

第 I 部 調査結果の概要

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

長寿社会化の進展に伴い、働く人一人ひとりが、長期化する職業人生を展望してキャリアを設計していくことが求められている。また、こうしたもとで労働政策を的確に企画・立案していくためには、人生100年時代に向けた企業の雇用管理の動向や今後に向けた課題を把握することが不可欠である。

本調査は、これらの社会的課題に応えるとともに、労使間で検討することができる資料を提供することを目的として、厚生労働省（政策統括室）からの要請によって実施したものである。

2. 調査期間

令和2年2月10日（月）から同年3月16日（月）まで

※ 調査記入にあたっては、令和2年1月1日現在の状況について記入するよう依頼した。

3. 調査方法

調査票を郵送で送付し回収した。

4. 調査対象

日本に所在する従業員規模30人以上の企業（20,000社）

5. 抽出方法

民間信用機関が保有する名簿から経済センサスの分布に基づき、産業・従業員規模別に層化無作為抽出した。抽出にあたっては、集計における復元を前提に、目標精度を設定し、産業・従業員規模の区分ごとに抽出件数を決定した。

6. 回答状況

回答調査票 2,640 件（回収率 13.2%）

7. その他

調査結果は母集団の分布に基づき復元した。復元方法は次ページ参照。

(参考) 『人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査』 復元倍率表
(主たる業種×従業員規模)

	母集団		30人未満			30～99人			100～299人		
		サンプル数		サンプル数	倍率		サンプル数	倍率		サンプル数	倍率
合計	195,122	2,640	0	119		135,789	1,007		41,305	791	
1 鉱業、採石業、砂利採取業	108	17	0	2	-	93	15	6.200	9	0	-
2 建設業	11,819	261	0	16	-	9,831	111	88.568	1,466	97	15.113
3 製造業	39,857	262	0	7	-	27,468	105	261.600	8,817	89	99.067
4 電気・ガス・熱供給・水道業	270	42	0	3	-	163	29	5.621	62	8	7.750
5 情報通信業	6,444	102	0	9	-	4,140	40	103.500	1,552	35	44.343
6 運輸業、郵便業	14,322	188	0	11	-	10,070	76	132.500	3,147	55	57.218
7 卸売業、小売業	36,285	164	0	10	-	26,225	54	485.648	6,792	42	161.714
8 金融業、保険業	1,827	180	0	1	-	825	66	12.500	504	66	7.636
9 不動産業、物品賃貸業	3,650	71	0	6	-	2,530	35	72.286	781	15	52.067
10 学術研究、専門・技術サービス業	5,013	116	0	10	-	3,603	61	59.066	941	33	28.515
11 宿泊業、飲食サービス業	12,008	92	0	2	-	8,505	21	405.000	2,375	40	59.375
12 生活関連サービス業、娯楽業	8,260	78	0	7	-	6,046	32	188.938	1,611	24	67.125
13 教育、学習支援業	6,307	244	0	3	-	4,354	80	54.425	1,237	69	17.928
14 医療、福祉	32,281	295	0	10	-	21,320	97	219.794	8,082	83	97.373
15 複合サービス事業	812	137	0	0	-	226	24	9.417	269	28	9.607
16 サービス業（他に分類されないもの）	15,859	391	0	22	-	10,390	161	64.534	3,660	107	34.206

	母集団		300～999人			1,000人以上			本調査における復元数	
		サンプル数		サンプル数	倍率		サンプル数	倍率		サンプル数
合計	195,122	2,640	13,650	492		4,378	231		195,083	2,521
1 鉱業、採石業、砂利採取業	108	17	4	0	-	2	0	-	93	15
2 建設業	11,819	261	392	28	14.000	130	9	14.444	11,819	245
3 製造業	39,857	262	2,677	37	72.351	895	24	37.292	39,857	255
4 電気・ガス・熱供給・水道業	270	42	21	2	10.500	24	0	-	246	39
5 情報通信業	6,444	102	548	12	45.667	204	6	34.000	6,444	93
6 運輸業、郵便業	14,322	188	846	33	25.636	259	13	19.923	14,322	177
7 卸売業、小売業	36,285	164	2,392	30	79.733	876	28	31.286	36,285	154
8 金融業、保険業	1,827	180	294	36	8.167	204	11	18.545	1,827	179
9 不動産業、物品賃貸業	3,650	71	256	10	25.600	83	5	16.600	3,650	65
10 学術研究、専門・技術サービス業	5,013	116	351	7	50.143	118	5	23.600	5,013	106
11 宿泊業、飲食サービス業	12,008	92	783	19	41.211	345	10	34.500	12,008	90
12 生活関連サービス業、娯楽業	8,260	78	470	13	36.154	133	2	66.500	8,260	71
13 教育、学習支援業	6,307	244	486	53	9.170	230	39	5.897	6,307	241
14 医療、福祉	32,281	295	2,484	68	36.529	395	37	10.676	32,281	285
15 複合サービス事業	812	137	279	72	3.875	38	13	2.923	812	137
16 サービス業（他に分類されないもの）	15,859	391	1,367	72	18.986	442	29	15.241	15,859	369

※従業員規模 30 人未満のサンプル数は本調査により把握されたものである。

【実査・集計の実施】株式会社日本統計センター

(注)

1) 抽出

- ・平成 28 年経済センサス活動調査の企業数(業種 16 分類、規模 4 分類)を母集団とする。
- ・抽出数の合計が 20,000 件になるように、信頼区間と許容範囲を調整して、業種 16 分類、規模 4 分類ごとに抽出数を決定する。

2) 復元

- ・回収した調査票のデータ(サンプル)を、業種(16)と規模(4)に分類し、セルごとに母集団にもどす倍率を決定する。
- ・復元倍率は小数点以下第 4 位を四捨五入して第 3 位まで算出する。
- ・業種と規模は、回収調査票の回答を優先し、無回答の場合は、発送名簿から挿入する。このとき調査票No.が消されていたり切り取られていて発送名簿に戻れない場合は、復元不能としてそのサンプル全体を集計対象から除外する。
- ・規模の回答が、当初想定範囲外(30 人未満)の場合は、復元不能としてそのサンプル全体を集計対象から除外する。
- ・サンプルが 0 件のセルについては、倍率を設定せず、集計をしない。
- ・復元した集計表の合計欄の数は、明細 1 サンプルごとに復元倍率(小数点以下第 3 位)を掛けた数を積み上げたものなので、四捨五入の関係で明細を足し上げた数と一致しない場合がある。

第2章 調査の結果

第1節 調査結果の概要

企業が予測する「人生100年時代」のイメージ

企業が雇用管理を定める場合にイメージする「人生100年時代」としては、従業員の勤続がより長期化するとともに、従業員の介護負担の増加などから働き方への配慮がより求められるといった内容であった（図1）。また、人生100年時代は同時にAI（人工知能）などの導入が進む技術革新の時代であり、これまでの経験をもとに地道に働く姿勢から、自ら考え行動することのできる能力、柔軟な発想で新しい考えを生み出すことができる能力など、新たな能力を獲得する努力が求められるだろうとの予測が示されている（図3）。

日本企業の雇用管理と長期勤続化の課題

日本企業の雇用管理とその前提にある雇用慣行に関する考え方をみると、大企業中心に、引き続き長期雇用を前提として従業員のキャリア形成に取り組んでいく傾向がみられる（図4）。また、その際、働きやすい職場の実現に対する配慮や労働組合とのコミュニケーションなどが重視されている（図5）。ただし、長期雇用のもとで、誰もが昇進できるわけではないという現実もあり、企業としても、特に男性正社員の40歳層以降で、仕事に対する意欲が急速に低下するとともに、キャリア形成に向けた主体的な取り組みが停滞しがちなことを意識している（図6）。

キャリア形成のための諸制度とその動向

キャリア形成のための諸制度をみると、総じて大企業の方が導入に積極的であり、自己申告制度（従業員の今後の仕事・キャリアへの意向を把握する制度）、目標管理制度（従業員が自律的に設定した目標に基づく評価制度）などの導入割合が高い（図9）。また、産業別には、建設業で自己啓発支援、卸売業、小売業で目標管理制度、医療、福祉でキャリア面談（人事部門担当者によるキャリアに関する個別面談）などの導入割合が高い（図10）。これらのキャリア形成のための諸制度の効果を年齢階層別にみると、若年層で実施の効果が高く、中高年層では、同じ制度でも効果が低下している。それぞれの制度についてみると、若年層で最も効果が高かったものはメンター制度（先輩社員が相談役になって後輩社員を支援する制度）であり、高年齢層で効果が高かったのは社会貢献参加であった。なお、兼業・副業の人材育成効果にはあまり高い評価は与えられていない。兼業・副業については、依然、多くの企業で禁止されており、長時間労働や労働時間管理への懸念を示す企業も多く、これらの課題への対応が求められる（図12～15）。

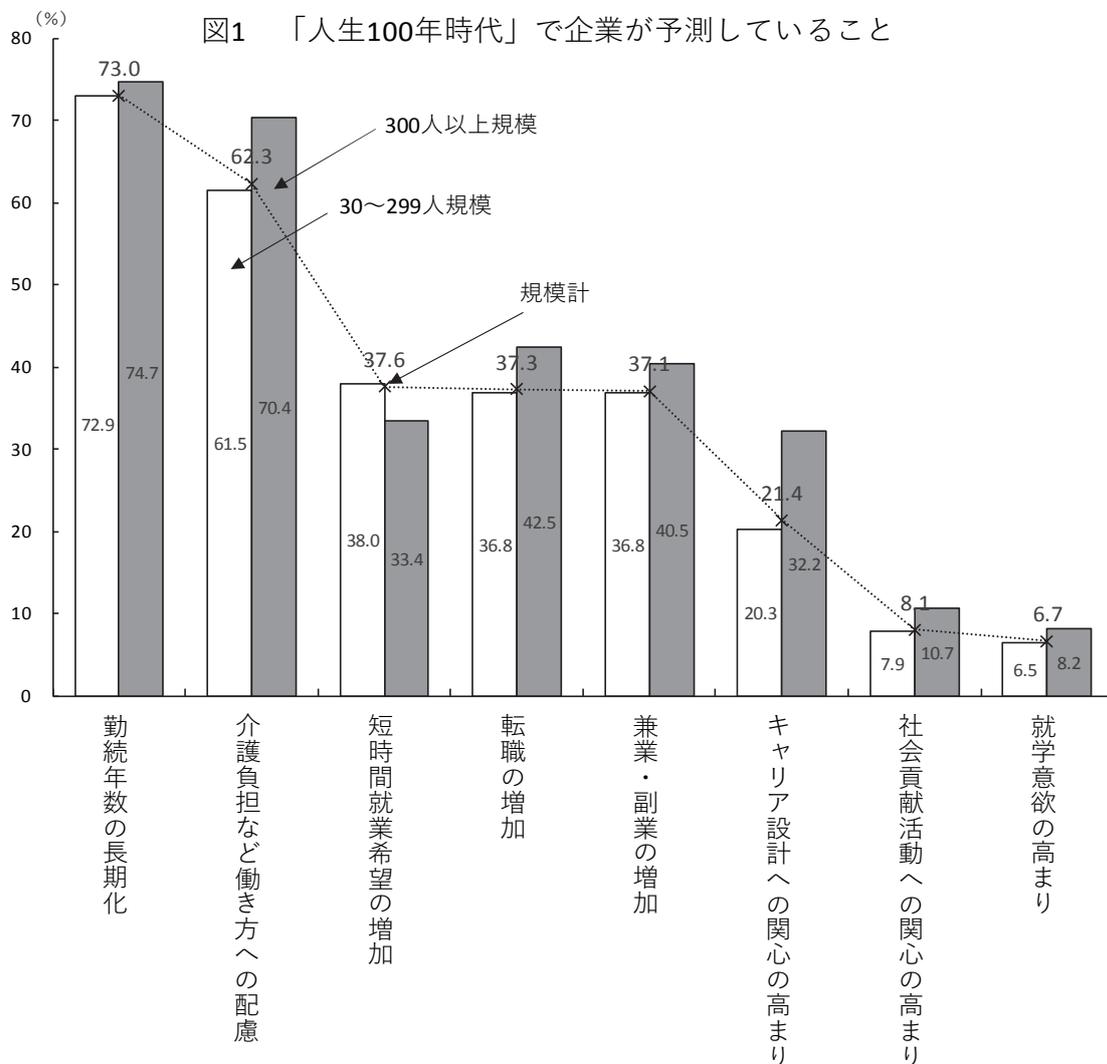
ワークライフバランスに向けた諸対応

女性活躍推進やワークライフバランス実現のため、経営トップの積極的なかかわりが強まっている（図 17）。出産・育児を支援する制度の導入・利用状況をみると、育児期の短時間勤務のニーズも高いように見え（図 18）、短時間正社員制度導入に対する期待も高い（図 19）。ただし、短時間正社員制度導入のためには、短時間正社員以外の正社員の働き方や雇用管理の見直しも重要である（図 20）。

第2節 企業が予測する「人生100年時代」のイメージ

1. 人生100年時代の予測（図1）

「人生100年時代」と言われ、人々の長寿化が進んでいるところであるが、このようなもとの働き方や従業員と会社との関係は、今後どのように変化していくと予測しているか、企業にたずねたところ、従業員の勤続年数の長期化（73.0%）、介護負担など働き方への配慮（62.3%）などが多かった。企業規模別にみると、これらに加え、300人以上の大企業では、転職の増加（42.5%）、兼業・副業の増加（40.5%）、30～299人規模の中小企業では、短時間就業希望の増加（38.0%）などが多くなっている。なお、キャリア設計への関心の高まりは大企業で32.2%、中小企業で20.3%と、差が大きかった。

