

2026年3月5日

# 賃金改定と報酬制度の見直し に関するアンケート

～2023年以降、ベースアップは65.5%、初任給の引き上げは61.1%の  
企業が毎年実施～

民間調査機関の一般財団法人 労務行政研究所（理事長：猪股 宏）では、ベースアップや初任給の引き上げ動向と、基本給・諸手当・賞与・法定外福利厚生制度の改定状況について、アンケートを実施しました。このほど、回答のあった197社の集計結果がまとまりましたので、一部抜粋して紹介します。

## < 調査結果のポイント >

### 1. ベースアップ

- ①実施状況・回数：2025年は66.5%が「全員に実施」〔図表1〕。2023年以降におけるベースアップの実施回数は「3回」が65.5%で最多〔図表2〕
- ②原資の確保方法（複数回答）：「業容拡大に伴う利益増加分」が44.3%で最多〔図表3〕

### 2. 初任給の引き上げ

- ③引き上げ状況・回数：2025年は83.2%が「実施した」〔図表4〕。2023年以降における初任給の引き上げ回数は「3回」が61.1%で最多〔図表5〕
- ④引き上げに伴う各種対応：人件費のコントロール策として「賞与の給与化」を行った企業は3.9%。「在籍者賃金の調整」は57.1%が実施〔図表6～7〕

### 3. 人件費の見直し等

- ⑤総額人件費を抑制するために検討している施策（複数回答）：「業務効率化等による総労働時間の削減」が65.0%で最多〔図表8〕

※本調査の詳細は、当研究所編集の『労政時報』第4115号（26.3.13）で紹介いたします。

## < 本プレスリリースに関するお問い合わせ先 >

一般財団法人 労務行政研究所 編集部（担当：橋本・芝田・深澤）

TEL：03-3491-1242

Mail：r-survey@rosei.or.jp

## 調査結果

### 1. ベースアップ

2023 年以降におけるベースアップ（以下、本文中では「ベア」と表記）の実施状況を見ると、2023 年は、ベアを「全員に実施した」企業は 58.4%、「特定層のみに実施した」企業は 11.2%、「実施していない」企業は 30.5%、2024 年は、「全員に実施した」企業は 66.5%、「特定層のみに実施した」企業は 12.7%、「実施していない」企業は 20.8%となり、2025 年は規模計においては 2024 年と同水準である [図表 1]。

[図表 1] 2023 年以降におけるベースアップの実施状況

－(社)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業	
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満			
合 計	(197) 100.0	( 49) 100.0	( 63) 100.0	( 85) 100.0	( 80) 100.0	(117) 100.0	
23年	全員に実施した	58.4	73.5	60.3	48.2	67.5	52.1
	特定層のみに実施した	11.2	6.1	19.0	8.2	8.8	12.8
	実施していない	30.5	20.4	20.6	43.5	23.8	35.0
24年	全員に実施した	66.5	77.6	69.8	57.6	73.8	61.5
	特定層のみに実施した	12.7	6.1	15.9	14.1	13.8	12.0
	実施していない	20.8	16.3	14.3	28.2	12.5	26.5
25年	全員に実施した	66.5	71.4	69.8	61.2	73.8	61.5
	特定層のみに実施した	12.7	10.2	14.3	12.9	12.5	12.8
	実施していない	20.8	18.4	15.9	25.9	13.8	25.6

[注] 「ベースアップ」とは、賃金表の改定により賃金水準を引き上げることを指す（以下同じ）。

[図表 1] で、2023 年以降のいずれかの年にベアを「全員に実施した」または「特定層のみに実施した」とする回答を 1 回とカウントし、その回数を企業ごとに集計することで、2023 年以降におけるベアの実施回数を見ると、「3 回」ベアを実施したという回答が 65.5%と最も多く、「0 回」が 13.7%、「2 回」が 10.7%、「1 回」が 10.2%となっている [図表 2]。

[図表 2] 2023 年以降におけるベースアップの実施回数

－(社)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(197) 100.0	( 49) 100.0	( 63) 100.0	( 85) 100.0	( 80) 100.0	(117) 100.0
0 回	13.7	12.2	7.9	18.8	8.8	17.1
1 //	10.2	6.1	7.9	14.1	6.3	12.8
2 //	10.7	6.1	11.1	12.9	11.3	10.3
3 //	65.5	75.5	73.0	54.1	73.8	59.8

[注] [図表 1] で、2023 年以降のいずれかの年に「全員に実施した」または「特定層のみに実施した」とする回答を 1 回とカウントし、その回数を企業ごとに集計した。

