

第 45 回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】

報 告 書

2025 年 5 月

目 次

I. 調査概要	1
II. 調査結果	2
1. 直近の人材確保の状況	2
2. 組織・人事領域の課題	3
3. 総合的報酬（トータルリワード）の実施状況	4
4. 人材育成で重視するテーマ（主に階層別）	5

調 査 結 果 サ マ リ ー

<共 通>

- ・非金銭的報酬の「ワークライフバランスの改善」「働きやすい職場づくり」の取り組みに注力
- ・「課長層のマネジメント力向上」が、共通の重要な人材育成テーマ

<企 業>

- ・人材確保状況は2極化（採用できて離職が改善、採用できず離職も悪化）
- ・「次世代経営幹部の育成」が、重要な組織・人事領域の課題かつ重要な人材育成テーマ
- ・金銭的報酬では、「基本給の見直し」「賞与の見直し」が50%を超える
- ・非金銭的報酬では「多様な働き方の導入・拡充」への実施が高いことが企業の特徴

<地方自治体>

- ・採用と離職防止に苦戦（採用できず離職も悪化が多い）している自治体が約6割
- ・「職員の心身の健康管理」が、重要な組織・人事領域の課題として突出して高い
- ・「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が、組織・人事領域の課題として突出して低い
- ・金銭的報酬では、「基本給の見直し」「賞与の見直し」が約70%と高くなっている

<大 学>

- ・企業、地方自治体と比較して、人材が確保されている状況
- ・「職員の心身の健康管理」「人事・評価・処遇の精度見直し・定着」「効率的な組織設計」が、30%台で組織・人事領域の課題の上位を占めている
- ・金銭的報酬の実施状況が、企業、地方自治体に比較して低い状況

I. 調査概要

■ 調査目的

人材の確保が、日本全体の組織に係る課題であるとの認識から、「企業」「地方自治体」「大学」という目的が異なる組織への人事部門の経営課題の横断調査（産業間比較調査）を実施した。調査では、人材の確保状況、人材確保への取り組み、組織・人事領域の課題を比較し、その違いを明らかにしている。

※なお、本調査では、地方自治体の学校教員、大学での大学病院の医師看護師は調査対象に含んでいない。

■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査」

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%）

■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】～地方自治体～」

調査時期	2024 年 12 月 20 日～2025 年 3 月 10 日
調査対象	全国の都道府県、市区町村の人事部門（一部、企画、財政部門）1788 団体
調査方法	郵送 Excel 調査法（質問票を郵送配布し、Excel 回答フォームに記載し、返信）
回答数・回収率	回答数 259 自治体（回答率 14.5%）

■ 「2024 年度（第 45 回）当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】～大学～」

調査時期	2024 年 12 月 20 日～2025 年 3 月 10 日
調査対象	全国の国立、公立、私立大学の事務局長 793 校
調査方法	郵送 Excel 調査法（質問票を郵送配布し、Excel 回答フォームに記載し、返信）
回答数・回収率	回答数 149 校（回答率 18.8%）

【調査機関】

一般社団法人日本能率協会 人材戦略研究所（担当：牧野）

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL：03-3434-6617 E-mail：research@jma.or.jp