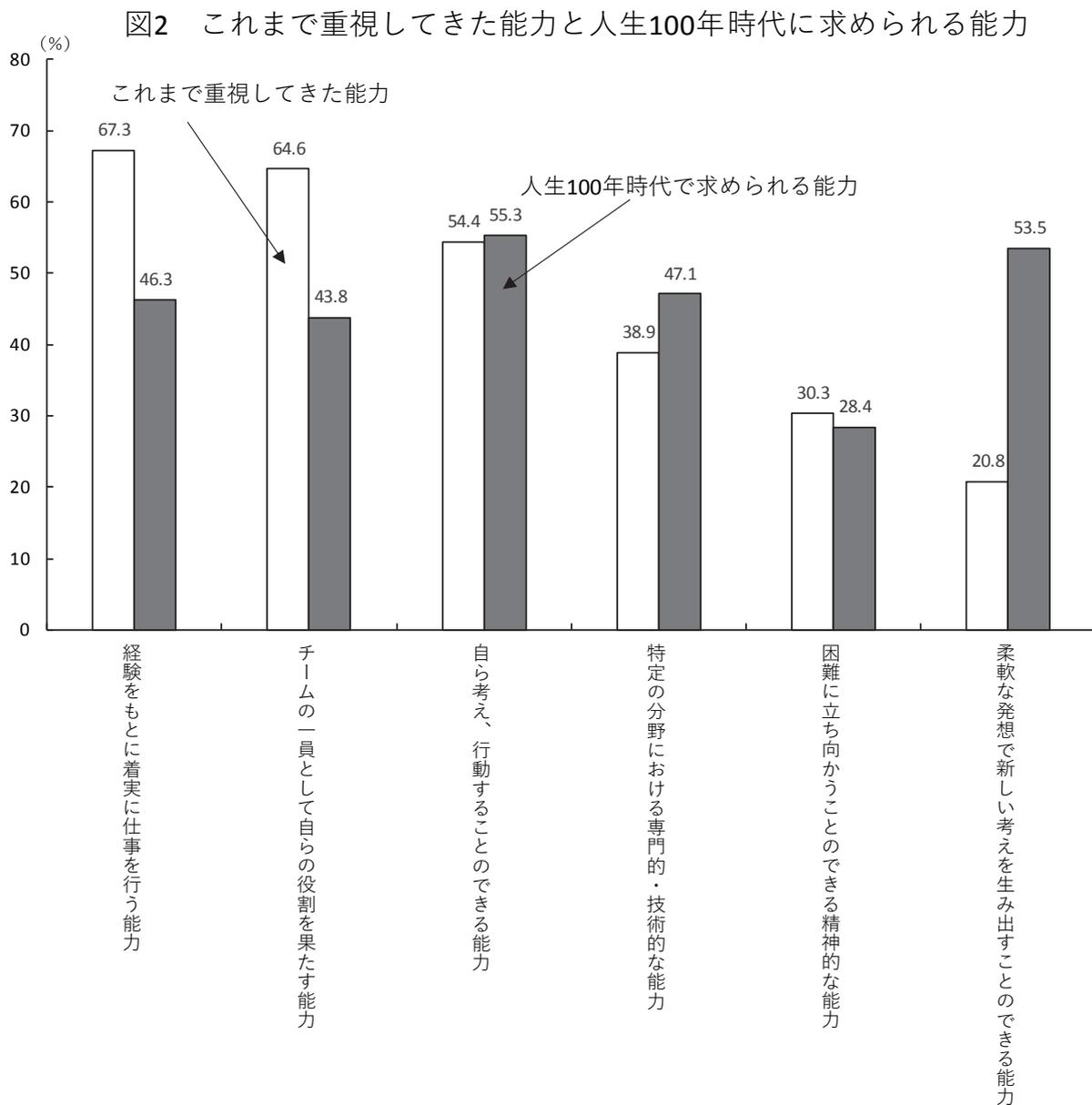


(注) 1) 企業に対する調査で複数回答。

2) 表章事項は簡略化しており、調査では、従業員の勤続年数が長くなる／介護を担う従業員が増え働き方への配慮がより求められる／労働時間の短い仕事への就業希望が強まる／従業員の転職が多くなる／兼業・副業など他の企業で働く従業員が増える／職業能力開発など従業員の自らのキャリア設計への関心が高まる／ボランティアなど社会貢献活動への参加に関心が強まる／従業員の就学意欲が強まる、とされている。

2. 人生 100 年時代に求められる能力（図 2）

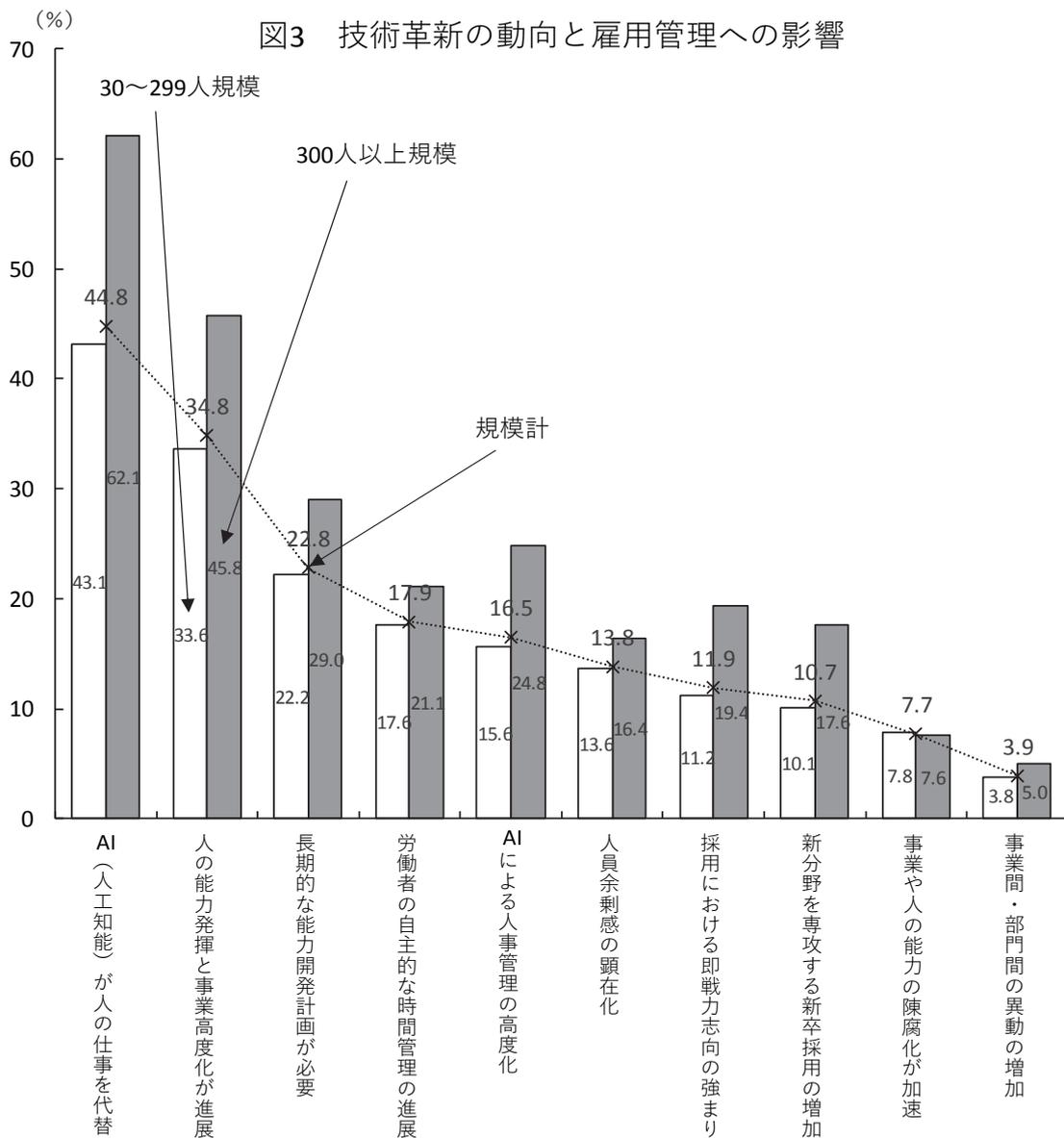
人生 100 年時代の予測をもとに、企業が「これまで重視してきた能力」と「人生 100 年時代に求められる能力」を比較してみると、これまで重視してきた能力では、経験をもとに着実に仕事を行う能力（67.3%）、チームの一員として自らの役割を果たす能力（64.6%）などの割合が高かったのに対し、人生 100 年時代に求められる能力としては、自ら考え、行動することのできる能力（55.3%）、柔軟な発想で新しい考えを生み出すことのできる能力（53.5%）などの割合が高まっている。特に、柔軟な発想で新しい考えを生み出すことのできる能力は、これまで重視してきた能力では 20.8%であり、32.7%ポイント上昇している。



(注) 企業に対する調査で複数回答。

3. 人工知能等技術革新の動向と雇用管理への影響（図3）

将来社会は人生100年時代であるのと同時に、AI（人工知能）等、新たな技術の導入、拡大によって雇用管理にも大きな影響が及ぶと予測される。これらに関する企業の予測としては、AIが人の仕事を代替（44.8%）、人の能力発揮と事業高度化が進展（34.8%）、長期的な能力開発計画が必要（22.8%）の順に回答が多い。



(注) 1) 企業に対する調査で、複数回答。

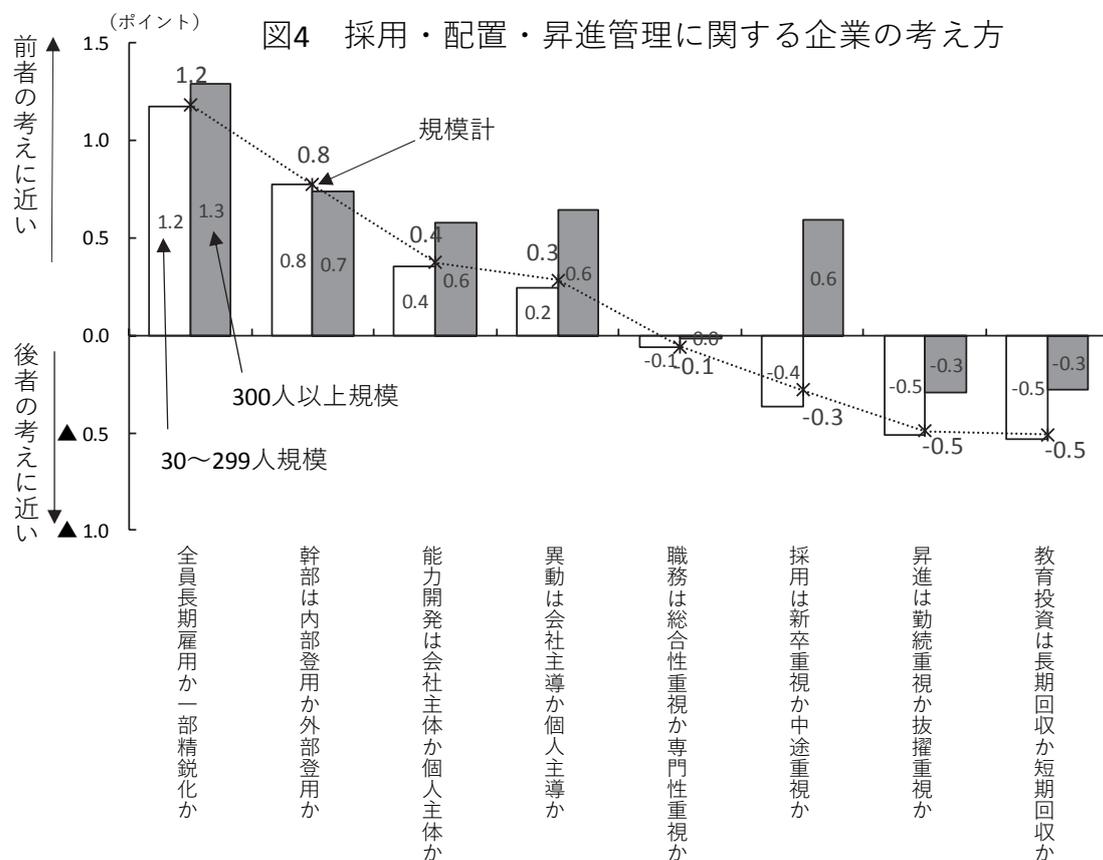
2) 表章事項は簡略化しており、調査では、これまで従業員が行ってきた仕事がAIなどによって置き換えられる／従業員の能力発揮をAIなどによりサポートし、質の高い事業展開が可能となる／従業員が技術変化に対応できるよう長期的・計画的な能力開発が重視される／AIなどの活用により従業員一人ひとりの自主的な時間管理がさらに進展する／AIなどの活用により従業員一人ひとりにきめ細かな人事管理が可能となる／社会変化が加速し従業員の人員余剰感が顕在化しやすくなる／新たな技術に対応するため即戦力として従業員を採用する傾向が強まる／情報工学など新技術分野を専攻する新規学卒者の採用が増加する／社会変化が加速し従業員の能力や提供できるサービスの質がすぐに陳腐化する／事業間や部門間で従業員の異動がこれまでよりも活発化する、とされている。

