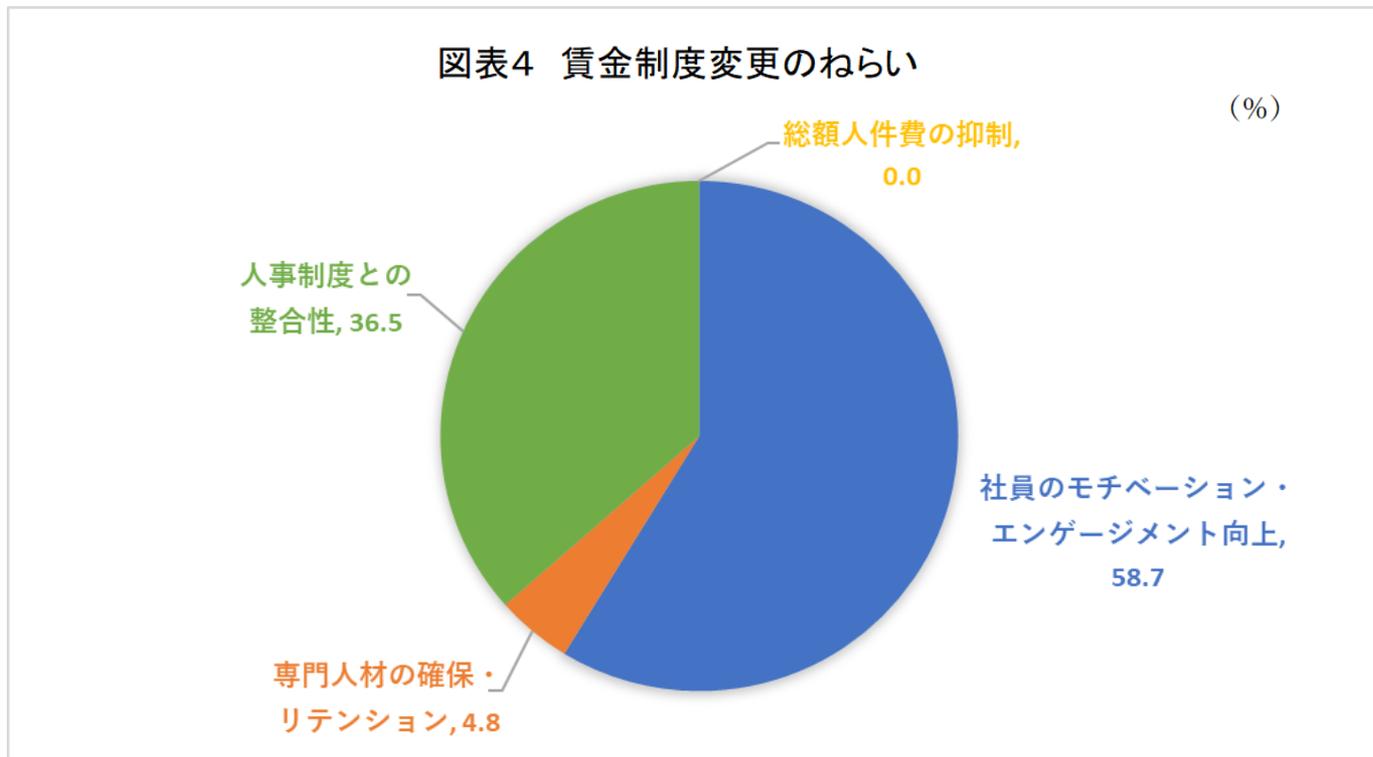
図表3 賃金制度変更対象層

(%)



■ II. 賃金制度変更のねらい

- 賃金制度を変えた（変える）ねらいは、「社員のモチベーション・エンゲージメント向上」が58.7%と6割近くを占める。「専門人材の確保・リテンション」は4.8%と少ない。

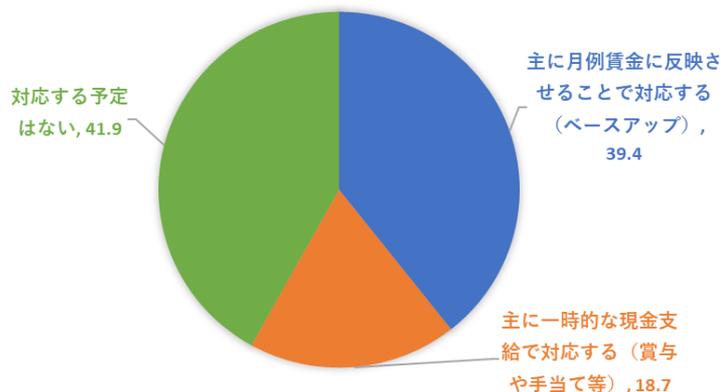


■ III. 物価上昇への対応

- ・最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映するかどうかについて、何らかのかたちで対応する企業が6割近くを占めた。「主に月例賃金に反映（ベースアップ）」が39.4%、「主に一時的な現金支給（賞与や手当等）」が18.7%。
- ・ただし、従業員数300人未満の中小企業では「対応する予定がない」が55.7%を占める。

図表5 物価上昇への対応

(%)

