



企業の雇用施策に関するレポート（2022年版）

2022年5月 株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ統括部

■ 転載・引用につきまして

レポートの著作権は、株式会社マイナビが保有します。レポートの内容を転載・引用する場合には、出所として

・弊社名（株式会社マイナビ）※株式会社は省略可

・調査名称

・調査時期

を明記してご利用ください。

ex)

株式会社マイナビ「ベースアップに関する実態調査（2019年5月調査）」によると・・・

【転載・引用に関する注意事項】

以下の行為は禁止いたします。

・レポートの一部または全部を改変すること

・本レポートの一部または全部を販売・出版すること

・出所を明記せずに転載・引用を行うこと

・公序良俗に反する利用や違法行為につながる可能性がある利用を行うこと

※転載・引用されたことにより、利用者または第三者に損害その他トラブルが発生した場合、当社は一切その責任を負いません。

株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ統括部

E-mail: myrm@mynavi.jp

調査概要 & 対象者プロフィール	 4
TOPICS	 5
1. 実施済みの施策・今後実施予定の施策	 11
1-1. 企業の実施している従業員向け・新規採用者向けの施策・制度	 12
1-2. 求職者へ印象アップ効果があると思う施策	 13
1-3. 今後導入予定・検討をしている施策	 14
2. 副業・兼業について	 15
2-1. 副業・兼業の認可と受け入れにおける制度有無と実績有無	 16
2-2. 受け入れている副業・兼業者の雇用形態	 17
2-3. 受け入れている副業・兼業者の雇用形態-その理由 抜粋	 18
2-4. 副業・兼業の認可と受け入れにおける制度有無と実績有無	 19
3. 早期・希望退職制度の実施、今後の実施予定	 20
3-1. 早期・希望退職募集の実施有無、今後の実施予定	 21
3-2. 2021年に早期・希望退職募集を実施した際の対象者	 22
3-3. 今後2022年に早期・希望退職募集予定の対象者	 23
4. 高年齢者の雇用について	 24
4-1. 高年齢者雇用の対応種類	 25
4-2. 再雇用者の就労時間・業務量・給与の増減（定年前比較）	 26

5. 【賃上げ・教育訓練費】の増減予定	 27
5-1. 賃上げ・教育訓練費の増減予定（前年度比較）	 28
5-2. 「新規採用者の賃金」の増減（前年度比較）-その理由	 29
5-3. 「現従業員の賃金」の増減（前年度比較）-その理由	 30
5-4. 「教育訓練費」の増減（前年度比較）-その理由	 31
Appendix	 32

調査概要 & 対象者プロフィール

◇調査概要

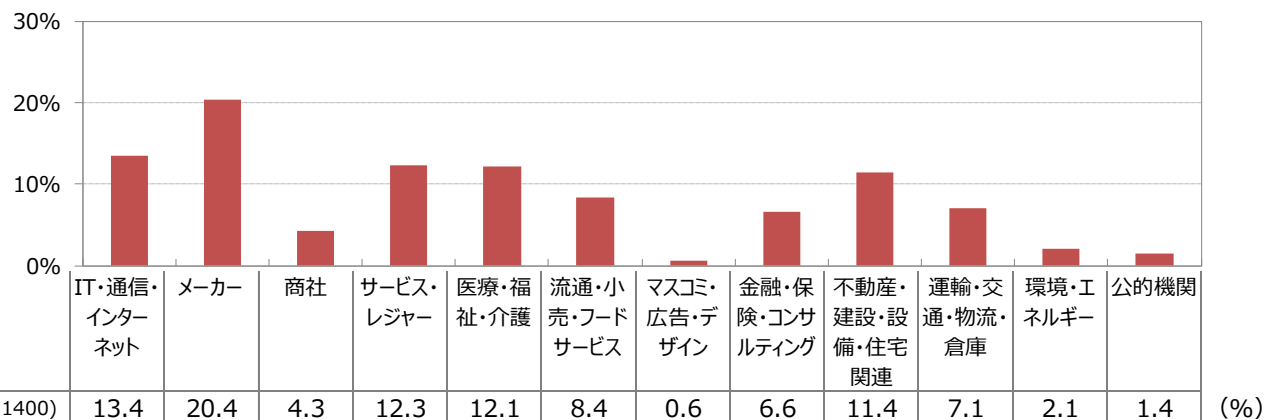
- 調査目的 全国の民間企業等を対象に、雇用施策の導入傾向や今後の意向を明らかにすること
- 調査名 企業の雇用施策に関するレポート（2022年版）
- 調査地域 全国
- 調査方法 インターネット調査
- 対象者 従業員数3名以上の企業において、直近（2021年1～12月）に中途採用業務を担当しており、「採用費用の管理・運用」に携わっている人事担当者
- 回収数 1,400件
- 実施期間 2022年1月21日（金）～1月24日（月）
※中途採用状況調査 2022年版（2021年実績）と同時実施

※ 調査結果は、端数四捨五入の関係で合計が100%にならない場合があります。

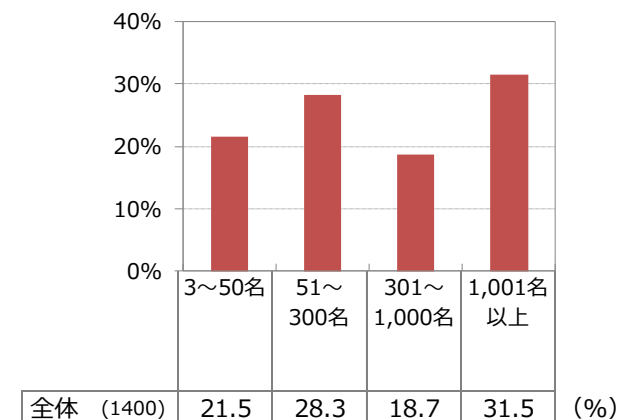
※ n=30以下は参考値としております。

◇対象者プロフィール

業種



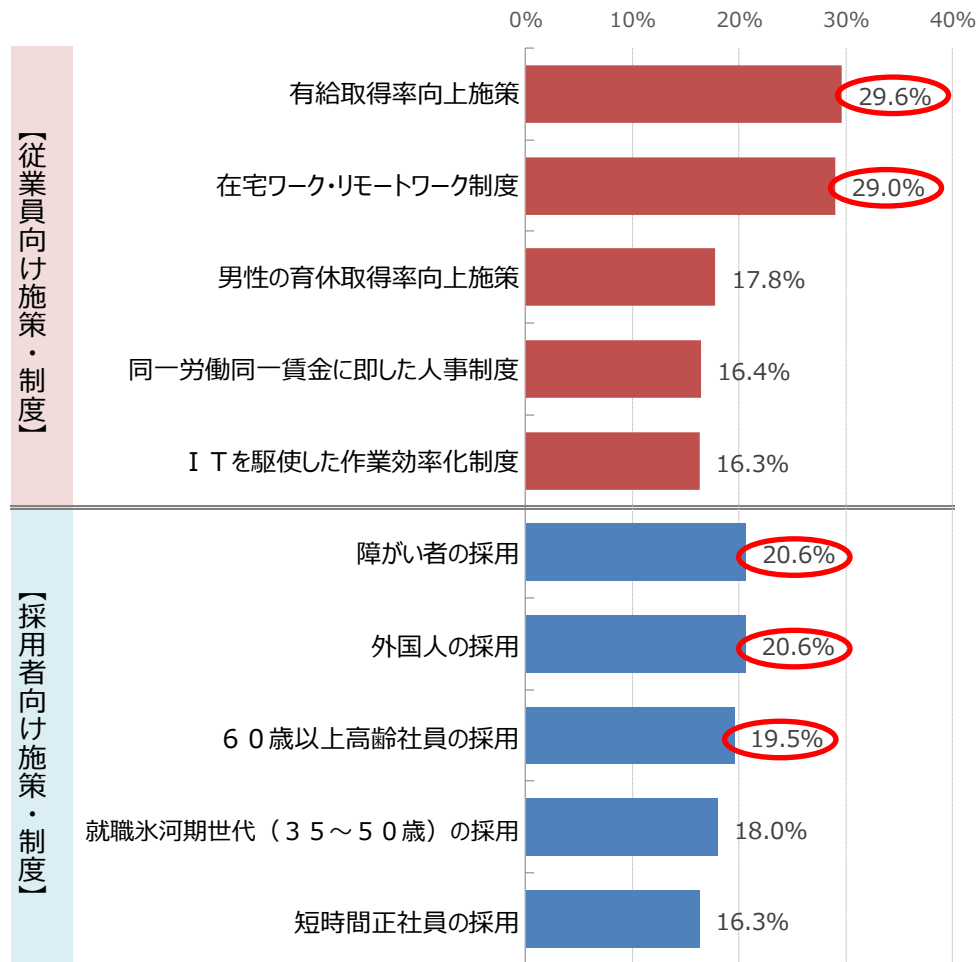
従業員数



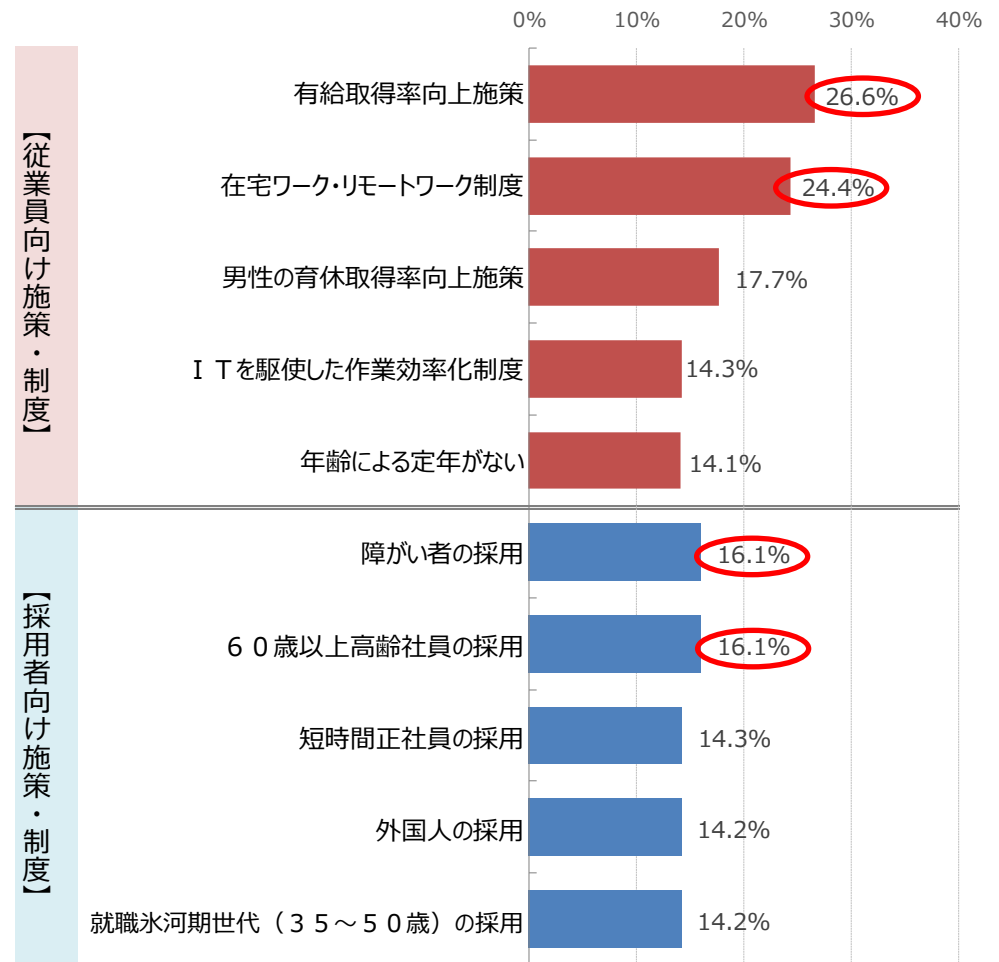
TOPICS

- 実施している【従業員向け施策・制度】は「有給取得率向上施策」「在宅ワーク・リモートワーク制度」が3割程度で高く、【新規採用者向け施策・制度】は「障がい者の採用」「外国人の採用」「60歳以上高齢社員の採用」がそれぞれ2割程度。【図1】
- ・ 求職者に対して、自社の印象がアップすると思う【従業員向け施策】は「有給取得率向上施策」26.6%(前年比：3.3pt減)「在宅ワーク・リモートワーク制度」24.4%(前年比：0.8pt増)が多く挙げられ、実際に行われている施策でも高い項目が上位に挙げられた。【図2】
- ・ 新規採用者向け施策では、「障がい者の採用」16.1%(前年比：0.3pt減)「60歳以上高齢社員の採用」16.1%(前年比：3.8pt減)が高く、実施施策で多いものが上位となった。【図2】