3) 分からないとの回答が、企業規模計で20.9%、30人～299人で21.9%、300人以上で10.4%あり、全般に300人以上での回答割合が高い。

第3節 日本企業の雇用管理と長期勤続化の課題

1. 依然として高い長期雇用への志向性（図4）

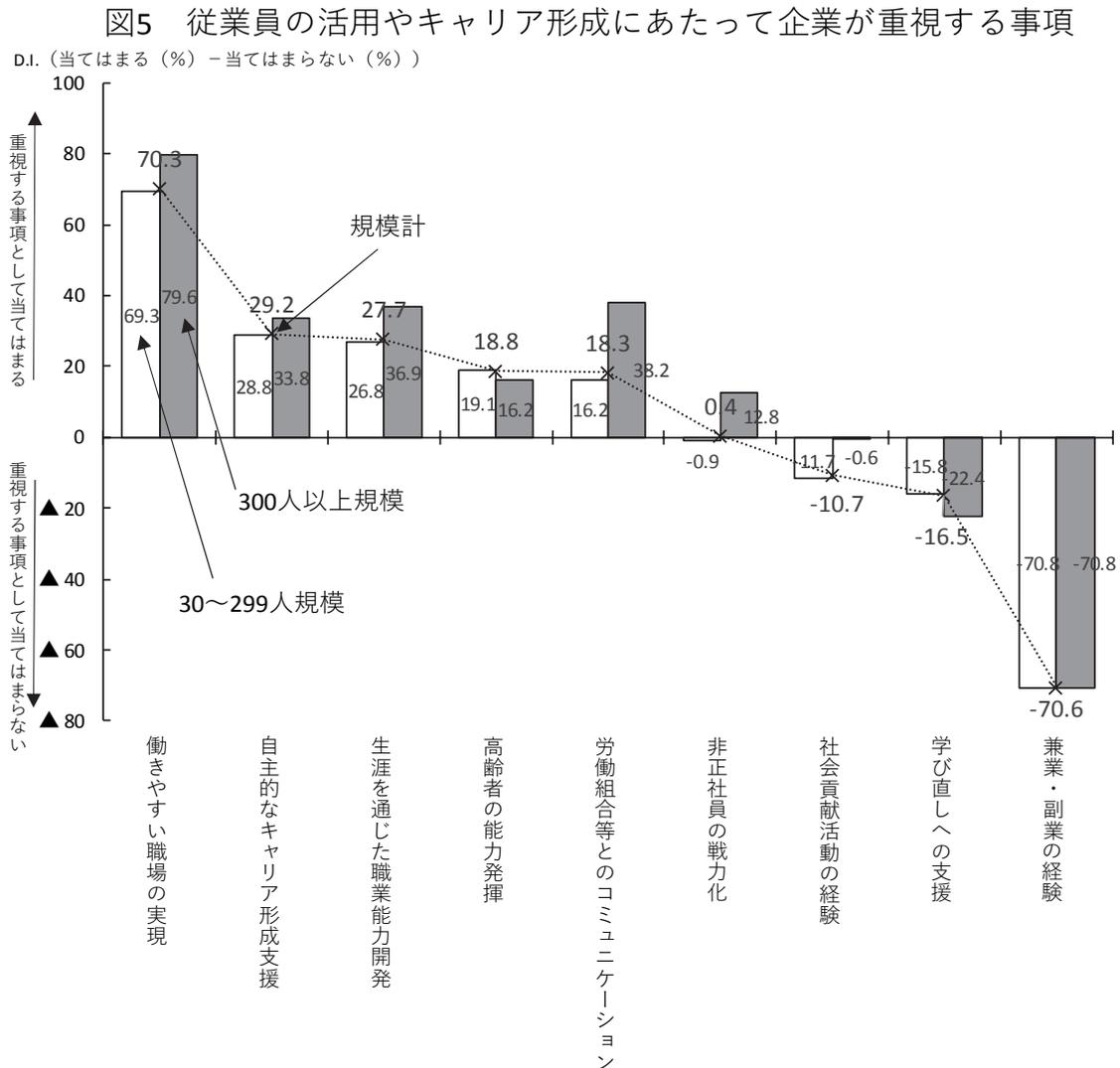
採用、配置、昇進管理などについて、異なる2つの考え方を示し、どちらに近いかをたずねることによって企業の考え方を調べてみると、全員長期雇用か一部精鋭化か、幹部は内部登用か外部登用か、能力開発は会社主体か個人主体かなどにおいて、全員長期雇用、内部登用、会社主体が強くなっている。一方、採用は新卒重視か中途重視かでは、300人以上の大企業では新卒重視、30～299人の中小企業では中途重視の志向性がみられる。なお、昇進については抜擢重視、教育投資については短期回収の考えの方が強くなっている。



- (注) 1) 企業に対する調査で、二つの対になる考え方（前者と後者）を示し、前者に近い、どちらかというと前者に近い、どちらかというと後者に近い、後者に近い、のいずれかの回答をえた。集計にあたっては、前者に近いに2ポイント、どちらかというと前者に近いに1ポイント、どちらかというと後者に近いに▲1ポイント、後者に近いに▲2ポイントを与え加重平均値をとった。
- 2) 表章事項は簡略化しており、調査における前者と後者の表現は、正社員全員の長期雇用に努める・正社員の一部を精鋭として残す／高い職位には生え抜き社員を登用する・高い職位には外部人材を登用する／従業員の能力開発の責任は企業側にある・従業員の能力開発の責任は従業員個人にある／異動は会社主導で行う・異動には従業員の意見・希望をできるだけ反映させる／職務にとらわれず広く仕事を経験させる・特定の職務内で仕事を経験させる／新卒採用に力を入れている・中途採用に力を入れている／勤続年数を重んじて昇進させる・勤続年数に関係なく抜擢する／従業員への教育投資の回収は10年以上かけて行う・従業員への教育投資の回収は10年未満で行う、とされている。

2. 従業員の活用やキャリア形成で重視する事項（図5）

従業員の活用やキャリア形成にあたって、重視している事項を調べてみると、働きやすい職場の実現（70.3%ポイント）でポイントが高く、自主的なキャリア形成支援（29.2%ポイント）、生涯を通じた職業能力開発（27.7%ポイント）などが、それに次いでいる。一方、300人以上の大企業についてみると、労働組合等とのコミュニケーション（38.2%ポイント）のポイントが高い。



- (注) 1) 企業に対する調査で、調査で示された事項を重視する考えに、当てはまる、やや当てはまる、あまり当てはまらない、当てはまらない、をたずねている。前2者を当てはまる、後2者を当てはまらないとして、それぞれの構成比の差（当てはまる (%) - 当てはまらない (%)）をD.I.として示した。
- 2) 表章事項は簡略化しており、調査では、働き方改革などによる働きやすい職場の実現を重視している／従業員の自主的なキャリア形成への支援を重視している／従業員の生涯を通じた職業能力開発を重視している／高齢者の能力発揮を重視している／従業員組織（組合・社員会など）とのコミュニケーションを重視している／正社員以外の従業員の戦力化を重視している／ボランティアや社会貢献活動は従業員のパフォーマンスやキャリア形成にプラスの効果がある／従業員の学び直しへの支援を重視している／兼業・副業は従業員のパフォーマンスやキャリア形成にプラスの効果がある、とされてる。

3. 正社員の意欲・能力・キャリア形成の現状と課題（図6）

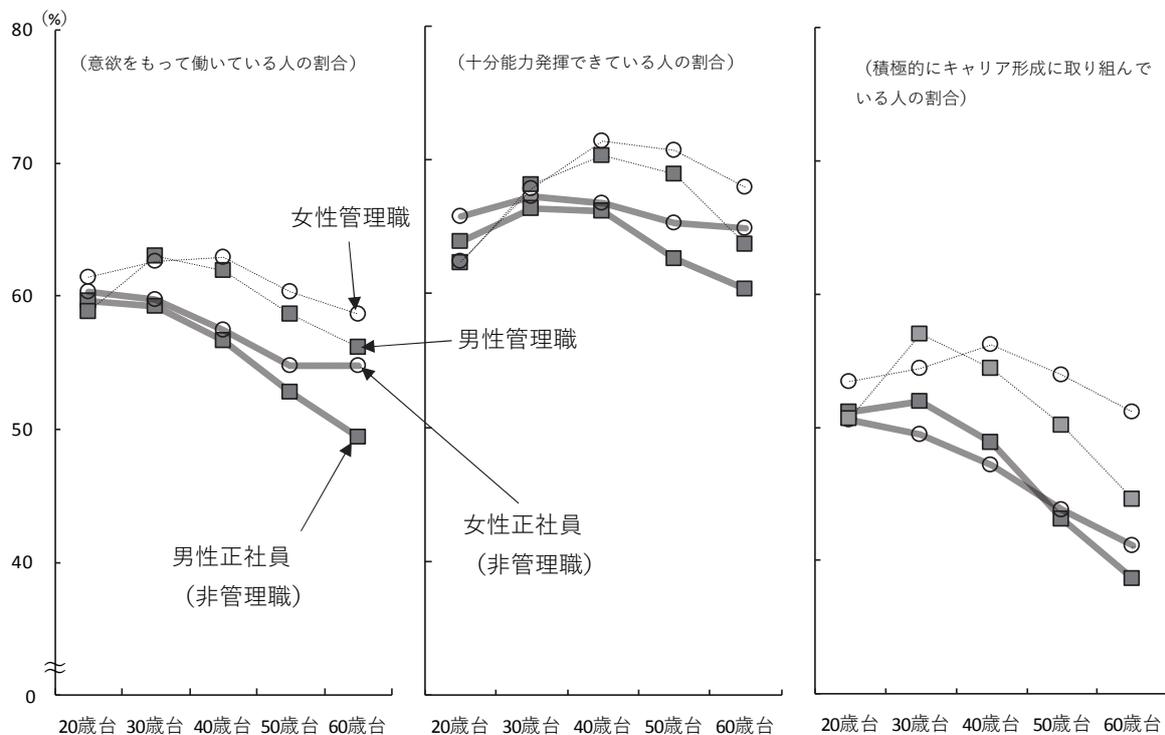
企業に対し、自社の正社員で意欲をもって働いているようにみえる割合をたずねてみると、男性正社員でも女性正社員でも、年齢が上がるにつれ低下する傾向がある。特に、男性正社員では、40歳台以降、急速に低下している。一方、管理職に昇進した場合についてみると、30歳台や40歳台で意欲をもって働く人の割合が高まり、40歳台以降の低下も緩やかなものとなっている。また、40歳台以降は、男性管理職に比べ女性管理職の方が、意欲をもって働く人の割合が高くなっている。

次に、十分能力発揮できているようにみえる割合をみると、男性でも女性でも管理職に昇進した場合は40歳台まで割合が高まっている。また、40歳台以降は男性管理職に比べ女性管理職の方が割合は高くなっている。一方、非管理職層の男性正社員については、40歳台以降、能力を発揮できている人の割合が低下しており、その低下テンポは女性正社員より大きい。なお、能力が発揮できている人の割合は、総じて意欲をもって働いている人の割合より高い。

最後に積極的にキャリア形成に取り組んでいるようにみえる割合をみると、男性では30歳台にピークがあり、その後、年齢とともに低下している。女性管理職では40歳台にピークがあり、その後の水準も相対的に高い。

これらより、昇進しなかった男性正社員の意欲、能力、キャリア形成などについて、特に40歳台以降層で課題があることが指摘できる。

図6 正社員の意欲・能力・キャリア形成の現状



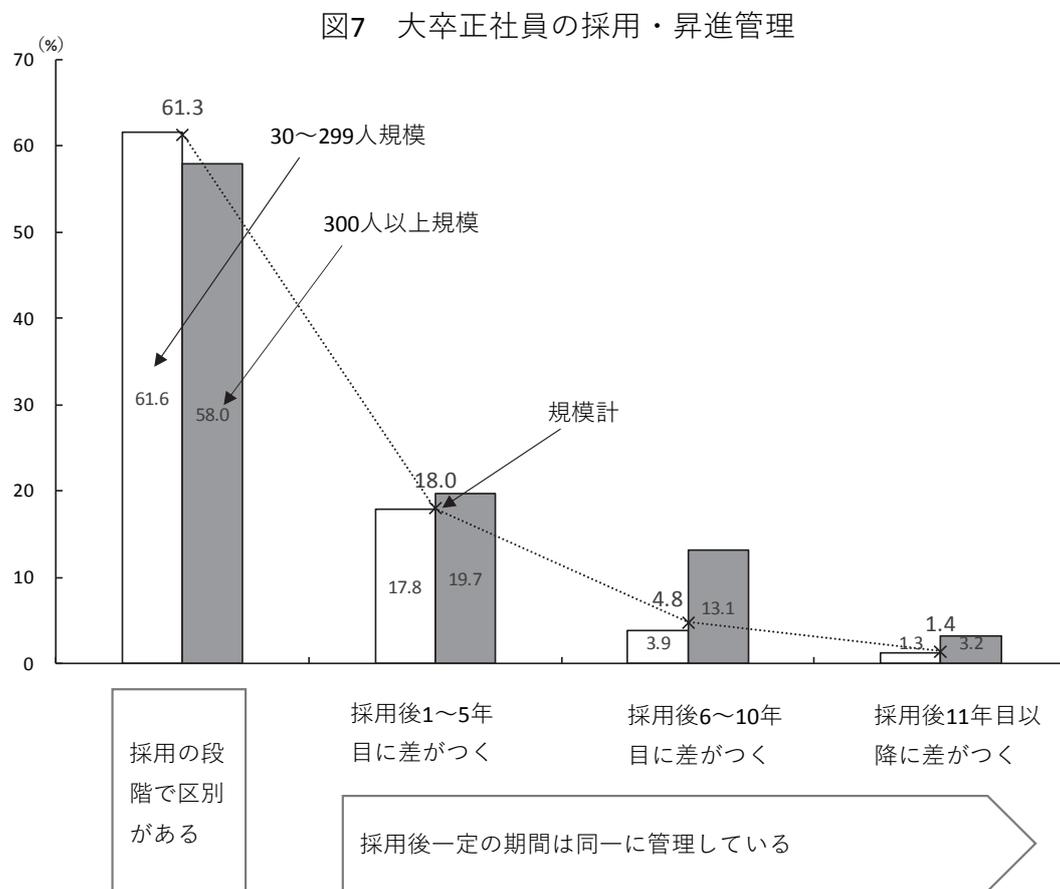
- (注) 1) 企業に対する調査で、企業からみて「いきいきと意欲をもって仕事に取り組んでいるように見える正社員の割合」「自身の能力を十分に発揮して仕事に取り組んでいる正社員の割合」「自身の能力向上やキャリア形成に積極的に取り組んでいる正社員の割合」をたずねた。数値の試算にあたっては、8割以上の回答を90%、5~7割を60%、3~4割を35%、2割以下を10%とみなして計算した。
- 2) 60歳台の値は65歳以上を除いている。

