

企業におけるキャリア支援の現状に関するアンケート調査

〈調査へのご協力のお願い〉

- この調査は、厚生労働省所管の調査研究機関である独立行政法人労働政策研究・研修機構(<https://www.jil.go.jp/>)が、厚生労働省人材開発統括官付キャリア形成支援室の指導のもと、日本キャリア・カウンセリング学会(<https://jacc.or.jp/>)と共同で実施するものです。企業におけるキャリア支援の現状や今後の見通しについてお聞きするアンケート調査です。
本調査結果は、今後の労働政策(特にキャリア支援施策)を、企業の能力開発・人材育成により役立つものへと充実させるための具体的な資料として活用させて頂きたいと考えております。
ご多用のところ誠に恐縮ですが、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。
- 調査票は、信用調査機関が所有するデータベースに登録されている全国の企業から、無作為に抽出・配布しています。ご回答は統計的に処理され、貴社の企業名はもとより、個別の内容が特定されることはございませんので、ありのままをご記入ください。
- 本調査への参加は任意です。ご回答途中であっても、いつでも中止・辞退していただくことが可能です。回答データは研究目的のみに使用し、厳重に管理・保管いたします。本調査によって、回答者に不利益が生じることは一切ありません。
- アンケートの回答は、貴社における経営者、もしくは人事・労務・能力開発等を担当されている部門の責任者の方をお願いいたします。
- 設問へのご回答は、「○は1つ」「○はそれぞれ1つ」など、回答方法の指定に沿って、ご記入ください。
また、「その他」を選択された場合は、具体的な内容を()内にご記入ください。
- この調査は、企業を単位として行っています。そのため、本社だけでなく支店、出張所、営業所、工場、店舗など、すべての事業所を含めた全体の状況についてご回答ください(なお、貴社がメインの事業活動を行っていない持株会社である場合は、連結決算範囲のグループ企業を含めてご記入ください)。
- 特に断りのない場合、2025年8月末日現在の状況をご記入ください。ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手は不要)に入れ、2025年9月30日(火)までに、郵便ポストにご投函ください。
- 調査票の発送、回収、入力、株式会社○○○○○○○○に委託しています。

ご不明な点は専用フリーダイヤルまでお問合せください。FAX や電子メールでも受け付けています。

【お問合せ窓口】TEL＜専用フリーダイヤル・無料＞0120-000-000（土日祝日を除く 9:00～12:00／13:00～18:00）

FAX:03-0000-0000/E-mail:aaaaaaa[at]aaa-aaa.com

【調査主体】 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(担当:職業構造・職業指導部門 下

村)【調査票の発送・回収・入力委託先】株式会社〇〇〇〇〇〇〇〇〇(担当:〇〇、〇〇)

I 企業の概要についてお伺いします。

問1 貴社について教えてください。(○はそれぞれ1つ。比率や割合などは最も近いものに○)

主たる業種 (もっとも売上高が大きいもの1つのみ)	1. 鉱業、採石業、砂利採取業 2. 建設業 3. 製造業 4. 電気・ガス・熱供給・水道業 5. 情報通信業 6. 運輸業、郵便業 7. 卸売業、小売業 8. 金融業、保険業 9. 不動産業、物流賃貸業 10. 学術研究、専門・技術サービス業 11. 宿泊業、飲食サービス業 12. 生活関連サービス業、娯楽 13. 教育、学習支援業 14. 医療、福祉 15. 複合サービス事業(郵便局、協同組合など) 16. サービス業(他に分類されないもの) 17. その他()
従業員数	正社員のみ _____ 名
創業年	1. 創業から1～9年 2. 創業から10～19年 3. 創業から20～29年 4. 創業から30～39年 5. 創業から40～49年 6. 創業から50年以上
従業員に占める 正社員比率	1. 3割以下 2. 4割程度 3. 5割程度 4. 6割程度 5. 7割程度 6. 8割程度 7. 9割程度 8. 10割
正社員に占める 女性正社員の比率	1. 1割以下 2. 2割程度 3. 3割程度 4. 4割程度 5. 5割程度 6. 6割程度 7. 7割程度 8. 8割程度 9. 9割以上
従業員に占める 35歳未満比率	1. 1割以下 2. 2割程度 3. 3割程度 4. 4割程度 5. 5割程度 6. 6割程度 7. 7割程度 8. 8割程度 9. 9割以上
従業員に占める 55歳以上比率	1. 1割以下 2. 2割程度 3. 3割程度 4. 4割程度 5. 5割程度 6. 6割程度 7. 7割程度 8. 8割程度 9. 9割以上
海外事業所展開	1. 展開している 2. 展開していない
資本関係	1. 国内資本のみ 2. いわゆる外資系 3. その他
教育訓練費 (人材育成全体)	今年度の予算額(分かる範囲で) _____ 万円 対売上高比 _____ %