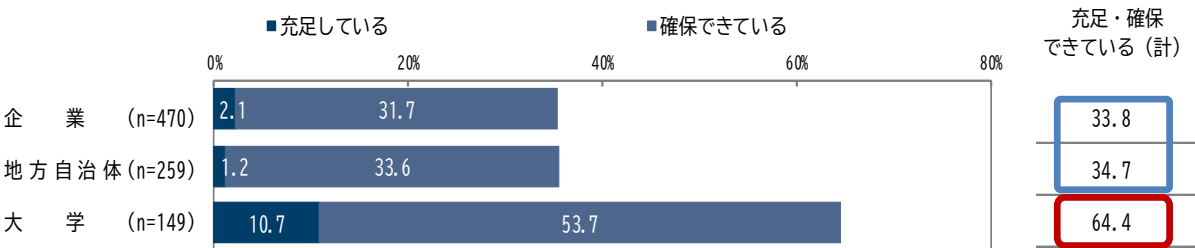
II. 調査結果

1. 直近の人材確保の状況

◆人材の確保は、地方自治体が苦戦、企業は2極化、大学はまずまず

人材の充足・確保状況（「充足している」+「確保できている」の計）では、大学が充足している結果となった。

【図表1】直近の人材・職員の確保状況



組織別の採用と離職の状況は、組織毎に、以下のような特徴がみられた。

企業は、「採用ができて離職率も改善傾向にある」組織が3割、「採用ができず離職率が悪化傾向にある」組織も3割となっており、大企業と中小企業での2極化が顕著になっていると推察される。

地方自治体は、「採用ができず離職率が悪化傾向にある」組織が6割弱となっている。新卒一括採用の売り手市場下で、企業に流れる傾向と推察される。また、離職率の状況が最も悪いことも特徴であり、公務員にも転職や流動化の時代が到来している。

大学は、「採用ができて離職率も改善傾向にある」組織は4割で、最も人材確保状況が安定している結果となったが、「採用はできているが離職率は悪化傾向にある」も3割あることに留意が必要である。