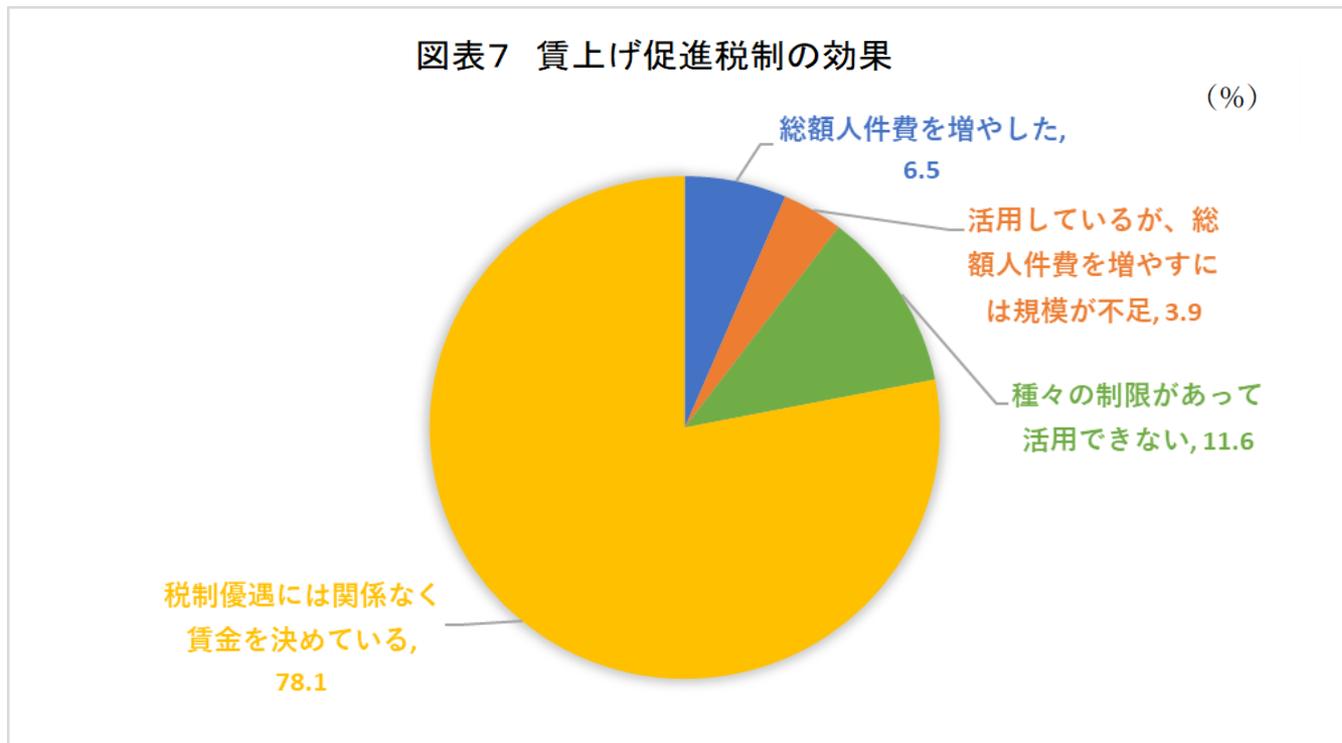


図表6 物価上昇への対応(業種、従業員数、業況) (%)

		全体	主として月例賃金に反映させる	主に一時的な現金支給で対応する	対応する予定はない
全体(n=155)		155	39.4	18.7	41.9
業種	製造業(n=63)	63	39.7	12.7	47.6
	非製造業(n=92)	92	39.1	22.8	38.0
従業員数	300人未満(n=61)	61	26.2	18.0	55.7
	300人以上(n=94)	94	47.9	19.1	33.0
3年(2020年度～2022年度)の業況	業績良好(n=111)	111	41.4	18.9	39.6
	業績悪化(n=44)	44	34.1	18.2	47.7

