PERSOL

パーソル総合研究所

賃上げと就業意識に関する定量調査

※「給与」は、基本給・手当・賞与を含めたもの（退職金や福利厚生は含まない）として調査を行った

調査結果

株式会社パーソル総合研究所　シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

はじめに

人口構造の変化やインフレを背景に、企業は**報酬設計の見直し期を迎えている。**

企業では初任給引き上げやベースアップなどの賃上げに加え、仕事基準の報酬設計や賞与・退職金の月給化など、報酬制度そのものを再構築する動きが広がりつつある。しかし、2024年の実質賃金は前年比0.3%減と3年連続のマイナス[*1]となっており、賃上げの動きが続く中でも、生活実感に結びつく改善には及んでいない。また、こうした水準調整や制度変更の結果、給与カーブのフラット化も進みつつある。

こうした状況を踏まえ、給与の伸び悩みや、若手層に偏った待遇改善に留まることは、従業員の就業意欲の低下や人材流出のリスクを高めかねない。報酬は、はたらく人々の継続就業や仕事への前向きな関与を左右する重要な要素である。したがって企業は、処遇全体が就業意欲や働き方の姿勢にどのように影響するかを的確に把握した上で、従業員が安心して働き続けられる金銭的・非金銭的インセンティブの設計に取り組む必要がある。

そこで、企業の報酬設計検討に資するデータを得るため、賃金と就業意識との関係や、就労者の報酬に対する意識を定量的に把握するための調査を行った。

*1 厚生労働省「毎月勤労統計調査　令和6年分結果確報」

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

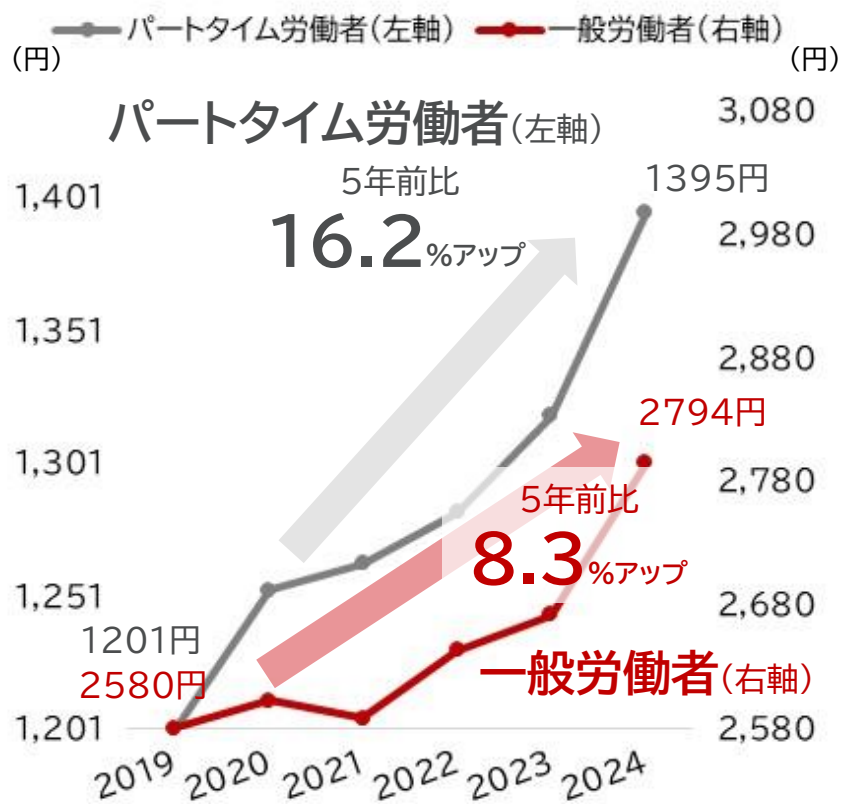
【参考】実質賃金の推移、および、一般労働者とパートタイム労働者の時給推移

2024年の実質賃金は前年比-0.3%で、3年連続のマイナス。パートタイム労働者の時間当たり賃金の伸びに対して、一般労働者(フルタイム労働者)の伸びは鈍い

実質賃金指数(前年比)の推移

出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査　令和6年分結果確報」を元に筆者作成
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/r06/24cr/24cr.html
・就業形態計、調査産業計、事業所規模5人以上の値
・実質賃金指数は、名目賃金指数を消費者物価指数(持家の帰属家賃を除く総合)で除して算出

時間当たり賃金(時給)の推移



出所:厚生労働省「毎月勤労統計調査」(年結果)を元に筆者作成
https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html
・調査産業計、事業所規模5人以上の値
・時間当たり賃金は、現金給与総額を総実労働時間で除して算出
・2019年の値を基準として、左軸・右軸ともに1.2倍の範囲(スケール)でグラフ化

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

目次

P.5	調査概要・サマリ・提言	調査概要・サマリ・提言
P.15	1. 賃上げは、どの程度実施されているのか？	月収・年収の変化
		月収・年収が上がった理由
		処遇改定の実施状況
		処遇改定による給与変化
P.28	2. 賃上げは、従業員のモチベーションにどのように影響しているのか？	処遇改定によるモチベーション変化
P.34	3. 給与を何と比べるか？ ～給与のタテ比較とヨコ比較～	給与の比較観点
		継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに与える影響
P.46	4. 給与が上がらない場合、どうするのか？	給与が上がらない場合の行動
		年代・人事評価別の転職検討割合
P.51	5. どのような報酬が有効なのか？ ～トータル・リワード設計に向けて～	継続就業意向やワーク・エンゲイジメントにつながる要素
		企業選好への影響要因
		はたらく上での重視点
P.60	**Appendix**	昇進意向と給与との関係、賞与・退職金の月給化意向、変数の構成など

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「賃上げと就業意識に関する定量調査」
調査目的	企業が報酬設計を検討する際の示唆を得るべく、賃金と就業意識の関係性、および、就労者の報酬に関する意識を定量的に把握するための調査を行った。
調査対象	**■社会人：**20-64歳の正社員　**計2500名** ・正社員規模301人以上の企業勤務者 ・除外業種：農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業 ・2025年に休業・休職した人を除く 内訳は以下の通り　※労働力調査（2024年）における正規雇用者の性別・年代構成に準拠

	20代	30代前半	30代後半	40代前半	40代後半	50代前半	50代後半	60代前半	合計	
男性	265	175	188	205	231	245	198	101	1608	2500
女性	223	114	100	103	113	113	85	41	892	

調査方法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2025年 6月27日 – 7月10日
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について：本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：**パーソル総合研究所「賃上げと就業意識に関する定量調査」**

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

サマリ

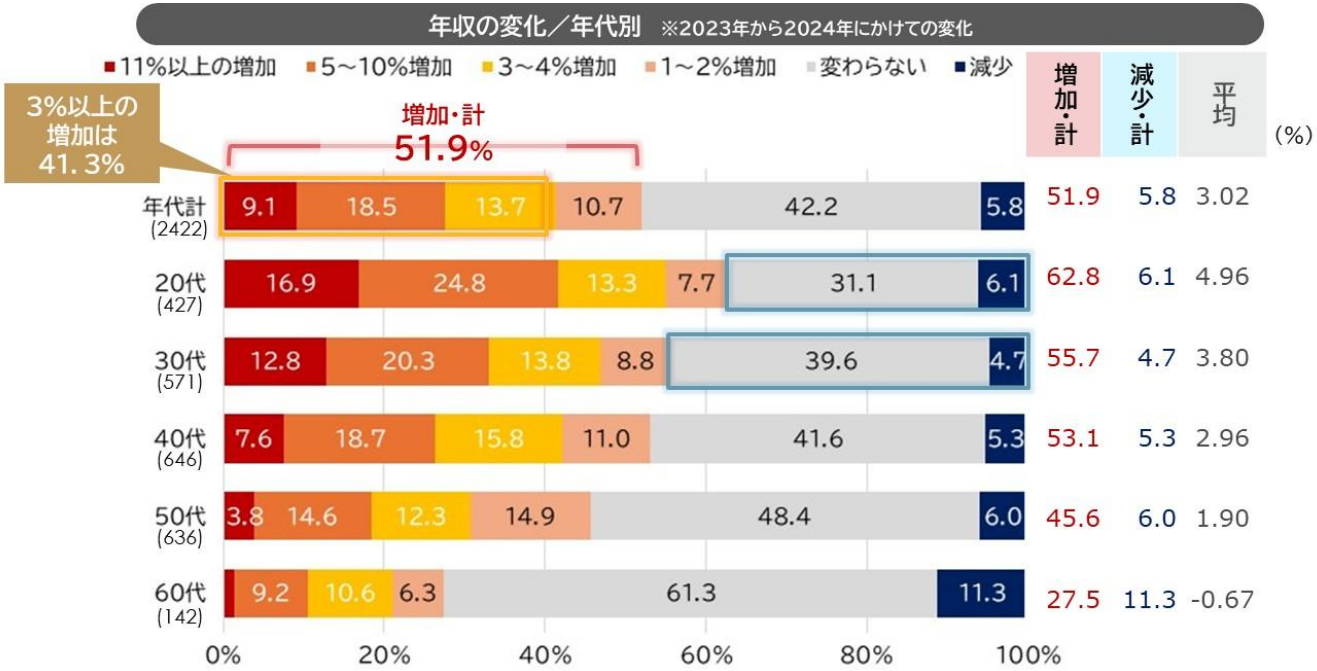
【背景】処遇改定は行われているが、物価上昇負けしている

詳しくは p.16, 19-21

賃上げの実態

賃上げが物価上昇に追い付いていない人が半数以上。若年層でも4割は昇給なし

- ✓ **月収・年収が上がった人は約半数**、年収3%以上の増加は約4割に留まる。結果として、**物価上昇**(2024年の消費者物価指数CPI(持家の帰属家賃を除く総合)における前年比3.2%[*1])**を上回る賃上げが得られていない人が過半数**
- ✓ **20～30代の若年層でも約4割は年収が上がっていない**＜図表＞
- ✓ 業種や職種別に見ると、医療・福祉業の6割以上、事務職や営業・販売職の半数以上で年収が上がっていない



※カッコ内はn。2023年に収入があった人ベース。3%未満は図表内の数値表示割愛

*1 総務省「消費者物価指数(CPI)」 ※e-statより、持家の帰属家賃を除く総合指数 前年比(1948年～最新年)データ参照

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

サマリ

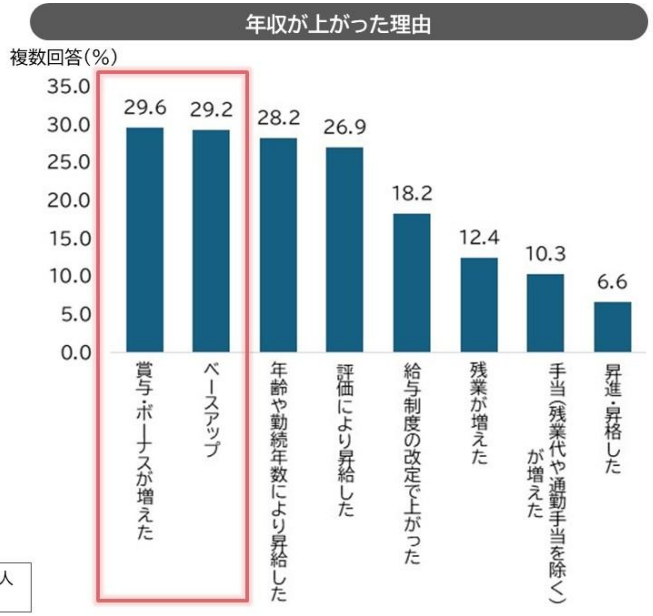
【背景】処遇改定は行われているが、物価上昇負けしている

詳しくは p. 22-25

賃上げの実態

賞与増やベースアップといった組織要因が年収増の主な要因

✓ 2024年の年収が上がった理由のトップは「賞与・ボーナスの増額」。次いで「ベースアップ」＜図＞ 。賞与の一部には個人評価が反映されているものの、全体としては組織要因の影響が相対的に大きい傾向が見られる



多くの企業で初任給アップやベースアップが進行。報酬制度そのものの見直しも広がっている

✓ **2023年以降に自社で初任給アップやベースアップがあった人は6～7割**

※注：3年間（2023～2025年）で1回でも実施された人の割合。「わからない」と回答した人が2～3割存在する

参考：厚労省（2024）*1で一般職のベアを行った・行う企業の割合は、従業員5000人以上で78.5%、1000～4999人で76.8%、300～999人で58.8%

✓ **退職金の月給化**（退職金の一部または全部を前倒しで毎月の給与に上乗せすること）や**賞与の月給化**（賞与割合を減らして、毎月の給与に組み込むこと）**は約3割、その他の給与制度改定は約4割で実施**されている

※注：「わからない」と回答した人が約3割存在する

*1 厚生労働省（2024）「令和6年賃金引上げ等の実態に関する調査の概況」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/jittai/24/dl/10.pdf

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

サマリ

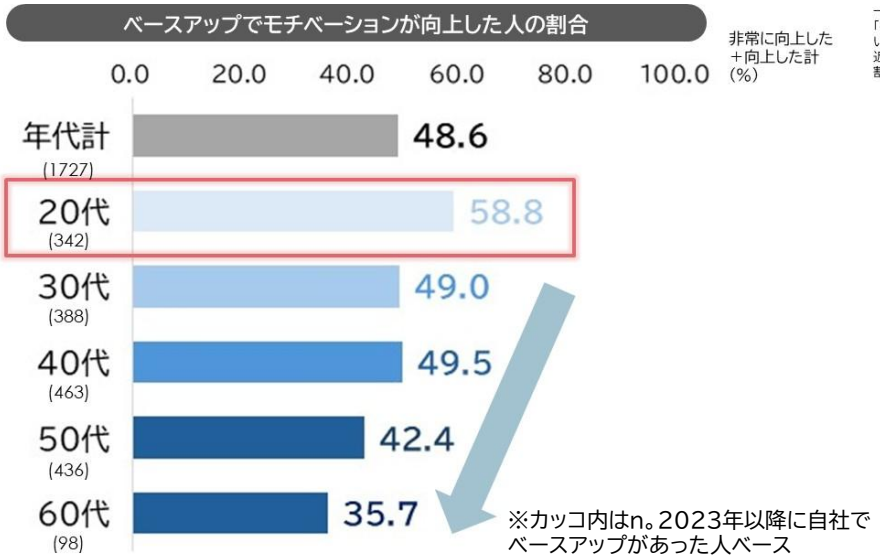
【賃上げの効果と課題】賃上げの効果は限定的

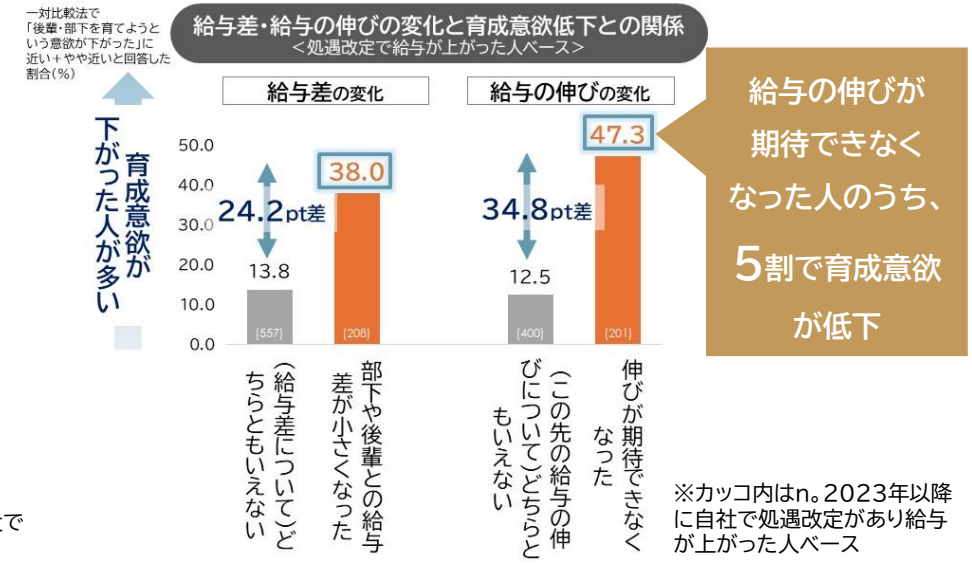
詳しくは p.26-33

賃上げによる変化

ベースアップがあっても、モチベーションが高まった人は約半数に留まる。部下・後輩との給与差縮小やこの先の給与の伸びへの期待低下が育成意欲の低下にもつながっている

- ✓ 自社でベースアップがあった人の約半数はモチベーションが向上しており、継続就業意向やワーク・エンゲイジメントもベースアップがなかった人より10ポイント程度高い。一方で、自社で**ベースアップがあっても約半数ではモチベーション向上につながっていない**。20代では6割弱でモチベーションが高まっているものの、**年代が上がるほどその割合は低下する**＜左図＞
- ✓ 処遇改定で給与が増えたのは若年層に多い。一方で、**40代以下の2～3割で部下・後輩との給与差が縮まっている**。また、**30代以下の約2割、40代以上の約3割が、この先の給与の伸びが期待できなくなったと感じている。自身の給与が上がっていても、部下や後輩との給与差が縮まった人の約4割、給与の伸びが期待できなくなった人の約5割で育成意欲が低下**している＜右図＞





Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

サマリ

【影響】未来不安が継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに影響

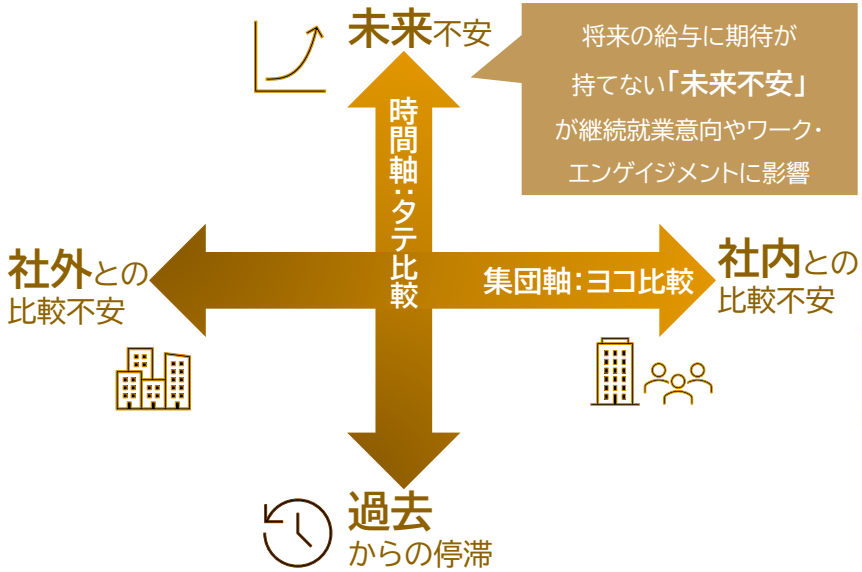
詳しくは p.35-45

給与の比較観点 ～給与のタテ比較とヨコ比較～

社内外の給与水準との比較よりも将来の給与見通しが継続就業意向やワーク・エンゲイジメントを左右する。特に「5年以内の給与見込み」がポイント

- ✓ 社内外の給与水準と比べた集団軸での「ヨコ比較」よりも**将来の給与見通しや過去からの伸びといった時間軸での「タテ比較」が継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに影響**している。中でも、**将来の給与に期待が持てない「未来不安」の影響が強い**＜左図＞
- ✓ **未来の中でも、5年以内の比較的近い未来の給与が最も気にされている**
- ✓ 40代以下で**3年後の給与が変わらない見込みの場合、継続就業意向保持者は27.0%であり、下がる見込みの場合**(31.5%)**とほぼ同レベル**に留まる。すなわち、給与が変わらないことは、実質的に下がることと同等に捉えられている＜右図＞

給与のタテ比較とヨコ比較



継続就業意向／3年後の給与見込み別

※カッコ内はn。n<30は参考値。40代以下ベース

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

サマリ

【影響】給与が上がらなければ、人材流出を招く

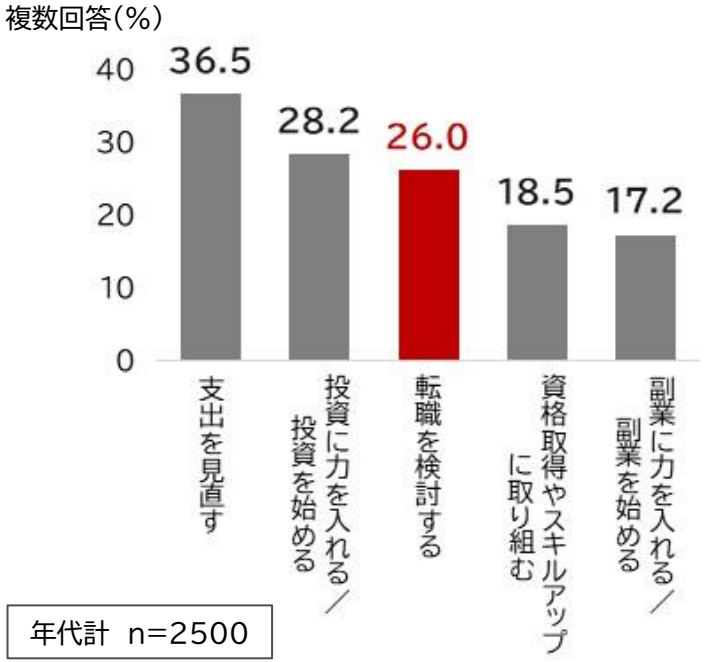
詳しくは p.47-48

給与が上がらない場合の行動

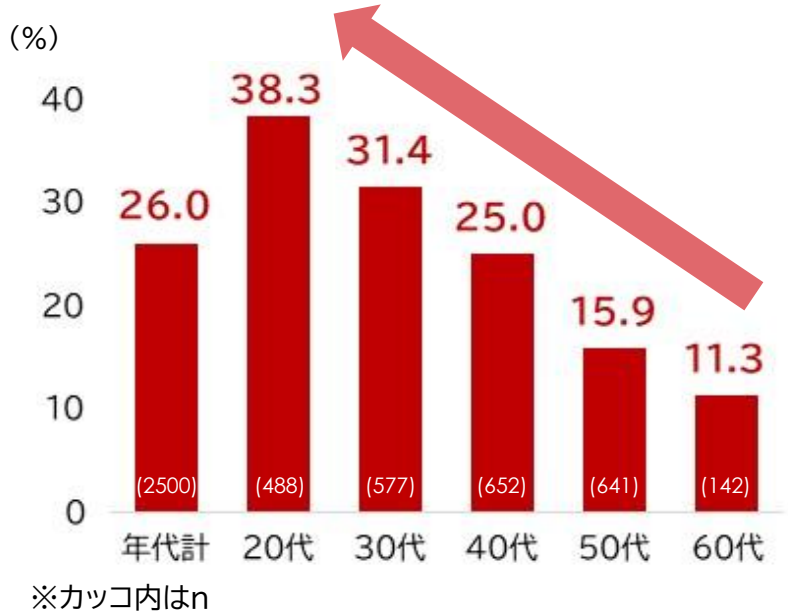
給与が上がらなければ、若年層ほど転職を検討

- ✓ **給与が上がらない場合の行動として多いのは、「支出見直し」「投資」「転職」。**昇進・昇格やスキルアップといった社内での躍進を目指すよりも、社外での手段を検討する人の方が多い<左図>
- ✓ **年代が若いほど転職が選択肢になりやすく、20代では38.3%が転職を検討する**<右図>

給与が上がらない場合の行動 ※上位5項目



給与が上がらない場合に転職を検討する人の割合



Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

サマリ

【解決の方向性】「時間とのバランス」「納得性とのバランス」

詳しくは p.52-56

給与以外の要素をどう設計するか

「時間とのバランス」「納得性とのバランス」が継続就業意向やワーク・エンゲイジメントを高める <図表>

- ✓ **時間とのバランス：休みのとりやすさや時間外労働の削減が継続就業意向**に、フレックスタイム制や中抜け制度などの**勤務時間の柔軟性がワーク・エンゲイジメントに影響する**
- ✓ **納得性とのバランス**：特に、景気・業績による見直し等の給与の**調整方針の透明性が継続就業意向**に、他社・業界水準との比較情報の提示といった**外部比較水準の透明性**や、明確な目標設定と共有といった**目標の透明性がワーク・エンゲイジメントに影響する**
- ✓ **年代別の特徴**：20代では給与決定方針の明示が重要。一方、20～30代では若手抜擢等の昇進・昇格の透明性の影響は見られない

継続就業意向やワークエンゲイジメントと関係する主な要素

(賃金と)時間とのバランス	(賃金と)納得性とのバランス
1. 労働負荷の軽減 ✓休みのとりやすさ、時間外労働の削減 **2. 自己裁量による勤務時間調整** ✓**勤務時間の柔軟性**：フレックスタイム制や中抜け、短日短時間勤務など	**1. どこと比べて**(比較水準) ✓**内部・外部比較水準の透明性**：給与・報酬水準の公開・共有、他社や市場と比較した情報の提供 **2. なぜ**(方針) ✓**決定・調整方針の透明性**：決定方針明示、景気・業績による見直しや性別差是正等の調整方針の明示 **3. どのように**(プロセス・運用) ✓**目標・評価の透明性**：明確な目標設定と組織内での共有、評価ルール・基準の明確化とフィードバック ✓**昇進・昇格の透明性**：若手抜擢など、成果や能力で柔軟に昇進・昇格できる仕組みの構築

