

令和 7 年 9 月 16 日(火)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 藤村 博之)

調査部長 奥田 栄二

調査部リサーチフェロー 郡司 正人

(電話) 03-5903-6284 (URL) <https://www.jil.go.jp/>

—AI 等のテクノロジー導入で 6 割の企業が「従業員が新技術を使いこなせるか」「教育訓練」で課題感。半数の企業が設備投資の資金調達にも不安を抱く—

**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)**

(調査結果のポイント)

1. 人材獲得と就業継続

＜人材獲得のため、7 割が「求人募集時の賃金を引き上げる」と回答＞

企業調査において、過去 1 年間で、人材獲得のために実施していること（複数回答）では、「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（5 頁、図表 1-3）。

＜就業継続の理由では、年齢が低い者ほど、残業が少ない職場、雇用が安定している職場を重視＞

正社員調査において、「就業継続の理由」を年齢別にみると、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」「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 accrue する」で、年齢が低いほど重視する傾向が顕著。一方、「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（7 頁、図表 2-2）。

2. 働く意識の変化

＜年齢が高いほど長期勤続志向が高くなる一方で、年齢が低くなるほど転職によるキャリア形成志向も上昇＞

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 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 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（10 頁、図表 3-2）。

＜働き方の重視傾向では、仕事内容重視と賃金水準重視が半々だが、年齢が低くなるほど賃金水準重視が高まる＞

正社員調査において、[A：賃金水準にこだわらず、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については、「A：賃金水準にこだわらず、仕事内容にこだわりたい」（「A である」「どちらかという A」の合計）が 47.4%で、「B：仕事内容よりも、

賃金水準にこだわりたい」（「Bである」「どちらかという B」の合計）が 52.7%であり、両者はほぼ半々である。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（12 頁、図表 3-6）。

＜企業は、ワーク・ライフ・バランス重視傾向は年齢が低くなるほど高まると認識＞

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]のどちらに近いかについては、「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」（「A である」「どちらかという A」の合計）とする割合が 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（12 頁、図表 4-1）。

3. AI 等の新たなテクノロジーに対する認識

＜Web ミーティングやクラウドを半数の企業が導入。「AI 周辺技術」「RPA」を 1 割の企業が導入＞

企業調査において、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 割台と高く、次いで、「テレワークの活用」（19.5%）、「AI 周辺技術」（14.2%）、「RPA（定型業務の自動化ツール）」が 13.3%などとなっている。従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、いずれのデジタル技術の割合も高くなる傾向にある（15 頁、図表 5-1）。

＜テクノロジー導入で、労働生産性の上昇、複雑なタスクからの解放、人手不足解消を期待＞

企業調査において、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に導入された場合に期待することについて、「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）の割合は、「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 割台と高い（16 頁、図表 5-2）。

＜テクノロジー導入について、6 割の企業が「従業員が新技術を使いこなせるか」「教育訓練」で課題感。半数の企業が「新技術への設備投資の資金調達に不安」＞

企業調査において、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、「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）の割合は、「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 割台などとなっている（17 頁、図表 5-5）。

＜社員の半数がテクノロジーの影響に不安。テクノロジー導入で、仕事内容の変化や、職場で取り残されること、仕事が奪われることに 3 割が不安を抱く＞

正社員調査では、新たなテクノロジーが職場に導入された場合に不安・心配に思うことについて、「そう思う・計」（「そう思う」「ややそう思う」の合計）は、「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（18 頁、図表 5-6）。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（18 頁、図表 5-7）。

I 調査の概要

1. 趣旨

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・労働者調査を行なった。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なっている。

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. 調査対象と調査方法

- 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 調査期間：2025 年 2 月 7 日～3 月 5 日
(調査時点：特に断りがない限り、2025 年 1 月末日時点)

- ③ 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）

- ④ 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）。

- 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. 回答者の属性

回答者の属性は巻末「Ⅲ. 回答者の属性」（20 頁）の図表のとおり。

Ⅱ 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）。

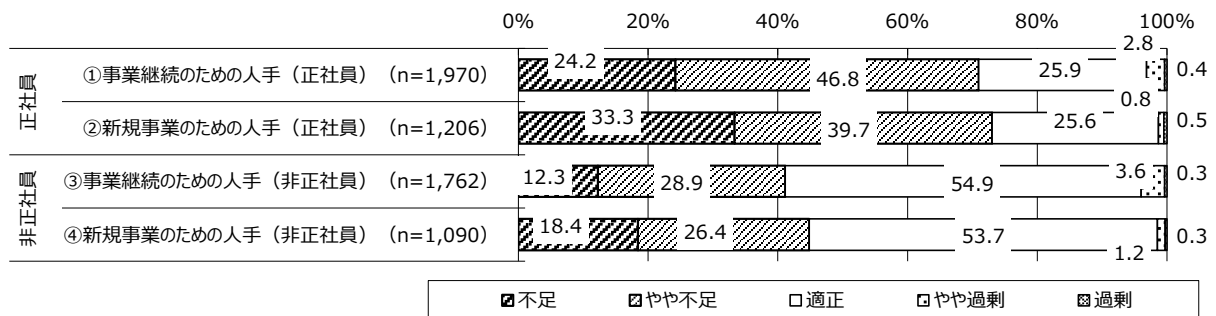
事業継続の人手不足感については、正社員では、「不足・計」（「不足」「やや不足」の合計。以下同じ）が 71.0%、「適正」が 25.9%、「過剰・計」（「過剰」「やや過剰」の合計。以下同じ）が 3.2%となっている。非正社員では、「適正」が 54.9%と半数強を占める一方で、「不足・計」が 41.2%となり、「過剰・計」が 3.9%となっている。

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】



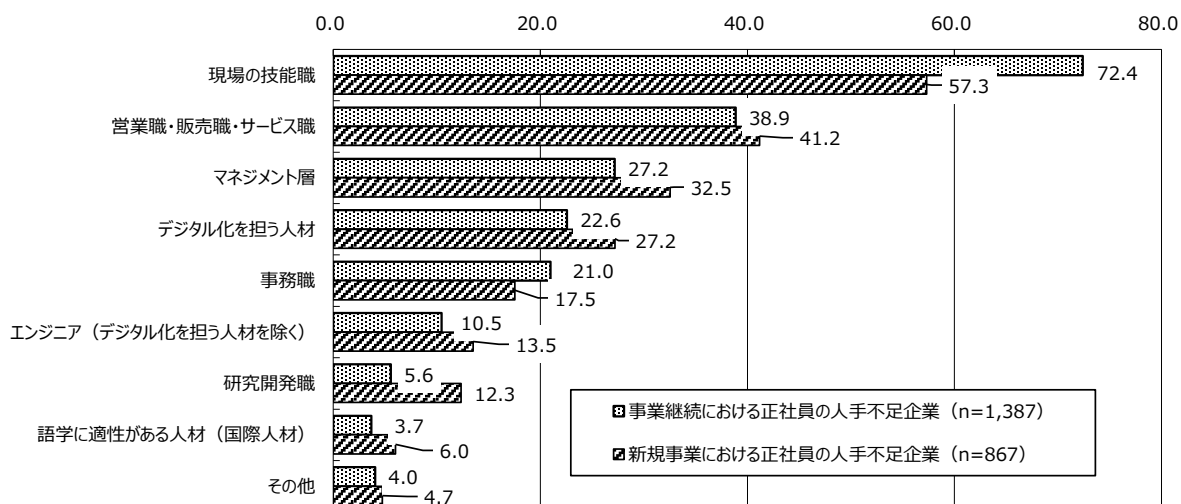
※無回答を除き集計（新規事業のための人手については、「新規事業はない」を除き集計）。

