

# 「人材を生かす賃金」に関するアンケート

## 人事担当役員の皆様

公益財団法人 日本生産性本部

急速に進む物価上昇のなかで、企業の賃金動向に関心が集まっています。他方、企業においても、DX に対応する人材の獲得、労働力人口の減少による働き手不足、働く人のスキルのミスマッチ等が企業経営の大きな課題になり、生産性向上の観点から賃金制度をどう変革するかが重要なテーマになりつつあります。

そこで、イノベーション会議（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）では、人事担当役員の皆様に、各企業の「人材を生かす賃金制度」についての考え方をお尋ねして、企業経営に資する情報を発信したく、アンケートを実施させていただきます（ご回答の所要時間約5分）。

お忙しいところ恐縮ですが、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

- ご回答は、本調査票もしくはWEBにてお願い申し上げます。
  - ・ 調査票での回答の場合、同封の返信用封筒（切手不要）でご返送ください。
  - ・ WEB ページでの回答の場合、下記の ID とパスワードをご入力ください。  
WEB ページ：  
ID：  
パスワード：
- ご回答は、**2022年11月21日(月)**までにご投函もしくはWEBでのご回答をお願いします

### 【お問い合わせ先：事務局】

(公財) 日本生産性本部・生産性総合研究センター（小山、徳武）【research@jpc-net.jp】

〒102-8643 千代田区平河町 2-13-12 **Tel:03-3511-4016**

\* アンケート調査票の回収などは下記調査事業者に委託しております。  
マイボイスコム(株)（東京都千代田区神田錦町 3-17-11 榮葉ビル 5階）

### ※ 個人情報の取扱いについて：日本生産性本部

1. 上記・ご連絡担当者としてご提供いただいた個人情報は、日本生産性本部の個人情報保護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部個人情報保護方針の内容については、当本部ホームページ (<https://www.jpc-net.jp/>) をご参照ください。
2. 個人情報は、本アンケートに関するお問合せなどのために利用させていただきます。
3. 法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。
4. ご本人からの求めにより、開示対象個人情報の利用目的の通知、開示、訂正、追加または削除、利用の停止、消去および第三者への提供の停止に応じます。この件については、本アンケート担当・小山（連絡先 Tel:03-3511-4016）、または統括本部個人情報保護担当窓口（連絡先 Tel:03-3511-4001）までお問合せください。  
【責任者：個人情報保護管理者（総務部長）】

問 1. 貴社の正社員の賃金制度(賞与は含まない基本給部分、以下同じ)についてお伺いします。  
貴社では、この3年間(2020年度~2022年度)に賃金制度を変えましたか。下記より1つ選んで○を付けてください。

- |               |          |
|---------------|----------|
| 1. 変えた        | 問1-1、問2へ |
| 2. 今年度中に変える予定 | 問1-1、問2へ |
| 3. 変えていない     | 問3へ      |

問1-1. 問1で「1. 変えた」「2. 今年度中に変える予定」と回答した人にお伺いします。  
賃金制度を変えた(変える)のはどの層か、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

- |         |          |                    |
|---------|----------|--------------------|
| 1. 管理職層 | 2. 非管理職層 | 3. 全社員(管理職層+非管理職層) |
|---------|----------|--------------------|

問 2. 貴社の賃金制度を変えた(変える)ねらいについて、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 社員のモチベーション・エンゲージメント向上
2. 専門人材の確保・リテンション
3. 人事制度との整合性
4. 総額人件費の抑制

問2-1. 賃金制度変更の成果が出ていれば、具体的に教えてください。

( )

問 3. 貴社の正社員の賃金制度についてお伺いします。

問3-1. 貴社の基本給の要素として、年齢や勤続年数を反映している部分(年齢・勤続給)が入っていますか。管理職層および非管理職層それぞれについて、該当する番号を1つずつ選んで□に番号をご記入ください。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 導入予定はない
6. 導入していたが、廃止した

|         |                      |
|---------|----------------------|
| 管理職層 =  | <input type="text"/> |
| 非管理職層 = | <input type="text"/> |