※総合的に見ると、その他の要素(成長支援や福利厚生など)よりも上記要素の影響が大きい

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

提言

横並び水準よりも給与の未来展望を

インフレ時代の離職防止には、“賃上げの伝え方・見せ方”が鍵である

インフレが進む中、給与の現状維持は実質的な減給と同等に捉えられる。今回の調査結果からは、20代では給与が変わらない場合、約4割が転職を検討することが明らかになっており、人材流出のリスクが大きいことが懸念される。こうした状況において、離職防止や仕事への前向きな関与の維持に重要なのは、**他社や業界との横並び(ヨコ比較)ではなく、自社の給与の未来展望というタテ比較**である。特に40代以下では、将来の給与に対する不安が継続就業意向やワーク・エンゲイジメントの低さと密接に関わっており、この不安を放置すれば企業の持続的成長を阻害しかねない。

したがって企業には、**給与の未来展望を描けるよう自社の給与決定・調整方針を明確に示した上で、非金銭的報酬も含めたトータル・リワードによる報酬設計を行うこと**が求められる。その上で、従業員の将来不安を軽減し、定着を支えるためには、**賃上げの伝え方・見せ方にも配慮**する必要がある。こうした考え方を具体的に実践する上では、以下の3つの視点を重視することが重要である。

❶ “いま”より“伸びしろ”を示す

今回の調査では、“給与が変わらない”層でも離職リスクが高まる傾向が確認された。特に、近い将来、直近5年以内の給与の伸びが重視されている。したがって企業は、給与の現状水準や将来の昇進による昇給だけでなく、**この先数年で給与が上がっていくという期待を従業員に持たせる経営判断**が重要である。横並びで他社と比較して「いまの水準が妥当か」を問うことや、将来の昇進可能性でモチベートすることではなく、**「数年間で給与がどのように伸びるか」を業績と結びつけて明示する**姿勢が求められる。

❷「納得性とのバランス」を重視する

給与を「どこと比べて・なぜ・どのように」決めるのかを従業員に明示することが不可欠である。特に、給与に関する方針の明確化および継続的な情報発信は、従業員の納得感を高め、将来の処遇に対する理解を促し、主体的なキャリア形成を支援するための重要な基盤となる。現状では、これらの取組みを実施している企業は4割未満にとどまっており、今後は各企業における取組みの導入・強化が望まれる。右肩上がりの給与とデフレ環境の下では報酬の不透明さも許容されてきたが、**インフレと給与フラット化が進む現在、給与の決定・調整方針を明示し、確実に実行することが離職防止の鍵**である。

❸「時間とのバランス」を確保する

給与の伸びが見込みにくい時代においては、時間とのバランスを“報酬の一部”と捉える視点が求められる。給与の伸びが見込みにくい場合、従業員が働きやすさを求めるのは合理的である。したがって、**休暇取得の容易性や時間外労働の削減といった労働負荷の軽減を進めること**が、継続就業意向を高める有効な手段となる。

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

提言　納得性を支える7つの透明性と施策例

特に、離職防止に関しては、社内外比較よりも報酬の決定・調整方針の明示が重要

切り口	7つの透明性	内容	施策例
どこと比べて（比較水準）	外部比較水準の透明性	自社の給与水準について他社や市場と比較し、その情報を共有する	✓ 外部調査や他社比較データを共有 ✓ 業界・地域との差を可視化
	内部比較水準の透明性	社内の給与・報酬水準を公開・共有する	✓ 職位・グレード別給与レンジを公開 ✓ 経営層報酬を公開
なぜ（方針）	決定方針の透明性	給与を決める方針を明示する	✓ 経営層による報酬方針・ポリシーの説明 ✓ 自社の給与水準に関する方針の明示 ✓ 給与体系の明文化（根拠・理由）
	調整方針の透明性	給与水準調整の方針を明示する	✓ 景気・業績に連動した昇給方針の明示 ✓ 性別・年齢差是正方針を明示 ✓ 働き方に応じた給与の公平性を確保
どのように（プロセス・運用）	目標の透明性	達成度を評価可能な明確な目標を設定し、組織内で共有する	✓ 上司との目標面談を実施 ✓ 具体・測定可能な目標の設定
	評価の透明性	評価ルールや基準を明確にし、結果をフィードバックする	✓ 昇降格ルールを明示・運用 ✓ 評価結果をフィードバック
	昇進・昇格の透明性	年齢や性別に関係なく、成果や能力で昇進・昇格できる仕組みをつくる	✓ 性別・年齢を問わない登用・昇進機会の整備 ✓ 複数回の昇進・昇格審査制度（年2回以上）の導入

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

提言　時間とのバランスで重要な2つの観点と施策例

労働負荷の軽減が離職防止に有効

観点	内容	施策例
労働負荷の軽減	休みが取りやすい環境整備や時間外労働の削減により労働負荷を軽減する	✓ 時間外労働の削減 ✓ 有給休暇の取得促進（希望日程・日数での取得、時間単位で取得できる有休制度の導入など）
自己裁量による勤務時間調整	自身の都合に合わせて働く時間や働き方を調整できる仕組みを構築する	✓ 裁量労働やフレックスタイム制度の導入 ✓ 柔軟な休憩取得（中抜けの許容など） ✓ 短日・短時間勤務

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル総合研究所

1.賃上げは、どの程度実施されているのか？

※月収（基準内賃金）の増加に反映されるものと、そうでないもの（賞与・残業時間など年収には反映されるもの）があるため、月収と年収の両方の分析を行った

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

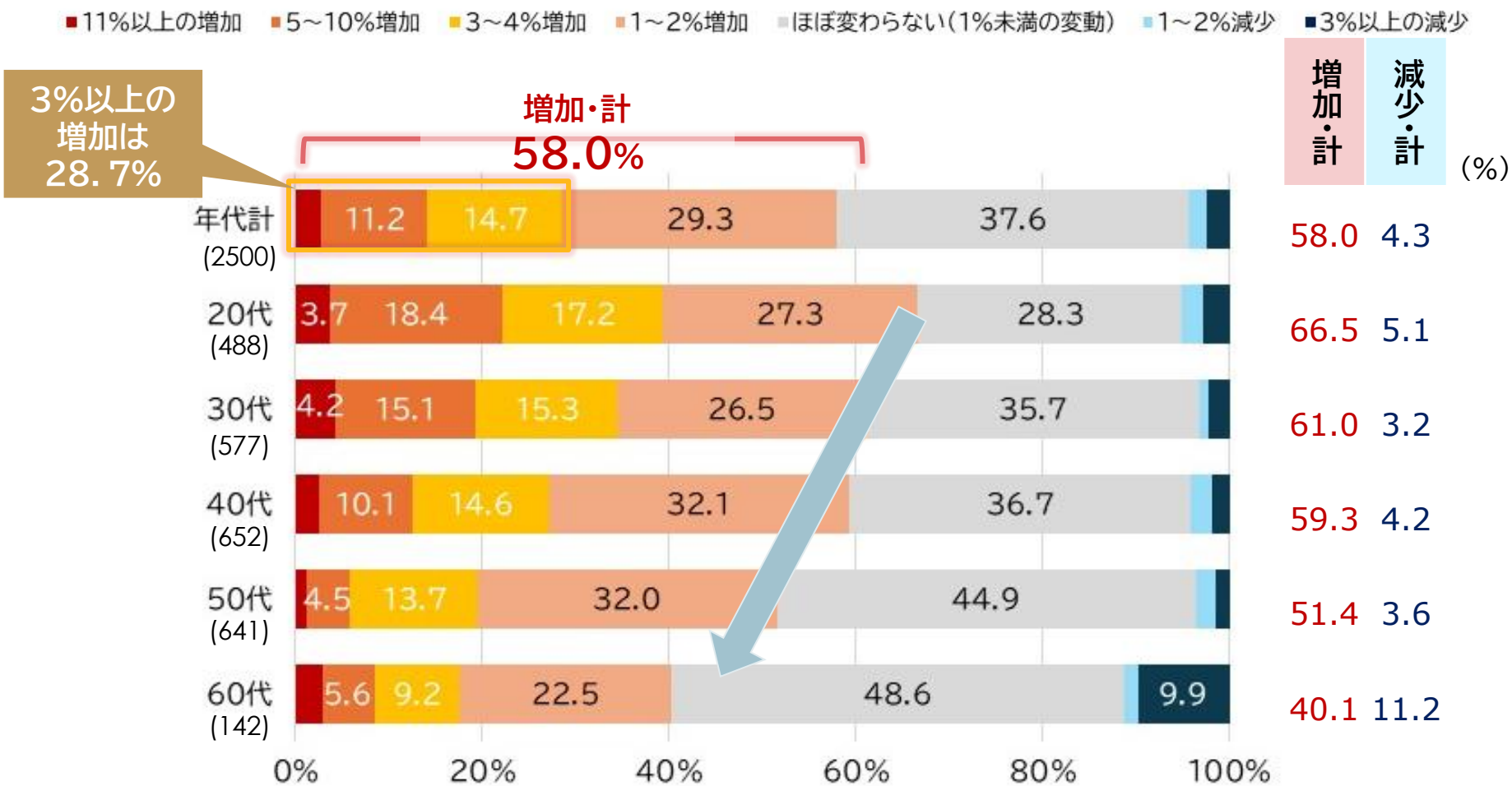
月収(基準内賃金)の変化 ※2025年7月時点

直近1年で月収(基準内賃金*)が上がった人は6割弱。ただし、上がった人の半数は、1～2%の増加に過ぎない。

年代が上がるほど、月収(基準内賃金)が上がった人は少なくなる。

＊「毎月の基本的な給与額(残業代や通勤手当は除く、基本給＋役職手当などの毎月支給される手当)」として聴取

月収(基準内賃金)の変化／年代別



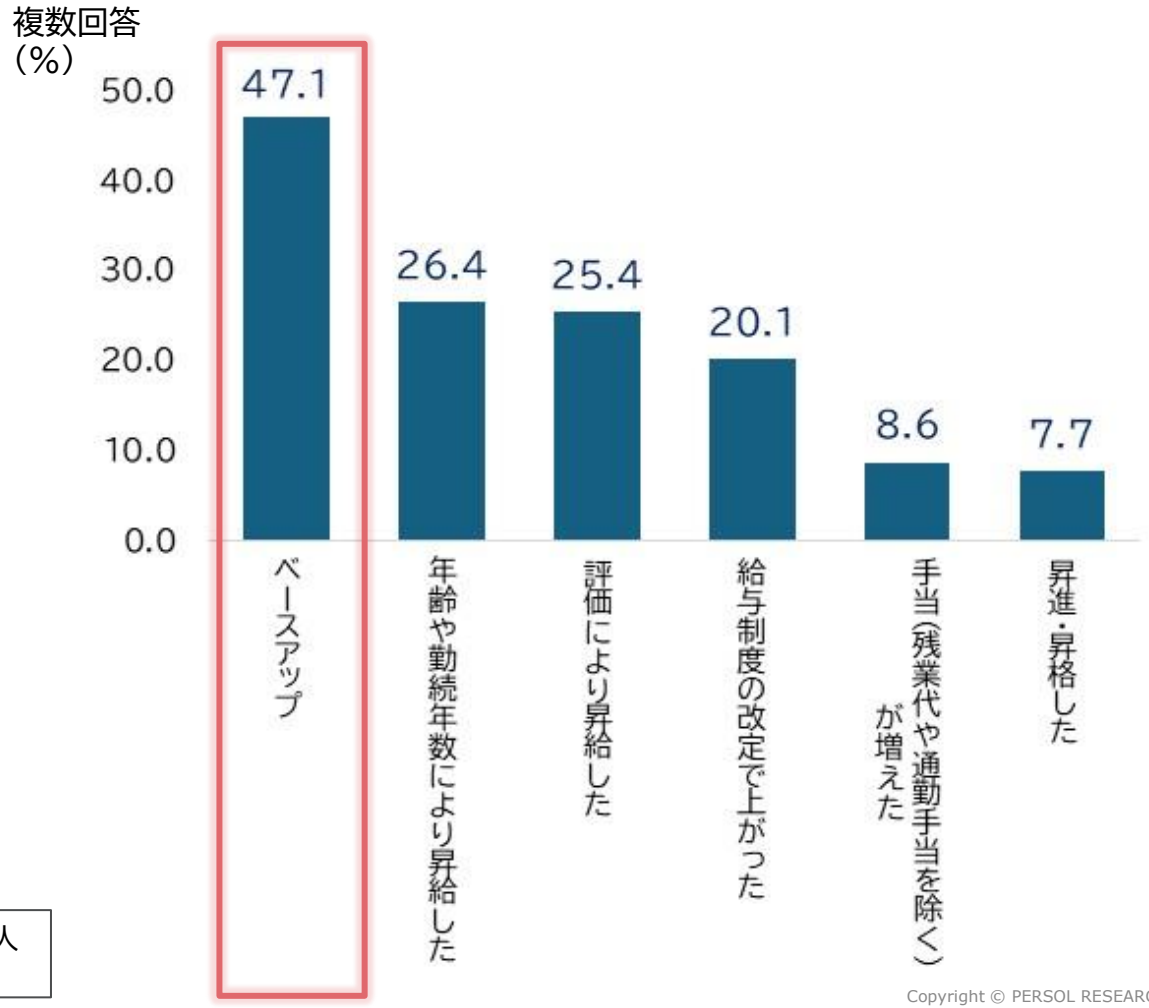
※カッコ内はn。3%未満は図表内の数値表示割愛。変化率は、前年と比べた増減額(プリコード)の加重値を基準内賃金(プリコード)の加重値で割ったものを四捨五入して区分

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

月収(基準内賃金)が上がった理由

月収が上がった人の約半数がベースアップによって上がっている。

月収が上がった理由　上位6項目



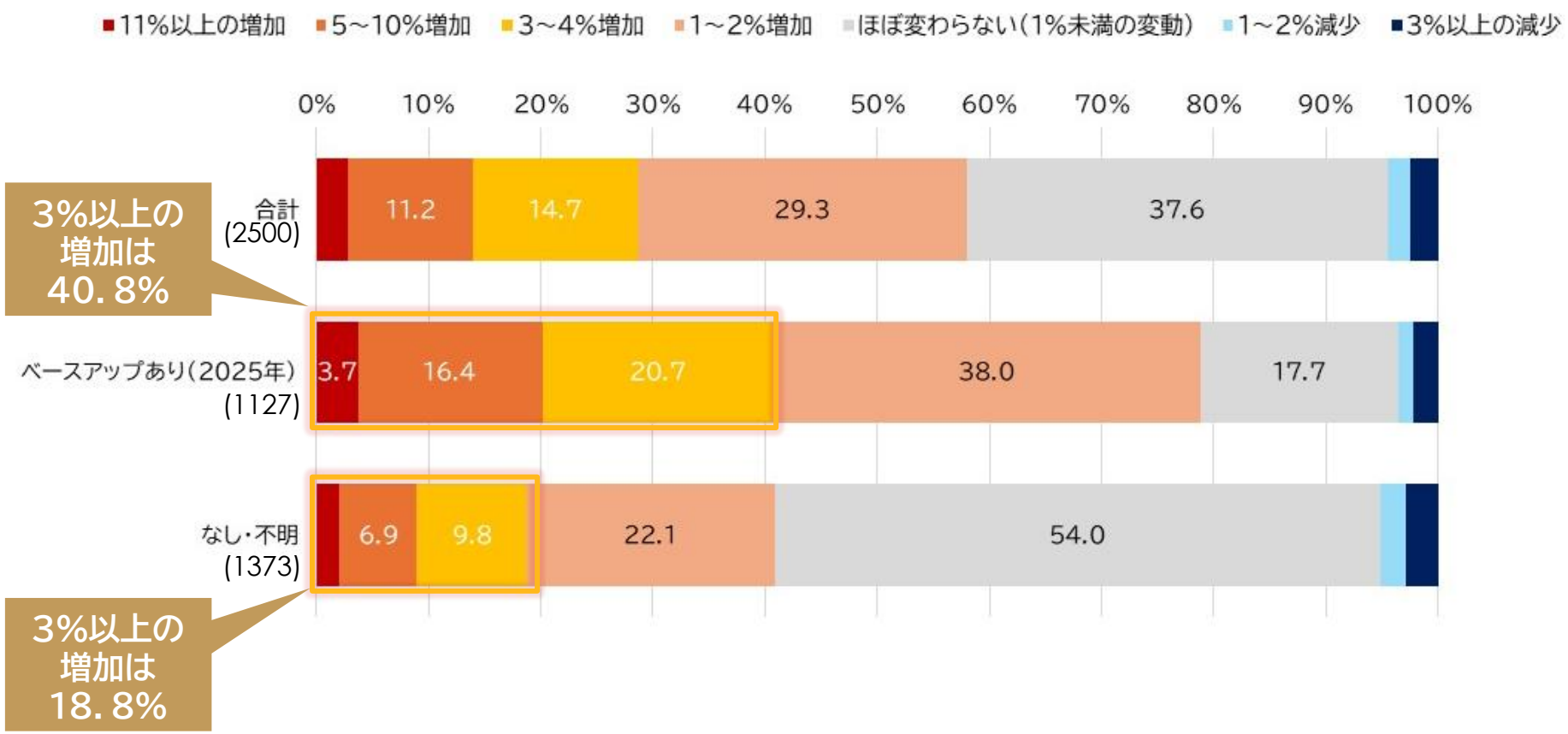
月収が上がった人
n=1574

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ベアの有無別の月収(基準内賃金)の変化 ※2025年7月時点

2025年にベースアップがあった企業では、月収(基準内賃金)が3%以上増加した人が40.8%を占めるのに対して、ベースアップがなかった企業で月収(基準内賃金)が3%以上増加した人は18.8%に過ぎない。

月収(基準内賃金)の変化／ベースアップ有無別



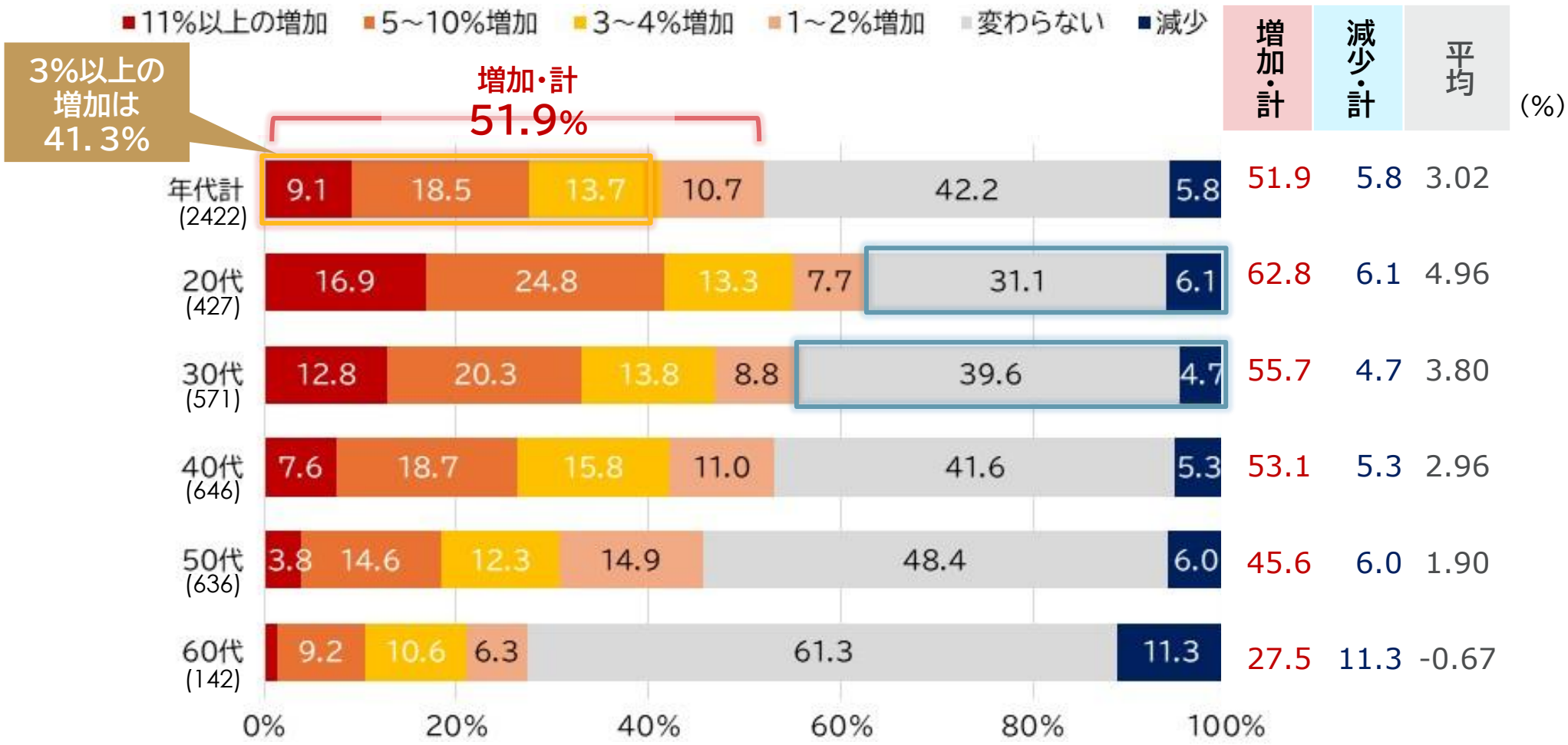
※カッコ内はn。3%未満は図表内の数値表示割愛。変化率は、前年と比べた増減額(プリコード)の加重値を基準内賃金(プリコード)の加重値で割ったものを四捨五入して区分

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

年収の変化 ※2023年から2024年にかけての変化

2024年の年収を前年と比較すると、年収が増えた人は51.9%と約半数。3%以上の増加があった人は約4割。
20～30代の若年層であっても、4割程度は年収が上がっていない。
※参考：2024年の消費者物価指数CPI（持家の帰属家賃を除く総合）は前年比3.2%の上昇（総務省統計局）

年収の変化／年代別 ※2023年から2024年にかけての変化



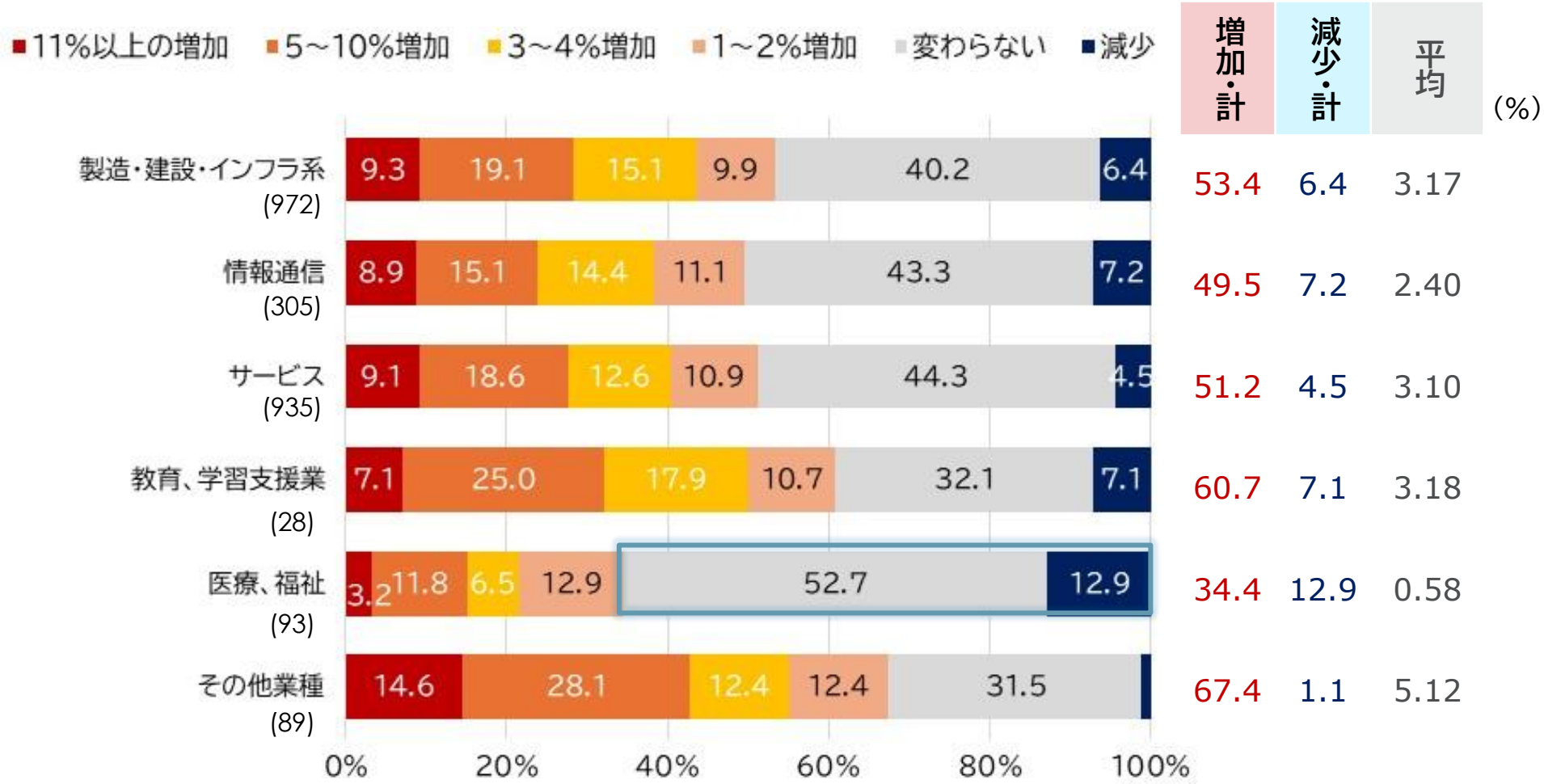
※カッコ内はn。2023年に収入があった人ベース。3%未満は図表内の数値表示割愛

. RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

年収の変化 ※2023年から2024年にかけての変化＜業種別＞

業種別に2024年の年収を前年と比較した。特に、「医療・福祉」の6割以上で年収が上がっていない。

年収の変化／業種別 ※2023年から2024年にかけての変化



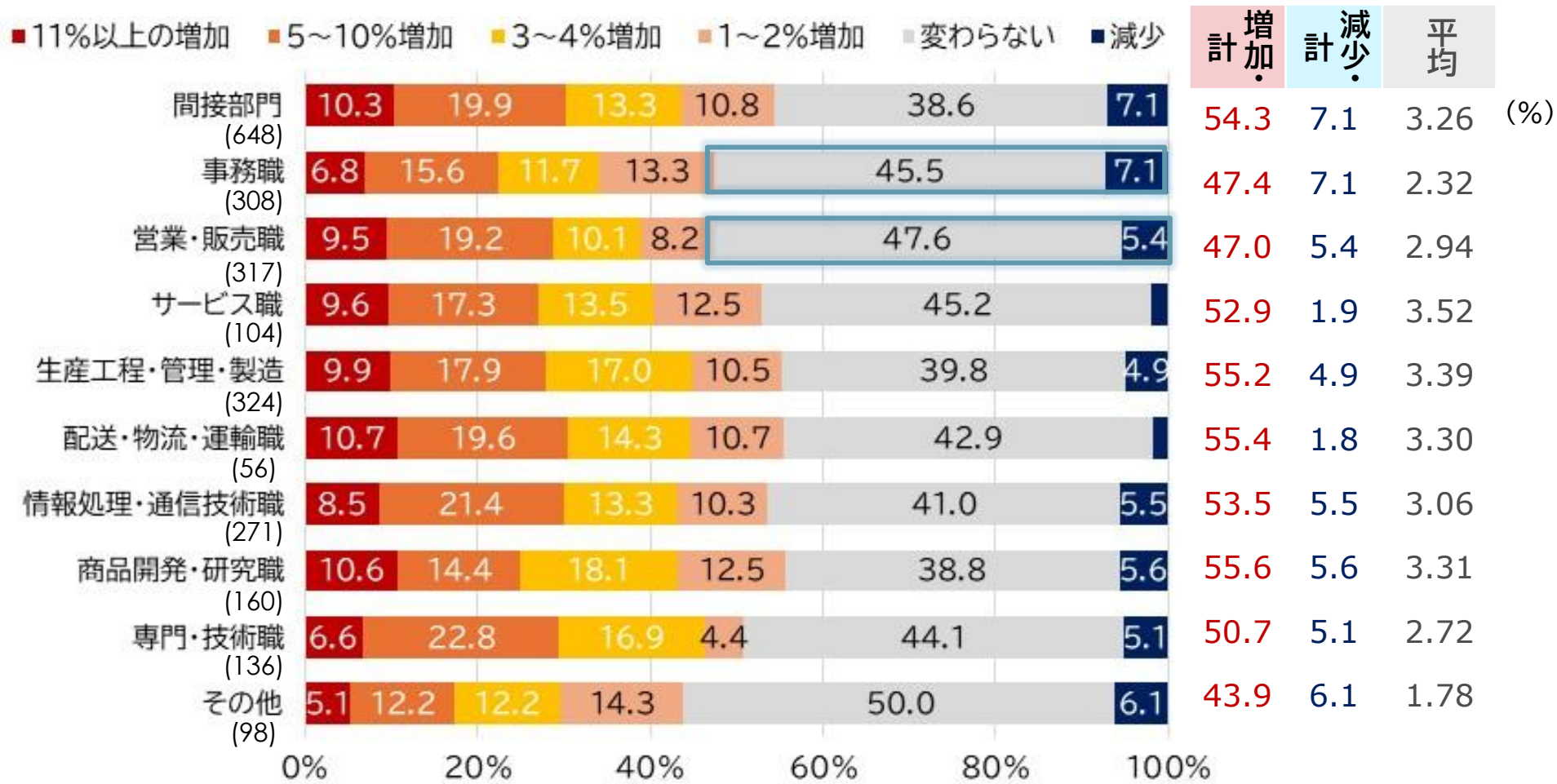
※カッコ内はn。n<30は参考値。2023年に収入があった人ベース。3%未満は図表内の数値表示割愛

RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

年収の変化 ※2023年から2024年にかけての変化＜職種別＞

職種別に2024年の年収を前年と比較した。特に、「事務職」や「営業・販売職」で半数以上の年収が上がっていない。

年収の変化／職種別 ※2023年から2024年にかけての変化



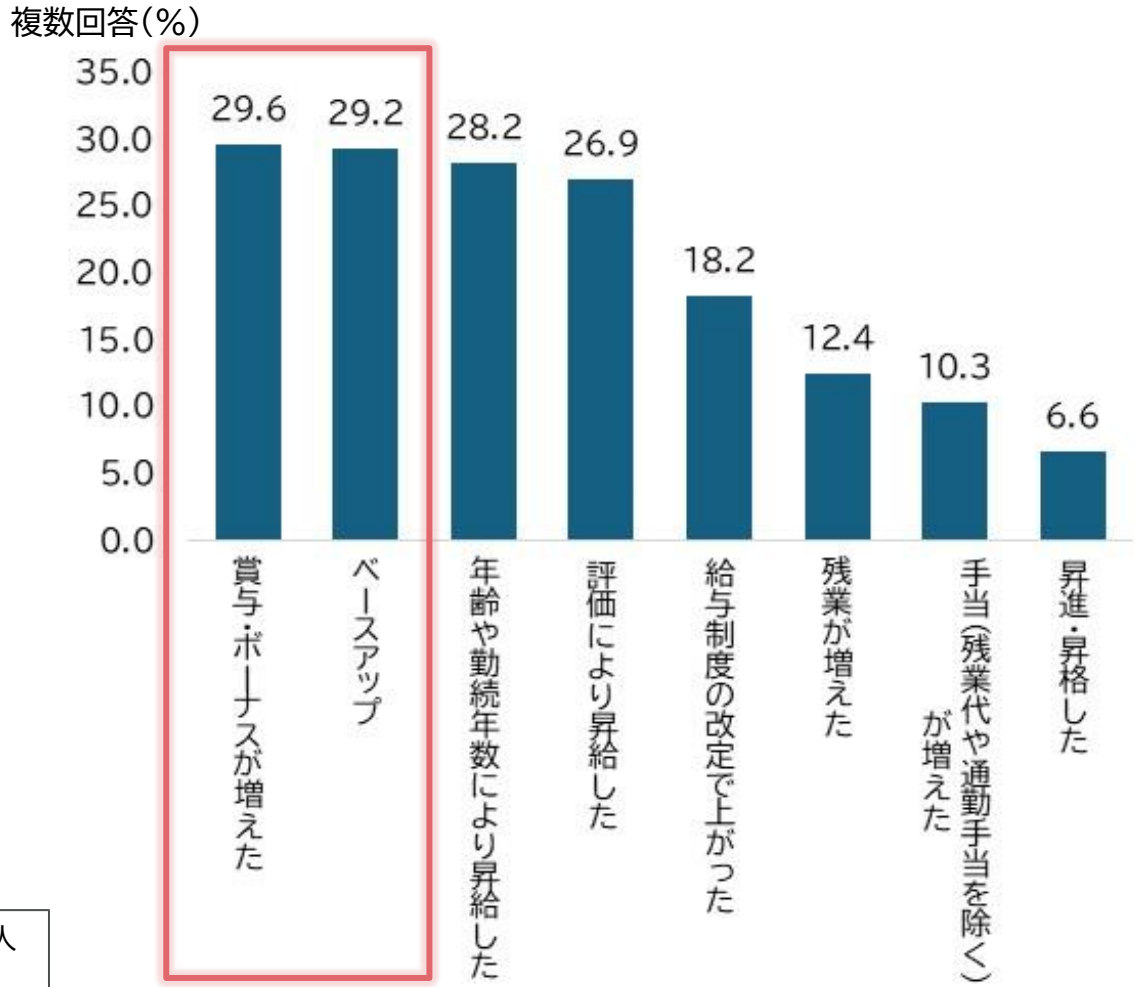
※カッコ内はn。2023年に収入があった人ベース。3%未満は図表内の数値表示割愛

. RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

年収が上がった理由

2024年の年収が上がった理由のトップは、「賞与・ボーナスの増額」。次いで、「ベースアップ」。
賞与の一部には個人評価が反映されているものの、全体としては組織要因の影響が相対的に大きい傾向が見られる。

年収が上がった理由



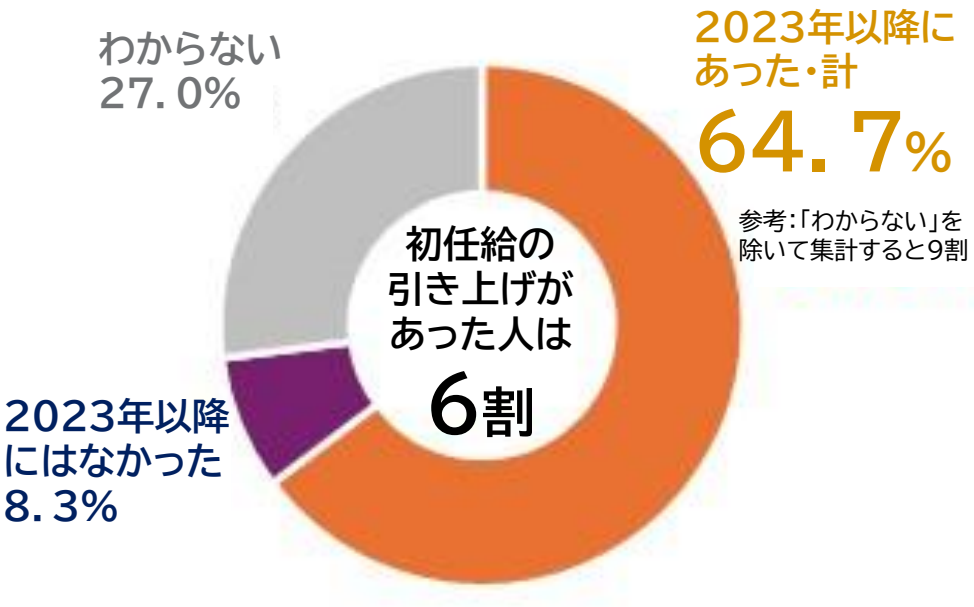
年収が上がった人
n=1258

TING CO., LTD. All Rights Reserved.

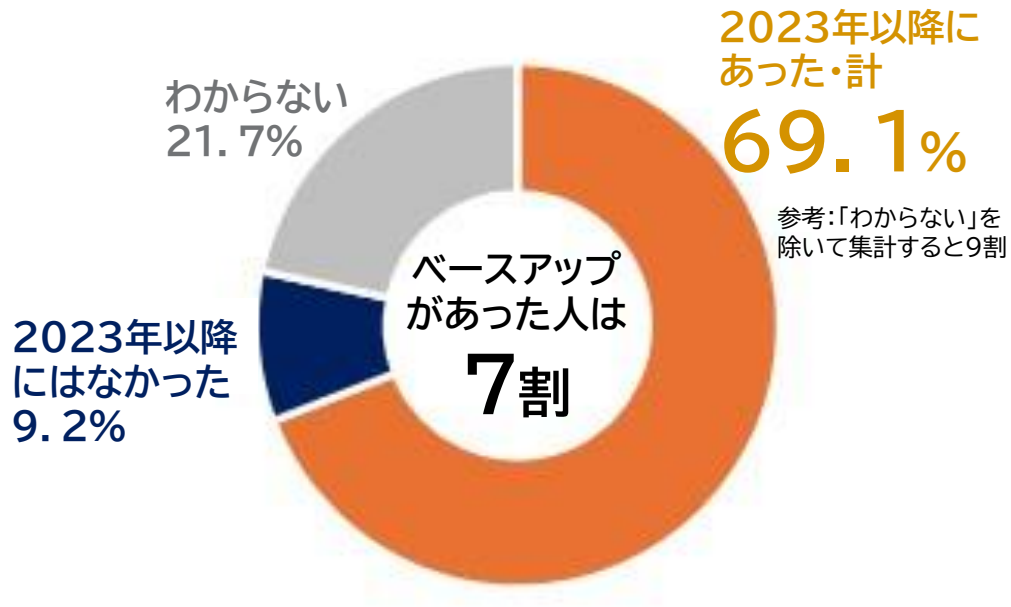
給与水準引き上げの状況<2023～2025年>

勤務先において、2023年以降(2023～2025年のいずれかの年)**に初任給の引き上げがあった人は約6割、ベースアップがあった人は約7割**(「わからない」と回答した人を除くといずれも約9割)。

初任給の引き上げ



ベースアップ



※参考:厚生労働省「令和6年賃金引上げ等の実態に関する調査の概況」において、一般職についてベアを行った・行う企業の割合は、従業員5000人以上で78.5%、1000～4999人で76.8%、300～999人で58.8%であることから、今回の数値が高いわけではない
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/jittai/24/dl/10.pdf

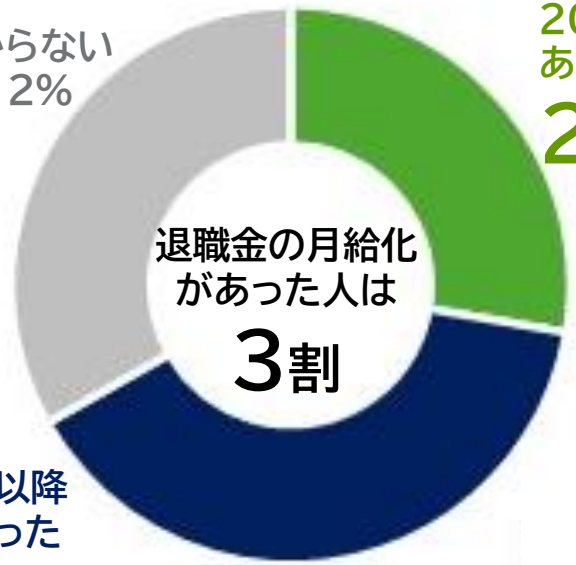
年代計
n=2500

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

賞与・退職金の月給化の状況<2023～2025年>

2023年以降、調査時期(2025年)**までの間に勤務先において、退職金の月給化**(退職金の一部または全部を前倒しで毎月の給与に上乗せすること)や**賞与の月給化**(賞与割合を減らして、毎月の給与に組み込むこと)**があった人は、それぞれ約3割**(「わからない」と回答した人を除くと4～5割弱)。

退職金の月給化



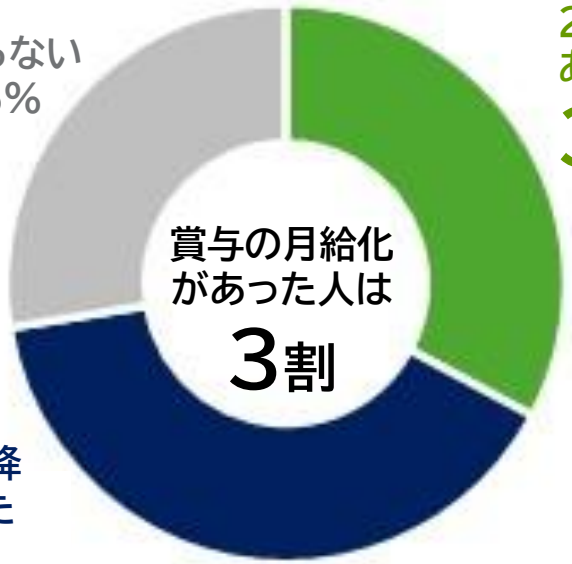
わからない
33.2%

2023年以降に
あった・計
27.7%

参考:「わからない」を
除いて集計すると4割

2023年以降
にはなかった
39.1%

賞与の月給化



わからない
27.5%

2023年以降に
あった・計
32.8%

参考:「わからない」を
除いて集計すると5割弱

2023年以降
にはなかった
39.6%

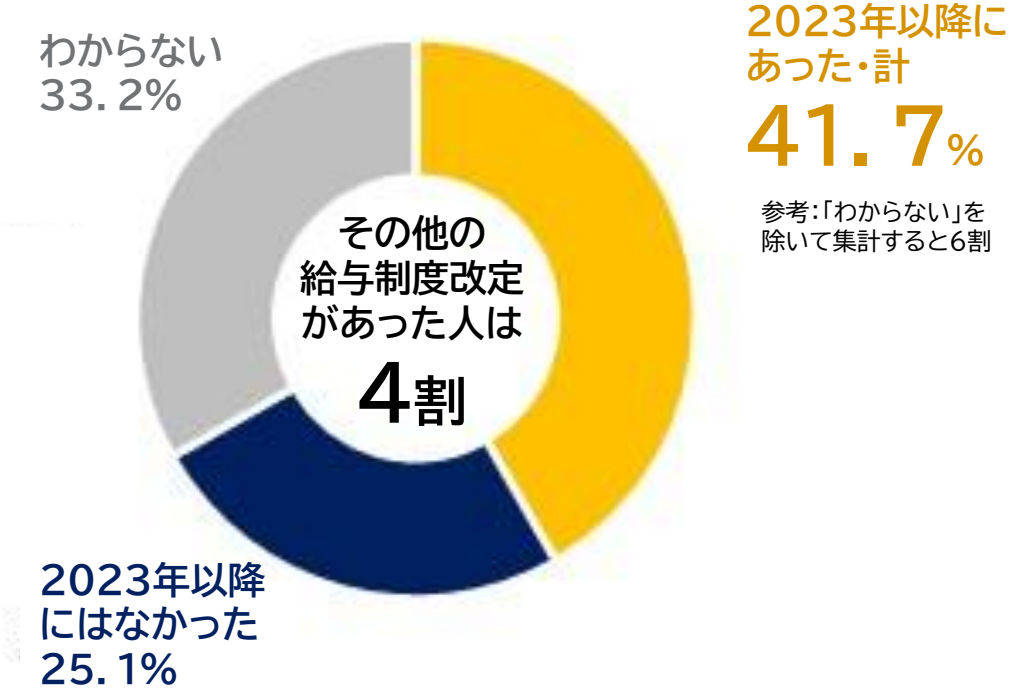
年代計
n=2500

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

その他給与制度の改定状況<2023～2025年>

2023年以降、調査時期(2025年)**までの間に、その他の給与制度の改定**(初任給・ベースアップや賞与・退職金の月給化以外の給与制度改定)**があった人は約4割**(「わからない」と回答した人を除くと約6割)。

その他給与制度の改定



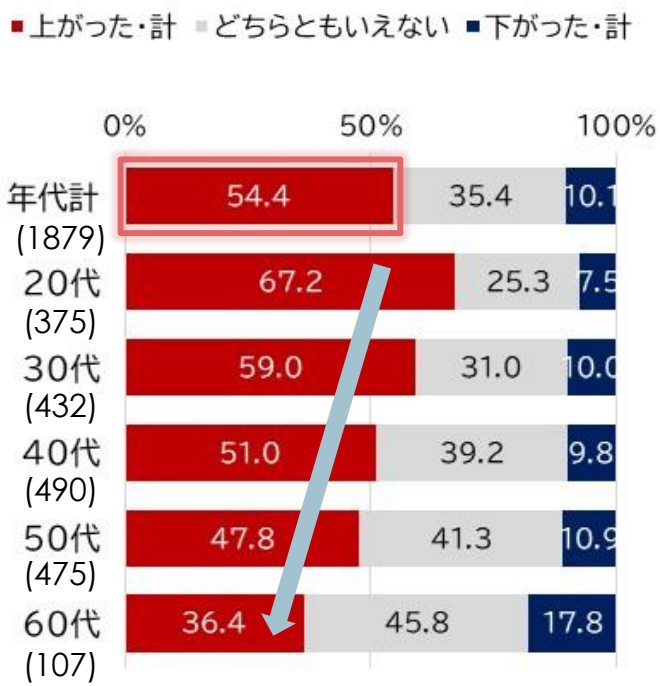
年代計
n=2500

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

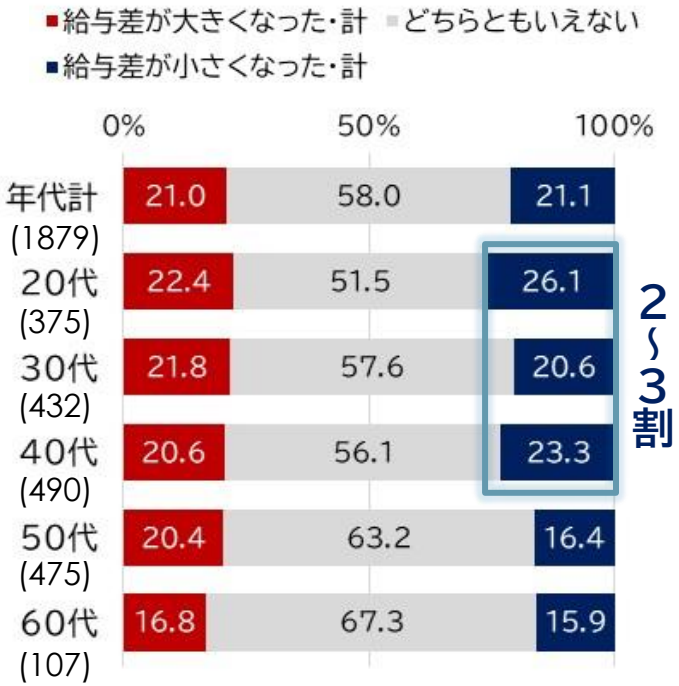
処遇改定による給与変化

処遇改定があったことによる「給与額」や「部下・後輩との給与差」、「将来の給与の伸び」への期待の変化を確認した。
給与額が上がった人の割合は、年代が高いほど低い。一方で、40代以下の2～3割が部下・後輩との給与差が小さくなっている。また、30代以下の約2割、40代以上の約3割が、この先の給与の伸びが期待できなくなったと感じている。

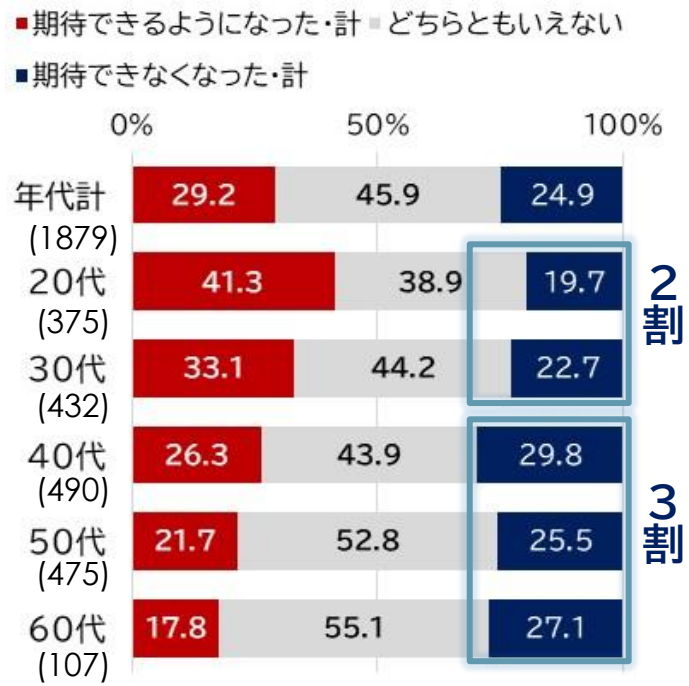
給与額



部下・後輩との給与差



将来における給与の伸び



※カッコ内はn。処遇改定があった人ベース。2023年以降の処遇改定による変化について聴取

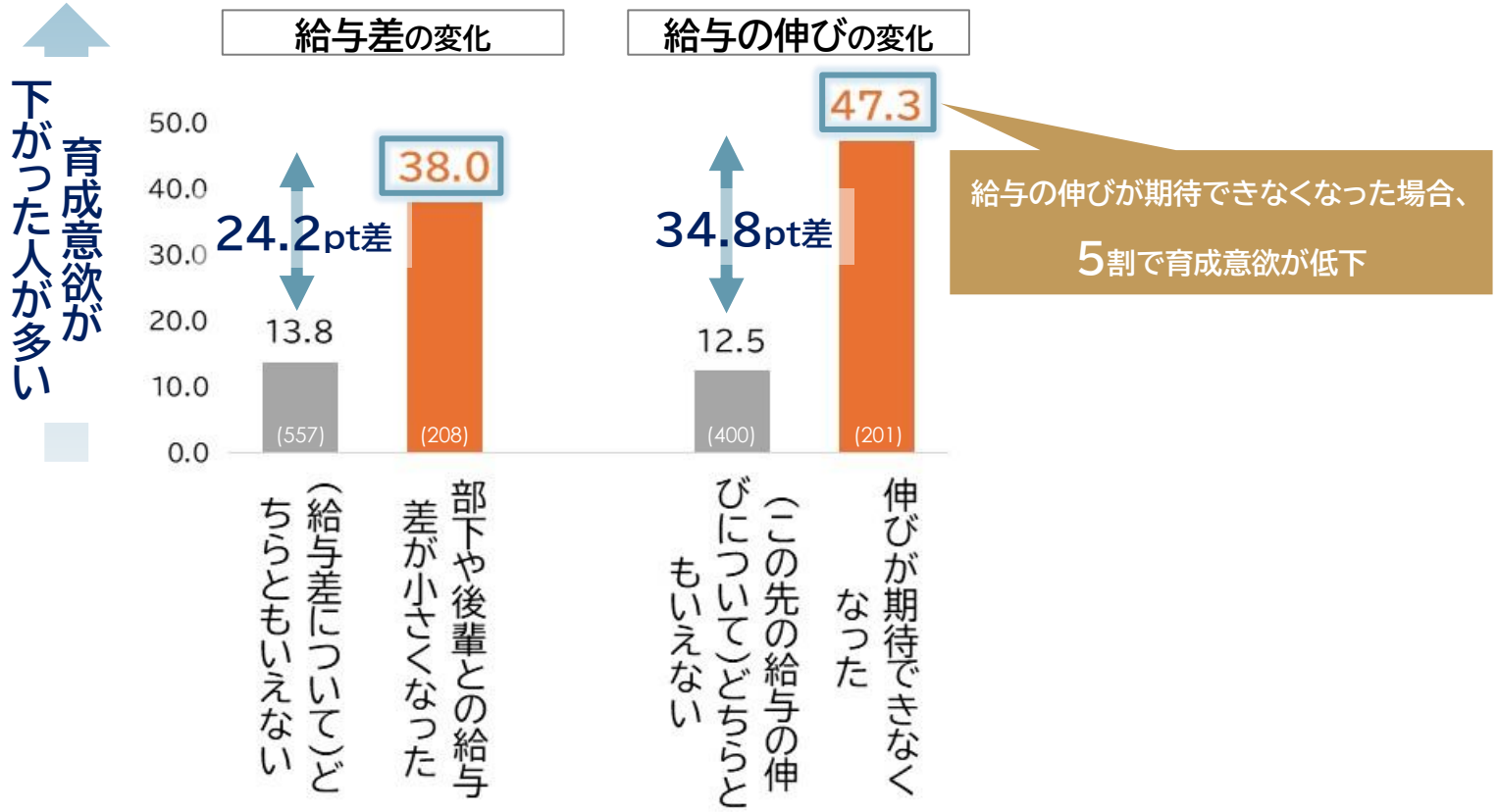
. RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

