

2025年人事・労務に関する トップ・マネジメント調査結果

2026年1月20日
一般社団法人 日本経済団体連合会

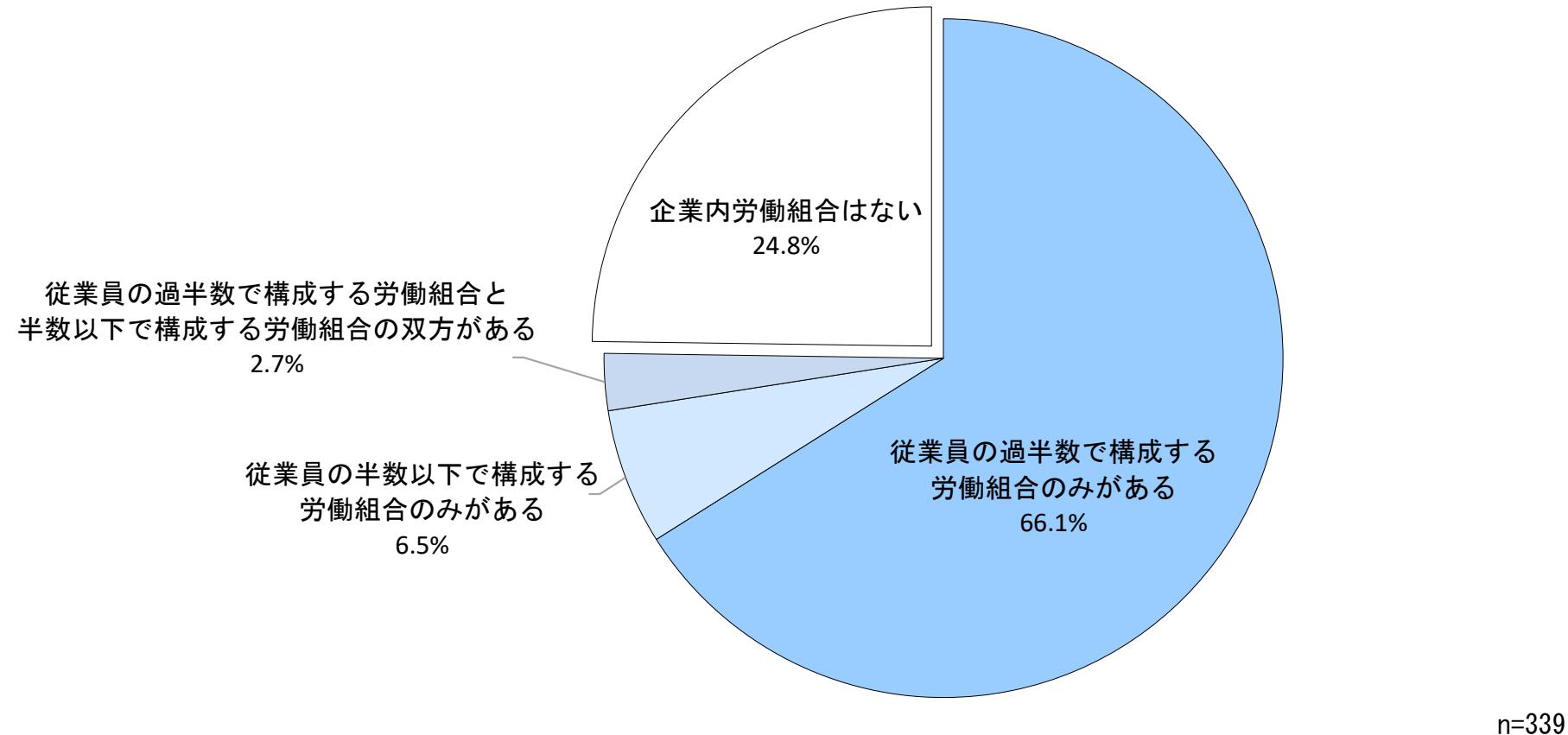
目 次

	[ページ]
調査概要.....	1
調査結果	
I 労使交渉・協議等における議論と結果.....	3
II 初任給.....	27
III 社員エンゲージメント.....	32
IV ジョブ型雇用.....	35
V 社内副業.....	46
VI 博士人材の採用・雇用状況.....	49
VII 健康経営.....	53
VIII 両立支援.....	57
IX 女性社員の健康.....	58
X 働き方改革に向けた取組み.....	62
XI 若年社員の活躍推進.....	66

調査概要

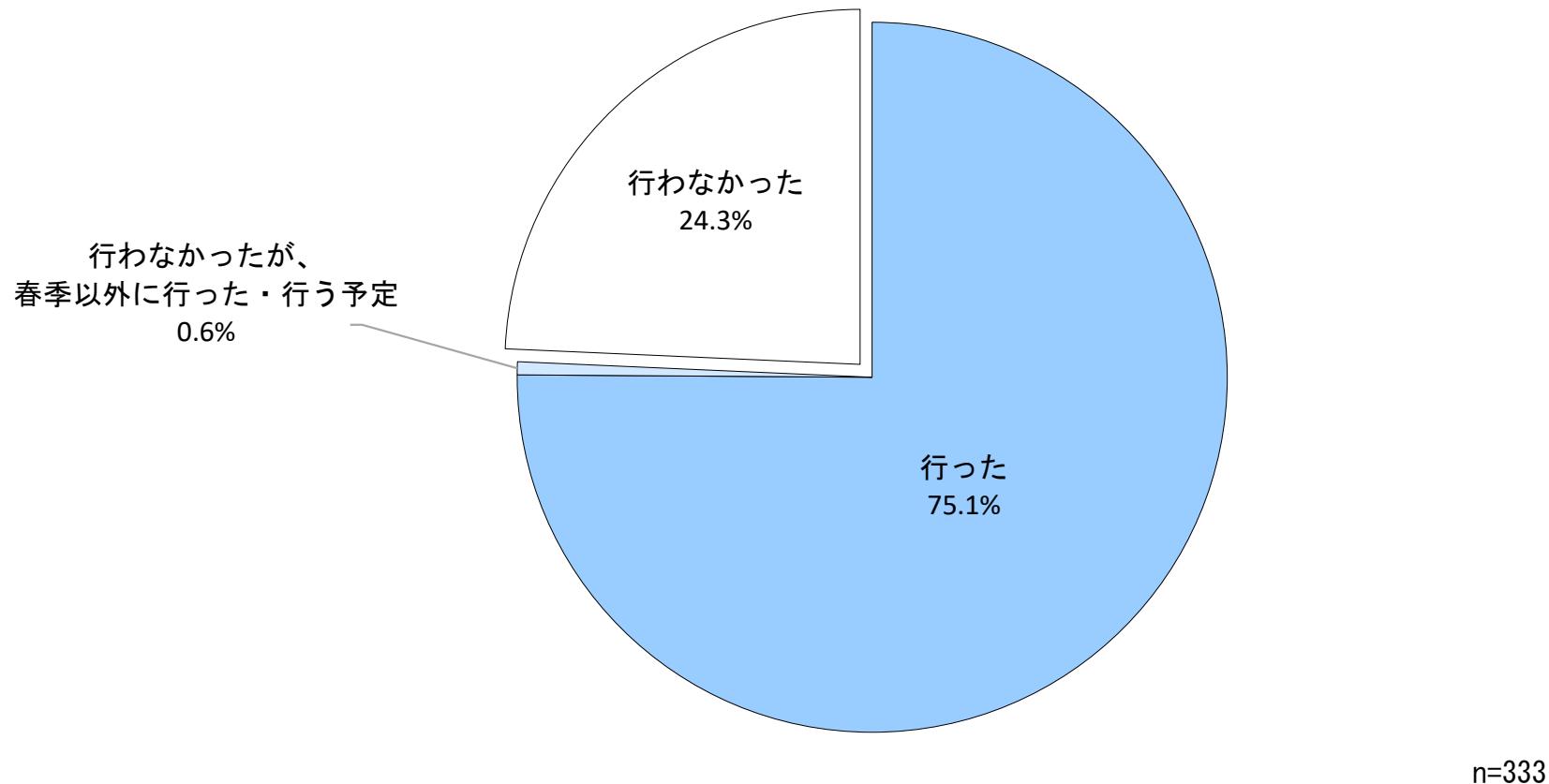
- 1. 調査目的**：春季労使交渉・協議の結果や、人事・労務に関するトップ・マネジメントの意識・意見などを調査するため、1969年から毎年実施している。本調査結果は、主に「経営労働政策特別委員会報告」（経労委報告）の重要な参考資料として活用している。
- 2. 調査対象**：経団連会員企業（計1,588社）の労務担当役員等
- 3. 調査時期**：2025年9～11月
- 4. 集計状況**：回答社数349社（回答率22.0%）
このうち集計可能社数は339社
<内訳>
産業別：製造業160社（47.2%）、非製造業179社（52.8%）
規模別：従業員500人以上278社（82.0%）、500人未満60社（17.7%）、無回答1社（0.3%）
- 5. 留意点**：円グラフ及び100%積上げ横棒グラフの場合など、小数点第二位を四捨五入している関係で100%にならない場合がある。

労働組合の有無



I 労使交渉・協議等における議論と結果

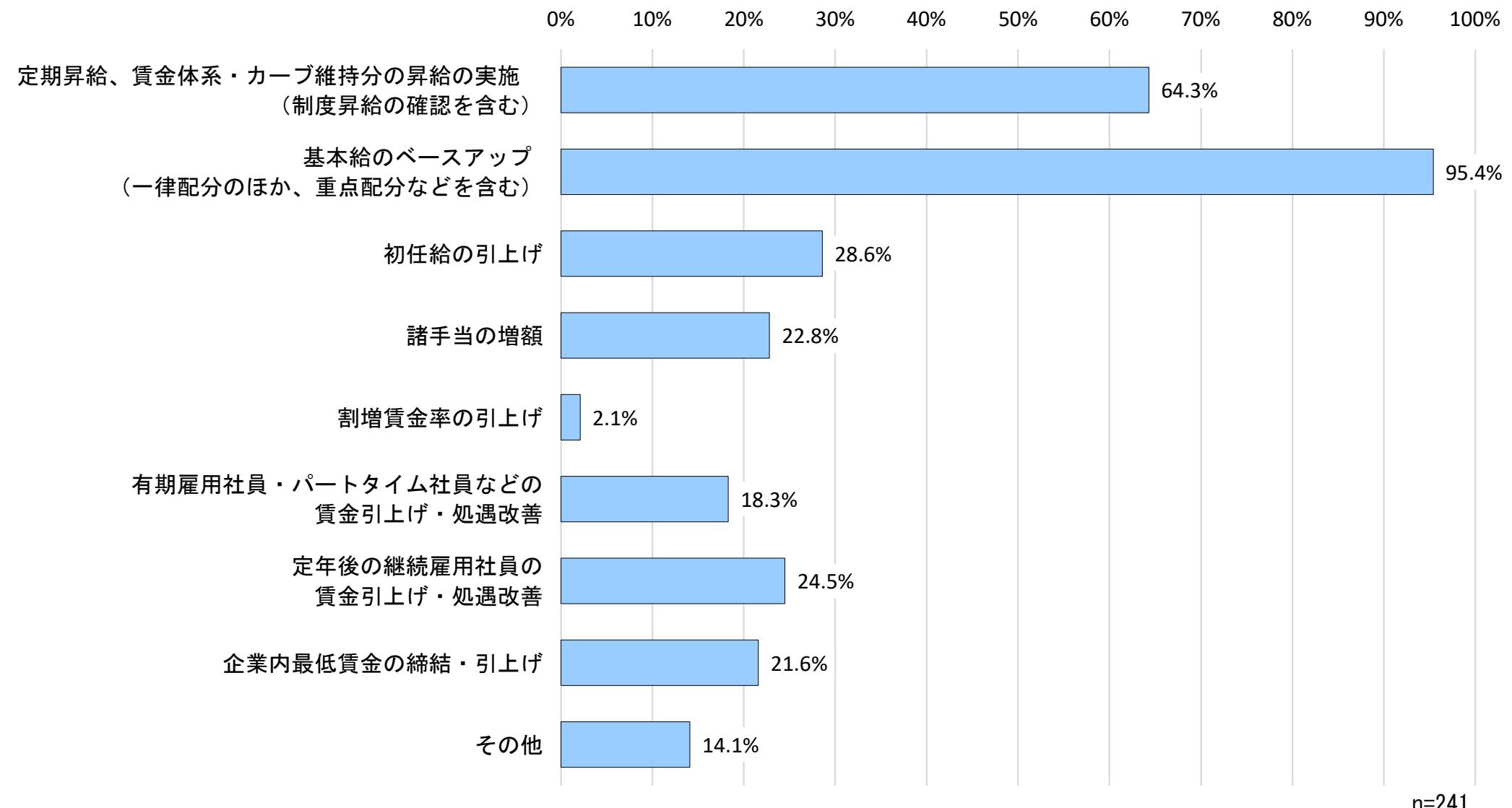
1. 2025年春季労使交渉実施の有無



2. (1) 月例賃金

(a) 2025年春季労使交渉における労働組合等の要求項目

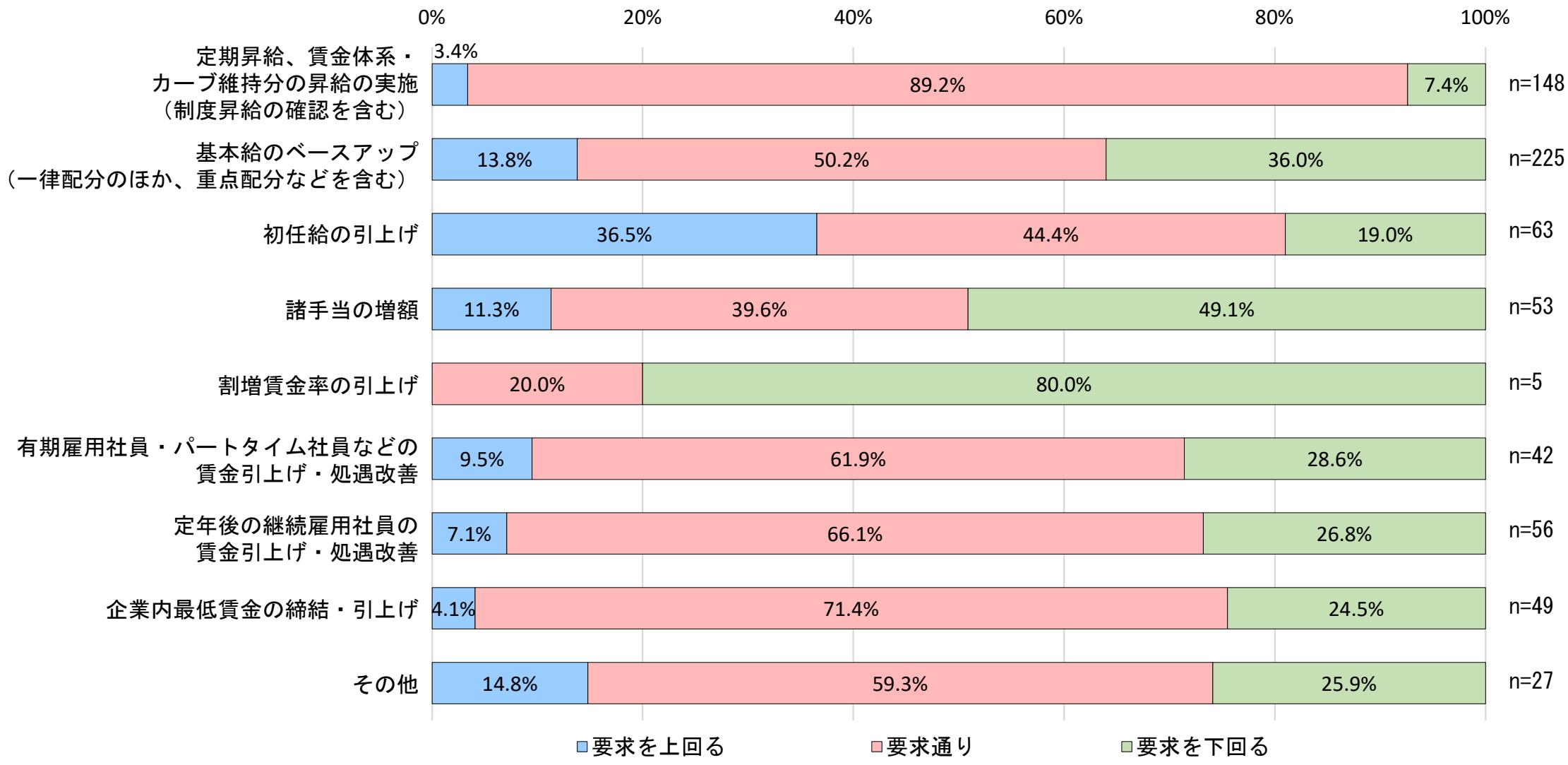
(あてはまるものすべて)



※「その他」の回答としては、「組合員以外の従業員及び関連会社の従業員の賃金水準の引上げ」「一時金アップ」などがあった

2. (1) 月例賃金

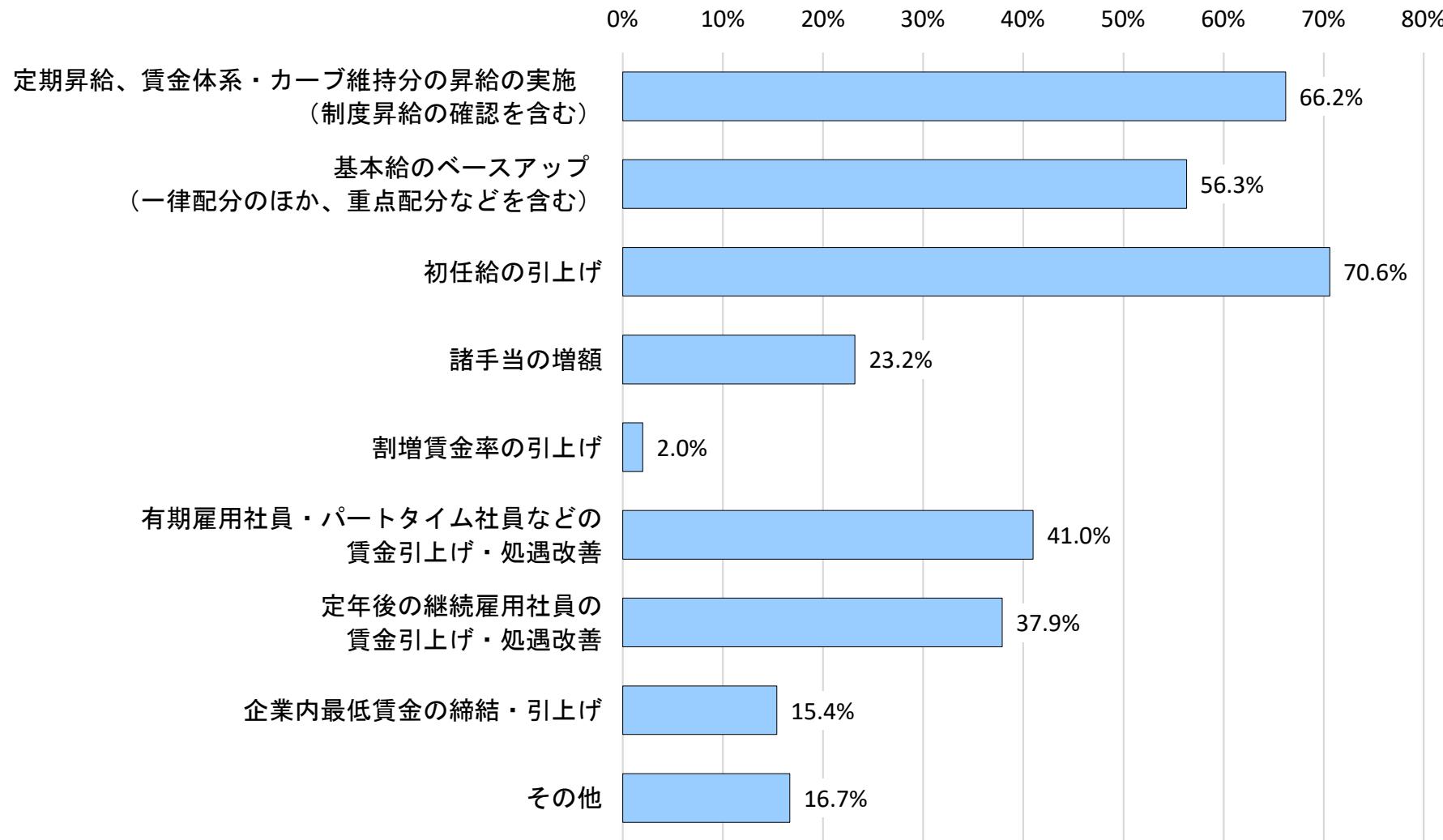
(b) 労働組合等の要求項目に対する回答状況



※「その他」の回答としては、「組合員以外の従業員及び関連会社の従業員の賃金水準の引上げ」「一時金アップ」などがあった

2. (1) 月例賃金

(c) 労働組合等の要求と関係なく、会社の施策として実施を決定した項目 (あてはまるものすべて)



n=293

※「その他」の回答としては、「育児介護休業職場支援金制度の新設」「資格手当制度の新設」などがあった

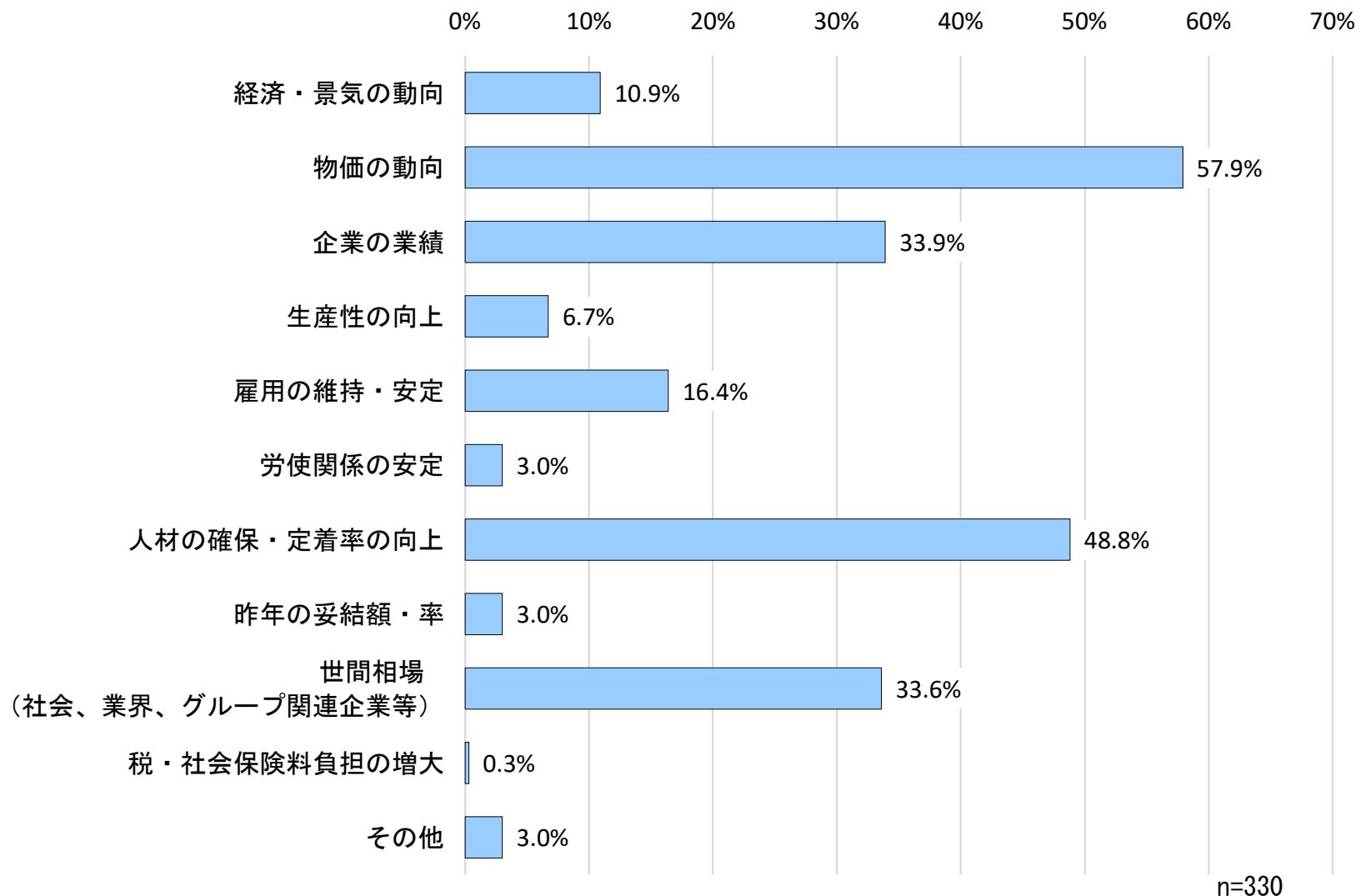
2. (2) 2025年の賃金改定における妥結額

	妥結額（円）	率（%）
昇給分	7,409	2.15
ベースアップ分	11,529	3.35
合計	18,938	5.50

n=247

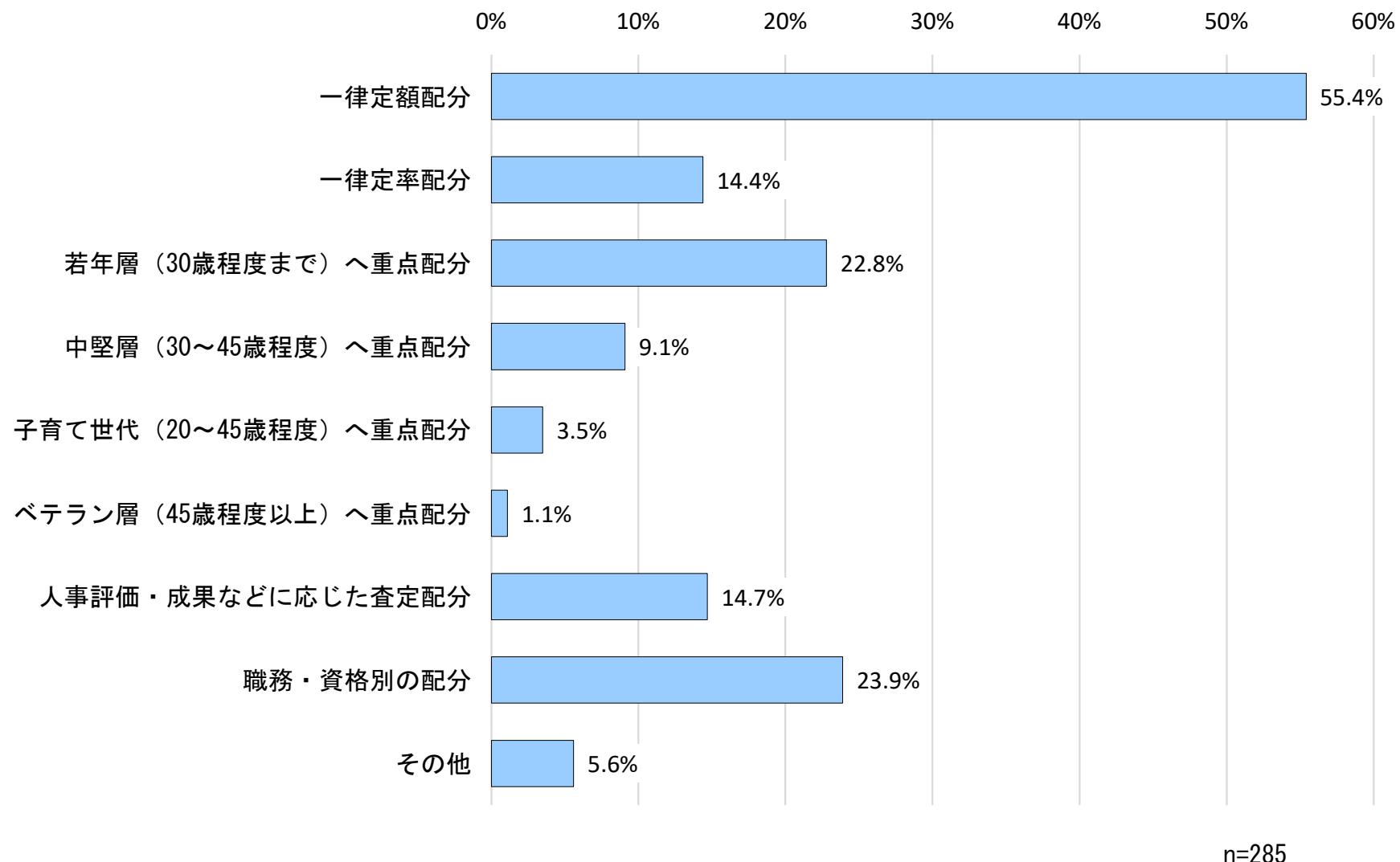
※ 月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目で「定期昇給、賃金体系・カーブ維持分の昇給の実施」「基本給のベースアップ」と回答した企業が対象
※ 昇給とベースアップの区別のある企業を集計（単純平均）

2. (3) 2025年の賃金改定にあたり、特に考慮した要素（2つ）



※「その他」の回答としては、「人財への投資」などがあった

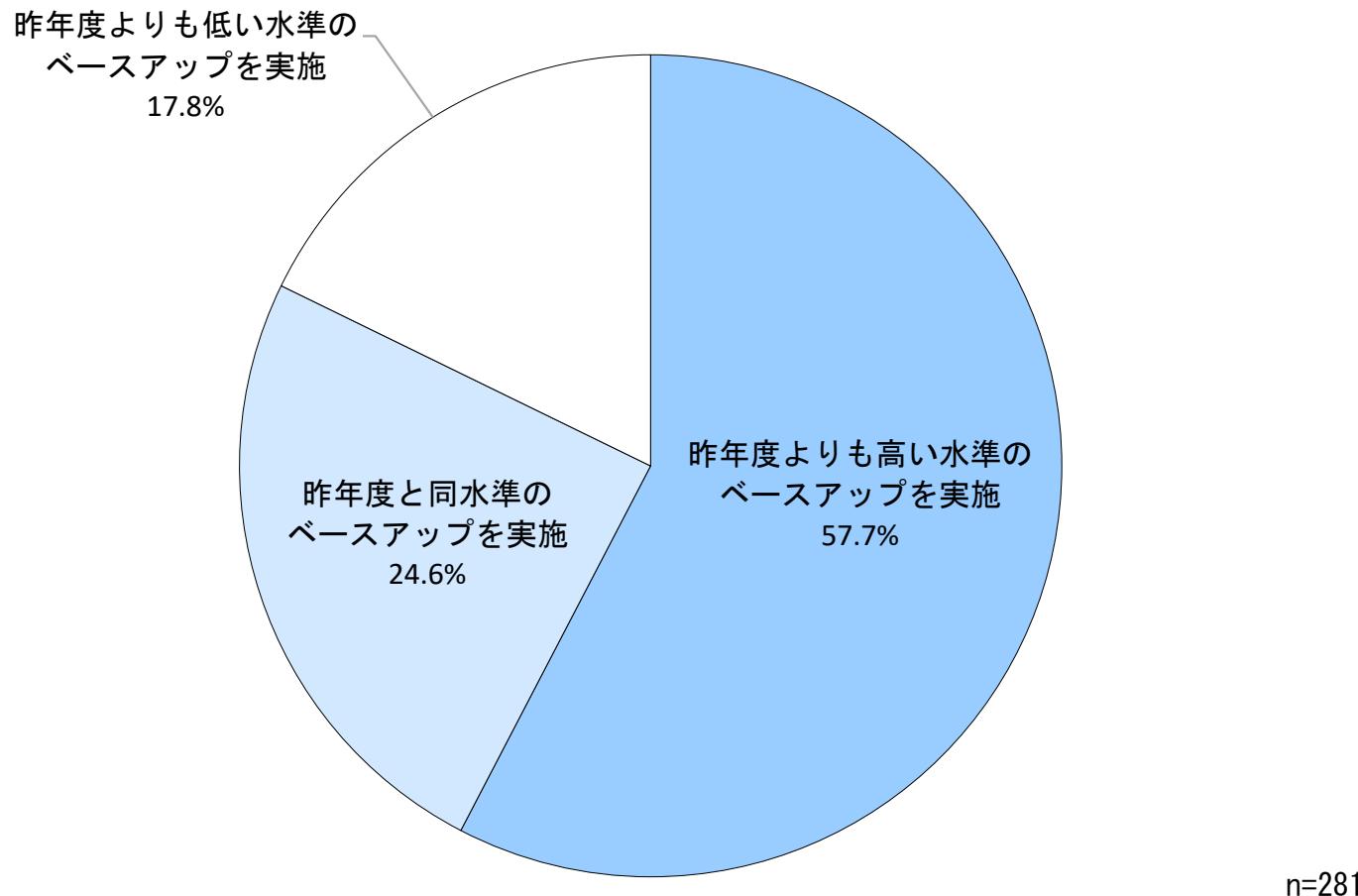
2. (4) ベースアップの具体的な配分方法（あてはまるものすべて）



※ 月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目で「基本給のベースアップ」と回答した291社のうち、この項目に回答した285社を100として集計