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。

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）。

¹以下の「Ⅱ 調査結果の概要」については、無回答を除き集計している。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）。

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】

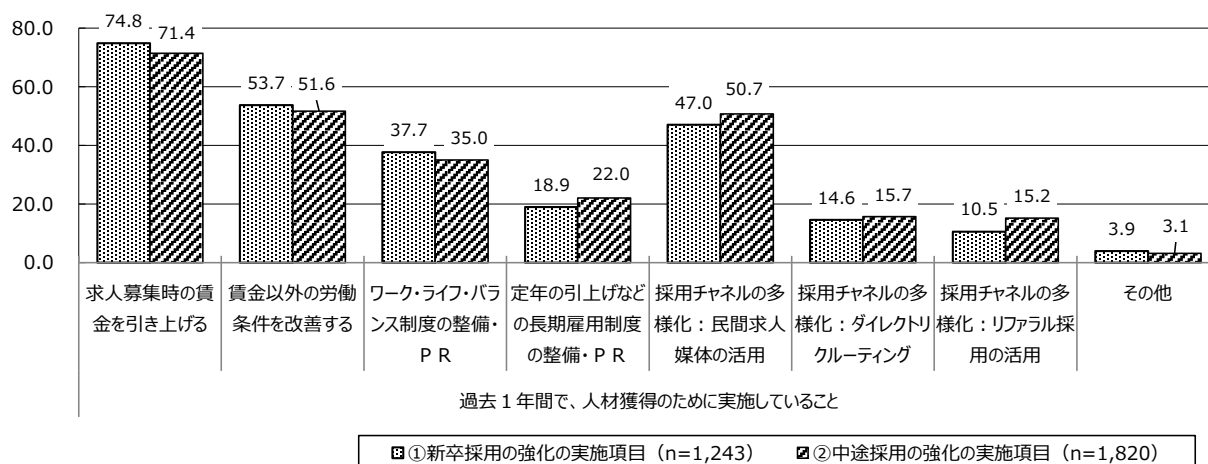


※正社員において、①事業継続、②新規事業で、不足（「不足」「やや不足」の合計）と回答した企業を対象に無回答を除き集計。

1-2. 過去 1 年間で、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 1-3 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 1-3 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。

2. 勤め先に就職した理由

2-1. 勤め先に就職した理由

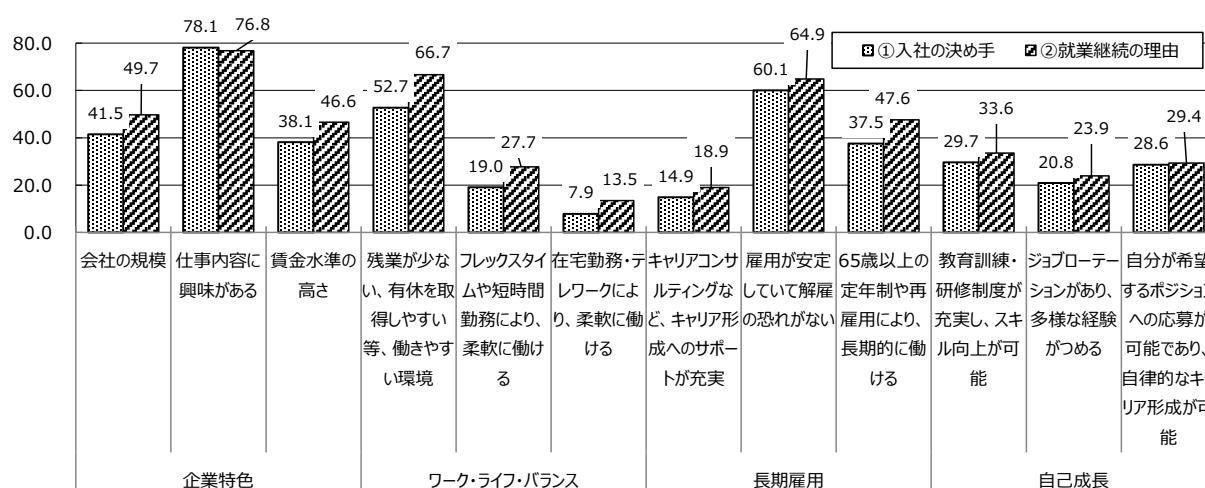
(1)「入社の決め手」と「就業継続の理由」

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。「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。

「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。

図表 2-1 勤め先に就職した理由(入職時)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）。

(2)年齢別にみた就業継続の理由

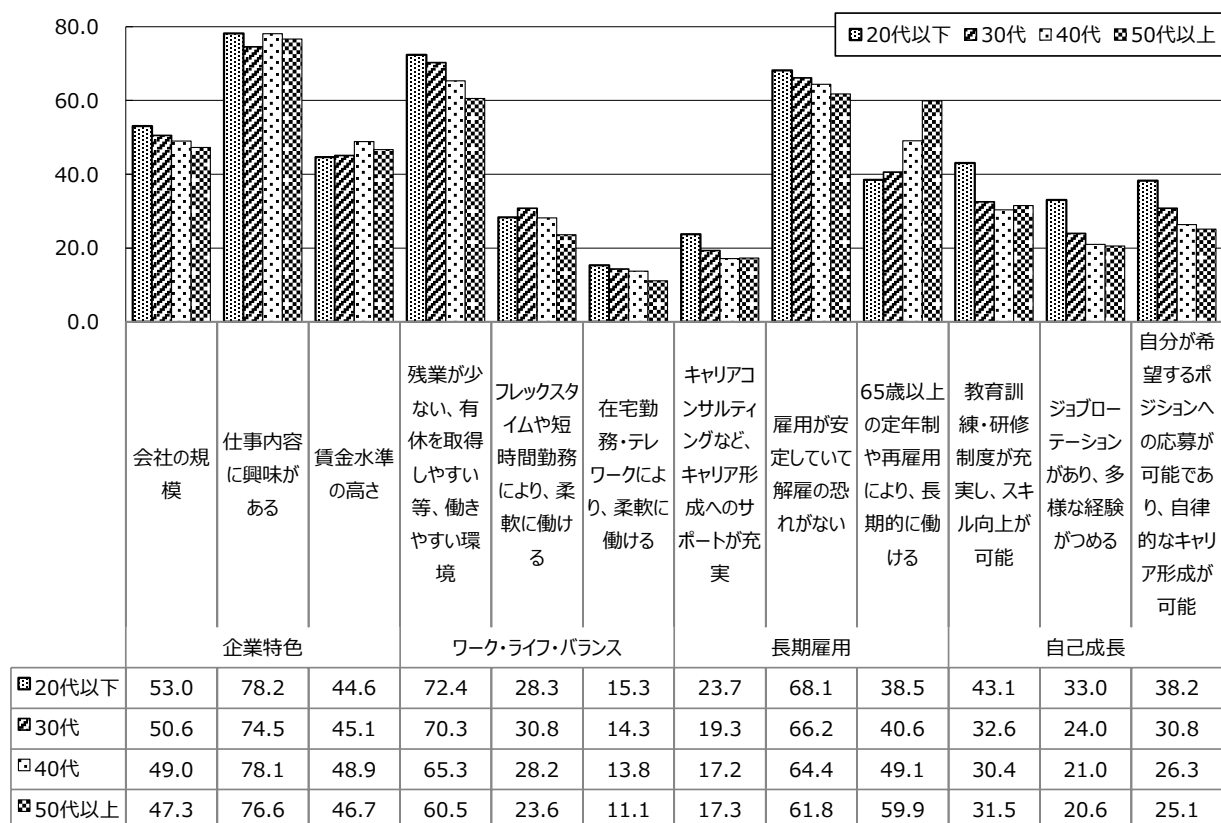
「②就業継続の理由」について、年齢別にみたものが図表 2-2 である。それによれば、おおむね年齢が低くなるほど、「残業が少ない、有休を取得しやすい等、働きやすい環境」「雇用が安定していて解雇の恐れがない」「会社の規模」「教育訓練・研修制度が充実し、スキル向上が可能」

