

第 I 部 調査結果の概要

第1章 調査の概要

1. 調査の概要

(1)調査の趣旨・目的

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。

本調査は、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請に基づき実施したものである。

(2)調査名

「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）」

(3)調査期間：2018年2月14日から3月2日。

(4)調査方法

郵送による調査票の配付・回収。

(5)調査対象

企業調査：全国の従業員100人以上¹の企業；12,000社（農林漁業、公務除く）。

労働者調査：調査対象企業で正社員8人に配付、本人が直接返送；計96,000人。

※企業調査では、信用調査機関の企業データベースにより、産業・従業員規模別に層化無作為抽出。

※本調査は、企業を通じて労働者調査票を配付している。なお、調査対象企業に対する配布方法では、可能な範囲で、「貴社の正社員全体の年齢構成、性別構成、国籍構成等といった特徴を踏まえ、なるべく偏りなく配布」するよう求めた。また、高度外国人材²に配布する場合、調査の趣旨を口頭で補足説明してもらうとともに、なるべく日本語の読み書きに負担感がない方を選定することや、高度外国人材が一定程度いる場合には、積極的に配布してもらうことなども注記している。

(6)有効回収数

企業調査：有効回収数：2,260件／有効回収率：18.8%

労働者調査：有効回収数：12,355件／有効回収率：12.9%

¹ 信用調査機関の企業データベース上の従業員規模を指し、本調査における調査時点で企業が回答した従業員規模とは必ずしも一致しないことに留意が必要。

² 調査票の定義において、本調査における「高度外国人材」とは、在留資格「高度専門職」「経営・管理」「研究（企業内の研究職）」「技術・人文知識・国際業務」「法律・会計業務」「企業内転勤」等といった就労目的の在留資格を所有している外国人を指す。

2. 企業調査の回答企業の属性

(1)回答企業の属性

回答企業の属性は図表 1-2-1、図表 1-2-2 のとおり。

図表 1-2-1：回答企業の属性【企業調査】

	合計	n	%		合計	n	%	
		2,260	100.0			2,260	100.0	
問1：業種	鉱業、採石業、砂利採取業	4	0.2	問1：資本金	1億円以下	1,604	71.0	
	建設業	164	7.3		1億円超3億円以下	205	9.1	
	製造業	624	27.6		3億円超	349	15.4	
	電気・ガス・熱供給・水道業	13	0.6		無回答	102	4.5	
	情報通信業	81	3.6		問1：資本関係	国内資本のみ	2,114	93.5
	運輸業、郵便業	208	9.2			いわゆる外資系(※3)	16	0.7
	卸売業、小売業	356	15.8			その他	68	3.0
	金融業、保険業	50	2.2			無回答	62	2.7
	不動産業、物品賃貸業	28	1.2		問1：創業（現在から）	2年以内	5	0.2
	学術研究、専門・技術サービス業	52	2.3			2年超5年以内	32	1.4
	宿泊業、飲食サービス業	111	4.9			5年超10年以内	52	2.3
	生活関連サービス業、娯楽業	60	2.7			10年超（経過）	2,165	95.8
	教育、学習支援業	48	2.1		無回答	6	0.3	
	医療、福祉	134	5.9		①経常利益	大幅に増加・上昇	161	7.1
	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	0.2			増加・上昇	970	42.9
	サービス業（他に分類されないもの）	284	12.6			ほぼ横ばい	662	29.3
	その他	28	1.2			減少・低下	351	15.5
無回答	11	0.5	大幅に減少・低下	41		1.8		
問1：従業員規模(※1)	99人以下	99	4.4	無回答	75	3.3		
	100～299人	1,380	61.1	②売上高	大幅に増加・上昇	183	8.1	
	300～999人	569	25.2		増加・上昇	1,030	45.6	
	1,000～9,999人	192	8.5		ほぼ横ばい	609	26.9	
	1万人以上	12	0.5		減少・低下	340	15.0	
無回答	8	0.4	大幅に減少・低下	29	1.3			
問1：貴社に1名以上在籍する従業員(MA)	正社員を雇用している(※2)	2,237	99.0	無回答	69	3.1		
	非正社員がいる	2,007	88.8	③労働生産性	大幅に増加・上昇	50	2.2	
	無回答	6	0.3		増加・上昇	810	35.8	
問1：従業員に占める正社員比率	3割以下	274	12.1		ほぼ横ばい	1,033	45.7	
	4割程度	153	6.8	減少・低下	258	11.4		
	5割程度	125	5.5	大幅に減少・低下	12	0.5		
	6割程度	186	8.2	無回答	97	4.3		
	7割程度	262	11.6	問6 現在と5年前を比較した変化	④総人件費	大幅に増加・上昇	191	8.5
	8割程度	382	16.9			増加・上昇	1,382	61.2
	9割程度	716	31.7			ほぼ横ばい	439	19.4
	10割	127	5.6			減少・低下	183	8.1
	無回答	35	1.5			大幅に減少・低下	8	0.4
	問1：正社員に占める女性正社員比率	0%	17	0.8	無回答	57	2.5	
0超～5%		243	10.8	⑤正社員1人当たり5年の賃金	大幅に増加・上昇	60	2.7	
1割程度		511	22.6		増加・上昇	1,502	66.5	
2割程度		402	17.8		ほぼ横ばい	592	26.2	
3割程度		325	14.4		減少・低下	52	2.3	
4割程度		228	10.1		大幅に減少・低下	1	0.0	
5割程度		149	6.6	無回答	53	2.3		
6割以上	273	12.1	⑥非正社員1人当たりの時給	大幅に増加・上昇	52	2.3		
無回答	112	5.0		増加・上昇	1,355	60.0		
問1：正社員に占める高度外国人正社員比率	0%	1,760		77.9	ほぼ横ばい	735	32.5	
	0超～5%	336	14.9	減少・低下	16	0.7		
	1割程度	41	1.8	大幅に減少・低下	1	0.0		
	2割程度	17	0.8	無回答	101	4.5		
	3割程度	15	0.7	⑦全従業員	大幅に増加・上昇	111	4.9	
	4割程度	-	-		増加・上昇	1,022	45.2	
	5割程度	-	-		ほぼ横ばい	616	27.3	
6割以上	1	0.0	減少・低下		265	11.7		
無回答	90	4.0	大幅に減少・低下	17	0.8			
問1：従業員に占める60歳以上(高齢者)比率	60歳以上はいない	75	3.3	無回答	229	10.1		
	0超～5%	922	40.8	⑦-1 うち、正社員の人数	大幅に増加・上昇	120	5.3	
	1割程度	663	29.3		増加・上昇	978	43.3	
	2割程度	310	13.7		ほぼ横ばい	704	31.2	
	3割程度	132	5.8		減少・低下	388	17.2	
	4割程度	37	1.6	大幅に減少・低下	14	0.6		
	5割程度	28	1.2	無回答	56	2.5		
6割以上	42	1.9	⑦-2 うち、非正社員の人数	大幅に増加・上昇	72	3.2		
無回答	51	2.3		増加・上昇	806	35.7		
問1：海外事業所展開	展開している	307		13.6	ほぼ横ばい	950	42.0	
	展開していない	1,933		85.5	減少・低下	307	13.6	
	無回答	20	0.9	大幅に減少・低下	22	1.0		
				無回答	103	4.6		

※1：調査票上、「貴社が直接雇用している、正社員及び非正社員（パート、契約、嘱託等）を指すものとします（派遣・請負労働者は含まないでください）」と定義。

※2：調査票上、「正社員とは、貴社に直接雇用されている無期労働契約の、いわゆる正規従業員を指すものとします（非正社員はそれ以外の従業員（パート、契約、嘱託等）を指すものとします（派遣・請負労働者は含まないでください）」と定義。

※3：調査票上、「資本金全体に占める外国資本の割合が、1/3を超える日本法人を指すものとします」と定義。

図表 1-2-2：回答企業の属性（人事・処遇制度関連）【企業調査】

	合計	n	%		合計	n	%
		2,260	100.0			2,260	100.0
問16 ①非管理職層 【現状】	年功重視	505	22.3	問17：従業員の業務上の目標設定をどのようにしているか（MA）	個人の目標の達成度に基づいたもの	1,024	45.3
	能力重視	778	34.4		チームやグループの目標の達成度に基づいたもの	987	43.7
	成果・業績重視	602	26.6		事業所の目標の達成度に基づいたもの	735	32.5
	職務内容重視	309	13.7		会社の目標の達成度に基づいたもの	1,260	55.8
	無回答	66	2.9		目標設定していない	232	10.3
					その他	3	0.1
①非管理職層 【今後の見通し】	年功重視	215	9.5	無回答	39	1.7	
	能力重視	935	41.4	計（問17「目標設定をしていない」以外）（※1）	2,028	100.0	
	成果・業績重視	734	32.5	問18：従業員が設定した目標の達成に向けて、管理職等からの指導・管理の実施頻度	毎日	108	5.3
	職務内容重視	291	12.9		週に1度	161	7.9
	無回答	85	3.8		月に1度	552	27.2
	問16 ②管理職層 【現状】	年功重視	336		14.9	四半期に1度	264
能力重視		813	36.0		半年に1度	654	32.2
成果・業績重視		789	34.9		年に1度	153	7.5
職務内容重視		258	11.4	指導・管理されない	47	2.3	
無回答		64	2.8	その他	44	2.2	
				無回答	45	2.2	
②管理職層 【今後の見通し】	年功重視	142	6.3	問19：人事評価制度の改善点の有無	ある	667	29.5
	能力重視	869	38.5		どちらかと言えばある	903	40.0
	成果・業績重視	908	40.2		どちらかと言えばない	519	23.0
	職務内容重視	256	11.3		ない	101	4.5
	無回答	85	3.8		無回答	70	3.1
					計（問19「ある」「どちらかと言えばある」）（※2）	1,570	100.0
問30：正社員に占める管理職比率	5%未満	362	16.0	問19付問：人事評価制度の改善に向けた、労働組合や従業員との話し合い	過去話し合った	420	26.8
	5～10%未満	618	27.3		現在話し合いをしている	528	33.6
	10～20%未満	717	31.7		話し合ったことがない	612	39.0
	20～30%未満	354	15.7		無回答	10	0.6
	30%以上	135	6.0				
	無回答	74	3.3				

※1：問18（従業員が設定した目標の達成に向けて、管理職等からの指導・管理の実施頻度）は、問17（従業員の業務上の目標設定をどのようにしているか）の選択肢「5. 目標設定していない」回答企業以外が集計対象。

※2：問19付問（人事評価制度の改善に向けた、労働組合や従業員との話し合い）は、問19（人事評価制度の改善点の有無）で、「ある」「どちらかと言えばある」と回答した企業が集計対象。

(2)回答企業の雇用方針、採用・配置・人材育成方針

基本的な雇用方針、採用・配置・人材育成方針（AとBのどちらに近い）については図表 1-2-3 のとおり。

図表 1-2-3：雇用方針、採用・配置・人材育成方針（SA、単位＝%）【企業調査】

	A	n	AとBのどちらに近い					B	A計 （※3）	B計 （※3）
			Aである	どちらかというA	何とも言えない	どちらかというB	Bである			
雇用方針、採用・配置・人材育成方針	① A. 人事評価において、転勤・配置転換の経験を積極的に評価	2,260	3.8	27.4	41.5	15.2	11.0	1.1	31.2	26.2
	② A. 将来の幹部候補を早期選抜し、重点的に育成していくことを重視	2,260	6.5	33.4	31.8	21.7	5.6	1.0	39.9	27.3
	③ A. 従業員が教育訓練を受けることについて、積極的に支援を実施	2,260	21.5	48.1	19.3	8.0	2.1	1.0	69.6	10.1
	④ A. 教育訓練はOJT（※1）を重視	2,260	16.6	47.5	28.1	5.8	0.9	1.2	64.1	6.7
	⑤ A. 教育訓練投資は、対象者を絞り込んで重点的に配分する	2,260	3.9	30.4	34.3	24.3	6.2	1.0	34.3	30.5
	⑥ A. 従業員の自己啓発に対して、広報や金銭的な支援を実施	2,260	11.9	36.5	28.8	13.1	8.7	1.0	48.4	21.8
	⑦ A. 社内人材の多様性を重視	2,260	6.0	36.3	45.6	8.3	1.5	2.3	42.3	9.8
非正社員の能力開発	⑧ A. 非正社員に対しても、企業が積極的に能力開発を行うべき	2,260	6.2	39.1	38.9	9.2	3.8	2.7	45.3	13.0
	⑨ A. 非正社員にも、正社員と同様の基幹的な職務を任せる	2,260	4.4	26.9	37.1	20.8	8.0	2.8	31.3	28.8

※1：調査票上、「OJTとは、日常的な業務を遂行する中で行われる指導・教育訓練を指します」と定義。

※2：調査票上、「Off-JTとは、講習会への参加等、日常の業務を一時的に離れて行う教育訓練を指します」と定義。

※3：A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

3. 労働者調査の回答者の属性

労働者調査³の回答者属性は図表 1-3-1、図表 1-3-2 のとおり。

図表 1-3-1：回答者の属性【労働者調査】

	合計	n	%		合計	n	%	
		12,355	100.0			12,355	100.0	
問1：性別	男性	7,335	59.4	問10：職種	管理職（リーダー職を含む）	3,015	24.4	
	女性	5,014	40.6			事務職（一般事務等）	5,035	40.8
	無回答	6	0.0			事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	4.0
問2：あなたの国籍	日本	12,168	98.5		技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	6.5	
	日本以外	81	0.7		医療・福祉関係専門職	419	3.4	
	無回答	106	0.9		教育関係専門職	114	0.9	
問3：年齢	15～24歳	734	5.9		営業職	777	6.3	
	25～29歳	1,588	12.9		販売職	98	0.8	
	30～34歳	1,558	12.6		接客・サービス職	441	3.6	
	35～39歳	1,737	14.1		保安職	47	0.4	
	40～44歳	2,169	17.6		製造・生産工程職	607	4.9	
	45～49歳	1,806	14.6		輸送・機械運転職	165	1.3	
	50～54歳	1,362	11.0		建設・採掘職	68	0.6	
	55～59歳	939	7.6		その他	190	1.5	
	60～64歳	344	2.8		無回答	81	0.7	
	65～69歳	76	0.6	問12：現在の役職	役職なし（一般社員）	6,211	50.3	
	70歳以上	25	0.2		係長・主任相当職	3,187	25.8	
	無回答	17	0.1		課長・課長相当職	2,055	16.6	
問4：配偶者	いる	7,086	57.4		部長・部長相当職以上	869	7.0	
	いない	5,258	42.6		無回答	33	0.3	
	無回答	11	0.1	問15：勤め先企業への採用方式	新卒採用	5,221	42.3	
問4-付問1：配偶者の仕事	配偶者がいる・計	7,086	100.0		中途採用	7,087	57.4	
	無職	1,515	21.4		無回答	47	0.4	
	有職	5,556	78.4	問13：勤め先企業での非正社員から正社員への登用	ある（登用された経験がある）	2,064	16.7	
	無回答	15	0.2		ない	10,209	82.6	
問4-付問2：配偶者の就業形態	配偶者有職・計	5,556	100.0		無回答	82	0.7	
	正社員	3,036	54.6	問13付問1：正社員への登用時期	ある（登用された経験がある）・計	2,064	100.0	
	非正社員	2,130	38.3		現在～1年前	261	12.6	
	それ以外（自営業等）	304	5.5		1年超～3年前	435	21.1	
	無回答	86	1.5		3年超～6年前	395	19.1	
問5：子どもの同居の有無(MA)	3歳未満	1,013	8.2		6年超～10年前	350	17.0	
	3歳以上、小学校就学前	1,402	11.3		10年超前	613	29.7	
	小学生	1,968	15.9		無回答	10	0.5	
	中学生	1,175	9.5	問13付問2：正社員登用前後の仕事内容変化	変わらない	944	45.7	
	高校生以上	2,362	19.1		登用前の業務に、新しい業務が加わった	809	39.2	
	子供はいない	6,160	49.9		登用前と全く異なる業務に従事している	295	14.3	
	無回答	411	3.3		無回答	16	0.8	
問6：家族の中の要介護・介助者の有無(MA)	いる（同居している）	686	5.6	問13付問3：正社員登用の際に、勤め先から評価された事柄(MA)	勤続期間	571	27.7	
	いる（別居している）	1,235	10.0		職場の上司の推薦	904	43.8	
	いない	10,383	84.0		人事評価における一定以上の評価実績	411	19.9	
	無回答	64	0.5		職務遂行能力・スキル	764	37.0	
問7：最終学歴（在学中及び中退は卒業に含まない）	中学校卒	119	1.0		特定の資格の保有	204	9.9	
	高等学校卒	3,676	29.8		登用試験の結果	214	10.4	
	専修・各種学校卒	1,442	11.7		能力開発に対する積極性	157	7.6	
	短大・高専卒	1,236	10.0		その他	128	6.2	
	四年制大学卒	5,453	44.1		無回答	58	2.8	
	大学院（修士課程修了）	347	2.8	問13付問1：正社員員の転換前と転換後の年収（賞与含む）の増減	3割以上増加した	367	17.8	
	大学院（博士課程修了）	32	0.3		1割以上～3割未満増加した	909	44.0	
	大学院（専門職学位課程修了）	22	0.2		1割未満増加した	342	16.6	
	無回答	28	0.2		変わらない	347	16.8	
問8：定期的通院を要する病気	罹患している	2,959	23.9		減少した	63	3.1	
	罹患していない	9,326	75.5		無回答	36	1.7	
	無回答	70	0.6	問16：勤め先企業での勤続年数	1年未満	673	5.4	
問8：従業員規模	99人以下	588	4.8		1～5年未満	2,761	22.3	
	100～299人	7,442	60.2		5～10年未満	2,480	20.1	
	300～999人	2,988	24.2		10～20年未満	3,486	28.2	
	1,000～9,999人	1,125	9.1		20～30年未満	2,042	16.5	
	1万人以上	104	0.8		30～40年未満	804	6.5	
	無回答	108	0.9		40年以上	65	0.5	
問9：業種	鉱業、採石業、砂利採取業	21	0.2		無回答	44	0.4	
	建設業	1,028	8.3	問18①副業・兼業	実施した	215	1.7	
	製造業	3,363	27.2		実施していない	6,924	56.0	
	電気・ガス・熱供給・水道業	160	1.3		企業に実施が認められていない	5,096	41.2	
	情報通信業	423	3.4		無回答	120	1.0	
	運輸業、郵便業	1,014	8.2	問18②テレワーク	実施した	141	1.1	
	卸売業、小売業	1,727	14.0		実施していない	7,157	57.9	
	金融業、保険業	346	2.8		企業に実施が認められていない	4,757	38.5	
	不動産業、物品賃貸業	142	1.1		無回答	300	2.4	
	学術研究、専門・技術サービス業	248	2.0	問17：適用されている勤務時間制度	通常の勤務時間制度	9,526	77.1	
	宿泊業、飲食サービス業	561	4.5		フレックスタイム	799	6.5	
	生活関連サービス業、娯楽業	228	1.8		変形労働時間制	663	5.4	
	教育、学習支援業	257	2.1		交替制（昼シフト、夜シフトなど）	568	4.6	
	医療、福祉	873	7.1		裁量労働制	144	1.2	
	複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	0.3		事業場外労働のみなし労働時間制	103	0.8	
	サービス業（他に分類されないもの）	1,631	13.2		時間管理なし（裁量労働制・みなし労働時間以外で、管理職などの場合）	482	3.9	
	その他	200	1.6		無回答	70	0.6	
	無回答	100	0.8					

³ 労働者調査の企業を通じた配付対象は正社員であることから、以下では、労働者調査に回答した者の就業形態は正社員であることに留意されたい。

図表 1-3-2：回答者の属性【労働者調査】

		合計		n	%			合計		n	%	
				12,355	100.0					12,355	100.0	
問21：あなたの年収（税引前）	100万円未満			14	0.1	①仕事全体	満足している			1,561	12.6	
	100～200万円未満			547	4.4		どちらかと言えば満足			6,982	56.5	
	200～300万円未満			2,428	19.7		どちらかと言えば満足していない			2,973	24.1	
	300～400万円未満			2,990	24.2		満足していない			763	6.2	
	400～500万円未満			2,282	18.5		無回答			76	0.6	
	500～600万円未満			1,703	13.8		②労働時間	満足している			2,632	21.3
	600～700万円未満			1,002	8.1			どちらかと言えば満足			5,985	48.4
	700～800万円未満			578	4.7			どちらかと言えば満足していない			2,697	21.8
	800～900万円未満			300	2.4			満足していない			990	8.0
	900～1000万円未満			175	1.4			無回答			51	0.4
1000万円以上			168	1.4	③賃金	満足している			1,093	8.8		
無回答			168	1.4		どちらかと言えば満足			4,363	35.3		
						どちらかと言えば満足していない			4,372	35.4		
問19 ①現行の処遇制度	年功重視			4,841	39.2	④休日・休暇	満足している			2,989	24.2	
	能力重視			2,478	20.1		どちらかと言えば満足			5,275	42.7	
	成果・業績重視			2,730	22.1		どちらかと言えば満足していない			2,701	21.9	
	職務内容重視			2,077	16.8		満足していない			1,341	10.9	
	無回答			229	1.9		無回答			49	0.4	
②希望する処遇制度	年功重視			1,361	11.0	⑤仕事の内容	満足している			1,722	13.9	
	能力重視			5,001	40.5		どちらかと言えば満足			6,702	54.2	
	成果・業績重視			2,383	19.3		どちらかと言えば満足していない			3,103	25.1	
	職務内容重視			3,229	26.1		満足していない			774	6.3	
	無回答			381	3.1		無回答			54	0.4	
問33：職場での業務上の目標設定(MA)	個人の目標の達成度に基づいたもの			5,116	41.4	⑥仕事の量	満足している			1,249	10.1	
	チームやグループの目標の達成度に基づいたもの			4,687	37.9		どちらかと言えば満足			6,107	49.4	
	事業所の目標の達成度に基づいたもの			2,968	24.0		どちらかと言えば満足していない			3,812	30.9	
	会社の目標の達成度に基づいていない			6,922	56.0		満足していない			1,133	9.2	
	その他			1,287	10.4		無回答			54	0.4	
無回答			48	0.4	⑦職場でのコミュニケーション	満足している			2,210	17.9		
						どちらかと言えば満足			6,404	51.8		
						どちらかと言えば満足していない			2,785	22.5		
						満足していない			914	7.4		
						無回答			42	0.3		
問34：職場で、設定した目標の達成に向けて、管理職等からの指導・管理の実施頻度	計（問33「目標設定をしていない」以外）（※1）			11,068	100.0	⑧能力開発の機会	満足している			943	7.6	
	毎日			722	6.5		どちらかと言えば満足			5,392	43.6	
	週に1度			1,204	10.9		どちらかと言えば満足していない			4,543	36.8	
	月に1度			2,811	25.4		満足していない			1,413	11.4	
	四半期に1度			1,180	10.7		無回答			64	0.5	
半年に1度			2,788	25.2	問35：人事評価制度の満足度	満足している			1,975	16.0		
年に1度			993	9.0		どちらかと言えば満足			4,053	32.8		
指導・管理されない			945	8.5		どちらかと言えば満足していない			5,279	42.7		
その他			156	1.4		満足している			604	4.9		
無回答			269	2.4		無回答			444	3.6		
問20 ①労働生産性（時間あたりの成果）	大幅に上昇			1,288	10.4	問35付問：満足していない理由(MA)	計（問35「満足していない」「どちらかと言えば満足していない」）（※2）			6,028	100.0	
	やや上昇			5,422	43.9		評価基準が不明瞭で、恣意的になっている			4,041	67.0	
	変わらない			4,314	34.9		評価者が直属の上司しかおらず、評価が一方的			1,766	29.3	
	やや低下			912	7.4		多面的な評価（360度評価）を実施しているが、部下に積極的に指導することができなくなった			126	2.1	
	大幅に低下			223	1.8		多面的な評価（360度評価）を実施しているが、部下の評価が好き嫌いで評価されてしまう			853	14.2	
無回答			196	1.6	被評価者の仕事ぶりがよく把握されていない			2,275	37.7			
問20 ②仕事に対するモチベーション	大幅に上昇			821	6.6	成果のみが重視され、調整等のプロセス面が適切に評価されていない			1,269	21.1		
	やや上昇			3,310	26.8	評価結果に基づく評価者からの指導・助言がない			1,808	30.0		
	変わらない			4,753	38.5	自分に課されている業務目標が適切ではない			667	11.1		
	やや低下			2,423	19.6	人事評価の結果が、給与や昇進に適切に反映されていない			1,919	31.8		
	大幅に低下			871	7.0	その他			246	4.1		
無回答			177	1.4	無回答			77	1.3			
5年前と現在と ③仕事に対するストレス	大幅に上昇			2,377	19.2	問27：何歳まで就労を続けたい（勤め先企業の定年制度の有無・内容にかかわらず）	60歳未満			2,100	17.0	
	やや上昇			4,206	34.0		60歳～65歳未満			5,553	44.9	
	変わらない			3,929	31.8		65歳～70歳未満			2,528	20.5	
	やや低下			1,158	9.4		70歳～75歳未満			281	2.3	
	大幅に低下			512	4.1		健康である限り、できるだけ長く			1,647	13.3	
無回答			173	1.4	無回答			246	2.0			
④あなた自身の能力開発への意欲	大幅に上昇			943	7.6	問27：何歳まで就労を続けたい（勤め先企業の定年制度の有無・内容にかかわらず）	健康である限り、できるだけ長く			1,647	13.3	
	やや上昇			4,271	34.6		無回答			246	2.0	
	変わらない			5,055	40.9							
	やや低下			1,535	12.4							
	大幅に低下			350	2.8							
無回答			201	1.6								
⑤あなたの職場における能力開発への取組・支援体制	大幅に上昇			549	4.4							
	やや上昇			3,542	28.7							
	変わらない			6,425	52.0							
	やや低下			1,172	9.5							
	大幅に低下			447	3.6							
無回答			220	1.8								

※1：問34（職場で、設定した目標の達成に向けて、管理職等からの指導・管理の実施頻度）は、問33（職場での業務上の目標設定）の選択肢「5. 目標設定していない」を回答した者以外が集計対象。

※2：問35付問（満足していない理由）は、問35（人事評価制度の満足度）で、「満足していない」「どちらかと言えば満足していない」と回答した者が集計対象。

第2章 調査結果の概要

1. 雇用人員（人手）の過不足の状況

1-1. 雇用人員（人手）の過不足の状況（企業調査）

企業調査では、雇用人員（人手）の過不足の状況について、(a)正社員と(b)非正社員の別に聞いており、また、正社員については、人材の種類ごとに過不足の状況を尋ねている。これをまとめたものが図表 2-1-1 である。

まず、正社員と非正社員の過不足状況をみると、正社員では、「不足・計」（「大いに不足」「やや不足」の合計）が 59.7%、「適当」が 24.3%、「過剰・計」（「大いに過剰」「やや過剰」の合計）が 2.1%となっている。非正社員は「不足・計」が 33.7%、「適当」が 55.0%、「過剰・計」が 4.2%となっている。

「不足・計」の割合について、正社員と非正社員を比較すると、正社員が 59.7%、非正社員が 33.7%となっており、非正社員に比べ正社員のほうが、「不足・計」の割合は高い。「過剰・計」はいずれも少数である。

次に、正社員について、人材の種類ごとに、「不足・計」の割合をみると、「現場の技能労働者」が 64.4%でもっとも高く、次いで、「社内の人材マネジメントを担う中核的な管理職」（56.5%）、「社内の IT 化を推進する人材」（56.4%）、「マーケティングや営業の専門人材」（47.9%）、「財務や法務の専門人材」（45.9%）、「研究開発等を支える高度人材」（33.2%）、「海外展開に必要な国際人材」（26.0%）となっている。

図表 2-1-1：雇用人員（人手）の過不足の状況（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	大いに不足	やや不足	適当	やや過剰	大いに過剰	無回答	不足・計
(a) 正社員	2,260	12.2	47.5	24.3	2.0	0.1	13.8	59.7
現場の技能労働者	2,260	19.5	44.9	25.9	1.0	0.1	8.6	64.4
社内の人材マネジメントを担う中核的な管理職	2,260	9.4	47.1	33.4	1.2	0.3	8.7	56.5
社内のIT化を推進する人材	2,260	11.8	44.6	31.4	0.1	0.1	12.0	56.4
マーケティングや営業の専門人材	2,260	6.7	41.2	39.4	0.5	0.0	12.2	47.9
財務や法務の専門人材	2,260	5.8	40.1	41.2	0.4	0.0	12.4	45.9
研究開発等を支える高度人材	2,260	9.6	23.6	42.3	0.2	0.5	23.8	33.2
海外展開に必要な国際人材	2,260	11.1	14.9	45.1	0.1	0.7	28.2	26.0
(b) 非正社員	2,260	8.3	25.4	55.0	3.9	0.3	7.0	33.7

※「不足・計」は「大いに不足」「やや不足」の合計。

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）

企業調査では、人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況を尋ねている。それによれば、「取り組んでいる」が 49.2%、「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」が 6.3%となっている（図表 2-1-2）。

次に、企業調査では、「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」とする企業に対して、人材（人手）不足を緩和するために重要視している対策について、上

位 5 つの複数回答と、最も重要視する対策（単一回答）の 2 種類で尋ねている。これをまとめたものが図表 2-1-3 である。

まず、上位 5 つに該当する対策についてみると、「中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」が 56.3%、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む）」が 53.5%でともに 5 割台で高く、次いで、「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、業務の標準化、仕事の分担・進め方の見直し等）」（45.0%）、「定年の延長や再雇用等による雇用継続を行う」（39.0%）、「募集時の賃金を引き上げる」（37.9%）、「募集時の賃金以外の処遇・労働条件を改善する」（28.8%）、「非正社員から正社員への登用を進める」（28.8%）などとなっている。

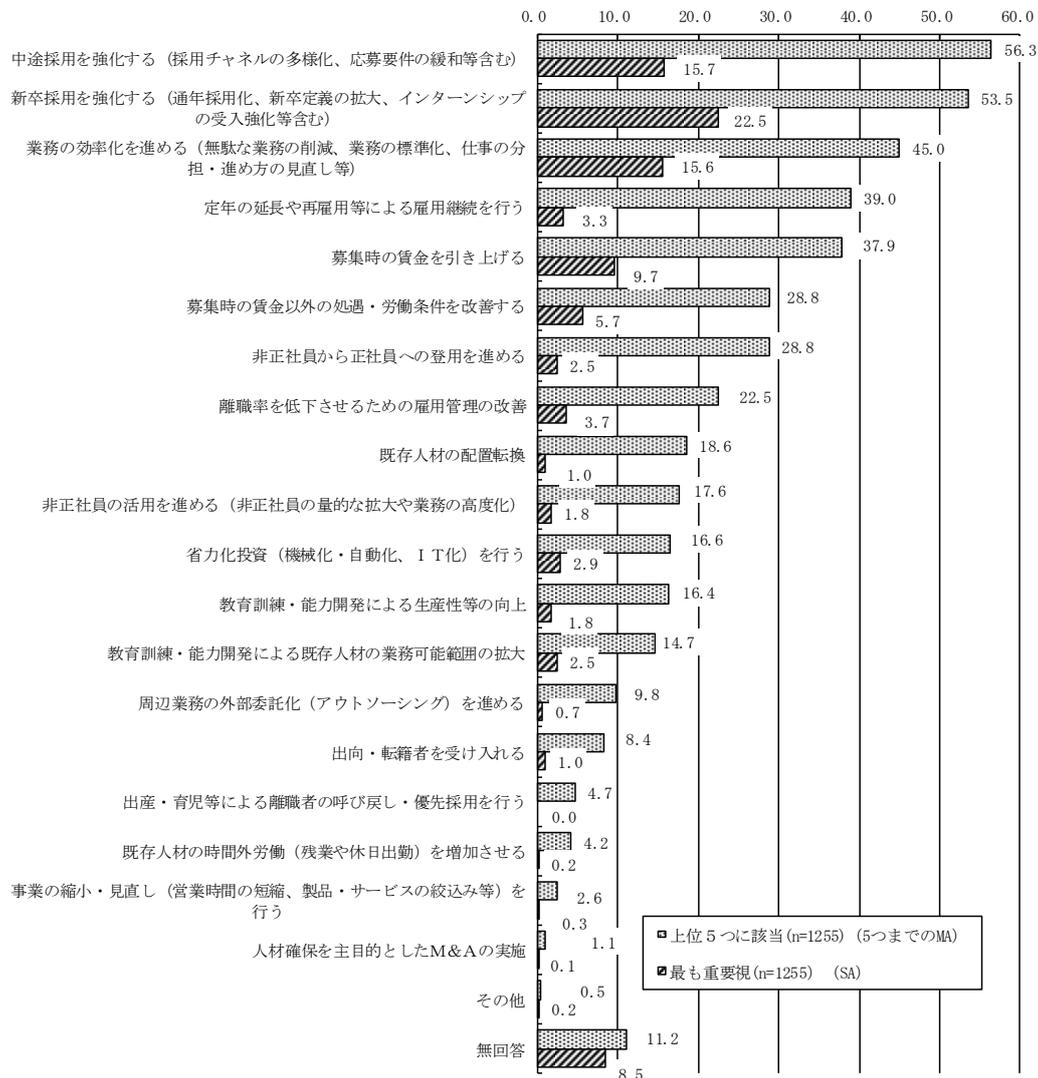
一方、最も重要視する対策についてみると、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入強化等含む）」が 22.5%と最も割合が高く、次いで、「中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」（15.7%）、「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、業務の標準化、仕事の分担・進め方の見直し等）」（15.6%）、「募集時の賃金を引き上げる」（9.7%）、「募集時の賃金以外の処遇・労働条件を改善する」（5.7%）などとなっている。

図表 2-1-2：人材（人手）不足を緩和するための対策の取り組み状況（SA、単位＝％）

【企業調査】

	n	取 組 ん で い る	組 む 予 定 、 未 だ 取 り 組 む 予 定 は な い	取 組 む 予 定 は な い	無 回 答
合計	2,260	49.2	6.3	5.3	39.2
＜業種＞					
鉱業、採石業、砂利採取業	4	75.0	-	-	25.0
建設業	164	53.7	3.7	-	42.7
製造業	624	50.2	7.4	5.0	37.5
電気・ガス・熱供給・水道業	13	61.5	7.7	7.7	23.1
情報通信業	81	49.4	4.9	4.9	40.7
運輸業、郵便業	208	49.5	5.8	2.9	41.8
卸売業、小売業	356	48.6	6.7	4.8	39.9
金融業、保険業	50	46.0	12.0	12.0	30.0
不動産業、物品賃貸業	28	46.4	3.6	10.7	39.3
学術研究、専門・技術サービス業	52	42.3	5.8	7.7	44.2
宿泊業、飲食サービス業	111	55.0	0.9	1.8	42.3
生活関連サービス業、娯楽業	60	46.7	6.7	-	46.7
教育、学習支援業	48	39.6	10.4	25.0	25.0
医療、福祉	134	45.5	6.0	6.0	42.5
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	25.0	-	25.0	50.0
サービス業（他に分類されないもの）	284	47.9	6.7	7.0	38.4
その他	28	57.1	10.7	14.3	17.9
＜従業員規模＞					
99人以下	99	40.4	9.1	15.2	35.4
100～299人	1,380	48.8	7.3	5.1	38.8
300～999人	569	49.0	4.2	4.0	42.7
1,000人以上	204	57.4	4.4	4.4	33.8

図表 2-1-3: 人材(人手)不足を緩和するために重要視している対策(単位=%)【企業調査】



※人材(人手)不足を緩和するための対策について、「取り組んでいる」「未だ取り組んでいないが、今後取り組む予定」とする企業を対象に集計。「上位5つに該当」は5つまでの複数回答であり、「最も重要視」はそのうちの最も重要視しているもので、単一回答。

2. 社内人材の多様化の状況

2-1. 社内人材の多様化の状況

(1) 企業からみた社内人材の多様化(企業調査)

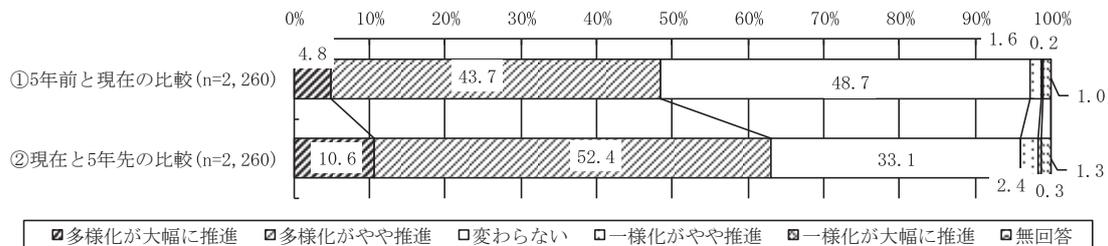
企業調査では、「性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等といった様々な観点から5年前と現在を比較し、貴社の社内人材の多様化が進んだと思いますか。また、5年先の社内人材の多様化は、現在と比較し進むと思いますか」と尋ねている。

それによれば、まず、①5年前と現在の比較(これまで)で見ると、社内人材の多様化で「多様化推進・計」(「多様化が大幅に推進」(4.8%)、「多様化がやや推進」(43.7%)の合計)の割合は、48.5%と約半数を占めている。

一方、②現在と5年先の比較(今後)では、「多様化推進・計」(「多様化が大幅に推進」(10.6%)、

「多様化がやや推進」(52.4%)の合計)の割合が63.0%となっている。これまでに比べて、今後のほうが、14.5ポイント高くなっている(図表2-2-1)。

図表 2-2-1：性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点からみた社内人材の多様化の変化
(①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較)(SA、単位=%)【企業調査】



次に、企業調査では、①5年前と現在の比較において、「多様化が大幅に推進」又は「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に、社内人材の多様化が進んできた中で、人材(女性社員、60歳以上の高齢社員、高度外国人社員)について、これまでの増減の状況を尋ねている。

それによれば、「増加・計」(「大幅に増加」「やや増加」の合計)の割合は、「60歳以上の高齢社員」が78.8%、「女性社員」が62.3%、「高度外国人社員」が17.9%となっている(図表2-2-2①)。

一方、②現在と5年先の比較においても、「多様化が大幅に推進」又は「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に、人材(女性社員、60歳以上の高齢社員、高度外国人社員)に対する将来的な採用意欲を尋ねたところ、「上昇・計」とする割合(「大幅に上昇」「やや上昇」の合計)は、「60歳以上の高齢社員」が72.7%、「女性社員」が68.8%、「高度外国人社員」が27.6%となっている(図表2-2-2②)。

図表 2-2-2：①社内人材の多様化における増減状況、及び②将来的な採用意欲(SA、単位=%)
【企業調査】

	①5年前と現在を比較した増減状況							②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲								
	n	大幅に増加	やや増加	変わらない	やや減少	大幅に減少	無回答	増加・計	n	大幅に上昇	やや上昇	変わらない	やや低下	大幅に低下	無回答	上昇・計
女性社員	1,095	7.4	54.9	33.6	2.6	0.2	1.3	62.3	1,424	8.5	60.3	25.8	0.6	0.1	4.6	68.8
60歳以上の高齢社員	1,095	9.9	68.9	18.0	1.9	0.2	1.1	78.8	1,424	11.0	61.7	21.9	0.9	0.4	4.1	72.7
高度外国人社員	1,095	2.5	15.4	65.8	0.3	0.7	15.3	17.9	1,424	2.9	24.7	56.2	0.2	0.3	15.7	27.6

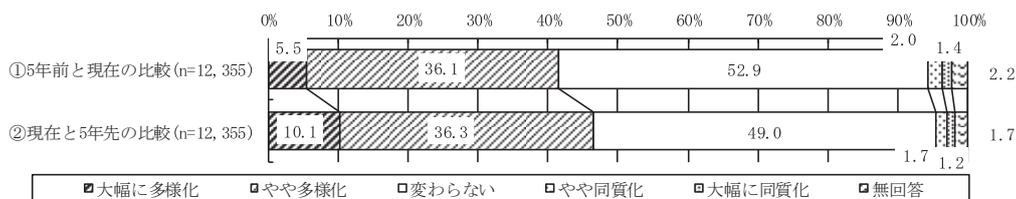
※①5年前と現在を比較した増減状況は、社内人材の多様化について、5年前と現在の比較において、「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に集計。②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲は、社内人材の多様化について、現在と5年先の比較において、「多様化が大幅に推進」「多様化がやや推進」と回答した企業を対象に集計。「①5年前と現在を比較した増減状況」の「増加・計」は「大幅に増加」「やや増加」の合計。「②現在と5年先を比較した将来的な採用意欲」の「上昇・計」は、「大幅に上昇」「やや上昇」の合計。

(2)労働者側からみた社内人材の多様化（労働者調査）

労働者調査では、「性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等といった様々な観点から 5 年前と比較し、勤め先企業における社内人材の多様化が進んだと思いますか。また、5 年先の社内人材の多様化は、現在と比較し進むと思いますか」と尋ねている。

まず、①5 年前と現在の比較（これまで）でみると、社内人材の多様化について、「多様化・計」（「大幅に多様化」（5.5%）、「やや多様化」（36.1%）の合計）は、41.6%と 4 割を占めている。一方、②現在と 5 年先の比較（今後）では、「多様化・計」（「大幅に多様化」（10.1%）、「やや多様化」（36.3%）の合計）が 46.4%となっている。これまでに比べて、今後のほうが、わずかに高くなっている（図表 2-2-3）。

図表 2-2-3：性別、年齢、国籍、雇用形態、職種等の観点からみた勤め先企業の社内人材の多様化の変化（①5 年前と現在の比較、②現在と 5 年先の比較）（SA、単位＝％）
【労働者調査】



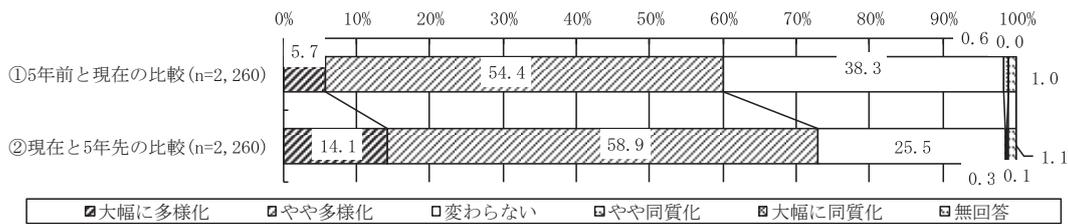
2-2. 社内人材の状況変化を踏まえた雇用管理の状況（企業調査）

企業調査では、「社内人材の状況変化を踏まえ、5 年前と現在を比較し、従業員の雇用管理の多様性が必要になっていると感じますか。5 年先の見通しも教えてください」と尋ねている。それによれば、①5 年前と現在の比較（これまで）でみると、従業員の雇用管理の多様性の必要について、「多様化・計」（「大幅に多様化」（5.7%）、「やや多様化」（54.4%）の合計）は、60.1%となっている。一方、②現在と 5 年先の比較（今後）では、「多様化・計」（「大幅に多様化」（14.1%）、「やや多様化」（58.9%）の合計）が 73.0%となっている。これまでに比べて、今後のほうが、12.9 ポイント高くなっている（図表 2-2-4）。

次に、企業調査では、社内人材の状況変化を踏まえ、5 年以内での従業員の雇用管理の見直しについて、従業員を一律に対象とした雇用管理に加えて、雇用区分（女性の雇用管理、60 歳以上高齢者の雇用管理、高度外国人材の雇用管理）ごとに特別な対応をしたかを尋ねている。また、同様に、社内人材の今後の状況変化を見据えて、今後 5 年以内に従業員の雇用管理を見直す必要があると感じるかについても尋ねた。これについてまとめたものが図表 2-2-5 である。それによれば、まず、5 年以内（これまで）において、従業員一律の雇用管理について「見直した」とする割合は、48.9%となっている。一方、今後 5 年以内では、「見直す必要がある」とする割合は 74.7%となっている。

雇用区分ごとにみると、5年以内（これまで）に「見直した」とする割合は、「女性の雇用管理」（40.7%）、「60歳以上高齢者の雇用管理」（57.7%）、「高度外国人材の雇用管理」（7.0%）となっている。今後5年以内では、「見直す必要がある」とする割合は、「女性の雇用管理」（64.0%）、「60歳以上高齢者の雇用管理」（72.4%）、「高度外国人材の雇用管理」（24.1%）となっている。

図表 2-2-4：社内人材の状況変化を踏まえた従業員の雇用管理の多様性の必要（①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較）（SA、単位＝％）【企業調査】



図表 2-2-5：従業員の雇用管理の見直し（5年以内、今後5年以内）（SA、単位＝％）【企業調査】

	5年以内				今後5年以内			
	n	見直した	見直さない	無回答	n	見直す必要がある	見直す必要はない	無回答
①従業員一律の雇用管理	2,260	48.9	47.6	3.5	2,260	74.7	22.7	2.6
②女性の雇用管理	2,260	40.7	56.7	2.6	2,260	64.0	33.2	2.7
③60歳以上高齢者の雇用管理	2,260	57.7	39.8	2.5	2,260	72.4	25.4	2.2
④高度外国人材の雇用管理	2,260	7.0	79.4	13.5	2,260	24.1	62.6	13.3

2-3. 雇用管理の実施状況

(1)雇用管理（企業調査）

企業調査では、現在取り組んでいる雇用管理の実施状況⁴（いわゆる正社員、限定正社員、非正社員）について尋ねており、実施企業については、従業員全体を一律に実施しているか、対象者を雇用区分（女性、60歳以上高齢者、高度外国人）のみに限定実施しているかについて

⁴ 調査設問（問 15）は、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員の三つの就業形態について尋ねている。なお、本設問は複数回答であり、設問の注記において、従業員全体を一律に対象とはしておらず、対象者を雇用区分（女性、60歳以上高齢者、高度外国人）で限定している場合には、「限定実施」と「その雇用区分」にも選択を求めている（限定している対象が女性、高齢者、高度外国人以外の場合、「限定実施」のみを選択するよう指示）。なお、問 15 において、設問の雇用管理の各項目は、正社員・限定正社員と非正社員では一部異なることに留意。具体的には、正社員・限定正社員の項目に比べて、非正社員では、「②本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「③業務遂行に伴う裁量権の拡大」「④優秀な人材の抜擢・登用」「⑤能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「⑦労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「⑧採用時に職務内容を文書で明確化」「⑨長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「⑩有給休暇の取得促進」「⑪育児・介護・病気治療等により離職・休職された方への復職支援」「⑫副業・兼業の推進」の項目がない。逆に、「優秀な人材を正社員へ登用」は、いわゆる正社員及び限定正社員ではなく、非正社員単独の設問項目である。