[補論]給与差や、この先の給与の伸びと育成意欲との関係

給与差の縮小やこの先の給与の伸びに対する期待喪失があると、部下や後輩に対する育成意欲の低下が顕著である。
自身の給与が上がっていても、部下や後輩との給与差が縮まった場合は約4割、この先の給与の伸びが期待できなくなった場合は約5割の人で育成意欲の低下が見られる。

一対比較法で
「後輩・部下を育てようという意欲が下がった」に近い＋やや近いと回答した割合（%）

給与差・給与の伸びの変化と育成意欲低下との関係
＜処遇改定で給与が上がった人ベース＞



※カッコ内はn。2023年以降に自社で処遇改定があり給与が上がった人ベース
「給与差が大きくなった／伸びが期待できるようになった」は、どちらともいえないと同様の傾向のため割愛

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル総合研究所

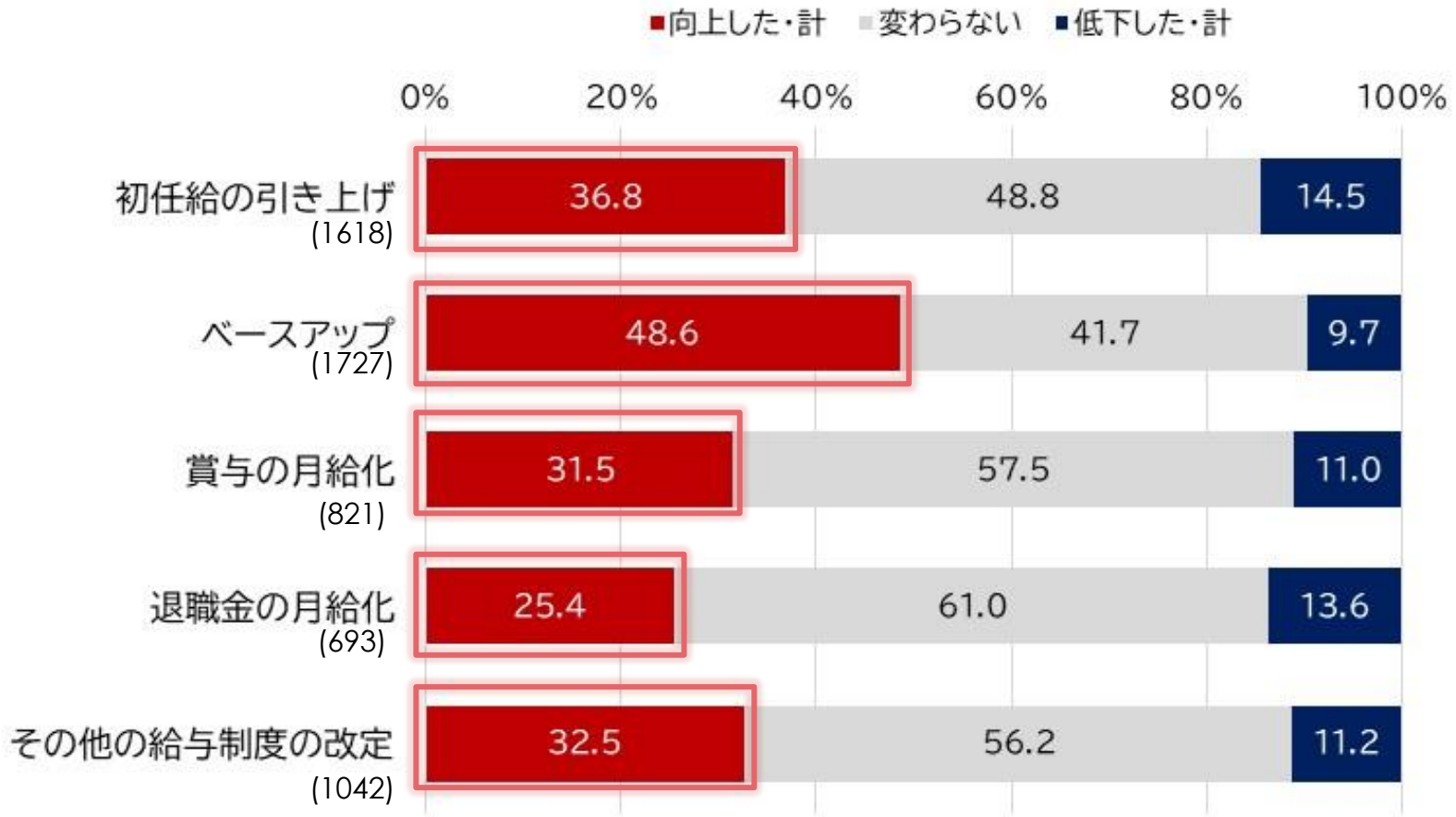
2.賃上げは、従業員のモチベーションにどのように影響しているのか？

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

処遇改定によるモチベーション変化

処遇改定によるモチベーションの変化を見ると、「ベースアップ」や「初任給の引き上げ」、「賞与・退職金の月給化」、「その他の給与制度の改定」は、それぞれ3～5割の人でモチベーション向上につながっている。中でも、ベースアップでモチベーションが向上した人の割合が高い。

処遇改定によるモチベーションの変化



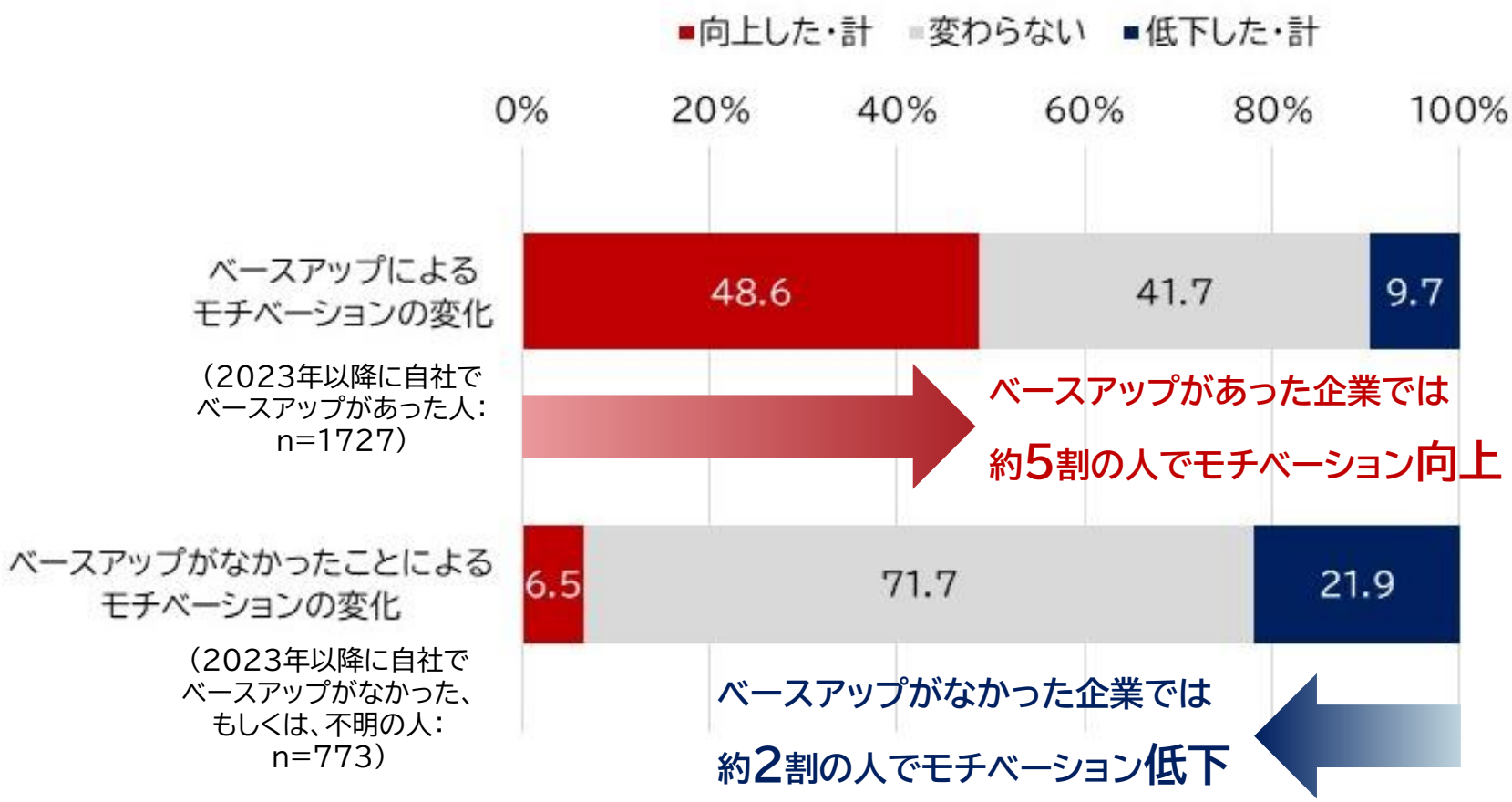
※カッコ内はn。2023年以降に処遇改定があった人ベース

. RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ベースアップ有無によるモチベーション変化

自社でベースアップがあった場合、ベースアップによって約5割の人はモチベーションが向上している。
一方で、自社でベースアップがなかった場合、ベースアップがなかったことによって約2割の人はモチベーションが低下している。

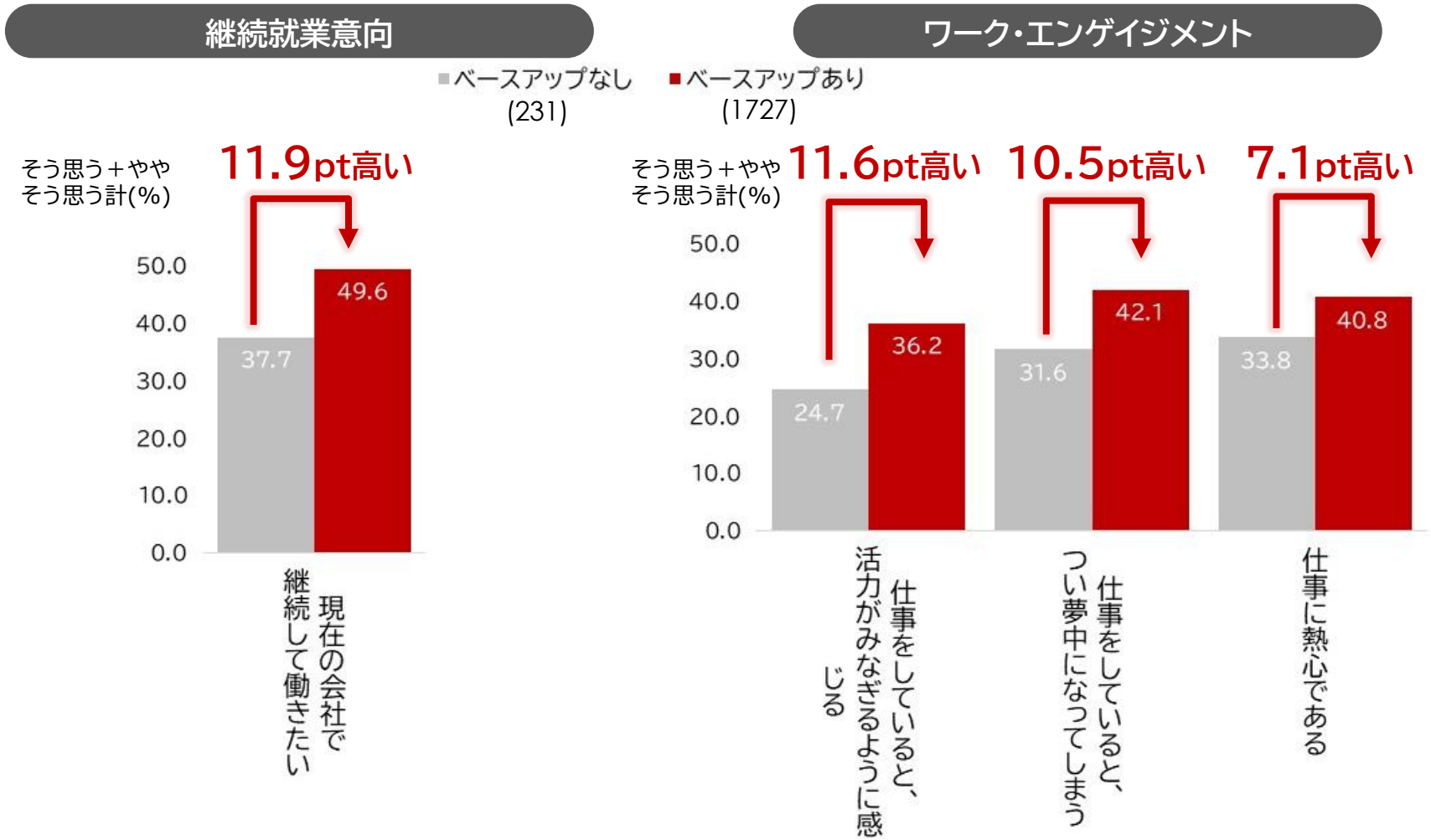
ベースアップ有無によるモチベーションの変化



Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ベースアップ有無と就業意識との関係

自社でベースアップがあった人は、なかった人よりも継続就業意向やワーク・エンゲイジメントが10pt程度高い。

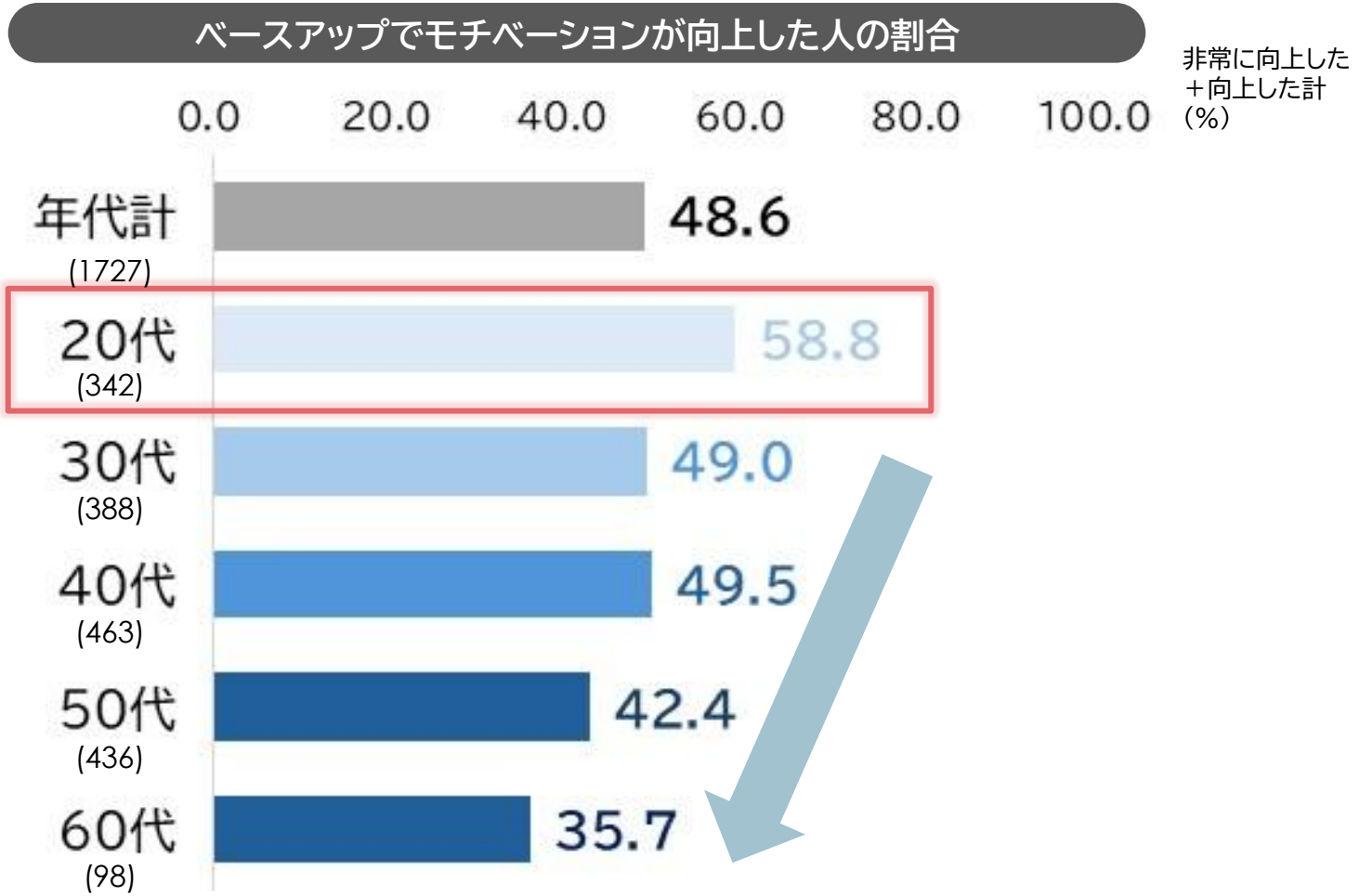


※カッコ内はn。2023年以降に自社でベースアップがあったかどうか別に分析

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ベースアップによるモチベーション変化

ベースアップによるモチベーションの変化を年代別に見ると、モチベーションが向上した人の割合は、20代で6割弱。年代が高いほど、モチベーションが向上した人の割合が低い。自社でベースアップがあっても半数以上はモチベーション向上につながっていない。



※カッコ内はn。2023年以降に自社でベースアップがあった人ベース

. RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ベースアップについて ※自由回答抜粋

Q.あなたの会社における給与制度改定や給与見直しの状況について、どのように思いますか。思うことを自由にお聞かせください。

ベースアップあり

「**ベースアップや生活応援費の支給があり、ありがたく思っている**」(25歳女性,情報通信業)

「**年々物価が上がっているので、給料もあげないと生活自体ができないので良い事**だと思う」(29歳男性,宿泊・飲食サービス業)

「これまでは賃金改定されることがなかったが、**昨今の物価高や政策によって、見直しされ始めたのでうれしい**」(48歳男性,製造業)

「**社会情勢や全体の動きに柔軟に対応してくれるので安心して仕事に取り組めて、よりモチベーションを高めて働くきっかけになっている**」(34歳男性,情報通信業)

「この3年間で全社員の給与が引き上げられたことで**会社への信頼と責任感が強くなった**」(40歳男性,運輸・郵便業)

「2024年は大企業の業績向上により基本給に6%が加算されるとの通知を受けた。ベースアップの背景を認知させてくれる分には、**今後の景気によって給与の金額が上がる可能性があるとの期待が持てやる気につながる**」(26歳男性,建設業)

「**物価高に対応できるほどの上げ幅であった**と思う」(29歳男性,運輸・郵便業)

「**全体的に引き上げられたのは良い**と思う」(54歳女性,製造業)

「**他の企業と比べるとかなり積極的**だと考える」(31歳男性,建設業)

「多少ベースアップがあり会社としては給料をあげているが、**世の中の物価高についていけるほどアップしないので生活は苦しくなった**」(45歳男性,製造業)

ベースアップなし

「物価高騰に対する手当もなく、どんどん手当がなくなっている状況で、**従業員のモチベーションの低下が著しい。会社に対する不満がたまっている状況**」(31歳男性,情報通信業)

「**賃上げが盛り上がっている時期に、関係がない風**(編集注:様子)**の会社で時代遅れ**だと思う」(33歳男性,生活関連サービス・娯楽業)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル総合研究所

3.給与を何と比べるか？
～給与のタテ比較とヨコ比較～

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与を何と比べるか？～給与のタテ比較（時間軸）とヨコ比較（集団軸）～

未来や過去の自分の給与との比較（時間軸：「タテ比較」）、および、自分の給与の相対的低さについての社内外の人との比較（集団軸：「ヨコ比較」）の観点で分析を行った。

未来不安

時間軸：タテ比較

- ✓ 将来的な昇給に対して希望が持てない
- ✓ 将来の生活（結婚・出産・老後など）を考えると、現在の給与水準では不安を感じる
- ✓ 今の会社で、将来的に十分な給与や退職金を得られるとは思えない

社外との比較不安

集団軸：ヨコ比較

- ✓ 同じ業界・職種の人と比べて、自分の給与は低いと感じる
- ✓ 学生時代の友人と比べて、自分の給与は低いと感じる
- ✓ メディア（週刊誌やSNSなど）で見る他人の給与と比べて、自分の給与は低いと感じる
- ✓ 世間一般と比べて、自分の給与は低いと感じる

社内との比較不安

- ✓ 同じような業務をしている同僚と比べて、自分の給与は低いと感じる
- ✓ 若手社員と比べて、自分の給与は仕事内容に見合っていないと感じる
- ✓ 自社内の他職種（営業や企画など）と比べて、自分の給与は低いと感じる

過去からの停滞

- ✓ 昨年と比べて、給与が上がっていない
- ✓ 仕事や責任が増えたのに、給与が増えていない
- ✓ 自分の成長やスキルアップが給与に反映されていないと感じる
- ✓ 以前と比べて、今の給与額が低い

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

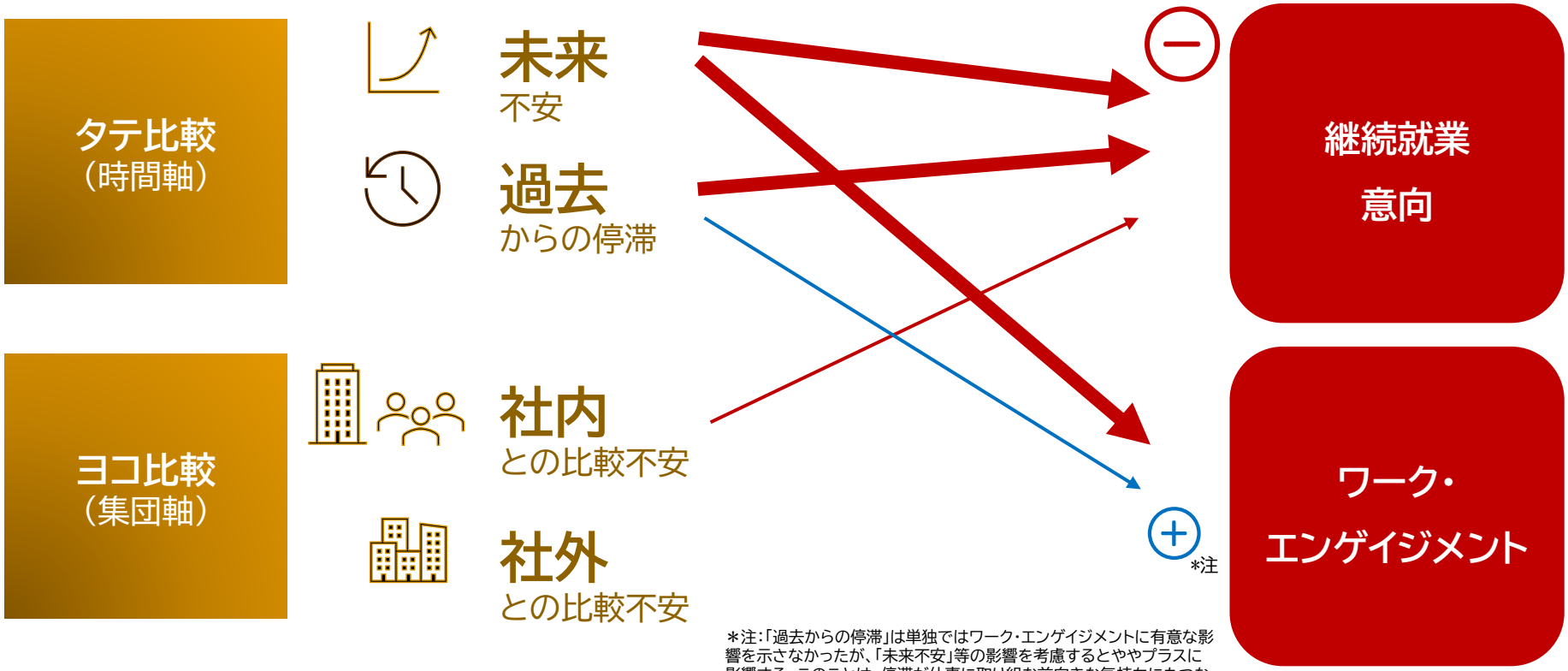
何と比べた給与が
継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに影響しているのか？

