

レポート

企業人事部門のトピックスに関するアンケート調査(2025年度)

～「賃上げ・初任給引上げ」「人事課題」「定年延長」の動向～

コンサルティング事業本部
組織人事ビジネスユニット HR 第1部 マネージャー 小口 智香
HR 第3部 コンサルタント 浦田 のどか

【要旨】

当社と三菱UFJ信託銀行は、「賃上げ・初任給引上げ」「人事課題」「定年延長およびシニア活躍推進」などに関するアンケート調査を実施した。結果は以下の通りである。

(1) 賃上げ・初任給引上げ

- 2025年における賃上げ(定期昇給を除く。以下同様)の1人当たりの平均金額は、7,500円以上が半数以上(55.1%)を占めた。また、初任給引上げ額が7,500円以上の企業は、四大卒が57.2%、大学院卒(修士)が61.0%であった。
- 初任給の原資の捻出方法として挙げた上位3項目は、「基本給カーブの改定(28.0%)」、「賞与計算式の改定(22.5%)」、「賞与原資の一部を月例給に付け替え(20.3%)」であり、「すべての原資を会社持ち出しで対応」した企業は12.6%にとどまった。
- 2026年は回答企業の72.1%が賃上げを、72.3%が初任給引上げの実施を想定している。また多くの企業が2025年の水準以上で実施する見込みである。

(2) 人事課題

- 優先度の高い人事課題として最も多かった回答は「人材ポートフォリオの策定、異動配置、要員計画」(41.4%)、次いで「経営戦略と人材戦略の連動」(31.1%)であり、いずれも人材戦略に関連する事項が挙げた。
- 人的資本経営の推進は「計画・実行」「可視化」「開示」の各段階が重要となるが、それぞれについて、「着手している」と回答した割合はいずれも6割程度であった。しかし、これには「着手しているが十分ではない」と回答した割合(全体の3割程度)が含まれている。
- 人的資本可視化指針について、外部開示の有無に関わらずKPI設定・測定をしている項目として回答が最も多かったものは「育児休業(76.3%)」、設定・測定していない項目として回答が最も多かったものは「リーダーシップ(42.5%)」であった。
- 正社員の異動に対する考え方は、「幅広い視野を持ってもらうため、正社員の多くを積極的に異動させる」と回答した企業が30.2%と最も多く、「専門性を高めることを重視し、正社員の異動はほとんど(全く)行わない」は3.5%にとどまった。

(3) 正社員の定年延長およびシニア活躍推進の実施状況

- 「定年が60歳」と回答した割合が54.6%であった一方、「定年が65歳以上(選択定年および定年なしも含む)」と回答した割合は38.2%であった。
- 60歳以上の正社員または再雇用社員の平均年収について、60歳到達直前の年収との比較を尋ねた。60歳到達直前の70%以上と回答した企業は、定年が60歳の企業では34.3%、定年が61歳以上の企業では65.1%であった。
- 役職定年やポストオフについて、「役職定年の制度あり」が40.8%、「役職定年はないが、運用上ポストオフあり」は20.4%であった。一方、役職定年・ポストオフのいずれも実施していないと回答した企業は26.6%であった。

はじめに

人材獲得競争が激化する中、優秀な人材を確保するために大卒初任給を上げるニュースも相次いでいる。また、物価が引き続き上昇傾向にある中、2026年も賃上げを実施する企業が多いと予想される。加えて、人的資本や定年延長といったテーマも引き続き注目されており、他社の動向を注視する必要がある。

そこで当社では、三菱UFJ信託銀行(以下、「MUTB」)と協働してアンケート調査を行い、企業人事部門でトピックスとなる「賃上げ・初任給引上げ」、「人事課題」、および「定年延長およびシニア活躍推進」に関する動向について取りまとめた。

項目	内容
調査内容 (概要)	<ul style="list-style-type: none"> ・賃上げ・初任給引上げの実施状況や今後の意向 ・人材マネジメントや人事の課題 ・正社員の定年延長およびシニア活躍推進の実施状況 など
実施時期	2025年8月18日～2025年10月19日
回答企業	MUTB企業年金取引先 176社 リサーチ会社モニター 900社 計 1,076社
実施方法	Webアンケートへの回答
回答企業属性	<ul style="list-style-type: none"> ・製造業:348社(32.3%)、非製造業:728社(67.7%) ・従業員数 <ul style="list-style-type: none"> 1万1人以上:226社(21.0%) 3,001人以上1万人以下:231社(21.5%) 1,001人以上3,000人以下:258社(24.0%) 1,000人以下:361社(33.6%)

(注)構成比は小数点以下第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%とはならない場合がある。次ページ以降の図表も同様である。