でも尋ねている⁵（複数回答）。これをまとめたものが図表 2-2-6 である。

図表 2-2-6：現在取り組んでいる雇用管理の実施状況（MA、単位＝％）【企業調査】

(1) いわゆる正社員

	n	いわゆる正社員							業 雇 用 管 理 実 施 企 業 （ 一 律 実 施 ）
		一律 実施	限定 実施	限定実施のうち			未実施	無回答	
				女性	60歳以上 高齢者	高度外国 人			
①人事評価に関する公正性・納得性の向上	2,260	74.6	5.2	1.0	0.4	0.1	14.2	6.0	79.8
②本人の希望を踏まえた配属、配置転換	2,260	51.7	15.4	2.7	1.7	0.2	26.3	6.7	67.1
③業務遂行に伴う裁量権の拡大	2,260	34.9	11.2	1.1	0.7	0.1	45.8	8.1	46.1
④優秀な人材の抜擢・登用	2,260	64.7	14.2	1.7	0.8	0.3	14.0	7.1	78.9
⑤能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	2,260	72.3	9.8	1.2	0.5	0.2	11.7	6.1	82.2
⑥能力開発機会の充実	2,260	60.1	12.3	1.3	0.3	0.1	19.9	7.7	72.4
⑦労働時間の短縮や働き方の柔軟化	2,260	53.4	14.4	5.7	3.4	0.1	25.8	6.5	67.7
⑧採用時に職務内容を文書で明確化	2,260	65.8	4.3	0.2	0.5	0.1	22.4	7.4	70.2
⑨長時間労働対策やメンタルヘルス対策	2,260	81.9	4.4	0.4	0.2	-	8.0	5.7	86.3
⑩有給休暇の取得促進	2,260	68.7	4.0	0.5	0.1	-	21.3	6.0	72.7
⑪職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	2,260	72.3	4.0	0.4	0.1	-	16.4	7.3	76.3
⑫仕事と育児との両立支援	2,260	69.7	13.1	8.9	0.2	-	11.1	6.1	82.8
⑬仕事と介護との両立支援	2,260	69.5	5.3	0.9	0.4	-	18.8	6.4	74.8
⑭仕事と病気治療との両立支援	2,260	65.8	5.9	0.6	0.4	-	21.2	7.1	71.7
⑮育児・介護・病気治療等により離職・休職された方への復職支援	2,260	58.5	7.5	2.5	0.4	0.0	26.9	7.1	66.0
⑯従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）	2,260	61.1	4.9	0.8	0.1	0.0	25.6	8.4	66.0
⑰経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	2,260	67.8	8.2	0.4	0.1	-	16.9	7.1	76.0
⑱副業・兼業の推進	2,260	6.4	2.1	0.1	0.1	-	83.7	7.8	8.5

(2) 限定正社員

	n	限定正社員							業 雇 用 管 理 実 施 企 業 （ 一 律 実 施 ）
		一律 実施	限定 実施	限定実施のうち			未実施	無回答	
				女性	60歳以上 高齢者	高度外国 人			
①人事評価に関する公正性・納得性の向上	462	75.3	6.9	0.4	-	0.2	10.8	6.9	82.3
②本人の希望を踏まえた配属、配置転換	462	61.0	12.6	1.9	1.1	-	19.9	6.5	73.6
③業務遂行に伴う裁量権の拡大	462	37.7	8.4	0.6	-	-	45.9	8.0	46.1
④優秀な人材の抜擢・登用	462	63.2	11.3	1.1	-	0.2	17.7	7.8	74.5
⑤能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	462	71.6	9.5	1.5	0.4	0.4	11.7	7.1	81.2
⑥能力開発機会の充実	462	59.3	10.8	1.5	0.2	0.4	21.9	8.0	70.1
⑦労働時間の短縮や働き方の柔軟化	462	63.6	10.6	3.7	0.6	-	18.0	7.8	74.2
⑧採用時に職務内容を文書で明確化	462	67.3	5.6	0.2	0.2	0.2	19.0	8.0	72.9
⑨長時間労働対策やメンタルヘルス対策	462	78.4	5.4	0.2	-	-	9.1	7.1	83.8
⑩有給休暇の取得促進	462	67.3	6.7	0.4	-	-	18.6	7.4	74.0
⑪職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	462	72.7	6.9	0.4	-	-	12.6	7.8	79.7
⑫仕事と育児との両立支援	462	71.0	11.3	5.2	-	-	10.2	7.6	82.3
⑬仕事と介護との両立支援	462	69.0	7.1	0.4	0.6	-	17.1	6.7	76.2
⑭仕事と病気治療との両立支援	462	65.4	8.0	0.9	0.4	-	18.8	7.8	73.4
⑮育児・介護・病気治療等により離職・休職された方への復職支援	462	63.2	8.0	1.5	-	-	21.2	7.6	71.2
⑯従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）	462	61.3	5.8	0.6	-	-	24.9	8.0	67.1
⑰経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	462	66.2	7.1	0.2	-	-	18.6	8.0	73.4
⑱副業・兼業の推進	462	10.4	3.2	-	0.4	-	78.1	8.2	13.6

(3) 非正社員

	n	非正社員							業 雇 用 管 理 実 施 企 業 （ 一 律 実 施 ）
		一律 実施	限定 実施	限定実施のうち			未実施	無回答	
				女性	60歳以上 高齢者	高度外国 人			
①人事評価に関する公正性・納得性の向上	2,007	49.0	6.3	0.8	0.5	-	35.9	8.8	55.3
②優秀な人材を正社員へ登用	2,007	61.3	13.8	2.8	0.2	0.4	17.8	7.1	75.1
③能力開発機会の充実	2,007	39.8	9.4	1.1	0.4	0.1	40.9	10.0	49.2
④職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	2,007	65.6	5.4	0.6	0.4	-	20.3	8.6	71.1
⑤仕事と育児との両立支援	2,007	56.0	10.1	5.4	0.3	-	25.4	8.6	66.1
⑥仕事と介護との両立支援	2,007	55.7	6.0	0.8	0.6	-	29.6	8.7	61.7
⑦仕事と病気治療との両立支援	2,007	51.9	5.8	0.4	0.5	-	32.9	9.4	57.7
⑧従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）	2,007	52.1	5.2	0.5	0.2	-	33.0	9.7	57.2
⑨経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	2,007	50.9	6.3	0.4	0.5	0.1	33.3	9.5	57.2

※1：(1) 正社員の集計対象は、回答企業全数（n=2,260）。

※2：(2) 限定正社員は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=462）。

※3：(3) 非正社員は、「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007）。

※4：「雇用管理実施企業（一律実施・限定実施）」は、「一律実施」「限定実施」を選択した企業のこと。

⁵ 男女雇用機会均等法では、一定の条件の下、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情を改善することを目的として女性労働者に関して行う措置を除き、募集・採用、配置・昇進・教育訓練等について労働者の性別を理由とした差別的取扱いを禁止していることや、育児・介護休業法に定める仕事と育児・介護の両立支援制度は、男女ともに対象とする必要があることに留意が必要。

①雇用管理の実施企業割合

まず、雇用管理の実施項目において、「雇用管理実施企業（一律実施・限定実施）」（「一律実施」「限定実施」を選択した企業）の割合についてみると、いわゆる正社員では、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「仕事と育児との両立支援」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「人事評価に関する公正性・納得性の向上」などが上位の実施項目となっている。

限定正社員でも、「雇用管理実施企業」の割合は、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「仕事と育児との両立支援」「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」などが上位の実施項目となっている。

非正社員では、「雇用管理実施企業」の割合は、「優秀な人材を正社員へ登用」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「仕事と育児との両立支援」「仕事と介護との両立支援」などが上位の実施項目になっている。

②雇用管理の一律実施と限定実施の割合

そこで、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員ごとに、雇用管理の各項目で一律実施と限定実施の割合をそれぞれ比較してみると、いずれの項目も、一律実施の割合に比べて、限定実施の割合が少ない。

限定実施の項目に着目してみると、いわゆる正社員において、限定実施の割合が高いものとしては、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「優秀な人材の抜擢・登用」「仕事と育児との両立支援」「能力開発機会の充実」などとなっている。

限定正社員において、限定実施の割合が高いものとしては、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「優秀な人材の抜擢・登用」「仕事と育児との両立支援」「能力開発機会の充実」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」などとなっている。

非正社員において、限定実施の割合が高いものとしては、「優秀な人材を正社員へ登用」「仕事と育児との両立支援」などとなっている。

③雇用管理実施企業の割合の就業形態間の比較

参考として、「雇用管理実施企業（一律実施・限定実施）」（「一律実施」「限定実施」を選択した企業）の割合を就業形態間で比較したものが図表 2-2-7 である（以下では、「②正社員・限定正社員がいる企業」及び、「③正社員・非正社員がいる企業」について記述）。

まず、いわゆる正社員と限定正社員の雇用管理の実施割合を比較するため、「②正社員・限定正社員がいる企業」に限定してみると（「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=462））、いずれの項目の実施割合もおおむね変わらない。両者の差に注目すると、「副業・兼業の推進」を除き、いずれの項目も、いわゆる正社員に比べて限定正社員のほうが実施割

合はわずか（10ポイント以下）に低い。いわゆる正社員に比べて限定正社員のほうが低さが目立つ項目としては、「優秀な人材の抜擢・登用」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」などとなっている。

同様に、いわゆる正社員と非正社員の雇用管理の比較可能な項目について、「③正社員・非正社員がいる企業」に限定してみると（「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007））、いずれの項目の実施割合も、いわゆる正社員に比べて非正社員のほうが低くなっている。いわゆる正社員に比べて非正社員のほうが低い項目としては、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「能力開発機会の充実」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」「仕事と育児との両立支援」などとなっている。

図表 2-2-7：雇用管理実施企業の割合の就業形態間の比較（MA、単位＝％）【企業調査】

	①全体			就業形態（限定正社員・非正社員）がいる企業						
				②正社員・限定正社員がいる企業		③正社員・非正社員がいる企業		④正社員・限定正社員・非正社員がいる企業		
	n数	2,260	462	2,007	462		2,007		418	
就業形態	いわゆる正社員	限定正社員	非正社員	いわゆる正社員	限定正社員	いわゆる正社員	非正社員	いわゆる正社員	限定正社員	非正社員
人事評価に関する公正性・納得性の向上	79.8	82.3	55.3	87.9	82.3	80.1	55.3	88.0	83.0	62.4
本人の希望を踏まえた配属、配置転換	67.0	73.6		76.6	73.6	67.0		77.3	73.7	
業務遂行に伴う裁量権の拡大	46.1	46.1		50.9	46.1	45.7		50.5	45.2	
優秀な人材の抜擢・登用	78.9	74.5		84.4	74.5	79.7		85.6	75.8	
優秀な人材を正社員へ登用			75.0				75.0			81.8
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	82.2	81.2		86.6	81.2	82.4		86.4	81.6	
能力開発機会の充実	72.4	70.1	49.2	76.0	70.1	72.6	49.2	76.3	70.6	55.7
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	67.7	74.2		77.3	74.2	68.0		77.5	73.9	
採用時に職務内容を文書で明確化	70.2	72.9		74.0	72.9	70.4		73.9	73.4	
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	86.3	83.8		91.1	83.8	87.0		91.1	84.9	
有給休暇の取得促進	72.7	74.0		79.0	74.0	73.1		79.4	75.4	
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	76.3	79.7	71.1	82.3	79.7	76.9	71.1	81.8	80.6	77.0
仕事と育児との両立支援	82.8	82.3	66.1	88.3	82.3	83.8	66.1	88.8	84.2	73.4
仕事と介護との両立支援	74.8	76.2	61.7	79.7	76.2	76.0	61.7	80.9	78.0	67.7
仕事と病気治療との両立支援	71.7	73.4	57.7	77.1	73.4	72.2	57.7	77.0	74.2	65.3
育児・介護・病気治療等により離職・休職された方への復職支援	66.0	71.2		73.6	71.2	66.4		74.2	72.2	
従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）	66.0	67.1	57.2	70.3	67.1	66.6	57.2	70.6	67.9	63.9
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	76.0	73.4	57.2	82.5	73.4	76.3	57.2	83.3	74.9	64.8
副業・兼業の推進	8.5	13.6		10.2	13.6	8.0		9.6	13.4	

※1：「①全体」において、「いわゆる正社員」の集計対象は、回答企業全数（n=2,260）。

※2：「①全体」において、「限定正社員」は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=462）。

※3：「①全体」において、「非正社員」は、「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007）。

※4：「②正社員・限定正社員がいる企業」の集計対象は、「限定正社員がいる」とする企業（n=462）。

※5：「③正社員・非正社員がいる企業」の集計対象は、「非正社員がいる」とする企業（n=2,007）。

※6：「④正社員・限定正社員・非正社員がいる企業」の集計対象は、「限定正社員がいる」及び「非正社員がいる」とする企業（n=418）。

※7：数値は、就業形態ごとの「雇用管理実施企業（一律実施・限定実施）」（「一律実施」「限定実施」を選択した企業）の割合。

※8：設問の人材育成の各項目について、非正社員では、「②本人の希望を踏まえた配属、配置転換」「③業務遂行に伴う裁量権の拡大」「④優秀な人材の抜擢・登用」「⑤能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」「⑦労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「⑧採用時に職務内容を文書で明確化」「⑨長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「⑩有給休暇の取得促進」「⑪育児・介護・病気治療等により離職・休職された方への復職支援」「⑫副業・兼業の推進」の項目がない。逆に、「優秀な人材を正社員へ登用」は、いわゆる正社員及び限定正社員にはなく、非正社員単独の設問項目である（表中では設問がない項目について空欄で表示）。

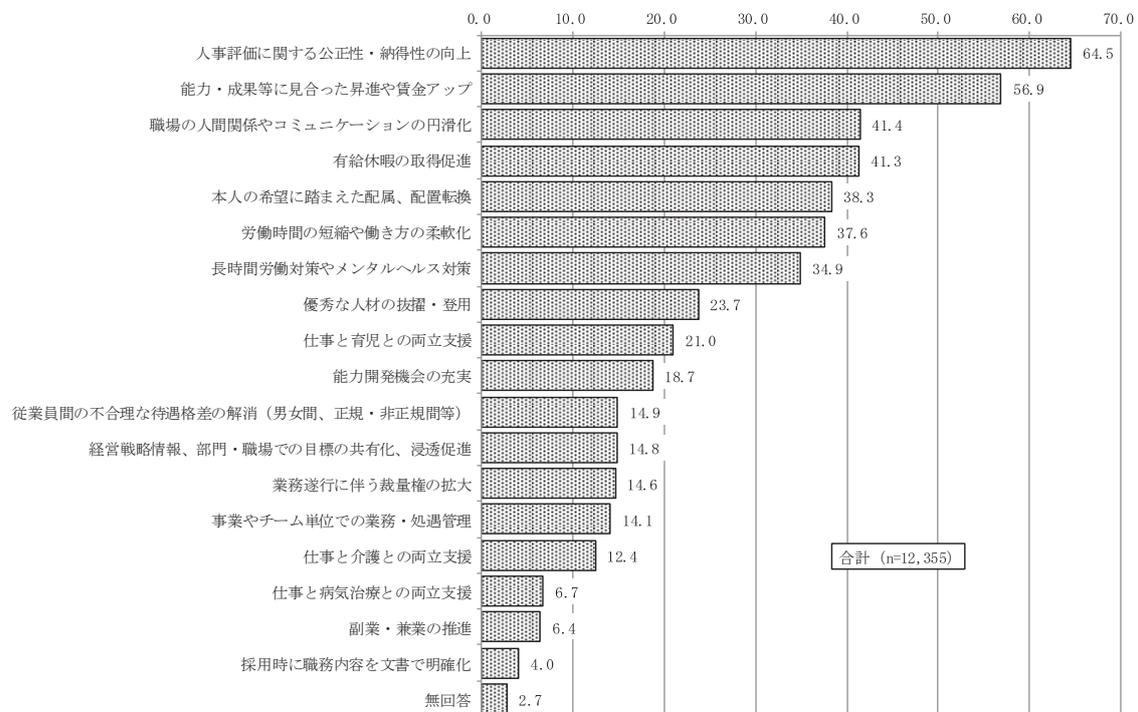
(2)労働生産性やモチベーションを高めるための雇用管理（労働者調査）

労働者調査では、「従業員の労働生産性⁶やモチベーションを高めるため、あなたが重要だ

⁶ 労働者調査の調査票では、「労働生産性は、従業員一人あたりの付加価値を指すものとします」と定義。

と考える企業側の雇用管理の取組は何ですか」と尋ねている（上位 5 つまでの複数回答）。それによれば、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」が 64.5%と最も多く、次いで、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（56.9%）、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（41.4%）、「有給休暇の取得促進」（41.3%）、「本人の希望に踏まえた配属、配置転換」（38.3%）、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」（37.6%）、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」（34.9%）、「優秀な人材の抜擢・登用」（23.7%）、「仕事と育児との両立支援」（21.0%）、「能力開発機会の充実」（18.7%）などとなっている（図表 2-2-8）。

図表 2-2-8: 労働生産性やモチベーションを高めるための雇用管理(5 つまでの MA、単位=%)
【労働者調査】



2-4. 多様な人材が活躍するための働き方の工夫

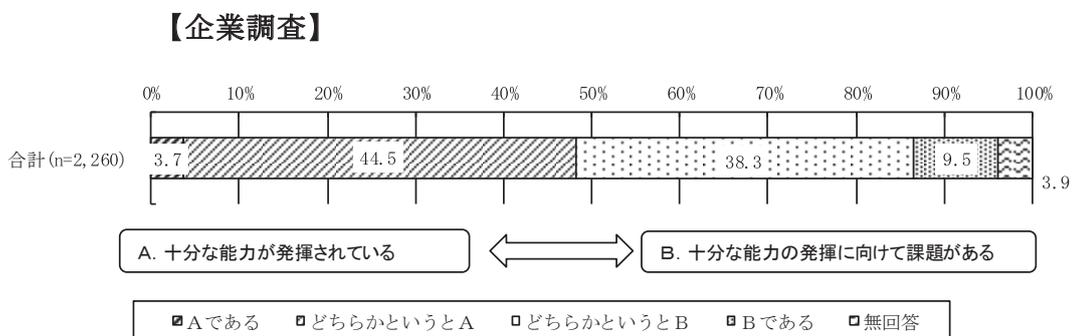
(1) 多様な人材が活躍するための働き方の工夫（企業調査）

企業調査では、「業務遂行に当たって、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員といった多様な人材の能力が、十分に発揮されていると感じますか」と尋ねている。それによれば、多様な人材の能力について、「A. 十分な能力が発揮されている」の該当割合（A 計：「A である」「どちらかという A」の合計）は、48.2%となっている一方で、「B. 十分な能力の発揮に向けて課題がある」の該当割合（B 計：「B である」「どちらかという B」の合計）も 47.8%となっており、両者は拮抗している（図表 2-2-9）。

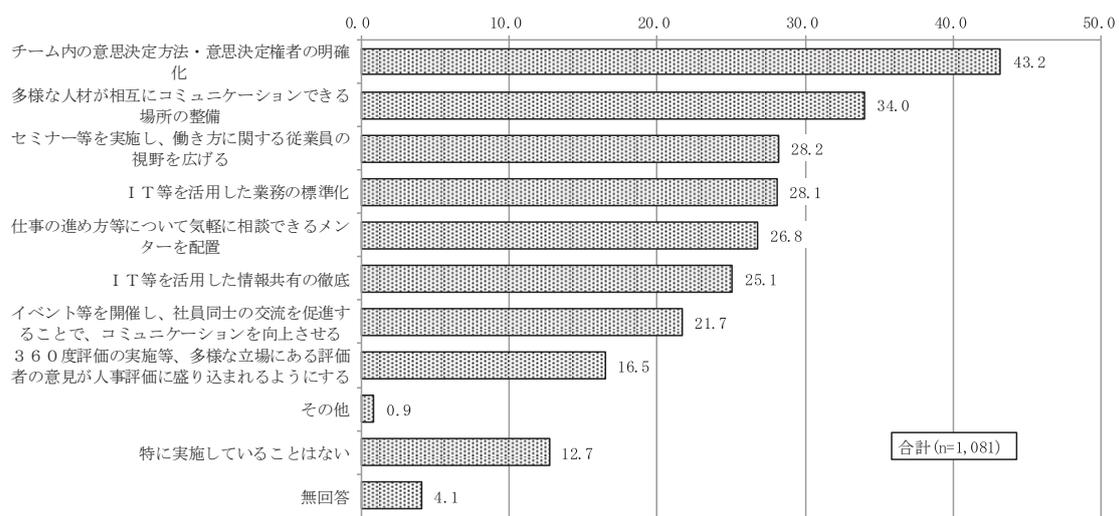
次に、企業調査では、多様な人材の能力の発揮状況について、「B. 十分な能力の発揮に向けて課題がある」（「B である」「どちらかという B」）と回答した企業を対象に、「多様な人

材の能力を十分に発揮させるための働き方の工夫として重要だと考える取組」（複数回答）についても尋ねている。それによれば、「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」が43.2%ともっとも多く、次いで、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」（34.0%）、「セミナー等を実施し、働き方に関する従業員の視野を広げる」（28.2%）、「IT等を活用した業務の標準化」（28.1%）、「仕事の進め方等について気軽に相談できるメンターを配置」（26.8%）、「IT等を活用した情報共有の徹底」（25.1%）、「イベント等を開催し、社員同士の交流を促進することで、コミュニケーションを向上させる」（21.7%）などとなっている（図表 2-2-10）。

図表 2-2-9：業務遂行に当たって、多様な人材の能力の発揮状況（SA、単位＝%）



図表 2-2-10：多様な人材の能力を十分に発揮させるための働き方の工夫として重要だと考える取組（MA、単位＝%）【企業調査】



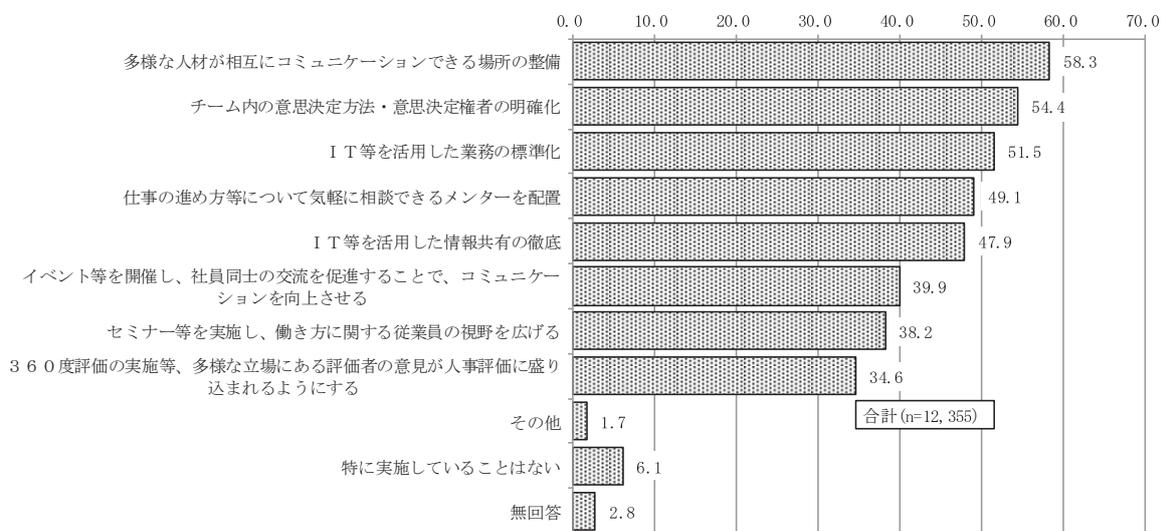
※多様な人材の能力の発揮状況について、「B. 十分な能力の発揮に向けて課題がある」（「Bである」「どちらかというB」と回答した企業を対象に集計。

(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）

労働者調査では、「女性、高齢者、外国人、限定正社員等、職場における人材の多様性が

高まる中、多様な人材が活躍するため、重要だと思う働き方の工夫は何ですか」（上位 5 つまでの複数回答）と尋ねている。それによれば、「多様な人材が相互にコミュニケーションできる場所の整備」が 58.3%と最も多く、次いで、「チーム内の意思決定方法・意思決定権者の明確化」（54.4%）、「IT 等を活用した業務の標準化」（51.5%）、「仕事の進め方等について気軽に相談できるメンターを配置」（49.1%）、「IT 等を活用した情報共有の徹底」（47.9%）などとなっている（図表 2-2-11）。

図表 2-2-11：職場における人材の多様性が高まる中、多様な人材が活躍するため、重要だと思う働き方の工夫（5 つまでの MA、単位＝%）【労働者調査】



3. 多様な働き方

3-1. 限定正社員

(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）

企業調査では、「正社員であるが、いわゆる正社員（勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員）と比較すると、勤務地、職務、労働時間等が限定されている「限定正社員」がいますか」と尋ねている。これをまとめたものが図表 2-3-1 である。それによれば、「限定正社員がいる」が 20.4%となっている。

なお、参考として、労働者調査では、勤め先企業での働き方について、「いわゆる正社員（勤務地、職務、勤務時間がいずれも限定されていない正社員）」か、「限定正社員（いわゆる正社員と比較すると、勤務地、職務、労働時間等が限定されている正社員）」かについて尋ねており、「限定正社員」は 7.1%となっている（図表 2-3-2）。

図表2-3-1：限定正社員の有無（SA、単位＝％）
【企業調査】

	企業調査			
	n	が限定する正社員	は限定しない正社員	無回答
合計	2,260	20.4	78.9	0.6
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	100.0	-
建設業	164	29.9	69.5	0.6
製造業	624	15.5	84.1	0.3
電気・ガス・熱供給・水道業	13	23.1	76.9	-
情報通信業	81	19.8	79.0	1.2
運輸業、郵便業	208	19.2	80.3	0.5
卸売業、小売業	356	28.1	71.6	0.3
金融業、保険業	50	22.0	78.0	-
不動産業、物品賃貸業	28	21.4	78.6	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	23.1	75.0	1.9
宿泊業、飲食サービス業	111	22.5	76.6	0.9
生活関連サービス業、娯楽業	60	28.3	71.7	-
教育、学習支援業	48	14.6	85.4	-
医療、福祉	134	12.7	86.6	0.7
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	25.0	50.0	25.0
サービス業（他に分類されないもの）	284	18.3	80.6	1.1
その他	28	21.4	78.6	-
<従業員規模>				
99人以下	99	14.1	84.8	1.0
100～299人	1,380	15.5	83.9	0.6
300～999人	569	24.1	75.2	0.7
1,000人以上	204	46.6	52.9	0.5

図表2-3-2：勤め先企業での働き方（いわゆる正社員、限定正社員）（SA、単位＝％）【労働者調査】

	労働者調査			
	n	社員のいわゆる正社員	限定正社員	無回答
合計	12,355	92.6	7.1	0.3
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	21	85.7	14.3	-
建設業	1,028	92.0	7.8	0.2
製造業	3,363	92.4	7.5	0.1
電気・ガス・熱供給・水道業	160	90.0	10.0	-
情報通信業	423	95.3	4.7	-
運輸業、郵便業	1,014	92.4	7.1	0.5
卸売業、小売業	1,727	92.9	6.8	0.3
金融業、保険業	346	94.2	5.8	-
不動産業、物品賃貸業	142	93.0	6.3	0.7
学術研究、専門・技術サービス業	248	95.6	4.0	0.4
宿泊業、飲食サービス業	561	92.5	7.3	0.2
生活関連サービス業、娯楽業	228	90.4	9.6	-
教育、学習支援業	257	95.3	4.7	-
医療、福祉	873	92.7	6.8	0.6
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	97.0	3.0	-
サービス業（他に分類されないもの）	1,631	92.5	7.1	0.5
その他	200	90.5	8.5	1.0
<従業員規模>				
99人以下	588	91.7	7.1	1.2
100～299人	7,442	92.5	7.2	0.3
300～999人	2,988	93.7	6.2	0.1
1,000人以上	1,229	91.5	8.5	0.1
<性別>				
男性	7,335	96.0	3.7	0.2
女性	5,014	87.7	12.0	0.3

また、企業調査において、「限定正社員がいる」とする企業を対象に、限定正社員として「限定されている事柄」を尋ねている。これをまとめたものが図表2-3-3である。それによれば、「勤務地が限定されている（転勤が制限されている）」が82.7%でもっとも多く、次いで、「職務が限定されている」（39.2%）、「所定内労働時間が短縮されている」（28.4%）などとなっている（なお、参考として、労働者調査について、限定正社員として「限定されている事柄」をみたものが図表2-3-4）。

図表2-3-3：限定正社員として「限定されている事柄」（MA、単位＝％）【企業調査】

	企業調査 (n=462)
職務が限定されている	39.2
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	82.7
所定内労働時間が短縮されている	28.4
残業が制限されている	9.5
出勤日数が短縮されている	9.1
その他	0.9
無回答	0.6

※企業調査は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計。

図表2-3-4：限定正社員として「限定されている事柄」（MA、単位＝％）【労働者調査】

	労働者調査 (n=876)
職務が限定されている	47.9
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	65.0
所定内労働時間が短縮されている	9.6
残業が制限されている	15.4
出勤日数が短縮されている	2.3
その他	1.9
無回答	8.3

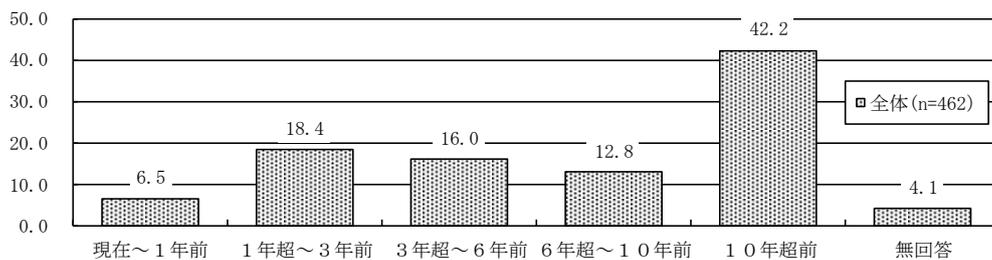
※労働者調査は、勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者を対象に集計。

(2) 限定正社員の状況（企業調査）

① 限定正社員の導入時期

企業調査において、限定正社員という働き方が活用され始めた時期を尋ねたところ、「10年超前」が42.2%となっており、それ以前では、「1年超～3年前」（18.4%）、「3年超～6年前」（16.0%）、「6年超～10年前」（12.8%）などとなっている（図表2-3-5）。

図表 2-3-5：限定正社員という働き方が活用され始めた時期（SA、単位＝%）【企業調査】



※限定正社員がいる企業を対象に集計。

② 正社員全体に占める限定正社員の割合

企業調査では、「正社員全体に占める限定正社員の割合」について、正社員全体及び、属性（性別、年齢層）ごとにそれぞれ尋ねている⁷。これをまとめたものが図表2-3-6である。それによれば、「合計」（正社員全体に占める限定正社員の割合）においては、「1割以下」が48.1%と半数を占めてもっとも割合が高く、次いで、「2～3割」（21.9%）、「4～6割」（9.3%）などとなっている。「7割以上・計」（「7～8割」「9割以上」の合計）の割合について、性別で比較すると、男性に比べ女性のほうが割合は高い（女性28.6%、男性11.4%）。

年齢層で比較すると、「7割以上・計」の割合は、高齢社員（60歳～）で19.3%ともっとも高い（とくに高齢社員（60歳～）の「9割以上」とする割合は15.6%と他に比べ高い）。

図表 2-3-6：正社員に占める限定正社員の割合（性、年齢層）（SA、単位＝%）【企業調査】

	n	1割以下	2～3割	4～6割	7～8割	9割以上	無回答	7割以上・計
合計	462	48.1	21.9	9.3	7.1	5.6	8.0	12.7
性別								
女性	462	44.2	13.4	9.1	12.8	15.8	4.8	28.6
男性	462	59.5	11.5	9.3	5.6	5.8	8.2	11.4
年齢層								
若年社員（15～29歳）	462	55.4	15.6	6.9	5.0	6.1	11.0	11.1
壮年社員（30～44歳）	462	48.1	21.0	8.7	6.1	6.5	9.7	12.6
中年社員（45～59歳）	462	51.1	17.3	7.8	6.3	6.9	10.6	13.2
高齢社員（60歳～）	462	56.9	6.1	4.3	3.7	15.6	13.4	19.3

※限定正社員がいる企業を対象に集計。「7割以上・計」は、「7～8割」「9割以上」の合計。

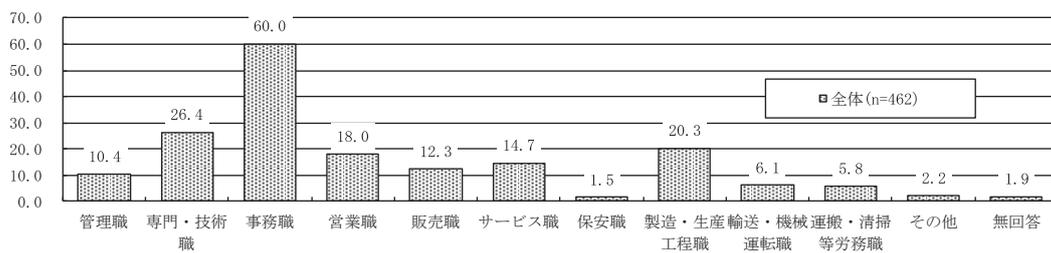
⁷ 企業調査票では、属性ごとの限定正社員の割合について、「例えば、②（女性）であれば、女性限定正社員数／女性正社員数×100と計算した割合を、④（若年）であれば、若年限定正社員数（15～29歳）／若年正社員数（15～29歳）×100と計算した割合をお答えください」と注記している。

③限定正社員が配属されている割合が高い職種

企業調査では、限定正社員が配属されている割合が高い職種（上位3つまでの複数回答）を尋ねている。それによれば、「事務職」が60.0%と最も多く、次いで、「専門・技術職」（26.4%）、「製造・生産工程職」（20.3%）、「営業職」（18.0%）、「サービス職」（14.7%）、「販売職」（12.3%）などとなっている（図表2-3-7。なお、参考として、限定されている事柄別⁸にみたものが図表2-3-8）。

図表 2-3-7：限定正社員が配属されている割合が高い職種（3つまでのMA、単位＝％）

【企業調査】



図表 2-3-8：限定されている事柄別にみた限定正社員が配属されている割合が高い職種（3つまでのMA、単位＝％）【企業調査】

	n	管理職	専門・技術職	事務職	営業職	販売職	サービス職	保安職	製造・生産工程職	輸送・機械運搬職	労働職・清掃等	その他	無回答
合計	462	10.4	26.4	60.0	18.0	12.3	14.7	1.5	20.3	6.1	5.8	2.2	1.9
<限定されている事柄 (MA)>													
職務が限定されている	181	9.9	30.9	63.5	16.0	7.7	10.5	2.2	19.3	8.3	9.4	0.6	2.2
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	382	11.0	24.6	59.2	20.2	12.8	14.9	1.0	20.7	6.5	6.5	2.4	2.1
所定内労働時間が短縮されている	131	10.7	30.5	64.9	14.5	15.3	16.0	2.3	16.8	3.1	6.1	0.8	0.8
残業が制限されている	44	11.4	25.0	70.5	11.4	11.4	29.5	-	18.2	6.8	4.5	2.3	4.5
出勤日数が短縮されている	42	14.3	31.0	50.0	9.5	14.3	26.2	4.8	14.3	2.4	11.9	-	-

※限定正社員がいる企業を対象に集計。表側の限定されている事柄「その他」は記載割合。

④限定正社員と正社員間の転換可能性

限定正社員といわゆる正社員間の転換可能性については、「相互に転換することができる」とする割合が66.5%と最も高く、次いで、「限定正社員から正社員への転換のみ可能」（14.7%）、「転換することはできない」（14.1%）などとなっている。

これを従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「相互に転換することができる」とする割合が高くなる一方で、規模が小さくなるほど「転換することはできない」とする割合が高い（図表2-3-9）。

⁸ 図表2-3-8の表側の「限定されている事柄」は、複数回答の設問となっており、各項目のサンプル数を合算した値は、限定正社員がいる企業の合計（n=462）と一致しないことに留意（以下、複数回答で尋ねている設問について同じ）。

図表 2-3-9：限定正社員と正社員との間の転換可能性（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	こ 相 互 に 転 換 す る	の 正 社 員 へ の 転 換 可 能	の 正 社 員 へ の 転 換 可 能	の 正 社 員 へ の 転 換 可 能	で 転 換 す る こ と は	無 回 答
合計	462	66.5	2.6	14.7	14.1	2.2	
<従業員規模>							
99人以下	14	42.9	14.3	7.1	28.6	7.1	
100～299人	214	65.9	2.3	14.0	17.3	0.5	
300～999人	137	62.8	2.9	17.5	13.1	3.6	
1,000人以上	95	75.8	1.1	13.7	6.3	3.2	

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

⑤限定正社員と正社員との間の基本給や昇進スピードの差

企業調査では、「限定正社員といわゆる正社員との間で、基本給や昇進スピードに差を設けていますか」と尋ねている。それによれば、まず、基本給の差の設定については、「いわゆる正社員の方が高い」とする割合が58.4%と6割弱を占めており、「差はない」も39.4%となっている。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「いわゆる正社員の方が高い」とする割合は高い（図表 2-3-10）。

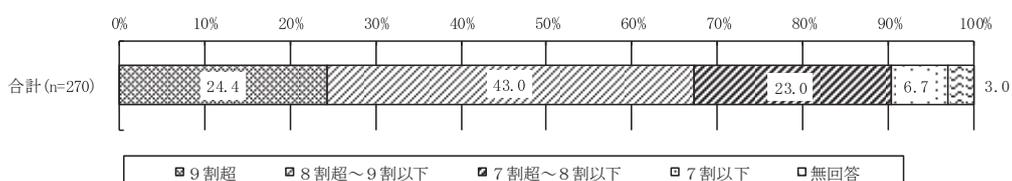
次に、企業調査では、基本給で「いわゆる正社員の方が高い」と回答した企業について、限定正社員の基本給は、いわゆる正社員の基本給の何割程度かについても尋ねている。それによれば、「8割超～9割以下」が43.0%と最も割合が高く、次いで、「9割超」が24.4%、「7割超～8割以下」が23.0%、「7割以下」が6.7%となっている（図表 2-3-11）。

図表 2-3-10：限定正社員と正社員との間の基本給の差の設定（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	高 社 員 の 方 が 正	の 限 定 正 社 員	差 は な い	無 回 答
合計	462	58.4	1.5	39.4	0.6
<従業員規模>					
99人以下	14	42.9	-	57.1	-
100～299人	214	48.6	1.4	49.5	0.5
300～999人	137	67.2	1.5	31.4	-
1,000人以上	95	69.5	2.1	26.3	2.1

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

図表 2-3-11：限定正社員と正社員との間の基本給の差がある場合の正社員と比べての限定正社員の基本給の割合（SA、単位＝％）【企業調査】



※限定正社員がいる企業のうち、基本給が限定正社員に比べ「いわゆる正社員の方が高い」とする企業を対象に集計。

また、昇進スピードの差の設定については、「差はない」が49.4%、「いわゆる正社員の方がはやい」が48.3%となっており、両者は拮抗している。「限定正社員の方がはやい」は1.3%と少数である（図表 2-3-12）。

図表 2-3-12：限定正社員と正社員間の昇進スピードの差の設定（SA、単位＝％）
【企業調査】

	n	は社 いや わい のゆ 方 が正	い の 限 定 が 正 社 や 員	差 は な い	無 回 答
合計	462	48.3	1.3	49.4	1.1
<従業員規模>					
99人以下	14	35.7	7.1	57.1	-
100～299人	214	46.7	0.5	51.9	0.9
300～999人	137	55.5	1.5	43.1	-
1,000人以上	95	43.2	2.1	51.6	3.2

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

⑥限定正社員の早期選抜対象の有無

企業調査では、「将来の幹部候補を早期選抜する制度がある場合、限定正社員はその選抜の対象となりますか」と尋ねている。これをまとめたものが図表 2-3-13 である（①は限定正社員がいる企業を対象に集計、②は早期選抜制度がある企業を対象に集計）。

それによれば、②早期選抜制度がある企業において、早期選抜の「対象となる」とする割合は52.7%であり、「対象としていない」とする割合は47.3%となっている。

図表 2-3-13：早期選抜制度がある場合の限定正社員の選抜対象の有無（SA、単位＝％）
【企業調査】

①限定正社員の早期選抜対象の有無

	n	対 象 と な る	い 対 象 と し て	度 早 期 が な 選 抜 制	無 回 答
合計	462	23.4	21.0	53.0	2.6

※限定正社員がいる企業を対象に集計。

②早期選抜制度がある企業における限定正社員の早期選抜対象の有無

	n	対 象 と な る	い 対 象 と し て
早期選抜制度がある企業	205	52.7	47.3

※限定正社員がいる企業を対象に「早期選抜制度がない」及び無回答を除き集計。

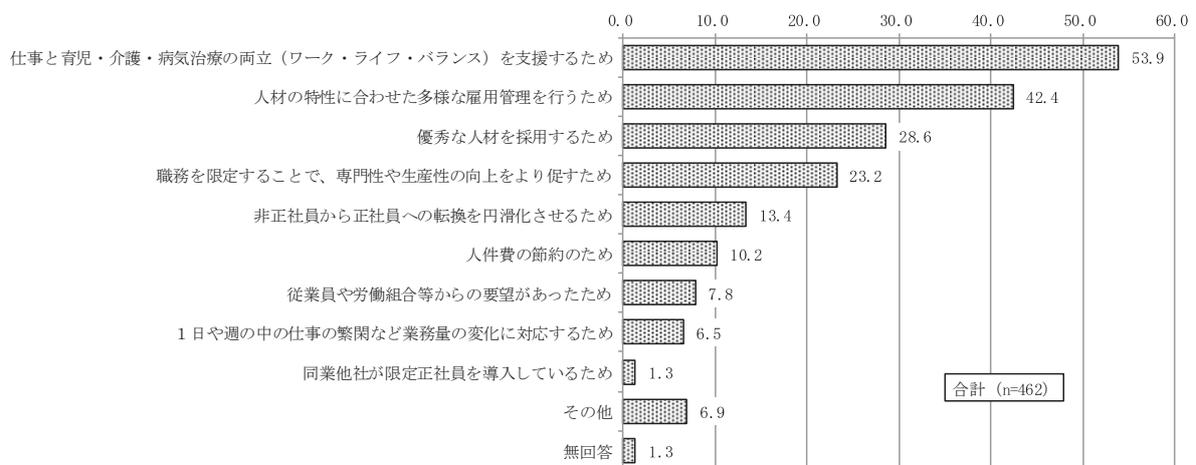
⑦限定正社員という働き方を導入している理由

限定正社員という働き方を導入している理由（複数回答）は、「仕事と育児・介護・病気治療の両立（ワーク・ライフ・バランス）を支援するため」が53.9%ともっとも多く、次いで、「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」（42.4%）、「優秀な人材を採用するため」（28.6%）、「職務を限定することで、専門性や生産性の向上をより促すため」（23.2%）などとなっている（図表 2-3-14）。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「仕事と育児・介護・病気治療の両立（ワーク・ライフ・バランス）を支援するため」「優秀な人材を採用するため」「非正社員から正社員への転換を円滑化させるため」などの割合が高くなる。その一方で、規模が小さくなるほど、「職務を限定することで、専門性や生産性の向上をより促すため」の割合が高くなる傾向にある。

なお、参考として、導入理由を限定されている事柄別にみると、「職務が限定されている」では、「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」「職務を限定することで、専門性や生産性の向上をより促すため」「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」などが上位の理由となっている。また、「勤務地が限定されている」では、「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」「人材の特性に合わせた多様な雇用管理を行うため」「優秀な人材を採用するため」などが上位の理由となっている。なお、労働時間にかかわる「所定内労働時間が短縮されている」「残業が制限されている」「出勤日数が短縮されている」では、いずれも、「仕事と育児・介護・病気治療の両立を支援するため」がトップの理由となっている（図表 2-3-15）。

図表 2-3-14：限定正社員という働き方を導入している理由（MA、単位＝%）【企業調査】



図表 2-3-15：限定正社員という働き方を導入している理由（MA、単位＝％）【企業調査】

	n	優れた人材を採用するため	仕事と育児・介護・病気を両立・ワーク・ライフ・バランスを支援するため	非正規社員から正社員へ転換を円滑化させるため	人材の特性に合わせた雇用管理を行うため	1日や週の中の仕事の量の変化に対応するため	向上をより促すための職務を限定すること	人件費の節約のため	同業他社が限定正社員を導入しているため	従業員の労働組合等からの要望があったため	その他	無回答
合計	462	28.6	53.9	13.4	42.4	6.5	23.2	10.2	1.3	7.8	6.9	1.3
<従業員規模>												
99人以下	14	14.3	42.9	7.1	42.9	7.1	28.6	7.1	-	-	-	-
100～299人	214	21.0	49.5	8.4	41.6	6.1	25.7	11.2	1.4	7.0	8.9	2.3
300～999人	137	30.7	54.0	16.1	38.7	8.0	25.5	12.4	0.7	6.6	5.8	0.7
1,000人以上	95	44.2	65.3	21.1	49.5	5.3	13.7	5.3	2.1	12.6	5.3	-
<限定されている事柄 (MA)>												
職務が限定されている	181	29.8	38.7	15.5	49.7	7.7	39.8	12.2	2.2	5.0	7.2	1.1
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	382	29.6	50.5	15.2	45.3	6.8	23.6	10.7	1.6	8.1	8.1	1.6
所定内労働時間が短縮されている	131	26.0	85.5	10.7	37.4	8.4	10.7	6.9	-	9.2	3.8	-
残業が制限されている	44	34.1	75.0	15.9	34.1	15.9	20.5	11.4	2.3	2.3	2.3	2.3
出勤日数が短縮されている	42	19.0	66.7	16.7	54.8	14.3	28.6	11.9	-	11.9	2.4	-

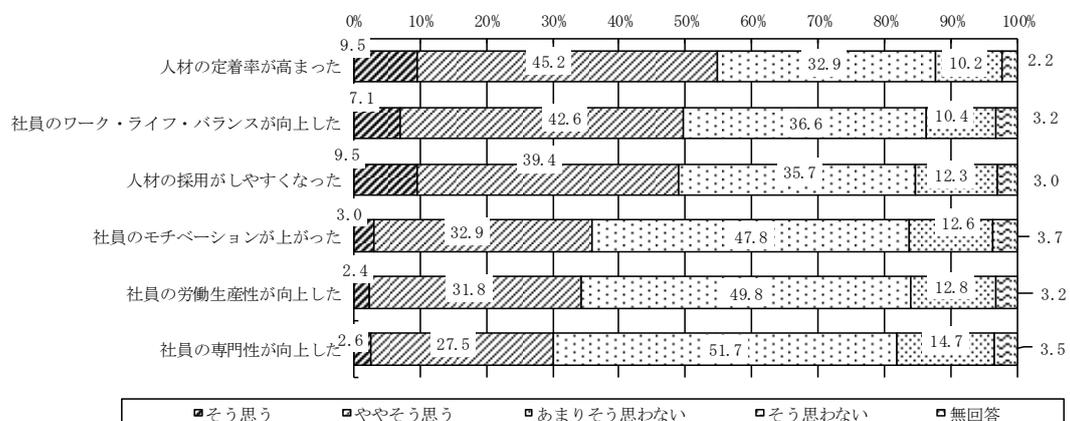
※限定正社員がいる企業を対象に集計。「限定されている事柄」では、上位3位の理由に網。