自分の給料に対する「未来不安」「過去からの停滞」「社内外との比較不安」が継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに影響しているのかを見ると、時間軸での比較、特に、将来の給与に希望を持てない「未来不安」が、継続就業意向やワーク・エンゲイジメントの低さと関係している。

継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに影響している要因

※重回帰分析にて5%水準で有意なものを掲載。太い矢印は標準化偏回帰係数の絶対値が0.1以上、細い矢印は 0.1未満

未来不安が高いほど、継続就業意向やワーク・エンゲイジメントが低い



＊注：「過去からの停滞」は単独ではワーク・エンゲイジメントに有意な影響を示さなかったが、「未来不安」等の影響を考慮するとややプラスに影響する。このことは、停滞が仕事に取り組む前向きな気持ちにもつながる可能性があることを示している

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

継続就業意向への影響＜詳細＞

継続就業意向への影響を年代別で見ると、特に、20代から40代で、時間軸での比較、特に、将来の給与に希望を持てない「未来不安」が、継続就業意向の低さと関係している。一方で、50代・60代では、社内外の人との比較によって自分の給与が相対的に低いと不安に感じることが、継続就業意向の低さと関係している。

継続就業意向に影響している要因／年代別

※重回帰分析(ステップワイズ法)の結果、5%水準で有意の項目のうち、最も影響しているものを赤、その他有意に影響しているものをピンクでハッチング。数値は標準化偏回帰係数。±の記号は、標準化偏回帰係数の絶対値0.1未満が1つ、0.1～0.2未満が2つ、0.2以上が3つで表記

	タテ比較（時間軸）		ヨコ比較（集団軸）			
	未来不安	過去からの停滞	社外との比較不安	社内との比較不安	調整済決定係数	統制変数
年代計 (2500)	⊖⊖ -.137	⊖⊖ -.105		⊖ -.070	.092	＋:年齢(.093)、正社員規模10001人以上(.060)、年収600～700万未満(.044) －:残業なし(-.040)
20代 (488)	⊖⊖⊖ -.204	⊖⊖ -.114			.111	＋＋:生産工程・管理・製造職種(.106)、残業10-20時間未満(.101) －－:医療・福祉業(-.108)
30代 (577)	⊖⊖ -.192	⊖⊖ -.119			.091	－－:一般社員・主任・係長相当(-.131)、 －:年収1000～1200万未満(-.091)
40代 (652)	⊖⊖ -.158	⊖⊖ -.129			.087	－－:年収400～500万未満(.106)、 －:残業なし(-.092)
50代 (641)		⊖⊖ -.121	⊖⊖ -.196		.148	＋＋:女性(.174)、既婚(.136)、正社員規模10001人以上(.114) －－:医療・福祉業(-.101) －:年収900～1000万未満(-.090)
60代 (142)				⊖⊖⊖ -.297	.130	－－:正社員規模2001人～10000人(-.195)、年齢(-.169)

40代以下はタテ比較（特に未来不安）

50～60代はヨコ比較

※カッコ内はn

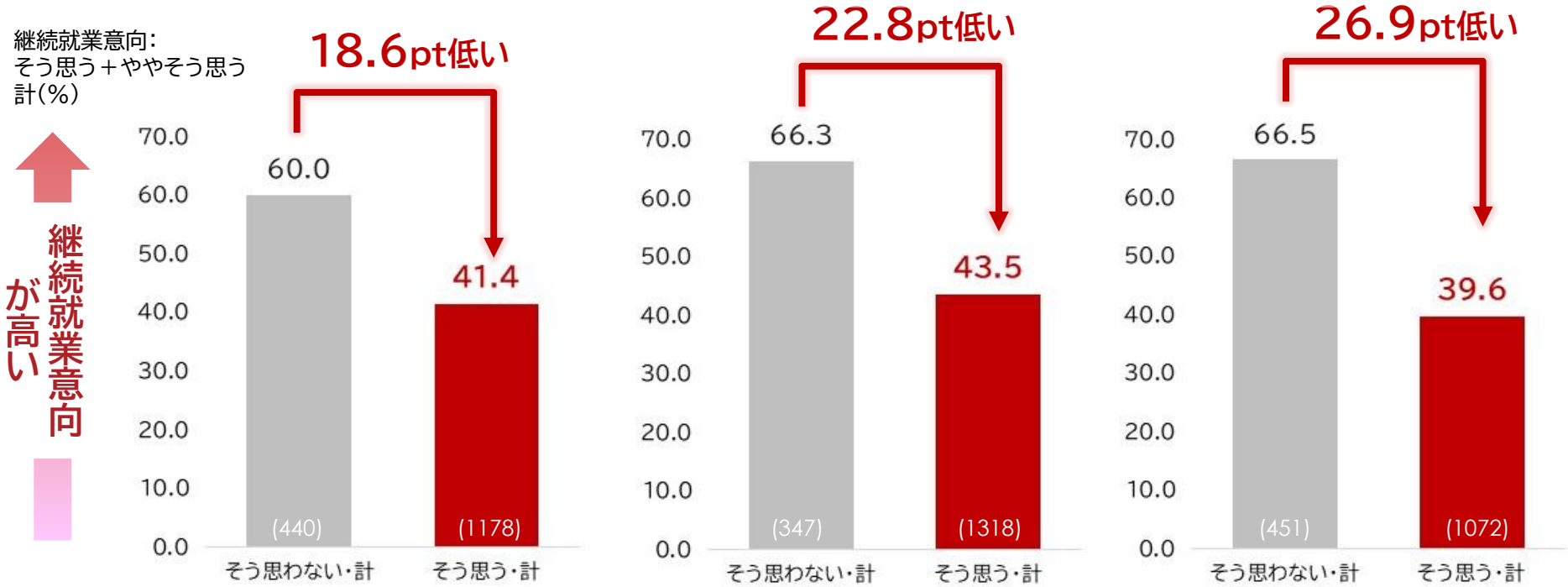
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

未来不安と継続就業意向との関係

将来の給与に希望を持てない「未来不安」がある人は、そうでない人と比べて、継続就業意向が20pt程度低い。

継続就業意向／未来不安別

未来不安を感じていると、継続就業意向が低い



将来的な昇給に対して希望が持てない	将来の生活を考えると、現在の給与水準では不安を感じる	今の会社で、将来的に十分な給与や退職金を得られるとは思えない

未来不安

※カッコ内はn。本分析では、「どちらともいえない」を態度未形成層と解釈し、明確な態度を示した層の傾向把握を目的に除外して集計している

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ワーク・エンゲイジメントへの影響＜詳細＞

ワーク・エンゲイジメントの低さにも将来の給与に希望を持てない「未来不安」が関係している。年代別に見ると、特に、30代・40代で、「未来不安」がワーク・エンゲイジメントの低さと関係している。一方で、20代・50代では、社外の人との比較によって自分の給与が相対的に低いと不安に感じることが、ワーク・エンゲイジメントの低さと関係している。

ワーク・エンゲイジメントに影響している要因／年代別

※重回帰分析（ステップワイズ法）の結果、5%水準で有意の項目のうち、最も影響しているものを赤、その他有意に影響しているものをピンクでハッチング。数値は標準化偏回帰係数。±の記号は、標準化偏回帰係数の絶対値0.1未満が1つ、0.1～0.2未満が2つ、0.2以上が3つで表記

	タテ比較（時間軸）		ヨコ比較（集団軸）		調整済決定係数	統制変数
	未来不安	過去からの停滞	社外との比較不安	社内との比較不安		
年代計 (2500)	⊖⊖ -.163	⊕ .076			.049	＋:正社員規模10001人以上(.049) ーー:一般社員・主任・係長相当(-.132) ー:残業なし(-.072)、総合職以外(-.051)、上級専門職（部下なし管理職相当職）(-.043)
20代 (488)		⊕⊕ .131	⊖⊖ -.182		.022	＋:課長相当（部下あり）(.092)
30代 (577)	⊖⊖ -.175				.065	＋＋:本部長相当（部下あり）/役員・執行役員相当(.112) ＋:医療、福祉(.095)、1，200万円以上(.086) ー:一般社員・主任・係長相当(-.088)
40代 (652)	⊖⊖⊖ -.223	⊕⊕ .141			.063	＋:営業・販売職(.075) ーー:一般社員・主任・係長相当(-.152) ー:残業なし(-.085)
50代 (641)			⊖⊖ -.181		.072	＋:正社員規模10001人以上(.093) ーー:一般社員・主任・係長相当(-.123) ー:残業なし(-.081)
60代 (142)					.108	＋＋＋:女性(.219)、1，200万円以上(.204) ＋＋:年齢(.178) ーーー:総合職以外(-.306)

30代・40代はタテ比較（未来不安）

20代・50代でヨコ比較（社外との比較）

※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

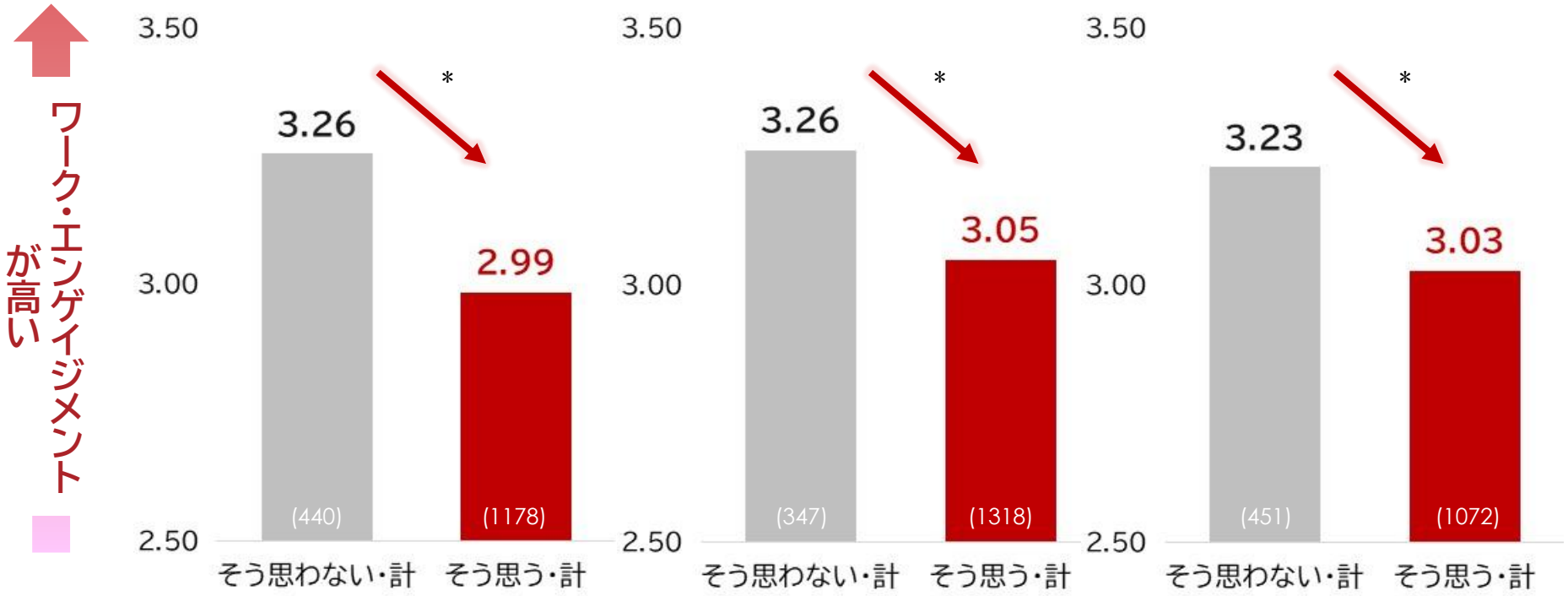
未来不安とワーク・エンゲイジメントとの関係

将来の給与に希望を持てない「未来不安」がある人は、そうでない人と比べて、ワーク・エンゲイジメントが低い。

ワーク・エンゲイジメント／未来不安別

ワーク・エンゲイジメント：
5件法3項目の平均値(pt)

＊：t検定の結果、5%水準で有意



将来的な昇給に対して希望が持てない	将来の生活を考えると、現在の給与水準では不安を感じる	今の会社で、将来的に十分な給与や退職金を得られるとは思えない

未来不安

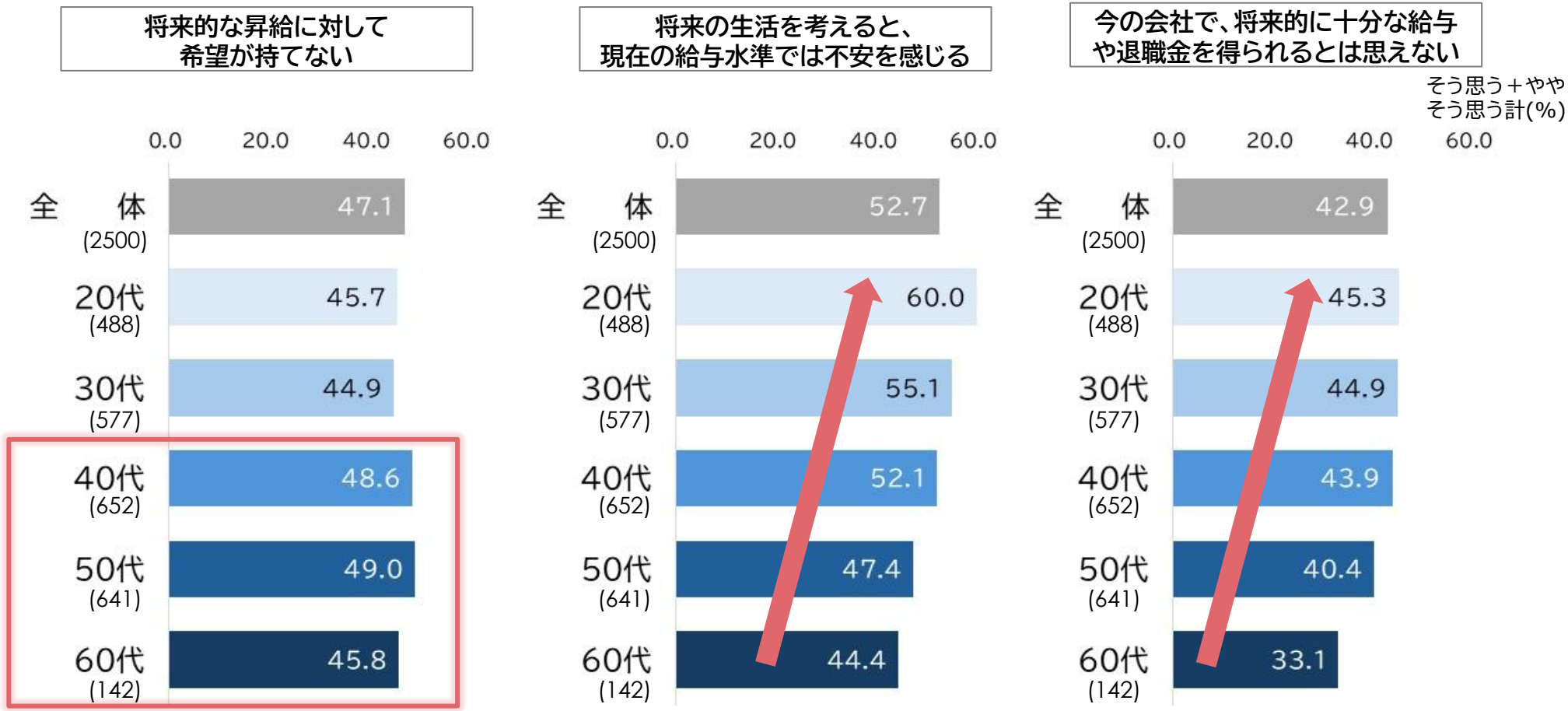
※カッコ内はn。本分析では、「どちらともいえない」を態度未形成層と解釈し、明確な態度を示した層の傾向把握を目的に除外して集計している

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

未来不安の実態

40代以上の約半数が「将来的な昇給に対して希望が持てない」と感じている。また、「将来の生活を考えると、現在の給与水準では不安を感じる」「今の会社で、将来的に十分な給与や退職金を得られるとは思えない」人は年代が若いほど多い。

未来不安／年代別



※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

将来の給与水準で最も気になる時期

将来の給与水準のうち、いつ時点の給与水準のことを最も気にしているかを聞いたところ、5年以内の比較的近い未来を最も気にする人が約半数を占める。
50代・60代は、「1～2年後」の近い将来の給与水準を最も気にしている。

将来の給与水準で最も気になる時期

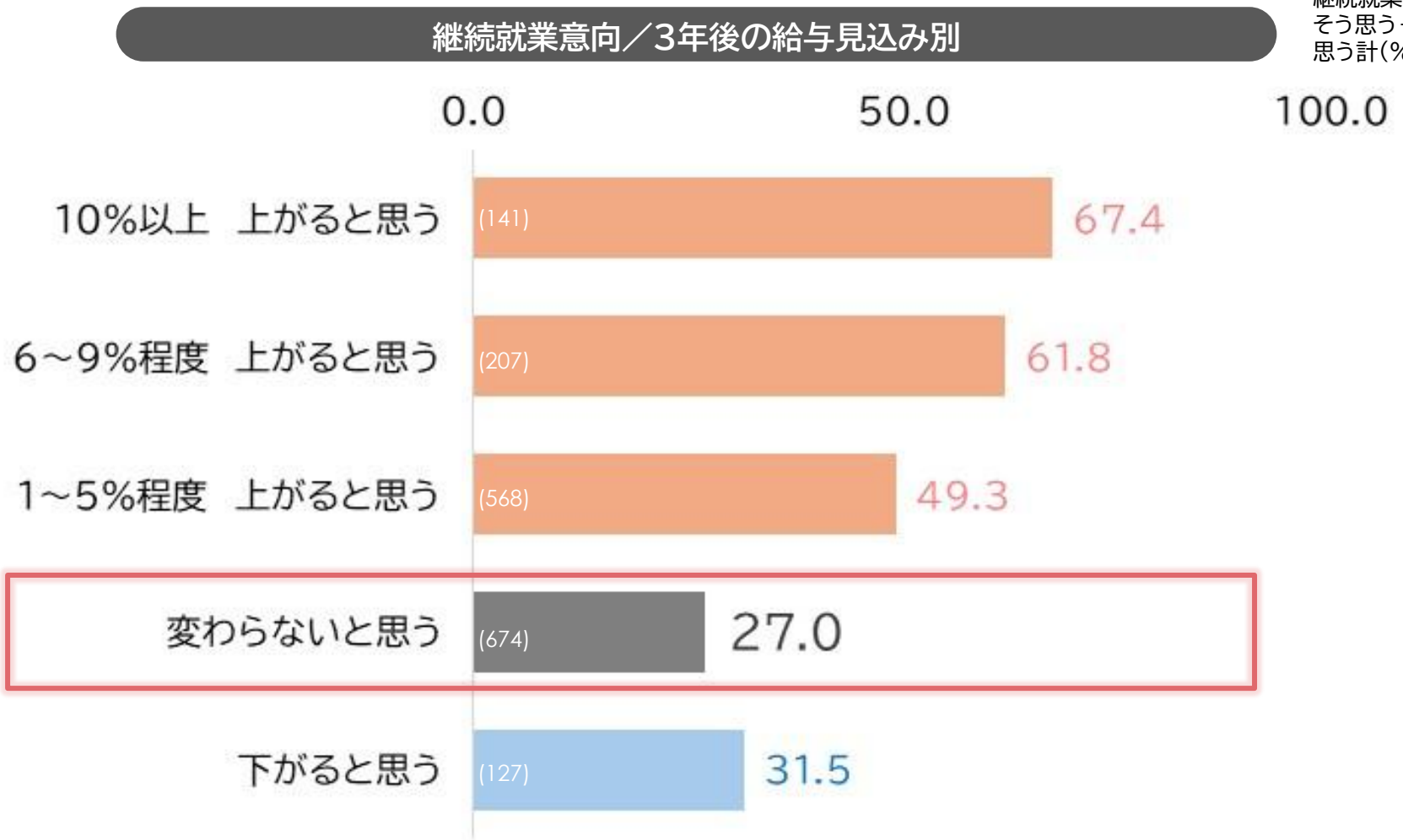
※カッコ内はn。3%未満は図表内の数値表示割愛

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

3年後の給与見込みと継続就業意向との関係

将来の給与に希望を持てない「未来不安」の影響が強く見られる40代以下の層において、3年後の給与見込みと継続就業意向との関係を見た。3年後の給与が上がると思っている人の継続就業意向は高く、下がる／変わらないと思っている人の継続就業意向は低い。3年後の給与が「変わらない」見込みの場合、継続就業意向は27.0%に留まる。

継続就業意向：
そう思う＋ややそう思う計(%)



※カッコ内はn。40代以下ベース

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

3年後の給与見込みと継続就業意向との関係＜年代別＞

40代以下の層について年代別に、3年後の給与見込みと継続就業意向との関係を見た。
特に30代で3年後の給与が変わらない見込みであると継続就業意向が低い。

継続就業意向／年代別の3年後の給与見込み別

継続就業意向：
そう思う＋ややそう思う計(%)

※カッコ内はn。n<30は参考値

ULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

将来の給与見込みの影響 ※自由回答抜粋

Q.「お金（給与額や資産保有額）」は、あなたの仕事やキャリアの選び方にどのような影響を与えていますか。

将来の給与見込みの影響

「**上がる予兆がないならそこで働き続ける意味は無意味だと思う。やる気なくなるし辞めたくなる**」（29歳女性,医療・福祉）

「**現在の給与より下がることがあれば転職も視野**に入れておかないといけない」（32歳男性,その他業種）

「**努力しただけの給与の増加が期待外れだと、転職やキャリアの選び方も考えなければならない**」（29歳男性,卸売・小売業）

「**将来的に給料が上がる希望があれば、今は苦しくても頑張れる**」（24歳男性,卸売・小売業）

「**将来の方がお金が必要になるので、今後給与が増える方がいい**」（44歳男性,製造業）

「子供が大学まで行くのにすごくお金がかかり、**今後の生活のためにお金を貯めなければならないが収入が増えなければ難しいと思う**」（55歳女性,製造業）

「どちらかと言えば、**現在よりも将来の収入を重視している**」（29歳男性,情報通信業）

「現在よりも**将来の収入の伸び率が高い会社を選んでいる**」（24歳男性,情報通信業）

「**将来の給与が上がらないとなると仕事を変える選択肢がでてくる**」（27歳男性,製造業）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル総合研究所

4.給与が上がらない場合、どうするのか？

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与が上がらない場合の行動

この先給与が上がらない場合の行動として多いのは、「支出の見直し」(36.5%)。次いで、「投資」(28.2%)、「転職」(26.0%) 。
「昇進・昇格」や「資格取得・スキルアップ」といった社内での躍進を目指すよりも、社外での手段を検討する人の方が多い。
特に20代・30代では、転職が上位の選択肢になりやすい。

給与が上がらない場合の行動／年代別 ［複数回答］ ※上位5項目

※各年代に特徴的な項目(年代計よりも5pt以上高いもの)を赤字

年代計(n=2500)		20代(n=488)		30代(n=577)	
1	支出を見直す 36.5%	1	**転職を検討する 38.3%**	1	支出を見直す 37.4%
2	投資に力を入れる／投資を始める 28.2%	2	支出を見直す 37.5%	2	**転職を検討する 31.4%**
3	転職を検討する 26.0%	3	投資に力を入れる／投資を始める 29.3%	3	投資に力を入れる／投資を始める 28.8%
4	資格取得やスキルアップに取り組む 18.5%	4	**資格取得やスキルアップに取り組む 27.3%**	4	資格取得やスキルアップに取り組む 20.1%
5	副業に力を入れる／副業を始める 17.2%	5	**残業を増やして収入を増やす 23.8%**	5	昇進・昇格を目指す 19.1%

40代(n=652)		50代(n=641)		60代(n=142)	
1	支出を見直す 35.0%	1	支出を見直す 37.4%	1	支出を見直す 32.4%
2	投資に力を入れる／投資を始める 30.2%	2	投資に力を入れる／投資を始める 26.5%	2	貯蓄を切り崩す 19.7%
3	転職を検討する 25.0%	3	転職を検討する 15.9%		投資に力を入れる／投資を始める 19.7%
4	資格取得やスキルアップに取り組む 18.6%	4	副業に力を入れる／副業を始める 13.1%	4	副業に力を入れる／副業を始める 14.1%
5	副業に力を入れる／副業を始める 17.3%	5	貯蓄を切り崩す 12.3%		資格取得やスキルアップに取り組む 14.1%