「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 accrues」「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 2-2 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】

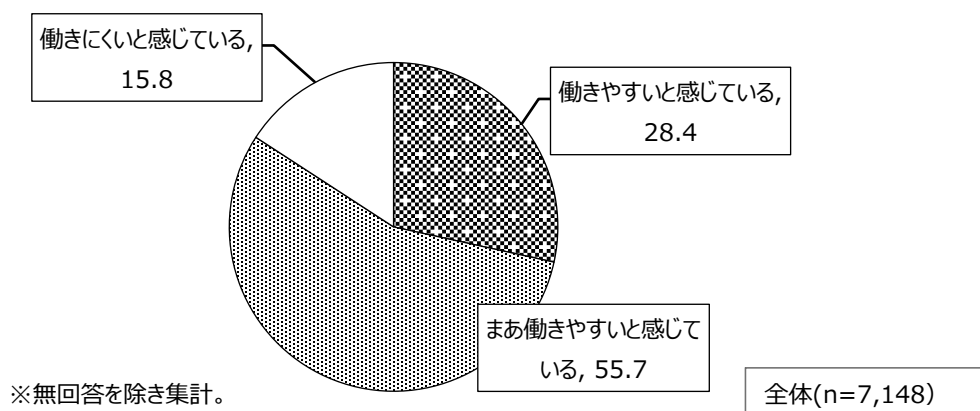


※数値は、①入社の決め手、②就業継続の理由のいずれも、「当てはまる」「やや当てはまる」の合計を集計している（無回答を除き集計）。

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。それによれば、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）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（図表 2-3）。

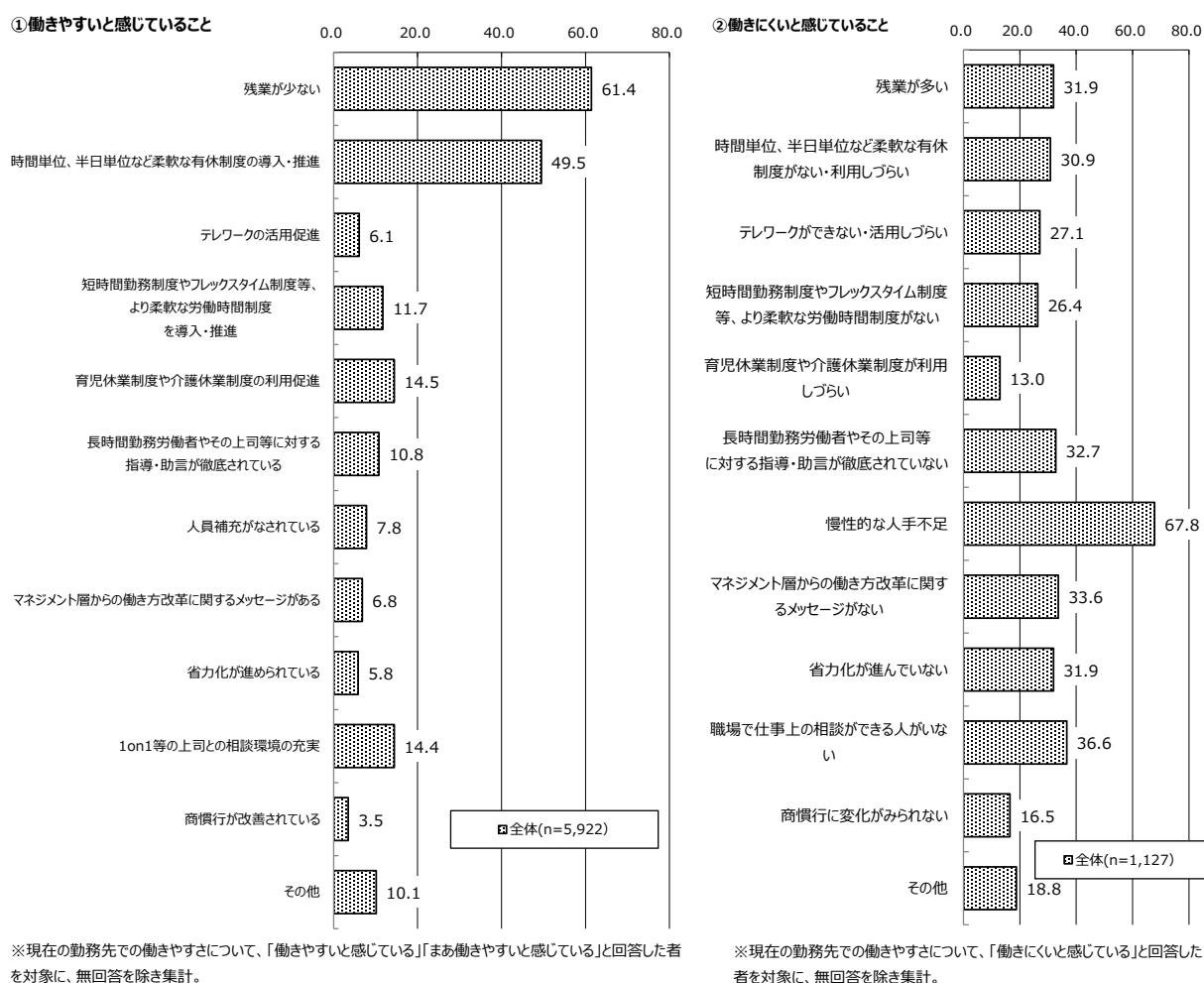
図表 2-3 現在の勤務先での働きやすさの認識(SA、単位＝%)【正社員調査】



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）。それによれば、「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 2-4①）。

