

JILPT 調査シリーズ

No.128

2015年2月

「人材マネジメントのあり方に関する調査」 および「職業キャリア形成に関する調査」結果 —就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか—

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



「人材マネジメントのあり方に関する調査」
および「職業キャリア形成に関する調査」結果
— 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

本調査は、企業の喫緊の動向を把握するため、毎年テーマを変えながら実施しているものである。

本年は、少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材活用の今後の見直しの方向性や、管理職マネジメントのあり方の変化、雇用管理や人材育成の実施状況とその課題などをテーマに取り上げ、企業とそこで働く正社員ミドルマネジャーを対象に、アンケート調査を実施した。

本報告書が、今後の政策論議の活性化に資すれば幸いである。調査の実施に当たり、ご協力いただいた企業の方々に厚く御礼申し上げたい。

2015年2月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

担 当 者

荻野 登 調査・解析部部长

渡辺 木綿子 調査・解析部主任調査員補佐（執筆）

目 次

第1章 調査の概要	1
第1節 趣旨	1
第2節 方法	1
第2章 「人材マネジメントのあり方に関する調査」（企業調査）結果の概要	3
第1節 回答企業のプロフィール	3
1. 有効回答企業の主な属性	3
2. 経営指標・経営環境	4
第2節 企業における人材活用のあり方は今、どう変わろうとしているのか	5
1. 人材活用の現状	5
2. 人材活用の見直しの方向性	6
3. 雇用ポートフォリオの5年後予測	7
4. 多様な正社員の可能性	9
5. 雇用区分間の転換制度・慣行	11
第3節 企業における雇用管理・人材育成の現状はどうなっているのか	
雇用管理・人材育成に関して直面している課題は何か	12
1. 雇用方針	12
2. 多様な雇用区分間における業務や処遇の現状	12
3. 多様な雇用区分間でみた雇用管理事項の実施状況	15
4. 人材育成方針	16
5. 多様な雇用区分間でみた人材育成の実施状況	17
6. 人材育成上の課題	18
7. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと	19
8. 労働生産性と就労意欲に対する評価	20
第4節 管理職マネジメントのあり方は今、どう変わろうとしているのか	21
1. 管理職の育成・登用方針	21
2. 管理職数の近年の推移	21
3. 昇進スピードの変化	21
4. 早期選抜の実施状況	22
5. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題	23

6.	近年の管理職に不足している能力・資質	24
7.	管理職層の評価・処遇制度の変化	25
8.	正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況	26
第3章	「職業キャリア形成に関する調査」(労働者調査)結果の概要	27
第1節	回答労働者のプロフィール	27
第2節	現在の仕事とこれまでの就業経験	28
第3節	職業キャリア上、重要だった経験	30
第4節	自身にあてはまると考える資質等	31
第5節	賃金・キャリアに対する満足度や転職志向	31
第6節	昇進の遅い・早いによる違い	32
第7節	管理職と相当の専門職による違い	35
第8節	同等の役職における男性と女性による違い	37
第9節	現在就いている職種による違い	42
第4章	考察 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか	48
第1節	従業員就労意欲と人材マネジメント	48
1.	労働生産性や売上高経常利益率と就労意欲の関係	48
2.	就労意欲別にみた雇用・人材育成方針	50
3.	就労意欲別にみた雇用ポートフォリオ	52
4.	就労意欲別にみた雇用管理事項の実施状況	53
5.	雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲	55
6.	就労意欲別にみた人材育成の実施状況	61
7.	人材育成項目の組み合わせ別にみた就労意欲	63
8.	就労意欲別にみた管理職マネジメント	65
第2節	従業員の定着率と人材マネジメント	67
1.	雇用管理事項と定着率の関係	67
2.	人材育成と定着率の関係	68
第3節	小 括	70
第5章	全体のまとめに代えて	71
付属資料		73
	調査票	75
	付属統計表	85

第1章 調査の概要

第1節 趣旨

本調査は、最近の企業の動向を把握するため、毎年テーマを変えながら実施しているものである。

本年は、少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材活用の今後の見直しの方向性（雇用ポートフォリオの変化予測、多様な正社員の可能性等）や、管理職マネジメントのあり方の変化、また、雇用管理や人材育成の実施状況とその課題などをテーマに取り上げ、企業とそこで働く正社員ミドルマネジャーを対象に、アンケート調査を実施した。

また、人材の能力・資質や就労意欲を高めるマネジメントのあり方に、企業の関心が集まる¹なか、雇用管理や人材育成の実施状況と、就労意欲や人材定着率との関係性についても考察し、これを高める人材マネジメントとはどのようなものかを探った。

なお、本調査は厚生労働省労働政策担当参事官室の緊急要請に基づき、実施したものである。

第2節 方法

調査対象は、建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの）——の15産業分類における、全国の従業員100人以上規模の企業10,000社である。標本は、民間信用調査機関が所有する企業データベースを母集団とし、産業・規模別に層化無作為抽出した。

また、同企業に雇用されている、正社員のミドルマネジャー（部下を持つ課長〈あるいは部長〉相当職位の者、並びに部下を持たなくともそれに相当する者〈専門職等〉。役員は除く、と定義）を対象に、5万人分（従業員規模100人～299人は3枚、300～999人は6枚、1,000人以上は12枚）の調査票配付を依頼²した。

調査項目は、調査票（付属資料75～84頁）の通り、企業調査（「人材マネジメントのあり

¹ 当機構が2013年2月に実施した「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」（調査シリーズNo.111）の中で、自社の競争力を高めるために強化すべきものを尋ねると（複数回答）、「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）や「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）などが上位にあがった。また、従業員の持てる能力を最大限発揮させるのに重要と考える雇用管理事項では（同）、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（60.2%）や、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（51.6%）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（51.0%）などが多かった。

² 正社員ミドルマネジャーへの調査票配付にあたっては、①配付先の部門が偏らないよう、また、②課長職または相当の専門職を優先させ、余りが出た場合は部長職または相当の専門職に配付してもらえよう依頼した。

方に関する調査]が大問で26問、労働者調査(「職業キャリア形成に関する調査」)が同16問である。

企業調査の主な内容は、①企業の概要、②雇用ポートフォリオの現状と今後の見通し、③労働生産性や就労意欲に対する評価と取り組んでいる雇用管理事項、④多様な正社員の可能性、⑤雇用・人材育成方針、⑥人材育成の取り組み状況と課題、⑦管理職の登用状況と近年感じている課題、⑧早期選抜の実施状況、⑨正社員の評価・処遇制度の現状などであり、人事総務の担当責任者による記入をお願いした。

また、労働者調査の主な内容は、①自身のプロフィール、②勤務状況(役職、部下数、同時期入社に比した昇進時期等)、③これまでの職種経験や配置転換・転勤、出向の経験、④Off-JTの受講経験や自己啓発の実施状況、⑤管理職への昇進前後でみた職業キャリア上、重要だった経験、⑥自身に当てはまる資質等、⑦近年の管理職に不足している(と思う)能力・資質などであり、ミドルマネージャークラスの正社員による記入をお願いした。いずれも、2014年2月1日時点の現状を尋ねた。

調査方法は、郵送配布・郵送回収方式である。対象企業に、企業調査票と正社員調査票を同梱で送付し(企業から正社員への配付をお願いし)、企業および個々の正社員それぞれから、郵送で直接、返送してもらった。2014年2月22日から郵送を開始し、3月末日で回収を締め切った。企業調査の有効回収数は1,003社(10.0%)、労働者調査の有効回収数は4,227人(8.5%)となった³。

³ なお、本調査の結果で示す%表示は、すべて少数点以下第2位を四捨五入したものである。そのため、%表示の合算は必ずしも100%にならない場合がある。また、本文中の%表示は、すべてn数から算出したものである。そのため、図表の%表示の合算とは必ずしも一致しない場合がある。

第2章 「人材マネジメントのあり方に関する調査」（企業調査）結果の概要

第1節 回答企業のプロフィール

1. 有効回答企業の主な属性

有効回答企業（n=1,003社）の主な属性は、図表1の通りである。

業種構成は、多い順に「製造業」が25.5%、「サービス業」が計⁴23.7%、「卸売業、小売業」が18.7%で、これらで7割弱を占めた。

従業員の規模構成は、300人未満のいわゆる中小企業⁵が6割超（61.8%）で、1,000人未満で85%超（86.2%）となっている。

出資形態は「国内資本のみ」が約95%を占めた。労使関係については「労働組合」がありが3割超で、経営側と従業員代表の間で「定期的な協議」を実施している企業が6割超である。

海外事業（海外での生産、営業、販売活動）については、「展開している」企業が約6社に1社（17.1%）みられ、2012年度の売上高に占める海外比率は平均23.4%だった。

図表1 回答企業のプロフィール

		(%)
主たる業種	建設業	8.0
	製造業	25.5
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.1
	情報通信業	2.6
	運輸業、郵便業	11.3
	卸売業、小売業	18.7
	金融業、保険業	2.5
	不動産業、物品賃貸業	0.8
	学術研究、専門・技術サービス業	1.9
	宿泊業、飲食サービス業	5.0
	生活関連サービス業、娯楽業	1.9
	教育、学習支援業	2.5
	医療、福祉	3.6
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	0.1
	その他サービス業（他に分類されないもの）	14.9
	その他	0.7
	従業員規模	99人以下
100～299人		57.4
300～999人		24.4
1,000～9,999人		12.7
1万人以上		1.1
海外事業	海外事業を展開している	17.1
	売上高に占める海外比率（平均）	23.4
	していない	82.5
無回答	0.4	
企業設立年	1959年以前	36.6
	1960年代	19.1
	1970年代	16.7
	1980年代	11.0
	1990年代	8.0
	2000年代	7.1
2010年以降	1.5	
事業所数	1ヶ所のみ	13.3
	2～5ヶ所	34.7
	6～10ヶ所	21.4
	11～30ヶ所	18.9
	31ヶ所以上	10.1
	無回答	1.6
出資形態	国内資本のみ	94.7
	外資系企業	0.5
	その他	3.6
無回答	1.2	
労組	あり	30.9
	なし	69.0
	無回答	0.1
労使協議	行っている	62.7
	行っていない	34.7
	無回答	2.6

⁴ 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス業（郵便局、協同組合等）」「その他サービス業（他に分類されないもの）」の合計。

⁵ 民間信用調査機関のデータベースに、従業員100人以上規模で登録されていた企業を母集団に、無作為抽出を行ったものの、登録時点以降に実施したダウンサイジングが反映されていなかった場合等により、結果として100人未満の企業も含まれている。

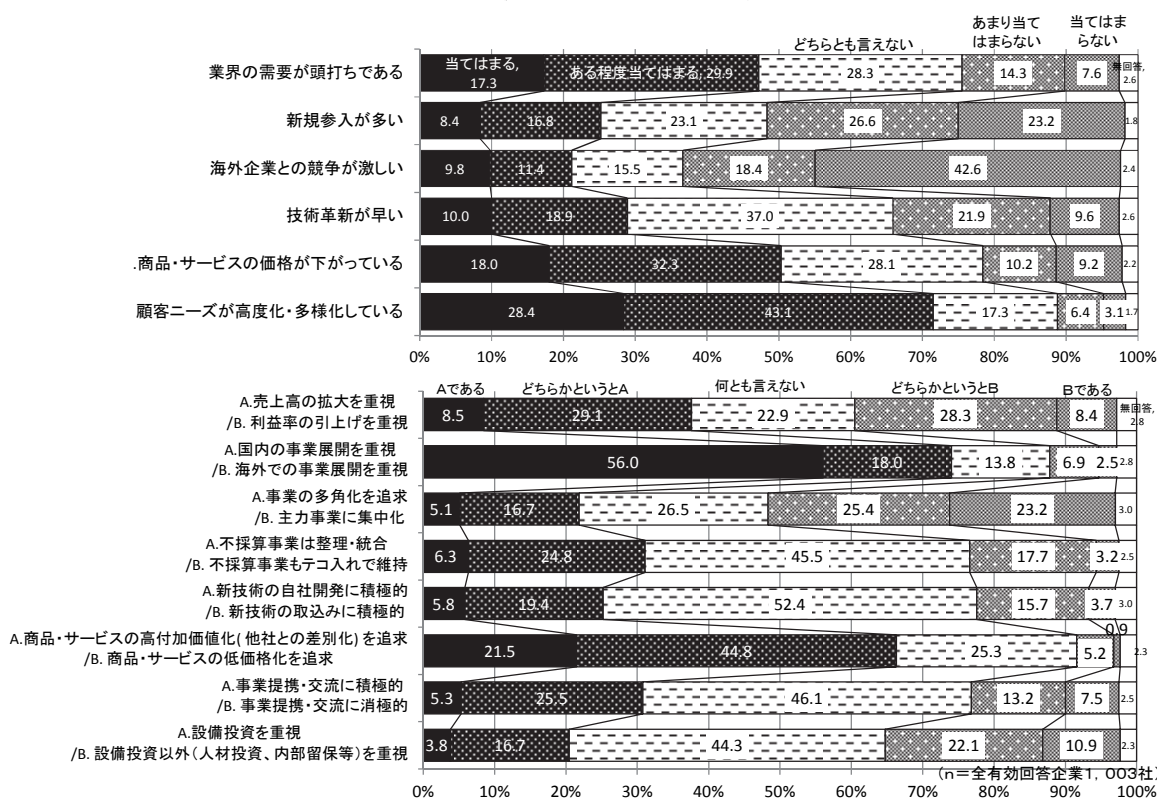
2. 経営指標・経営環境

2012年度の決算業績等を尋ねると、売上高、経常利益、総額人件費のすべてに有効回答があった企業（n=588社）の集計で、売上高は平均326億9,516.1万円、経常利益は12億1,461.2万円、総額人件費は42億7,947.6万円となり、売上高経常利益率は3.7%、売上高総額人件費率は13.1%だった。さらに、付加価値、有形・無形固定資産についても有効回答があった企業（n=376社）で集計すると、固定資産回転率は2.0%、売上高付加価値率は24.5%などとなった。

企業が属する業界の現状について尋ねると、半数弱（47.3%）の企業は「業界の需要が頭打ち」であると感じている（図表2）。また、半数以上（50.3%）は「商品・サービスの価格が下がっている」状況にあり、7割以上（71.5%）は「顧客ニーズが高度化・多様化している」と感じていることが分かる。

事業の展開方針や他社との競争戦略について尋ねると、海外での事業展開を重視する（計9.4%）よりは「国内の事業展開を重視」する企業（計74.1%）が圧倒的に多くなっている。また、事業の多角化を追求する（計21.8%）よりは、「主力事業に集中化」する企業（48.7%）の方が優勢であり、さらに、「新技術の自社開発に積極的」な企業が4社に1社を超え（25.2%）、「商品・サービスの高付加価値化（他社との差別化）を追求」している企業がおよそ3分の2（66.3%）にのぼっている。こうしたなか、設備投資を重視する（計20.4%）よりは、「設備投資以外（人材投資、内部留保等）を重視」する企業（計33.0%）の方が上回る結果となっている。

図表2 業界の現状と事業展開方針、他社との競争戦略



第2節 企業における人材活用のあり方は今、どう変わろうとしているのか

1. 人材活用の現状

本調査では、企業における従業員全体を下表（図表3）の通り定義し、それらの雇用／活用状況を把握した。区分欄に有効回答があった企業（n=976社）の集計で、働き方に限定のない、いわゆる「正社員」（無限定正社員）を雇用している割合は99.1%だった。

また、正社員として標準的な働き方をする者（無限定正社員）より、勤務地や職種、所定労働時間の長さなどが限定されている「限定正社員」区分がある企業は25.4%で、正社員には位置づけていないが雇用期間に定めがない「無期契約の非正社員」区分がある企業は37.8%だった。無限定正社員以外で「無期契約の社員」区分がある企業割合は、半数弱（45.4%）となった。

一方、何らかの「非正社員」区分がある企業は97.2%で、「有期契約の社員」を雇用している割合は90.5%。形態別にみると、「定年再雇用社員」が71.7%、「フルタイムの有期契約社員」が59.6%、「パートタイムの有期契約社員」が66.0%、「臨時社員」が19.8%、「出向受入れ社員」が31.1%、「派遣社員」が47.0%となっている。

なお、雇用／活用している区分数を集計すると、「3種類」～「5種類」にボリュームゾーンがみられた（計56.5%）。組み合わせとしては、3種類では「正社員（無限定正社員）」と「定年再雇用社員」に加え、フルタイムあるいはパートタイムのいずれかの「有期契約社員」を雇用している企業がもっとも多い。4種類ではフルタイムとパートタイムの両「有期契約社員」を雇用している企業が多く、5種類ではさらに「派遣社員」を活用している。

