

JILPT 調査シリーズ

No.261

2025 年 12 月

**働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた
労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査
（企業調査・労働者調査）**

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training



働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた
労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査
(企業調査・労働者調査)

ま え が き

近年における労働者の働くことへの意識変化や、こうした変化に応じた企業の雇用管理の変化を踏まえ、「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上のための雇用管理」について企業・労働者調査を行った。

本調査に回答いただいた企業・労働者の方々にはこの場を借りて改めて感謝申し上げたい。本報告書が、労働者の働く意識の変化や、新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に関する法政策の議論に資することができれば幸いである。

2025 年 12 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤 村 博 之

調査担当者

氏 名	所 属
奥田 栄二 <small>おくだ えいじ</small>	労働政策研究・研修機構 調査部部長
郡司 正人 <small>ぐんじ まさと</small>	労働政策研究・研修機構 リサーチフェロー

目 次

第1章 調査の概要	1
1. 調査の趣旨・目的.....	1
2. 調査の概要.....	1
3. 企業調査の回答企業の属性.....	2
4. 正社員調査の回答者属性.....	4
 第2章 調査結果の概要	7
1. 企業の過不足状況と人材獲得.....	7
1-1. 正社員・非正社員の過不足の状況.....	7
1-2. 過去1年間で従業員の継続的な就業を促進するうえで取り組んでいること.....	8
1-3. 人材の獲得に対する認識.....	10
1-4. 過去1年間で、人材獲得のために実施していること.....	11
1-5. 過去1年間で、求人を出していない場合の求人を出していない理由.....	13
2. 勤め先に就職した理由、就業継続している理由.....	14
2-1. 勤め先に就職した理由、就業継続している理由.....	14
2-2. 働きやすさに対する認識.....	18
3. 働く意識の変化とキャリアに関する認識.....	20
3-1. 働く意識の変化とキャリアに関する認識.....	20
3-2. 属性別にみた正社員のキャリアに関する認識（現在）.....	27
3-3. 正社員のキャリアに関する認識の変化.....	28
4. 昇進に対する意識.....	34
4-1. プライベート重視か、仕事重視かに関する認識.....	34
4-2. ワーク・ライフ・バランス重視か昇進重視かに関する認識.....	34
4-3. 労働者側からみた昇進に対する意識.....	35
5. 新たなテクノロジーに対する認識.....	40
5-1. 新たなテクノロジーの活用状況.....	40
5-2. テクノロジーが職場で活用されることに対する認識.....	41
5-3. 新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題.....	46
6. スキルに関する認識と能力開発.....	51
6-1. 能力開発の状況.....	51
6-2. 最も効果があった能力開発の分野と具体的な効果の内容.....	53
6-3. 属性別にみた能力開発の状況.....	55

調査票	60
付属統計表	69
【企業調査】	70
【労働者調査】	158

第1章 調査の概要

1. 調査の趣旨・目的

近年における労働者の働くことへの意識変化や、こうした変化に応じた企業の雇用管理の変化を踏まえ、「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上のための雇用管理」について企業・労働者調査を行った。具体的には、近年の若者・女性・高齢者における働く意識の変化や、どのような雇用管理が、人材不足への対応や、人材の獲得、さらには人材の能力発揮に有用であるか、その際の AI 等の新たなテクノロジーの活用可能性について調査を行っている。

なお、本調査は、厚生労働省 政策統括官付 政策統括室の要請調査である。

2. 調査の概要

(1)調査名

「働く意識の変化や新たなテクノロジーに応じた労働の質の向上に向けた人材戦略に関する調査（企業調査・労働者調査）」

(2)調査方法:郵送による調査票の配付・回収（オンライン回答を可能としている）

(3)調査対象

企業調査：全国の 30 人以上の企業 10,000 社

労働者調査：調査対象企業を通じて、そこで雇用されている正社員を対象に 60,000 人分（1 社あたり各 6 部）の調査票配付を依頼。

※企業調査では、「令和 3 年経済センサス活動調査」の「産業」「規模」の分布に合わせて、信用調査機関の企業データベースより、産業・従業員規模別に層化無作為抽出（農林漁業、公務除く）している。

※労働者調査は、企業を通じて正社員を対象に調査票を配付している。調査対象企業に対しては、依頼状で、正社員で、例えば、20 代 2 部、30 代 2 部、40 代 2 部の計 6 部とし、年代階層ごとに男女で 1:1 とするなど、年代・性別を踏まえた配付を依頼している（各年代で該当者がいない場合、正社員全体の年齢構成を踏まえ、例えば 30 代以下がいない場合は、すべて 40 代・50 代以上に配付することや、性別についても、女性（男性）がいない場合は全て男性（女性）に配付するように付記）。

(4)調査期間:2025 年 2 月 7 日～3 月 5 日（調査時点：2025 年 1 月末日時点）

(5)配付数

企業調査：全国の 30 人以上の企業 10,000 社

労働者調査：60,000 人（1 社あたり各 6 部配付）

(6)有効回収数／有効回収率

企業調査：有効回収数：2,004 件／有効回収率：20.04%

労働者調査：有効回収数：7,291 件／有効回収率：12.15%（以下、正社員調査という）

3. 企業調査の回答企業の属性

回答企業の基本属性は図表 1 のとおり。

図表 1 回答企業の属性【企業調査】

		合計				合計			
		n	%			n	%		
		2,004	100.0			2,004	100.0		
(問 1) 企業属性	業種 (※1)								
	鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0	(問 2) 5 年前 (概ね新型コロナ発生前) (2019 年頃) と現在を比較しての変化	①売上高	178	8.9	(問 10) 競争 海外企業との	大幅に増加・上昇
	建設業	173	8.6			718	35.8		やや増加・上昇
	製造業	362	18.1			497	24.8		ほぼ横ばい
	電気・ガス・熱供給・水道業	2	0.1			368	18.4		やや減少・低下
	情報通信業	69	3.4			204	10.2		大幅に減少・低下
	運輸業、郵便業	141	7.0			39	1.9		無回答
	卸売業、小売業	323	16.1		②新卒社員の定着率 (入社 3 年後) (※3)	33	1.6		大幅に増加・上昇
	金融業、保険業	19	0.9			138	6.9		やや増加・上昇
	不動産業、物品賃貸業	38	1.9			730	36.4		ほぼ横ばい
	学術研究、専門・技術サービス業	75	3.7			215	10.7		やや減少・低下
	宿泊業、飲食サービス業	75	3.7			69	3.4		大幅に減少・低下
	生活関連サービス業、娯楽業	60	3.0			788	39.3		該当事項なし
	教育、学習支援業	93	4.6			31	1.5		無回答
	医療、福祉	395	19.7		③中途社員の定着率 (入社 3 年後) (※3)	33	1.6		大幅に増加・上昇
	複合サービス事業	19	0.9			271	13.5		やや増加・上昇
	サービス業 (他に分類されないもの)	159	7.9			1,161	57.9		ほぼ横ばい
	無回答	1	0.0			287	14.3		やや減少・低下
						76	3.8		大幅に減少・低下
						149	7.4		該当事項なし
						27	1.3		無回答
(問 1) 企業属性	従業員規模 (※2)			(問 2) 5 年前 (概ね新型コロナ発生前) (2019 年頃) と現在を比較しての変化	④正社員の離職率 (※4)	31	1.5	(問 10) 競争 海外企業との	大幅に増加・上昇
	29人以下	137	6.8			342	17.1		やや増加・上昇
	30人～99人	1,204	60.1			1,123	56.0		ほぼ横ばい
	100人～299人	464	23.2			330	16.5		やや減少・低下
	300人～999人	146	7.3			133	6.6		大幅に減少・低下
	1,000人～4,999人	36	1.8			45	2.2		無回答
	5,000人以上	8	0.4		⑤労働生産性 (※5)	54	2.7		大幅に増加・上昇
	無回答	9	0.4			466	23.3		やや増加・上昇
	従業員に占める正社員比率					992	49.5		ほぼ横ばい
	30%未満	181	9.0			363	18.1		やや減少・低下
	30～40%未満	111	5.5			73	3.6		大幅に減少・低下
	40～50%未満	142	7.1			56	2.8		無回答
	50～60%未満	132	6.6		⑥求人募集の充足率 (※6)	31	1.5		大幅に増加・上昇
	60～70%未満	174	8.7			206	10.3		やや増加・上昇
	70～80%未満	262	13.1			711	35.5		ほぼ横ばい
	80～90%未満	323	16.1			572	28.5		やや減少・低下
	90%以上	636	31.7			369	18.4		大幅に減少・低下
	無回答	43	2.1			89	4.4		該当事項なし
	正社員に占める女性比率					26	1.3		無回答
	0%	22	1.1	(問 10) 競争 海外企業との	海外企業との競争 (①現在)	16	0.8		海外企業との競争が激しい
	0 超～5%未満	128	6.4			72	3.6		海外企業との競争がやや激しい
	5～10%未満	173	8.6			187	9.3		海外企業との競争はあまり激しくない
	10～20%未満	382	19.1			103	5.1		海外企業との競争は激しくない
	20～30%未満	300	15.0			1,599	79.8		特段、海外企業との競合はない
	30～40%未満	207	10.3			27	1.3		無回答
	40～50%未満	155	7.7		海外企業との競争 (②今後の見通し (5 年先))	36	1.8		海外企業との競争が激しい
	50%以上	582	29.0			119	5.9		海外企業との競争がやや激しい
	無回答	55	2.7			155	7.7		海外企業との競争はあまり激しくない
	女性管理職比率					124	6.2		海外企業との競争は激しくない
	0%	540	26.9			1,542	76.9		特段、海外企業との競合はない
	0 超～5%未満	513	25.6			28	1.4		無回答
	5～10%未満	200	10.0						
	10～20%未満	160	8.0						
	20～30%未満	110	5.5						
	30～40%未満	76	3.8						
	40～50%未満	80	4.0						
	50%以上	267	13.3						
	無回答	58	2.9						
(問 1) 企業属性	正社員に占める30代以下 (若年層) の割合								
	0%	96	4.8						
	0 超～5%未満	192	9.6						
	5～10%未満	245	12.2						
	10～20%未満	350	17.5						
	20～30%未満	393	19.6						
	30～40%未満	295	14.7						
	40～50%未満	209	10.4						
	50%以上	161	8.0						
	無回答	63	3.1						

※1：業種は、抽出・配付で使用した信用調査機関が有する企業データベースの業種分類を接続している(無回答が1件あるが、回収票でIDが削除されたものであり、集計に含めている)。

※2：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・請負労働者は含めなくてください) 。」と定義。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・請負労働者は含めなくてください)) 」。と定義。なお、「図表1 回答企業の属性」の従業員規模において、本調査の調査対象が従業員数30人以上の企業であるところ、30人未満の企業が全体の6.8%みられるが、これは、調査企業対象抽出時において、データベース上は企業規模30人以上となっていたものが、調査実施時点 (調査票・回収時) で、30人未満の回答となったものである。本報告書では、調査企業対象抽出時で30人以上であったため、集計対象に含めている。

※3：調査票上、「社員の入社 3 年後の定着率は、それぞれ、「3 年前に新規採用した正社員であって、採用後 3 年以上動いている正社員数 (分子) が、3 年前に新規採用した正社員数 (分母) に占める割合」としてください。該当項目がない場合 (採用をしていない場合) は「6. 該当事項なし」を選択してください。と注記。

※4：調査票上、「定年や雇用契約の満了などによる非自発的な離職は除いてください。と注記。

※5：調査票上、「労働生産性とは、ここでは、従業員一人当たりの付加価値額のことです。付加価値額とは、総売上高から原材料費など外部調達費を差し引いた、貴社が新たに生み出した価値のことです。労働生産性＝付加価値額／従業員数」と注記。

※6：調査票上、「5 年前と現在ともに求人を出していない企業、どちらかで求人を出していない企業は、「6. 該当事項なし」を選択してください。と注記。

回答企業の属性のうち、人材過不足及び人材獲得に関する属性については図表2のとおり。
 具体的には、(問3) 現在の人手過不足感(事業継続・新規事業)、(問9) 業績の見通し、(問11) 人材の獲得に関する認識、(問4) 求人を出していない理由、(問6) 過去1年間での従業員の継続的な就業を促進するために取り組んでいること、(問5) 過去1年間で人材獲得で実施していること——を記載している。

図表2 回答企業の属性(人手過不足感、雇用管理項目)【企業調査】

		合計	n	%			合計	n	%
			2,004	100.0				2,004	100.0
(問3) 人手過不足感 (事業継続・新規事業)	①事業継続のための人手不足感(正社員)	不足	477	23.8	(問6) 過去1年間での従業員の継続的な就業を促進するために取り組んでいること	①処遇の改善・評価制度の変更(MA)	若手の賃金の引上げ(ベースアップ)	1,370	68.4
		やや不足	921	46.0			若手以外の賃金の引上げ(ベースアップ)	1,211	60.4
		適正	510	25.4			賞与の増額	635	31.7
		やや過剰	55	2.7			福利厚生関係の手当等の増加	444	22.2
		過剰	7	0.3			同業他社を意識した賃金水準の設定	464	23.2
		無回答	34	1.7			職種別賃金の導入	145	7.2
	②新規事業のための人手不足感(正社員)	不足	402	20.1			職務記述書の導入	43	2.1
		やや不足	479	23.9			目標管理制度による動機づけ	317	15.8
		適正	309	15.4			タレントマネジメントシステムの導入	57	2.8
		やや過剰	10	0.5			社内公募制の導入・活用	86	4.3
		過剰	6	0.3			その他	22	1.1
		新規事業はない	693	34.6			以上のいずれも取り組んでいない	130	6.5
		無回答	105	5.2			無回答	64	3.2
	③事業継続のための人手不足感(非正社員)	不足	216	10.8		②継続就業を見据えたキャリア支援等(MA)	1on1のような定期的な面談とフィードバックの実施	703	35.1
		やや不足	509	25.4			キャリアコンサルティング等による、従業員の将来展望に関する相談支援	147	7.3
		適正	967	48.3			65歳までの定年延長	520	25.9
		やや過剰	64	3.2			70歳まで継続雇用できる制度の構築	535	26.7
	④新規事業のための人手不足感(非正社員)	過剰	6	0.3			70歳までの定年延長	87	4.3
		無回答	242	12.1			定年制の廃止	68	3.4
		不足	201	10.0			その他	63	3.1
		やや不足	288	14.4			以上のいずれも取り組んでいない	396	19.8
		適正	585	29.2			無回答	87	4.3
		やや過剰	13	0.6		③ワーク・ライフ・バランス推進策(MA)	長時間労働の防止策	1,058	52.8
		過剰	3	0.1			フレックスタイム制度の導入	187	9.3
		新規事業はない	661	33.0			年次有給休暇の取得促進	1,470	73.4
		無回答	253	12.6			時間単位・半日単位の有給休暇制度の導入	937	46.8
(問9) 業績	業績(①現在)	良い	181	9.0			男性の育児休業取得の促進	603	30.1
		やや良い	451	22.5			仕事と育児・介護・病気治療等との両立支援	665	33.2
		平常	696	34.7			在宅勤務・テレワークの利用促進	254	12.7
		やや悪い	496	24.8			その他	13	0.6
		悪い	165	8.2			以上のいずれも取り組んでいない	84	4.2
		無回答	15	0.7			無回答	55	2.7
	業績(②今後の見通し(5年先))	良い	128	6.4		④社内人材の育成強化(MA)	自己啓発を促す金銭的支援	709	35.4
		やや良い	441	22.0			自己啓発を促す就業時間等の配慮	314	15.7
		平常	738	36.8			メンター制度の実施	225	11.2
		やや悪い	506	25.2			社内資格・技能評価制度の創設による動機付け	418	20.9
		悪い	169	8.4			自社の技能マップの作成	160	8.0
(問11) 得(問11)に関する認識 人材の獲得	人材獲得の困難に関する認識(①現在)	無回答	22	1.1			セルフキャリアドックの実施	19	0.9
		人材の獲得は困難である	821	41.0			人材開発に関する公的な助成制度の活用	240	12.0
		人材の獲得はやや困難である	982	49.0			その他	59	2.9
		人材の獲得はあまり困難ではない	161	8.0			以上のいずれも取り組んでいない	550	27.4
		人材の獲得は困難ではない	25	1.2			無回答	105	5.2
	人材獲得の困難に関する認識(②今後の見通し(5年先))	無回答	15	0.7	(問5) 過去1年間で人材獲得で実施していること	①新卒採用の強化の実施(MA)	求人募集時の賃金を引き上げる	930	46.4
		人材の獲得は困難である	1,149	57.3			賃金以外の労働条件を改善する	668	33.3
		人材の獲得はやや困難である	718	35.8			ワーク・ライフ・バランス制度の整備・P R	468	23.4
		人材の獲得はあまり困難ではない	96	4.8			定年の引上げなどの長期雇用制度の整備・P R	235	11.7
		人材の獲得は困難ではない	24	1.2			採用チャネルの多様化：民間求人媒体の活用	584	29.1
		無回答	17	0.8			採用チャネルの多様化：ダイレクトリクルーティング	181	9.0
(問4) 求人を出していない理由	過去1年間で、求人を出していない場合、求人を出していない理由(MA)	民間の求人サイトの利用費用が高い	53	2.6			採用チャネルの多様化：リファラル採用の活用	131	6.5
		給与を払う余裕がない	25	1.2			その他	49	2.4
		人を雇うより、省力化投資を行うことが適切と考えている	26	1.3			採用を実施していない	358	17.9
		求人を出しても良い人材が獲得できそうにない	65	3.2			無回答	403	20.1
		人手が足りている	53	2.6		②中途採用の強化の実施(MA)	求人募集時の賃金を引き上げる	1,300	64.9
	求人を出している(採用活動をしている)	その他	14	0.7			賃金以外の労働条件を改善する	940	46.9
		求人を出している(採用活動をしている)	1,453	72.5			ワーク・ライフ・バランス制度の整備・P R	637	31.8
		無回答	378	18.9			定年の引上げなどの長期雇用制度の整備・P R	401	20.0
							採用チャネルの多様化：民間求人媒体の活用	923	46.1
							採用チャネルの多様化：ダイレクトリクルーティング	286	14.3
							採用チャネルの多様化：リファラル採用の活用	276	13.8
							その他	57	2.8
							採用を実施していない	79	3.9
							無回答	105	5.2

4. 正社員調査の回答者属性

正社員調査の回答者の属性は、図表3のとおり。

図表3 回答者の属性【正社員調査】

	合計	n	%
		7,291	100.0
問1：性別	男性	3,727	51.1
	女性	3,519	48.3
	無回答	45	0.6
問3：満年齢	29歳以下	1,264	17.3
	30～39歳	1,843	25.3
	40～49歳	2,193	30.1
	50～59歳	1,534	21.0
	60歳以上	441	6.0
	無回答	16	0.2
	平均（歳）	41.9	
問4：配偶者	いる	3,896	53.4
	いない	3,296	45.2
	無回答	99	1.4
問4－付問：配偶者の雇用形態	配偶者がいる・計	3,896	100.0
	いわゆる正社員	2,361	60.6
	限定正社員	35	0.9
	パート、契約社員等の非正社員	850	21.8
	派遣労働者	35	0.9
	自営	144	3.7
	自由業・フリーランス	50	1.3
	その他	32	0.8
	働いていない	372	9.5
	無回答	17	0.4
問5：家族（子供）の有無(MA)	3歳未満	442	6.1
	3歳以上、小学校就学前	711	9.8
	小学生	1,151	15.8
	中学生	740	10.1
	高校生	732	10.0
	大学生以上	1,495	20.5
	子どもがいない	3,325	45.6
	無回答	250	3.4
問6：家族（現在介護・介助が必要な方）の有無(MA)	いる（同居している）	389	5.3
	いる（別居している）	799	11.0
	いない	5,980	82.0
	無回答	133	1.8
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	126	1.7
	高等学校卒	2,267	31.1
	専修・各種学校卒	1,124	15.4
	短大・高専卒	834	11.4
	大学卒	2,700	37.0
	大学院修士	162	2.2
	大学院博士	19	0.3
	無回答	59	0.8
問11：勤め先への就職時の採用方法	新卒採用	1,895	26.0
	中途採用	4,676	64.1
	非正社員からの正社員登用	639	8.8
	無回答	81	1.1
業種（※1）	鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0
	建設業	622	8.5
	製造業	1,322	18.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.1
	情報通信業	267	3.7
	運輸業、郵便業	450	6.2
	卸売業、小売業	1,183	16.2
	金融業、保険業	55	0.8
	不動産業、物品賃貸業	149	2.0
	学術研究、専門・技術サービス業	288	4.0
	宿泊業、飲食サービス業	199	2.7
	生活関連サービス業、娯楽業	193	2.6
	教育、学習支援業	350	4.8
	医療、福祉	1,602	22.0
	複合サービス事業	92	1.3
	サービス業（他に分類されないもの）	513	7.0
	無回答	0	0.0
勤め先企業の従業員規模（※2）	従業員規模合計（企業間1接続）	6,638	100.0
	29人以下	388	5.8
	30人～99人	3,957	59.6
	100人～299人	1,633	24.6
	300人～999人	477	7.2
	1,000人～4,999人	130	2.0
	5,000人以上	42	0.6
	無回答	11	0.2

	合計	n	%
		7,291	100.0
問9：職種	介護関係の仕事(介護福祉士、介護職員等)	572	7.8
	医療関係の仕事(医師、看護師等)	491	6.7
	IT関係の仕事(システムエンジニア、プログラマー等)	212	2.9
	専門的な仕事(研究者、教員、弁護士、税理士等)	294	4.0
	技術的な仕事(製造技術者等)	453	6.2
	管理的な仕事(会社等の管理職員等)	593	8.1
	事務の仕事(一般事務、経理事務、出荷・集荷事務員等)	2,588	35.5
	販売の仕事(販売店員、小売店・卸売店の店主・店長等)	129	1.8
	営業(外回り等)の仕事	509	7.0
	保安の仕事(警備員、守衛、監視員、交通指導員等)	25	0.3
	サービスの仕事(美容師、調理人、飲食店接客・給仕等)	187	2.6
	輸送・機械運転の仕事(鉄道・自動車等の運転手等)	156	2.1
	技能工・生産工程に関わる仕事(組立工、修理工、検査工等)	239	3.3
	建設関係の仕事(電気工事作業員、土木作業員等)	238	3.3
	労務作業等の仕事(清掃員、配達員、軽作業員等)	82	1.1
	その他	362	5.0
	無回答	161	2.2
問10：働き方の該当事項(MA)	雇用契約上、職務が限定されている	2,242	30.8
	雇用契約上、勤務地が限定されている（転勤が制限されている）	1,238	17.0
	雇用契約上、他の従業員よりも、「所定内労働時間が短縮されている」又は「出勤日数が短縮されている」	179	2.5
	「雇用契約上、残業がない」又は「職場の配慮により、残業がない」	464	6.4
	以上で該当する項目はない	3,929	53.9
	無回答	140	1.9
問11：役職	役職なし（一般社員）	3,828	52.5
	係長・主任相当職	1,700	23.3
	課長相当職	1,008	13.8
	部長相当職以上	693	9.5
	無回答	62	0.9
問13：勤め先の勤続年数	1年未満	493	6.8
	1～5年未満	1,922	26.4
	5～10年未満	1,611	22.1
	10～20年未満	1,963	26.9
	20～30年未満	951	13.0
	30～40年未満	281	3.9
	40年以上	44	0.6
	無回答	26	0.4
問15：週当たり実労働時間（週平均）	30時間未満	70	1.0
	30～40時間未満	1,135	15.6
	40～45時間未満	3,534	48.5
	45～50時間未満	1,200	16.5
	50～60時間未満	844	11.6
	60時間以上	241	3.3
	無回答	267	3.7
	平均値（時間）	42.6	
問15：希望する週当たり労働時間	30時間未満	158	2.2
	30～40時間未満	1,991	27.3
	40～45時間未満	3,620	49.7
	45～50時間未満	625	8.6
	50～60時間未満	305	4.2
	60時間以上	74	1.0
	無回答	518	7.1
	平均値（時間）	39.4	
問17：勤め先で得られる年収（税引前）	100万円未満	13	0.2
	100～200万円未満	248	3.4
	200～300万円未満	1,526	20.9
	300～400万円未満	1,909	26.2
	400～500万円未満	1,468	20.1
	500～600万円未満	977	13.4
	600～700万円未満	509	7.0
	700～800万円未満	255	3.5
	800～900万円未満	133	1.8
	1900～1,000万円未満	90	1.2
	1,000万円以上	112	1.5
	無回答	51	0.7

※1：業種は、抽出・配付で使用した信用調査機関が有する企業データベースの業種分類を接続している。
 ※2：従業員規模は、企業調査の回答を接続している。なお、「図表1 回答企業の属性」の従業員規模において、本調査の調査対象が従業員数30人以上の企業であるところ、30人未満の企業が全体の5.8%みられるが、これは、調査企業対象抽出時において、データベース上は企業規模30人以上となっていたものが、調査実施時点（調査票・回収時）で、30人未満の回答となったものである。本報告書では、調査企業対象抽出時で30人以上であったため、集計対象に含めている。正社員調査の従業員規模は、企業調査の問1（従業員規模）を接続している（接続に際し、正社員票に企業票を接続できなかった欠損が653件あるため、従業員規模の計は6,638件である）。

回答者属性のうち、(問 12) ①勤め先に就職した理由（入職時：入社決め手）、②現在まで就業継続をしている理由（就業継続の理由）、③中途採用者の初職で重視した項目（複数回答）については、図表 4 のとおり。

図表 4 回答者の属性(①入社の決め手、②就業継続の理由、③中途採用者の初職で重視した項目)【正社員調査】

(問12)			①入社の決め手		②就業継続の理由		③中途採用者の初職で重視した項目 (MA)		
			合計						
			n	%	n	%	n	%	
			7,291	100.0	7,291	100.0	4,676	100.0	
企業 特色	会社の規模	当てはまる	721	9.9	826	11.3	1,165	24.9	会社の規模
		やや当てはまる	1,951	26.8	2,274	31.2	2,597	55.5	仕事内容に興味がある
		あまり当てはまらない	1,878	25.8	1,636	22.4	1,307	28.0	賃金水準の高さ
		当てはまらない	1,893	26.0	1,498	20.5	1,357	29.0	残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境
		無回答	848	11.6	1,057	14.5	284	6.1	フレックスタイムや短時間勤務により、柔軟に働ける
	仕事内容に興味がある	当てはまる	2,323	31.9	1,997	27.4	139	3.0	在宅勤務・テレワークにより、柔軟に働ける
		やや当てはまる	2,749	37.7	2,829	38.8	223	4.8	キャリアコンサルティングなど、キャリア形成へのサポートが充実
		あまり当てはまらない	821	11.3	933	12.8	1,259	26.9	雇用が安定していて解雇の恐れがない
		当てはまらない	599	8.2	521	7.1	521	11.1	65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける
		無回答	799	11.0	1,011	13.9	623	13.3	教育訓練・研修制度が充実し、スキル向上が可能
	賃金水準の高さ	当てはまる	535	7.3	760	10.4	290	6.2	ジョブローテーションがあり、多様な経験が accrues
		やや当てはまる	1,919	26.3	2,144	29.4	500	10.7	自分が希望するポジションへの応募が可能であり、自律的なキャリア形成が可能
		あまり当てはまらない	2,356	32.3	1,906	26.1			
		当てはまらない	1,625	22.3	1,424	19.5			
		無回答	856	11.7	1,057	14.5	840	18.0	無回答
ワーク・ライフ・バランス	残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境	当てはまる	1,362	18.7	1,947	26.7			
		やや当てはまる	2,047	28.1	2,234	30.6			
		あまり当てはまらない	1,665	22.8	1,111	15.2			
		当てはまらない	1,390	19.1	976	13.4			
		無回答	827	11.3	1,023	14.0			
	フレックスタイムや短時間勤務により、柔軟に働ける	当てはまる	404	5.5	639	8.8			
		やや当てはまる	818	11.2	1,084	14.9			
		あまり当てはまらない	1,633	22.4	1,395	19.1			
		当てはまらない	3,561	48.8	3,100	42.5			
		無回答	875	12.0	1,073	14.7			
	在宅勤務・テレワークにより、柔軟に働ける	当てはまる	183	2.5	316	4.3			
		やや当てはまる	322	4.4	524	7.2			
		あまり当てはまらない	941	12.9	998	13.7			
		当てはまらない	4,968	68.1	4,380	60.1			
		無回答	877	12.0	1,073	14.7			
長期雇用	キャリアコンサルティングなど、キャリア形成へのサポートが充実	当てはまる	167	2.3	219	3.0			
		やや当てはまる	789	10.8	956	13.1			
		あまり当てはまらない	1,934	26.5	1,887	25.9			
		当てはまらない	3,525	48.3	3,142	43.1			
		無回答	876	12.0	1,087	14.9			
	雇用が安定していて解雇の恐れがない	当てはまる	1,268	17.4	1,509	20.7			
		やや当てはまる	2,599	35.6	2,548	34.9			
		あまり当てはまらない	1,341	18.4	1,195	16.4			
		当てはまらない	1,231	16.9	1,001	13.7			
		無回答	852	11.7	1,038	14.2			
	65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける	当てはまる	813	11.2	1,066	14.6			
		やや当てはまる	1,601	22.0	1,901	26.1			
		あまり当てはまらない	1,759	24.1	1,538	21.1			
		当てはまらない	2,258	31.0	1,729	23.7			
		無回答	860	11.8	1,057	14.5			
自己成長	教育訓練・研修制度が充実し、スキル向上が可能	当てはまる	457	6.3	500	6.9			
		やや当てはまる	1,452	19.9	1,592	21.8			
		あまり当てはまらない	2,116	29.0	2,002	27.5			
		当てはまらない	2,411	33.1	2,140	29.4			
		無回答	855	11.7	1,057	14.5			
	ジョブローテーションがあり、多様な経験が accrues	当てはまる	318	4.4	349	4.8			
		やや当てはまる	1,020	14.0	1,140	15.6			
		あまり当てはまらない	2,141	29.4	1,992	27.3			
		当てはまらない	2,941	40.3	2,748	37.7			
		無回答	871	11.9	1,062	14.6			
	自分が希望するポジションへの応募が可能であり、自律的なキャリア形成が可能	当てはまる	455	6.2	420	5.8			
		やや当てはまる	1,385	19.0	1,410	19.3			
		あまり当てはまらない	2,019	27.7	1,917	26.3			
		当てはまらない	2,576	35.3	2,486	34.1			
		無回答	856	11.7	1,058	14.5			