問2 現在と3年前を比較した際の企業の変化についてお答えください。次の項目について、あてはまる番号1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)。※コロナ禍による影響を差し引いてください。

	減少・低下	大幅に減少・低下	やや減少・低下	横ばい	ほぼ横ばい	増加・上昇	やや増加・上昇	大幅に増加・上昇
売上高	1	2	3	4	5			
全従業員数	1	2	3	4	5			
新卒正社員採用数	1	2	3	4	5			
中途正社員採用数	1	2	3	4	5			
従業員の離職率	1	2	3	4	5			
新入社員の定着率(入社3年以内)	1	2	3	4	5			

Ⅱ 企業の社風・人材像・人事制度について

問3 貴社の社風（特に行動様式面）についてお答えください。次の項目について最もあてはまる番号1つに○をつけてください。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

1. 従業員のチームワーク、合意形成、仕事への積極的参加を重視している【積極性】
2. 従業員の挑戦、革新、自由、独自性を重視している【挑戦 or 独自性】
3. 従業員の競争力の強さ、高い目標の達成を重視している【目標達成】
4. 従業員の雇用の安定、適合性、人間関係の安定を重視している【安定性】

問4 貴社の社風（特に意思決定面）についてお答えください。次の項目について最もあてはまる番号1つに○をつけてください。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

1. 部下に意思決定をゆだねず、ほとんどの案件は上司が意志決定をしている
2. 部下をある程度信頼するが、多くの案件は上司が意思決定をしている
3. 部下をおおむね信頼して、日常的な個別案件は部下にゆだねている
4. 部下を全面的に信頼して、権限委譲が進んでいる。

問5 貴社が将来の発展に向けて求める人材像についてお答えください。次の項目からあてはまるもの3つを1位から3位まで順位をつけてお答えください。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

1. グローバルな視野を持ち、多様性に適応できる人材
2. 高い専門性と継続的な学習力をもつ人材
3. 主体的に目標やビジョンを設定して行動できる人材
4. 変化や曖昧さに対して柔軟に対応できる人材
5. 周囲を巻き込みリーダーシップを発揮できる人材
6. 多様な立場・意見を調整でき対話力のある人材
7. 社会的責任や倫理観をもった人材

1位	2位	3位
----	----	----

問6 貴社が現在導入している人事制度の状況についてお答えください。次の項目について最も当てはまる番号1つに○をつけてください（○はそれぞれ1つ）

	未導入	導入済みだが 不十分な実 施・利用	導入済みで まあまあ実 施・利用	十分に実施・ 導入済みで 利用
複数のキャリアパスを選択できる制度（複線型人事制度など）	0	1	2	3
キャリアシート（今後のキャリア展望を従業員自らが表明するもの）	0	1	2	3
ジョブ型雇用や職務等級制度の導入	0	1	2	3
主体的な異動を促す制度（社内公募制度、社内FA制度など）	0	1	2	3
社内外での副業・起業を可能とする制度	0	1	2	3
多様な働き方を支援する制度（テレワークやフレックスタイム等）	0	1	2	3
家庭や個人の事情に配慮した制度（育児・介護・LGBT などへの配慮）	0	1	2	3
自己啓発を支援する制度（選択型学習支援、補助金制度など）	0	1	2	3

1on1 ミーティング（上司が部下と現状を共有し、部下の成長につなげるような面談の機会）	3	2	1	0
目標管理制度（自ら業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度）	3	2	1	0

Ⅲ 貴社のキャリア関連施策についてお伺いします

問7 貴社の各層における「キャリア」の考え方について、次の項目のあてはまる番号1つに○をつけてください。（○は各層でそれぞれ1つ） ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