図表3 各区分の定義と雇用／活用している企業割合

※雇用／活用している区分欄に有効回答があった企業（n=976社）で集計

		本調査での定義	雇用／活用企業割合	
無期契約	正社員	無限定正社員	雇用期間の定めがなく転勤、出向、配置転換等を伴う、働き方に限定のない、いわゆる正社員	99.1
		限定正社員	正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている者	25.4
	非正社員	フルタイム社員	貴企業として正社員には位置づけていないが、雇用期間の定めがなく、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者	25.8
		パートタイム社員	貴企業として正社員には位置づけていないが、雇用期間の定めがなく、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者	33.3
有期契約	非正社員	定年再雇用社員	貴企業の正社員を定年退職後、再雇用している者	71.7
		フルタイム社員	有期契約（雇用期間が1ヵ月を超える）で、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者	59.6
		パートタイム社員	有期契約（同）で、正社員より1日の所定労働時間が短いか、1週間の所定労働日数が少ない者	66.0
		臨時社員	臨時的に、または日々、雇用している者で、雇用期間が1ヵ月以内の者	19.8
		出向受入れ社員	出向元との労働契約を維持（出向元に在籍）したまま、出向契約に基づき貴企業が一時的に受け入れている者	31.1
	派遣社員	労働者派遣法に基づく派遣事業所から、貴企業の事業所に派遣されている者	47.0	

右側の括弧で示された集計値：
 45.4（フルタイム社員 + パートタイム社員）
 37.8（フルタイム社員 + パートタイム社員 + 派遣社員）
 97.2（定年再雇用社員 + フルタイム社員 + パートタイム社員 + 派遣社員）
 90.5（フルタイム社員 + パートタイム社員 + 臨時社員 + 派遣社員）

一方、従業員全体に占める各区分の人数割合（雇用ポートフォリオ）を算出すると、人数記入欄に有効回答があった767社の内訳で、直接雇用のみ全52万3,603人の内訳は「無限定正社員」が58.6%、「限定正社員」が2.3%、「フルタイムの無期契約社員」が1.2%、「パー

トタイムの無期契約社員」が 2.7%、「定年再雇用社員」が 2.6%、「フルタイムの有期契約社員」が 7.8%、「パートタイムの有期契約社員」が 23.1%、「臨時社員」が 0.6%、「出向受入れ社員」が 1.2%となった。

また、派遣社員も含めた全 53 万 7,309 人の内訳では、「無限定正社員」が 57.1%、「限定正社員」が 2.2%、「フルタイムの無期契約社員」が 1.2%、「パートタイムの無期契約社員」が 2.6%、「定年再雇用社員」が 2.5%、「フルタイムの有期契約社員」が 7.6%、「パートタイムの有期契約社員」が 22.6%、「臨時社員」が 0.6%、「出向受入れ社員」が 1.1%、「派遣社員」が 2.6%である。

以上を「正社員」と「非正社員」に括り直すと、直接雇用のみの場合、正社員が 60.9%に対し、非正社員が 39.2%（内訳：無期契約が 3.9%、有期契約が 35.3%）である。また、派遣社員も含む場合では、正社員が 59.3%に対し、非正社員が 40.7%（内訳：無期契約が 3.8%、有期契約が 36.9%）となる。

同様に、これを「無期契約の社員」と「有期契約の社員」に括り直すと、直接雇用のみの場合、無期契約が 64.7%（内訳：無限定正社員が 58.6%、中間的な無期社員＜限定正社員＋フルタイム・パートタイムを問わず無期契約の非正社員＞が 6.2%）に対し、有期契約が 35.3%となった。また、派遣社員も含む場合では、無期契約が 63.1%（内訳：無限定正社員が 57.1%、中間的な無期社員＜同＞が 6.0%）に対し、有期契約が 36.9%である。

2. 人材活用の見直しの方向性

こうしたなか、企業における雇用ポートフォリオのあり方は今、どう変わろうとしているのだろうか。

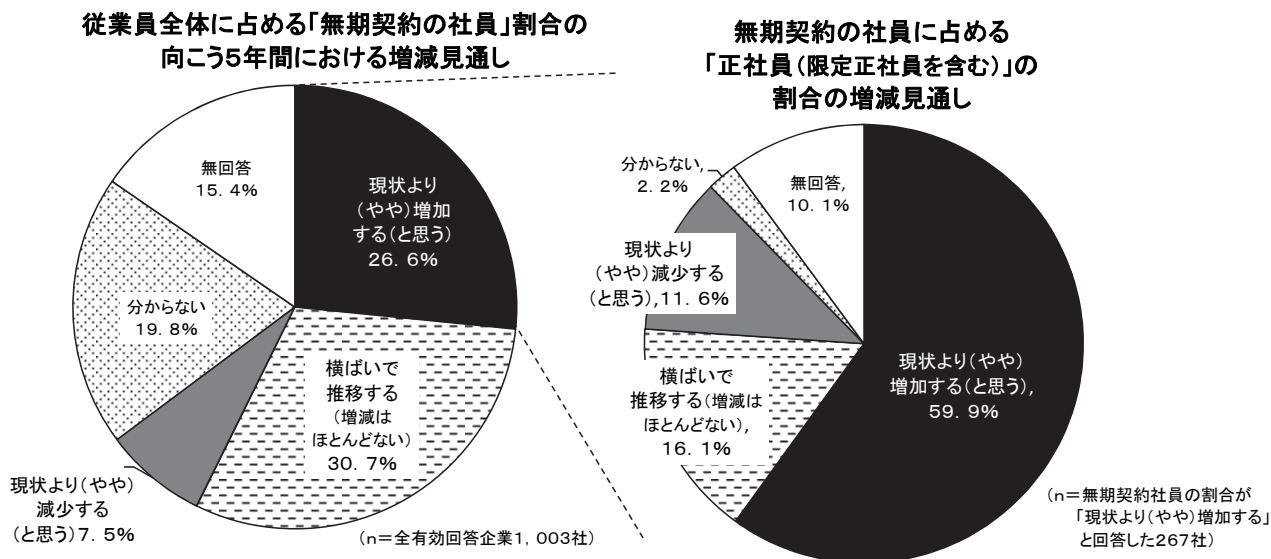
従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員と限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう 5 年間でどのように変化するかを尋ねると、「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業がもっとも多かった（30.7%）（**図表 4**）。次いで多かったのは「現状より（やや）増加する（と思う）」企業で 4 社に 1 社を超え（26.6%）、以下、「分からない」（19.8%）、「現状より（やや）減少する（と思う）」（7.5%）などと続く。

「無期契約の社員」割合が「現状より（やや）増加する（と思う）」と予測した企業（n=267 社）に対し、さらに同社員に占める正社員（限定正社員を含む、以下同様）の割合の増減見通しを尋ねたところ、最多は「現状より（やや）増加する（と思う）」企業で約 6 割（59.9%）にのぼった。次いで多かったのは、無期契約の社員割合は増えるものの、正社員割合は「横ばいで推移する（増減はほとんどない）」とみる企業（16.1%）で、これに無期契約の社員割合は増えるが、正社員割合は「現状より（やや）減少する（と思う）」との回答（11.6%）などが続いた。

これらを全体に対する割合で算出し直すと、向こう 5 年間に「無期契約の社員」割合が「現

状より（やや）増加する（と思う）」企業（26.6%）で、正社員の割合が増加するとみている企業は16.0%、無期契約の社員割合は増加するが、正社員は横ばいまたは（やや）減少するとみている企業が7.4%などとなる。

図表4 向こう5年間における無期契約の社員割合と正社員割合の増減見通し



3. 雇用ポートフォリオの5年後予測

人材活用の見直しに係る全体的な方向性を把握したうえで、本調査では従業員全体に占める「無期契約の社員」（無限定正社員、限定正社員、無期契約の非正社員の合算）の割合が、向こう5年間でどの程度になる見通しかの具体的な数値も記入してもらった。

数値記入欄に有効回答があった企業（n=767社）で集計すると、現状における無期契約の社員：有期契約の社員の割合は、直接雇用のみの場合で64.7%：35.3%、派遣社員も含む場合は63.1%：36.9%となった。これに対し、5年後における無期契約の社員：有期契約の社員の割合予測は、直接雇用のみの場合で67.9%：32.1%、派遣社員も含む場合⁶では66.1%：33.9%となっている。

すなわち、無期契約の社員割合は、直接雇用のみの場合で向こう5年間に+3.2%、派遣社員も含む場合では+3.0%上昇する見通しとなった。これまで有期契約の社員割合が上昇を続けてきた中であって、向こう5年間では「無期契約の社員」への揺り戻しが図られる可

⁶ 本調査では、派遣社員の今後の増減見通しについては尋ねていない。そのため、「派遣社員も含む場合」とは派遣社員が、あくまで現状数のまま推移すると仮定した試算結果である。

能性が示された⁷。

それでは、「有期契約の社員」から「無期契約の社員」への「揺り戻し」という変化は、どのような企業群で起ころうとしているのだろうか。企業の主な属性等別に、無期契約の社員割合の、現在値と5年後の予測値の差（以下、「揺り戻し幅」という）を集計したものが下表（図表5）である。

図表5 企業の主な属性等別にみた向こう5年間における雇用ポートフォリオの変化

(%、%)

	有効回答企業数	直接雇用みの場合							派遣社員を含む場合								
		現状			5年後				揺り戻し幅 無期契約の社員から 有期契約の社員へ	現状			5年後				揺り戻し幅 無期契約の社員から 有期契約の社員へ
		無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の社員	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の社員	無期契約の社員		(うち正社員)	有期契約の社員	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の社員			
全体	767	64.7	60.9	35.3	67.9	61.2	32.1	3.2	63.1	59.3	36.9	66.1	59.7	33.9	3.0		
主な業種	製造業	188	83.4	82.6	16.6	85.6	82.1	14.5	2.2	80.2	79.5	19.8	82.3	79.0	17.7	2.1	
	非製造業計	579	57.6	52.6	42.4	61.2	53.3	38.8	3.6	56.5	51.5	43.6	59.9	52.2	40.1	3.4	
	建設業	63	85.4	85.1	14.6	86.9	82.5	13.1	1.5	79.5	79.2	20.5	80.9	76.8	19.1	1.4	
	運輸業、郵便業	89	77.8	72.0	22.2	80.6	73.5	19.4	2.8	76.5	70.8	23.5	79.3	72.3	20.7	2.8	
	卸売業、小売業	148	48.8	44.9	51.2	53.0	45.9	47.0	4.2	48.2	44.3	51.8	52.4	45.3	47.6	4.2	
	医療、福祉	30	67.4	61.0	32.6	70.8	61.4	29.2	3.4	67.2	60.8	32.8	70.5	61.1	29.5	3.3	
	サービス業計	181	47.4	38.2	52.7	50.0	39.6	50.0	2.7	46.5	37.5	53.5	49.2	38.9	50.8	2.7	
	宿泊業、飲食サービス業	33	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	32.5	20.5	67.5	33.1	23.8	66.9	0.6	
	サービス業(他に分類されないもの)	118	58.7	51.4	41.3	63.0	51.4	37.0	4.3	56.5	49.6	43.5	60.7	49.6	39.3	4.2	
従業員規模	99人以下	35	84.8	77.2	15.2	85.2	76.5	14.8	0.4	84.0	76.5	16.0	84.4	75.7	15.6	0.4	
	100～299人	447	77.7	71.5	22.4	80.1	72.0	19.9	2.4	75.5	69.5	24.5	77.9	70.0	22.1	2.4	
	300～999人	191	60.9	56.9	39.1	64.1	56.6	35.9	3.2	59.2	55.3	40.8	62.3	55.0	37.7	3.1	
	1,000人以上	94	62.6	59.4	37.4	66.0	60.0	34.0	3.4	61.1	57.9	38.9	64.4	58.5	35.6	3.3	
事業所	単一事業所	98	74.7	71.5	25.3	78.1	72.6	21.9	3.4	73.2	70.0	26.8	76.6	71.1	23.4	3.4	
	複数事業所あり	660	63.9	59.8	36.1	67.2	60.2	32.8	3.3	62.1	58.2	37.9	65.3	58.5	34.7	3.2	
労働組合	ある	228	68.1	66.7	31.9	71.8	67.5	28.2	3.7	66.4	65.0	33.6	70.0	65.8	30.0	3.6	
	ない	538	60.0	52.8	40.0	62.5	52.6	37.5	2.5	58.5	51.5	41.5	60.8	51.3	39.2	2.3	
海外事業の展開	している	117	78.4	77.3	21.6	80.5	76.7	19.5	2.1	75.5	74.4	24.5	77.5	73.8	22.5	2.0	
	していない	647	55.4	49.6	44.6	59.3	50.7	40.8	3.9	54.4	48.7	45.6	58.2	49.8	41.8	3.8	
経営戦略① A. 売上高の拡大を重視/ B. 利益率の引上げを重視	Aである	288	60.5	54.2	39.5	64.2	54.6	35.8	3.7	59.3	53.1	40.7	62.9	53.5	37.1	3.6	
	Bである	458	66.5	63.5	33.5	69.5	63.9	30.5	3.0	64.7	61.7	35.3	67.6	62.1	32.4	2.9	
経営戦略② A. 国内の事業展開を重視/ B. 海外での事業展開を重視	Aである	592	57.7	52.5	42.3	62.2	53.2	37.9	4.5	56.4	51.3	43.6	60.8	52.0	39.2	4.4	
	Bである	154	81.8	80.8	18.2	82.0	80.4	18.0	0.2	79.0	78.0	21.0	79.2	77.7	20.8	0.2	
経営戦略③ A. 事業の多角化を追求/ B. 主力事業に集中化	Aである	176	55.2	52.4	44.8	58.6	52.6	41.4	3.4	53.6	50.9	46.4	57.0	51.1	43.0	3.4	
	Bである	569	69.6	65.2	30.4	72.7	65.7	27.3	3.1	67.9	63.6	32.1	70.9	64.0	29.1	3.0	
経営戦略④A. 商品・サービスの付加価値化を追求/B. 商品・サービスの低価格化を追求	Aである	504	62.1	58.8	37.9	65.9	59.4	34.1	3.8	60.6	57.4	39.4	64.3	58.0	35.7	3.7	
	Bである	246	72.4	67.0	27.6	74.1	66.7	25.9	1.7	70.3	65.0	29.7	71.9	64.8	28.1	1.6	
業界の現状① 商品・サービスの価格が低下	当てはまる	387	65.0	59.2	35.1	68.5	60.0	31.5	3.5	63.5	57.9	36.5	67.0	58.7	33.0	3.5	
	当てはまらない	362	65.1	63.2	34.9	67.7	63.1	32.3	2.6	63.1	61.3	36.9	65.7	61.3	34.3	2.6	
業界の現状② 業界の需要が頭打ち	当てはまる	368	59.9	54.4	40.1	63.2	55.3	36.9	3.3	58.8	53.4	41.2	62.0	54.2	38.1	3.2	
	当てはまらない	377	70.4	68.4	29.6	73.4	68.3	26.6	3.0	68.1	66.2	31.9	71.0	66.0	29.0	2.9	
業界の現状③ 顧客ニーズが高度化・多様化	当てはまる	551	63.9	60.2	36.1	67.2	60.6	32.9	3.3	62.3	58.7	37.8	65.4	59.0	34.6	3.1	
	当てはまらない	202	72.0	67.0	28.0	74.1	67.6	25.9	2.1	70.3	65.3	29.7	72.3	65.9	27.7	2.0	

⁷ こうした結果は、向こう3年間に正社員回帰の兆しが窺えると報告した、2012年「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果や、非正社員比率（14.4%）より、正社員比率を高める必要がある（17.6%）と考えている企業の方が多くを指摘した、2013年「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果などとも符合している。

直接雇用のみの場合で業種別にみると、製造業よりは非製造業で、有期契約の社員から無期契約の社員への揺り戻し幅が大きいことが分かる（製造業 2.2 ㊦<非製造業 3.6 ㊦）。非製造業の中では、「サービス業（他に分類されないもの）」（4.3 ㊦）や「卸売業、小売業」（4.2 ㊦）の揺り戻し幅が大きい。また、「宿泊業、飲食サービス業」では、有期契約から無期契約への社員の揺り戻し幅は 0.6 ㊦ながら、正社員の増加幅（非正社員の減少幅）が 3.3 ㊦と大きくなっている。