【図1】実施している施策TOP5

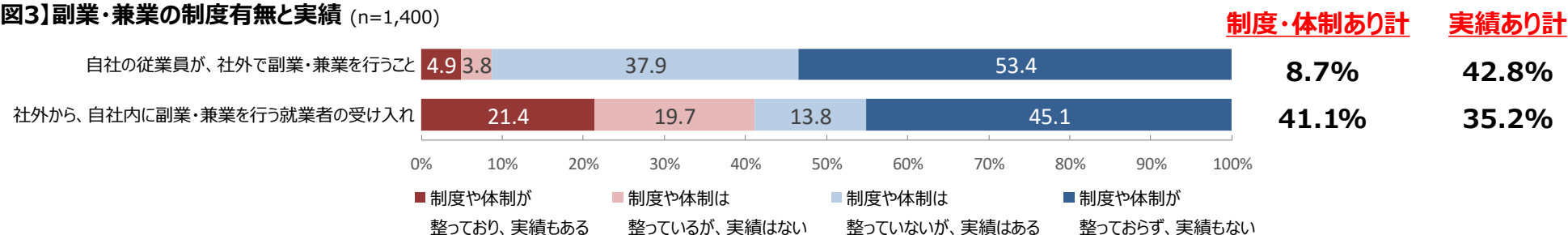


【図2】自社の印象がアップすると思う施策TOP5



- 副業・兼業の自社従業員への認可については「制度・体制あり計」が1割弱、「実績あり計」が4割強で、認可制度や体制は整っていないが副業・兼業を行うことは容認。一方で、副業・兼業者の社外からの受け入れは「制度・体制あり計」が41.1%、「実績あり計」が35.2%となった。【図3】
- ・ 副業・兼業者の受け入れ職種は、『営業』『企画・経営』『管理・事務』が7割から8割程度、最も多く受け入れている雇用形態は3職種いずれも「正社員」で、『営業』が58.0%、『企画・経営』55.1%『管理・事務』54.5%となった。
- ・ 一方で、非正規社員（パート・アルバイト+契約社員+派遣社員+嘱託社員）の受け入れが多い職種は、『保育・教育・通訳』60.6%、『販売・フード・アミューズメント』58.4%、『公共サービス』54.5%など、全17職種中12職種となった。【図4】

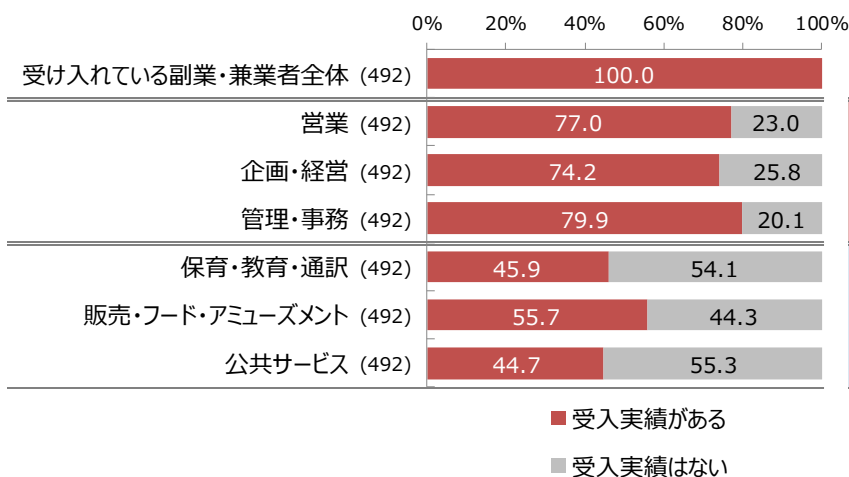
【図3】副業・兼業の制度有無と実績 (n=1,400)



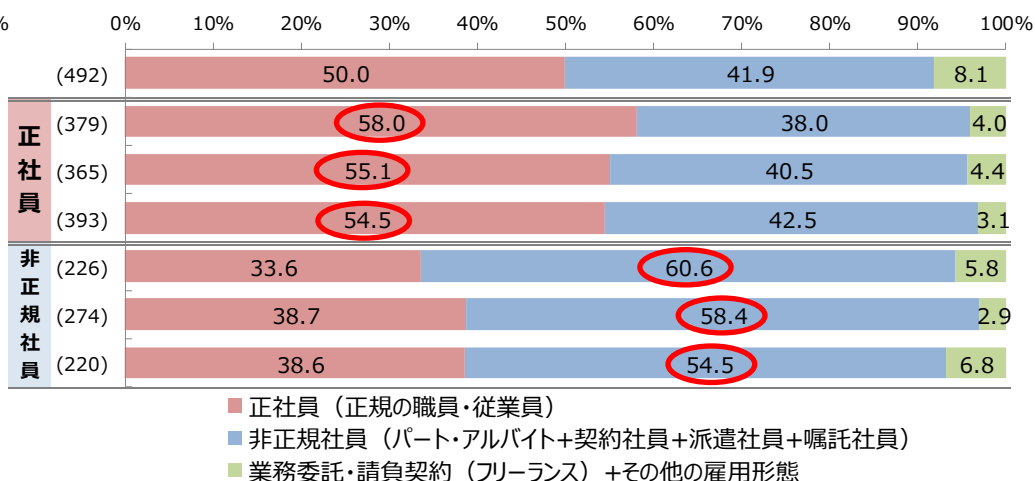
【図4】＜職種別＞副業・兼業者の受け入れについて

【職種別】副業・兼業者の受け入れ実績有無

回答ベース：副業・兼業者の受け入れ実績がある

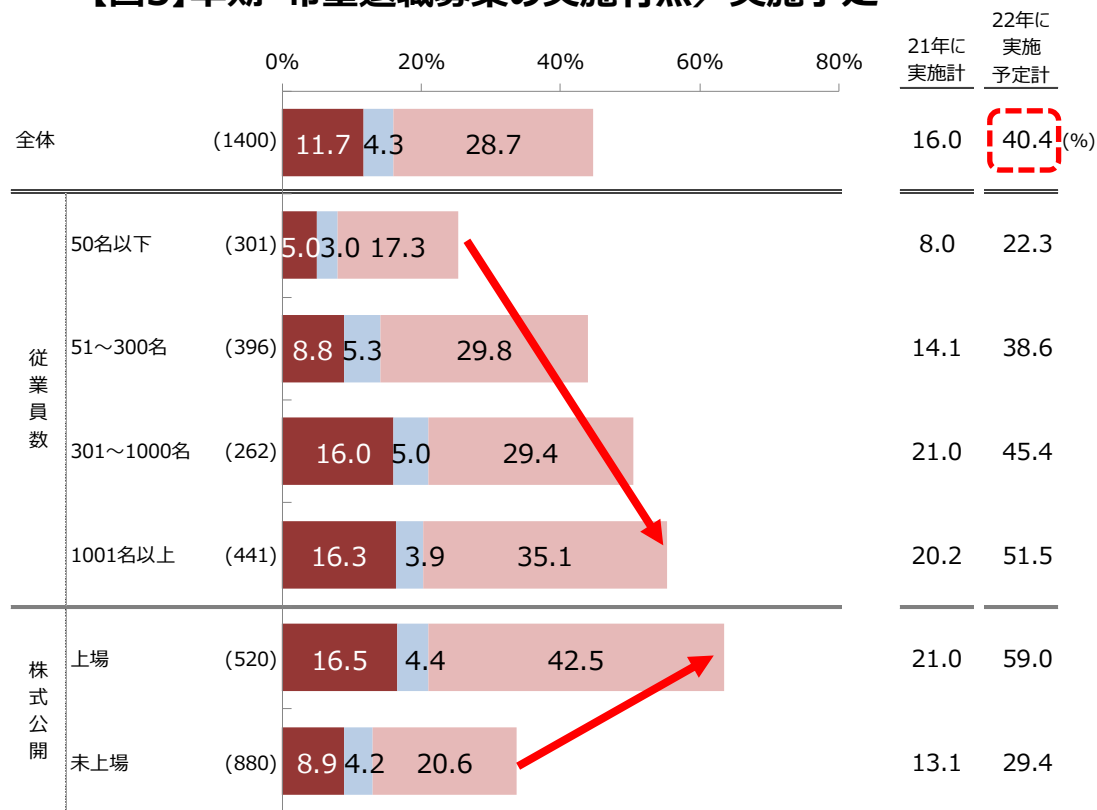


【職種別】最も多く受け入れている雇用形態（正社員・非正規社員TOP3）



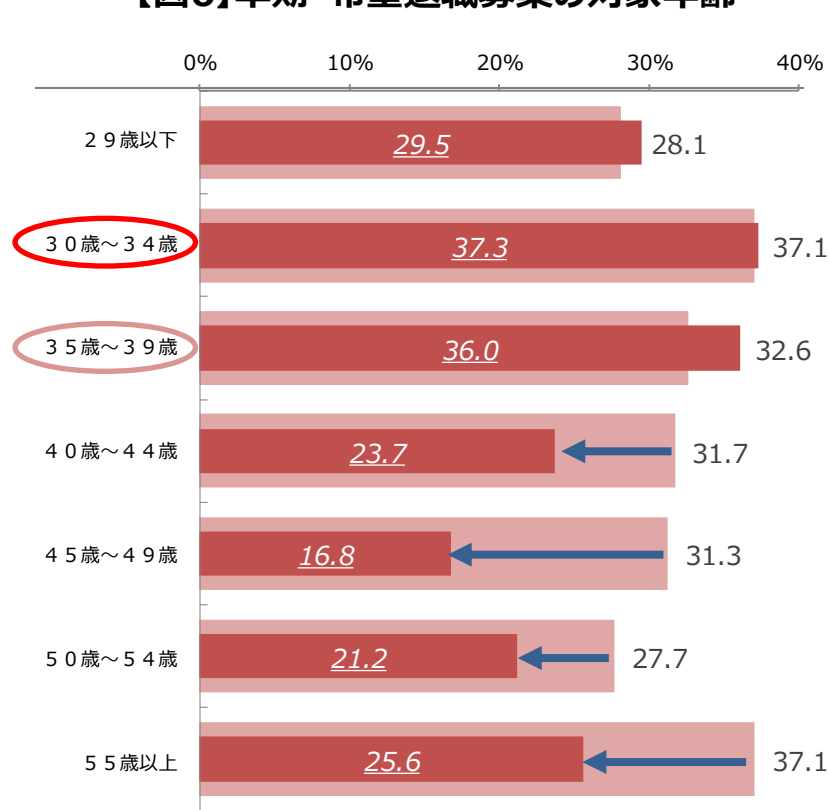
- 早期・希望退職募集の実施有無は「2021年に実施計」が16.0%、「2022年に実施予定計」が40.4%、従業員数が多い企業や、上場企業ほど21年の実施、22年に実施予定ともに割合が高い。【図5】
- ・ 2022年に実施を予定・検討している対象年齢としては、「30歳～34歳」が37.3%で最も多く、次いで「35歳～39歳」で36.0%となり、30代が最も高い。【図6】
- ・ また、2021年実施の際の対象年齢と、2022年に実施予定・検討している対象年齢を比較すると、30代で微増、40歳以上では6.5pt～14.5pt減少している。【図6】

【図5】早期・希望退職募集の実施有無／実施予定



■ : 2021年に実施し、2022年にも実施する予定
 ■ : 2021年に実施したが、2022年は実施しない予定
 ■ : 2021年は実施しておらず、2022年に実施する予定

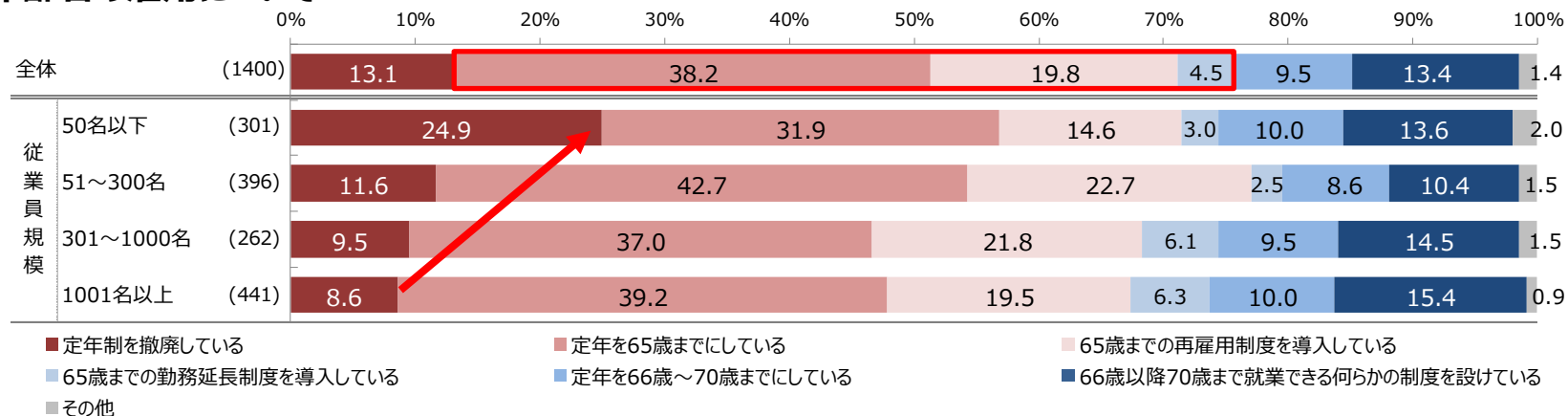
【図6】早期・希望退職募集の対象年齢



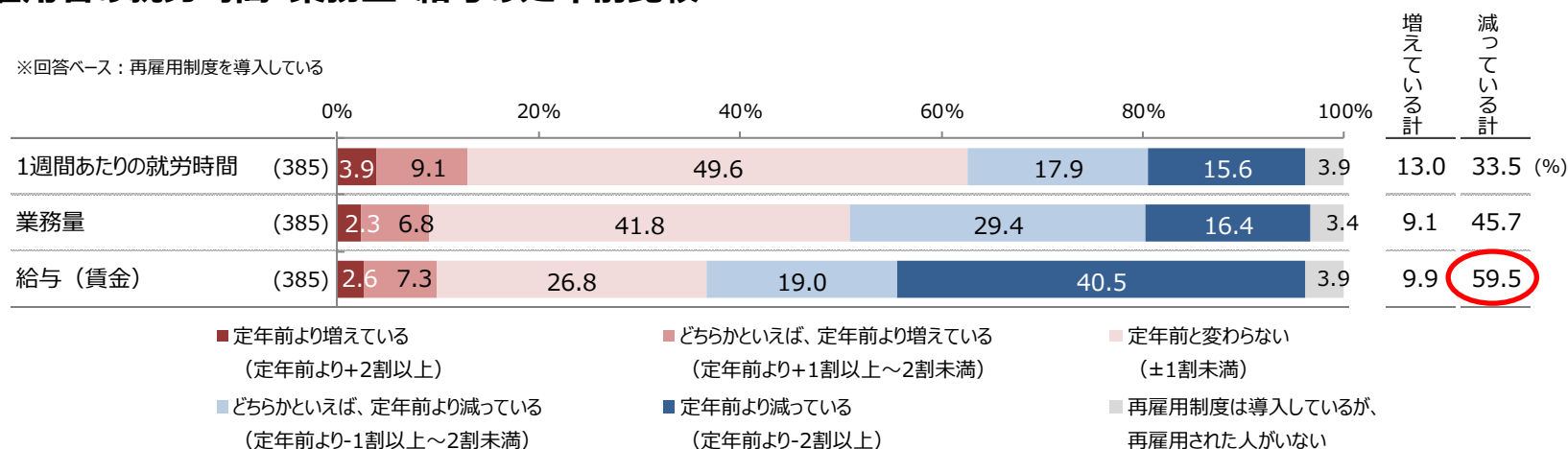
■ : 2022年実施予定 (n=566)
 ■ : 2021年に実施 (n=244)
 ※ 数値に関してはイタリック体が「2021年実施」