		Aである	どちらとも言えない	Bである
キャリアを作る主体者は A. 従業員自身 B. 組織	若手層（35歳未満）	1	2	3
	ミドル層（35歳～55歳未満）	1	2	3
	シニア層（55歳以上）	1	2	3
キャリアで重要なことは従業員の A. 自己成長 B. 昇進・昇格	若手層（35歳未満）	1	2	3
	ミドル層（35歳～55歳未満）	1	2	3
	シニア層（55歳以上）	1	2	3

問8 貴社におけるキャリア関連施策についてお答えください。次の項目について各層にあてはまる番号1つに○をつけてください。（○は各層でそれぞれ1つ）

		実施必須で	実施任意で	未実施
キャリア研修	若手層（35歳未満）	1	2	0
	ミドル層（35歳～55歳未満）	1	2	0
	シニア層（55歳以上）	1	2	0
キャリアコンサルタント*1による キャリア面談*2	若手層（35歳未満）	1	2	0
	ミドル層（35歳～55歳未満）	1	2	0
	シニア層（55歳以上）	1	2	0
人事によるキャリア面談	若手層（35歳未満）	1	2	0
	ミドル層（35歳～55歳未満）	1	2	0
	シニア層（55歳以上）	1	2	0
上司によるキャリア面談 （目標管理面談や業績評価面談などを除く）	若手層（35歳未満）	1	2	0
	ミドル層（35歳～55歳未満）	1	2	0
	シニア層（55歳以上）	1	2	0

*1 キャリアコンサルタント：国家資格のキャリアコンサルタント、1級および2級のキャリアコンサルティング技能士のいずれかの資格を保有している者

*2 キャリア面談：本人のキャリア形成や能力開発に関わる比較的中長期的な職業生活設計に関する面談。業績評価や進捗管理など、短期的な職務や仕事に関する面談を除く。

問9 現在、国や政府では「キャリア自律」を推進していますが、貴社において「キャリア自律」とは、従業員のどのような状態を意味しますか。次のA（意識面）とB（行動面）のそれぞれの項目から上位3つを選んで○をつけてください。（○はA、Bそれぞれ3つ）

※「キャリア自律」という言葉に対する会社全体の大まかなご認識について、回答者ご自身の考えをお答えください。

A (意識面)	1. 自己理解や自己認識ができています
	2. 働くことの価値観や動機が明確である
	3. 将来のビジョンやキャリア目標が明確である
	4. 環境変化に対して柔軟性や適応力がある
	5. 仕事に対する内発的動機や主体性がある
	6. キャリア形成に対して主体性がある
B (行動面)	1. 自己研鑽や学習を積極的に行っている
	2. 挑戦や新たな経験をすることに取り組んでいる
	3. 行動の結果を振り返り、次の行動に活かしている
	4. 社内外のネットワークを広げて協働している
	5. キャリア形成に向けて行動計画を立てて実行している
	6. キャリア形成のために組織の制度を活用している

問10 貴社の各層において、問2で選んだ「キャリア自律」はどの程度浸透していると思いますか？ 各層に最もあてはまる番号1つを選んで○をつけてください。（○は各層でそれぞれ1つ）※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

	まったく 十分でない	あまり 十分でない	どちらとも 言えない	やや 十分である	かなり 十分である
若手層 (35歳未満)	1	2	3	4	5
ミドル層 (35歳～55歳未満)	1	2	3	4	5
シニア層 (55歳以上)	1	2	3	4	5

問11 貴社の各層における「キャリア自律」の醸成についてお答えください。次の項目について最もあてはまる番号を1つを選んで○をつけてください。（○はそれぞれ1つ）。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

		あてはまら ない	どちらとも 言えない	あてはまる
若手層 (35歳未満)	にとって「キャリア自律」は大切なことである	1	2	3
	の「キャリア自律」は会社が支援すべきである	1	2	3
	の「キャリア自律」は会社にとって有益である	1	2	3
ミドル層 (35歳～55歳未満)	にとって「キャリア自律」は大切なことである	1	2	3
	の「キャリア自律」は会社が支援すべきである	1	2	3
	の「キャリア自律」は会社にとって有益である	1	2	3
シニア層 (55歳以上)	にとって「キャリア自律」は大切なことである	1	2	3
	の「キャリア自律」は会社が支援すべきである	1	2	3
	の「キャリア自律」は会社にとって有益である	1	2	3

問12 貴社の管理職層は部下のキャリア形成をどのようにとらえているかについてお答えください。次の項目について最もあてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