従業員規模別では、規模が大きいほど揺り戻し幅も大きくなる傾向がみられ、「1,000 人以上」の揺り戻し幅は、3.4 ㊦（中でも 1 万人以上では 6.3 ㊦）にのぼる。

経営戦略との関係性をみると、揺り戻し幅が大きいのは、「海外での事業展開を重視」する企業（0.2 ㊦）より「国内の事業展開を重視」する企業（4.5 ㊦）、「利益率の引上げを重視」する企業（3.0 ㊦）よりは「売上高の拡大を重視」する企業（3.7 ㊦）、「商品・サービスの低価格化を追求」する企業（1.7 ㊦）よりも「商品・サービスの付加価値化を追求」する企業（3.8 ㊦）などとなっている。

また、業界が直面している現状との関連では、「商品・サービスの価格が低下している」と感じている企業（3.5 ㊦）の方が、「低下していない」とする企業（2.6 ㊦）より揺り戻し幅は大きくなっている。同様に、「顧客ニーズが高度化・多様化している」と感じている企業（3.3 ㊦）の方が、「していない」とする企業（2.1 ㊦）より、揺り戻し幅は大きい。

総じて、デフレからの脱却及び景気の拡大への期待が高まるなか、国内の事業を重視する企業や売上高の増大を目指す企業で、また、市場の成熟化が進むなか、商品・サービスの付加価値化等を目指す企業などで、雇用ポートフォリオの見直しが図られようとしている様子が窺える。

4. 多様な正社員の可能性

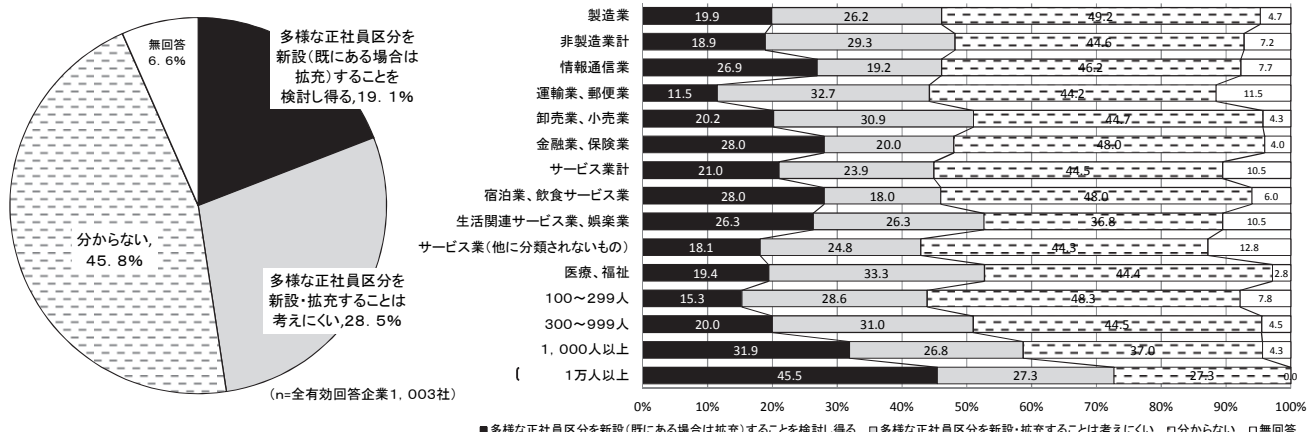
既存の正社員より働き方を限定したり、非正社員より働き方を拡大しつつ処遇も改善するなどして、社会的に「多様な正社員」（いわゆる「限定正社員」）層を形成していこうとする議論があることを踏まえ、自社における「多様な正社員」の可能性をどう考えるかについて尋ねた。結果として、「分からない」が 45.8%にのぼったものの、2 割弱（19.1%）の企業が「多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る」と回答した（図表 6）。「多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい」と回答した企業は 28.5%だった。

「多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る」と回答した企業を業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」や「金融業、保険業」「情報通信業」「生活関連サービス業、娯楽業」などで 4 社に 1 社を超えた。また、従業員規模別では「1,000 人以上」で 3 割強（1 万人以上では半数弱）にのぼった。

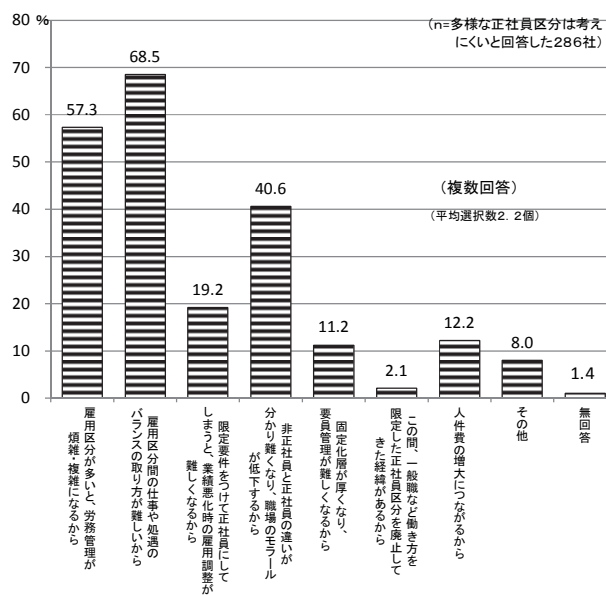
そのうえで「多様な正社員区分を新設（拡充）することを検討し得る」とした理由を尋ねると（複数回答）、多い順に「改正労働契約法による通算5年勤続後の無期転換に対応しなければならないから」（44.3%）、「少子高齢化が進展するなか、必要な労働力をいかに確保するかに危機感を持っているから」（42.7%）、「働き方や処遇等を限定した多様な正社員なら雇用の余地があるから」および「非正社員からの転換を促進し、優秀な人材を確保することができるから」（ともに41.7%）などとなった。

これに対し、「多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい」理由としては（複数回答）、「雇用区分間の仕事や処遇のバランスの取り方が難しいから」（68.5%）、「雇用区分が多いと、労務管理が煩雑・複雑になるから」（57.3%）、「非正社員と正社員の違いが分かり難くなり、職場のモラルが低下するから」（40.6%）などが多かった。すなわち、多様な正社員の形成を図るうえでは、雇用区分間の仕事と処遇のバランスなど雇用管理のあり方を、政策的に明示していく必要があると言えるだろう。

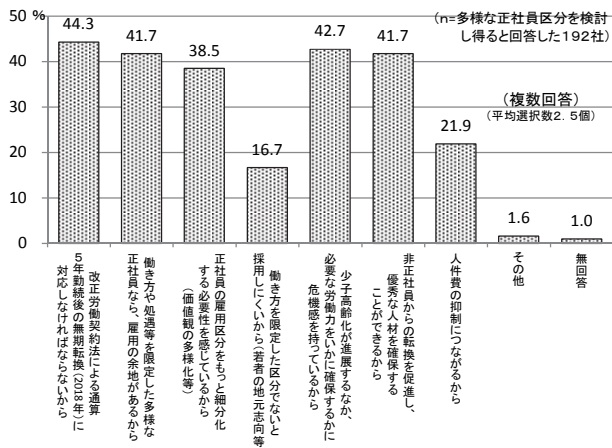
図表6 多様な正社員を新設・拡充する可能性



＜ 多様な正社員区分は考えにくい理由 ＞



＜ 多様な正社員区分を検討し得る理由 ＞



5. 雇用区分間の転換制度・慣行

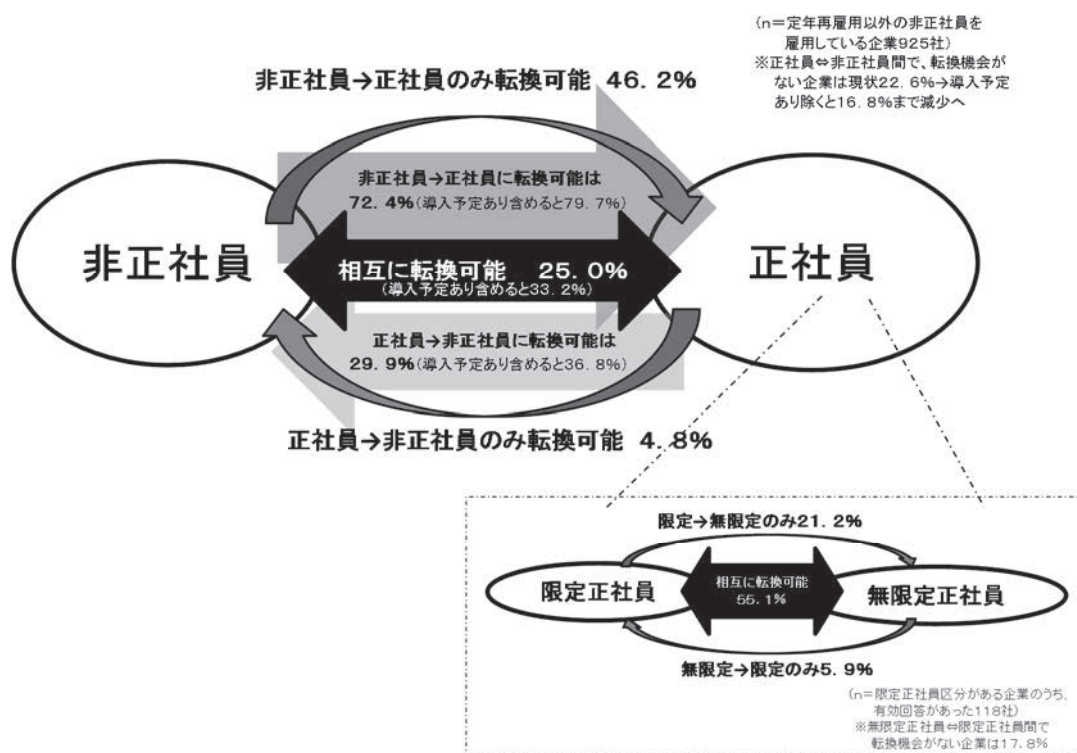
定年再雇用以外の非正社員を雇用している企業（n=925社）を対象に、雇用区分間で転換できる制度や慣行の有無を尋ねると、非正社員⇄正社員（限定正社員を含む、以下同様）の間で、相互に転換できる制度や慣行がある企業は4社に1社（25.0%）だった（**図表7**）。また、現在はまだないが「制度や慣行の導入・実施を検討中」と合わせると、3社に1社程度（33.2%）となった。

そのうえで、非正社員から正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業をみると、現状は72.4%だが、「導入・実施を検討中」を合わせると8割に迫る見通しである（79.7%）。なお、非正社員から正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業のうち、過去5年間に実際に転換者がいた割合は83.6%で、転換までに要した期間は平均2.8年となっている。また、向こう5年間における転換見通しは、「増加」が22.2%に対し「横ばい」が34.3%、「減少」が5.4%等である。

一方、正社員から非正社員に転換できる制度や慣行を持つ企業をみると、現状は約3割（29.9%）（うち、過去5年間に転換者がいた割合は75.8%）にとどまるものの、「導入・実施を検討中」を合わせると3社に1社を超えた（36.8%）。

結果として、正社員⇄非正社員間でまったく転換機会を持たない企業は、現状の2割程度（22.6%）から、今後は6社に1社程度（16.8%）まで縮小する見通しとなっている。

図表7 非正社員⇄正社員間、限定正社員⇄正社員間における転換制度・慣行の導入(予定)状況



第3節 企業における雇用管理・人材育成の現状はどうなっているのか

雇用管理・人材育成に関して直面している課題は何か

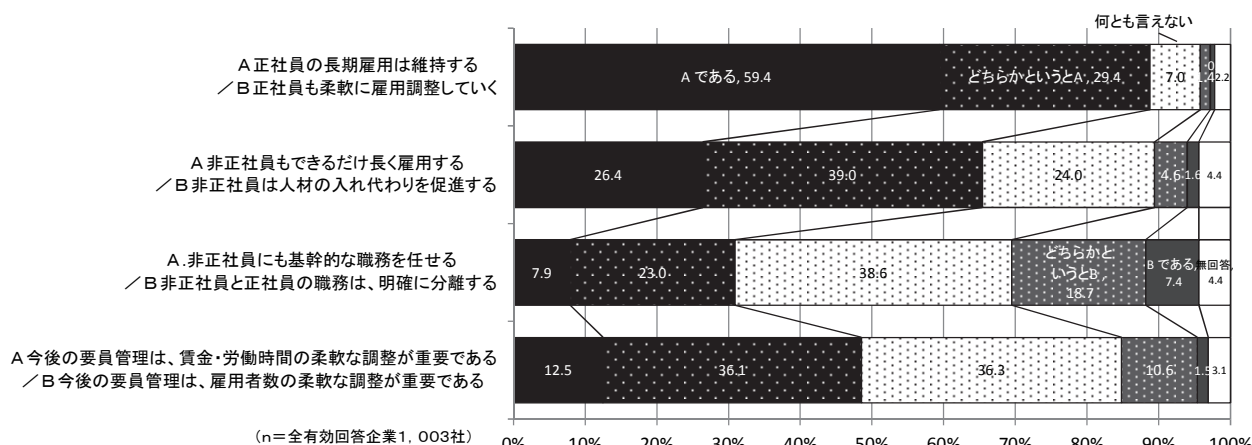
1. 雇用方針

雇用に対する考え方について、対照的な組み合わせをいくつか示し、それぞれどちらに当てはまるかを尋ねた（図表8）。

正社員については引き続き「長期雇用は維持する」企業が9割弱（88.8%）を占め、「柔軟に雇用調整していく」（2.0%）を大きく上回った。非正社員に対する考え方も同様で、「できるだけ長く雇用する」考えの企業が約3分の2社（65.4%）にのぼったのに対し、「非正社員は人材の入れ代わりを促進する」は6.2%にとどまった。

そのうえで、今後の要員管理については、「賃金・労働時間の柔軟な調整が重要」と考える企業が約半数（48.6%）で、「雇用者数の柔軟な調整が重要」とする企業（12.1%）を大きく上回った。

図表8 雇用に関する考え方

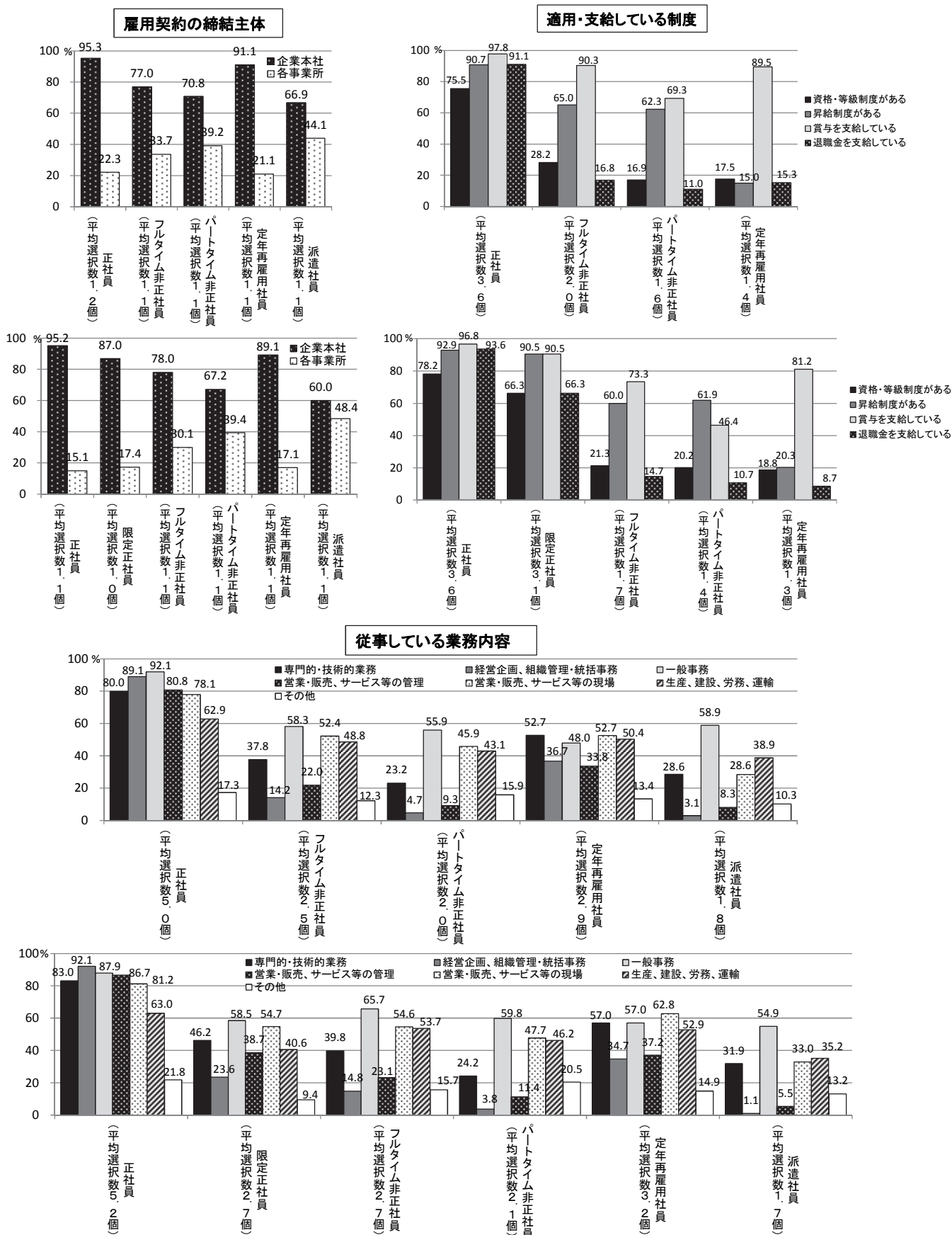


2. 多様な雇用区分間における業務や処遇の現状

第2節の1で尋ねた雇用区分のうち、「正社員」「限定正社員」「フルタイムの非正社員（有期・無期契約を問わない）」「パートタイムの非正社員（同）」「定年再雇用社員」「派遣社員」について、任せている業務や仕事レベル、処遇水準や適用・支給している制度等を尋ねた。なお、雇用区分間でこれらの状況を比較するため、以下はすべて無回答を除いた集計結果で示す。