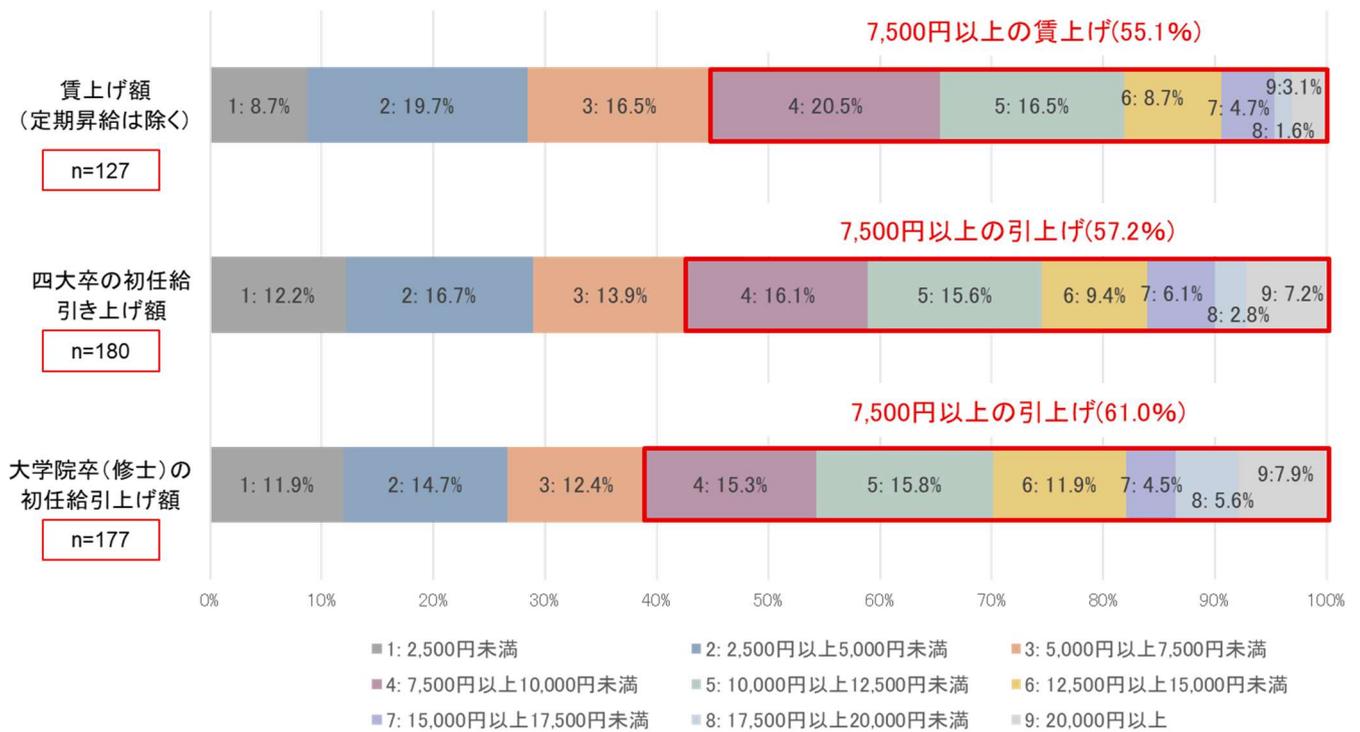
1. 主な調査結果

(1) 賃上げ・初任給引上げの実施状況・実施意向

[1] 2025年の賃上げ額(定期昇給を除く)・初任給額引上げ

2025年に賃上げ(定期昇給を除く。以下同様)を実施した企業の1人当たりの平均賃上げ額は、7,500円以上が半数以上(55.1%)を占めた。また、初任給を7,500円以上上げた企業は、四大卒は57.2%、大学院卒は61.0%であった【図表1】。

【図表1】 2025年の賃上げ額(定期昇給は除く)・初任給引上げ額(四大卒・修士卒)