【図表2】直近の人材・職員の採用状況と離職率

企業		離職率	
		改善している (計)	悪化している (計)
採用	できている (計)	31.3	12.1
	できていない (計)	24.7	30.9

地方自治体		離職率	
		改善している (計)	悪化している (計)
採用	できている (計)	9.7	24.7
	できていない (計)	7.7	57.1

大学		離職率	
		改善している (計)	悪化している (計)
採用	できている (計)	43.6	31.5
	できていない (計)	6.0	15.4

2. 組織・人事領域の課題

◆地方自治体及び大学は、職員のメンタルヘルス、超過勤務、組織体制づくりが課題

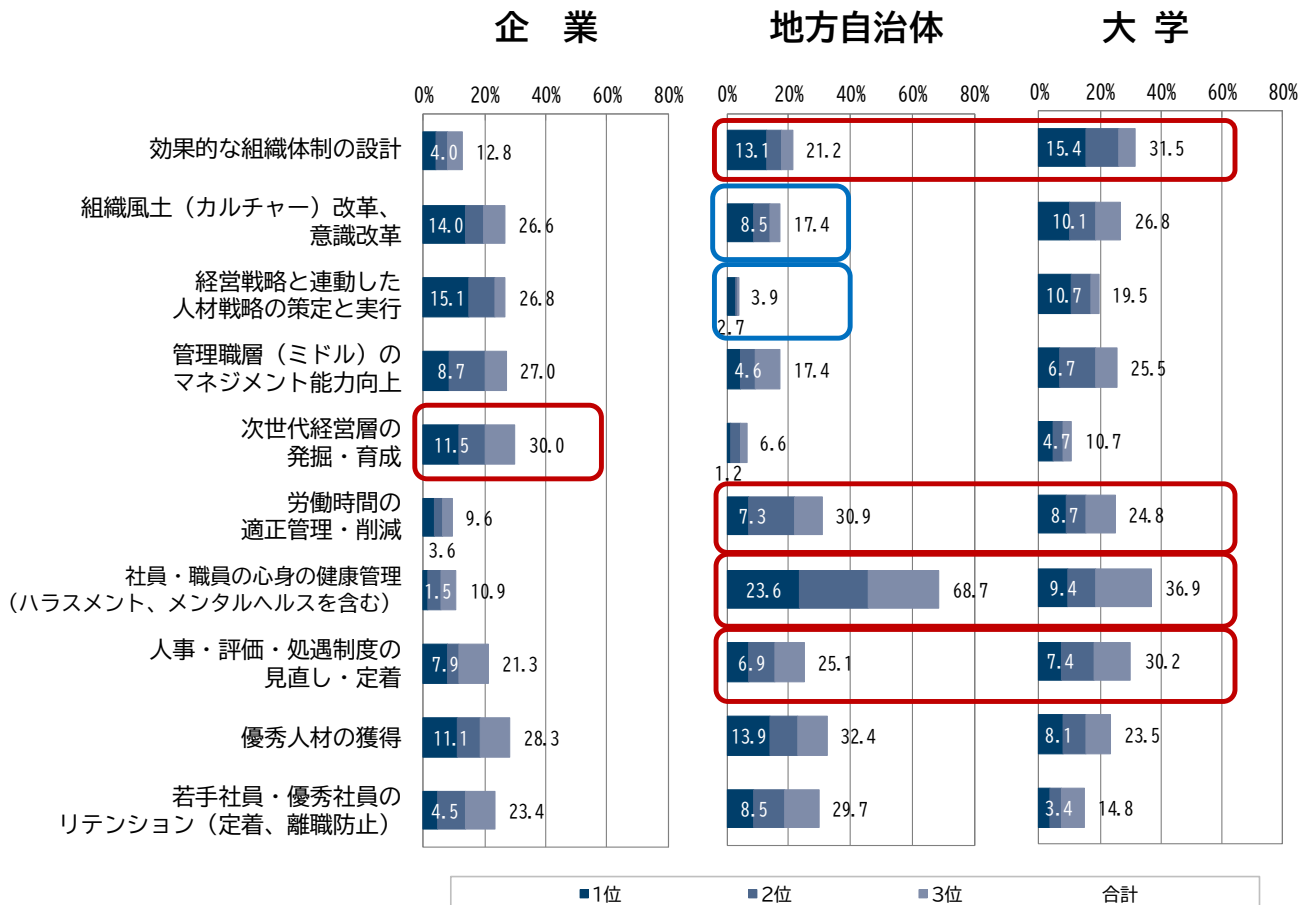
組織・人事領域の課題では、企業、地方自治体、大学での課題感の違いが大きく表れた。

企業は、「次世代経営層の発掘・育成」が 30.0%で 1 位となっており、持続的な経営と成長という中長期的な視点で取り組んでいることが推察される。

大学及び地方自治体は、上位課題で同じ傾向がみられた。1 位は「社員・職員の心身の健康管理（ハラスメント、メンタルヘルス含む）」となっており、地方自治体では 6 割を超えている。これは、業種の特性に加え、環境変化によって以前にも増して業務の質の向上が求められていることが挙げられる。また、企業と比較すると、仕事の進め方やコミュニケーションにおいて時代への適応が遅れている点も影響していると推察される。「労働時間の適正管理・削減」も企業と比較して高く、人材不足のなか、現状の仕事の進め方のまま、現有人員で業務を回しているため、超過勤務が削減できないなどが考えられる。「効果的な組織体制の設計」「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」も企業と比較して高く、特に大学では 3 割を超えている。これは、限られた人員をより有効活用するために組織の枠組みや分掌の見直しや職員が役割を実践し業績に貢献するための取組必要性が示唆されている。

地方自治体特有の特徴として、企業及び大学と比較して非常に低い項目が 2 点あった。1 点目は「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が 1 割未満であること、2 点目は「組織風土改革、意識改革」も企業及び大学より 10 ポイント近く低くなっていることである。特に「組織風土改革、意識改革」は、地方自治体の 1 位の課題である「社員・職員の心身の健康管理（ハラスメント、メンタルヘルス含む）」に影響を与えると思われるが、個別対応に追われ、課題として取り上げられていないことに留意したい。

【図表 3】 組織・人事領域の課題の特徴（各組織で 20%以上の項目を表示）



課題の上位 3 つの回答を合計した順位、%（100%を超える）

3. 総合的報酬（トータルリワード）の実施状況

◆賃金見直しに加え、非金銭的報酬向上を全組織が重視

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、企業、地方自治体、大学共通で、【非金銭的報酬】の各項目の実施率が高いことが特徴である。特に、「ワークライフバランスの改善」「働きやすい仕事環境づくり」は、共通して実施率が高い。