まず、正社員と何らかの区分の非正社員を雇用している企業（A）で、雇用契約の締結主体を比較すると（複数回答）、正社員では「企業本社」が95.3%、「各事業所」が22.3%に対し、「定年再雇用社員」（同順に91.1%、21.1%）のほかは、「フルタイム非正社員」（77.0%、33.7%）、「パートタイム非正社員」（70.8%、39.2%）、「派遣社員」（66.9%、44.1%）と、徐々に各事業所での契約締結割合が増加する結果となっている（図表9）。

図表9 多様な雇用区分間における業務や処遇の現状



※いずれの項目も、上段はn=正社員と何らかの区分の非正社員を雇用している企業、下段はさらに限定正社員を雇用している企業。

また、正社員と何らかの区分の非正社員に加え、さらに限定正社員を雇用している企業（B）に絞ってみると、限定正社員は正社員より各事業所での契約締結割合がやや多くなるものの、大半の契約は企業本社で締結されていることが分かる。

従事している業務についてAの企業で比較すると、まず業務の幅（平均選択数）が、定年再雇用社員でも正社員の6割弱、フルタイム非正社員は約5割、パートタイム非正社員は4割、派遣社員では1/3強にとどまっている。具体的な内容についても（複数選択）、正社員では多い順に、①一般事務、②経営企画、組織管理・統括事務、③営業・販売、サービス等の管理なのに対し、フルタイム・パートタイムの非正社員で、①一般事務に続くのは②営業・販売、サービス等の現場、③生産、建設、労務、運輸（派遣社員では②と③が逆順）である。こうしたなか、定年再雇用社員については、他の非正社員区分に比べて、専門的・技術的業務や経営企画、組織管理・統括事務、営業・販売、サービス等の管理に就いている割合も高い点が特徴となっている。

同様に、仕事のレベル観をみると（複数回答）、フルタイム非正社員、パートタイム非正社員、派遣社員とも、「正社員（(学卒)入社時点）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる」が最多で、それぞれ84.7%、82.5%、76.2%にのぼっている。一方、定年再雇用社員でもっとも多いのは「正社員（(学卒)入社10年後）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる」の80.1%である。

以上をBの企業でみると、限定正社員の業務内容は、定年再雇用社員やフルタイムの非正社員に近いものとなっている。業務の幅も平均選択数で2.7個と、正社員（5.2個）の半分程度にとどまる。また、仕事のレベル観についても、限定正社員では「正社員（(学卒)入社時点）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる」（87.3%）が最多であり、10年後は68.3%となっている。

こうしたなか、同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準を尋ねると（数値記入）、正社員を100%とした平均で、Aの企業ではフルタイム非正社員が77.1%、パートタイム非正社員が56.4%、定年再雇用社員は68.6%となった。一方、Bの企業でみると、限定正社員の年収（87.9%）は、正社員とフルタイム非正社員（77.0%）や、定年再雇用社員（70.1%）の中間に位置づけられるような水準となっている。

また、各種制度の適用・支給状況を尋ねると（複数回答）、Aの企業では正社員で「資格・等級制度」を持つ企業が75.5%、「昇給制度」がある企業が90.7%、「賞与」を支給している企業が97.8%、同「退職金」が91.1%となった。これに対し、フルタイム非正社員やパートタイム非正社員、定年再雇用社員についても「賞与」を支給している企業は多いが、「昇給制度」はフルタイム非正社員で65.0%、パートタイム非正社員で62.3%などにとどまっている。

これをBの企業でみると、限定正社員（平均選択数3.1個）については「退職金」の支給

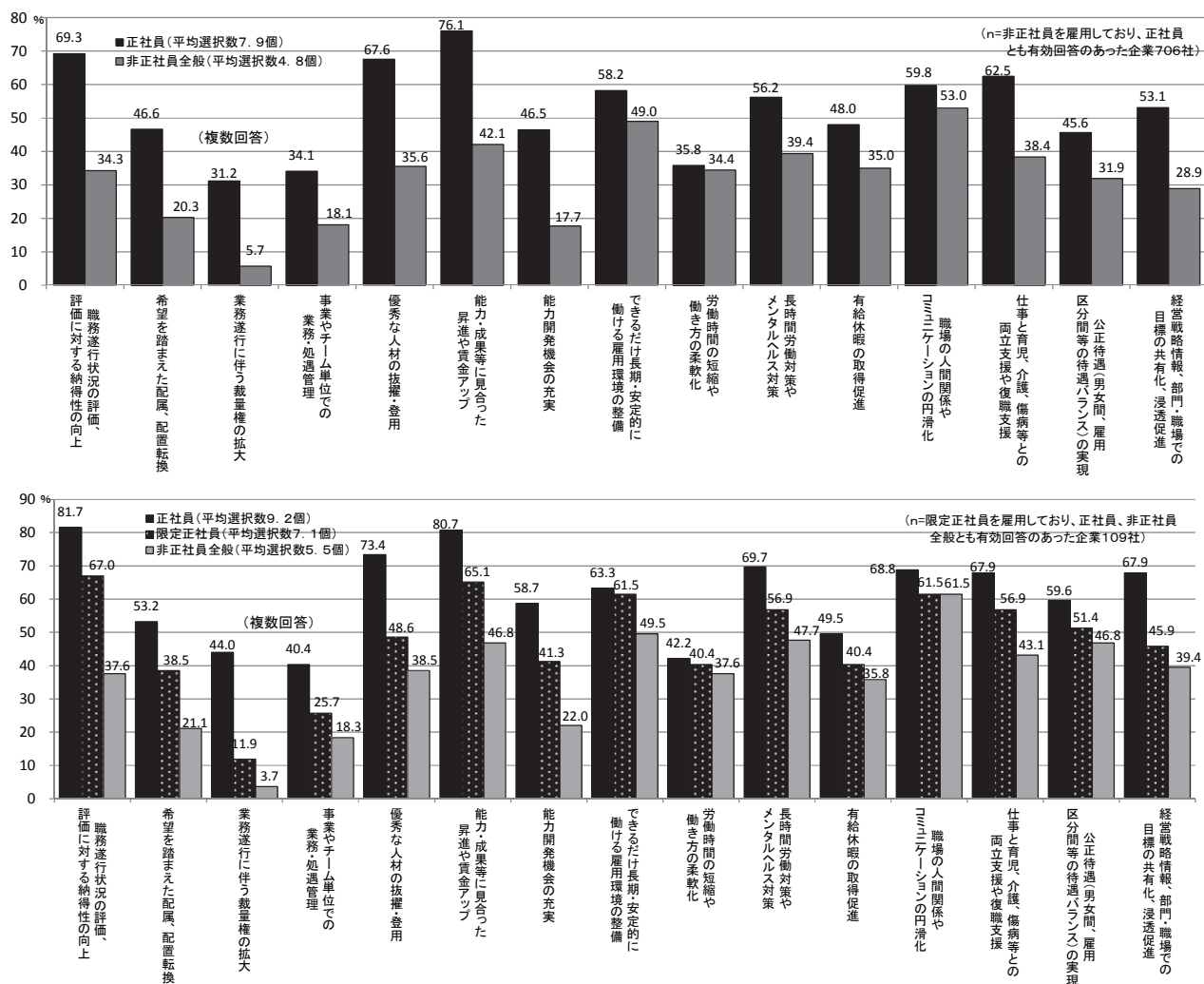
割合が66.3%とやや低いものの、これを除く各種制度の適用・支給状況は、おおむね正社員と同程度となっていることが分かる。

3. 多様な雇用区分間でみた雇用管理事項の実施状況

各雇用区分の就労意欲等を高めるために実施している雇用管理事項を尋ねると（複数回答）、実施項目数の平均は正社員が7.9個に対し、非正社員全般（有期・無期を問わず直接雇用のフルタイム・パートタイム社員）は4.8個となった。両者の実施率に大きな開きがみられたのは「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」（35.0 割合差）や「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（34.0 割合差）であり、これに「優秀な人材の抜擢・登用」（32.0 割合差）、「能力開発機会の充実」（28.8 割合差）などが続いている（図表10）。

次に、限定正社員を雇用している企業に絞って正社員、限定正社員、非正社員全般の間で、その就労意欲等を高めるために取り組んでいる雇用管理事項を比較した。実施項目数の平均は正社員が9.2個、限定正社員が7.1個、非正社員全般が5.5個となった。

図表10 多様な雇用区分間における雇用管理事項の比較



具体的にみると、限定正社員については正社員と非正社員全般の、中間的な実施率となっている雇用管理事項が多いようである。例えば「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」の実施率は、正社員が81.7%に対し限定正社員は67.0%で、非正社員全般は37.6%となっている。同様に、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」については、正社員が80.7%に対し限定正社員は65.1%で、非正社員全般は46.8%である。さらに、「能力開発機会の充実」では、正社員が58.7%に対し限定正社員は41.3%で、非正社員全般が22.0%などとなっている。

4. 人材育成方針

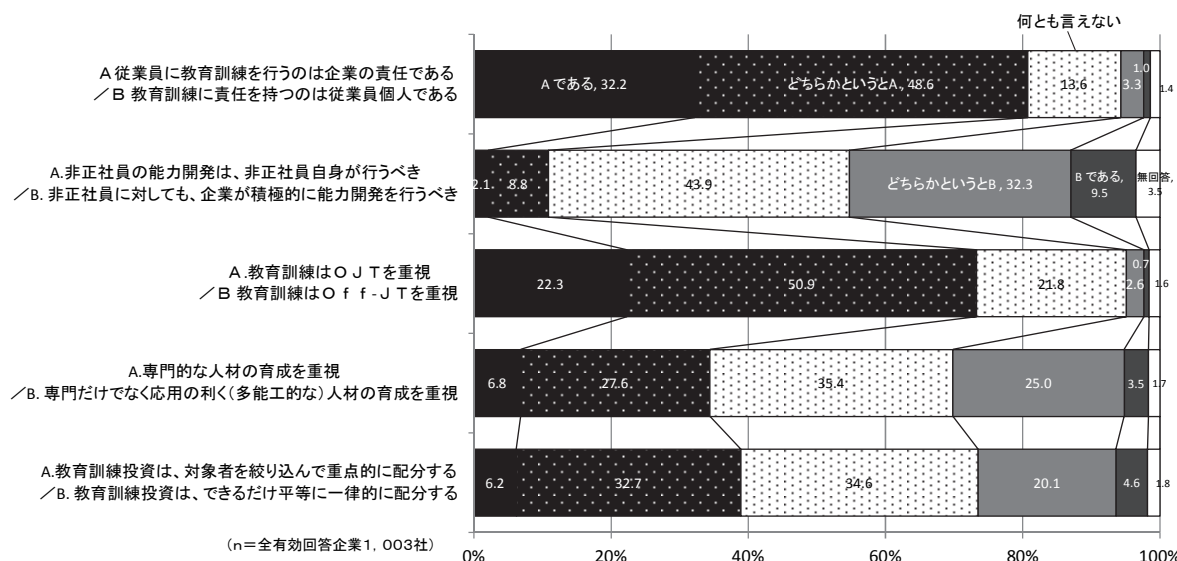
人材育成に当たってのスタンス・考え方について、対照的な組み合わせをいくつか示し、それぞれどちらに当てはまるかを尋ねた（図表11）。

結果をみると、「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」と考える企業が8割超（80.8%）で、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする企業（4.3%）を大きく上回っている。

非正社員の能力開発についても、「企業が積極的に能力開発を行うべき」とする回答が4割を超え（41.8%）、「非正社員自身が行うべき」とする企業は1割程度（10.9%）にとどまった。

教育訓練は「Off-JT」（3.3%）より、「OJT」（73.3%）を重視する企業が、圧倒的に多くなっている。また、教育訓練投資は「対象者を絞り込んで重点的に配分する」（38.9%）と、「できるだけ平等に一律的に配分する」（24.7%）が拮抗しているものの、前者が後者を上回っている。

図表11 人材育成に関する考え方

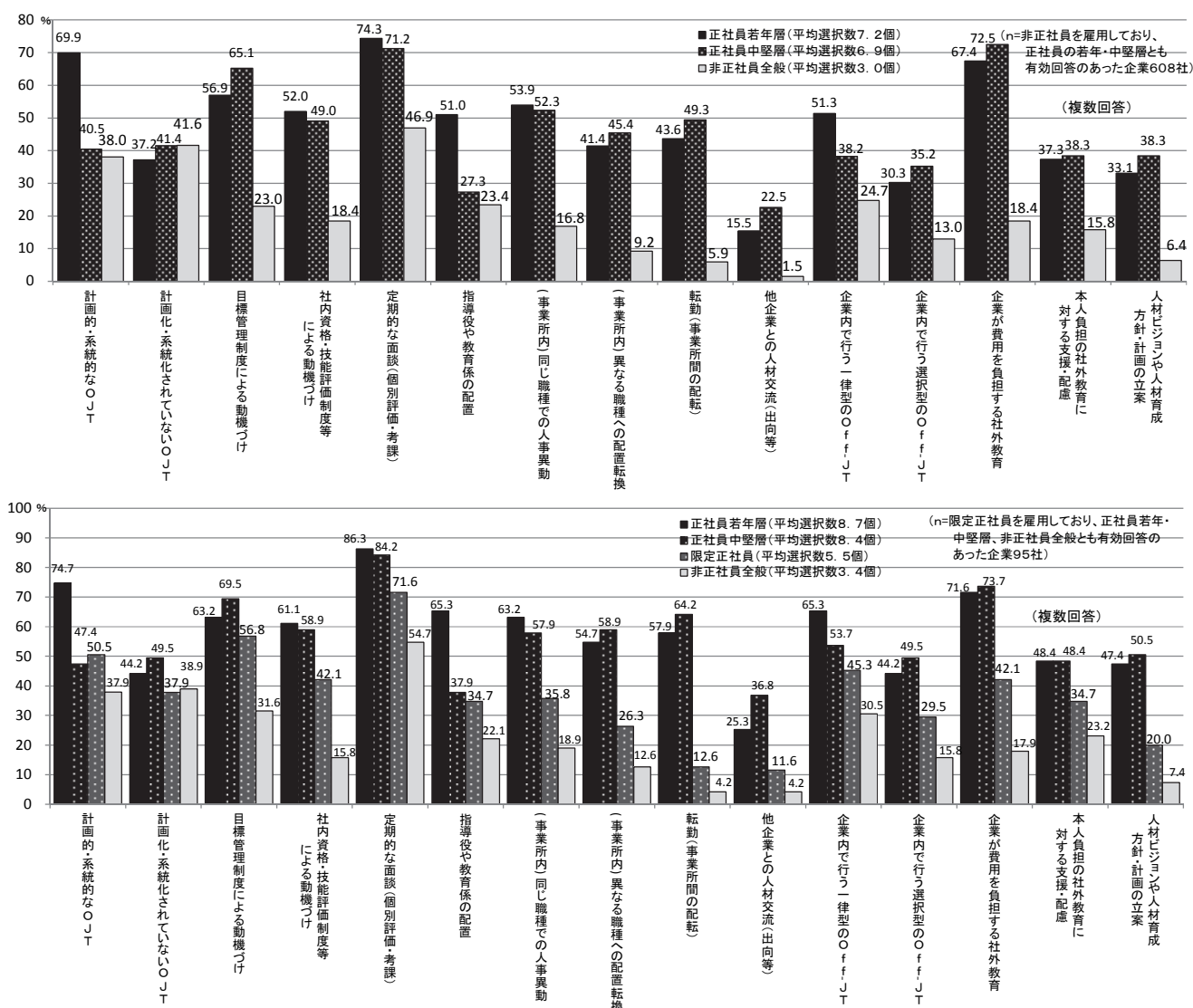


5. 多様な雇用区分間でみた人材育成の実施状況

各雇用区分における人材育成の実施状況を尋ねると（複数回答）、実施項目数の平均は正社員の若年層が7.2個、中堅層が6.9個に対し、非正社員全般は3.0個だった。正社員の若年層でもっとも多かったのは「定期的な面談（個別評価・考課）」（74.3%）であり、これに「計画的・系統的なOJT」（69.9%）、「企業が費用を負担する社外教育」（67.4%）などが続く（図表12）。中堅層では「企業が費用を負担する社外教育」（72.5%）がもっとも多く、次いで「定期的な面談（個別評価・考課）」（71.2%）、「目標管理制度による動機づけ」（65.1%）などとなっている。