⑧限定正社員という働き方を導入したことによる効果

過去5年間における限定正社員という働き方を導入したことによる効果については、各項目での肯定的割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）は、「人材の定着率が高まった」（54.7%）がもっとも割合が高く、次いで、「社員のワーク・ライフ・バランスが向上した」（49.7%）、「人材の採用がしやすくなった」（48.9%）が5割弱、「社員のモチベーションが上がった」（35.9%）、「社員の労働生産性が向上した」（34.2%）、「社員の専門性が向上した」（30.1%）が3割台となっている（図表 2-3-16）。

なお、参考として、各項目の肯定的割合を限定されている事柄別にみると、「残業が制限されている」や「所定内労働時間が短縮されている」では、「人材の採用がしやすくなった」「人材の定着率が高まった」において、肯定的割合が高くなっている（図表 2-3-17）。

図表 2-3-16：過去5年間における限定正社員という働き方を導入したことによる効果（n=452、SA、単位＝％）【企業調査】



※限定正社員がいる企業を対象に集計。

図表 2-3-17: 過去 5 年間に於ける限定正社員という働き方を導入したことによる効果 (SA、
単位=%) 【企業調査】

	① 人材の採用がしやすくなった						④ 社員のモチベーションが上がった							
	n	そう思 う	ややそ う思 う	あまり そう思 わない	そう思 わない	無回答	肯定的 割合	n	そう思 う	ややそ う思 う	あまり そう思 わない	そう思 わない	無回答	肯定的 割合
全体	462	9.5	39.4	35.7	12.3	3.0	48.9	462	3.0	32.9	47.8	12.6	3.7	35.9
<限定されている事柄 (MA) >														
職務が限定されている	181	8.3	40.9	35.9	11.6	3.3	49.2	181	1.7	36.5	45.3	12.2	4.4	38.1
勤務地が限定されている	382	9.9	39.3	34.6	13.1	3.1	49.2	382	2.6	33.8	47.1	12.6	3.9	36.4
所定内労働時間が短縮されている	131	9.9	43.5	37.4	7.6	1.5	53.4	131	4.6	38.9	44.3	9.9	2.3	43.5
残業が制限されている	44	18.2	47.7	22.7	6.8	4.5	65.9	44	11.4	27.3	43.2	11.4	6.8	38.6
出勤日数が短縮されている	42	11.9	35.7	38.1	11.9	2.4	47.6	42	4.8	28.6	47.6	14.3	4.8	33.3

	② 人材の定着率が高まった						⑤ 社員の専門性が向上した							
	n	そう思 う	ややそ う思 う	あまり そう思 わない	そう思 わない	無回答	肯定的 割合	n	そう思 う	ややそ う思 う	あまり そう思 わない	そう思 わない	無回答	肯定的 割合
全体	462	9.5	45.2	32.9	10.2	2.2	54.7	462	2.6	27.5	51.7	14.7	3.5	30.1
<限定されている事柄 (MA) >														
職務が限定されている	181	8.8	43.6	34.3	10.5	2.8	52.5	181	2.8	40.9	39.2	13.3	3.9	43.6
勤務地が限定されている	382	8.9	43.7	34.6	10.7	2.1	52.6	382	2.6	27.2	51.6	14.9	3.7	29.8
所定内労働時間が短縮されている	131	14.5	51.1	27.5	5.3	1.5	65.6	131	3.1	28.2	55.0	10.7	3.1	31.3
残業が制限されている	44	20.5	45.5	20.5	9.1	4.5	65.9	44	-	20.5	59.1	13.6	6.8	20.5
出勤日数が短縮されている	42	11.9	47.6	33.3	4.8	2.4	59.5	42	4.8	26.2	47.6	16.7	4.8	31.0

	③ 社員のワーク・ライフ・バランスが向上した						⑥ 社員の労働生産性が向上した							
	n	そう思 う	ややそ う思 う	あまり そう思 わない	そう思 わない	無回答	肯定的 割合	n	そう思 う	ややそ う思 う	あまり そう思 わない	そう思 わない	無回答	肯定的 割合
全体	462	7.1	42.6	36.6	10.4	3.2	49.7	462	2.4	31.8	49.8	12.8	3.2	34.2
<限定されている事柄 (MA) >														
職務が限定されている	181	3.9	44.2	37.6	10.5	3.9	48.1	181	1.7	40.9	42.0	12.2	3.3	42.5
勤務地が限定されている	382	5.8	42.1	38.2	10.7	3.1	47.9	382	2.4	30.9	50.3	13.1	3.4	33.2
所定内労働時間が短縮されている	131	14.5	49.6	26.7	6.1	3.1	64.1	131	2.3	33.6	52.7	9.2	2.3	35.9
残業が制限されている	44	20.5	34.1	29.5	9.1	6.8	54.5	44	4.5	27.3	47.7	15.9	4.5	31.8
出勤日数が短縮されている	42	16.7	40.5	31.0	4.8	7.1	57.1	42	4.8	40.5	42.9	9.5	2.4	45.2

※限定正社員がいる企業を対象に集計。肯定的割合は、「そう思う」「ややそう思う」の合計。

(3) 限定正社員という働き方に対する認識 (労働者調査)

① 限定正社員という働き方に対する不満の有無

労働者調査では、勤め先企業の働き方が「限定正社員」とする者に対して、「勤め先企業における、いわゆる正社員と御自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことがあるか」と尋ねている。それによれば、不満が「ある」とする割合は 31.1% となっている。

これを性別にみると、男性に比べ女性のほうが、不満が「ある」とする割合が高い。性・勤続年数別にみると、女性では、勤続が 5 年以上の層（「5～10 年未満」「10～20 年未満」「20 年以上」）で、不満が「ある」とする割合が 4 割弱となっている。

なお、参考として、限定されている事柄別⁹にみると、不満が「ある」とする割合は、「所定内労働時間が短縮されている」が 42.9%、「残業が制限されている」が 38.5% となっており、他よりも高くなっている（図表 2-3-18）。

また、従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、不満が「ある」とする割合が高くなる傾向にある（図表 2-3-19）。

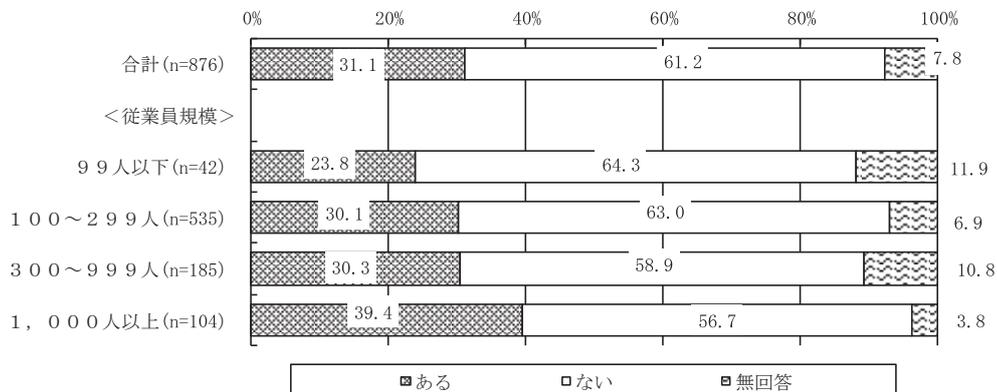
⁹ 図表 2-3-18 の表側の「限定されている事柄」は、労働者調査の設問でクロス集計している。本設問が複数回答によるクロス集計であることに留意（以下、同じ）。

図表 2-3-18 : 勤め先企業における、正社員と自身（限定正社員）の就労状況・処遇・昇進を比較しての不満の有無（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	あ る	な い	無 回 答
合計	876	31.1	61.2	7.8
<性別>				
男性	274	25.2	67.9	6.9
女性	601	33.8	58.1	8.2
<性・年齢>				
男性 20代以下	30	16.7	76.7	6.7
男性 30代	68	30.9	64.7	4.4
男性 40代	82	24.4	72.0	3.7
男性 50代	62	22.6	66.1	11.3
男性 60代以上	32	28.1	59.4	12.5
女性 20代以下	119	37.0	58.8	4.2
女性 30代	154	30.5	60.4	9.1
女性 40代	199	34.2	59.8	6.0
女性 50代	109	32.1	55.0	12.8
女性 60代以上	18	38.9	38.9	22.2
<性・勤続年数>				
男性 5年未満	67	23.9	65.7	10.4
男性 5～10年未満	45	17.8	75.6	6.7
男性 10～20年未満	81	32.1	64.2	3.7
男性 20年以上	78	23.1	70.5	6.4
女性 5年未満	185	23.2	68.6	8.1
女性 5～10年未満	129	39.5	54.3	6.2
女性 10～20年未満	170	38.2	52.4	9.4
女性 20年以上	115	38.3	53.0	8.7
<限定されている事柄 (MA) >				
職務が限定されている	420	27.6	63.3	9.0
勤務地が限定されている (転勤が制限されている)	569	31.3	63.3	5.4
所定内労働時間が短縮されている	84	42.9	46.4	10.7
残業が制限されている	135	38.5	54.8	6.7
出勤日数が短縮されている	20	30.0	65.0	5.0

※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者を対象に集計

図表 2-3-19 : 勤め先企業における、正社員と自身（限定正社員）の就労状況・処遇・昇進を比較しての不満の有無（SA、単位＝％）【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者を対象に集計。

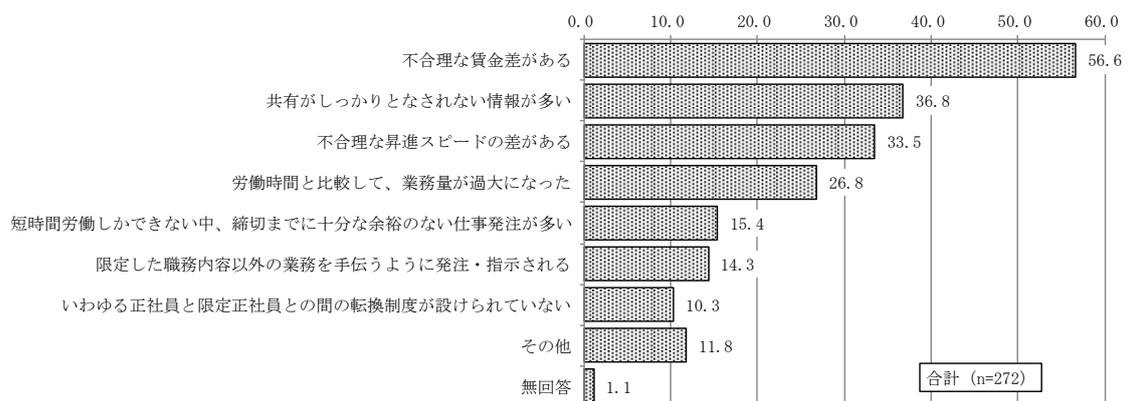
②限定正社員の不満を感じた具体的な事柄

勤め先企業における、正社員と自身（限定正社員）の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満が「ある」とする者を対象に、不満を感じた具体的な事柄（複数回答）を尋ねたところ、「不合理な賃金差がある」が 56.6%でもっとも多く、次いで、「共有がしっかりとされない情報が多い」（36.8%）、「不合理な昇進スピードの差がある」（33.5%）などとなっている（図表 2-3-20）。

これを性別にみると、男性に比べて女性のほうが、「限定した職務内容以外の業務を手伝うように発注・指示される」「不合理な賃金差がある」などの割合が高くなっている。

なお、参考として、限定されている事柄別にみると、「職務が限定されている」と「勤務地が限定されている」については、「不合理な賃金差がある」「不合理な昇進スピードの差がある」「共有がしっかりとされない情報が多い」が不満の項目の上位にあがっている。「所定内労働時間が短縮されている」でも、「不合理な賃金差がある」「不合理な昇進スピードの差がある」が不満の上位の項目にあがっていることに違いはないが、「短時間労働しかできない中、締切までに十分な余裕のない仕事発注が多い」「労働時間と比較して、業務量が過大になった」の割合も高い。「残業が制限されている」では、「共有がしっかりとされない情報が多い」がもっとも多く、次いで、「不合理な賃金差がある」「労働時間と比較して、業務量が過大になった」なども多い。総じてみると、限定されている事柄の内容にかかわらず、賃金差や昇進スピードの差について不満を抱く層が多いことに大きな違いはないが、労働時間に限定がある者のなかには、労働時間に制限があるがゆえに、過大な業務量や発注の仕方、情報共有のあり方に不満を抱く者もみられる（図表 2-3-21）。

図表 2-3-20：不満を感じた具体的な事柄（MA、単位＝%）【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者のうち、勤め先企業における、いわゆる正社員と自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことが「ある」と回答した者を対象に集計。

図表 2-3-21：不満を感じた具体的な事柄（MA、単位＝％）【労働者調査】

	n	不合理な賃金差がある	差が合理的な昇進スピードの	裕のな切仕事発注が多	短時間労働しきれない	労働時間が過大になった	共有情報が多くなりな	設けられた間の換正	社員の間の換正	注・指示される	限定した職務内容以外	その他	無回答
合計	272	56.6	33.5	15.4	26.8	36.8	10.3	14.3	11.8	1.1			
<性別>													
男性	69	53.6	31.9	20.3	37.7	37.7	8.7	10.1	4.3	1.4			
女性	203	57.6	34.0	13.8	23.2	36.5	10.8	15.8	14.3	1.0			
<限定されている事柄（MA）>													
職務が限定されている	116	55.2	36.2	7.8	27.6	48.3	7.8	19.0	9.5	1.7			
勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	178	59.0	33.7	9.0	25.3	32.0	9.0	16.9	14.6	1.1			
所定内労働時間が短縮されている	36	58.3	38.9	55.6	38.9	36.1	5.6	22.2	8.3	2.8			
残業が制限されている	52	51.9	32.7	26.9	36.5	59.6	13.5	19.2	7.7	1.9			
出勤日数が短縮されている	6	50.0	33.3	16.7	50.0	66.7	50.0	33.3	-	-			

※勤め先企業での働き方が「限定正社員」とする者のうち、勤め先企業における、いわゆる正社員と自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことがある」と回答した者を対象に集計。限定されている事柄では、上位3位の項目に網（「出勤日数が短縮されている」（n=6）を除く）。

(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）

① いわゆる正社員の限定正社員への転換希望とその理由

労働者調査では、「いわゆる正社員」と回答した者に対して、「今後、5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を希望する可能性があると思いますか。現在の勤め先企業における限定正社員といった働き方の導入の有無にかかわらず¹⁰、今後の意向を教えてください」と尋ねている。それによれば、「希望する可能性がある」が30.3%、「希望することはない」が63.8%となっている。

「希望する可能性がある」を性別にみると、女性が44.2%、男性が21.7%で、女性のほうが割合は高い。性・年齢別にみると、男性は、年齢が高くなるほど「希望する可能性がある」の割合が高くなり、とくに「60代以上」では37.3%ともっとも高くなっている。一方、女性は、「希望する可能性がある」の割合は、「20代以下」でもっとも割合が高く、「40代」でもっとも低い（図表 2-3-22）。

次に、いわゆる正社員のなかで、限定正社員への転換を「希望する可能性がある」とする者を対象に、限定正社員を希望する可能性がある理由を尋ねたところ（上位3つまでの複数回答）、「余暇時間を大切にしたい」が65.5%ともっとも多く、次いで、「仕事と育児の両立」（47.6%）、「仕事と介護の両立」（38.0%）、「職務を限定して専門性を高めたい」（28.2%）などとなっている（図表 2-3-23）。

これを性別にみると、男性に比べて女性のほうが、「仕事と育児の両立」などの割合が高い。一方、女性に比べ男性のほうが、「定年が近い」「職務を限定して専門性を高めたい」などの割合が高い（図表 2-3-24）。

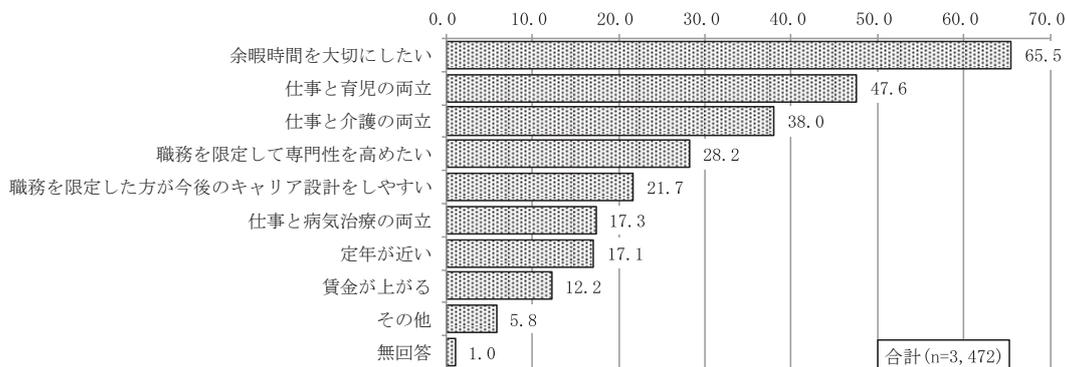
¹⁰ 正社員調査票では、設問上、現在の勤め先企業における限定正社員といった働き方の導入の有無にかかわらず、限定正社員の転換希望を尋ねており、また、「限定正社員から、再びいわゆる正社員になる制度が、会社にある前提でお答えください」とも注記している。

図表 2-3-22：今後、5年先を見据えて、いわゆる正社員で働く者の限定正社員という働き方を希望する可能性（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	性 希 望 が あ る 可 能	は 希 望 す る こ と	無 回 答
合計	11,445	30.3	63.8	5.9
<性別>				
男性	7,043	21.7	72.6	5.7
女性	4,397	44.2	49.6	6.2
<性・年齢>				
男性 20代以下	1,043	17.6	78.3	4.0
男性 30代	1,882	18.8	76.4	4.8
男性 40代	2,356	19.3	75.6	5.1
男性 50代	1,456	29.2	62.7	8.1
男性 60代以上	300	37.3	53.0	9.7
女性 20代以下	1,128	51.2	44.9	4.0
女性 30代	1,182	45.3	48.5	6.3
女性 40代	1,329	37.2	56.8	5.9
女性 50代	664	44.4	47.7	7.8
女性 60代以上	89	43.8	31.5	24.7

※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者を対象に集計。

図表 2-3-23：限定正社員の働き方を希望する可能性がある理由（3つまでのMA、単位＝％）【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望する可能性がある」と回答した者を対象に集計。

図表 2-3-24：性別にみた限定正社員の働き方を希望する可能性がある理由（3つまでのMA、単位＝％）【労働者調査】

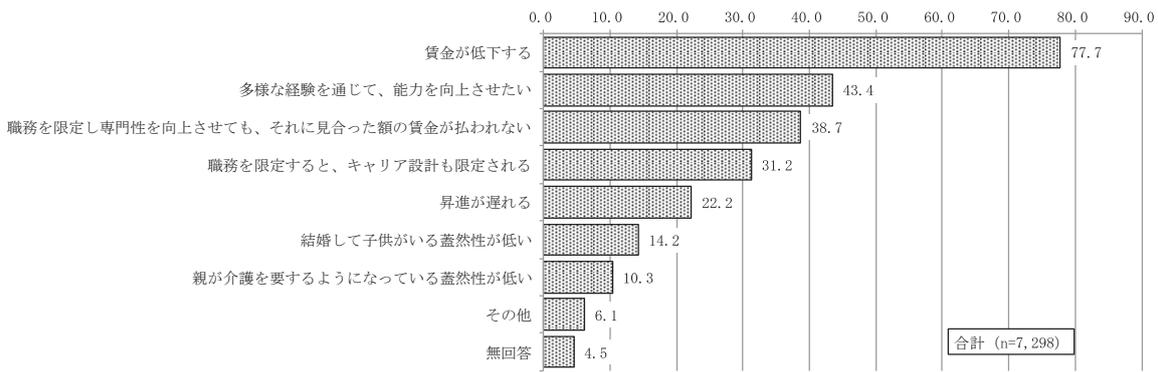
	n	両 立 事 と 育 児 の	両 立 事 と 介 護 の	療 事 の 両 立 病 気 治	切 余 に し 時 た 間 を 大	め て 職 務 を 限 定 し 性 を 高 し	を し や り が 今 後 の 設 計	を キ タ 方 が 今 後 の 設 計	職 務 を 限 定 し	賃 金 が 上 が る	定 年 が 近 い	そ の 他	無 回 答
合計	3,472	47.6	38.0	17.3	65.5	28.2	21.7	12.2	17.1	5.8	1.0		
<性別>													
男性	1,529	31.7	35.3	20.0	67.7	34.7	25.6	15.2	24.1	6.3	0.9		
女性	1,943	60.1	40.1	15.2	63.7	23.0	18.7	9.8	11.5	5.5	1.0		

※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望する可能性がある」と回答した者を対象に集計。

一方、いわゆる正社員のなかで、限定正社員への転換を「希望することはない」とする者を対象に、限定正社員を希望しない理由を尋ねたところ（上位3つまでの複数回答）、「賃金が低下する」が77.7%ともっとも多く、次いで、「多様な経験を通じて、能力を向上させたい」（43.4%）、「職務を限定し専門性を向上させても、それに見合った額の賃金が払われない」（38.7%）、「職務を限定すると、キャリア設計も限定される」（31.2%）、「昇進が遅れる」（22.2%）などとなっている（図表2-3-25）。

これを性別にみると、男女ともに、「賃金が低下する」「多様な経験を通じて、能力を向上させたい」「職務を限定し専門性を向上させても、それに見合った額の賃金が払われない」などが上位の理由であることに違いはない。両者を比較すると、女性に比べ男性のほうが、「昇進が遅れる」「職務を限定すると、キャリア設計も限定される」「賃金が低下する」などの割合が高くなっている（図表2-3-26）。

図表 2-3-25 : 限定正社員の働き方を希望しない理由（3つまでのMA、単位=%）
【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望することはない」と回答した者を対象に集計。

図表 2-3-26 : 性別にみた限定正社員の働き方を希望しない理由（3つまでのMA、単位=%）
【労働者調査】

	n	賃金が低下する	昇進が遅れる	多様な経験を通じて、能力を向上させたい	結婚して子供がいる蓋然性が低い	親が介護を要するようになっている蓋然性が低い	職務を限定し専門性を向上させても、それに見合った額の賃金が払われない	職務を限定すると、キャリア設計も限定される	その他	無回答
合計	7,298	77.7	22.2	43.4	14.2	10.3	38.7	31.2	6.1	4.5
<性別>										
男性	5,113	79.3	27.1	44.6	12.9	8.7	39.7	33.7	5.3	4.0
女性	2,182	73.7	10.6	40.8	17.0	14.1	36.5	25.2	7.9	5.7

※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、今後5年先を見据えて、限定正社員といった働き方を「希望することはない」と回答した者を対象に集計。

②いわゆる正社員からみた限定正社員に対する不満

労働者調査では、「いわゆる正社員」と回答した者に対して「勤め先企業における限定正社員と、御自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことがありますか」と尋ねている。勤め先に「限定正社員がいない」とする者、及び無回答を除くことで、勤め先に限定正社員がいるとする者を対象に集計したところ、不満が「ある」とする割合は、19.7%となっている。

不満が「ある」とする割合を性別にみると、男性が18.4%、女性が21.8%で、いずれも2割程度である。性・年齢別にみると、男女ともに、不満が「ある」とする割合は「20代以下」でもっとも低い。それ以外の年齢層では、女性の「50代」「40代」で不満が「ある」とする割合が他の年齢層に比べわずかに高い。性・勤続年数別にみると、女性では、わずかではあるが、勤続が長くなるほど、不満が「ある」とする割合が高い（図表2-3-27）。

図表 2-3-27：正社員の限定正社員に対する不満の有無（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	ある	ない
合計	5,816	19.7	80.3
<性別>			
男性	3,704	18.4	81.6
女性	2,109	21.8	78.2
<性・年齢>			
男性 20代以下	588	12.9	87.1
男性 30代	935	19.5	80.5
男性 40代	1,189	19.1	80.9
男性 50代	798	19.8	80.2
男性 60代以上	189	21.2	78.8
女性 20代以下	595	14.3	85.7
女性 30代	521	22.1	77.9
女性 40代	590	26.1	73.9
女性 50代	350	26.9	73.1
女性 60代以上	51	23.5	76.5
<性・勤続年数>			
男性 5年未満	923	13.5	86.5
男性 5～10年未満	737	19.5	80.5
男性 10～20年未満	998	20.3	79.7
男性 20年以上	1,040	20.3	79.7
女性 5年未満	722	17.6	82.4
女性 5～10年未満	441	22.7	77.3
女性 10～20年未満	552	23.9	76.1
女性 20年以上	389	26.0	74.0

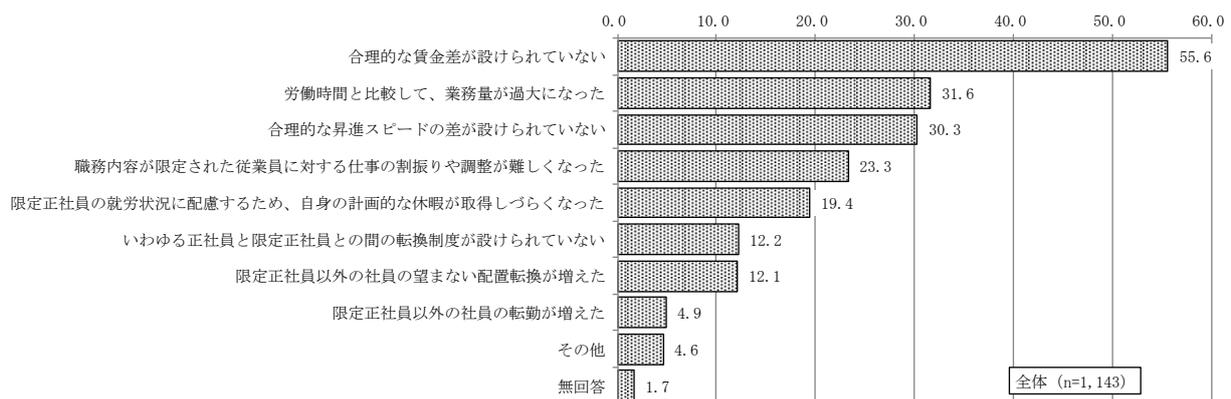
※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のなかで、勤め先に「限定正社員がいない」及び無回答を除き、勤め先に限定正社員がいるとする者を対象に集計。

次に、「いわゆる正社員」と回答した者のなかで、「勤め先企業における限定正社員と、御自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたこと」が「ある」とする者を対象に、不満を感じた具体的な事柄（複数回答）について尋ねたところ、「合理的な賃金差が設けられていない」が55.6%ともっとも多く、次いで、「労働時間と比較して、業務量が過大になった」（31.6%）、「合理的な昇進スピードの差が設けられていない」（30.3%）などとなっている（図表2-3-28）。

これを性別にみると、男性では、「合理的な賃金差が設けられていない」がもっとも多く、次いで、「合理的な昇進スピードの差が設けられていない」「労働時間と比較して、業務量が過大になった」「職務内容が限定された従業員に対する仕事の割振りや調整が難しくなった」などが上位の理由となっている。一方、女性では、「合理的な賃金差が設けられていない」がもっとも多く、次いで、「労働時間と比較して、業務量が過大になった」「限定正社員の就労状況に配慮するため、自身の計画的な休暇が取得しづらくなった」「職務内容が限定された従業員に対する仕事の割振りや調整が難しくなった」「合理的な昇進スピードの差が設けられていない」などとなっている。

両者を比較すると、男女で上位の理由に大きな違いはみられないものの、女性に比べて男性のほうが、「合理的な賃金差が設けられていない」「合理的な昇進スピードの差が設けられていない」などの割合が高い（図表 2-3-29）。

図表 2-3-28：不満を感じた具体的な事柄（MA、単位＝%）【労働者調査】



※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、勤め先企業における限定正社員と、自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことが「ある」と回答した者を対象に集計。

図表 2-3-29：不満を感じた具体的な事柄（MA、単位＝%）【労働者調査】

	n	合理的な賃金差が設けられていない	合理的な昇進スピードの差が設けられていない	労働時間と比較して、業務量が過大になった	職務内容が限定された従業員に対する仕事の割振りや調整が難しくなった	限定正社員の就労状況に配慮するため、自身の計画的な休暇が取得しづらくなった	いわゆる正社員と限定正社員との間の転換制度が設けられていない	限定正社員以外の社員の望まない配置転換が増えた	限定正社員以外の社員の転勤が増えた	その他	無回答
合計	1,143	55.6	30.3	19.4	31.6	4.9	12.1	23.3	12.2	4.6	1.7
<性別>											
男性	683	60.6	34.7	14.3	32.2	4.5	11.1	21.1	12.2	3.4	1.2
女性	460	48.3	23.7	27.0	30.7	5.4	13.5	26.5	12.2	6.5	2.4

※勤め先企業での働き方が「いわゆる正社員」とする者のうち、勤め先企業における限定正社員と、自身の就労状況・処遇・昇進を比較して、不満を感じたことが「ある」と回答した者を対象に集計。

3-2. 高度専門人材

(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）

① 高度専門人材の採用にかかわる回答企業属性

企業調査では、「貴社における高度専門人材¹¹について、5年前と比較した状況をお答えください。また、高度専門人材に関する5年先の見通しも教えてください」と尋ねている。質問項目は、①5年前と現在の比較と②現在と5年先の比較の2種類あり、二つの設問の共通の選択肢として、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」¹²を設けている（以下の設問（問27）を参照）。

		大幅に増加	やや増加	社内にいるが、人数は変わらない	やや減少	大幅に減少	5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない
①	5年前と現在を比較	1	2	3	4	5	6
②	現在と5年先を比較	1	2	3	4	5	

これをまとめたものが図表 2-3-30 である。過去5年間でみた高度専門人材を採用している企業に着目するため、図表 2-3-30 の①5年前と現在の比較（これまで）についてみると、高度専門人材の採用企業の割合（「①5年前と現在の比較」の高度専門人材の増減状況において、「大幅に増加」「やや増加」「社内にいるが、人数は変わらない」「やや減少」「大幅に減少」の合計）は46.4%となっている（一方、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」は44.0%）。

高度専門人材の採用企業（①5年前と現在の比較）の割合について、業種別（n=30以上、業種「その他」除く）にみると、「情報通信業」（71.5%）、「学術研究、専門・技術サービス業」（71.1%）、「教育、学習支援業」（56.3%）、「医療、福祉」（55.2%）、「建設業」（52.4%）、「製造業」（51.7%）などが高くなっている（「②現在と5年先の比較」については、図表 2-3-30 ②参照）。

¹¹ 本調査での調査票上の定義では、「「高度専門人材」とは、修士課程、博士課程等を修了し、ある特定分野における高度かつ専門的な技術、技能、知識、実務経験、指導経験等を有する人材を指す」としている（以下同じ）。

¹² 企業調査票では、①5年前と現在の比較と②現在と5年先の比較の2種類の設問について、共通の選択肢6として、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」を設けている。「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」は、44.0%（995件/2,260件）である。

図表 2-3-30: 高度専門人材の採用状況(①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較)(SA、
単位=%)【企業調査】

	①5年前と現在の比較								高度専門人材の採用企業(①5年前と現在の比較)	(①5年前と現在の比較) 増加・計
	n	大幅に増加	やや増加	社内にいるが、人数は変わらない	やや減少	大幅に減少	5年前から現在まで、高度専門人材を採用したと想定はしない	無回答		
合計(①5年前と現在の比較)	2,260	0.9	13.1	29.3	2.7	0.4	44.0	9.6	46.4	14.0
<業種>										
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	-	50.0	-	-	25.0	25.0	50.0	0.0
建設業	164	1.8	15.2	29.9	5.5	-	41.5	6.1	52.4	17.0
製造業	624	0.6	15.1	31.6	4.2	0.2	40.9	7.5	51.7	15.7
電気・ガス・熱供給・水道業	13	-	15.4	23.1	-	-	61.5	-	38.5	15.4
情報通信業	81	1.2	23.5	44.4	1.2	1.2	19.8	8.6	71.5	24.7
運輸業、郵便業	208	-	6.3	24.0	1.4	1.4	51.0	15.9	33.1	6.3
卸売業、小売業	356	1.1	12.1	21.6	1.7	0.3	50.8	12.4	36.8	13.2
金融業、保険業	50	-	8.0	26.0	2.0	-	58.0	6.0	36.0	8.0
不動産業、物品賃貸業	28	3.6	10.7	42.9	-	-	42.9	-	57.2	14.3
学術研究、専門・技術サービス業	52	1.9	32.7	36.5	-	-	26.9	1.9	71.1	34.6
宿泊業、飲食サービス業	111	-	6.3	26.1	1.8	-	55.0	10.8	34.2	6.3
生活関連サービス業、娯楽業	60	-	3.3	25.0	1.7	-	63.3	6.7	30.0	3.3
教育、学習支援業	48	-	8.3	41.7	6.3	-	35.4	8.3	56.3	8.3
医療、福祉	134	3.0	15.7	34.3	1.5	0.7	34.3	10.4	55.2	18.7
複合サービス事業(郵便局、協同組合など)	4	-	-	50.0	-	-	50.0	-	50.0	0.0
サービス業(他に分類されないもの)	284	0.7	12.3	27.5	2.8	0.4	46.8	9.5	43.7	13.0
その他	28	-	25.0	32.1	-	-	28.6	14.3	57.1	25.0
<従業員規模>										
99人以下	99	-	12.1	28.3	6.1	2.0	40.4	11.1	48.5	12.1
100~299人	1,380	0.9	12.9	28.9	2.7	0.4	44.6	9.6	45.8	13.8
300~999人	569	0.9	13.5	28.1	2.6	-	45.5	9.3	45.1	14.4
1,000人以上	204	1.5	13.2	34.3	2.0	-	39.7	9.3	51.0	14.7

	②現在と5年先の比較								高度専門人材の採用企業(②現在と5年先の比較)	(②現在と5年先の比較) 増加・計
	n	大幅に増加	やや増加	社内にいるが、人数は変わらない	やや減少	大幅に減少	5年前から現在まで、高度専門人材を採用したと想定はしない	無回答		
合計(②現在と5年先の比較)	2,260	1.5	18.1	24.8	1.8	0.4	44.0	9.4	46.6	19.6
<業種>										
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	-	50.0	-	-	25.0	25.0	50.0	0.0
建設業	164	2.4	19.5	25.0	4.9	0.6	41.5	6.1	52.4	21.9
製造業	624	1.3	25.3	23.1	1.8	0.5	40.9	7.2	52.0	26.6
電気・ガス・熱供給・水道業	13	7.7	7.7	23.1	-	-	61.5	-	38.5	15.4
情報通信業	81	4.9	28.4	37.0	1.2	-	19.8	8.6	71.5	33.3
運輸業、郵便業	208	1.0	8.7	22.1	1.4	1.0	51.0	14.9	34.2	9.7
卸売業、小売業	356	0.8	14.9	19.4	1.4	0.3	50.8	12.4	36.8	15.7
金融業、保険業	50	-	10.0	26.0	-	-	58.0	6.0	36.0	10.0
不動産業、物品賃貸業	28	7.1	21.4	28.6	-	-	42.9	-	57.1	28.5
学術研究、専門・技術サービス業	52	5.8	32.7	32.7	-	-	26.9	1.9	71.2	38.5
宿泊業、飲食サービス業	111	-	9.0	24.3	1.8	-	55.0	9.9	35.1	9.0
生活関連サービス業、娯楽業	60	-	6.7	21.7	-	-	63.3	8.3	28.4	6.7
教育、学習支援業	48	-	6.3	41.7	8.3	-	35.4	8.3	56.3	6.3
医療、福祉	134	3.0	17.9	31.3	1.5	0.7	34.3	11.2	54.4	20.9
複合サービス事業(郵便局、協同組合など)	4	-	-	50.0	-	-	50.0	-	50.0	0.0
サービス業(他に分類されないもの)	284	0.7	16.5	25.4	1.4	-	46.8	9.2	44.0	17.2
その他	28	3.6	17.9	35.7	-	-	28.6	14.3	57.2	21.5
<従業員規模>										
99人以下	99	3.0	11.1	31.3	4.0	-	40.4	10.1	49.4	14.1
100~299人	1,380	1.3	17.8	24.6	1.6	0.6	44.6	9.6	45.9	19.1
300~999人	569	1.4	17.9	24.1	2.1	0.2	45.5	8.8	45.7	19.3
1,000人以上	204	2.5	22.5	25.0	0.5	-	39.7	9.8	50.5	25.0

※1: 高度専門人材の採用企業(①5年前と現在の比較)は、「①5年前と現在の比較」の高度専門人材の増減状況において、「大幅に増加」「やや増加」「社内にいるが、人数は変わらない」「やや減少」「大幅に減少」の合計。増加・計(①5年前と現在の比較)は「大幅に増加」「やや増加」の合計。

※2: 高度専門人材の採用企業(②現在と5年先の比較)は、「②現在と5年先の比較」の高度専門人材の増減状況において、「大幅に増加」「やや増加」「社内にいるが、人数は変わらない」「やや減少」「大幅に減少」の合計。増加・計(②現在と5年先の比較)は「大幅に増加」「やや増加」の合計。

②高度専門人材の採用企業の増減状況

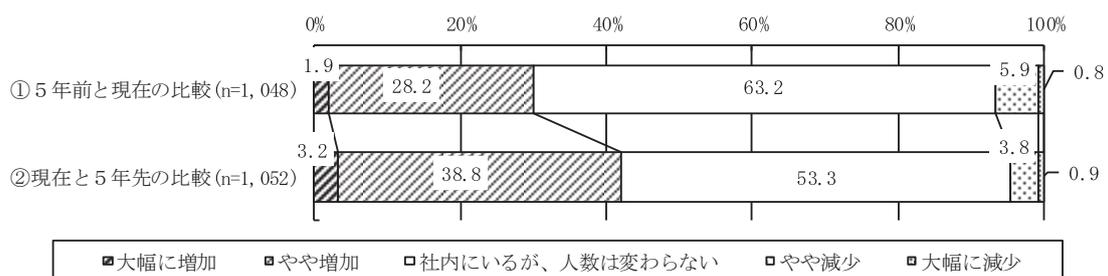
図表 2-3-30 を踏まえ、「5 年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」を除いた高度専門人材の採用企業（今後の採用を含む）について集計したもの（したがって、「5 年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」及び無回答を除き集計）が図表 2-3-31 である（以下、「高度専門人材の採用企業」と略す）。

それによれば、まず、①5 年前と現在の比較（これまで）については、「社内にいるが、人数は変わらない」が 63.2%でもっとも割合が高い。増減に着目すると、「増加・計」（「大幅に増加」（1.9%）、「やや増加」（28.2%）の合計）は 30.1%であり、「減少・計」（「大幅に減少」0.8%、「やや減少」（5.9%）の合計）が 6.7%となっており、「増加・計」が「減少・計」を大幅に上回っている。

一方、②現在と 5 年先の比較（今後）についてみると、これまでと同様に、「社内にいるが、人数は変わらない」が 53.3%でもっとも割合が高いものの、その増減に着目すると、「増加・計」（「大幅に増加」（3.2%）、「やや増加」（38.8%）の合計）は 42.0%であり、「減少・計」（「大幅に減少」（0.9%）、「やや減少」（3.8%）の合計）が 4.7%となっており、「増加・計」が「減少・計」を大幅に上回っている。

これまでと今後を比較すると、「増加・計」の割合は、①5 年前と現在の比較が 30.1%、②現在と 5 年先の比較が 42.0%であり、今後のほうが 11.9 ポイント高くなっている。

図表 2-3-31：高度専門人材の採用企業の増減状況（①5 年前と現在の比較、②現在と 5 年先の比較）（SA、単位＝%）【企業調査】



※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に集計（すなわち、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び、無回答を除き集計）。

(2)高度専門人材の採用状況・雇用管理（企業調査）

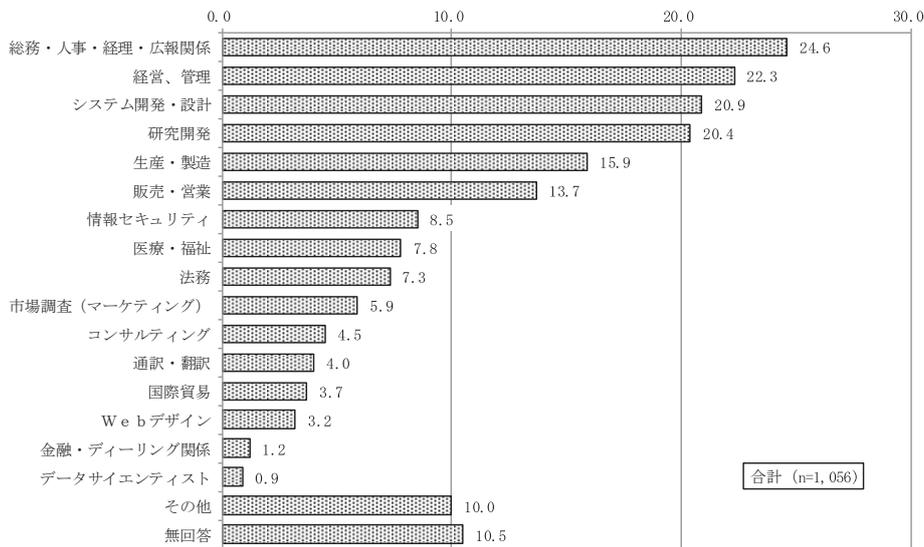
①高度専門人材の仕事内容

高度専門人材の採用企業¹³について、高度専門人材の仕事内容（複数回答）を尋ねたところ

¹³ 高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）は、①5 年前と現在の比較、もしくは、②現在と 5 年先の比較のいずれかで、「5 年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とす

ろ、「総務・人事・経理・広報関係」が 24.6%と最も多く、次いで、「経営、管理」(22.3%)、「システム開発・設計」(20.9%)、「研究開発」(20.4%)、「生産・製造」(15.9%)、「販売・営業」(13.7%) などとなっている(図表 2-3-32)。

図表 2-3-32：高度専門人材の仕事内容(MA、単位=%)【企業調査】



※高度専門人材の採用企業(今後の採用含む)を対象に集計(すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計)。

これを業種別(n=30以上)についてみると、「経営、管理」「総務・人事・経理・広報関係」はほとんどの業種で一定の割合となっている。その一方で、業種ごとに特徴があり、製造業では、「研究開発」「生産・製造」「システム開発・設計」などが多い。情報通信業は、「システム開発・設計」「情報セキュリティ」「研究開発」などが多い。「学術研究、専門・技術サービス」では、「コンサルティング」「システム開発・設計」などが多くなっている。業種の「医療、福祉」は、高度専門人材の仕事においても「医療、福祉」が最も多い。

従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「システム開発・設計」「研究開発」の割合が高くなっている。なお、「法務」は「1,000人以上」でもっとも割合が高い。

なお、参考として、過去5年間の高度専門人材の増減状況別¹⁴にみると、高度専門人材が増加傾向にある企業ほど、「法務」「市場調査(マーケティング)」「コンサルティング」「国際貿易」などの割合がわずかに高くなっている(図表 2-3-33)。

る企業及び無回答を除き集計したもの(すなわち、①5年前と現在の比較、もしくは、②現在と5年先の比較のいずれかの設問で、「大幅に増加」「やや増加」「社内にいるが人数は変わらない」「やや減少」「減少」と回答した企業(n=1,056)) (以下、同じ)。なお、本報告書・資料の単純集計表・付属統計表では、問 27 付問 1～付問 6 及び問 28 において、本設問(問 27)の無回答を含めた形での集計がなされている。したがって、本報告書の本稿該当部分とは集計対象が異なるため、集計結果についても違いがあることに留意。

¹⁴ 図表 2-3-35 のクロス集計の表側において、高度専門人材の採用状況の「①5年前と現在の比較」の「増加・計」は「大幅に増加」「やや増加」の合計、「減少・計」は「減少」「やや減少」の合計のこと(以下同じ)。

図表 2-3-33 : 高度専門人材の仕事内容 (MA、単位=%) 【企業調査】

	n	経営、 管理	総務・人事・経 理・広報関係	法務	販売・営業	市場調査(マーケ ティング)	国際貿易	金融・デイトリン グ関係	研究開発	コンサルテイング	生産・製造	システム開発・設 計	Webデザイン	データサイエン ティスト	情報セキュリティ テイ	通訳・翻訳	医療・福祉	その他	無 回 答
合計	1,056	22.3	24.6	7.3	13.7	5.9	3.7	1.2	20.4	4.5	15.9	20.9	3.2	0.9	8.5	4.0	7.8	10.0	10.5
<業種>																			
鉱業、採石業、砂利採取業	2	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	50.0
建設業	86	31.4	20.9	11.6	17.4	-	2.3	2.3	12.8	5.8	23.3	24.4	-	-	7.0	3.5	2.3	14.0	5.8
製造業	325	20.6	20.6	9.2	12.3	8.0	6.8	0.6	42.5	2.8	35.4	22.2	1.5	0.9	7.1	4.0	-	3.4	8.3
電気・ガス・熱供給・水道業	5	40.0	40.0	20.0	20.0	-	20.0	-	-	-	-	-	20.0	-	-	-	20.0	40.0	20.0
情報通信業	58	8.6	10.3	1.7	6.9	5.2	-	-	17.2	8.6	1.7	67.2	8.6	6.9	25.9	-	-	5.2	5.2
運輸業、郵便業	71	36.6	45.1	2.8	9.9	1.4	4.2	-	-	-	5.6	11.3	-	-	8.5	4.2	-	11.3	16.9
卸売業、小売業	132	22.7	31.1	9.8	29.5	8.3	4.5	1.5	9.8	2.3	11.4	16.7	5.3	0.8	7.6	2.3	8.3	9.1	12.9
金融業、保険業	18	16.7	27.8	16.7	5.6	27.8	-	16.7	-	11.1	-	38.9	5.6	5.6	16.7	-	-	5.6	27.8
不動産業、物品賃貸業	16	12.5	12.5	6.3	18.8	12.5	-	-	12.5	12.5	-	25.0	-	-	12.5	6.3	6.3	31.3	6.3
学術研究、専門・技術サービス業	37	21.6	18.9	2.7	10.8	5.4	-	-	18.9	21.6	5.4	21.6	2.7	2.7	-	2.7	-	18.9	5.4
宿泊業、飲食サービス業	39	17.9	41.0	-	10.3	7.7	-	-	5.1	2.6	-	17.9	15.4	-	17.9	20.5	2.6	7.7	15.4
生活関連サービス業、娯楽	18	38.9	27.8	22.2	16.7	-	-	5.6	-	-	5.6	5.6	5.6	-	5.6	-	-	16.7	16.7
教育、学習支援業	27	7.4	29.6	-	-	-	-	3.7	22.2	-	-	7.4	-	-	11.1	3.7	7.4	66.7	3.7
医療、福祉	74	17.6	20.3	1.4	1.4	-	-	-	2.7	-	-	1.4	1.4	-	-	-	81.1	-	9.5
複合サービス事業(郵便局、協同 組合など)	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	50.0
サービス業(他に分類されないもの)	125	27.2	26.4	7.2	16.8	7.2	3.2	1.6	12.8	9.6	7.2	18.4	4.0	-	7.2	5.6	1.6	14.4	12.8
その他	16	12.5	18.8	6.3	12.5	-	6.3	-	31.3	6.3	6.3	31.3	6.3	-	18.8	6.3	6.3	12.5	12.5
<従業員規模>																			
99人以下	49	26.5	36.7	6.1	18.4	10.2	4.1	2.0	8.2	4.1	12.2	18.4	2.0	2.0	6.1	6.1	12.2	4.1	14.3
100~299人	635	23.5	23.6	4.6	13.2	4.4	3.1	0.5	18.0	5.0	17.6	20.8	2.8	0.5	8.2	3.5	6.9	10.6	10.7
300~999人	260	18.5	22.3	6.5	12.7	6.9	3.8	1.5	23.1	3.1	13.8	20.0	4.2	0.8	9.2	4.6	9.2	9.6	9.2
1,000人以上	105	21.9	32.4	26.7	16.2	10.5	6.7	4.8	32.4	5.7	13.3	26.7	3.8	3.8	10.5	3.8	7.6	10.5	10.5
<過去5年間の高度専門人材の増減 状況>																			
増加・計	316	22.2	26.3	8.9	16.5	7.3	4.7	1.3	24.7	7.3	19.3	23.7	4.1	1.9	10.8	6.0	9.2	7.6	3.2
社内にいるが、人数は変わらない	662	22.2	23.4	6.8	12.4	5.4	3.5	1.2	18.6	3.5	13.1	19.3	2.7	0.5	7.4	3.0	7.1	10.6	14.2
減少・計	70	24.3	30.0	5.7	14.3	2.9	1.4	1.4	20.0	1.4	27.1	24.3	4.3	1.4	10.0	4.3	8.6	15.7	4.3