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

誰が転職を検討するのか？年代・人事評価別の転職検討割合

人事評価と転職検討の関係を年代別に見た。この先給与が上がらない場合、20代においては、人事評価が高い上位層のみならず、人事評価が平均程度の標準層においても約4割が転職を検討する。

転職を検討する人の割合／年代×人事評価別

※人事評価は、直近に受けた人事評価について、5を平均とした0-10の数値に換算して回答

		人事評価			
		“上位層” 8－10	“中上位層” 6－7	“標準層” 5 ※平均程度	“下位層” 0－4
20代	(488) 38.3	(74) 43.2	(167) 32.3	(197) 38.6	(50) 50.0
30代	(577) 31.4	(83) 28.9	(174) 39.1	(248) 23.8	(72) 41.7
40代	(652) 25.0	(81) 24.7	(169) 27.2	(305) 21.3	(97) 33.0
50代	(641) 15.9	(72) 18.1	(149) 19.5	(318) 9.7	(102) 28.4
60代	(142) 11.3	(15) 0.0	(32) 15.6	(79) 7.6	(16) 31.3

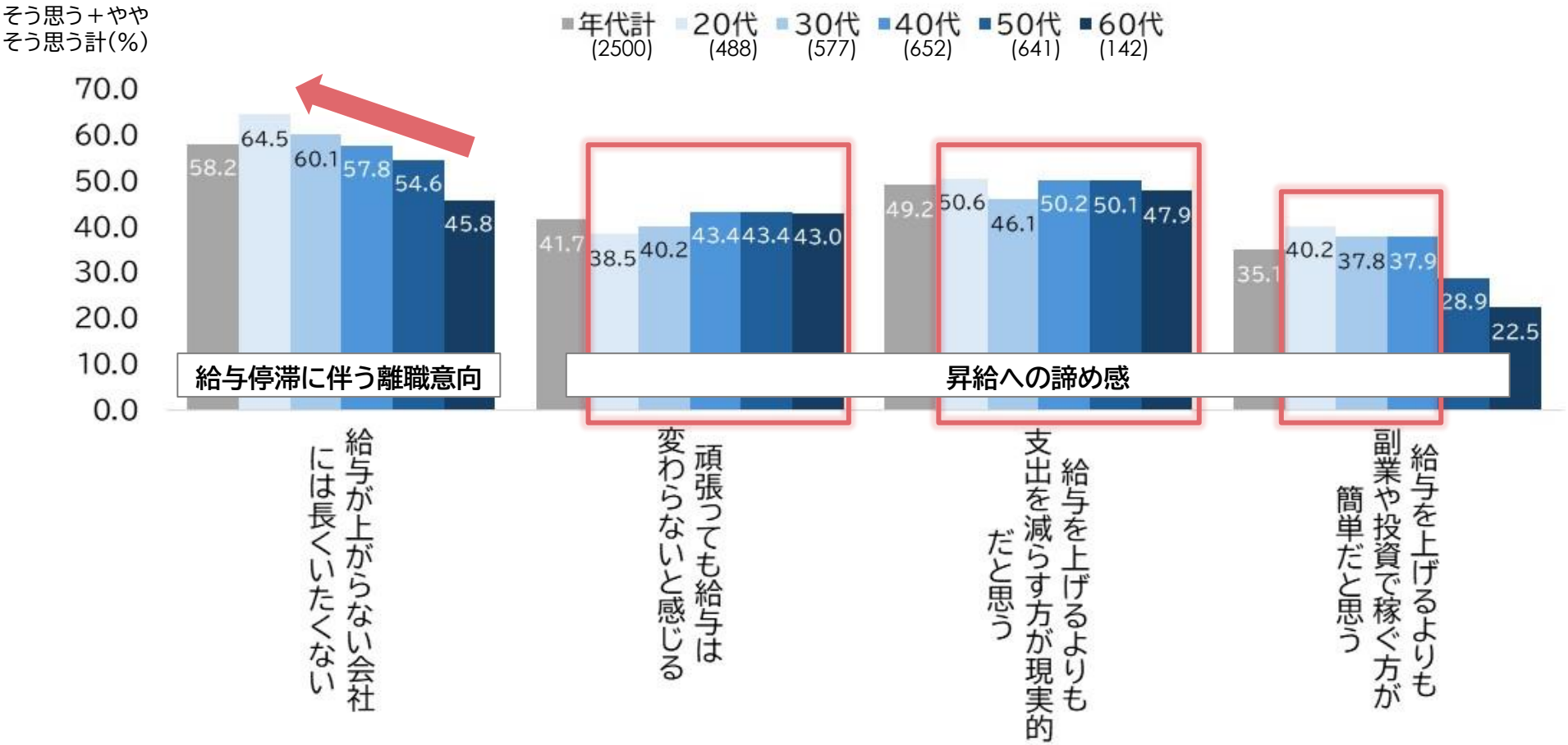
※カッコ内はn。n<30は参考値

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

昇給への諦めと離職意向

「給与が上がらない会社には長くいたくない」という意識は若年層ほど高く、20代で64.5%に上る。また、年代にかかわらず、「頑張っても給与は変わらない」という諦念感を4割前後が抱いている。さらに、「給与を上げるよりも支出を減らす方が現実的だと思う」人が年代にかかわらず半数程度。「給与を上げるよりも副業や投資で稼ぐ方が簡単だと思う」人が40代以下では4割前後を占める。

昇給に関する意識／年代別



※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与以外の収入の模索 ※自由回答抜粋

Q.「お金(給与額や資産保有額)」は、あなたの仕事やキャリアの選び方にどのような影響を与えていますか。

転職検討

「**給料が低いと感じたら転職を考える**」(36歳女性,運輸・郵便業)

「今の会社は給料や昇進、その他制度に対する説明がないので、余り、**将来に期待はできないので、できるのであれば、転職を考えています**」(36歳男性,製造業)

「**できるだけ給与の高いところに転職して収入を上げたい**」(33歳男性,運輸・郵便業)

「**将来の収入予想から転職を判断**する」(55歳男性,電気・ガス・熱供給・水道業)

「将来的な収入というよりは、**直近数年間の収入を大事にします。転職後例えば5年ほど働いて、昇給の伸びが低いと思ったら、別の会社に移ればいい**と思っています」(26歳男性,情報通信業)

投資

「給与が増えないと思われるので、今保有している**金融資産を増やすことに力を入れている**」(55歳男性、金融・保険業)

「不安があるなら、**NISAや仮想通貨等で自分で何とかしていくしかない**」(40歳男性,運輸・郵便業)

「今後の給与には期待していないので、資産形成している。**仕事はほどほどにして、自分で資産形成する方が合理的**だと思う」(36歳男性,情報通信業)

「**給与に頼らず、投資貯蓄の知識を高め運用でまかなっていきたい**」(63歳男性,製造業)

「**現在の給与では物価の高騰においついていないので、資産形成など将来の収入源に期待**している」(49歳男性,製造業)

副業

「**物価が上がっているので、収入は増えるべきなのだが、いきなりそうは出来ないので、副業などで稼ぐ**」(29歳男性,宿泊・飲食サービス業)

「**副業ができれば本業の給与が上がらなくてもある程度賄える**」(30歳男性,卸売・小売業)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル総合研究所

5.どのような報酬が有効なのか？
～トータル・リワード設計に向けて～

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

継続就業意向やワーク・エンゲイジメントと関係する主な要素

給与不安がある中で、給与以外でどのような要素が継続就業意向やワーク・エンゲイジメントと関係するかを分析した。休みのとりやすさや時間外労働の削減、勤務時間の柔軟性といった「時間とのバランス」、および、給与の調整方針の透明性や外部比較水準の透明性、目標の透明性といった「納得性とのバランス」が特に継続就業意向やワーク・エンゲイジメントとプラスに関係している。

離職防止やエンゲージメント向上と関係する主な要素

時間とのバランス

1. 労働負荷の軽減

- ✓ 休みのとりやすさ、時間外労働の削減

2. 自己裁量による勤務時間調整

- ✓ 勤務時間の柔軟性：フレックスタイム制や中抜け、短日短時間勤務など

納得性とのバランス

1. どこと比べて（比較水準）

- ✓ 内部・外部比較水準の透明性：
  給与・報酬水準の公開・共有、他社や市場と比較した情報の提供

2. なぜ（方針）

- ✓ 決定・調整方針の透明性：
  給与の決定方針の明示、景気・業績による見直しや性別差是正等の調整方針の明示

3. どのように（プロセス・運用）

- ✓ 目標・評価の透明性：
  明確な目標設定と組織内での共有、評価ルール・基準の明確化とフィードバック
- ✓ 昇進・昇格の透明性：
  若手抜擢など、成果や能力で柔軟に昇進・昇格できる仕組みの構築

→ **継続就業意向／ワーク・エンゲイジメント**

※年代別の結果も踏まえて総合的に見ると、その他の要素（成長支援や福利厚生など）よりも上記要素の影響が大きい

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

継続就業意向に影響する主な要素＜年代別＞

具体的にどのような要素が継続就業意向に影響しているかを年代別に見た。時間とのバランスとしては、「休みのとりやすさ」や「時間外労働の削減」といった労働負荷の軽減が継続就業意向とプラスに関係する。また、納得性とのバランスとしては、給与の「調整方針の透明性」が継続就業意向に影響する。年代別に見ると、20代では、給与の「決定方針の透明性」、40代では「昇進・昇格の透明性」がTOP3に入ることが特徴。20～30代では、「昇進・昇格の透明性」は関係していない。

時間とのバランス：	労働負荷の軽減	自己裁量による勤務時間調整	
納得性とのバランス：	「どこと比べて」（比較水準）	「なぜ」（方針）	「どのように」（プロセス・運用）
フリンジベネフィット：（給与以外の福利厚生・給付）	フリンジベネフィット		

※太字はその年代の特徴（年代計のTOP3に入っていない要素）

継続就業意向に影響する要素 TOP3

	年代計(2500)	20代(488)	30代(577)	40代(652)	50代(641)	60代(142)
1	休みのとりやすさ	**決定方針の透明性**	時間外労働の削減	休みのとりやすさ	休みのとりやすさ	調整方針の透明性
2	時間外労働の削減	休みのとりやすさ	調整方針の透明性	調整方針の透明性	**評価の透明性**	時間外労働の削減
3	調整方針の透明性	時間外労働の削減	**社員旅行・社内イベント**	**昇進・昇格の透明性**	**降格の柔軟性** ※マイナスに影響	**共済会：補助やサービスの提供**

※カッコ内はn。重回帰分析（ステップワイズ法）の結果、5%水準で有意だった項目のうち、標準化偏回帰係数の絶対値が大きい上位3項目を掲載。その他有意だった項目など重回帰分析の詳細は、Appendixの重回帰分析結果詳細を参照
キャリアとのバランスとして、「異動希望考慮」も有意に影響しているが、TOP3には入らない

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ワーク・エンゲイジメントに影響する主な要素＜年代別＞

具体的にどのような要素がワーク・エンゲイジメントに影響しているかを年代別に見た。時間とのバランスの中でも、「勤務時間の柔軟性」がワーク・エンゲイジメントとプラスに関係する。また、納得性の中でも、「外部比較水準の透明性」や「目標の透明性」がワーク・エンゲイジメントに影響する。年代別に見ると、20代や40代では、給与の「決定方針の透明性」、60代では給与の「調整方針の透明性」が関係していることが特徴。「昇進・昇格の透明性」はワーク・エンゲイジメントと関係していない。

時間とのバランス：	労働負荷の軽減	自己裁量による勤務時間調整	
納得性とのバランス：	「どこと比べて」（比較水準）	「なぜ」（方針）	「どのように」（プロセス・運用）
フリンジベネフィット：（給与以外の福利厚生・給付）	フリンジベネフィット		

※太字はその年代の特徴（年代計のTOP3に入っていない要素）

ワーク・エンゲイジメントに影響する要素 TOP3

	年代計(2500)	20代(488)	30代(577)	40代(652)	50代(641)	60代(142)
1	勤務時間の柔軟性	勤務時間の柔軟性	外部比較水準の透明性	**内部比較水準の透明性**	目標の透明性	**調整方針の透明性**
2	外部比較水準の透明性	**決定方針の透明性**	目標の透明性	**決定方針の透明性**	**時間外労働の削減**	勤務時間の柔軟性
3	目標の透明性	**内部比較水準の透明性**	勤務時間の柔軟性	**財形貯蓄**	勤務時間の柔軟性	

※カッコ内はn。重回帰分析（ステップワイズ法）の結果、5%水準で有意だった項目のうち、標準化偏回帰係数の絶対値が大きい上位3項目を掲載。その他有意だった項目など重回帰分析の詳細は、Appendixの重回帰分析結果詳細を参照
キャリアとのバランスとして、「異動希望考慮」も有意に影響しているが、TOP3には入らない

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

「時間とのバランス」に関する制度・実態

「時間とのバランス」に関する制度・実態を見ると、自社で有休の取得促進や時間外労働の削減が行われている人は半数以上。
一方で、裁量労働やフレックスタイム制、短時間・短日勤務が実施されている人は4割未満であり、導入余地が比較的大きい。

「時間とのバランス」に関する制度・実態

※赤字は50%以上、青字は40%未満

		あてはまる＋ややあてはまる計(%)
休みのとりやすさ	有給休暇の取得促進をおこなっている	57.6
	希望通りの日数を休むことができる	51.2
	急な休みでもとりやすい	50.8
	時間単位で有給休暇が取得できる	43.0
時間外労働の削減	時間外労働(休日出勤を含む)の削減に取り組んでいる	51.8
勤務時間の柔軟性	勤務時間中の中抜けなど、自分の都合にあわせて休憩がとれる	41.8
	裁量労働やフレックスタイム制が適用されている従業員が多い	39.3
	短時間勤務制度が充実している	31.6
	短日勤務が選べる(週休3日制など)	20.9

年代計 n=2500

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

「納得性とのバランス」に関する制度・実態

「納得性とのバランス」に関する制度・実態を見ると、全般的に、納得性とのバランス確保が乏しい。継続就業意向への影響が大きい「決定・調整方針の透明性」の中では、「自社の給与水準に関する方針が明示されている」「報酬に関する方針や意図が定期的に経営層から従業員に伝えられている」「性別などによる給与差をなくすための方針が示されている」人が40%未満と少なく、導入余地が比較的大きい。

「納得性とのバランス」に関する制度・実態

※赤字は50%以上、青字は40%未満

			あてはまる＋ややあてはまる計(%)
どこと比べて（比較水準）	外部比較水準の透明性	給与水準について、会社が外部の専門機関に調査を依頼し、その結果を社員に伝えている	28.1
		他の会社と比べた自分の会社の給与について、説明や情報提供がある	27.4
	内部比較水準の透明性	他の人の職位やグレードを確認できる仕組みがあり、他の人についてもおおよその給与がわかる	36.2
		全従業員の報酬データ（給与レンジや平均年収など）を定期的に公開している	29.8
		報酬に関するオープンな対話の場が設けられている	25.6
		経営層の報酬やボーナスが公開されている	23.1
なぜ（方針）	決定方針の透明性	給与の決定に関するガイドラインや評価基準が明確に示されている	40.9
		自社の給与水準に関する方針が明示されている	37.2
		報酬に関する方針や意図が定期的に経営層から従業員に伝えられている	36.2
	調整方針の透明性	リモート勤務や短時間勤務など、どんな働き方でも公平に給与が支払われるようにしている	43.0
		景気や会社の業績によって、給与が見直されることが説明されている	40.2
		性別などによる給与差をなくすための方針が示されている	36.4
どのように（プロセス・運用）	目標の透明性	目標を決めるときに、上司と話す機会がある	53.1
		自分の目標は、達成できたかどうかを測れる内容になっている	42.9
		自分の目標が部署や会社全体に共有されている	34.0
	評価の透明性	評価は成果に応じてしっかり差がつけられている	38.7
		昇進や降格のルールが明確で、実際に運用されている	36.0
		評価の基準がはっきりと示されている	33.8
	昇進・昇格の透明性	成果や能力に応じて、性別や年齢に関係なく昇進・昇格できる	44.4
		成果や能力が認められれば、すぐに昇進・昇格できる	35.0
		若手社員が抜てきされることがある	34.4

年代計 n=2500

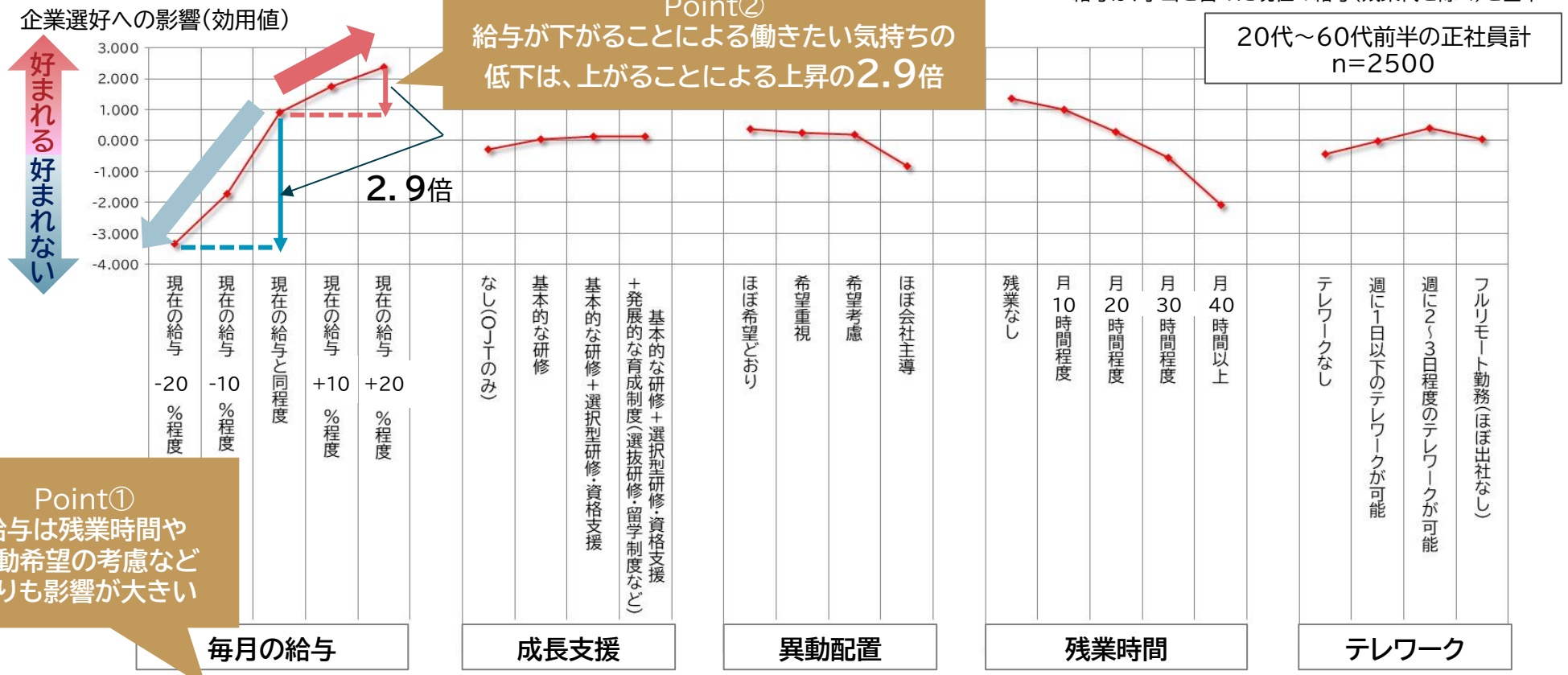
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

企業選好への影響要因<コンジョイント分析>

毎月の給与、成長支援、異動配置、残業時間、テレワーク、の各要素について、各要素が企業選好(働きたい気持ち)にどれくらい影響するかを分析した。給与は他の要素よりも影響が大きい。また、給与が下がることによる働きたい気持ちの低下は、給与が上がることによる気持ちの上昇の約2.9倍であり、損失回避の傾向が見られる。

企業選好への影響

*給与は、手当を含めた現在の給与(残業代を除く)を基準



	毎月の給与	成長支援	異動配置	残業時間	テレワーク
相対重要度	36.6%	8.1%	8.2%	21.2%	25.9%

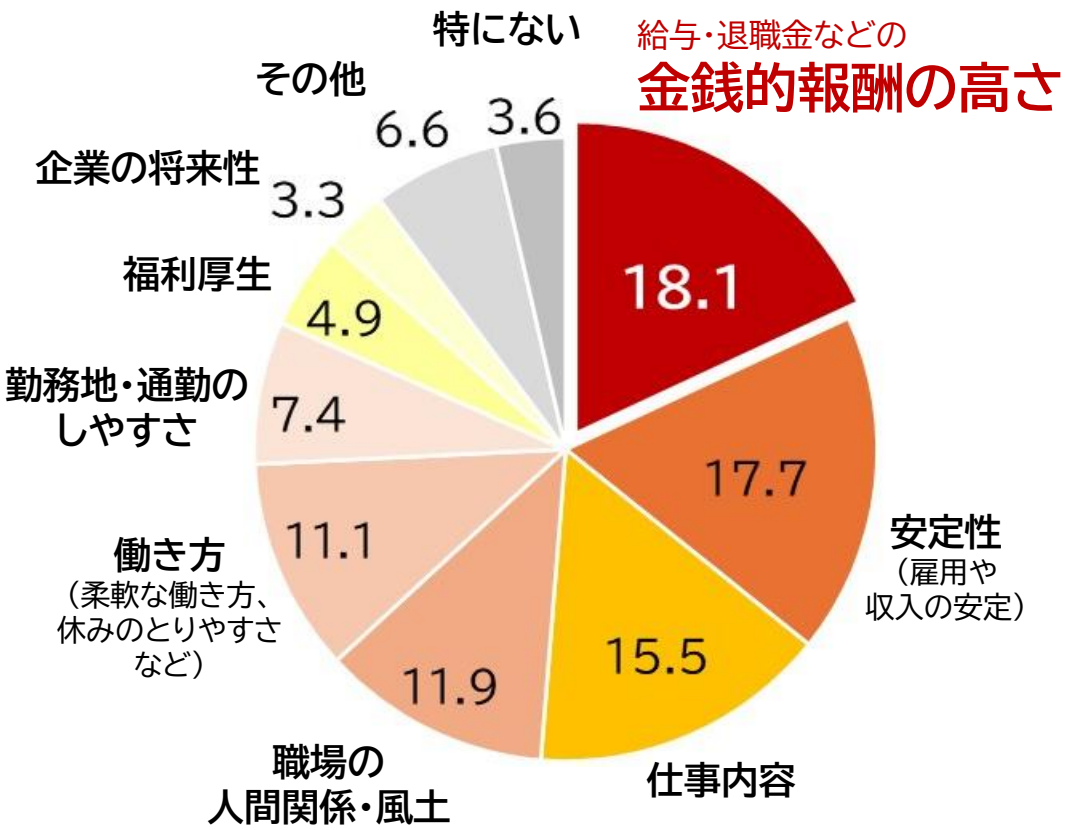
※コンジョイント分析(CBC)にて最も働きたい会社を聴取。n=2500。効用値は、各カテゴリごとに「0」を基準として、「好まれるもの」がプラス、「好まれないもの」がマイナスに表示され、数値の大きさはその強さを示す。 相対重要度は、各項目が企業選好にどれだけ影響しているかの割合を示したもの。質問文:次のうち、あなたが最も働きたい会社を1つお選びください。毎月の給与は、手当を含めたご自身の現在の給与(残業代を除く)を基準としてお答えください。

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

はたらく上で最も重視すること

はたらく上で最も重視することとして「金銭的報酬の高さ」を挙げる人は約5人に1人(18.1%)で、最も多い。年代とともに「仕事内容」や「安定性(雇用や収入の安定)」を最も重視する人が増えるのに対して、「金銭的報酬の高さ」は、年代にかかわらず2割弱の人が最も重視している。

