

JILPT 調査シリーズ

No.184

2018年11月

多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方 に関する調査（企業調査・労働者調査）

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方 に関する調査（企業調査・労働者調査）

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

近年、企業において女性・高齢者・外国人材等の活用が進む中、職場における人材の多様性が高まっている。これらを踏まえ、多様な人材一人ひとりの能力が発揮され、いきいきと働き続けられる職場環境の構築に向けた人材マネジメントに関する諸課題を明らかにすることを目的として、企業・労働者アンケート調査を行った。

本調査に回答いただいた企業・労働者の方々にはこの場を借りて改めて感謝申し上げたい。本報告書が、多様な人材の活用を進めるうえでの職場環境の構築に役立つとともに、人材マネジメントの在り方に関する議論に資することができれば幸いである。

2018年11月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

調査担当者

氏名	所属
おぎの のぼる 荻野 登	労働政策研究・研修機構 労働政策研究所副所長
あらい えいぞう 新井 栄三	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員
おくだ えいじ 奥田 栄二	労働政策研究・研修機構 調査部 主任調査員補佐

目 次

第 I 部 調査結果の概要	1
第 1 章 調査の概要	3
1. 調査の概要	3
2. 企業調査の回答企業の属性	4
3. 労働者調査の回答者の属性	6
第 2 章 調査結果の概要	8
1. 雇用人員（人手）の過不足の状況	8
1-1. 雇用人員（人手）の過不足の状況（企業調査）	8
1-2. 人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況（企業調査）	8
2. 社内人材の多様化の状況	10
2-1. 社内人材の多様化の状況	10
(1)企業からみた社内人材の多様化（企業調査）	10
(2)労働者側からみた社内人材の多様化（労働者調査）	12
2-2. 社内人材の状況変化を踏まえた雇用管理の状況（企業調査）	12
2-3. 雇用管理の実施状況	13
(1)雇用管理（企業調査）	13
(2)労働生産性やモチベーションを高めるための雇用管理（労働者調査）	16
2-4. 多様な人材が活躍するための働き方の工夫	17
(1)多様な人材が活躍するための働き方の工夫（企業調査）	17
(2)労働者側が考える多様な人材が活躍するための働き方の工夫（労働者調査） ..	18
3. 多様な働き方	19
3-1. 限定正社員	19
(1)限定正社員の回答企業・回答者の属性（企業調査、労働者調査）	19
(2)限定正社員の状況（企業調査）	21
(3)限定正社員という働き方に対する認識（労働者調査）	27
(4)正社員からみた限定正社員という働き方に対する認識（労働者調査）	30
3-2. 高度専門人材	35
(1)高度専門人材の採用にかかわる回答企業属性（企業調査）	35
(2)高度専門人材の採用状況・雇用管理（企業調査）	37
3-3. 副業・兼業、テレワーク	48
(1)企業の副業・兼業に対する意向（企業調査）	48

(2)労働者側からみた副業・兼業に対する意向（労働者調査）	52
(3)今後のテレワークの意向（労働者調査）	59
4. 従業員の育成の状況	62
4-1. 能力開発	62
(1)能力開発にかかわる回答者の属性	62
(2)人材育成に取り組む際、能力の向上で求めるもの（企業調査・労働者調査）	65
(3)回答企業の人材育成の内容（企業調査）	66
(4)企業からみた従業員の人材育成の強化の状況（企業調査）	69
(5)労働者側からみた能力開発の状況（労働者調査）	73
4-2. 自己啓発（労働者調査）	77
(1)自己啓発の状況	77
(2)自己啓発の内容ときっかけ	77
(3)自己啓発の支援制度の活用状況	78
(4)自己啓発の効果	81
(5)自己啓発に対する意欲の変化	83
(6)自己啓発の課題	83
5. 管理職への登用状況	84
5-1. 管理職への登用状況（企業調査）	84
(1)回答企業の属性	84
(2)将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の状況	87
(3)管理職の育成・登用上、近年感じている課題	89
5-2. 労働者側からみた管理職への昇進の意向（労働者調査）	90
(1)管理職への昇進の意向にかかわる回答者の属性	90
(2)勤め先企業での昇進意向	91
(3)管理職を希望する人材の能力開発で重要な企業側の取組	98
第Ⅱ部 資料	99
資料1 調査票	101
資料2 統計表	113
単純集計表（企業調査）	115
単純集計表（労働者調査）	135
付属統計表（企業調査）	149
付属統計表（労働者調査）	289