回答者属性のうち、勤め先に対する認識（問 17：勤め先の評価・配属、問 18：勤め先の人事制度）、及び、勤め先企業の業績、賃金に対する認識（問 21、問 22）については、図表 5 のとおり。

図表 5 勤め先に対する認識【正社員調査】

		合計	n	%
			7,291	100.0
(問 17) 勤め先の評価・配属の認識	①自身の希望に添った配属がなされている	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	2,637 3,212 1,078 335 29	36.2 44.1 14.8 4.6 0.4
	②企業は将来のキャリアを考慮した配属をしている	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	1,316 2,931 2,117 858 69	18.0 40.2 29.0 11.8 0.9
(問 18) 勤め先の人事制度についての認識	① [A：年功序列型の人事制度]、[B：年齢や勤続年数に囚われない人事制度]	Aである どちらかというA どちらかというB Bである 無回答	1,371 2,665 2,213 960 82	18.8 36.6 30.4 13.2 1.1
	② [A：職務記述書（ジョブディスクリプション）はなく、上司の裁量によって、職務内容が変わる]、[B：明確な職務記述書がある]	Aである どちらかというA どちらかというB Bである 無回答	1,745 3,429 1,562 462 93	23.9 47.0 21.4 6.3 1.3
	③ [A：ポジションの変更は、人事部局の裁量によって行われる]、[B：ポジションの変更を行う際には、企業内での応募が主流である]	Aである どちらかというA どちらかというB Bである 無回答	2,326 3,624 971 262 108	31.9 49.7 13.3 3.6 1.5
	④ [A：ジョブローテーションを通じたキャリア形成が主流]、[B：ジョブローテーションに基づかない、スペシャリスト型のキャリア形成が主流]	Aである どちらかというA どちらかというB Bである 無回答	473 2,609 2,840 1,196 173	6.5 35.8 39.0 16.4 2.4
	⑤ [A：職種・部門を跨ぐ異動がある]、[B：職種・部門を跨ぐ異動はない]	Aである どちらかというA どちらかというB Bである 無回答	1,114 2,155 2,075 1,831 116	15.3 29.6 28.5 25.1 1.6
	勤め先企業の業績に対する認識（①現在）	良い やや良い 平常 やや悪い 悪い 無回答	871 1,475 2,486 1,639 714 106	11.9 20.2 34.1 22.5 9.8 1.5
	勤め先企業の業績に対する認識（②今後の見通し（5年先））	良い やや良い 平常 やや悪い 悪い 無回答	667 1,321 2,518 1,769 897 119	9.1 18.1 34.5 24.3 12.3 1.6
	自分が希望する生活水準に比べて、あなたの勤め先から、十分に賃金がもらえていますか	十分にもらえている やや足りない まったく足りない 無回答	1,903 3,589 1,075 724	26.1 49.2 14.7 9.9
(問 22)				

第2章 調査結果の概要¹

1. 企業の過不足状況と人材獲得

1-1. 正社員・非正社員の過不足の状況

企業調査では、回答企業の人手過不足感について、事業継続を行うにあたっての人手過不足感（①③）と新規事業を行うにあたっての人手過不足感（②④）に分けて、正社員と非正社員の別に尋ねている。無回答を除き集計したものが図表 1-1 である（②④については、「新規事業はない」も集計から除く）。

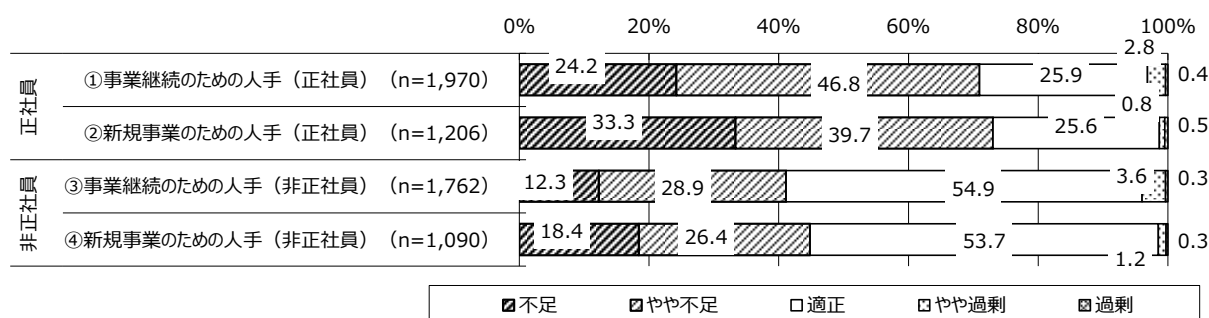
事業継続の人手不足感については、正社員では、「不足・計」（「不足」「やや不足」の合計。以下同じ）が 71.0%、「適正」が 25.9%、「過剰・計」（「過剰」「やや過剰」の合計。以下同じ）が 3.2%となっている。非正社員では、「適正」が 54.9%と半数強を占める一方で、「不足・計」が 41.2%となり、「過剰・計」が 3.9%となっている。

新規事業の人手不足感については、正社員では、「不足・計」が 73.0%、「適正」が 25.6%、「過剰・計」が 1.3%となっている。非正社員では、「適正」が 53.7%と半数強を占める一方で、「不足・計」が 44.8%となり、「過剰・計」が 1.5%となっている。

正社員と非正社員を比較すると、事業継続と新規事業いずれも、非正社員に比べて正社員の方が、「不足・計」の割合が高い。

事業継続と新規事業の「不足・計」の割合を比較すると、正社員、非正社員いずれも、事業継続に比べ新規事業の方が割合はやや高い（とくに「不足」の割合で新規事業の方が高い）。

図表 1-1 人手過不足感(事業継続、新規事業)(SA、単位＝%)【企業調査】



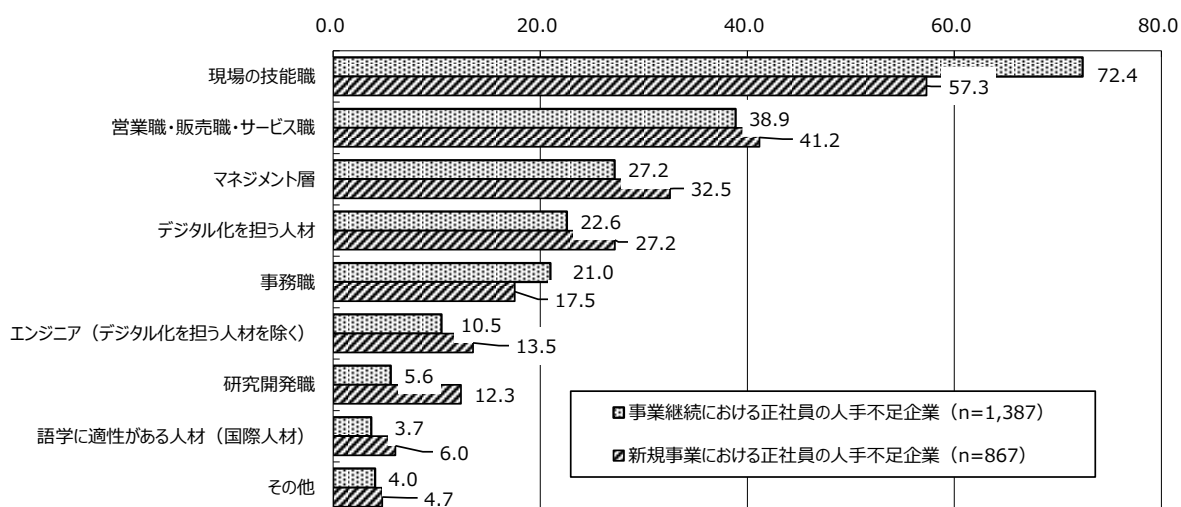
※無回答を除き集計（新規事業のための人手については、「新規事業はない」も除き集計）。

¹ 以下の調査結果の概要については、無回答を除き集計している（無回答を含めた集計については、本報告書所収の資料・付属統計表を参照。基本属性等の単純集計については、本報告書第1章において、企業調査では図表1～図表2、正社員調査については図表3～図表5参照）。また、以下の調査結果の集計においては、統計利用上の留意点として、集計結果で示す%表示は、表章単位未満を四捨五入してあるため、内容の合計(%表示の合計)は100%にならない場合がある（図表中の合算も同様に合計と一致しない場合がある）。

また、調査では、①事業継続、②新規事業の正社員の人手過不足感で、「不足・計」と回答した企業に対して、人材の不足している職種（複数回答）を尋ねている。

無回答を除き集計したところ、事業継続と新規事業のいずれも、「現場の技能職」（事業継続 72.4%、新規事業 57.3%）の割合が最も高く、次いで、「営業職・販売職・サービス職」（同 38.9%、同 41.2%）、「マネジメント層」（同 27.2%、同 32.5%）、「デジタル化を担う人材」（同 22.6%、同 27.2%）などが続く（図表 1-2）。

図表 1-2 正社員における①事業継続、②新規事業での不足企業の不足している人材(MA、単位=%)【企業調査】



※正社員において、①事業継続、②新規事業で、不足（「不足」「やや不足」の合計）と回答した企業を対象に無回答を除き集計。

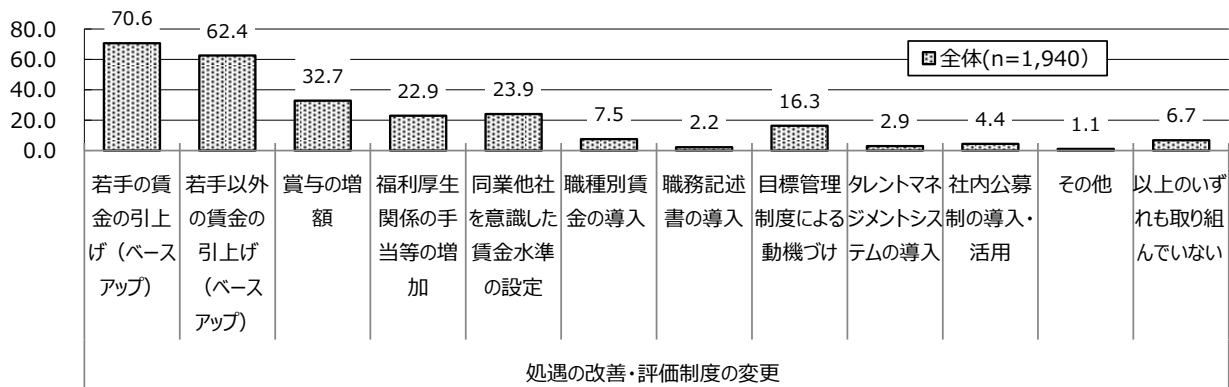
1-2. 過去1年間で従業員の継続的な就業を促進するうえで取り組んでいること

企業調査では、過去1年間に於いて、雇用管理項目（①処遇改善・評価制度の変更、②継続就業を見据えたキャリア支援等、③ワーク・ライフ・バランス推進策、④社内人材の育成強化）において、従業員の継続的な就業を促進するうえで取り組んでいることを尋ねている（複数回答）。無回答を除き集計したものが図表 1-3～図表 1-6 である。

①処遇改善・評価制度の変更では、「若手の賃金の引上げ（ベースアップ）」が 70.6%と最も高く、次いで、「若手以外の賃金の引上げ（ベースアップ）」も 62.4%と高い。以下、「賞与の増額」が 32.7%、「同業他社を意識した賃金水準の設定」が 23.9%、「福利厚生関係の手当等の増加」が 22.9%と続く（図表 1-3）。

図表 1-3 過去 1 年間で、従業員の継続的な就業を促進するために取り組んでいること

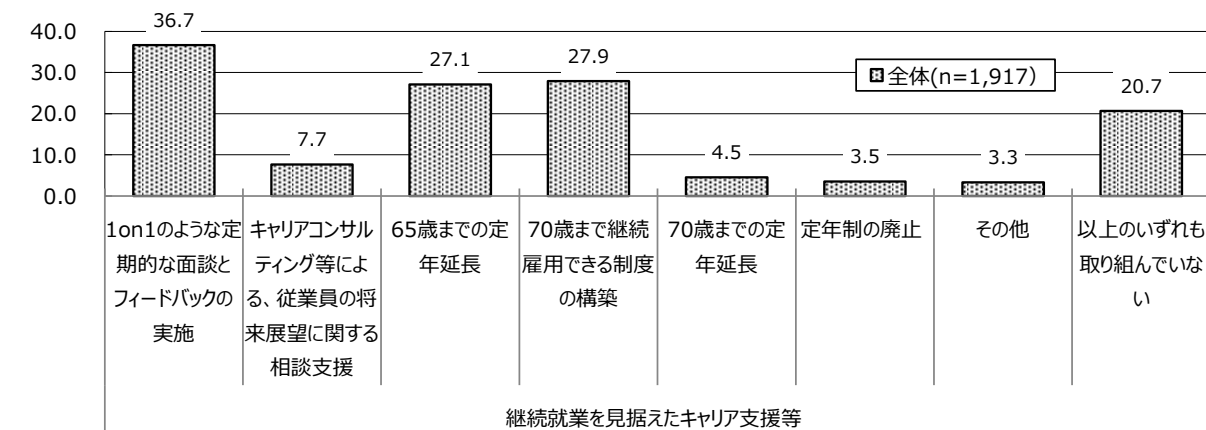
(①処遇の改善・評価制度の変更)(MA、単位＝%)【企業調査】



②継続就業を見据えたキャリア支援等では、「lon1のような定期的な面談とフィードバックの実施」が 36.7%と最も高く、次いで、「70 歳まで継続雇用できる制度の構築」が 27.9%、「65 歳までの定年延長」が 27.1%、「キャリアコンサルティング等による、従業員の将来展望に関する相談支援」が 7.7%、「70 歳までの定年延長」が 4.5%、「定年制の廃止」が 3.5% などとなっている（図表 1-4）。

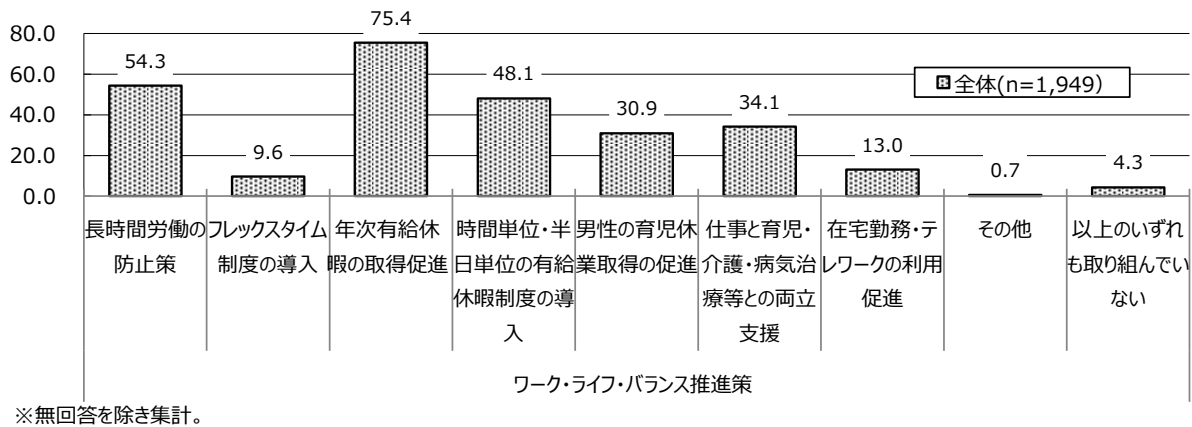
図表 1-4 過去 1 年間で、従業員の継続的な就業を促進するために取り組んでいること

(②継続就業を見据えたキャリア支援等)(MA、単位＝%)【企業調査】



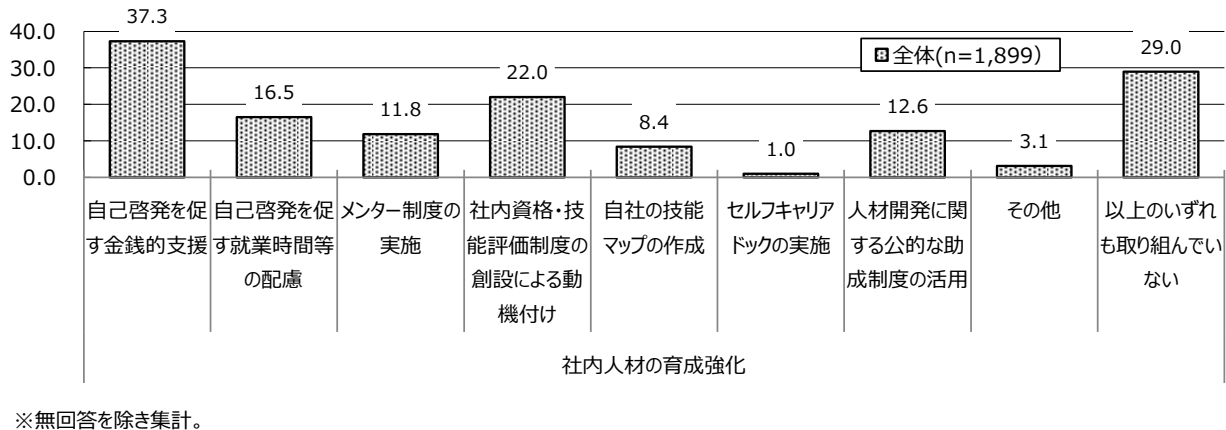
③ワーク・ライフ・バランス推進策では、「年次有給休暇の取得促進」が 75.4%と最も高く、次いで、「長時間労働の防止策」が 54.3%、「時間単位・半日単位の有給休暇制度の導入」が 48.1%、「仕事と育児・介護・病気治療等との両立支援」が 34.1%、「男性の育児休業取得の促進」が 30.9%、「在宅勤務・テレワークの利用促進」が 13.0%、「フレックスタイム制度の導入」が 9.6%などとなっている（図表 1-5）。

図表 1-5 過去 1 年間で、従業員の継続的な就業を促進するために取り組んでいること
(③ワーク・ライフ・バランス推進策)(MA、単位＝%)【企業調査】



④社内人材の育成強化では、「自己啓発を促す金銭的支援」が 37.3%と最も高く、次いで、「社内資格・技能評価制度の創設による動機付け」が 22.0%、「自己啓発を促す就業時間等の配慮」が 16.5%、「人材開発に関する公的な助成制度の活用」が 12.6%、「メンター制度の実施」が 11.8%、「自社の技能マップの作成」が 8.4%などとなっている（図表 1-6）。

図表 1-6 過去 1 年間で、従業員の継続的な就業を促進するために取り組んでいること
(④社内人材の育成強化)(MA、単位＝%)【企業調査】

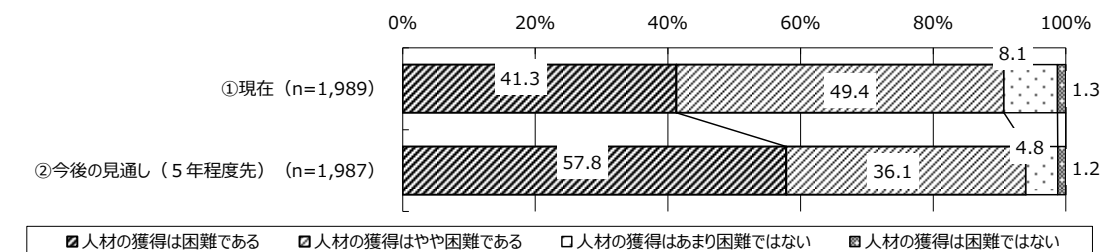


1-3. 人材の獲得に対する認識

企業調査では人材の獲得についての困難度に関する認識について、「現在の状況」と「今後の見通し（5年程度先）」に分けて尋ねている。無回答を除き集計したところ、「現在の状況」について、「困難である・計」（「人材の獲得は困難である」「人材の獲得はやや困難である」の合計）の割合は 90.7%とほとんどを占め、「今後の見通し」では、その割合は 93.9%と高くなっている（とくに「人材の獲得は困難である」の割合は、「現在」（41.3%）、「今後の見

通し」(57.8%)であり、16.5ポイント高い)(図表 1-7)。

図表 1-7 人材の獲得に対する認識(現在の状況と今後の見通し(5年程度先))(SA、単位=%)【企業調査】

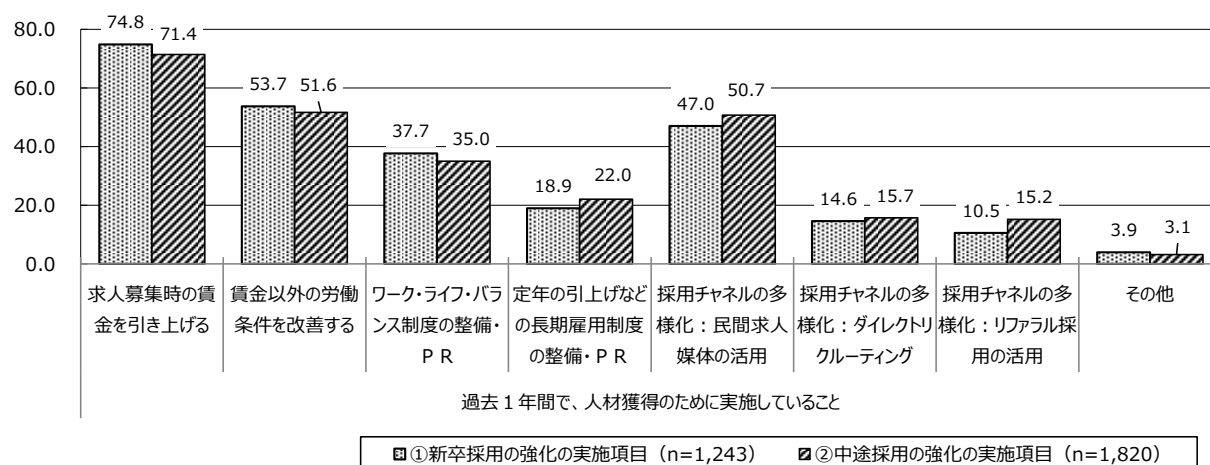


※無回答を除き集計。

1-4. 過去 1 年間で、人材獲得のために実施していること

企業調査では、過去 1 年間で、人材獲得のために実施していることを、新卒採用、中途採用の別に尋ねている(複数回答)。新卒採用、中途採用について、それぞれ「採用を実施していない」及び、無回答を除き集計したものが図表 1-8 である。それによれば、新卒採用、中途採用いずれも実施項目の上位の順序は同じであり、「求人募集時の賃金を引き上げる」(新卒 74.8%、中途 71.4%)が 7 割台と最も高く、次いで、「賃金以外の労働条件を改善する」(新卒 53.7%、中途 51.6%)、「採用チャネルの多様化:民間求人媒体の活用」(新卒 47.0%、中途 50.7%)、「ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PR」(新卒 37.7%、中途 35.0%)、「定年の引上げなどの長期雇用制度の整備・PR」(新卒 18.9%、中途 22.0%)などが続く。

図表 1-8 過去 1 年間で人材獲得のために実施していること(MA、単位=%)【企業調査】

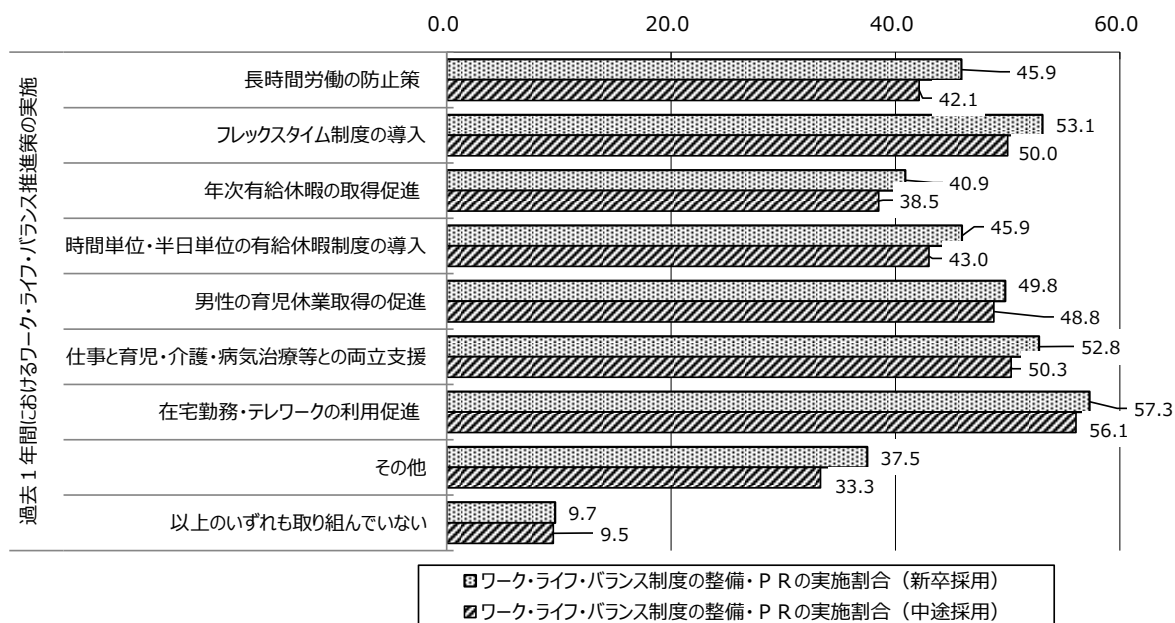


※新卒採用、中途採用について、それぞれ「採用を実施していない」及び、無回答を除き集計。

企業のワーク・ライフ・バランス推進策は、人材獲得のために実施している「ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PR」の実施割合に影響を与えているのだろうか。企業のワーク・

ライフ・バランス推進策の実施項目ごとに、「ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PR」の実施割合をみたものが図表 1-9 である。それによれば、「在宅勤務・テレワークの利用促進」「フレックスタイム制度の導入」「仕事と育児・介護・病気治療等との両立支援」「男性の育児休業取得の促進」に取り組んでいる企業では、新卒採用、中途採用いずれも、「ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PR」の実施割合が 5 割前後と高くなっており、これらの施策に取り組むほど、採用面でワーク・ライフ・バランス制度の整備・PR を強化していることが示唆される。

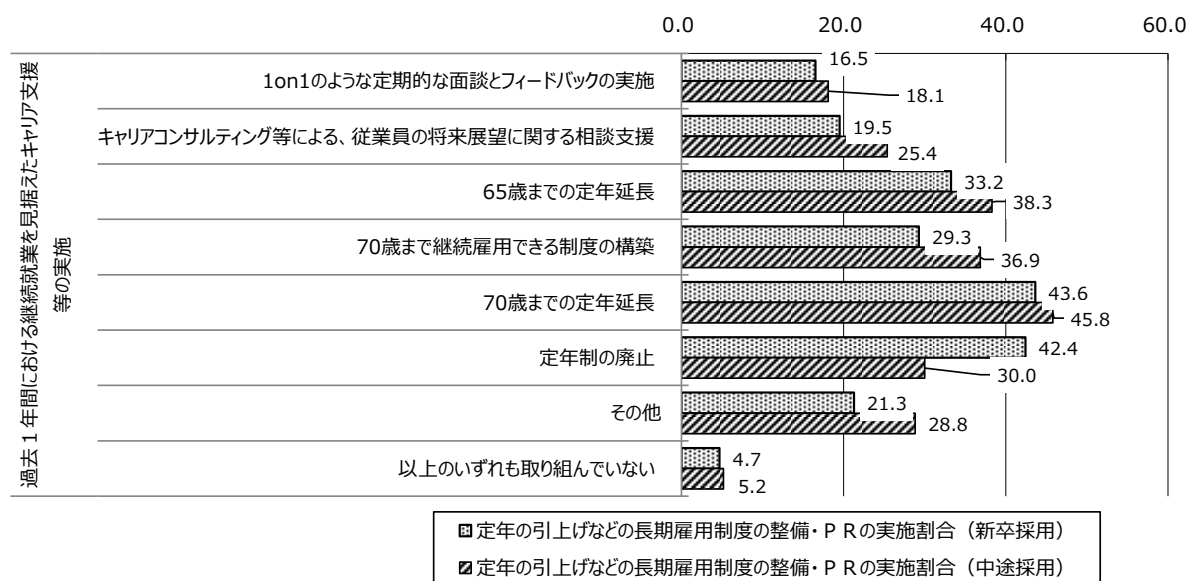
図表 1-9 ワーク・ライフ・バランス推進策の実施項目別にみた人材獲得面における
ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PRの実施割合(単位=%)【企業調査】



※数値は、過去1年間における実施項目ごとの「ワーク・ライフ・バランス制度の整備・PRの実施割合」を、新卒採用、中途採用の別で示したもの（集計では、新卒採用、中途採用それぞれで「採用は実施していない」及び、無回答を除いている）。

同様に、企業の継続就業を見据えたキャリア支援の実施項目ごとに、「定年の引上げなどの長期雇用制度の整備・PR」の実施割合をみたものが図表 1-10 である。それによれば、新卒採用、中途採用ともに、「70 歳までの定年延長」に取り組んでいる企業において、「定年の引上げなどの長期雇用制度の整備・PR」の実施割合が最も高い。以下、新卒採用では、「定年制の廃止」「65 歳までの定年延長」「70 歳まで継続雇用できる制度の構築」の順で高く、中途採用では、「65 歳までの定年延長」「70 歳まで継続雇用できる制度の構築」「定年制の廃止」の順で高い。これらの施策に取り組むほど、採用面で長期雇用に係わる制度の整備・PR を強化しているようだ。

図表 1-10 継続就業を見据えたキャリア支援等の実施項目別にみた人材獲得面における定年の引上げなどの
長期雇用制度の整備・PRの実施割合(単位=%)【企業調査】



