

『日本企業の経営課題 2024 (第 45 回)』-人材確保編-  
賃上げ一巡後、総合的報酬 (トータルリワード) の非金銭的報酬拡充で人材確保へ。

一般社団法人日本能率協会 (会長: 中村正己、JMA) は、「2024 年度 (第 45 回) 当面する企業経営課題に関する調査」-人材確保編-の調査結果をまとめました。本調査では、人材確保と総合的報酬 (トータルリワード) 取組みについての企業の取組み状況を分析した。

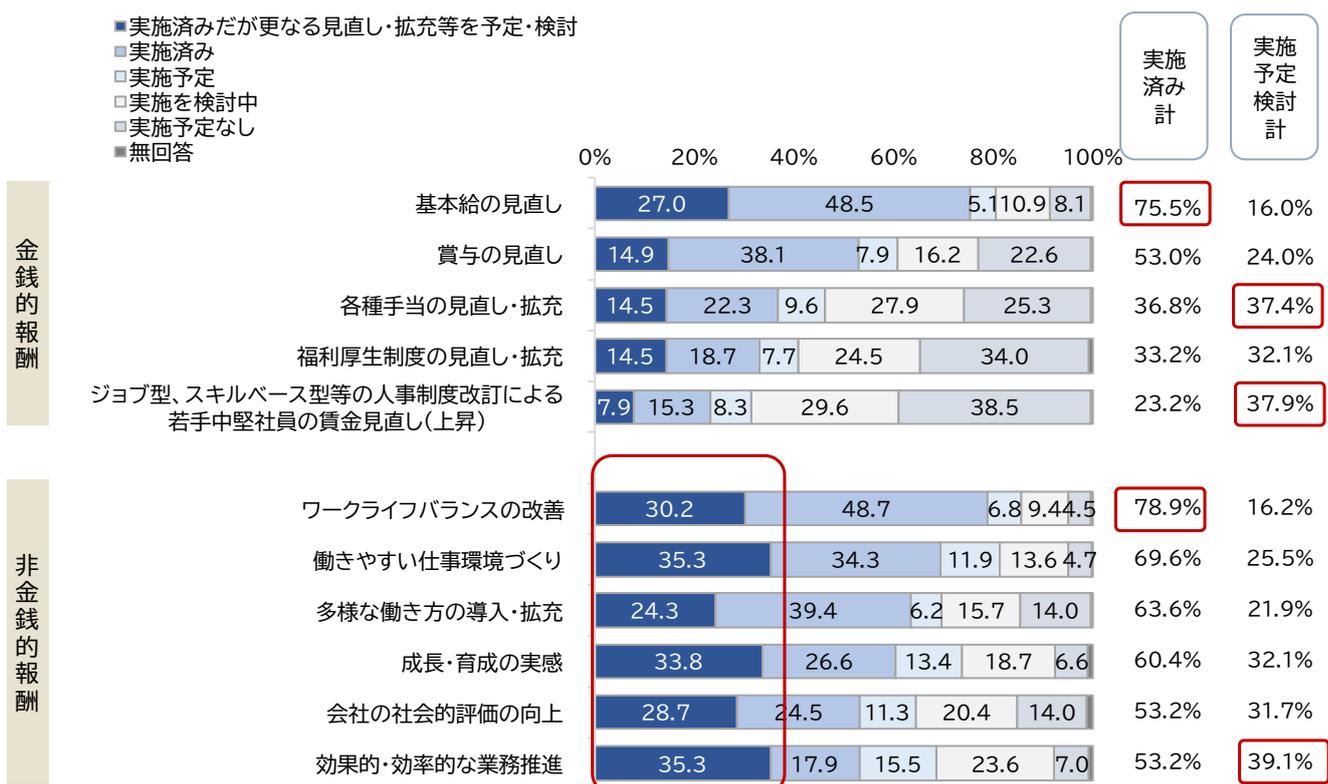
1. 非金銭的報酬が重要な時代へ - 賃上げ一巡の後、「働きやすさ」「成長」が鍵に -

人材確保や従業員の動機づけにつながる総合的報酬 (トータルリワード) の実施状況では、働き方改革関連法及び就業意識への対応として「ワークライフバランスの改善」が 78.9%、人材獲得競争及び物価高騰下での「基本給の見直し」が 75.5%で突出している。

非金銭的報酬の上位施策における「実施済みだが今後の見直し・拡充」意向は、20~35%台で金銭的報酬の各施策より高く、現在の賃上げの一巡後は、職場や働き方に関する従業員満足度向上が課題であることが示唆されている。

また、実施を予定及び検討している施策では、業務改善やDX等の「効果的・効率的な業務改善」(39.1%)、「ジョブ型、スキルベース型等の人事制度改訂による若手中堅社員の賃金見直し(上昇)」(37.9%)「各種手当の見直し・拡充」(37.4%)の3施策が4割近くに及んでいる。

【図 2】総合的報酬への施策取組み状況 (上位 5 項目)



## 2. 離職を防ぐのは「金銭」、人材を惹きつけるのは「働きやすさ」、トータルな人材戦略立案を。

総合的報酬（トータル・リワード）実施状況と人材確保、採用、離職率の関連を分析した結果、人材確保に関してポジティブな成果を上げている企業は、金銭的・非金銭的報酬施策を数多く取り入れていることが明らかになった。

採用や人材確保では「柔軟な働き方の導入」や「成長機会の提供」などの非金銭的報酬が好影響を与える一方、離職率の低下には「基本給の見直し」や「賞与の見直し」といった防衛的な金銭的報酬の実施が大きく寄与する傾向が確認された。

本調査の結果は、単一の施策を実行するだけでなく、自らの経営課題を踏まえて、金銭的・非金銭的報酬施策を組み合わせる人材戦略の策定と実施が重要であると考えられる。

【図表 3】 人材確保・採用・離職率と金銭的・非金銭的報酬施策の取り組み数（単位：項目）

金銭的報酬項目 9 施策 非金銭的報酬項目 9 施策 計 18 項目の取組み状況

		施策の平均実施数	
		金銭的報酬	非金銭的報酬
人材確保	ポジ：必要な人員を確保	3.1	5.7
	ネガ：人員が不足	3.0	5.0
採用	ポジ：採用順調	3.2	5.7
	ネガ：採用遅延	2.9	4.9
離職率	ポジ：離職率改善	3.2	5.4
	ネガ：離職率悪化	2.8	5.0

※色付けセルは、平均値の差の検定（t 検定）で有意

### ■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査」概要

調査時期	2024 年 9 月 13 日～11 月 30 日
調査対象	JMA の法人会員ならびにサンプル抽出した全国主要企業の経営者（計 5,074 社）
調査方法	郵送調査法（質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答）
回答数・回収率	回答数 470 社・回答率 9.3%

※ 従業員規模……3,000 人以上を大企業、300～2,999 人を中堅企業、300 人未満を中小企業として区分。

### ■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査」報告書

以下の URL で、2025 年 4 月 1 日以降、日本能率協会 HP で公開予定

<https://www.jma.or.jp/website/report.html>