4. 大卒正社員の採用・昇進管理（図7）

同一年次に採用された大卒正社員の採用・昇進管理について、採用の段階で区別があるか、ないか、の別をみると、採用の段階で区別がある企業が61.3%となっている。

また、採用の段階で区別がない企業では、採用後一定の期間は同一に管理されることになるが、昇進の時期には違いがあり、昇進管理で差がつき始める時期としては、採用後1～5年目に差がつくが18.0%、採用後6～10年目に差がつくが4.8%、採用後11年目以降に差がつくが1.4%となっている。これを、30～299人の中小企業と300人以上の大企業で比較すると、大企業の方がより長く同一に管理する傾向があり、昇進に差がつく時期は遅くなっている。

なお、これらの数値については、無回答割合が多いことも含め、一定の幅をもって解釈する必要がある。



(注) 1) 企業に対する調査である。

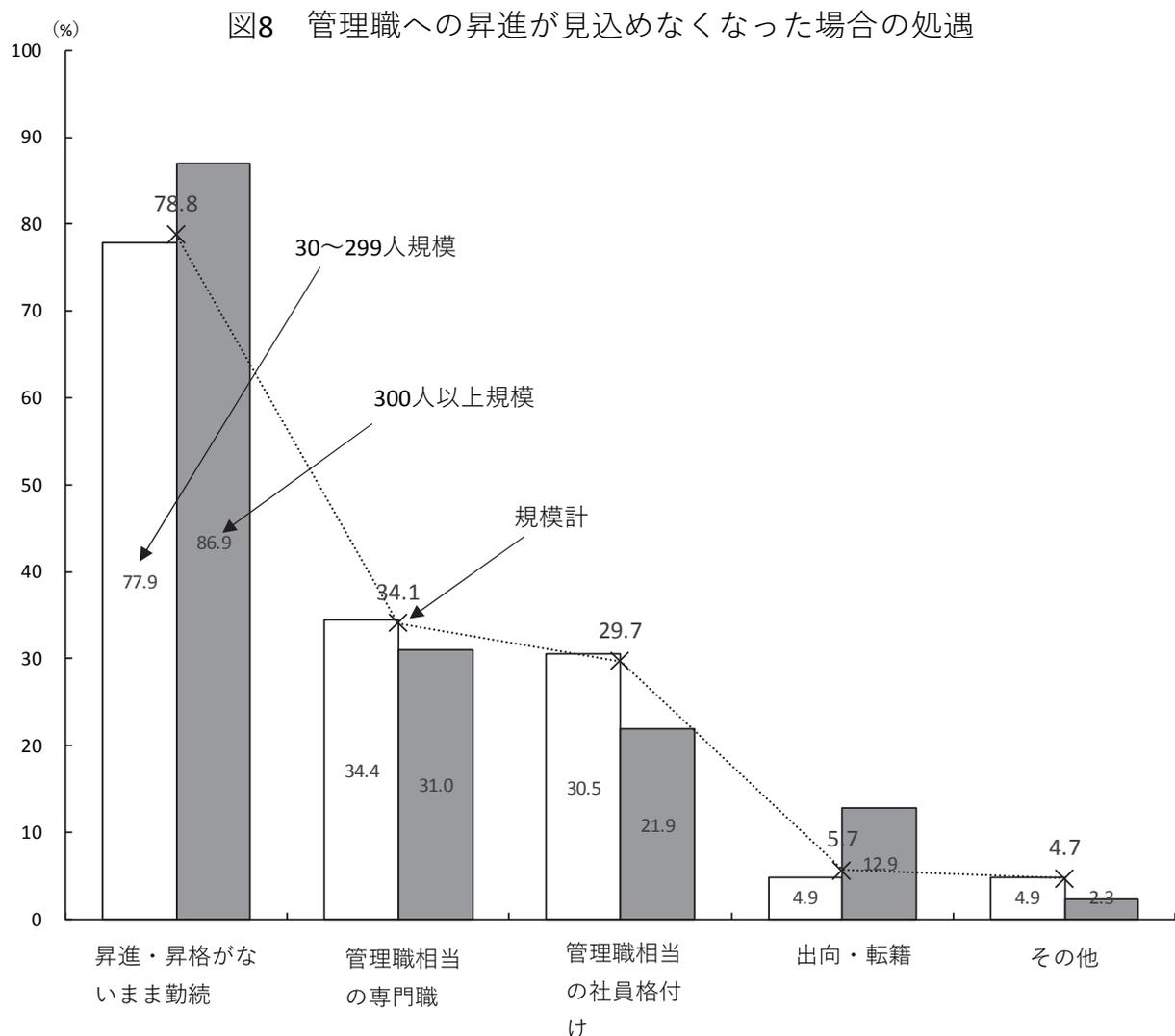
2) 「採用の段階で区別がある」は、調査において、同一年次に入社した大卒正社員の昇進管理を同一に管理していないとした企業割合をとった。

3) 「採用後一定の期間は同一に管理している」は、調査において、同一年次に入社した大卒正社員の昇進管理を一定期間同一にしているとした企業割合とした。また、調査では、その内数として、昇進の時期に差がつき始める年限についてたずねている。

4) この設問項目では、規模計では14.5%、30～299人規模では15.4%、300人以上では6.0%の無回答があった。グラフ内に記載した構成比は無回答企業も含めた企業総数に対する構成比であるが、こうした採用・昇進管理の把握は非常に困難であり、数値は、一定の幅をもって解釈する必要がある。

5. 管理職への昇進が見込めなくなった場合の処遇（図8）

管理職への昇進が見込めなくなった正社員の処遇については、専門職として処遇するほか、職能等級表上で管理職相当に格付けるなどの方法があるが、昇進・昇格がないまま勤続と回答する企業割合が78.8%と最も高い。30～299人の中小企業と300人以上の大企業を比較すると、大企業では、昇進・昇格がないまま勤続は86.9%と中小企業より多い。一方、中小企業では、管理職相当の専門職で34.4%、管理職相当の社員格付けで30.5%と、大企業に比べ処遇上の差をつけないようにしていると見受けられる。出向・転籍では、大企業が12.9%で中小企業より多い。



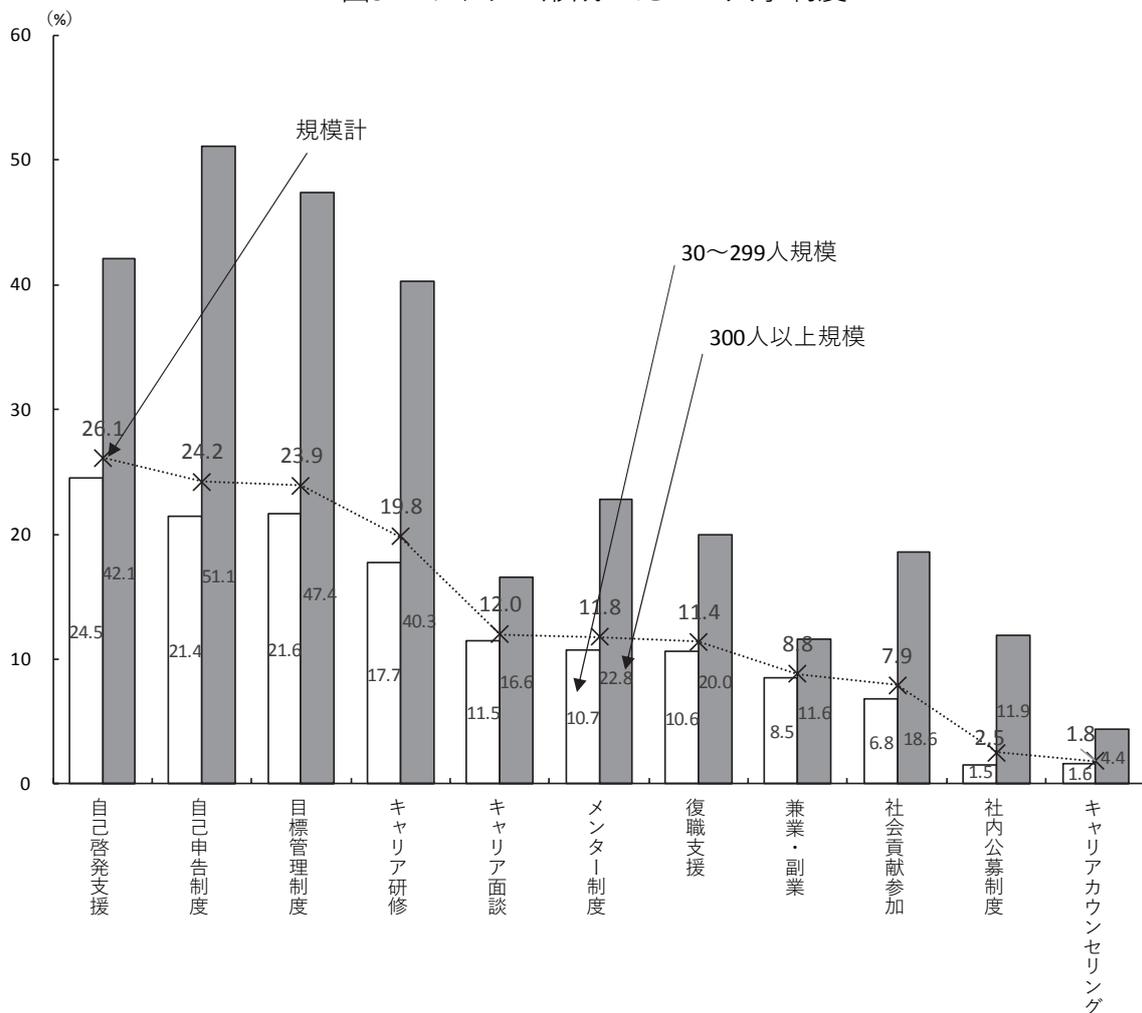
- (注) 1) 企業に対する調査で、複数回答（「その他」も含む複数回答であるにもかかわらず、無回答が6.9%あることに留意が必要）。
- 2) 表章事項は簡略化しており、調査では、昇進・昇格のないまま勤続を続ける／管理職相当の専門職として昇格する／役職には就かず社員格付け（職能資格等）上、課長・部長相当職等となる／出向・転籍により他社に移る、とされている。
- 3) その他には全ての正社員が管理職に昇進する場合などが含まれている。

第4節 キャリア形成のための諸制度とその動向

1. キャリア形成のための11の人事制度（図9）

キャリア形成のための人事制度として11の制度をあげ、その導入状況をみると、30～299人規模の中小企業と300人以上の大企業では、導入状況に大きな違いがあり、全ての制度で中小企業の導入割合が低く、導入割合が大企業の半分に満たない制度も多い。規模計でみると、自己啓発支援（26.1%）、自己申告制度（24.2%）、目標管理制度（23.9%）の順に導入割合が高いが、大企業についてみると、自己申告制度（51.1%）、目標管理制度（47.4%）などの割合が高い。

図9 キャリア形成のための人事制度

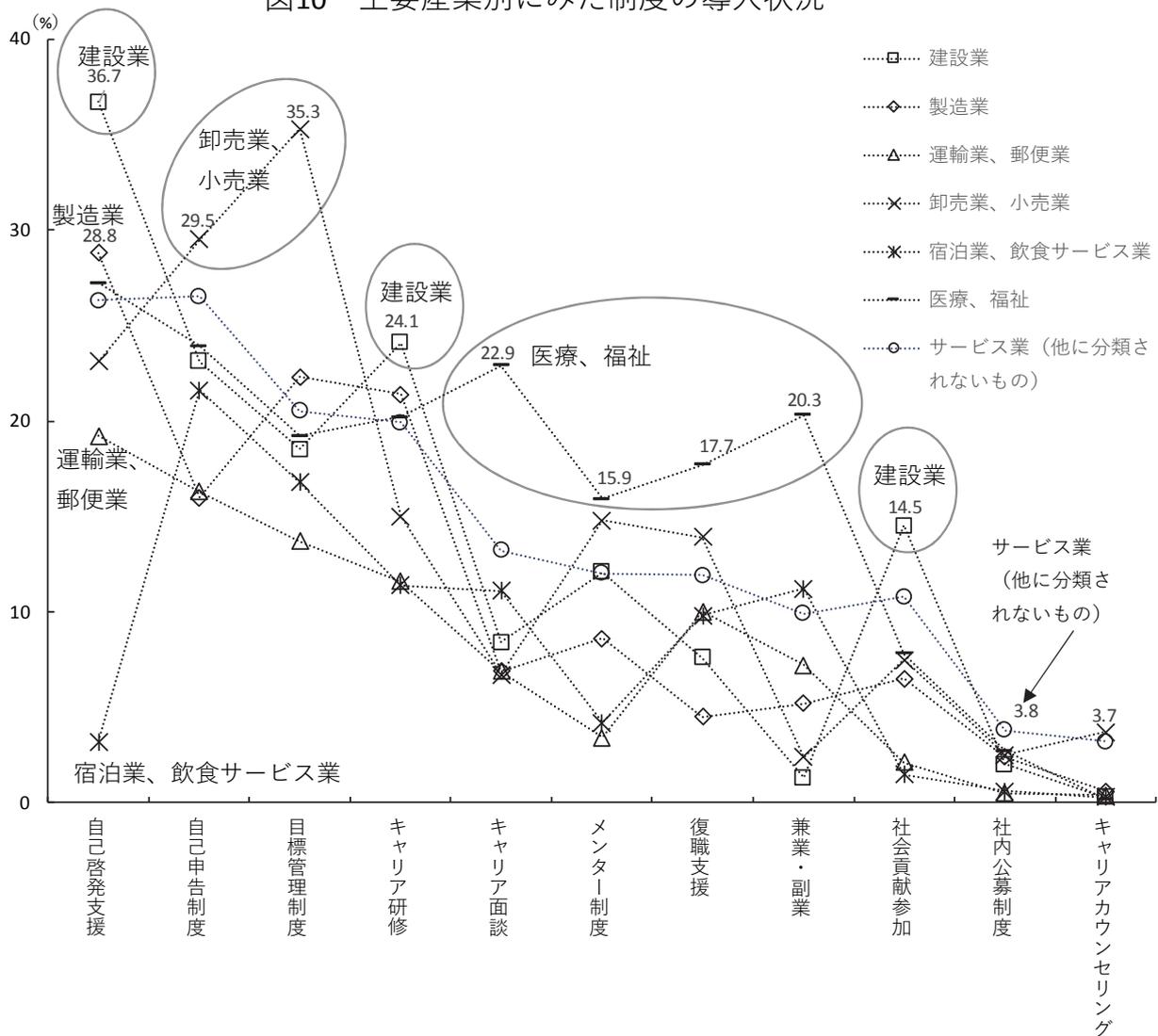


- (注) 1) 企業に対する調査で、数値は導入企業割合である。
 2) 調査対象としたキャリア形成のための人事制度は11で表章は簡略化しており、調査では、自己啓発支援（資格取得やリカレント教育）への補助・勤務時間面での配慮／自己申告制度（従業員の今後の仕事・キャリアへの意向を把握する制度）／目標管理制度（従業員が自律的に設定した目標に基づく評価制度）／Off-JTで行うキャリア研修（従業員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む）／人事部門担当者によるキャリアに関する従業員との個別面談／メンター制度（キャリア形成に関し先輩社員が相談役となって後輩社員を支援する制度）／一旦離職した従業員の復職支援・制度／兼業・副業の容認／従業員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進／社内公募制度・社内FA（フリーエージェント）制度／キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング、とされている。