ベア実施企業にベア原資の確保方法（複数回答）を尋ねたところ、「業容拡大に伴う利益増加分」が 44.3%で最も多く、次いで「生産性向上やコストカットに伴う利益増加分」が 43.7%、「サ

ービスや製品への価格転嫁に伴う利益増加分」が 35.9%となっている [図表 3]。また、「企業からの持ち出し（社内留保の活用、資産売却など）」も 32.9%と 3 割強が回答している。

[図表 3] ベースアップ原資の確保方法（複数回答）

－(社)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(167) 100.0	( 43) 100.0	( 58) 100.0	( 66) 100.0	( 73) 100.0	( 94) 100.0
業容拡大に伴う利益増加分	① 44.3	② 51.2	② 39.7	① 43.9	③ 37.0	① 50.0
生産性向上やコストカットに伴う利益増加分	② 43.7	① 55.8	② 39.7	② 39.4	① 54.8	② 35.1
サービスや製品への価格転嫁に伴う利益増加分	③ 35.9	③ 32.6	① 43.1	31.8	② 45.2	28.7
賞与原資からの振り替え・配分調整	6.6	9.3	10.3	1.5	8.2	5.3
退職金原資からの振り替え・配分調整	1.2	2.3	1.7		1.4	1.1
企業からの持ち出し（社内留保の活用、資産売却など）	32.9	23.3	37.9	③ 34.8	34.2	③ 31.9
その他	2.4	4.7		3.0	2.7	2.1

[注] 1. [図表 1] でいずれかの年にベースアップを「全員に実施した」または「特定層のみに実施した」と回答した企業に尋ねた。

2. 「その他」は、“賃上げ促進税制の活用” など。

3. 「賞与原資」「退職金原資」からの振り替え・配分調整の具体的な内容を尋ねたところ、賞与については“0.2カ月”や“1カ月”、“数万円分”などの一定月数・一定額、退職金については“退職一時金の支給水準を4分の3程度に減額”との回答があった。

4. ①～③は上位3項目を示す。

## 2. 初任給の引き上げ

大学卒の新卒採用を「毎年行っている」または「不定期に行っている」企業に、2023 年以降における初任給（大学卒）の引き上げ状況を尋ねたところ、2023 年は、「実施した」企業は 65.3%、「実施していない」企業は 34.7%、2024 年は、「実施した」企業は 81.4%、「実施していない」企業は 18.6%、2025 年は、「実施した」企業は 83.2%、「実施していない」企業は 16.8%である [図表 4]。

[図表 4] 2023 年以降における初任給（大学卒）の引き上げ状況

－(社)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業	
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満			
合 計	(167) 100.0	( 49) 100.0	( 58) 100.0	( 60) 100.0	( 67) 100.0	(100) 100.0	
23年	実施した	65.3	77.6	63.8	56.7	73.1	60.0
	実施していない	34.7	22.4	36.2	43.3	26.9	40.0
24年	実施した	81.4	89.8	87.9	68.3	89.6	76.0
	実施していない	18.6	10.2	12.1	31.7	10.4	24.0
25年	実施した	83.2	87.8	84.5	78.3	85.1	82.0
	実施していない	16.8	12.2	15.5	21.7	14.9	18.0

[注] 1. 新卒採用を「毎年行っている」「不定期に行っている」と回答した企業に尋ねた。

2. 「総合職／一般職」といった区分がある場合は総合職、職種別に初任給額を設定している場合は最も採用人数の多い職種について回答いただいた ([図表 5] も同じ)。

〔図表 4〕で、いずれかの年に引き上げを「実施した」とする回答を 1 回とカウントし、その回数を企業ごとに集計することで、2023 年以降における初任給の引き上げ回数を見ると、「3 回」が 61.1%と最も多く、「1 回」が 18.0%、「2 回」が 14.4%、「0 回」が 6.6%となっている〔図表 5〕。

〔図表 5〕 2023 年以降における初任給（大学卒）の引き上げ回数

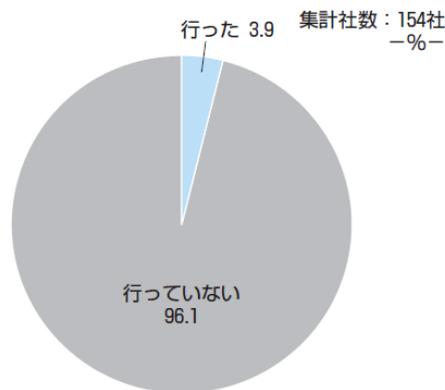
- (社)、% -

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300~999人	300人未満		
合 計	(167) 100.0	( 49) 100.0	( 58) 100.0	( 60) 100.0	( 67) 100.0	(100) 100.0
0 回	6.6	4.1	3.4	11.7	4.5	8.0
1 //	18.0	10.2	19.0	23.3	13.4	21.0
2 //	14.4	12.2	15.5	15.0	11.9	16.0
3 //	61.1	73.5	62.1	50.0	70.1	55.0