- 高齢者の雇用について、65歳までを区切りとしている企業が6割超。「定年制を撤廃している」は全体で13.1%に留まったが、従業員数別でみると「50名以下」の企業で24.9%と、従業員数が少ないほど定年制を撤廃している傾向。【図7】
- ・ 再雇用者の就労時間・業務量・給与については、いずれも定年前より減ってはいるが、給与の「減っている計」が6割弱で給与の減少が、特に顕著である。【図8】

【図7】高齢者の雇用について

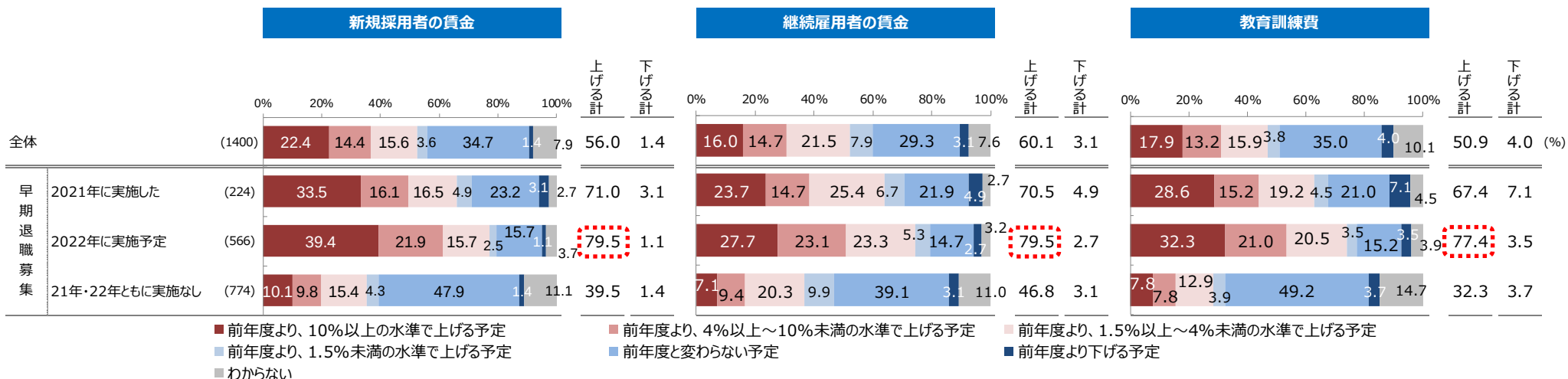


【図8】再雇用者の就労時間・業務量・給与の定年前比較



- 賃上げ・教育訓練費の増減予定について、「新規採用者の賃金」「継続雇用者の賃金」「教育訓練費」いずれも、前年度より「上げる計」は5割超となった。
- ・ 早期退職募集別では、『2021年に実施した』『2022年に実施予定』では「上げる計」が賃金・教育訓練費の全てで8割弱と高く、人材の新陳代謝を促しつつも、社内に残る人材には手厚く対応していくことがうかがえる。

【図9】賃上げ・教育訓練費の増減予定（前年度比較）



【賃上げ・教育訓練費を前年比で上げる（増やす）理由】（自由回答抜粋）

新規採用者の賃金

- 「これから新規採用を積極的に行いたいと考えている」
- 「政府の意向を聞き入れ、税制優遇を考慮」
- 「採用環境が非常に厳しくなっている為、他社より差別化を計る」
- 「優れた人材を確保したいから」

継続雇用者の賃金

- 「基幹人材の強化し、優秀な人材を残したい」
- 「転職を阻止して、社員のモチベーションを上げるため」
- 「業界全体で賃金の相場が上がっているから」
- 「政府の指針に従うことで、優遇措置を受ける」

教育訓練費

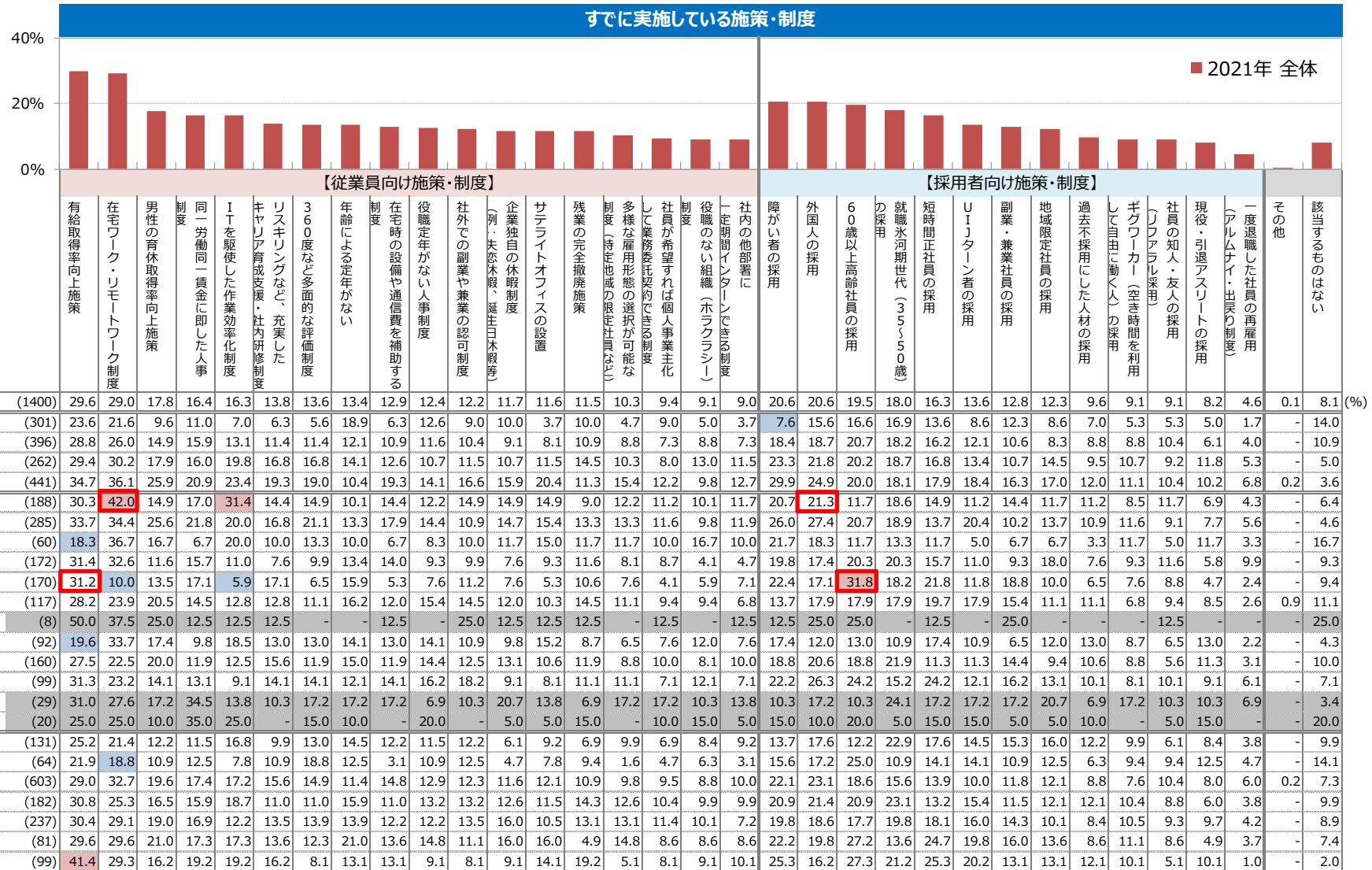
- 「自社の人材への投資」
- 「リスクリングの必要性を感じている」
- 「IT、ネット、PC、AI、ロボットなどの技術習得が必要」
- 「従業員のスキルアップを行い、全体の底上げを行う」

1. 実施済みの施策・今後実施予定の施策

1-1. 企業の実施している従業員向け・新規採用者向けの施策・制度 (Q40)

- 現在実施している従業員向け施策では「有給取得率向上施策」「在宅ワーク・リモートワーク制度」が3割程度で並び、2022年10月に施行される、産後パパ育休（出生時育児休業）の影響もあってか、「男性の育休取得率向上施策」が3番目に続いた。新規採用者向け施策では「障がい者の採用」「外国人の採用」「60歳以上高齢社員の採用」がそれぞれ2割程度となる。
- 業種別にみると『IT・通信・インターネット』では「在宅ワーク・リモートワーク制度」「外国人の採用」、『医療・福祉・介護』では「有給取得率向上施策」「60歳以上の高齢社員の採用」がそれぞれ最も高くなっている。

Q39.あなたのお勤めの会社において、【1】現在実施している施策・制度を、それぞれいくつかもお選びください。



※サンプル数が30未満は参考値

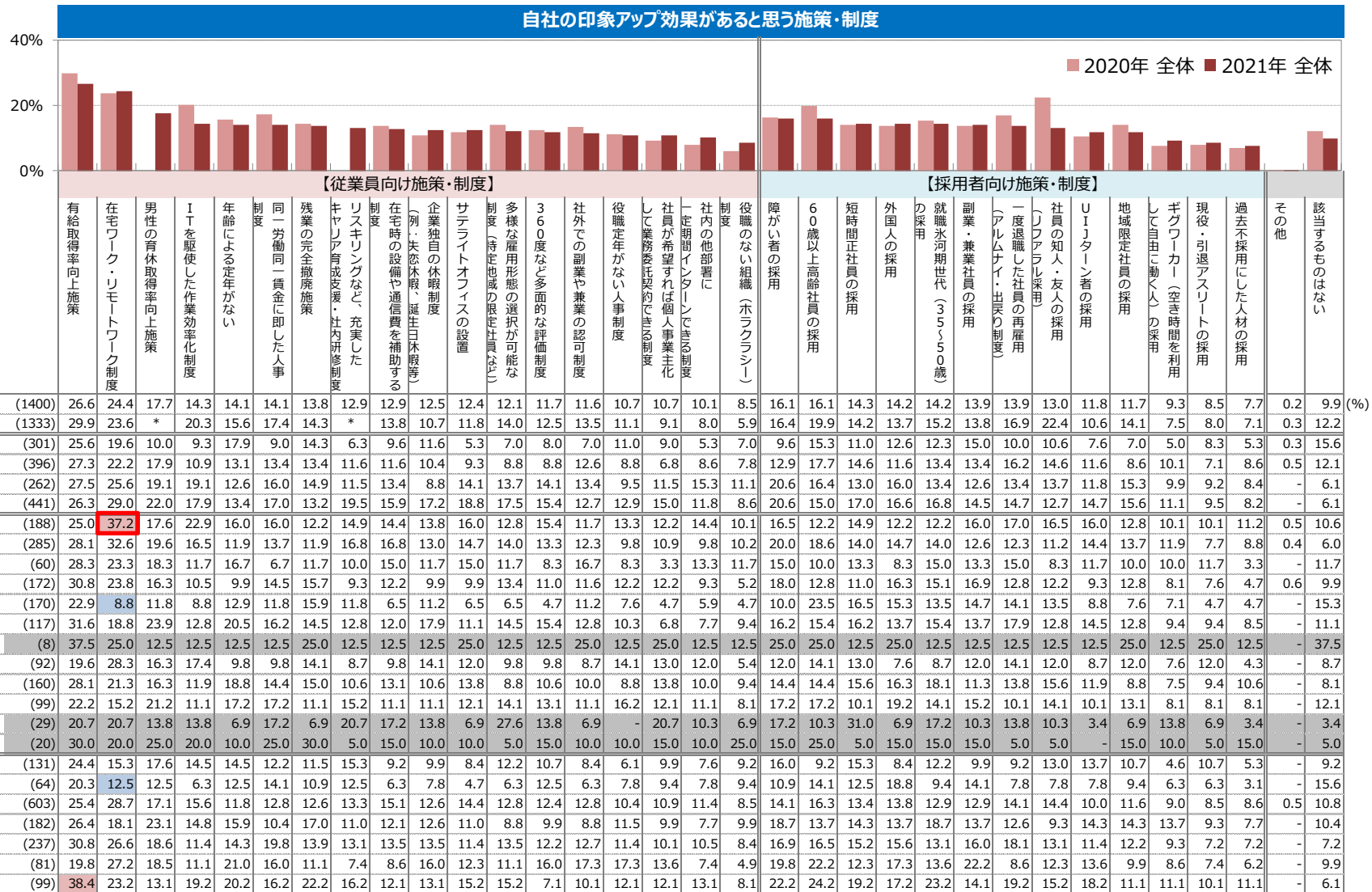
※2021年全体で降順ソート

■ : 全体より+10%以上 ■ : 全体より-10%以下

1-2. 求職者へ印象アップ効果があると思う従業員向け・新規採用者向けの施策・制度 (Q40)