一方、非正社員全般でも、正社員の若年層と同様に「定期的な面談（個別評価・考課）」（46.9%）がもっとも多いものの、これに続くのは「計画化・系統化されていないOJT」（41.6%）である。非正社員全般に対する実施率で、正社員と大きな開きがみられるのは「企業が費用を負担する社外教育」（18.4%）で、正社員若年層（67.4%）と比較しても49.0%の差がついている。

図表12 多様な雇用区分間で取り組まれている人材育成の比較



雇用管理事項の場合と同様に、限定正社員を雇用している企業に絞って正社員、限定正社員、非正社員全般の間で取り組んでいる人材育成を比較した。実施項目数の平均は正社員若年層が 8.7 個、中堅層が 8.4 個に対し、限定正社員は 5.5 個で、非正社員全般は 3.4 個だった。

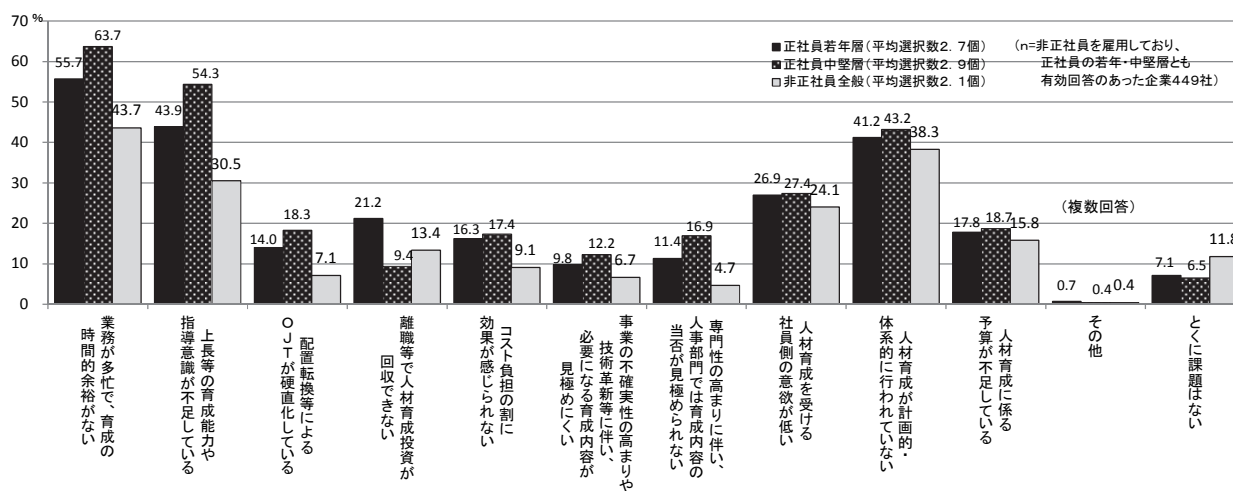
限定正社員に対する人材育成の実施率は、非正社員全般より総じて高くなっている（図表 1 2）。例えば「目標管理制度による動機づけ」については、正社員若年層が 63.2%、非正社員全般が 31.6%のところ、限定正社員は 56.8%である。また、「社内資格・技能評価制度等による動機づけ」でも、正社員若年層が 61.1%、非正社員全般が 15.8%に対し、限定正社員は 42.1%となっている。さらに、正社員・非正社員全般の間で大きな開きがみられた「企業が費用を負担する社外教育」についても、正社員若年層が 71.6%、非正社員全般が 17.9%に対し、限定正社員は 42.1%となっている。

6. 人材育成上の課題

こうしたなか、各雇用区分を育成するうえでの課題を尋ねると、正社員・非正社員を問わず、「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」が最多となった。正社員中堅層でもっとも高く（63.7%）、これに若年層（55.7%）、非正社員全般（43.7%）と続く（図表 1 3）。

次いで、正社員で多かったのは「上長等の育成能力や指導意識が不足している」であり、中堅層が 54.3%、若年層が 43.9%となっている。これに対し、非正社員全般で 2 番目に高かったのは「人材育成が計画的・体系的に行われていない」（38.3%）である。

図表 1 3 多様な雇用区分間で異なる人材育成上の課題①

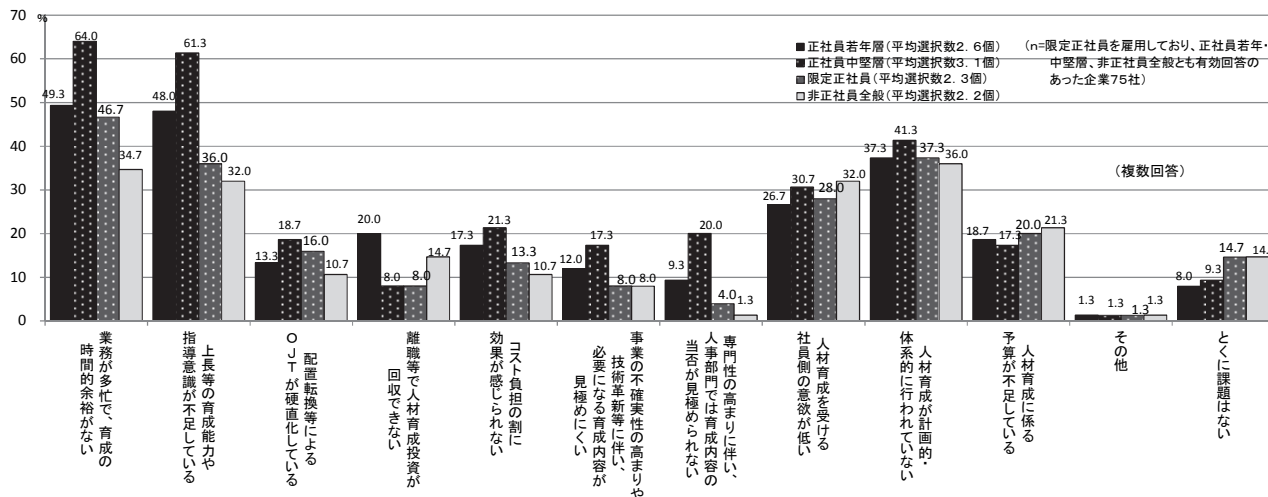


限定正社員を雇用しており、有効回答のあった企業に絞って正社員、限定正社員、非正社員全般の間で抱える人材育成上の課題を集計すると、限定正社員についても「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」がもっとも多く（46.7%）、正社員の若年層（49.3%）と同程度の

水準となった（図表14）。

これに対し、正社員の若年層・中堅層で多かった「上長等の育成能力や指導意識が不足している」（36.0%）については、非正社員全般（32.0%）と同程度にとどまったほか、「とくに課題はない」とする企業が7社に1社程度と多くないとはいえ、非正社員全般と同様にみられる結果となった。

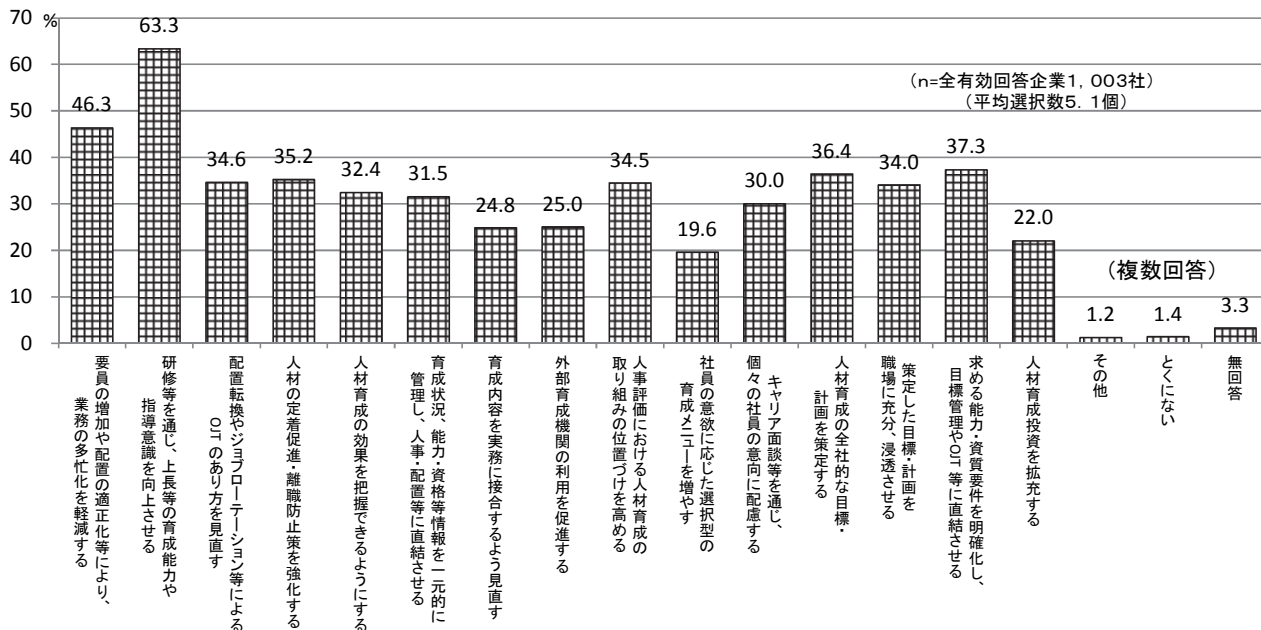
図表14 多様な雇用区分間で異なる人材育成上の課題②



7. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと

人材育成をより効果・効率的に行うために必要なことを尋ねると（複数回答）、最多は「研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる」で63.3%にのぼった（図表15）。

図表15 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと



次いで、「要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する」(46.3%)、「求める能力・資質要件を明確化し、目標管理や OJT 等に直結させる」(37.3%)、「人材育成の全社的な目標・計画を策定する」(36.4%)、「人材の定着促進・離職防止策を強化する」(35.2%)、「配置転換やジョブローテーション等による OJT のあり方を見直す」(34.6%)、「人事評価における人材育成の取り組みの位置づけを高める」(34.5%)、「策定した目標・計画を職場に充分、浸透させる」(34.0%)、「人材育成の効果を把握できるようにする」(32.4%)、「育成状況、能力・資格等情報を一元的に管理し、人事・配置等に直結させる」(31.5%)、「キャリア面談等を通じ、個々の社員の意向に配慮する」(30.0%)などの順となった(平均選択数 5.1 個)。

8. 労働生産性と就労意欲に対する評価

自社の労働生産性や従業員の就労意欲を、同業他社と比べてどう評価するか尋ねると、「労働生産性」(「従業員一人あたりの付加価値」を指す、と定義)については、「高い」が 36.7% (高い 5.8%+どちらかといえば高い 30.9%) に対し、「低い」が 11.4% (低い 1.4%+どちらかといえば低い 10.0%) で、「何とも言えない」が 49.9%などとなった(付属資料 96 頁・附表 20 参照)。

同様に、「就労意欲」については、「高い」が 43.5% (高い 5.9%+どちらかといえば高い 37.6%) に対し、「低い」が 7.7% (低い 0.5%+どちらかといえば低い 7.2%) で、「何とも言えない」が 46.8%などとなっている。

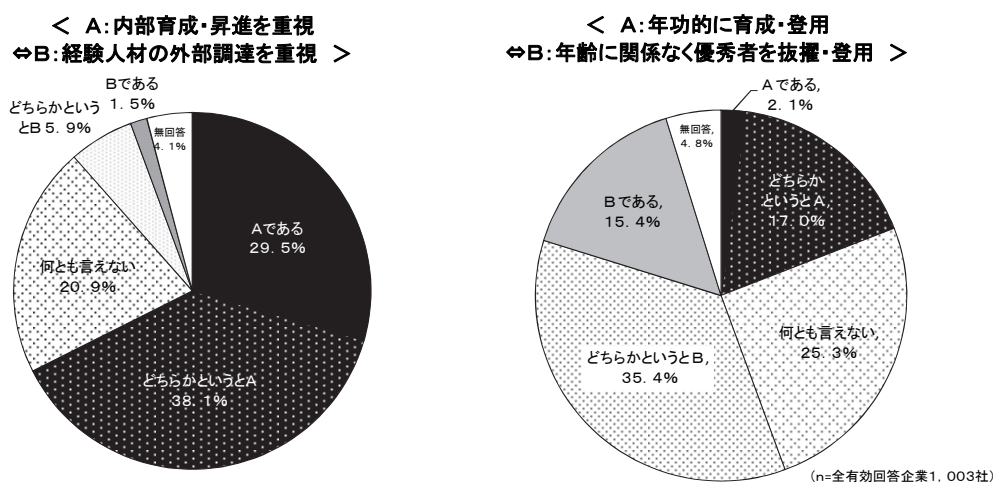
第4節 管理職マネジメントのあり方は今、どう変わろうとしているのか

1. 管理職の育成・登用方針

管理職の育成・登用方針を尋ねると、「内部育成・昇進を重視」している企業（67.6%）が、「経験人材の外部調達を重視」する企業（7.4%）を大きく上回った（図表16）。

また、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業（50.7%）が、「年功的に育成・登用」している企業（19.1%）を大きく上回った。

図表16 管理職の育成・登用方針



2. 管理職数の近年の推移

管理職数の近年の増減推移を尋ねると、同設問の有効回答企業（n=914社）の集計で、「横ばい」が68.6%を占めたものの、「減少傾向」（6.6%）よりは「増加傾向」（24.8%）が大きく上回る結果となった（付属資料100頁・附表33参照）。

「ライン管理職⁸」数だけでみると、「横ばい」（74.5%）傾向がより強く、「増加傾向」が19.1%で、「減少傾向」が6.4%となっている。近年は、むしろ「相当の専門職」数の増勢が、ライン管理職のそれを上回ってきた様子が窺える。

なお、管理職全数に占めるライン管理職数の割合は、平均63.8%（相当の専門職数の割合は平均36.2%）である。

3. 昇進スピードの変化

課長（相当）職の昇進スピード（登用までに要する期間）については、同設問の有効回答企業（n=809社）の集計で、「変化はない」が60.0%にのぼったものの、「遅くなっている」

⁸ 部下を持ち、チームや部門など一定の組織における業務進捗や業績、人材の管理等に従事する管理職と定義した。

(13.0%)よりは「早まっている」(27.1%)とする割合が上回った(付属資料100頁・附表34参照)。部長(相当)職についても(n=776社)、「変化はない」が65.7%を占めたものの、「遅くなっている」(12.2%)よりは、「早まっている」とする企業(22.0%)が上回っている。

具体的な登用年齢を尋ねると、課長(相当職)については最年少が平均34.9歳(中央値35歳)に対し、標準は平均40.5歳(同40歳)で、最年少と標準の間に5.6歳の差がみられる。また、部長(相当)職では、最年少登用年齢が42.2歳(同43歳)に対し、標準登用年齢は48.1歳(同50歳)で、その差は5.9歳である。