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 2-4②）。

図表 2-4 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

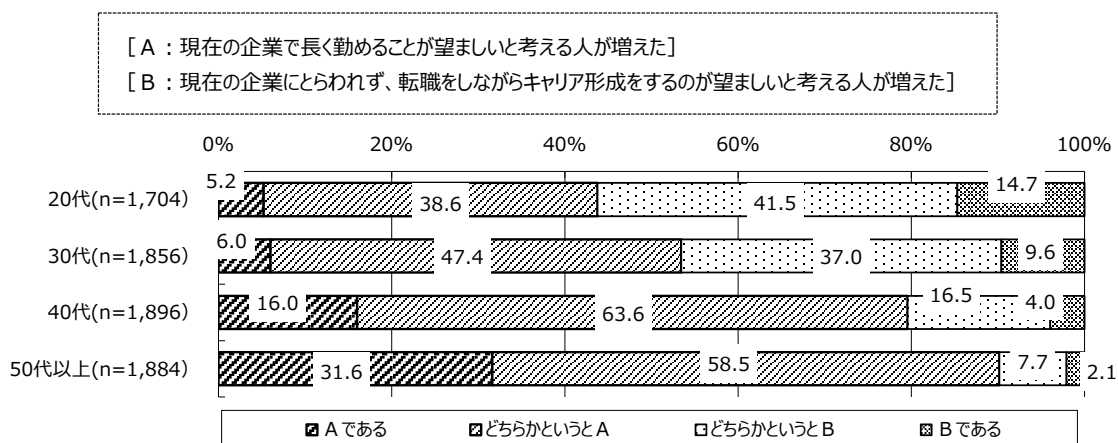
企業調査では、5年前（概ね新型コロナウイルス感染発生前【2019年頃】）と比較し、現在の正社員の働く意識の状況について、年齢階層ごとに尋ねている。一方、正社員調査においては、キャリアに関する認識について尋ねている（以下、企業調査は「該当者がいない」、及び無回答を除き集計。正社員調査は無回答を除き集計）。

(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

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）。

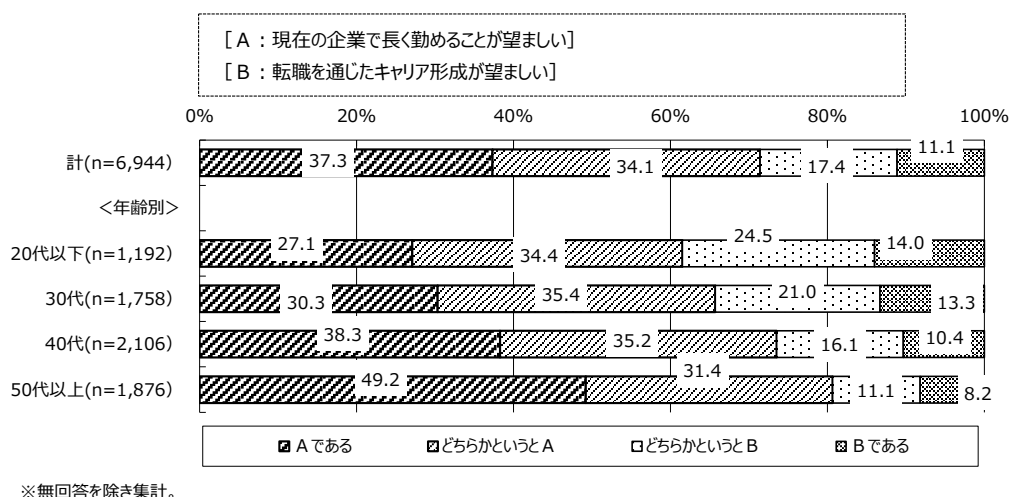
図表 3-1 5年前と比較した正社員の働く意識の状況(A：長期勤続志向が増加、B：転職によるキャリア形成志向が増加)(SA、単位=%)【企業調査】



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】

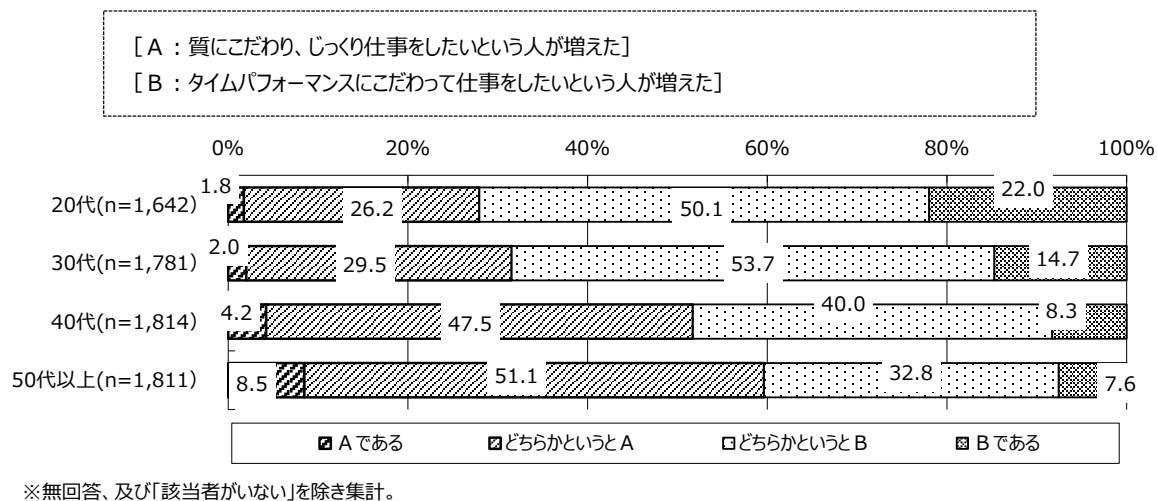


(2)仕事は質重視か、タイパ重視かに関する認識

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 3-3）。

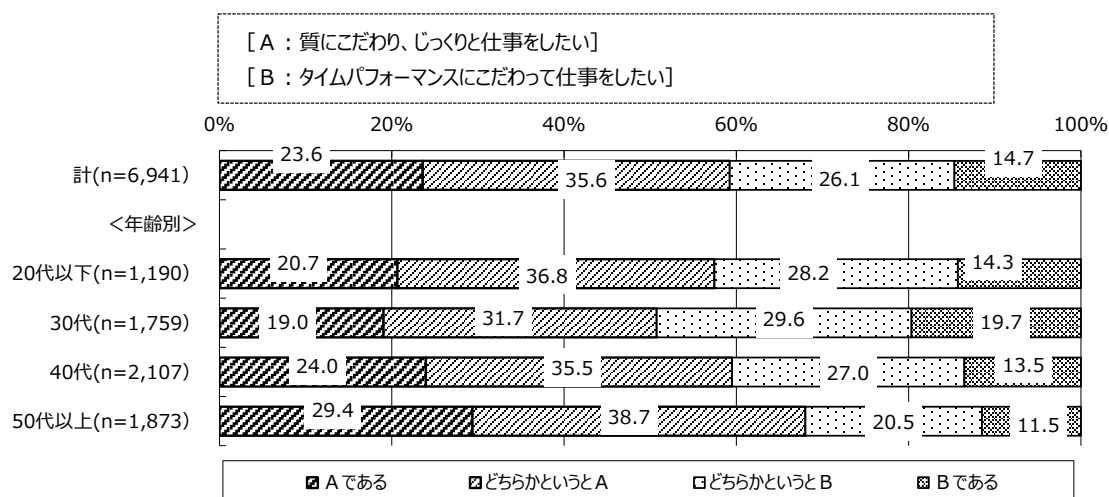
図表 3-3 5年前と比較した正社員の働く意識の状況(A:質重視が増加、B:タイパ重視が増加)(SA、単位=%)【企業調査】



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B」の合計）が 40.8%であり、質重視がタイパ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、タイパ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 3-4）。