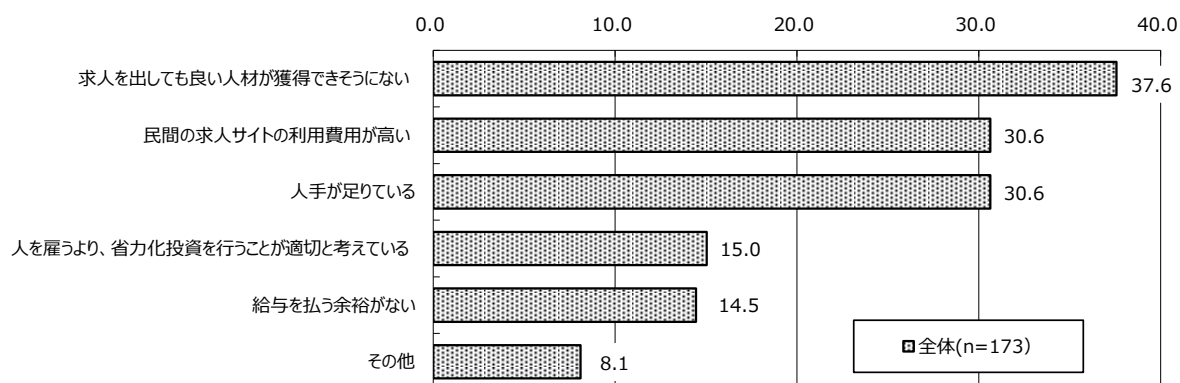
※数値は、過去1年間における実施項目ごとの「定年の引上げなどの長期雇用制度の整備・PRの実施割合」を、新卒採用、中途採用の別で示したもの（集計では、新卒採用、中途採用で「採用は実施していない」及び、無回答を除いている）。

1-5. 過去1年間で、求人を出していない場合の求人を出していない理由

調査では、過去1年間で、求人を出していない場合の求人を出していない理由（複数回答）について尋ねている。「求人を出している（採用活動をしている）」及び、無回答を除き集計したものが図表 1-11 である。それによれば、「求人を出しても良い人材が獲得できそうにない」が 37.6%と最も高く、次いで、「民間の求人サイトの利用費用が高い」が 30.6%、「人手が足りている」が 30.6%などとなっている。

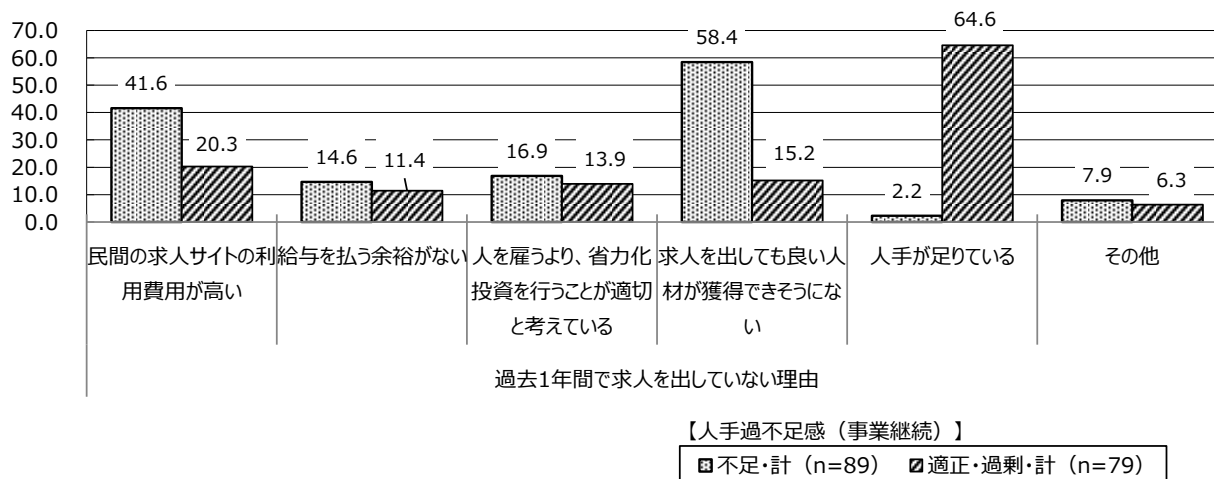
これを事業継続・人手過不足感別にみると、「不足・計」（「不足」「やや不足」の合計）とする企業では、「求人を出しても良い人材が獲得できそうにない」が 58.4%と最も高く、次いで、「民間の求人サイトの利用費用が高い」が 41.6%などとなっている。一方、「適正・過剰・計」とする企業（「適正」「やや過剰」「過剰」の合計）とする企業では、「人手が足りている」が 64.6%と最も高く、次いで、「民間の求人サイトの利用費用が高い」が 20.3%などとなっている（図表 1-12）。

図表 1-11 過去 1 年間で、求人を出していない場合の求人を出していない理由(MA、単位＝%)【企業調査】



※「求人を出している（採用活動をしている）」及び、無回答を除き集計。

図表 1-12 過去 1 年間で、求人を出していない場合の求人を出していない理由
(MA、単位＝%) [事業継続・人手過不足感別]【企業調査】



※「求人を出している（採用活動をしている）」及び、無回答を除き集計。人手過不足感（事業継続）の「不足・計」は「不足」「やや不足」の合計。「適正・過剰・計」は、「適正」「やや過剰」「過剰」の合計。

2. 勤め先に就職した理由、就業継続している理由

2-1. 勤め先に就職した理由、就業継続している理由

(1)「入社の決め手」と「就業継続の理由」

正社員調査では、①勤め先に就職した理由（入職時。以下、「①入社の決め手」という）と、②現在まで就業継続している理由（以下、「②就業継続の理由」という）について尋ねている。また、③中途採用者に対して、初職で重視した項目（複数回答）についても尋ねている。

「①入社の決め手」と「②就業継続の理由」の該当割合（「当てはまる」「やや当てはまる」の合計）について無回答を除き集計したものが図表 2-1 である。

まず、「①入社の決め手」についてみると、「仕事内容に興味がある」が 78.1%と最も高く、

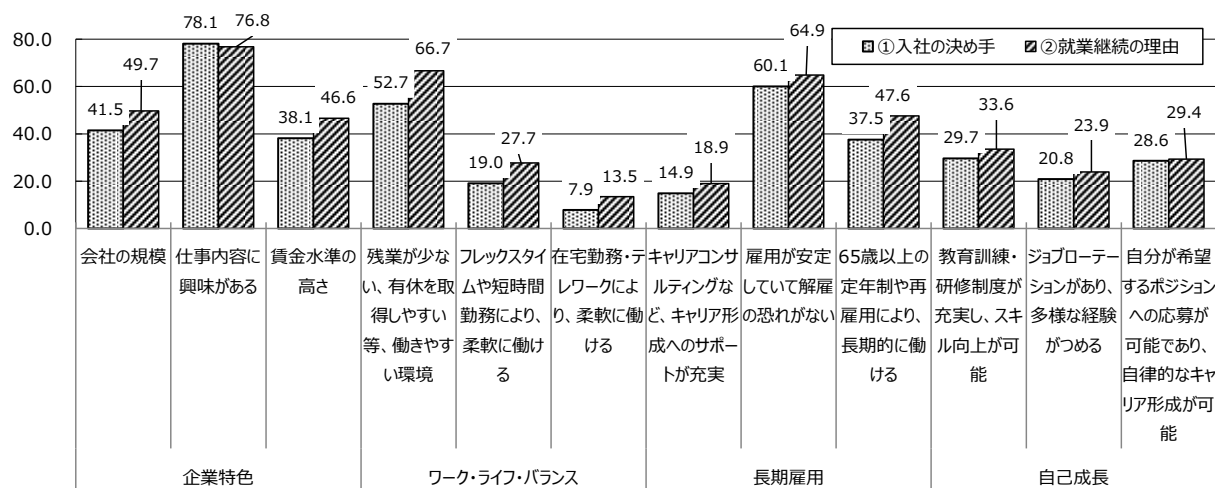
次いで、「雇用が安定していて解雇の恐れがない」(60.1%)、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」(52.7%)、「会社の規模」(41.5%)、「賃金水準の高さ」(38.1%)、「65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける」(37.5%)などとなっている。

「②就業継続の理由」も重視傾向はほとんど変わらず、「仕事内容に興味がある」が76.8%と最も高く、次いで、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」(66.7%)、「雇用が安定していて解雇の恐れがない」(64.9%)、「会社の規模」(49.7%)、「65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける」(47.6%)、「賃金水準の高さ」(46.6%)などとなっている。

両者の差に着目すると、「入社を決め手」(入社時)に比べ「就業継続の理由」(現時点)の方が高い項目は、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」(14.0ポイント)、「65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける」(10.1ポイント)、「フレックスタイムや短時間勤務により、柔軟に働ける」(8.7ポイント)、「賃金水準の高さ」(8.5ポイント)、「会社の規模」(8.2ポイント)、「在宅勤務・テレワークにより、柔軟に働ける」(5.6ポイント)などとなっている。

図表 2-1 勤め先に就職した理由(入社時:入社決め手)と現在まで就業継続をしている理由

(SA、単位=%)【正社員調査】



※数値は、①入社決め手、②就業継続の理由のいずれも、「当てはまる」「やや当てはまる」の合計を集計している（無回答を除き集計）。

なお、本設問は4段階評価（「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」）で聞いているため、参考として、①入社決め手と②就業継続の理由の「当てはまる」の割合の差に着目して集計したものが図表 2-2 である。「当てはまる」の②から①を引いた値が高いのは、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」(10.0ポイント)、「65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける」(4.5ポイント)、「雇用が安定していて解雇の恐れがない」(4.4ポイント)、「フレックスタイムや短時間勤務により、柔

軟に働ける」(4.0 ポイント) などとなっている。長期雇用やワーク・ライフ・バランスに係わる項目が就業継続でより重要であることがうかがわれる。

図表 2-2 勤め先に就職した理由(入職時:入社を決め手)と現在まで就業継続をしている理由

(SA、単位＝%)【正社員調査】

			①入社の決め手、②就業継続の理由						②就業継続の理由から①入社の決め手を引いた値		
			n	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	該当・計	「当てはまる」の②－①の差	「やや当てはまる」の②－①の差	「該当・計」の②－①の差
【企業特色】	会社の規模	①入社の決め手	6,443	11.2	30.3	29.1	29.4	41.5	2.1	6.2	8.3
		②就業継続の理由	6,234	13.2	36.5	26.2	24.0	49.7			
	仕事内容に興味がある	①入社の決め手	6,492	35.8	42.3	12.6	9.2	78.1	-4.0	2.7	-1.3
		②就業継続の理由	6,280	31.8	45.0	14.9	8.3	76.8			
【ワーク・ライフ・バランス】	賃金水準の高さ	①入社の決め手	6,435	8.3	29.8	36.6	25.3	38.1	3.9	4.6	8.4
		②就業継続の理由	6,234	12.2	34.4	30.6	22.8	46.6			
	残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境	①入社の決め手	6,464	21.1	31.7	25.8	21.5	52.7	10.0	4.0	14.0
		②就業継続の理由	6,268	31.1	35.6	17.7	15.6	66.7			
【長期雇用】	フレックスタイムや短時間勤務により、柔軟に働ける	①入社の決め手	6,416	6.3	12.7	25.5	55.5	19.0	4.0	4.7	8.7
		②就業継続の理由	6,218	10.3	17.4	22.4	49.9	27.7			
	在宅勤務・テレワークにより、柔軟に働ける	①入社の決め手	6,414	2.9	5.0	14.7	77.5	7.9	2.2	3.4	5.6
		②就業継続の理由	6,218	5.1	8.4	16.1	70.4	13.5			
【自己成長】	キャリアコンサルティングなど、キャリア形成へのサポートが充実	①入社の決め手	6,415	2.6	12.3	30.1	54.9	14.9	0.9	3.1	4.0
		②就業継続の理由	6,204	3.5	15.4	30.4	50.6	18.9			
	雇用が安定していて解雇の恐れがない	①入社の決め手	6,439	19.7	40.4	20.8	19.1	60.1	4.4	0.4	4.8
		②就業継続の理由	6,253	24.1	40.7	19.1	16.0	64.9			
【自己成長】	65歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける	①入社の決め手	6,431	12.6	24.9	27.4	35.1	37.5	4.5	5.6	10.1
		②就業継続の理由	6,234	17.1	30.5	24.7	27.7	47.6			
	教育訓練・研修制度が充実し、スキル向上が可能	①入社の決め手	6,436	7.1	22.6	32.9	37.5	29.7	0.9	3.0	3.9
		②就業継続の理由	6,234	8.0	25.5	32.1	34.3	33.6			
	ジョブローテーションがあり、多様な経験が得られる	①入社の決め手	6,420	5.0	15.9	33.3	45.8	20.8	0.6	2.4	3.1
		②就業継続の理由	6,229	5.6	18.3	32.0	44.1	23.9			
【自己成長】	の応募が可能であり、自律的なキャリア形成が可能	①入社の決め手	6,435	7.1	21.5	31.4	40.0	28.6	-0.3	1.1	0.8
		②就業継続の理由	6,233	6.7	22.6	30.8	39.9	29.4			

※無回答を除き集計。「該当・計」は「当てはまる」「やや当てはまる」の合計。

(2) 年齢別にみた就業継続の理由

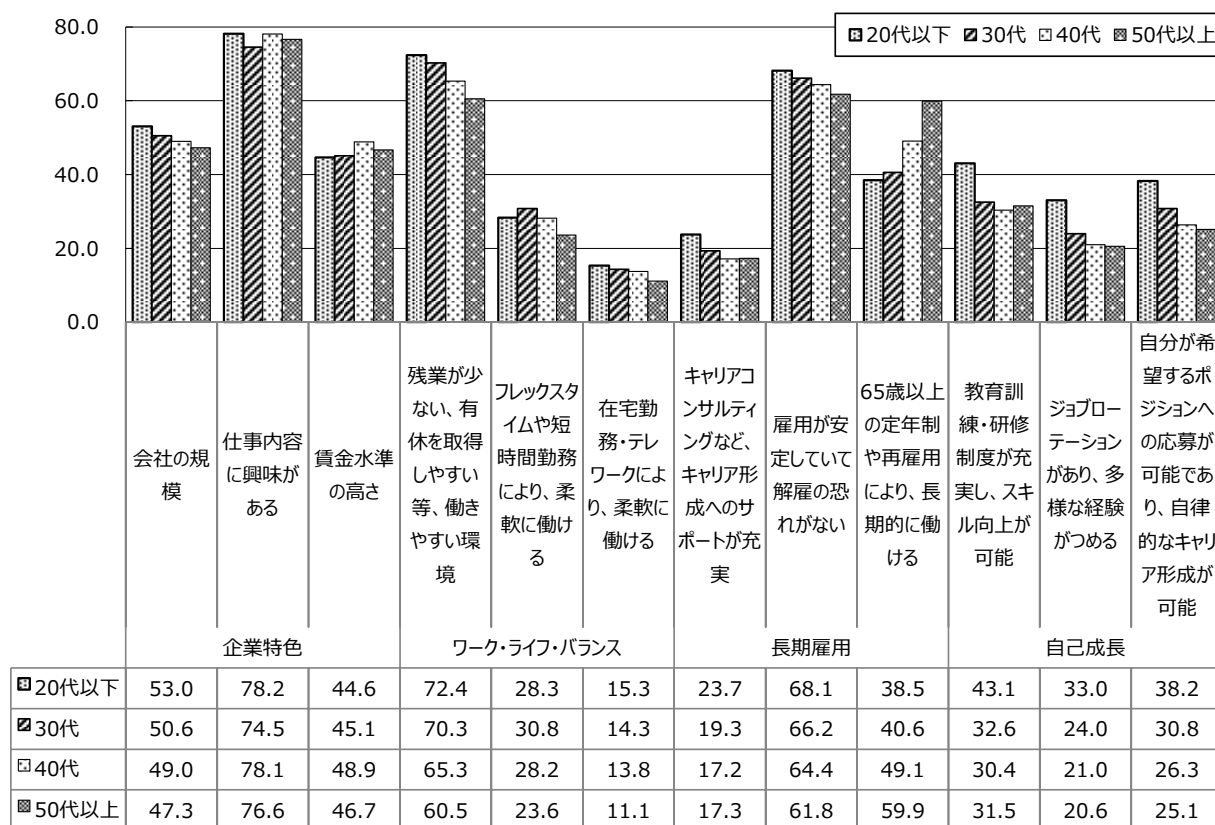
「②就業継続の理由」について、年齢別にみたものが図表 2-3 である。それによれば、おおむね年齢が低くなるほど、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」「雇用が安定していて解雇の恐れがない」「会社の規模」「教育訓練・研修制度が充実し、スキル向上が可能」「自分が希望するポジションへの応募が可能であり、自律的なキャリア形成が可能」「ジョブローテーションがあり、多様な経験が得られる」「キャリアコンサルティングなど、キャリア形成へのサポートが充実」「在宅勤務・テレワークにより、柔軟に働ける」の割合が高くなる傾向にある。

一方、年齢が高くなるほど、「65 歳以上の定年制や再雇用により、長期的に働ける」の割合が高くなる。

「仕事内容に興味がある」「賃金水準の高さ」では、年齢による違いがほとんど見られない。

図表 2-3 年齢別にみた勤め先に現在まで就業継続をしている理由

(SA、単位＝％)[年齢別]【正社員調査】



※数値は、①入社の決め手、②就業継続の理由のいずれも、「当てはまる」「やや当てはまる」の合計を集計している（無回答を除き集計）。

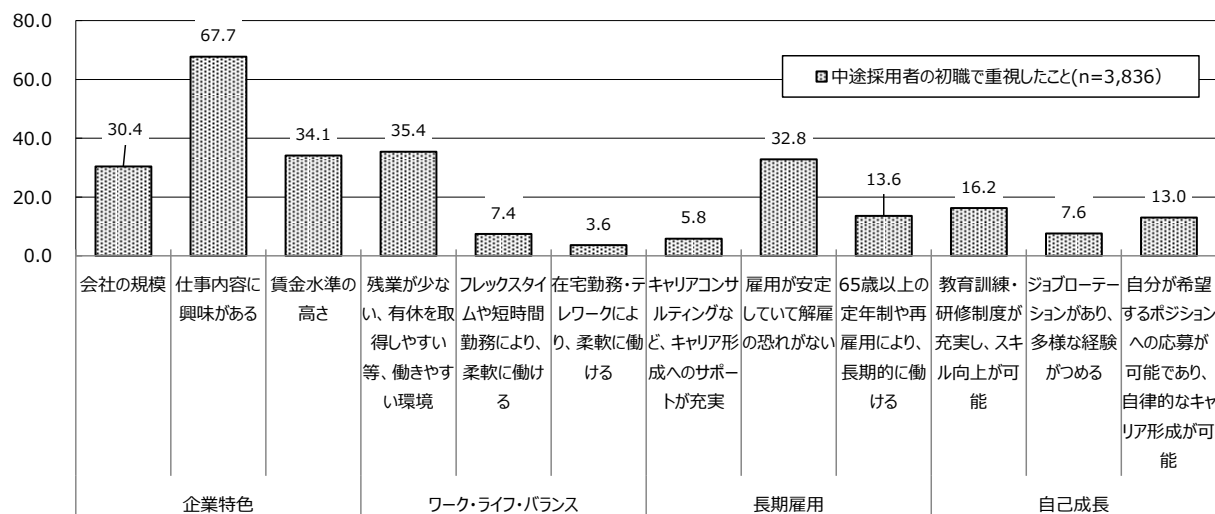
(3) 中途採用者の初職で重視した項目

③中途採用者の初職で重視した項目（複数回答）については、「仕事内容に興味がある」が67.7%と最も高く、次いで、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」（35.4%）、「賃金水準の高さ」（34.1%）、「雇用が安定していて解雇の恐れがない」（32.8%）、「会社の規模」（30.4%）などとなっている（図表 2-4）。

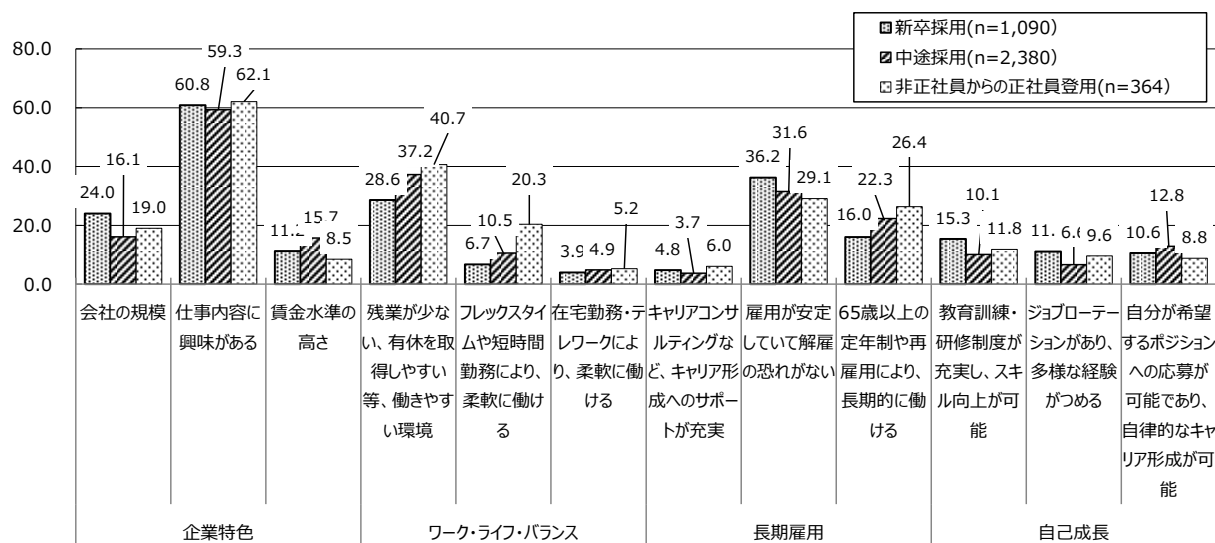
なお、参考として、現在の勤め先に就職した理由（入職時）を採用方式別にみたものが図表 2-5 である。図表 2-4（中途採用者の初職で重視した項目）と、現在の勤め先の入社時の決め手（図表 2-5）を比較すると、「仕事内容に興味がある」や「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」「雇用が安定していて解雇の恐れがない」などを重視している点で大きな違いはみられない²。

² 図表 2-4（問 12③中途採用者の初職で重視した項目）は複数回答の集計結果であるところ、図表 2-5（問 12①勤め先に就職した理由（入職時））の設問は 4 段階評価での「当てはまる」「やや当てはまる」の合計を集計している点で、設問の構造上、集計方法は異なる点に留意。

図表 2-4 勤め先の中途採用者における初職で重視した項目(MA、単位＝%)【正社員調査】



図表 2-5 勤め先に就職した理由(入職時:入社決め手)(MA、単位＝%) [採用方式別]【正社員調査】

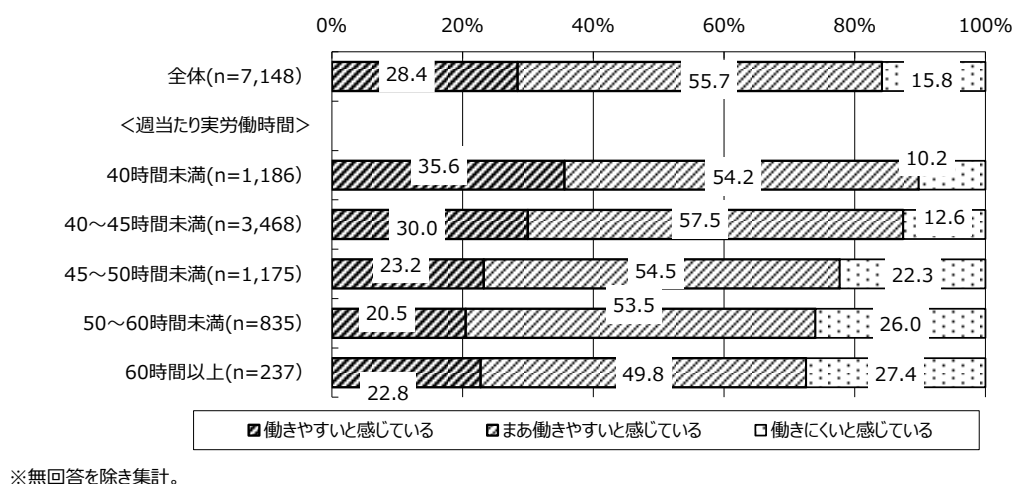


2-2. 働きやすさに対する認識

正社員調査では、現在、勤務している企業で働きやすいと感じているかについて尋ねている。無回答を除き集計したところ、全体では、「働きやすい・計」（「働きやすいと感じている」（28.4%）と「まあ働きやすいと感じている」（55.7%）の合計）は 84.1%となっている。「働きにくいと感じている」は 15.8%となっている。

これを週当たり実労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど、「働きにくいと感じている」とする割合は、高くなる傾向にある（図表 2-6）。

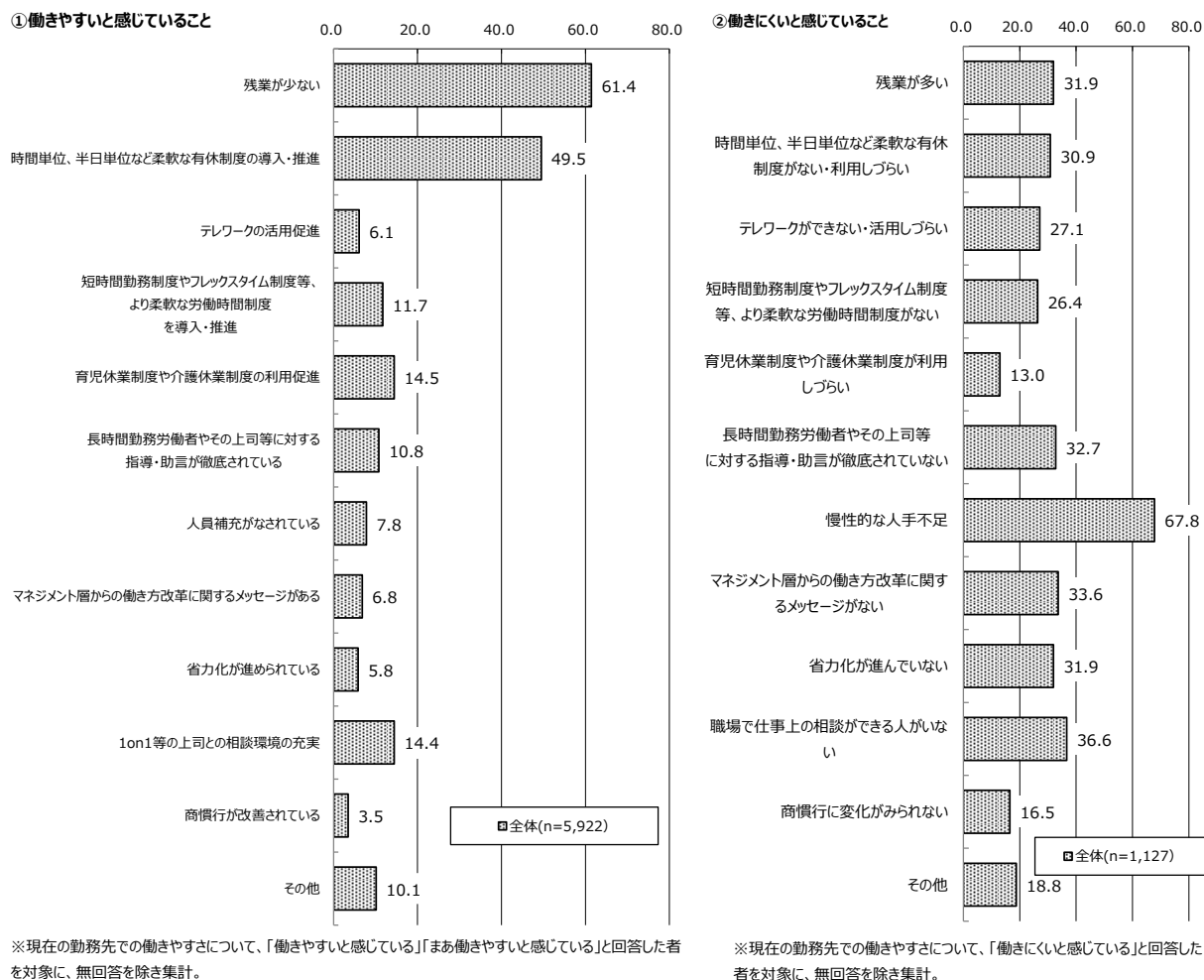
図表 2-6 現在の勤務先での働きやすさの認識（SA、単位＝％）【正社員調査】



正社員調査では、「働きやすい・計」とする者に対して、働きやすいと感じている点を尋ねている（複数回答）。無回答を除き集計したところ、「残業が少ない」が 61.4％と最も高く、次いで、「時間単位、半日単位など柔軟な有休制度の導入・推進」（49.5％）も高い。以下、「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」（14.5％）、「1on1 等の上司との相談環境の充実」（14.4％）、「短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、より柔軟な労働時間制度を導入・推進」（11.7％）、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言が徹底されている」（10.8％）などが続く（図表 2-7①）。

一方、「働きにくいと感じている」者に対して、働きにくいと感じている点を尋ねたところ（複数回答）、「慢性的な人手不足」が 67.8％と突出して高く、次いで、「職場で仕事上の相談ができる人がいない」（36.6％）、「マネジメント層からの働き方改革に関するメッセージがない」（33.6％）、「長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言が徹底されていない」（32.7％）、「残業が多い」（31.9％）、「省力化が進んでいない」（31.9％）、「時間単位、半日単位など柔軟な有休制度がない・利用しづらい」（30.9％）も 3 割台と高くなっている（図表 2-7②）。

図表 2-7 現在の勤務先での①働きやすいと感じること、②働きにくいと感じること(MA、単位＝%)【正社員調査】



3. 働く意識の変化とキャリアに関する認識

3-1. 働く意識の変化とキャリアに関する認識

企業調査では、働く意識の状況について、5年前(概ね新型コロナウイルス感染発生前【2019年頃】)と比較し、現在の貴社の正社員の働く意識の状況について、年齢階層ごとに尋ねている。一方、正社員調査において、キャリアに関する認識について尋ねている(現在、5年前(概ね新型コロナウイルス感染発生前【2019年頃】)、10年前³、入社時——の4時点)。以下、企業調査の正社員の働く意識の状況については、「該当者がいない」、及び無回答を除き集計する。対して、正社員調査では、現在のキャリアに関する認識について無回答を除き集計する。