※高度専門人材の採用企業(今後の採用含む)を対象に集計(すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計)。業種(n=30以上)では、各業種で上位3位の仕事に網。

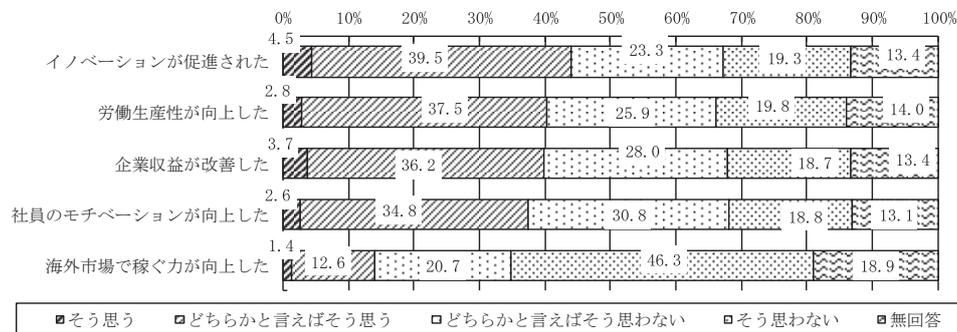
②高度専門人材の活用による効果

企業調査では、高度専門人材の採用企業を対象に、5年前と現在を比較した高度専門人材の活用の効果について尋ねている。それによれば、各項目での肯定的割合(「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」の合計)は、「イノベーションが促進された」(44.0%)がもっとも割合が高く、次いで、「労働生産性が向上した」(40.3%)、「企業収益が改善した」(39.9%)、「社員のモチベーションが向上した」(37.4%)、「海外市場で稼ぐ力が向上した」(14.0%)となっている(図表 2-3-34)。

これを過去5年間の高度専門人材の増減状況別にみると、高度専門人材が「減少・計」から「増加・計」になるほど、いずれの項目の肯定的割合も高くなる傾向にある(図表 2-3-35)。

また、海外事業所展開の別にみると、海外事業所を「展開している」とする企業の肯定的割合は、41.2%となっている(図表 2-3-36)

図表 2-3-34 : 5年前と現在を比較した高度専門人材の活用による効果
(n=1,056、SA、単位=%)【企業調査】



※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に集計（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計）。

図表 2-3-35 : 過去5年間の高度専門人材の増減状況別にみた高度専門人材の活用による効果
(SA、単位=%)【企業調査】

	n	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	そう思う・計	そう思わない・計
①イノベーションが促進された	1,056	4.5	39.5	23.3	19.3	13.4	44.0	42.6
<過去5年間の高度専門人材の増減状況>								
増加・計	316	7.0	52.8	20.6	11.7	7.9	59.8	32.3
社内にいるが、人数は変わらない	662	3.5	35.5	23.6	21.5	16.0	39.0	45.0
減少・計	70	2.9	21.4	34.3	34.3	7.1	24.3	68.6
②海外市場で稼ぐ力が向上した	1,056	1.4	12.6	20.7	46.3	18.9	14.0	67.0
<過去5年間の高度専門人材の増減状況>								
増加・計	316	3.5	19.0	22.2	44.3	11.1	22.5	66.5
社内にいるが、人数は変わらない	662	0.5	10.6	20.8	45.5	22.7	11.0	66.3
減少・計	70	1.4	4.3	14.3	67.1	12.9	5.7	81.4
③労働生産性が向上した	1,056	2.8	37.5	25.9	19.8	14.0	40.3	45.6
<過去5年間の高度専門人材の増減状況>								
増加・計	316	4.7	53.8	20.9	13.6	7.0	58.5	34.5
社内にいるが、人数は変わらない	662	2.0	31.6	27.5	21.6	17.4	33.5	49.1
減少・計	70	2.9	24.3	34.3	31.4	7.1	27.1	65.7
④社員のモチベーションが向上した	1,056	2.6	34.8	30.8	18.8	13.1	37.4	49.6
<過去5年間の高度専門人材の増減状況>								
増加・計	316	3.8	53.5	25.9	10.4	6.3	57.3	36.4
社内にいるが、人数は変わらない	662	2.0	28.2	32.2	21.3	16.3	30.2	53.5
減少・計	70	2.9	15.7	41.4	34.3	5.7	18.6	75.7
⑤企業収益が改善した	1,056	3.7	36.2	28.0	18.7	13.4	39.9	46.7
<過去5年間の高度専門人材の増減状況>								
増加・計	316	7.9	49.4	25.3	10.8	6.6	57.3	36.1
社内にいるが、人数は変わらない	662	2.1	31.1	28.9	21.1	16.8	33.2	50.0
減少・計	70	-	28.6	34.3	31.4	5.7	28.6	65.7

※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に集計（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計）。表頭の「そう思う・計」は、「そう思う」「ややそう思う」の合計。「そう思わない・計」は「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計。表側の「過去5年間の高度専門人材の増減状況」については、①5年前と現在の比較において、「増加・計」は「大幅に増加」「やや増加」の合計。「減少・計」は「大幅に減少」「やや減少」の合計。

図表 2-3-36：海外事業所展開別にみた高度専門人材の活用による効果（SA、単位＝％）
【企業調査】

	n	そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答	そう思 う・計	そう思 わない・計
海外市場で稼ぐ力が向上した	1,056	1.4	12.6	20.7	46.3	18.9	14.2	67.0
<海外事業所展開>								
展開している	192	4.7	36.5	28.6	21.9	8.3	41.2	50.5
展開していない	853	0.7	7.2	18.8	52.1	21.3	7.9	70.8

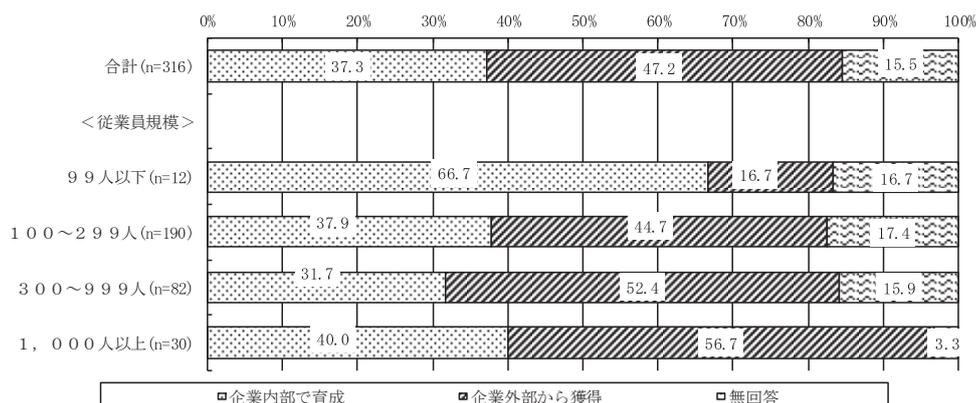
※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に集計（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除き集計）。「そう思う・計」は、「そう思う」「ややそう思う」の合計。「そう思わない・計」は「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計。

③高度専門人材の確保方法

企業調査では、高度専門人材の採用状況において、5年前と現在の比較で、社内の高度専門人材が「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業を対象に、高度専門人材について、企業内部で長期的に育成したか、企業外部から獲得したかについて尋ねている。それによれば、「企業外部から獲得」が47.2%と半数弱を占め、「企業内部で育成」（37.3%）を上回っている。これを従業員規模別にみると、100人以上の規模では、「企業外部から獲得」が5割前後あり、高度専門人材の確保方法は、内部育成と外部獲得で半々となっている（図表 2-3-37）。

なお、参考として、高度専門人材の仕事別¹⁵にみると、「企業外部から獲得」の割合が高いのは、「市場調査（マーケティング）」「Webデザイン」「国際貿易」「通訳・翻訳」「医療・福祉」「法務」「金融・ディーリング関係」「情報セキュリティ」などとなっている（図表 2-3-38）。

図表 2-3-37：高度専門人材の確保方法（SA、単位＝％）【企業調査】



※高度専門人材の採用状況について、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業を対象に集計。

¹⁵ 図表 2-3-38 は、高度専門人材の採用状況において、5年前と現在の比較で、社内の高度専門人材が「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業（すなわち、過去5年間で高度専門人材の採用が増加している企業（n=320））を集計対象にしている。表側の「高度専門人材の仕事」は複数回答によるクロス集計であること、また、各仕事のなかにはn数が少ないものがあることに留意。

図表 2-3-38 : 高度専門人材の確保方法 (SA、単位=%) 【企業調査】

		育 成 企 業 内 部 で	ら 企 業 外 部 か	無 回 答
全体	316	37.3	47.2	15.5
<高度専門人材の仕事(MA)>				
経営、管理	70	40.0	42.9	17.1
総務・人事・経理・広報関係	83	43.4	37.3	19.3
法務	28	35.7	50.0	14.3
販売・営業	52	44.2	46.2	9.6
市場調査 (マーケティング)	23	13.0	78.3	8.7
国際貿易	15	26.7	66.7	6.7
金融・ディーリング関係	4	50.0	50.0	-
研究開発	78	41.0	48.7	10.3
コンサルティング	23	47.8	39.1	13.0
生産・製造	61	47.5	41.0	11.5
システム開発・設計	75	45.3	48.0	6.7
Webデザイン	13	15.4	69.2	15.4
データサイエンティスト	6	66.7	33.3	-
情報セキュリティ	34	41.2	50.0	8.8
通訳・翻訳	19	21.1	57.9	21.1
医療・福祉	29	24.1	51.7	24.1

※高度専門人材の採用状況について、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業を対象に集計。

④高度専門人材の多様化の状況

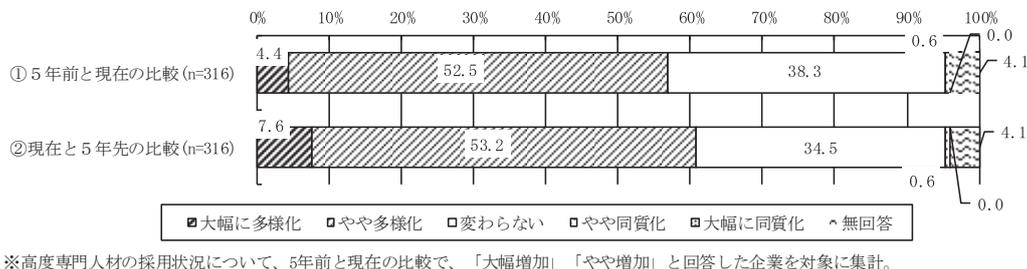
企業調査では、高度専門人材の採用状況において、5年前と現在の比較で、社内の高度専門人材が「大幅に増加」「やや増加」と回答した企業を対象に、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等といった様々な観点からの高度専門人材の多様化について、5年前と現在の比較（これまで）と現在と5年先を比較（今後）について、それぞれ尋ねている。

それによれば、まず、5年前と現在の比較（これまで）においては、「多様化・計」（「大幅に多様化」（4.4%）、「やや多様化」（52.5%）の合計）の割合は、56.9%となっている。「変わらない」は38.3%であり、「同質化・計」（「大幅に同質化」（0%）と「やや同質化」（0.6%）の合計）は0.6%とわずかである。

一方、現在と5年先の比較（今後）においても、「多様化・計」（「大幅に多様化」（7.6%）、「やや多様化」（53.2%）の合計）の割合は、60.8%となっており、「変わらない」は34.5%、「同質化・計」が0.6%となっている。

これまでと今後を比較すると、今後のほうが「多様化・計」の割合がわずかに高くなっており、「変わらない」の割合がわずかに低くなっている（図表 2-3-39）。

図表 2-3-39 : 高度専門人材の多様化の状況 (①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較)
(SA、単位=%)【企業調査】



⑤ 高度専門人材において多様化が進んだ事項

企業調査では、高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を対象に、高度専門人材において多様化が進んだ事項を尋ねている。

それによれば、「多様化・計」（「大幅に多様化」「やや多様化」の合計）の割合に着目すると、高度専門人材の多様化が進んだ企業において、高度専門人材の多様化が進んだ事項は、「専門分野」が65.6%ともっとも割合が高く、次いで、「職種」（56.1%）、「年齢」（50.6%）、「性別」（48.4%）、「国籍」（31.2%）となっている（図表 2-3-40）。

図表 2-3-40 : 5年前と現在を比較した高度専門人材において多様化が進んだ事項
(SA、単位=%)【企業調査】

	n	大幅に多様化	やや多様化	変わらない	やや同質化	大幅に同質化	無回答	多様化・計
①性別	180	5.6	42.8	48.9	0.6	-	2.2	48.4
②年齢	180	5.0	45.6	45.6	1.1	-	2.8	50.6
③国籍	180	5.6	25.6	63.9	0.6	-	4.4	31.2
④専門分野	180	7.8	57.8	33.3	-	-	1.1	65.6
⑤職種	180	6.7	49.4	41.1	1.1	-	1.7	56.1

※高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を対象に集計。「多様化・計」は、「大幅に多様化」「やや多様化」の合計。

なお、参考として、「専門分野」の多様化について高度専門人材の仕事別¹⁶⁾にみると、「多様化・計」の割合が高いのは、「金融・ディーリング関係」「Web デザイン」「データサイエンティスト」「法務」「情報セキュリティ」「市場調査（マーケティング）」「システム開発・設計」などとなっている（図表 2-3-41（専門分野））。

また、同様に、「職種」の多様化について高度専門人材の仕事別にみると、「多様化・計」の割合が高いのは、「金融・ディーリング関係」「Web デザイン」「市場調査（マーケティング）」「法務」「コンサルティング」「経営、管理」「データサイエンティスト」などとなっている（図表 2-3-41（職種））。

図表 2-3-41：5 年前と現在を比較した高度専門人材において多様化が進んだ事項
（専門分野・職種）（SA、単位＝％）【企業調査】

	専門分野							職種								
	n	大幅に多様化	やや多様化	変わらない	やや同質化	大幅に同質化	無回答	多様化・計	n	大幅に多様化	やや多様化	変わらない	やや同質化	大幅に同質化	無回答	多様化・計
全体	180	7.8	57.8	33.3	-	-	1.1	65.6	180	6.7	49.4	41.1	1.1	-	1.7	56.1
<高度専門人材の仕事(MA)>																
経営、管理	48	12.5	58.3	29.2	-	-	-	70.8	48	10.4	56.3	31.3	-	-	2.1	66.7
総務・人事・経理・広報関係	53	7.5	58.5	32.1	-	-	1.9	66.0	53	3.8	58.5	34.0	1.9	-	1.9	62.3
法務	23	8.7	82.6	8.7	-	-	-	91.3	23	4.3	69.6	26.1	-	-	-	73.9
販売・営業	32	9.4	65.6	25.0	-	-	-	75.0	32	6.3	56.3	31.3	3.1	-	3.1	62.5
市場調査（マーケティング）	18	11.1	66.7	22.2	-	-	-	77.8	18	11.1	72.2	16.7	-	-	-	83.3
国際貿易	12	8.3	50.0	41.7	-	-	-	58.3	12	8.3	50.0	41.7	-	-	-	58.3
金融・ディーリング関係	4	-	100.0	-	-	-	-	100.0	4	-	100.0	-	-	-	-	100.0
研究開発	50	8.0	64.0	28.0	-	-	-	72.0	50	6.0	54.0	38.0	2.0	-	-	60.0
コンサルティング	14	14.3	57.1	28.6	-	-	-	71.4	14	7.1	64.3	28.6	-	-	-	71.4
生産・製造	39	10.3	64.1	23.1	-	-	2.6	74.4	39	5.1	51.3	35.9	5.1	-	2.6	56.4
システム開発・設計	46	8.7	67.4	23.9	-	-	-	76.1	46	6.5	54.3	37.0	-	-	2.2	60.9
Web デザイン	8	-	100.0	-	-	-	-	100.0	8	-	100.0	-	-	-	-	100.0
データサイエンティスト	3	33.3	66.7	-	-	-	-	100.0	3	33.3	33.3	33.3	-	-	-	66.7
情報セキュリティ	21	4.8	81.0	14.3	-	-	-	85.7	21	4.8	57.1	38.1	-	-	-	61.9
通訳・翻訳	15	-	40.0	60.0	-	-	-	40.0	15	-	40.0	60.0	-	-	-	40.0
医療・福祉	11	9.1	45.5	36.4	-	-	9.1	54.5	11	9.1	45.5	36.4	-	-	9.1	54.5

※高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を対象に集計。「多様化・計」は、「大幅に多様化」「やや多様化」の合計。

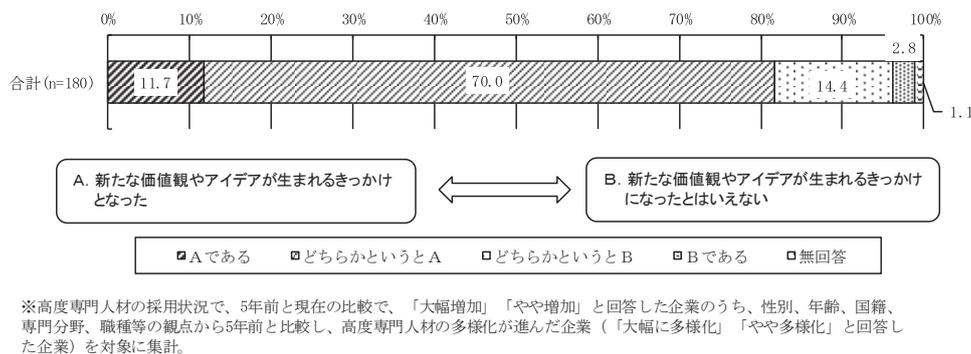
⑥高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化

企業調査では、高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を対象に、高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化を尋ねている。

¹⁶⁾ 図表 2-3-41 は、高度専門人材の採用状況で、5年前と現在の比較で、「大幅増加」「やや増加」と回答した企業のうち、性別、年齢、国籍、専門分野、職種等の観点から5年前と比較し、高度専門人材の多様化が進んだ企業（「大幅に多様化」「やや多様化」と回答した企業）を集計対象にしている（すなわち、過去5年間で高度専門人材の採用が増加、かつ高度専門人材の多様化が進行している企業（n=180））。表側の「高度専門人材の仕事」は複数回答によるクロス集計であること、また、各仕事のなかにはn数が少ないものがあることに留意。

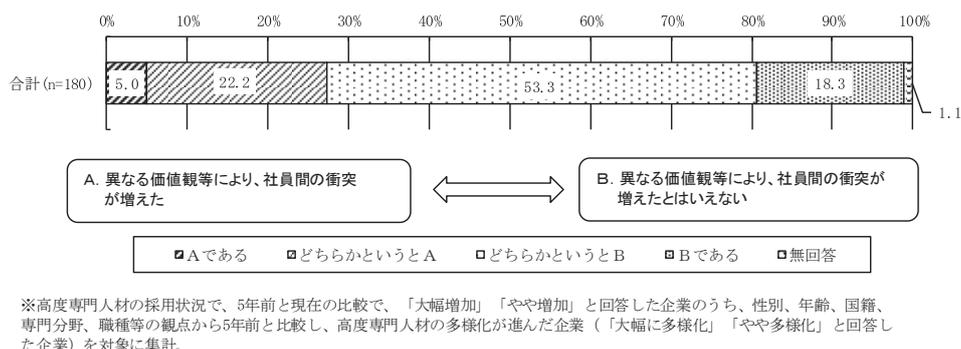
まず、新しい価値観やアイデアが生まれるきっかけ（A. 新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった／B. 新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけになっただけとはいえない）については、高度専門人材の多様化が進んだことにより、「A. 新たな価値観やアイデアが生まれるきっかけとなった」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというともA」の合計）は、81.7%に及ぶ（図表 2-3-42）。

図表 2-3-42：5年前と現在を比較した高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化
（新しい価値観やアイデアが生まれるきっかけ）（SA、単位＝%）【企業調査】



次に、異なる価値観等による社員間の衝突（A. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えた／B. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えただけとはいえない）については、高度専門人材の多様化が進んだことにより、「A. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えた」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというともA」の合計）が27.2%となっている。一方、「B. 異なる価値観等により、社員間の衝突が増えただけとはいえない」の該当割合（B計：「Bである」「どちらかというともB」の合計）は71.6%であり、B計の該当割合のほうが、A計の該当割合を大きく上回っている（図表 2-3-43）。

図表 2-3-43：5年前と現在を比較した高度専門人材の多様化が進んだことで生じた変化
（異なる価値観等による社員間の衝突）（SA、単位＝%）【企業調査】



⑦高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針

企業調査では、高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針（A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している／B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない）について、AとBのどちらに近いかを、日本人と高度外国人に峻別して、尋ねている。高度専門人材の採用企業について、本設問の高度日本人及び高度外国人それぞれの無回答を除き集計したものが、図表 2-3-44 である。

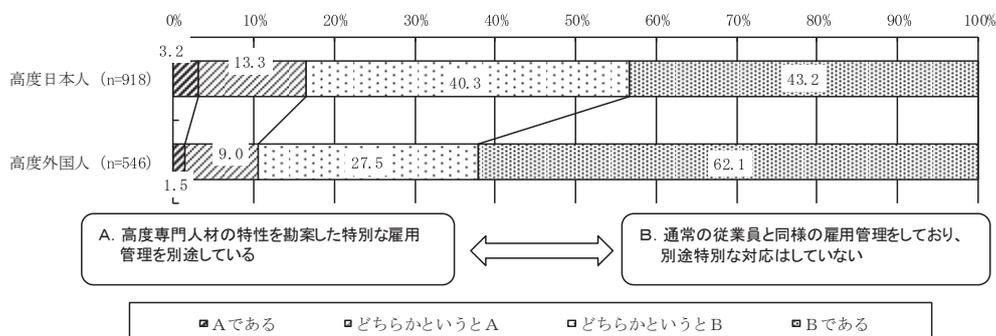
それによれば、まず、高度日本人では、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」（A計：「Aである」（3.2%）、「どちらかというとA」（13.3%）の合計）は16.5%であり、「B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない」（B計：「Bである」（43.2%）、「どちらかというとB」（40.3%）の合計）は83.5%となっている。

一方、高度外国人でも、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」（A計：「Aである」（1.5%）、「どちらかというとA」（9.0%）の合計）は10.5%であり、「B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない」（B計：「Bである」（62.1%）、「どちらかというとB」（27.5%）の合計）は89.6%となっている。

両者を比較すると、高度日本人、高度外国人ともに、「B. 通常の従業員と同様の雇用管理をしており、別途特別な対応はしていない」とする割合が8割を占め、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」とする割合は1割程度と少数である。なお、高度日本人に比べ高度外国人のほうが、「Bである」とする割合が高く（高度日本人（43.2%）、高度外国人（62.1%））、雇用管理方針では、高度外国人のほうが、通常の従業員と同様の雇用管理をしている傾向にあることがうかがえる。

図表 2-3-44：高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針

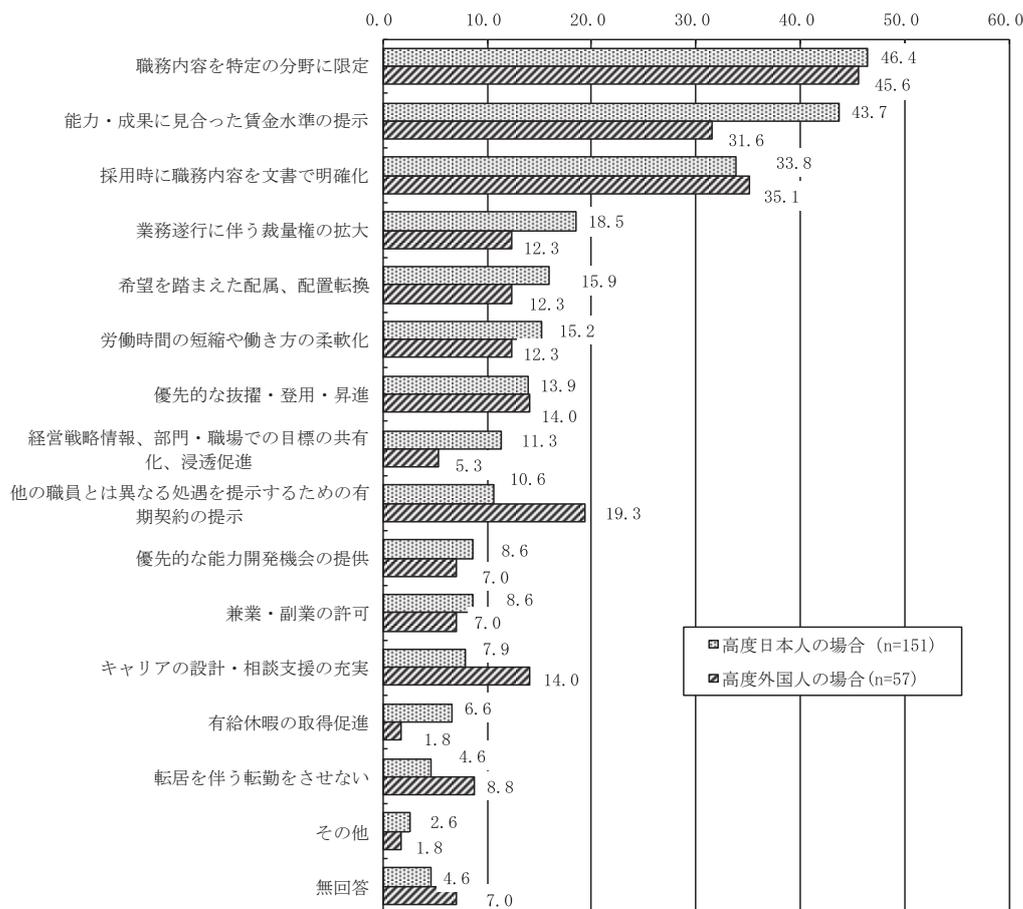
(高度日本人、高度外国人) (SA、単位=%) 【企業調査】



※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）を対象に（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除いた対象）、本設問の無回答を除き集計。

次に、企業調査では、高度日本人と高度外国人それぞれにおいて、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」（「Aである」「どちらかというとなら」と）と回答した企業を対象に、高度専門人材の特性を勘案し、通常の従業員とは異なる雇用管理として、別途実施している内容（複数回答）を尋ねている。これをまとめたものが図表 2-3-45 である。

図表 2-3-45：高度専門人材の特性を勘案し、通常の従業員とは異なる雇用管理として、別途実施している内容（高度日本人、高度外国人）（MA、単位＝％）【企業調査】



※高度専門人材の採用企業（今後の採用含む）において（すなわち、①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較のいずれかで、「5年前から現在まで、高度専門人材を採用したことがなく、今後とも採用する予定はない」とする企業及び無回答を除いた企業）、高度日本人と高度外国人それぞれにおいて、高度専門人材の特性を勘案した雇用管理に関する方針について、「A. 高度専門人材の特性を勘案した特別な雇用管理を別途している」（「Aである」「どちらかというとなら」と）と回答した企業を対象に集計。

それによれば、まず、高度日本人については、「職務内容を特定の分野に限定」が 46.4% ともっとも多く、次いで、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」（43.7%）、「採用時に職務内容を文書で明確化」（33.8%）、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」（18.5%）、「希望を踏まえた配属、配置転換」（15.9%）、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」（15.2%）、「優先的な抜擢・登用・昇進」（13.9%）などとなっている。

一方、高度外国人では、「職務内容を特定の分野に限定」が 45.6% ともっとも多く、次い

で、「採用時に職務内容を文書で明確化」(35.1%)、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」(31.6%)、「他の職員とは異なる処遇を提示するための有期契約の提示」(19.3%)、「キャリアの設計・相談支援の充実」(14.0%)、「優先的な抜擢・登用・昇進」(14.0%) などとなっている。

高度日本人と高度外国人を比較すると、「職務内容を特定の分野に限定」「採用時に職務内容を文書で明確化」「能力・成果に見合った賃金水準の提示」が上位の項目にあがっている点に違いはない。なお、高度外国人に比べ高度日本人のほうが、「能力・成果に見合った賃金水準の提示」「業務遂行に伴う裁量権の拡大」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」などの割合が高い。一方、高度日本人に比べ高度外国人のほうが、「他の職員とは異なる処遇を提示するための有期契約の提示」「キャリアの設計・相談支援の充実」などの割合が高くなっている。

3-3. 副業・兼業、テレワーク

(1) 企業の副業・兼業に対する意向 (企業調査)

企業調査では、従業員の副業・兼業に関する意向について尋ねている。それによれば、「副業・兼業の許可する予定はない」が 75.8% ともっとも割合が高い。「副業・兼業を許可している」は 11.2%、「副業・兼業の許可を検討している」が 8.4% である (図表 2-3-46)。

図表 2-3-46 : 従業員の副業・兼業に関する意向 (SA、単位=%) 【企業調査】

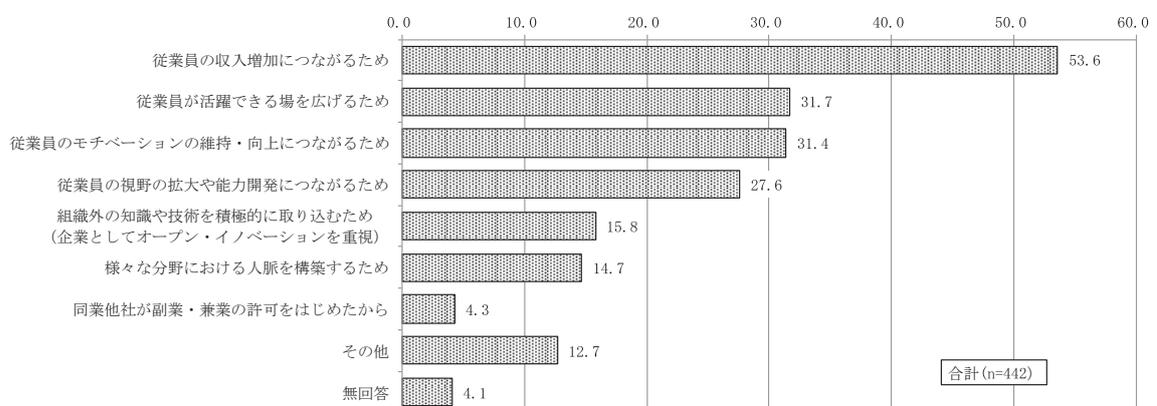
	n	許副 可業 し・ て兼 い業 るを	て許副 い可業 るを・ 検兼 討業 しの	は許副 ない す・ る兼 業 予 定の	無 回 答
合計	2,260	11.2	8.4	75.8	4.6
<業種>					
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	-	100.0	-
建設業	164	4.9	5.5	87.2	2.4
製造業	624	8.0	7.2	80.8	4.0
電気・ガス・熱供給・水道業	13	7.7	-	92.3	-
情報通信業	81	7.4	11.1	71.6	9.9
運輸業、郵便業	208	8.7	10.1	77.9	3.4
卸売業、小売業	356	7.0	7.3	81.7	3.9
金融業、保険業	50	4.0	4.0	90.0	2.0
不動産業、物品賃貸業	28	17.9	14.3	67.9	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	19.2	11.5	61.5	7.7
宿泊業、飲食サービス業	111	8.1	12.6	74.8	4.5
生活関連サービス業、娯楽業	60	10.0	8.3	76.7	5.0
教育、学習支援業	48	43.8	4.2	43.8	8.3
医療、福祉	134	24.6	9.7	60.4	5.2
複合サービス事業 (郵便局、協同組合など)	4	25.0	-	75.0	-
サービス業 (他に分類されないもの)	284	17.3	10.9	65.1	6.7
その他	28	21.4	7.1	71.4	-
<従業員規模>					
99人以下	99	16.2	9.1	70.7	4.0
100~299人	1,380	9.9	7.8	77.8	4.6
300~999人	569	11.8	9.5	74.7	4.0
1,000人以上	204	15.7	8.8	69.6	5.9

次に、「副業・兼業を許可している」「副業・兼業の許可を検討している」とする企業に対して、副業・兼業を許可している理由（複数回答）を尋ねたところ、「従業員の収入増加につながるため」が53.6%ともっとも多く、次いで、「従業員が活躍できる場を広げるため」（31.7%）、「従業員のモチベーションの維持・向上につながるため」（31.4%）、「従業員の視野の拡大や能力開発につながるため」（27.6%）、「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（企業としてオープン・イノベーションを重視）」（15.8%）などとなっている（図表2-3-47）。

なお、参考として、業種、従業員規模等の属性別にみたものが図表2-3-48である。これを従業員規模別にみると、従業員規模が小さくなるほど、「従業員の収入増加につながるため」とする割合が高くなる。その一方で、おおむね従業員規模が大きくなるほど、「従業員が活躍できる場を広げるため」「従業員のモチベーションの維持・向上につながるため」「従業員の視野の拡大や能力開発につながるため」などの割合が高くなる傾向にある。

また、副業・兼業の意向別にみると、「副業・兼業を許可している」とする企業（「許可企業」と略す）、「副業・兼業の許可を検討している」とする企業（「検討企業」と略す）ともに、「従業員の収入増加につながるため」とする割合がもっとも高いことに違いはないものの、両者を比較すると、許可企業に比べ検討企業のほうがいずれの項目の割合も高い。とくに、許可企業に比べ検討企業のほうが、「従業員のモチベーションの維持・向上につながるため」「従業員の視野の拡大や能力開発につながるため」「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（企業としてオープン・イノベーションを重視）」「従業員が活躍できる場を広げるため」の割合が高くなっている。現在、副業・兼業を検討している企業では、従業員の収入の増加に加えて、モチベーションの維持・向上や視野の拡大、能力開発などを許可理由と考えている傾向がうかがえる。

図表 2-3-47：副業・兼業を許可している理由（検討を含む）（MA、単位＝％）【企業調査】



※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業を許可している」「副業・兼業の許可を検討している」とする企業を対象に集計。

図表 2-3-48：副業・兼業を許可している理由（検討を含む）（MA、単位＝％）【企業調査】

	n	ベ ー シ ョ ン を 重 視	組 織 外 の 知 識 や 技 術 を 積 む	様 々 な 分 野 に お け る 人 脈 を 構 築 す る た め	広 げ る た め	同 業 他 社 が 副 業 ・ 兼 業 の 許 可 を は じ め た か ら	従 業 員 の 収 入 増 加 に つ な が る た め	従 業 員 の 視 野 の 拡 大 や 能 力 開 発 に つ な が る た め	従 業 員 の モ チ ベ ー シ ョ ン に つ な が る た め	そ の 他	無 回 答
合計	442	15.8	14.7	31.7	4.3	53.6	27.6	31.4	12.7	4.1	
＜業種＞											
鉱業、採石業、砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	17	17.6	11.8	23.5	5.9	58.8	5.9	35.3	11.8	5.9	
製造業	95	9.5	9.5	26.3	6.3	68.4	25.3	29.5	4.2	3.2	
電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	100.0	-	100.0	-	-	-	-	
情報通信業	15	33.3	26.7	46.7	6.7	46.7	66.7	66.7	20.0	-	
運輸業、郵便業	39	2.6	5.1	25.6	5.1	71.8	20.5	30.8	2.6	5.1	
卸売業、小売業	51	19.6	17.6	19.6	3.9	56.9	27.5	23.5	21.6	2.0	
金融業、保険業	4	25.0	-	50.0	25.0	-	50.0	50.0	25.0	-	
不動産業、物品賃貸業	9	22.2	22.2	55.6	-	44.4	66.7	44.4	11.1	-	
学術研究、専門・技術サービス業	16	43.8	25.0	50.0	-	25.0	31.3	50.0	-	-	
宿泊業、飲食サービス業	23	21.7	17.4	30.4	8.7	82.6	26.1	30.4	8.7	-	
生活関連サービス業、娯楽業	11	9.1	18.2	18.2	-	63.6	27.3	27.3	18.2	9.1	
教育、学習支援業	23	21.7	21.7	47.8	4.3	13.0	30.4	26.1	34.8	4.3	
医療、福祉	46	21.7	23.9	37.0	-	37.0	19.6	26.1	19.6	6.5	
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	1	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	
サービス業（他に分類されないもの）	80	11.3	11.3	32.5	3.8	43.8	25.0	31.3	13.8	7.5	
その他	8	12.5	25.0	62.5	-	62.5	62.5	37.5	-	-	
＜従業員規模＞											
99人以下	25	16.0	20.0	16.0	-	60.0	20.0	20.0	12.0	8.0	
100～299人	244	15.6	13.5	30.7	5.7	59.4	26.6	32.4	9.4	4.5	
300～999人	121	16.5	15.7	29.8	3.3	47.9	30.6	29.8	14.0	4.1	
1,000人以上	50	16.0	16.0	50.0	2.0	34.0	28.0	36.0	26.0	-	
＜副業・兼業の意向＞											
副業・兼業を許可している	252	12.7	11.9	28.6	1.6	51.6	19.4	22.6	17.1	6.0	
副業・兼業の許可を検討している	190	20.0	18.4	35.8	7.9	56.3	38.4	43.2	6.8	1.6	

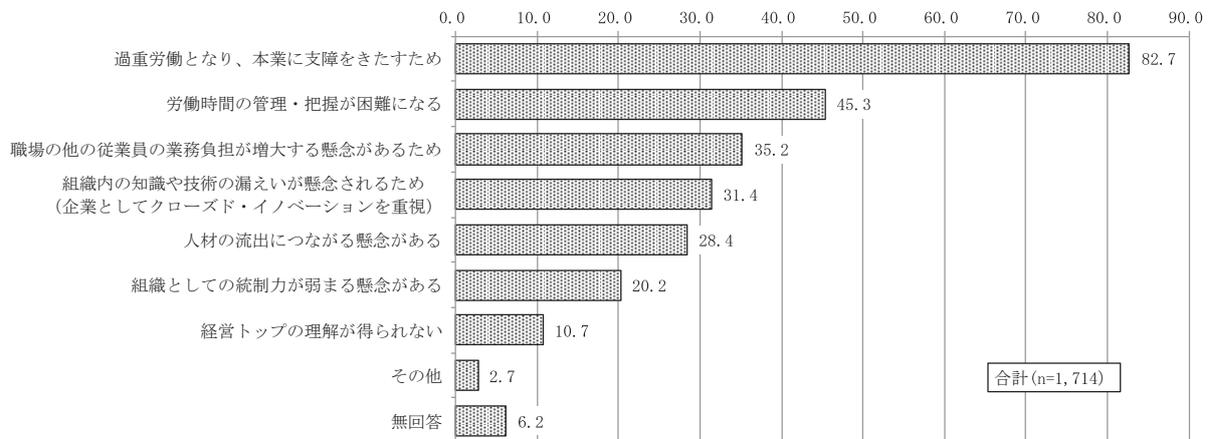
※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業を許可している」「副業・兼業の許可を検討している」とする企業を対象に集計。

一方、「副業・兼業の許可する予定はない」とする企業に対して、副業・兼業を許可しない理由（複数回答）を尋ねたところ、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が82.7%ともっとも多く、次いで、「労働時間の管理・把握が困難になる」（45.3%）、「職場の他の従業員の業務負担が増大する懸念があるため」（35.2%）、「組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため（企業としてクローズド・イノベーションを重視）」（31.4%）、「人材の流出につながる懸念がある」（28.4%）などとなっている（図表 2-3-49）。

なお、参考として、上位の理由について業種別（n=30以上）にみると、各項目で合計よりも5ポイント以上高い業種としては、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」では、「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」となっており、「労働時間の管理・把握が困難になる」では、「運輸業、郵便業」「建設業」となっている。また、「組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため（企業としてクローズド・イノベーションを重視）」では、「金融業、保険業」「学術研究、専門・技術サービス業」「情報通信業」となっており、「人材の流出につながる懸念がある」では、「建設業」となっている。

従業員規模別にみると、おおむね従業員規模が大きくなるほど、「労働時間の管理・把握が困難になる」の割合が高くなる傾向にある（図表 2-3-50）。

図表 2-3-49：副業・兼業を許可しない理由（MA、単位＝％）【企業調査】



※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業の許可する予定はない」とする企業を対象に集計。

図表 2-3-50：副業・兼業を許可しない理由（MA、単位＝％）【企業調査】

	n	組織内の知識や技術の漏えいが懸念されるため(企業としてクローズド・イノベーションを重視)	過重労働となり、本業に支障をきたすため	経営トップの理解が得られない	職場の他の従業員の業務負担が増大する懸念があるため	労働時間の管理・把握が困難になる	懸念がある組織としての統制力が弱まる	人材の流出につながる懸念がある	その他	無回答
合計	1,714	31.4	82.7	10.7	35.2	45.3	20.2	28.4	2.7	6.2
＜業種＞										
鉱業、採石業、砂利採取業	4	-	25.0	-	-	25.0	25.0	25.0	-	25.0
建設業	143	32.2	80.4	15.4	36.4	50.3	25.9	33.6	0.7	8.4
製造業	504	35.5	85.9	11.3	36.9	44.4	23.8	30.6	2.2	5.4
電気・ガス・熱供給・水道業	12	33.3	75.0	16.7	41.7	50.0	25.0	8.3	16.7	-
情報通信業	58	39.7	70.7	10.3	31.0	43.1	13.8	29.3	8.6	5.2
運輸業、郵便業	162	13.0	87.7	10.5	28.4	53.7	12.3	26.5	-	6.2
卸売業、小売業	291	33.0	84.9	11.0	39.2	46.7	23.0	29.9	2.7	4.8
金融業、保険業	45	64.4	75.6	8.9	31.1	48.9	26.7	31.1	8.9	6.7
不動産業、物品賃貸業	19	26.3	78.9	5.3	5.3	42.1	5.3	21.1	10.5	5.3
学術研究、専門・技術サービス業	32	50.0	81.3	18.8	37.5	43.8	25.0	31.3	3.1	3.1
宿泊業、飲食サービス業	83	22.9	91.6	9.6	37.3	47.0	20.5	28.9	-	6.0
生活関連サービス業、娯楽業	46	32.6	73.9	2.2	30.4	32.6	8.7	28.3	2.2	8.7
教育、学習支援業	21	23.8	71.4	4.8	42.9	52.4	9.5	9.5	-	4.8
医療、福祉	81	13.6	74.1	7.4	37.0	23.5	13.6	19.8	4.9	8.6
複合サービス事業(郵便局、協同組合など)	3	66.7	66.7	-	-	33.3	-	33.3	-	33.3
サービス業(他に分類されないもの)	185	31.4	80.0	9.2	33.0	47.0	17.8	24.9	3.8	8.6
その他	20	30.0	75.0	10.0	35.0	30.0	5.0	10.0	5.0	5.0
＜従業員規模＞										
99人以下	70	31.4	84.3	5.7	34.3	42.9	21.4	27.1	1.4	4.3
100～299人	1,073	30.8	82.9	12.5	36.1	41.7	22.0	29.0	2.1	6.1
300～999人	425	31.5	81.6	9.9	36.0	48.9	16.9	29.6	4.2	6.6
1,000人以上	142	34.5	83.8	2.1	26.1	62.0	16.2	20.4	3.5	7.7

※従業員の副業・兼業に関する意向について、「副業・兼業の許可する予定はない」とする企業を対象に集計。「業種」(n=30以上)について、各項目で、合計より5ポイント以上高い数値に網。

(2)労働者側からみた副業・兼業に対する意向（労働者調査）

①副業・兼業にかかわる回答者属性

労働者調査で、昨年1年間における副業・兼業（主な仕事以外に収入を伴う労働）の実施の有無を尋ねたところ、副業・兼業を「実施した」が1.7%となっている（「実施していない」が56.0%、「企業に実施が認められていない」が41.2%）。

これを性別にみると、副業・兼業を「実施した」とする割合は男性が2.0%、女性が1.3%となっている。性・年齢別にみると、男女ともに、「実施した」とする割合は、「60代以上」がもっとも高く、次いで、「50代」となっている。

従業員規模別にみると、副業・兼業を「実施した」とする割合は、99人以下で他の規模に比べてもっとも高い。業種別にみると、副業・兼業を「実施した」とする割合は、「教育、学習支援業」が4.3%で他に比べてもっとも高くなっている。

職種別（「その他」除く）にみると、副業・兼業を「実施した」とする割合は、「教育関係専門職」が8.8%ともっとも高く、次いで、「輸送・機械運転職」「医療・福祉関係専門職」「製造・生産工程職」などとなっている（図表2-3-51）。

図表 2-3-51：昨年1年間における副業・兼業の実施の有無（SA、単位＝%）【労働者調査】

	n	実施した	実施していない	企業に認められていない	無回答
合計	12,355	1.7	56.0	41.2	1.0
<性別>					
男性	7,335	2.0	57.0	40.0	1.0
女性	5,014	1.3	54.6	43.1	1.0
<性・年齢>					
男性 20代以下	1,074	0.8	62.8	35.6	0.7
男性 30代	1,957	2.1	55.8	41.3	0.8
男性 40代	2,442	1.5	56.4	41.4	0.7
男性 50代	1,521	3.3	53.6	41.6	1.4
男性 60代以上	335	3.6	65.1	29.6	1.8
女性 20代以下	1,247	1.1	51.6	46.6	0.6
女性 30代	1,338	0.7	51.3	47.4	0.6
女性 40代	1,532	1.3	55.7	41.4	1.5
女性 50代	779	2.2	60.7	35.9	1.2
女性 60代以上	110	6.4	66.4	25.5	1.8
<従業員規模>					
99人以下	588	2.7	67.7	28.2	1.4
100～299人	7,442	1.7	57.7	39.6	0.9
300～999人	2,988	1.9	53.6	43.5	1.0
1,000人以上	1,229	1.1	46.0	52.0	1.0