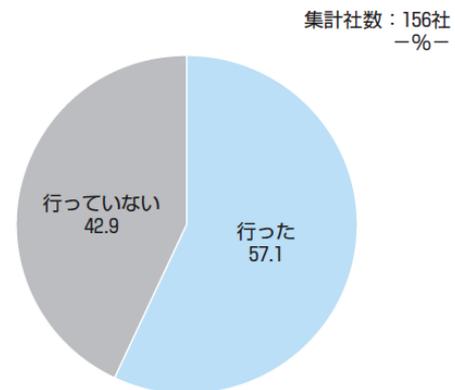
〔注〕 〔図表 4〕で、2023年以降のいずれかの年に「実施した」とする回答を 1 回とカウントし、その回数を企業ごとに集計した。

初任給引き上げに伴う人件費のコントロール策として、従来支給していた賞与の一部または全額を、月例給に上乗せして支払う「賞与の給与化」の実施状況は、「行っていない」が 96.1%で、「行った」は 3.9%にとどまった〔図表 6〕。初任給引き上げに伴う「在籍者賃金の調整」は、「行った」企業が 57.1%、「行っていない」企業が 42.9%となっている〔図表 7〕。

〔図表 6〕 「賞与の給与化」の実施状況



〔図表 7〕 「在籍者賃金の調整」の実施状況



〔注〕 1. 「賞与の給与化」とは、従来支給していた賞与の一部または全額を、月例給に上乗せして支払うことを指す。  
2. 「賞与の給与化」の具体的な組み替え方法を尋ねたところ、賞与の「1カ月分」を月例給与として支払うケースが見られた。

### 3. 人件費の見通し等

今後3年間で、自社における従業員1人当たりの人件費がどのように変化するか尋ねたところ、「増える」が95.9%、また自社における総額人件費がどのように変化するか尋ねたところ、「増える」が91.4%といずれも大半を占める（[図表]なし）。

今後、総額人件費を抑制するために検討している施策（複数回答）を尋ねたところ、「業務効率化等による総労働時間の削減」が65.0%と最も多く、次いで「報酬制度の改定」が25.9%、「新規採用数の削減」が12.7%となっている。「検討中の事項はない」は22.3%である [図表8]。

[図表8] 今後、総額人件費を抑制するために検討している施策（複数回答）

－(社)、％－

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合 計	(197) 100.0	( 49) 100.0	( 63) 100.0	( 85) 100.0	( 80) 100.0	(117) 100.0
新規採用数の削減	12.7	10.2	14.3	12.9	21.3	6.8
既存人員の削減（希望退職など）	8.1	8.2	12.7	4.7	10.0	6.8
業務効率化等による総労働時間の削減	65.0	79.6	69.8	52.9	68.8	62.4
報酬制度の改定	25.9	26.5	30.2	22.4	28.8	23.9
その他	3.6	2.0	4.8	3.5	2.5	4.3
検討中の事項はない	22.3	14.3	14.3	32.9	15.0	27.4

[注] 「その他」は、「有期雇用や派遣社員による調整」「親会社からの出向者受け入れ人数の削減」など。

### 調査・集計要領

1. 調査名 : 賃金改定と報酬制度の見直しに関するアンケート
2. 調査対象 : 『労政時報』定期購読者向けサイト「WEB 労政時報」の登録者から抽出した人事労務担当者 2万 1966人
3. 調査時期 : 2025年 12月 8～19日
4. 調査方法 : WEB によるアンケート
5. 集計対象 : 調査対象のうち、回答のあった 197社（1社1人）

#### 一般財団法人 労務行政研究所の概要

1. 設立 1930年 7月（2013年 4月、一般財団法人に移行）
2. 理事長 猪股 宏
3. 事業内容
  - ①人事・労務の専門情報誌『労政時報』ならびに WEB コンテンツの編集
  - ②人事・労務、労働関係実務図書の編集
  - ③人事・労務管理に関する調査
4. 所在地 〒141-0031 東京都品川区西五反田 3-6-21 住友不動産西五反田ビル 3階
5. URL <https://www.rosei.or.jp/>