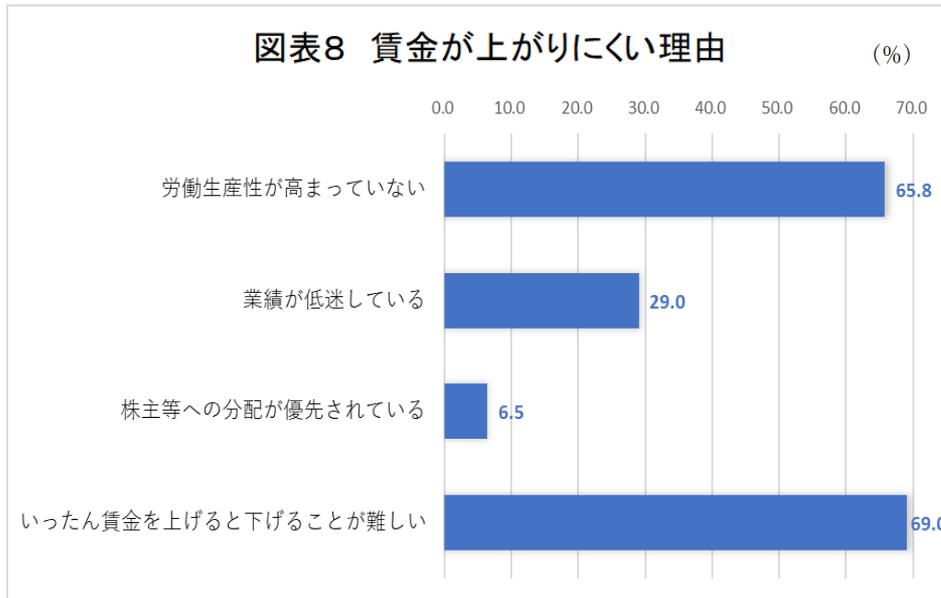
■ IV. 賃上げ促進税制について

- ・ 政府の「賃上げ促進税制」の効果について、「総額人件費を増やした」企業は6.5%であった一方、「税制優遇には関係なく賃金を決めている」が78.1%、「種々の制限があって活用できない」が11.6%であった。



■ V. 正社員の賃金が上がりにくい理由(2つまでの複数回答)

- ・日本の正社員の賃金が上がりにくい理由について、7割近くの企業が「いったん賃金を上げると下げることが難しい」と回答。「労働生産性が高まっていない」との回答も65.8%あり、生産性を問題視している企業が多いことがうかがえる。
- ・「いったん賃金を上げると下げることが難しい」と回答した企業のおもな属性は、①非製造業(75.0%)、②従業員数300人以上(73.4%)、③業績良好(76.6%)。



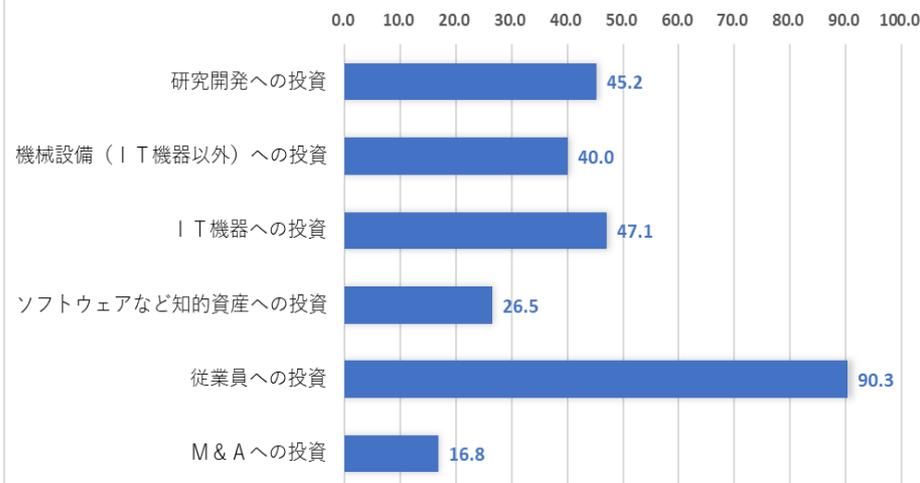
図表9 賃金が上がりにくい理由(業種、従業員数、業況) (%)

		労働生産性が高まっていない	業績が低迷している	株主等への分配が優先されている	いったん賃金を上げると
全体(n=155)		65.8	29.0	6.5	69.0
業種	製造業(n=63)	68.3	34.9	6.3	60.3
	非製造業(n=92)	64.1	25.0	6.5	75.0
従業員数	300人未満(n=61)	60.7	37.7	8.2	62.3
	300人以上(n=94)	69.1	23.4	5.3	73.4
3年(2020年度～2022年度)の業況	業績良好(n=111)	67.6	18.9	4.5	76.6
	業績悪化(n=44)	61.4	54.5	11.4	50.0

■ VI. 重要度が高いと考える投資分野(3つまでの複数回答)

- ・重要度が高い投資分野について、「従業員への投資」が9割を超え、“人への投資”を重視する企業の多さがうかがえる。
- ・「従業員への投資」と回答した企業のおもな属性は、①非製造業（95.7%）、②従業員数300人以上（96.8%）。
- ・「IT機器への投資」と回答した企業のおもな属性は、①非製造業（56.5%）、②従業員数300人未満（52.5%）。

図表10 投資の重要度 (%)



図表11 投資の重要度 (業種、従業員数、業況) (%)

		研究開発への投資	機械設備への投資 (IT機器以外)	IT機器への投資	ソフトウェアなど知的資産への投資	従業員への投資	M & Aへの投資
全体(n=155)		45.2	40.0	47.1	26.5	90.3	16.8
業種	製造業(n=63)	74.6	58.7	33.3	7.9	82.5	15.9
	非製造業(n=92)	25.0	27.2	56.5	39.1	95.7	17.4
従業員数	300人未満(n=61)	36.1	37.7	52.5	36.1	80.3	8.2
	300人以上(n=94)	51.1	41.5	43.6	20.2	96.8	22.3
3年(2020年度～2022年度)の業況	業績良好(n=111)	44.1	37.8	47.7	27.9	91.0	18.9
	業績悪化(n=44)	47.7	45.5	45.5	22.7	88.6	11.4