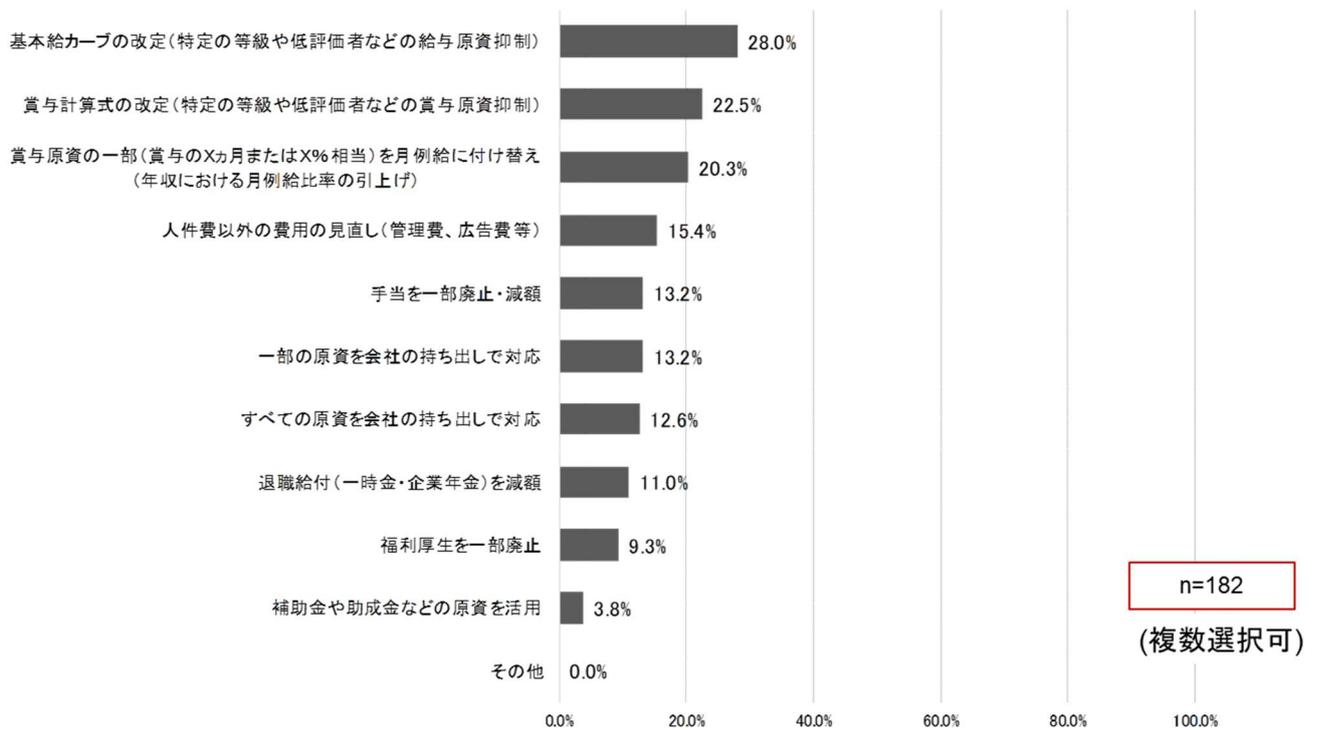


(出所)当社および MUTB 作成

[2] 2025年の初任給引上げ原資

初任給の引上げ原資の捻出方法として挙げた上位3項目は、「基本給カーブの改定(特定の等級や低評価者などの給与原資抑制)」の28.0%、「賞与計算式の改定(特定の等級や低評価者などの賞与原資抑制)」の22.5%、「賞与原資の一部(賞与のXカ月またはX%相当)を月例給に付け替え(年収における月例給比率の引上げ)」の(20.3%)であった。一方、「すべての原資を会社持ち出しで対応」した企業は12.6%にとどまった【図表2】。