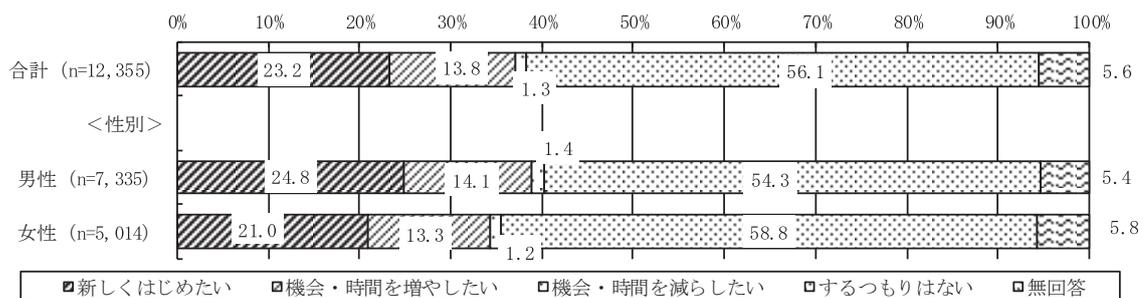
	n	実施した	実施していない	企業に認められていない	無回答
合計	12,355	1.7	56.0	41.2	1.0
<業種>					
鉱業、採石業、砂利採取業	21	-	66.7	33.3	-
建設業	1,028	1.2	58.2	40.0	0.7
製造業	3,363	1.9	57.3	39.9	0.9
電気・ガス・熱供給・水道業	160	1.3	56.9	40.0	1.9
情報通信業	423	2.1	55.6	41.6	0.7
運輸業、郵便業	1,014	2.0	58.2	38.3	1.6
卸売業、小売業	1,727	0.8	50.9	47.6	0.7
金融業、保険業	346	1.2	29.5	69.1	0.3
不動産業、物品賃貸業	142	1.4	56.3	42.3	-
学術研究、専門・技術サービス業	248	2.0	56.9	40.7	0.4
宿泊業、飲食サービス業	561	0.9	57.9	40.3	0.9
生活関連サービス業、娯楽業	228	2.2	49.1	47.4	1.3
教育、学習支援業	257	4.3	59.1	36.6	-
医療、福祉	873	2.9	61.3	34.4	1.5
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	3.0	30.3	66.7	-
サービス業（他に分類されないもの）	1,631	1.7	58.7	38.5	1.1
その他	200	3.5	59.0	35.0	2.5
<職種>					
管理職（リーダー職を含む）	3,015	1.8	55.2	42.1	0.9
事務職（一般事務等）	5,035	1.0	53.6	44.5	0.9
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	2.8	59.0	36.8	1.4
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	1.7	57.1	40.2	1.0
医療・福祉関係専門職	419	3.1	63.5	32.0	1.4
教育関係専門職	114	8.8	58.8	32.5	-
営業職	777	2.1	54.1	43.2	0.6
販売職	98	2.0	60.2	36.7	1.0
接客・サービス職	441	1.1	60.1	38.3	0.5
保安職	47	2.1	57.4	40.4	-
製造・生産工程職	607	3.0	65.2	31.1	0.7
輸送・機械運転職	165	4.2	64.2	28.5	3.0
建設・採掘職	68	-	69.1	29.4	1.5
その他	190	3.7	61.1	33.7	1.6

②労働者側からみた今後の副業・兼業の意向（労働者調査）

労働者調査では、「今後、5年先を見据えた際、主な仕事以外に収入を伴う労働（副業・兼業）をしたいと思いませんか。また、すでに副業・兼業をされている方は、その機会や割く時間を増やしたいと思いませんか」と尋ねている。それによれば、副業・兼業を「新しくはじめたい」が23.2%、「機会・時間を増やしたい」が13.8%、「機会・時間を減らしたい」が1.3%、「するつもりはない」が56.1%となっている。副業・兼業の実施に積極的な者（副業・兼業を「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」の合計）は37.0%と4割弱を占めている。一方、副業・兼業の実施に消極的な者（副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」の合計）は57.4%となっている。

副業・兼業の実施に積極的な者の割合を性別にみると、男性が38.9%、女性が34.3%となっており、その割合にほとんど差はみられない（図表2-3-52）。

図表2-3-52：今後、5年先を見据えた際の副業・兼業の意向（SA、単位＝%）【労働者調査】



参考として、性・年齢別等の属性でみたものが図表2-3-53である。これを性・年齢別にみると、男女ともに、年齢が低くなるほど、副業・兼業の実施に積極的な者の割合は高い。

職種別にみると、副業・兼業の実施に積極的な者の割合は、「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」「営業職」「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」などで高くなっている。

なお、労働者調査では「仕事から得られる年収（税引前の数値）」についても尋ねている。そこで、これを年収別にみると、700万円以上の層に比べて、700万円未満の層のほうが、副業・兼業の実施に積極的な者の割合が高い。

昨年1年間の副業・兼業の実施の有無別にみると、副業・兼業を実施した者では、副業・兼業の実施に積極的な者の割合が67.9%となっており、副業・兼業を「実施していない」とする者でも35.0%、また、「企業に実施が認められていない」とする者でも38.5%となっている。過去1年間で副業・兼業を実施していない者や、副業・兼業を禁止されている者でも4割弱が、今後5年先を見据えて、副業・兼業を始めたいと考えているようだ。

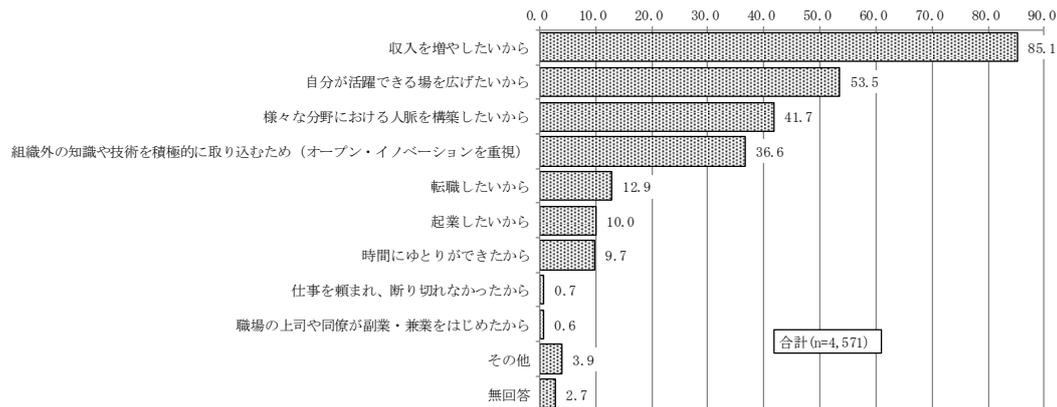
図表 2-3-53：今後、5年先を見据えた際の副業・兼業の意向（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	た新 いし くは じめ	増 機 会 や し た い 時 間 を	減 機 会 を し た い 時 間 を	な す る つ も り は	無 回 答	な 実 施 者 に 副 業 に 積 極 的 な 者	副 業 に 消 極 的 な 者
合計	12,355	23.2	13.8	1.3	56.1	5.6	37.0	57.4
<性別>								
男性	7,335	24.8	14.1	1.4	54.3	5.4	38.9	55.7
女性	5,014	21.0	13.3	1.2	58.8	5.8	34.3	60.0
<性・年齢>								
男性 20代以下	1,074	32.8	14.6	1.1	48.4	3.1	47.4	49.5
男性 30代	1,957	28.7	15.2	1.3	51.0	3.8	43.9	52.3
男性 40代	2,442	24.4	13.6	0.9	55.7	5.3	38.0	56.6
男性 50代	1,521	17.8	14.3	2.4	58.0	7.6	32.0	60.4
男性 60代以上	335	10.4	9.3	2.4	65.7	12.2	19.7	68.1
女性 20代以下	1,247	26.2	13.5	0.7	56.5	3.1	39.7	57.2
女性 30代	1,338	22.9	14.3	0.7	57.9	4.1	37.2	58.7
女性 40代	1,532	19.0	13.1	0.9	60.8	6.1	32.1	61.7
女性 50代	779	15.4	12.5	2.4	59.7	10.0	27.9	62.1
女性 60代以上	110	5.5	6.4	5.5	61.8	20.9	11.8	67.3
<従業員規模>								
99人以下	588	19.9	14.3	2.6	56.3	7.0	34.2	58.9
100～299人	7,442	23.4	14.0	1.1	55.8	5.8	37.4	56.9
300～999人	2,988	23.4	13.3	1.4	57.1	4.9	36.7	58.5
1,000人以上	1,229	24.0	13.4	1.5	56.2	4.8	37.4	57.7
<業種>								
鉱業、採石業、砂利採取業	21	33.3	28.6	-	28.6	9.5	61.9	28.6
建設業	1,028	23.0	14.1	1.4	57.1	4.5	37.1	58.5
製造業	3,363	21.7	13.9	1.3	58.3	4.7	35.6	59.6
電気・ガス・熱供給・水道業	160	18.8	21.3	1.3	54.4	4.4	40.1	55.7
情報通信業	423	35.2	16.1	0.7	44.7	3.3	51.3	45.4
運輸業、郵便業	1,014	23.9	11.0	1.5	57.2	6.4	34.9	58.7
卸売業、小売業	1,727	23.8	14.0	1.2	56.1	5.0	37.8	57.3
金融業、保険業	346	19.4	11.0	0.6	66.2	2.9	30.4	66.8
不動産業、物品賃貸業	142	28.2	14.1	-	52.1	5.6	42.3	52.1
学術研究、専門・技術サービス業	248	29.4	12.5	0.4	55.2	2.4	41.9	55.6
宿泊業、飲食サービス業	561	21.9	16.8	0.5	52.9	7.8	38.7	53.4
生活関連サービス業、娯楽業	228	28.1	17.1	0.4	49.1	5.3	45.2	49.5
教育、学習支援業	257	24.1	10.1	1.6	59.1	5.1	34.2	60.7
医療、福祉	873	22.3	14.4	2.3	53.2	7.8	36.7	55.5
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	18.2	12.1	-	60.6	9.1	30.3	60.6
サービス業（他に分類されないもの）	1,631	22.3	13.3	1.4	56.2	6.9	35.6	57.6
その他	200	21.5	11.0	3.5	54.5	9.5	32.5	58.0
<職種>								
管理職（リーダー職を含む）	3,015	19.7	13.2	1.8	58.6	6.7	32.9	60.4
事務職（一般事務等）	5,035	24.3	13.3	1.0	56.7	4.8	37.6	57.7
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	30.2	17.9	1.0	44.5	6.4	48.1	45.5
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	28.7	14.5	1.4	52.3	3.1	43.2	53.7
医療・福祉関係専門職	419	19.6	13.8	2.4	58.2	6.0	33.4	60.6
教育関係専門職	114	16.7	11.4	3.5	64.0	4.4	28.1	67.5
営業職	777	30.1	17.0	0.8	46.7	5.4	47.1	47.5
販売職	98	21.4	12.2	1.0	61.2	4.1	33.6	62.2
接客・サービス職	441	23.6	16.6	0.5	53.3	6.1	40.2	53.8
保安職	47	25.5	17.0	2.1	53.2	2.1	42.5	55.3
製造・生産工程職	607	17.1	13.8	2.0	61.6	5.4	30.9	63.6
輸送・機械運転職	165	16.4	9.1	1.2	63.0	10.3	25.5	64.2
建設・採掘職	68	14.7	10.3	1.5	64.7	8.8	25.0	66.2
その他	190	21.6	11.6	1.1	58.4	7.4	33.2	59.5
<年収>								
300万円未満	2,989	22.6	14.4	1.3	56.4	5.2	37.0	57.8
300～400万円未満	2,990	26.1	13.5	0.9	54.4	5.0	39.7	55.4
400～500万円未満	2,282	24.0	14.2	1.5	55.7	4.7	38.1	57.1
500～600万円未満	1,703	22.3	13.9	1.4	56.2	6.3	36.2	57.5
600～700万円未満	1,002	22.5	14.6	0.8	55.6	6.6	37.0	56.4
700～800万円未満	578	19.7	13.0	1.9	60.9	4.5	32.7	62.8
800万円以上	643	18.7	10.1	2.5	62.7	6.1	28.8	65.2
<昨年1年間の副業・兼業の実施の有無>								
実施した	215	16.7	51.2	12.1	8.8	11.2	67.9	20.9
実施していない	6,924	21.0	14.0	1.3	57.6	6.0	35.0	59.0
企業に実施が認められていない	5,096	26.6	11.9	0.8	56.4	4.3	38.5	57.2

※ここでの「副業・兼業の実施に積極的な者」は、副業・兼業を「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」の合計。「副業・兼業の実施に消極的な者」は、副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」の合計。

次に、今後、5年先を見据えて副業・兼業の実施に積極的な者（「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」と回答した者）に対して、副業・兼業を望む理由（3つまでの複数回答）を尋ねたところ、「収入を増やしたいから」が85.1%でもっとも多く、次いで、「自分が活躍できる場を広げたいから」（53.5%）、「様々な分野における人脈を構築したいから」（41.7%）、「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）」（36.6%）などとなっている（図表2-3-54）。

図表 2-3-54：副業・兼業を望む理由（3つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】



※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」とする者を対象に集計。

参考として、性、年齢等の属性別に副業・兼業を望む理由をみたものが図表2-3-55である。性別にみると、女性に比べて男性のほうが、「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）」「起業したいから」「様々な分野における人脈を構築したいから」などの割合が高い。年齢別にみると、おおむね年齢が低くなるほど、「収入を増やしたいから」「様々な分野における人脈を構築したいから」「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）」「転職したいから」などの割合が高くなる傾向にある。

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど、「収入を増やしたいから」「転職したいから」などの割合が高くなる。一方、規模が大きくなるほど、「自分が活躍できる場を広げたいから」「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）」などの割合が高い。

上位の理由について職種別（n=30以上）にみると、各項目で合計よりも5ポイント以上高い職種としては、「収入を増やしたいから」では、「販売職」「輸送・機械運転職」となっている。一方、「自分が活躍できる場を広げたいから」では、「教育関係専門職」「医療・福祉関係専門職」となっており、「様々な分野における人脈を構築したいから」でも、「教育関係専門職」となっている。「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）」では、「教育関係専門職」「技術系専門職」「事務系専門職」となっている。

年収別にみると、おおむね年収が低くなるほど「収入を増やしたいから」「転職したいか

ら」などの割合が高くなる一方で、おおむね収入が高くなるほど、「自分が活躍できる場を広げたいから」「様々な分野における人脈を構築したいから」「組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）」「起業したいから」などの割合が高い。

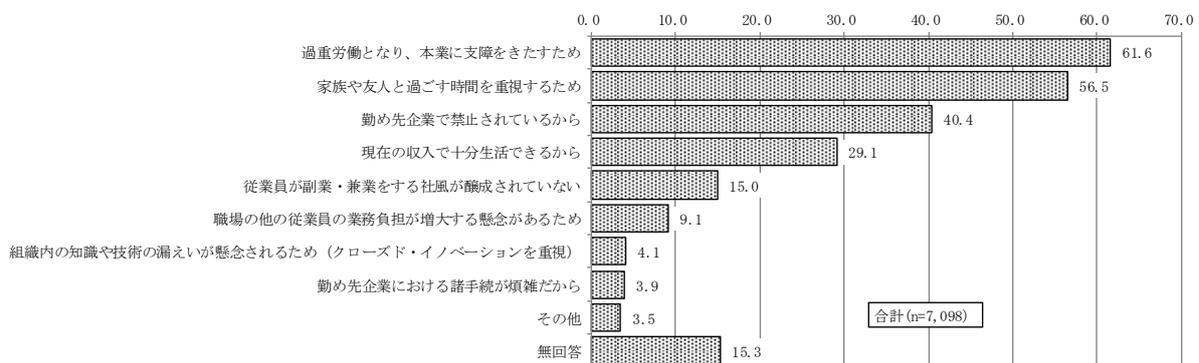
図表 2-3-55：副業・兼業を望む理由（3つまでの MA、単位＝％）【労働者調査】

	n	収入を増やしたいから	組織外の知識や技術を積極的に取り込むため（オープン・イノベーションを重視）	様々な分野における人脈を構築したいから	自分が活躍できる場を広げたいから	起業したいから	転職したいから	か時間をゆとりができた	仕事を頼まれ、断り切れなかつたから	職場の上司や同僚が副業をはじめたから	その他	無回答
合計	4,571	85.1	36.6	41.7	53.5	10.0	12.9	9.7	0.7	0.6	3.9	2.7
<性別>												
男性	2,852	86.6	40.2	44.1	51.9	12.6	11.7	8.9	0.8	0.7	3.1	2.5
女性	1,717	82.8	30.7	37.9	56.1	5.7	15.0	11.0	0.5	0.5	5.3	3.0
<年齢>												
20代以下	1,004	89.2	36.4	44.8	52.7	6.8	17.1	9.1	0.4	0.7	2.4	2.6
30代	1,357	87.3	40.7	40.9	51.8	8.6	12.4	8.3	0.4	0.5	3.6	2.6
40代	1,421	83.1	37.6	41.7	54.6	12.0	11.8	9.4	0.8	0.6	4.1	2.6
50代	704	80.3	28.8	40.1	54.5	12.4	11.1	13.6	1.6	0.6	6.1	3.1
60代以上	79	75.9	21.5	30.4	63.3	17.7	5.1	10.1	1.3	0.0	5.1	3.8
<従業員規模>												
99人以下	201	87.6	34.3	41.3	50.2	8.0	16.9	8.5	1.5	-	5.5	3.5
100～299人	2,780	86.0	35.5	42.6	53.5	9.9	14.3	10.0	0.6	0.8	4.0	2.4
300～999人	1,096	85.0	37.3	39.1	53.0	10.7	10.9	9.5	0.7	0.5	3.0	3.0
1,000人以上	460	79.3	42.2	43.3	57.0	10.4	7.6	9.1	1.1	0.2	4.3	3.3
<業種>												
鉱業、採石業、砂利採取業	13	76.9	38.5	38.5	61.5	15.4	15.4	7.7	-	-	-	7.7
建設業	381	86.9	36.7	44.4	52.2	10.2	10.5	8.9	1.0	0.5	5.0	2.1
製造業	1,198	85.7	35.2	40.8	54.9	9.8	14.0	10.9	0.8	0.7	3.8	1.9
電気・ガス・熱供給・水道業	64	81.3	35.9	42.2	50.0	4.7	15.6	6.3	1.6	1.6	3.1	9.4
情報通信業	217	83.4	37.3	43.3	54.8	11.1	9.2	6.9	-	0.5	4.1	2.3
運輸業、郵便業	354	86.7	36.4	43.5	47.7	8.5	14.4	11.9	0.3	0.6	3.7	2.0
卸売業、小売業	652	87.6	36.5	41.1	55.4	11.2	12.6	9.2	0.3	0.6	3.7	2.0
金融業、保険業	105	82.9	39.0	41.9	61.9	7.6	13.3	10.5	-	1.0	3.8	1.0
不動産業、物品賃貸業	60	85.0	43.3	35.0	56.7	10.0	11.7	10.0	-	-	6.7	1.7
学術研究、専門・技術サービス業	104	80.8	46.2	44.2	55.8	10.6	11.5	9.6	-	1.9	5.8	1.9
宿泊業、飲食サービス業	217	85.3	34.6	41.0	49.8	12.4	16.1	6.9	-	0.5	1.8	3.2
生活関連サービス業、娯楽業	103	87.4	36.9	34.0	52.4	11.7	17.5	13.6	1.0	-	3.9	2.9
教育、学習支援業	88	73.9	34.1	53.4	60.2	6.8	6.8	5.7	1.1	-	8.0	4.5
医療、福祉	321	86.0	36.8	42.4	56.1	5.6	13.7	8.7	1.2	-	4.7	3.4
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	10	90.0	10.0	40.0	50.0	-	20.0	-	-	20.0	-	10.0
サービス業（他に分類されないもの）	580	83.1	39.1	41.7	51.0	11.6	11.7	9.0	1.4	0.5	3.3	4.1
その他	65	87.7	33.8	40.0	50.8	16.9	13.8	13.8	-	-	3.1	1.5
<職種>												
管理職（リーダー職を含む）	992	78.8	40.2	45.6	55.2	15.8	8.1	8.0	1.0	0.5	3.7	2.3
事務職（一般事務等）	1,890	86.9	33.1	40.0	53.5	6.9	13.9	10.9	0.2	0.6	3.9	2.8
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	239	82.0	43.5	40.2	49.4	15.5	10.5	5.0	0.4	-	4.2	3.3
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	346	87.0	43.9	41.0	58.1	7.5	14.7	8.1	1.2	0.6	3.2	2.0
医療・福祉関係専門職	140	87.9	37.9	43.6	60.7	4.3	10.0	8.6	0.7	-	6.4	2.9
教育関係専門職	32	62.5	53.1	50.0	65.6	12.5	9.4	6.3	-	-	-	9.4
営業職	366	89.1	37.7	46.4	50.3	12.8	12.0	9.8	1.4	1.6	3.3	1.4
販売職	33	90.9	33.3	39.4	36.4	15.2	27.3	9.1	-	-	6.1	3.0
接客・サービス職	177	87.0	33.9	39.0	42.9	9.0	16.4	9.6	1.7	-	3.4	5.6
保安職	20	75.0	55.0	65.0	40.0	10.0	5.0	15.0	-	-	-	-
製造・生産工程職	188	89.9	29.3	39.4	53.2	6.9	20.7	13.8	0.5	1.6	3.7	4.3
輸送・機械運転職	42	90.5	23.8	26.2	57.1	9.5	31.0	23.8	7.1	-	7.1	-
建設・採掘職	17	100.0	29.4	29.4	47.1	17.6	23.5	5.9	-	-	-	-
その他	63	93.7	39.7	34.9	55.6	6.3	20.6	7.9	1.6	-	7.9	-
<年収>												
300万円未満	1,106	90.4	28.7	37.8	52.2	6.6	19.1	11.2	0.3	0.5	3.5	2.4
300～400万円未満	1,186	88.0	35.5	39.8	50.6	8.8	13.9	10.5	0.8	0.7	4.1	2.9
400～500万円未満	870	84.9	38.4	44.7	51.8	11.4	11.5	8.9	1.0	0.7	4.0	3.0
500～600万円未満	616	81.8	41.1	43.2	57.8	10.9	8.9	8.3	1.1	1.0	2.8	2.6
600～700万円未満	371	78.4	46.1	46.4	58.0	14.8	6.7	7.0	0.8	0.5	5.7	2.4
700～800万円未満	189	74.6	48.7	45.0	54.5	13.2	7.9	10.1	0.5	0.0	4.8	2.1
800万円以上	185	71.4	42.7	49.2	63.8	17.3	7.6	8.1	0.0	0.0	3.8	1.6
<昨年1年間の副業・兼業の実施の有無>												
実施した	146	76.7	36.3	36.3	51.4	11.0	7.5	10.3	7.5	1.4	8.2	4.1
実施していない	2,424	84.7	35.9	42.0	54.1	10.3	13.1	10.0	0.5	0.7	3.7	2.7
企業に実施が認められていない	1,962	86.6	37.5	41.8	53.3	9.5	13.2	9.4	0.4	0.4	3.9	2.4

※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「新しくはじめたい」「機会・時間を増やしたい」とする者を対象に集計。「職種」（n=30以上）について、各項目で、合計より5ポイント以上高い数値に網。

一方、今後、5年先を見据えて、副業・兼業の実施に消極的な者（副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」と回答した者）に対して、副業・兼業を望まない理由（3つまでの複数回答）を尋ねたところ、「過重労働となり、本業に支障をきたすため」が61.6%と最も多く、次いで、「家族や友人と過ごす時間を重視するため」（56.5%）、「勤め先企業で禁止されているから」（40.4%）、「現在の収入で十分生活できるから」（29.1%）などとなっている（図表 2-3-56）。

図表 2-3-56：副業・兼業を望まない理由（3つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】



※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」とする者を対象に集計。

参考として、性、年齢等の属性別にみたものが図表 2-3-57 である。性別にみると、女性に比べ男性のほうが「過重労働となり、本業に支障をきたすため」などの割合が高い。一方、男性に比べ女性のほうが、「家族や友人と過ごす時間を重視するため」などの割合が高い。

年齢別にみると、おおむね年齢が低くなるほど、「家族や友人と過ごす時間を重視するため」などの割合が高くなる傾向にある。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「勤め先企業で禁止されているから」などの割合が高い。

「過重労働となり、本業に支障をきたすため」について、職種別（n=30以上）にみると、各項目で合計よりも5ポイント以上高い職種は、「製造・生産工程職」「輸送・機械運転職」「技術系専門職」「建設・採掘職」「営業職」となっている。

年収別にみると、年収が高くなるほど、「現在の収入で十分生活できるから」などの割合が高くなる。

図表 2-3-57：副業・兼業を望まない理由（3つまでのMA、単位＝％）【労働者調査】

	n	現在の収入で十分生活できるから	組織内の知識や技術の漏えい懸念されるため（クローズド・イノベーションを重視）	過重労働となり、本業に支障をきたすため	家族や友人と過ごす時間を重視するため	勤め先企業で禁止されているから	勤め先企業における諸手続が煩雑だから	従業員が副業・兼業をする社風が醸成されていない	職場の他の従業員の業務負担が増大する懸念があるため	その他	無回答
合計	7,098	29.1	4.1	61.6	56.5	40.4	3.9	15.0	9.1	3.5	15.3
<性別>											
男性	4,088	30.2	5.2	65.4	53.4	40.5	4.4	16.2	11.3	3.3	14.4
女性	3,006	27.5	2.4	56.4	60.6	40.3	3.4	13.3	6.2	3.8	16.5
<年齢>											
20代以下	1,246	29.2	4.2	59.8	59.1	40.4	4.6	13.4	9.1	2.5	17.0
30代	1,808	26.5	4.1	62.6	61.2	39.9	4.3	16.4	9.5	3.4	13.6
40代	2,330	28.2	3.9	64.4	57.6	42.0	4.1	14.7	9.3	3.4	13.9
50代	1,403	31.1	4.1	60.6	49.0	41.1	3.2	15.4	8.7	4.0	16.7
60代以上	302	41.4	4.6	44.7	43.0	27.2	1.3	13.2	8.3	6.6	22.2
<従業員規模>											
99人以下	346	30.3	6.4	60.4	55.2	30.9	2.9	13.9	8.7	5.5	15.6
100～299人	4,234	27.8	3.4	62.8	56.6	40.2	3.8	15.2	9.3	3.4	16.1
300～999人	1,746	29.9	5.4	60.0	57.1	41.5	4.5	14.6	9.4	3.2	14.1
1,000人以上	710	35.2	3.5	59.6	54.2	43.8	4.1	14.4	8.2	3.8	13.0
<業種>											
鉱業、採石業、砂利採取業	6	16.7	16.7	66.7	33.3	33.3	-	16.7	16.7	-	33.3
建設業	601	30.3	3.8	62.2	55.7	38.9	4.3	16.5	8.3	2.5	15.1
製造業	2,006	29.5	4.0	65.5	59.8	40.9	4.0	16.2	9.0	3.6	13.6
電気・ガス・熱供給・水道業	89	27.0	5.6	62.9	59.6	36.0	-	14.6	6.7	3.4	20.2
情報通信業	192	37.5	5.7	60.4	62.5	28.1	4.7	11.5	13.0	3.6	13.0
運輸業、郵便業	595	26.1	4.7	60.2	55.1	36.8	3.5	14.6	9.2	2.7	19.0
卸売業、小売業	988	26.0	3.6	60.9	52.6	46.3	3.3	15.6	9.1	2.7	14.8
金融業、保険業	231	31.2	2.2	58.0	53.2	64.9	2.2	16.0	2.6	1.7	11.7
不動産業、物品賃貸業	74	32.4	4.1	58.1	47.3	44.6	2.7	12.2	6.8	1.4	14.9
学術研究、専門・技術サービス業	138	36.2	2.9	69.6	57.2	34.8	5.1	12.3	11.6	5.1	11.6
宿泊業、飲食サービス業	300	26.0	3.7	60.3	50.3	39.0	4.3	19.3	11.7	3.7	17.0
生活関連サービス業、娯楽業	113	29.2	5.3	55.8	52.2	39.8	3.5	15.9	7.1	5.3	12.4
教育、学習支援業	156	43.6	2.6	65.4	60.9	34.6	4.5	12.8	5.1	3.8	15.4
医療、福祉	484	26.9	3.3	58.1	56.6	32.4	4.5	9.9	11.4	4.3	20.2
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	20	25.0	5.0	65.0	70.0	60.0	10.0	10.0	-	5.0	5.0
サービス業（他に分類されないもの）	939	29.5	5.2	56.7	55.6	38.3	4.3	14.9	10.2	4.9	16.3
その他	116	28.4	2.6	56.9	55.2	38.8	4.3	6.0	10.3	4.3	12.9
<職種>											
管理職（リーダー職を含む）	1,821	34.6	5.7	64.3	50.1	40.4	3.3	14.2	11.1	2.7	15.2
事務職（一般事務等）	2,902	26.7	3.1	56.8	59.0	42.5	4.2	15.0	6.7	3.2	15.6
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	226	31.4	4.4	59.3	58.8	37.6	4.0	15.0	7.1	4.0	14.6
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	430	30.2	4.2	69.3	60.0	37.4	3.3	17.7	11.2	7.0	11.2
医療・福祉関係専門職	254	25.2	3.9	62.2	57.5	29.1	3.9	8.3	12.2	6.3	20.1
教育関係専門職	77	33.8	1.3	58.4	59.7	32.5	-	16.9	10.4	6.5	20.8
営業職	369	23.3	7.0	68.6	56.4	38.8	5.7	19.2	10.0	2.4	16.0
販売職	61	14.8	4.9	59.0	47.5	44.3	8.2	11.5	9.8	3.3	14.8
接客・サービス職	237	29.5	1.7	58.6	54.4	42.6	3.4	17.3	10.1	4.6	14.8
保安職	26	23.1	7.7	46.2	61.5	46.2	-	19.2	23.1	3.8	11.5
製造・生産工程職	386	30.8	1.8	73.6	65.5	42.7	2.8	14.8	11.7	2.6	10.6
輸送・機械運転職	106	30.2	3.8	69.8	56.6	30.2	2.8	16.0	6.6	2.8	17.0
建設・採掘職	45	26.7	2.2	68.9	53.3	42.2	6.7	13.3	8.9	6.7	15.6
その他	113	20.4	8.0	59.3	56.6	32.7	8.0	15.9	11.5	5.3	19.5
<年収>											
300万円未満	1,727	24.3	2.6	56.9	61.3	37.1	4.1	13.6	7.7	3.9	17.0
300～400万円未満	1,655	24.8	4.4	61.0	57.3	39.8	4.2	14.9	8.7	3.6	16.7
400～500万円未満	1,304	26.5	4.4	63.7	57.9	41.5	3.7	17.2	10.7	3.8	14.3
500～600万円未満	980	30.8	4.0	64.9	53.2	43.8	3.9	14.7	10.2	3.4	14.0
600～700万円未満	565	35.4	5.0	66.9	51.5	42.7	3.5	14.0	10.3	2.7	14.5
700～800万円未満	363	41.0	6.6	61.2	52.1	44.4	3.0	14.9	9.4	3.6	11.8
800万円以上	419	50.8	3.8	63.2	47.3	40.6	4.5	15.0	9.1	2.4	11.5
<昨年1年間の副業・兼業の実施の有無>											
実施した	45	40.0	4.4	68.9	60.0	4.4	6.7	13.3	11.1	13.3	11.1
実施していない	4,083	31.1	4.2	63.4	58.8	25.8	4.6	15.4	10.9	3.9	16.3
企業に実施が認められていない	2,916	26.1	3.9	59.1	53.4	61.3	2.8	14.5	6.8	2.6	13.8

※今後、5年先を見据えて、副業・兼業を「するつもりはない」「機会・時間を減らしたい」とする者を対象に集計。「職種」（n=30以上）について、各項目で、合計より5ポイント以上高い数値に網。

(3)今後のテレワークの意向（労働者調査）

①テレワークに関わる回答者属性

労働者調査で、昨年1年間におけるテレワーク（在宅勤務やモバイルワーク等）の実施の有無を尋ねたところ、テレワークを「実施した」が1.1%となっている（「実施していない」が57.9%、「企業に実施が認められていない」が38.5%）。

これを性別にみると、テレワークを「実施した」とする割合は男性が1.2%、女性が1.0%となっている。

従業員規模別にみると、テレワークを「実施した」とする割合は、規模が大きくなるほど高く、1,000人以上で4.8%ともっとも高い。業種別にみると、テレワークを「実施した」とする割合は、「情報通信業」が7.8%で他に比べてもっとも高くなっている。

職種別（「その他」除く）にみると、テレワークを「実施した」とする割合は、「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」がもっとも高い（図表2-3-58）。

図表2-3-58：昨年1年間におけるテレワークの実施の有無（SA、単位＝%）【労働者調査】

	n	実施した	ない 実施して いない	企業が 認められ ていない	無 回答
合計	12,365	1.1	57.9	38.5	2.4
<性別>					
男性	7,335	1.2	59.5	36.8	2.5
女性	5,014	1.0	55.7	41.0	2.3
<性・年齢>					
男性 20代以下	1,074	0.6	65.3	32.7	1.5
男性 30代	1,957	1.4	57.8	38.8	1.9
男性 40代	2,442	1.2	59.0	37.9	1.9
男性 50代	1,521	1.3	56.6	37.9	4.2
男性 60代以上	335	1.8	66.6	25.7	6.0
女性 20代以下	1,247	0.6	54.3	44.2	1.0
女性 30代	1,338	0.9	52.3	45.4	1.4
女性 40代	1,532	1.6	56.5	39.4	2.5
女性 50代	779	1.0	60.8	33.8	4.4
女性 60代以上	110	0.0	63.6	25.5	10.9
<従業員規模>					
99人以下	588	0.3	67.9	27.0	4.8
100～299人	7,442	0.6	59.4	37.5	2.4
300～999人	2,988	1.1	55.9	40.6	2.4
1,000人以上	1,229	4.8	48.9	45.0	1.3

	n	実施した	ない 実施して いない	企業が 認められ ていない	無 回答
合計	12,365	1.1	57.9	38.5	2.4
<業種>					
鉱業、採石業、砂利採取業	21	-	71.4	28.6	-
建設業	1,028	1.0	60.2	36.7	2.1
製造業	3,363	1.3	59.3	36.9	2.5
電気・ガス・熱供給・水道業	160	1.3	58.8	37.5	2.5
情報通信業	423	7.8	57.9	33.3	0.9
運輸業、郵便業	1,014	0.6	60.2	35.9	3.4
卸売業、小売業	1,727	0.8	53.7	44.4	1.2
金融業、保険業	346	0.6	32.7	65.6	1.2
不動産業、物品賃貸業	142	2.1	53.5	43.0	1.4
学術研究、専門・技術サービス業	248	1.2	61.3	36.3	1.2
宿泊業、飲食サービス業	561	0.2	60.2	38.1	1.4
生活関連サービス業、娯楽業	228	0.9	53.1	43.4	2.6
教育、学習支援業	257	0.4	61.5	35.4	2.7
医療、福祉	873	0.5	61.7	33.3	4.5
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	-	33.3	66.7	-
サービス業（他に分類されないもの）	1,631	0.8	59.2	37.2	2.8
その他	200	2.0	59.5	32.5	6.0
<職種>					
管理職（リーダー職を含む）	3,015	1.8	57.5	38.4	2.3
事務職（一般事務等）	5,035	0.6	55.3	42.1	2.0
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	2.2	60.4	34.2	3.2
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	3.0	58.6	36.8	1.6
医療・福祉関係専門職	419	0.5	63.5	31.3	4.8
教育関係専門職	114	-	66.7	29.8	3.5
営業職	777	1.3	56.0	40.3	2.4
販売職	98	1.0	60.2	36.7	2.0
接客・サービス職	441	-	63.3	35.1	1.6
保安職	47	-	61.7	34.0	4.3
製造・生産工程職	607	-	67.7	29.2	3.1
輸送・機械運転職	165	-	67.3	27.9	4.8
建設・採掘職	68	-	67.6	27.9	4.4
その他	190	2.6	61.6	30.5	5.3

②今後のテレワークの意向

労働者調査では、「テレワークに関する今後の意向」を尋ねている。それによれば、「テレワークを増やしたい・始めたい」が19.7%、「変わらない」が71.8%、「テレワークを減らし

たい」が4.5%となっている。

「テレワークを増やしたい・始めたい」とする割合を性別にみると、男性が18.0%、女性が22.2%で、女性のほうが男性に比べわずかに高い程度である。性・年齢別にみると、男性はわずかではあるが、年齢が低くなるほど、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする割合が高くなる。女性は、おおむね年齢が低くなるほど、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする割合が高くなる傾向にあり、「30代」でもっとも割合が高くなっている。

従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする割合が高い。職種別にみると、「事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）」「技術系専門職（研究開発、設計、SE等）」などで他の職種に比べて、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする割合が高くなっている。

なお、昨年1年間のテレワークの実施の有無別にみると、テレワークを実施した者では、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする割合は70.2%となっており、「実施していない」や「企業に実施が認められていない」に比べて高くなっている（図表2-3-59）。

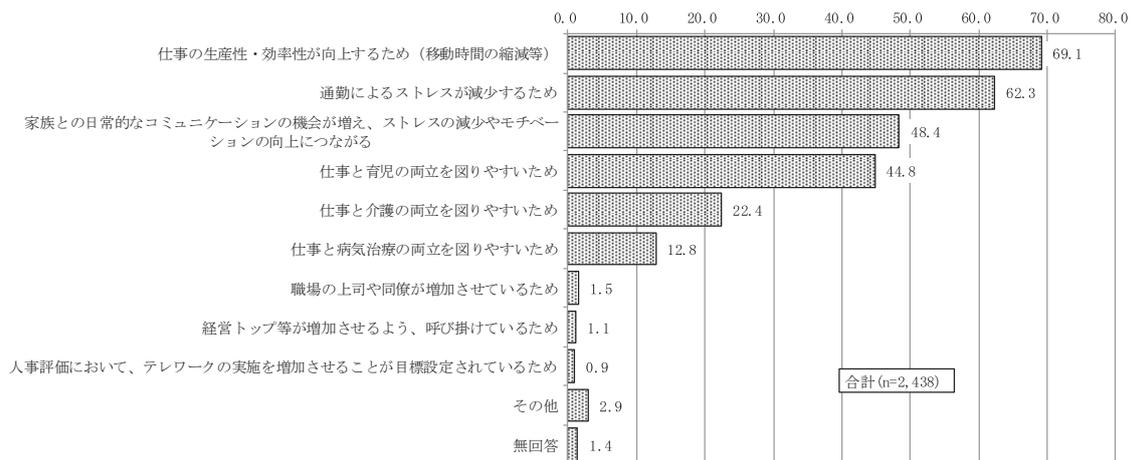
図表 2-3-59：テレワークに関する今後の意向（SA、単位＝%）【労働者調査】

	n	始 め た い 増 や し たい	変 わ ら な い	減 ら し たい	無 回 答
合計	12,355	19.7	71.8	4.5	3.9
<性別>					
男性	7,335	18.0	73.7	5.0	3.3
女性	5,014	22.2	69.2	3.6	4.9
<性・年齢>					
男性 20代以下	1,074	19.6	74.9	3.9	1.6
男性 30代	1,957	19.9	72.7	5.0	2.5
男性 40代	2,442	17.9	74.4	5.1	2.7
男性 50代	1,521	15.6	73.8	5.7	4.9
男性 60代以上	335	13.7	70.1	5.7	10.4
女性 20代以下	1,247	22.9	71.8	2.6	2.8
女性 30代	1,338	28.0	64.9	3.3	3.8
女性 40代	1,532	20.4	70.1	4.2	5.3
女性 50代	779	17.7	71.2	4.4	6.7
女性 60代以上	110	5.5	63.6	6.4	24.5
<従業員規模>					
99人以下	588	12.4	78.7	3.2	5.6
100～299人	7,442	17.8	72.9	4.9	4.4
300～999人	2,988	21.2	71.8	3.9	3.0
1,000人以上	1,229	31.6	62.5	3.8	2.1
<職種>					
管理職（リーダー職を含む）	3,015	18.1	72.2	5.6	4.1
事務職（一般事務等）	5,035	21.6	70.6	3.9	3.8
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	30.4	63.4	3.0	3.2
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	28.8	65.0	4.2	1.9
医療・福祉関係専門職	419	9.5	77.6	5.0	7.9
教育関係専門職	114	15.8	75.4	4.4	4.4
営業職	777	21.1	71.6	4.8	2.6
販売職	98	9.2	85.7	-	5.1
接客・サービス職	441	13.4	78.5	5.2	2.9
保安職	47	8.5	76.6	12.8	2.1
製造・生産工程職	607	9.1	83.9	3.6	3.5
輸送・機械運転職	165	6.7	76.4	5.5	11.5
建設・採掘職	68	5.9	80.9	5.9	7.4
その他	190	20.5	72.1	2.1	5.3
<昨年1年間のテレワークの実施の有無>					
実施した	141	70.2	25.5	2.8	1.4
実施していない	7,157	17.6	73.8	4.2	4.4
企業に実施が認められていない	4,757	21.3	71.1	4.8	2.8

今後、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする者に対して、テレワークの増加を望む理由（3つまでの複数回答）を尋ねたところ、テレワークの増加を望む理由は、「仕事の生産性・効率性が向上するため（移動時間の縮減等）」が69.1%ともっとも多く、次いで、「通勤によるストレスが減少するため」（62.3%）、「家族との日常的なコミュニケーションの機会が増え、ストレスの減少やモチベーションの向上につながる」（48.4%）、「仕事と育児の両立を図りやすいため」（44.8%）、「仕事と介護の両立を図りやすいため」（22.4%）などとなっている（図表 2-3-60）。

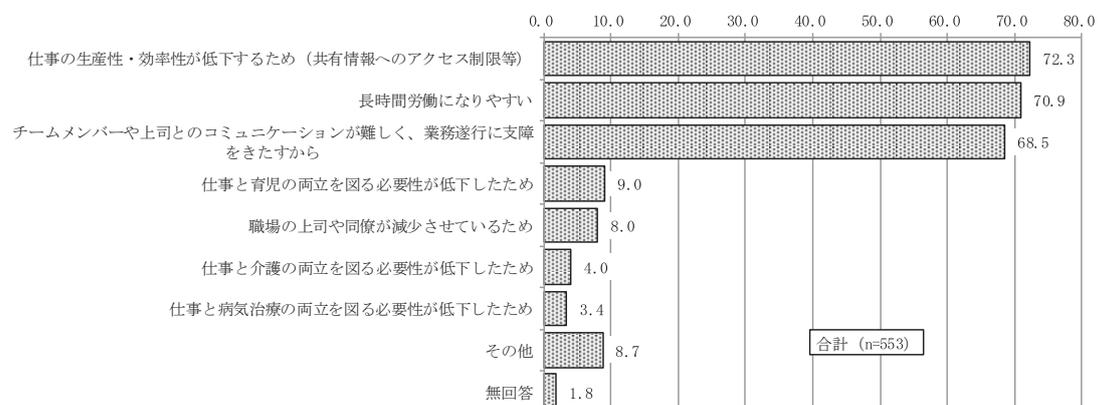
一方、「テレワークを減らしたい」とする者に対して、テレワークの減少を望む理由（3つまでの複数回答）を尋ねたところ、テレワークの減少を望む理由は、「仕事の生産性・効率性が低下するため（共有情報へのアクセス制限等）」が72.3%ともっとも多く、次いで、「長時間労働になりやすい」（70.9%）、「チームメンバーや上司とのコミュニケーションが難しく、業務遂行に支障をきたすから」（68.5%）などとなっている（図表 2-3-61）。

図表 2-3-60：テレワークの増加を望む理由（3つまでの MA、単位＝%）【労働者調査】



※テレワークに関する今後の意向について、「テレワークを増やしたい・始めたい」とする者を対象に集計。

図表 2-3-61：テレワークの減少を望む理由（3つまでの MA、単位＝%）【労働者調査】



※テレワークに関する今後の意向について、「テレワークを減らしたい」とする者を対象に集計。

4. 従業員の育成の状況

4-1. 能力開発

(1) 能力開発にかかわる回答者の属性

①従業員の能力に関する考え方と仕事内容（企業調査・労働者調査）

企業調査では現在の従業員の能力に関する考え方（A. 様々な業務に対応できるゼネラリストを重要視する／B. ある分野に特化したスペシャリストを重要視する）について尋ねている。また、5年先を見据えた際の考え方（A. 様々な業務に対応できるゼネラリストの重要性が高まる／B. ある分野に特化したスペシャリストの重要性が高まる）についても、同様に尋ねている。これをまとめたものが図表 2-4-1 である。

まず、①現在については、「A. 様々な業務に対応できるゼネラリストを重要視する」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというともA」の合計）は50.0%であり、「B. ある分野に特化したスペシャリストを重要視する」の該当割合（B計：「Bである」「どちらかというともB」の合計）も48.1%であり、両者は拮抗している。

②5年先については、「A. 様々な業務に対応できるゼネラリストの重要性が高まる」の該当割合（A計）は55.5%であり、「B. ある分野に特化したスペシャリストの重要性が高まる」の該当割合（B計）は42.7%である。A計の割合がB計の割合をわずかに上回っている。

図表 2-4-1：従業員の能力に関する考え方（現在、5年先）（SA、単位＝%）【企業調査】

	A	n	Aである	どちらかというともA	どちらかというともB	Bである	無回答	B	A計	B計
①現在	A. 様々な業務に対応できるゼネラリストを重要視する	2,260	4.3	45.7	41.9	6.2	1.9	B. ある分野に特化したスペシャリストを重要視する	50.0	48.1
②5年先	A. 様々な業務に対応できるゼネラリストの重要性が高まる	2,260	5.5	50.0	37.3	5.4	1.8	B. ある分野に特化したスペシャリストの重要性が高まる	55.5	42.7

*A計は、「Aである」「どちらかというともA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというともB」の合計。

他方、労働者調査においては、現在の仕事内容（A. 様々な業務に対応できるゼネラリスト／B. ある分野に特化したスペシャリスト）及び、5年先を見据えた際の今後目指す職業観（A. 様々な業務に対応できるゼネラリストとして働きたい／B. ある分野に特化したスペシャリストとして働きたい）について尋ねている。これをまとめたものが図表 2-4-2 である。

まず、①現在の仕事内容については、「A. 様々な業務に対応できるゼネラリスト」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというともA」の合計）は48.2%であり、「B. ある分野に特化したスペシャリスト」の該当割合（B計：「Bである」「どちらかというともB」の合計）も48.5%であり、両者は拮抗している。