- 印象がアップする従業員向け施策としては「有給取得率向上施策」26.6%(前年比: 3.3pt減)「在宅ワーク・リモートワーク制度」24.4%(前年比: 0.8pt増)が多く挙げられ、実際に行われている施策でも高い項目が上位に挙げられた。新規採用者向け施策では「障がい者の採用」16.1%(前年比: 0.3pt減)「60歳以上高齢社員の採用」16.1%(前年比: 3.8pt減)が高く、実施施策で多いものが上位となった。
- 業種別では『IT・通信・インターネット』で実施施策と同様に「在宅ワーク・リモートワーク制度」がもっとも多く挙げられ、業界特性となっている。

Q39.あなたのお勤めの会社において、実施・未実施に関わらず求職者からみて自社の印象アップ効果があると思う施策・制度を、それぞれいくつでもお選びください。



※サンプル数が30未満は参考値

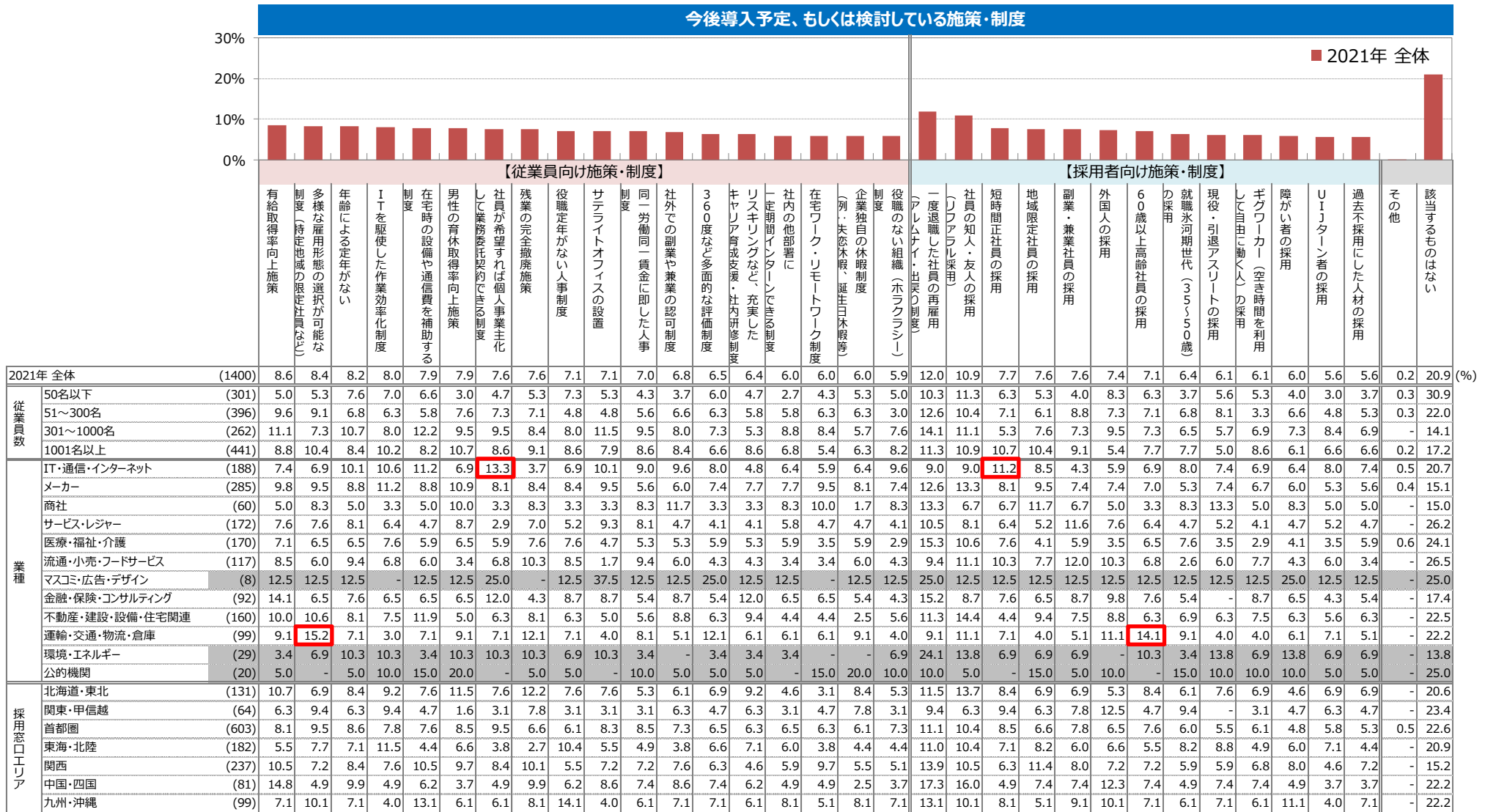
※2021年全体で降順ソート

■ : 全体より+10%以上 ■ : 全体より-10%以下

1-3. 今後導入予定・検討をしている従業員向け・新規採用者向けの施策・制度 (Q40)

- 今後導入予定の施策としては、「一度退職した社員の再雇用」「社員の知人・友人の採用」がそれぞれ1割を超えたものの、特出した施策はなく概ね横並びになっている。
- 業種別にみると『IT・通信・インターネット』の従業員向け施策で「社員が希望すれば個人事業主化して業務委託契約できる制度」、採用者向け施策では「短時間正社員の採用」がそれぞれ最も高く、『運輸・交通・物流・倉庫』では「多様な雇用形態の選択が可能な制度」、「60歳以上の高齢社員の採用」がそれぞれ最も高くなっている。

Q39.あなたのお勤めの会社において、現在は実施していないが今後導入予定、もしくは導入を検討しているものを、それぞれいくつかもお選びください。



※サンプル数が30未満は参考値

※2021年全体で降順ソート

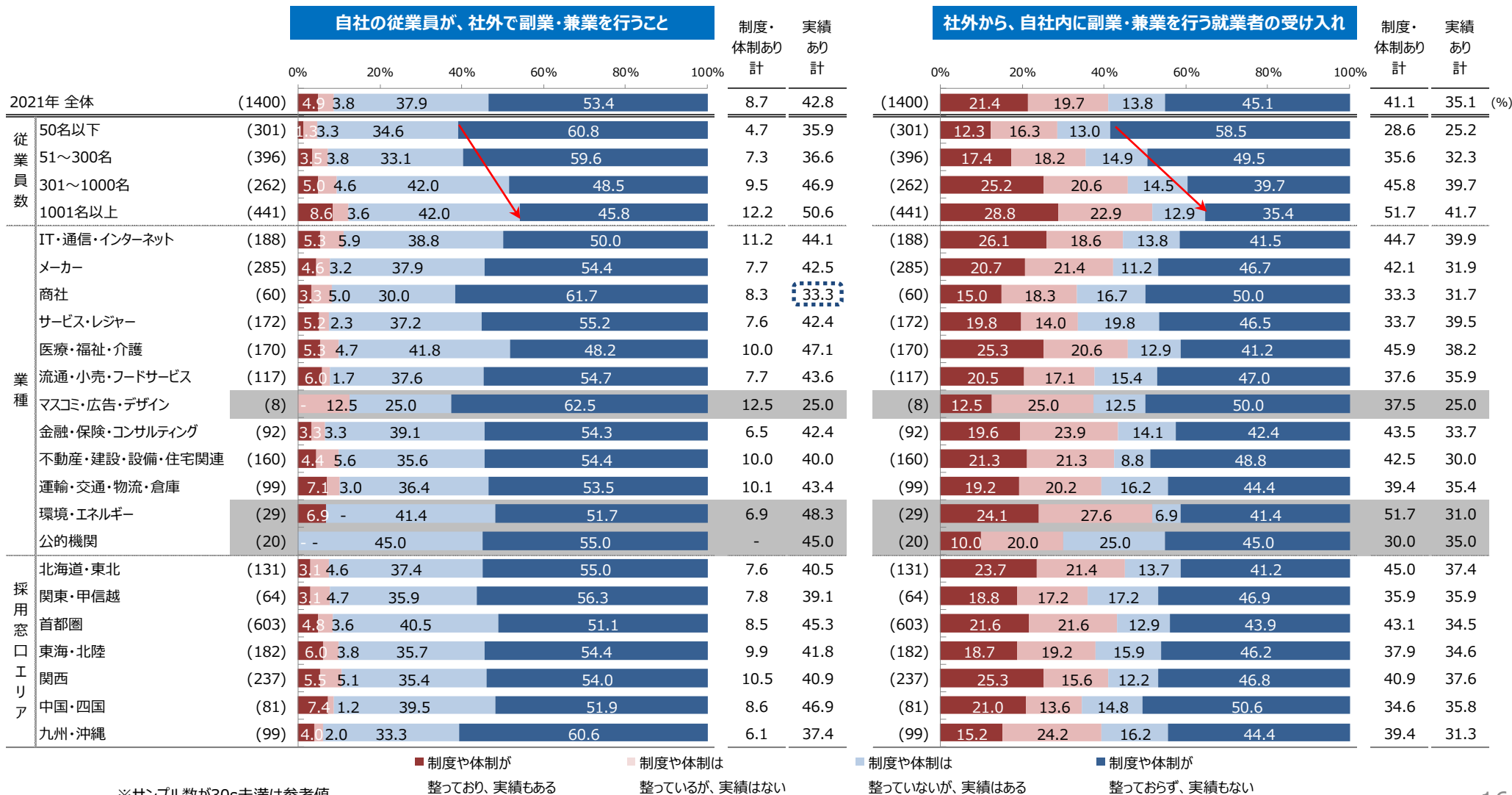
■ : 全体より+10%以上 ■ : 全体より-10%以下

2. 副業・兼業について

2-1. 副業・兼業の認可と受け入れにおける制度有無と実績有無 (Q41)

- 【自社従業員の副業認可】は「制度・体制あり計」が8.7%、「実績あり計」が42.8%で、認可制度や体制ありは1割未満だが、実績ありは4割を超える。【副業就業者の受け入れ】は「制度・体制あり計」が41.1%、「実績あり計」が35.1%で、受け入れ制度や体制ありが4割を超えるが、実績ありは3割程度に留まる。
- 従業員数別では企業規模が大きいほど制度、実績ともに高いスコアになる傾向にある。業種別では『商社』で【自社従業員の副業制度】の「実績あり計」が33.3%と低め。

Q.お勤めの会社での「副業・兼業」の社内認可や社外からの受け入れ制度と実績について、項目ごとにあてはまるものをひとつお選びください。



2-2. <職種別> 受け入れている副業・兼業者の雇用形態 (Q42)