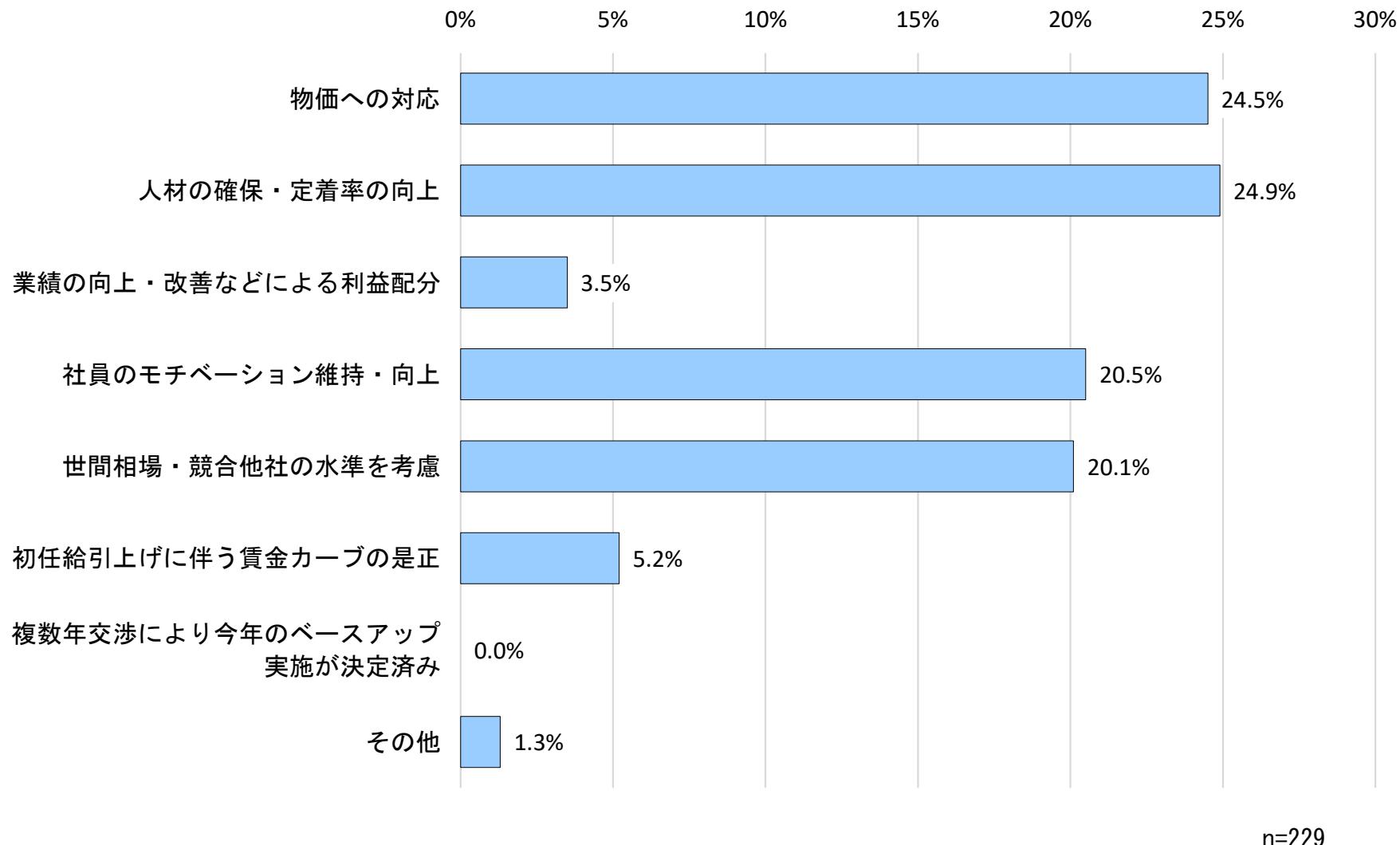
※「その他」の回答としては、「物価影響の大きい管理職以下の階層への重点配分」などがあった

2. (5) 2025年度の月例賃金引上げ状況（昨年度比）



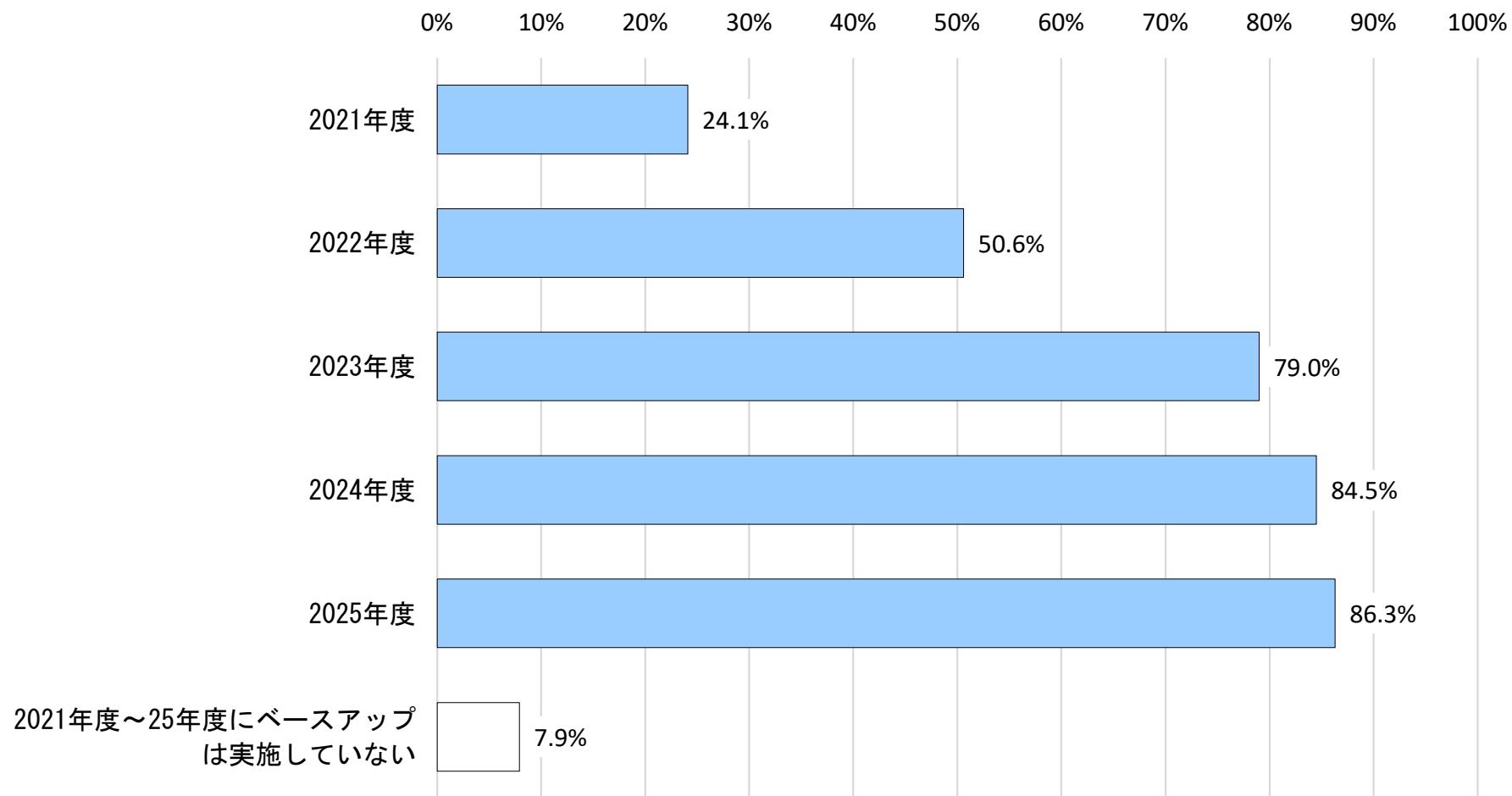
※ 月例賃金について、労働組合等の要求に対する回答または会社施策として実施を決定した項目で「定期昇給、賃金体系・カーブ維持分の昇給の実施」「基本給のベースアップ」と回答した291社のうち、この項目に回答した281社を100として集計

2. (6) 昨年度以上の月例賃金引上げを実施した理由（最もあてはまるもの）



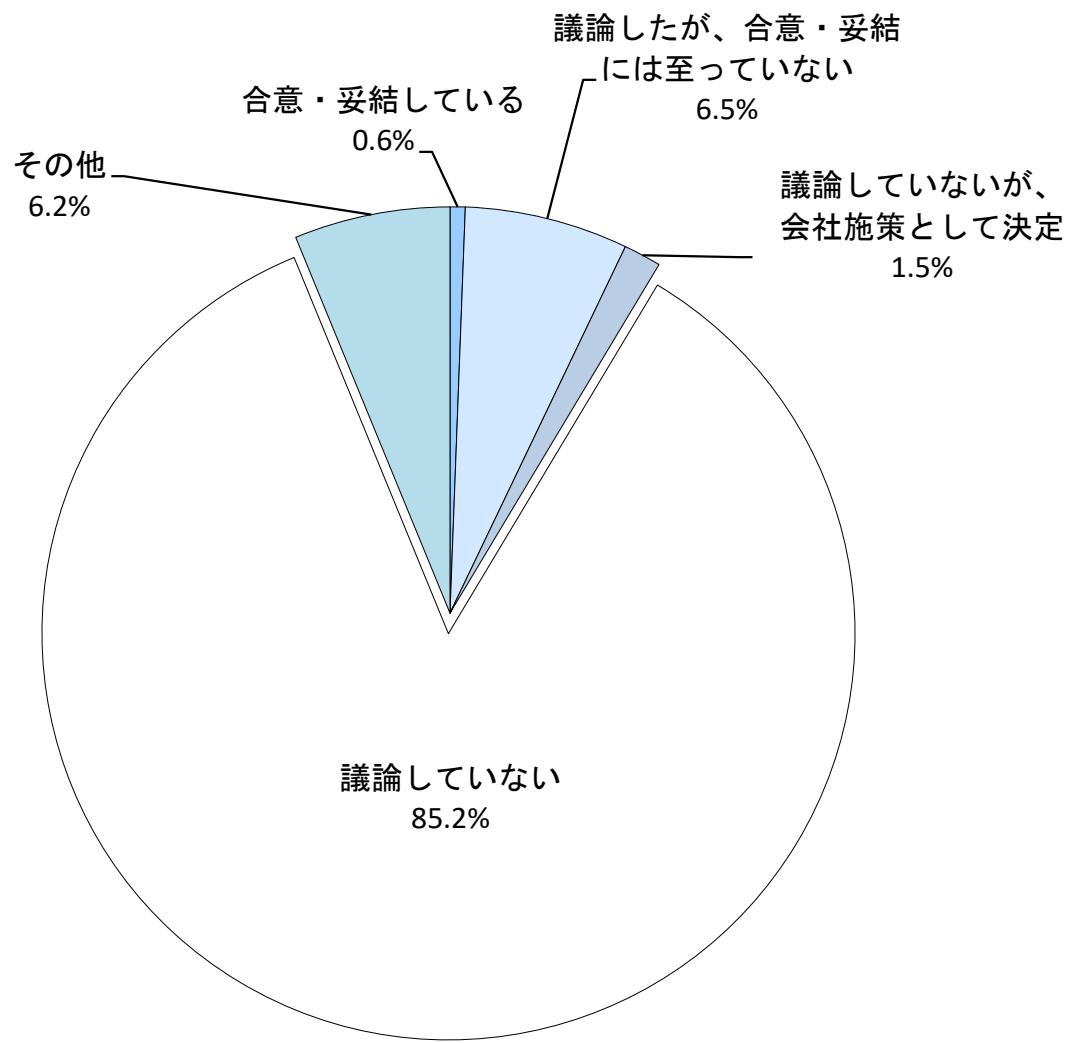
※(5)で、「昨年度を上回る賃金引上げを実施」「昨年度と同水準の賃金引上げを実施」と回答した231社のうち、この項目に回答した229社を100として集計

2. (7) ベースアップを実施した年度（あてはまるものすべて）



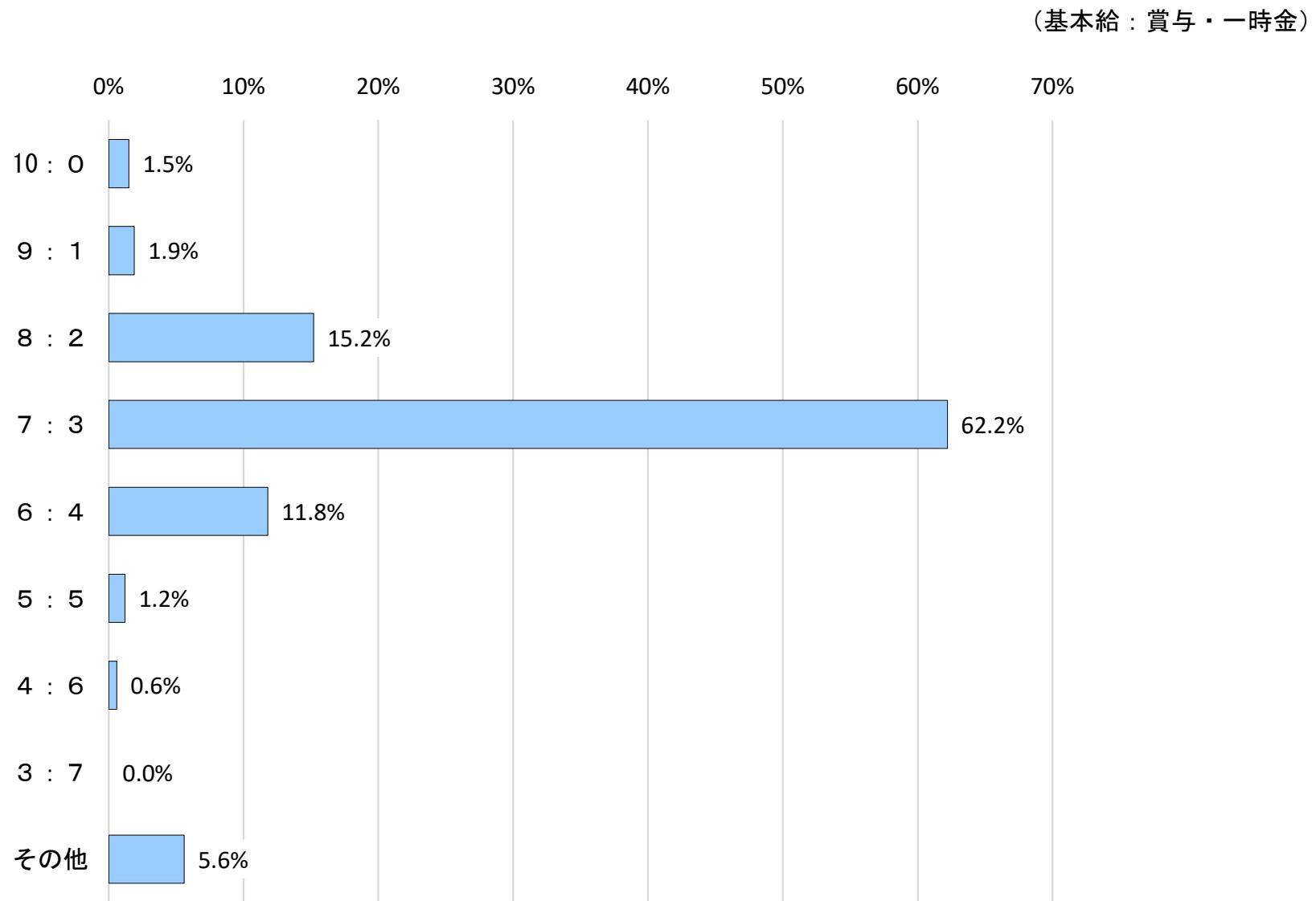
n=328

2. (8) 複数年にわたるベースアップの実施有無



※「その他」の回答としては、「労働組合がないため、労使交渉をしていない」などがあった

2. (9) 非管理職の年間賃金における、基本給(月例賃金)と賞与・一時金の割合 (a) 現在の割合

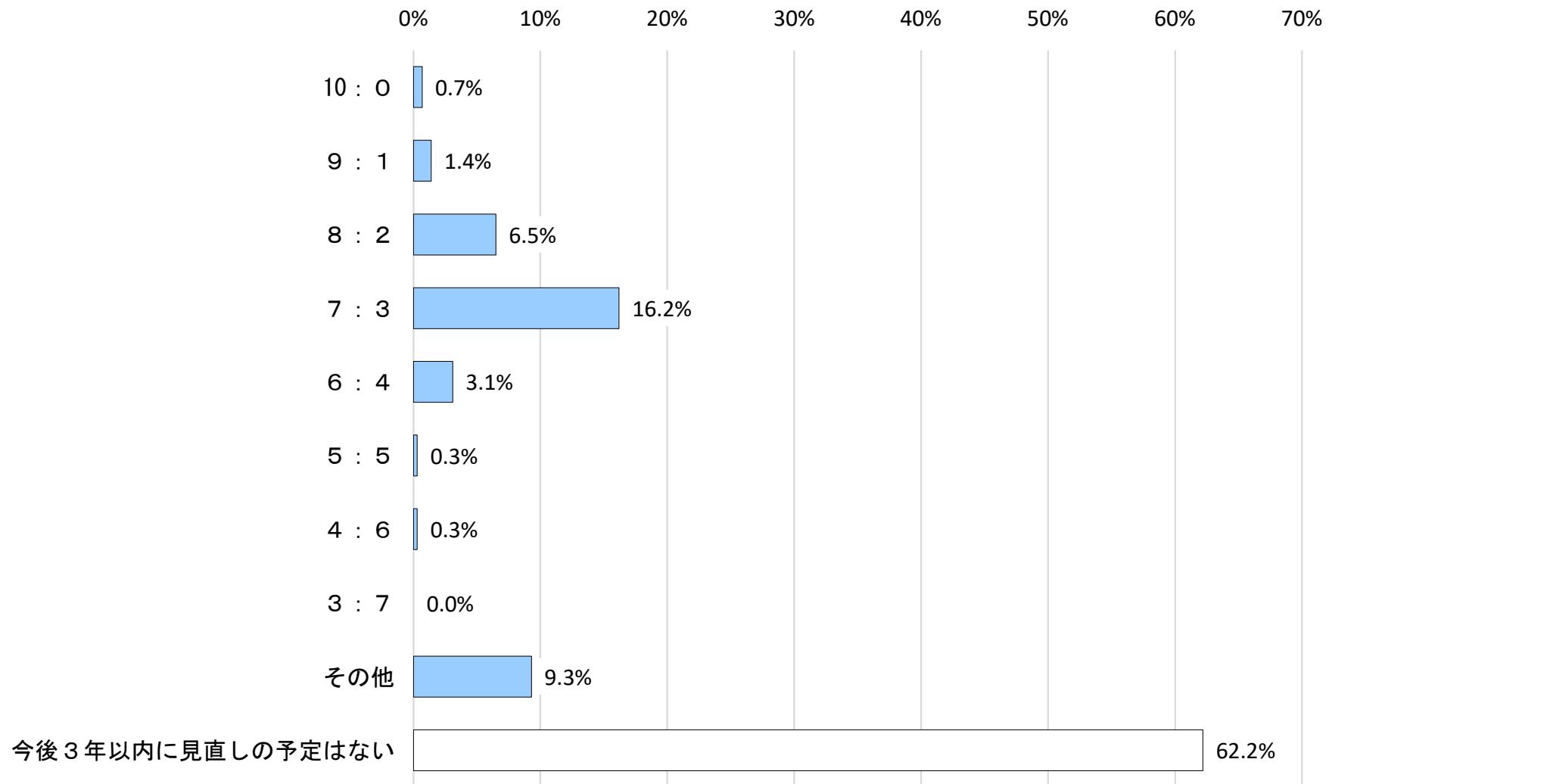


n=323

※「その他」の回答としては、「基本給7.5 : 賞与・一時金2.5」「賞与は業績連動のため割合は決めていない」などがあった

2. (9) 非管理職の年間賃金における、基本給(月例賃金)と賞与・一時金の割合
(b) 今後3年以内に見直しを予定している場合の割合

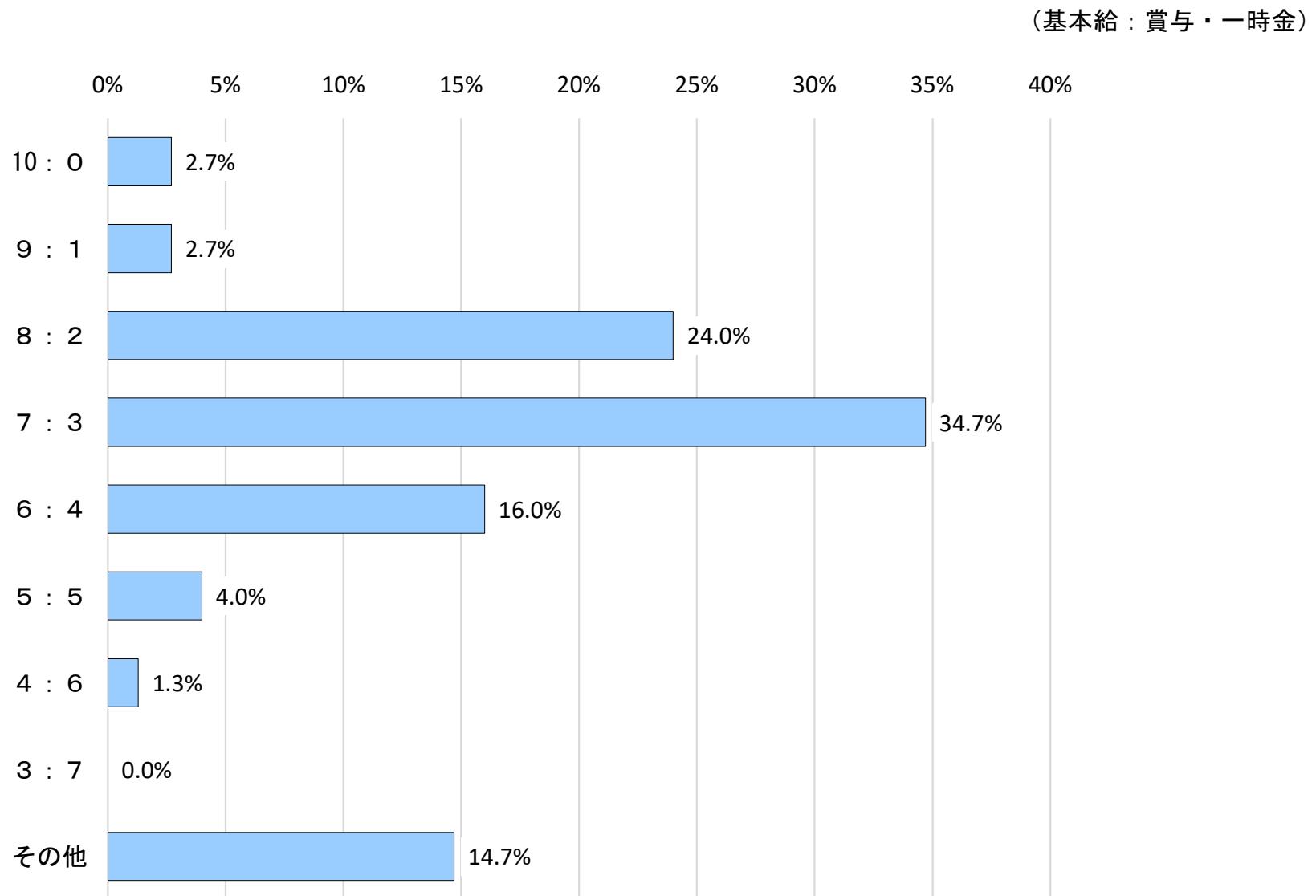
(基本給 : 賞与・一時金)



n=291

※「その他」の回答としては、「春季交渉で決定するため未定」「時々の経営状況に応じて判断する」などがあった

2. (9) 非管理職の年間賃金における、基本給(月例賃金)と賞与・一時金の割合
(c) 過去3年以内の見直し以前の割合

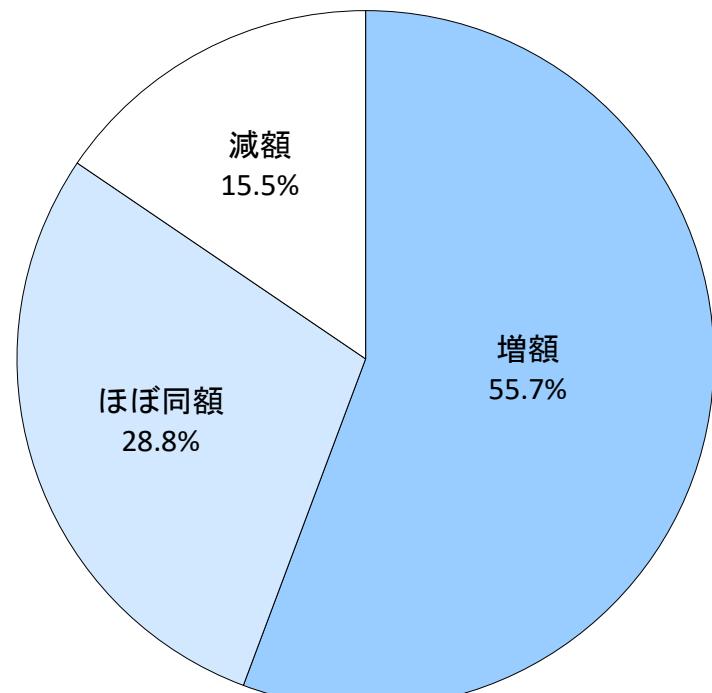


n=75

※「その他」の回答としては、「基本給7.2 : 賞与・一時金2.8」「基本給6.5 : 賞与・一時金3.5」などがあった

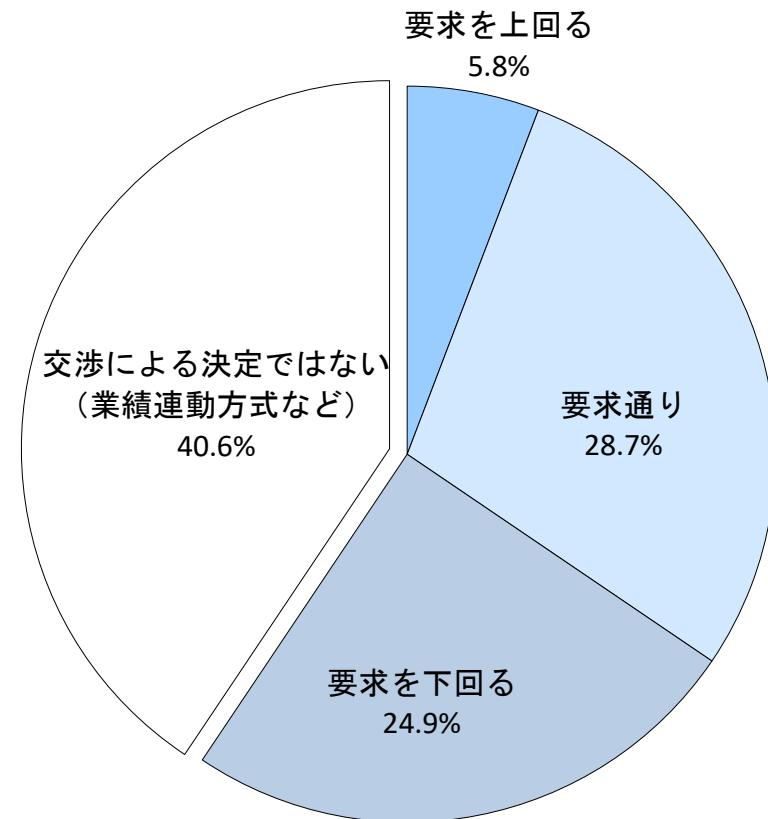
3. (1) 賞与・一時金の金額（組合員平均）

(a) 昨年実績との比較



n=323

(b) 労働組合の要求との比較

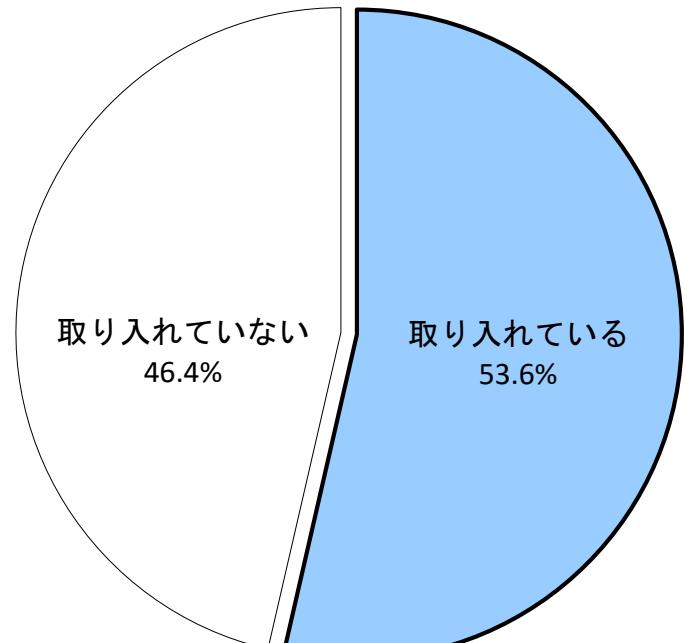


n=293

※ 都度交渉で決定している場合は、2025年夏季について回答
※ 春季労使交渉・協議を行わなかった企業は（a）のみ回答

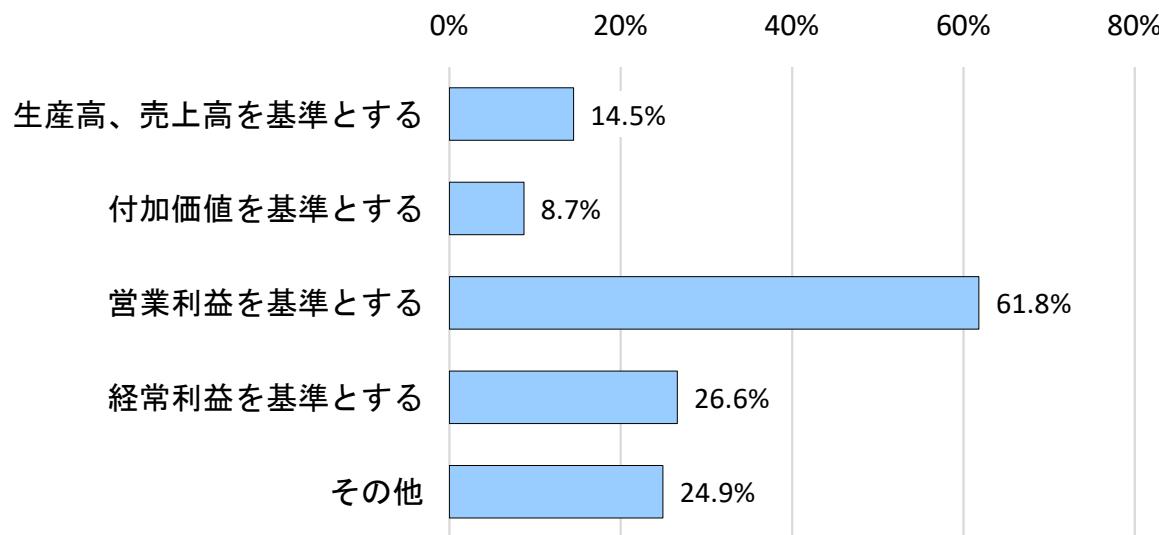
3. (2) 賞与総額（原資）の決定方法

(a) 業績連動方式を取り入れているか



n=339

(b) 具体的な基準（取り入れている場合）
(あてはまるものすべて)