【金銭的報酬】【非金銭的報酬】それぞれで、企業、地方自治体、大学で実施状況のばらつきがみられることも特徴である。これは、過去からの給与水準、法制度、経営環境の変化が異なることが影響している。

企業では、【金銭的報酬】で「福利厚生制度の見直し・拡充」「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）」「『役職定年制度廃止』や『定年延長、定年廃止』によるシニア社員の賃金上昇」、【非金銭的報酬】で「多様な働き方の導入・拡充」の実施率に高い傾向がみられる。

地方自治体では、【金銭的報酬】で「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）」、【非金銭的報酬】で「成長・育成の実感」「効果的・効率的な業務推進」「多様な人が活躍する職場づくり」の実施率に高い傾向がみられる。

大学は、18歳人口減少という業界全体に影響する重大な経営環境の変化への対応が優先され、職員への総合的報酬（トータルリワード）まで取り組めていない場合が多いと推察される。

【図表4】総合的報酬（トータルリワード）の実施状況

「実施済みだが、更なる見直しや拡充等を検討、予定」＋「実施済」の合計

【金銭的報酬】	企業	地方自治体	大学
基本給の見直し	75.5%	69.1%	41.6%
賞与の見直し	53.0%	69.1%	31.5%
退職金の見直し	19.8%	10.8%	10.1%
各種手当の見直し・拡充	36.8%	38.6%	22.8%
福利厚生制度の見直し・拡充 （食事支援、住宅取得支援などの金銭的価値の提供）	33.2%	10.0%	8.1%
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）	23.2%	29.0%	8.1%
役職定年制度の廃止によるシニア社員の賃金上昇 （それに伴うモチベーション向上含む）	20.9%	3.5%	4.7%
定年延長、定年廃止によるシニア社員の賃金上昇 （それに伴う人員の確保含む）	23.2%	16.2%	14.8%
兼業、副業制度	19.8%	14.7%	15.4%

【非金銭的報酬】	企業	地方自治体	大学
会社の社会的評価の向上	53.2%	41.7%	51.0%
多様な働き方の導入・拡充	63.6%	44.0%	35.6%
社員個人の仕事の希望、キャリア	41.1%	33.6%	26.8%
働きやすい仕事環境づくり	69.6%	78.0%	71.1%
組織になじみ、定着する風土醸成	50.6%	56.8%	40.3%
ワークライフバランスの改善	78.9%	87.3%	75.8%
成長・育成の実感	60.4%	71.0%	54.4%
効果的・効率的な業務推進	53.2%	64.1%	48.3%
多様な人が活躍する職場づくり	51.7%	61.4%	42.3%