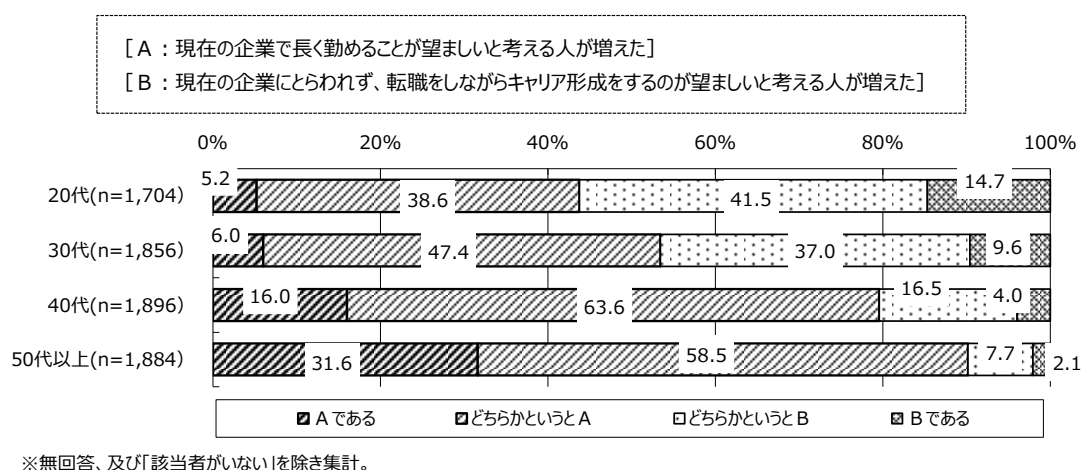
³ 5年前、10年前の時点については、勤続年数で5年に満たない場合や10年に満たない場合がありうることから、調査票では、「入社してから期間が5年に満たない場合、10年に満たない場合は、その回答欄は空欄でまわらない」旨を注記している。

(1) 長期勤続志向か、転職によるキャリア形成志向かに関する認識(現在)

企業調査では、5年前と比較して、「A：現在の企業で長く勤めることが望ましいと考える人が増えた」と「B：現在の企業にとらわれず、転職をしながらキャリア形成をするのが望ましいと考える人が増えた」のどちらに近いかを尋ねている。

それによれば、年齢が高くなるほど、「A：現在の企業で長く勤めることが望ましいと考える人が増えた」（「Aである」「どちらかというとA」の合計）の割合が高くなる。逆に、年齢が低くなるほど、「B：現在の企業にとらわれず、転職をしながらキャリア形成をするのが望ましいと考える人が増えた」（「Bである」「どちらかというとB」の合計）の割合が高くなる。とくに20代では、長期勤続志向が増加したとする企業割合が43.8%、転職によるキャリア形成志向が増加したとする企業割合が56.2%となっており、両者は拮抗している(図表3-1)。

図表 3-1 5年前と比較した正社員の働く意識の状況(A: 長期勤続志向が増加、B: 転職によるキャリア形成志向が増加)(SA、単位=%)【企業調査】

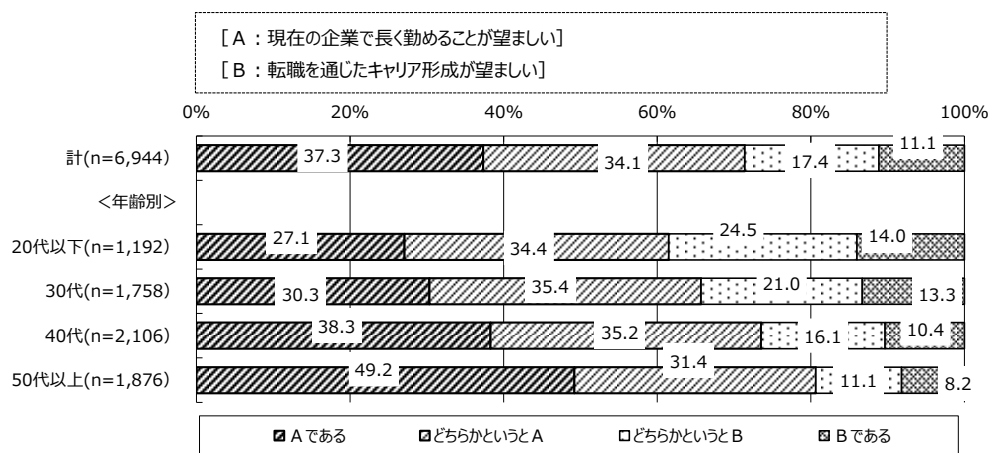


一方、正社員調査において、「A：現在の企業で長く勤めることが望ましい」と「B：転職を通じたキャリア形成が望ましい」のどちらに近いかについては、「A：現在の企業で長く勤めることが望ましい」（「Aである」「どちらかというとA」の合計）が71.4%で、「B：転職を通じたキャリア形成が望ましい」（「Bである」「どちらかというとB」の合計）が28.5%であり、長期勤続志向の割合の方が高い。

これを年齢別にみると、年齢が高くなるほど、長期勤続志向の割合が高くなる。逆に、年齢が低くなるほど、転職によるキャリア形成志向の割合が高くなっている。ただし、20代以下においても、6割強は長期勤続志向であり、転職によるキャリア形成志向の4割弱を上回っている(図表3-2)。

図表 3-2 現在のキャリアに関する認識(A: 長期勤続志向、B: 転職によるキャリア形成志向)

(SA、単位＝%) [年齢別]【正社員調査】

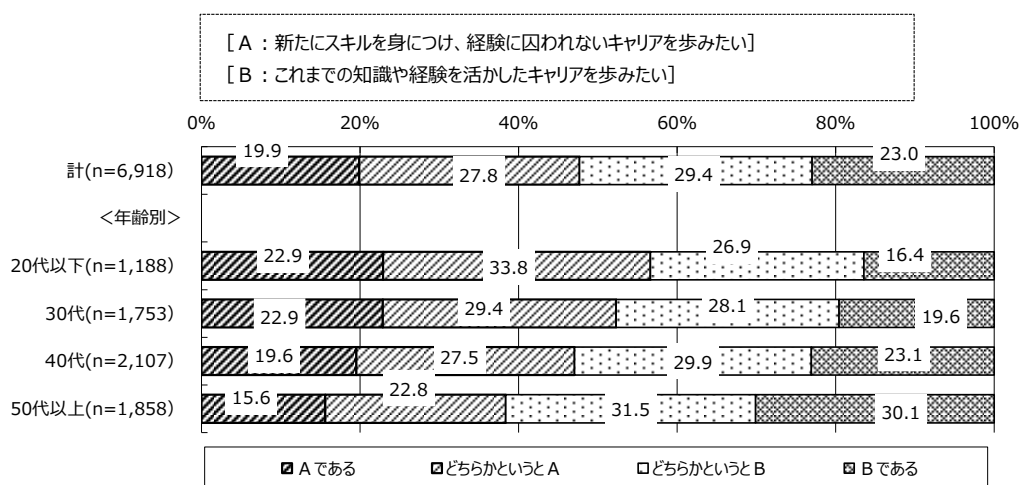


また、正社員調査において、「A: 新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい」と「B: これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい」のどちらに近いかを尋ねている。それによれば、「A: 新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい」(「A である」「どちらかというと A」の合計) が 47.7%、「B: これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい」(「B である」「どちらかというと B」の合計) が 52.3% であり、両者はほぼ半々である。

これを年齢別にみると、年齢が高くなるほど、既存の経験を活かしたキャリア志向の割合が高くなっている(図表 3-3)。

図表 3-3 現在のキャリアに関する認識(A: 経験に囚われないキャリア志向、B: 既存の経験を活かしたキャリア志向)

(SA、単位＝%) [年齢別]【正社員調査】



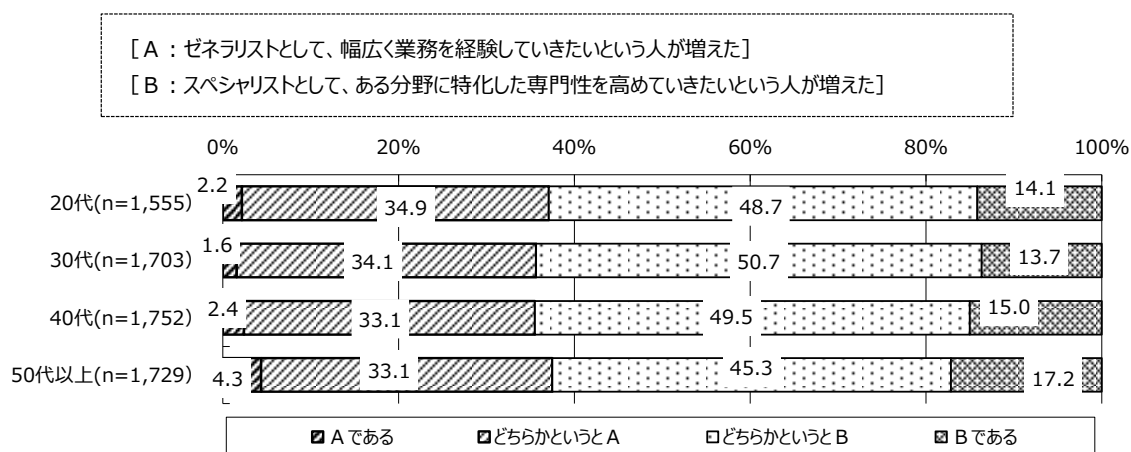
(2) ゼネラリスト志向か、スペシャリスト志向かに関する認識(現在)

企業調査では、5年前と比較して、「A：ゼネラリストとして、幅広く業務を経験していきたいという人が増えた」と「B：スペシャリストとして、ある分野に特化した専門性を高めていきたいという人が増えた」のどちらに近いかを尋ねている。

それによれば、いずれの年齢層においても、「A：ゼネラリストとして、幅広く業務を経験していきたいという人が増えた」（「Aである」「どちらかというとA」の合計）が4割弱、「B：スペシャリストとして、ある分野に特化した専門性を高めていきたいという人が増えた」（「Bである」「どちらかというとB」の合計）が6割強となっており、スペシャリスト志向が増加の割合の方が高い（図表3-4）。

図表 3-4 5年前と比較した正社員の働く意識の状況（A：ゼネラリスト志向が増加、B：スペシャリスト志向が増加）

（SA、単位＝％）【企業調査】



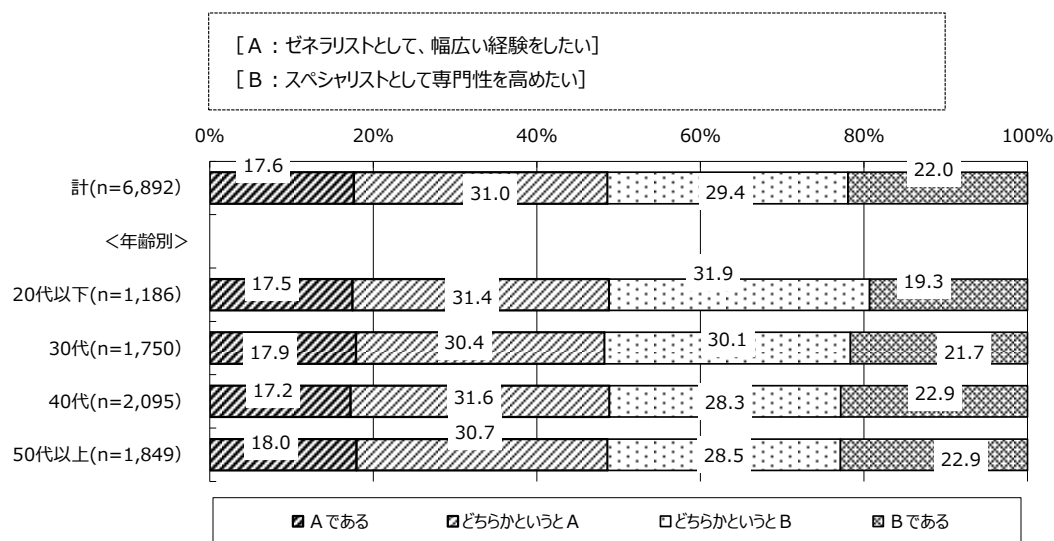
※無回答、及び「該当者がいない」を除き集計。

一方、正社員調査において、「A：ゼネラリストとして、幅広い経験をしたい」と「B：スペシャリストとして専門性を高めたい」のどちらに近いかについては、「A：ゼネラリストとして、幅広い経験をしたい」（「Aである」「どちらかというとA」の合計）が48.6%、「B：スペシャリストとして専門性を高めたい」（「Bである」「どちらかというとB」の合計）が51.4%であり、両者はほぼ半々である。

これを年齢別にみても、いずれの年齢層においても、ゼネラリスト志向が5割弱、スペシャリスト志向が5割強となっており、両者はほぼ半々である（図表3-5）。

図表 3-5 現在のキャリアに関する認識(A:ゼネラリスト志向、B:スペシャリスト志向)

(SA、単位=%)[年齢別]【正社員調査】



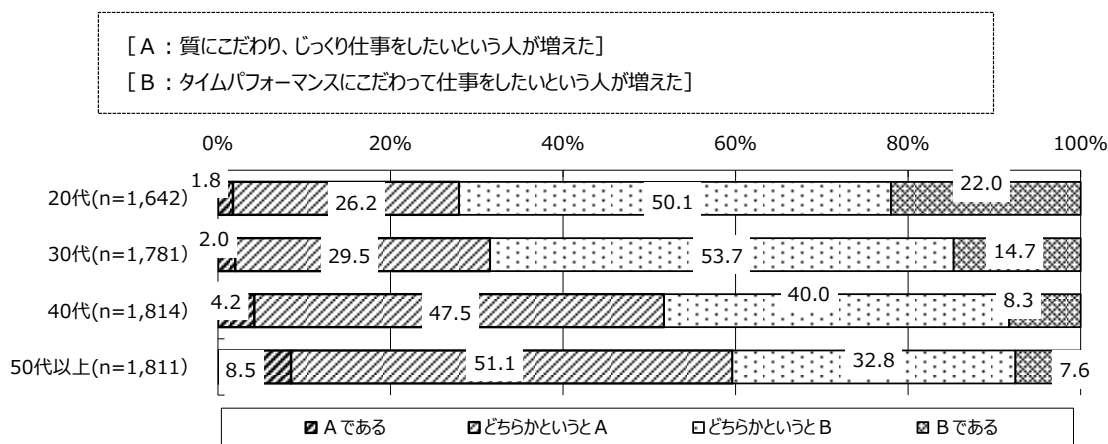
(3)仕事は質重視か、タイパ重視かに関する認識(現在)

企業調査では、5年前と比較して、「A:質にこだわり、じっくり仕事をしたいという人が増えた」と「B:タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたいという人が増えた」のどちらかに近いかを尋ねている。

それによれば、「B:タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたいという人が増えた」(「Bである」「どちらかというB」の合計)の割合は、年齢が低くなるほど高くなる傾向にある(図表3-6)。

図表 3-6 5年前と比較した正社員の働く意識の状況(A:質重視が増加、B:タイパ重視が増加)

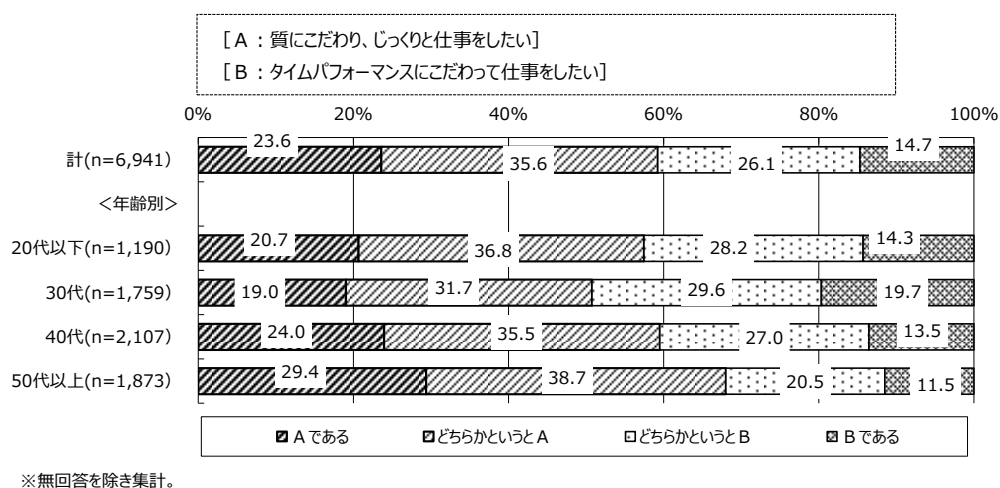
(SA、単位=%)【企業調査】



一方、正社員調査において、仕事のやり方について、「A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい」と「B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい」のどちらに近いかについては、「A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい」（「Aである」「どちらかというともA」の合計）とする割合が59.2%で、「B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい」（「Bである」「どちらかというともB」の合計）が40.8%であり、質重視がタイプ重視を上回っている。

これを年齢別にみると、おおむね年齢が低くなるほど、タイプ重視の割合は高くなる傾向にあり、30代でその割合は49.3%でピークとなっている（図表3-7）。

図表 3-7 現在のキャリアに関する認識（A：質重視、B：タイプ重視）（SA、単位＝％）【年齢別】【正社員調査】



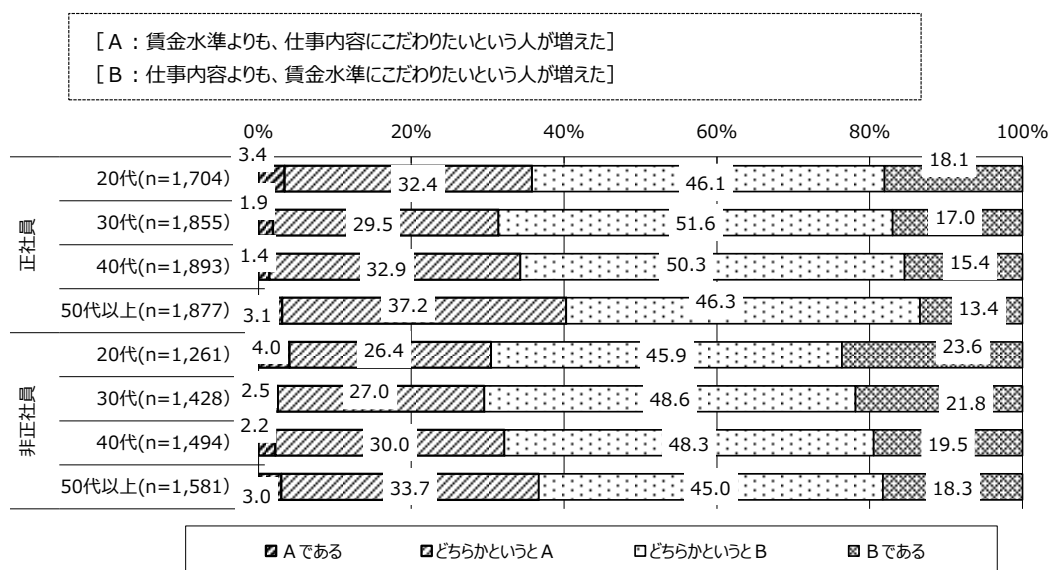
(4) 仕事内容重視か、賃金水準重視かに関する認識（現在）

企業調査では、5年前と比較して、正社員・非正社員の働く意識の状況について、「A：賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたいという人が増えた」と「B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたいという人が増えた」のどちらに近いかについても尋ねている。

それによれば、正社員の場合、「B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたいという人が増えた」（「Bである」「どちらかというともB」の合計）とする企業割合は、おおむね年齢が低くなるほど高くなる傾向にあり、30代でその割合は68.6%でピークとなっており、20代で64.2%とやや低くなっている。同様に、非正社員の場合も、賃金水準重視が増えたとする割合は、おおむね年齢が低くなるほど高くなる傾向にあり、30代でその割合は70.4%と最も高い（図表3-8）。

図表 3-8 5年前と比較した働く意識(正社員・非正社員)の状況(A: 仕事内容重視が増加、B: 賃金水準重視が増加)

(SA、単位=%)【企業調査】

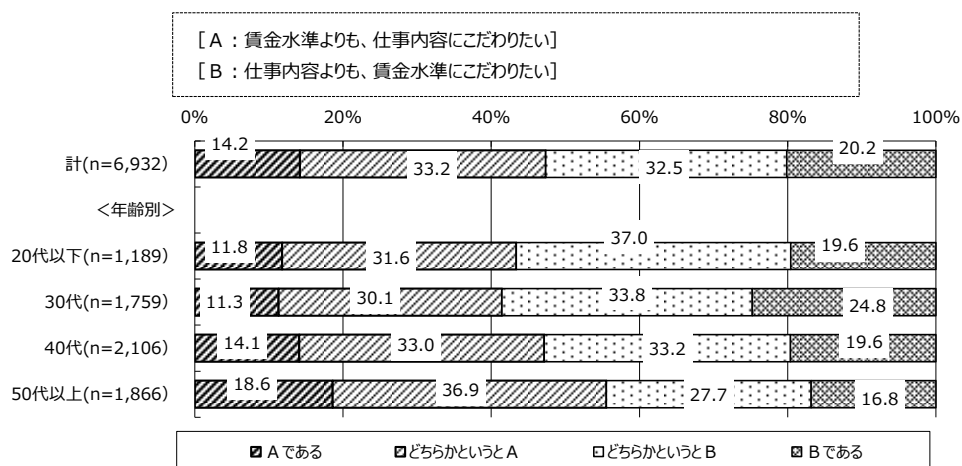


※無回答、及び「該当者がいない」を除き集計。

一方、正社員調査において、「A: 賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたい」と「B: 仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたい」のどちらに近いかについては、それぞれ47.4%（「Aである」「どちらかというA」の合計）、52.7%（「Bである」「どちらかというB」の合計）となっており、両者はほぼ半々と拮抗している。

これを年齢別にみると、おおむね年齢が低くなるほど、賃金水準重視の割合は高くなる傾向にある（図表 3-9）。

図表 3-9 現在のキャリアに関する認識(A: 仕事内容重視:B: 賃金水準重視)(SA、単位=%)[年齢別]【正社員調査】



※無回答を除き集計。

3-2. 属性別にみた正社員のキャリアに関する認識(現在)

正社員調査においてキャリアに関する認識(現在)について、属性別にみたものが図表 3-10 である(以下の①～⑤の項目において、A 計は、「A である」「どちらかというと A」の合計。B 計は「B である」「どちらかというと B」の合計(以下同じ))。以下、特徴点のみを記す。

各項目を勤続年数別にみると、勤続年数が長くなるほど、①の「A: 長期勤続志向」、③の「B: 既存の経験を活かしたキャリア志向」、④の「A: 仕事内容重視」の割合が高くなる傾向にある。

役職別にみると、役職が高くなるほど、①の「A: 長期勤続志向」、②の「A: ゼネラリスト志向」、④の「A: 仕事内容重視」の割合が高くなる傾向にある。

正社員調査では、異動範囲に関する認識について、「A: 職種・部門を跨ぐ異動がある」と「B: 職種・部門を跨ぐ異動はない」のどちらに近いかにについて尋ねている。異動範囲に対する認識別にみると、「B: 職種・部門を跨ぐ異動はない」に比べ「A: 職種・部門を跨ぐ異動がある」になるほど、②の「A: ゼネラリスト志向」の割合が高くなる傾向にある。逆に、「A: 職種・部門を跨ぐ異動がある」に比べ「B: 職種・部門を跨ぐ異動はない」になるほど、③の「B: 既存の経験を活かしたキャリア志向」の割合が高くなる傾向にある。

職種別にみると、全体より 5 ポイント以上高い職種は、①の「A: 長期勤続志向」では「保安の仕事」「輸送・機械運転の仕事」「管理的な仕事」「建設関係の仕事」となっている。一方、「B: 転職によるキャリア形成志向」では「専門的な仕事」「医療関係の仕事」「IT 関係の仕事」となっている。

②の「A: ゼネラリスト志向」では「管理的な仕事」「営業(外回り等)の仕事」「販売の仕事」となっている。一方、「B: スペシャリスト志向」では、「技術的な仕事」「専門的な仕事」「建設関係の仕事」「IT 関係の仕事」となっている。

③の「A: 経験に囚われないキャリア志向」では、「保安の仕事」「労務作業等の仕事」となっている。

④の「仕事内容重視」では、「管理的な仕事」「保安の仕事」「専門的な仕事」となっている。一方、「B: 賃金水準重視」では、「医療関係の仕事」となっている。

⑤の「A: 質重視」では、「介護関係の仕事」「専門的な仕事」「サービスの仕事」「労務作業等の仕事」となっている。

図表 3-10 正社員のキャリアに関する認識（現在）（SA、単位＝％）〔属性別〕【正社員調査】

	①			②			③			④			⑤		
	A：長期勤続志向			A：ゼネラリスト志向			A：経験に囚われないキャリア志向			A：仕事内容重視			A：質重視		
	B：転職によるキャリア形成志向			B：スペシャリスト志向			B：既存の経験を活かしたキャリア志向			B：賃金水準重視			B：タイプ重視		
	n	A 計	B 計	n	A 計	B 計	n	A 計	B 計	n	A 計	B 計	n	A 計	B 計
全体	6,944	71.4	28.6	6,892	48.6	51.4	6,918	47.7	52.3	6,932	47.4	52.6	6,941	59.2	40.8
＜勤続年数＞															
5年未満	2,205	68.0	32.0	2,187	48.4	51.6	2,197	53.8	46.2	2,199	44.0	56.0	2,203	58.2	41.8
5～10年未満	1,555	69.3	30.7	1,550	46.8	53.2	1,550	48.2	51.8	1,555	44.4	55.6	1,557	57.5	42.5
10～20年未満	1,919	71.6	28.4	1,910	48.7	51.3	1,919	44.8	55.2	1,921	47.8	52.2	1,922	57.0	43.0
20年以上	1,249	79.7	20.3	1,230	51.2	48.8	1,236	40.8	59.2	1,241	56.6	43.4	1,243	66.9	33.1
＜役職＞															
役職なし（一般社員）	3,584	68.7	31.3	3,547	46.0	54.0	3,567	49.6	50.4	3,572	43.6	56.4	3,580	58.4	41.6
係長・主任相当職	1,648	70.6	29.4	1,646	46.8	53.2	1,651	44.2	55.8	1,653	45.8	54.2	1,653	57.1	42.9
課長相当職	986	73.4	26.6	981	52.5	47.5	981	46.5	53.5	985	53.4	46.6	987	60.6	39.4
部長相当職以上	675	84.4	15.6	669	60.5	39.5	670	47.6	52.4	671	62.4	37.6	671	66.9	33.1
＜異動範囲に関する認識＞															
A：職種・部門を跨ぐ異動がある															
B：職種・部門を跨ぐ異動はない															
Aである	1,073	66.2	33.8	1,070	52.9	47.1	1,069	51.9	48.1	1,077	46.9	53.1	1,078	57.3	42.7
どちらかというA	2,075	72.9	27.1	2,072	51.4	48.6	2,080	49.7	50.3	2,077	50.6	49.4	2,078	62.4	37.6
どちらかというB	1,983	73.5	26.5	1,967	47.1	52.9	1,977	45.6	54.4	1,978	46.9	53.1	1,982	58.1	41.9
Bである	1,748	70.0	30.0	1,729	44.4	55.6	1,734	44.8	55.2	1,743	44.1	55.9	1,743	57.7	42.3
＜職種＞															
介護関係の仕事	532	70.1	29.9	525	48.6	51.4	533	49.9	50.1	531	48.6	51.4	534	66.1	33.9
医療関係の仕事	463	65.0	35.0	463	45.6	54.4	463	45.1	54.9	465	39.4	60.6	465	60.2	39.8
I T 関係の仕事	209	66.0	34.0	209	43.5	56.5	209	43.1	56.9	209	50.7	49.3	209	60.8	39.2
専門的な仕事	277	64.6	35.4	275	41.5	58.5	276	45.7	54.3	277	52.7	47.3	277	66.1	33.9
技術的な仕事	437	69.8	30.2	434	41.2	58.8	435	43.2	56.8	438	44.1	55.9	437	57.4	42.6
管理的な仕事	584	78.3	21.7	583	61.6	38.4	584	50.2	49.8	585	57.3	42.7	585	61.2	38.8
事務の仕事	2,466	72.5	27.5	2,446	47.0	53.0	2,451	46.3	53.7	2,461	45.2	54.8	2,462	55.8	44.2
販売の仕事	126	70.6	29.4	125	55.2	44.8	126	52.4	47.6	126	50.8	49.2	126	55.6	44.4
営業(外回り等)の仕事	486	67.9	32.1	484	60.3	39.7	481	50.9	49.1	482	48.3	51.7	483	57.3	42.7
保安の仕事	23	87.0	13.0	23	52.2	47.8	23	60.9	39.1	23	56.5	43.5	23	60.9	39.1
サービスの仕事	176	71.0	29.0	174	48.9	51.1	176	52.3	47.7	176	46.6	53.4	177	65.0	35.0
輸送・機械運転の仕事	141	85.1	14.9	137	46.0	54.0	138	42.8	57.2	138	49.3	50.7	141	61.7	38.3
技能工・生産工程に関わる仕事	227	67.4	32.6	227	44.5	55.5	227	52.0	48.0	226	49.6	50.4	227	62.1	37.9
建設関係の仕事	229	77.3	22.7	228	43.0	57.0	230	51.3	48.7	229	43.2	56.8	229	58.1	41.9
労務作業等の仕事	77	71.4	28.6	74	47.3	52.7	76	53.9	46.1	76	48.7	51.3	76	64.5	35.5
その他	348	71.0	29.0	345	47.2	52.8	348	50.6	49.4	348	50.6	49.4	348	60.1	39.9

※無回答を除き集計。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。職種は、全体より5ポイント高い値に網。