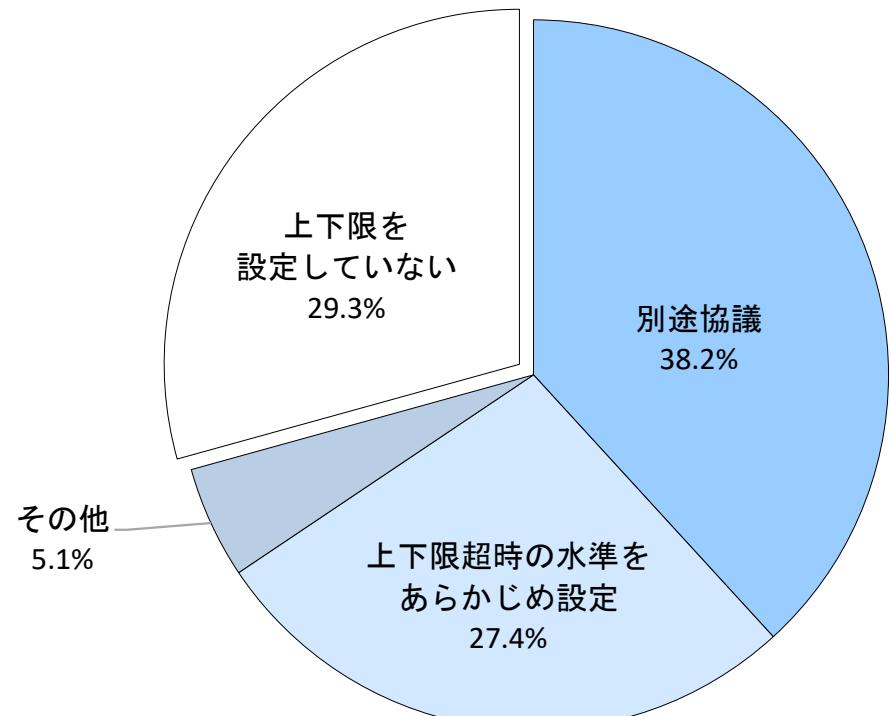


n=173

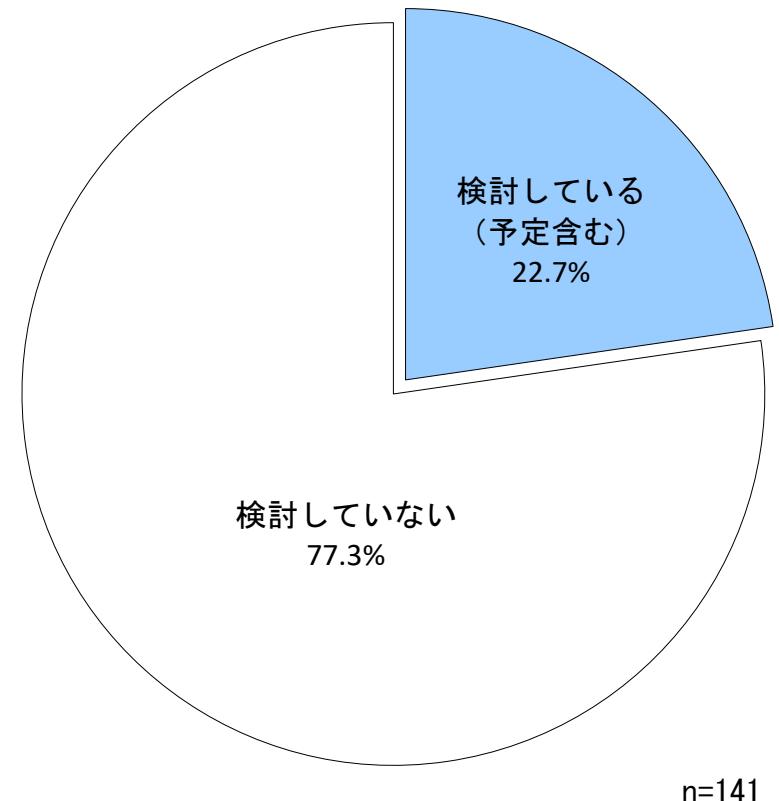
※(a)で「取り入れている」と回答した173社を100として集計
※「その他」の回答としては、「営業利益と当期利益」などがあった

3. (2) 賞与総額（原資）の決定方法

(c) 上下限を超えた場合の取扱い



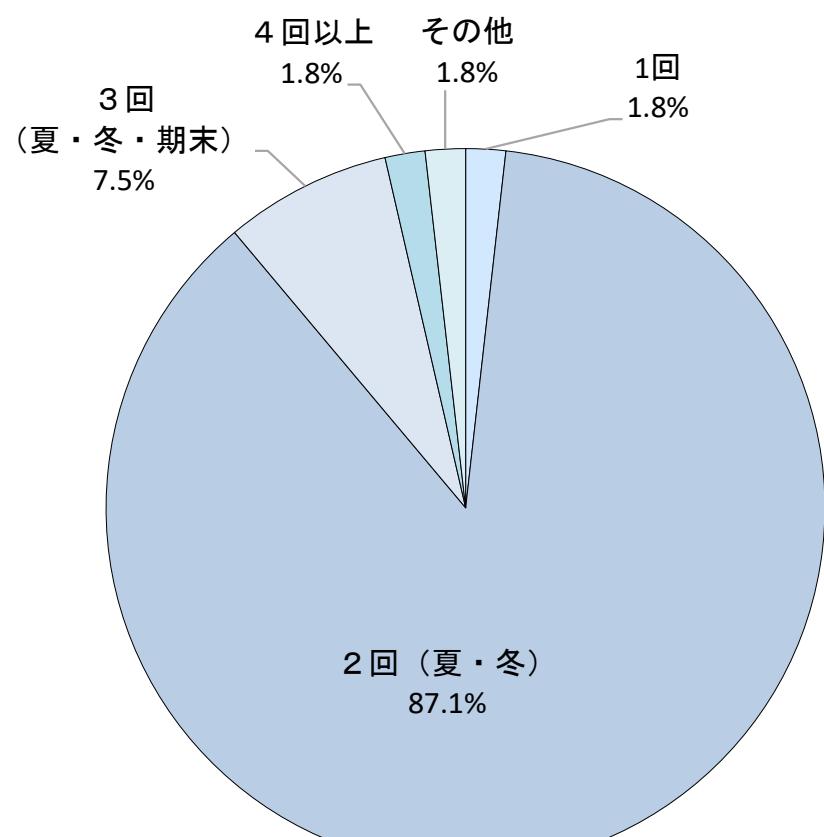
(d) 上下限の見直し



※「その他」の回答としては、「下限のみ設定」があった

3. (3) 賞与・一時金の支給回数・時期

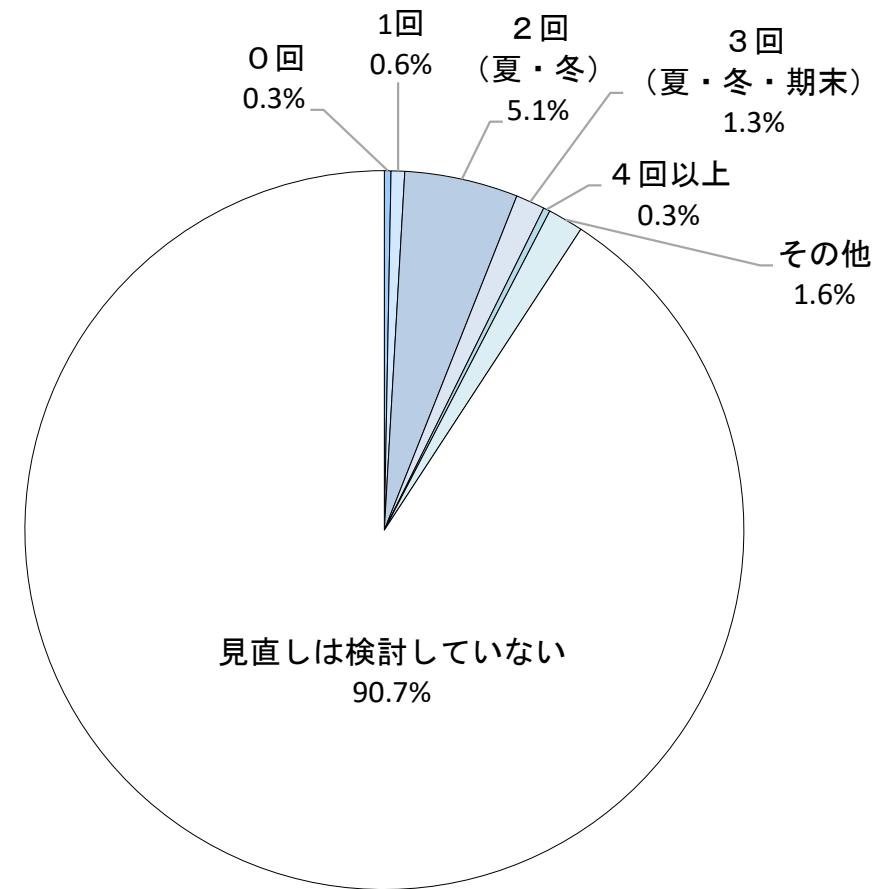
(a) 現状の支給回数・時期



n=334

※「その他」の回答としては、「3回（6月、8月、12月）」があった

(b) 今後予定している見直し



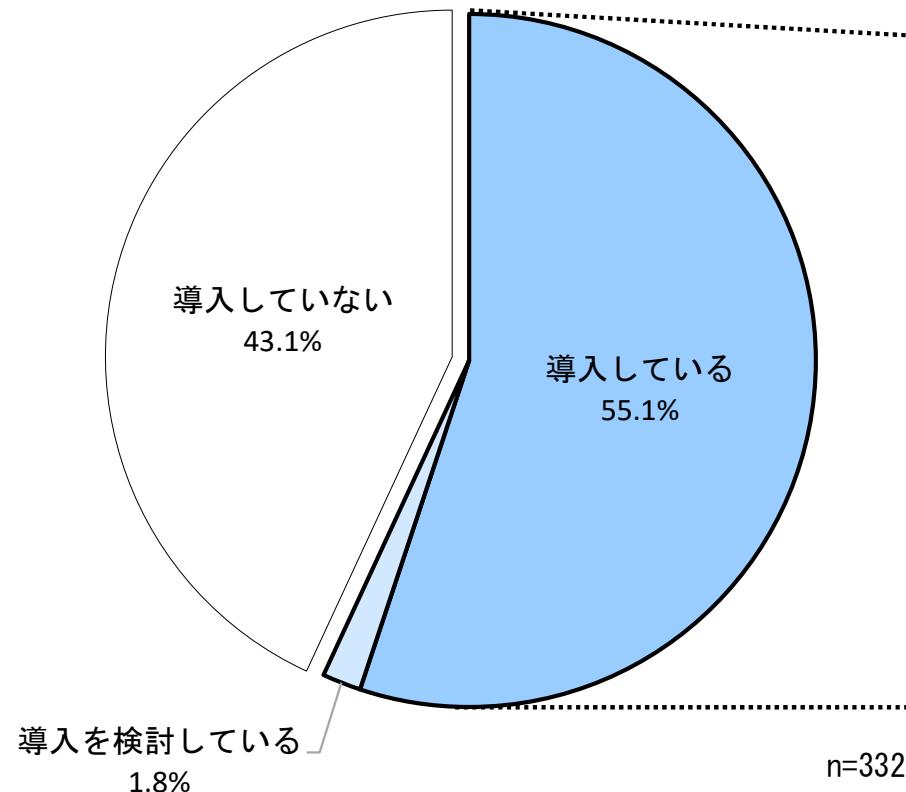
n=312

※「その他」の回答としては、「決算賞与の支給」があった

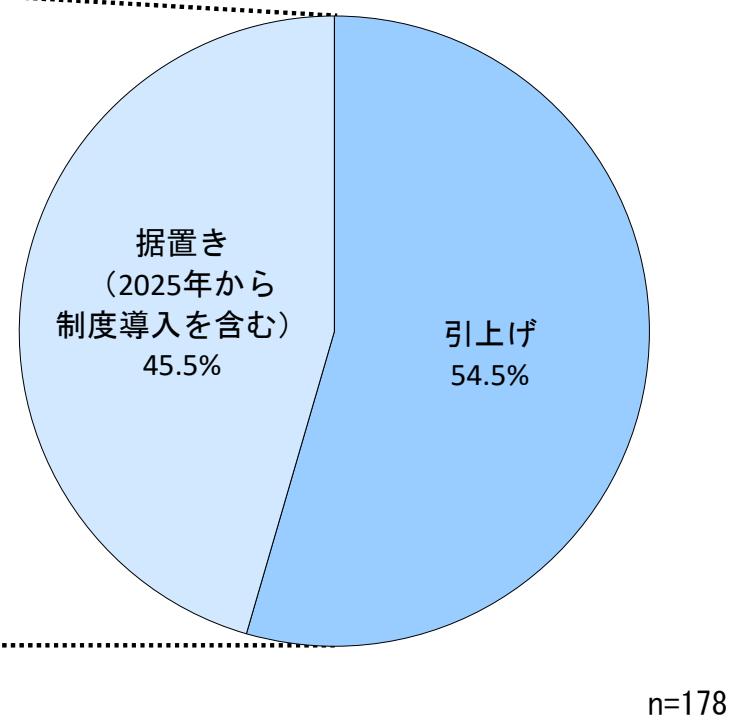
4. 有期雇用社員・パートタイム社員等の賃金引上げ、処遇改善

(1) 昇給制度

(a) 導入状況



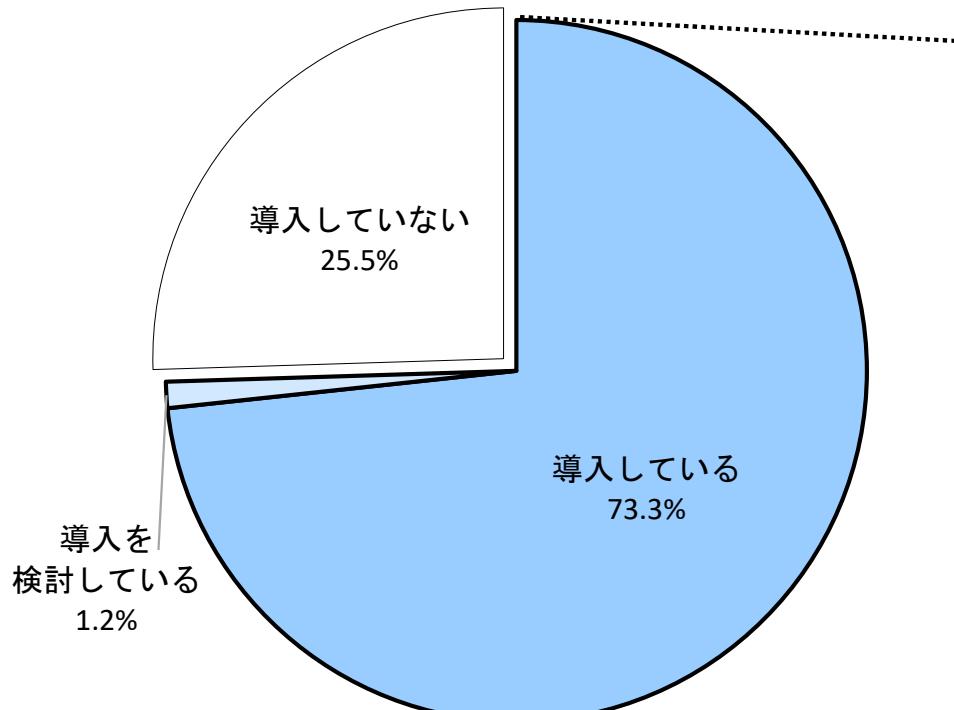
(b) 2025年の改定状況（実施予定を含む）



※ (a) で「導入している」「導入を検討している」と回答した189社のうち、この項目に回答した178社を100として集計

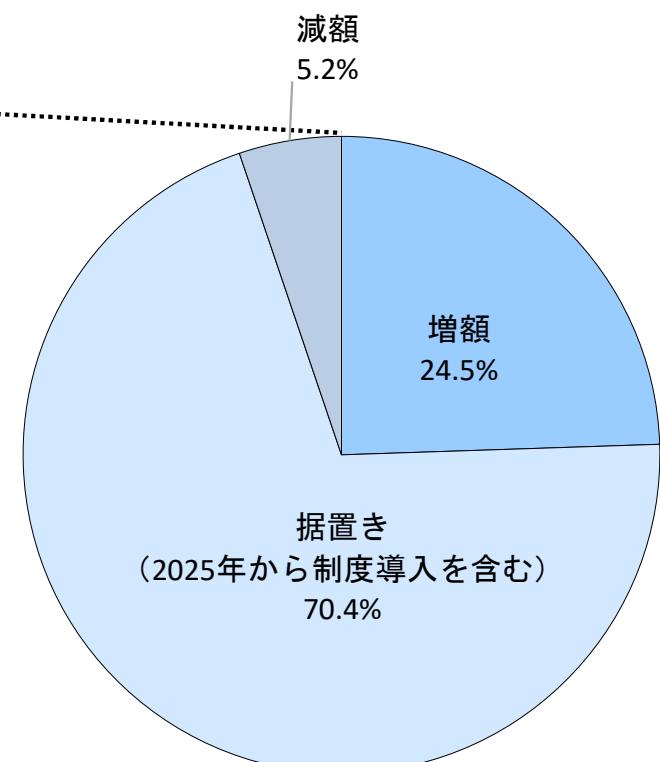
4. (2) 賞与・一時金制度

(a) 導入状況



n=329

(b) 2025年の改定状況（実施予定を含む）

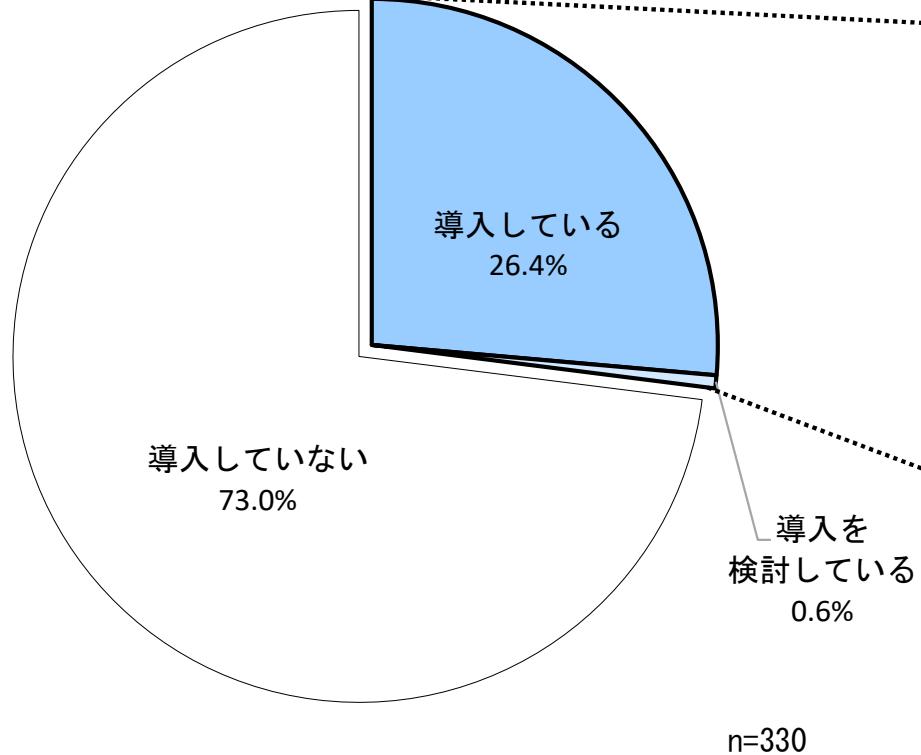


n=233

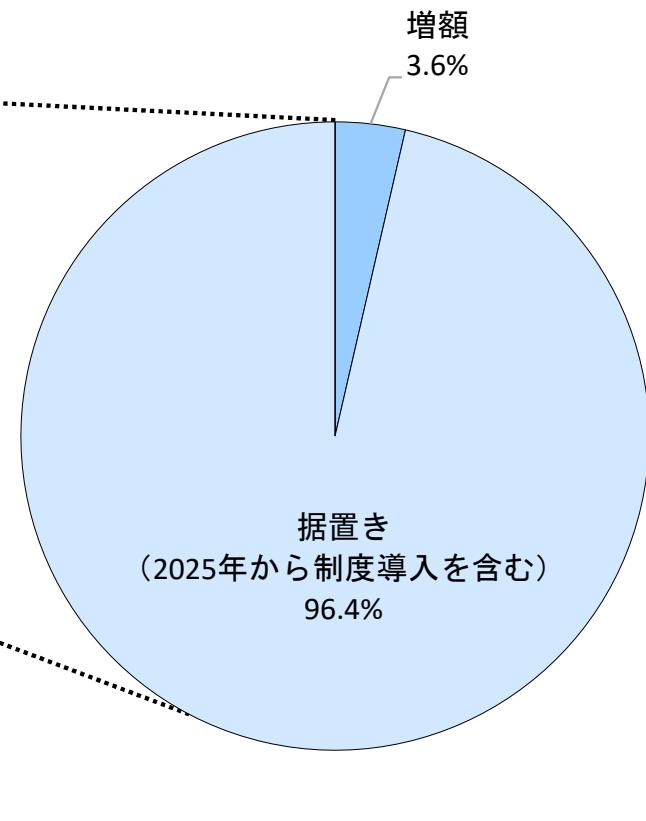
※ (a) で「導入している」「導入を検討している」と回答した245社のうち、この項目に回答した233社を100として集計

4. (3) 退職金制度（退職慰労金含む）

(a) 導入状況

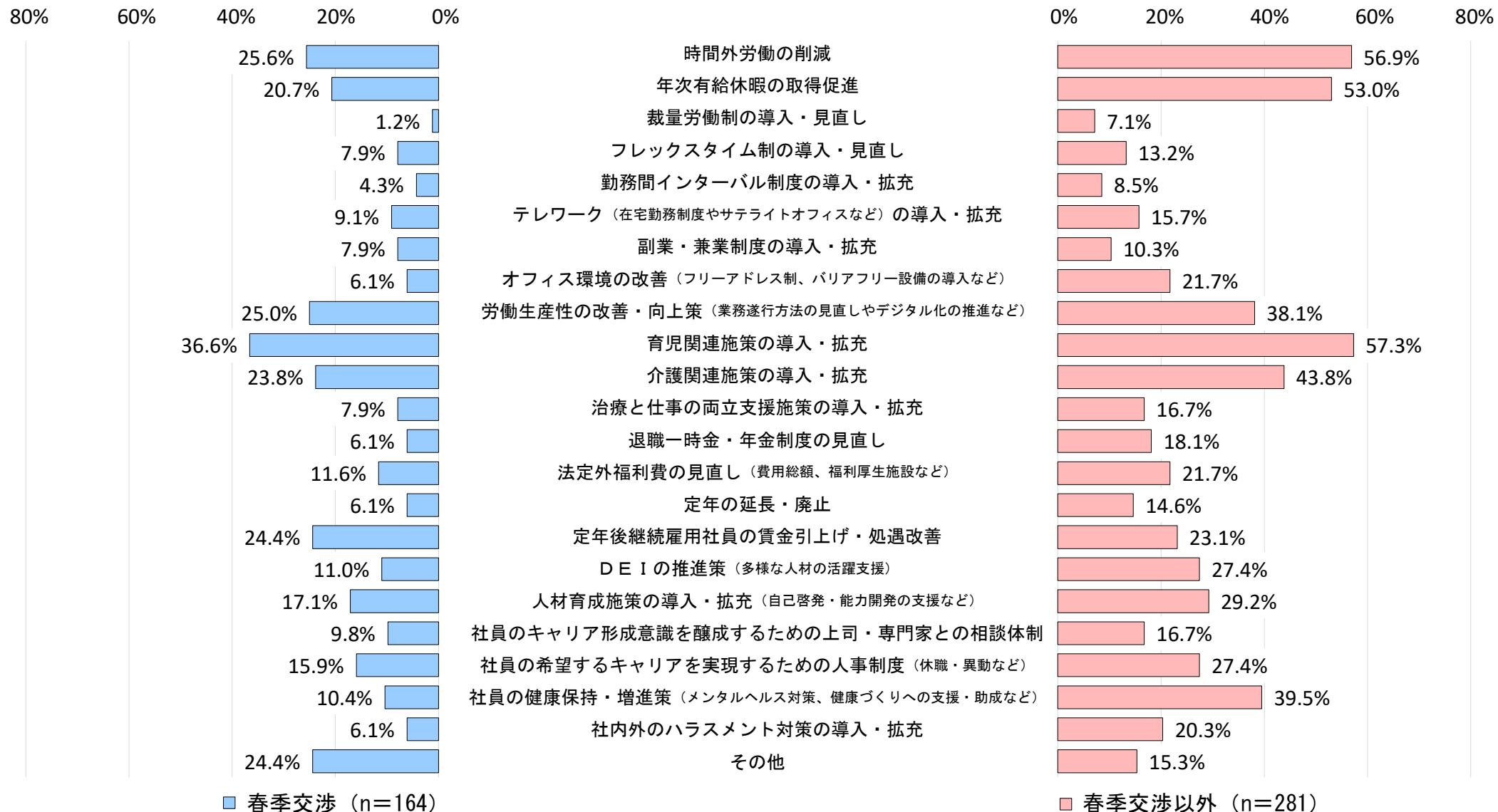


(b) 2025年の改定状況（実施予定を含む）



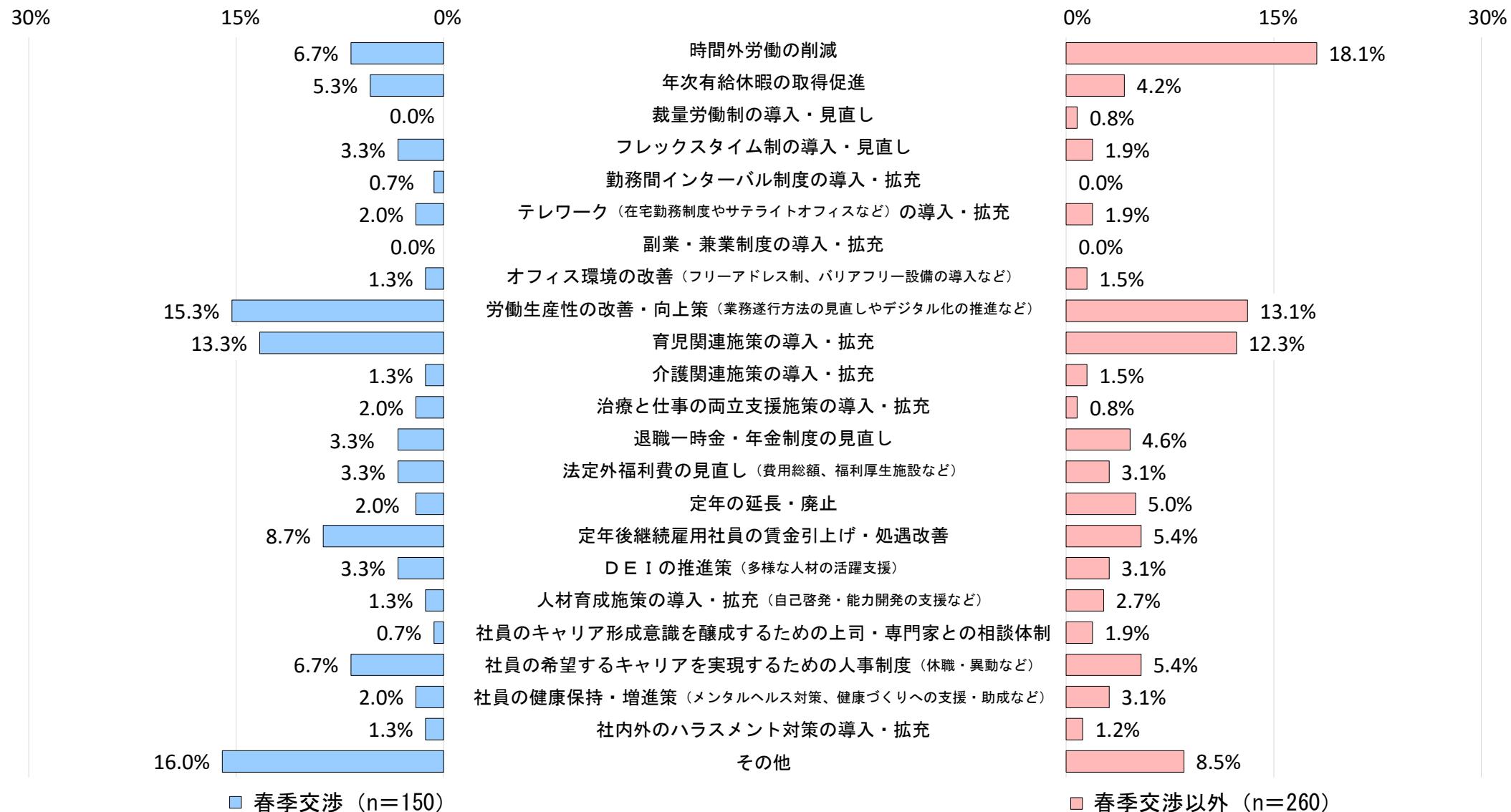
※ (a) で「導入している」「導入を検討している」と回答した89社のうち、
この項目に回答した84社を100として集計
※「減額」の回答はなし