図表 3-4 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】



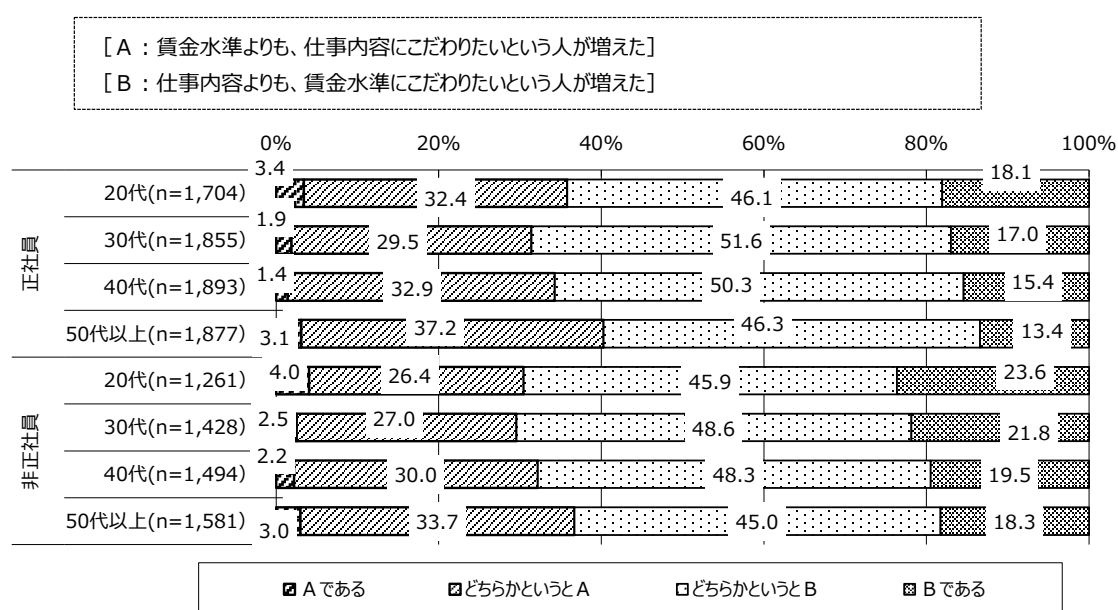
※無回答を除き集計。

(3) 仕事内容重視か、賃金水準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：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 3-5）。

図表 3-5 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】

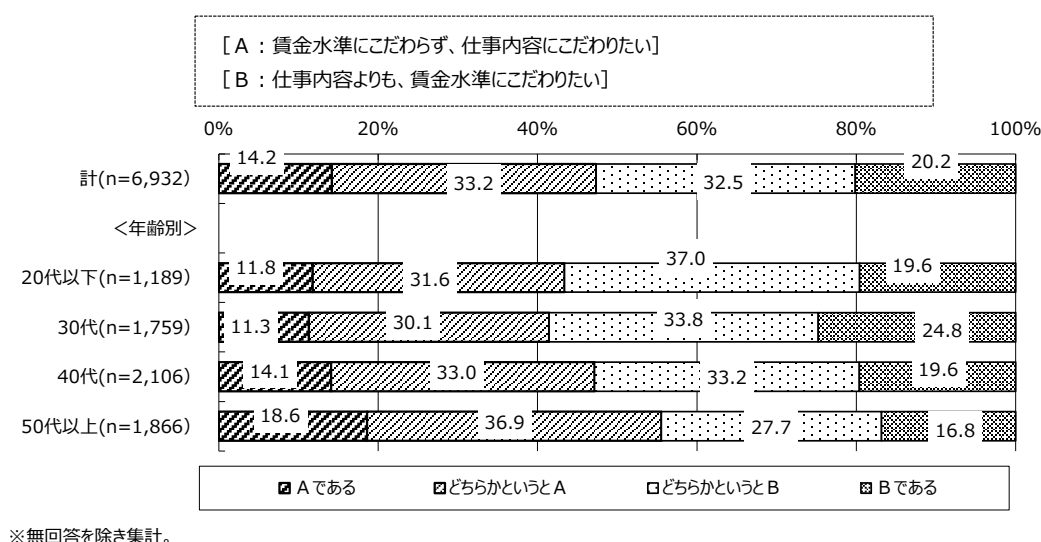


※無回答、及び「該当者がいない」を除き集計。

一方、正社員調査において、「A：賃金水準にこだわらず、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3-6）。

図表3-6 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】

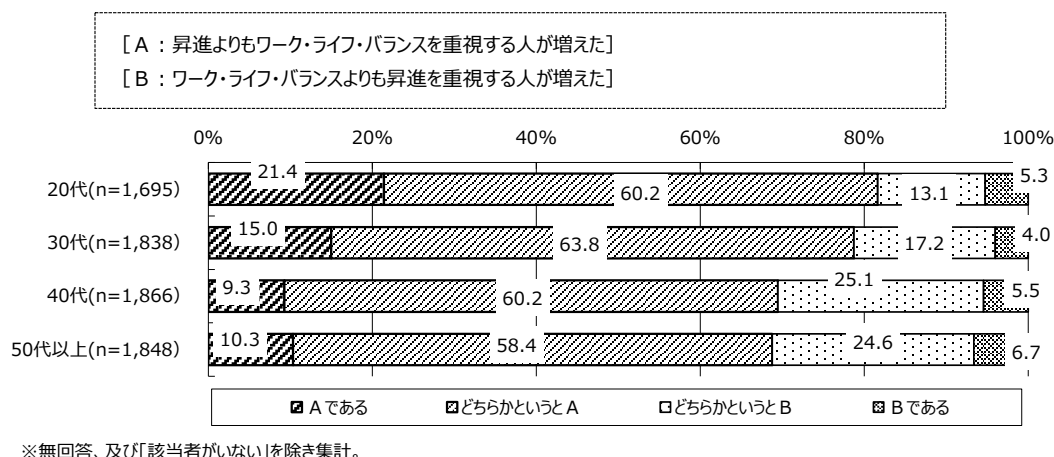


4. 昇進に対する意識

4-1. 昇進に対する意識

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4-1）。

図表4-1 5年前と比較した正社員の働く意識の状況(A:ワーク・ライフ・バランス重視が増加、B:昇進重視が増加)(SA、単位=%)【企業調査】



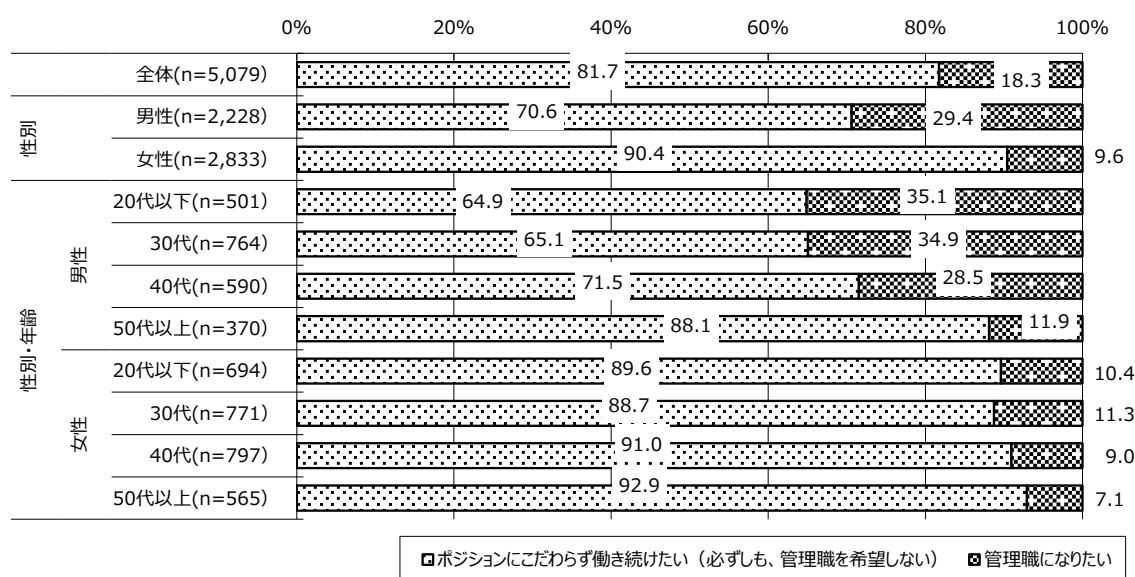
4-2. 労働者側からみた昇進に対する意識

(1) 現在の勤め先企業での今後のキャリア希望

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。それによれば、「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 4-2）。