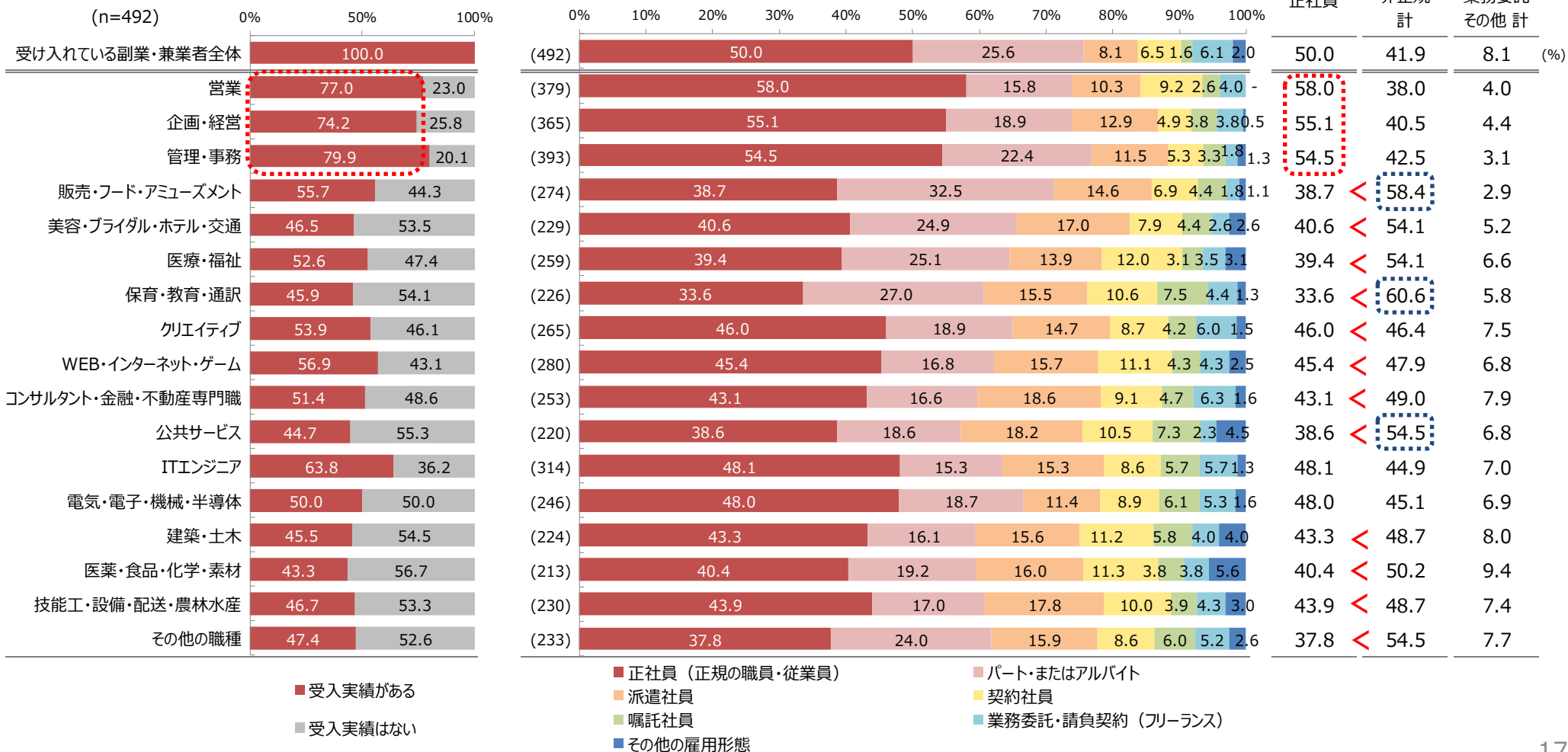
- 副業・兼業者の受け入れ実績がある職種は、『営業』『企画・経営』『管理・事務』が7割から8割程度と高く、次いで『ITエンジニア』63.8%と続く。
- 受け入れている副業・兼業者全体のうち半数が「正社員」での受け入れとなっており、職種別では『営業』で58.0%が最も高く、『企画・経営』55.1%、『管理・事務』54.5%と続く、一方で、非正規計（パート・またはアルバイト+派遣社員+契約社員+嘱託社員）が多い職種は、『保育・教育・通訳』『販売・フード・アミューズメント』『公共サービス』『医療・福祉』『美容・ブライダル・ホテル・交通』など、全12職種となった。

Q.前問で、社外から副業・兼業を行う就業者の受け入れ実績があるとお答えになりましたが、最も多く受け入れている副業・兼業者の雇用形態について、職種ごとにあてはまるものをひとつだけお選びください。

副業・兼業者の受け入れ

受け入れている副業・兼業者の雇用形態

【ベース：副業・兼業者の受け入れ実績がある人】



2-3. 最も多く受け入れている副業・兼業者の雇用形態-その理由 抜粋 (Q43)

Q.受け入れている副業・兼業者全体で最も人数が多い雇用形態をお答え頂きましたが、社外からの副業・兼業者を、その雇用形態で受け入れている理由をお教えてください。

【ベース：副業・兼業者の受け入れ実績がある人】

↓「正社員」を最も多く受け入れている理由↓

- ・「将来独立志向のある人の手助けのため」
(サービス・レジャー、従業員規模50名以下)
- ・「副業者の方がスキルが高い傾向にあり、ロイヤルティを高く持って欲しいから」
(IT・通信・インターネット、従業員規模51～300名)
- ・「同業種からの受け入れが中心で即戦力になり、いずれ自社に一本化してもらう事を前提にしているから」
(IT・通信・インターネット、従業員規模50名以下)
- ・「自社の社員のやる気を引き出し、成長するため」
(メーカー、従業員規模301～1,000名)
- ・「求職者側のニーズがあったから」
(環境・エネルギー、従業員規模1,001名以上)
- ・「次世代のロールモデルとして」
(金融・保険・コンサルティング、従業員規模1,001名以上)
- ・「企業としての方針だから」
(メーカー、従業員規模1,001名以上)
- ・「安定した戦力として欲しいから」
(サービス・レジャー、従業員規模301～1,000名)
- ・「優秀な人材が多く、戦力になってくれる」
(IT・通信・インターネット、従業員規模51～300名)

↓「非正規社員」を最も多く受け入れている理由↓

- ・「人件費コストが安く、費用対効果の観点から」
(IT・通信・インターネット、従業員規模1,001名以上)
- ・「期間限定で雇う事ができる、コストも抑えられるから」
(IT・通信・インターネット、従業員規模1,001名)
- ・「社会保険等や税金が安いから」
(医療・福祉・介護、従業員規模51～300名)
- ・「正社員のルール化が出来ていないから」
(流通・小売・フードサービス、従業員規模51～300名)
- ・「お試しで働いてもらって、能力があればスカウトできるから」
(サービス・レジャー、従業員規模50名以下)

↓「業務委託」を最も多く受け入れている理由↓

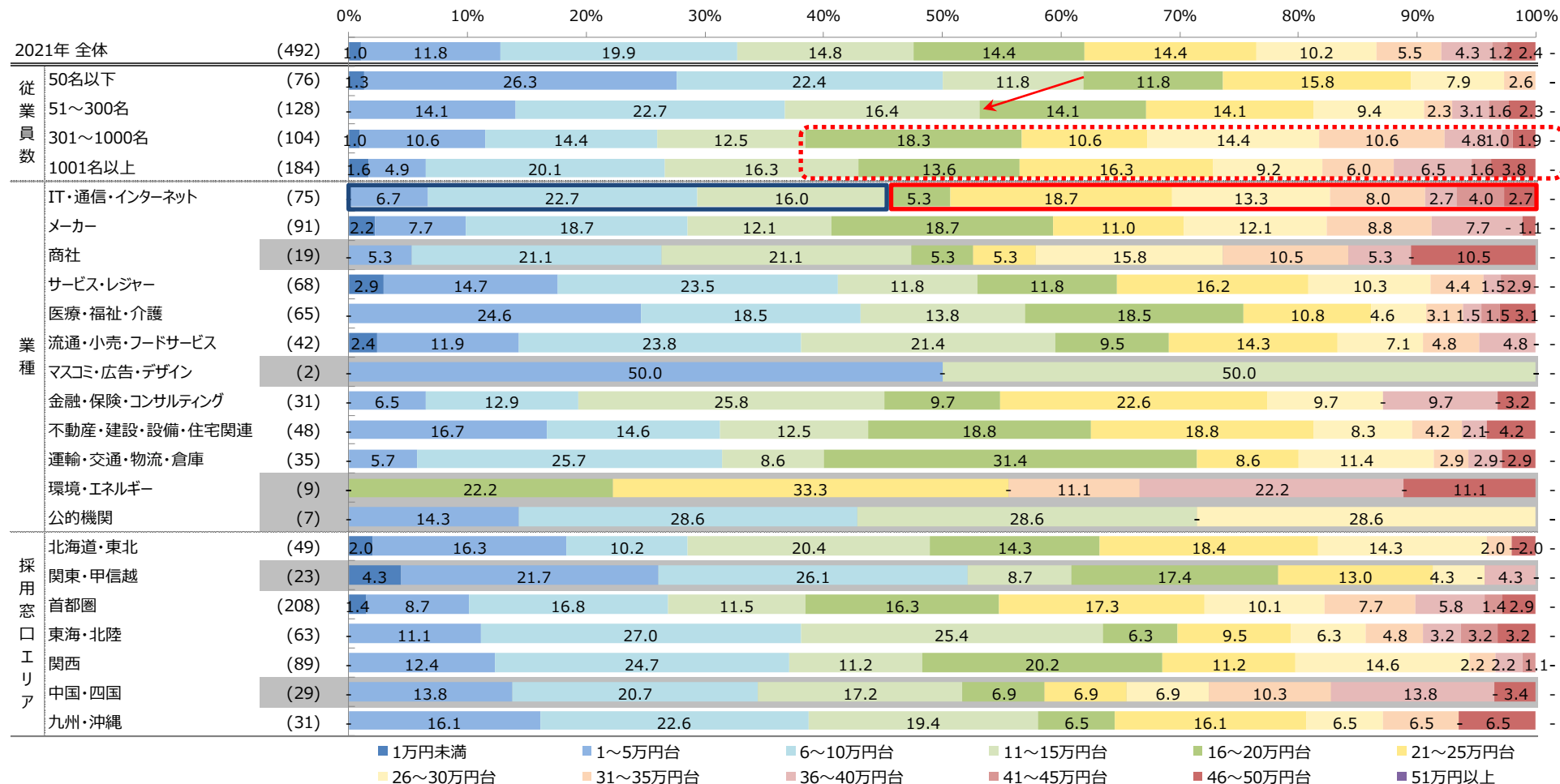
- ・「人材の確保が他の雇用形態より容易だと感じるから」
(不動産・建設・設備・住宅関連、従業員規模1,001名以上)
- ・「契約形態の制約がきつくないから」
(金融・保険・コンサルティング、従業員規模301～1,000名)
- ・「DX推進のために請負業務で採用しているから」
(金融・保険・コンサルティング、従業員規模1,001名以上)
- ・「起用しやすいから」
(IT・通信・インターネット、従業員規模51～300名)

2-4. 副業・兼業者の月間の平均報酬額 (Q44)

- 副業・兼業者の月間平均報酬額は「15万円台以下」が半数程度、「16～35万円台」が4割程度となった。
- 従業員数別でみると、規模の大きい企業の方が報酬額も高い人を雇用しているといえる。
- 業種別では、『IT・通信・インターネット』で「20万円台以下」が50.7%、「21万円台以上」が49.3%と、20万円台を境に半数ずつの割合となっている。

Q.あなたが勤めの会社の、副業・兼業者1人あたりの月間の支払い報酬額（月の支給給与）の平均額であてはまるものをひとつだけお選びください。

【ベース：副業・兼業者の受け入れ実績がある人】



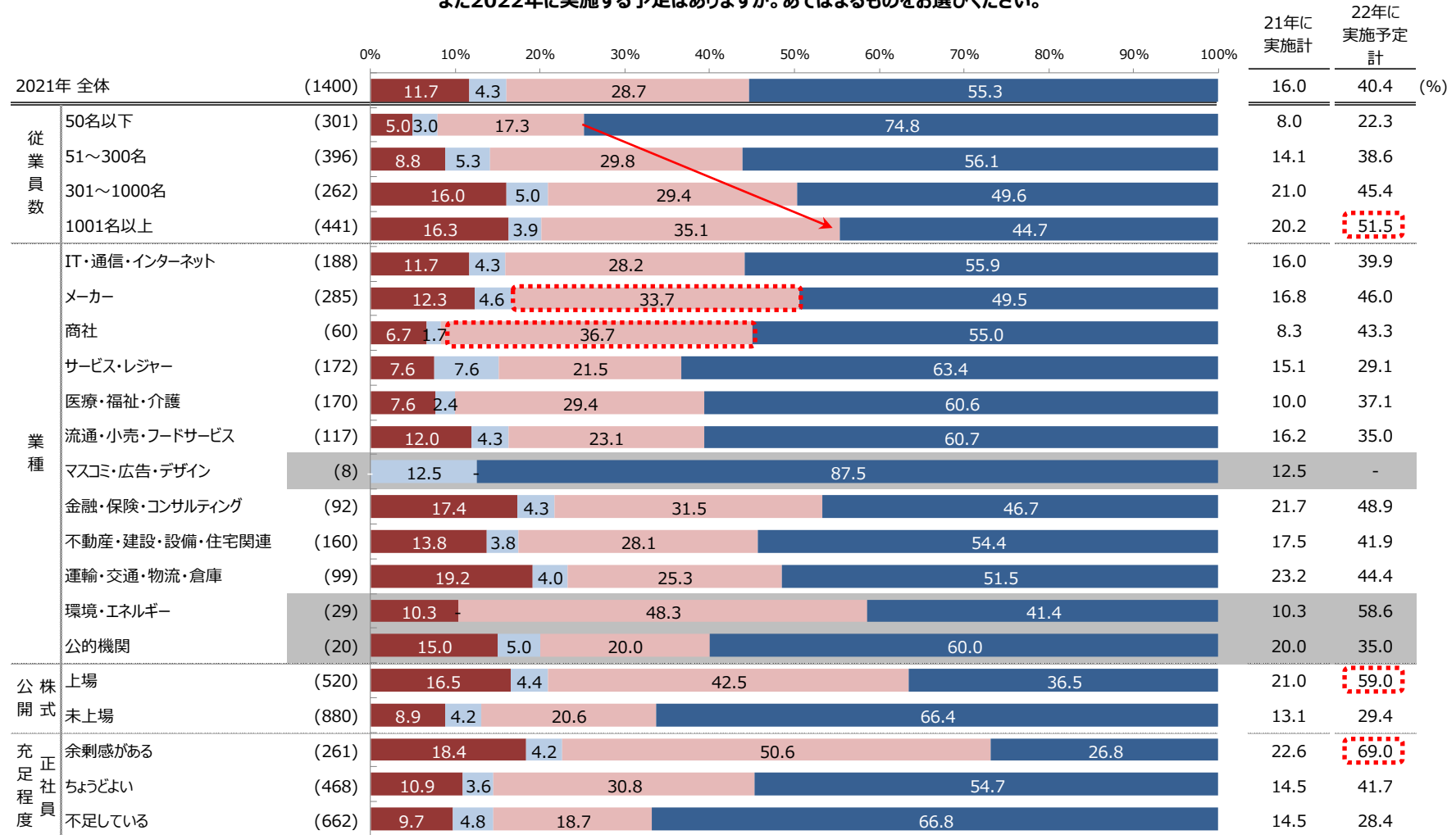
※サンプル数が30未満は参考値

3. 【早期・希望退職制度】の実施、今後の実施予定

3-1. 早期・希望退職募集の実施有無、今後の実施予定 (Q45)