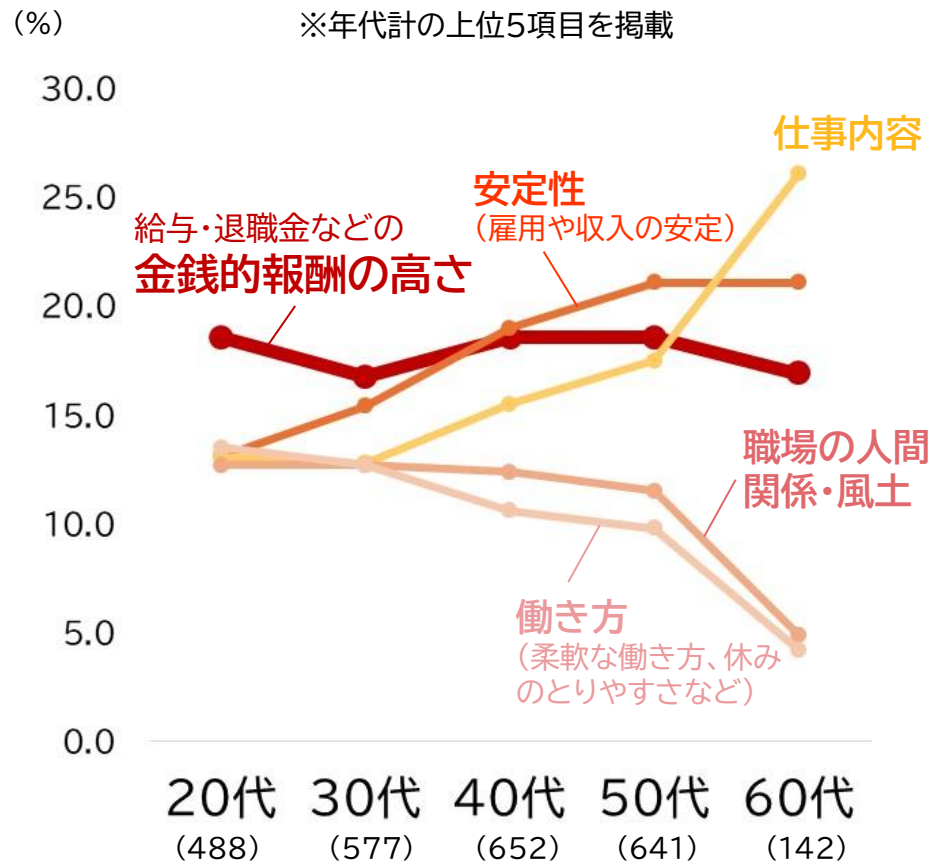
はたらく上で最も重視すること(%)



20代～60代前半の正社員計
n=2500

年代別

※年代計の上位5項目を掲載



※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与の重要性 ※自由回答抜粋

Q.「お金(給与額や資産保有額)」は、あなたの仕事やキャリアの選び方にどのような影響を与えていますか。

給与最優先

「給与が高くなればその分取れる選択肢が多いので、**ある程度の年齢まではお金が最優先**」(32歳女性,卸売・小売業)

「仕事を選ぶ上で最も重視している。**現在の収入を増やし投資に回したい**」(30歳女性,その他サービス業)

「**お金が全て**。衣食住足りて礼節を知る」(55歳男性,金融・保険業)

「**お金を稼ぐために働いている。それ以外の意味は無い**。キャリアよりも生きるためにはお金が必要」(57歳男性,運輸・郵便業)

「**キャリアよりもお金を稼ぐことができるかを優先**している」(27歳男性,情報通信業)

「**今となっては仕事内容よりお金優先にならざるを得ない**」(60歳男性,製造業)

「以前はさほど優先度は高くなかったが**これだけ物価高が続くとお金が最重要項目になりつつある**」(45歳男性,製造業)

「将来の収入を重視できれば理想だが、現実は**生活に余裕がなく現在の収入を重視せざるを得ない。仕事を選ぶ上で給与額は一番と言っていいほど重視**している」(36歳女性、医療・福祉)

プライベート重視

「**楽しく生活できるレベルのお金が手に入る仕事であれば昇進や特別お金が欲しいわけではない。ライフワークバランスの取れた暮らしがしたい**」(28歳女性,製造業)

「**昔ほどお金に拘りがなくなった。それよりもプライベートを充実できる環境を好む**」(52歳女性,その他業種)

「**収入より、残業ないか少ないか、勤務地重視の価値観**で、将来困らない程度に貯金していきたい」(51歳男性,製造業)

「残業が少なく、休みが取りやすいなら長く続けられるので、**給料よりもライフワークバランス**を重視している」(30歳女性,その他サービス業)

「**金銭面よりも、休暇環境**を重視している」(55歳男性,製造業)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル総合研究所

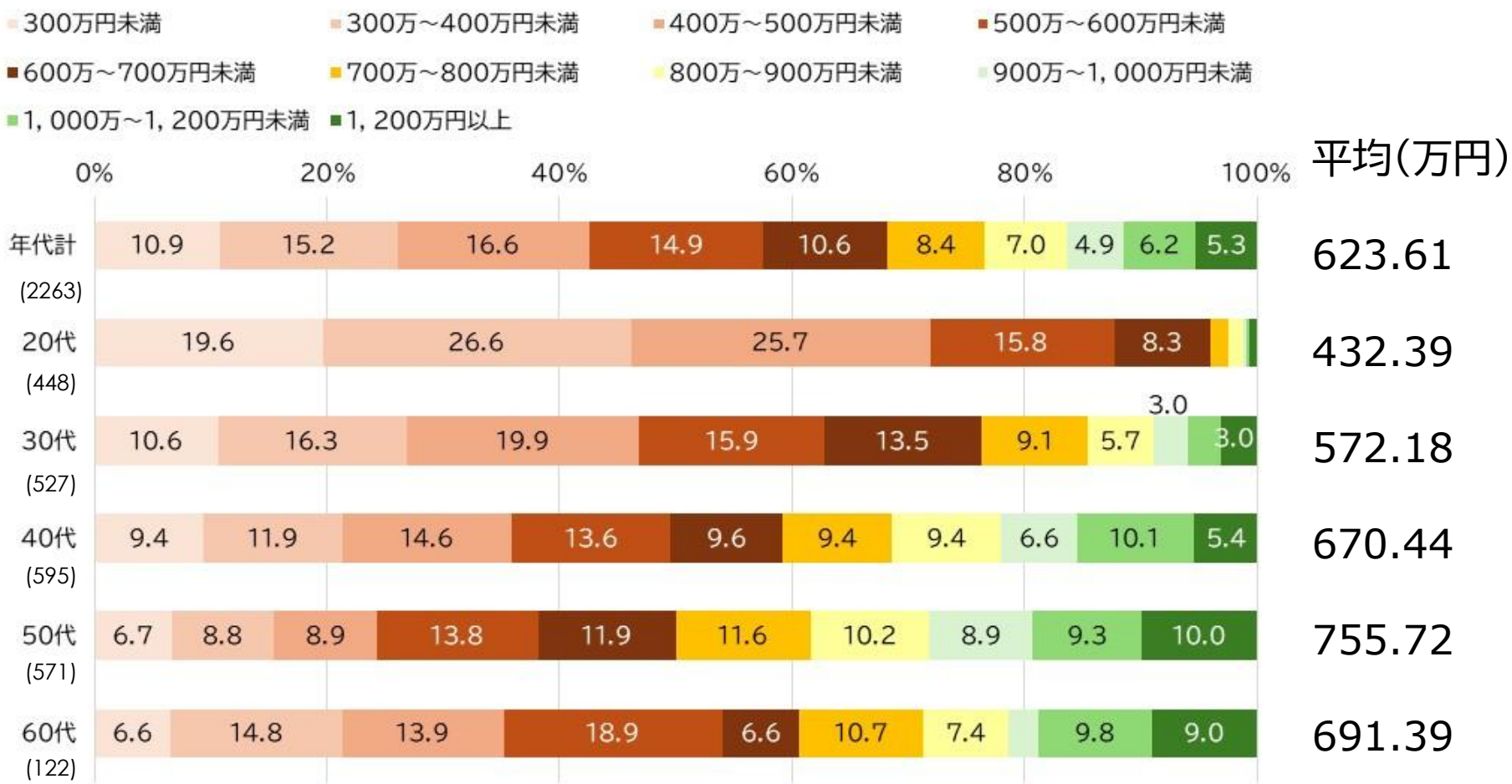
Appendix

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

属性：個人年収

今回の調査対象者の年収分布は以下のとおり。

個人年収／年代別



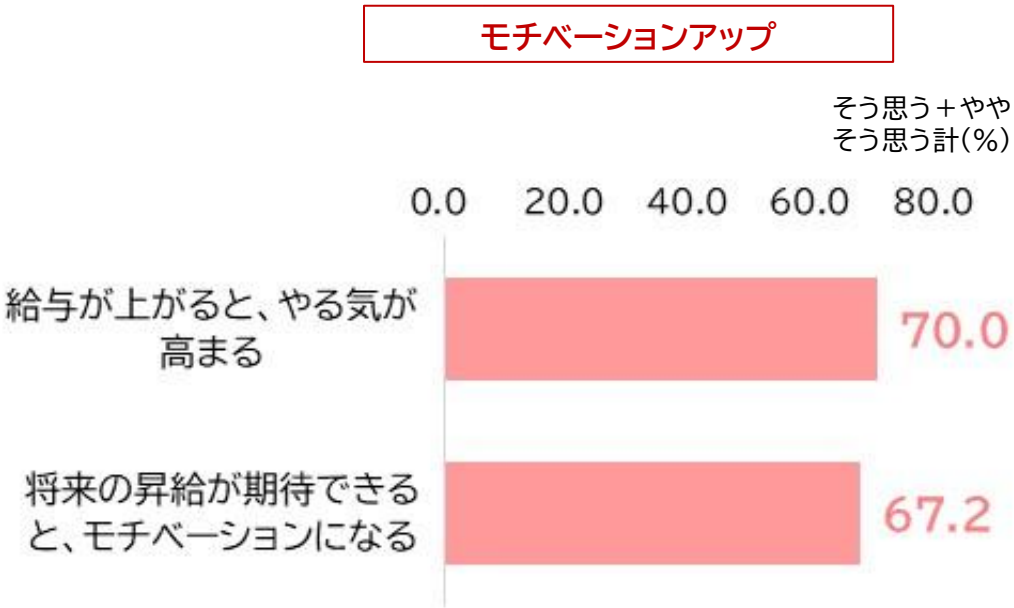
※カッコ内はn。「わからない・答えたくない」を除くベース。3%未満は図表内の数値表示割愛

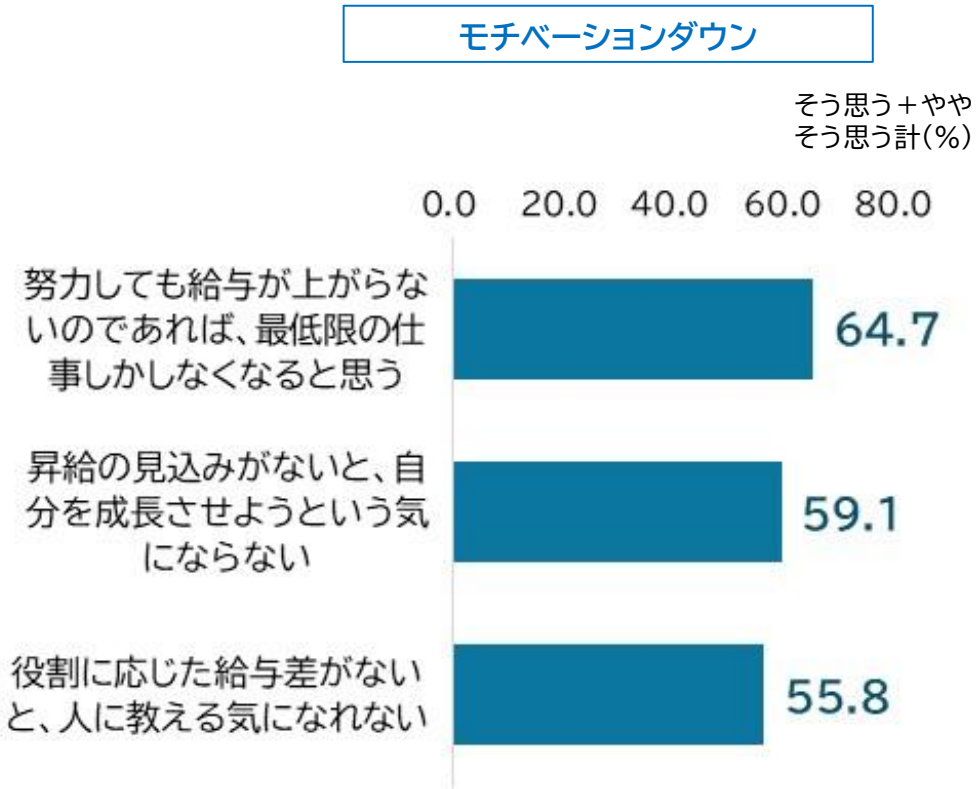
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与とモチベーションとの関係

昇給や給与差がモチベーションを左右している。
モチベーションアップの要素:「給与が上がると、やる気が高まる」「将来の昇給が期待できると、モチベーションになる」人が、それぞれ約7割程度。
モチベーションダウンの要素:「努力しても給与が上がらないのであれば、最低限の仕事しかしなくなる」「昇給の見込みがないと、自分を成長させようという気にならない」「役割に応じた給与差がないと、人に教える気になれない」人が、それぞれ6割前後を占める。

給与とモチベーションの関係





20代～60代前半の正社員計
n=2500

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与とモチベーションの関係 ※自由回答抜粋

Q.「お金(給与額や資産保有額)」は、あなたの仕事やキャリアの選び方にどのような影響を与えていますか。

モチベーションの源泉

「**お金が、全てのモチベーションを上げる**のでとても大事だと思う」(42歳女性,その他サービス業)

「**働くモチベーション**になるし、それだけで転職する意欲にもなる」(37歳男性,製造業)

「**給与が増えるとその分働かなければという気持ちに掻き立てられる**」(27歳女性,卸売・小売業)

「**給料上がれば、モチベーションが上がりwinwin**だと思う」(41歳女性,金融・保険業)

「お金は仕事のやる気につながる。急激な上昇は常識的に難しいことはわかっているものの、**物価上昇においついていないと、生活を切り詰める必要もあり、仕事へのやる気も失われる。**また、将来的に安心ができないと、いまが楽になっても全く満足感にはならないので、退職金などは必須」(63歳男性.情報通信業)

ギブ＆テイク志向

「**結局ギブ＆テイクなので給料もらえないものに尽力する義理はない**」(32歳女性,製造業)

「**基本給が常に上がり続けることがモチベーション**になる。ただ、仕事を頑張ることで評価され**基本給のアップが上乗せされなければ、仕事はがんばらない**」(39歳女性,金融・保険業)

「今は会社から搾取されていると感じている。**まともな給与が支払われていれば、仕事はお金のためと思わず、やりがいを持って取り組めると思う**」(24歳男性,情報通信業)

「**仕事はあくまで生活のためと割り切っている。給与が上がればモチベーションも上がるが、役職定年制度で昇給が見込めないのが辛い**」(58歳女性,金融・保険業)

「**想像より高い給料であれば、恩返ししたくなる**」(49歳男性,運輸・郵便業)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

給与差の縮小について ※自由回答抜粋

Q.あなたの会社における給与制度改定や給与見直しの状況について、どのように思いますか。思うことを自由にお聞かせください。

若手偏重の賃上げによる給与差縮小

「**若手社員のベースアップ幅がかなり大きく、差別があ**ると感じる」（45歳女性,卸売・小売業）

「業績がよくないので現状維持までは仕方がないが**新入社員の給与があがって中堅社員が辞めていく現状は将来性に問題あり**」(50歳女性,金融・保険業)

「毎年のように給与に関する話し合いが持たれておりその点は評価できるが、**新入社員と複数年働いている人との給与の差が減ってきており不満を感じる**」（27歳男性,製造業）

「物価上昇を考慮して、賃上げに応じてくれていると思っている。ただ、**新卒初任給の引き上げは、私は反対である（年長者が後進に教えるモチベーションを失ってしまう恐れ、それに伴う引継ぎや技術伝承が不足する恐れのため）**」（26歳男性,製造業）

「初任給が上げられ、**50歳以降のベテランのベースUPはほぼなしで、モチベーションが上がらない**」（53歳男性,製造業）

「**若手の給料を上げる動きがあるが、中堅社員には特にないので離職してしまう**」（40歳女性,その他サービス業）

「ベースアップは嬉しいが、**今の若年層は実績が乏しいのにもかかわらずもらいすぎ**だとも感じる。また、自分のようなマネージャー職はアップ幅も少なく、若手の時は給料も少なく、割を食ってる世代」（34歳女性,金融・保険業）

「**去年の自分の給料より新卒の初任給の方が高いという現象が続いていて、やる気がなくなる**」（28歳女性,製造業）

「**少し上がっても新入社員の初任給の賃上げ率が高いのでモチベーションはさがります**」（64歳女性,製造業）

「**新卒の給与はこの数年大幅に増えており、高年齢再雇用や中高年層の給与はほぼ横ばいにもかかわらず、新卒の質は信じがたいほど落ちており、後者の仕事の負担は増えるばかり。**正直、新卒を採用するなら40代のパート採用の方の正社員化を考えてほしいくらい。また、そこまでしても新卒の定着率は低く、新卒社員が5年以上在職している率は2割未満」（50歳女性,複合サービス事業（郵便局、協同組合など））

「**三年以内に入社した社員のみ、給与の見直しが行われ昇給する通達がでており、既存社員には何もなく悲しくなった**」（36歳男性,情報通信業）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

賞与・退職金の月給化意向

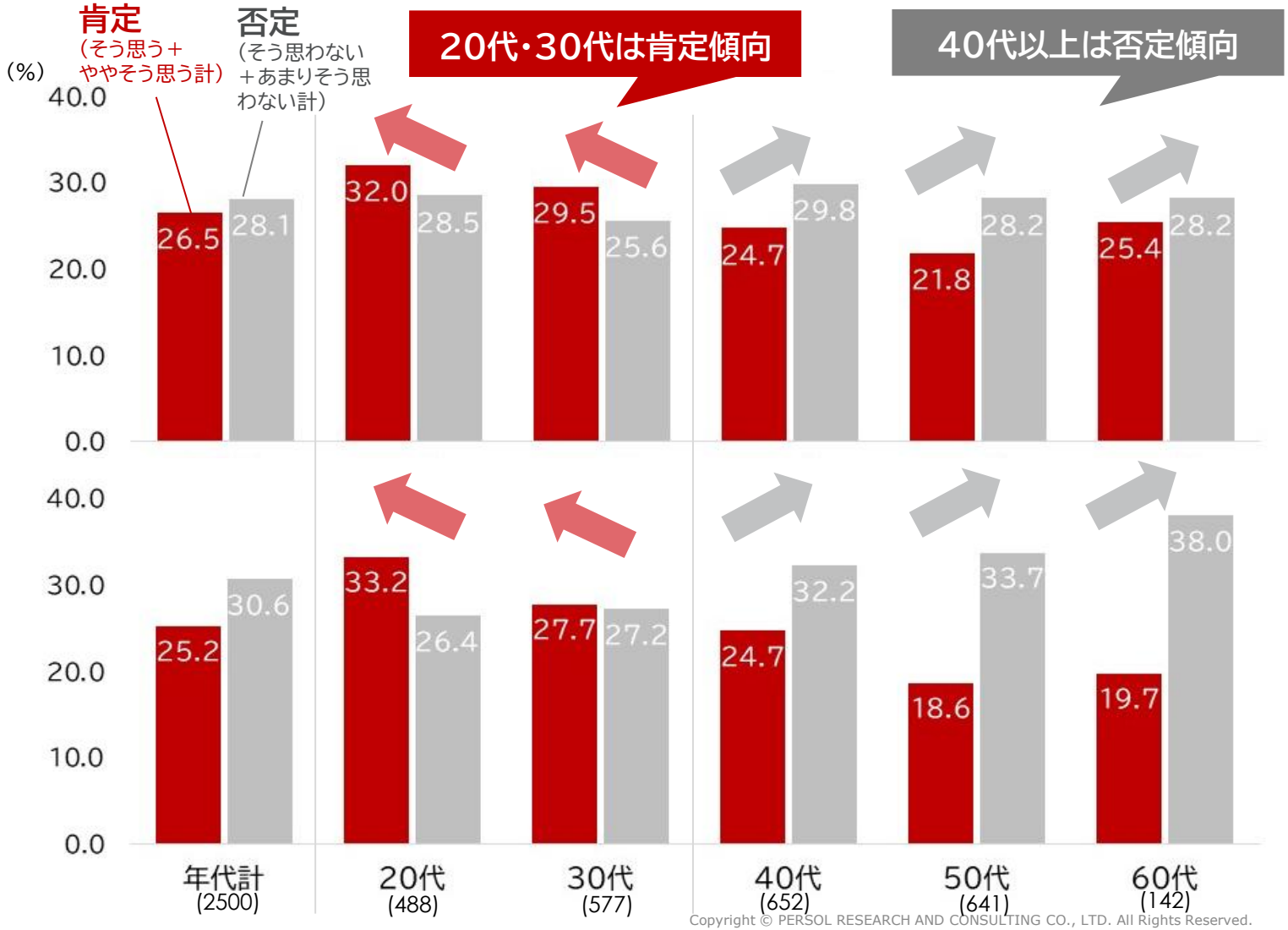
賞与・退職金ともに、20代・30代では、毎月の給与に含めてほしい人がそうでない人よりも多いのに対して、40代以上では逆転する。特に退職金でその傾向が顕著。

賞与の月給化意向

✓ 賞与を減らして、その分を毎月の給与に含めてほしい

退職金の月給化意向

✓ 退職金をなくして、その分を毎月の給与に含めてほしい



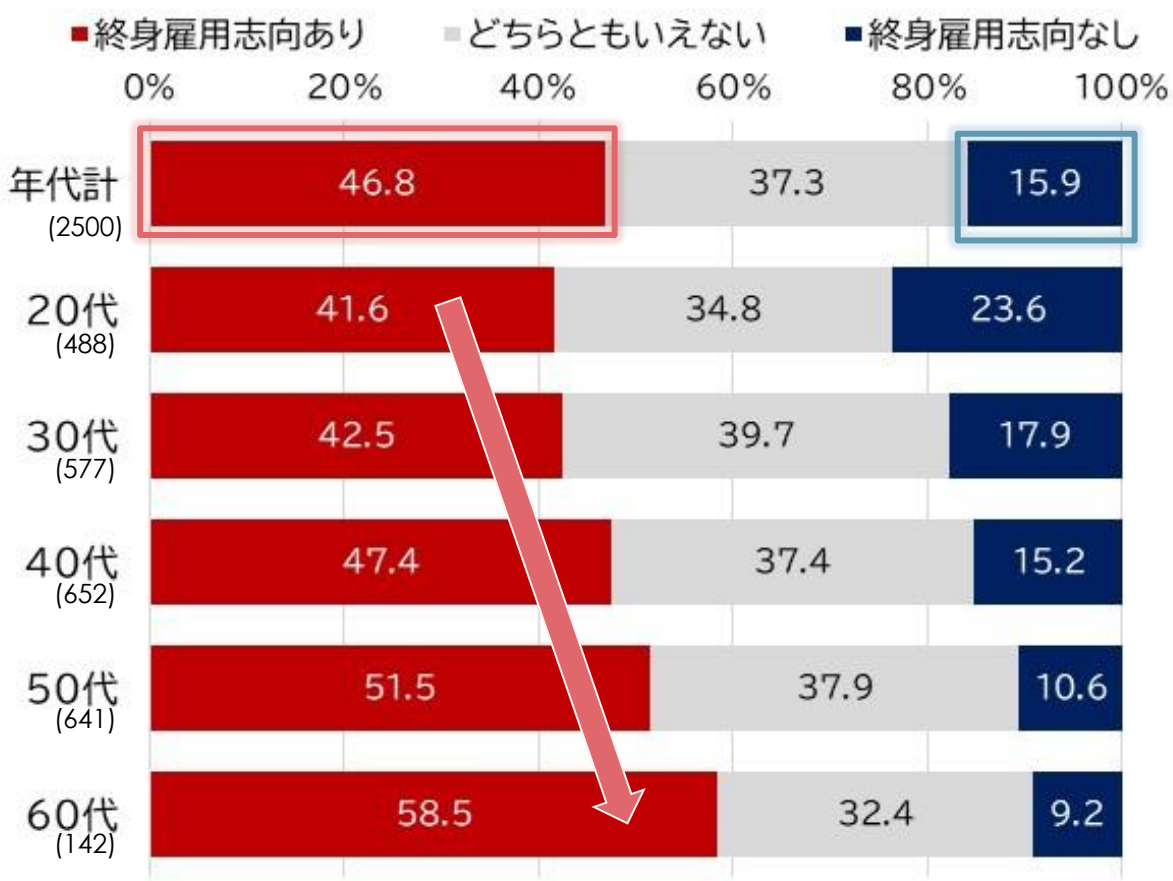
※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

終身雇用志向

終身雇用志向がある人は約5割で、終身雇用志向がない人(15.9%)の約3倍の水準。
終身雇用志向は年代が上がるほど高いものの、20代でも約4割が終身雇用志向を持っている。