【図表2】 2025年の初任給引上げ原資

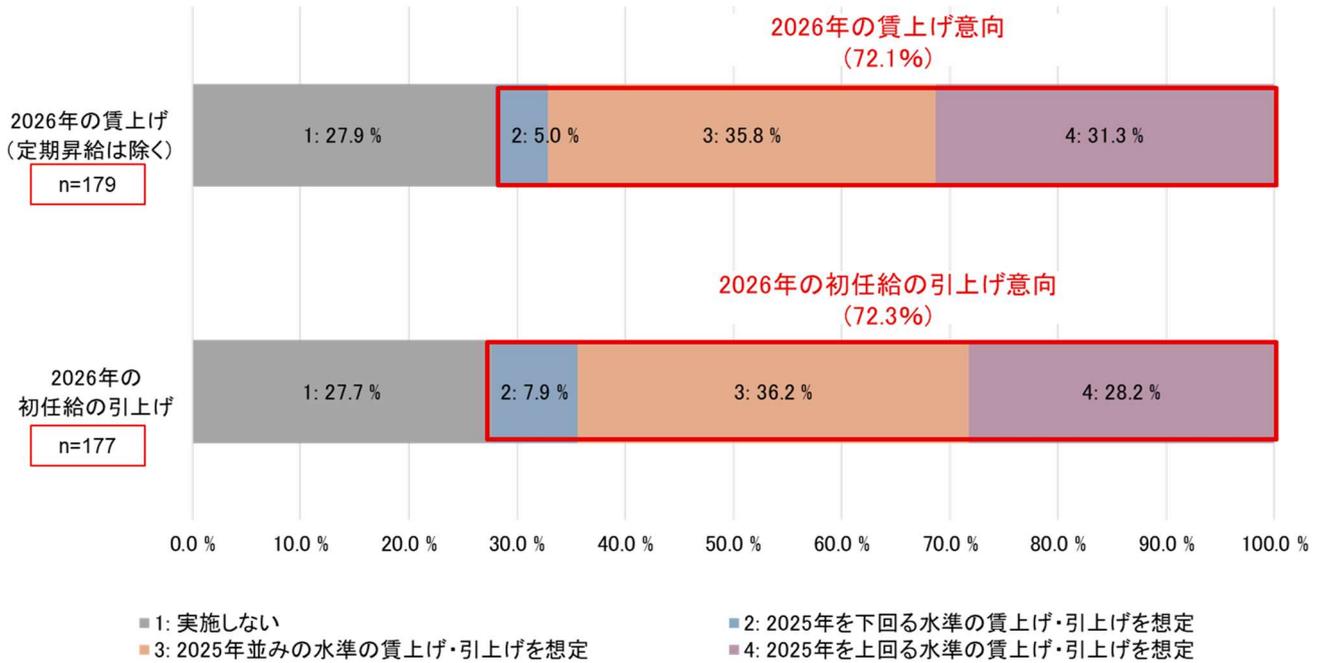


(出所)当社および MUTB 作成

[3] 2026年の賃上げ(定期昇給は除く)・初任給引上げ意向

2026年に賃上げ・初任給引上げを実施する見込みの企業とその水準を尋ねた。賃上げは72.1%、通して初任給引上げは72.3%となった。2025年の水準以上で実施すると答えた企業は賃上げが67.1%、初任給引上げが64.4%を占めた(割合は、実施しないと回答した企業を含む)【図表3】。

【図表3】 2026年の賃上げ(定期昇給は除く)・初任給引上げ意向



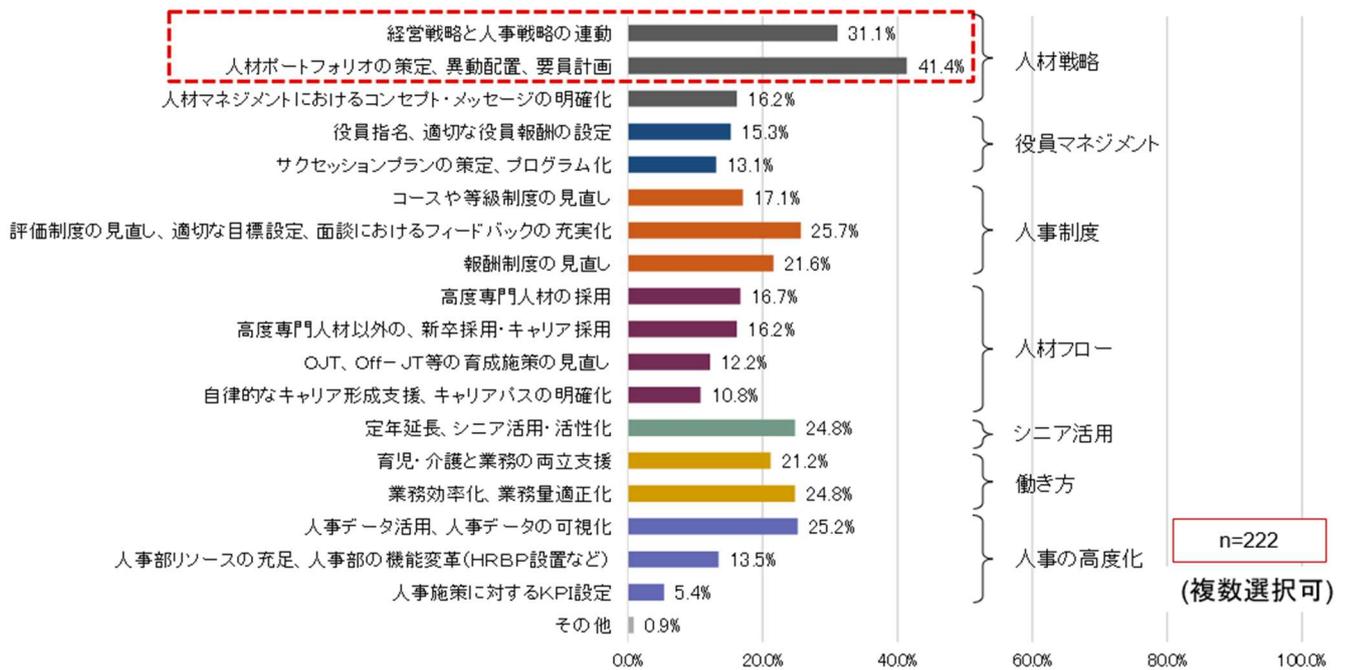
(出所) 当社および MUTB 作成

(2) 人事課題

[1] 優先度が高い人事課題

優先度が高い人事課題として最も回答が多かったのは「人材ポートフォリオの策定、異動配置、要員計画」(41.4%)、次いで「経営戦略と人材戦略の連動」(31.1%)であった。いずれも人材戦略に関する事項であり、企業が課題と感じる事項には一定の傾向があると見受けられる【図表 4】。