4. 人材育成で重視するテーマ（主に階層別）

◆課長層／ミドルの人材育成が全組織で共通の重要テーマ

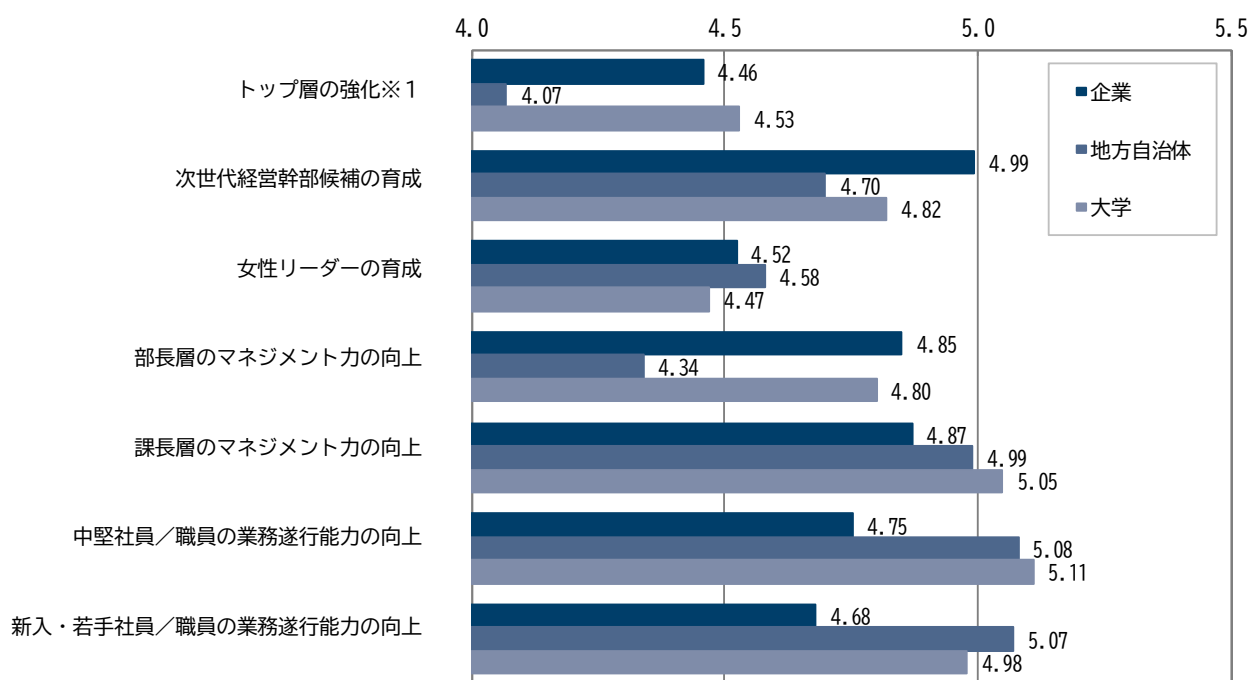
人材育成で重視するテーマで、企業、地方自治体、大学で共通的に重視されているものとして「課長層のマネジメント力向上」となっており、ミドルマネジメントがどの組織体でも重要な役割を担っていることが推察される。それ以外の研修項目の重要度は、企業、地方自治体、大学で異なっている項目が多い。

なお、「トップ層の強化」で、地方自治体が低くなっている事由は、地方自治体のトップが選挙によって選出された特別職のため、人材育成という考えがなじみにくいためと考えられる。

【図表5】 人材育成で重要するテーマ（主に階層別）の上位3つ

	企業	地方自治体	大学
1 位	次世代経営幹部候補の育成	中堅社員/職員の業務遂行力の向上	中堅社員/職員の業務遂行力の向上
2 位	課長層のマネジメント力向上	新入・若手社員/職員の業務遂行力の向上	課長層のマネジメント力向上
3 位	部長層のマネジメント力向上	課長層のマネジメント力向上	新入・若手社員/職員の業務遂行力の向上

【図表6】 人材育成で重要するテーマ（主に階層別）

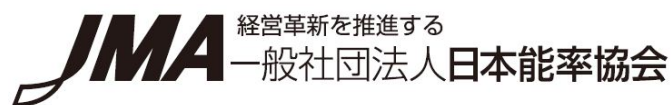


■ 上記表の数値は、「非常に重視」を6点、「重視」が5点、「やや重視」が4点、「あまり重視しない」が3点、「重視しない」が2点、「まったく重視しない」が1点として算出しています。

※1 「トップ層の強化」は、企業では「取締役・役員層の強化」、地方自治体では「特別職のマネジメント力の強化」、大学では「理事・評議員の大学知識やマネジメント力の強化」という選択肢を総称して表示しています。

第 45 回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】

発行：2025 年 5 月



〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

人材戦略研究所

: Tel. 03-3434-1601 E-mail. research@jma.or.jp

■無断複製を禁じます。

■調査データを引用する際は、

出典名（一般社団法人 日本能率協会『第 45 回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】』）を明記してください。