図表 4-2 現在の勤め先企業での今後のキャリア希望(SA, 単位=%) [性、性・年齢別]【正社員調査】



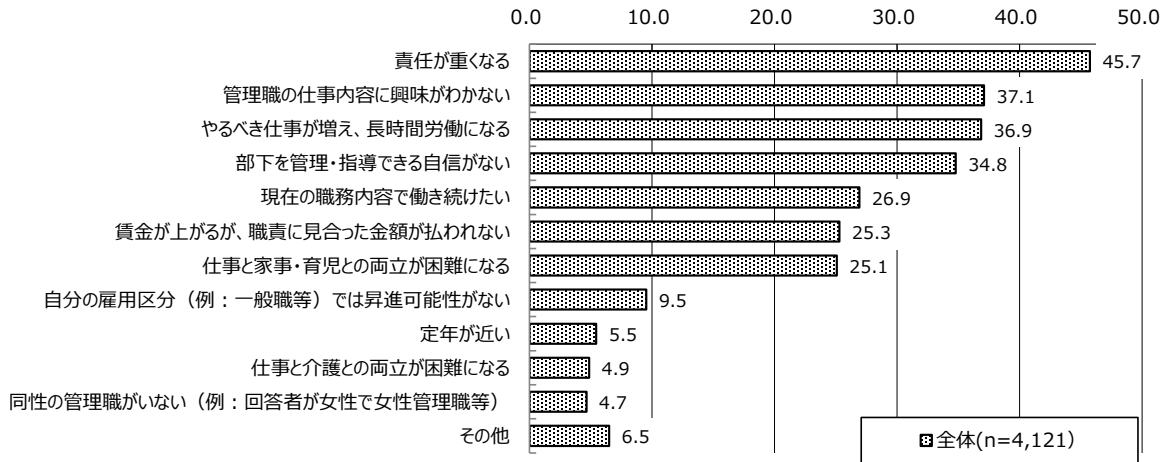
※非管理職（役職なし（一般社員）、係長・主任相当職）と回答した者を対象に無回答を除き集計。

(2) 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続けたい（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。それによれば、「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続けたい」（26.9%）、「賃金上がるが、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 4-3）。

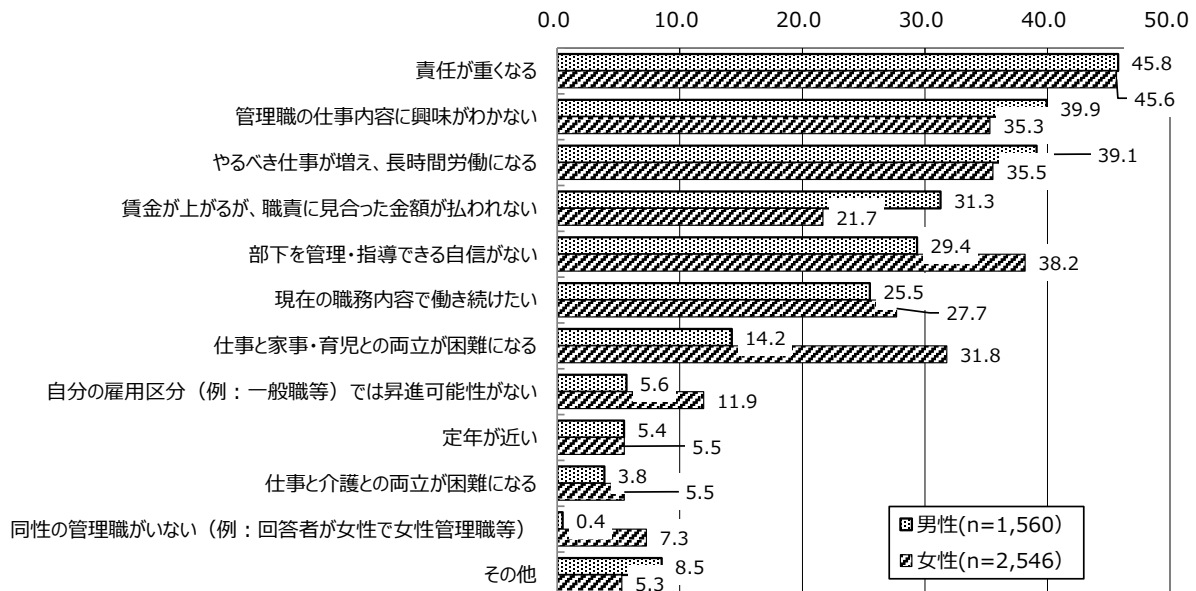
これを男女別にみると、男女ともに、「責任が重くなる」がトップであることに違いはないが、男性に比べ女性の方が、「仕事と家事・育児との両立が困難になる」「部下を管理・指導できる自信がない」「同性の管理職がいない（例：回答者が女性で女性管理職等）」「自分の雇用区分（例：一般職等）では昇進可能性がない」などの割合が高い（図表 4-4）。

図表 4-3 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 4-4 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. AI 等の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。

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5-1）。

図表 5-1 テクノロジーの活用状況(MA、単位=%) [属性別]【企業調査】

	n	成 言 A I 等	周 辺 技 術 (人 工 知 能 ・ 生 ・ 像 等)	A I 認 識 技 術 (画 像 生 ・ 像 等)	の 自 動 化 (定 型 タ スク 等)	R P A (人 工 知 能 ・ 生 ・ 像 等)	肉 体 労働 をサ ポート する ロボ ット を 含む	接客 ロボ ット 等 を含む	製造 工程 など にあ る自 動化 ロボ ット に あ る	グ ー グ ル ー プ ミ ー テ ィ ン グ ツ ー ル	タ ブ レ ッ ト 内 の 情 報 共 有 し	テ レ ワ ー ク の 活 用	技 術 の 他 の デ ジ タ ル	以 上 の い ず れ も 取 組 んで い な い も の
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。