【図表 4】 優先度が高い人事課題

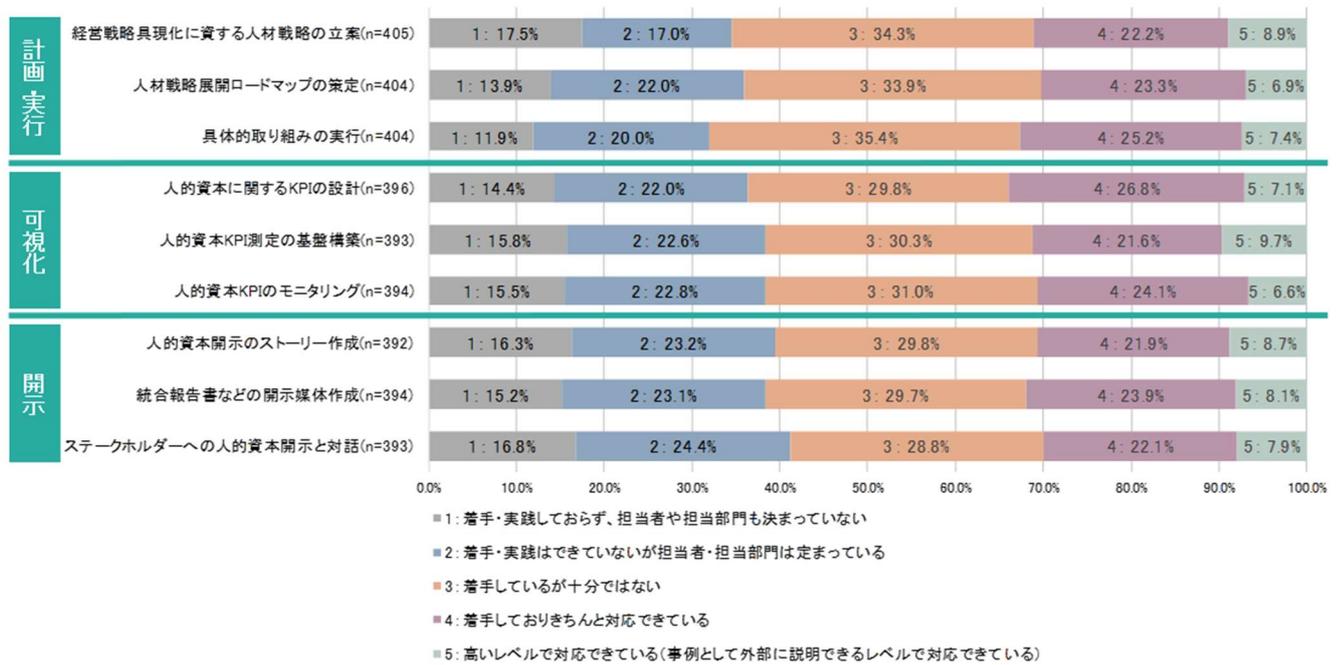


(出所) 当社および MUTB 作成

[2] 人的資本経営の推進状況

人的資本経営を推進するには、「計画・実行」「可視化」「開示」の各段階を連動させながら実施することが有用である。この各項目に対して「どの程度着手・実践できているか」を尋ねた。各段階について、全体の 6 割程度の企業が「着手している」と回答したものの、「着手しているが十分ではない」と回答した割合も全体の 3 割程度ある【図表 5】。