なお、これを管理職の育成・登用方針別にみると、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業では、課長(相当)職の最年少が平均33.9歳(中央値35歳)、標準が39.5歳(同40歳)で、部長(相当)職では最年少が41.1歳(同42歳)、標準が47.2歳(同49歳)となっている。これに対し、「年功的に育成・登用」している企業では、課長(相当)職の最年少が平均36.3歳(同36歳)、標準が41.5歳(同40歳)で、部長(相当)職は最年少が43.5歳(同44歳)、標準が49.4歳(同50歳)である。すなわち、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業では、「年功的に育成・登用」している企業より2歳以上、管理職への登用年齢の全体平均が押し下げられている。また、最年少昇進者は標準より5歳以上、早く登用される結果となっていることが分かる。

4. 早期選抜の実施状況

将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況を尋ねると、現に「行っている」企業は6社に1社程度(15.4%)となったものの、「導入を検討中」(22.1%)と合わせると4割弱(37.5%)にのぼった(図表17)。

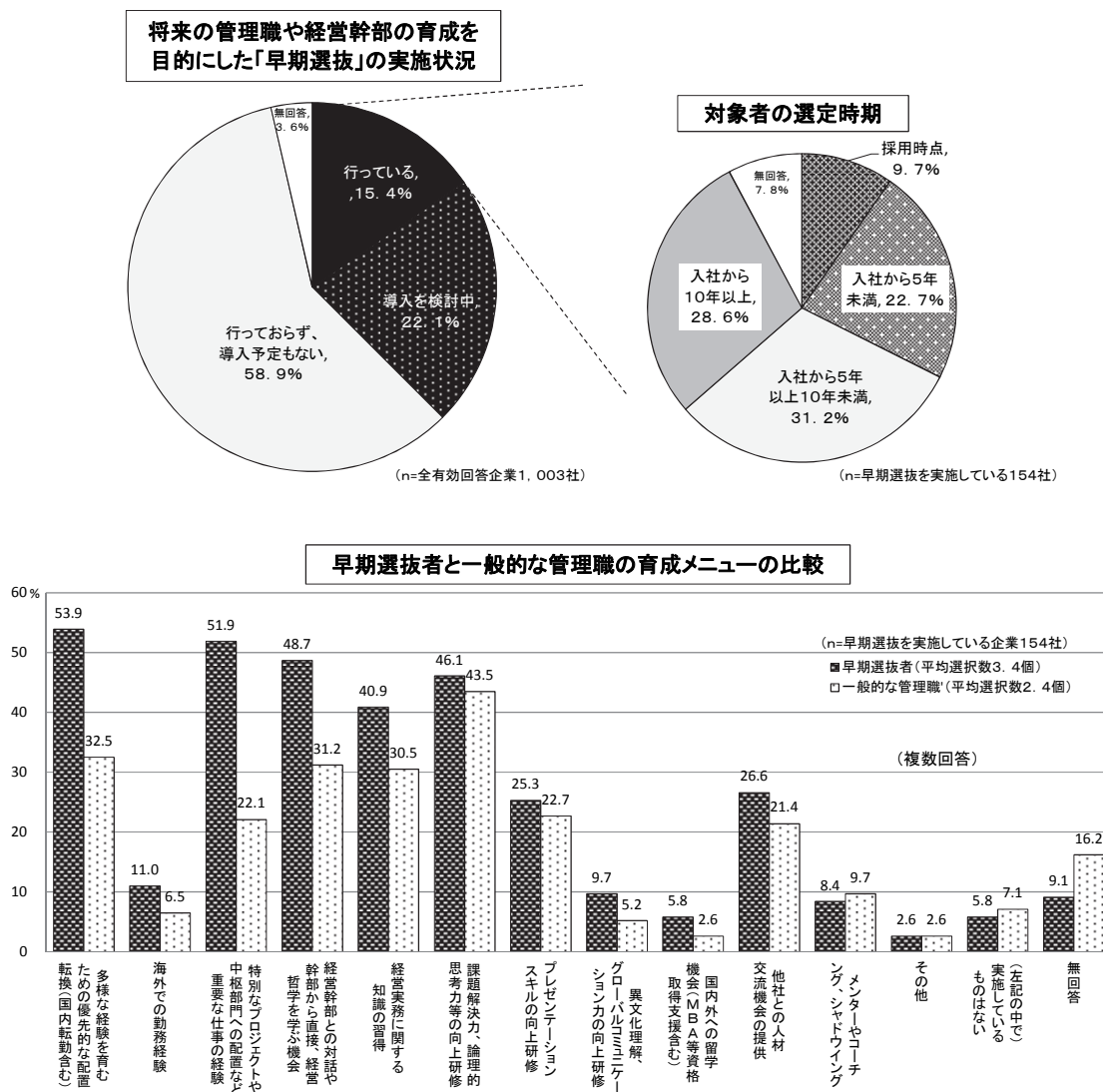
なお、これを海外事業を「展開している」企業(全体の17.1%)だけでみると、早期選抜の実施率は4社に1社を超えており(26.2%)、さらに「導入を検討中」(25.0%)と合わせると半数超(51.2%)にのぼっている。

早期選抜を「行っている」企業に対し、対象者をいつ頃、選定しているか尋ねると、もっとも多かったのは「入社から5年以上10年未満」(31.2%)で、これに「入社から10年以上」(28.6%)、「入社から5年未満」(22.7%)などが続いた。

また、早期選抜者を対象に実施している育成メニューを尋ねると(複数回答)、「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」(53.9%)、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験」(51.9%)、「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」(48.7%)などが上位にあがった。これらを一般的な管理職に対する実施率と比較すると、優先配置については21.4%、重要な仕事経験は29.8%、幹部との対話では17.5

弊の大きな差が開いている。早期選抜者には選ばれるかどうかで、その後の経験機会にも大きな格差を生じる様子が浮き彫りになっている。

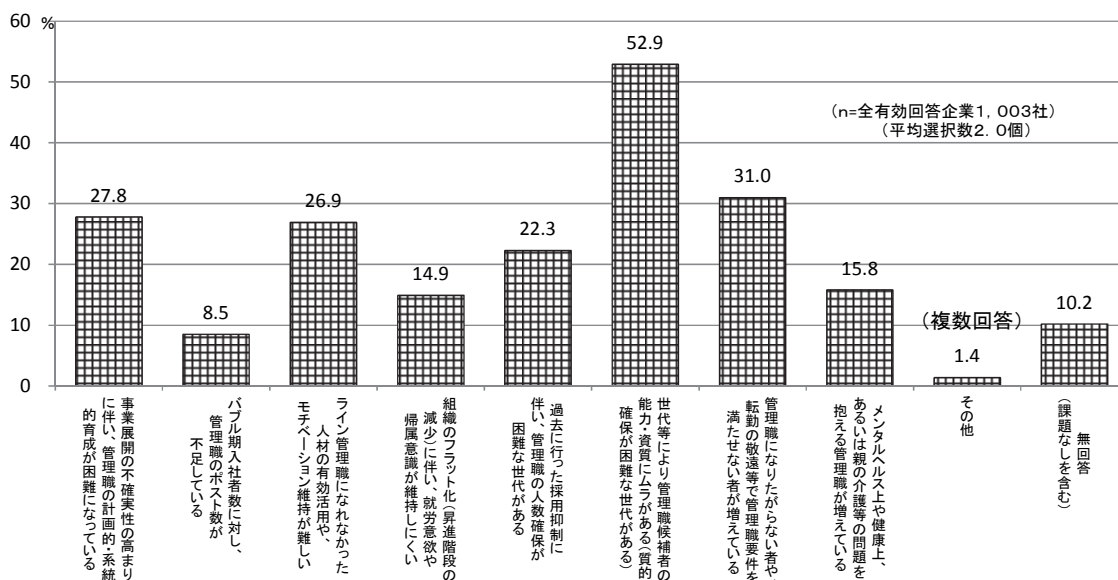
図表 1 7 早期選抜の実施状況とその内容



5. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題

管理職の育成・登用上、近年感じている課題を尋ねると(複数回答)、「世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある(質的確保が困難な世代がある)」が最多で、半数を超えた(52.9%) (図表 1 8)。次いで、「管理職になりたいがらない者や、転勤の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている」(31.0%)、「事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている」(27.8%)、「ライン管理職になれなかった人材の有効活用や、モチベーション維持が難しい」(26.9%)などが多くなっている。

図表 18 管理職の育成・登用上、近年感じている課題

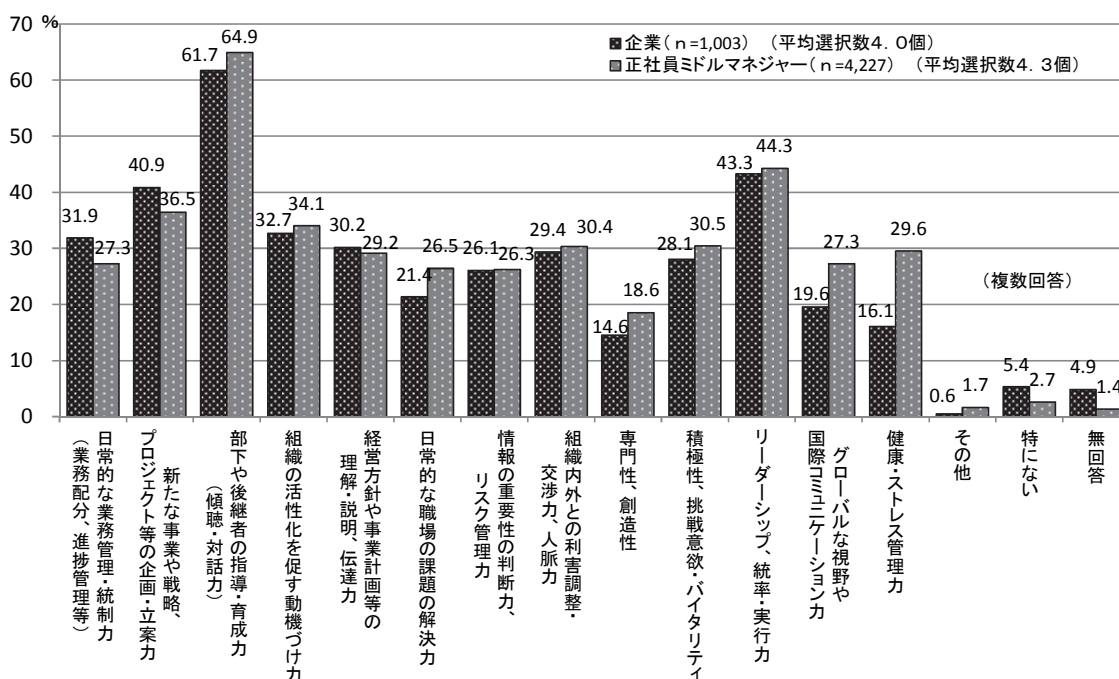


6. 近年の管理職に不足している能力・資質

——企業および正社員ミドルマネジャーの調査結果より

近年の管理職に不足している能力・資質とは、具体的にどのようなものだろうか。企業と正社員ミドルマネジャーの両方に、同時に尋ねた結果をみると（複数回答）、企業の回答で最多は「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」（61.7%）であり、これに「リーダーシップ、統率・実行力」（43.3%）、「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」（40.9%）、「組織の活性化を促す動機づけ力」（32.7%）、「日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）」（31.9%）などが続いた（図表 19）。

図表 19 近年の管理職に不足している能力・資質



一方、正社員ミドルマネジャー自身の回答でも上位 4 つは同じだったが、「健康・ストレス管理力」や「グローバルな視野や国際コミュニケーション力」等については、企業の回答割合を大きく上回った。厳しい経営環境を反映した労働者の危機意識が現れており、とくに「健康・ストレス管理力」の不足に対する企業との間の認識ギャップは、近年増加してきたメンタルヘルス不全の遠因となっている恐れも含めて注意が必要だろう。

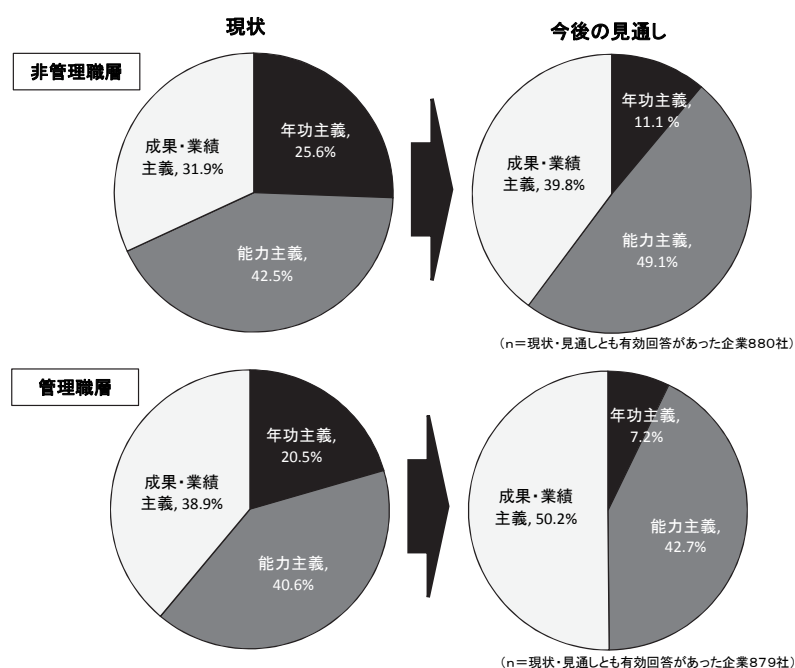
7. 管理職層の評価・処遇制度の変化

正社員の管理職層に対して何らかの評価を行っている企業は 91.3%で、その内容（複数回答）は多い順に「成果・業績評価」（78.4%）、「能力評価」（65.6%）、「行動評価（コンピテンシー等）」（44.1%）などとなった（平均選択数 2.0 個）（付属資料 101 頁・附表 40 参照）。

また、評価結果を何らかの処遇に反映している企業は 90.5%だった。具体的には（複数回答）、「賞与」（78.1%）と「昇進・昇格」（74.8%）が多く、これに「月例賃金」（55.3%）、「降格・降職」（38.0%）が続く（平均選択数 2.5 個）。

こうしたなか、管理職層の処遇制度の現状と今後の見通しを尋ねると、現状・見通しとも有効回答があった企業（n=879 社）の集計で、現状は「年功主義⁹」が 20.5%、「能力主義」が 40.6%、「成果・業績主義」が 38.9%に対し、今後は「年功主義」が 7.2%まで縮小。「能力主義」は微増の 42.7%で、「成果・業績主義」が 50.2%とさらに拡大する見通しとなっている（図表 20）。

図表 20 処遇制度の現状と今後の見通し

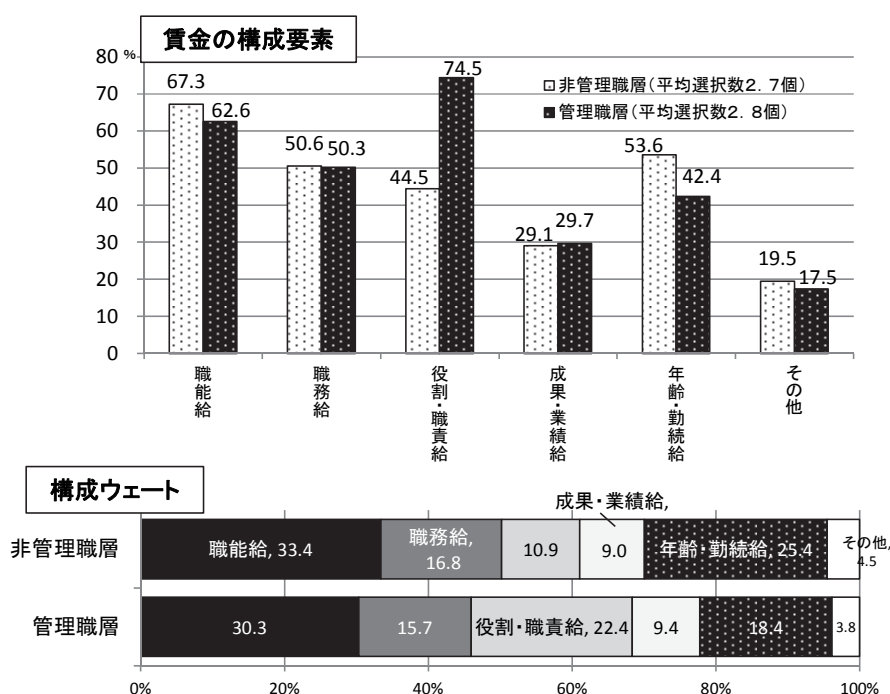


⁹ 「年功主義」とは、どちらかという年齢や勤続年数、「能力主義」は発揮された能力や行動、「成果・業績主義」は数値的な業績や成果・結果を、評価・処遇に大きく反映する制度、と定義した。