2. 主要産業別にみた制度の導入状況 (図10)

先にみた 11 のキャリア形成のための人事制度について、その導入状況を主要産業別にみると、建設業は、他の産業に比べ、自己啓発支援 (36.7%)、キャリア研修 (24.1%)、社会貢献参加 (14.5%) などの導入割合が高い。卸売業、小売業は、目標管理制度 (35.3%)、自己申告制度 (29.5%) の割合が高く、卸売業、小売業は、目標管理制度 (35.3%)、自己申告制度 (29.5%) の割合が高く、医療、福祉は、キャリア面談 (22.9%)、兼業・副業 (20.3%)、復職支援 (17.7%)、メンター制度 (15.9%) の割合が高くなっている。

図10 主要産業別にみた制度の導入状況

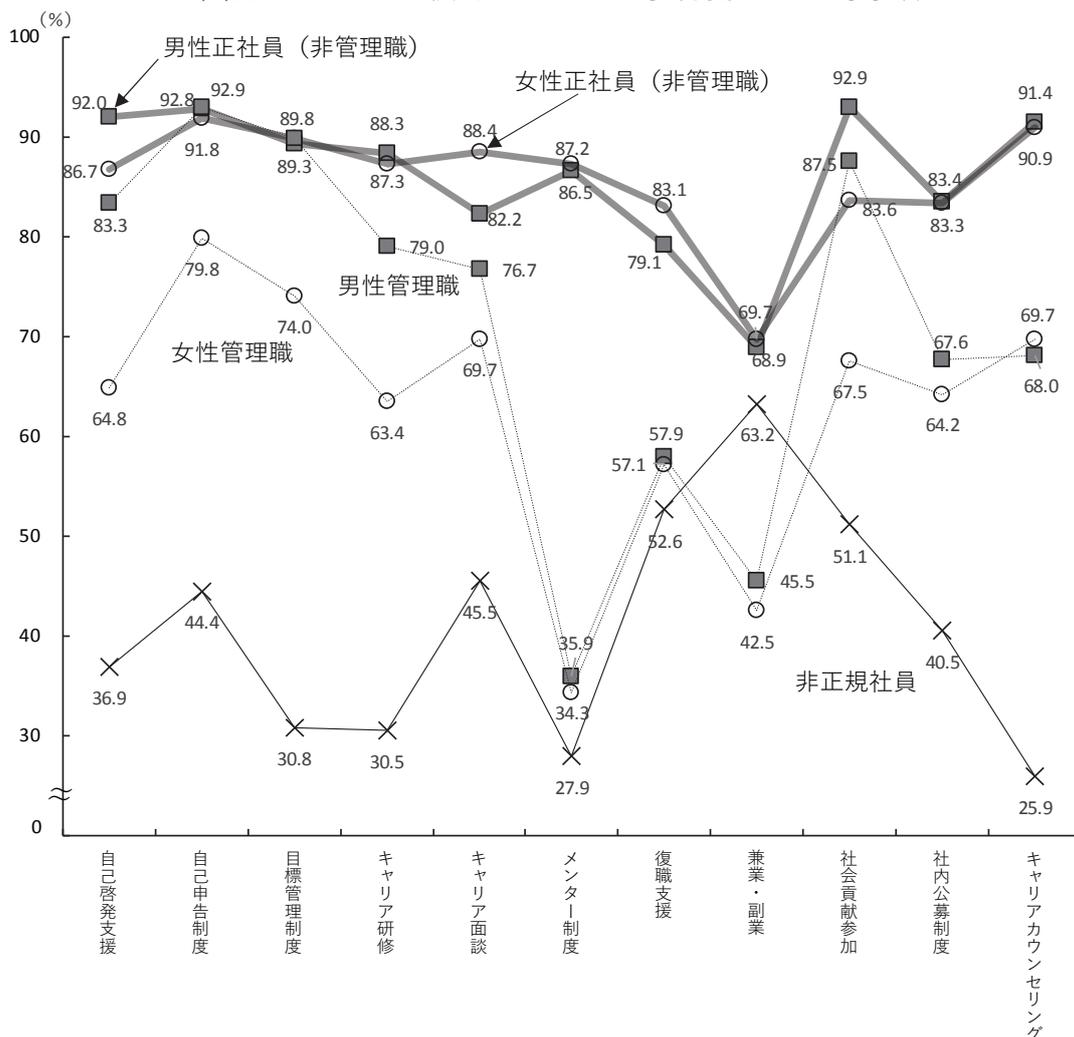


(注) 1) 企業に対する調査で、数値は導入企業割合である。また、産業規模の大きい7つの主要産業に限って表章した。
 2) 調査対象としたキャリア形成のための人事制度は11で表章は簡略化しており、調査では、自己啓発支援 (資格取得やリカレント教育) への補助・勤務時間面での配慮/自己申告制度 (従業員の今後の仕事・キャリアへの意向を把握する制度) /目標管理制度 (従業員が自律的に設定した目標に基づく評価制度) /Off-JTで行うキャリア研修 (従業員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む) /人事部門担当者によるキャリアに関する従業員との個別面談 /メンター制度 (キャリア形成に関し先輩社員が相談役となって後輩社員を支援する制度/一旦離職した従業員の復職支援・制度/兼業・副業の容認/従業員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進/社内公募制度・社内FA (フリーエージェント) 制度/キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング、とされている。

3. キャリア形成のための人事制度の主な対象層（図11）

キャリア形成の11の人事制度について、対象として想定されている層をみると、どの制度も非管理職の正社員を主な対象層としているが、自己啓発支援は男性正社員（92.0%）、キャリア面談は女性正社員（88.4%）、社会貢献参加は男性正社員（92.9%）で多いといった男女の違いもある。なお、自己申告制度では男性管理職（92.9%）が多く、兼業・副業で非正規社員（63.2%）が多いという特徴もある。

図11 キャリア形成のための人事制度とその対象層



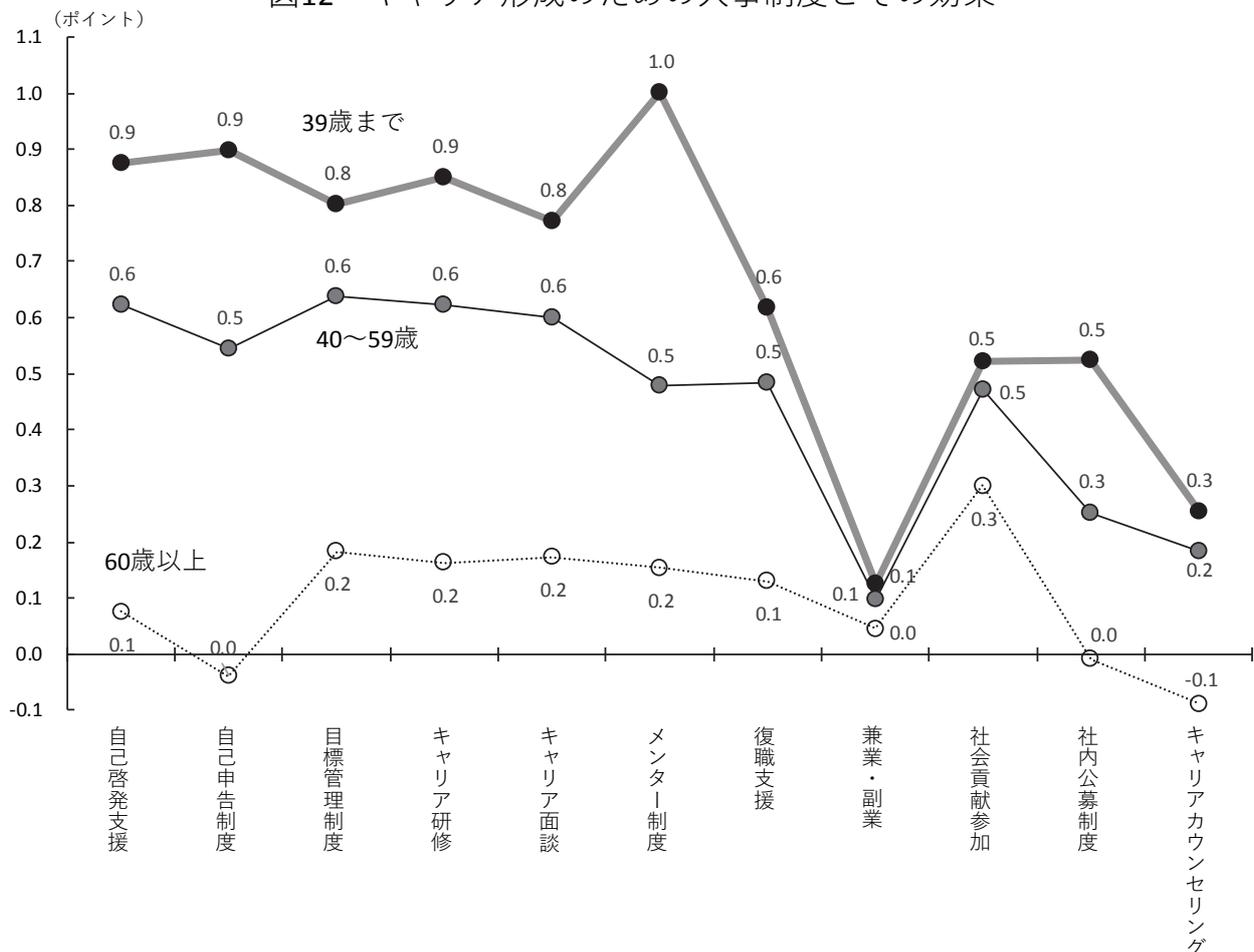
- (注) 1) 企業に対する調査で、制度を導入している企業について、それぞれの制度が想定している対象層を複数回答でたずねたものである。
- 2) 調査対象としたキャリア形成のための人事制度は11で表章は簡略化しており、調査では、自己啓発支援（資格取得やリカレント教育）への補助・勤務時間面での配慮／自己申告制度（従業員の今後の仕事・キャリアへの意向を把握する制度）／目標管理制度（従業員が自律的に設定した目標に基づく評価制度）／Off-JTで行うキャリア研修（従業員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む）／人事部門担当者によるキャリアに関する従業員との個別面談／メンター制度（キャリア形成に関し先輩社員が相談役となって後輩社員を支援する制度）／一旦離職した従業員の復職支援・制度／兼業・副業の容認／従業員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進／社内公募制度・社内FA（フリーエージェント）制度／キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング、とされている。

4. キャリア形成のための人事制度の効果（図12）

制度が導入されている企業において、若年層（39歳まで）、中壮年層（40～59歳）、高年齢層（60歳以上）の年齢階層別に制度としての効果を試算してみると、総じて、どの制度も若年層ほど効果が現れているように見える。また、若年層では特に、メンター制度の導入効果が高い。