【図表 5】 人的資本経営の推進状況



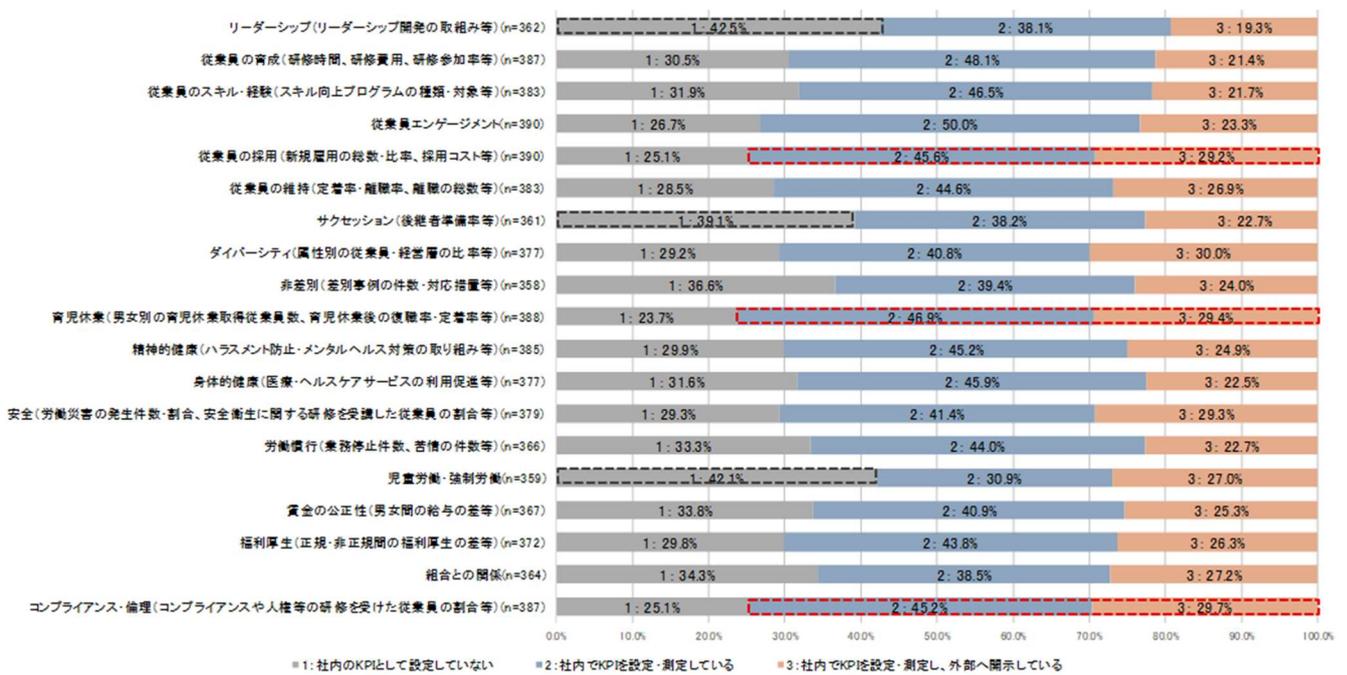
(出所) 当社および MUTB 作成

[3] 人的資本可視化指針の各項目における KPI 設定状況

人的資本については情報開示や定量的な測定が重要とされている。そこで、人的資本可視化指針について、各項目の KPI 設定状況を尋ねた。外部開示の有無に関わらず KPI を設定・測定している項目として回答が多かったものは、上位から順に「育児休業」(76.3%)、「コンプライアンス・倫理」(74.9%)、「従業員の採用」(74.8%)であった。

外部開示の有無に関わらず KPI を設定・測定していない項目として回答が多かったのは、上位から「リーダーシップ」(42.5%)、「児童労働・強制労働」(41.2%)、「サクセッション」(39.1%)であった。【図表 6】。

【図表 6】 人的資本可視化指針の各項目における KPI 設定状況

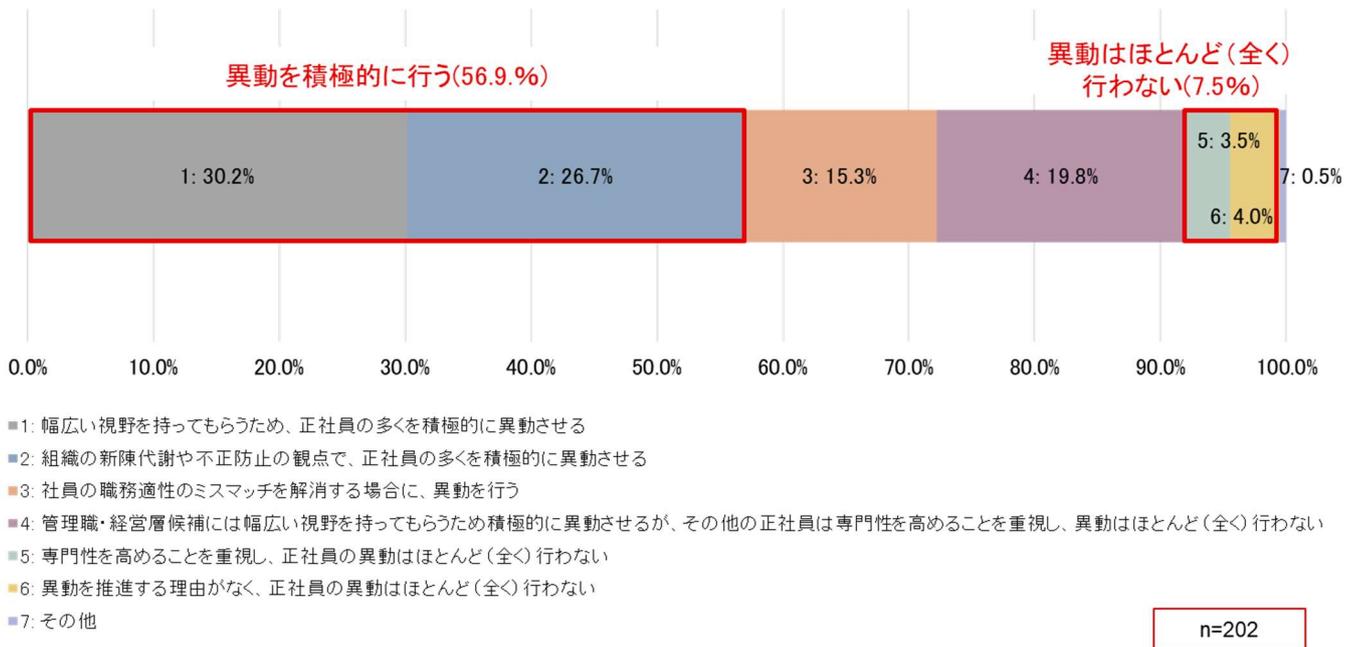


(出所) 当社および MUTB 作成

[4] 正社員の育成・会社主導の人事異動に対する考え方

正社員の異動の実態について、「異動を積極的に行う(選択肢 1~2 の合計)」・「異動はほとんど(全く)行わない(選択肢 5~6 の合計)」はそれぞれ 56.9%・7.5%であった。また、「幅広い視野を持ってもらうため、正社員の多くを積極的に異動させる」と回答した企業が 30.2%と最も多く、「専門性を高めることを重視し、正社員の異動はほとんど(全く)行わない」は 3.5%にとどまった。【図表 7】。