3-3. 正社員のキャリアに関する認識の変化

先述のとおり、正社員調査では、キャリアに関する認識について、現在、5年前（概ね新型コロナウイルス感染発生前【2019年頃】）、10年前⁴、入社時——の4時点で尋ねている。以下、参考として、現在と入社時の比較、現在と5年前の2時点比較、現在と5年前、10年前の3時点比較を行なう（無回答を除き比較時点での回答をした者を対象に集計）。

(1) 入社時から現在での変化

まず、現在と入社時との比較をしたものが図表 3-11 である。

⁴ 5年前、10年前の時点については、勤続年数で5年に満たない場合や10年に満たない場合がありうることから、調査票では、「入社してからの期間が5年に満たない場合、10年に満たない場合は、その回答欄は空欄でかまわない」旨を注記している。そのため、本節の集計では、現時点と5年前の比較では勤続5年以上の者、現在と10年前の比較では勤続10年以上の者を対象に無回答を除き集計している。

①「A：長期勤続志向」か「B：転職によるキャリア形成志向」かについては、入社時に比べ現在の方が転職によるキャリア形成志向（B 計）の割合が高くなっている（入社時（22.8%）、現在（28.7%））。長期勤続志向（A 計）は、入社時では 77.2%であったものが、現在で 71.3%に低下している。

②「A：ゼネラリスト志向」か「B：スペシャリスト志向」かについては、入社時に比べ現在の方がゼネラリスト志向（A 計）の割合がやや高くなっている（入社時（44.4%）、現在（48.8%））。

③「A：経験に囚われないキャリア志向」か「B：既存の経験を活かしたキャリア志向」かについては、入社時に比べて現在の方が、既存の経験を活かしたキャリア志向（B 計）の割合がわずかに高いが（入社時（50.8%）、現時点（52.7%））、いずれの時点も両者は半々と拮抗しており、大きな変化はみられない。

④「A：仕事内容重視」か「B：賃金水準重視」かについては、入社時に比べ現在の方が賃金水準重視（B 計）の割合が高くなっている（入社時（46.7%）、現在（52.5%））。

⑤「A：質重視」か「B：タイパ重視」かについては、入社時に比べて現在の方が、タイパ重視（B 計）の割合がわずかに高いが（入社時（39.1%）、現時点（41.3%））、いずれの時点も、質重視が 6 割、タイパ重視が 4 割であり、大きな変化はみられない。

図表 3-11 正社員のキャリアに関する認識（現在、入社時）（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	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	A計	B計
①	A：現在の企業で長く勤めることが望ましい【A：長期勤続志向】 B：転職を通じたキャリア形成が望ましい【B：転職によるキャリア形成志向】						
現在	6,264	37.2	34.1	17.5	11.2	71.3	28.7
入社時	6,264	46.8	30.4	12.8	10.0	77.2	22.8
②	A：ゼネラリストとして、幅広い経験をしたい【A：ゼネラリスト志向】 B：スペシャリストとして専門性を高めたい【B：スペシャリスト志向】						
現在	6,241	17.5	31.3	28.9	22.3	48.8	51.2
入社時	6,241	17.7	26.8	29.0	26.5	44.4	55.6
③	A：新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい【A：経験に囚われないキャリア志向】 B：これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい【B：既存の経験を活かしたキャリア志向】						
現在	6,266	19.5	27.8	29.2	23.4	47.3	52.7
入社時	6,266	23.1	26.1	27.1	23.7	49.2	50.8
④	A：賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたい【A：仕事内容重視】 B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたい【B：賃金水準重視】						
現在	6,278	14.3	33.2	32.3	20.2	47.5	52.5
入社時	6,278	20.7	32.6	27.6	19.1	53.3	46.7
⑤	A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい【A：質重視】 B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい【B：タイパ重視】						
現在	6,288	23.5	35.3	26.1	15.2	58.7	41.3
入社時	6,288	25.0	35.9	24.8	14.3	60.9	39.1

※現在と入社時の双方回答した者において、無回答を除き集計。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) 5 年前と現在での 2 時点比較

現在と 5 年前（概ね新型コロナウイルス感染発生前【2019 年頃】）との 2 時点比較をした

ものが図表 3-12 である（現在と 5 年前の双方回答した者（勤続年数 5 年以上の者）において、無回答を除き集計）。

①「A：長期勤続志向」か「B：転職によるキャリア形成志向」かについては、5 年前に比べ現在の方が転職によるキャリア形成志向（B 計）の割合がわずかに高くなっている（5 年前（24.4%）、現時点（27.0%））。ただし、長期勤続志向は、いずれの時点も 7 割台と高いことに違いはない。

②「A：ゼネラリスト志向」か「B：スペシャリスト志向」かについては、5 年前に比べ現在の方がゼネラリスト志向（A 計）の割合がやや高くなっている（5 年前（46.1%）、現在（48.5%））。

③「A：経験に囚われないキャリア志向」か「B：既存の経験を活かしたキャリア志向」かについては、5 年前に比べ現在の方が、経験に囚われないキャリア志向（A 計）の割合がわずかに高くなっている（5 年前（42.1%）、現在（44.5%））。

④「A：仕事内容重視」か「B：賃金水準重視」かについては、賃金水準重視（B 計）の割合は、5 年前（49.9%）、現在（51.0%）でほとんど変化はみられない。

⑤「A：質重視」か「B：タイパ重視」かについては、タイパ重視（B 計）の割合は、5 年前（39.7%）、現時点（40.3%）でほとんど変化はみられない。いずれの時点も、質重視が 6 割、タイパ重視が 4 割であり、質重視の割合が高いことに違いはない。

図表 3-12 正社員のキャリアに関する認識（現在、5 年前）（SA、単位＝％）【正社員調査】

	n	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	A計	B計
①	A：現在の企業で長く勤めることが望ましい【A：長期勤続志向】 B：転職を通じたキャリア形成が望ましい【B：転職によるキャリア形成志向】						
現在	4,622	39.1	33.9	16.3	10.6	73.0	27.0
5年前	4,622	36.0	39.5	17.9	6.5	75.6	24.4
②	A：ゼネラリストとして、幅広い経験をしたい【A：ゼネラリスト志向】 B：スペシャリストとして専門性を高めたい【B：スペシャリスト志向】						
現在	4,596	17.4	31.1	28.7	22.8	48.5	51.5
5年前	4,596	13.3	32.8	33.7	20.2	46.1	53.9
③	A：新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい【A：経験に囚われないキャリア志向】 B：これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい【B：既存の経験を活かしたキャリア志向】						
現在	4,613	18.2	26.3	30.0	25.5	44.5	55.5
5年前	4,613	13.1	29.0	36.4	21.4	42.1	57.9
④	A：賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたい【A：仕事内容重視】 B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたい【B：賃金水準重視】						
現在	4,619	15.0	33.9	30.5	20.5	49.0	51.0
5年前	4,619	13.2	36.8	33.0	16.9	50.1	49.9
⑤	A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい【A：質重視】 B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい【B：タイパ重視】						
現在	4,620	24.4	35.3	24.9	15.4	59.7	40.3
5年前	4,620	21.0	39.2	27.8	11.9	60.3	39.7

※現在と5年前の双方回答した者（勤続年数 5 年以上の者）において、無回答を除き集計。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。

(3) 5 年前、10 年前、現時点での 3 時点比較

現在と 5 年前（概ね新型コロナウイルス感染発生前【2019 年頃】）、10 年前との 3 時点比

較をしたものが図表 3-13 である（現在と 5 年前、10 年前のいずれにも回答した者（勤続年数 10 年以上の者）において、無回答を除き集計）。

①「A：長期勤続志向」か「B：転職によるキャリア形成志向」かについては、10 年前、5 年前、現時点いずれも、長期勤続志向（A 計）が 7 割強、転職によるキャリア形成志向（B 計）が 3 割弱で、大きな変化はみられない。

②「A：ゼネラリスト志向」か「B：スペシャリスト志向」かについては、ゼネラリスト志向の割合（A 計）が 10 年前（42.7%）、5 年前（46.6%）、現時点（49.4%）となっており、ゼネラリスト志向の割合が高まる傾向にある。

③「A：経験に囚われないキャリア志向」か「B：既存の経験を活かしたキャリア志向」かについては、いずれの時点も、経験に囚われないキャリア志向（A 計）が 4 割強、既存の経験を活かしたキャリア志向（B 計）が 6 割弱で、大きな変化はみられない。「B である」の割合は、10 年前（21.0%）、5 年前（21.4%）に比べ、現時点（26.1%）の方が高くなっている。

④「A：仕事内容重視」か「B：賃金水準重視」かについては、いずれの時点も、賃金水準重視（B 計）の割合が 5 割弱で、大きな変化はみられない。

⑤「A：質重視」か「B：タイパ重視」かについては、いずれの時点も、質重視（A 計）が 6 割、タイパ重視（B 計）が 4 割弱で、大きな変化はみられない。「B である」の割合は、10 年前（11.1%）、5 年前（11.3%）に比べ、現時点（15.0%）の方がわずかに高くなっている。

図表 3-13 正社員のキャリアに関する認識（現在、5 年前、10 年前）（SA、単位＝%）【正社員調査】

	n	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	A計	B計
①	A：現在の企業で長く勤めることが望ましい【A：長期勤続志向】 B：転職を通じたキャリア形成が望ましい【B：転職によるキャリア形成志向】						
現在	3,092	40.7	34.1	15.7	9.5	74.8	25.2
5年前	3,092	36.3	40.4	17.3	6.0	76.6	23.4
10年前	3,092	39.4	35.8	17.9	6.9	75.2	24.8
②	A：ゼネラリストとして、幅広い経験をしたい【A：ゼネラリスト志向】 B：スペシャリストとして専門性を高めたい【B：スペシャリスト志向】						
現在	3,080	17.3	32.1	28.8	21.8	49.4	50.6
5年前	3,080	12.6	34.0	33.6	19.7	46.6	53.4
10年前	3,080	13.3	29.4	35.2	22.1	42.7	57.3
③	A：新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい【A：経験に囚われないキャリア志向】 B：これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい【B：既存の経験を活かしたキャリア志向】						
現在	3,096	17.1	25.9	30.9	26.1	43.0	57.0
5年前	3,096	11.7	28.6	38.2	21.4	40.4	59.6
10年前	3,096	14.8	30.7	33.5	21.0	45.5	54.5
④	A：賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたい【A：仕事内容重視】 B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたい【B：賃金水準重視】						
現在	3,098	15.9	35.2	29.5	19.4	51.1	48.9
5年前	3,098	13.0	37.6	33.3	16.0	50.6	49.4
10年前	3,098	15.3	37.5	31.1	16.0	52.8	47.2
⑤	A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい【A：質重視】 B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい【B：タイパ重視】						
現在	3,102	25.0	35.7	24.3	15.0	60.7	39.3
5年前	3,102	21.0	39.9	27.9	11.3	60.8	39.2
10年前	3,102	21.8	40.5	26.6	11.1	62.3	37.7

※現在と5年前、10年前のいずれにも回答した者（勤続年数10年以上の者）において、無回答を除き集計。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。

(4) キャリアに関する認識の変化(10年前別にみた現在の認識、入社時にみた現在の認識)

過去の認識からみて現在の認識はどのように変化しているのだろうか⁵。参考として、一定の勤続年数がある者を対象に2時点の変化をみるため、勤続10年以上の者について、(1)「10年前」別にみた「現在」のキャリアに関する認識、(2)「入社時」別にみた「現在」のキャリアに関する認識をみたものが図表3-14である⁶。

①「A：長期勤続志向」か「B：転職によるキャリア形成志向」かについては、(1)において、10年前に「長期勤続志向」(A計)を選んだ者の78.5%がA計のままである一方、10年前に「転職によるキャリア形成志向」(B計)を選んだ者の63.8%が「長期勤続志向」(A計)に変化している(図表3-14(1)①)。一方、(2)においても、入社時に「転職によるキャリア形成志向」(B計)を選んだ者の73.5%が「長期勤続志向」(A計)に変化している(図表3-14(2)①)。現在から振り返り、10年前、入社時に「転職によるキャリア形成志向」としている者でも、勤続期間が長くなるほど、「長期勤続志向」となっていることが示唆される。

②「A：ゼネラリスト志向」か「B：スペシャリスト志向」かについては、(1)において、10年前に「ゼネラリスト志向」(A計)を選んだ者の75.4%がA計のままであり、「スペシャリスト志向」(B計)に変化した者は24.6%である。一方、10年前に「スペシャリスト志向」(B計)を選んだ者も7割がB計のままであり、「ゼネラリスト志向」に変化した者は3割となっている(図表3-14(1)②)。(2)でも、入社時と現在で認識が変わらない者、変化がある者の割合はおおむね同様の傾向を示している(図表3-14(2)②)。

③「A：経験に囚われないキャリア志向」か「B：既存の経験を活かしたキャリア志向」かについては、(1)において、10年前に「既存の経験を活かしたキャリア志向」(B計)を選んだ者の71.3%がB計のままであり、「経験に囚われないキャリア志向」(A計)に変化した者は28.7%である。一方、10年前に「経験に囚われないキャリア志向」(A計)を選んだ者では39.9%が「既存の経験を活かしたキャリア志向」(B計)に変化している(図表3-14(1)③)。(2)では、入社時に「経験に囚われないキャリア志向」(A計)を選んだ者の48.3%が「既存の経験を活かしたキャリア志向」となっている(図表3-14(2)③)。現在から振り返り、10年前、入社時に「経験に囚われないキャリア志向」としている者でも、勤続期間が長くなるほど、「既存の経験を活かしたキャリア志向」となっていることが示唆される。

⁵ 本設問は、質問項目の認識について、現在、5年前、10年前、入社時の4時点で尋ねている。本調査はパネル調査(同じ対象者に対して、同じ質問を一定期間にわたって複数回行う調査方法)ではない。調査時点は現在であることから、回答時点(現在)から5年前、10年前、入社時の当時に振り返っての回答であることに留意がいる。

⁶ 2時点間の認識の変化では、比較の期間が隣接していると認識に違いがないことも想定されることから、一定の期間の変化をみるため、集計対象を勤続10年以上の者に限定した。(1)については、現在と5年前、10年前のいずれにも回答した者(勤続年数10年以上の者)について無回答を除き集計している。(2)については、現在と5年前、10年前、入社時のいずれにも回答した者(勤続年数10年以上の者)について無回答を除き集計している。なお、設問(問19)は、「Aである」「どちらかというA」「Bである」「どちらかというB」の4段階評価であるところ、「A計」(「Aである」「どちらかというA」の合計)、「B計」(「Bである」「どちらかというB」の合計)に集約して集計している点に留意。

④「A：仕事内容重視」か「B：賃金水準重視」かについては、(1)において、10年前に「仕事内容重視」(A計)を選んだ者の72.3%がA計のままであり、「賃金水準重視」(B計)に変化した者は27.7%である(図表3-14(1)④)。(2)では、入社時に「仕事内容重視」(A計)を選んだ者の34.0%が「賃金水準重視」となっている(図表3-14(2)④)。

⑤「A：質重視」か「B：タイパ重視」かについては、(1)において、10年前に「質重視」(A計)を選んだ者の77.8%がA計のままであり、「タイパ重視」(B計)に変化した者は22.2%である(図表3-14(1)⑤)。(2)では、入社時に「質重視」(A計)を選んだ者の25.6%が「タイパ重視」となっている(図表3-14(2)⑤)。

図表3-14 正社員のキャリアに関する認識(現在)(SA、単位＝%)

〔(1)10年前の認識別、(2)入社時の認識別〕【正社員調査】

(1)「10年前」からみた「現在」のキャリアに関する認識

①A：長期勤続志向／B：転職によるキャリア形成志向

①	A：現在の企業で長く勤めることが望ましい B：転職を通じたキャリア形成が望ましい		現在	
			A計	B計
	n			
10年前	A計	2,325	78.5	21.5
	B計	767	63.8	36.2

②A：ゼネリスト志向／B：スペシャリスト志向

②	A：ゼネリストとして、幅広い経験をしたい B：スペシャリストとして専門性を高めたい		現在	
			A計	B計
	n			
10年前	A計	1,315	75.4	24.6
	B計	1,765	30.0	70.0

③A：経験に囚われないキャリア志向／B：既存の経験を活かしたキャリア志向

③	A：新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい B：これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい		現在	
			A計	B計
	n			
10年前	A計	1,408	60.1	39.9
	B計	1,688	28.7	71.3

④A：仕事内容重視／B：賃金水準重視

④	A：賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたい B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたい		現在	
			A計	B計
	n			
10年前	A計	1,637	72.3	27.7
	B計	1,461	27.4	72.6

⑤A：質重視／B：タイパ重視

⑤	A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい		現在	
			A計	B計
	n			
10年前	A計	1,931	77.8	22.2
	B計	1,171	32.5	67.5

(2)「入社時」からみた「現在」のキャリアに関する認識

①A：長期勤続志向／B：転職によるキャリア形成志向

①	A：現在の企業で長く勤めることが望ましい B：転職を通じたキャリア形成が望ましい		現在	
			A計	B計
	n			
入社時	A計	2,353	75.3	24.7
	B計	721	73.5	26.5

②A：ゼネリスト志向／B：スペシャリスト志向

②	A：ゼネリストとして、幅広い経験をしたい B：スペシャリストとして専門性を高めたい		現在	
			A計	B計
	n			
入社時	A計	1,315	69.3	30.7
	B計	1,753	34.5	65.5

③A：経験に囚われないキャリア志向／B：既存の経験を活かしたキャリア志向

③	A：新たにスキルを身につけ、経験に囚われないキャリアを歩みたい B：これまでの知識や経験を活かしたキャリアを歩みたい		現在	
			A計	B計
	n			
入社時	A計	1,526	51.7	48.3
	B計	1,555	34.4	65.6

④A：仕事内容重視／B：賃金水準重視

④	A：賃金水準よりも、仕事内容にこだわりたい B：仕事内容よりも、賃金水準にこだわりたい		現在	
			A計	B計
	n			
入社時	A計	1,688	66.0	34.0
	B計	1,395	33.0	67.0

⑤A：質重視／B：タイパ重視

⑤	A：質にこだわり、じっくりと仕事をしたい B：タイムパフォーマンスにこだわって仕事をしたい		現在	
			A計	B計
	n			
入社時	A計	1,930	74.4	25.6
	B計	1,158	37.6	62.4

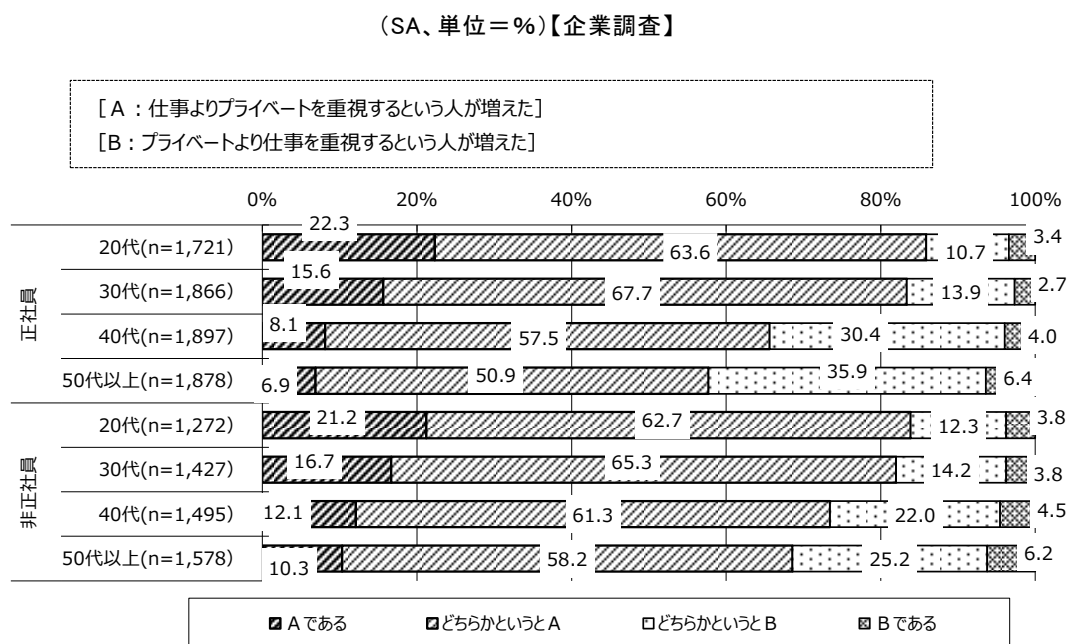
※(1)については、現在と5年前、10年前のいずれにも回答した者(勤続年数10年以上の者)について無回答を除き集計。(2)については、現在と5年前、10年前、入社時のいずれにも回答した者(勤続年数10年以上の者)について無回答を除き集計。A計は、「Aである」「どちらかというとA」の合計。B計は「Bである」「どちらかというとB」の合計。網は、(1)については、「10年前」にA計であったものが「現在」B計、「10年前」にB計であったものが「現在」A計(認識が変わった者)に付けている。(2)については、「入社時」にA計であったものが「現在」B計、「入社時」にB計であったものが「現在」A計(認識が変わった者)に付けている。

4. 昇進に対する意識

4-1. プライベート重視か、仕事重視かに関する認識

企業調査では、5年前と比較して、正社員・非正社員の働く意識の状況について、[A：仕事よりプライベートを重視するという人が増えた]と[B：プライベートより仕事を重視するという人が増えた]のどちらに近いかを尋ねている。それによれば、正社員、非正社員いずれも、仕事よりプライベートを重視するという人が増えたとする企業割合（「Aである」「どちらかというA」の合計）は、年齢が低くなるほど高くなる傾向になる（図表4-1）。

図表 4-1 5年前と比較した働く意識（正社員・非正社員）の状況（A：プライベートが増加、B：仕事重視が増加）



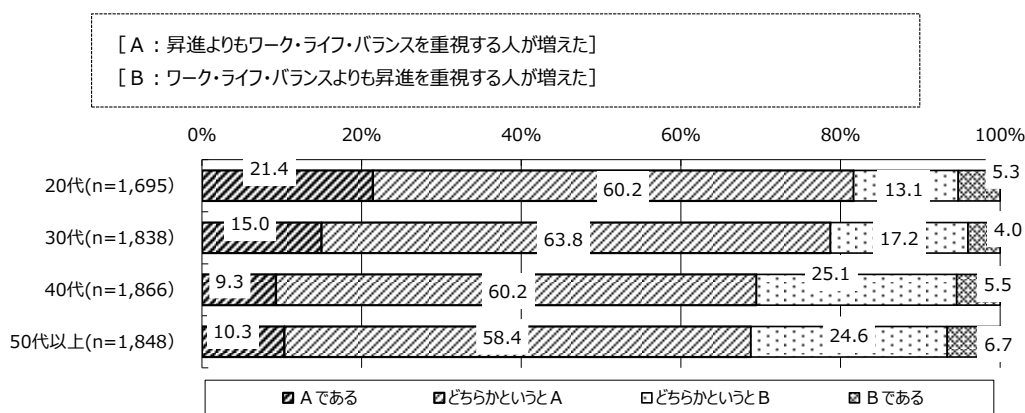
※無回答、及び「該当者がいない」を除き集計。

4-2. ワーク・ライフ・バランス重視か昇進重視かに関する認識

企業調査では、5年前と比較して、現在の正社員の働く意識の状況について、[A：昇進よりもワーク・ライフ・バランスを重視する人が増えた]と[B：ワーク・ライフ・バランスよりも昇進を重視する人が増えた]のどちらに近いかを尋ねている。それによれば、昇進よりもワーク・ライフ・バランスを重視する人が増えたとする企業割合（「Aである」「どちらかというA」の合計）は6割以上と大勢を占め、この傾向は年齢が低くなるほど高くなる（図表4-2）。

図表 4-2 5 年前と比較した正社員の働く意識の状況 (A: プライベートが増加、B: 仕事重視が増加)

(SA、単位＝%)【企業調査】



※無回答、及び「該当者がいない」を除き集計。

4-3. 労働者側からみた昇進に対する意識

(1) 役職(回答者属性)

回答者属性として役職を男女別に分けて属性別にみたものが図表 4-3 である（無回答を除き集計）。

「課長相当職以上・計」（「課長相当職」「部長相当職以上」の合計）の割合は、男性が 35.1%、女性が 11.1%となっており、男性の方が高い。

年齢別にみると、男性、女性いずれも、年齢が高くなるほど、「課長相当職以上・計」の割合は高くなる傾向にある。また、いずれの年齢層においても、女性に比べ男性の方が「課長相当職以上・計」の割合は高い。

勤続年数別にみても同様の傾向で、勤続年数が高くなるほど、男女ともに、「課長相当職以上・計」の割合は高くなる。

配偶者の有無別にみると、男女ともに、「配偶者がいない」に比べて「配偶者がいる」とする方が「課長相当職以上・計」の割合は高い。

配偶者の雇用形態別にみると、男性の場合、「課長相当職以上・計」の割合は、「配偶者（働いていない）」で 50.0%と最も高く、次いで、「配偶者（非正社員）」が 48.3%、「配偶者（正社員）」が 42.4%などとなっている。一方、女性の場合、「課長相当職以上・計」の割合は、「配偶者（働いていない）」で 36.8%と最も高く、次いで、「配偶者（非正社員）」が 25.8%、「配偶者（それ以外）」が 20.3%と高く、「配偶者（正社員）」は 12.5%となっている。

子供（小学生以下）の有無別にみると、「小学生以下の子供がいる」「子供がいない」に比べて「中学生以上の子供（小学生以下除く）がいる」の方が、男性（51.5%）、女性（15.3%）ともに割合が高い。

図表 4-3 男女別にみた勤め先の役職(SA、単位＝%) [属性別]【正社員調査】

	男性						女性					
	n	員 役 職 なし (一 般 社 社)	係 長 ・ 主 任 相 当 職	課 長 相 当 職	部 長 相 当 職 以 上	課 長 相 当 職 以 上 ・ 計	n	員 役 職 なし (一 般 社 社)	係 長 ・ 主 任 相 当 職	課 長 相 当 職	部 長 相 当 職 以 上	課 長 相 当 職 以 上 ・ 計
全体	3,698	40.4	24.5	19.8	15.3	35.1	3,489	66.3	22.6	7.6	3.5	11.1
<年齢>												
20代以下	528	90.2	8.3	0.9	0.6	1.5	728	92.0	7.0	0.5	0.4	1.0
30代	963	48.2	34.9	12.5	4.5	16.9	866	69.3	25.8	3.8	1.2	5.0
40代	1,139	25.7	31.2	28.9	14.2	43.1	1,024	59.1	27.9	9.7	3.3	13.0
50代以上	1,064	24.3	15.9	26.1	33.6	59.8	864	50.0	26.5	14.8	8.7	23.5
<勤続年数>												
5年未満	1,086	69.8	13.9	7.5	8.8	16.3	1,303	87.8	8.9	2.1	1.2	3.3
5～10年未満	760	47.6	28.4	14.9	9.1	23.9	828	66.7	24.5	6.5	2.3	8.8
10～20年未満	1,066	24.7	36.4	24.9	14.1	38.9	862	50.9	33.3	11.6	4.2	15.8
20年以上	774	13.6	19.1	35.0	32.3	67.3	486	35.4	37.2	16.9	10.5	27.4
<配偶者の有無>												
配偶者がいる	2,224	29.3	25.2	24.8	20.7	45.5	1,630	61.0	24.6	9.3	5.1	14.4
配偶者がいない	1,418	58.3	23.5	11.9	6.3	18.2	1,822	71.1	20.8	6.0	2.1	8.1
<配偶者の雇用形態(※2)>												
配偶者(正社員)	994	32.0	25.7	23.3	19.0	42.4	1,383	62.0	25.5	8.5	4.0	12.5
配偶者(非正社員)	808	27.1	24.6	27.2	21.0	48.3	62	48.4	25.8	16.1	9.7	25.8
配偶者(それ以外)	85	31.8	29.4	20.0	18.8	38.8	138	61.6	18.1	10.1	10.1	20.3
配偶者(働いていない)	330	25.8	24.2	24.2	25.8	50.0	38	50.0	13.2	23.7	13.2	36.8
配偶者がいない	1,418	58.3	23.5	11.9	6.3	18.2	1,822	71.1	20.8	6.0	2.1	8.1
<子供(小学生以下)の有無(※3)>												
小学生以下の子供がいる	296	47.3	33.1	12.5	7.1	19.6	144	74.3	17.4	5.6	2.8	8.3
中学生以上の子供(小学生以下除く)がいる	1,699	25.8	22.7	27.5	24.0	51.5	1,525	60.7	23.9	9.8	5.5	15.3
子供がいない	1,586	54.2	25.2	13.2	7.4	20.6	1,706	70.6	22.0	5.7	1.7	7.4

※1：無回答を除き集計。「課長相当職以上・計」は、「課長相当職」「部長相当職以上」の合計。

※2：「配偶者の雇用形態」は、配偶者がいる者については、「正社員」が「いわゆる正社員」「限定正社員」で作成。「非正社員」が「パート、契約社員等の非正社員」「派遣労働者」で作成。「それ以外」は「自営」「自由業・フリーランス」「その他」で作成。

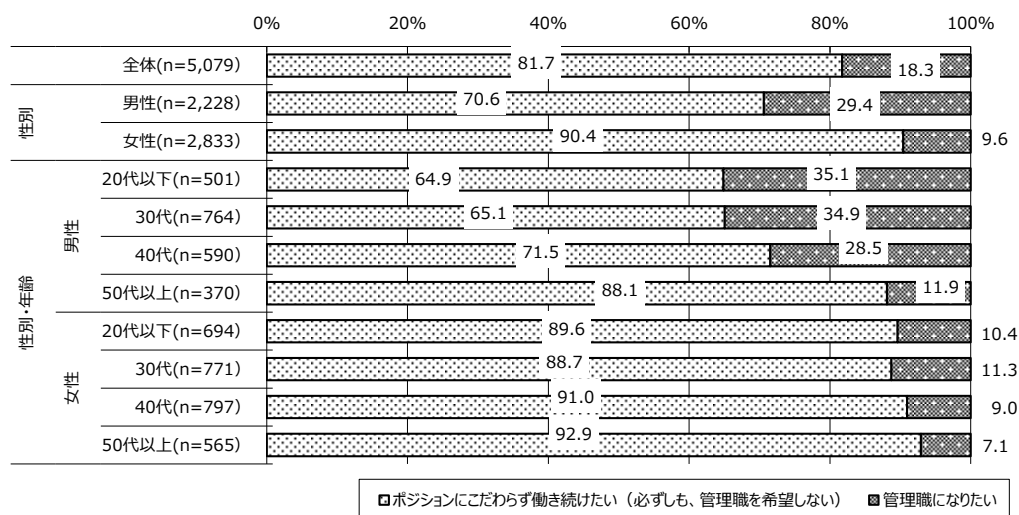
※3：「子供(小学生以下)の有無」において、「小学生以下の子供がいる」は、「3歳未満」「3歳以上、小学校就学前」「小学生」のいずれか選択で作成。「中学生以上の子供(小学生以下除く)がいる」は、小学生以下の子供以外で、「中学生」「高校生」「大学生以上」のいずれか選択で作成。