管理職層の月例賃金の構成要素について尋ねると（複数回答）、有効回答のみの集計（n=779社）で、多い順に「役割・職責給」が74.5%、「職能給」が62.6%、「職務給」が50.3%、「年齢・勤続給」が42.4%、「成果・業績給」が29.7%などとなった（図表21）。月例賃金の全体水準を100とした場合の構成ウェイトは、「役割・職責給」が22.4%、「職能給」が30.3%、「職務給」が15.7%、「年齢・勤続給」が18.4%、「成果・業績給」が9.4%などである。

なお、非管理職層（n=776社）については「職能給」が67.3%、「年齢・勤続給」が53.6%、「職務給」が50.6%、「役割・職責給」が44.5%、「成果・業績給」が29.1%など。構成ウェイトは「職能給」が33.4%、「年齢・勤続給」が25.4%、「職務給」が16.8%、「役割・職責給」が10.9%、「成果・業績給」が9.0%などとなっている。

図表21 賃金の構成要素と構成ウェイト



8. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況

正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況についても尋ねると（複数回答）、「社内公募制度（必要な人材要件を公示し社内求人する制度）」の導入率が12.1%、「社内F A制度（社員が自ら希望部署等に売り込む制度）」が3.2%、「複線型人事制度（管理職、専門職、専任職コース等）」が12.0%、「役職定年制・任期制」が29.4%、「降格・降職制度」が32.5%、「評価、昇進等に対する苦情処理制度」が7.3%、「出向・転籍制度」が27.9%、「早期退職者優遇制度」が8.2%などとなった（付属資料101頁・附表39参照）。

第3章 「職業キャリア形成に関する調査」(労働者調査) 結果の概要

第1節 回答労働者のプロフィール

有効回答労働者(正社員ミドルマネジャー＝課長、部長等管理職と相当の専門職)(n=4,227人)のプロフィールは、**図表22**の通りである。

性別は、「男性」が87.1%を占め、「女性」は12.8%だった。年齢層は「40代」が最多(45.3%)で、これに「50代」(32.6%)が続き、40～50代で8割弱となっている。最終学歴は、「大学卒」が過半数(53.3%)を占め、次いで「高校卒」が28.6%、「短大・高専卒」が10.1%などとなった。

入社時期は「1980年代」(24.3%)と「2000年代」(25.7%)が多い。勤続年数は「20～25年未満」(17.0%)が最多であり、これに「15～20年未満」(16.6%)、「25～30年未満」(14.0%)などが続き、平均で18.7年となっている。

転職経験については、半数弱(48.3%)が「あり」と回答している。自身の最近1年間の税込み年収は「500万円以上600万円未満」(18.5%)を最多とし、その前後100万円で約半数(49.9%)を占めた。

図表22 回答労働者のプロフィール

		(%)
性別	男性	87.1
	女性	12.8
	その他	0.1
年齢層	30歳未満	2.2
	30代	15.4
	40代	45.3
	50代	32.6
	60歳以上	4.3
	無回答	0.1
最終学歴	高校卒	28.6
	短大・高専卒	10.1
	大学卒	53.3
	大学院修士課程了	2.9
	大学院博士課程修了	0.2
	その他	4.6
	無回答	0.3
専攻	文系	64.5
	理系	31.2
	その他	2.2
	無回答	2.1
MBA	取得している	19.4
	していない	70.1
無回答	10.4	
入社時期	1960年代	0.2
	1970年代	6.0
	1980年代	24.3
	1990年代	33.0
	2000年代	25.7
	2010年以降	8.7
無回答	2.2	
転職経験	転職したことはない	51.4
	1回	21.7
	2回	13.4
	3回以上	13.2
無回答	0.3	
役職	部長相当の管理職	16.7
	部長相当の専門職	1.9
	課長相当の管理職	58.0
	課長相当の専門職	9.0
	その他	13.9
無回答	0.5	
現在の主な役割	組織管理	24.0
	ある程度定型的な業務管理	22.0
	プロジェクト等の責任者として業務管理	7.0
	新規事業やプロジェクトの企画立案	2.3
	自らも一員(プレーヤー)として仕事	39.4
	その他	3.3
無回答	2.1	
昇進時期	同時期入社と比較して早い	32.2
	普通	41.9
	遅い	9.6
	比較する対象がない	15.7
	無回答	0.6
税込み年収	300万円未満	4.8
	300万円以上 400万円未満	8.6
	400万円以上 500万円未満	15.9
	500万円以上 600万円未満	18.5
	600万円以上 700万円未満	15.5
	700万円以上 800万円未満	12.4
	800万円以上 900万円未満	9.5
	900万円以上 1,000万円未満	6.2
	1,000万円以上 1,200万円未満	6.1
	1,200万円以上 1,500万円未満	1.2
1,500万円以上	0.5	
無回答	0.8	

第2節 現在の仕事とこれまでの就業経験

現在の役職は、多い順に「課長相当の管理職」（58.0%）、「部長相当の管理職」（16.7%）などと管理職系統が4分の3を占め、専門職系統が1割程度となっている（図表22）。

部下の人数は、「1～4人」が1/3を超えて（35.7%）もっとも多く、これに「5～9人」（20.3%）が続く。

現在の主な役割としては、「自らも一員（プレーヤー）として仕事」が39.4%でもっとも多い。次いで、「組織管理」が24.0%、「ある程度定型的な業務管理」が22.0%などとなっている。

同時期入社と比較した昇進時期については、「普通」が4割超（41.9%）となったものの、「早い」も3割超（32.2%）みられ、「遅い」が9.6%だった。

現在、就いている職種（仕事内容）を尋ねると、多い順に「営業・販売」が16.7%、「人事・法務」が15.2%、「その他事務」が11.5%などとなっている（図表23）。

また、これまで経験した職種（複数回答）についても上位3つは同様であり、「営業・販売」が46.9%（平均経験年数12.4年）、「その他事務」が24.5%（9.9年）、「人事・法務」が24.2%（8.8年）などとなっている（平均選択数2.2個）。

正社員ミドルマネジャーが現在、就いている職種別に、これまでどのような職種を経験してきたのか調べると、これまでに経験した職種数（平均）が多いのは、「経営企画・事業企画・事業開発」（3.0個）、「広報」（2.9個）、「人事・法務」（2.7個）、「マーケティング、調査・分析」及び「その他事務」（ともに2.6個）などとなっている。逆に、これまで経験した職種数（平均）が少ないのは、「製造・建設・生産管理」や「研究開発・技術・設計」「対人サービス（看護、介護を含む）」（いずれも1.7個）などである。

詳しくみると、「経営企画・事業企画・事業開発」については、半数以上（51.3%）が「営業・販売」（平均10.6年）を経験し、「その他事務」（19.9%）や「製造・建設・生産管理」（19.5%）、「財務、会計・金融専門業務」（17.7%）、「人事・法務」及び「システム企画・開発・管理運用」（ともに15.5%）などの経験割合も高くなっている。「経営企画・事業企画・事業開発」という職種の特性上、多様な経験分野から、人材を集めている様子が窺える。

これに対し、「製造・建設・生産管理」については、合わせて「営業・販売」（19.8%）（平均8.6年）や「研究開発・技術・設計」（15.6%）（同11.1年）などを経験している割合が高い。関連分野を中心に、専門志向で育成されている様子が浮き彫りとなっている。

これまでに配置転換、転勤、出向の経験がどの程度あるか尋ねると、最多は「1～3回」（46.8%）で、これに「4～6回」（28.4%）が続いた。

図表 2 3 現在・これまでの職種経験

	(%, 年)		
	現在の職種	これまで経験した職種	平均経験年数
営業・販売	16.7	46.9	12.4
対人サービス(看護、介護を含む)	4.4	10.5	12.0
マーケティング、調査・分析	1.0	6.1	5.3
経営企画・事業企画・事業開発	5.3	14.8	5.9
広報	0.8	4.3	5.2
人事・法務	15.2	24.2	8.8
財務、会計・金融専門業務	9.1	18.9	13.1
購買・物流・運輸	6.0	15.6	9.8
その他事務	11.5	24.5	9.9
製造・建設・生産管理	9.7	23.1	13.5
研究開発・技術・設計	4.2	11.0	14.6
システム企画・開発・管理運用	3.3	10.2	11.5
その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	3.6	8.3	14.5
その他	1.1	3.3	9.3
無回答	8.2	0.4	—

※各職種とも、上段はこれまで経験した職種の%、下段はその平均経験年数

現在の職種	これまで経験した職種															平均選択数(個)
	営業・販売	対人サービス	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務、会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務	その他		
営業・販売	100.0	8.7	3.7	6.1	1.6	4.3	4.4	9.1	6.5	16.7	5.8	4.0	2.7	1.6	1.8	
	18.0	6.0	2.3	5.2	4.5	4.5	7.3	5.2	6.0	7.7	9.2	9.7	10.6	5.7	—	
対人サービス(看護、介護を含む)	28.3	100.0	2.1	3.7	1.1	2.1	2.1	2.7	9.1	10.2	2.1	1.1	9.1	0.5	1.7	
	6.6	18.0	5.8	7.3	7.0	10.3	3.5	7.6	5.2	5.9	4.5	3.0	7.7	2.0	—	
マーケティング、調査・分析	58.1	16.3	100.0	16.3	7.0	9.3	2.3	4.7	4.7	9.3	11.6	7.0	9.3	2.3	2.6	
	11.9	8.0	6.3	6.3	3.0	5.5	3.0	10.5	10.0	18.5	11.9	5.5	9.1	—	—	
経営企画・事業企画・事業開発	51.3	6.6	13.7	100.0	7.1	15.5	17.7	13.7	19.9	19.5	11.1	15.5	9.7	2.2	3.0	
	10.6	9.7	5.9	7.1	5.1	8.2	8.2	10.0	8.1	10.6	12.1	8.2	8.1	7.0	—	
広報	42.9	8.6	8.6	22.9	100.0	22.9	8.6	17.1	31.4	2.9	5.7	11.4	0.0	5.7	2.9	
	10.9	1.7	8.3	6.1	6.0	11.0	16.3	5.5	12.9	1.0	7.3	5.0	—	5.5	—	
人事・法務	47.1	6.6	5.6	16.8	4.4	100.0	19.0	11.1	24.2	8.6	5.1	9.7	4.7	4.7	2.7	
	9.0	7.2	4.9	4.6	5.6	9.7	8.4	5.9	8.4	8.7	12.8	9.2	8.8	8.6	—	
財務、会計・金融専門業務	31.5	4.7	4.4	11.7	2.6	17.2	100.0	10.7	23.7	8.1	1.6	8.6	4.4	1.8	2.3	
	8.6	8.5	4.0	6.0	5.8	5.8	17.2	4.9	7.0	7.3	10.0	9.7	7.1	6.7	—	
購買・物流・運輸	42.9	7.1	3.6	4.4	2.4	4.8	4.0	100.0	10.3	27.0	6.0	5.6	2.0	2.4	2.2	
	9.7	8.0	5.0	3.3	3.6	6.0	9.2	15.3	8.8	8.1	11.0	7.7	4.6	7.2	—	
その他事務	40.7	6.2	5.4	12.4	7.6	17.8	16.3	10.7	100.0	14.7	6.4	8.5	6.4	2.3	2.6	
	10.4	8.8	4.0	4.9	4.1	8.4	11.2	7.5	12.2	13.3	14.2	7.7	11.3	8.0	—	
製造・建設・生産管理	19.8	3.7	0.7	2.2	0.5	1.5	1.5	10.0	5.1	100.0	15.6	2.9	1.7	0.7	1.7	
	8.6	7.0	6.0	4.1	6.5	4.8	6.3	5.4	6.6	20.7	11.1	5.5	8.7	7.0	—	
研究開発・技術・設計	14.7	0.6	2.3	4.0	0.6	1.7	0.6	1.1	3.4	32.2	100.0	3.4	4.0	0.6	1.7	
	4.9	10.0	1.5	4.4	2.0	3.0	6.0	5.0	7.7	6.0	21.1	4.8	9.2	3.0	—	
システム企画・開発・管理運用	20.9	2.2	5.8	9.4	2.9	3.6	7.9	9.4	6.5	13.7	10.8	100.0	2.2	0.7	2.0	
	6.6	4.7	5.8	4.3	1.5	6.6	6.6	6.5	6.6	5.0	6.9	18.1	11.3	7.0	—	
その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	17.6	9.8	3.3	4.6	0.7	2.0	3.3	7.2	4.6	6.5	9.8	5.2	100.0	1.3	1.8	
	7.1	12.2	4.0	5.2	—	9.3	9.4	6.4	5.5	10.3	6.4	9.0	20.4	18.0	—	
その他	28.9	0.0	11.1	4.4	0.0	8.9	4.4	15.6	4.4	28.9	11.1	0.0	6.7	100.0	2.2	
	10.0	—	2.3	3.5	—	9.1	18.3	5.7	18.5	14.3	9.2	—	9.3	12.7	—	

職業キャリア全体の Off-JT（業務命令に基づき通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修）について尋ねると、これまでに受講経験がある割合は81.2%だった。具体的には（複数回答）、「職種・職務別研修」が50.8%、「役職別研修」が48.8%、「資格取得のための研修」が34.4%などとなっている（平均選択数1.7個）。

これまでに自己啓発（勤務先の指示ではなく、就業時間外に自分の意思で行う、今の仕事やこれから就きたい仕事に係わる勉強）の経験があるか尋ねると、74.3%が「行ったことがある」と回答した。具体的な内容では（複数回答）、多い順に「講習会・セミナーの傍聴」が53.6%、「自学・自習」が53.4%、「勉強会・研修会への参加」が46.6%、「通信教育の受講」が39.7%のほか「専修学校・各種学校の講座の受講」が12.2%、「大学・大学院の講座」が5.1%などとなった（平均選択数2.1個）。

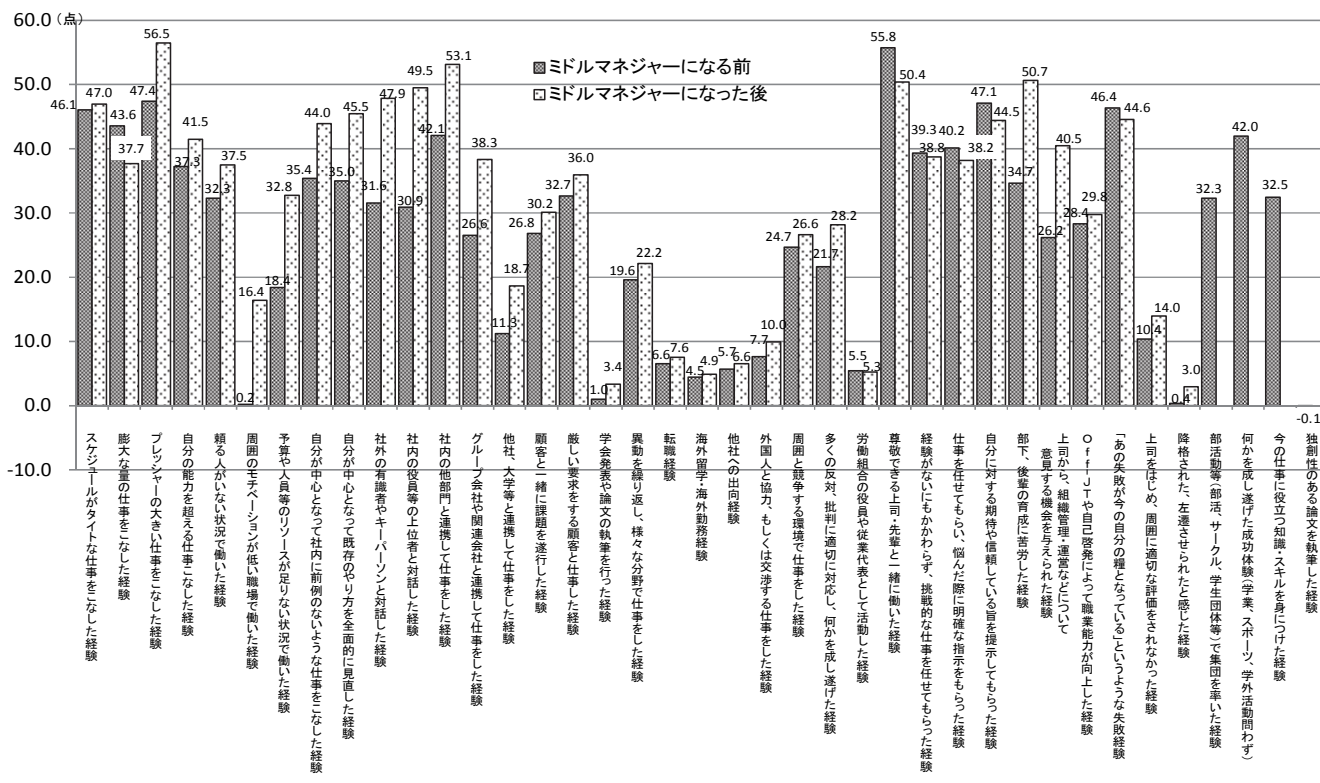
第3節 職業キャリア上、重要だった経験

正社員ミドルマネジャー（課長、部長等管理職と相当の専門職）（n=4,227人）を対象に、これまでの職業キャリア上、重要だった経験を昇進前後に分けて尋ねた。39の経験をあげ、重要度合いを5段階で記入してもらったところ、ミドルマネジャーへの昇進以前で重要度(点数¹⁰)が高かったのは、上位から①尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、②プレッシャーの大きい仕事をこなした経験、③自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験、④「あの失敗が今の自分の糧となっている」ような失敗経験、⑤スケジュールがタイトな仕事をこなした経験などとなった（図表24）。