②5年先（今後目指す職業観）については、「A. 様々な業務に対応できるゼネラリストとして働きたい」の該当割合（A計）は53.0%であり、「B. ある分野に特化したスペシャリストとして働きたい」の該当割合（B計）は42.8%である。A計の割合がB計の割合を上回っている。

図表 2-4-2：現在の仕事内容と今後の職業観（現在、5年先）（SA、単位＝％）【労働者調査】

	A	n	Aである				無回答	B	A計	B計
			Aである	どちらかという とA	どちらかとい うとB	Bである				
①現在 (仕事内容)	A. 様々な業務に対応できるゼ ネラリスト	12,355	8.4	39.8	38.3	10.2	3.3	B. ある分野に特化したスペ シャリスト	48.2	48.5
②5年先 (今後の職業観)	A. 様々な業務に対応できるゼ ネラリストとして働きたい	12,355	16.2	36.8	28.2	14.6	4.2	B. ある分野に特化したスペ シャリストとして働きたい	53.0	42.8

※A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

②今後のグローバル経済活動、イノベーション活動に対する認識（企業調査）

企業調査では、「5年先を見据えた際、貴社において、海外現地法人の設立や外国企業との商取引等といった、グローバルな経済活動の重要度はどうなると思いますか」と尋ねている。これをまとめたものが図表 2-4-3 である。

図表 2-4-3：5年先を見据えたグローバルな経済活動、イノベーション活動の重要度（SA、単位＝％）【企業調査】

	5年先を見据えたグローバル経済活動の重要度							5年先を見据えたイノベーション活動の重要度								
	n	大幅に 高まる	えど ば 高 ま る か と い	変 わ ら な い	えど ば 低 く な る か と い	大 幅 に 低 く な	無 回 答	高 ま る ・ 計	n	大幅に 高まる	えど ば 高 ま る か と い	変 わ ら な い	えど ば 低 く な る か と い	大 幅 に 低 く な	無 回 答	高 ま る ・ 計
合計	2,260	4.6	22.3	66.5	1.6	1.2	3.7	26.9	2,260	10.9	48.1	35.5	0.8	0.3	4.3	59.0
<業種>																
鉱業、採石業、砂利採取業	4	25.0	50.0	25.0	-	-	-	75.0	4	-	50.0	25.0	-	-	25.0	50.0
建設業	164	1.8	18.3	72.6	3.0	0.6	3.7	20.1	164	11.0	48.8	37.2	0.6	-	2.4	59.8
製造業	624	9.0	36.2	51.3	1.3	0.6	1.6	45.2	624	15.1	59.1	23.4	0.8	-	1.6	74.2
電気・ガス・熱供給・水道業	13	7.7	7.7	69.2	-	-	15.4	15.4	13	7.7	53.8	23.1	-	-	15.4	61.5
情報通信業	81	3.7	34.6	60.5	-	-	1.2	38.3	81	21.0	58.0	17.3	1.2	-	2.5	79.0
運輸業、郵便業	208	1.0	13.9	75.5	2.4	2.9	4.3	14.9	208	5.8	35.1	51.4	0.5	1.4	5.8	40.9
卸売業、小売業	356	5.3	17.1	70.2	2.0	0.8	4.5	22.4	356	9.0	52.8	32.0	0.8	-	5.3	61.8
金融業、保険業	50	2.0	10.0	80.0	2.0	2.0	4.0	12.0	50	14.0	42.0	36.0	-	2.0	6.0	56.0
不動産業、物品賃貸業	28	7.1	25.0	67.9	-	-	-	32.1	28	32.1	42.9	25.0	-	-	-	75.0
学術研究、専門・技術サービス業	52	5.8	15.4	71.2	3.8	1.9	1.9	21.2	52	1.9	50.0	40.4	1.9	-	5.8	51.9
宿泊業、飲食サービス業	111	2.7	27.9	64.9	0.9	1.8	1.8	30.6	111	16.2	44.1	36.0	-	-	3.6	60.3
生活関連サービス業、娯楽業	60	3.3	6.7	90.0	-	-	-	10.0	60	8.3	46.7	43.3	-	-	1.7	55.0
教育、学習支援業	48	-	18.8	72.9	-	-	8.3	18.8	48	6.3	33.3	52.1	-	-	8.3	39.6
医療、福祉	134	1.5	8.2	79.1	-	3.7	7.5	9.7	134	6.0	23.9	59.7	0.7	0.7	9.0	29.9
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	-	-	100.0	-	-	-	0.0	4	-	25.0	75.0	-	-	-	25.0
サービス業（他に分類されないもの）	284	1.8	15.5	72.5	2.5	1.8	6.0	17.3	284	6.3	44.7	40.8	1.8	0.7	5.6	51.0
その他	28	-	21.4	67.9	-	-	10.7	21.4	28	-	32.1	57.1	3.6	-	7.1	32.1
<従業員規模>																
99人以下	99	1.0	19.2	74.7	1.0	-	4.0	20.2	99	5.1	39.4	49.5	-	1.0	5.1	44.5
100～299人	1,380	3.6	21.4	67.3	2.1	1.4	4.1	25.0	1,380	9.9	48.6	35.3	1.2	0.4	4.6	58.5
300～999人	569	6.2	20.7	68.4	0.5	1.2	3.0	26.9	569	11.2	47.6	36.7	0.5	0.2	3.7	58.8
1,000人以上	204	8.8	33.3	52.5	1.5	1.0	2.9	42.1	204	19.1	51.0	26.5	-	-	3.4	70.1

※「高まる・計」は「大幅に高まる」「どちらかといえば高まる」の合計。

それによれば、今後のグローバル経済活動の重要度が「高まる・計」（「大幅に高まる」「どちらかといえば高まる」の合計）の割合は、26.9%となっており、「変わらない」は66.5%であり、「低くなる・計」（「大幅に低くなる」「どちらかといえば低くなる」の合計）は2.8%と少数である。これを業種別（n=30以上）にみると、「高まる・計」の割合は、「製造業」「情報通信業」などで高い。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「高まる・計」の割合は高くなる傾向にある。

また、企業調査では、「5年先を見据えた際、貴社において、新製品の開発、大幅に改善された生産工程、新しいマーケティング方法、新たな業務慣行の導入等、イノベーション活動の重要度はどうなると思いますか」とも尋ねている。それによれば、イノベーション経済活動の重要性が「高まる・計」とする割合は、59.0%となっている。「変わらない」は35.5%であり、「低くなる・計」は、1.1%とわずかである。これを業種別（n=30以上）にみると、「高まる・計」の割合は「情報通信業」「製造業」などで高い。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「高まる・計」の割合は高くなる傾向にある。

③AIによる技術革新などの変化を踏まえた今後の人材マネジメントの考え方（企業調査）

企業調査では、「今後、貴社の事業を推進していく上で、AIによる技術革新等といった様々な変化が生じる可能性があります。貴社の人材マネジメントの考え方としては、AとBのどちらに近いですか」（A. 数年先の変化を出来るだけ予測し、必要となる能力を備えた自社内部の人材を育成していくことを重視／B. 数年先の変化の予測は困難であることから、必要となる能力を備えた自社外部の人材を適時採り入れることを重視）と尋ねている。これをまとめたものが図表2-4-4である。

図表2-4-4：AIによる技術革新等の様々な変化の可能性を踏まえた人材マネジメントの考え方（SA、単位＝％）【企業調査】

	AIによる技術革新等の様々な変化の可能性を踏まえた人材マネジメントの考え方							
	n	A. 数年先の変化を出来るだけ予測し、必要となる能力を備えた自社内部の人材を育成していくことを重視		B. 数年先の変化の予測は困難であることから、必要となる能力を備えた自社外部の人材を適時採り入れることを重視		無回答	A計	B計
		Aである	どちらかというA	どちらかというB	Bである			
合計	2,260	9.2	62.7	23.9	2.6	1.5	71.9	26.5
<業種>								
鉱業、採石業、砂利採取業	4	25.0	25.0	50.0	-	-	50.0	50.0
建設業	164	12.2	64.0	22.0	1.2	0.6	76.2	23.2
製造業	624	6.1	64.6	25.5	3.0	0.8	70.7	28.5
電気・ガス・熱供給・水道業	13	15.4	69.2	7.7	-	7.7	84.6	7.7
情報通信業	81	18.5	55.6	23.5	1.2	1.2	74.1	24.7
運輸業、郵便業	208	5.3	59.6	29.3	3.8	1.9	64.9	33.1
卸売業、小売業	356	9.8	64.0	23.3	1.4	1.4	73.8	24.7
金融業、保険業	50	14.0	74.0	12.0	-	-	88.0	12.0
不動産業、物品賃貸業	28	21.4	53.6	21.4	3.6	-	75.0	25.0
学術研究、専門・技術サービス業	52	13.5	51.9	28.8	3.8	1.9	65.4	32.6
宿泊業、飲食サービス業	111	7.2	63.1	26.1	2.7	0.9	70.3	28.8
生活関連サービス業、娯楽業	60	6.7	55.0	28.3	10.0	-	61.7	38.3
教育、学習支援業	48	2.1	68.8	20.8	2.1	6.3	70.9	22.9
医療、福祉	134	13.4	65.7	17.9	1.5	1.5	79.1	19.4
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	25.0	25.0	50.0	-	-	50.0	50.0
サービス業（他に分類されないもの）	284	10.6	64.1	20.8	2.1	2.5	74.7	22.9
その他	28	10.7	42.9	39.3	7.1	-	53.6	46.4
<従業員規模>								
99人以下	99	7.1	54.5	34.3	2.0	2.0	61.6	36.3
100～299人	1,380	9.5	61.7	24.0	3.2	1.7	71.2	27.2
300～999人	569	9.1	65.7	22.7	1.6	0.9	74.8	24.3
1,000人以上	204	8.8	64.7	23.0	2.0	1.5	73.5	25.0

※A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

それによれば、「A. 数年先の変化を出来るだけ予測し、必要となる能力を備えた自社内部の人材を育成していくことを重視」（「Aである」「どちらかというとならA」の合計）は71.9%であり、「B. 数年先の変化の予測は困難であることから、必要となる能力を備えた自社外部の人材を適時採り入れることを重視」（「Bである」「どちらかというとならB」の合計）の26.5%を大きく上回っている。

(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）

①企業からみた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）

企業調査では、人材育成に取り組む際に能力の向上で求めるもの（上位5つまでの複数回答）について、「いわゆる正社員」と「将来に管理職や経営幹部となる可能性のある中核的人材」（以下、「中核的人材」と略す）に分けて尋ねている。

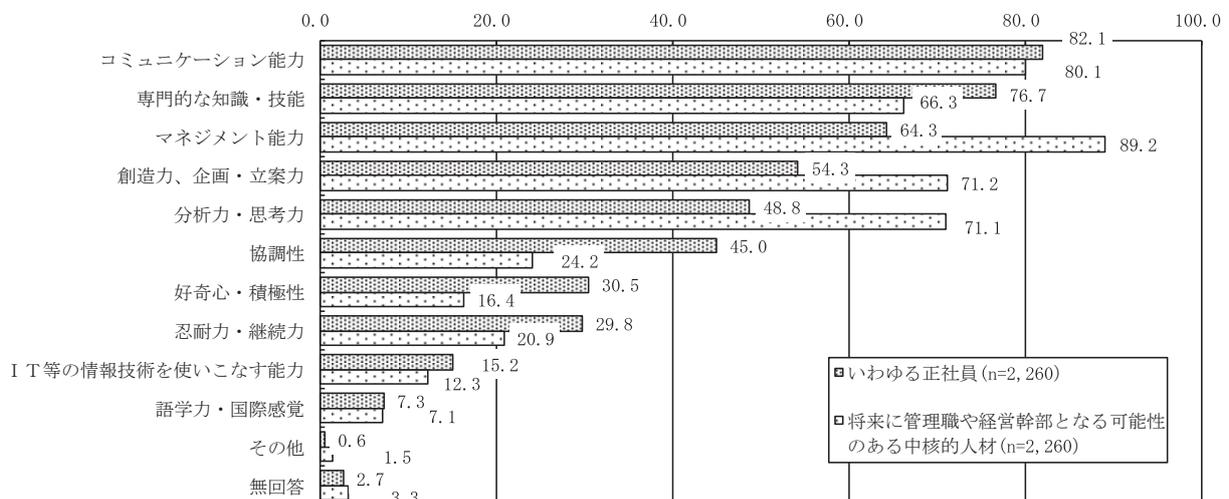
まず、いわゆる正社員については、「コミュニケーション能力」が82.1%ともっとも多く、次いで、「専門的な知識・技能」（76.7%）、「マネジメント能力」（64.3%）、「創造力、企画・立案力」（54.3%）、「分析力・思考力」（48.8%）、「協調性」（45.0%）などとなっている。

一方、中核的人材については、「マネジメント能力」が89.2%ともっとも多く、次いで、「コミュニケーション能力」（80.1%）、「創造力、企画・立案力」（71.2%）、「分析力・思考力」（71.1%）、「専門的な知識・技能」（66.3%）などとなっている。

両者を比較すると、いわゆる正社員に比べて中核的人材のほうが、「マネジメント能力」「分析力・思考力」「創造力、企画・立案力」などの割合が高い。一方、中核的人材に比べていわゆる正社員のほうが、「協調性」「好奇心・積極性」「専門的な知識・技能」「忍耐力・継続力」などの割合が高くなっている（図表2-4-5）。

図表2-4-5：人材育成に取り組む際、能力の向上で求めるもの

（いわゆる正社員、将来に管理職や経営幹部となる可能性のある中核的人材）
（5つまでのMA、単位=%）【企業調査】



②5年先を見据えた際に能力能力向上で重視しているもの（労働者調査）

労働者調査では、「5年先を見据えた際、どの能力を向上させることが、あなたにとって重要ですか」（上位5つの複数回答）と尋ねている。それによれば、能力向上で重視しているものは、「専門的な知識・技能」が74.0%ともっとも多く、次いで、「コミュニケーション能力」（61.6%）、「分析力・思考力」（58.8%）、「マネジメント能力」（52.5%）、「創造力、企画・立案力」（52.2%）などとなっている。

なお、労働者調査では、役職について尋ねている。そこで、参考として、非管理職・管理職の別にみると（非管理職（「役職なし（一般社員）」「係長・主任相当職」）と管理職以上（「課長・課長相当職」「部長・部長相当職以上」）の2区分）、非管理職に比べ管理職のほうが、「マネジメント能力」や「創造力、企画・立案力」などを重視している割合が高い。一方、管理職に比べ非管理職のほうが、「忍耐力・継続力」「好奇心・積極性」「専門的な知識・技能」「協調性」などを重視する割合がわずかに高い（図表2-4-6）。

図表 2-4-6：5年先を見据えた際に能力能力向上で重視しているもの
（5つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】

	n	専門的な知識・技能	マネジメント能力	コミュニケーション能力	分析力・思考力	創造力、企画・立案力	IT等の情報技術を使いこなす能力	好奇心・積極性	語学力・国際感覚	忍耐力・継続力	協調性	その他	無回答
合計	12,355	74.0	52.5	61.6	58.8	52.2	30.9	31.7	21.0	30.6	21.2	0.9	3.9
＜非管理職・管理職の別＞													
非管理職	9,398	75.7	47.0	62.1	58.5	50.1	31.4	33.7	21.7	32.9	22.4	0.9	3.9
管理職以上	2,924	68.4	70.1	60.0	59.7	59.1	29.7	25.4	18.9	23.5	17.3	0.7	3.8

※非管理職・管理職の別は、非管理職（「役職なし（一般社員）」「係長・主任相当職」）と管理職以上（「課長・課長相当職」「部長・部長相当職以上」）の2区分としている。

(3)回答企業の人材育成の内容（企業調査）

現在取り組んでいる人材育成の内容¹⁷（いわゆる正社員、限定正社員、非正社員）について尋ねており、実施企業については、従業員全体を一律に実施しているか、対象者を雇用区分（女性、60歳以上高齢者、高度外国人）のみに限定実施しているかについても尋ねている（複数回答）。これをまとめたものが図表2-4-7である。

¹⁷ 調査設問（問24）は、複数回答であり、設問の注記において、人材育成を実施はしているが、従業員全体を一律に対象とはしておらず、対象者を雇用区分（女性、60歳以上高齢者、高度外国人）にのみに限定している場合には、「限定実施」と「その雇用区分」にも選択を求めている（限定している対象が女性、高齢者、高度外国人以外の場合、「限定実施」のみを選択するよう指示）。なお、問24において、設問の人材育成の各項目は、正社員・限定正社員と非正社員では一部異なることに留意。具体的には、正社員・限定正社員の項目に比べて、非正社員では、（キャリア形成を目的とした）「⑦配置転換（事業所内の移動）」「⑧転勤（事業所間の移動）」「⑨他企業との人材交流（出向等）」の項目がない。

図表 2-4-7：取り組んでいる人材育成の内容（MA、単位＝％）【企業調査】

(1) いわゆる正社員

	n	いわゆる正社員							（一律実施・限定実施） 人材育成実施企業	
		一律実施	限定実施	限定実施のうち			未実施	無回答		
女性	60歳以上高齢者			高度外国人						
①計画的・系統的なOJT	2,260	63.8	11.6	0.5	0.1	0.0	17.8	6.8	75.4	
②目標管理制度による動機づけ	2,260	65.0	9.6	0.4	0.0	0.0	19.6	5.8	74.6	
③社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ	2,260	50.4	9.8	0.4	0.2	0.1	32.5	7.3	60.1	
④表彰による動機づけ	2,260	65.2	6.8	0.4	0.0	0.0	22.2	5.8	72.0	
⑤定期的な面談（個別評価・考課）	2,260	72.2	9.2	0.6	0.2	0.1	13.3	5.4	81.4	
⑥指導役や教育係の配置（メンター制度等）	2,260	37.0	13.8	0.7	0.2	0.1	41.3	8.0	50.8	
キャリア形成を目的とした	⑦配置転換（事業所内の移動）	2,260	55.7	15.4	0.6	0.0	0.1	22.2	6.8	71.1
	⑧転勤（事業所間の移動）	2,260	45.2	14.3	0.4	0.0	0.1	32.5	7.9	59.6
	⑨他企業との人材交流（出向等）	2,260	24.0	10.5	0.2	0.0	0.1	56.2	9.2	34.5
⑩企業内で行う一律型のOJT [1]	2,260	49.2	11.5	0.4	0.2	0.0	31.8	7.6	60.7	
⑪企業内で行う選択型のOJT [2]	2,260	36.3	12.9	0.6	0.2	0.1	42.4	8.4	49.2	
⑫企業が費用を負担する社外教育 [3]	2,260	59.8	19.2	0.5	0.1	0.0	14.8	6.1	79.1	
⑬本人負担の社外教育に対する支援・配慮 [4]	2,260	40.6	10.7	0.4	0.1	-	41.1	7.6	51.3	
⑭企業としての人材育成方針・計画の策定	2,260	52.3	9.8	0.4	0.1	-	30.3	7.6	62.1	

(2) 限定正社員

	n	限定正社員							（一律実施・限定実施） 人材育成実施企業	
		一律実施	限定実施	限定実施のうち			未実施	無回答		
女性	60歳以上高齢者			高度外国人						
①計画的・系統的なOJT	462	63.9	9.7	0.6	0.2	-	19.3	7.1	73.6	
②目標管理制度による動機づけ	462	65.4	10.8	0.6	-	0.2	17.3	6.5	76.2	
③社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ	462	51.7	9.3	1.1	0.2	0.2	31.4	7.6	61.0	
④表彰による動機づけ	462	64.5	7.1	0.4	0.2	0.2	20.3	8.0	71.6	
⑤定期的な面談（個別評価・考課）	462	73.4	8.9	0.9	0.2	0.2	10.8	6.9	82.3	
⑥指導役や教育係の配置（メンター制度等）	462	35.3	13.2	0.9	-	0.2	43.3	8.2	48.5	
キャリア形成を目的とした	⑦配置転換（事業所内の移動）	462	48.1	13.9	0.6	0.2	-	30.3	7.8	61.9
	⑧転勤（事業所間の移動）	462	32.3	14.1	0.6	0.4	0.2	45.7	8.0	46.3
	⑨他企業との人材交流（出向等）	462	16.7	8.4	0.4	0.2	-	65.6	9.3	25.1
⑩企業内で行う一律型のOJT	462	48.3	12.8	0.9	0.4	0.2	30.3	8.7	61.0	
⑪企業内で行う選択型のOJT	462	40.5	13.0	0.9	0.4	-	37.2	9.3	53.5	
⑫企業が費用を負担する社外教育	462	52.2	17.7	1.1	0.4	0.4	22.3	7.8	69.9	
⑬本人負担の社外教育に対する支援・配慮	462	38.5	10.0	0.2	-	0.2	42.4	9.1	48.5	
⑭企業としての人材育成方針・計画の策定	462	52.2	9.3	0.6	0.2	-	29.9	8.7	61.5	

(3) 非正社員

	n	非正社員							（一律実施・限定実施） 人材育成実施企業
		一律実施	限定実施	限定実施のうち			未実施	無回答	
女性	60歳以上高齢者			高度外国人					
①計画的・系統的なOJT	2,007	41.3	8.1	0.5	0.3	-	38.6	12.1	49.4
②目標管理制度による動機づけ	2,007	30.3	7.0	0.3	0.7	-	50.2	12.5	37.3
③社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ	2,007	24.5	6.3	0.4	0.3	-	56.4	12.9	30.8
④表彰による動機づけ	2,007	38.2	5.5	0.3	0.3	-	44.2	12.1	43.6
⑤定期的な面談（個別評価・考課）	2,007	46.9	8.4	0.8	1.0	0.1	33.3	11.4	55.3
⑥指導役や教育係の配置（メンター制度等）	2,007	22.7	6.7	0.5	0.2	0.0	57.7	12.9	29.4
⑦企業内で行う一律型のOJT	2,007	27.9	7.6	0.4	0.2	-	51.7	12.8	35.5
⑧企業内で行う選択型のOJT	2,007	19.7	7.4	0.2	0.2	0.0	59.7	13.1	27.2
⑨企業が費用を負担する社外教育	2,007	25.2	8.8	0.3	0.3	-	53.2	12.8	34.0
⑩本人負担の社外教育に対する支援・配慮	2,007	21.5	5.5	0.1	0.2	-	59.9	13.1	27.0
⑪企業としての人材育成方針・計画の策定	2,007	24.9	5.8	0.4	0.2	0.0	56.2	13.1	30.7

※1：(1)いわゆる正社員の集計対象は、回答企業全数（n=2,260）。

※2：(2)限定正社員は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=462）。

※3：(3)非正社員は、「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007）。

※4：「人材育成実施企業（一律実施・限定実施）」は、「一律実施」「限定実施」を選択した企業のこと。

定義[1] 入社ガイダンス、コミュニケーションや個人情報保護に関する研修など、基本的には全社員を対象に、日常の業務を一時的に離れて行う教育訓練を指します。

定義[2] 入社年次別の研修、役職別の研修、専門性を向上させるための研修など、一部の社員や希望者を対象に、一時的に職場を離れて行う教育訓練を指します。

定義[3] 外部セミナー等への参加による知識・技能習得や、国内外の大学・研究機関等への留学など、社外での教育訓練を指します。

定義[4] 公的資格の取得支援（検定料補助、時間的配慮等）や、自己啓発費用（通信講座の受講料等）の補助、教育訓練休暇（有給）の付与など、本人が費用を負担する社外教育に対する支援・配慮を指します。

①人材育成の実施企業割合

まず、人材育成の実施項目において、「人材育成実施企業（一律実施・限定実施）」（「一律

実施」「限定実施」を選択した企業)の割合についてみると、いわゆる正社員では、「定期的な面談(個別評価・考課)」「企業が費用を負担する社外教育」「計画的・系統的な OJT」「目標管理制度による動機づけ」「表彰による動機づけ」「配置転換(事業所内の移動)」などが上位の実施項目となっている。

限定正社員でも、「人材育成実施企業」の割合は、「定期的な面談(個別評価・考課)」「目標管理制度による動機づけ」「計画的・系統的な OJT」「表彰による動機づけ」「企業が費用を負担する社外教育」「配置転換(事業所内の移動)」などが上位の実施項目となっている。

非正社員では、「人材育成実施企業」の割合は、「定期的な面談(個別評価・考課)」「計画的・系統的な OJT」「表彰による動機づけ」などが上位の実施項目となっている。

②人材育成の一律実施と限定実施の割合

そこで、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員ごとに、人材育成の各項目で一律実施と限定実施の割合をそれぞれ比較してみると、いずれの項目も、一律実施の割合に比べて、限定実施の割合が少ない。人材育成施策は一律実施でなされる場合が多いことがうかがえる。

限定実施の項目に着目してみると、いわゆる正社員において、限定実施の割合が高いものとしては、「企業が費用を負担する社外教育」「配置転換(事業所内の移動)」「転勤(事業所間の移動)」「指導役や教育系の配置(メンター制度等)」などとなっている。

限定正社員において、限定実施の割合が高いものとしては、「企業が費用を負担する社外教育」「転勤(事業所間の移動)」「配置転換(事業所内の移動)」「指導役や教育系の配置(メンター制度等)」などとなっている。

非正社員において、限定実施の割合が高いものとしては、「企業が費用を負担する社外教育」「定期的な面談(個別評価・考課)」「計画的・系統的な OJT」などとなっている。

③人材育成実施企業の割合の就業形態間の比較

参考として、「人材育成実施企業(一律実施・限定実施)」「(一律実施)」「限定実施」を選択した企業の割合を就業形態間で比較したものが図表 2-4-8 である(以下では、「②正社員・限定正社員がいる企業」及び、「③正社員・非正社員がいる企業」について記述)。

まず、いわゆる正社員と限定正社員の人材育成の実施割合を比較するため、「②正社員・限定正社員がいる企業」に限定してみると(「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計(n=462))、いずれの項目の実施割合も、いわゆる正社員に比べて限定正社員のほうが実施割合は低い。いわゆる正社員に比べて限定正社員のほうが低い項目としては、「転勤(事業所間の移動)」「配置転換(事業所内の移動)」「他企業との人材交流(出向等)」「企業が費用を負担する社外教育」などとなっている。

同様に、いわゆる正社員と非正社員の人材育成の比較可能な項目について、「③正社員・非

正社員がいる企業」に限定してみると（「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007））、いずれの項目の実施割合も、いわゆる正社員に比べて非正社員のほうが低くなっている。いわゆる正社員に比べて非正社員のほうが低い項目としては、「企業が費用を負担する社外教育」「目標管理制度による動機づけ」「企業としての人材育成方針・計画の策定」「社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ」などとなっている。

図表 2-4-8：人材育成実施企業の割合の就業形態間の比較（MA、単位＝％）【企業調査】

就業形態	①全体			就業形態（限定正社員・非正社員）がいる企業								
	n数	いわゆる正社員	限定正社員	非正社員	②正社員・限定正社員がいる企業		③正社員・非正社員がいる企業		④正社員・限定正社員・非正社員がいる企業			
					462		2,007		418			
					いわゆる正社員	限定正社員	いわゆる正社員	非正社員	いわゆる正社員	限定正社員	非正社員	
①計画的・系統的なOJT		75.4	73.6	49.4	81.2	73.6	75.5	49.4	81.8	74.6	57.9	
②目標管理制度による動機づけ		74.6	76.2	37.3	83.8	76.2	74.7	37.3	84.4	77.3	47.6	
③社内資格・技能評価制度の創設による動機づけ		60.1	61.0	30.8	65.6	61.0	60.0	30.8	66.0	61.7	37.6	
④表彰による動機づけ		72.0	71.6	43.6	78.1	71.6	71.9	43.6	78.5	72.7	52.4	
⑤定期的な面談（個別評価・考課）		81.4	82.3	55.3	87.7	82.3	82.0	55.3	88.3	83.3	65.8	
⑥指導役や教育係の配置（メンター制度等）		50.8	48.5	29.4	53.7	48.5	50.7	29.4	54.3	49.8	33.3	
（キャリア形成を目的とした）	⑦配置転換（事業所内の移動）	71.1	61.9		80.1	61.9	72.2		81.6	63.4		
	⑧転勤（事業所間の移動）	59.6	46.3		74.9	46.3	60.6		75.8	47.6		
	⑨他企業との人材交流（出向等）	34.5	25.1		42.9	25.1	34.4		43.5	26.1		
⑩企業内で行う一律型のOff-JT		60.7	61.0	35.5	66.9	61.0	60.9	35.5	67.5	62.4	43.3	
⑪企業内で行う選択型のOff-JT		49.2	53.5	27.2	57.1	53.5	49.8	27.2	58.1	54.8	34.9	
⑫企業が費用を負担する社外教育		79.1	69.9	34.0	80.7	69.9	79.7	34.0	81.6	70.8	35.4	
⑬本人負担の社外教育に対する支援・配慮		51.3	48.5	27.0	53.9	48.5	51.6	27.0	55.3	49.5	29.9	
⑭企業としての人材育成方針・計画の策定		62.1	61.5	30.7	69.7	61.5	62.3	30.7	70.6	62.7	38.3	

※1：「①全体」において、「いわゆる正社員」の集計対象は、回答企業全数（n=2,260）。

※2：「①全体」において、「限定正社員」は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=462）。

※3：「①全体」において、「非正社員」は、「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007）。

※4：「②正社員・限定正社員がいる企業」の集計対象は、「限定正社員がいる」とする企業（n=462）。

※5：「③正社員・非正社員がいる企業」の集計対象は、「非正社員がいる」とする企業（n=2,007）。

※6：「④正社員・限定正社員・非正社員がいる企業」の集計対象は、「限定正社員がいる」及び「非正社員がいる」とする企業（n=418）。

※7：数値は、就業形態ごとの「人材育成実施企業（一律実施・限定実施）」（「一律実施」「限定実施」を選択した企業）の割合。

※8：設問の人材育成の各項目について、非正社員では、（キャリア形成を目的とした）「⑦配置転換（事業所内の移動）」「⑧転勤（事業所間の移動）」「⑨他企業との人材交流（出向等）」の項目がない（表中では設問がない項目について空欄で表示）。

(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）

①従業員の人材育成の強化の状況

企業調査では、「5年前と現在を比較し、貴社では従業員の人材育成が強化されたと思いませんか。また、人材育成に関する5年先の見通しも教えてください」と尋ねている。

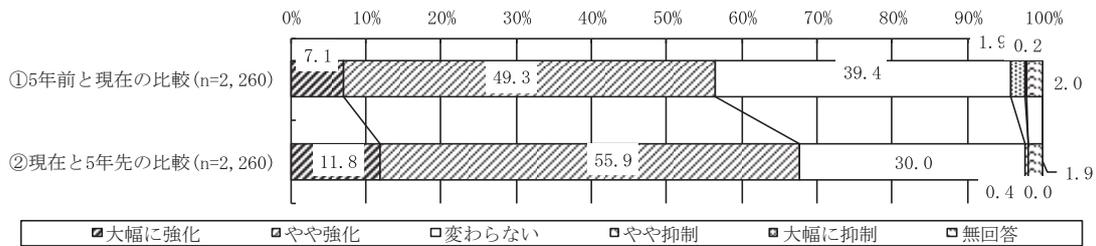
まず、5年前と現在の比較（これまで）においては、「人材育成強化・計」（「大幅に強化」（7.1%）、「やや強化」（49.3%）の合計）の割合は56.4%となっている。「変わらない」は39.4%であり、「人材育成抑制・計」（「大幅に抑制」（0.2%）と「やや抑制」（1.9%）の合計）は2.1%と少数である。

一方、現在と5年先の比較（今後）においても、「人材育成強化・計」（「大幅に強化」（11.8%）、「やや強化」（55.9%）の合計）の割合は67.7%となっている。「変わらない」は30.0%であり、「人材育成抑制・計」（「大幅に抑制」（0%）と「やや抑制」（0.4%）の合計）は0.4%と

わずかである。

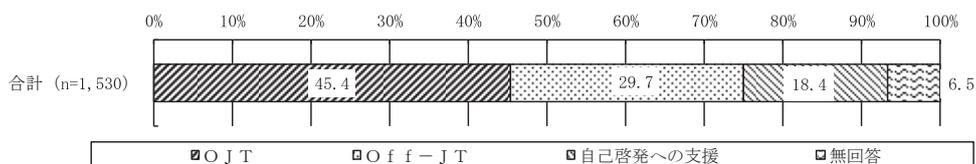
これまでと今後を比較すると、今後のほうが「人材育成強化・計」の割合が高くなっており、「変わらない」の割合が低くなっている（図表 2-4-9）。

図表 2-4-9：従業員の人材育成の強化の状況（①5年前と現在の比較、②現在と5年先の比較）（SA、単位＝％）【企業調査】



企業調査では、現在と5年先の比較（今後）において、従業員の人材育成を「大幅に強化」又は「やや強化」と回答した企業（以下、「今後、人材育成を強化する企業」と略す）について、今後、人材育成を強化していく上で、最も重要視するものを尋ねている。それによれば、今後、人材育成の強化で重要視するものは、「OJT」が45.4%でもっとも割合が高く、次いで、「Off-JT」が29.7%、「自己啓発への支援」が18.4%となっている（図表 2-4-10）。

図表 2-4-10：今後、人材育成を強化していく上で最も重要視するもの（SA、単位＝％）【企業調査】



※従業員の人材育成の強化の状況の「②現在と5年先の比較」において、従業員の人材育成を「大幅に強化」「やや強化」と回答した企業を対象に集計。

次に、企業調査は、今後、人材育成を強化する企業を対象に、「今後、人材育成を強化していく中で、企業として具体的にどのような支援に力を入れていく予定かお答えください」と尋ねている。それによれば、実施予定の支援では、「上長等の育成能力や指導意識の向上」が86.3%ともっとも多く、次いで、「経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」（70.6%）、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価」（69.5%）、「人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」（69.2%）、「人材育成に係る予算を拡充」（64.3%）、「就業時間への配慮」（60.7%）などとなっている（図表 2-4-11）。

図表 2-4-11：今後、人材育成を強化していく中で、企業として実施予定の支援（SA、単位＝％）【企業調査】

	n	実施予定	実施なし	無回答
上長等の育成能力や指導意識の向上	1,530	86.3	12.3	1.4
経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる	1,530	70.6	28.0	1.4
人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、部下の育成に積極的な上司をより評価	1,530	69.5	29.1	1.4
人事考課（賃金、昇進等を含む。）において、従業員の能力開発への取組状況をより評価	1,530	69.2	29.4	1.4
人材育成に係る予算を拡充	1,530	64.3	34.3	1.4
就業時間への配慮	1,530	60.7	38.0	1.4
担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり	1,530	57.5	41.2	1.4
事業展開の方向性や従業員のKPIについて認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備	1,530	55.4	43.2	1.4
多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを進めるために求められる資格や能力の明確化	1,530	52.3	46.3	1.4
社員同士の自主的な勉強会に対する支援の拡充	1,530	43.3	55.3	1.4
教育訓練休暇（有給、無給の両方を含む）の創設・拡充	1,530	22.9	75.8	1.4
国内大学での学びに対する支援の拡充	1,530	6.7	91.9	1.4
海外大学への留学に対する支援の拡充	1,530	3.2	95.4	1.4

※従業員の人材育成の強化の状況の「②現在と5年先の比較」において、従業員の人材育成を「大幅に強化」「やや強化」と回答した企業を対象に集計。

さらに、企業調査では、今後、人材育成を強化する企業を対象に、人材育成の強化に向けた取組方針についても尋ねている。これをまとめたものが図表 2-4-12 である。

取組方針（A. 人事部局の体制を強化する／B. 人事部局の体制を縮小する）については、「A. 人事部局の体制を強化する」の該当割合（A 計：「A である」「どちらかという A」の合計）は 86.7%であり、「B. 人事部局の体制を縮小する」の該当割合（B 計：「B である」「どちらかという B」の合計）は 10.4%である。A 計の割合が B 計の割合を大きく上回っている（図表 2-4-12 [1]）。

取組方針（A. 人材育成を専門とする外部のコンサルタント会社への委託を強化する／B. 外部への委託を縮小する又はしない）については、「A. 人材育成を専門とする外部のコンサルタント会社への委託を強化する」の該当割合（A 計）は 49.0%であり、「B. 外部への委託を縮小する又はしない」の該当割合（B 計）は 48.0%であり、両者は拮抗している（図表 2-4-12 [2]）。

取組方針（A. 人事部局が主導する人材育成の機会を増加させる／B. 現場や社員が主導する人材育成の機会を増加させる）については、「A. 人事部局が主導する人材育成の機会を増加させる」の該当割合（A 計）は 57.4%であり、「B. 現場や社員が主導する人材育成の機会を増加させる」の該当割合（B 計）は 39.9%である。A 計の割合が B 計の割合を上回っている（図表 2-4-12 [3]）。

取組方針（A. e ラーニング等といった IT を活用した人材育成の機会を重視／B. 集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会を重視）については、「A. e ラーニング等といった IT を活用した人材育成の機会を重視」の該当割合（A 計）は 38.1%であり、「B. 集

合研修や座談会といった対面による人材育成の機会を重視」の該当割合（B計）は58.8%である。B計の割合がA計の割合を上回っている（図表2-4-12 [4]）。

図表 2-4-12：人材育成の強化に向けた取組方針（SA、単位＝％）【企業調査】

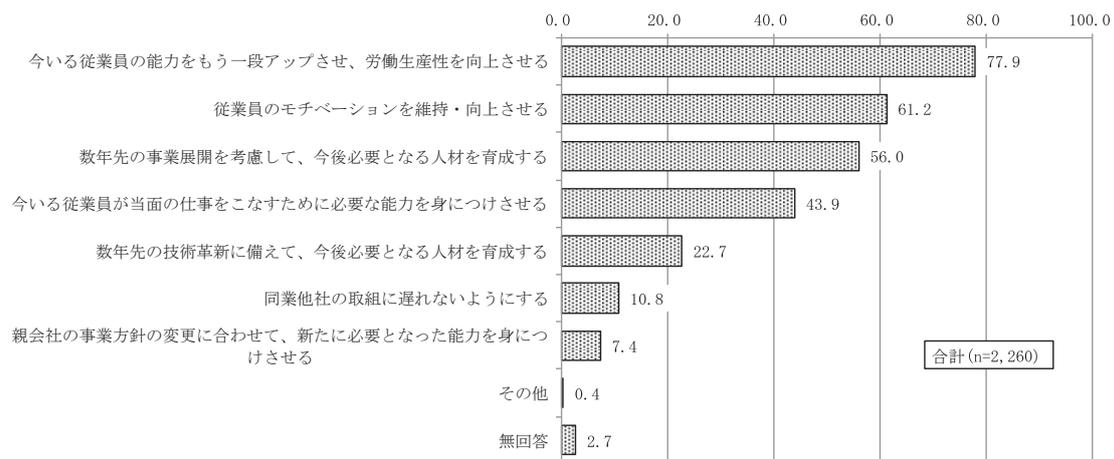
	A	n	どちらかという				無回答	B	A計	B計
			Aである	どちらかというA	どちらかというB	Bである				
[1]	A. 人事部長の体制を強化する	1,530	8.6	78.1	9.9	0.5	2.8	B. 人事部長の体制を縮小する	86.7	10.4
[2]	A. 人材育成を専門とする外部のコンサルタント会社への委託を強化する	1,530	4.2	44.8	31.8	16.2	3.0	B. 外部への委託を縮小する又はしない	49.0	48.0
[3]	A. 人事部長が主導する人材育成の機会を増加させる	1,530	5.2	52.2	33.5	6.4	2.7	B. 現場や社員が主導する人材育成の機会を増加させる	57.4	39.9
[4]	A. eラーニング等といったITを活用した人材育成の機会を重視	1,530	4.6	33.5	48.3	10.5	3.1	B. 集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会を重視	38.1	58.8

※「②現在と5年先の比較」において、従業員の人材育成を「大幅に強化」又は「やや強化」と回答された企業を対象に集計。
A計は、「Aである」「どちらかというA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというB」の合計。

②人材育成に取り組む際に重視している事項

企業調査では、人材育成に取り組む際に重視している事項（上位3つの複数回答）を尋ねている。それによれば、人材育成に取り組む際に重視している事項は、「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」が77.9%と最も多く、次いで、「従業員のモチベーションを維持・向上させる」（61.2%）、「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」（56.0%）、「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」（43.9%）などとなっている（図表2-4-13）。

図表 2-4-13：人材育成に取り組む際に重視している事項（3つまでのMA、単位＝％）
【企業調査】

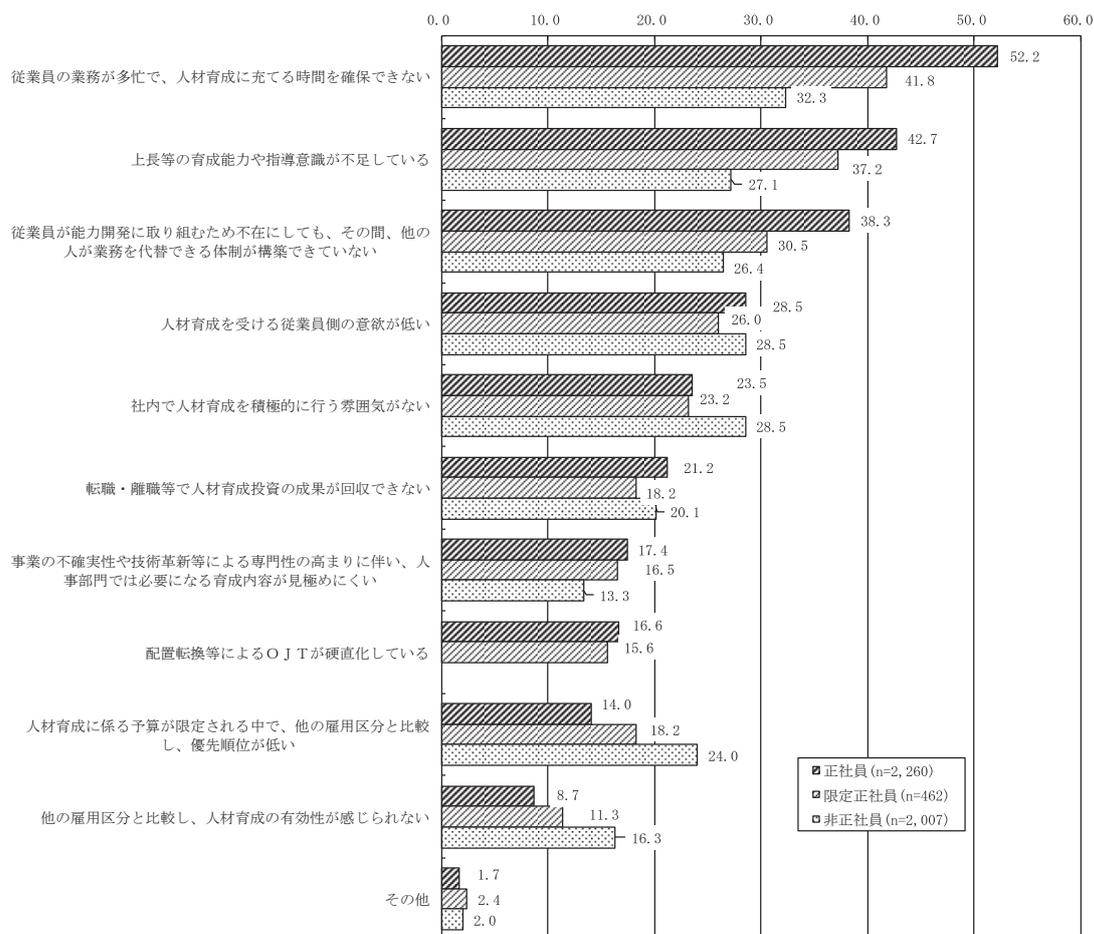


③人材育成の課題

企業調査では、人材育成の課題（複数回答）について、いわゆる正社員、限定正社員、非

正社員に分けて尋ねている¹⁸。それによれば、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員いずれも、「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「従業員が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」などが上位の理由としてあげられている(図表 2-4-14)。

図表 2-4-14：人材育成の課題（MA、単位＝％）【企業調査】



※1：(1)正社員の集計対象は、回答企業全数（n=2,260）。

※2：(2)限定正社員は、「限定正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=462）。

※3：(3)非正社員は、「非正社員がいる」とする企業を対象に集計（n=2,007）。

※4：人材育成の課題について、「全体」回答欄の選択割合を集計。非正社員には、「配置転換等によるOJTが硬直化している」の選択項目がない。

(5)労働者側からみた能力開発の状況（労働者調査）

①能力開発の状況

労働者調査では、勤め先企業の教育訓練の適用状況（複数回答）について尋ねている。そ

¹⁸ 調査設問（問 25）は、複数回答であり、いわゆる正社員、限定正社員、非正社員について、「全体」に加え、雇用区分ごと（女性、60歳以上高齢者、高度外国人）にも尋ねている。図表 2-4-14 は、人材育成の課題について、「全体」回答欄の選択割合を集計している。なお、非正社員には、「配置転換等による OJT が硬直化している」の設問項目がない。

れによれば、「入社・入職時の研修」が70.4%でもっとも多く、次いで、「職種・職務別の研修」(36.9%)、「役職別研修」(31.5%)、「法令遵守(コンプライアンス)の研修」(31.0%)、「資格取得のための研修」(30.4%)、「計画的・系統的なOJT」(25.2%)などとなっている。

これを従業員規模別にみると、「資格取得のための研修」以外の教育訓練については、規模が大きくなるほど、適用の割合が高くなる傾向にある。「資格取得のための研修」の適用割合はいずれの規模も3割程度ある(図表2-4-15)。

図表 2-4-15 : 勤め先企業の教育訓練の適用状況 (MA、単位=%) 【労働者調査】

	n	計画的・系統的なOJT	入社・入職時の研修	職種・職務別の研修	役職別研修	資格取得のための研修	形成後のキャリア研修	法令遵守(コンプライアンス)の研修	その他	実施された教育訓練は特にない	無回答
合計	12,355	25.2	70.4	36.9	31.5	30.4	16.5	31.0	1.1	13.3	2.5
<従業員規模>											
99人以下	588	13.9	53.2	30.1	17.3	27.0	13.1	18.9	1.7	19.7	4.1
100~299人	7,442	23.1	68.6	33.8	25.9	31.3	13.7	26.5	1.1	14.4	2.7
300~999人	2,988	28.6	74.3	40.6	38.2	28.0	18.3	35.9	1.2	12.0	1.6
1,000人以上	1,229	35.8	81.0	50.9	56.4	32.7	30.2	52.6	1.1	6.9	1.9

②勤め先企業での従業員の能力開発に関する支援

勤め先企業での従業員の能力開発に関する支援の有無については、「支援がある」とする割合は、58.4%と半数を占める。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「支援がある」とする割合は高くなる傾向にある(図表2-4-16)。