- 早期・希望退職募集の実施有無は「21年に実施計」が16.0%、「22年に実施予定計」が40.4%となった。
- 従業員数別では規模の大きい企業ほど早期・希望退職募集を21年に実施、22年に実施予定ともに高い。業種別では、『メーカー』『商社』で「21年に実施はしておらず、22年に実施する予定」が高くなっている。
- 株式公開別では、上場企業で「22年に実施予定計」が6割弱と高い、また正社員充足程度では、自社の正社員に『余剰感がある』企業の7割弱で22年に実施予定としている。

Q.あなたが勤めている会社では2021年の1年間で、退職勧奨を伴う早期退職制度や希望退職募集を実施しましたか。
また2022年に実施する予定はありますか。あてはまるものをお選びください。



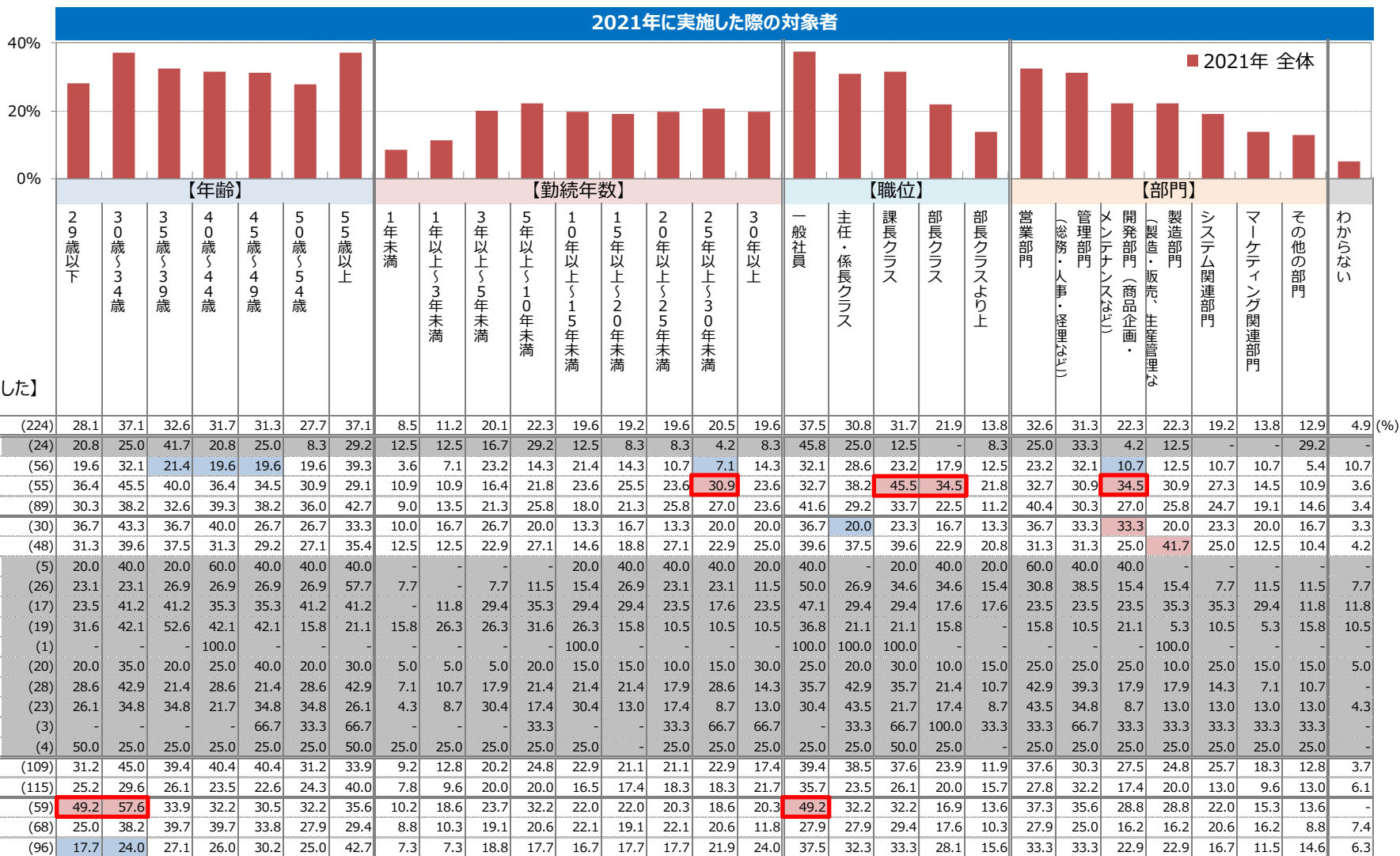
■ 2021年に実施し、2022年にも実施する予定
 ■ 2021年に実施したが、2022年は実施しない予定
 ■ 2021年は実施しておらず、2022年に実施する予定
 ■ 2021年は実施しておらず、2022年も実施する予定はない

※サンプル数が30未満は参考値

3-2. 2021年に早期・希望退職募集を実施した際の対象者 (Q46)

- 21年実施の早期・希望退職募集の対象者としては、年齢では30代以上、勤務年数は3年以上、職位は一般社員、部門は営業部門・管理部門が対象になっていることが多い。
- 従業員数別では、『301～1000名』で、勤続年数「25年以上～30年未満」、職位「課長クラス」「部長クラス」、部門「開発部門（商品企画・メンテナンスなど）」が全体より10pt以上高いことが目立つ。
- 正社員充足程度では、『余剰感がある』企業で「29歳以下」「30歳～34歳」、「一般社員」が全体より10pt以上高いことが目立つ。

Q.2021年に退職勧奨を伴う早期退職制度・希望退職の募集を実施したとお答えの方に質問です。その対象者として、あてはまるものをすべてお選びください。



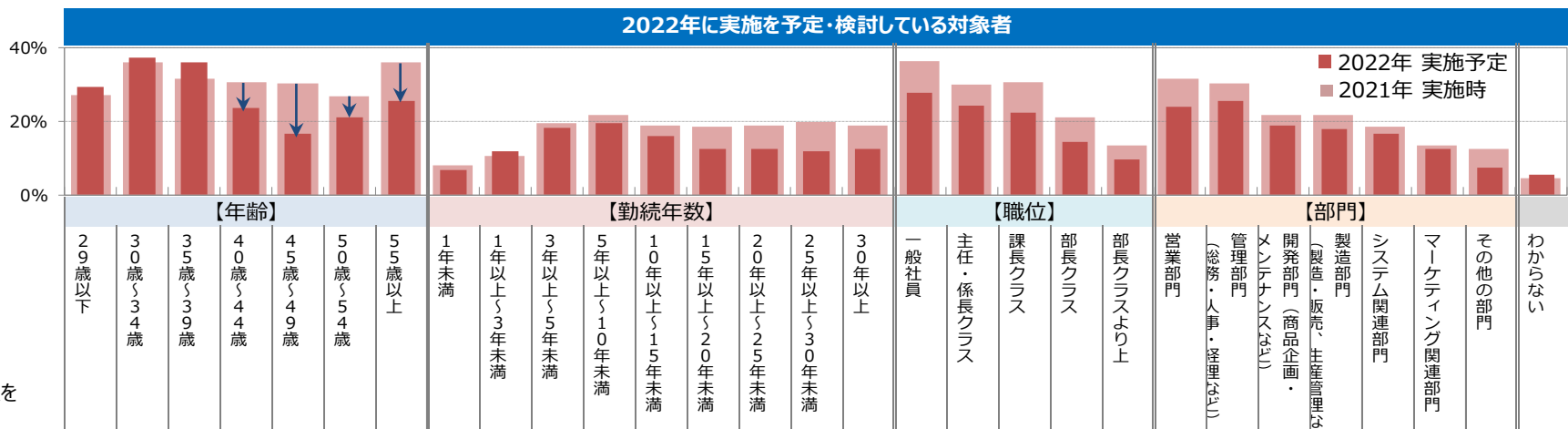
※サンプル数が30s未満は参考値

■ : 全体より+10%以上 ■ : 全体より-10%以下

3-3. 今後2022年に早期・希望退職募集予定の対象者 (Q46)

- 22年実施予定の早期・希望退職募集の対象者としては、21年実施の対象者と異なり、年齢の40代以上が大きく減少している。
- 業種別にみると、『不動産・建設・設備・住宅関連』では「30～34歳」が53.7%で最も高く、次いで「35歳～39歳」47.8%、「29歳以下」40.3%となり、ミドル層より若年層を対象者としている傾向。
- 正社員充足度の『余剰感がある』では、年齢で30代が4割超で最も高く、勤続年数では「3年以上～5年未満」、職位では「一般社員」、部門では「管理部門」が、それぞれ最も高い。

Q.2022年に退職勧奨を伴う早期退職制度・希望退職の募集を実施予定・検討していると答えの方々に質問です。その対象者として、あてはまるものをすべてお選びください。



【ベース：2022年に早期・希望退職募集を予定・検討している】

2022年に実施予定 全体		(566)	29.5	37.3	36.0	23.7	16.8	21.2	25.6	6.9	12.0	18.2	19.6	15.9	12.5	12.4	12.0	12.4	27.9	24.2	22.3	14.3	9.5	23.9	25.4	18.7	18.0	16.8	12.4	7.4	5.5	(%)
従業員数	50名以下	(67)	37.3	32.8	37.3	25.4	13.4	13.4	17.9	6.0	13.4	19.4	25.4	13.4	10.4	9.0	4.5	7.5	26.9	16.4	9.0	1.5	7.5	22.4	13.4	10.4	13.4	7.5	6.0	11.9	6.0	
	51～300名	(153)	34.0	43.8	38.6	23.5	11.1	15.7	20.9	7.2	14.4	19.0	20.9	16.3	7.2	5.9	5.9	5.9	24.2	20.3	18.3	11.1	3.9	19.6	24.8	15.0	17.0	12.4	9.2	7.2	5.2	
	301～1000名	(119)	31.9	31.9	37.0	22.7	18.5	21.8	26.1	8.4	11.8	21.0	21.0	18.5	17.6	15.1	14.3	13.4	29.4	25.2	27.7	18.5	15.1	21.8	28.6	22.7	24.4	19.3	12.6	9.2	2.5	
	1001名以上	(227)	22.9	37.0	33.5	23.8	20.7	26.9	30.8	6.2	10.1	15.9	16.3	15.0	14.1	16.3	17.2	17.6	30.0	28.6	26.0	18.1	11.0	28.2	27.8	21.6	16.7	21.1	16.3	5.3	7.0	
業種	IT・通信・インターネット	(75)	25.3	29.3	36.0	25.3	21.3	24.0	26.7	6.7	14.7	13.3	20.0	20.0	14.7	13.3	12.0	13.3	22.7	21.3	24.0	16.0	16.0	17.3	28.0	16.0	14.7	28.0	17.3	8.0	4.0	
	メーカー	(131)	31.3	40.5	36.6	26.7	18.3	22.1	26.7	8.4	12.2	16.0	18.3	13.7	11.5	14.5	14.5	14.5	32.8	27.5	23.7	14.5	7.6	26.7	29.0	24.4	31.3	20.6	16.8	6.9	3.8	
	商社	(26)	30.8	34.6	34.6	11.5	11.5	19.2	30.8	-	7.7	11.5	11.5	15.4	26.9	19.2	15.4	15.4	26.9	26.9	15.4	11.5	7.7	38.5	23.1	11.5	11.5	11.5	7.7	-	-	
	サービス・レジャー	(50)	24.0	30.0	28.0	14.0	14.0	24.0	42.0	2.0	14.0	18.0	14.0	16.0	10.0	12.0	16.0	14.0	32.0	26.0	24.0	22.0	16.0	20.0	24.0	22.0	12.0	14.0	8.0	10.0	2.0	
	医療・福祉・介護	(63)	27.0	31.7	33.3	20.6	14.3	20.6	17.5	4.8	7.9	15.9	25.4	19.0	17.5	9.5	7.9	6.3	28.6	22.2	11.1	9.5	4.8	20.6	14.3	15.9	15.9	14.3	12.7	9.5	11.1	
	流通・小売・フードサービス	(41)	31.7	41.5	41.5	39.0	14.6	9.8	17.1	14.6	17.1	24.4	26.8	19.5	9.8	9.8	9.8	14.6	24.4	22.0	26.8	7.3	2.4	26.8	29.3	24.4	14.6	12.2	9.8	2.4	9.8	
	マスコミ・広告・デザイン	(0)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	金融・保険・コンサルティング	(45)	20.0	33.3	37.8	17.8	15.6	13.3	24.4	4.4	4.4	15.6	13.3	8.9	4.4	4.4	8.9	15.6	20.0	24.4	26.7	22.2	15.6	22.2	31.1	11.1	11.1	8.9	8.9	6.7	8.9	
	不動産・建設・設備・住宅関連	(67)	40.3	53.7	47.8	28.4	17.9	17.9	19.4	10.4	17.9	26.9	28.4	16.4	13.4	10.4	10.4	6.0	31.3	25.4	23.9	10.4	9.0	19.4	22.4	16.4	16.4	13.4	9.0	9.0	4.5	
	運輸・交通・物流・倉庫	(44)	20.5	25.0	27.3	25.0	18.2	34.1	27.3	6.8	9.1	29.5	15.9	18.2	9.1	18.2	13.6	9.1	27.3	27.3	22.7	15.9	6.8	36.4	27.3	20.5	13.6	15.9	13.6	9.1	9.1	
	環境・エネルギー	(17)	52.9	64.7	35.3	11.8	11.8	23.5	23.5	5.9	11.8	11.8	17.6	11.8	17.6	11.8	5.9	17.6	23.5	11.8	23.5	11.8	5.9	17.6	23.5	11.8	17.6	17.6	5.9	5.9	-	
	公的機関	(7)	42.9	28.6	14.3	14.3	14.3	28.6	42.9	-	-	-	-	-	-	-	14.3	14.3	28.6	14.3	-	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	-	-	-	14.3	-
公開 株式	上場	(307)	27.0	40.7	36.8	26.7	21.8	23.8	25.7	8.1	12.7	16.3	19.2	15.6	15.0	14.0	14.3	13.7	28.3	25.7	26.4	15.6	9.1	23.8	26.4	21.2	19.5	19.9	15.0	5.5	4.6	
	未上場	(259)	32.4	33.2	35.1	20.1	10.8	18.1	25.5	5.4	11.2	20.5	20.1	16.2	9.7	10.4	9.3	10.8	27.4	22.4	17.4	12.7	10.0	23.9	24.3	15.8	16.2	13.1	9.3	9.7	6.6	
充足程度 正社員	余剰感がある	(180)	37.8	46.1	42.2	23.3	18.9	19.4	20.0	10.0	17.2	21.7	18.9	16.1	11.7	10.0	11.1	9.4	28.9	23.9	20.6	11.7	5.0	18.9	24.4	19.4	17.8	16.1	11.1	8.3	2.2	
	ちょうどよい	(195)	26.7	36.9	35.4	24.6	14.4	19.0	24.6	5.6	9.2	17.4	19.5	19.0	12.8	11.3	11.3	10.8	25.1	22.1	19.0	12.3	7.7	23.1	23.6	16.9	15.4	16.9	10.8	6.2	5.6	
	不足している	(188)	25.0	29.8	30.3	22.9	17.6	25.0	31.9	5.3	10.1	15.4	20.2	12.8	13.3	16.0	13.8	16.5	30.3	27.1	27.7	19.1	15.4	29.3	28.2	19.7	20.7	17.0	14.9	7.4	8.5	