一方、高年齢層は総じて制度導入の効果は小さいが、調査した制度の中では、社会貢献参加の効果は相対的に大きくなっている。

図12 キャリア形成のための人事制度とその効果



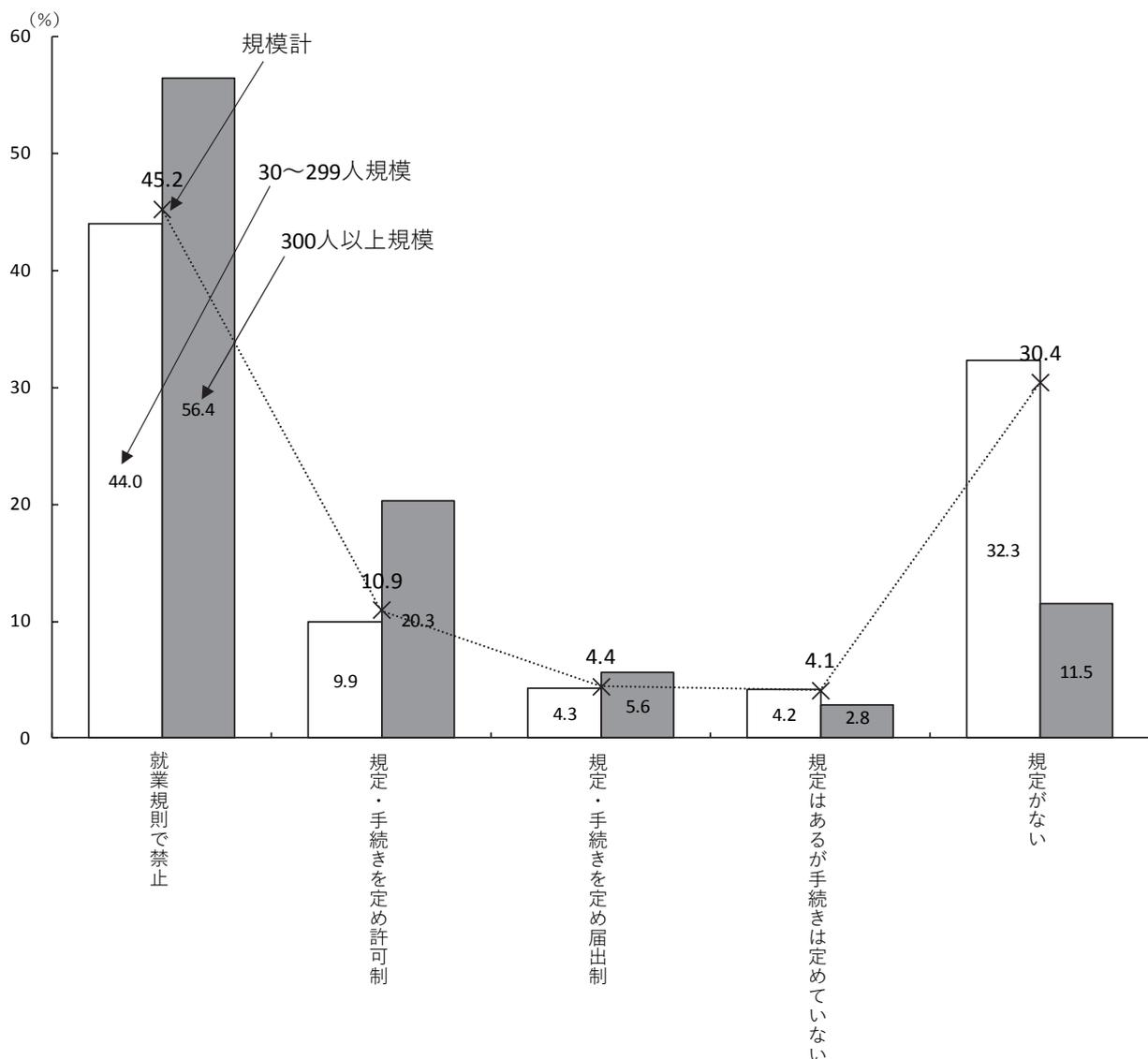
- (注) 1) 企業に対する調査で、制度の効果は大変効果があるに2ポイント、やや効果があるに1ポイント、あまり効果がないに▲1ポイント、ほとんど効果がないに▲2ポイントを与え加重平均値をとった。
- 2) 調査対象としたキャリア形成のための人事制度は11で表章は簡略化しており、調査では、自己啓発支援（資格取得やリカレント教育）への補助・勤務時間面での配慮／自己申告制度（従業員の今後の仕事・キャリアへの意向を把握する制度）／目標管理制度（従業員が自律的に設定した目標に基づく評価制度）／Off-JTで行うキャリア研修（従業員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む）／人事部門担当者によるキャリアに関する従業員との個別面談／メンター制度（キャリア形成に関し先輩社員が相談役となって後輩社員を支援する制度／一旦離職した従業員の復職支援・制度／兼業・副業の容認／従業員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進／社内公募制度・社内FA（フリーエージェント）制度／キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング、とされている。

5. 兼業・副業の取扱い（図13）

従業員の多様な就業経験が、長い職業人生におけるキャリア形成に役立つのではないかという観点から、兼業や副業が注目される場合があるが、兼業・副業は多くの企業で禁止されており、就業規則で禁止が45.2%（規模計）となっている。また、300人以上の大企業では56.4%と半数を超えている。

規模計では、規定・手続きを定め許可制が10.9%、規定・手続きを定め届出制が4.4%となっているが、大企業についてみると、規定・手続きを定め許可制が20.3%となっており、30～299人の中小企業（9.9%）に比べ多い。

図13 兼業・副業の取扱い

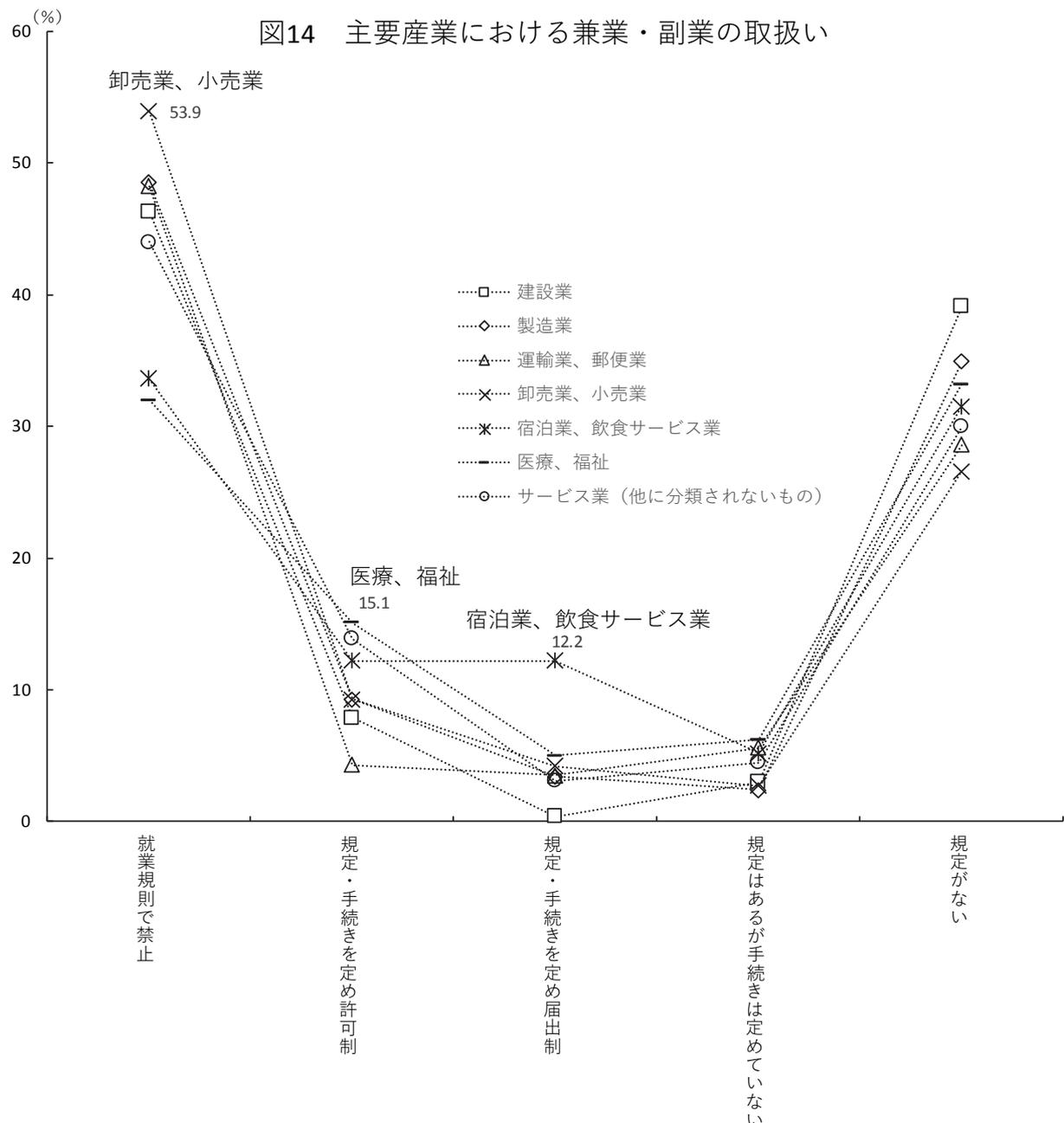


(注) 1) 企業に対する調査で、兼業・副業の取扱いの構成比をとった。

2) 表章事項は簡略化しており、調査では、兼業・副業は就業規則で禁止されている／規定・手続きを定め許可制にしている／規定・手続きを定め届出制にしている／兼業・副業の規定はあるが特に手続きは定めていない／兼業・副業に関する規定自体がない、とされている。

6. 主要産業にみる兼業・副業の取扱い（図14）

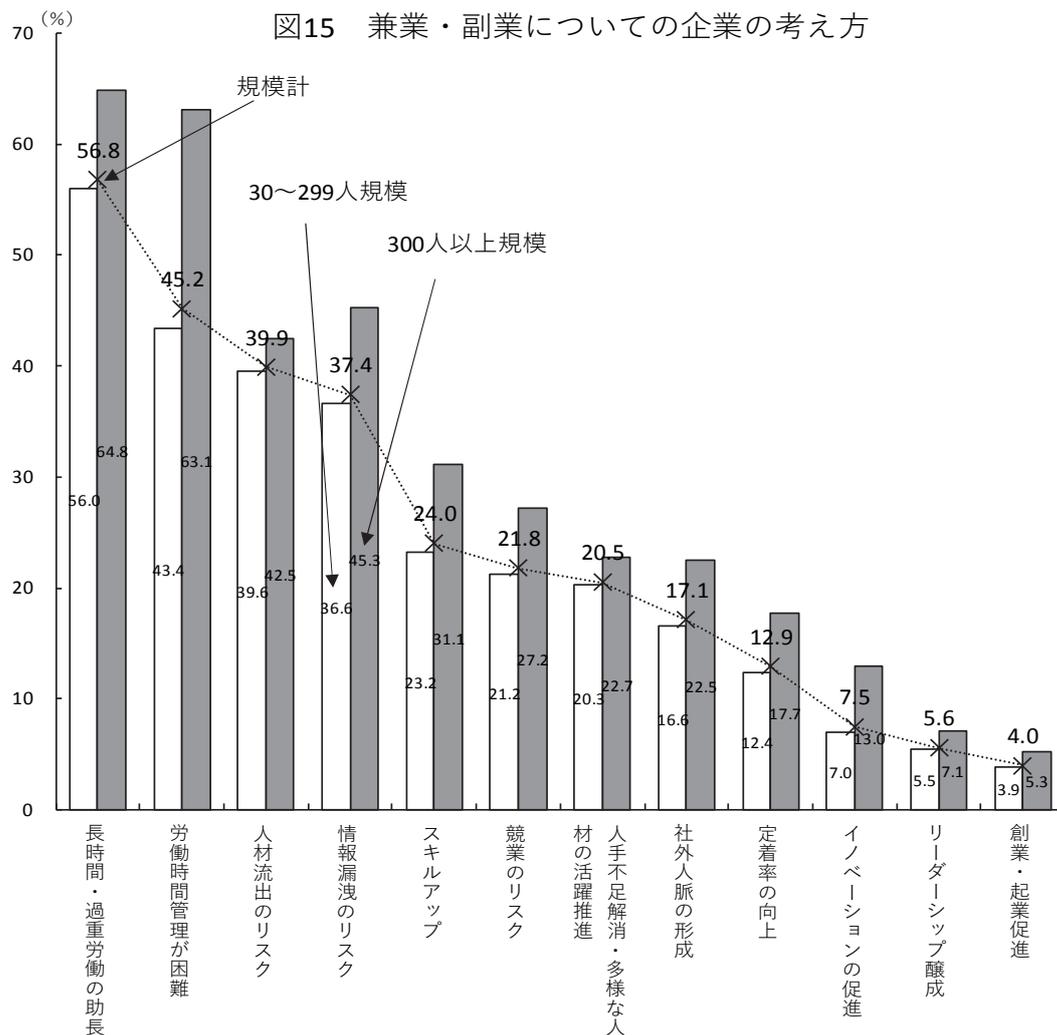
主要産業で兼業・副業の取扱いをみると、就業規則で禁止（産業計45.2%）の中では、卸売業、小売業の53.9%が最も高い値となっている。また、規定・手続きを定め許可制（産業計10.9%）で高いのは医療、福祉の15.1%、規定・手続きを定め届出制（産業計4.4%）で高いのは宿泊業、飲食サービス業の12.2%となっている。



- (注) 1) 企業に対する調査で、兼業・副業の取扱いの構成比をとった。また、産業規模の大きい7つの主要産業に限って表章した。
- 2) 表章事項は簡略化しており、調査では、兼業・副業は就業規則で禁止されている／規定・手続きを定め許可制にしている／規定・手続きを定め届出制にしている／兼業・副業の規定はあるが特に手続きは定めていない／兼業・副業に関する規定自体がない、とされている。

7. 兼業・副業についての企業の考え方（図15）

兼業・副業についての企業の考え方をみると、本人のスキルアップにつながる（24.0%）や人手不足の解消・多様な人材の活躍推進につながる（20.5%）などの評価がある一方、長時間・過重労働の助長（56.8%）、労働時間管理が困難（45.2%）、人材流出のリスク（39.9%）などへの懸念が多い。300人以上の大企業では、長時間・過重労働の助長（64.8%）、労働時間管理が困難（63.1%）に次いで、情報漏洩のリスク（45.3%）も多くなっている。兼業・副業を推進するためには、就業規則等における禁止の取扱いの見直しとともに、これらの懸念を解消するための一層の取組が求められる。