(2) 今後のキャリア

正社員調査では、非管理職（「役職なし（一般社員）」「係長・主任相当職」）に対して、現在の勤め先で、今後も働き続けると仮定した場合の今後のキャリアについて尋ねている。無回答を除き集計したところ、「ポジションにこだわらず働き続けたい（必ずしも、管理職を希望しない）」が 81.7%、「管理職になりたい」が 18.3%となっている。これを性別にみると、「管理職になりたい」割合は、男性が 29.4%、女性が 9.6%となっている。

性・年齢別にみると、男性の場合、年齢が高くなるほど、「管理職になりたい」割合が低くなる傾向にある。女性の場合も、おおむね年齢が高くなるほど、「管理職になりたい」割合が低くなっている（図表 4-4）。

図表 4-4 現在の勤め先企業の今後のキャリア希望（SA、単位＝％）〔性・性・年齢別〕【正社員調査】



※非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）と回答した者を対象に無回答を除き集計。

参考として、これを性別に分けて、属性別にみたものが図表 4-5 である。それによれば、「管理職になりたい」割合について、配偶者の有無別にみると、男性の場合、「配偶者がいる」方がその割合は高い。一方、女性は、配偶者の有無で「管理職になりたい」割合に大きな差はみられない。

配偶者の雇用形態別にみると、「管理職になりたい」割合は、男性の場合、「配偶者（正社員）」で 35.4%と最も高い。一方、女性では、「配偶者（働いていない）」以外では、ほとんど差はみられない。

子供（小学生以下）の有無別にみると、「管理職になりたい」割合は、男女ともに、子供の有無によってほとんど差はみられない。

「管理職になりたい」割合について職種別にみると、全体より 5 ポイント以上高い職種は、男性の場合、「営業(外回り等)の仕事」「管理的な仕事」「事務の仕事」となっており、女性の場合、「営業(外回り等)の仕事」となっている。

週当たり実労働時間別にみると、「管理職になりたい」割合は、男性の場合、「60 時間以上」で 22.7%と、それより少ない労働時間（いずれも 3 割前後）よりも低くなっている。一方、女性の場合、おおむね労働時間が長くなるほど、「管理職になりたい」割合は高くなり、「50～60 時間未満」（12.0%）でピークを迎え、「60 時間以上」（9.4%）で低下している。

異動範囲に関する認識別にみると、男性の場合、「A：職種・部門を跨ぐ異動がある」（A である）で「管理職になりたい」の割合は 37.0%と最も高い。女性の場合も、「A：職種・部門を跨ぐ異動がある」（A である）で「管理職になりたい」割合は 16.2%と最も高い。

なお、正社員調査では、勤め先の評価・配属において、「企業は将来のキャリアを考慮した配属をしている」について尋ねているため、その該当の有無別にみると、「そう思う」とする者において、「管理職になりたい」割合は、男性で 43.0%、女性で 13.5%と他よりも高い。

図表 4-5 現在の勤め先企業の今後のキャリア希望 (SA、単位＝%) [属性別]【正社員調査】

	男性			女性		
	n	を（必ずしも）管理職に 希望し続ける ない、管理職 に なり たい	ポ ジ シ ョ ン に こ だ わ ら ず 働 き 続 け たい	n	を（必ずしも）管理職に 希望し続ける ない、管理職 に なり たい	ポ ジ シ ョ ン に こ だ わ ら ず 働 き 続 け たい
全体	2,228	70.6	29.4	2,833	90.4	9.6
<配偶者の有無>						
配偶者がいる	1,134	67.1	32.9	1,267	90.4	9.6
配偶者がいない	1,077	74.2	25.8	1,546	90.5	9.5
<配偶者の雇用形態（※2）>						
配偶者（正社員）	539	64.6	35.4	1,102	90.2	9.8
配偶者（非正社員）	391	67.3	32.7	41	90.2	9.8
配偶者（それ以外）	49	79.6	20.4	97	90.7	9.3
配偶者（働いていない）	150	70.7	29.3	22	100.0	0.0
配偶者がいない	1,077	74.2	25.8	1,546	90.5	9.5
<子供（小学生以下）の有無（※3）>						
小学生以下の子供がいる	227	61.2	38.8	119	90.8	9.2
中学生以上の子供（小学生以下除く）がいる	749	71.6	28.4	1,151	90.4	9.6
子供がいない	1,179	71.5	28.5	1,487	90.3	9.7
<職種>						
介護関係の仕事	146	76.0	24.0	219	89.0	11.0
医療関係の仕事	110	75.5	24.5	243	93.0	7.0
I T 関係の仕事	109	68.8	31.2	59	96.6	3.4
専門的な仕事	64	78.1	21.9	163	93.3	6.7
技術的な仕事	245	73.5	26.5	96	91.7	8.3
管理的な仕事	106	61.3	38.7	43	86.0	14.0
事務の仕事	501	65.5	34.5	1,544	89.6	10.4
販売の仕事	47	66.0	34.0	31	96.8	3.2
営業(外回り等)の仕事	249	59.4	40.6	68	75.0	25.0
保安の仕事	16	75.0	25.0	1	100.0	0.0
サービスの仕事	59	78.0	22.0	64	92.2	7.8
輸送・機械運転の仕事	98	84.7	15.3	9	100.0	0.0
技能工・生産工程に関わる仕事	124	79.8	20.2	65	96.9	3.1
建設関係の仕事	139	71.2	28.8	31	87.1	12.9
労務作業等の仕事	41	82.9	17.1	14	100.0	0.0
その他	125	66.4	33.6	128	90.6	9.4
<週当たり実労働時間>						
40時間未満	287	72.1	27.9	639	91.7	8.3
40～45時間未満	985	69.1	30.9	1,516	90.6	9.4
45～50時間未満	463	71.7	28.3	368	89.1	10.9
50～60時間未満	304	70.1	29.9	184	88.0	12.0
60時間以上	97	77.3	22.7	32	90.6	9.4
<勤め先の働きやすさに関する認識>						
働きやすいと感じている	636	62.1	37.9	760	88.8	11.2
まあ働きやすいと感じている	1,223	73.0	27.0	1,591	91.4	8.6
働きにくいと感じている	350	77.7	22.3	446	89.7	10.3
<異動範囲に関する認識>						
A である（A：職種・部門を跨ぐ異動がある）	362	63.0	37.0	451	83.8	16.2
どちらかというと A	689	72.4	27.6	756	92.1	7.9
どちらかというと B	643	71.9	28.1	749	92.1	7.9
B である（B：職種・部門を跨ぐ異動はない）	512	71.1	28.9	832	91.0	9.0
企業は将来のキャリアを考慮した配属をしている						
そう思う	407	57.0	43.0	406	86.5	13.5
ややそう思う	908	68.5	31.5	1,082	90.9	9.1
あまりそう思わない	639	79.5	20.5	931	92.2	7.8
そう思わない	262	77.1	22.9	393	88.8	11.2

※1：非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）と回答した者を対象に無回答を除き集計。「課長相当職以上・計」は、「課長相当職」「部長相当職以上」の合計。

※2：「配偶者の雇用形態」は、配偶者がいる者については、「正社員」が「いわゆる正社員」「限定正社員」で作成。「非正社員」が「パート、契約社員等の非正社員」「派遣労働者」で作成。「それ以外」は「自営」「自由業・フリーランス」「その他」で作成。

※3：「子供（小学生以下）の有無」において、「小学生以下の子供がいる」は、「3歳未満」「3歳以上、小学校就学前」「小学生」のいずれか選択で作成。「中学生以上の子供（小学生以下除く）がいる」は、小学生以下の子供以外で、「中学生」「高校生」「大学生以上」のいずれか選択で作成。

※4：職種は、「管理職になりたい」について、全体より5ポイント高い値に網。

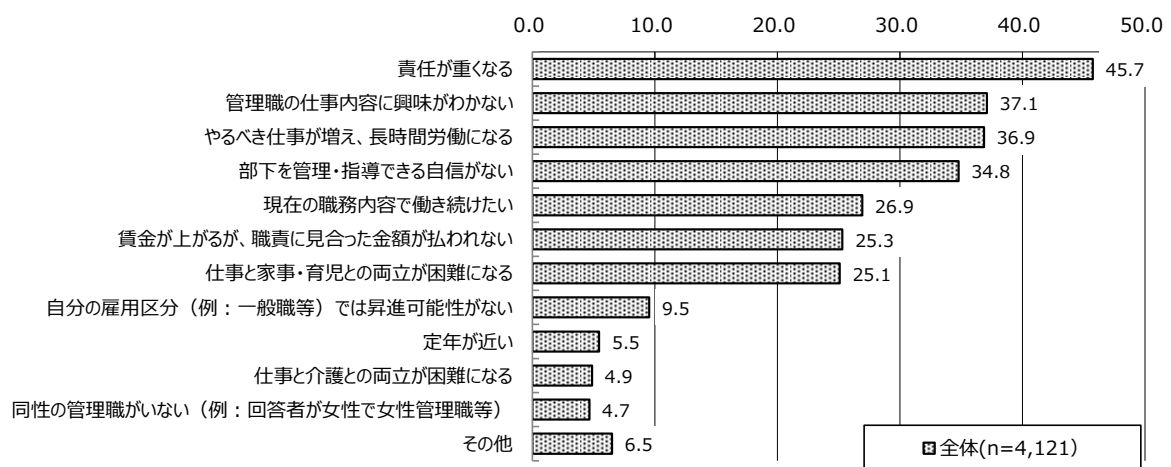
(3)現在の勤め先で管理職を希望しない理由

正社員調査では、「ポジションにこだわらず働きたい（必ずしも、管理職を希望しない）」を選択した者に対して、管理職を希望しない理由（複数回答）を尋ねている。無回答を除き集計したところ、「責任が重くなる」が 45.7%と最も高く、次いで、「管理職の仕事内容に興

味がわからない」(37.1%)、「やるべき仕事が増え、長時間労働になる」(36.9%)、「部下を管理・指導できる自信がない」(34.8%)、「現在の職務内容で働きたい」(26.9%)、「賃金が上がるが、職責に見合った金額が払われない」(25.3%)、「仕事と家事・育児との両立が困難になる」(25.1%)などが続く(図表 4-6)。

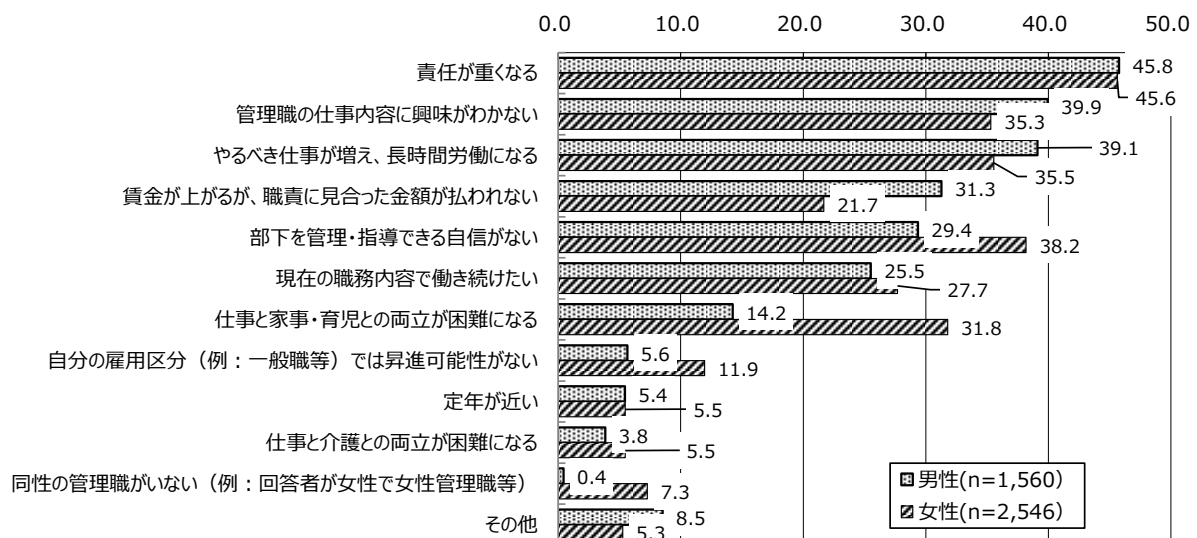
これを男女別にみると、男女ともに、「責任が重くなる」がトップであることに違いはないが、男性に比べ女性の方が、「仕事と家事・育児との両立が困難になる」「部下を管理・指導できる自信がない」「同性の管理職がない(例：回答者が女性で女性管理職等)」「自分の雇用区分(例：一般職等)では昇進可能性がない」などの割合が高い(図表 4-7)。

図表 4-6 現在の勤め先で管理職を希望しない理由(MA、単位＝%)【正社員調査】



※非管理職(役職なし(一般社員)、係長・主任相当職)において、「ポジションにこだわらず働きたい(必ずしも、管理職を希望しない)」を選択した者を対象に無回答を除き集計。

図表 4-7 現在の勤め先で管理職を希望しない理由(MA、単位＝%)【性別】【正社員調査】



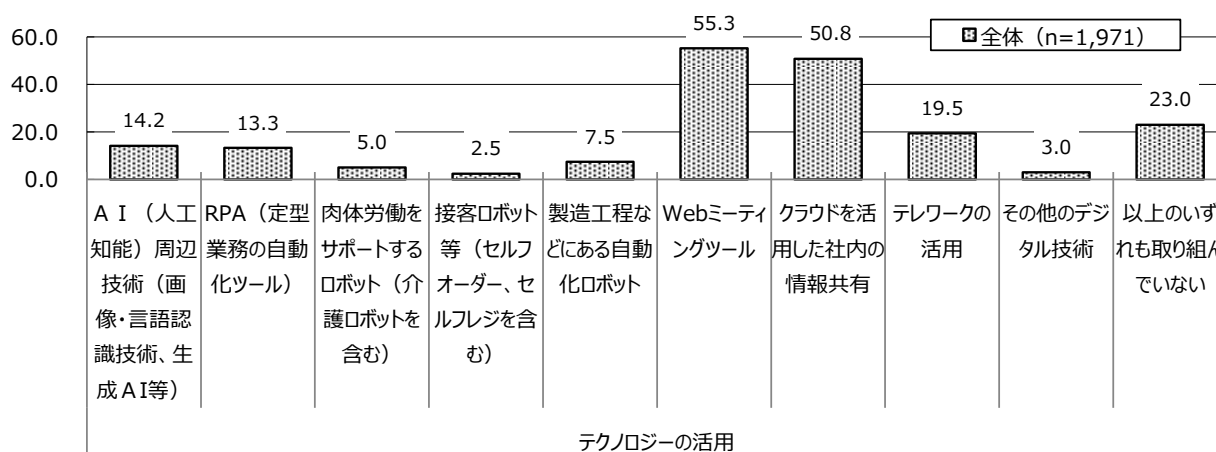
※非管理職(役職なし(一般社員)、係長・主任相当職)において、「ポジションにこだわらず働きたい(必ずしも、管理職を希望しない)」を選択した者を対象に無回答を除き集計。

5. 新たなテクノロジーに対する認識

5-1. 新たなテクノロジーの活用状況

企業調査では、AI 等の新たなテクノロジーの活用状況（複数回答）について尋ねている。無回答を除き集計したところ、企業のテクノロジーの活用として実施割合が高いのは、「Webミーティングツール」（55.3%）、「クラウドを活用した社内の情報共有」（50.8%）で、いずれも 5 割台である。以下、「テレワークの活用」が 19.5%、「AI（人工知能）周辺技術（画像・言語認識技術、生成 AI 等）」（以下、「AI 周辺技術」という）が 14.2%、「RPA（定型業務の自動化ツール）」（以下、「RPA」という）が 13.3%、「製造工程などにある自動化ロボット」が 7.5%、「肉体労働をサポートするロボット（介護ロボットを含む）」が 5.0%、「接客ロボット等（セルフオーダー、セルフレジを含む）」が 2.5%などとなっている。「以上のいずれも取り組んでいない」は 23.0%である（図表 5-1）。

図表 5-1 テクノロジーの活用状況(MA、単位=%)【企業調査】



これを属性別にみたものが図表 5-2 である（無回答を除き集計）。これを従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれのテクノロジーの活用割合も高くなる傾向にある。その一方で、「以上のいずれも取り組んでいない」とする割合は、規模が小さくなるほど高い。

業種別（n=15 以上）にみると、全体より 5 ポイント以上高い業種は、「AI 周辺技術」で、「情報通信業」「学術研究，専門・技術サービス業」「金融業，保険業」「不動産業，物品賃貸業」となっており、「RPA」では、「金融業，保険業」「学術研究，専門・技術サービス業」「不動産業，物品賃貸業」「情報通信業」「製造業」となっている。

また、「肉体労働をサポートするロボット」では「医療，福祉」であり、「接客ロボット等」では「宿泊業，飲食サービス業」「複合サービス事業」「生活関連サービス業，娯楽業」「不動産業，物品賃貸業」であり、「製造工程などにある自動化ロボット」では「製造業」となっている。

「Web ミーティングツール」では、「情報通信業」「複合サービス事業」「学術研究，専門・技術サービス業」「金融業，保険業」「不動産業，物品賃貸業」「卸売業，小売業」で活用割合が高く、「クラウドを活用した社内の情報共有」では、「情報通信業」「学術研究，専門・技術サービス業」「複合サービス事業」「不動産業，物品賃貸業」「建設業」「卸売業，小売業」で活用割合が高い。

「テレワークの活用」では、「情報通信業」「学術研究，専門・技術サービス業」「金融業，保険業」「不動産業，物品賃貸業」で活用割合が高くなっている。

一方、「以上のいずれも取り組んでいない」で全体より5ポイント以上高い業種は、「運輸業，郵便業」「医療，福祉」「生活関連サービス業，娯楽業」となっている（図表 5-2）。

図表 5-2 テクノロジーの活用状況(MA、単位＝%) [属性別]【企業調査】

	n	成 言 周 A A 語 辺 I I 認 技 (人 等 識 術 工 技 画 知 術 像 能 生・生)	の R 自 P 動 A 化 (定 ツ 型 ー ル 業 務)	含 (ト 肉 む) 介 体 る 護 労 ロ ロ 働 ボ ボ を ッ ト サ ト ポ イ	ダ (セ ル を 客 含 ん ロ む) セ フ ポ フ オ レ ー ト レ 等	製 自 造 動 工 工 程 ロ な ボ ど ッ に ト あ	グ W ツ e ー b ー ル ミ ー テ イ ン	た ク 社 ラ 内 ウ の ド 情 を 報 活 共 用 有 し	テ レ ワ ー ク の 活 用	技 そ 術 の 他 の デ ジ タ ル	り 以 組 上 ん の で い ず れ な い も 取
全体	1,971	14.2	13.3	5.0	2.5	7.5	55.3	50.8	19.5	3.0	23.0
<従業員規模>											
99人以下	1,318	11.1	9.0	3.4	1.3	6.6	48.5	46.1	17.1	2.8	28.5
100～299人	461	17.1	17.8	7.4	3.0	8.7	67.0	59.2	20.8	3.5	13.7
300人以上	187	27.8	31.6	10.7	9.6	10.7	73.8	64.2	32.1	3.7	8.6
<業種>											
鉱業，採石業，砂利採取業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
建設業	172	9.3	8.1	1.2	0.6	2.9	57.0	59.3	14.5	5.8	21.5
製造業	358	14.5	18.7	4.5	1.1	29.3	59.5	46.4	15.1	3.1	18.4
電気・ガス・熱供給・水道業	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0
情報通信業	67	40.3	20.9	0.0	0.0	4.5	88.1	73.1	74.6	3.0	3.0
運輸業，郵便業	138	4.3	6.5	1.4	0.7	3.6	34.1	37.7	11.6	4.3	42.0
卸売業，小売業	316	13.6	16.5	2.5	1.9	3.5	61.7	59.2	23.7	1.3	19.0
金融業，保険業	19	26.3	52.6	0.0	0.0	0.0	68.4	47.4	36.8	0.0	5.3
不動産業，物品賃貸業	38	23.7	21.1	2.6	7.9	0.0	63.2	60.5	26.3	2.6	13.2
学術研究，専門・技術サービス業	75	33.3	26.7	1.3	1.3	4.0	76.0	72.0	52.0	1.3	12.0
宿泊業，飲食サービス業	74	13.5	6.8	0.0	27.0	6.8	48.6	43.2	10.8	2.7	24.3
生活関連サービス業，娯楽業	60	11.7	11.7	1.7	10.0	5.0	53.3	43.3	16.7	0.0	28.3
教育，学習支援業	91	17.6	8.8	2.2	2.2	0.0	52.7	52.7	13.2	4.4	25.3
医療，福祉	388	10.6	6.7	15.7	0.8	0.3	44.8	42.3	10.1	3.9	29.9
複合サービス事業	18	11.1	11.1	0.0	11.1	5.6	77.8	66.7	11.1	5.6	5.6
サービス業（他に分類されないもの）	155	12.9	12.3	3.2	0.0	3.2	51.0	49.7	23.2	1.9	25.8

※無回答を除き集計。各項目の業種別（n=15以上）において、全体(合計)より5ポイント以上高い数値に網。

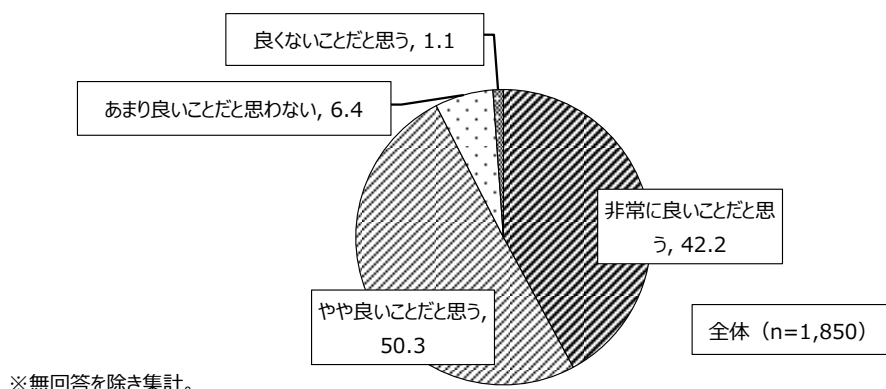
5-2. テクノロジーが職場で活用されることに対する認識

(1) 企業からみたテクノロジーが職場で活用されることに対する認識

企業調査では、今後、AI・ロボット・デジタル技術等の新たなテクノロジーが職場で活用されていくことについてどのように感じているかについても尋ねている。それによれば、「非常に良いことだと思う」(42.2%)、と「やや良いことだと思う」(50.3%)を合計した、肯定的な回答は92.5%に及ぶ（図表 5-3）。

図表 5-3 今後、AI・ロボット・デジタル技術等の新たなテクノロジーが職場で活用されることに対する認識

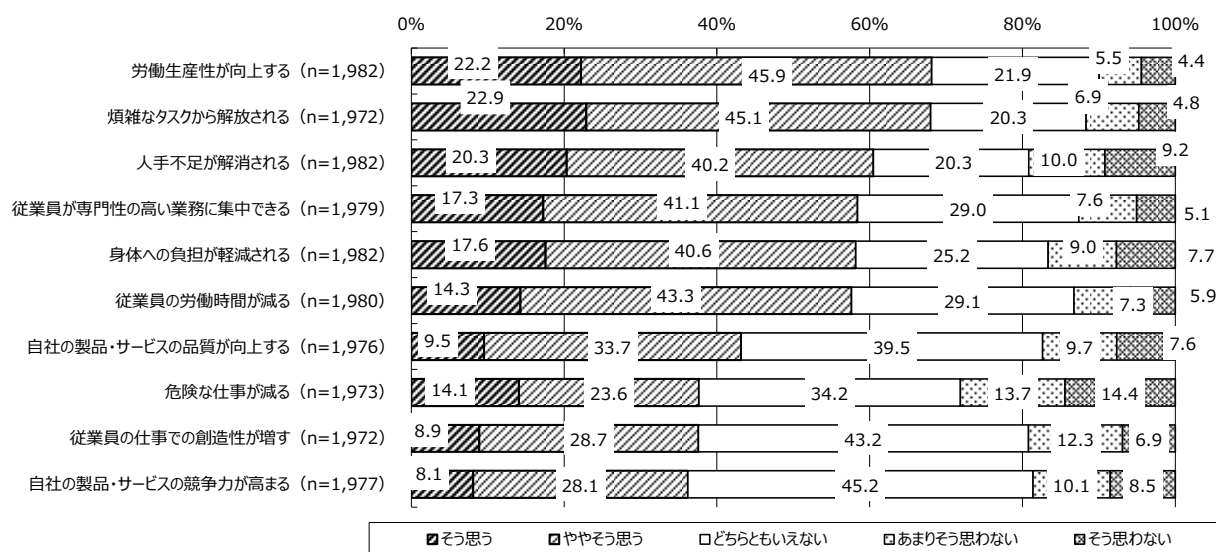
(SA、単位＝%)【企業調査】



(2) 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待すること

企業調査では、新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待することについて尋ねている。無回答を除き集計したものが図表 5-4 である。「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）の割合でみると、「労働生産性が向上する」（68.1%）、「煩雑なタスクから解放される」（68.0%）、「人手不足が解消される」（60.5%）が 6 割台と高く、以下、「従業員が専門性の高い業務に集中できる」（58.4%）、「身体への負担が軽減される」（58.2%）、「従業員の労働時間が減る」（57.6%）が 6 割弱、「自社の製品・サービスの品質が向上する」（43.2%）、「危険な仕事が減る」（37.7%）、「従業員の仕事での創造性が増す」（37.6%）、「自社の製品・サービスの競争力が高まる」（36.2%）が 4 割前後となっている。

図表 5-4 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待すること (SA、単位＝%)【企業調査】



参考として、各項目を無回答を除き、テクノロジー活用の有無別に集計したものが図表 5-5 である（テクノロジーの活用について「以上のいずれも取り組んでいない」（取り組みなし）とそれ以外（活用企業）で作成。以下同じ）。それによれば、該当割合（そう思う・計）は、「危険な仕事が減る」以外は、「取り組みなし」に比べて「活用企業」の方が高い。

図表 5-5 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待すること（SA、単位＝％）

〔テクノロジー活用の有無別〕【企業調査】

		n	期待すること			計 そ う 思 う ・ 計	い そ う 思 わ ない ・ 計
			う そ う 計 思	い も ど い ち え ら な と	な そ う 思 わ ない ・ 計		
人手不足が解消される	活用企業	1,508	63.2	20.8	16.0	11.6	-13.9
	取り組みなし	448	51.6	18.5	29.9		
煩雑なタスクから解放される	活用企業	1,505	73.2	18.9	7.9	22.8	-16.5
	取り組みなし	442	50.5	25.1	24.4		
危険な仕事が減る	活用企業	1,505	37.7	35.1	27.2	0.0	-4.1
	取り組みなし	443	37.7	30.9	31.4		
身体への負担が軽減される	活用企業	1,509	59.6	26.0	14.3	6.4	-10.5
	取り組みなし	447	53.2	21.9	24.8		
労働生産性が向上する	活用企業	1,511	74.3	19.3	6.4	26.1	-15.3
	取り組みなし	446	48.2	30.0	21.7		
従業員が専門性の高い業務に集中できる	活用企業	1,509	64.2	27.4	8.4	24.7	-18.6
	取り組みなし	445	39.6	33.5	27.0		
従業員の仕事での創造性が増す	活用企業	1,504	41.2	43.0	15.8	16.4	-15.8
	取り組みなし	443	24.8	43.6	31.6		
従業員の労働時間が減る	活用企業	1,509	61.2	28.6	10.2	15.7	-13.3
	取り組みなし	446	45.5	30.9	23.5		
自社の製品・サービスの品質が向上する	活用企業	1,505	48.0	38.3	13.7	20.8	-15.9
	取り組みなし	446	27.1	43.3	29.6		
自社の製品・サービスの競争力が高まる	活用企業	1,507	40.6	45.0	14.4	18.6	-17.9
	取り組みなし	446	22.0	45.7	32.3		

※各項目の活用企業は、何らかのテクノロジーを活用している企業（問12選択肢1～9いずれか回答）、「取り組みなし」は「以上のいずれも取り組んでいない」（選択肢10）。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。「そう思う・計の差」は、活用企業の「そう思う・計」から取り組みなしの「そう思う・計」を引いた値。「そう思わない・計の差」は、活用企業の「そう思わない・計」から取り組みなしの「そう思わない・計」を引いた値。