■ : 全体より+10%以上 ■ : 全体より-10%以下

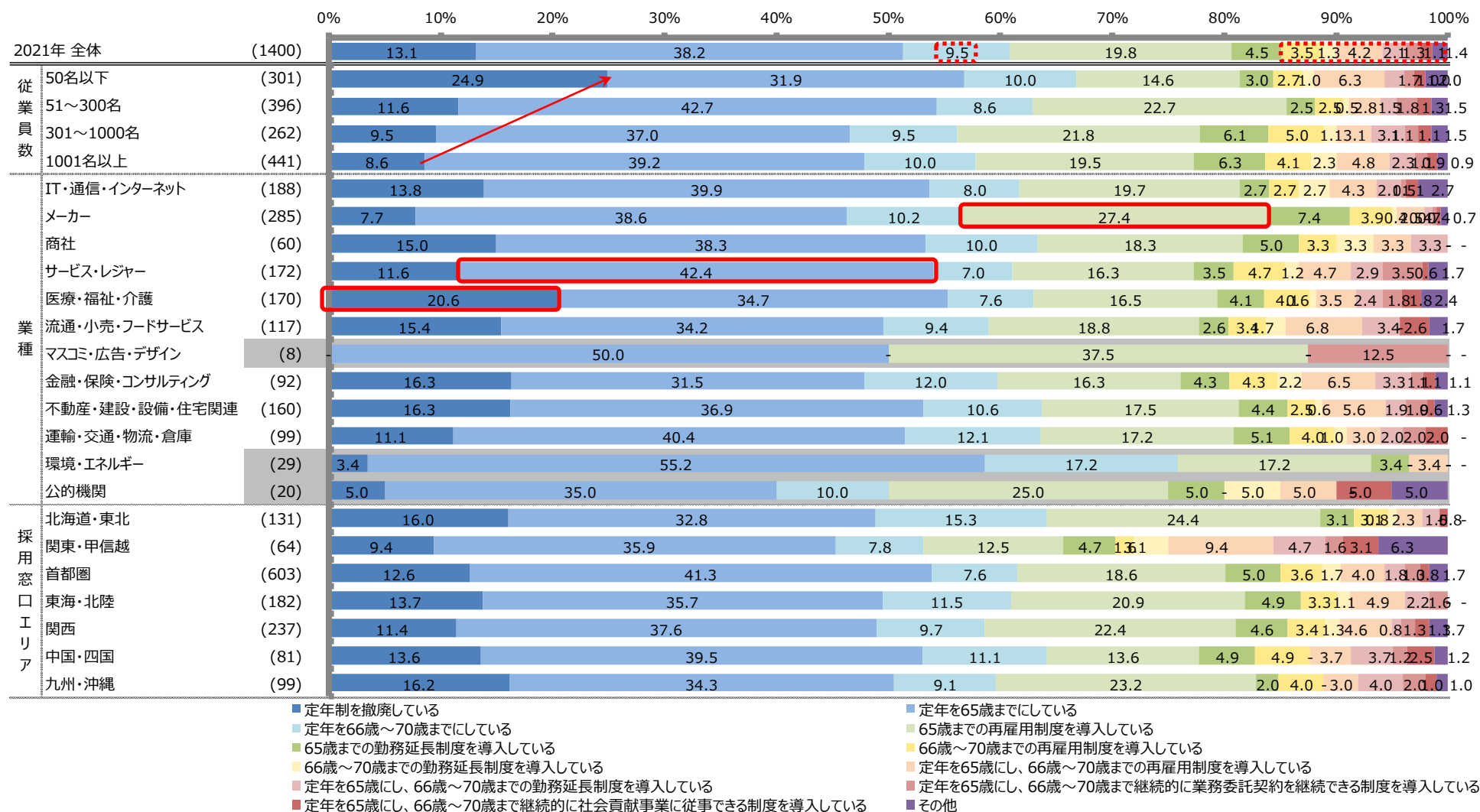
※サンプル数が30未満は参考値

4. 高年齢者の雇用について

4-1. 高齢者雇用の対応種類 (Q47)

- 定年延長の対応種類としては「定年を65歳までにしている」が38.2%と多く挙げられた。次いで「65歳までの再雇用制度を導入している」が19.8%と、65歳をひとつの区切りとするところが多い。「定年制を撤廃している」は全体で13.1%に留まったが、従業員数別でみると「50名以下」の企業で24.9%と、従業員数が少ないほど定年制を撤廃している傾向にある。
- 業種別で「定年制を撤廃している」が最も高いのは『医療・福祉・介護』で20.6%。「定年を65歳までにしている」では『サービス・レジャー』42.4%で最も高く、「65歳までの再雇用制度を導入している」では『メーカー』が27.4%で最も高い。

Q. 2021年4月に高齢者雇用安定法の改正がされましたが、あなたがお勤めの会社では、どのような対応をしていますか。

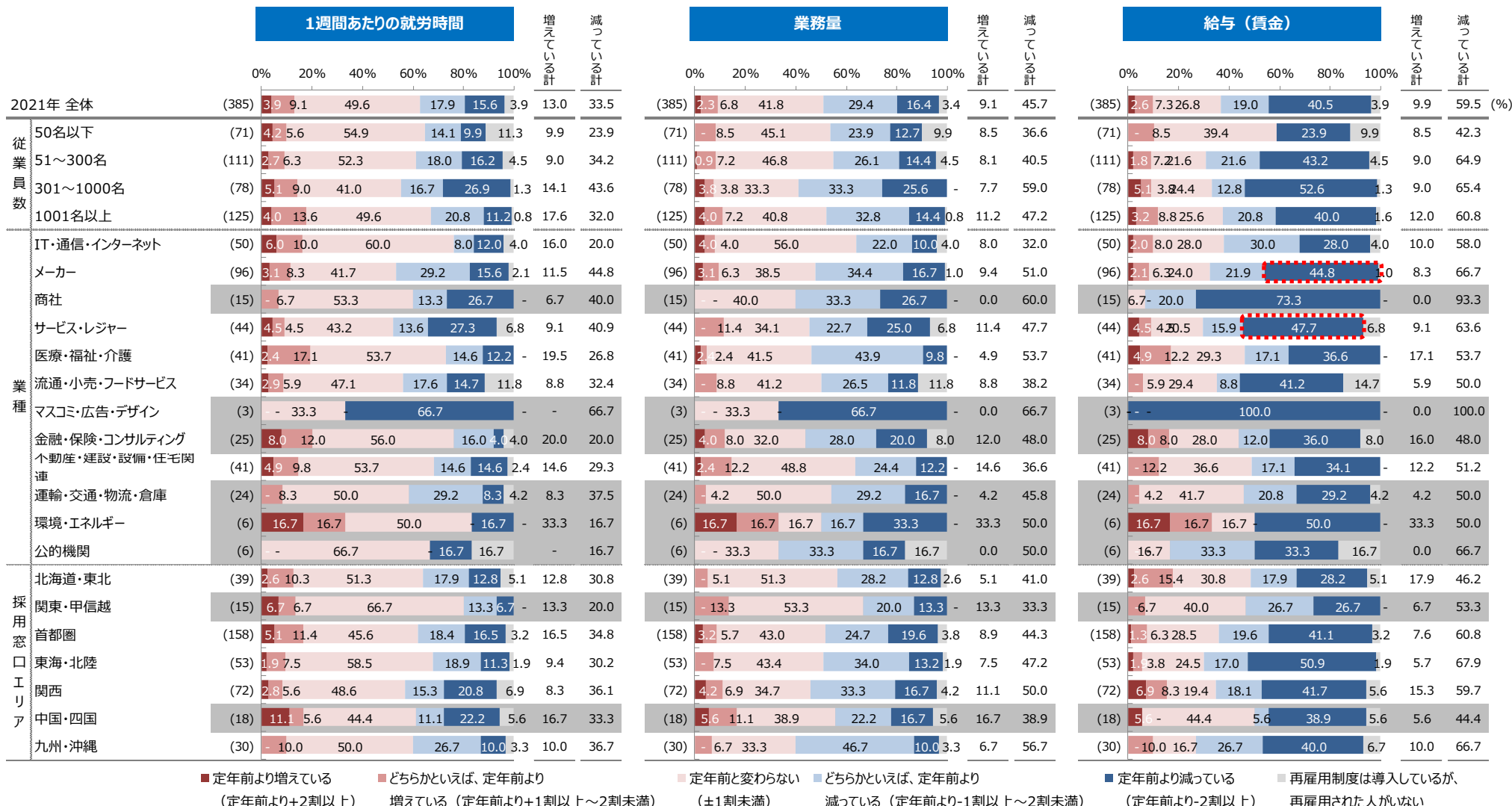


4-2. 再雇用者の就労時間・業務量・給与の増減（定年前比較）（Q48）

- 再雇用者の就労時間・業務量・給与については、いずれも定年前より減っているが、給与の「減っている計」が59.5%で給与の減少が顕著。就労時間は「定年前と変わらない」が49.6%で最も高く、「増えている計」は13.0%、業務量は「定年前と変わらない」が最も高く41.8%、「増えている計」は9.1%となった。
- 業種別にみると、給与の減少は『サービス・レジャー』『メーカー』が目立つ。