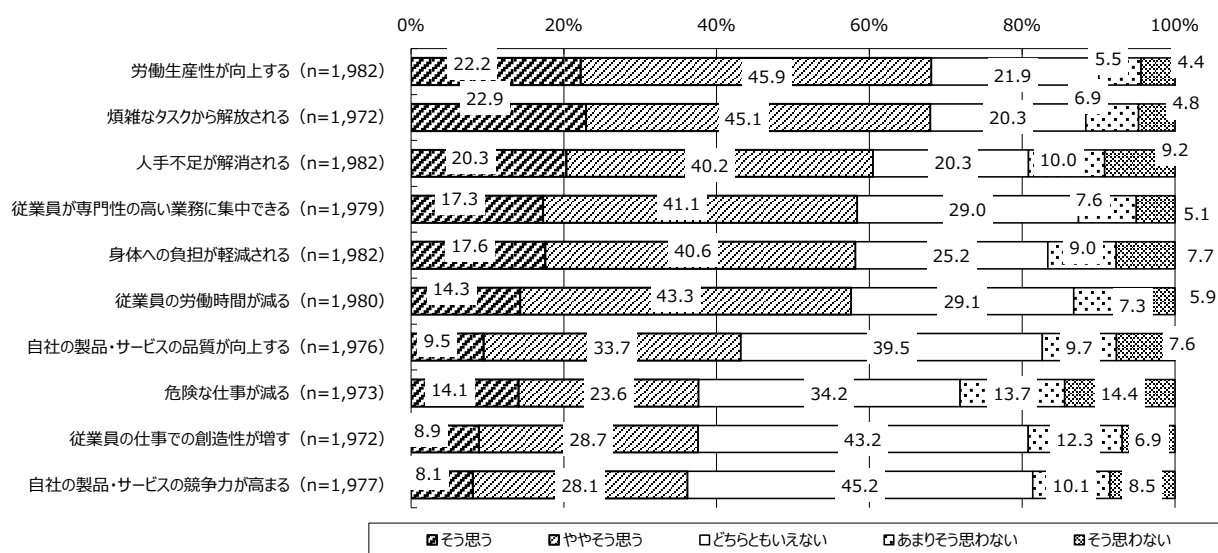
5-2. 新たなテクノロジーが職場で活用されることに対する認識

(1) 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5-2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。

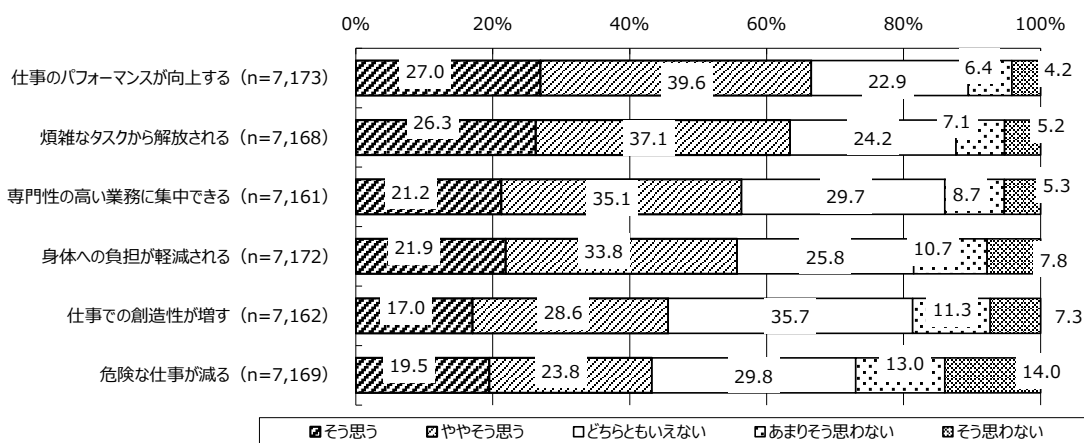
図表 5-2 新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待すること(SA、単位=%)【企業調査】



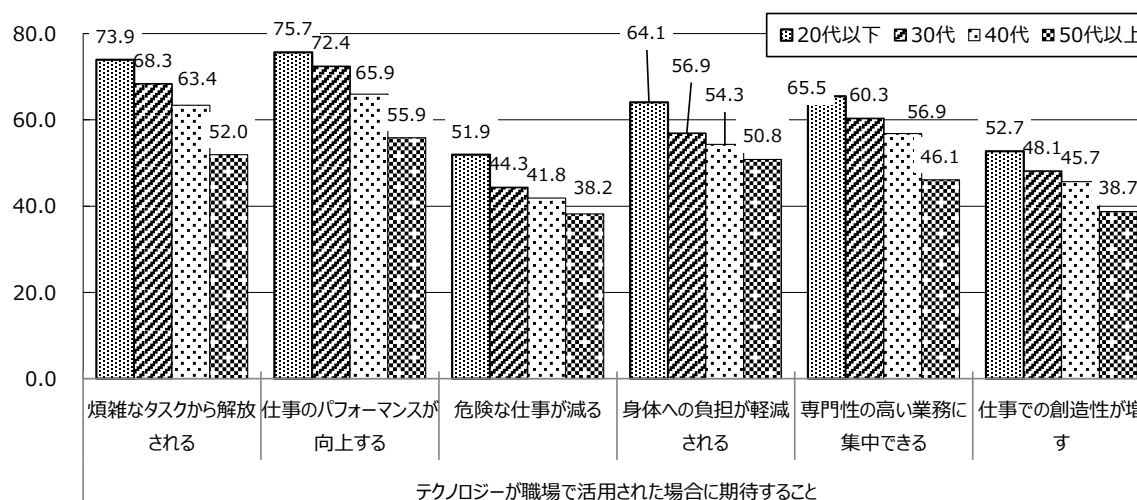
一方、正社員調査においても、新たなテクノロジーが職場に導入された場合に期待することについて尋ねている。無回答を除き集計したものが図表 5-3 である。「そう思う・計」(「そう思う」「ややそう思う」の合計)の割合でみると、「仕事のパフォーマンスが向上する」(66.6%)、「煩雑なタスクから解放される」(63.4%)が6割台、「専門性の高い業務に集中できる」(56.3%)、「身体への負担が軽減される」(55.7%)が5割台、「仕事での創造性が増す」(45.6%)、「危険な仕事が減る」(43.3%)が4割台となっている。

該当割合(「そう思う・計」の割合)を年齢別にみたものが図表 5-4 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 5-3 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=%)【正社員調査】



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=%)【年齢別】【正社員調査】



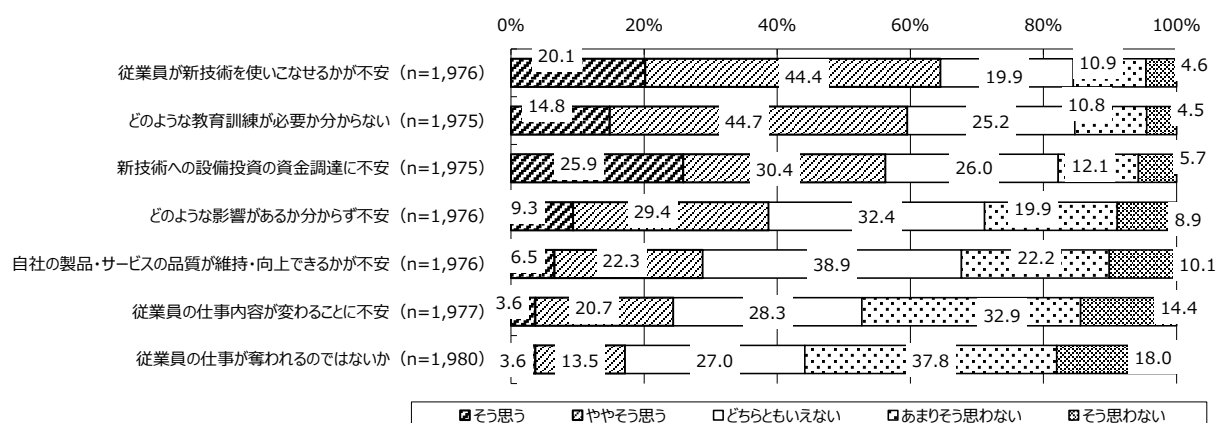
※数値は、各項目について、該当割合（「そう思う」「ややそう思う」の合計）を集計している（無回答を除き集計）。