5. (1) 賃金以外で労働組合等と議論した項目（あてはまるものすべて）



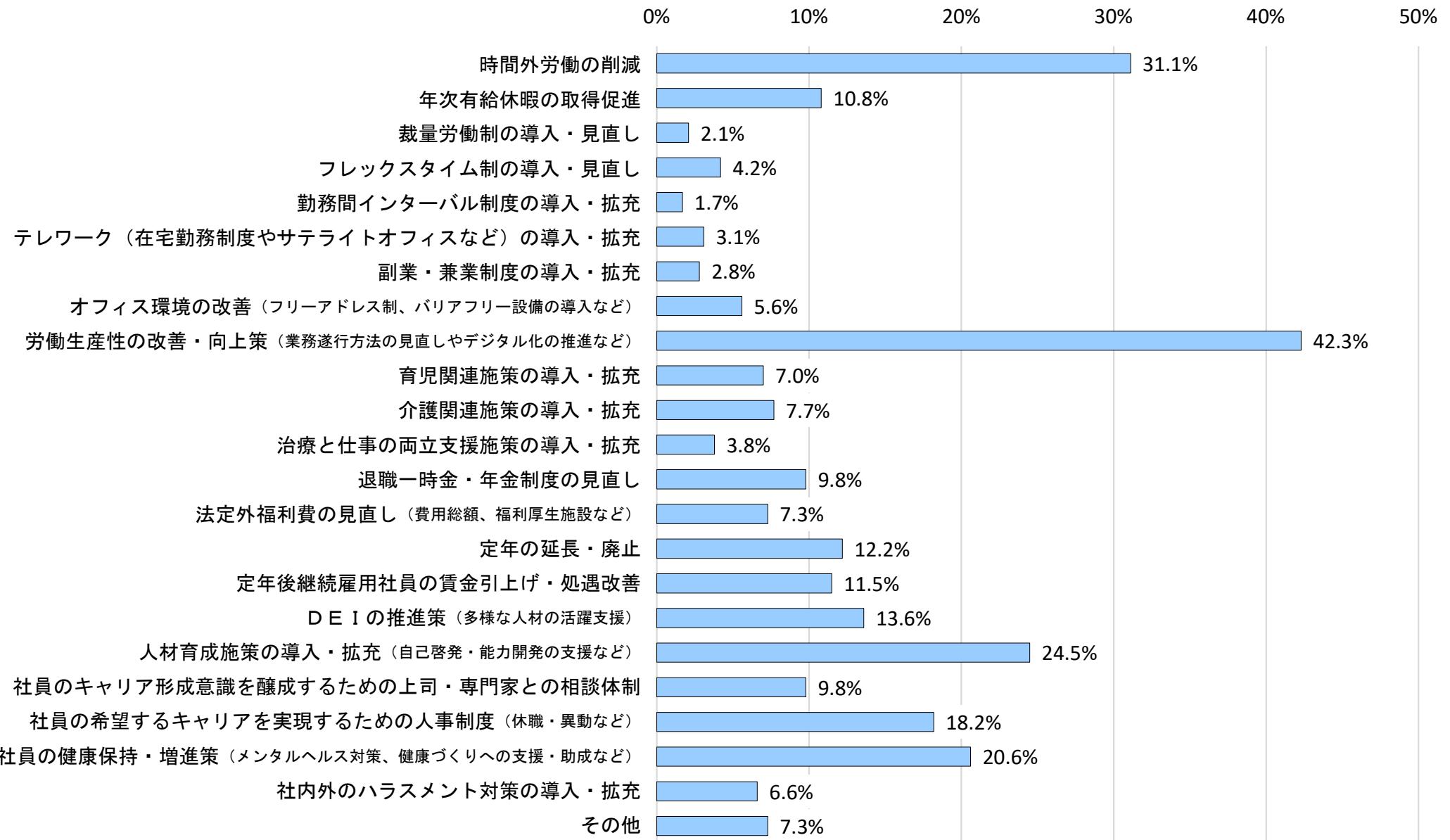
※「その他」の回答としては、春季労使交渉では「出張時の宿泊料上限の改定」「福利厚生の充実」など、春季労使交渉以外では人事待遇制度改定」「各種手当の見直し」などがあった

5. (2) 賃金以外で労働組合等と議論した項目のうち、最も重視したもの



※「その他」の回答としては、春季労使交渉では「出張時の宿泊料上限の改定」「特別休暇の新設（ウェルネス休暇）」など、春季労使交渉以外では「人事処遇制度改定」「寮・社宅制度の見直し」などがあった

5. (3) 賃金以外で労働組合等と議論した項目のうち、今後重視したい項目 (3つまで)

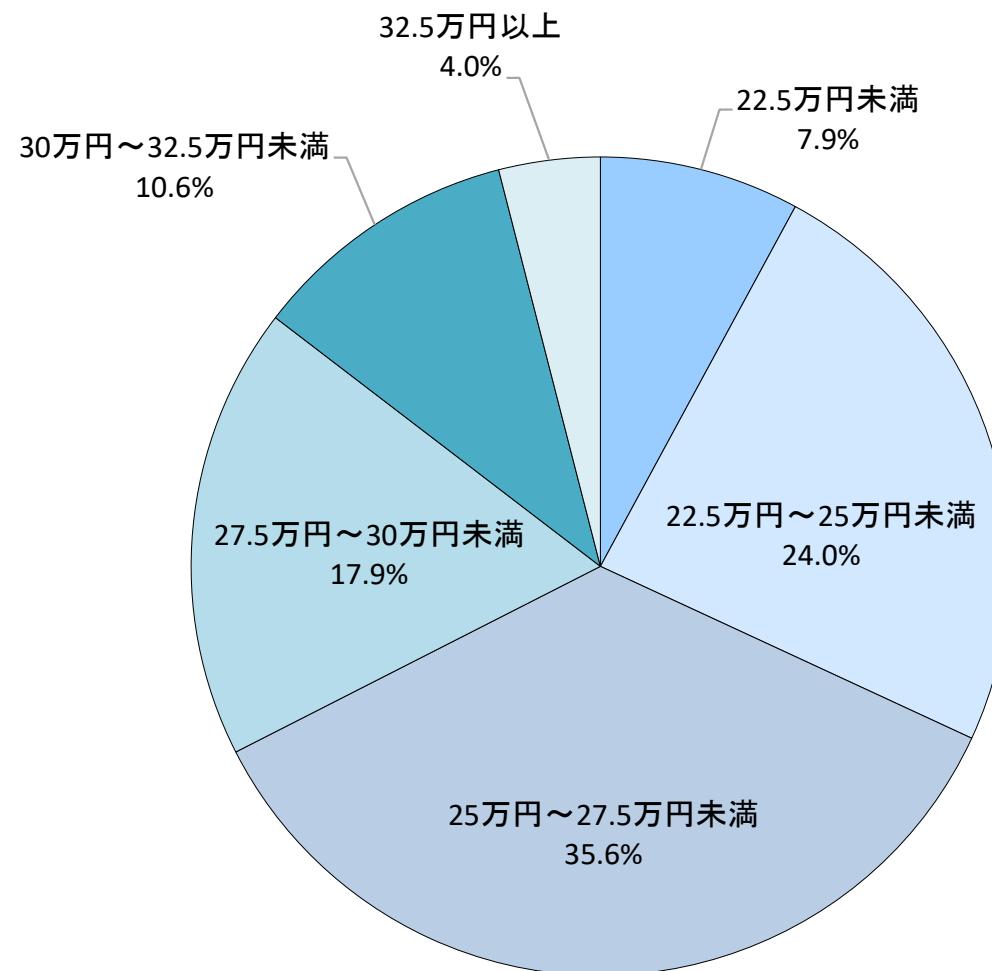


n=286

※「その他」の回答としては、「社員のキャリア意識醸成、キャリア自立支援施策の導入」「異動内示時期の前倒し、独身寮の基準見直し」などがあった

II 初任給

1. 大卒初任給の水準

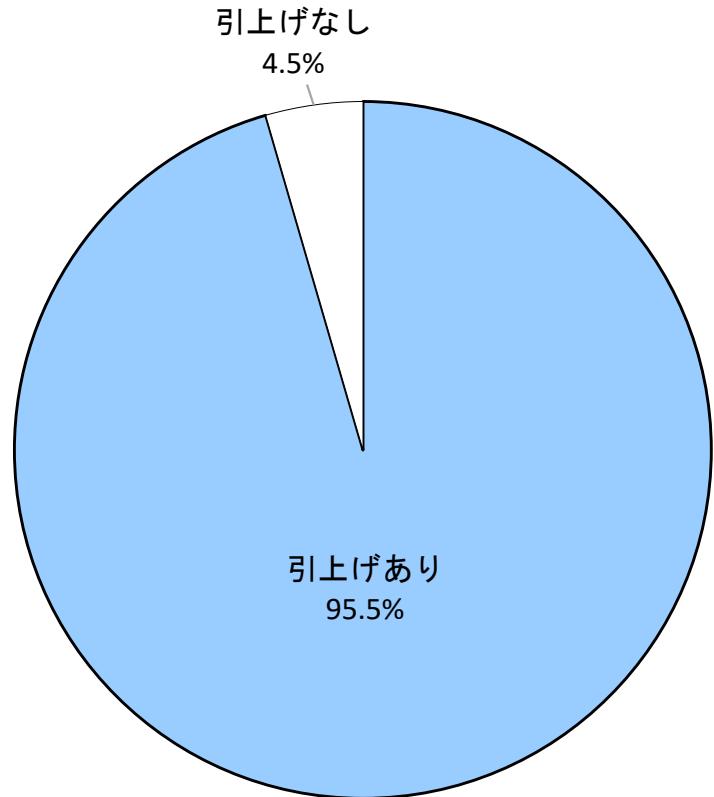


n=329

※ 大卒初任給がコースや職種等で複数ある場合は、対象者が最も多いものを回答

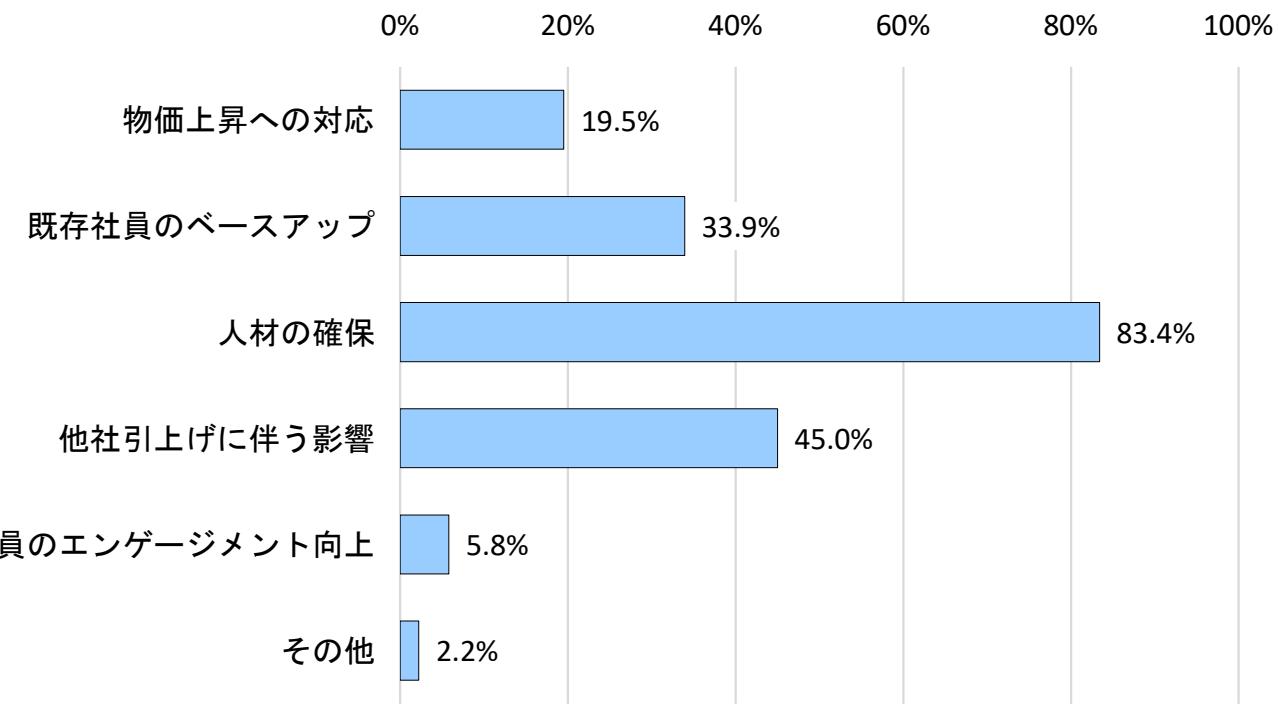
2. 大卒初任給引上げの有無（過去3年間）

(1) 引上げの有無



n=330

(2) 引上げの要因（2つまで）

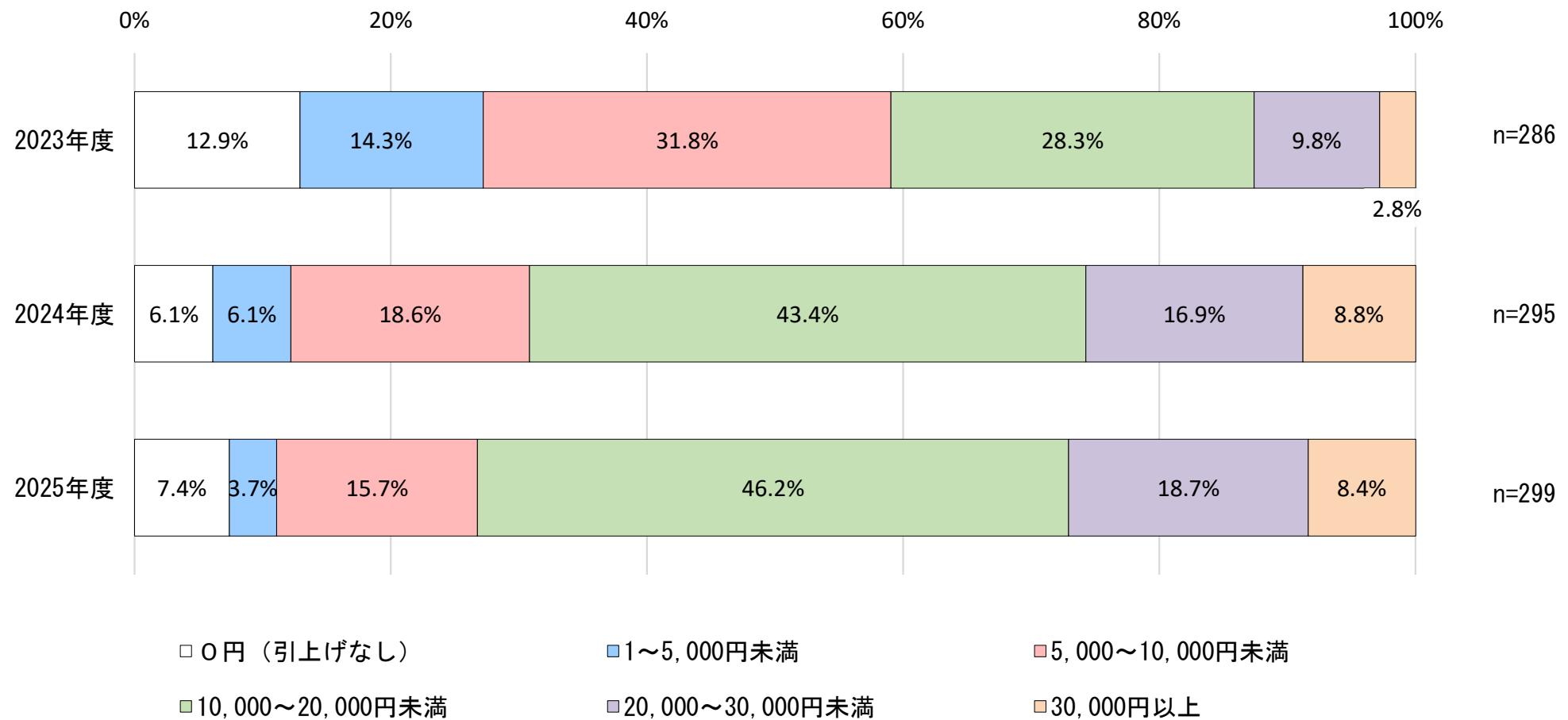


n=313

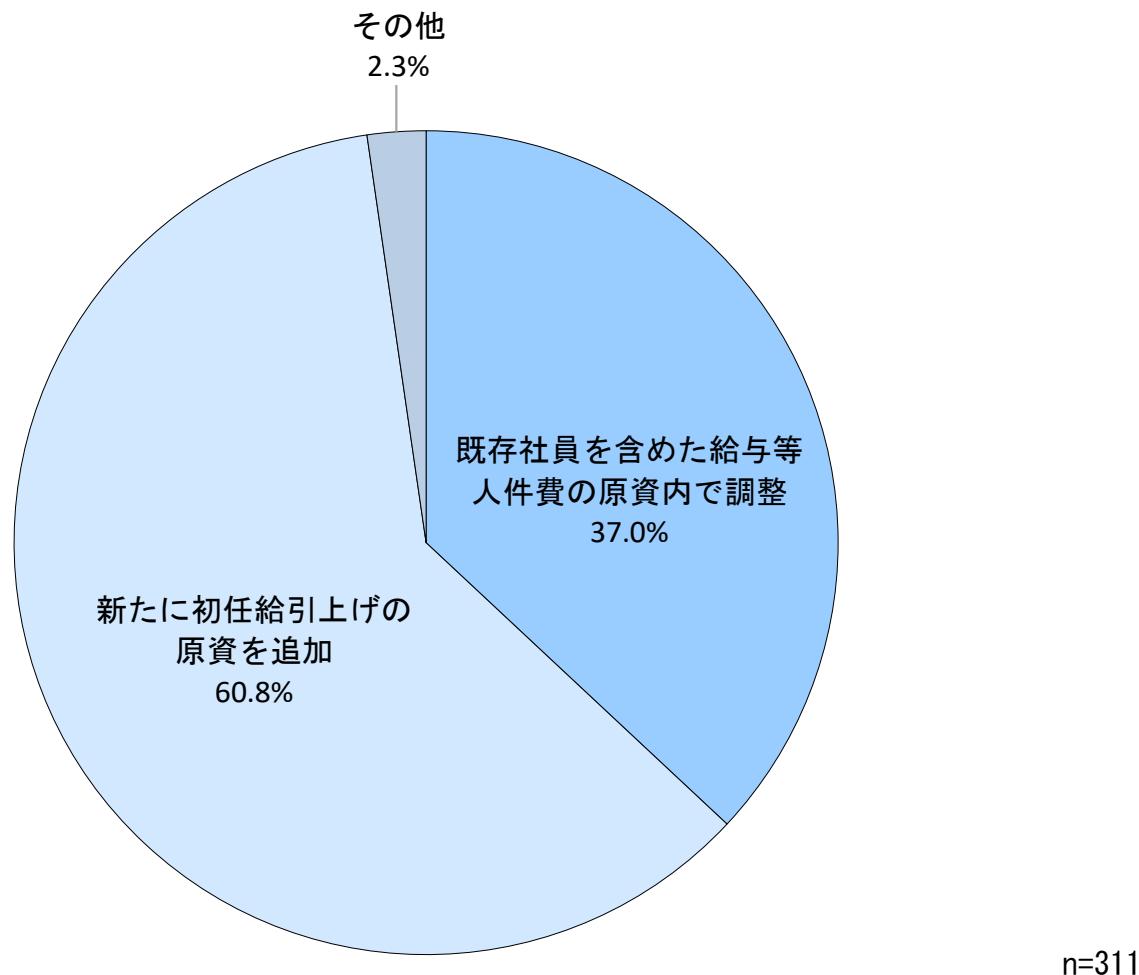
※ (1) で「引上げあり」と回答した315社のうち、この項目に回答した313社を100として集計

※「その他」の回答としては、「人事制度改革（賞与リバランス）」などがあった

3. 各年度における大卒初任給引上げ額（過去3年間）

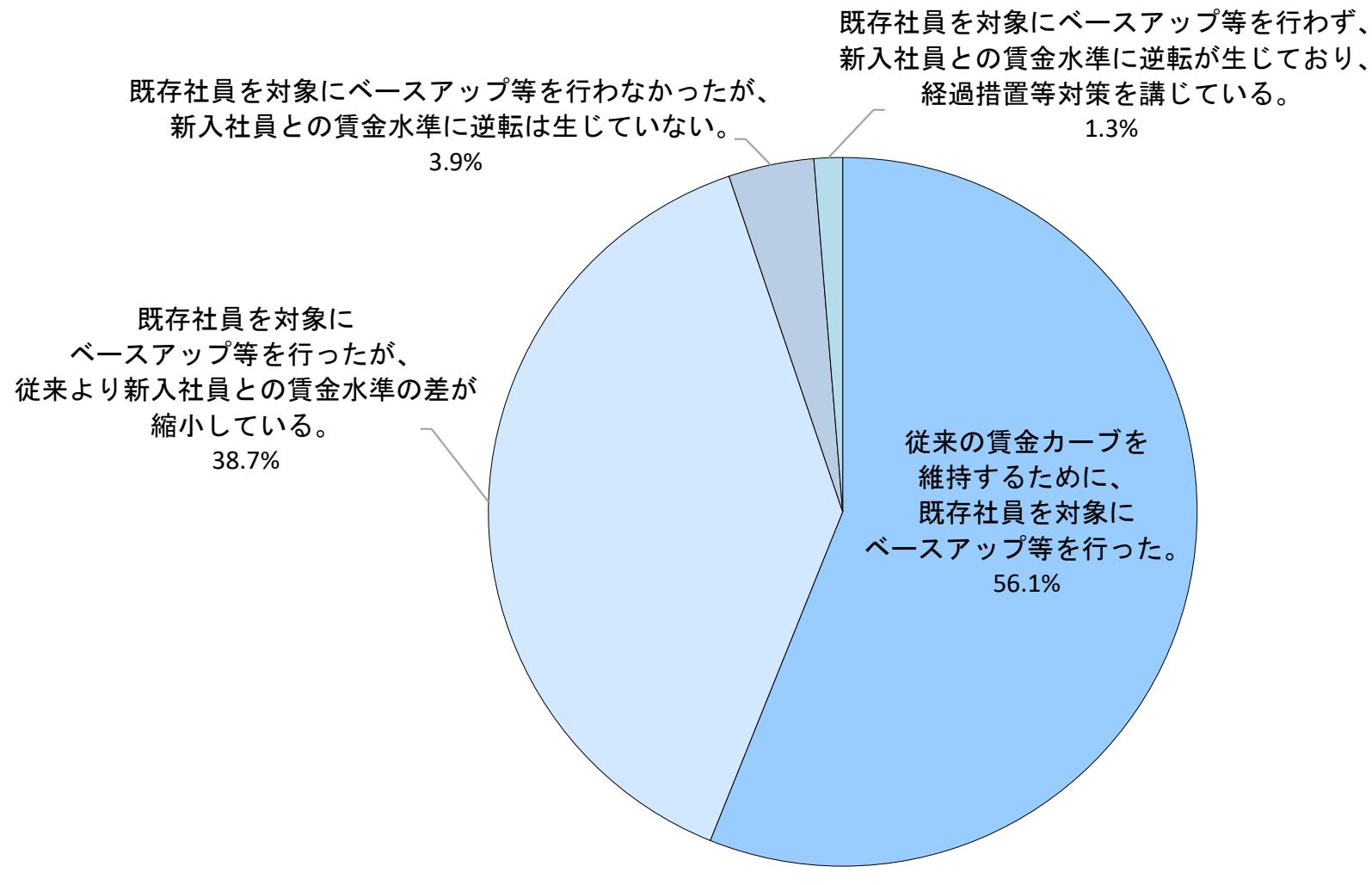


4. 大卒初任給引上げにおける原資（過去3年間）



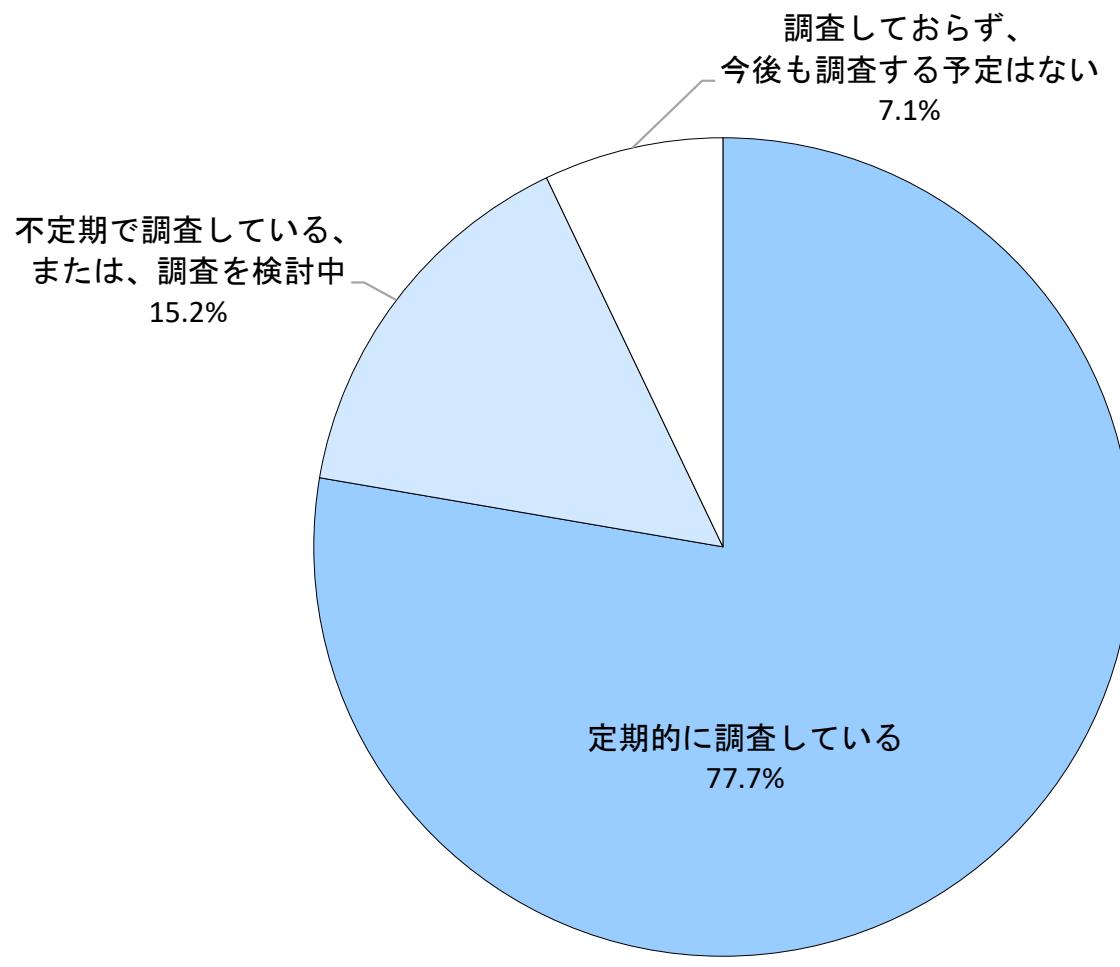
※「その他」の回答としては、「既存社員のベースアップ含めて原資を追加」などがあった

5. 大卒初任給引上げに伴う既存社員の給与水準



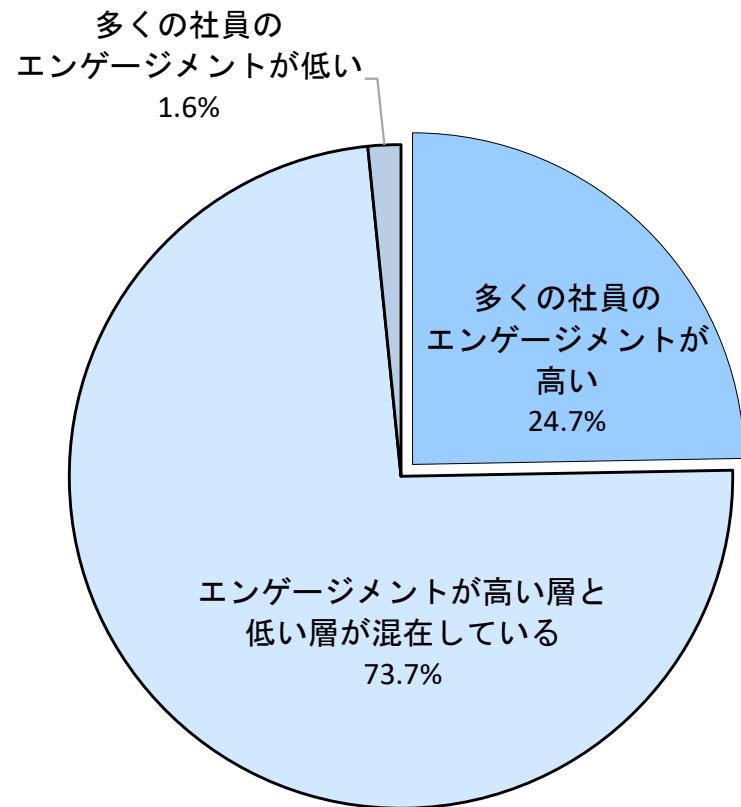
III 社員エンゲージメント

1. 社員エンゲージメントの調査



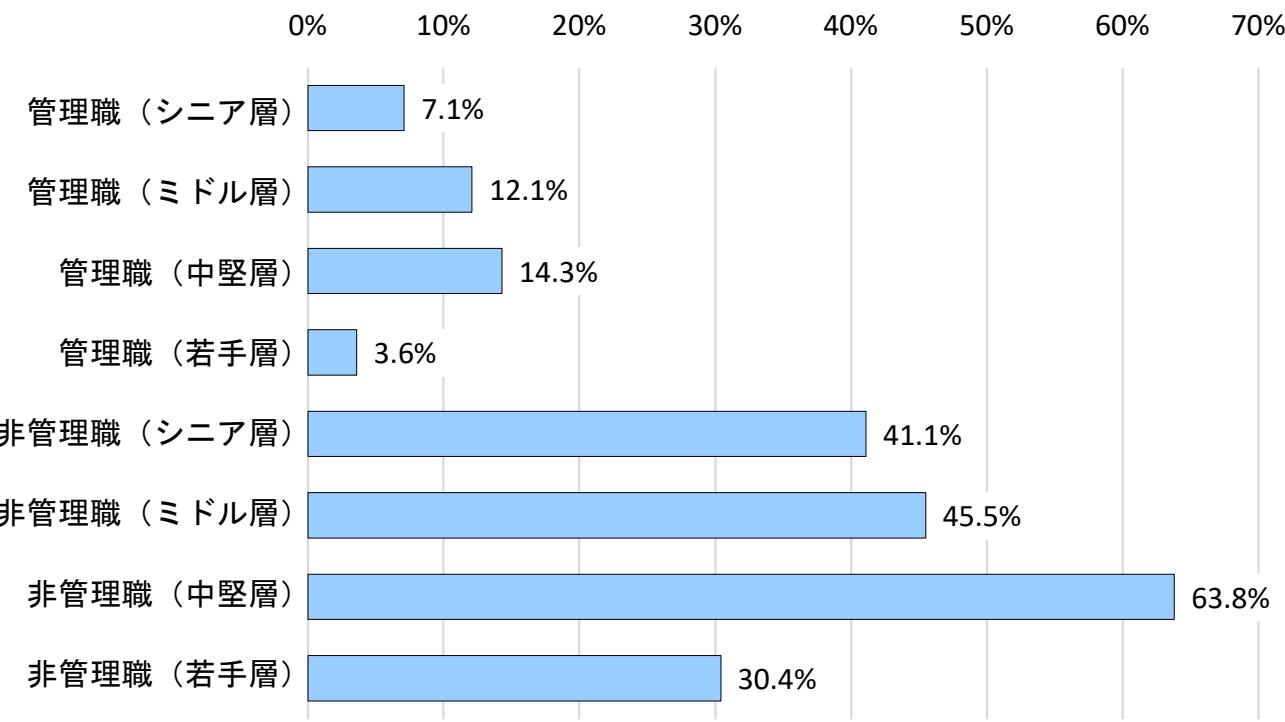
2. 社員のエンゲージメント

(1) 現状



n=308

(2) 社員のエンゲージメントが低い層 (あてはまるものすべて)