Q.前問で再雇用制度を導入した方におかがいます。再雇用された就業者の働き方や待遇について、平均としてあてはまるものをそれぞれひとつお選びください。

【ベース：再雇用制度を導入している】

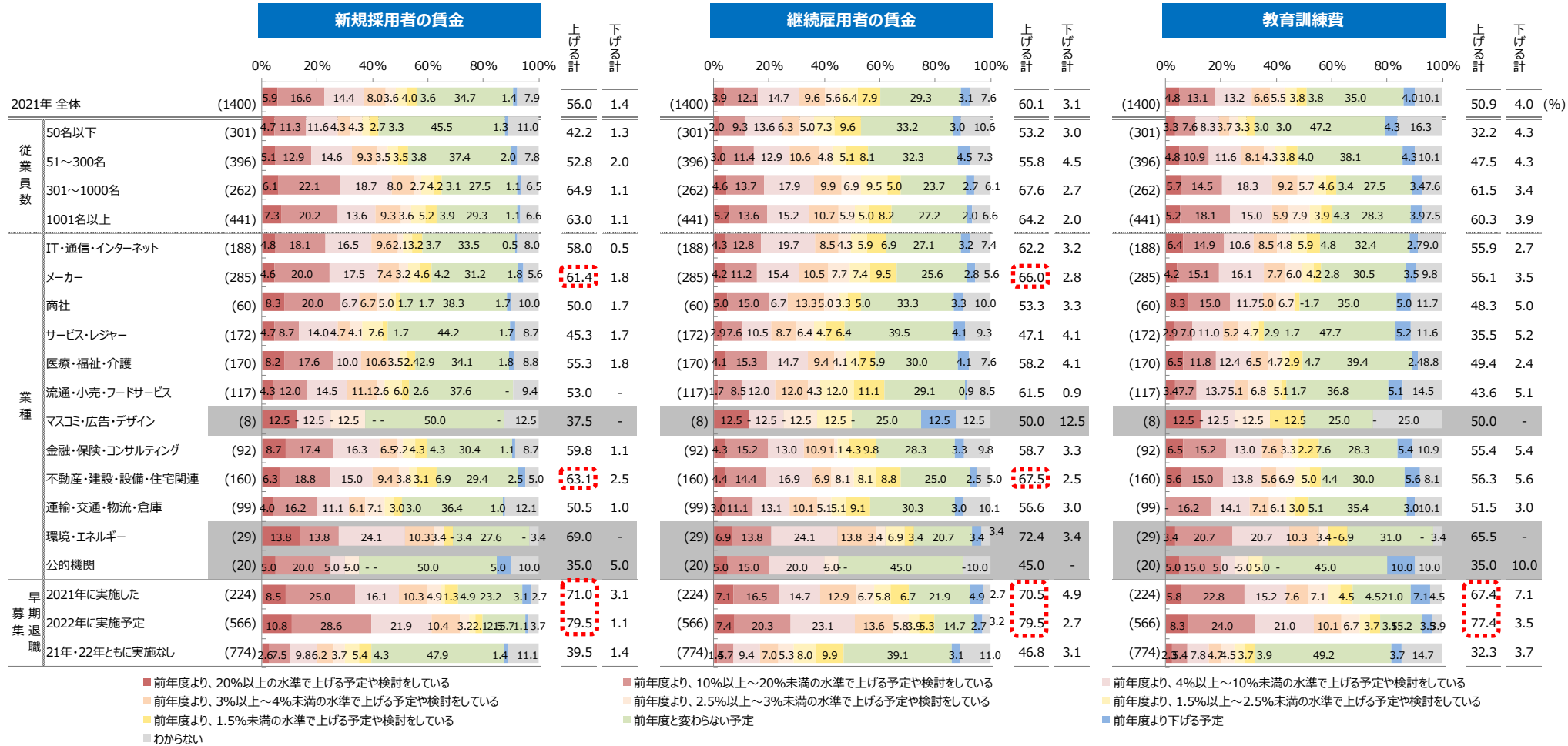


5. 【賃上げ・教育訓練費】の増減予定

5-1. 賃上げ・教育訓練費の増減予定（前年度比較）（Q49）

- 賃上げ・教育訓練費については、いずれも前年度より「上げる計」が半数を超えている。
- 業種別では、『メーカー』『不動産・建設・設備・住宅関連』で他業種よりも新規採用者・継続雇用者の賃金昇給が高い。
- 早期退職募集状況別にみると『21年に実施した』『22年に実施予定』では「上げる計」が賃金・教育訓練費すべてで7～8割前後と高く、人材の新陳代謝を促しつつも、社内に残る人材には手厚く対応していくことがうかがえる。

Q. あなたのお勤めの会社では、前年度より賃上げや、教育訓練費を増やす予定や検討はありますか。それぞれあてはまるものをひとつだけお選びください。



※サンプル数が30s未満は参考値

5-2. 「新規採用者の賃金」の増減（前年度比較）-その理由 抜粋（Q50）

Q.前問でお勤め先での新規採用者の賃金の増減予定をお答えいただきましたが、その理由を簡単によいので教えてください。。

【ベース：新規採用者の賃金を、上げる・変わらない・下げる予定とした人】

前年度より「増やす」理由

【前年度比「10%以上増やす」とした人事担当者】

・「未経験者も順次採用枠を増やし、モチベーションも上げるため」
（サービス・レジャー、従業員規模51～300名）

・「昇給を減らして初任給を上げる予定」
（医療・福祉・介護、従業員規模50名以下）

・「これから新規採用を積極的に行いたいと考えているから」
（金融・保険・コンサルティング、従業員規模1,001名以上）

・「採用競争が激しい中でも、若い世代を多く採用したいから」
（金融・保険・コンサルティング、従業員規模1,001名以上）

・「政府の方針への同意」
（IT・通信・インターネット、従業員規模1,001名以上）

【前年度比「10%未満増やす」とした人事担当者】

・「同一労働・同一賃金の対応など、現在の従業員と合わせるため」
（サービス・レジャー、従業員規模1,001名以上）

・「採用環境が非常に厳しくなっている為、他社より差別化を計る」
（不動産・建設・設備・住宅関連、従業員規模50名以下）

・「政府の意向を聞き入れ、税制優遇を考慮して」
（メーカー、従業員規模51～300名）

前年度と「変わらない」・「減らす」理由

【前年度より「減らす」とした人事担当者】

・「業績悪化が悪化したため、減らす」
（不動産・建設・設備・住宅関連、従業員規模51～300名）

【前年度と「変わらない」とした人事担当者】

・「継続雇用者の賃金と逆転してしまうから、変えない」
（流通・小売・フードサービス、従業員規模51～300名）

・「当面はこのままでコロナ禍の先行き次第で変更を検討する」
（サービス・レジャー、従業員規模51～300名）

・「担当する仕事や役割の難易度などに基づいた等級制度のため、変えない」
（環境・エネルギー、従業員規模1,001名以上）

・「業界全体の売上大幅減少のため、現職の従業員の雇用維持を優先したいため、変えない」
（サービス・レジャー、従業員規模1,001名以上）

・「入社後の賃金アップで厚遇しているため、変えない」
（メーカー、従業員規模301～1,000名以上）

5-3. 「現従業員の賃金」の増減（前年度比較）-その理由 抜粋（Q50）

Q.前問でお勤め先での現従業員の賃金の増減予定をお答えいただきましたが、その理由を簡単によいので教えてください。。

【ベース：現従業員の賃金を、上げる・変わらない・下げる予定とした人】

前年度より「増やす」理由

【前年度比「10%以上増やす」とした人事担当者】

・「国による補助金や報酬アップのため」

（医療・福祉・介護、従業員規模50名以下）

・「転職を阻止して、社員のモチベーションを上げるため」

（サービス・レジャー、従業員規模51～300名）

・「基幹人材の強化し、優秀な人材を残したいから」

（メーカー、従業員規模300～1,000名）

・「今の水準では人材が集まりにくいから」

（流通・小売・フードサービス、従業員規模51～300名）

【前年度比「10%未満増やす」とした人事担当者】

・「エンジニアなどは業界水準で継続的に上昇しているため」

（IT・通信・インターネット、従業員規模1,001名以上）

・「21年度15%ダウン施策を採ったが、それを終了するため」

（サービス・レジャー、従業員規模1,001名以上）

・「業界全体で賃金の相場が上がっているから」

（不動産・建設・設備・住宅関連、従業員規模301～1,000名）

・「政府の指針に従うことで、優遇措置を受けるとともに従業員のモチベーションを向上させる」

（IT・通信・インターネット、従業員規模301～1,000名）

前年度と「変わらない」・「減らす」理由

【前年度と「変わらない」とした人事担当者】

・「人件費の増加は抑制したいため、変えない」

（金融・保険・コンサルティング、従業員規模301～1,000名）

・「大手と違い、賃上げする余力がない。また一度上げると下げられず、先行きが不安な中では難しい」

（流通・小売・フードサービス、従業員規模51～300名）

・「賃金制度を改訂していないため、変えない」

（メーカー、従業員規模1,001名以上）

・「2022年の業績が上がったら検討するため、変えない」

（IT・通信・インターネット、従業員規模1,001名以上）

【前年度より「減らす」とした人事担当者】

・「職務変更や遂行能力の低下に合わせて減らす予定」

（サービス・レジャー、従業員規模50名以下）

5-4. 「教育訓練費」の増減（前年度比較）-その理由 抜粋（Q50）

Q.前問でお勤め先での教育訓練費の増減予定をお答えいただきましたが、その理由を簡単に教えてください。。

【ベース：教育訓練費を、上げる・変わらない・下げる予定とした人】

前年度より「増やす」理由

【前年度比「10%以上増やす」とした人事担当者】

・「教育育成制度の見直しを行っており、大幅な研修増加実施を予定している」

（メーカー、従業員規模51～300名）

・「計画的に業務に必要な資格の取得をバックアップする」

（不動産・建設・設備・住宅関連、従業員規模50名以下）

・「自社の人材への投資」

（IT・通信・インターネット、従業員規模51～300名）

・「従業員のスキルアップを行うことで、会社全体の底上げを行う」

（IT・通信・インターネット、従業員規模301～1,000名）

【前年度比「10%未満増やす」とした人事担当者】

・「若年層の研修制度や離職防止に関する教育研修導入のため」

（メーカー、従業員規模301～1,000名）

・「IT、ネット、PC、AI、ロボットなどに掛かる技術習得が必要なため」

（流通・小売・フードサービス、従業員規模1,001名以上）

・「未経験者の教育の強化のため費用水準を上げていく方向で検討しています」

（IT・通信・インターネット、従業員規模1,001名以上）

・「リスクリングの必要性を感じている」

（メーカー、従業員規模301～1,000名）

前年度と「変わらない」・「減らす」理由

【前年度と「変わらない」とした人事担当者】

・「すでに十分な費用を確保していると考えているため、変えない」

（サービス・レジャー、従業員規模1,001名以上）

・「例年行っているが、はっきりした効果が出ていないため前年並みで変えない」

（メーカー、従業員規模51～300名）

・「固定の教育プログラムを会社で行うのではなく、自主申告のあった教育プログラムの受講を援助しているため、例年通りと予測している」

（IT・通信・インターネット、従業員規模51～300名）

【前年度より「減らす」とした人事担当者】

・「コスト削減のため、減らす」

（サービス・レジャー、従業員規模50名以下）

・「教育費用に充てる予算が確保できないため、減らす」

（金融・保険・コンサルティング、従業員規模1,001名以上）

Appendix

エリア	内訳
北海道・東北	北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東・甲信越	茨城県、群馬県、栃木県、新潟県、山梨県、長野県
首都圏	東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県
東海・北陸	富山県、石川県、福井県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県
関西	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

IT・通信・インターネット
ソフトウェア・情報処理 インターネット関連 ゲーム関連 通信関連

メーカー
機械・電気・電子
総合電機 コンピューター機器 家電・AV機器 ゲーム・アミューズメント製品 精密機器 通信機器 半導体・電子・電気機器 医療用機器・医療関連 輸送用機器（自動車含む） 重電・産業用電気機器 プラント・エンジニアリング その他電気・電子関連

メーカー
素材
鉱業・金属製品・鉄鋼 非鉄金属 ガラス・化学・石油 紙・パルプ 繊維 窯業・セラミック ゴム セメント

メーカー
生活関連
食品 化粧品・医薬品 日用品・雑貨 玩具 繊維・アパレル スポーツ・レジャー用品（メーカー） 文具・事務機器関連 宝飾品・貴金属

商社
総合商社 専門商社

サービス
アウトソーシング 教育 冠婚葬祭 セキュリティ ビル管理・メンテナンス エステティック・美容・理容 フィットネスクラブ 人材派遣・人材紹介 サービス（その他）

レジャー
レジャーサービス・アミューズメント ホテル・旅館 旅行・観光

医療・福祉・介護
医療・福祉・介護サービス

流通・小売
百貨店 流通・チェーンストア コンビニエンスストア ドラッグストア・調剤薬局 ホームセンター 専門店（総合） 専門店（食品関連） 専門店（自動車関連） 専門店（カメラ・OA関連） 専門店（電気機器関連） 専門店（書籍・音楽関連） 専門店（メガネ・貴金属） 専門店（ファッション・服飾関連） 専門店（スポーツ用品） 専門店（インテリア関連） 専門店（その他小売） 通信販売・ネット販売

フードサービス
フードビジネス（総合） フードビジネス（洋食） フードビジネス（ファストフード） フードビジネス（アジア系） フードビジネス（和食）

マスコミ・広告・デザイン
放送・映像・音響 新聞・出版・印刷 広告 ディスプレイ・空間デザイン・イベント アート・芸能関連

金融・保険
金融総合グループ 外資系金融 政府系・系統金融機関 銀行 外資系銀行 信用組合・信用金庫・労働金庫 信託銀行 投資信託委託・投資顧問 証券・投資銀行 商品取引 ベンチャーキャピタル 事業者金融・消費者金融 クレジット・信販 リース・レンタル 生命保険・損害保険 共済 その他金融

コンサルティング
シンクタンク・マーケティング・調査 専門コンサルタント 個人事務所（士業）

不動産・建設・設備
建設コンサルタント 建設・土木 設計 設備工事 リフォーム・内装工事 不動産

住宅関連メーカー
住宅・建材・エクステリア インテリア・住宅関連

運輸・交通・物流・倉庫
海運・鉄道・空輸・陸運 物流・倉庫

環境・エネルギー
環境・リサイクル 環境関連設備 電力・ガス・エネルギー

公的機関
警察・消防・自衛隊 官公庁 公益・特殊・独立行政法人 生活協同組合 農業協同組合（JA金融機関含む） 農林・水産

35