	ない あてはまら ない	あてはまら ない	あま り	あてはま る	や や	あてはま る	か なり
キャリアを作る主体者は従業員自身である	1	2	3	4	5		
キャリアで重要なことは従業員の自己成長である。	1	2	3	4	5		
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである	1	2	3	4	5		
部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である	1	2	3	4	5		
部下のキャリア自律支援は役割として評価されている	1	2	3	4	5		

問13 貴社の経営者層は部下のキャリア形成をどのようにとらえているかについてお答えください。次の項目について最もあてはまる番号を1つ選んで○をつけてください。(○はそれぞれ1つ)。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

	ない あてはまら ない	あてはまら ない	あま り	あてはま る	や や	あてはま る	か なり
キャリアを作る主体者は従業員自身である	1	2	3	4	5		
キャリアで重要なことは従業員の自己成長である。	1	2	3	4	5		
部下の「キャリア自律」は会社が支援すべきである	1	2	3	4	5		
部下の「キャリア自律」は会社にとって有益である	1	2	3	4	5		
部下のキャリア自律支援は役割として評価されている	1	2	3	4	5		

問14 キャリアコンサルタントおよびセルフ・キャリアドックについてお伺いします。 ※回答者ご自身の考えをお答えください。

「キャリアコンサルタント*」という国家資格について、この調査以前から知っていましたか	1. 内容を含めて知っており、活用している 2. 内容を含めて知っているが、活用していない 3. 名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない 4. 名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない
キャリア関連施策を推進する上で、今後、キャリアコンサルタントに期待することは、どのようなことですか?	自由記述(箇条書きで結構です)
厚生労働省が推進している「セルフ・キャリアドック*」をご存知ですか?	1. 内容を含めて知っており、活用している 2. 内容を含めて知っているが、活用していない 3. 名称(言葉)は聞いたことがあるが、内容は知らない 4. 名称(言葉)を聞いたことがなく、内容も知らない
上記で、2～4と回答した方へ。 キャリア関連施策を推進する上で、今後「セルフ・キャリアドック*」を導入したいと思いますか?	1. とても導入したい 2. どちらかというと導入したい 3. あまり導入したいと思わない 4. まったく導入したいと思わない

***キャリアコンサルタント:「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行う」国家資格を有する専門家。**

***セルフ・キャリアドック: 企業がその人事育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み(しくみ)。**

スクリーニング項目。

問15 貴社では、従業員のキャリアを支援するしくみ（キャリア研修、キャリアコンサルタント・人事・上司によるキャリア面談、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドック以外にも、社内規定などで明確に制度化されているもの、また明確に制度化されていないが慣行として行われるものなども含む）はありますか。該当するもの1つに○をつけてください。

1. ある 2. ない

ここから下は、キャリア形成支援施策を導入していない企業は回答しない。上の項目でスクリーニングをする。

問16 貴社におけるキャリア関連施策の推進者についてお答えください。（○はそれぞれ1つ）

主たる推進部門	1. 経営層・担当役員 3. キャリア専門の部門（人事内） 5. 各部門の管理職層 7. その他（ ）	2. 人事部門・人材開発部門 4. キャリア専門の部門（人事外） 6. 社外の専門家に一任
主たる推進者の職位	1. 経営者・役員 4. 係長・主任相当	2. 部長職相当 5. 役職無（一般担当者） 6. 外部コンサルタント
推進にあたるメンバー数	名	
推進メンバーがキャリア関連施策に費やす業務の割合	1. 2割未満 4. 6割～8割未満	2. 2割以上～4割未満 5. 8割以上 3. 4割以上～6割未満
推進メンバー内の「キャリアコンサルタント」の人数	名	
推進メンバー外で協力している「キャリアコンサルタント」の人数	名	

問17 貴社のキャリア関連施策を導入するねらいについて、対象となるすべての層の番号に○をつけてください。（複数の層に○をつけて可。該当しない場合は0に○） ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

	若手層 (35歳未満)	ミドル層 (35歳～55歳未満)	シニア層 (55歳以上)	該当せず
自身の強み・興味・価値観など自己理解を深めてもらうため	1	1	1	0
キャリア形成の目標や行動計画を明確にしてもらうため	1	1	1	0
能力・スキルの向上やリスキングを促進するため	1	1	1	0
働きがいや職務満足、職務モチベーションを高めてもらうため	1	1	1	0
社内外の成長機会やキャリアの選択肢を広げるため	1	1	1	0
会社へのエンゲージメントを高めるため	1	1	1	0
離職防止や定着率向上を図るため	1	1	1	0
会社が求める従業員像や役割などを理解してもらうため	1	2	1	0