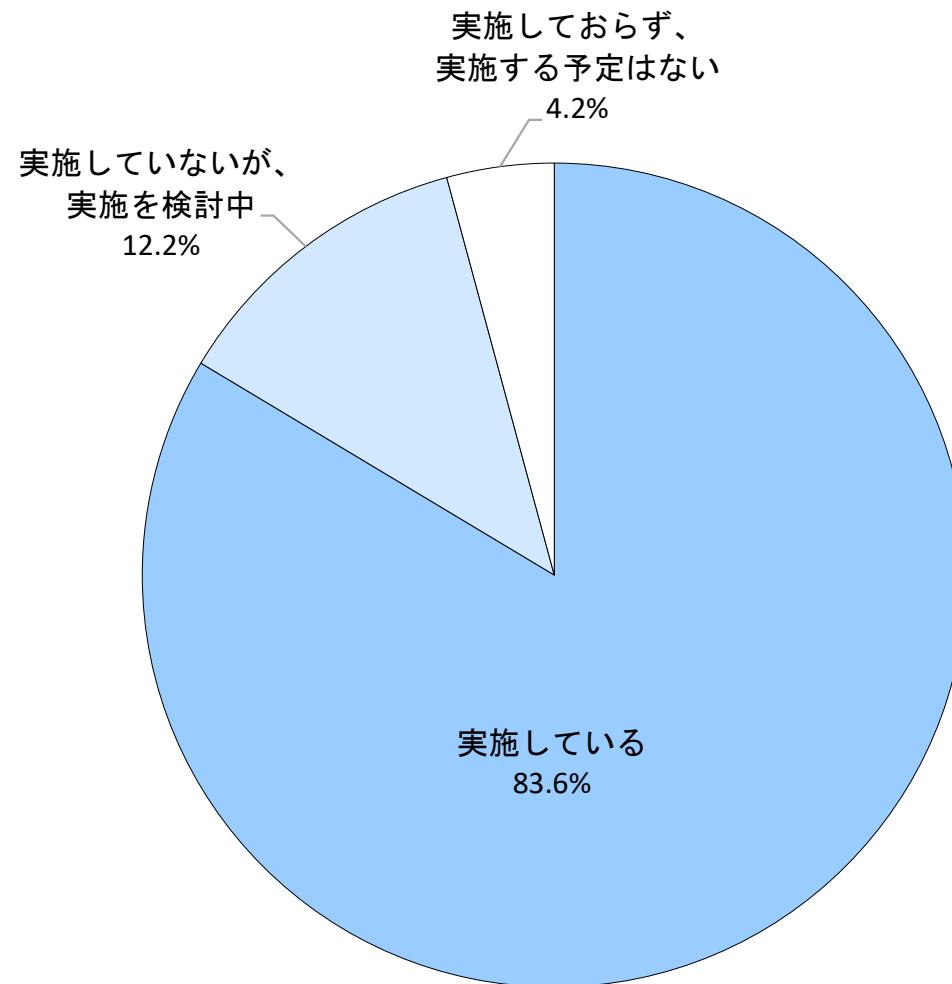


n=224

※(1)で「エンゲージメントが高い層と低い層が混在している」「多くの社員のエンゲージメントが低い」と回答した232社のうち、この項目に回答した224社を100として集計

※「高い層と低い層がある」場合、特に低い層について当てはまるものを回答

3. 社員のエンゲージメント向上に向けた取組みの実施状況

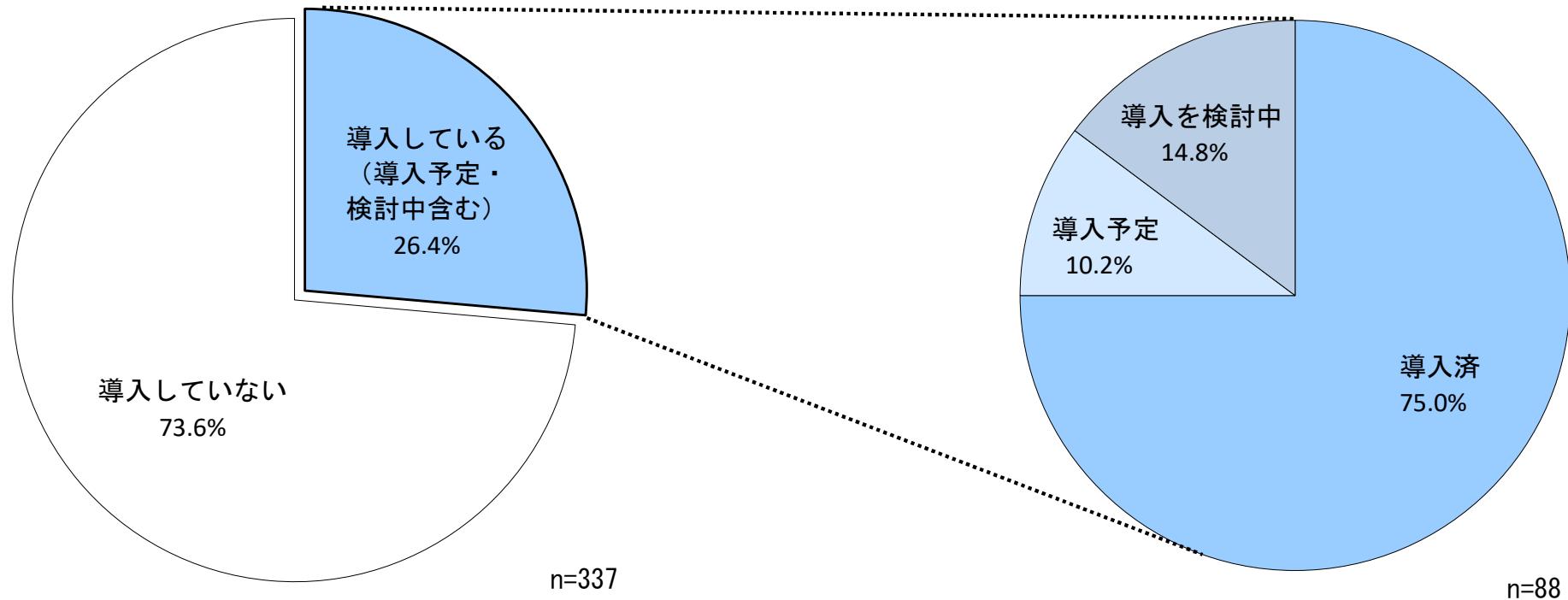


n=336

IV ジョブ型雇用

1. 導入状況

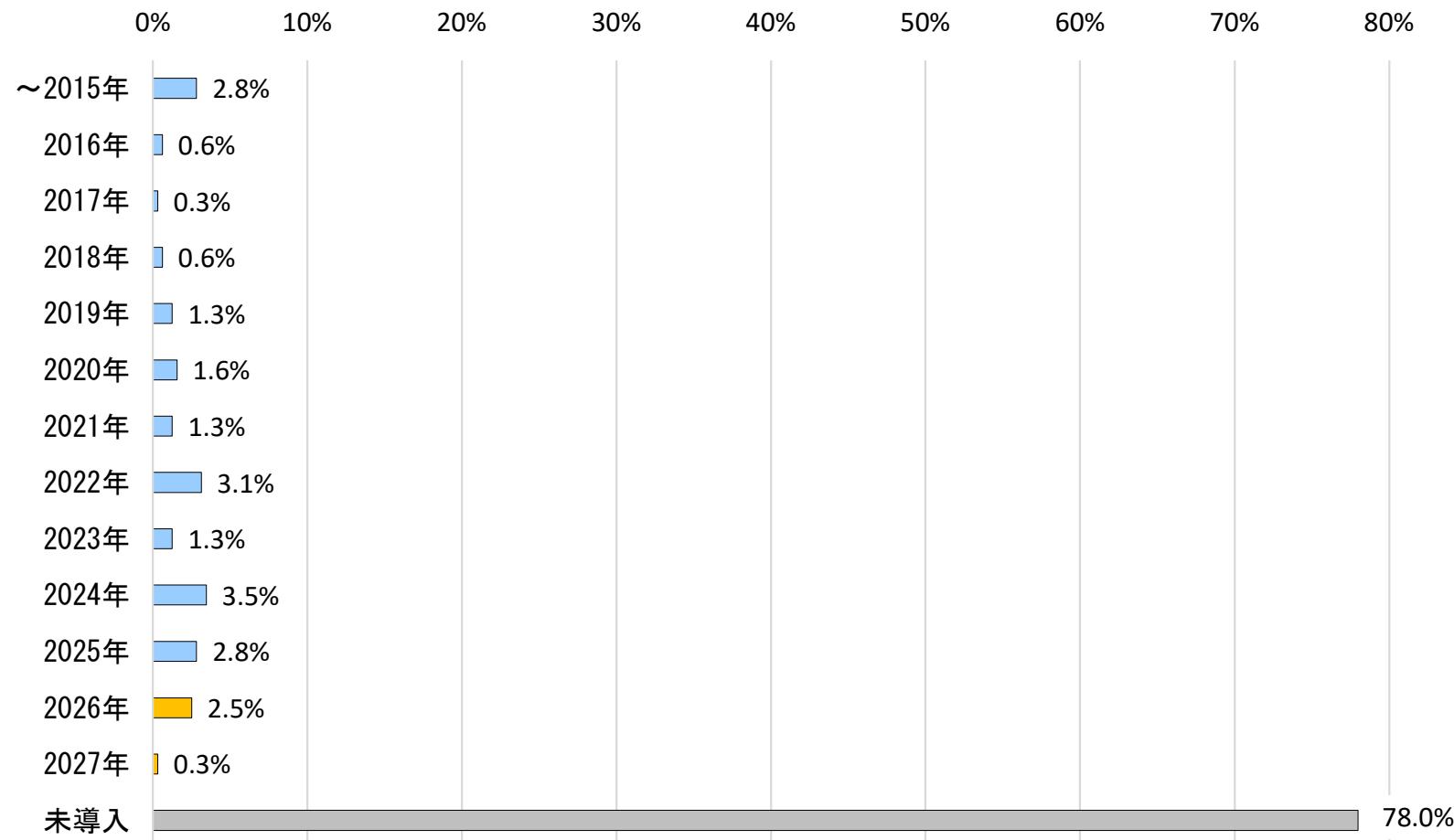
(1) 導入有無



※ (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した88社を100として集計

※ ジョブ型雇用：当該職務・仕事の遂行に必要な知識や能力を有する社員を配置・異動して活躍してもらう専門業務型・プロフェッショナル型に近い雇用区分

1. (2) 導入時期

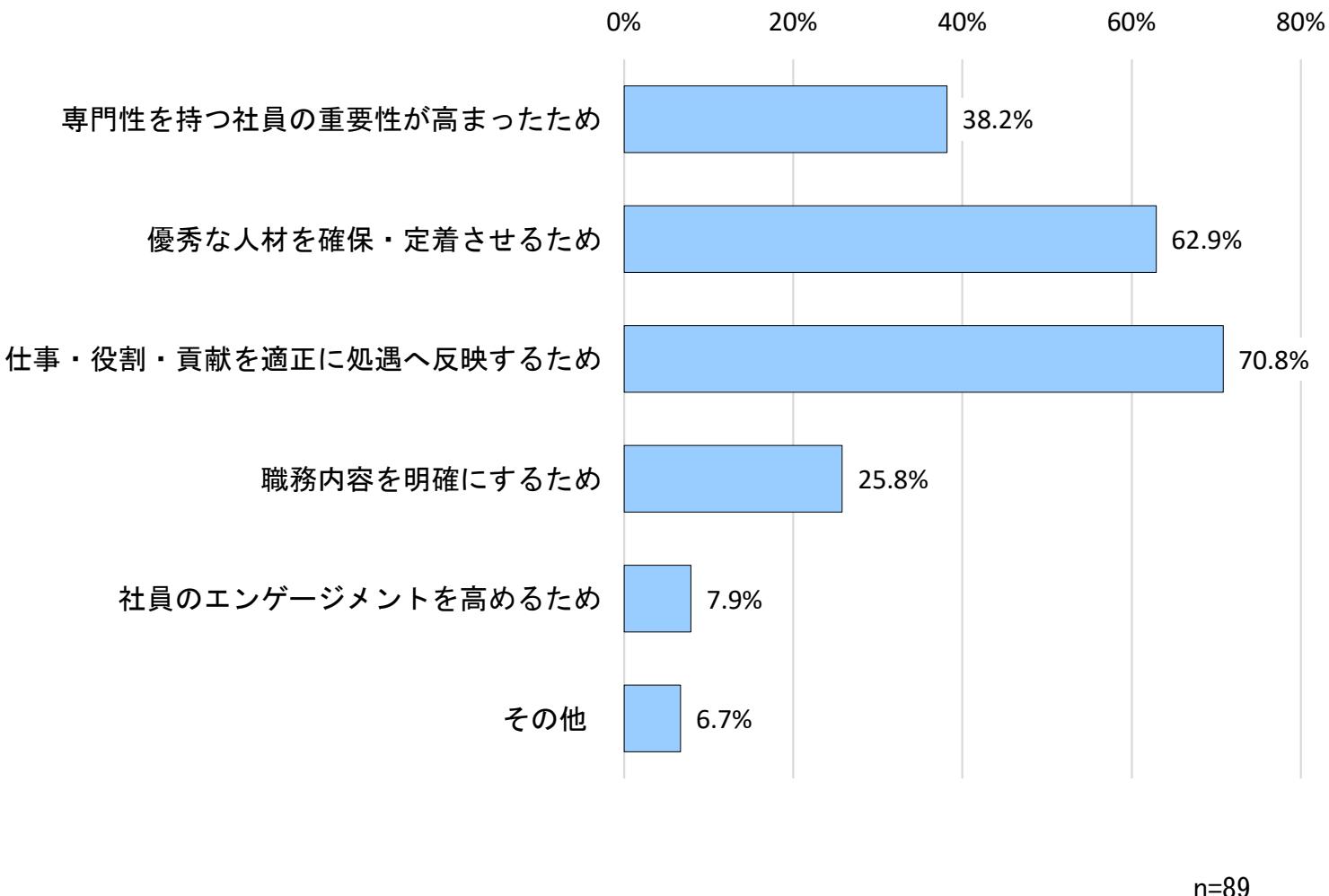


n=318

※(1)で導入有無を回答した337社のうち、導入有無・導入（予定）時期が明確な318社を集計

※2026年・2027年は導入予定時期

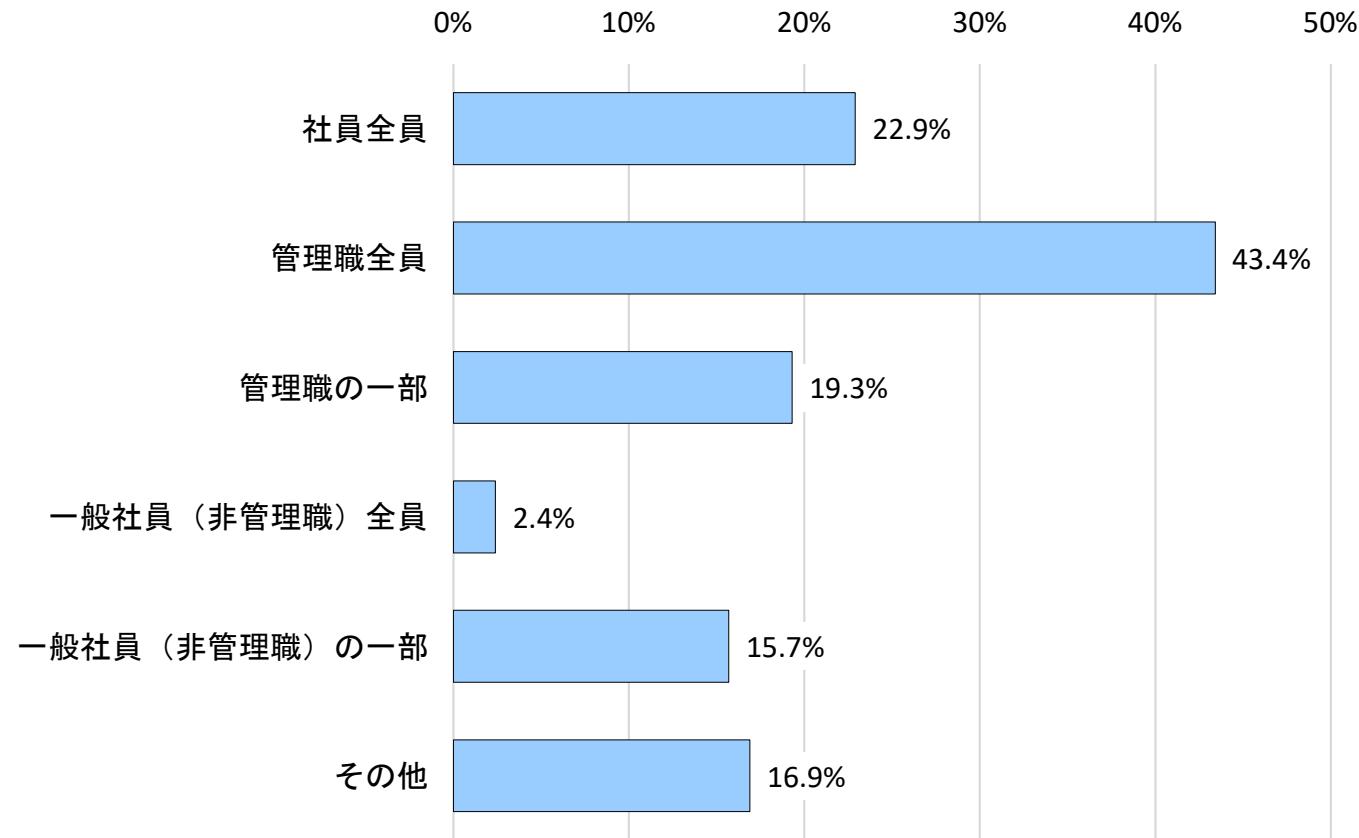
1. (3) 導入理由 (2つまで)



※(1)で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社を100として集計

※「その他」の回答としては、「人事制度のグローバル化」「若手抜粋による組織活性化」などがあった

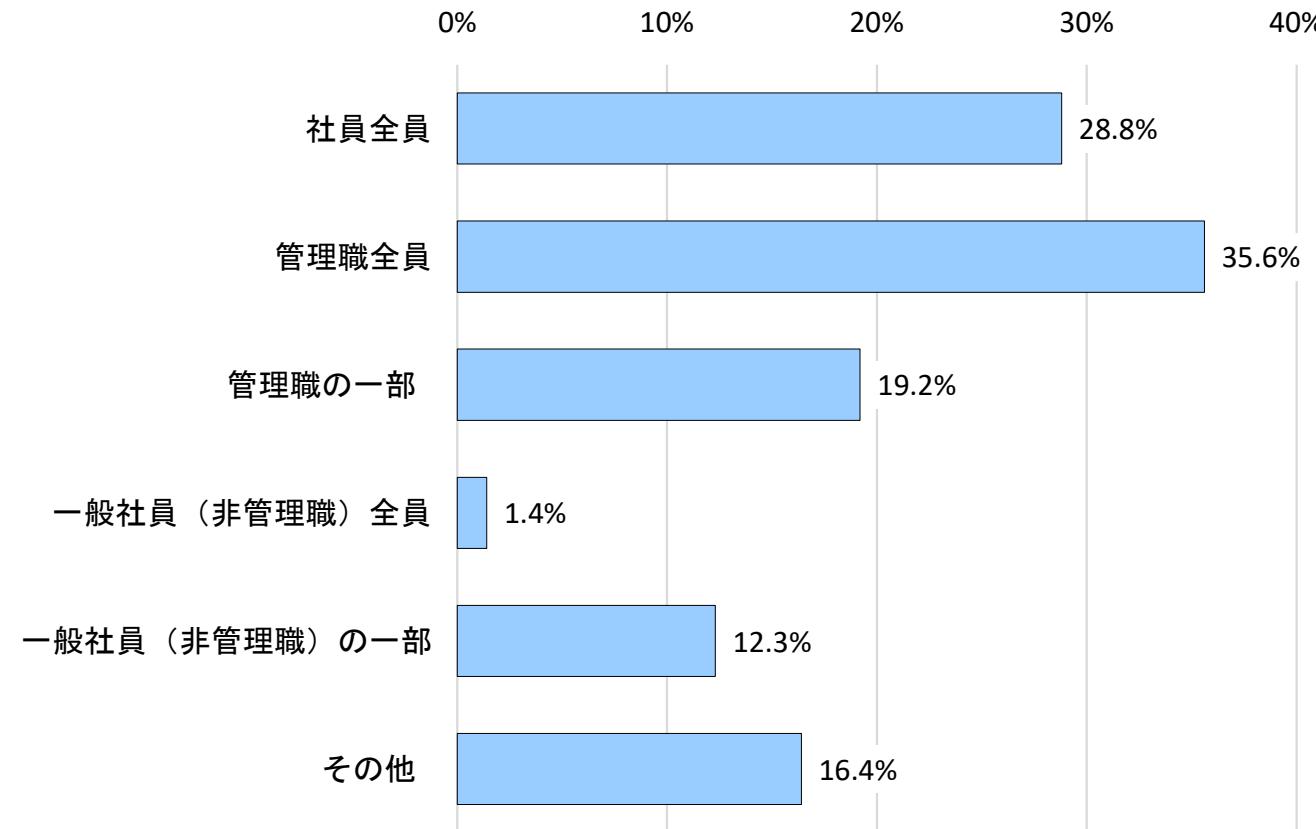
2. ジョブ型雇用の適用範囲（あてはまるものすべて）



n=83

※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した83社を100として集計
※「その他」の回答としては、「課長級以上」「特定職務に限定」などがあった

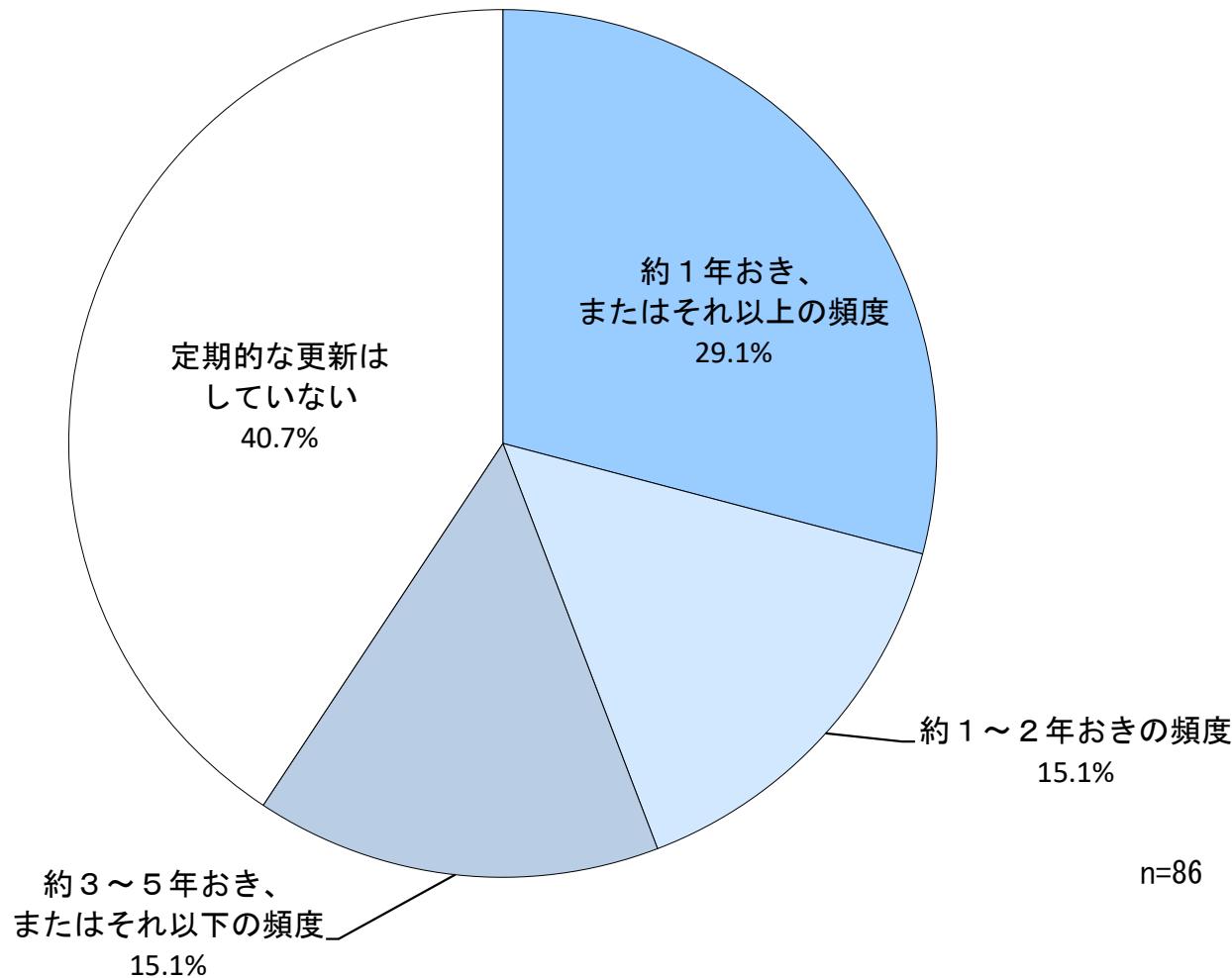
3. ジョブディスクリプション（職務記述書）の適用対象者（あてはまるものすべて）



n=73

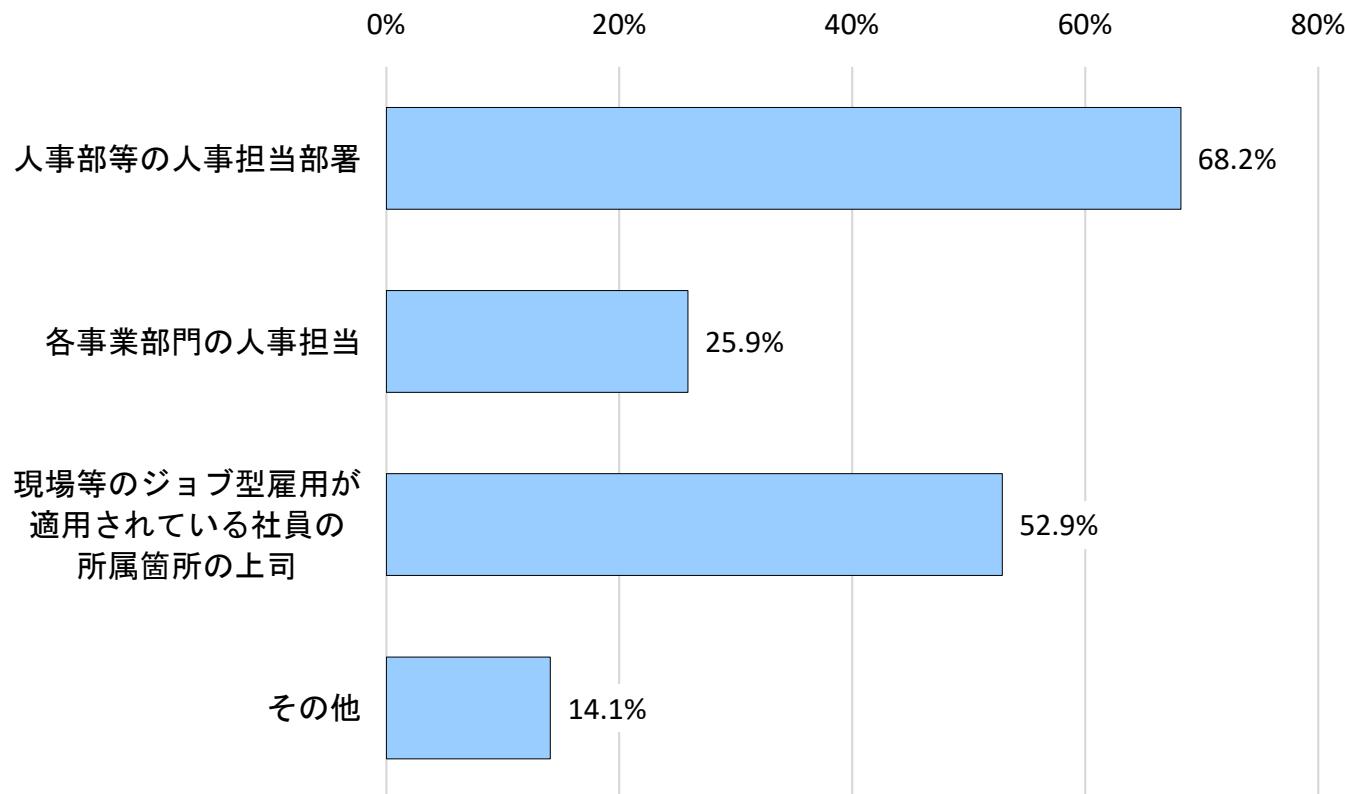
※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した73社を100として集計
※「その他」の回答としては、「一部の職種限定」「総合職の一般社員」などがあった

4. (1) ジョブディスクリプションの更新頻度（予定含む）



※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した86社を100として集計

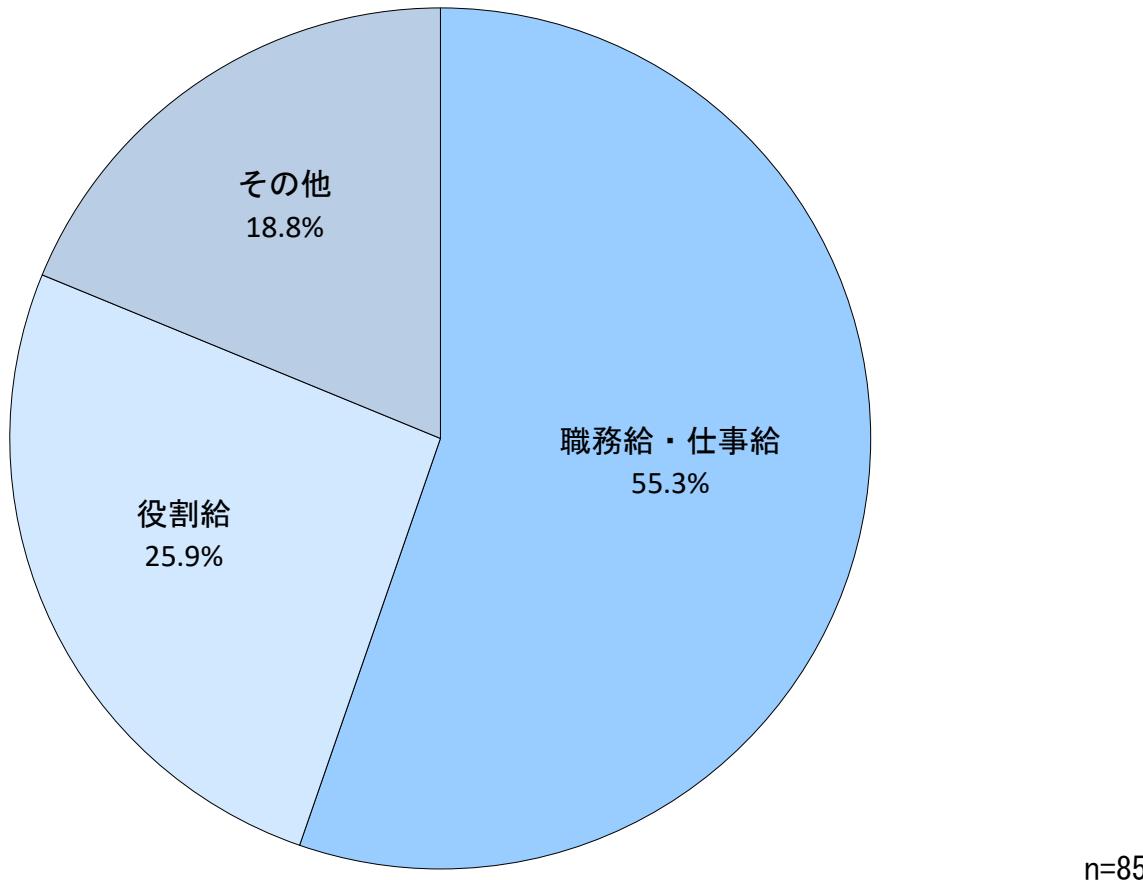
4. (2) ジョブディスクリプションのメンテナンス所管箇所（予定含む） (あてはまるものすべて)



n=85

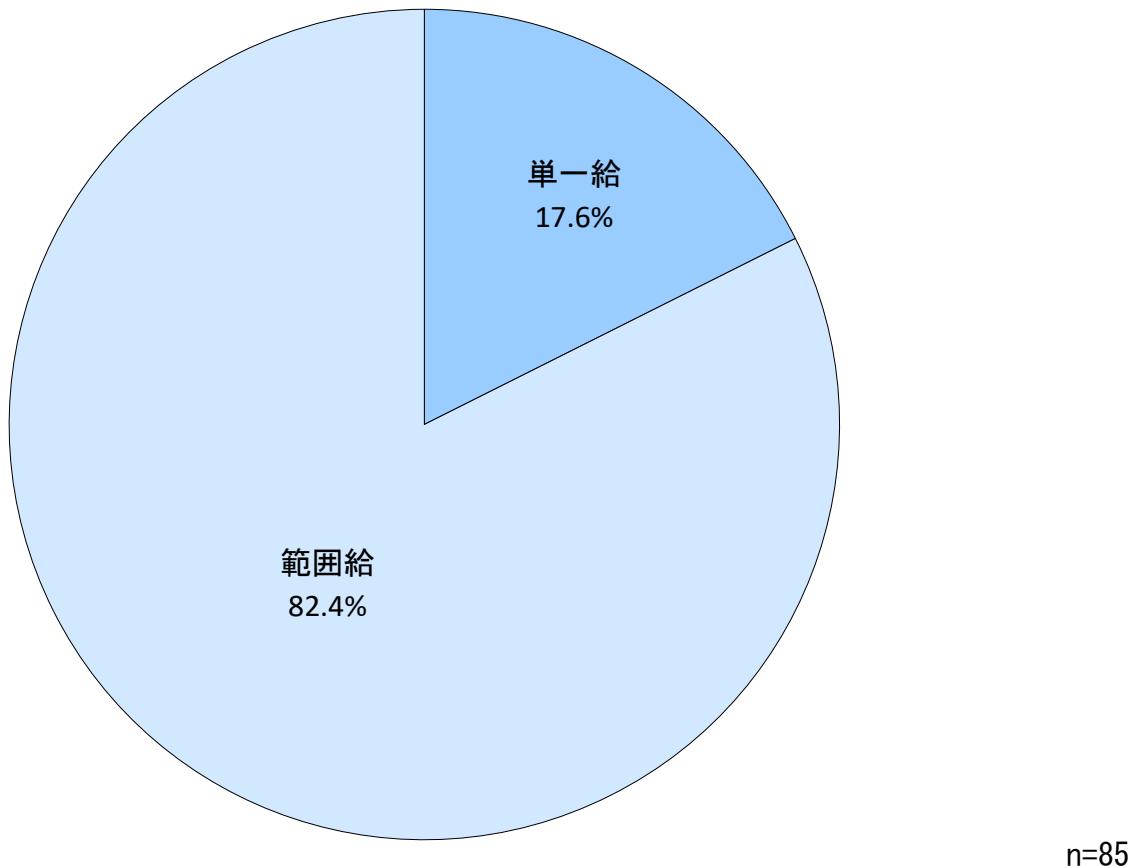
※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した85社を100として集計
※「その他」の回答としては、「社内の委員会」などがあった