【図表 7】 正社員の育成・会社主導の異動の実態



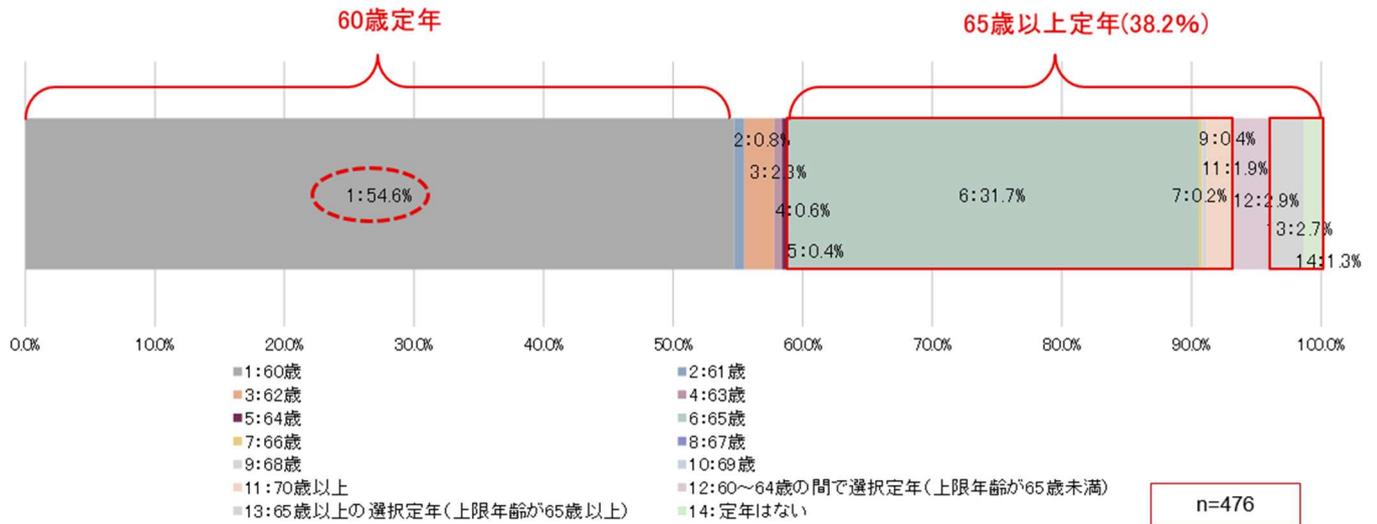
(出所) 当社および MUTB 作成

(3) 正社員の定年延長およびシニア活躍推進の実施状況

[1] 現在の定年年齢

「定年が 60 歳」と回答した割合は 54.6%であった。一方、「定年が 65 歳以上(選択定年および定年なしも含む)」と回答した割合は 38.2%であった【図表 8】。