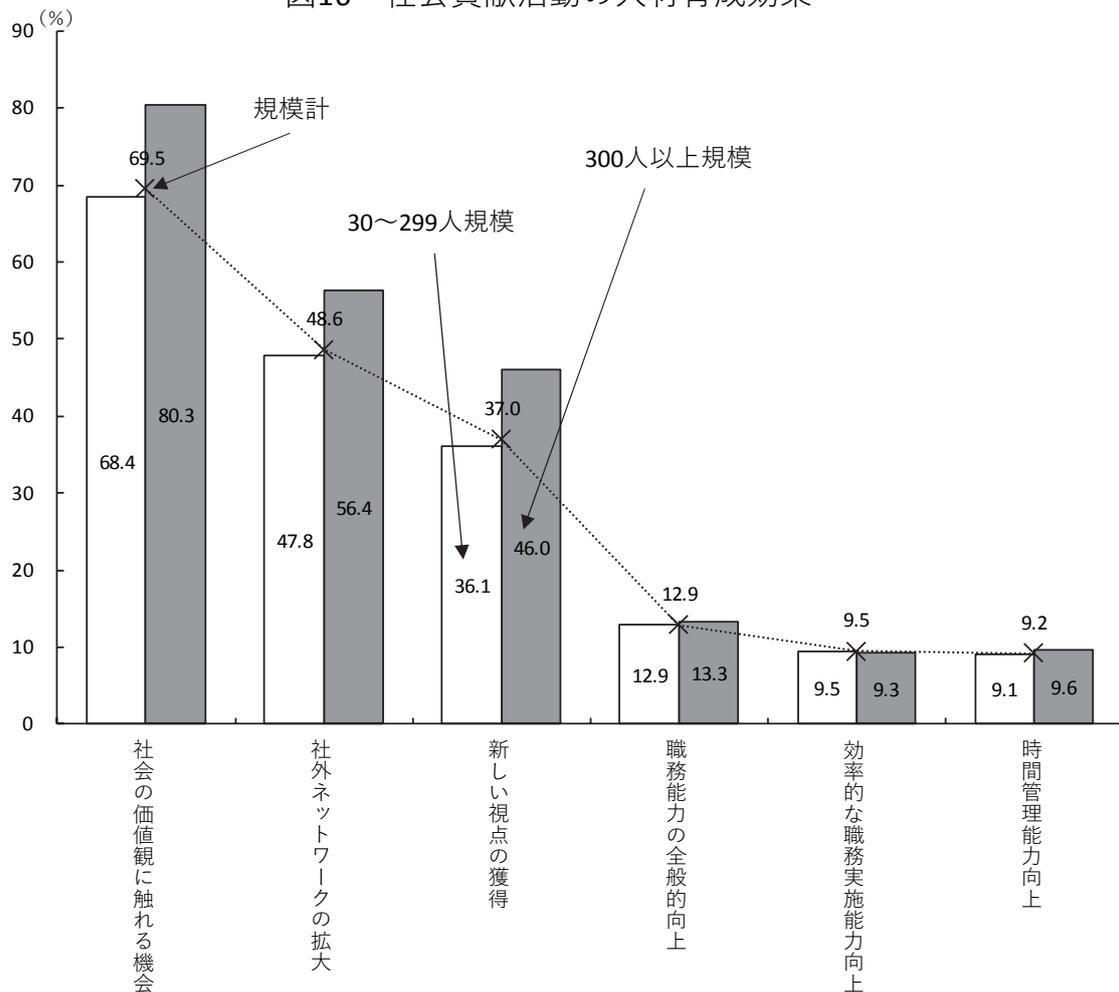
- (注) 1) 企業に対する調査で、複数回答。
 2) 表章事項は簡略化しており、調査では、兼業・副業の実施は社員の長時間労働・過重労働を助長するおそれがある／兼業・副業の実施により労働時間の管理・把握が困難になるおそれがある／職場の人手不足や人材の流出につながるおそれがある／情報漏えいのリスクが高まるおそれがある／本人のスキル向上につながる可能性がある／競争となるリスクがあり利益相反につながるおそれがある／人手不足解消・多様な人材の活躍推進につながる可能性がある／社外の人脈形成につながる可能性がある／定着率の向上・継続雇用につながる可能性がある／イノベーションの創発・新事業の促進につながる可能性がある／リーダーシップの醸成・リーダーシップのとれる人材の発掘につながる可能性がある／創業・起業の促進につながる可能性がある、とされている。
 3) その他及び無回答は表章しなかったが、30～299人規模では8.3%と300人以上規模（3.8%）に比べ多い。

8. 社会貢献活動の人材育成効果（図16）

先の「図12 キャリア形成のための人事制度とその効果」でみたように、ボランティアなど社会貢献活動への参加は、中高年層以上では、人材育成効果が期待できる。

社会貢献活動の人材育成効果について企業の考え方をみると、社会の価値観に触れる機会（69.5%）、社外ネットワークの拡大（48.6%）、新しい視点の獲得（37.0%）などが多くっており、企業規模別にみると、30～299人の中小企業よりも、300人以上の大企業で人材育成効果を評価する割合が高くなっている。

図16 社会貢献活動の人材育成効果



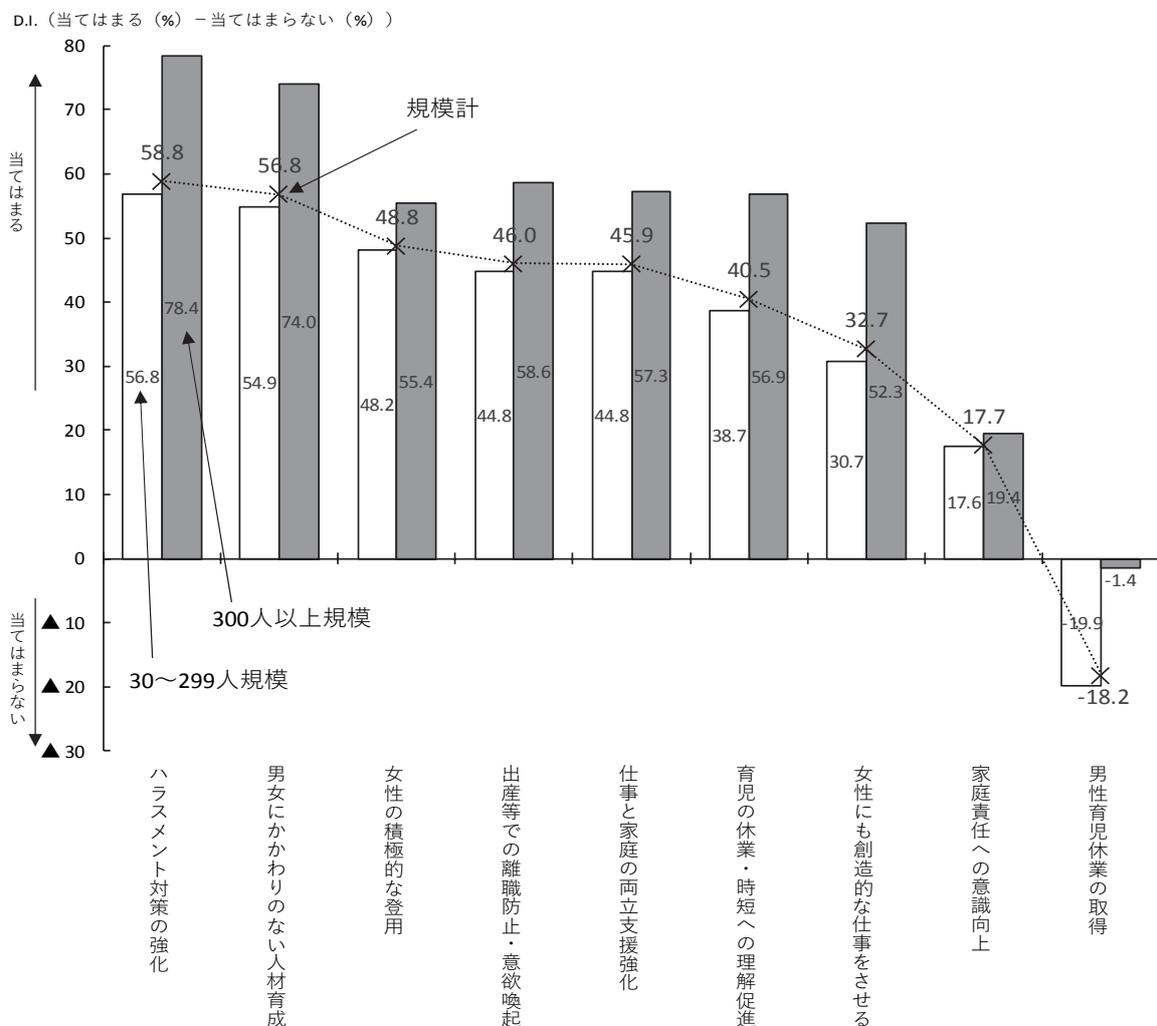
- (注) 1) 企業に対する調査で、複数回答。
 2) 表章事項は簡略化しており、調査では、社会の価値観や考え方に触れる良い機会である／社外での人的ネットワークを拡大する良い機会である／仕事を新しい観点からみることができる／仕事を進める能力全般について向上が期待できる／仕事を効率的に進める能力が高まる／仕事での時間管理を上手に行う能力が高まる、とされている。
 3) 表章しなかったが、ポジティブな効果はないが規模計で11.1%、30～299人で11.7%、300人以上で5.0%となっている。

第5節 ワークライフバランスに向けた諸対応

1. 経営トップが重視する施策（図17）

女性活躍推進やワークライフバランスの観点から経営トップが重視している施策をみると、ハラスメント対策の強化（58.8%ポイント）、男女にかかわりのない人材育成（56.8%ポイント）、女性の積極的な登用（48.8%ポイント）となっている。これを300人以上の大企業でみると、ハラスメント対策の強化（78.4%ポイント）、男女にかかわりのない人材育成（74.0%ポイント）などでさらに高いポイントとなっているほか、出産等での離職防止・意欲喚起（58.6%ポイント）のポイントが高い。一方で、経営トップが男性の育児休業の取得推進に消極的な姿勢がうかがわれることから、さらなる経営トップの意識改革が求められる。

図17 ワークライフバランスと経営トップが重視する施策



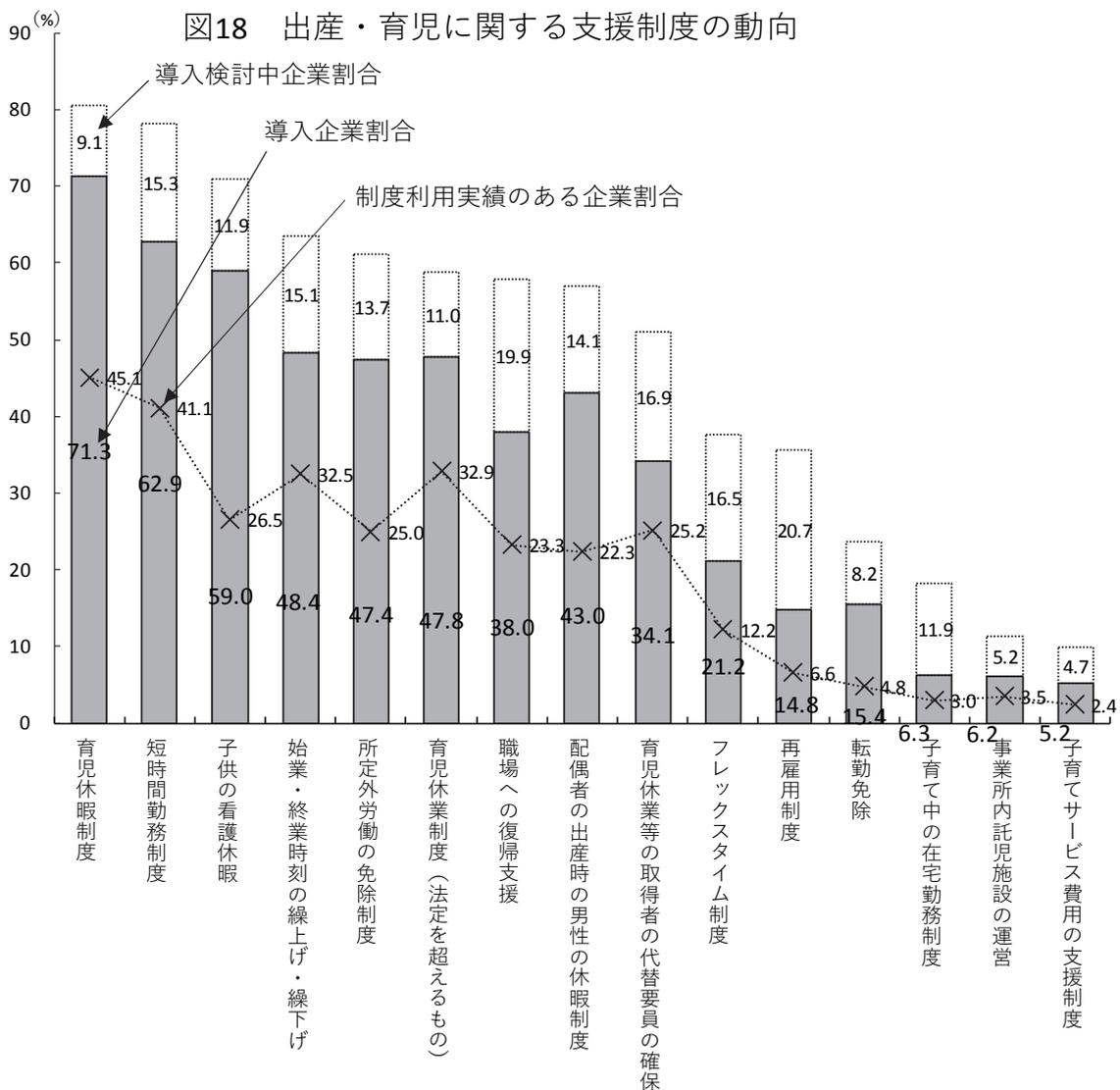
- (注) 1) 企業に対する調査で、経営トップが正社員の人事管理上の経営方針として、調査で示された事項が、当てはまる、やや当てはまる、あまり当てはまらない、当てはまらない、をたずねている。前2者を当てはまる、後2者を当てはまらないとして、それぞれの構成比の差（当てはまる (%) - 当てはまらない (%)）をD.I.として示した。
- 2) 表章事項は簡略化しており、調査では、ハラスメント対策の強化と周知の徹底／男女にかかわりのない人材育成の推進／女性の積極的な活用・登用／結婚・出産による離職を防ぐため就業継続意欲を喚起／仕事と家庭の両立支援の強化と周知の徹底／従業員の育児にかかわる休業や短時間勤務に対する上司・同僚の理解促進／女性にばかり定型の仕事割り振ることなく創造的な仕事をさせる／従業員の家庭責任に対する上司・同僚の意識向上／男性の育児休業の積極的な取得促進、とされている。

2. 出産・育児に関する支援制度の動向（図18）

出産・育児に関する支援制度について、導入企業割合をみると、育児休暇制度（71.3%）、短時間勤務制度（62.9%）、子供の看護休暇（59.0%）などの割合が高い。

また、制度の利用実績をみると、育児休暇制度（45.1%）、短時間勤務制度（41.1%）のほか、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（32.5%）などの割合も高い。