5. (1) ジョブ型雇用における賃金項目



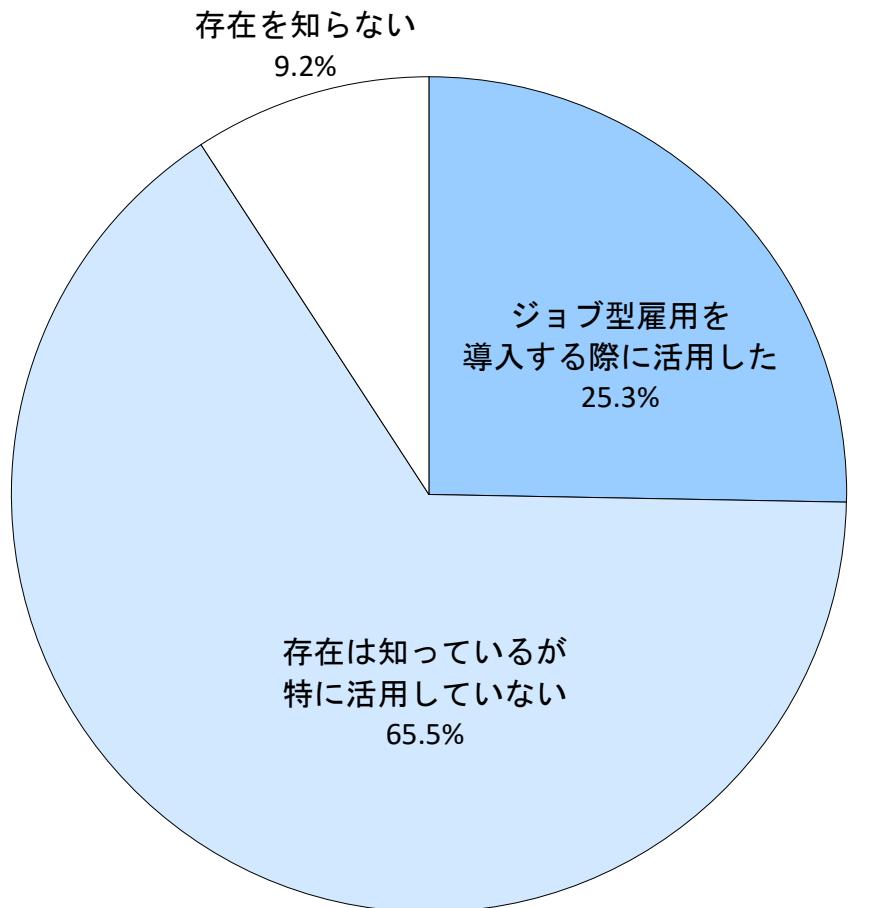
※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した85社を100として集計
※「その他」の回答としては、「職務給・役割給・成果給複合」「各種手当での処遇」などがあった

5. (2) ジョブ型雇用における賃金制度



※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した85社を100として集計

6. 政府「ジョブ型人事指針」の認知・活用割合

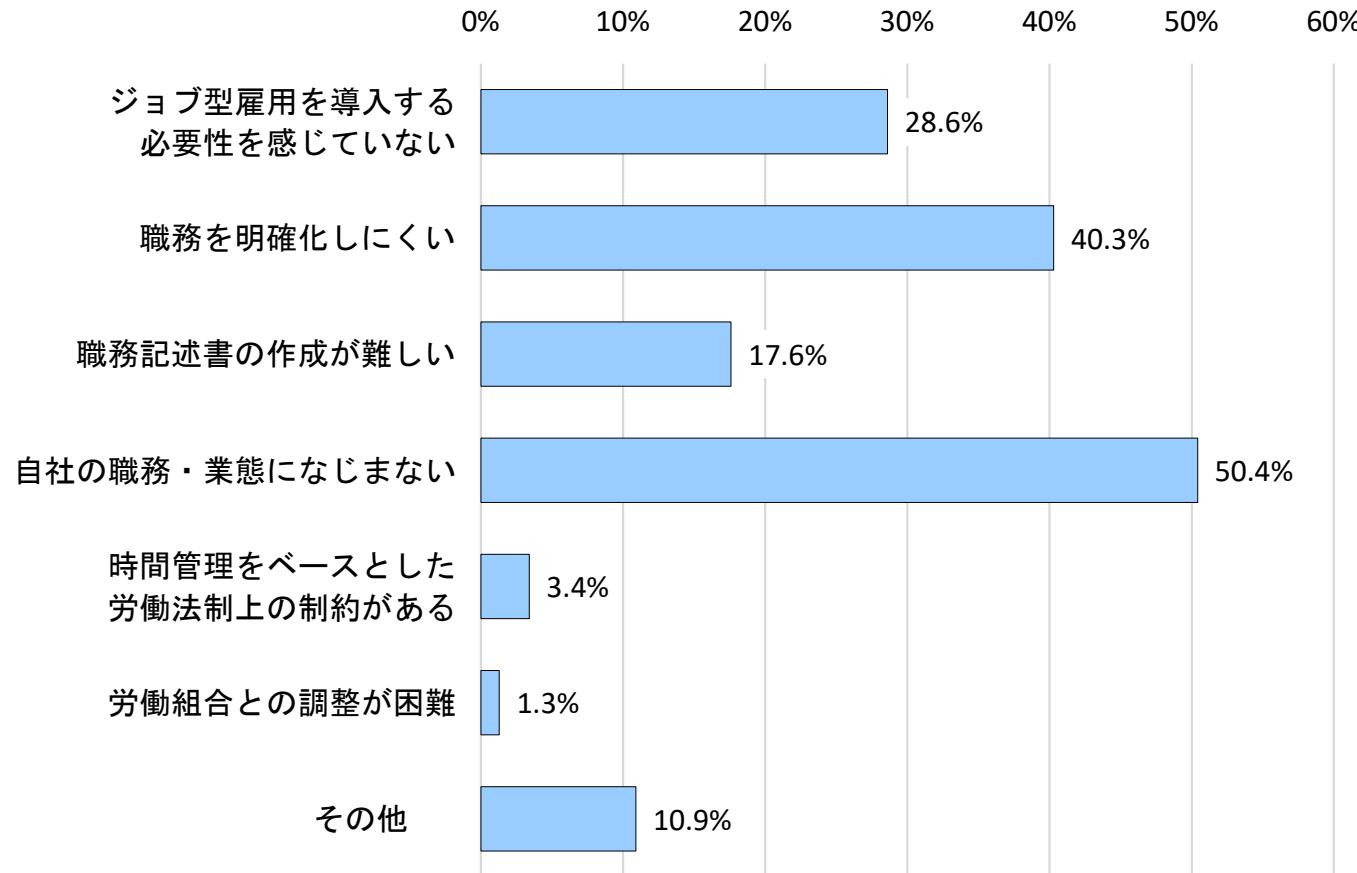


n=87

※ 1. (1) で「導入している（導入予定・検討中含む）」と回答した89社のうち、この項目に回答した87社を100として集計

※ ジョブ型人事指針：内閣官房・経済産業省・厚生労働省が2024年8月に公表

7. 導入していない理由 (2つまで)



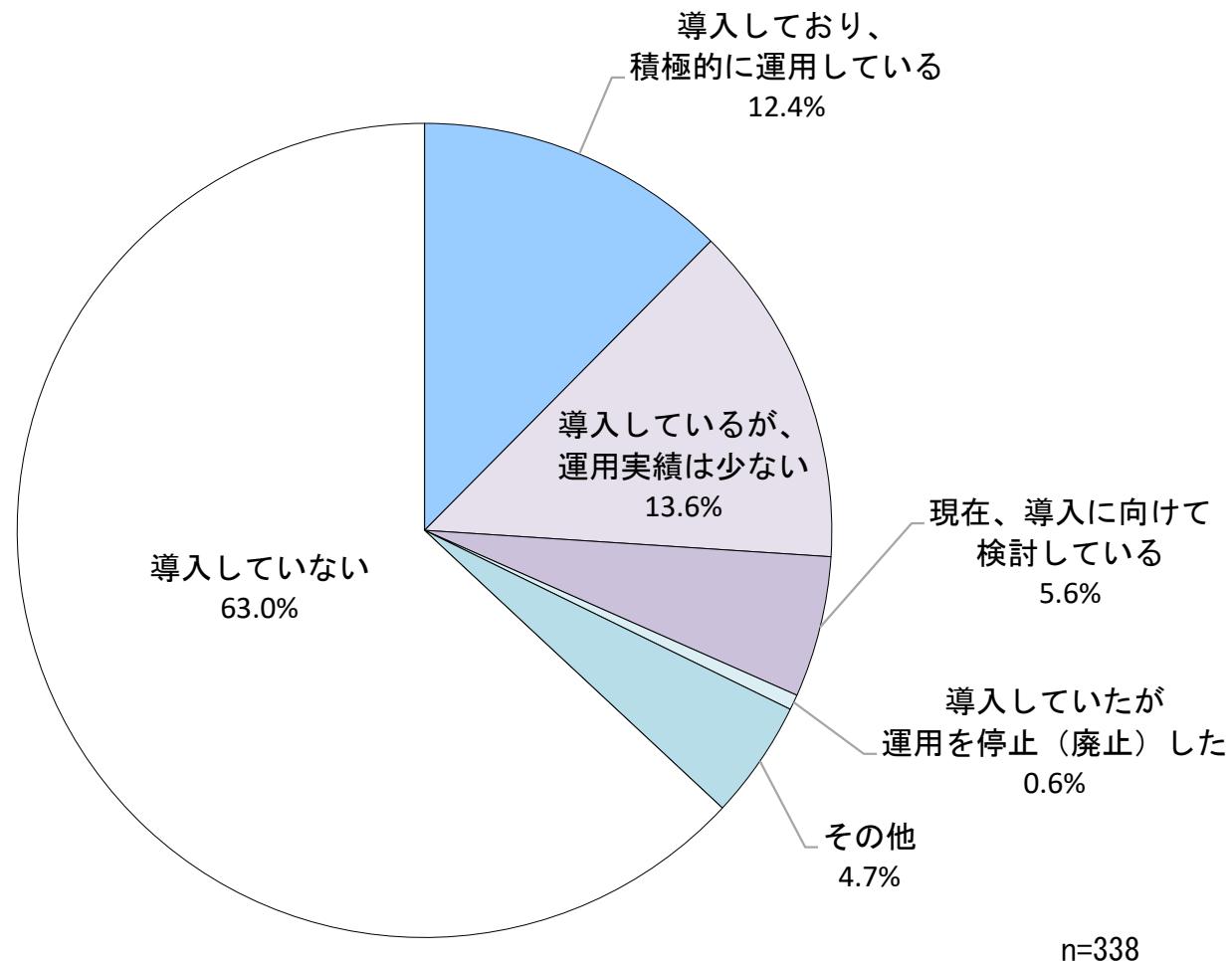
n=238

※ 1. (1) で「導入していない」と回答した248社のうち、この項目に回答した238社を100として集計

※「その他」の回答としては、「人財配置の柔軟性を損なう」「自社の賃金制度に馴染まない」「制度設計が困難」などがあった

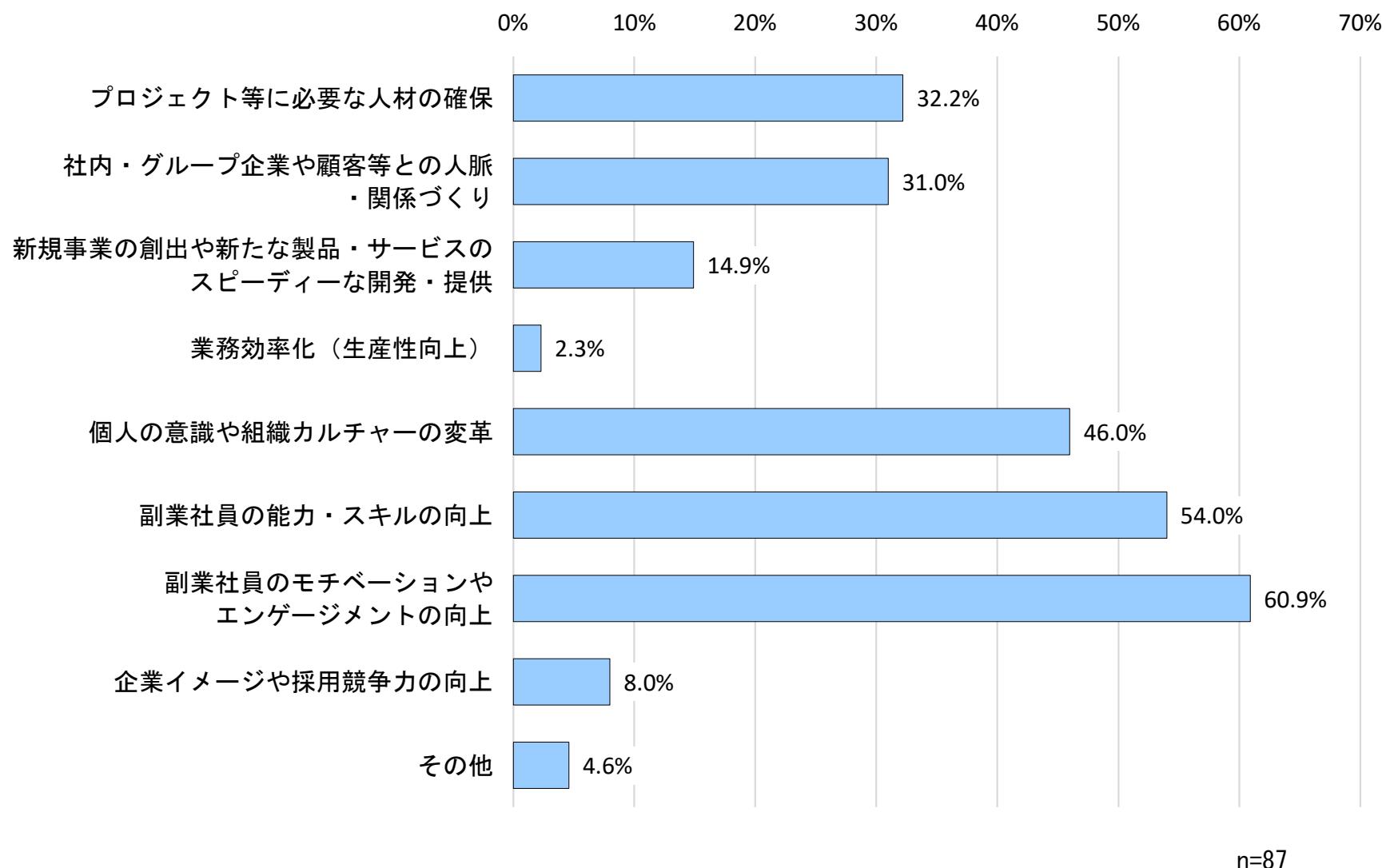
V 社内副業

1. 社内副業制度の導入・運用状況



※「その他」の回答としては、「禁止はしていない」「個別に可否を判断」などがあった

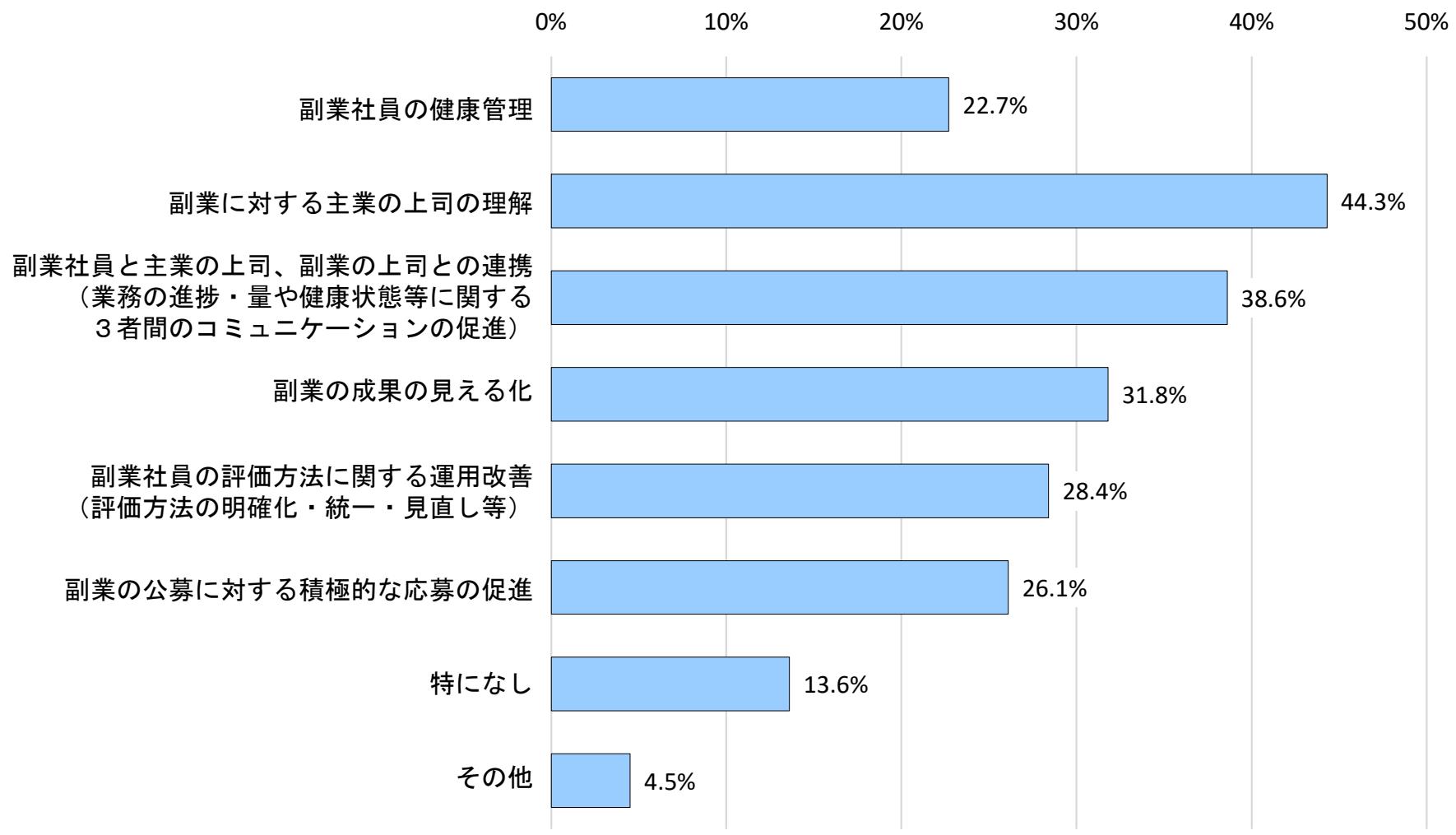
2. (1) 社内副業によって得られた効果（3つまで）



※ 1. で「導入しており、積極的に運用している」「導入しているが、運用実績は少ない」と回答した88社のうち、この項目に回答した87社を100として集計

※「その他」の回答としては、「コロナ禍の社員の減収に対する補填」があった

2. (2) 社内副業における今後の課題（3つまで）



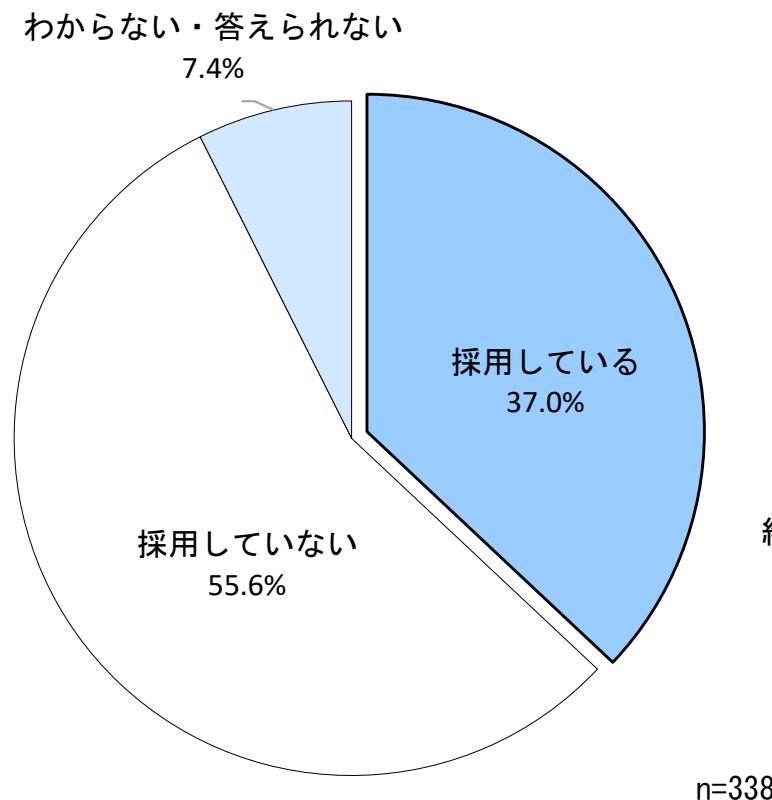
n=88

※ 1. で「導入しており、積極的に運用している」「導入しているが、運用実績は少ない」と回答した88社を100として集計
※「その他」の回答としては、「機密管理」「兼業内容が利益相反に逸脱しないかの確認」などがあった

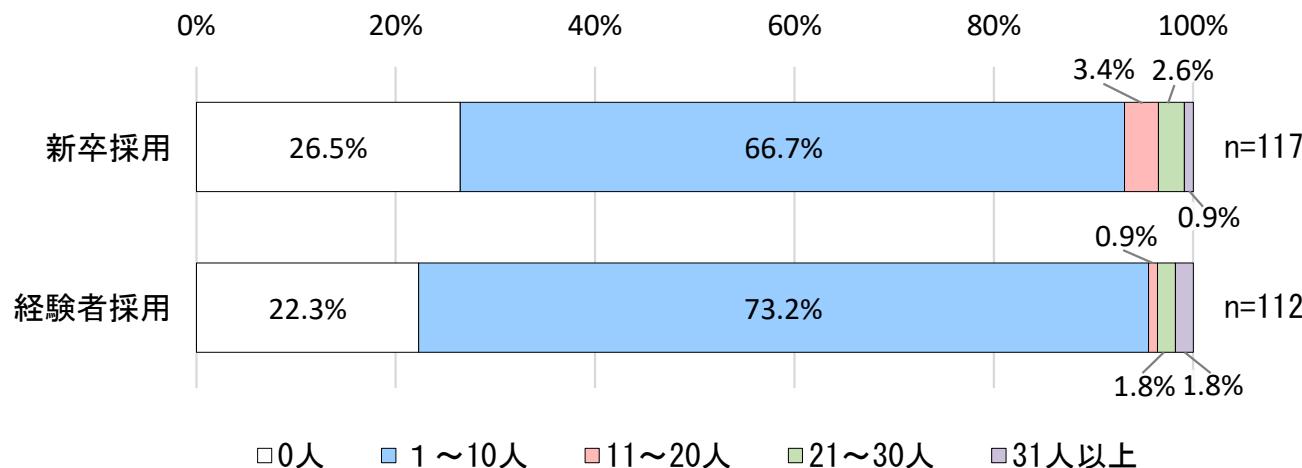
VI 博士人材の採用・雇用状況

1. 博士人材の採用有無と2024年度の採用内訳

(1) 採用有無

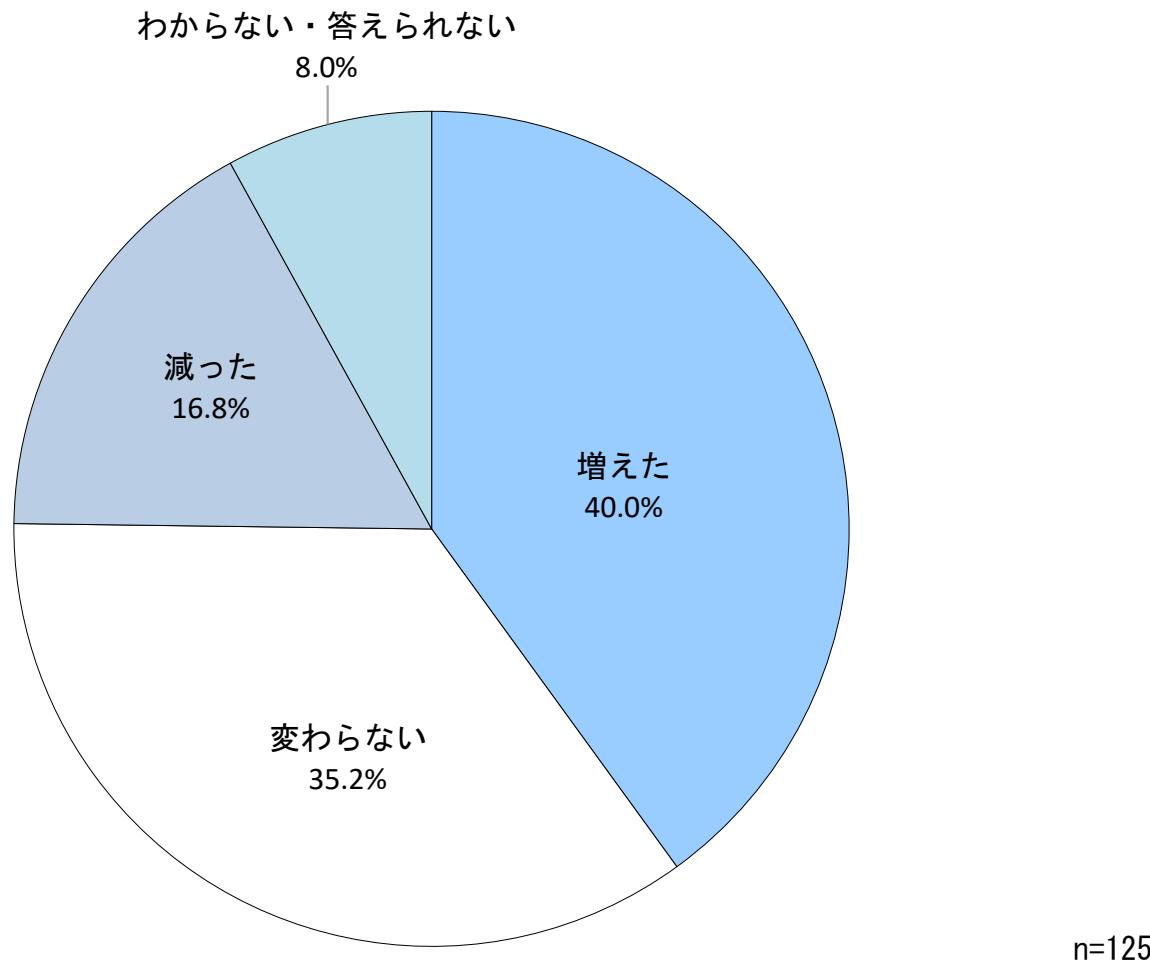


(2) 採用内訳 (2024年度)



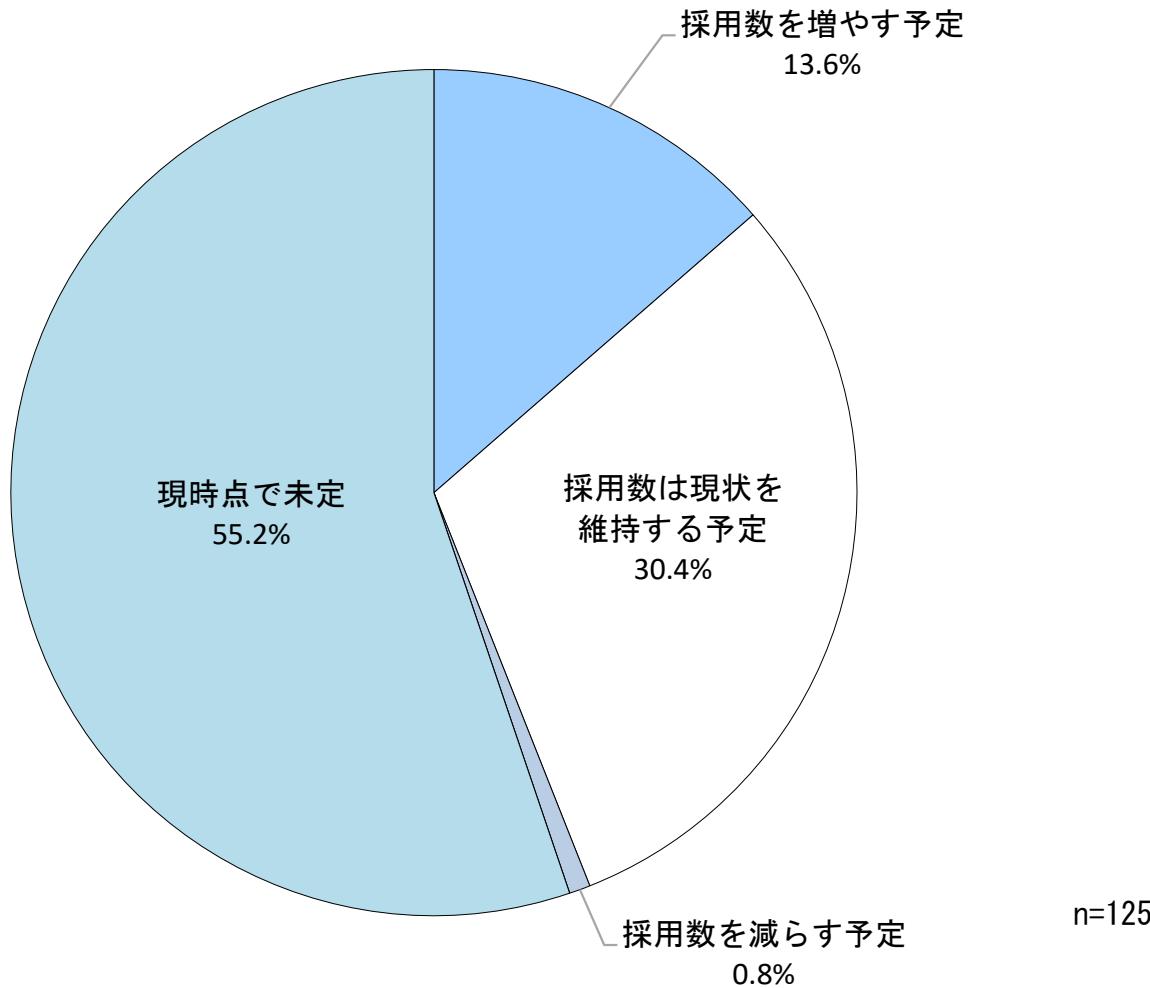
※ (1) で「採用している」と回答した125社のうち、新卒採用に回答のあった117社、経験者採用に回答のあった112社をそれぞれ100として集計