問18 問4で回答したキャリア関連施策のねらいは従業員にどの程度浸透していると思いますか。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

	まったく 十分でない	あまり 十分でない	どちらとも 言えない	やや 十分である	かなり 十分である
若手層 (35歳未満)	1	2	3	4	5
ミドル層 (35歳～55歳未満)	1	2	3	4	5
シニア層 (55歳以上)	1	2	3	4	5

Ⅳ キャリア関連施策の効果についてお伺いします。

問19 貴社では、キャリア関連施策を導入した効果をどのように確認していますか。次の項目についてあてはまる番号全てに○をつけてください。(○はいくつでも) ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

1. 定期的な従業員の意識・満足度・エンゲージメントのサーベイ
2. 任意参加のキャリア面談やキャリア研修の利用者・参加者数
3. キャリア研修・キャリア面談の直後のアンケート結果
4. キャリア研修・キャリア面談後の追跡調査による行動変容
5. 各種の研修やリスクリングの機会の利用率
6. 管理職による従業員の自発性や積極性の日常的行動観察
7. 定期的な業績目標の達成度
8. 社内公募制、F A制度などの利用率
9. 離職率・定着率やメンタルヘルス不調者数
10. 従業員から会社への意見・要望の内容と件数
0. 効果測定はしていない

問20 現在と3年前を比較した際に、キャリア関連施策による各層*の変化についてお答えください。次の各項目で最も当てはまる番号1つに○をつけてください。(○はそれぞれ1つ、未実施の層は0に○) ※1 コロナ禍による影響を差し引いてお答えください。 ※2 会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

	若手層	ミドル層	シニア層	該当せず
自己啓発やリスクリングをする従業員が増えた	1	1	1	0
仕事に意欲的に取り組む従業員が増えた	1	1	1	0
職場内のコミュニケーションが活性化した	1	1	1	0
組織との一体感や組織貢献の意識が向上した	1	1	1	0
人材の定着が進み、離職が低下した	1	1	1	0
メンタルヘルス不調者が減少した	1	1	1	0

*各層：若手層は35歳未満、ミドル層は35歳～55歳未満、シニア層は55歳以上。

V キャリア関連施策の障壁と促進活動についてお伺いします。

問2 1 過去1年から現在において、キャリア関連施策の障壁となったことは何ですか。次の項目からあてはまるもの3つを1位から3位まで順位をつけてお答えください。 ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

1. キャリア関連施策の「人材・予算・時間」などが整っていない
2. 経営層からキャリア関連施策の支援が得られていない
3. 管理職層からキャリア関連施策の支援が得られていない
4. キャリア関連施策の内容や利用方法が十分に社内に浸透していない
5. キャリア関連施策の効果が不明確なため理解が得られていない
6. 従来の組織文化や慣習が多様なキャリア形成の妨げとなっている
7. 業績目標がキャリア関連施策の実施や利用よりも優先されている
8. 障壁はなかった

1位	2位	3位
----	----	----

問2 2 障壁の克服あるいは効果的な実施のために行った（行っている）活動にはどのようなものがありますか。次の項目についてあてはまる番号全てに○をつけてください。（○はいくつでも） ※会社全体の大まかなご認識について回答者ご自身の考えをお答えください。

1. 成果指標の明確化と PDCA の仕組み構築
2. 成功事例や活用モデルの発信による制度活性化
3. 関連部門との連携体制の構築と連携強化
4. 少人数・短時間でも実施できるスモールスタート施策導入
5. 経営層からのキャリアに関する方針提示とコミットメント
6. 経営層にキャリア形成に関する問題提起や改善提案を実施
7. 管理職に対する育成責任の周知と研修
9. キャリア支援施策のポータル設置・社内 SNS での広報強化
10. 従業員向けキャリア意識啓発（研修・動画・社内報）
11. 現場の声を拾う定期的なフィードバック機会の設定
12. 組合と何らかの協力を得るようにしている

VI その他

※ 本アンケートを通じてお気づきになった点や、キャリア支援、キャリアコンサルティング、セルフ・キャリアドックに関する課題やご意見等がございましたら、ご自由にお書きください。

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。