問3-2. 貴社の基本給の要素として、職務遂行能力の高さを反映している部分(職能給)が入っていますか。管理職層および非管理職層それぞれについて、該当する番号を1つずつ選んで□に番号をご記入ください。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 導入予定はない
6. 導入していたが、廃止した

|         |                      |
|---------|----------------------|
| 管理職層 =  | <input type="text"/> |
| 非管理職層 = | <input type="text"/> |

問3-3. 貴社の基本給の要素として、役割、あるいは職務の価値を反映している部分(役割・職務給)が入っていますか。管理職層および非管理職層それぞれについて、該当する番号を1つずつ選んで□に番号をご記入ください。

1. すでに導入している
2. すでに導入しているが、今後縮小・廃止予定
3. 導入していないが、近い将来導入予定
4. 導入していないが、検討課題となっている
5. 導入予定はない
6. 導入していたが、廃止した

|        |                      |
|--------|----------------------|
| 管理職層＝  | <input type="text"/> |
| 非管理職層＝ | <input type="text"/> |

問4. 一般的に日本の正社員の賃金水準(一人当たり平均賃金)は低くとどまっていると言われています。正社員の賃金が上がりにくい理由について、あなたの考えに近いものを2つまで選んで○を付けてください。

1. 労働生産性が高まっていない
2. 業績が低迷している
3. 株主等への分配が優先されている
4. いったん賃金を上げると下げることが難しい

問5. ここ3年間の賃上げ原資の配分について、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 対象者全員、一律に配分している(定額もしくは定率)
2. 特定年齢層(若年層等)への配分を最も増やしている
3. 特定職種(IT技術職等)への配分を最も増やしている
4. 成績上位層への配分を最も増やしている

問6. 最近の消費者物価の上昇を正社員の給料に反映しますか。最も考えに近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 主に月例賃金に反映させることで対応する(ベースアップ)
2. 主に一時的な現金支給で対応する(賞与や手当等)
3. 対応する予定はない

問7. 政府の「賃上げ促進税制」は貴社の賃上げに効果をもちましたか。最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 総額人件費を増やした
2. 活用しているが、総額人件費を増やすには規模が不足
3. 種々の制限があって活用できない
4. 税制優遇には関係なく賃金を決めている

問8. 貴社の現時点での投資の重要度について、重要と思うものを3つまで選んで○を付けてください。

1. 研究開発への投資
2. 機械設備(IT機器以外)への投資
3. IT機器への投資
4. ソフトウェアなど知的資産への投資
5. 従業員への投資
6. M&Aへの投資

問9. 貴社が教育・研修（OFF-JT）において重視していることは何ですか。考えに最も近いものを2つまで選んで○を付けてください。

1. 将来の経営層の育成
2. デジタル化への対応
3. デジタル以外の専門能力の獲得
4. 自己啓発の支援

問10. 貴社の従業員が受けた教育・研修と、その従業員のキャリアや配置の考え方について、最も近いものを1つ選んで○を付けてください。

1. 人事異動（部署の配属）の際に考慮している
2. 人事考課（昇進・昇給）の際に考慮している
3. 特に考慮はしていない

\*以下は、貴社についておうかがいします。

問11. 貴社の業種は何ですか。1つ選んで○を付けてください。

- |               |           |           |
|---------------|-----------|-----------|
| 1. 農林水産業      | 2. 製造業    | 3. 情報通信業  |
| 4. エネルギー・インフラ | 5. 商業・流通業 | 6. 金融・保険業 |
| 7. サービス業      | 8. その他    |           |

問12. 貴社の従業員数は何人ですか。1つ選んで○を付けてください。

- |                    |                |                |
|--------------------|----------------|----------------|
| 1. 「100人未満」        | 2. 「100人～299人」 | 3. 「300人～999人」 |
| 4. 「1,000人～4,999人」 | 5. 「5,000人以上」  |                |

問13. 貴社のこの3年（2020年度～2022年度）の業況はいかがですか。1つ選んで○を付けてください。

1. 良い業況が続いている
2. 業況は改善している
3. 業況は悪化している
4. 悪い業況が続いている

質問は以上となります。

お忙しい中、本アンケートに御回答をいただき誠にありがとうございました。

取りまとめ次第、調査結果の概要をお送りいたします。下記に企業名とメールアドレスのご記入をお願いいたします。

【企業名（外部に公表することはありません）】

【メールアドレス】

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | @ |  |
|--|---|--|