2. 2023年度と2024年度の採用数比較



※ 1. (1) で「採用している」と回答した125社を100として集計

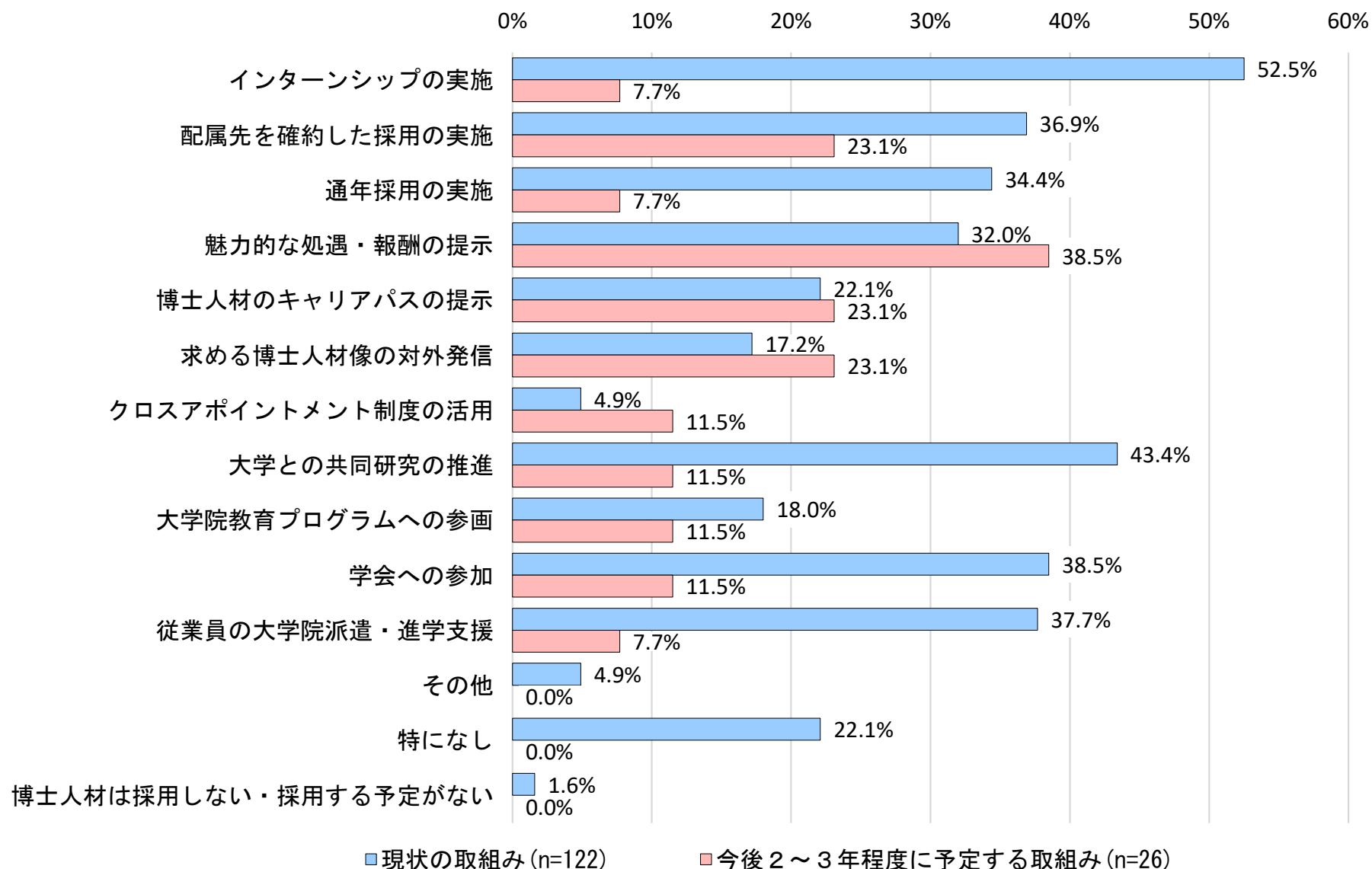
3. 今後2～3年程度先を見通した博士人材の採用方針・方向性



※ 1. (1) で「採用している」と回答した125社を100として集計

※「採用しない予定」の回答はなし

4. 博士人材の採用・育成に向けた具体的な取組み（あてはまるものすべて）



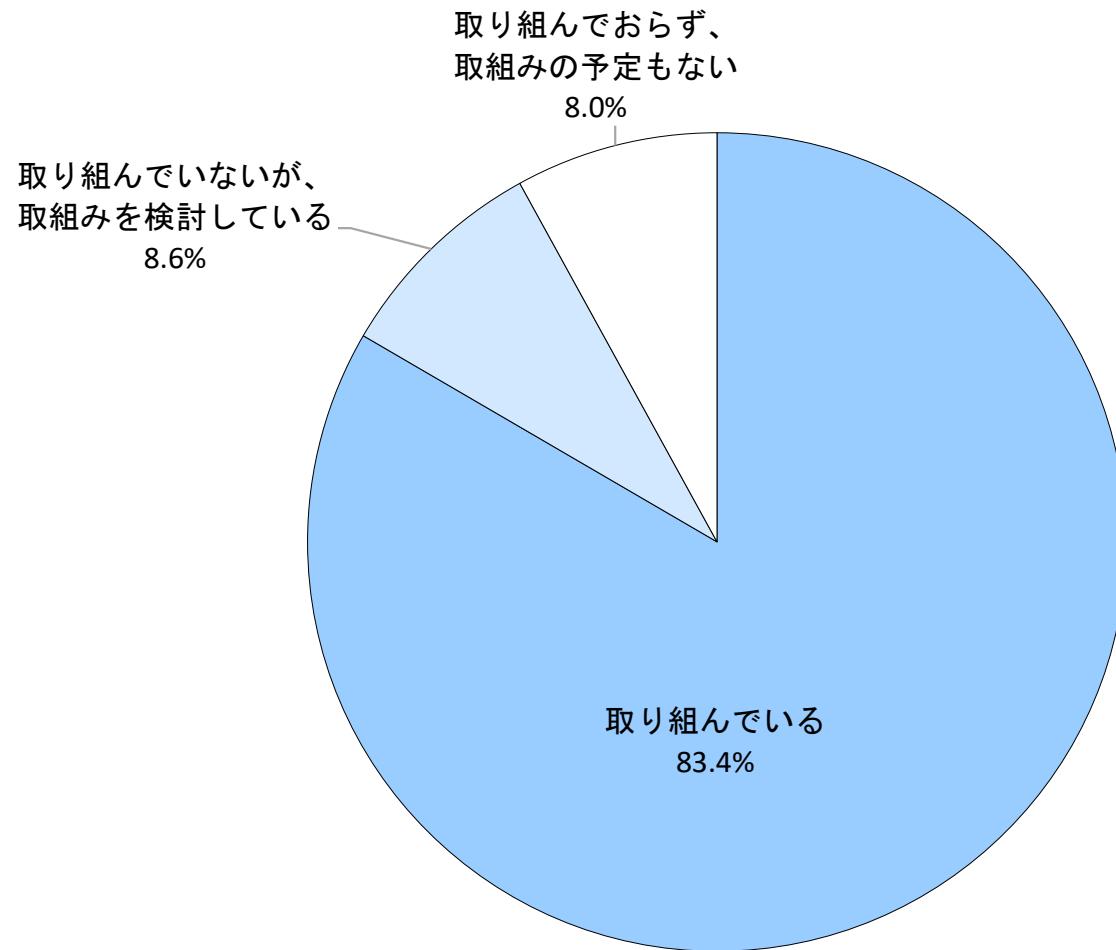
※ 1. (1) で「採用している」と回答した125社のうち、この項目に回答した122社を100として集計

※ 今後2~3年程度の間に予定している取組みの数値は、現状の取組みとの重複回答を除いた数値（新たに取り組む予定とした企業のみ集計）

※「その他」の回答としては、「博士課程進学予定学生の奨学金に対する入社後返済支援」「ポスドクの嘱託契約」などがあった

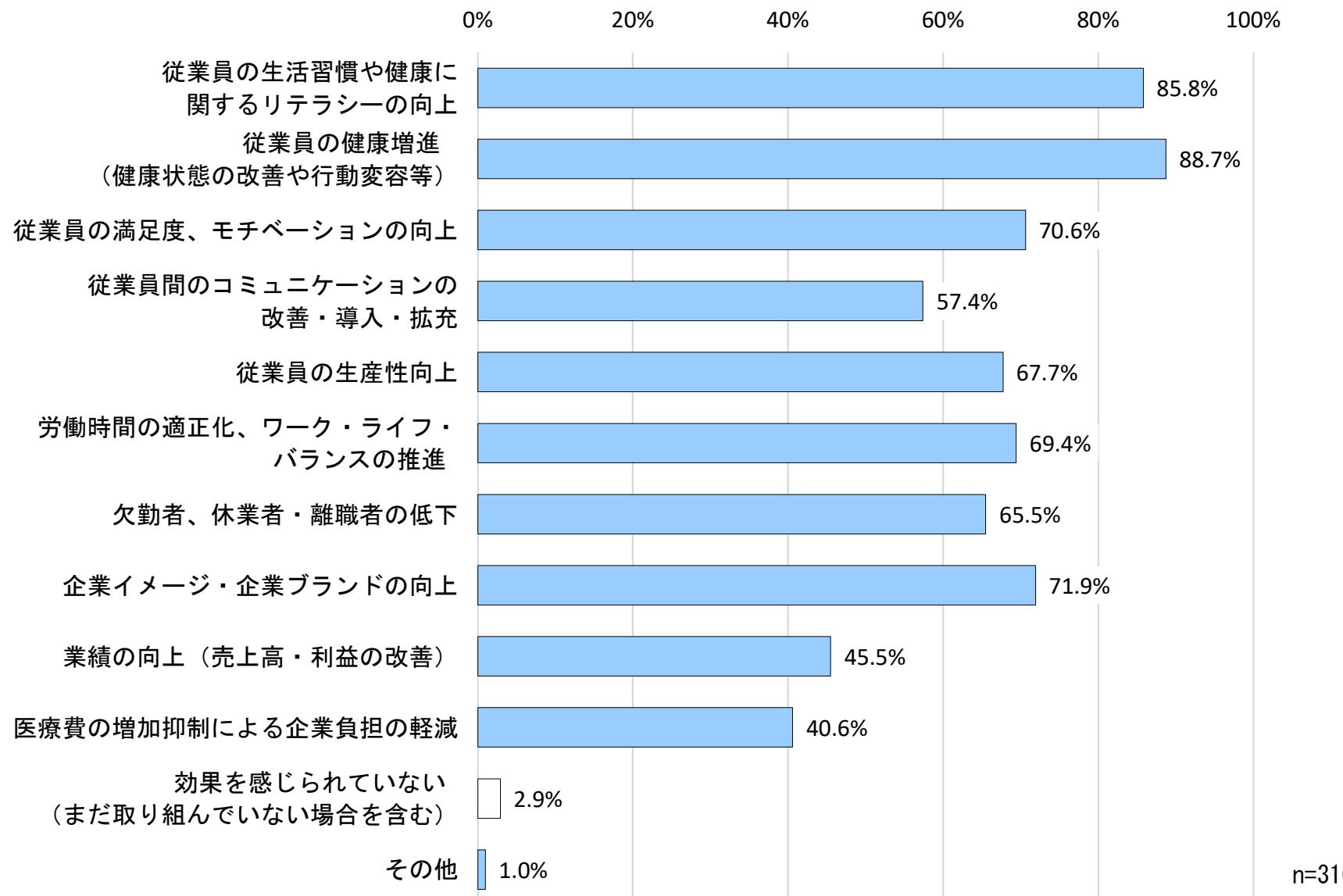
VII 健康経営

1. 健康経営[®]の取組み状況



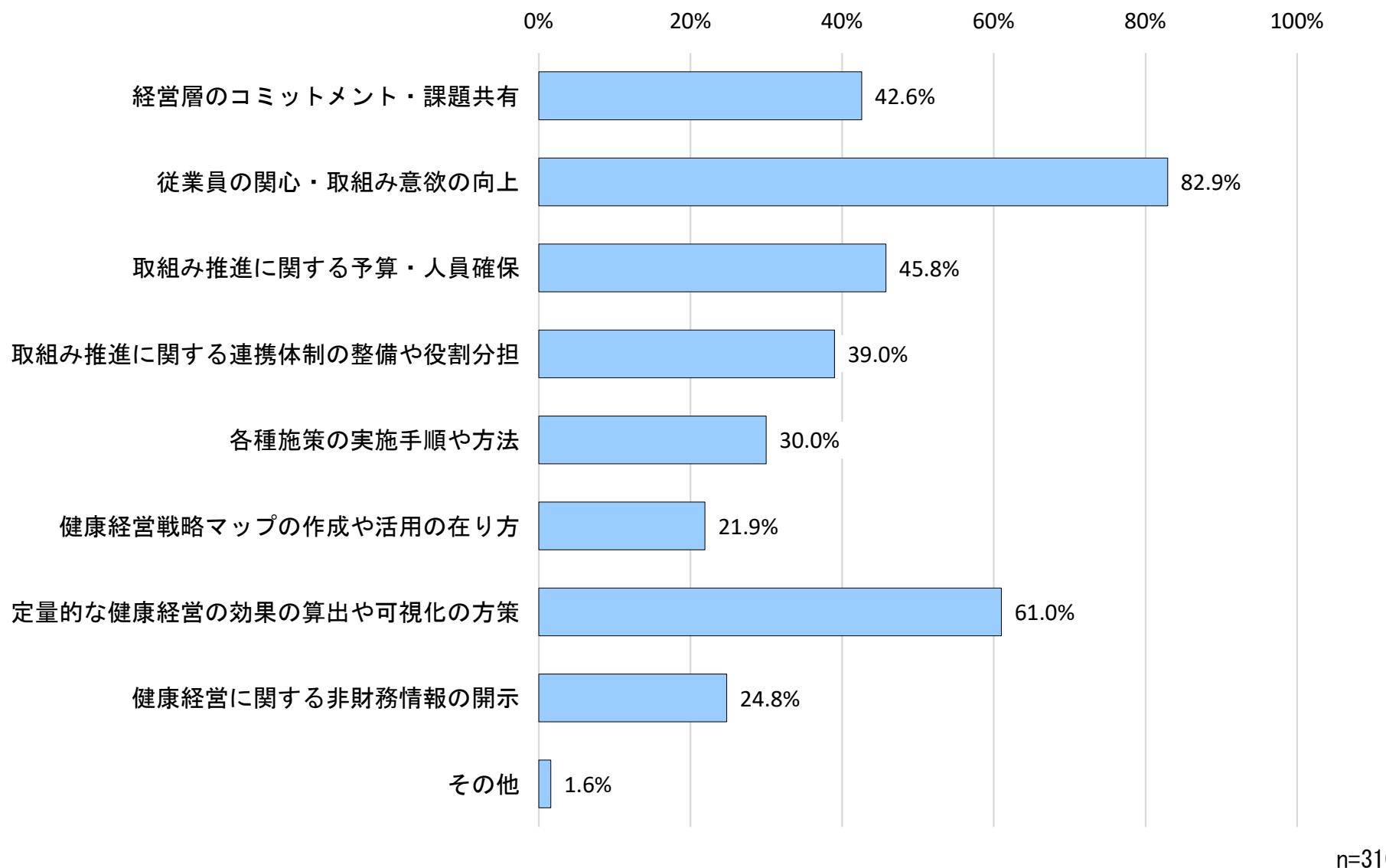
n=337

2. (1) 健康経営の取組みによって得られた効果（あてはまるものすべて）



※ 1. で「取り組んでいる」「取り組んでいないが、取組みを検討している」と回答した310社を100として集計
※「その他」の回答としては、「ストレス低減」「女性やシニアの活躍推進」などがあった

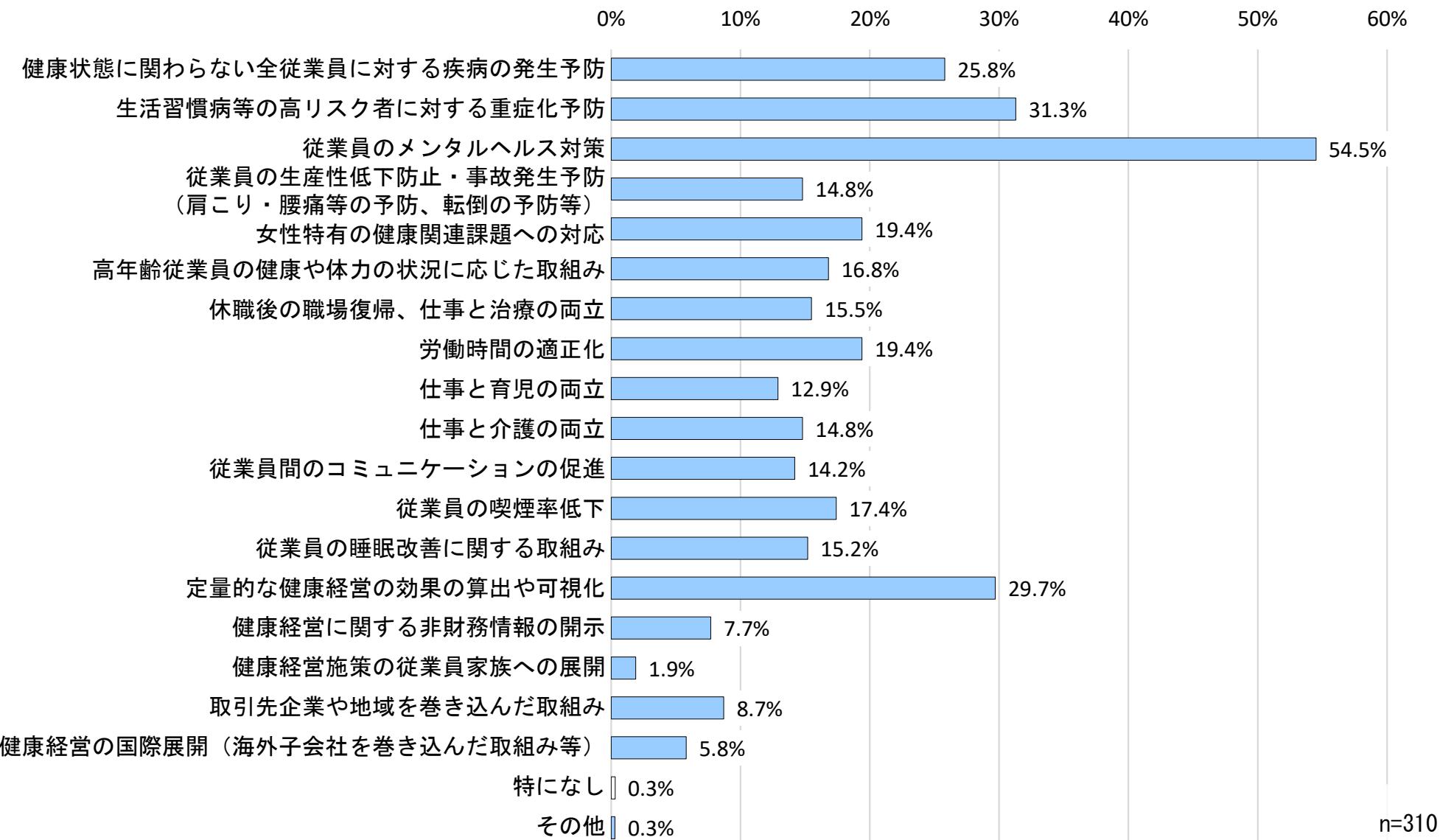
2. (2) 健康経営の取組みにおける課題（あてはまるものすべて）



※ 1. で「取り組んでいる」「取り組んでいないが、取組みを検討している」と回答した310社を100として集計

※「その他」の回答としては、「従業員が効果を実感できる健康施策の企画・推進（低関心層へのアプローチ含む）」などがあった

2. (3) 健康経営の取組みにおける今後の関心事項（3つまで）



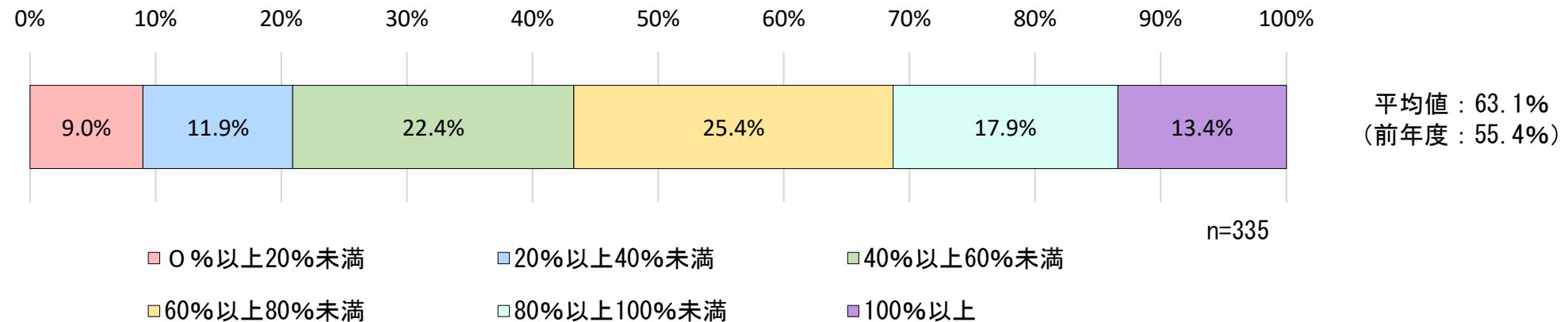
※ 1. で「取り組んでいる」「取り組んでいないが、取組みを検討している」と回答した310社を100として集計

※「その他」の回答としては、「管理専門職の労働時間に対するアプローチ（自分自身・組織の労働時間マネジメント）」があった

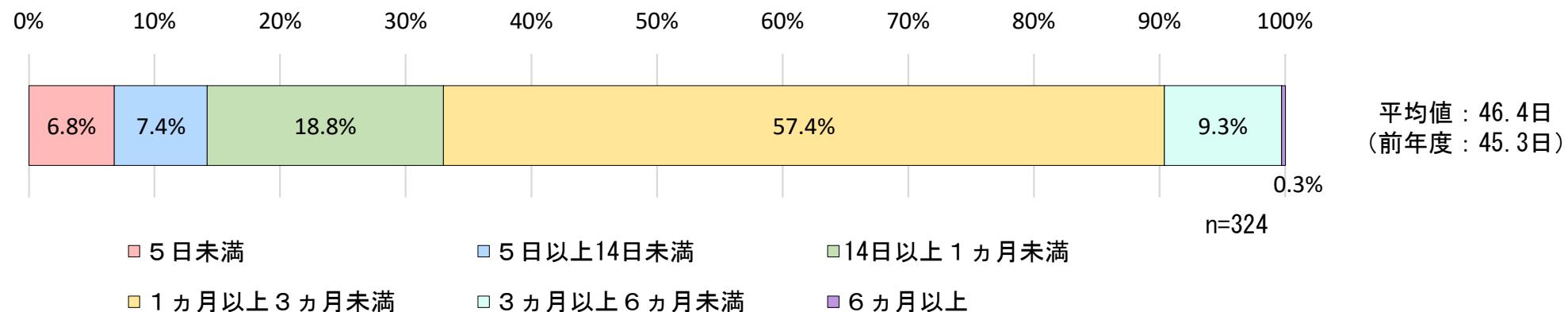
VIII 両立支援

1. 2024年の事業年度における男性社員の育児休業取得率・平均取得日数

(1) 取得率

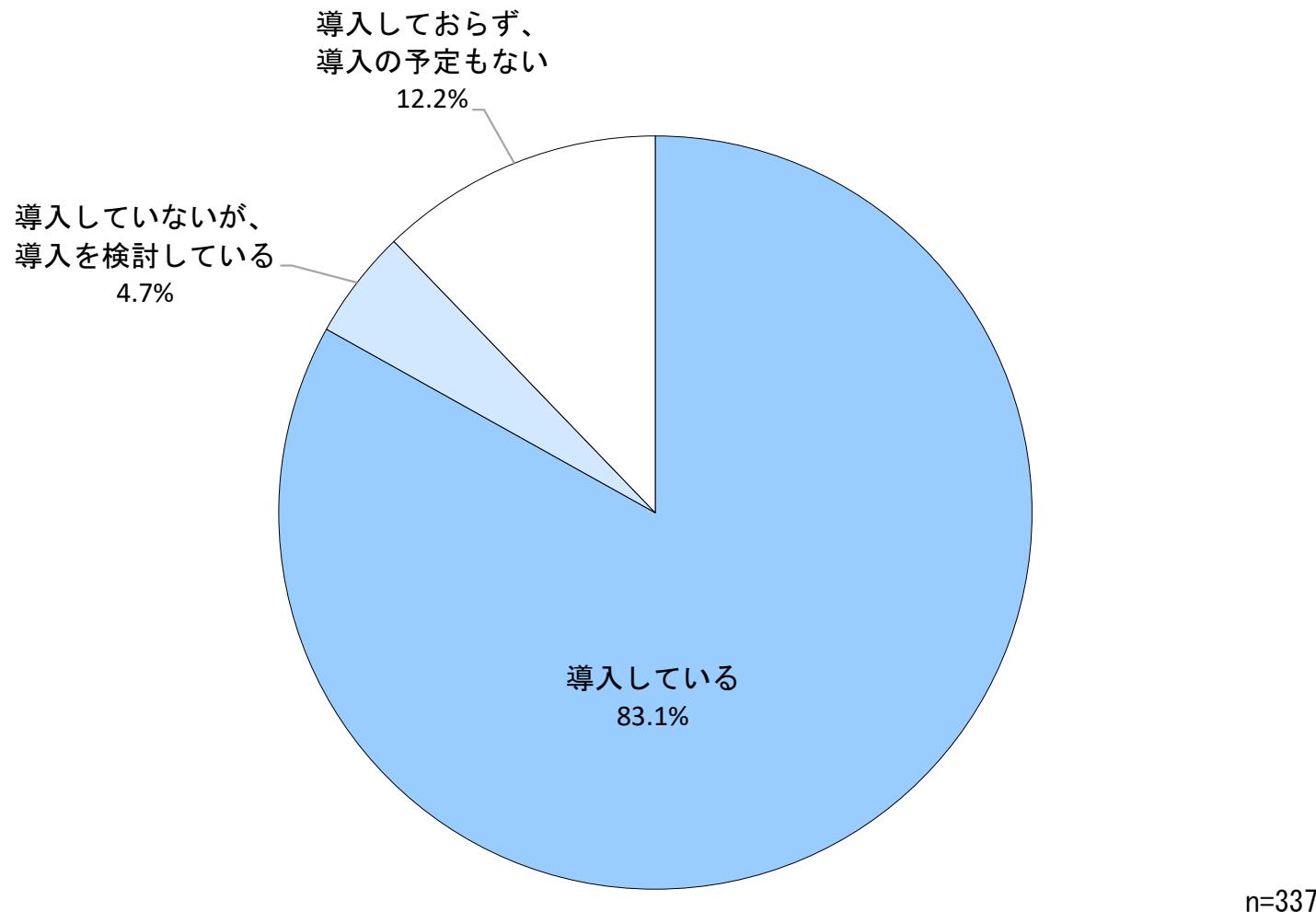


(2) 平均取得日数

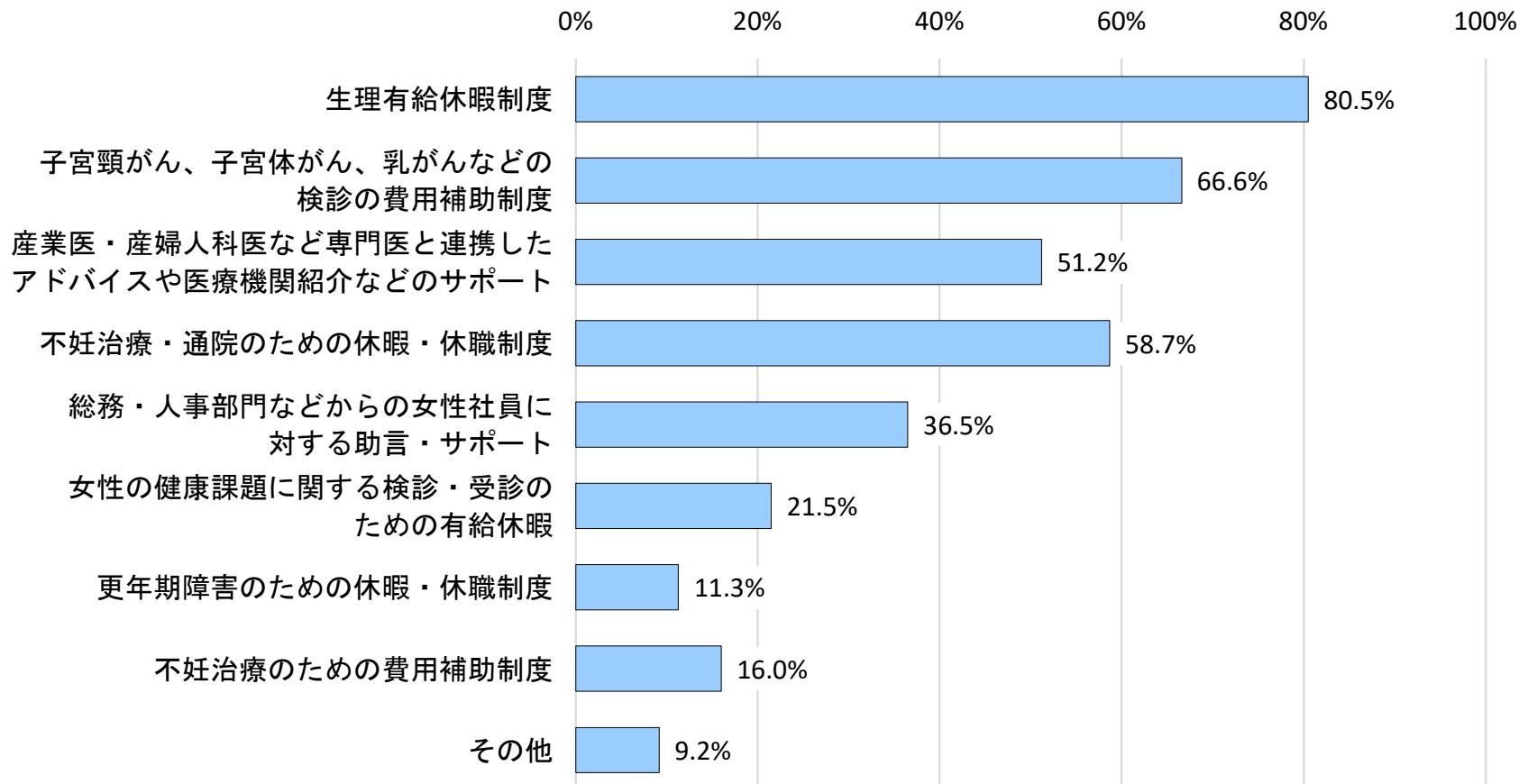


IX 女性社員の健康

1. 女性社員の健康に関するサポート（福利厚生制度等）の導入状況



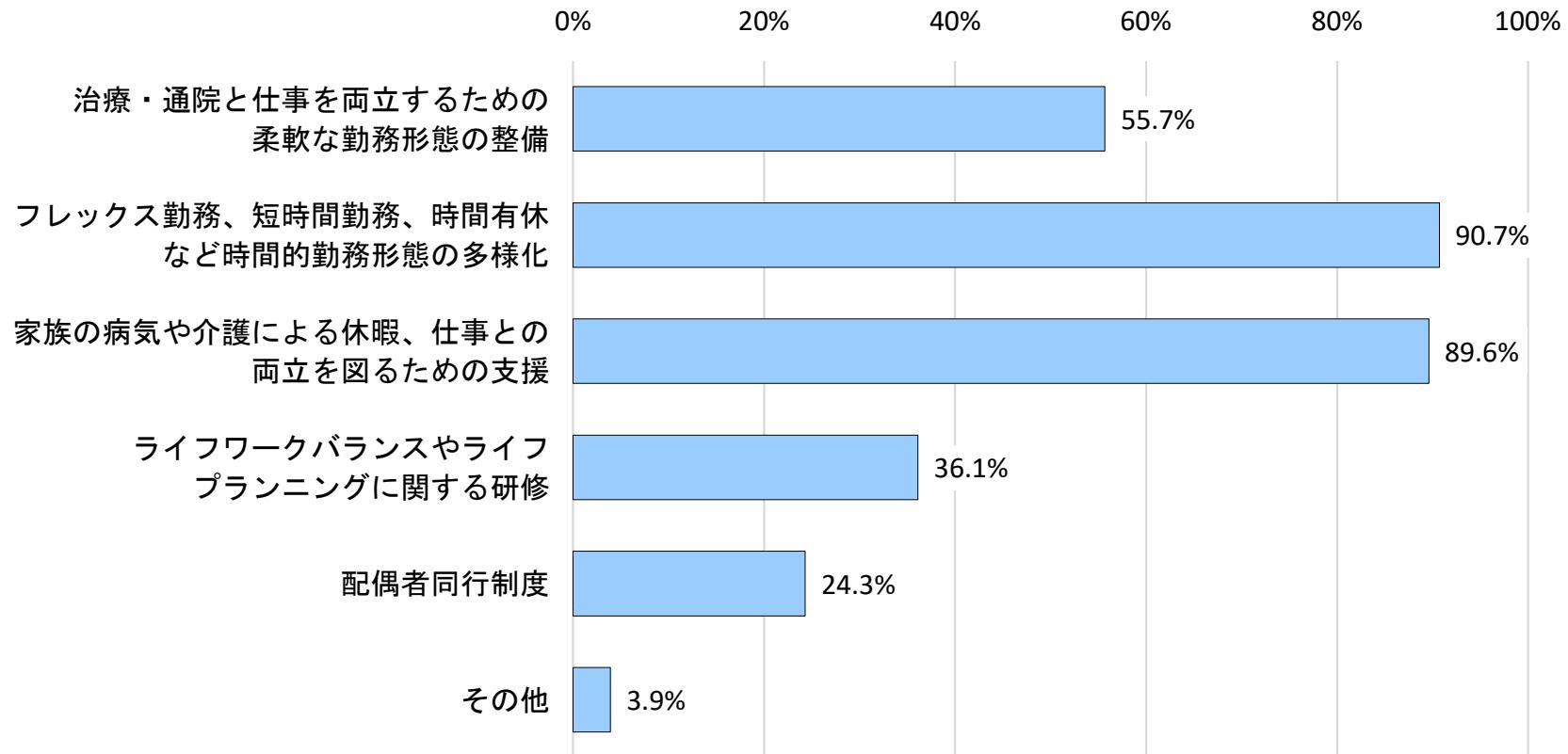
2. (1) 女性社員の健康に関する具体的な取組み（あてはまるものすべて）



n=293

※ 1. で「導入している」「導入していないが、導入を検討している」と回答した296社のうち、この項目に回答した293社を100として集計
※「その他」の回答としては、「女性健康相談窓口の設置」「女性の健康に関する職場でのコミュニケーション研修」などがあった