「支援がある」とする者を対象に、勤め先企業の具体的な支援内容(複数回答)を尋ねたところ、「講習会の受講料などの金銭的な援助」が88.3%ともっとも多く、次いで、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」(35.3%)、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」(23.4%)、「就業時間の配慮」(19.5%)などとなっている。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」「社内での自主的な勉強会等に対する援助」の割合が高くなる傾向にある。一方、おおむね規模が小さくなるほど、「就業時間の配慮」の割合が高い。「講習会の受講料などの金銭的な援助」の割合はいずれの規模も8~9割となっている(図表2-4-17)。

図表 2-4-16 : 勤め先企業における従業員の能力開発に関する支援の有無 (SA、単位=%)

【労働者調査】

	n	支援がある	支援はない	わからない	無回答
合計	12,355	58.4	21.2	18.9	1.5
99人以下	588	50.7	27.6	20.2	1.5
100~299人	7,442	57.3	21.7	19.3	1.7
300~999人	2,988	60.1	20.5	18.3	1.1
1,000人以上	1,229	64.9	17.7	16.0	1.3

図表 2-4-17：勤め先企業における従業員の能力開発に関する具体的な支援の内容（MA、単位＝％）【労働者調査】

	n	ど講 の習 会 の金 銭 的 受 講 料 な 援 助 な	就 業 時 間 の 配 慮	援 助 社 内 で の 自 主 的 な	情 報 提 供 機 関 に 関 する 通	信 教 育 訓 練 機 関 に 関 する 通	含 む 給 与 の 両 方 を 有	給 与 無 給 の 両 方 を 有	そ の 他	無 回 答
合計	7,210	88.3	19.5	23.4	35.3	6.6	1.6	0.5		
99人以下	298	89.9	24.8	21.1	21.8	7.0	0.7	0.7		
100～299人	4,263	90.6	20.1	22.6	31.6	7.0	1.3	0.5		
300～999人	1,795	84.8	17.8	24.2	41.0	5.6	2.1	0.6		
1,000人以上	798	83.6	18.2	27.4	47.1	6.8	1.8	0.1		

※勤め先企業において、従業員の能力開発に関して「支援がある」とする者を対象に集計。

③勤め先企業における従業員への能力開発に対する姿勢の変化

労働者調査では、5年前と現在を比較しての勤め先企業における従業員への能力開発に対する姿勢の変化についても尋ねている。それによれば、従業員への能力開発に対する姿勢について、「積極的・計」（「積極的になった」「どちらかと言えば積極的になった」の合計）は77.2%となっており、「消極的・計」（「消極的になった」「どちらかと言えば消極的になった」の合計）の18.4%を上回っている（図表 2-4-18）。

図表 2-4-18：5年前と現在を比較しての勤め先企業における従業員への能力開発に対する姿勢の変化（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	た積 極 的 に な っ た	な え ど ち ら か と 言 え ば 積 極 的 に な っ た	な え ど ち ら か と 言 え ば 積 極 的 に な っ た	た消 極 的 に な っ た	無 回 答	積 極 的 ・ 計	消 極 的 ・ 計
合計	12,355	9.2	68.0	15.8	2.6	4.4	77.2	18.4
<従業員規模>								
99人以下	588	5.1	65.3	18.0	5.3	6.3	70.4	23.3
100～299人	7,442	8.6	67.6	16.8	2.5	4.5	76.2	19.3
300～999人	2,988	10.1	69.4	14.5	2.5	3.5	79.5	17.0
1,000人以上	1,229	12.4	69.5	11.8	2.3	4.1	81.9	14.1

④能力開発に関する考え方

労働者調査では、「能力開発に関するあなたの考え方」について尋ねている。これをまとめたものが図表 2-4-19 である。

能力開発の考え方（A. 人事部局が主導する育成の機会を増加させた方がよい／B. 現場や社員が主導する育成の機会を増加させた方がよい）については、「A. 人事部局が主導する育成の機会を増加させた方がよい」の該当割合（A計：「Aである」「どちらかというともA」の合計）は33.2%であり、「B. 現場や社員が主導する育成の機会を増加させた方がよい」の該当割合（B計：「Bである」「どちらかというともB」の合計）は62.3%となっており、B計の割合がA計の割合を上回っている（図表 2-4-19 [1]）。

能力開発の考え方（A. eラーニング等といったITを活用した育成の機会を増やして欲し

い／B. 集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会を増やして欲しい) については、「A. eラーニング等といった IT を活用した育成の機会を増やして欲しい」の該当割合 (A 計) は 38.3%であり、「B. 集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会を増やして欲しい」の該当割合 (B 計) は 56.9%となっており、B 計の割合が A 計の割合を上回っている (図表 2-4-19 [2])。

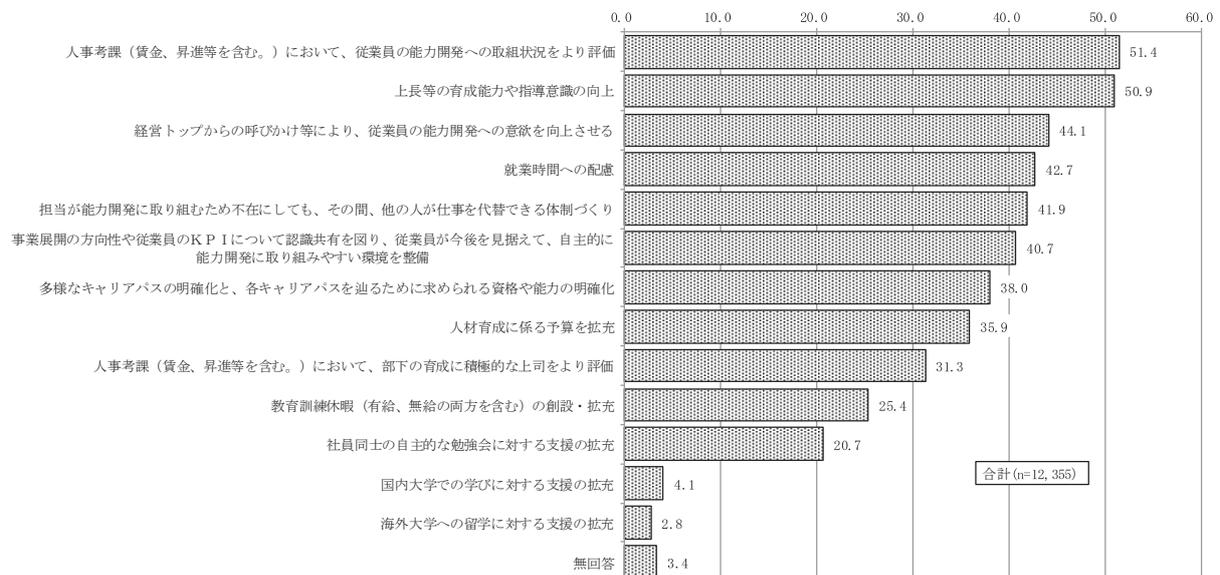
図表 2-4-19：能力開発に関する考え方 (SA、単位＝%) 【労働者調査】

	A	n	Aである			Bである		無回答	B	A計	B計
			どちらかというとうとA	どちらかというとうとB	どちらかというとうとA	どちらかというとうとB					
[1]	A. 人事部局が主導する育成の機会を増加させた方がよい	12,355	6.0	27.2	44.8	17.5	4.5	B. 現場や社員が主導する育成の機会を増加させた方がよい	33.2	62.3	
[2]	A. eラーニング等といった IT を活用した育成の機会を増やして欲しい	12,355	7.5	30.8	43.7	13.2	4.8	B. 集合研修や座談会といった対面による人材育成の機会を増やして欲しい	38.3	56.9	

⑤今後、能力開発を活発に進めていくために重要だと考える企業側の支援

労働者調査では、「今後、能力開発を活発に進めていくため、あなたが重要だと考える企業側の支援は何ですか」(上位 5 つまでの複数回答) と尋ねている。それによれば、「人事考課 (賃金、昇進等を含む。) において、従業員の能力開発への取組状況をより評価」が 51.4% ともっとも多く、次いで、「上長等の育成能力や指導意識の向上」(50.9%)、「経営トップからの呼びかけ等により、従業員の能力開発への意欲を向上させる」(44.1%)、「就業時間への配慮」(42.7%)、「担当が能力開発に取り組むため不在にしても、その間、他の人が仕事を代替できる体制づくり」(41.9%)、「事業展開の方向性や従業員の KPI について認識共有を図り、従業員が今後を見据えて、自主的に能力開発に取り組みやすい環境を整備」(40.7%)、「多様なキャリアパスの明確化と、各キャリアパスを辿るために求められる資格や能力の明確化」(38.0%) などとなっている (図表 2-4-20)。

図表 2-4-20：今後、能力開発を活発に進めていくために重要だと考える企業側の支援 (5 つまでの MA、単位＝%) 【労働者調査】



4-2. 自己啓発（労働者調査）

(1)自己啓発の状況

労働者調査では、「現在、あなたは自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）を行っていますか」と尋ねている。それによれば、現在、自己啓発を「行っている」とする者は33.6%となっている。これをまとめたものが図表2-4-21である。

自己啓発を「行っている」とする割合を性別にみると、男性が36.3%、女性が29.7%で、男性のほうが割合は高い。性・年齢別にみると、「行っている」とする割合は、男性では、「30代」「20代以下」の割合が他の年齢層に比べて高く、女性では、「60代以上」が他の年齢層に比べてもっとも低くなっている。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「行っている」とする割合が高くなる傾向にある。

図表 2-4-21：現在、自己啓発実施の有無（SA、単位＝％）【労働者調査】

	自己啓発の実施の有無			
	n	行っている	行っていない	無回答
合計	12,355	33.6	65.4	0.9
<性別>				
男性	7,335	36.3	62.8	0.9
女性	5,014	29.7	69.3	1.0
<性・年齢>				
男性 20代以下	1,074	38.7	60.5	0.7
男性 30代	1,957	40.1	59.2	0.7
男性 40代	2,442	35.3	63.9	0.8
男性 50代	1,521	32.0	66.9	1.2
男性 60代以上	335	33.4	64.5	2.1
女性 20代以下	1,247	28.8	70.7	0.5
女性 30代	1,338	31.5	67.6	1.0
女性 40代	1,532	28.6	70.2	1.2
女性 50代	779	31.7	66.9	1.4
女性 60代以上	110	19.1	78.2	2.7
<従業員規模>				
99人以下	588	28.6	69.6	1.9
100～299人	7,442	32.4	66.7	1.0
300～999人	2,988	35.4	63.9	0.6
1,000人以上	1,229	40.0	59.1	0.9
<業種>				
鉱業、採石業、砂利採取業	21	52.4	47.6	-
建設業	1,028	34.8	64.5	0.7
製造業	3,363	30.6	68.6	0.8
電気・ガス・熱供給・水道業	160	38.1	61.3	0.6
情報通信業	423	46.8	53.2	-
運輸業、郵便業	1,014	28.2	70.4	1.4
卸売業、小売業	1,727	30.0	69.3	0.7
金融業、保険業	346	48.6	51.2	0.3
不動産業、物品賃貸業	142	36.6	62.7	0.7
学術研究、専門・技術サービス業	248	43.1	56.5	0.4
宿泊業、飲食サービス業	561	32.3	66.7	1.1
生活関連サービス業、娯楽業	228	33.3	65.8	0.9
教育、学習支援業	257	36.6	62.6	0.8
医療、福祉	873	39.9	58.4	1.7
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	48.5	51.5	-
サービス業（他に分類されないもの）	1,631	34.3	64.5	1.2
その他	200	32.0	67.0	1.0

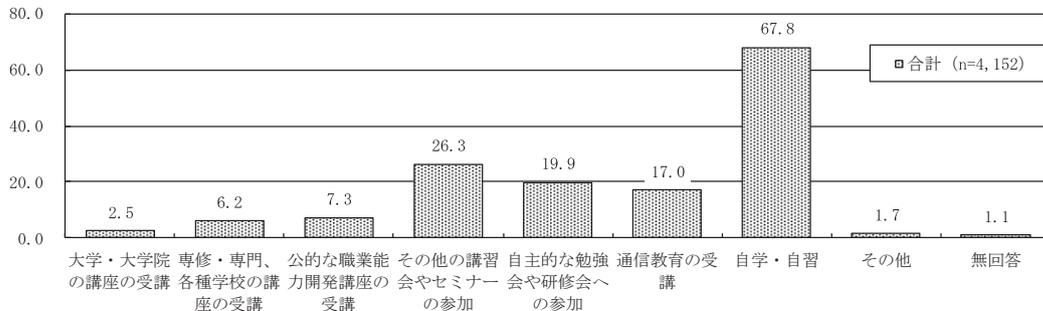
	自己啓発の実施の有無			
	n	行っている	行っていない	無回答
合計	12,355	33.6	65.4	0.9
<職種>				
管理職（リーダー職を含む）	3,015	39.2	59.6	1.2
事務系専門職（一般事務等）	5,035	29.5	69.6	0.9
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	47.3	52.1	0.6
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	42.3	57.6	0.1
医療・福祉関係専門職	419	43.0	55.6	1.4
教育関係専門職	114	43.0	55.3	1.8
営業職	777	32.9	66.3	0.8
販売職	98	31.6	67.3	1.0
接客・サービス職	441	28.8	70.3	0.9
保安職	47	51.1	46.8	2.1
製造・生産工程職	607	19.6	79.6	0.8
輸送・機械運転職	165	13.9	83.6	2.4
建設・採掘職	68	23.5	75.0	1.5
その他	190	30.5	68.4	1.1
<役職>				
役職なし（一般社員）	6,211	30.9	68.2	1.0
係長・主任相当職	3,187	34.0	65.2	0.7
課長・課長相当職	2,055	37.8	61.3	1.0
部長・部長相当職以上	869	41.9	56.7	1.4

(2)自己啓発の内容ときっかけ

自己啓発を「行っている」者を対象に、自己啓発の内容（複数回答）を尋ねたところ、「自学・自習」が67.8%でもっとも多く、次いで、「その他の講習会やセミナーの参加」（26.3%）、

「自主的な勉強会や研修会への参加」(19.9%)、「通信教育の受講」(17.0%) などとなっている(図表 2-4-22)。

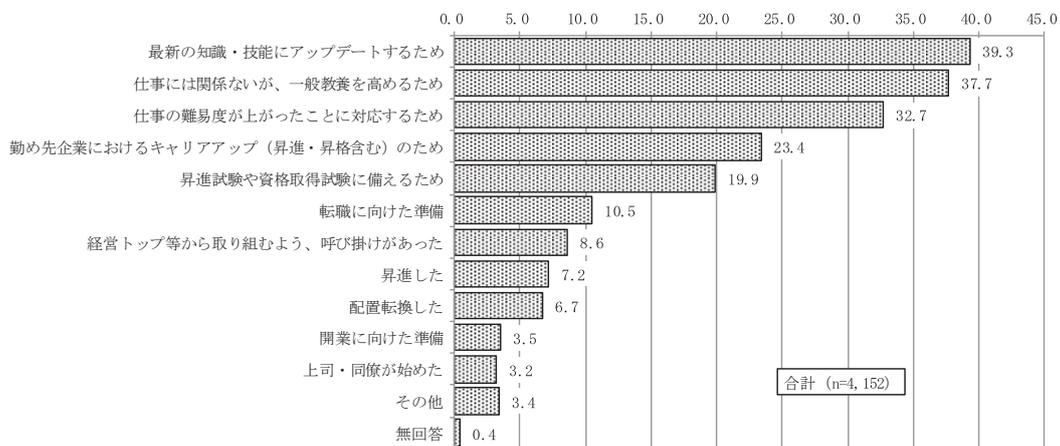
図表 2-4-22 : 自己啓発の内容 (MA、単位=%) 【労働者調査】



※現在、自己啓発(会社や職場の指示によらない自発的な勉強)を「行っている」者を対象に集計。

また、自己啓発を「行っている」者を対象に、自己啓発を始めたきっかけ(複数回答)を尋ねたところ、「最新の知識・技能にアップデートするため」が 39.3%ともっとも多く、次いで、「仕事には関係ないが、一般教養を高めるため」(37.7%)、「仕事の難易度が上がったことに対応するため」(32.7%) などとなっている(図表 2-4-23)。

図表 2-4-23 : 自己啓発を始めたきっかけ (MA、単位=%) 【労働者調査】



※現在、自己啓発(会社や職場の指示によらない自発的な勉強)を「行っている」者を対象に集計。

(3)自己啓発の支援制度の活用状況

①自己啓発での勤め先企業からの支援の有無

次に、自己啓発を「行っている」者を対象に、自己啓発での勤め先企業からの支援の有無を尋ねたところ、「勤め先企業に支援制度がない」とする割合が 45.8%となっており、「支援を受けている」が 31.3%、「勤め先企業に支援制度はあるが、自分は活用していない」が 21.6%となっている。

これを性別にみると、「支援を受けている」とする割合は 3 割程度で、その割合にほとんど差はみられない。従業員規模別にみると、いずれの規模も「支援を受けている」とする割合は 3 割程度である。なお、「勤め先企業に支援制度がない」とする割合は、規模が小さくなるほど高い。

職種別（n=30 以上）にみると、「販売職」「医療・福祉関係専門職」「管理職（リーダー職を含む）」などで「支援を受けている」とする割合が高くなっている。

自己啓発の内容別¹⁹にみると、「公的な職業能力開発講座の受講」「通信教育の受講」「その他の講習会やセミナーの参加」「大学・大学院の講座の受講」などで「支援を受けている」とする割合が高い（図表 2-4-24）。

図表 2-4-24：自己啓発での勤め先企業からの支援の有無（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	る支援を受けている	しが援助を受けていないが、自分で先企業に活用	勤め先企業に支援制度がない	無回答
合計	4,152	31.3	21.6	45.8	1.3
<性別>					
男性	2,662	33.2	21.1	44.6	1.1
女性	1,489	27.7	22.6	48.0	1.7
<従業員規模>					
99人以下	168	26.8	13.1	58.3	1.8
100～299人	2,408	30.2	20.5	47.9	1.4
300～999人	1,059	35.1	21.4	42.2	1.2
1,000人以上	492	29.7	30.7	38.8	0.8
<職種>					
管理職（リーダー職を含む）	1,182	37.1	20.6	41.2	1.2
事務職（一般事務等）	1,485	25.8	24.9	48.0	1.3
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	235	25.1	28.1	46.0	0.9
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	339	35.4	20.6	43.7	0.3
医療・福祉関係専門職	180	37.2	16.7	43.9	2.2
教育関係専門職	49	32.7	12.2	55.1	-
営業職	256	33.6	16.0	48.8	1.6
販売職	31	41.9	3.2	54.8	-
接客・サービス職	127	23.6	15.0	59.1	2.4
保安職	24	45.8	12.5	37.5	4.2
製造・生産工程職	119	27.7	21.0	49.6	1.7
輸送・機械運転職	23	47.8	8.7	34.8	8.7
建設・採掘職	16	56.3	12.5	25.0	6.3
その他	58	20.7	22.4	56.9	-
<自己啓発の内容（MA）>					
大学・大学院の講座の受講	104	45.2	18.3	35.6	1.0
専修・専門、各種学校の講座の受講	258	34.5	17.4	47.7	0.4
公的な職業能力開発講座の受講	303	63.7	12.2	23.4	0.7
その他の講習会やセミナーの参加	1,092	48.5	17.2	33.1	1.2
自主的な勉強会や研修会への参加	825	38.4	19.5	41.3	0.7
通信教育の受講	704	49.4	16.8	33.1	0.7
自学・自習	2,813	23.5	24.8	50.4	1.2

※現在、自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）を「行っている」者を対象に集計。

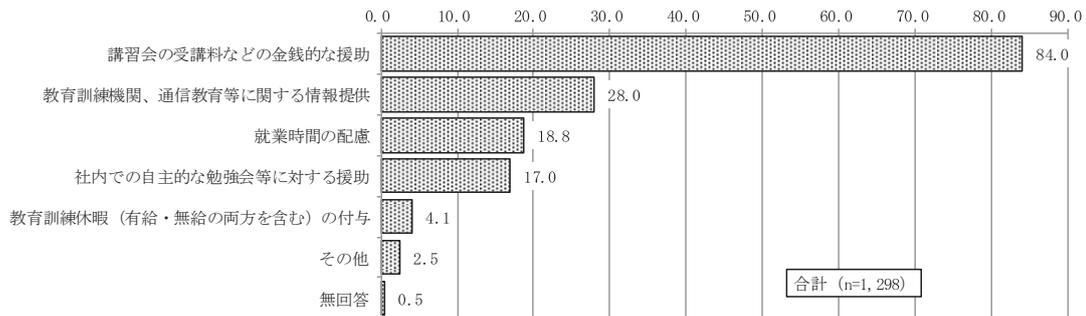
②自己啓発での具体的な支援内容

勤め先企業から自己啓発に対して「支援を受けている」とする者を対象に、自己啓発での

¹⁹ 図表 2-4-24 の表側の「自己啓発の内容」は複数回答によるクロス集計であることに留意。

具体的な支援内容（複数回答）を尋ねたところ、「講習会の受講料などの金銭的な援助」が84.0%ともっとも多く、次いで、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」（28.0%）、「就業時間の配慮」（18.8%）、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（17.0%）などとなっている（図表 2-4-25）。

図表 2-4-25：自己啓発での具体的な支援内容（MA、単位＝%）【労働者調査】

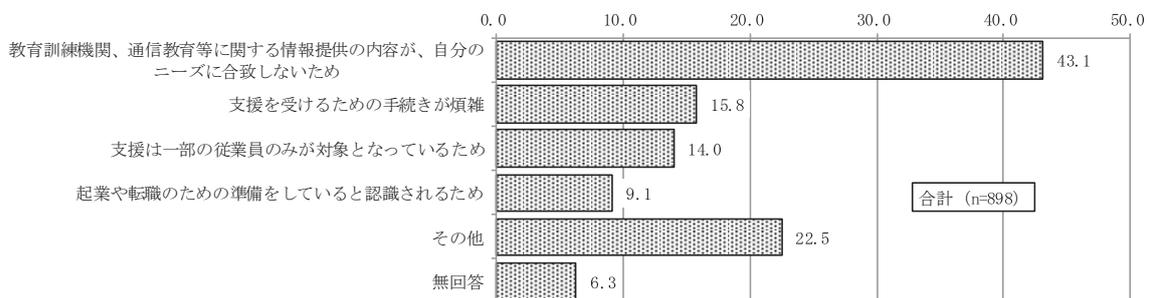


※現在、自己啓発を「行っている」者のうち、勤め先企業から「支援を受けている」者を対象に集計。

③自己啓発で支援を活用していない理由

他方、自己啓発で「勤め先企業に支援制度はあるが、自分は活用していない」とする者を対象に、自己啓発で支援を活用していない理由（複数回答）を尋ねたところ、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供の内容が、自分のニーズに合致しないため」が43.1%でもっとも多く、次いで、「支援を受けるための手続きが煩雑」が15.8%、「支援は一部の従業員のみが対象となっているため」（14.0%）などとなっている（図表 2-4-26）²⁰。

図表 2-4-26：自己啓発で支援を活用していない理由（MA、単位＝%）【労働者調査】



※現在、自己啓発を「行っている」者のうち、「勤め先企業に支援制度はあるが、自分は活用していない」者を対象に集計。

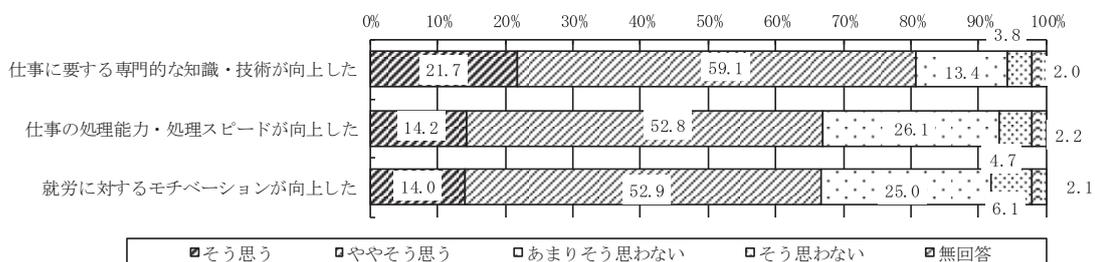
²⁰ 図表 2-4-26 は、「その他」が22.5%ある。具体的な内容としては、支給対象外（業務外や個人的な勉強等）や支給資格がない（「定年後」や「入社間もない」等）ことをあげる者がいた。「修得したい内容等が他人に知られるから」「会社から強制されたくない」等の記述もみられる。自己啓発を自己投資ととらえ、「自己投資は自己負担すべきとの考え方」を有する者もいた。なお、合格後の支給（例えば、一時金、手当、奨励金、受験料支給等）であることから、支援対象であっても、支給段階にないため、支援を受けていないケースも多い。そのほか、多忙や面倒さで申請しなかった者や、支給可否が上長判断であることから申請しなかった者もいた。

(4)自己啓発の効果

さらに、労働者調査では、自己啓発を「行っている」者を対象に、過去5年を振り返って、自己啓発による効果を尋ねている。これをまとめたものが図表2-4-27である。それによれば、各項目での肯定的割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）は、「仕事に要する専門的な知識・技術が向上した」が80.8%、「仕事の処理能力・処理スピードが向上した」が67.0%、「就労に対するモチベーションが向上した」が66.9%となっている。

図表2-4-27：過去5年を振り返っての自己啓発による効果（n=4,152、SA、単位＝％）

【労働者調査】



※現在、自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）を「行っている」者を対象に集計。

なお、参考として、個人属性別に自己啓発の効果を見たものが図表2-4-28である。

自己啓発の内容別にみると、「仕事に要する専門的な知識・技術が向上した」の効果の肯定的割合が高い項目は、「公的な職業能力開発講座の受講」「自主的な勉強会や研修会への参加」「その他の講習会やセミナーの参加」などとなっている。「仕事の処理能力・処理スピードが向上した」の効果の肯定的割合は、「公的な職業能力開発講座の受講」「自主的な勉強会や研修会への参加」「大学・大学院の講座の受講」などで高い。「就労に対するモチベーションが向上した」の効果の肯定的割合は、「大学・大学院の講座の受講」「公的な職業能力開発講座の受講」「自主的な勉強会や研修会への参加」などで高くなっている。講座の受講や勉強会など、費用や時間がかかるもので、効果が高い傾向がみてとれる。

自己啓発の支援の有無別にみると、自己啓発の効果の肯定的割合は、「支援を受けている」とする者で、「仕事に要する専門的な知識・技術が向上した」（87.8%）、「就労に対するモチベーションが向上した」（74.7%）、「仕事の処理能力・処理スピードが向上した」（72.0%）ともっとも高くなっている。

自己啓発の「支援を受けている」とする者において、自己啓発支援の内容別²¹にみると、いずれの項目においても、肯定的割合の上位となっている支援内容は、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」「就業時間の配慮」「教育訓練休暇（有給・無給の両方を含む）の付与」などとなっている。

²¹ 図表2-4-28の表側の「自己啓発支援の内容」は複数回答によるクロス集計であることに留意。

図表2-4-28：過去5年を振り返っての自己啓発による効果 (SA、単位＝%) 【労働者調査】

	①仕事の処理能力・処理スピードが向上した						②職務に対するモチベーションが向上した						③仕事に要する専門的な知識・技術が向上した								
	n	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	肯定的割合	n	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	肯定的割合	n	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	無回答	肯定的割合
合計	4,152	14.2	52.8	26.1	4.7	2.2	67.0	4,152	14.0	52.9	25.0	6.1	2.1	66.9	4,152	21.7	59.1	13.4	3.8	2.0	80.8
<性別>																					
男性	2,662	15.4	54.0	23.9	4.8	1.8	69.4	2,662	14.4	52.9	24.4	6.5	1.8	67.3	2,662	23.0	60.0	11.6	3.6	1.9	83.0
女性	1,489	11.9	50.6	30.2	4.4	2.9	62.5	1,489	13.3	52.9	25.9	5.2	2.7	66.2	1,489	19.6	57.3	16.6	4.3	2.2	76.9
<従業員規模>																					
9.9人以下	168	10.1	53.6	29.2	4.2	3.0	63.7	168	13.7	50.0	27.4	6.5	2.4	63.7	168	17.3	60.1	14.9	5.4	2.4	77.4
1.00～2.99人	2,408	14.5	51.9	26.6	5.1	2.0	66.4	2,408	13.7	53.2	25.0	6.1	2.0	66.9	2,408	22.1	59.6	12.7	3.8	1.8	81.7
3.00～9.99人	1,059	13.3	53.4	25.9	4.8	2.5	66.7	1,059	13.6	51.7	25.7	6.5	2.5	65.3	1,059	20.6	60.1	13.2	3.8	2.4	80.7
1.000人以上	492	15.7	55.1	24.0	3.0	2.2	70.8	492	15.9	54.9	22.4	4.9	2.0	70.8	492	24.2	54.3	15.9	3.7	2.0	78.5
<職種>																					
管理職 (リーダー職を含む)	1,182	15.7	54.1	25.0	3.2	1.9	69.8	1,182	14.6	58.0	21.9	3.6	3.1	72.6	1,182	23.9	61.8	10.2	2.2	1.9	85.7
事務職 (一般事務等)	1,485	12.1	52.1	27.9	6.1	1.8	64.2	1,485	12.1	52.0	26.5	7.7	1.7	64.1	1,485	18.3	59.1	16.0	5.1	1.5	77.4
事務系専門職 (市場調査、財務、貿易・翻訳等)	235	16.2	48.5	29.4	4.3	1.7	64.7	235	13.6	48.9	27.7	8.1	1.7	62.5	235	24.3	58.3	13.2	3.0	1.3	82.6
技術系専門職 (研究開発、設計、SE等)	339	15.3	53.4	25.4	4.1	1.8	68.7	339	11.5	44.2	35.1	7.1	2.1	55.7	339	25.7	56.6	11.8	3.8	2.1	82.3
医療・福祉関係専門職	180	13.9	53.9	26.7	1.1	4.4	67.8	180	21.1	55.0	20.0	0.6	3.3	76.1	180	29.4	58.3	7.8	1.1	3.3	87.7
教育関係専門職	49	20.4	53.1	20.4	2.0	4.1	73.5	49	24.5	46.9	24.5	-	4.1	71.4	49	40.8	51.0	4.1	-	4.1	91.8
営業職	256	12.1	52.7	26.2	5.9	3.1	64.8	256	12.5	52.7	24.6	7.0	3.1	65.2	256	16.8	57.0	18.0	5.9	2.3	73.8
販売職	31	12.9	41.9	35.5	6.5	3.2	54.8	31	16.1	64.5	9.7	6.5	3.2	80.6	31	16.1	67.7	9.7	3.2	3.2	83.8
接客・サービス職	127	17.3	53.5	19.7	4.7	4.7	70.8	127	22.0	48.0	18.1	7.1	4.7	70.0	127	22.0	52.0	17.3	3.9	4.7	74.0
保安職	24	16.7	50.0	16.7	8.3	8.3	66.7	24	29.2	33.3	20.8	8.3	8.3	62.5	24	25.0	50.0	12.5	4.2	8.3	75.0
製造・生産工程職	119	15.1	58.8	20.2	5.9	-	73.9	119	12.6	51.3	28.6	7.6	-	63.9	119	21.8	49.6	21.8	5.9	0.8	71.4
輸送・機械運転職	23	13.0	47.8	26.1	13.0	-	60.8	23	21.7	30.4	34.8	13.0	-	52.1	23	17.4	47.8	26.1	8.7	-	65.2
建設・採掘職	16	6.3	62.5	18.8	6.3	6.3	68.8	16	6.3	68.8	12.5	6.3	6.3	75.1	16	12.5	75.0	-	6.3	6.3	87.5
その他	58	15.5	50.0	27.6	5.2	1.7	65.5	58	13.8	62.1	15.5	6.9	1.7	75.9	58	20.7	67.2	5.2	5.2	1.7	87.9
<自己啓発の内容 (MA) >																					
大学・大学院の講座の受講	104	28.8	47.1	20.2	1.9	1.9	76.0	104	26.9	52.9	14.4	3.8	1.9	79.8	104	40.4	46.2	9.6	1.9	1.9	86.5
専修・専門、各種学校の講座の受講	258	17.4	48.1	26.7	6.6	1.2	65.5	258	15.9	48.4	27.9	6.6	1.2	64.3	258	28.3	53.1	13.2	4.3	1.2	81.4
公的な職業能力開発講座の受講	303	20.1	62.0	15.2	1.7	1.0	82.2	303	18.8	60.7	16.2	3.3	1.0	79.5	303	31.7	62.0	3.6	1.7	1.0	93.7
その他の講習会やセミナーへの参加	1,092	15.5	59.1	22.1	1.6	1.7	74.5	1,092	19.3	56.1	20.0	2.9	1.6	75.5	1,092	29.0	58.9	8.6	1.9	1.6	87.9
自主的な勉強会や研修会への参加	825	19.8	56.4	20.1	2.4	1.3	76.1	825	20.1	57.3	18.5	3.0	1.0	77.5	825	29.6	59.2	7.9	2.2	1.2	88.7
通信教育の受講	704	10.8	50.9	30.8	5.5	2.0	61.6	704	13.9	50.0	28.0	6.3	1.8	63.9	704	21.2	57.7	14.8	4.1	1.7	78.8
自学・自習	2,813	14.9	52.8	25.9	5.3	1.1	67.8	2,813	13.8	52.5	25.5	7.0	1.1	66.4	2,813	22.0	59.7	13.3	4.1	0.9	81.7
<自己啓発の支援の有無>																					
支援を受けている	1,298	13.9	58.1	23.9	2.1	2.1	72.0	1,298	16.3	58.4	20.9	2.3	2.1	74.7	1,298	24.1	63.6	9.5	1.1	1.7	87.8
労働先企業に支援制度はあるが、自分は活用していない	898	13.6	51.8	28.3	4.6	1.8	65.4	898	12.5	53.6	26.9	5.6	1.4	66.0	898	22.0	60.7	12.7	3.0	1.6	82.7
労働先企業に支援制度がない	1,901	14.7	50.0	26.8	6.5	1.9	64.8	1,901	13.2	49.1	26.9	8.8	1.9	62.3	1,901	20.3	55.4	16.3	6.0	1.9	75.7
<自己啓発支援の内容 (MA) >																					
講習会などの金銭的な援助	1,090	13.9	58.1	24.0	2.2	1.8	71.9	1,090	16.5	58.5	20.7	2.4	1.8	75.0	1,090	24.4	63.5	9.6	1.1	1.4	87.9
就業時間の配慮	244	20.9	57.8	20.1	0.4	0.8	78.7	244	27.0	67.4	13.9	0.8	0.8	84.4	244	34.8	57.4	6.1	0.8	0.8	92.2
社内での自主的な勉強会等に対する援助	221	22.2	62.0	14.0	0.9	0.9	84.2	221	26.2	61.1	10.4	1.4	0.9	87.3	221	29.9	62.9	5.4	0.9	0.9	92.8
教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供	364	14.3	58.2	24.2	1.4	1.9	72.5	364	17.0	56.9	22.8	1.4	1.9	73.9	364	23.9	64.3	9.3	0.5	1.9	88.2
教育訓練休暇 (有給・無給の両方を含む) の付与	53	30.2	47.2	20.8	-	1.9	77.4	53	35.8	52.8	9.4	-	1.9	88.7	53	43.4	49.1	3.8	1.9	1.9	92.5

※現在、自己啓発 (会社や職場の指示によらない自発的な勉強) を「行っている」者を対象に集計。肯定的割合は、「ややそう思う」の合計。

(5) 自己啓発に対する意欲の変化

労働者調査では、「現在と5年前を比較した際、自己啓発に対するあなたの意欲に変化があったか教えてください」と尋ねている。

それによれば、自己啓発の意欲について、「意欲上昇・計」（「大幅に意欲上昇」「やや意欲上昇」の合計）の割合は35.0%となっている。

「意欲上昇・計」の割合を性別にみると、男性が35.6%、女性が34.1%となっており、ほとんど差はみられない。性・年齢別にみると、男女ともに、おおむね年齢が高くなるほど、「意欲上昇・計」の割合が低くなる傾向にある。従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「意欲上昇・計」の割合が高くなる傾向にある（図表2-4-29）。

図表2-4-29：自己啓発に対する意欲の変化（SA、単位＝％）【労働者調査】

	現在と5年前を比較した際の自己啓発に対する意欲の変化								
	n	昇大幅に意欲上	やや意欲上昇	変わらない	やや意欲低下	下大幅に意欲低	無回答	意欲上昇・計	意欲低下・計
合計	12,355	4.7	30.3	43.9	14.9	4.0	2.2	35.0	18.9
<性別>									
男性	7,335	5.4	30.2	44.9	13.8	3.9	1.7	35.6	17.7
女性	5,014	3.7	30.4	42.4	16.4	4.2	2.9	34.1	20.6
<性・年齢>									
男性 20代以下	1,074	7.1	35.0	42.6	8.9	3.4	3.0	42.1	12.4
男性 30代	1,957	7.4	35.0	41.3	11.4	3.4	1.5	42.4	14.8
男性 40代	2,442	4.8	29.9	46.7	13.7	3.6	1.2	34.7	17.4
男性 50代	1,521	3.3	22.6	48.1	19.0	5.2	1.8	25.9	24.2
男性 60代以上	335	2.7	22.7	46.0	20.9	5.4	2.4	25.4	26.3
女性 20代以下	1,247	3.3	33.1	42.0	13.7	3.4	4.5	36.4	17.1
女性 30代	1,338	4.9	33.0	40.7	16.1	3.2	2.0	38.0	19.3
女性 40代	1,532	3.3	29.8	43.3	17.3	4.3	2.1	33.0	21.6
女性 50代	779	3.5	25.2	43.1	19.1	5.9	3.2	28.6	25.0
女性 60代以上	110	-	14.5	49.1	20.9	10.0	5.5	14.5	30.9
<従業員規模>									
99人以下	588	3.4	25.0	50.3	12.9	5.8	2.6	28.4	18.7
100～299人	7,442	4.6	29.9	44.6	14.9	3.8	2.2	34.5	18.7
300～999人	2,988	4.9	31.8	42.2	15.2	4.1	1.8	36.7	19.3
1,000人以上	1,229	5.6	31.7	40.6	14.7	4.7	2.7	37.3	19.4

※「現在と5年前を比較した際の自己啓発に対する意欲の変化」について、「意欲上昇・計」は、「大幅に意欲上昇」「やや意欲上昇」の合計。「意欲低下・計」は、「大幅に意欲低下」「やや意欲低下」の合計。

(6) 自己啓発の課題

労働者調査では、「自己啓発を行う上での課題」（現在、自己啓発を行っていない者については、自己啓発を行わない理由）（複数回答）を尋ねている。これをまとめたものが図表2-4-30である。それによれば、「仕事が忙しく、時間の確保が難しい」が54.3%ともっとも多く、次いで、「モチベーションが続かない」(32.8%)、「開始するための費用負担が大きい」(25.1%)、「継続するための費用負担が大きい」(22.3%)、「効果的な自己啓発の方法が分からない」(19.7%)、「自己啓発をしていることが、職場で評価されない」(18.6%)などとなっている。

これを自己啓発の実施の有無別にみると、実施の有無にかかわらず、「仕事が忙しく、時間の確保が難しい」「モチベーションが続かない」が上位となっており、次いで、「行っている」とする者では「継続するための費用負担が大きい」「開始するための費用負担が大きい」が続き、一方、「行っていない」とする者では、「開始するための費用負担が大きい」「効果的な自己啓発の方法が分からない」などが続く。両者を比較すると、自己啓発を「行っている」とする者に比べ、「行っていない」とする者のほうが、「効果的な自己啓発の方法が分からない」「モチベーションが続かない」「特に課題（理由）はない」とする割合が高い。

図表 2-4-30：自己啓発を行う上での課題（現在、自己啓発を行っていない者は、自己啓発を行わない理由）（MA、単位＝％）【労働者調査】

	n	担 開 始 す る た め の 費 用 負	担 継 続 す る た め の 費 用 負	確 保 が 難 し く、 時 間 の	い で き る 場 所 が 近 く に な る	大 学 な ど の 自 己 啓 発 が な い	求 め る 能 力 を 提 示 し て い な い	勤 め 先 企 業 が 従 業 員 に 法 が 分 か ら な い	効 果 的 な 自 己 啓 発 の 方 法 が 分 か ら な い	な い と が 、 職 場 で 評 価 さ れ な い	自 己 啓 発 を し て い る こ と が 、 職 場 で 評 価 さ れ な い	モ チ ベ ー シ ョ ン が 続 か な い	そ の 他	い 特 に 課 題 （ 理 由 ） は な い	無 回 答	
合計	12,355	25.1	22.3	54.3	6.3	13.4	19.7	18.6	32.8	3.3	14.1	2.9				
<自己啓発実施の有無>																
行っている	4,152	25.2	27.6	60.0	8.3	13.1	13.3	20.5	27.7	2.0	8.8	3.9				
行っていない	8,086	25.4	19.8	51.9	5.4	13.6	23.1	17.7	35.8	4.0	16.9	1.4				

5. 管理職への登用状況

5-1. 管理職への登用状況（企業調査）

(1) 回答企業の属性

①回答企業の処遇制度

企業調査では、処遇制度²²について近いと思われる方式を、①非管理職層と②管理職層に分けて、現状と今後の見通しを尋ねている。これをまとめたものが図表 2-5-1 である（参考として、処遇の【現状】について、業種別、従業員規模別にみたものが、図表 2-5-2）。

図表 2-5-1 によれば、まず、①非管理職層について、【現状】では、「能力重視」が 34.4% ともっとも割合が高く、次いで、「成果・業績重視」が 26.6%、「年功重視」が 22.3% などとなっている。【今後の見通し】では、「能力重視」が 41.4% ともっとも割合が高く、次いで、「成果・業績重視」が 32.5% などとなっている。【現状】と【今後の見通し】を比較すると、【現状】に比べて【今後の見通し】のほうが、「能力重視」「成果・業績重視」の割合が高くなる一方で、「年功重視」の割合が低くなっている。

²² 調査票では、「年功重視」は年齢や勤続年数を、「能力重視」は発揮された能力や行動を、「成果・業績重視」は数値的な業績や成果・結果を、「職務内容重視」は従事している職務内容を、評価・処遇に大きく反映する制度とお考えください」と定義している。

次に、②管理職層について、【現状】では、「能力重視」(36.0%)、「成果・業績重視」(34.9%)の割合が高い。【今後の見通し】については、「成果・業績重視」(40.2%)、「能力重視」(38.5%)などが高くなっている。【現状】と【今後の見通し】を比較すると、【現状】に比べて【今後の見通し】のほうが、「成果・業績重視」「能力重視」の割合が高くなる一方で、「年功重視」の割合が低くなっている。

図表 2-5-1：処遇制度（現状、今後の見通し）（SA、単位＝％）【企業調査】

		n	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視	無回答
①非管理職層	【現状】	2,260	22.3	34.4	26.6	13.7	2.9
	【今後の見通し】	2,260	9.5	41.4	32.5	12.9	3.8
②管理職層	【現状】	2,260	14.9	36.0	34.9	11.4	2.8
	【今後の見通し】	2,260	6.3	38.5	40.2	11.3	3.8

図表 2-5-2：業種・規模別にみた現状の処遇制度（SA、単位＝％）【企業調査】

	①非管理職層 【現状】						②管理職層 【現状】					
	n	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視	無回答	n	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視	無回答
合計	2,260	22.3	34.4	26.6	13.7	2.9	2,260	14.9	36.0	34.9	11.4	2.8
<業種>												
鉱業、採石業、砂利採取業	4	25.0	-	50.0	25.0	-	4	50.0	-	50.0	-	-
建設業	164	25.0	33.5	26.8	12.8	1.8	164	20.1	40.2	31.7	6.7	1.2
製造業	624	20.5	39.4	25.5	12.7	1.9	624	12.2	37.3	37.2	11.1	2.2
電気・ガス・熱供給・水道業	13	23.1	46.2	30.8	-	-	13	7.7	61.5	15.4	15.4	-
情報通信業	81	14.8	42.0	29.6	7.4	6.2	81	3.7	35.8	45.7	9.9	4.9
運輸業、郵便業	208	27.4	24.0	23.1	21.6	3.8	208	19.2	33.2	26.9	16.8	3.8
卸売業、小売業	356	15.4	30.6	40.2	11.8	2.0	356	10.1	32.6	47.2	8.7	1.4
金融業、保険業	50	18.0	38.0	36.0	8.0	-	50	10.0	44.0	36.0	10.0	-
不動産業、物品賃貸業	28	14.3	32.1	46.4	7.1	-	28	7.1	32.1	50.0	10.7	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	32.7	30.8	26.9	5.8	3.8	52	17.3	25.0	42.3	9.6	5.8
宿泊業、飲食サービス業	111	20.7	37.8	17.1	20.7	3.6	111	14.4	45.9	31.5	5.4	2.7
生活関連サービス業、娯楽業	60	21.7	38.3	30.0	5.0	5.0	60	15.0	31.7	33.3	15.0	5.0
教育、学習支援業	48	56.3	20.8	10.4	8.3	4.2	48	35.4	41.7	12.5	8.3	2.1
医療、福祉	134	32.1	31.3	10.4	20.1	6.0	134	24.6	33.6	16.4	20.1	5.2
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	50.0	25.0	25.0	-	-	4	-	50.0	50.0	-	-
サービス業（他に分類されないもの）	284	21.8	36.6	23.2	15.5	2.8	284	18.0	33.1	32.7	13.0	3.2
その他	28	25.0	28.6	25.0	17.9	3.6	28	10.7	46.4	17.9	21.4	3.6
<従業員規模>												
99人以下	99	20.2	29.3	36.4	11.1	3.0	99	9.1	45.5	29.3	12.1	4.0
100～299人	1,380	24.3	33.1	24.9	14.3	3.3	1,380	16.4	36.8	31.2	12.4	3.3
300～999人	569	20.4	36.7	27.4	13.4	2.1	569	14.8	32.3	41.1	10.0	1.8
1,000人以上	204	15.7	39.2	31.4	11.8	2.0	204	8.3	34.3	46.6	8.8	2.0

②管理職への登用状況に関する回答企業の属性

企業調査では、5年前と現在を比較した管理職への登用までに要する標準的な期間（昇進スピード）について、①課長（相当）職、②部長（相当）職の別で尋ねている。また、5年前と現在を比較し、管理職への登用のタイミングに関する従業員間の差異についても尋ねている。これをまとめたものが図表 2-5-3 である。

図表 2-5-3 : 5 年前と現在を比較した管理職への登用までに要する標準的な期間（昇進スピード）（SA、単位＝％）及び、管理職への登用のタイミングに関する従業員間の差異（SA、単位＝％）【企業調査】