(2) 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 5-5 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と不安」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不安」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 5-5 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】



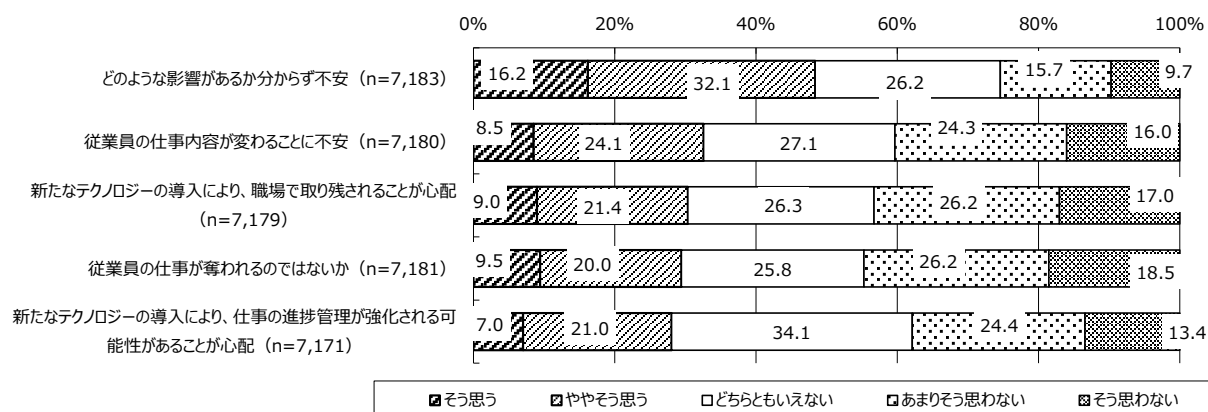
※無回答を除き集計。

一方、正社員調査では、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 5-6 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。

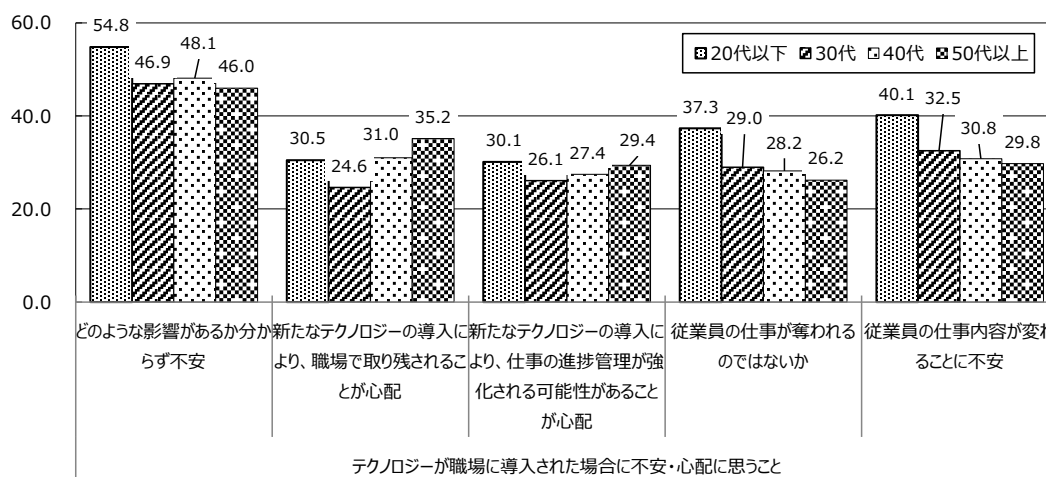
該当割合（「そう思う・計」の割合）を年齢別にみたものが図表 5-7 である。それによると、年齢が低くなるほど、「従業員の仕事が奪われるのではないか」「従業員の仕事内容が変わることに不安」の割合が高くなる傾向にある。一方、「新たなテクノロジーの導入により、職場で取り残されることが心配」は 50 代以上でその割合が最も高くなっている。

図表 5-6 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(SA、単位=%)【正社員調査】



※無回答を除き集計。

図表 5-7 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(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）。

「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 5-8 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 5-8 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(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 計わ	n	うそ ・う 計思	いもど いち えら なと	なそ いう ・思 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
I T 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。

Ⅲ. 回答者の属性

回答者（企業調査、正社員調査）の属性は以下の図表のとおり。

図表 回答者の属性

企業調査				正社員調査									
		合計	n	%			合計	n	%				
			2,004	100.0				7,291	100.0				
業種（※1）	鉱業、採石業、砂利採取業		0	0.0	問1：性別	男性		3,727	51.1				
	建設業		173	8.6		女性		3,519	48.3				
	製造業		362	18.1		無回答		45	0.6				
	電気・ガス・熱供給・水道業		2	0.1	問3：満年齢	29歳以下		1,264	17.3				
	情報通信業		69	3.4		30～39歳		1,843	25.3				
	運輸業、郵便業		141	7.0		40～49歳		2,193	30.1				
	卸売業、小売業		323	16.1		50～59歳		1,534	21.0				
	金融業、保険業		19	0.9		60歳以上		441	6.0				
	不動産業、物品賃貸業		38	1.9		無回答		16	0.2				
	学術研究、専門・技術サービス業		75	3.7		平均（歳）		41.9					
	宿泊業、飲食サービス業		75	3.7	業種（※1）	鉱業、採石業、砂利採取業		0	0.0				
	生活関連サービス業、娯楽業		60	3.0		建設業		622	8.5				
	教育、学習支援業		93	4.6		製造業		1,322	18.1				
	医療、福祉		395	19.7		電気・ガス・熱供給・水道業		6	0.1				
	複合サービス事業		19	0.9		情報通信業		267	3.7				
	サービス業（他に分類されないもの）		159	7.9		運輸業、郵便業		450	6.2				
	無回答		1	0.0		卸売業、小売業		1,183	16.2				
問1：従業員規模（※2）	29人以下		137	6.8		金融業、保険業		55	0.8				
	30人～99人		1,204	60.1		不動産業、物品賃貸業		149	2.0				
	100人～299人		464	23.2		学術研究、専門・技術サービス業		288	4.0				
	300人～999人		146	7.3		宿泊業、飲食サービス業		199	2.7				
	1,000人～4,999人		36	1.8		生活関連サービス業、娯楽業		193	2.6				
	5,000人以上		8	0.4		教育、学習支援業		350	4.8				
	無回答		9	0.4		医療、福祉		1,602	22.0				
※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(企業調査で、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)。									複合サービス事業		92	1.3	
※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いでください）。」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いでください））」と定義。									サービス業（他に分類されないもの）		513	7.0	
なお、「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。									無回答		0	0.0	
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、労働者票に正社員票を接続できなかった欠損が653件があるため、従業員規模の計は6,638である）。									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	
									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
										I T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