2. (2) 女性社員の健康状況に応じた柔軟な働き方に関する具体的な制度 (あてはまるものすべて)

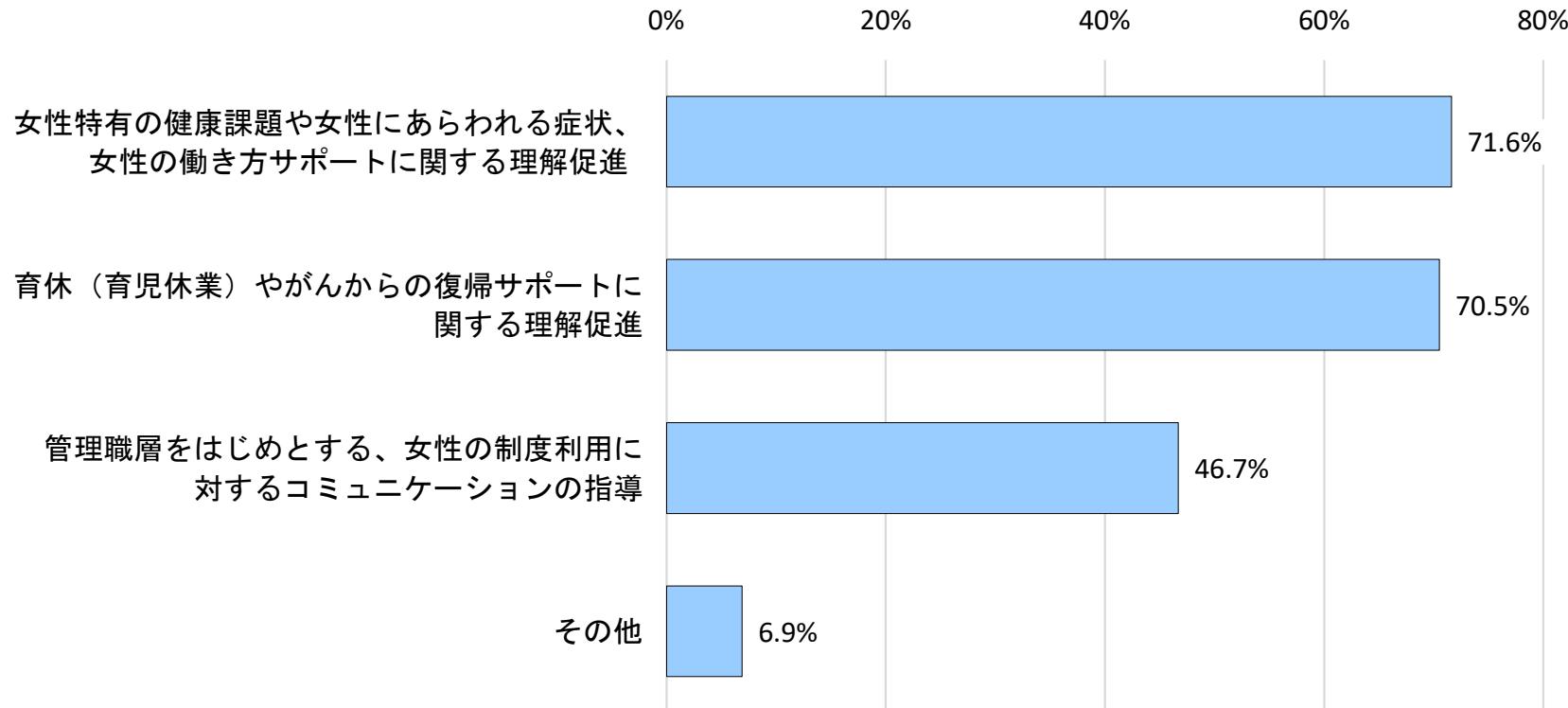


n=280

※ 1. で「導入している」「導入していないが、導入を検討している」と回答した296社のうち、この項目に回答した280社を100として集計
※「その他」の回答としては、「マタニティサポート休暇」「育児・介護・治療を理由に退職した従業員が再入社を希望することができる制度」などがあった

2. (3) 女性社員の健康に関する理解促進のための具体的な制度

(あてはまるものすべて)

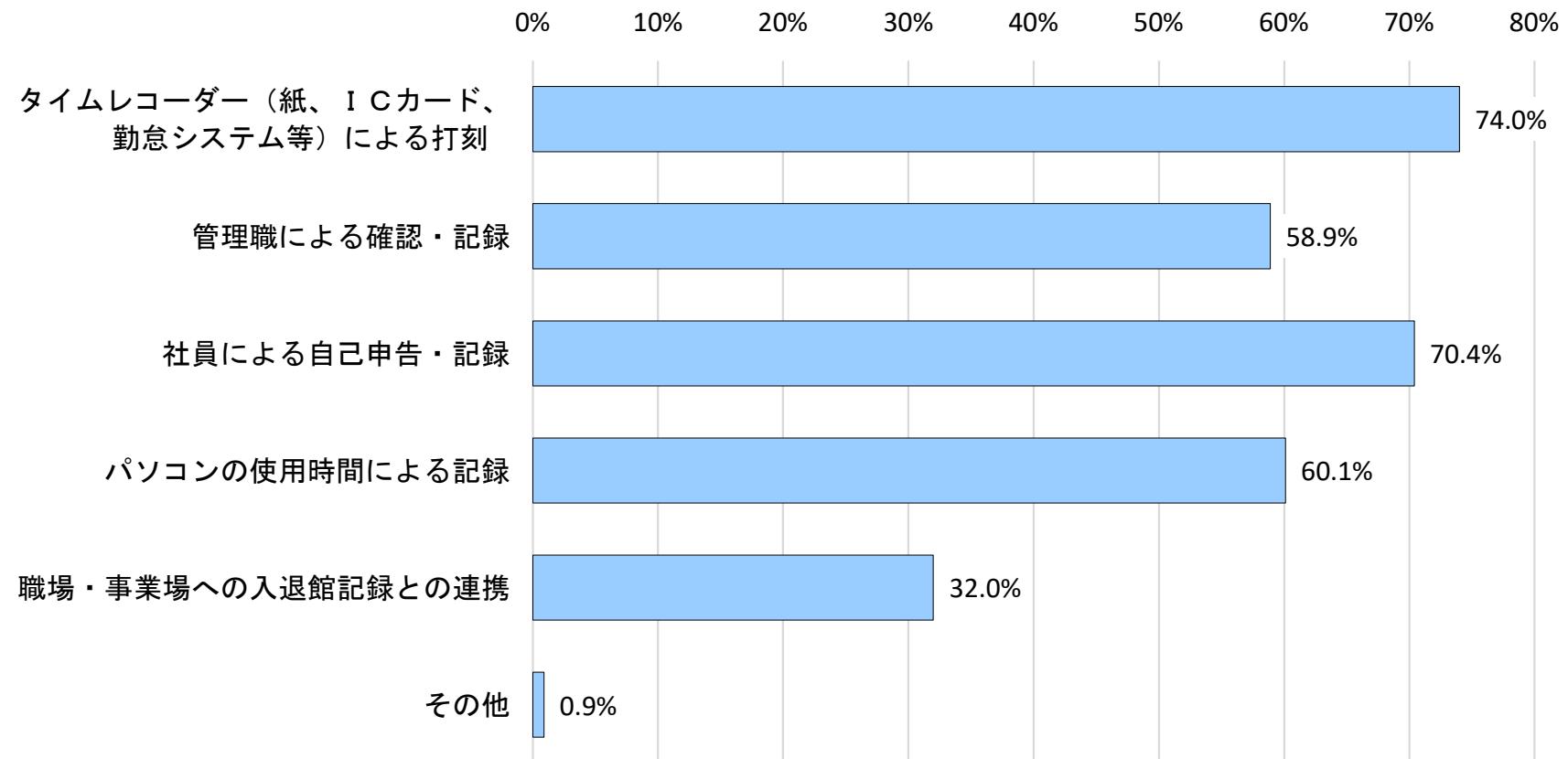


n=261

※ 1. で「導入している」「導入していないが、導入を検討している」と回答した296社のうち、この項目に回答した261社を100として集計
※「その他」の回答としては、「女性の健康課題に関するセミナーを定期開催」「女性社員間で意見交換する場を設けている」などがあった

X 働き方改革に向けた取組み

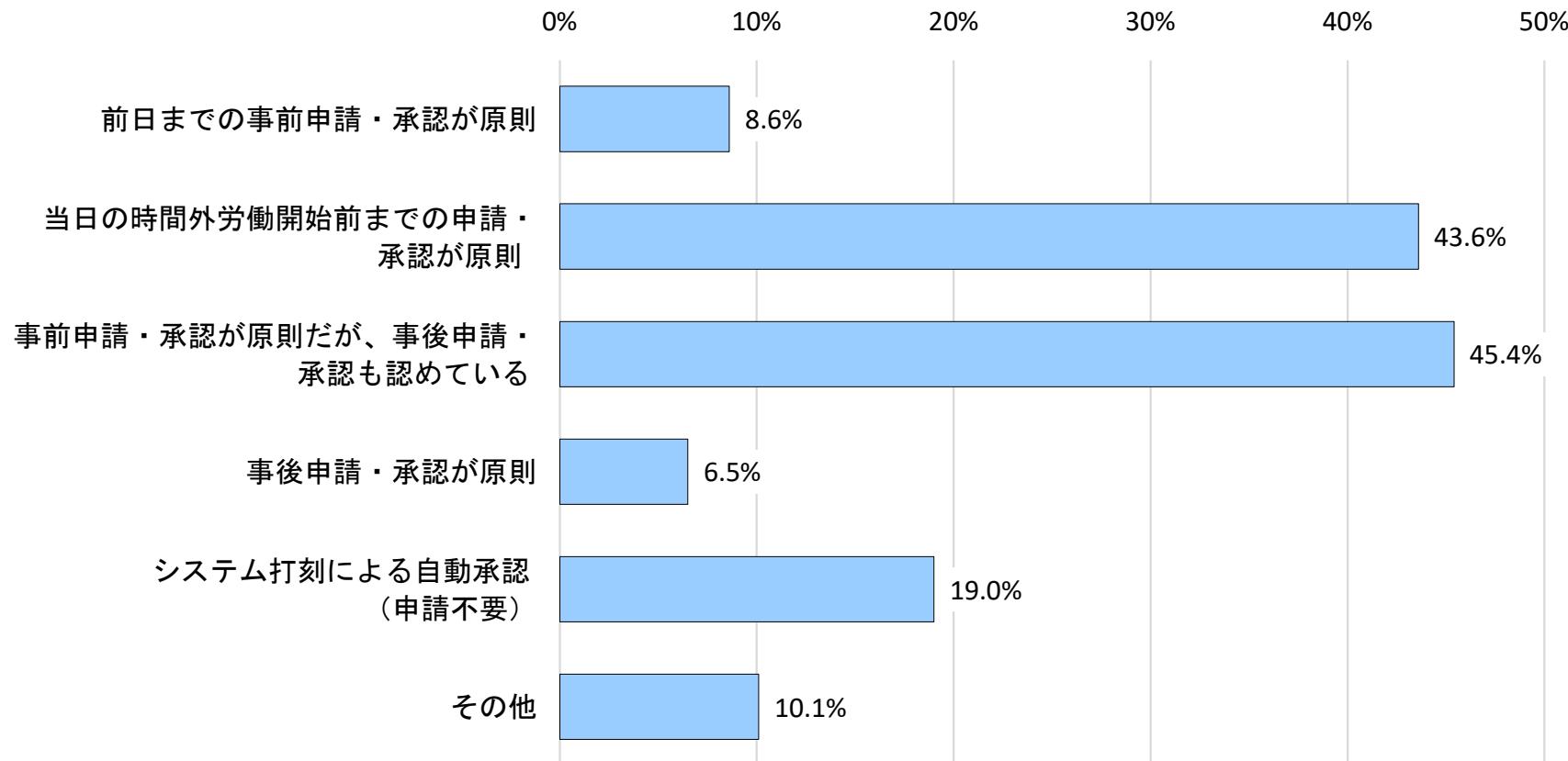
1. 社員の労働時間の管理方法 (あてはまるものすべて)



n=338

※「その他」の回答としては、「定期的に勤務簿の一斉調査を実施」などがあった

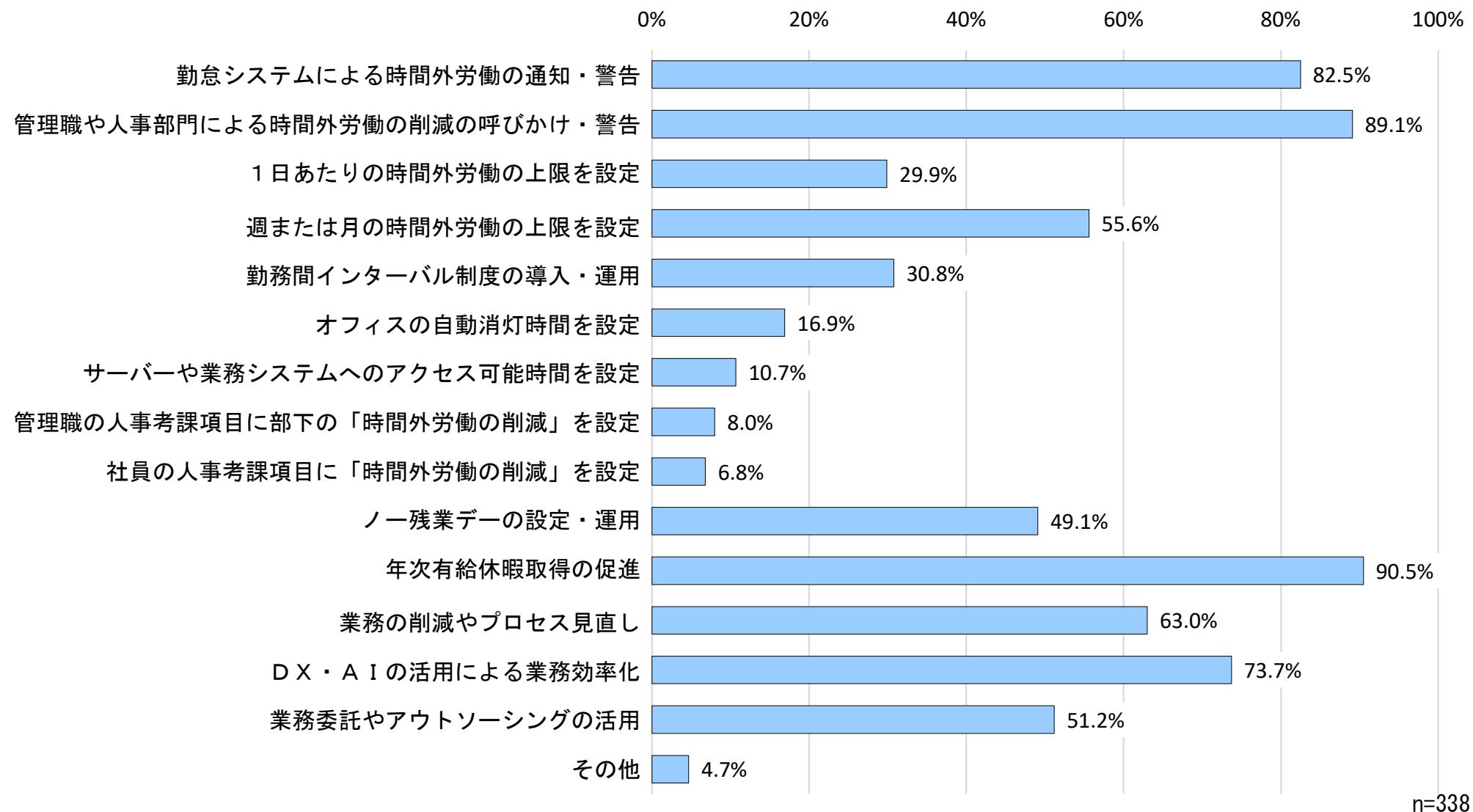
2. 社員の時間外労働の申請・承認方法（あてはまるものすべて）



n=337

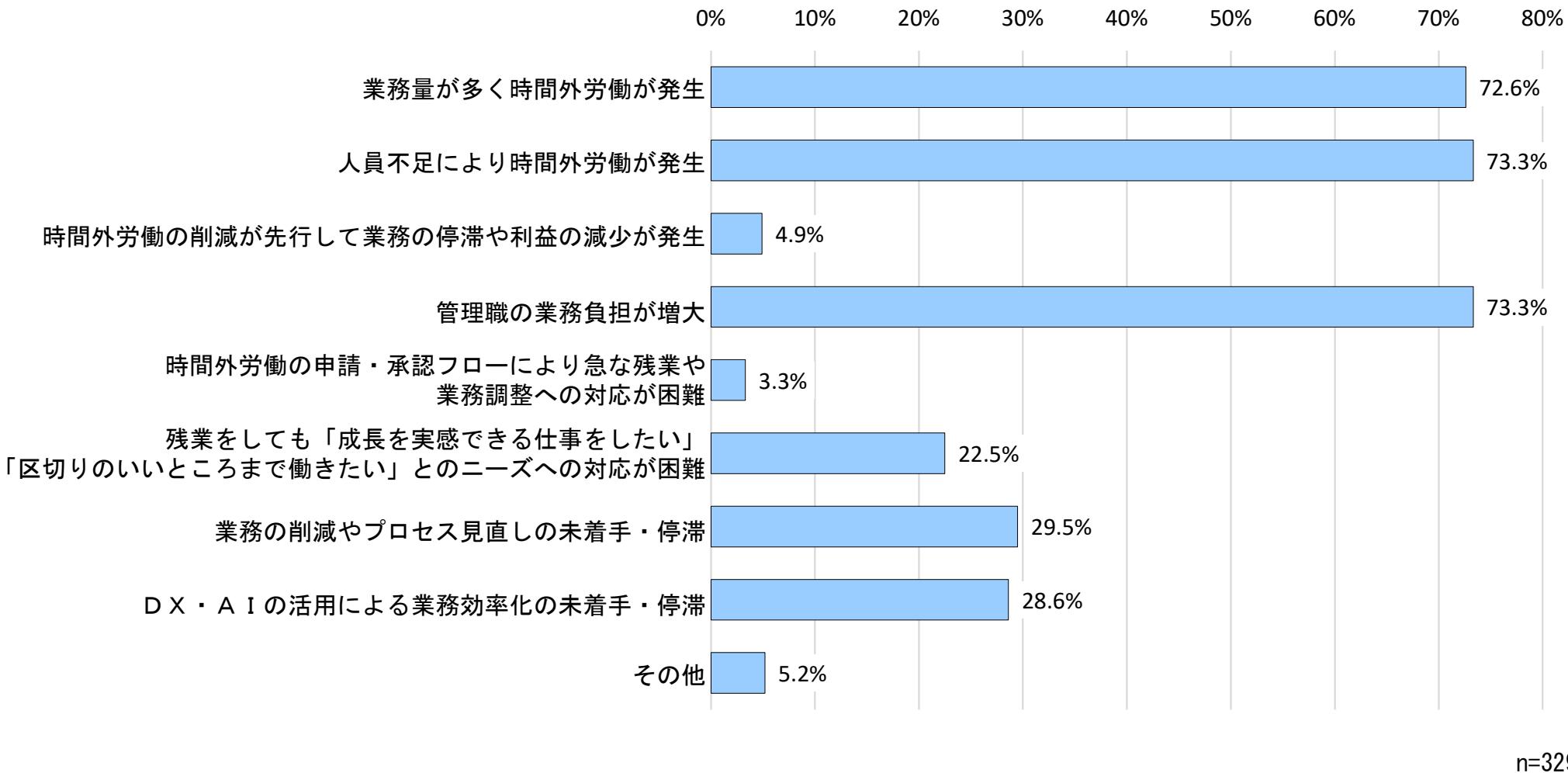
※「その他」の回答としては、「フレックスタイム制による月単位での申請・承認」「申請手続きは採用せず、必要に応じて上司が命じる」などがあった

3. 社員の労働時間の適正化の取組み（あてはまるものすべて）



※「その他」の回答としては、「PC利用時間の制限」「オフィス内に一定時刻（18時、20時）に帰宅を促すアンウンスを実施」などがあった

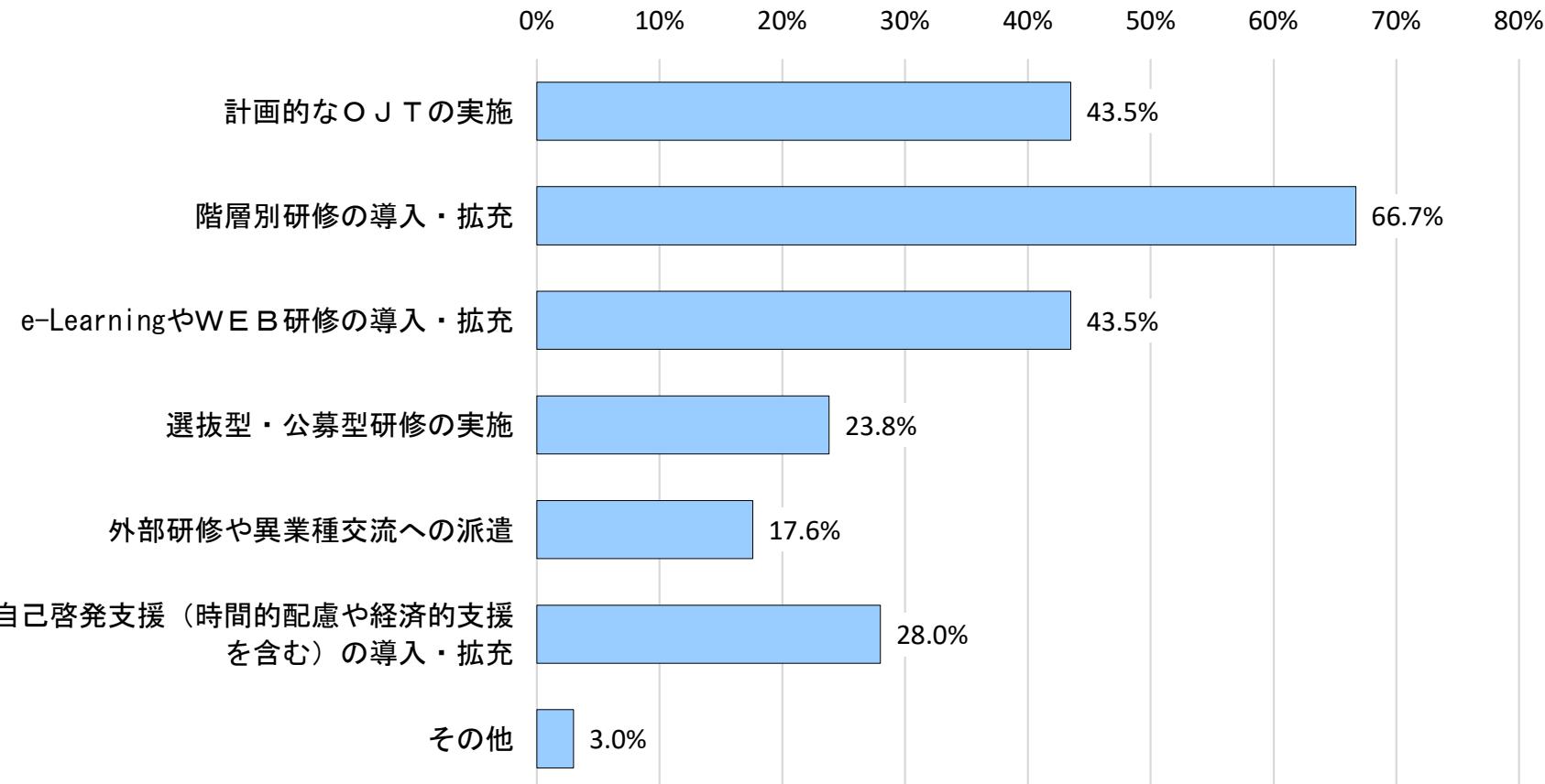
4. 社員の労働時間の適正化に関する課題（あてはまるものすべて）



※「その他」の回答としては、「取引先との業務連動があり、時間がコントロールできない」「季節要因」などがあった

XI 若年社員の活躍推進

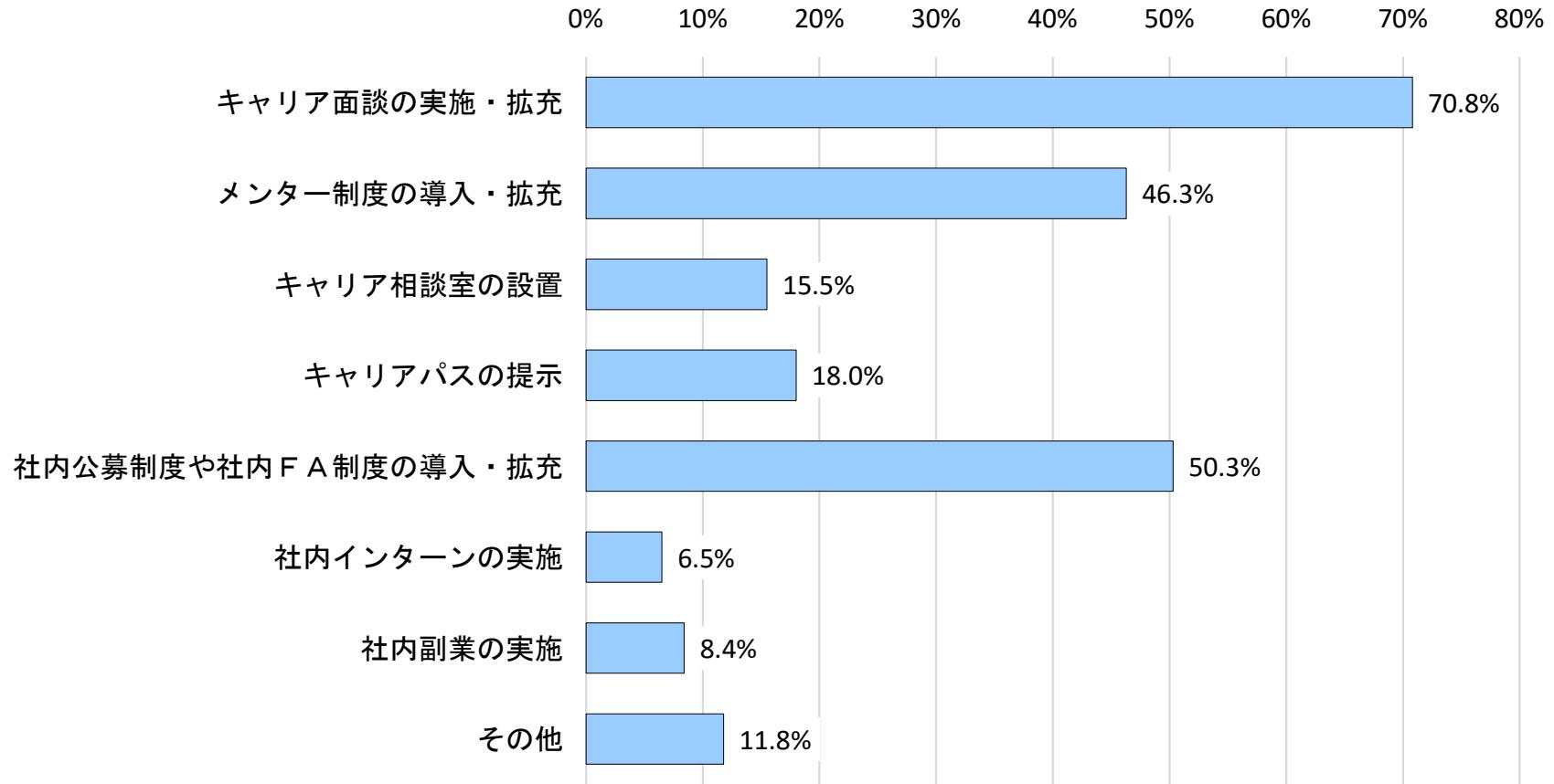
1. 若年社員の能力開発に向けた重点的な施策（2つまで）



n=336

※「その他」の回答としては、「人事部門によるメンター制度」「IPDシステムによる計画的・段階的な能力開発（OJT・Off-JT）」などがあった

2. 若年社員のキャリア支援に向けた重点的な施策（3つまで）



n=322

※「その他」の回答としては、「キャリアデザイン研修」「海外大学院留学制度、語学研修・資格取得支援制度」などがあった