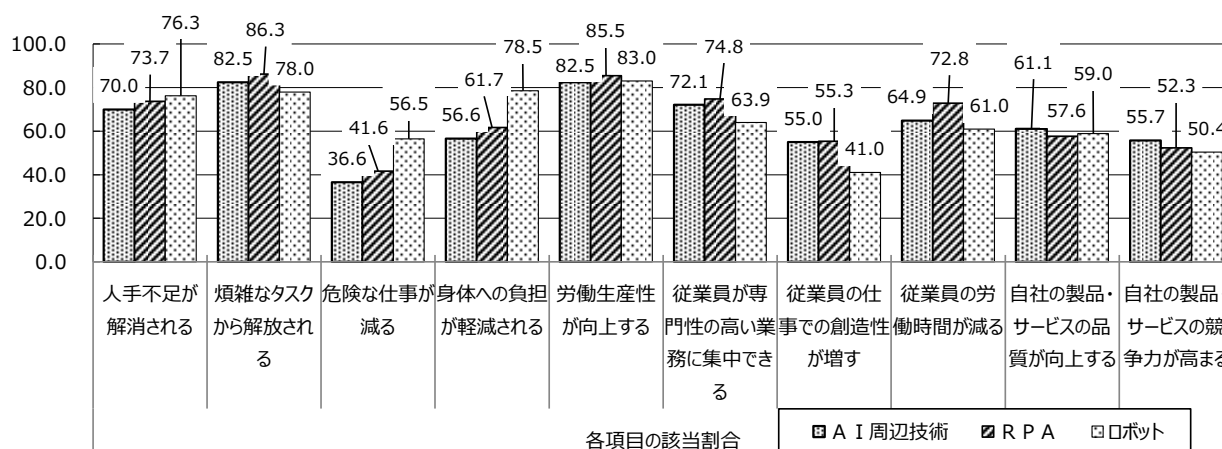
そこで、特定のテクノロジーとして、「AI 周辺技術」「RPA」「ロボット」⁷のそれぞれの活用企業について、該当割合（「そう思う・計」）を集計したものが図表 5-6 である。それによれば、いずれの活用技術においても、「労働生産性が向上する」「煩雑なタスクから解放される」「人手不足が解消される」の該当割合が高いことに違いはない。

活用技術を比較すると、「AI 周辺技術」「RPA」に比べ「ロボット」の方が、「身体への負担が軽減される」「危険な仕事が減る」などの該当割合が高い。また、「ロボット」に比べ「AI 周辺技術」「RPA」の方が「従業員が専門性の高い業務に集中できる」「従業員の仕事での創造性が増す」の該当割合が高い。なお、「ロボット」「AI 周辺技術」に比べ「RPA」の方が「従業員の労働時間が減る」の該当割合が高くなっている。

⁷ 問 12 において、AI 周辺技術（選択肢 1）、RPA（選択肢 2）、ロボット（「肉体労働をサポートするロボット」（選択肢 3）、「接客ロボット」（選択肢 4）、「製造工程の自動化ロボット」（選択肢 5）のいずれか選択）により作成している。問 12 は複数回答であることから、3 つの活用技術の選択には重複があることに留意。

図表 5-6 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待することの該当割合（SA、単位＝％）

〔AI周辺技術、RPA、ロボット活用企業別〕【企業調査】



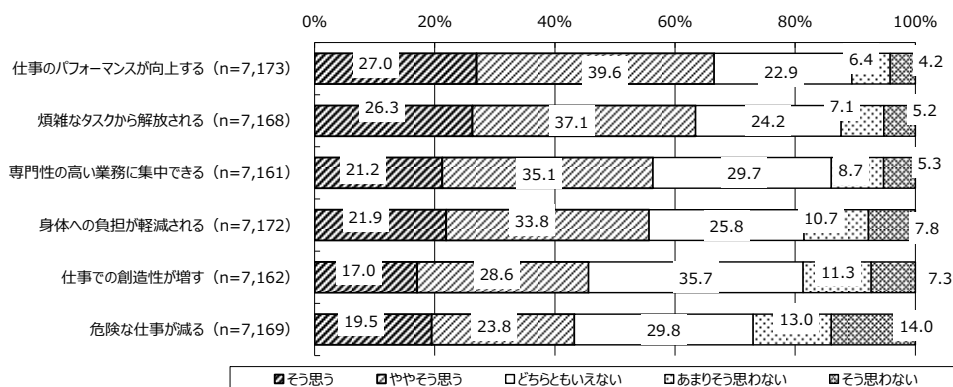
※数値は、問12において、AI周辺技術（選択肢1）、RPA（選択肢2）、ロボット（肉体的労働をサポートするロボット（選択肢3）、接客ロボット（選択肢4）、製造工程の自動化ロボット（選択肢5）のいずれかが選択）について、各項目の該当割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）を集計したもの（無回答を除き集計）。

(3) 新たなテクノロジーが職場で活用されることに対する労働者の認識

一方、正社員調査では、AI・ロボット・デジタル技術等の新たなテクノロジーが職場で活用された場合に期待することについて尋ねている。無回答を除き集計したものが図表 5-7 である。「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）の割合でみると、「仕事のパフォーマンスが向上する」（66.6%）、「煩雑なタスクから解放される」（63.4%）が 6 割台、「専門性の高い業務に集中できる」（56.3%）、「身体への負担が軽減される」（55.7%）が 5 割台、「仕事での創造性が増す」（45.6%）、「危険な仕事が減る」（43.3%）が 4 割台となっている。

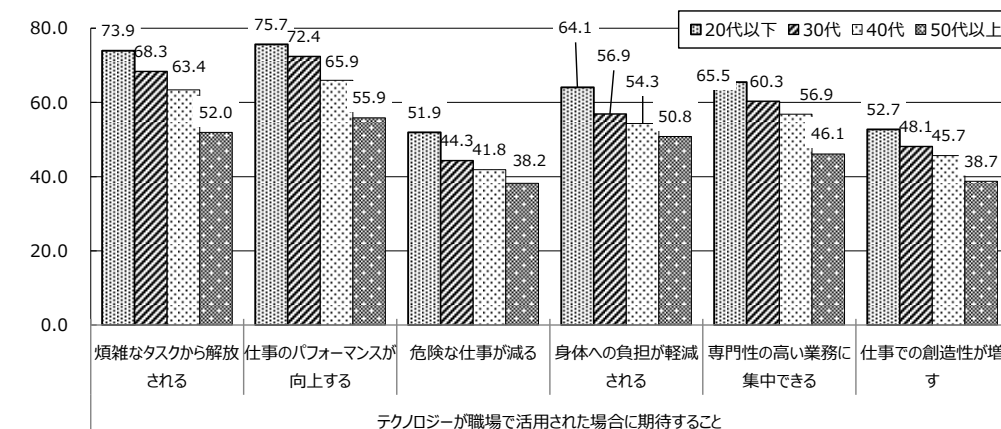
該当割合（「そう思う・計」の割合）を年齢別にみたものが図表 5-8 である。それによると、年齢が低くなるほど、いずれの項目の割合も高くなる傾向にある。

図表 5-7 新たなテクノロジーが職場に活用された場合に期待すること（SA、単位＝％）【正社員調査】



※無回答を除き集計。

図表 5-8 新たなテクノロジーが職場に活用された場合に期待すること(SA、単位＝%) [年齢別]【正社員調査】

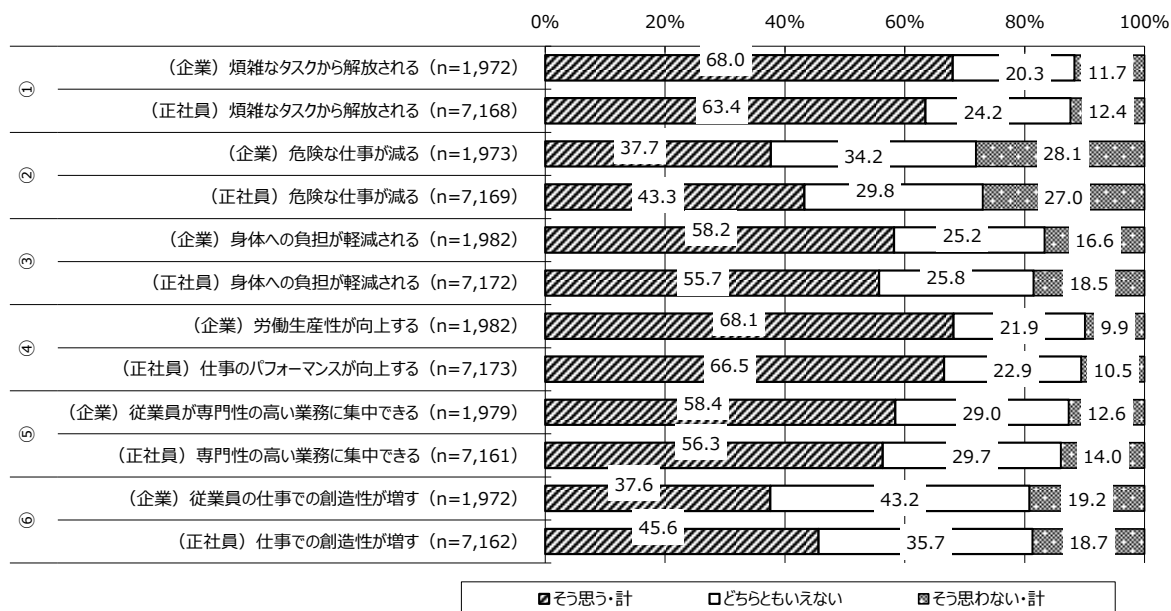


※数値は、各項目について、該当割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）を集計している（無回答を除き集計）。

(4) 新たなテクノロジーが職場で導入されることに対する期待（企業と労働者の回答の比較）

新たなテクノロジーが職場で導入されることに対する期待については、企業調査と正社員調査の双方で尋ねている。対象に応じて設問文・設問項目を変えているため、同趣旨と思われるものを並記したものが図表 5-9 である⁸。それによれば、いずれの項目についても、「そう思う・計」の割合、及び、「そう思わない・計」の割合に大きな差はみられない。

図表 5-9 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待すること(SA、単位＝%)【企業調査・正社員調査】



※無回答を除き集計。「そう思う・計」は「そう思う」と「ややそう思う」の合計。「そう思わない・計」は「あまりそう思わない」「そう思わない」の合計。

⁸ 質問項目で文章が異なることに留意。また、企業調査と正社員調査の回答分布を比較していることから、単純な比較はできないことに留意。

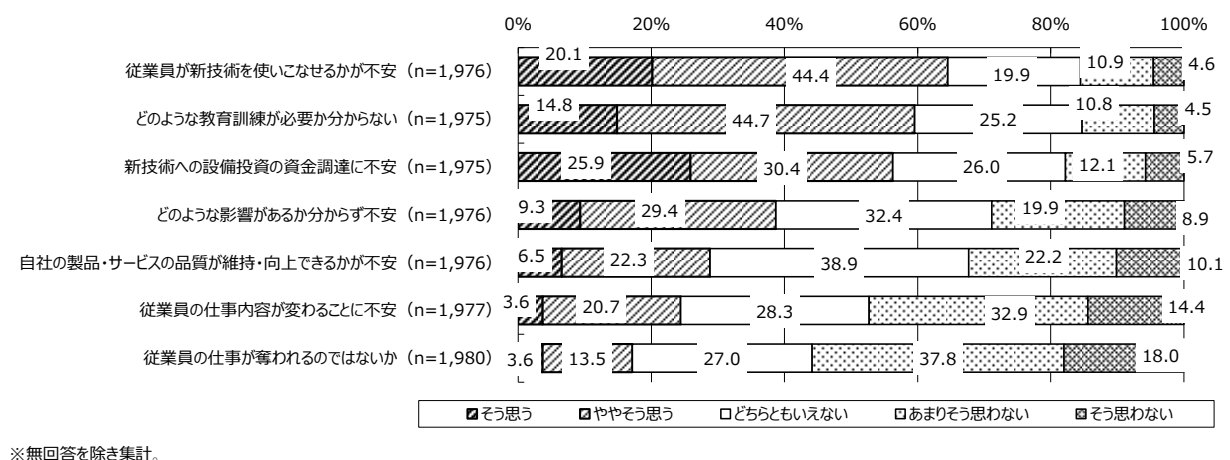
5-3. 新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題

(1) 新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題

企業調査では、新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題についても尋ねている。無回答を除き集計したものが図表 5-10 である。「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）の割合でみると、「従業員が新技術を使いこなせるかが不安」が 64.5%と最も高く、次いで、「どのような教育訓練が必要か分からない」（59.5%）、「新技術への設備投資の資金調達に不安」（56.3%）が 5 割台、「どのような影響があるか分からず不安」が 38.7%、「自社の製品・サービスの品質が維持・向上できるかが不安」が 28.8%、「従業員の仕事内容が変わることに不安」が 24.3%、「従業員の仕事が奪われるのではないか」が 17.1%となっている。

「従業員の仕事が奪われるのではないか」と「従業員の仕事内容が変わることに不安」については、「そう思わない・計」（「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計）が「そう思う・計」を大きく上回っている。

図表 5-10 新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題（SA、単位＝％）【企業調査】



参考として、各項目について無回答を除き、テクノロジー活用の有無別に集計したものが図表 5-11 である。テクノロジーの「活用企業」と「取り組みなし」を比較してみると、「自社の製品・サービスの品質が維持・向上できるかが不安」「どのような影響があるか分からず不安」「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」については、「取り組みなし」に比べて「活用企業」の方が該当割合は低い。とくに、「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」については、「そう思わない・計」の割合において、「取り組みなし」に比べて「活用企業」の方が高い。

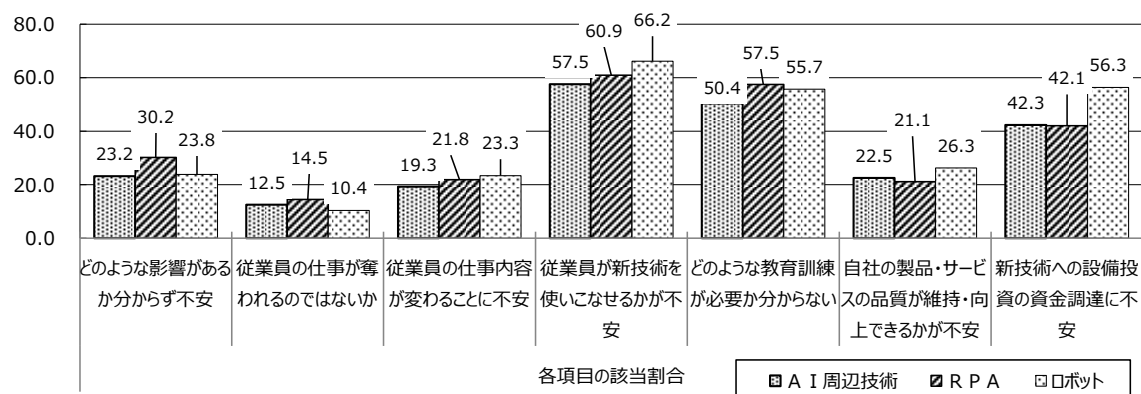
図表 5-11 新たなテクノロジーが職場に導入された場の課題（SA、単位＝％）【テクノロジー活用の有無】【企業調査】

		n	課題			差 うそ ・ う 計 思 の	の な そ 差 い う ・ 思 計 わ
			う そ ・ う 計 思	え と ど な も ち い い ら	い わ そ ・ な う 計 思		
どのような影響があるか分からず不安	活用企業	1,508	37.5	31.2	31.4	-5.1	9.7
	取り組みなし	444	42.6	35.8	21.6		
従業員の仕事が奪われるのではないか	活用企業	1,510	16.3	25.2	58.5	-3.9	10.3
	取り組みなし	446	20.2	31.6	48.2		
従業員の仕事内容が変わることに不安	活用企業	1,510	23.6	26.2	50.1	-3.6	11.4
	取り組みなし	444	27.3	34.0	38.7		
従業員が新技術を使いこなせるかが不安	活用企業	1,507	65.7	19.2	15.1	4.1	-1.9
	取り組みなし	445	61.6	21.3	17.1		
どのような教育訓練が必要か分からない	活用企業	1,508	59.6	24.5	15.9	-0.3	2.6
	取り組みなし	442	60.0	26.7	13.3		
自社の製品・サービスの品質が維持・向上できるかが不安	活用企業	1,509	27.3	38.6	34.1	-7.4	7.6
	取り組みなし	444	34.7	38.7	26.6		
新技術への設備投資の資金調達に不安	活用企業	1,507	55.5	25.3	19.2	-3.5	5.7
	取り組みなし	444	59.0	27.5	13.5		

※各項目の活用企業は、何らかのテクノロジーを活用している企業（問12選択肢1～9いずれか回答）、「取り組みなし」は「以上のいずれも取り組んでいない」（選択肢10）。無回答を除き集計。「思う・計」は「思う」「やや思う」の合計。「思わない・計」は、「思わない」「あまり思わない」の合計。「思う・計の差」は、活用企業の「思う・計」から取り組みなしの「思う・計」を引いた値。「思わない・計の差」は、活用企業の「思わない・計」から取り組みなしの「思わない・計」を引いた値。

そこで、特定のテクノロジーとして、「AI 周辺技術」「RPA」「ロボット」のそれぞれの活用企業について、該当割合（「思う・計」の割合）を集計したものが図表 5-12 である。それによれば、いずれの活用技術においても、「従業員が新技術を使いこなせるかが不安」「どのような教育訓練が必要か分からない」「新技術への設備投資の資金調達に不安」の該当割合が高いことに違いはない。活用技術を比較すると、「AI 周辺技術」「RPA」に比べ「ロボット」の方が、「新技術への設備投資の資金調達に不安」「従業員が新技術を使いこなせるかが不安」などの該当割合が高い。

図表 5-12 AI周辺技術、RPA、ロボット活用企業における新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題（SA、単位＝％）【企業調査】



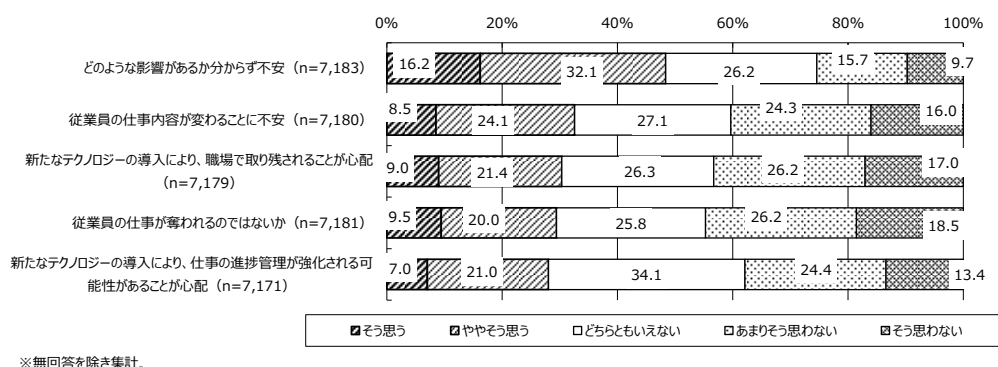
※数値は、問12において、AI周辺技術（選択肢1）、RPA（選択肢2）、ロボット（肉体力労働をサポートするロボット（選択肢3）、接客ロボット（選択肢4）、製造工程の自動化ロボット（選択肢5）のいずれか選択）について、各項目の該当割合（「思う」「やや思う」の合計）を集計したもの（無回答を除き集計）。

(2) 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に不安・心配に思うこと

一方、正社員調査では、AI・ロボット・デジタル技術等の新たなテクノロジーが職場で活用された場合に不安・心配に思うことについて尋ねている。無回答を除き集計したものが図表 5-13 である。「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計。以下同じ）の割合でみると、「どのような影響があるか分からず不安」が 48.3%と最も高く、次いで、「従業員の仕事内容が変わることに不安」が 32.6%、「新たなテクノロジーの導入により、職場で取り残されることが心配」が 30.4%、「従業員の仕事が奪われるのではないか」が 29.5%、「新たなテクノロジーの導入により、仕事の進捗管理が強化される可能性があることが心配」が 28.0%となっている。

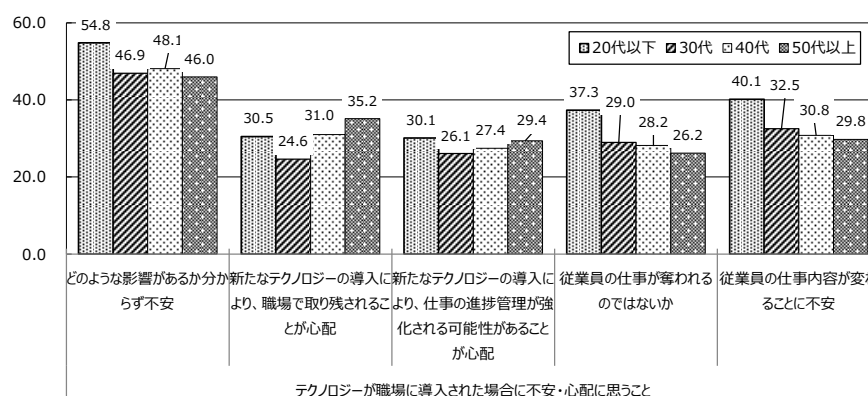
該当割合（「そう思う・計」の割合）を年齢別にみたものが図表 5-14 である。それによると、年齢が低くなるほど、「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」の割合が高くなる傾向にある。一方、「新たなテクノロジーの導入により、職場で取り残されることが心配」は 50 代以上でその割合が最も高くなっている。

図表 5-13 新たなテクノロジーが職場に活用された場合に不安・心配に思うこと(SA、単位＝%)【正社員調査】



図表 5-14 新たなテクノロジーが職場に活用された場合に不安・心配に思うこと(SA、単位＝%)

[年齢別]【正社員調査】



※数値は、各項目について、「そう思う」「ややそう思う」の合計を集計している（無回答を除き集計）。

参考として、「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」について職種別にみたものが図表 5-15 である。

「従業員の仕事が奪われるのではないか」の「そう思う・計」について職種別にみると、全体より 5 ポイント以上高い職種は「事務の仕事」であり、逆に、「そう思わない・計」（「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計。以下同じ）では、「専門的な仕事」「IT 関係の仕事」「サービスの仕事」となっている。

「従業員の仕事内容が変わることに不安」について職種別にみると、全体より 5 ポイント以上高い職種は「事務の仕事」であり、逆に、「そう思わない・計」では、「専門的な仕事」

「IT 関係の仕事」「サービスの仕事」「営業（外回り等）の仕事」「管理的な仕事」となっている。

図表 5-15 新たなテクノロジーが職場に活用された場合に不安・心配に思うこと（SA、単位＝％）

【職種別】【正社員調査】

	従業員の仕事が奪われるのではないか				従業員の仕事内容が変わることに不安			
	n	う そ ・ う 計 思	い も ど い ち え ら な と	な そ い う ・ 思 わ ない 計 わ	n	う そ ・ う 計 思	い も ど い ち え ら な と	な そ い う ・ 思 わ ない 計 わ
全体	7,181	29.5	25.8	44.7	7,180	32.6	27.1	40.3
<職種>								
介護関係の仕事	559	21.1	29.5	49.4	557	33.6	31.6	34.8
医療関係の仕事	481	25.4	27.2	47.4	482	29.9	27.0	43.2
IT 関係の仕事	212	26.4	19.3	54.2	212	29.2	19.8	50.9
専門的な仕事	286	12.9	22.4	64.7	286	21.0	26.2	52.8
技術的な仕事	450	33.8	22.4	43.8	450	31.8	25.1	43.1
管理的な仕事	590	25.8	25.4	48.8	590	26.8	27.3	45.9
事務の仕事	2,553	35.9	25.6	38.5	2,551	38.8	25.4	35.8
販売の仕事	127	31.5	28.3	40.2	127	31.5	32.3	36.2
営業（外回り等）の仕事	502	27.5	23.1	49.4	503	27.6	24.5	47.9
保安の仕事	24	29.2	37.5	33.3	24	33.3	37.5	29.2
サービスの仕事	184	24.5	24.5	51.1	184	23.9	25.5	50.5
輸送・機械運転の仕事	150	32.7	26.0	41.3	150	26.7	34.7	38.7
技能工・生産工程に関わる仕事	239	33.1	28.0	38.9	239	33.9	31.4	34.7
建設関係の仕事	235	25.1	27.7	47.2	235	28.1	28.1	43.8
労務作業等の仕事	79	25.3	26.6	48.1	79	35.4	32.9	31.6
その他	355	24.8	26.8	48.5	355	28.7	31.3	40.0

※無回答を除き集計。「そう思う・計」は「そう思う」と「ややそう思う」の合計。「そう思わない・計」は「あまりそう思わない」と「そう思わない」の合計。職種は、「そう思う・計」「そう思わない・計」について、全体より5ポイント以上高い数値に網。

また、企業調査では、テクノロジーの活用状況として、AI、RPA の活用の有無について尋ねている。そこで、AI、RPA の活用の有無（「AI・RPA 双方活用している企業」「AI のみ活用している企業」「RPA のみ活用している企業」「いずれの活用もない企業」——の 4 つ）を作成し、正社員調査に接続して、「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」についてみたものが図表 5-16 である。

それによれば、「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」いずれの項目についても、「そう思う・計」の割合は、AI、RPA の「いずれの活用

もない企業」に比べて、AI・RPAを活用している企業の方がやや低くなっているものの、おおむね3割前後で大きな差は見られない。一方、「そう思わない・計」の割合は、AI、RPAの「いずれの活用もない企業」に比べて、「RPAのみ活用している企業」「AIのみ活用している企業」「AI・RPA双方活用している企業」の順に高くなる傾向にある。AIやRPAが活用されている企業で働く者であるほど、従業員の仕事が奪われることや、仕事内容が変わることの不安に関して否定的な認識を抱く傾向にあるようだ。

図表 5-16 新たなテクノロジーが職場に活用された場合に不安・心配に思うこと(SA、単位＝%)

[AI・RPA 活用の有無別(企業調査)]【正社員調査】

		従業員の仕事が奪われるのではないかと不安に思うこと				従業員の仕事内容が変わることに不安に思うこと			
		n	うそ ・う 計思	いも ど い ち え ら な と	な そ い う ・ 思 わ ない 計	n	うそ ・う 計思	いも ど い ち え ら な と	な そ い う ・ 思 わ ない 計
企業 調 査	<AI・RPA活用の有無別(企業調査)>								
	AI・RPA双方活用している企業	385	27.8	21.8	50.4	385	30.4	23.4	46.2
	AIのみ活用している企業	546	28.0	21.8	50.2	545	29.5	25.1	45.3
	RPAのみ活用している企業	536	28.9	24.1	47.0	536	32.8	25.4	41.8
	いずれの活用もない企業	4,978	30.0	27.1	43.0	4,978	33.7	27.9	38.4

※無回答を除き集計。「そう思う・計」は「そう思う」と「ややそう思う」の合計。「そう思わない・計」は「あまりそう思わない」と「そう思わない」の合計。数値は企業調査(問12)で「AI(人工知能)周辺技術(画像・言語認識技術、生成AI等)」と「RPA(定型業務の自動化ツール)」の活用の有無から作成した新変数を、正社員調査に接続して集計したもの(無回答を除き集計)。

(3) 新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題や不安(企業と労働者の回答の比較)

新たなテクノロジーが職場に導入された場合の課題(企業)、及び、不安・心配(労働者)については、企業調査と正社員調査の双方で尋ねている。対象に応じて設問文・設問項目を変えているため、比較可能と思われるものを並記したものが図表 5-17 である⁹。

各設問項目で「そう思う・計」と「そう思わない・計」の割合を比較すると、「どのような影響があるか分からず不安」については、企業、正社員いずれも、「そう思わない・計」に比べ「そう思う・計」の方が割合は高い。一方、「従業員の仕事内容が変わることに不安」「従業員の仕事が奪われるのではないかと不安」については、企業、正社員いずれも、「そう思う・計」に比べ「そう思わない・計」の方が割合は上回っている。企業、正社員いずれも、テクノロジーの活用により、仕事が奪われることや、仕事内容が変わることについて、4～5割は否定的であることがうかがえる。

なお、各設問項目で「そう思う・計」の割合を企業と正社員で比較すると、「どのような影響があるか分からず不安」については、企業(38.7%)、正社員(48.4%)となっており、正社員の方が割合は高い。「従業員の仕事が奪われるのではないかと不安」については、企業(17.1%)、正社員(29.5%)で、正社員の方が割合は高い。「従業員の仕事内容が変わることに不安」に

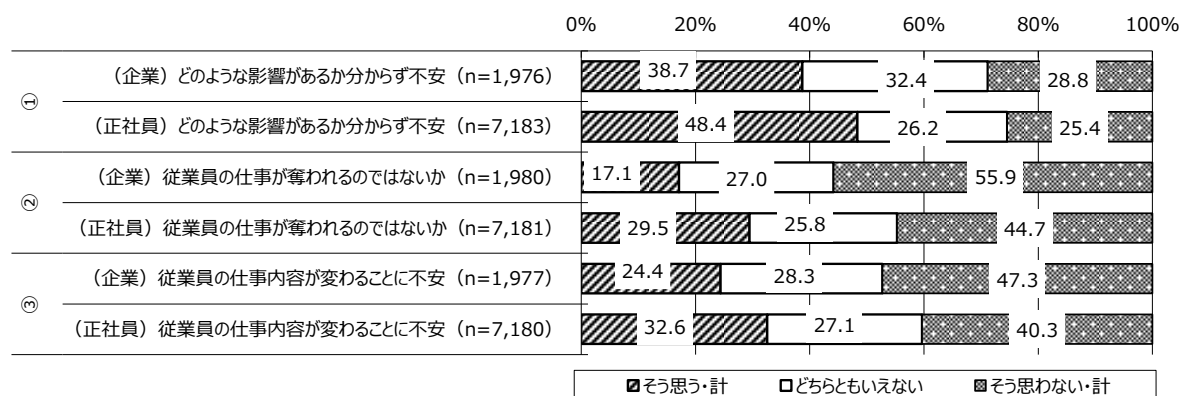
⁹ 設問文では、企業調査(課題)、正社員調査(不安)としていることに留意。また、企業調査と正社員調査の回答分布を比較していることから、単純な比較はできないことに留意。

についても、企業（24.4%）、正社員（32.6%）となっており、正社員の方が割合は高い。

とくに「従業員の仕事内容が変わることに不安」「従業員の仕事が奪われるのではないか」については、企業が課題と感じる割合よりも、正社員の方が不安・心配に感じる割合が高くなっており、テクノロジーの活用により、仕事が奪われることや、仕事内容が変わることに不安を抱く層が一定数いることがうかがえる。