	(1)5年前と現在を比較した、 管理職への登用までに要する標準的な期間（昇進スピード）										(2)5年前と現在を比較した、 管理職への登用のタイミングに関する 従業員間の差異の傾向				
	①課長（相当）職					②部長（相当）職					従業員間の差異の傾向				
	n	早まっている	変化はない	遅くなっている	無回答	n	早まっている	変化はない	遅くなっている	無回答	n	従業員間の差異（ばらつき）が大きくなった	変わらない	従業員間で均質化した	無回答
合計	2,260	27.7	63.5	6.8	2.0	2,260	16.1	72.0	9.2	2.7	2,260	23.3	70.3	2.0	4.4
<業種>															
鉱業、採石業、砂利採取業	4	50.0	50.0	-	-	4	50.0	50.0	-	-	4	25.0	75.0	-	-
建設業	164	32.9	62.2	4.9	-	164	18.3	71.3	9.8	0.6	164	25.6	68.9	2.4	3.0
製造業	624	28.0	63.5	7.1	1.4	624	17.5	70.4	9.9	2.2	624	25.5	68.1	2.2	4.2
電気・ガス・熱供給・水道業	13	15.4	76.9	7.7	-	13	-	84.6	15.4	-	13	15.4	84.6	-	-
情報通信業	81	30.9	61.7	4.9	2.5	81	17.3	72.8	7.4	2.5	81	25.9	71.6	-	2.5
運輸業、郵便業	208	22.6	68.8	6.7	1.9	208	11.1	76.9	9.6	2.4	208	13.9	76.9	1.0	8.2
卸売業、小売業	356	29.2	60.7	9.0	1.1	356	17.4	68.3	12.9	1.4	356	27.2	66.3	3.4	3.1
金融業、保険業	50	38.0	54.0	8.0	-	50	26.0	70.0	4.0	-	50	36.0	64.0	-	-
不動産業、物品賃貸業	28	39.3	57.1	3.6	-	28	21.4	75.0	-	3.6	28	28.6	71.4	-	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	17.3	69.2	9.6	3.8	52	13.5	69.2	13.5	3.8	52	25.0	71.2	-	3.8
宿泊業、飲食サービス業	111	26.1	61.3	9.9	2.7	111	14.4	71.2	11.7	2.7	111	26.1	66.7	4.5	2.7
生活関連サービス業、娯楽業	60	20.0	68.3	10.0	1.7	60	8.3	75.0	15.0	1.7	60	18.3	76.7	1.7	3.3
教育、学習支援業	48	25.0	72.9	-	2.1	48	16.7	77.1	-	6.3	48	12.5	81.3	-	6.3
医療、福祉	134	28.4	66.4	3.0	2.2	134	16.4	71.6	6.7	5.2	134	17.9	75.4	3.0	3.7
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	-	100.0	-	-	4	-	100.0	-	-	4	-	100.0	-	-
サービス業（他に分類されないもの）	284	27.5	62.7	6.3	3.5	284	14.1	76.4	5.6	3.9	284	21.5	71.5	1.1	6.0
その他	28	25.0	60.7	3.6	10.7	28	17.9	67.9	3.6	10.7	28	14.3	75.0	-	10.7
<従業員規模>															
99人以下	99	18.2	72.7	7.1	2.0	99	12.1	76.8	7.1	4.0	99	13.1	79.8	3.0	4.0
100～299人	1,380	26.6	64.4	7.0	2.0	1,380	15.1	72.2	9.9	2.8	1,380	22.2	71.1	2.0	4.7
300～999人	569	31.1	60.1	6.9	1.9	569	16.7	71.7	9.3	2.3	569	26.2	67.8	1.6	4.4
1,000人以上	204	30.4	62.7	4.9	2.0	204	21.6	70.1	5.9	2.5	204	27.9	67.6	2.5	2.0
<処遇制度：非管理職層【現状】>															
年功重視	505	22.4	69.5	6.7	1.4	505	15.0	73.1	9.3	2.6	505	19.6	74.9	1.0	4.6
能力重視	778	28.8	63.8	6.4	1.0	778	15.4	74.7	8.1	1.8	778	24.0	70.7	1.9	3.3
成果・業績重視	602	32.1	58.8	7.3	1.8	602	18.6	68.6	10.3	2.5	602	27.9	67.1	2.0	3.0
職務内容重視	309	25.6	65.4	7.8	1.3	309	15.2	72.5	11.0	1.3	309	19.4	73.5	2.6	4.5

まず、5年前と現在を比較した管理職への登用までに要する標準的な期間（昇進スピード）において、課長（相当）職については、昇進スピードが「早まっている」が27.7%、「変化はない」が63.5%、「遅くなっている」が6.8%となっている。また、部長（相当）職については、「早まっている」が16.1%、「変化はない」が72.0%、「遅くなっている」が9.2%となっている。課長（相当）職での昇進スピードが「早まっている」とする割合を従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。部長（相当）職の昇進スピードにおいても、規模が大きくなるほどわずかではあるが、「早まっている」とする割合が高くなる傾向にある。

次に、5年前と現在を比較しての管理職への登用のタイミングに関する従業員間の差異については、「従業員間の差異（ばらつき）が大きくなった」が23.3%、「変わらない」が70.3%、「従業員間で均質化した」が2.0%となっている。これを従業員規模別にみると、規模が大

きくなるほどわずかではあるが、「従業員間の差異（ばらつき）が大きくなった」とする割合が高くなる傾向にある。

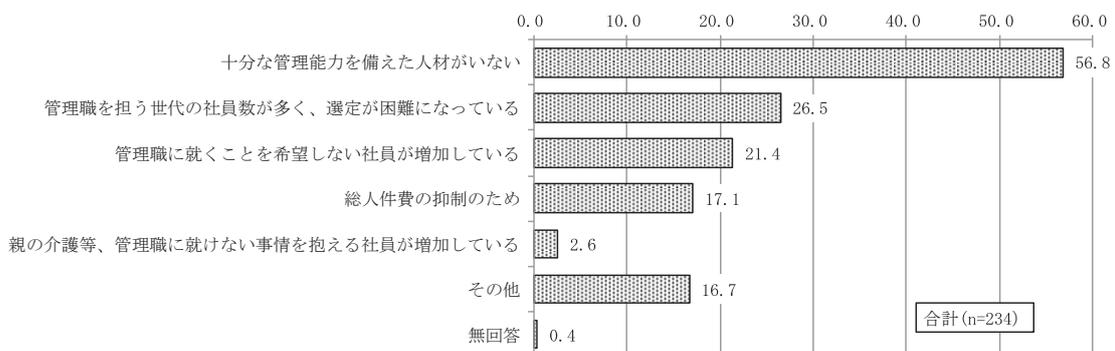
なお、参考として、管理職への登用までに要する標準的な期間（昇進スピード）において「早まっている」とする割合について、非管理職層の処遇制度の現状別にみると、①課長（相当）職、②部長（相当）職いずれも、他の処遇制度に比べて、わずかではあるが、「成果・業績重視」でもっとも高い。また、管理職への登用のタイミングに関する従業員間の差異について、非管理職層の処遇制度の現状別にみると、「従業員間の差異（ばらつき）が大きくなった」とする割合は、「成果・業績重視」でもっとも高く、次いで、「能力重視」となっている。

③昇進スピードが遅くなっている企業における昇進が遅くなっている理由

企業調査では、5年前と現在を比較した管理職への登用までに要する標準的な期間（昇進スピード）において、①課長（相当）職、もしくは②部長（相当）職で昇進スピードが「遅くなっている」と回答した企業を対象に、昇進が遅くなっている理由を尋ねている。

それによれば、「十分な管理能力を備えた人材がない」が56.8%ともっとも多く、次いで、「管理職を担う世代の社員数が多く、選定が困難になっている」（26.5%）、「管理職に就くことを希望しない社員が増加している」（21.4%）、「総人件費の抑制のため」（17.1%）などとなっている（図表 2-5-4）²³。

図表 2-5-4：昇進スピードが遅くなっている企業における昇進が遅くなっている理由（MA、単位＝%）【企業調査】



※①課長（相当）職、もしくは②部長相当職で、昇進スピードが「遅くなっている」と回答した企業を対象に集計。

(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

企業調査では、「将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を行っていますか」と尋ねている。それによれば、「早期選抜」を「行っている」とする割合は12.4%とな

²³ 図表 2-5-4 は、「その他」が16.7%ある。具体的な内容としては、定年延長や雇用延長など、社内の高齢化要因の記述がみられた。「部の数の減少」や「ポスト不足」をあげる企業もある。「年功序列で上役ポストが空かない」とする企業もあれば、「年功制から能力制への切りかえによる」などの企業もある。「バブル世代でポストが埋まり、下の世代に残らない」「人手不足により現場で従事」などの記述もあった。

っている。これを従業員規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「早期選抜」を「行っている」とする割合が高くなる傾向にある（図表 2-5-5）。

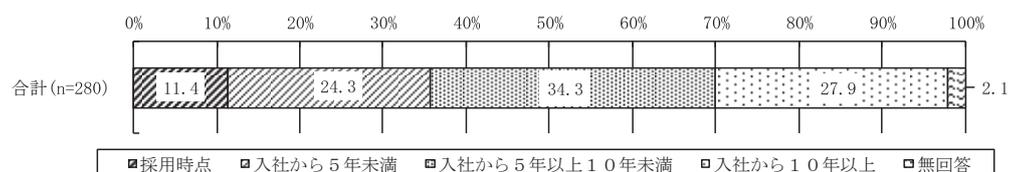
「早期選抜」を「行っている」とする企業を対象に、「対象者をいつ頃、選定しているか」尋ねたところ、「入社から 5 年以上 10 年未満」が 34.3%でもっとも割合が高く、次いで、「入社から 10 年以上」が 27.9%、「入社から 5 年未満」が 24.3%、「採用時点」が 11.4%となっている（図表 2-5-6）。

図表 2-5-5：将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の有無（SA、単位＝％）

【企業調査】

	n	行 つ て い る	導 入 を 検 討 中	い 導 行 つ て お 予 定 お ら な ず	無 回 答
合計	2,260	12.4	21.5	63.9	2.2
<業種>					
鉱業、採石業、砂利採取業	4	25.0	-	75.0	-
建設業	164	10.4	26.8	62.2	0.6
製造業	624	15.9	21.2	60.9	2.1
電気・ガス・熱供給・水道業	13	-	7.7	84.6	7.7
情報通信業	81	16.0	21.0	59.3	3.7
運輸業、郵便業	208	12.5	21.2	63.9	2.4
卸売業、小売業	356	13.2	20.5	64.9	1.4
金融業、保険業	50	-	14.0	82.0	4.0
不動産業、物品賃貸業	28	10.7	28.6	60.7	-
学術研究、専門・技術サービス業	52	11.5	17.3	67.3	3.8
宿泊業、飲食サービス業	111	11.7	21.6	64.0	2.7
生活関連サービス業、娯楽業	60	10.0	20.0	66.7	3.3
教育、学習支援業	48	10.4	12.5	75.0	2.1
医療、福祉	134	9.0	30.6	57.5	3.0
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	4	25.0	-	75.0	-
サービス業（他に分類されないもの）	284	8.8	22.9	66.2	2.1
その他	28	14.3	7.1	75.0	3.6
<従業員規模>					
99人以下	99	8.1	16.2	71.7	4.0
100～299人	1,380	12.5	21.4	63.8	2.3
300～999人	569	10.7	22.1	65.6	1.6
1,000人以上	204	18.1	22.5	56.9	2.5

図表 2-5-6：早期選抜の対象者の選定期期（SA、単位＝％）【企業調査】



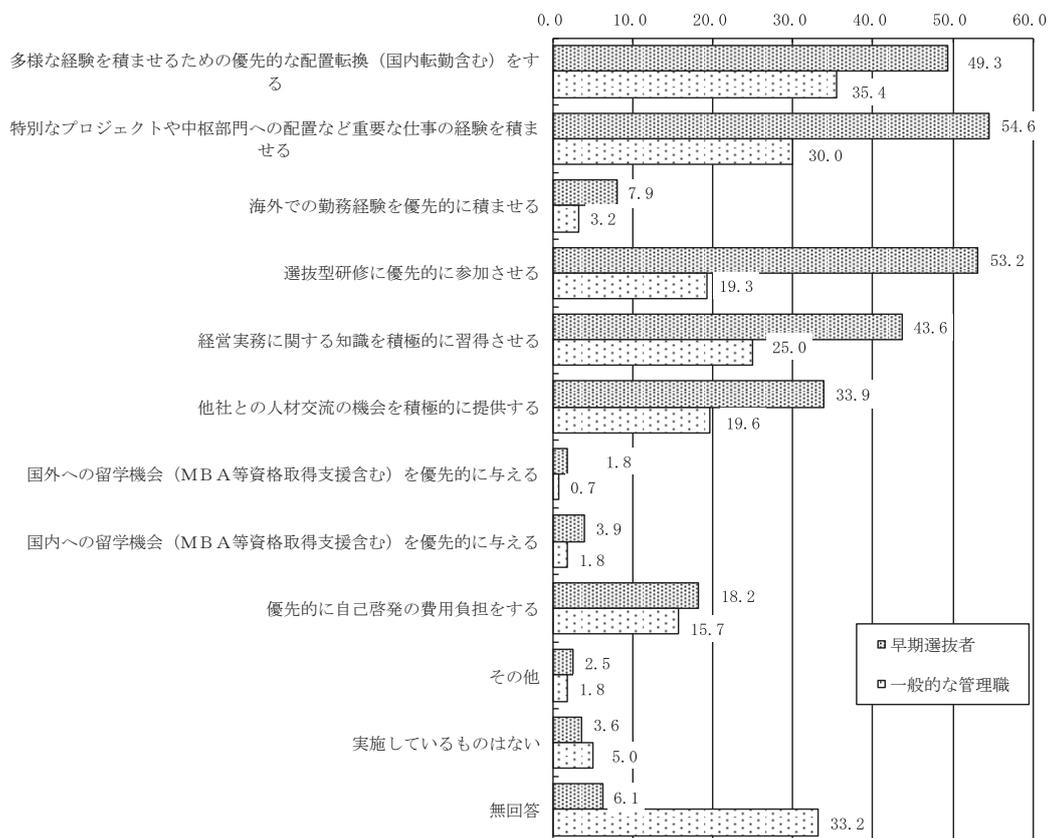
※将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を「行っている」と回答した企業を対象に集計。

次に、企業調査では、「早期選抜者に実施している育成メニュー」について、早期選抜者と一般的な管理職（候補者含む）の対象に分けて尋ねている。それによれば、早期選抜者に

については、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」が54.6%ともっとも多く、次いで「選抜型研修に優先的に参加させる」(53.2%)、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換(国内転勤含む)をする」(49.3%)、「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」(43.6%)、「他社との人材交流の機会を積極的に提供する」(33.9%)などとなっている。

一方、一般的な管理職(候補者含む)については、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換(国内転勤含む)をする」が35.4%ともっとも多く、次いで、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」(30.0%)、「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」(25.0%)などとなっている(図表2-5-7)。

図表 2-5-7: 早期選抜者に実施している育成メニュー(一般的な管理職含む)(n=280、MA、単位=%)【企業調査】



※将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を「行っている」と回答した企業を対象に集計。

(3)管理職の育成・登用上、近年感じている課題

企業調査では、管理職の育成・登用上、近年感じている課題について尋ねている。それによれば、「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある(質的確保が困難な世代がある)」が43.9%ともっとも多く、次いで、「社内人材の多様性が進み、管理職に求められるマ

マネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」(42.0%)、「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」(34.6%)、「ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい」(22.4%)、「過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人数確保が困難な世代がある」(21.3%)、「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」(20.4%)、「メンタルヘルス上や健康上、あるいは親の介護等の問題を抱える管理職が増えている」(16.0%) などとなっている。

これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「社内人材の多様性が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準が高まった結果、管理職の業務負担が増えている」「管理職に就くことを希望しない若年者が増えている」「ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい」「バブル期入社世代において、管理職のポスト数が不足している」などの割合が高くなる傾向にある(図表 2-5-8)。

図表 2-5-8：管理職の育成・登用上、近年感じている課題 (MA、単位＝%)【企業調査】

	n	困難な管理職の計画的・系統的育成が	事業展開の不確実性の高まりに伴い	バブル期入社世代において、管理職のポスト数が不足している	ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい	組織のフラット化(昇進段階の減が維持しにくい、就労意欲や帰属意識が)	組の人数確保が困難な世代がある	過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人数確保が困難な世代がある	世代等により管理職候補者の能力難・資質にムラがある(質的確保が困難)	世代等により管理職候補者の能力難・資質にムラがある(質的確保が困難)	管理職に就くことを希望しない若年者が増えている	転勤の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている	メンタルヘルス上や健康上、あるいは親の介護等の問題を抱える管理職が増えている	求められる結果、管理職の業務負担が増えている	社内人材の多様性が進み、管理職に求められるマネジメント能力の水準に	その他	無回答
合計	2,260	20.4	7.3	22.4	10.7	21.3	43.9	34.6	5.7	16.0	42.0	1.9	10.5				
<従業員規模>																	
99人以下	99	18.2	4.0	13.1	9.1	16.2	30.3	28.3	5.1	15.2	32.3	3.0	23.2				
100～299人	1,380	22.2	5.6	20.4	10.9	19.9	46.7	32.6	4.3	14.9	40.3	2.0	10.7				
300～999人	569	18.5	9.8	26.2	11.8	26.5	42.7	38.1	6.7	16.5	45.2	0.9	8.8				
1,000人以上	204	14.7	13.7	29.9	7.4	19.1	36.8	41.7	12.3	22.5	49.5	2.9	7.8				

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)

(1)管理職への昇進の意向にかかわる回答者の属性

労働者調査では、「今後、どのような職業生活をおくりたいと思いますか」と尋ねている。これをまとめたものが図表 2-5-9 である。それによれば、「現在の会社で働き続けたい」が71.5%と大半を占め、「転職したい」は16.6%などとなっている。

これを性別にみると、男性に比べ女性のほうが「現在の会社で働き続けたい」とする割合がわずかに低い(男性75.5%、女性65.7%)。女性は男性に比べて、「専業主婦・主夫になりたい」「転職したい」とする割合がわずかに高い。

性・年齢別にみると、男女いずれも年齢が低くなるほど、「転職したい」とする割合が高くなる傾向にある。性・勤続年数別にみると、男女いずれも勤続年数が長くなるほど、「現在の会社で働き続けたい」とする割合が高くなる傾向にある。

図表 2-5-9：今後の職業生活の意向（SA、単位＝％）【労働者調査】

	n	たて現在働きの会社	転職したい	起業したい	主夫・主婦・主なり・主	その他	無回答
合計	12,355	71.5	16.6	3.1	4.8	3.2	0.7
<性別>							
男性	7,335	75.5	15.4	4.1	1.3	3.0	0.6
女性	5,014	65.7	18.4	1.6	9.9	3.5	0.9
<性・年齢>							
男性 20代以下	1,074	64.2	26.3	4.5	1.2	3.4	0.5
男性 30代	1,957	75.3	16.4	4.0	1.0	3.1	0.3
男性 40代	2,442	79.6	12.8	3.8	1.0	2.2	0.5
男性 50代	1,521	78.5	11.8	4.3	1.4	3.0	0.9
男性 60代以上	335	69.9	10.4	5.7	4.5	7.8	1.8
女性 20代以下	1,247	52.7	29.1	0.6	14.3	2.9	0.4
女性 30代	1,338	65.3	18.2	1.5	10.1	4.0	1.0
女性 40代	1,532	71.7	14.4	2.0	7.5	3.5	0.8
女性 50代	779	75.7	11.6	2.6	6.2	3.1	0.9
女性 60代以上	110	63.6	2.7	2.7	19.1	6.4	5.5
<性・勤続年数>							
男性 5年未満	1,793	68.7	21.1	4.1	1.6	3.9	0.6
男性 5～10年未満	1,439	72.6	17.9	5.1	0.8	3.3	0.5
男性 10～20年未満	2,080	78.2	13.3	4.1	1.2	2.7	0.5
男性 20年以上	2,002	80.9	10.7	3.5	1.6	2.4	0.7
女性 5年未満	1,640	57.9	23.8	1.8	12.1	3.5	0.9
女性 5～10年未満	1,041	63.5	21.0	1.2	10.0	3.7	0.7
女性 10～20年未満	1,406	69.9	15.1	1.8	8.7	3.4	0.9
女性 20年以上	904	75.7	10.8	1.5	7.7	3.3	0.9
<従業員規模>							
99人以下	588	67.0	19.4	2.0	6.5	3.9	1.2
100～299人	7442	71.2	17.0	3.3	4.5	3.2	0.8
300～999人	2988	71.6	16.1	3.2	5.5	3.1	0.5
1,000人以上	1229	76.3	14.2	2.8	3.7	2.8	0.2
<業種>							
鉱業、採石業、砂利採取業	21	61.9	19.0	4.8	-	9.5	4.8
建設業	1028	73.6	14.9	2.8	3.8	4.2	0.7
製造業	3363	73.9	15.7	2.8	4.3	2.8	0.5
電気・ガス・熱供給・水道業	160	74.4	13.1	2.5	6.3	1.9	1.9
情報通信業	423	70.4	18.4	3.8	4.5	2.6	0.2
運輸業、郵便業	1014	71.4	17.5	4.0	3.9	2.6	0.6
卸売業、小売業	1727	72.6	16.0	3.9	4.7	2.3	0.5
金融業、保険業	346	72.5	14.5	1.4	7.5	3.2	0.9
不動産業、物品賃貸業	142	59.9	25.4	4.9	3.5	4.2	2.1
学術研究、専門・技術サービス業	248	72.2	16.9	2.8	4.4	2.8	0.8
宿泊業、飲食サービス業	561	61.3	22.6	5.5	5.9	4.3	0.4
生活関連サービス業、娯楽業	228	65.8	17.5	3.5	7.5	4.8	0.9
教育、学習支援業	257	73.9	14.4	0.8	6.2	4.3	0.4
医療、福祉	873	69.0	17.9	1.7	5.7	4.8	0.9
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	33	63.6	21.2	3.0	9.1	-	3.0
サービス業（他に分類されないもの）	1631	70.9	16.7	2.9	4.8	3.6	1.0
その他	200	70.0	17.0	4.0	6.0	2.5	0.5
<職種>							
管理職（リーダー職を含む）	3015	78.1	11.0	4.2	2.5	3.4	0.9
事務職（一般事務等）	5035	69.1	17.2	2.2	7.3	3.4	0.7
事務系専門職（市場調査、財務、貿易・翻訳等）	497	70.6	17.7	6.2	2.6	2.2	0.6
技術系専門職（研究開発、設計、SE等）	801	70.9	20.6	2.7	2.4	3.0	0.4
医療・福祉関係専門職	419	70.4	18.6	1.4	5.3	3.8	0.5
教育関係専門職	114	73.7	15.8	-	5.3	5.3	-
営業職	777	71.0	19.4	4.1	2.8	2.2	0.4
販売職	98	65.3	17.3	5.1	8.2	3.1	1.0
接客・サービス職	441	59.2	24.3	6.8	5.2	4.1	0.5
保安職	47	76.6	19.1	2.1	2.1	-	-
製造・生産工程職	607	71.3	21.9	2.0	3.1	1.0	0.7
輸送・機械運転職	165	79.4	13.9	3.6	1.8	0.6	0.6
建設・採掘職	68	64.7	23.5	5.9	1.5	4.4	-
その他	190	67.9	19.5	1.1	4.7	5.8	1.1

(2) 勤め先企業での昇進意向

① 勤め先企業での昇進意向

労働者調査では、今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」とする者を対象

に、「現在勤め先企業で、今後とも働き続けると仮定した場合、どこまで昇進したいと思っていますか」と尋ねている。これをまとめたものが図表 2-5-10 である。それによれば、「管理職に昇進したいと思わない」が 52.4%、「管理職以上（役員含む）に昇進したい（すでに現在、管理職の方はそれ以上のポストへの昇進）」が 45.9%となっており、両者は半々である。

図表 2-5-10：勤め先企業での昇進意向（SA、単位＝%）【労働者調査】

	n	管理職に昇進したいと思わない	現在、管理職以上のポストへの昇進したい（役員含む）	管理職以上（役員含む）に昇進したい（すでに現在、管理職の方はそれ以上のポストへの昇進）	無回答
合計	8,833	52.4	45.9		1.7
<性別>					
男性	5,537	37.5	60.7		1.8
女性	3,293	77.4	21.1		1.5
<性・年齢>					
男性 20代以下	689	30.6	68.7		0.7
男性 30代	1,473	32.4	66.7		0.9
男性 40代	1,945	37.6	61.0		1.3
男性 50代	1,194	43.2	53.6		3.2
男性 60代以上	234	60.7	32.5		6.8
女性 20代以下	657	76.7	22.2		1.1
女性 30代	874	75.1	23.3		1.6
女性 40代	1,099	76.4	22.2		1.4
女性 50代	590	83.1	15.8		1.2
女性 60代以上	70	82.9	10.0		7.1
<性・勤続年数>					
男性 5年未満	1,232	33.4	65.2		1.4
男性 5～10年未満	1,044	34.9	64.1		1.1
男性 10～20年未満	1,626	36.3	62.1		1.6
男性 20年以上	1,620	43.8	53.5		2.7
女性 5年未満	949	76.9	21.9		1.2
女性 5～10年未満	661	76.7	21.6		1.7
女性 10～20年未満	983	76.7	21.9		1.4
女性 20年以上	684	80.0	18.4		1.6
<従業員規模>					
99人以下	394	65.5	32.5		2.0
100～299人	5,296	53.9	44.5		1.6
300～999人	2,139	49.9	48.3		1.8
1,000人以上	938	43.7	54.7		1.6
<業種>					
鉱業、採石業、砂利採取業	13	30.8	69.2		-
建設業	757	53.8	44.9		1.3
製造業	2,484	55.5	43.0		1.6
電気・ガス・熱供給・水道業	119	58.0	40.3		1.7
情報通信業	298	44.3	55.0		0.7
運輸業、郵便業	724	54.3	43.8		1.9
卸売業、小売業	1,253	48.3	50.3		1.4
金融業、保険業	251	40.6	57.8		1.6
不動産業、物品賃貸業	85	56.5	42.4		1.2
学術研究、専門・技術サービス業	179	45.8	53.1		1.1
宿泊業、飲食サービス業	344	41.0	55.8		3.2
生活関連サービス業、娯楽業	150	44.0	53.3		2.7
教育、学習支援業	190	67.4	31.6		1.1
医療、福祉	602	63.1	34.4		2.5
複合サービス事業（郵便局、協同組合など）	21	47.6	52.4		-
サービス業（他に分類されないもの）	1,157	48.2	50.3		1.5
その他	140	56.4	40.7		2.9

※今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者を対象に集計。

これを性別にみると、男性では、「管理職に昇進したいと思わない」が 37.5%、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」が 60.7%となっており、女性では、「管理職に昇進したいと思わない」が 77.4%、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」が 21.1%となっている。両

者を比較すると、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、男性（37.5%）に比べ、女性（77.4%）のほうが高い。

性・年齢別にみると、男性は、年齢が高くなるほど、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合が高くなる傾向にある（とくに、60代以上で60.7%ともっとも高い）。一方、女性は、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、40代以下では7割台、50代以上層では8割台と高くなっている。

また、性・勤続年数別にみると、男性は、勤続年数が長くなるほど、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合が高くなる傾向にある。一方、女性は、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、どの勤続年数でも7～8割程度ある。

従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合が高くなる傾向にある。

業種別にみると、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、「教育、学習支援業」でもっとも高く、次いで、「医療、福祉」「電気・ガス・熱供給・水道業」などとなっている。

職種別にみると、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、「輸送・機械運転職」「教育関係専門職」「医療・福祉関係専門職」「製造・生産工程職」などで高くなっている。

労働者調査では、5年先を見据えた際の今後の職業観についても尋ねている（A. 様々な業務に対応できるゼネラリストとして働きたい／B. ある分野に特化したスペシャリストとして働きたい）。5年先の職業観別にみると、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、「ゼネラリストとして働きたい（Aである）」に比べて、おおむね「スペシャリストとして働きたい（Bである）」とする者のほうが高い傾向にある。ただし、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、「Aである」に比べて、「どちらかというともB」で割合がもっとも高くなっており、「Bである」でやや低下している。おおむねスペシャリスト志向であるほど、「管理職に昇進したいと思わない」とする傾向はみられるものの、スペシャリストとして働きたい（「Bである」）とする者のなかには、管理職以上の昇進を望む者も一定割合で見られることがうかがえる。

限定正社員の別にみると、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、「いわゆる正社員」（50.9%）に比べて、「限定正社員」（72.5%）のほうが高い。性・限定正社員の別にみると、男性では、「いわゆる正社員」（37.0%）に比べて、「限定正社員」（50.9%）のほうが高い。女性でも、「いわゆる正社員」（76.5%）に比べて、「限定正社員」（83.9%）のほうが高い。

役職別にみると、役職が上がるほど、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合が高い。性・役職別にみると、男女ともに、役職が上がるほど、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合が高くなる傾向にある。男女にかかわらず、役職が上がるほど、昇進意向が高まることが示唆される。

なお、参考として、性・役職に分けて、勤続年数別にみたものが図表2-5-11である。まず

男性では、いずれの役職においても、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は、勤続年数が長くなるほど低下する傾向にあるものの、役職が上がるほど、低下の幅が少なくなっている。「役職なし（一般社員）」では、勤続が長くなるほど、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は低下し、「20年以上」で19.8%となっている。「係長・主任相当職」では、勤続20年未満層において、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は6割台で、勤続が長くなるほどにゆるやかに低下し、勤続20年以上では39.0%となっている。同様に、課長・部長職以上でも、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は7～8割台で、勤続が長くなるほどにゆるやかに低下し、「20年以上」では65.2%となっている。

一方、女性も傾向はおおむね同じであり、「役職なし（一般社員）」では、勤続が長くなるほど、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は低下する。「係長・主任相当職」では、勤続10年未満層において、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は4割弱で、勤続が長くなるほど低下し、「10～20年未満」で25.5%、「20年以上」で17.8%となっている。課長・部長職以上では、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」とする割合は4～5割台で、おおむね勤続が長くなるほどにゆるやかに低下し、「20年以上」では40.9%となっている。

図表 2-5-11：性・役職・勤続年数別にみた勤め先企業での昇進意向（SA、単位＝％）
【労働者調査】

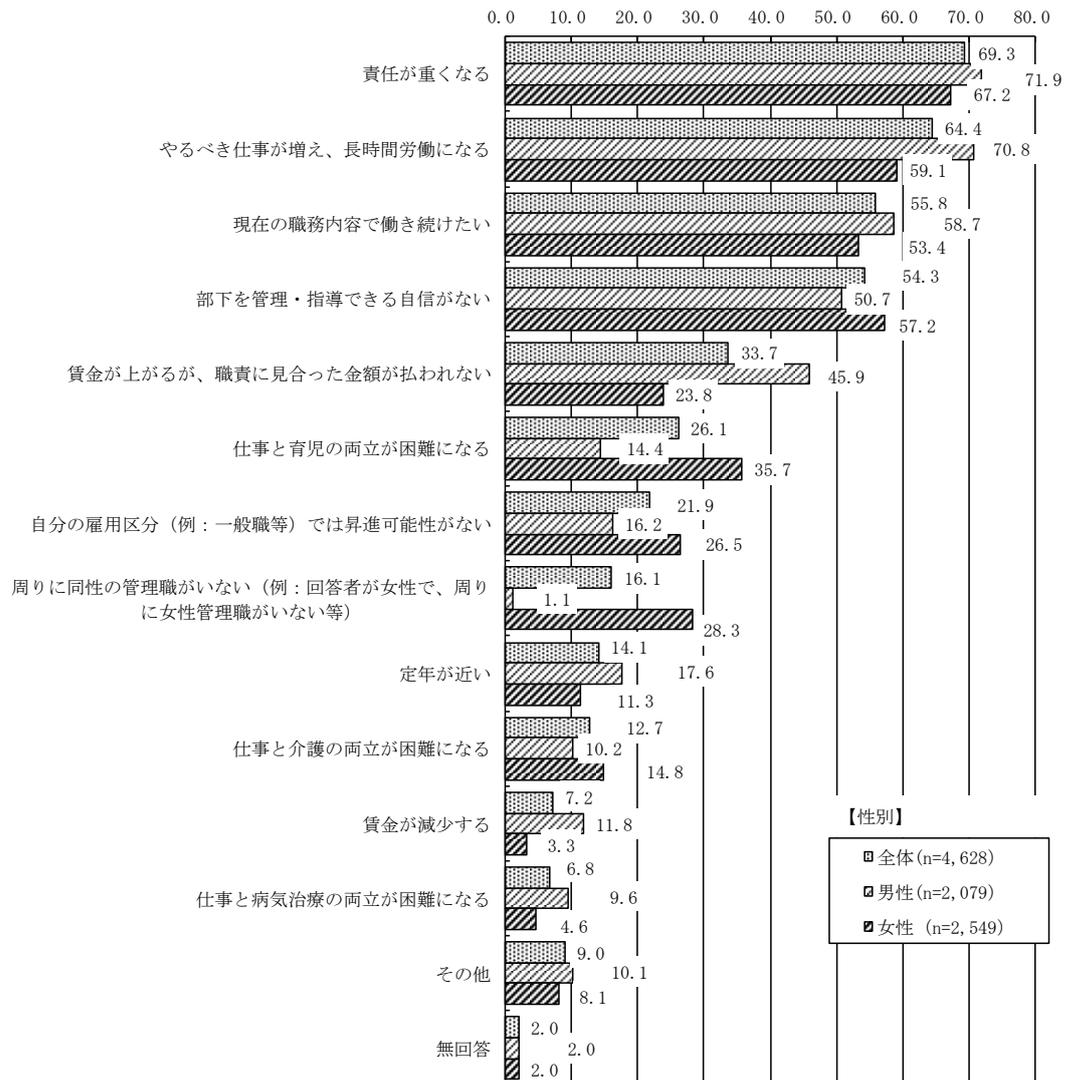
	全体				性別								
	n	わ 管 理 職 に 昇 進 し た い と 思 う	上 の ボ ス ト へ の 昇 進 を 望 む	に 管 理 職 上 の 方 に 現 在 の 職 に 昇 進 し た い と 思 う	無 回 答	男性				女性			
						n	わ 管 理 職 に 昇 進 し た い と 思 う	上 の ボ ス ト へ の 昇 進 を 望 む	に 管 理 職 上 の 方 に 現 在 の 職 に 昇 進 し た い と 思 う	無 回 答	n	わ 管 理 職 に 昇 進 し た い と 思 う	上 の ボ ス ト へ の 昇 進 を 望 む
合計	8,833	52.4	45.9	1.7	5,537	37.5	60.7	1.8	3,293	77.4	21.1	1.5	
<役職・勤続年数>													
役職なし（一般社員）	4,143	66.0	32.9	1.1	1,930	47.5	51.6	0.9	2,212	82.2	16.6	1.2	
5年未満	1,740	58.4	40.7	0.9	863	38.0	61.2	0.8	876	78.5	20.4	1.0	
5～10年未満	952	64.6	34.5	0.9	465	44.9	54.4	0.6	487	83.4	15.4	1.2	
10～20年未満	941	72.1	26.8	1.2	388	55.9	43.3	0.8	553	83.4	15.2	1.4	
20年以上	492	85.0	13.6	1.4	207	77.8	19.8	2.4	285	90.2	9.1	0.7	
係長・主任相当職	2,368	50.5	48.1	1.4	1,573	39.4	59.3	1.3	795	72.6	25.9	1.5	
5年未満	238	35.3	63.0	1.7	187	28.9	69.5	1.6	51	58.8	39.2	2.0	
5～10年未満	514	38.9	59.7	1.4	368	30.4	68.8	0.8	146	60.3	37.0	2.7	
10～20年未満	969	49.0	50.1	0.9	644	36.8	62.4	0.8	325	73.2	25.5	1.2	
20年以上	639	68.1	30.0	1.9	369	58.5	39.0	2.4	270	81.1	17.8	1.1	
課長・部長職以上	2,301	29.9	67.1	3.0	2,023	26.7	70.3	2.9	276	52.9	43.8	3.3	
5年未満	201	19.4	76.6	4.0	181	16.0	80.1	3.9	20	50.0	45.0	5.0	
5～10年未満	237	23.2	74.3	2.5	209	20.1	77.5	2.4	28	46.4	50.0	3.6	
10～20年未満	689	27.6	69.8	2.6	589	23.3	73.9	2.9	100	53.0	46.0	1.0	
20年以上	1,171	34.3	62.5	3.2	1,042	32.0	65.2	2.9	127	54.3	40.9	4.7	

※今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者を対象に集計。表側の役職「課長・部長職以上」は「課長・課長職」「部長・部長相当職以上」の合計。

②管理職への昇進を望まない理由

労働者調査では、「管理職に昇進したいと思わない」と回答した者を対象に、管理職への昇進を望まない理由（上位5つの複数回答）を尋ねている。これをみたものが図表 2-5-12 である。

図表 2-5-12：管理職への昇進を望まない理由（5つまでのMA、単位=%）【労働者調査】



※今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者のうち、現在の勤め先企業での昇進について、「管理職に昇進したいと思わない」と回答した者を対象に集計。

それによれば、「責任が重くなる」が69.3%と最も多く、次いで、「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」(64.4%)、「現在の職務内容で働き続けたい」(55.8%)、「部下を管理・指導できる自信がない」(54.3%)、「賃金が上がるが、職責に見合った金額が払われない」(33.7%)、「仕事と育児の両立が困難になる」(26.1%) などとなっている。

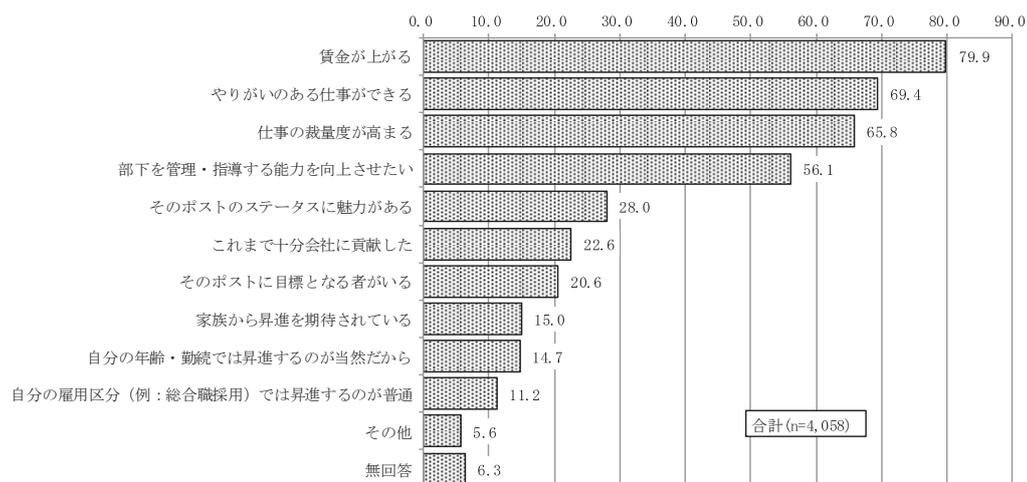
これを性別にみると、男女ともに、「責任が重くなる」「やるべき仕事が増え、長時間労働

になる」「部下を管理・指導できる自信がない」「現在の職務内容で働きたい」とする割合が上位の理由となっている。両者を比較すると、男性に比べ女性のほうが、「周りに同性の管理職がない（例：回答者が女性で、周りに女性管理職がない等）」「仕事と育児の両立が困難になる」「自分の雇用区分（例：一般職等）では昇進可能性がない」の割合が高い。

③昇進を希望する理由

一方、「管理職以上（役員含む）に昇進したい（すでに現在、管理職の方はそれ以上のポストへの昇進）」と回答した者を対象に、管理職以上（役員含む）の昇進を希望する理由（上位 5 つの複数回答）を尋ねたところ、「賃金が上がる」が 79.9%でもっとも多く、次いで、「やりがいのある仕事ができる」（69.4%）、「仕事の裁量度が高まる」（65.8%）、「部下を管理・指導する能力を向上させたい」（56.1%）などとなっている（図表 2-5-13）。

図表 2-5-13：管理職以上（役員含む）の昇進を希望する理由（5 つまでの MA、単位＝%）
【労働者調査】



※今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者のうち、現在の勤め先企業での昇進について、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」と回答した者を対象に集計。

④非管理職の管理職への昇進意向

参考として、非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）の管理職への昇進意向をみたものが図表 2-5-14 である。また、管理職非希望者の管理職への昇進を望まない理由（5 つまでの複数回答）をまとめたものが図表 2-5-15、管理職希望者の昇進を希望する理由（5 つまでの複数回答）をまとめたものが図表 2-5-16 である。

まず、図表 2-5-14 で、「管理職に昇進したいと思わない」が 60.4%、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」が 38.4%となっている。非管理職に限ると、6 割が管理職に昇進したいとは思っていない。これを性別にみると、男性では、「管理職に昇進したいと思わない」が 43.8%、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」が 55.1%となっており、女性では、「管理

職に昇進したいと思わない」が 79.7%、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」が 19.1% となっている。両者を比較すると、「管理職に昇進したいと思わない」とする割合は、男性に比べ、女性のほうが高い。

図表 2-5-15 によれば、「管理職に昇進したいと思わない」と回答した者の管理職への昇進を望まない理由（上位 5 つの複数回答）は、「責任が重くなる」が 69.8%と最も多く、次いで、「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」（64.5%）、「現在の職務内容で働き続けたい」（56.5%）、「部下を管理・指導できる自信がない」（56.5%）、「賃金が上がるが、職責に見合った金額が払われない」（33.4%）、「仕事と育児の両立が困難になる」（29.0%）などとなっている。

一方、図表 2-5-16 によれば、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」と回答した者の管理職以上（役員含む）の昇進を希望する理由（上位 5 つの複数回答）では、「賃金が上がる」が 81.6%と最も多く、「やりがいのある仕事ができる」（68.9%）、「仕事の裁量度が高まる」（63.7%）、「部下を管理・指導する能力を向上させたい」（55.6%）などとなっている。

図表2-5-14：非管理職の勤め先企業での昇進意向（SA、単位＝%）【労働者調査】

	n	管理職に昇進しないと思わない	管理職以上（役員含む）に昇進したい	無回答
合計	6,511	60.4	38.4	1.2
<性別>				
男性	3,503	43.8	55.1	1.1
女性	3,007	79.7	19.1	1.3

※非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）に限定した上で、今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者を対象に集計。

図表2-5-15：非管理職の管理職への昇進を望まない理由（5つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】

	n	責任が重くなる	長時間労働になる	やるべき仕事が増え、長時間労働になる	部下を管理・指導できる自信がない	現在の職務内容で働き続けたい	仕事と育児の両立が困難になる	仕事と介護の両立が困難になる	仕事と病気の両立が困難になる	賃金が減少する	賃金が上がるが、職責に見合った金額が払われない	理職がない等	女性で、周りに女性管理職がいない	周りに同性の管理職がいない	自分の雇用区分（例：一般職等）では昇進できない	定年が近い	その他	無回答
合計	3,932	69.8	64.5	56.5	56.5	29.0	12.1	6.0	7.0	33.4	17.9	23.9	11.3	8.2	2.1			
<性別>																		
男性	1,536	74.2	72.8	54.3	60.3	16.4	8.9	8.4	13.0	48.2	0.9	17.9	12.6	9.4	2.2			
女性	2,396	67.0	59.1	57.8	54.0	37.1	14.2	4.4	3.2	24.0	28.7	27.7	10.6	7.5	2.0			

※非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）に限定した上で、今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者のうち、現在の勤め先企業での昇進について、「管理職に昇進したいと思わない」と回答した者を対象に集計。

図表2-5-16：非管理職の管理職以上（役員含む）の昇進を希望する理由（5つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】

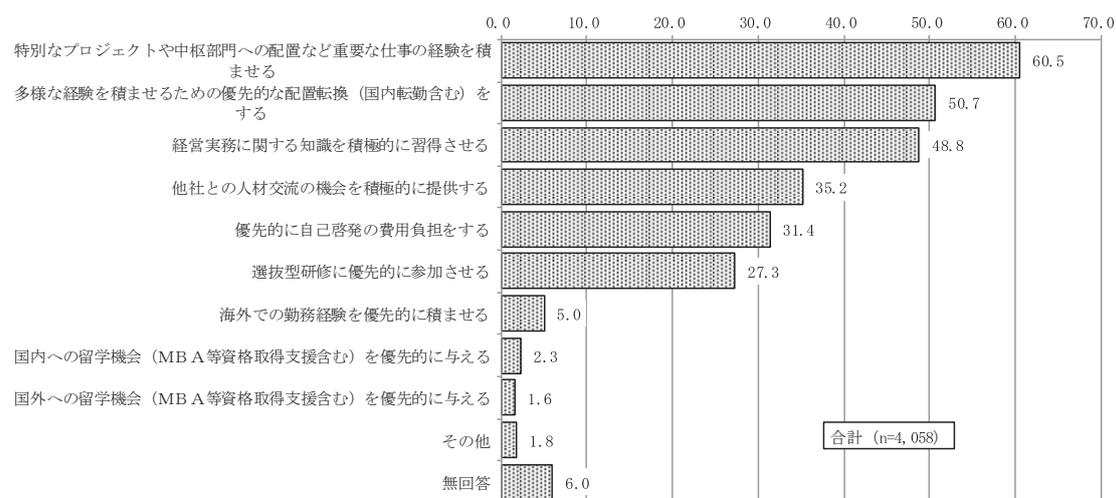
	n	やりがいのある仕事ができる	仕事の裁量度が高まる	部下を管理・指導する能力を向上させたい	賃金が上がる	献られた	これまでに十分会社に貢献している	昇進する年齢が当然だ	自分から昇進を期待している	家族から昇進を期待されている	総合の採用区分（例：普通職）では昇進しない	その魅力がある	そのポストに目標となる	その他	無回答
合計	2,503	68.9	63.7	55.6	81.6	18.4	16.4	16.3	12.2	29.8	23.2	5.2	6.4		
<性別>															
男性	1,929	67.8	64.7	57.3	82.8	17.0	16.0	19.5	13.2	31.7	23.1	4.3	6.6		
女性	573	72.6	60.2	49.7	77.7	23.0	17.6	5.6	9.1	23.6	23.6	8.2	5.6		

※非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）に限定した上で、今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者のうち、現在の勤め先企業での昇進について、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」と回答した者を対象に集計。

(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

労働者調査では、今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」とする者のうち、現在の勤め先企業での昇進について、「管理職以上（役員含む）に昇進したい（すでに現在、管理職の方はそれ以上のポストへの昇進）」と回答した者を対象に、「管理職を希望する人材の能力開発という観点から、あなたが重要だと思う企業側の取組は何ですか」（上位3つの複数回答）と尋ねている。それによれば、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」が60.5%ともっとも多く、次いで、「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換（国内転勤含む）をする」（50.7%）、「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」（48.8%）、「他社との人材交流の機会を積極的に提供する」（35.2%）、「優先的に自己啓発の費用負担をする」（31.4%）、「選抜型研修に優先的に参加させる」（27.3%）などとなっている（図表2-5-17）。

図表 2-5-17：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（3つまでのMA、単位＝%）【労働者調査】



※今後の職業生活について、「現在の会社で働き続けたい」と回答した者のうち、現在の勤め先企業での昇進について、「管理職以上（役員含む）に昇進したい」と回答した者を対象に集計。