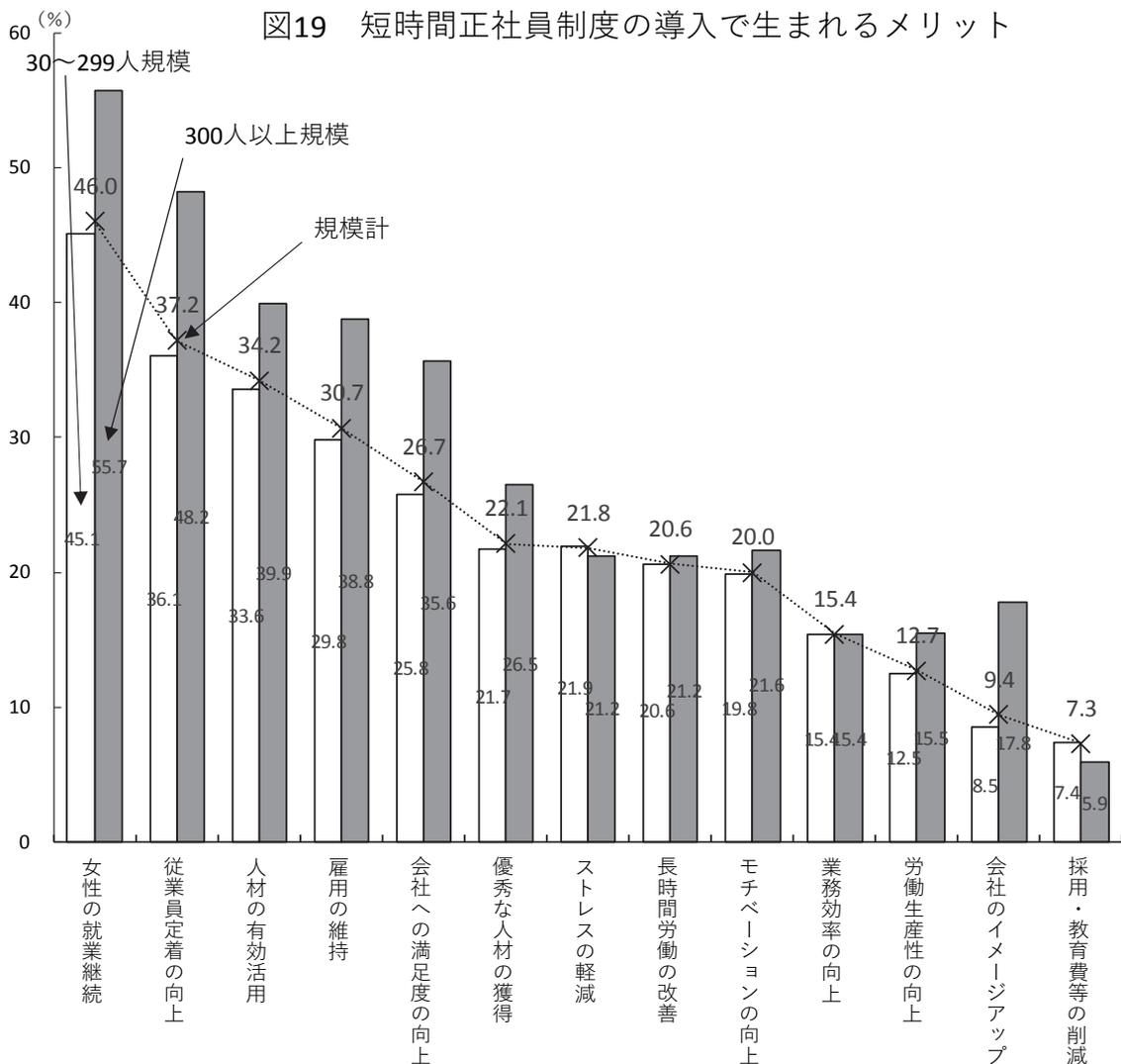
出産・育児に関する支援制度としては、総じて、休暇・休業や短時間勤務など、就業日や労働時間に配慮する制度の利用実績が多い状況にある。



- (注) 1) 企業に対する調査で、調査企業総数に対する、導入企業割合、導入検討中企業割合、制度利用実績のある企業割合、である（制度利用実績のある企業は導入企業の内数であり、過去3年間に利用実績があったもの）。
- 2) 表章事項のうち、育児休業制度は法定を超えた期間の延長や休業中の賃金補償があるものなど、再雇用制度は育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度、転勤免除は地域限定正社員制度を含むもの、子育てサービス費用の支援制度はベビーシッター費用などを含むもの、とされている。

3. 短時間正社員制度への期待（図 19）

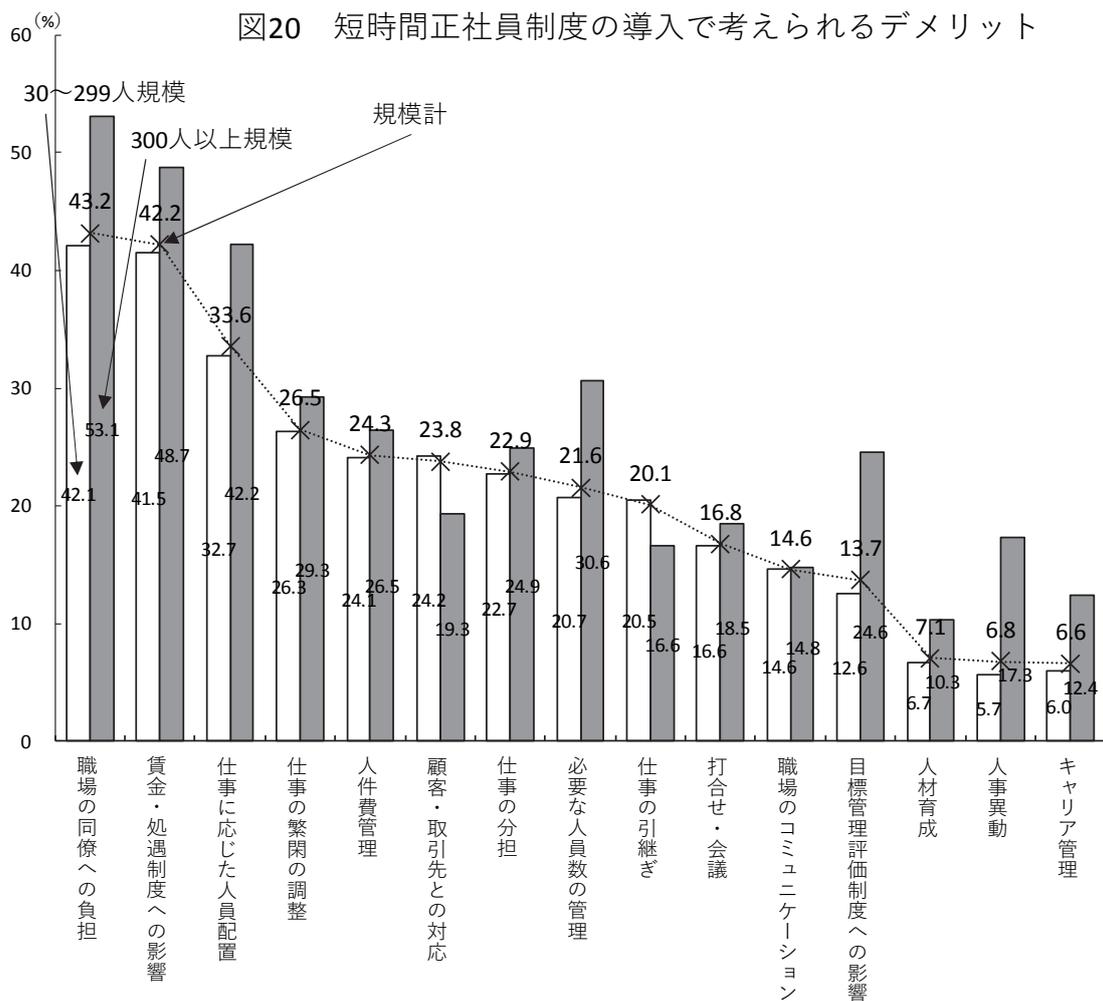
先の「図 18 出産・育児に関する支援制度の動向」でみたように、出産・育児に関する支援制度として、柔軟な勤務時間の短縮化が期待される場所である。そこで、短時間正社員制度の導入によるメリットについて企業の考え方をみると、女性の就業継続（46.0%）をメリットにあげる企業が最も多く、300人以上の大企業では55.7%と半数を超えている。



- (注) 1) 企業に対する調査で、短時間正社員制度の導入にかかわらず、導入した場合に考えられるメリットについての複数回答。
 2) この調査では、雇用契約等により就業する地域、担当業務、勤務時間のいずれかがあらかじめ限定される正社員を「限定正社員」とし、その中で勤務時間を限定する正社員区分を設けることを「短時間正社員制度」としている。
 3) 表章事項は簡略化しており、調査では、女性従業員が継続就業するようになる／従業員の定着率が向上する／人材を有効に活用できる／雇用の維持が可能となる／従業員の会社に対する満足度が向上する／優秀な人材を獲得できる／従業員のストレスが軽減される／職場の長時間労働が改善される／従業員のモチベーションが向上する／職場の業務効率化が進む／時間当たりの労働生産性が向上する／外部（顧客や社会）に対するイメージアップになる／採用費や教育訓練費を削減できる、とされている。
 4) 表章しなかったが、特にメリットはないが規模計で15.3%、30～299人で16.0%、300人以上で8.4%となっている。

4. 短時間正社員制度導入にあたっての検討点（図 20）

短時間正社員制度導入にあたってのデメリットについて、企業の考え方をみると、職場の同僚への負担（43.2%）、賃金・処遇制度への影響（42.2%）、仕事に応じた人員配置（33.6%）などでデメリットをあげる企業が多い。これに加えて、特に、300人以上の大企業では、必要な人員数の管理（30.5%）、目標管理評価制度への影響（24.6%）なども多くなっており、短時間正社員制度の導入促進にあたっては、短時間正社員以外の正社員の働き方や雇用管理の見直しも重要である。



(注) 1) 企業に対する調査で、短時間正社員制度の導入にかかわらず、導入した場合に考えられるデメリットについての複数回答。

2) この調査では、雇用契約等により就業する地域、担当業務、勤務時間のいずれかがあらかじめ限定される正社員を「限定正社員」とし、その中で勤務時間を限定する正社員区分を設けることを「短時間正社員制度」としている。

3) 表章事項は簡略化しており、調査では、職場の同僚に負担がかかる／賃金や退職金など処遇が複雑になる／仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる／仕事の繁閑の対応が難しくなる／人件費の配分や管理が難しくなる／顧客や取引先との対応で支障が生じる／役割分担または仕事の分担が複雑になる／各職場に必要な人員数の管理が複雑になる／仕事の引き継ぎに支障が生じる／打ち合わせや会議に支障が生じる／職場内のコミュニケーションに問題が生じる／目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる／人材育成が複雑になる／異動が複雑になる／各従業員のキャリア管理が複雑になる、とされている。

第6節 人生100年時代と日本的雇用慣行の展望

日本企業の雇用管理は、新規学卒者の一括採用を伴う長期雇用や、日本的な能力主義管理である職能賃金制度が年功的な性格を持つことなどを背景として形づくられてきた。これらは、一般には、日本的雇用慣行と呼ばれ、「人生100年時代」ともいわれる職業人生の長期化が、日本的雇用慣行にどのような影響を及ぼすかも、労使関係者の主要な関心事の一つであったに違いない。

人々の長寿化や職業人生の長期化は、そのこと自体が、すぐさま、企業における勤続期間の長期化、あるいは年齢構成の高齢化と直結するわけではない。しかし、本調査結果をみると、勤続年数の長期化を予測する企業は多く、一つの企業のなかで職業人生が長くなる従業員の、さらなる能力形成や、意欲、働きがいのアップに向け、雇用管理に彫琢を加えていくという対応の方向性に、企業と人事労務担当者の関心があることも明らかとなった。特に、大企業では、これまで以上に、介護負担など働き方への配慮が求められるものと見通されるほか、キャリア設計への関心も高まるものと見通され、従業員の意欲喚起や、働きがいの実現のため、キャリア形成の諸制度の整備が、重要な論点となるものと予測される。

こうした事実は、本調査結果を待つまでもなく、すでに人事労務者の知るところではあろうが、人生100年時代に関する具体的な調査結果として、広く共有され、労使関係者の議論を通じて、労働政策の企画・立案に有効に活用されることを期待するものである。

近年では、企業経営や雇用管理において「ダイバーシティ」の意義が強調されることが多くなっているが、これを本調査とのかかわりで受け止めるとすれば、長期雇用の中で、生活スタイルや価値観における多様化を進めていくことができるのか、日本的雇用慣行の深化が求められているということもできよう。

本調査は、厚生労働省からの要請研究であったため、調査の設計にも政策志向性が強く表れ、このダイバーシティを実現させる方策として、従業員の社会貢献参加、兼業・副業の推進、男性の育児休業取得の促進、短時間正社員制度の導入などの論点がすでに含まれていた。調査結果からは、キャリア形成や雇用管理の観点から、特に、高年齢層での社会貢献参加の評価は高かったが、他の論点については、必ずしも、広く受け入れられているわけではない。本報告書の、それぞれの節においては、ダイバーシティの実現のため、これらが引き続き経営上の課題であり、経営トップの意識改革が求められるとの立場から評価の記載を行っている。ただし、労働政策は、それぞれの労使関係に立脚するものであり、職場の現実と労使関係者の認識から離れたものではありえない。たとえば、短時間正社員制度の導入を例にあげてみても、それが企業のもつ賃金・処遇制度に広範な影響を与え、特に大企業においては、職場に必要な人員の把握や人事異動に少なからぬ影響を及ぼし、目標管理制度を従業員間で公平に運用していくうえでも課題があるとされている。

ダイバーシティに少しでも近づくために、何か新しい制度の導入、促進を図るということ

は、改革の象徴として、また、そのきっかけづくりとして大切であるには違いない。しかし、それは、日本的雇用慣行にとって大きな意味を持つが故に、正社員そのものの多様化という改革の本旨を踏まえ、日本的雇用慣行の深化として、それぞれの企業労使に受け入れられ、制度の見直しと定着が図られるように取り組まれることが重要であることを、最後に付言しておきたい。