図表 5-17 新たなテクノロジーが職場に導入された場合の企業側から見た課題と労働者から見た不安・心配

（SA、単位＝％）【企業調査・正社員調査】



※無回答を除き集計。「そう思う・計」は「そう思う」と「ややそう思う」の合計。「そう思わない・計」は「あまりそう思わない」「そう思わない」の合計。

6. スキルに関する認識と能力開発

6-1. 能力開発の状況

(1) 労働者の能力開発の状況とその効果

正社員調査では、「①企業からの指示で行った能力開発」と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」に分けて、過去1年間の能力開発の実施状況（複数回答）と、実施分野における効果（複数回答）についても尋ねている。それぞれの能力開発内容、及びその効果について無回答を除き集計したものが図表 6-1 である。

まず、「①企業からの指示で行った能力開発」の実施内容としては、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」が 32.8%と最も高く、次いで、「業務に関連する資格取得に必要な知識」（20.9%）、「ビジネスマナー等の基礎知識」（16.4%）、「OA・事務機器の操作」（8.8%）、「AI・IT に関する専門的知識」（8.5%）などとなっている。「能力開発を行っていない」は 42.5%である（図表 6-1 [1] ①）

そのうち、効果を感じている項目としては、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」が 49.3%と最も高く、次いで、「業務に関連する資格取得に必要な知識」（30.5%）、「ビジネスマナー等の基礎知識」（19.9%）、「OA・事務機器の操作」（11.5%）、「AI・IT に関する専門的知識」（11.1%）などとなっている（図表 6-1 [2] ①）。

一方、「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の実施内容としては、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」が 28.5%と最も高く、次いで、「業務に関連する資格取得に必要な知識」（20.0%）、「ビジネスマナー等の基礎知識」（11.5%）、「AI・IT に関する専門的知識」（10.9%）、「OA・事務機器の操作」（10.6%）が続く。「能力開発を行っていない」は 41.7%である（図表 6-1〔1〕②）。

そのうち、効果を感じている項目としては、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」が 44.2%と最も高く、「業務に関連する資格取得に必要な知識」（29.4%）、「AI・IT に関する専門的知識」（16.1%）、「OA・事務機器の操作」（15.2%）、「ビジネスマナー等の基礎知識」（14.6%）などとなっている（図表 6-1〔2〕②）。

図表 6-1 過去 1 年間に於いて、企業からの指示で行った能力開発、自主的に行った能力開発（自己啓発等）の実施状況とその効果（MA、単位＝％）【正社員調査】

〔1〕過去1年間の能力開発の状況

	n	仕事に関する専門的知識 (AI・IT 以外)	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	能力開発を行っていない
① 企業からの指示で行った能力開発	6,543	32.8	8.5	20.9	16.4	1.5	8.8	4.9	7.2	4.2	42.5
② 自主的に行った能力開発（自己啓発等）	6,416	28.5	10.9	20.0	11.5	6.2	10.6	5.4	6.2	5.5	41.7

※①②いずれも無回答を除き集計。

〔2〕能力開発の効果

	n	仕事に関する専門的知識 (AI・IT 以外)	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	効果はない
① 企業からの指示で行った能力開発の効果	2,806	49.3	11.1	30.5	19.9	1.2	11.5	5.8	8.4	4.8	9.6
② 自主的に行った能力開発（自己啓発等）の効果	2,857	44.2	16.1	29.4	14.6	6.2	15.2	7.2	7.2	7.3	7.7

※①②いずれも、それぞれ、能力開発を行なった者を対象に無回答を除き集計。

（2）能力開発の実施項目ごとの効果

「①企業からの指示で行った能力開発」と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」について、能力開発の実施項目ごとに効果がある割合を集計したものが図表 6-2 である。それによれば、「①企業からの指示で行った能力開発実施項目ごとの効果」では「効果あり」とする割合は、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」「業務に関連する資格取得に必要な知識」が 8 割台と高く、次いで、「AI・IT に関する専門的知識」「OA・事務機器の操作」も 7 割台と高い。

「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）実施項目ごとの効果」では「効果あり」とする割合は、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」「業務に関連する資格取得に必要な知識」「AI・IT に関する専門的知識」「OA・事務機器の操作」が 8 割台と高く、次いで、「ビジネスマナー等の基礎知識」「ロジカルシンキング」も 7 割台と高い。

図表 6-2 過去 1 年間に、企業からの指示で行った能力開発の実施項目ごとの効果、及び自主的に行った能力開発（自己啓発等）の実施項目ごとの効果（MA、単位＝％）〔能力開発実施項目別〕【正社員調査】

	①企業からの指示で行った能力開発実施項目ごとの効果		②自主的に行った能力開発（自己啓発等）実施項目ごとの効果	
	n	効果あり	n	効果あり
仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	1,643	84.2	1,429	88.5
AI・ITに関する専門的知識	415	75.2	568	81.0
業務に関連する資格取得に必要な知識	1,044	81.9	1,018	82.5
ビジネスマナー等の基礎知識	816	68.4	562	74.2
語学	60	55.0	294	60.5
OA・事務機器の操作	434	74.2	533	81.2
ロジカルシンキング	248	65.3	291	71.1
コーチング	350	67.1	303	67.7

※数値（効果あり）は、①②いずれも、能力開発の実施項目ごとに、効果があるとする割合（無回答を除き集計）。実施項目の「その他」は記載割愛。

6-2. 最も効果があった能力開発の分野と具体的な効果の内容

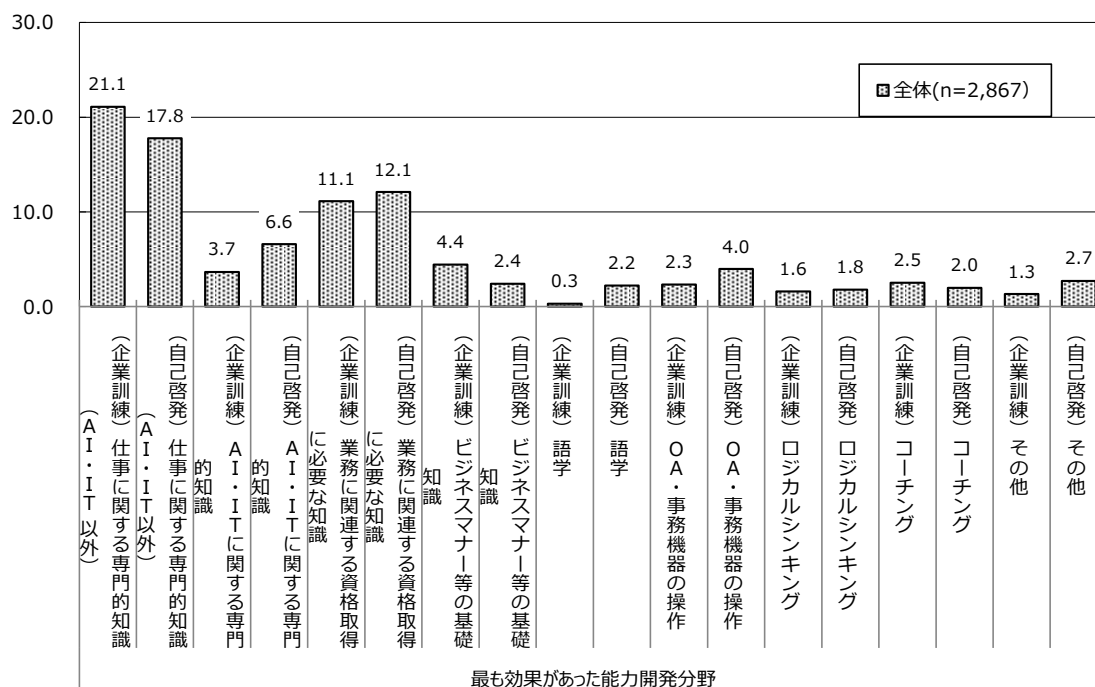
正社員調査では、「①企業からの指示で行った能力開発」（「企業訓練」という）と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」（「自己啓発」という）に効果を感じていると回答した者に対して、その中で最も効果があった能力開発についても尋ねている¹⁰。無回答を除き集計したものが、図表 6-3 である。

それによれば、「（企業訓練）仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」（21.1％）、「（自己啓発）仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」（17.8％）が 2 割前後と最も割合が高く、次いで、「（自己啓発）業務に関連する資格取得に必要な知識」（12.1％）、「（企業訓練）業務に関連する資格取得に必要な知識」（11.1％）が 1 割台などとなっている。これらの仕事関連の知識や業務関連の資格取得に必要な知識の能力開発で効果を感じている割合は、合計で約 6 割に及んでおり、業務に関連する知識の習得で効果を感じやすい傾向がうかがわれる。

また、最も効果があった能力開発の具体的な効果（複数回答）についても尋ねており（無回答を除き集計）、「最新の知識・技能にアップデートできた」とする割合が 54.1％と最も高く、次いで、「賃金水準の上昇に役立った」（11.7％）、「企業内の昇進に役立った」（11.4％）、「昇進試験や資格取得試験に役立った」（10.9％）などとなっている。「勤め先からは特段の評価はされていない」も 30.4％ある（図表 6-4）。

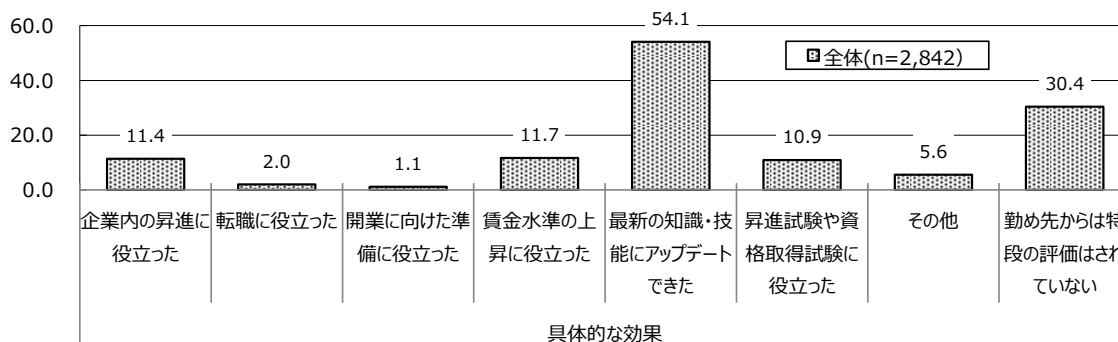
¹⁰ 正社員調査の調査票では、最も効果のあった能力開発として、「①企業からの指示で行った能力開発」と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」のいずれかを選択した上で、能力開発分野を選択してもらう形式で尋ねている。

図表 6-3 過去 1 年間に最も効果があった能力開発(SA、単位＝%)【正社員調査】



※①企業からの指示で行った能力開発、②自主的に行った能力開発（自己啓発等）において能力開発に効果があると感じている者を対象に、無回答を除き集計。

図表 6-4 過去 1 年間に最も効果があった能力開発の具体的な効果(MA、単位＝%)



※①企業からの指示で行った能力開発、②自主的に行った能力開発（自己啓発等）において能力開発に効果があると感じている者を対象に、無回答を除き集計。

これを最も効果があった能力開発別にみたものが図表 6-5 である。それによれば、全体より 5 ポイント以上高い能力開発項目（n=15 以上）としては、「最新の知識・技能にアップデートできた」では、「(企業訓練) AI・IT に関する専門的知識」「(自己啓発) AI・IT に関する専門的知識」「(企業訓練) 仕事に関する専門的知識 (AI・IT 以外)」となっている。「昇進試験や資格取得試験に役立った」と「賃金水準の上昇に役立った」では、いずれも、「(企業訓練) 業務に関連する資格取得に必要な知識」「(自己啓発) 業務に関連する資格取得に必要な

な知識」となっている。また、「企業内の昇進に役立った」では、「(企業訓練) ロジカルシンキング」「(自己啓発) コーチング」「(自己啓発) ロジカルシンキング」「(企業訓練) コーチング」となっている。

なお、いずれの項目も、「勤め先からは特段の評価はされていない」の割合は、「企業訓練」に比べ「自己啓発」の方が割合は高い。最も効果を感じている能力開発であっても、企業訓練に比べて、自己啓発は勤め先から評価されていないと感じる傾向にあることがうかがわれる。

図表 6-5 過去 1 年間に於いて最も効果があった能力開発の具体的な効果 (MA、単位＝%)

〔最も効果があった能力開発別〕【正社員調査】

	n	に企業 立内の た昇進	た転職 に役立 った	た準備 業に役 向けた	昇賃に 金役水 立準の た上	デ技最 能新 トにの でア知 きッ識 たブ・	役格昇 立取進 った試 験や資	そ 他	さ特勤 れ段の い評か な価ら いはは
全体	2,842	11.4	2.0	1.1	11.7	54.1	10.9	5.6	30.4
<最も効果があった能力開発>									
(企業訓練) 仕事に関する専門的知識 (AI・IT 以外)	601	15.0	0.3	0.7	13.3	63.9	6.7	3.7	19.0
(自己啓発) 仕事に関する専門的知識 (AI・IT 以外)	506	12.3	1.2	1.2	12.1	57.1	4.2	3.8	36.6
(企業訓練) AI・ITに関する専門的知識	104	5.8	1.0	2.9	5.8	84.6	8.7	3.8	9.6
(自己啓発) AI・ITに関する専門的知識	189	8.5	4.2	1.6	4.8	65.6	5.3	4.8	42.3
(企業訓練) 業務に関連する資格取得に必要な知識	313	11.5	1.6	0.6	22.7	50.5	34.8	3.8	14.1
(自己啓発) 業務に関連する資格取得に必要な知識	344	9.6	2.0	1.2	17.7	48.8	29.4	3.8	29.7
(企業訓練) ビジネスマナー等の基礎知識	126	7.1	2.4	0.8	5.6	42.9	2.4	7.9	38.1
(自己啓発) ビジネスマナー等の基礎知識	69	11.6	2.9	0.0	11.6	30.4	1.4	2.9	56.5
(企業訓練) 語学	9	0.0	22.2	0.0	11.1	44.4	22.2	11.1	22.2
(自己啓発) 語学	64	3.1	7.8	0.0	3.1	28.1	3.1	9.4	57.8
(企業訓練) O A・事務機器の操作	66	1.5	1.5	1.5	1.5	54.5	3.0	9.1	31.8
(自己啓発) O A・事務機器の操作	112	5.4	6.3	0.0	4.5	53.6	0.9	2.7	51.8
(企業訓練) ロジカルシンキング	46	26.1	0.0	2.2	6.5	50.0	2.2	17.4	19.6
(自己啓発) ロジカルシンキング	51	19.6	2.0	3.9	11.8	41.2	5.9	3.9	31.4
(企業訓練) コーチング	72	16.7	1.4	0.0	8.3	47.2	2.8	6.9	29.2
(自己啓発) コーチング	56	23.2	8.9	1.8	3.6	35.7	5.4	14.3	42.9
(企業訓練) その他	38	10.5	2.6	2.6	5.3	36.8	0.0	26.3	31.6
(自己啓発) その他	76	3.9	0.0	3.9	2.6	27.6	1.3	25.0	56.6

※①企業からの指示で行った能力開発、②自主的に行った能力開発（自己啓発等）において能力開発に効果があると感じている者を対象に、無回答を除き集計。最も効果があった能力開発別（n=15以上）で、全体より5ポイント以上高い値に網（表頭の項目の「その他」を除く）。

6-3. 属性別にみた能力開発の状況

(1) 年齢別にみた能力開発の実施状況

「①企業からの指示で行った能力開発」「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」のそれぞれの実施内容を年齢別にみたものが図表 6-6 である。

それによれば、「①企業からの指示で行った能力開発」では、年齢が高くなるほど「能力開発は行っていない」とする割合が高くなる傾向にある。具体的な能力開発の項目をみると、

「仕事に関する専門的知識 (AI・IT 以外)」「業務に関連する資格取得に必要な知識」「ビジネスマナー等の基礎知識」などは、年齢が低くなるほど高くなる傾向にある（図表 6-6①）。

一方、「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」について年齢別にみると、年齢が高くなるほど「能力開発は行っていない」とする割合が高くなる傾向にある。具体的な能力開発

の項目をみると、おおむね年齢が低くなるほど、「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」「業務に関連する資格取得に必要な知識」「ビジネスマナー等の基礎知識」「語学」などの割合がやや高くなる傾向にある（図表 6-6②）。

図表 6-6 過去 1 年間における能力開発の実施状況(MA、単位＝%) [年齢別]【正社員調査】

①企業からの指示で行った能力開発

	n	仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	能力開発を行っていない
20代以下	1,165	45.8	10.6	25.3	31.4	2.7	11.4	7.5	5.7	3.3	29.9
30代	1,696	34.9	8.3	21.5	16.5	1.4	8.2	6.1	7.6	4.7	40.1
40代	1,965	30.3	9.2	21.4	13.8	1.1	7.8	4.4	9.4	4.5	44.2
50代以上	1,707	24.9	6.2	16.9	9.0	1.2	8.7	2.6	5.6	4.2	51.5

②自主的に行った能力開発（自己啓発等）

	n	仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	能力開発を行っていない
20代以下	1,123	29.2	9.5	22.7	16.3	8.5	7.4	5.1	3.3	4.4	37.2
30代	1,673	29.6	12.3	20.5	13.1	6.4	10.9	6.8	7.0	5.1	40.5
40代	1,935	29.1	12.6	20.7	10.4	5.9	11.6	5.8	7.4	5.7	40.8
50代以上	1,675	26.1	8.5	16.9	8.1	4.7	11.2	3.9	5.9	6.2	46.7

※①②いずれも、無回答を除き集計。

(2) 企業指示による能力開発別にみた自主的に行った能力開発（自己啓発等）の実施状況

①企業指示による能力開発の実施項目別に②自主的に行った能力開発（自己啓発等）の実施状況をみたものが図表 6-7 である。それによれば、企業から指示された能力開発の実施項目では、自主的に行った能力開発の実施割合も高い(図表 6-7 で同じ選択肢に網の箇所参照)。とくに「仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）」「語学」「業務に関連する資格取得に必要な知識」「AI・IT に関する専門的知識」などで高くなっている。企業指示による能力開発を実施した者であるほど、同じ能力開発項目を自主的にも行っていることが示唆される。

図表 6-7 過去 1 年間における自主的に行った能力開発（自己啓発等）の実施状況(MA、単位＝%)

〔企業からの指示による能力開発項目別〕【正社員調査】

		n	②自主的に行った能力開発（自己啓発等）									
			仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	能力開発を行っていない
た 能 力 の 開 発 指 示 で 行 つ	① 仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	1,977	51.6	15.6	27.3	19.7	8.0	15.0	8.8	9.1	5.6	16.6
	AI・ITに関する専門的知識	504	34.3	40.7	30.2	21.6	12.3	17.7	13.5	12.3	5.2	13.7
	業務に関連する資格取得に必要な知識	1,249	35.1	15.0	45.7	19.8	9.2	15.7	7.8	8.9	5.3	19.3
	ビジネスマナー等の基礎知識	972	39.0	16.7	34.3	28.4	11.2	17.6	10.5	10.5	6.6	17.3
	語学	81	34.6	22.2	28.4	29.6	48.1	14.8	24.7	19.8	7.4	8.6
	OA・事務機器の操作	524	42.7	21.2	30.0	30.0	11.1	35.1	10.1	10.3	5.9	14.1
	ロジカルシンキング	300	44.0	27.0	35.0	24.0	18.7	15.0	27.0	19.3	9.7	13.0
	コーチング	435	41.6	20.2	33.6	26.9	11.7	18.2	15.6	25.5	9.0	12.9
	その他	258	32.6	15.9	22.1	12.8	7.0	8.1	8.1	10.1	38.8	17.4
	能力開発を行っていない	2,759	12.9	5.1	9.2	4.6	3.4	5.6	2.1	2.7	3.0	72.3

※無回答を除き集計。「①企業からの指示で行った能力開発」と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の同じ選択肢に網。

(3)「AI・ITに関する専門知識」の能力開発の実施状況

以下では、「AI・ITに関する専門知識」の能力開発に着目する。まず、「①企業からの指示で行った能力開発」と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の「AI・ITに関する専門知識」の実施割合を職種別にみたものが図表 6-8 である。それによれば、①②ともに、「AI・ITに関する専門知識」の能力開発の実施割合は、「IT 関係の仕事」で 5 割と突出して高く、それ以外では、「管理的な仕事」「専門的な仕事」「営業（外回り）の仕事」「販売の仕事」などが 1 割台となっている。

次に、企業からの指示で行った能力開発「AI・ITに関する専門知識」の実施の有無別に「自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の実施状況をみたものが図表 6-9 である。それによれば、企業からの指示により「AI・ITに関する専門知識」の能力開発を実施した者で、自主的に「AI・ITに関する専門知識」の能力開発を実施した割合は 40.7%となっている。

先述のとおり、「AI・ITに関する専門知識」の能力開発は、「IT 関係の仕事」でとくに高くなっている。そこで、職種別に分けたうえで、企業からの指示による能力開発「AI・ITに関する専門知識」の実施の有無別に「自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の実施状況をみたものが図表 6-10 である（実施（n=15 以上）に網掛け）。それによれば、各職種においても、企業からの指示で「AI・ITに関する専門知識」の能力開発を実施した者の方が、自主的に行った能力開発（自己啓発等）を実施した割合がおおむね高い。企業指示により AI・IT に関する専門知識の能力開発を実施した者であるほど、自主的にも AI・IT の自己啓発を行う傾向にあることが示唆される。

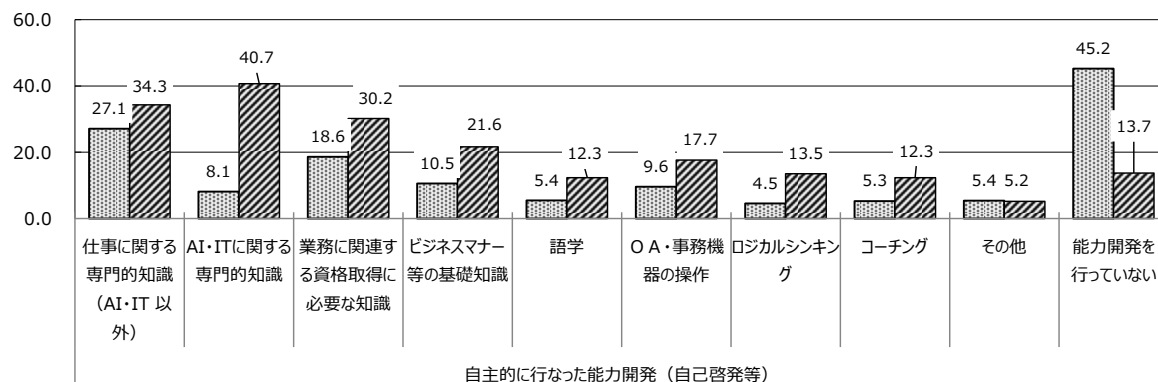
図表 6-8 過去 1 年間において、①企業からの指示で行った能力開発「AI・ITに関する専門知識」の実施割合、及び②自主的に行った能力開発（自己啓発等）「AI・ITに関する専門知識」の実施割合（単位＝％）【職種別】【正社員調査】

	①企業からの指示で行った能力開発		②自主的に行った能力開発（自己啓発等）	
	AI・ITに関する専門知識		AI・ITに関する専門知識	
	n	実施割合	n	実施割合
介護関係の仕事	460	6.7	439	5.2
医療関係の仕事	421	2.4	432	7.2
IT 関係の仕事	208	51.0	200	55.5
専門的な仕事	263	11.0	260	14.2
技術的な仕事	421	5.5	413	8.2
管理的な仕事	545	12.1	543	15.7
事務の仕事	2370	7.3	2357	9.7
販売の仕事	109	10.1	108	10.2
営業(外回り等)の仕事	463	10.6	438	13.0
保安の仕事	23	0.0	22	0.0
サービスの仕事	161	4.3	157	7.6
輸送・機械運転の仕事	130	0.8	122	1.6
技能工・生産工程に関わる仕事	219	2.3	208	3.8
建設関係の仕事	211	5.2	205	9.8
労務作業等の仕事	68	1.5	67	3.0
その他	332	6.3	319	10.7

※無回答を除き集計。n 数は各職種の件数。

図表 6-9 過去 1 年間における自主的に行った能力開発（自己啓発等）の実施状況（MA、単位＝％）

〔企業からの指示で行った能力開発「AI・IT に関する専門知識」の実施の有無別〕【正社員調査】



【企業からの指示で行った能力開発「AI・IT に関する専門知識」の実施の有無別】

□ AI・IT に関する専門的知識の能力開発の未実施 (n=5,730) ▨ AI・IT に関する専門的知識の能力開発の実施 (n=504)

※数値は企業指示による能力開発として、「AI・IT に関する専門知識」の実施の有無別にみた、自主的に行なった能力開発（自己啓発等）を実施した割合（無回答を除き集計）。

図表 6-10 過去 1 年間における自主的に行った能力開発（自己啓発等）「AI・IT に関する専門知識」の実施状況

（MA、単位＝％）〔企業指示による能力開発「AI・IT に関する専門知識」実施の有無・職種別〕【正社員調査】

		n	②自主的に行った能力開発（自己啓発等）／AI・IT に関する専門的知識	
<職種・AI・IT に関する専門的知識の実施別>			未実施	実施
①企業からの指示で行った能力開発／AI・IT に関する専門的知識	介護関係の仕事	未実施 395	96.5	3.5
		実施 24	62.5	37.5
	医療関係の仕事	未実施 401	94.5	5.5
		実施 9	55.6	44.4
	I T 関係の仕事	未実施 100	52.0	48.0
		実施 100	37.0	63.0
	専門的な仕事	未実施 224	88.8	11.2
		実施 29	69.0	31.0
	技術的な仕事	未実施 384	93.5	6.5
		実施 22	59.1	40.9
	管理的な仕事	未実施 465	87.5	12.5
		実施 60	68.3	31.7
	事務の仕事	未実施 2134	92.2	7.8
		実施 157	68.8	31.2
	販売の仕事	未実施 96	91.7	8.3
		実施 9	66.7	33.3
	営業(外回り等)の仕事	未実施 385	91.2	8.8
		実施 45	53.3	46.7
	サービスの仕事	未実施 144	93.1	6.9
		実施 6	66.7	33.3
	輸送・機械運転の仕事	未実施 117	98.3	1.7
		実施 1	100.0	0.0
	技能工・生産工程に関わる仕事	未実施 200	97.0	3.0
		実施 4	75.0	25.0
	建設関係の仕事	未実施 193	91.7	8.3
		実施 11	63.6	36.4
	労務作業等の仕事	未実施 64	96.9	3.1
		実施 1	100.0	0.0
	その他	未実施 292	91.8	8.2
		実施 18	50.0	50.0

※無回答を除き集計。「保安の仕事」は該当ゼロであるため記載割愛。「①企業からの指示で行った能力開発」「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」いずれも「実施」（n=15以上、「その他」除く）に網。

(4) AI・RPA の活用状況別にみた「AI・IT に関する専門知識」の能力開発

企業調査では、テクノロジーの活用状況として、AI、RPA の活用の有無について尋ねている。そこで、AI、RPA の活用の有無（「AI・RPA 双方活用している企業」「AI のみ活用している企業」「RPA のみ活用している企業」「いずれの活用もない企業」——の 4 つ）を作成し、正社員調査に接続して、「①企業からの指示で行った能力開発」と「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の実施状況をみたものが図表 6-11 である。

まず、「①企業からの指示で行った能力開発」の「AI・IT に関する専門知識」の実施割合についてみると、AI、RPA の「いずれの活用もない企業」（6.3％）に比べて、「RPA のみ活用している企業」（13.0％）、「AI のみ活用している企業」（13.3％）、「AI・RPA 双方活用している企業」（26.1％）の順に高くなっている。企業で AI や RPA が活用されている方が、会社指示による「AI・IT に関する専門知識」の能力開発の実施割合が高くなる可能性が示唆される（図表 6-11①）。

一方、「②自主的に行った能力開発（自己啓発等）」の「AI・IT に関する専門知識」の実施割合についてみると、AI、RPA の「いずれの活用もない企業」（8.8％）に比べ、「AI のみ活用している企業」（17.8％）、「RPA のみ活用している企業」（18.1％）、「AI・RPA 双方活用している企業」（21.6％）の順に高い。企業で AI や RPA が活用されている方が、「AI・IT に関する専門知識」の自主的な能力開発の実施割合が高くなる可能性が示唆される（図表 6-11②）。

図表 6-11 過去 1 年間における能力開発の実施状況（MA、単位＝％）

【AI・RPA 活用の有無別（企業調査）】【正社員調査】

①企業からの指示で行った能力開発

	n	仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	能力開発を行っていない
企業調査											
AI・RPA双方活用している企業	375	43.5	26.1	25.6	24.8	2.9	12.8	17.9	12.0	6.1	22.9
AIのみ活用している企業	513	38.0	13.3	19.7	19.1	2.1	10.7	8.4	8.6	6.0	34.5
RPAのみ活用している企業	494	35.0	13.0	22.5	17.4	1.0	8.9	5.1	8.9	5.5	38.5
いずれの活用もない企業	4,492	31.1	6.3	20.9	15.2	1.4	8.5	3.4	6.8	3.9	45.3

②自主的に行った能力開発（自己啓発等）

	n	仕事に関する専門的知識（AI・IT 以外）	AI・ITに関する専門的知識	業務に関連する資格取得に必要な知識	ビジネスマナー等の基礎知識	語学	OA・事務機器の操作	ロジカルシンキング	コーチング	その他	能力開発を行っていない
企業調査											
AI・RPA双方活用している企業	365	34.0	21.6	24.9	11.0	13.4	8.8	10.4	7.9	5.5	29.0
AIのみ活用している企業	501	31.3	17.8	25.5	15.0	10.4	9.8	8.6	8.0	5.6	33.7
RPAのみ活用している企業	486	32.1	18.1	24.3	12.6	7.2	15.4	7.6	8.0	5.8	31.7
いずれの活用もない企業	4,405	27.6	8.8	18.5	11.2	5.1	10.3	4.4	5.8	5.6	44.5

※①②いずれも、数値は企業調査（問12）で「AI（人工知能）周辺技術（画像・言語認識技術、生成AI等）」と「RPA（定型業務の自動化ツール）」の活用の有無から作成した新変数を、正社員調査に接続して集計したもの（無回答を除き集計）。