

JILPT 調査シリーズ

No.128

2015年2月

# 「人材マネジメントのあり方に関する調査」 および「職業キャリア形成に関する調査」結果 —就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか—

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



「人材マネジメントのあり方に関する調査」  
および「職業キャリア形成に関する調査」結果  
— 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## ま え が き

本調査は、企業の喫緊の動向を把握するため、毎年テーマを変えながら実施しているものである。

本年は、少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材活用の今後の見直しの方向性や、管理職マネジメントのあり方の変化、雇用管理や人材育成の実施状況とその課題などをテーマに取り上げ、企業とそこで働く正社員ミドルマネジャーを対象に、アンケート調査を実施した。

本報告書が、今後の政策論議の活性化に資すれば幸いである。調査の実施に当たり、ご協力いただいた企業の方々に厚く御礼申し上げたい。

2015年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野和夫

## 担 当 者

荻野 登 調査・解析部部长

渡辺 木綿子 調査・解析部主任調査員補佐（執筆）

## 目 次

第1章 調査の概要	1
第1節 趣旨	1
第2節 方法	1
第2章 「人材マネジメントのあり方に関する調査」（企業調査）結果の概要	3
第1節 回答企業のプロフィール	3
1. 有効回答企業の主な属性	3
2. 経営指標・経営環境	4
第2節 企業における人材活用のあり方は今、どう変わろうとしているのか	5
1. 人材活用の現状	5
2. 人材活用の見直しの方向性	6
3. 雇用ポートフォリオの5年後予測	7
4. 多様な正社員の可能性	9
5. 雇用区分間の転換制度・慣行	11
第3節 企業における雇用管理・人材育成の現状はどうなっているのか	
雇用管理・人材育成に関して直面している課題は何か	12
1. 雇用方針	12
2. 多様な雇用区分間における業務や処遇の現状	12
3. 多様な雇用区分間でみた雇用管理事項の実施状況	15
4. 人材育成方針	16
5. 多様な雇用区分間でみた人材育成の実施状況	17
6. 人材育成上の課題	18
7. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと	19
8. 労働生産性と就労意欲に対する評価	20
第4節 管理職マネジメントのあり方は今、どう変わろうとしているのか	21
1. 管理職の育成・登用方針	21
2. 管理職数の近年の推移	21
3. 昇進スピードの変化	21
4. 早期選抜の実施状況	22
5. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題	23

6.	近年の管理職に不足している能力・資質	24
7.	管理職層の評価・処遇制度の変化	25
8.	正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況	26
<b>第3章</b>	<b>「職業キャリア形成に関する調査」(労働者調査)結果の概要</b>	<b>27</b>
第1節	回答労働者のプロフィール	27
第2節	現在の仕事とこれまでの就業経験	28
第3節	職業キャリア上、重要だった経験	30
第4節	自身にあてはまると考える資質等	31
第5節	賃金・キャリアに対する満足度や転職志向	31
第6節	昇進の遅い・早いによる違い	32
第7節	管理職と相当の専門職による違い	35
第8節	同等の役職における男性と女性による違い	37
第9節	現在就いている職種による違い	42
<b>第4章</b>	<b>考察 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか</b>	<b>48</b>
第1節	従業員就労意欲と人材マネジメント	48
1.	労働生産性や売上高経常利益率と就労意欲の関係	48
2.	就労意欲別にみた雇用・人材育成方針	50
3.	就労意欲別にみた雇用ポートフォリオ	52
4.	就労意欲別にみた雇用管理事項の実施状況	53
5.	雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲	55
6.	就労意欲別にみた人材育成の実施状況	61
7.	人材育成項目の組み合わせ別にみた就労意欲	63
8.	就労意欲別にみた管理職マネジメント	65
第2節	従業員の定着率と人材マネジメント	67
1.	雇用管理事項と定着率の関係	67
2.	人材育成と定着率の関係	68
第3節	小 括	70
<b>第5章</b>	<b>全体のまとめに代えて</b>	<b>71</b>
<b>付属資料</b>		<b>73</b>
	調査票	75
	付属統計表	85