終身雇用志向／年代別



※「1つの会社で定年まで働きたい」について、そう思う／ややそう思うを「終身雇用志向あり」、そう思わない／あまりそう思わないを「終身雇用志向なし」として分析

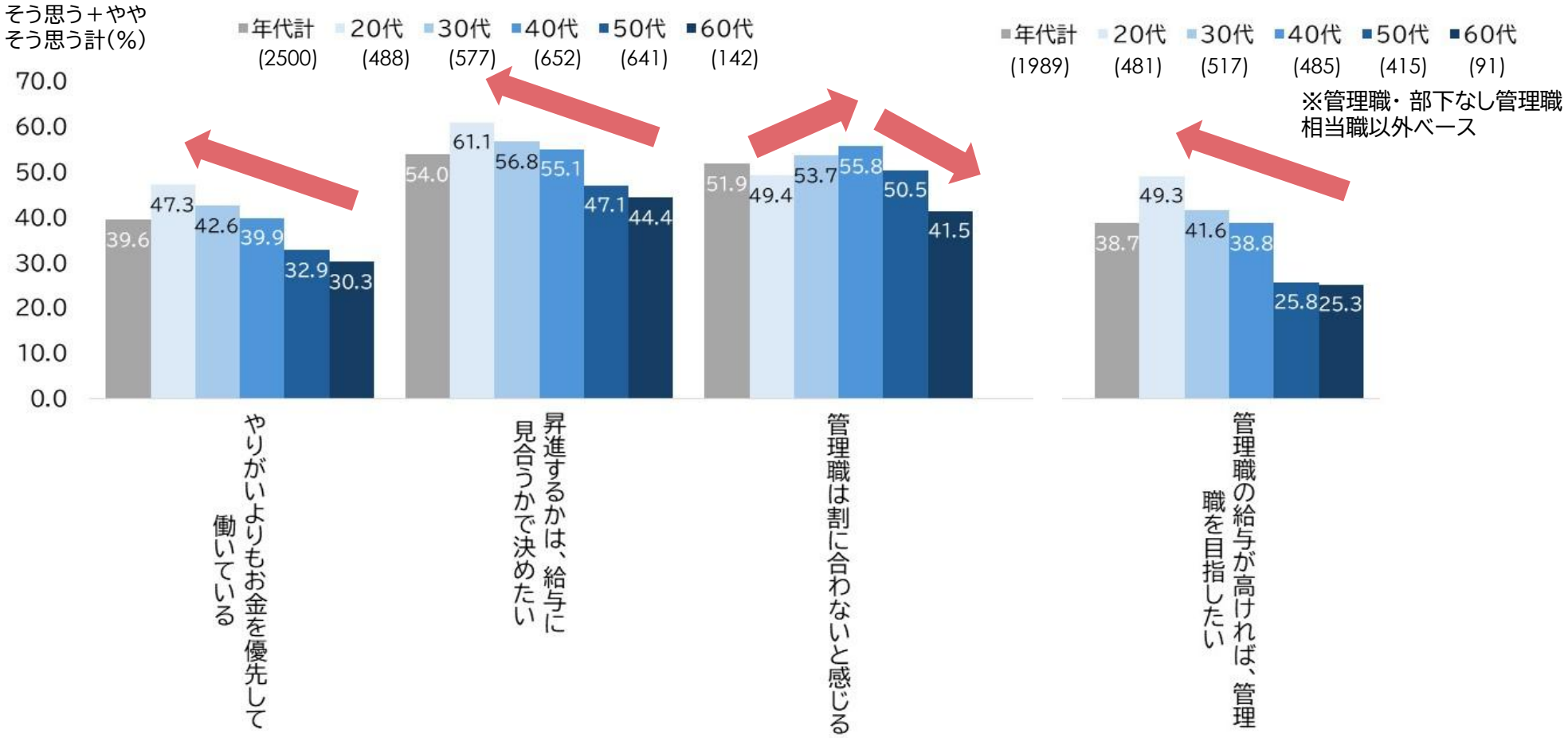
※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

昇進意向と給与との関係

若年層ほど「やりがいよりもお金を優先して働いている」「昇進するかは、給与に見合うかで決めたい」「管理職の給与が高ければ、管理職を目指したい」という意識が強い。一方で、40代を中心に半数前後が「管理職は割に合わない」と感じている。

昇進に関する意識／年代別



※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

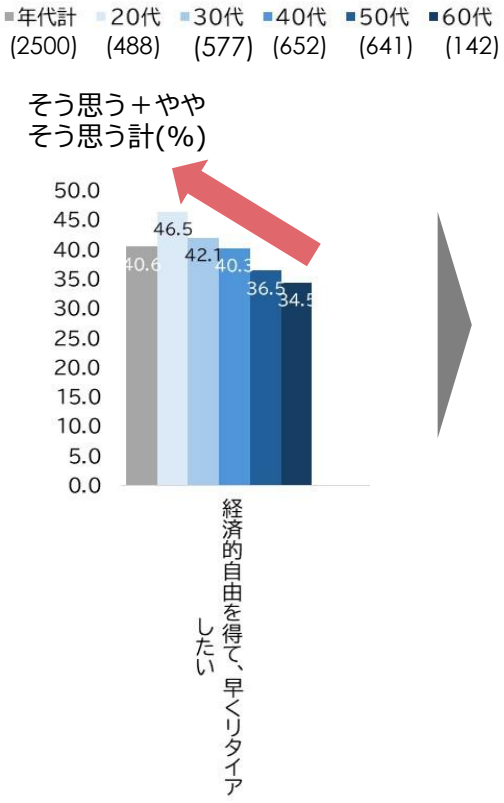
FIRE意識

FIRE意向を持つ人は若年層ほど多く、20代では46.5%に上る。40代以下のFIRE意向者のうち、FIREのために収入アップを目指している人は4～5割に上る。また、FIRE志向により出世や昇進への興味がなくなった人が4割程度いる一方で、FIRE志向が仕事への注力や仕事の成果に良い影響を与えている人も3割程度。

※FIRE(ファイア)とは、「Financial Independence, Retire Early」の略で、経済的独立を達成して早期リタイアするライフスタイル

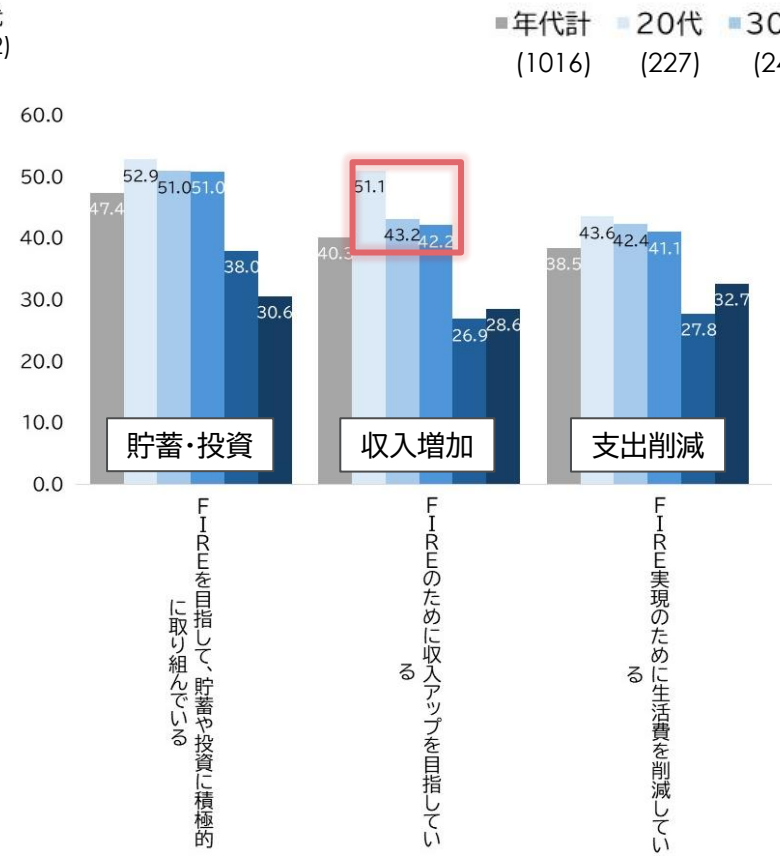
全体傾向

FIRE意向

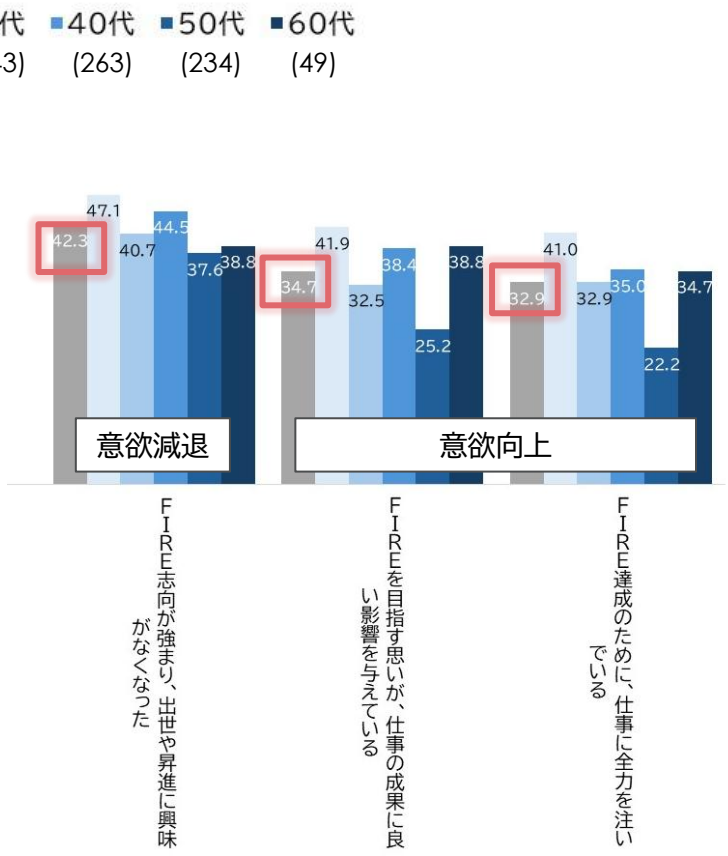


FIRE意向保持者の意識 ※FIRE意向保持者ベース

資金の工面方法



仕事への影響



※カッコ内はn

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

管理職の給与や昇進昇格について ※自由回答抜粋

Q.「お金(給与額や資産保有額)」は、あなたの仕事やキャリアの選び方にどのような影響を与えていますか。

昇進昇格との関係性

「**ある程度の幅で給料が上がるなら管理職になりたい**」(40歳男性,製造業)

「**昇給幅が見合ったものでないのであれば、昇給せずに今のポジションのままで良い**」(34歳女性,金融・保険業)

「**プロフェッショナルでいたかったがお金のために管理職になっている。**プロフェッショナルな人材のほうが会社に貢献できていると思う」(54歳女性,製造業)

「責任は最小限の**役職なしがワークライフバランスと給料のバランスが取れている**ので、昇進したいとは思わない」(38歳女性、卸売・小売業)

「**昇格によって、給与の増加が見込めるなら目指していきたい**」(61歳男性,製造業)

Q.あなたの会社における給与制度改定や給与見直しの状況について、どのように思いますか。思うことを自由にお聞かせください。

管理職の給与について

「**一般職は労働組合があり、給与制度の改定に関してはその過程が開示されているが、管理職の場合、その増減のプロセスは開示されていないので正直よくわからない**」(44歳女性,製造業)

「退職阻止するために組合員(非管理職)への対応は充実していると思うが、**管理職は責任の割に給料が良くない**」(42歳女性,製造業)

「新入社員や若手社員には手厚いが**中堅どころや管理職にはあまり恩恵がない**」(49歳男性,その他サービス業)

「**若手には有利な条件。**年功序列を排除と聞いたが、調整給が発生しており、役職にはついても少ない給料で責任だけ持たされている点に納得いかない」(38歳女性,卸売・小売業)

「**企業への貢献を考えると若手と役職者との差を広げるべき**」(47歳男性,建設業)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

FIRE・セカンドキャリア志向 ※自由回答抜粋

Q.「お金（給与額や資産保有額）」は、あなたの仕事やキャリアの選び方にどのような影響を与えていますか。

FIRE・セカンドキャリア志向

「**たくさん金を稼いでfireしたい**」（28歳男性,製造業）

「キャリアをある程度積んで**お金を貯めたら、そのキャリアを活かして収入は少し減っても楽な仕事を選びたい**」（57歳女性,情報通信業）

「できるだけ**若いうちに稼ぎ貯蓄が増えれば、金額よりもやりがいを大切にできる仕事に転職をしたい**」（31歳男性,建設業）

「**定年まではお金のために頑張れる。それ以降は今より収入が20%ぐらい減ってもいいので、分かりやすく、シンプルでストレスのない仕事を選びたい**」（59歳女性,金融・保険業）

「**労働の自由度をあげるためにもいまは金額を優先した仕事を選択**していると思う。**将来的にはやりたい仕事だけをやるようなスタイルに移行したい**」（45歳男性,金融・保険業）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

納得性について ※自由回答抜粋

Q.あなたの会社における給与制度改定や給与見直しの状況について、どのように思いますか。思うことを自由にお聞かせください。

説明のニーズ

「会社から**給与制度の説明がなく、実質賃金が年々低下していることに苛立ち**がある」(47歳男性,運輸・郵便業)

「上層部では話をしているようだが、**従業員への説明が十分になされない。**従業員側から給与に関する声があがっているかどうかわからないが、声をあげたところで変わるとも思えない」(45歳女性,製造業)

「従業員への**説明不足、説明が遅い等不満が募っている**」(31歳女性,医療・福祉業)

業績反映・社員への還元

「**社員に還元しないし、給与制度がブラックボックス化してて、仕事のモチベーションにつながらない**」(47歳女性,その他サービス業)

「昨今の**業績を考えると、さらにアップしても良いと思う**」(54歳女性,建設業)

評価の不透明性

「**人事評価基準が所詮上長の主観**によるもので、それによって給与が決まるのが納得できない」(42歳男性,教育・学習支援業)

「**今は制度が不透明であるため来年に向けて個人の目標設定をし、達成度に応じて給与が与えられる制度に変わろうとしている。ただ、その制度も、上長に左右されるだろうと思うので、あまり期待できない**」(31歳女性,情報通信業)

「ガイドラインが設けられ、一見給与制度が明確になったように見えているが、**ガイドラインの内容が抽象的で何をすればその評価になるのかがわからない**」(39歳女性,情報通信業)

「規程を整備していても**結局は上司に好かれている人が美味しい思いをする**」(56歳女性,製造業)

「**優秀な社員により高い報酬を与える方向に見直されているが、評価に公平性がないため会社全体ではあきらかにモチベーションが低下**している」(51歳男性,製造業)

「**評価制度が曖昧**でまともに働いていない人と給料がほとんど変わらないことが納得できない」(27歳男性,その他サービス業)

「非常に不満。会社はとにかく給与水準を下げたいらしい。全く定量的ではない判定基準をつくり、よく分からないテーブルを設けて中級層の給与を下げにかかった。目的は**年とってるのに仕事をしない／仕事ができない人間の給与を下げたいようだが、同じランクの人間全体が同比率で下げられている。**成果と負荷に応じて正しく査定をして欲しい」(39歳男性,製造業)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

その他の給与見直しについて思うこと ※自由回答抜粋

Q.あなたの会社における給与制度改定や給与見直しの状況について、どのように思いますか。思うことを自由にお聞かせください。

賞与・退職金の月給化

「**退職金の月給化を実施してほしい**」(25歳男性,教育・学習支援業)

「賞与の月給への組み込みをしているだけで、**総額年収は変わらない**。40代以上はベースアップの恩恵がなく、20－30代と経営層のみ年収が上がっており、やる気が出ない」(44歳男性,製造業)

「**賞与を月給に組み込むことで、業績を反映した賞与に期待できなくなる**」(51歳女性,宿泊・飲食サービス業)

「**退職金制度がなくなったのが不安**」(31歳女性,金融・保険業)

ジョブ型

「**ジョブ型に移行ということにしてるが、実際には賃金水準を下げている**」(25歳男性,情通信業)

「**ジョブ型が良いか悪いかは数年後の社内雰囲気で分かると思う**」(33歳女性,その他サービス業)

「**ジョブ型に移行することにより成績や業務内容によって給料が設定されるという事はいい**と思う。ただやはり幹部社員になると残業代がなくなるので、昇進すると給料が減るという従来からの問題は変わっていない」(37歳女性,製造業)

将来への不安・諦念感

「改悪。パフォーマンスのベースアップでした。人員の少ない層が大幅にアップ。メインの会社を支えている層は微増。更に**今後の定期昇給の上昇幅が小さくなった**」(45歳男性,複合サービス事業(郵便局、協同組合など))

「世相を反映し給与アップに踏み込んだのは良いが、**今後も継続した昇給を望めるか不安**」(40歳男性,金融・保険業)

「**期待するだけ無駄**」(46歳女性,医療・福祉)

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

離職防止と関係する要素＜重回帰分析結果詳細＞

給与不安がある中で継続就業意向を高める要素を見ると、「休みのとりやすさ」や「時間外労働の削減」といった時間とのバランスや給与の「決定方針の透明性」「調整方針の透明性」といった納得性とのバランスが特にプラスに影響している。

重回帰分析（ステップワイズ法）
カッコ内はn、5%水準で有意な項目を掲載
※数値は標準化偏回帰係数。特に影響しているもの（絶対値が0.1以上）を色付け。最も影響しているものを濃い色＆太字

継続就業意向への影響：重回帰分析結果

		年代計（2500）	20代（488）	30代（577）	40代（652）	50代（641）	60代（142）
時間とのバランス	休みのとりやすさ	**0.150**	0.194		**0.199**	**0.220**	
	時間外労働の削減	0.124	0.100	**0.228**	0.082	0.096	0.244
	副業・兼業の許可						-0.174
納得性とのバランス	調整方針の透明性	0.077		0.149	0.128		**0.292**
	昇進・昇格の透明性	0.076			0.090	0.119	
	決定方針の透明性	0.071	**0.283**				
	目標の透明性	0.056		0.097			
	降格の柔軟性	-0.054				-0.156	
	評価の透明性					0.202	
キャリアとのバランス	異動希望考慮	0.053	0.125				
フリンジベネフィット（給与以外の福利厚生・給付）	財形貯蓄	0.048					
	社員旅行・社内イベント	0.045		0.102			
	割引・優待サービス：自社製品・サービス割引、クラブオフ・ベネフィットワンなど			0.081			
	住宅手当・家賃補助・社員寮					0.112	
	共済会：補助やサービスの提供						0.218
給与不安	未来不安	-0.119	-0.188	-0.128	-0.111		
	過去からの給与停滞	-0.074		-0.104	-0.122		
	社外との比較不安					-0.154	
	社内との比較不安						-0.257
その他属性		年齢(0.095),生産工程・管理・製造(0.041),配送・物流・運輸職(0.039),年収600万～700万円未満(0.038)	生産工程・管理・製造(0.094)	医療・福祉業(0.080),年収1,000万～1,200万円未満(-0.095),一般社員・主任・係長相当(-0.092),未子高校生以上・その他(-0.074)	年収300万円未満(0.094),残業20-30時間未満(0.085),生産工程・管理・製造(0.077),配送・物流・運輸職(0.070)	女性(0.145),既婚(0.081),年収600万～700万円未満(0.068),医療・福祉業(-0.110),年収900万～1,000万円未満(-0.088),残業20-30時間未満(-0.075)	配送・物流・運輸職(0.155),年齢(-0.168),正社員規模2001人～10000人(-0.143)
	調整済み決定係数	.249	.314	.251	.205	.325	.319

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

ワーク・エンゲイジメント向上と関係する要素＜重回帰分析結果詳細＞

ワーク・エンゲイジメントを高める要素を見ると、「勤務時間の柔軟性」「時間外労働の削減」といった時間とのバランスや給与の「決定方針の透明性」「外部比較水準との透明性」「内部比較水準との透明性」といった納得性とのバランスが特にプラスに影響している。

重回帰分析（ステップワイズ法）
カッコ内はn、5%水準で有意な項目を掲載
※数値は標準化偏回帰係数。特に影響しているもの（絶対値が0.1以上）を色付け。最も影響しているものを濃い色＆太字

ワーク・エンゲイジメントへの影響：重回帰分析結果

		年代計（2500）	20代（488）	30代（577）	40代（652）	50代（641）	60代（142）
時間とのバランス	勤務時間の柔軟性	**0.124**	**0.195**	0.144	0.092	0.109	0.174
	時間外労働の削減	0.085	0.108			0.111	
	休みのとりやすさ				0.086		
納得性とのバランス	外部比較水準の透明性	0.123		**0.240**			
	目標の透明性	0.097		0.155		**0.171**	
	決定方針の透明性	0.096	0.192		0.161		
	内部比較水準の透明性		0.171		**0.169**		
	調整方針の透明性						**0.183**
キャリアとのバランス	異動希望考慮	0.052			0.091		
フリンジベネフィット（給与以外の福利厚生・給付）	住宅手当・家賃補助・社員寮	-0.041		-0.110			
	従業員貸付制度	0.051					
	持株会	-0.042			-0.091		
	割引・優待サービス：自社製品・サービス割引、クラブオフ・ベネフィットワンなど			0.099			
	財形貯蓄				0.106		
給与不安	社外との比較不安					-0.116	
その他属性		残業40時間以上（0.062），専門・技術職（0.043），一般社員・主任・係長相当（-0.096），残業なし（-0.048），正社員規模2001人～10000人（-0.047）	課長相当（部下あり）（0.090），残業40時間以上（0.089）	医療・福祉業（0.142），本部長相当（部下あり）・役員・執行役員相当（0.093），年収1，200万円以上（0.085），部長相当（部下あり）（0.075），営業・販売職（-0.080）	配送・物流・運輸職（0.117），営業・販売職（0.087），一般社員・主任・係長相当（-0.117）	課長相当（部下あり）（0.097），残業40時間以上（0.074），正社員規模2001人～10000人（-0.094）	年収1，200万円以上（0.165）
	調整済み決定係数	.178	.239	.208	.219	.142	.098

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

変数の構成：ワーク・エンゲイジメントと給与不安

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各特性に紐づく項目の平均値を算出した
1 あてはまらない　2 あまりあてはまらない　3 どちらともいえない　4 ややあてはまる　5 あてはまる

ワーク・エンゲイジメント

α係数：.860

- 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる
- 仕事に熱心である
- 仕事をしていると、つい夢中になってしまう

出所：ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度より3項目版を使用
Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., ... & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, *57*(3), 510-523.
https://hp3.jp/tool/uwes

未来不安

α係数：.853

- 将来的な昇給に対して希望が持てない
- 将来の生活（結婚・出産・老後など）を考えると、現在の給与水準では不安を感じる
- 今の会社で、将来的に十分な給与や退職金を得られるとは思えない

過去からの停滞

α係数：.830

- 昨年と比べて、給与が上がっていない
- 仕事や責任が増えたのに、給与が増えていない
- 自分の成長やスキルアップが給与に反映されていないと感じる
- 以前と比べて、今の給与額が低い

社外との比較不安

α係数：.911

- 同じ業界・職種の人と比べて、自分の給与は低いと感じる
- 学生時代の友人と比べて、自分の給与は低いと感じる
- メディア（週刊誌やSNSなど）で見る他人の給与と比べて、自分の給与は低いと感じる
- 世間一般と比べて、自分の給与は低いと感じる

社内との比較不安

α係数：.854

- 同じような業務をしている同僚と比べて、自分の給与は低いと感じる
- 若手社員と比べて、自分の給与は仕事内容に見合っていないと感じる
- 自社内の他職種（営業や企画など）と比べて、自分の給与は低いと感じる

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

変数の構成：時間とのバランス

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各特性に紐づく項目の平均値を算出した
1 あてはまらない　2 あまりあてはまらない　3 どちらともいえない　4 ややあてはまる　5 あてはまる

休みのとりやすさ

α係数:.778

- 希望通りの日数を休むことができる
- 急な休みでもとりやすい
- 有給休暇の取得促進をおこなっている
- 時間単位で有給休暇が取得できる

勤務時間の柔軟性

α係数:.769

- 裁量労働やフレックスタイム制が適用されている従業員が多い
- 勤務時間中の中抜けなど、自分の都合にあわせて休憩がとれる
- 短時間勤務制度が充実している
- 短日勤務が選べる（週休3日制など）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

変数の構成：納得性とのバランス

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各特性に紐づく項目の平均値を算出した
1 あてはまらない　2 あまりあてはまらない　3 どちらともいえない　4 ややあてはまる　5 あてはまる

決定方針の透明性

α係数:.878

- 自社の給与水準に関する方針が明示されている
- 給与の決定に関するガイドラインや評価基準が明確に示されている
- 報酬に関する方針や意図が定期的に経営層から従業員に伝えられている

調整方針の透明性

α係数:.772

- 景気や会社の業績によって、給与が見直されることが説明されている
- 性別などによる給与差をなくすための方針が示されている
- リモート勤務や短時間勤務など、どんな働き方でも公平に給与が支払われるようにしている

内部比較水準の透明性

α係数:.877

- 全従業員の報酬データ（給与レンジや平均年収など）を定期的に公開している
- 経営層の報酬やボーナスが公開されている
- 他の人の職位やグレードを確認できる仕組みがあり、他の人についてもおおよその給与がわかる
- 報酬に関するオープンな対話の場が設けられている

外部比較水準の透明性

α係数:.817

- 他の会社と比べた自分の会社の給与について、説明や情報提供がある
- 給与水準について、会社が外部の専門機関に調査を依頼し、その結果を社員に伝えている

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

変数の構成：納得性とのバランス

5件法で聴取し、以下のように得点化した上で、各特性に紐づく項目の平均値を算出した
1 あてはまらない　2 あまりあてはまらない　3 どちらともいえない　4 ややあてはまる　5 あてはまる

目標の透明性

α係数:.774

- 目標を決めるときに、上司と話す機会がある
- 自分の目標は、達成できたかどうかを測れる内容になっている
- 自分の目標が部署や会社全体に共有されている

昇進・昇格の透明性

α係数:.821

- 成果や能力に応じて、性別や年齢に関係なく昇進・昇格できる
- 若手社員が抜てきされることがある
- 成果や能力が認められれば、すぐに昇進・昇格できる

評価の透明性

α係数:.862

- 昇進や降格のルールが明確で、実際に運用されている
- 評価の基準がはっきりと示されている
- 評価は成果に応じてしっかり差がつけられている

降格の柔軟性

α係数:.851

- 成績によっては、年度ごとに降格されることもある
- 業績が悪ければ、降格されることは特別ではない
- 仕事のミスマッチや成果が出ないときは、降格になることがある

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.