【図表 8】現在の定年年齢



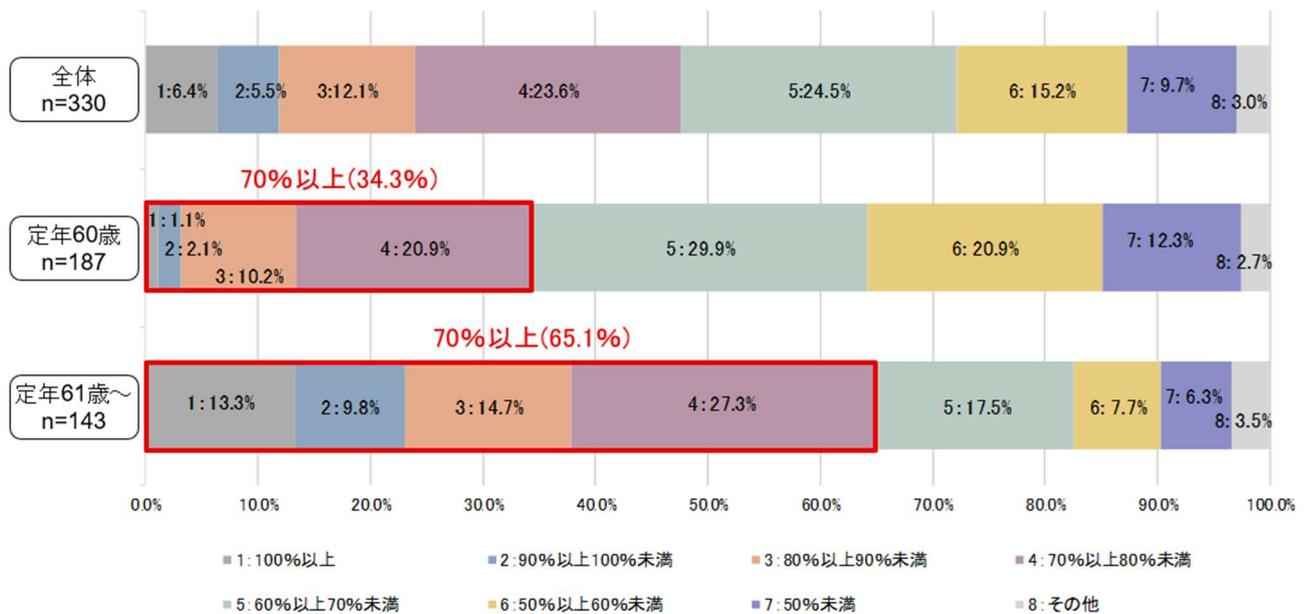
(出所) 当社および MUTB 作成

[2] 定年年齢別 60歳以降の平均年収(60歳到達直前比)

60歳以上の正社員または再雇用社員の平均年収について60歳到達直前の年収と比較して尋ねたところ、最多が「60%以上 70%未満」(24.5%)、次いで「70%以上 80%未満」(23.6%)であった。

これを、各社の定年年齢別に集計すると、平均年収が60歳到達直前の70%以上と回答した企業は、定年が60歳の企業では34.3%、定年が61歳以上の企業では65.1%であった【図表9】。

【図表9】 定年年齢別 60歳以降の平均年収(60歳到達直前比)

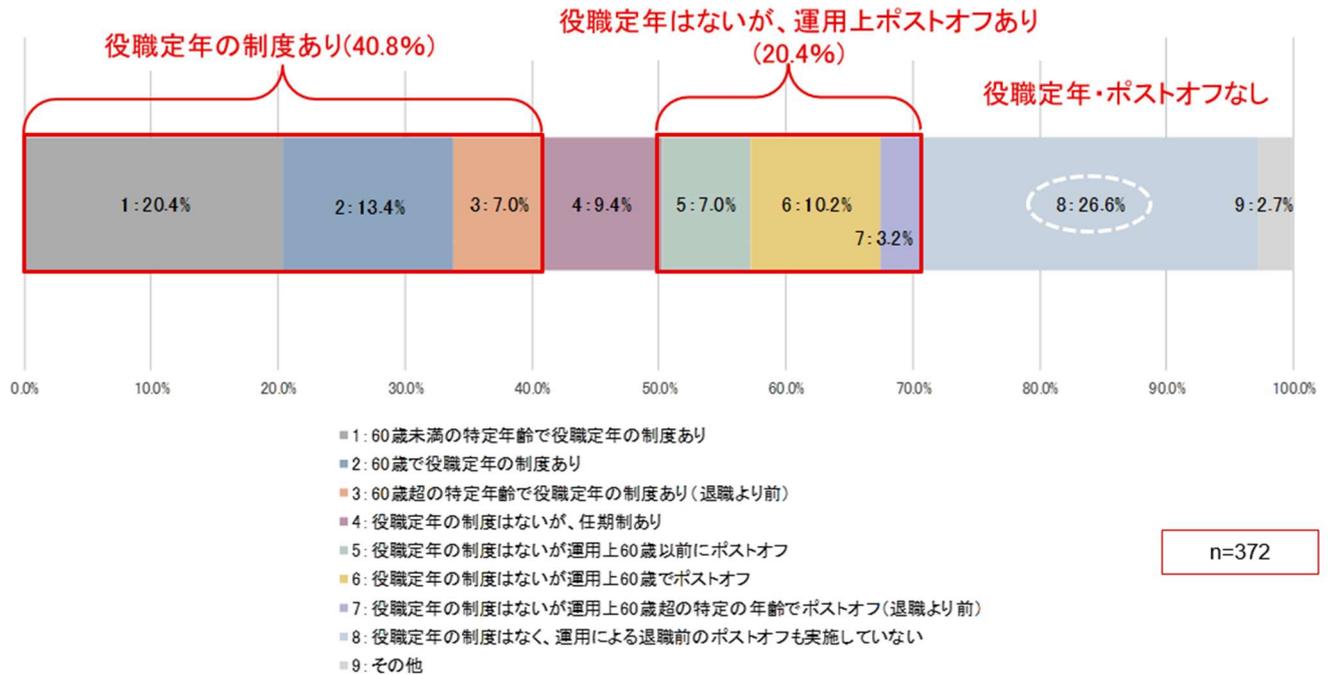


(出所) 当社および MUTB 作成

[3] 役職定年やポストオフの実施状況

役職定年やポストオフの実施状況について尋ねたところ、「役職定年の制度あり」が 40.8%、「役職定年はないが、運用上ポストオフあり」は 20.4%であった。一方、役職定年・ポストオフのいずれも実施していないと回答した企業は 26.6%であった【図表 10】。

【図表 10】 役職定年やポストオフの実施状況



(出所) 当社および MUTB 作成

— ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所: 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。