これに対し、ミドルマネジャーに昇進後で点数が高かったのは「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」であり、次いで②社内の他部門と連携して仕事をした経験、③部下、後輩の育成に苦勞した経験、④尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験、⑤社内の役員等の上位者と対話した経験などとなった。

総じて、「尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験」や「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」などが、職業キャリア上、重要であると受け止められていることが分かる。また、企業の中核人材を形成する上ではやはり、職場のOJTが重要な役割を果たしており、企業アンケート調査で引き続き「内部育成・昇進を重視」する企業が大勢を占めたことと、整合性がとれる結果となっている。

図表24 ミドルマネジャーへの昇進前後でみた、職業キャリア上、重要だった経験

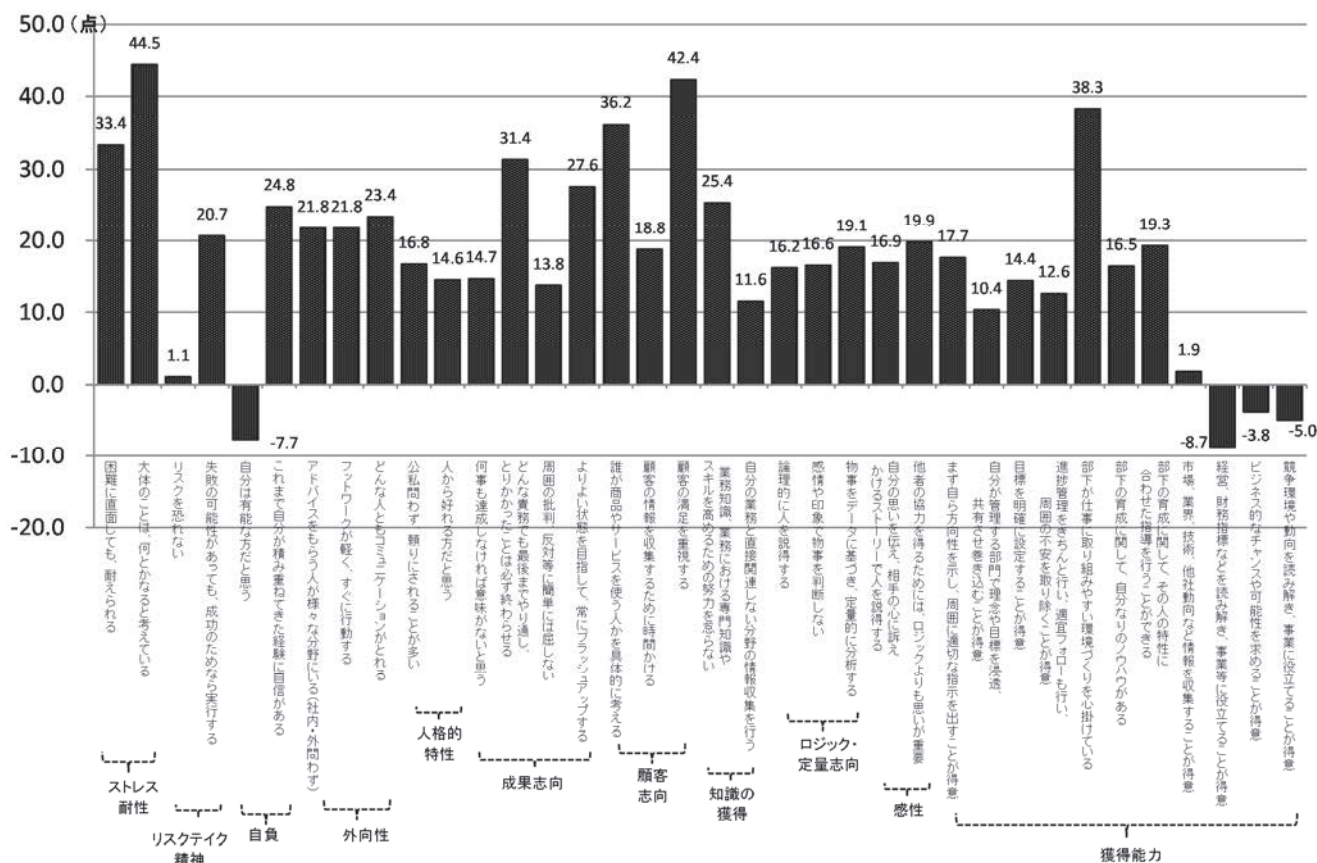


¹⁰ 「非常に重要である」×1.0点+「重要である」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あまり重要でない」×(-0.5点)+「まったく重要でない」×(-1.0点)で算出した。

第4節 自身にあてはまると考える資質等

近年のミドルマネジャーに求められている資質等とは、どのようなものだろうか。36の資質等（思考特性、獲得能力等）をあげ、自身にどの程度あてはまるか尋ねると（図表25）、該当度合い（点数¹¹）がもっとも高かったのは、①「大体のことは何とかなると考えている」というストレス耐性だった。次いで、②顧客の満足を重視する、③部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている、④誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える、⑤困難に直面しても耐えられる、⑥どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせるなどがあがり、ストレス耐性（①,⑤）や顧客志向（②,④）、成果志向（⑥）といった共通点が浮かび上がった。

図表25 ミドルマネジャーの資質等



第5節 賃金・キャリアに対する満足度や転職志向

「これまでの職業キャリアに満足している」かどうか尋ねると、満足している割合は39.7%で、満足していないとする割合（18.0%）を上回った（どちらも言えない41.0%）（付属資料150頁・附表87参照）。

¹¹ 「非常にあてはまる」×1.0点+「あてはまる」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あてはまらない」×(-0.5点)+「全くあてはまらない」×(-1.0点)で算出した。

同様に「現在の賃金水準に満足している」かどうかについては、満足している割合が25.4%に対し、満足していない割合は34.2%で、不満である者の方が多い結果となっている（どちらとも言えない38.9%）。

さらに「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」と考えるか否か尋ねると、そう思うとの回答は16.3%にとどまり、そうは思わないとする回答（40.0%）が優勢だった（どちらとも言えない42.3%）。

第6節 昇進の遅い・早いによる違い

第3節でみた職業キャリア上、重要だった経験や、第4節の正社員マネジャーにあてはまる資質等は、昇進の早さに応じてどのように異なるのだろう。

まず、職業キャリア上重要だった経験を、同時期に入社した年齢の近い人と比べた昇進が、早かった人と遅かった人で比較すると（図表26）、昇進が早かった人の方が遅かった人より、大半の経験で点数が上回る傾向がみられた。

ミドルマネジャーになる以前の経験として、昇進が早かった人がその重要性をより多く指摘したのは、①経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験（両者の開きは12.3点）や、②周囲と競争する環境で仕事をした経験（11.9点）、③社内の役員等の上位者と対話した経験（11.4点）などである。

図表26 昇進の早い・遅いで比較した
ミドルマネジャーになる前後で職業キャリア上、重要だった経験

※+/-は5点以上10点未満の差、++は10点以上の差があるもの。
+は昇進が早い方の優位、-は遅い方の優位を表す

	管理職になる前						管理職になった後						
	早い	普通	遅い	早い-遅い 点差	普通-遅い 点差		早い	普通	遅い	早い-遅い 点差	普通-遅い 点差		
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	51.7	44.3	46.3	5.4	+	-2.0	53.8	46.0	43.8	10.0	++	2.2	
膨大な量の仕事をこなした経験	49.5	42.2	42.7	6.8	+	-0.5	44.5	36.0	31.8	12.8	++	4.3	
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	52.4	46.9	44.5	7.9	+	2.4	65.5	55.1	51.4	14.2	++	3.7	
自分の能力を超える仕事をこなした経験	42.7	35.0	36.7	6.0	+	-1.7	49.3	39.1	37.6	11.7	++	1.5	
頼りがいがない状況で働いた経験	34.7	30.5	32.8	2.0		-2.3	42.5	34.7	37.1	5.5	+	-2.4	
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	1.7	-1.9	1.8	-0.1		-3.7	20.3	13.7	15.0	5.4	+	-1.3	
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	21.7	17.0	17.6	4.1		-0.6	39.0	30.9	30.3	8.7	+	0.6	
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	42.8	33.6	33.9	8.9	+	-0.3	53.5	41.3	39.6	13.9	++	1.7	
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	42.3	32.3	34.7	7.6	+	-2.4	54.3	42.0	43.0	11.3	++	-1.1	
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	37.0	30.2	29.2	7.8	+	0.9	56.4	45.4	43.5	12.9	++	1.9	
社内の役員等の上位者と対話した経験	37.1	29.2	25.7	11.4	++	3.5	57.0	48.4	46.2	10.8	++	2.2	
社内の他部門と連携して仕事をした経験	46.6	41.7	41.4	5.2	+	0.3	58.6	52.9	52.0	6.6	+	0.8	
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	29.5	26.7	26.0	3.5		0.6	43.7	38.2	35.6	8.1	+	2.6	
他社、大学等と連携して仕事をした経験	12.3	11.9	8.7	3.6		3.2	23.2	17.9	15.8	7.4	+	2.1	
顧客と一緒に課題を遂行した経験	29.9	26.5	28.0	1.9		-1.6	36.3	29.5	26.8	9.5	+	2.7	
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	38.2	31.2	30.9	7.4	+	0.3	42.5	34.5	30.1	12.4	++	4.4	
学会発表や論文の執筆を行った経験	0.9	0.7	2.2	-1.4		-1.5	4.7	2.6	4.7	0.0		-2.2	
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	22.7	19.5	18.7	4.0		0.8	25.2	21.9	22.5	2.8		-0.6	
転職経験	7.5	5.0	2.2	5.4	+	2.9	9.1	5.8	2.1	7.0	+	3.7	
海外留学・海外勤務経験	5.2	4.3	4.8	0.4		-0.5	5.5	5.1	4.9	0.6		0.2	
他社への出向経験	5.7	6.4	5.8	-0.1		0.6	6.9	7.0	6.6	0.4		0.5	
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	8.0	8.4	8.9	-1.0		-0.5	11.4	10.5	9.7	1.7		0.8	
周囲と競争する環境で仕事をした経験	31.7	22.8	19.9	11.9	++	3.0	33.8	25.4	21.3	12.5	++	4.1	
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し上げた経験	27.9	19.0	21.4	6.5	+	-2.4	38.1	24.9	23.8	14.3	++	1.1	
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	6.0	5.0	8.6	-2.6		-3.6	6.0	5.1	6.9	-0.9		-1.8	
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	59.7	55.0	55.9	3.8		-0.9	56.4	49.9	49.1	7.3	+	0.8	
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	48.0	35.8	35.7	12.3	++	0.0	47.7	36.6	33.5	14.2	++	3.1	
仕事を任せられて、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	44.8	39.1	39.7	5.1	+	-0.7	41.6	38.3	37.4	4.2		0.9	
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	53.8	45.5	44.0	9.8	+	1.5	51.2	43.5	39.2	12.0	++	4.3	
部下、後輩の育成に苦労した経験	39.5	32.6	34.7	4.8		-2.1	58.7	49.4	47.1	11.7	++	2.3	
上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	32.3	24.2	23.8	8.6	+	0.4	48.6	40.0	36.0	12.6	++	4.0	
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	32.8	26.7	26.6	6.3	+	0.2	35.8	28.5	25.4	10.4	++	3.1	
「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	51.5	45.3	42.3	9.3	+	3.1	51.3	43.9	38.6	12.7	++	5.3	+
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	9.6	8.5	15.1	-5.5	-	-6.6	16.3	11.8	16.4	-0.1		-4.6	
降格された、左遷させられたと感じた経験	-1.2	0.2	1.2	-2.4		-1.0	2.7	2.9	2.5	0.3		0.4	
部活動等（部活、サークル、学生団体等）で集団を率いた経験	37.8	30.3	33.4	4.4		-3.1							
何かを成し上げた成功体験（学業、スポーツ、学外活動問わず）	46.9	40.6	40.6	6.3	+	0.0							
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	36.4	30.2	28.7	7.7	+	1.5							
独創性のある論文を執筆した経験	0.8	-1.2	-0.3	1.0		-0.9							

さらに、ミドルマネジャーになって以降、両者に10点以上差がついた経験は17にのぼる。両者の開きが大きかった順でみると、①多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験（14.3点）、②プレッシャーの大きい仕事をこなした経験（14.2点）、及び経験がないにも係わらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験（14.2点）、③自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験（13.9点）などとなっている。総じて昇進時期により、その後の経験にも大きな違いを生じる様子が浮き彫りになっている。

次に、自身にあてはまる資質等についても、同時期に入社した年齢の近い人に比べた昇進が、早かった人と遅かった人で比較した（図表27）。結果をみると、昇進が早い人は遅い人に比べて、転職志向を除くすべての資質等で該当度合いが5点以上、高くなっている。

図表27 昇進の早い・遅いで比較したミドルマネジャーの資質等

		早い	普通	遅い	早い-遅い 点差	普通-遅い 点差
※+は5点以上10点未満の差、++は10点以上15点未満の差、+++は15点以上20点未満の差、++++は20点以上の差があるもの。昇進が早い方の優位を表す						
ストレス耐性	困難に直面しても、耐えられる	41.7	30.8	25.6	16.2	+++
	大体のことは、何とかできると考えている	49.5	42.6	35.3	14.2	++
リスクテイク精神	リスクを恐れない	4.8	0.1	-1.9	6.7	+
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	26.7	18.7	20.1	6.7	+
自負	自分は有能な方だと思う	1.5	-10.0	-18.2	19.7	+++
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	33.4	21.4	18.3	15.1	+++
外向性	アドバイスをもらう人が様々な分野にいる(社内・外問わず)	28.0	20.5	19.4	8.6	+
	フットワークが軽く、すぐに行動する	31.3	17.7	19.2	12.1	++
人格的特性	どんな人ともコミュニケーションがとれる	31.7	21.1	17.4	14.3	++
	公私問わず、頼りにされることが多い	26.1	13.0	10.7	15.4	+++
成果志向	人から好れる方だと思う	19.7	12.8	13.1	6.6	+
	何事も達成しなければ意味がないと思う	17.7	13.6	11.3	6.5	+
顧客志向	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	34.8	29.7	29.6	5.2	+
	周囲の批判、反対等に簡単に屈しない	19.7	11.8	7.1	12.6	++
知識の獲得	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	34.5	25.9	21.4	13.1	++
	誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	43.6	34.4	31.1	12.5	++
ロジック・定量志向	顧客の情報を収集するために時間かける	23.8	18.0	14.5	9.3	+
	顧客の満足を重視する	48.8	39.9	39.8	9.0	+
感性	業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	30.0	23.4	21.5	8.5	+
	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	17.2	9.3	9.4	7.9	+
獲得能力	論理的に人を説得する	24.1	14.4	8.5	15.6	+++
	感情や印象で物事を判断しない	19.5	16.5	13.6	5.9	+
その他	物事をデータに基づき、定量的に分析する	22.6	18.2	15.3	7.4	+
	自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	25.8	14.5	11.9	13.9	++
獲得能力	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	26.1	17.5	17.9	8.3	+
	まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	27.6	15.0	10.0	17.6	+++
獲得能力	自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	19.1	8.8	3.9	15.3	+++
	目標を明確に設定することが得意	21.2	12.2	7.0	14.2	++
獲得能力	進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行い、周囲の不安を取り除くことが得意	18.4	10.9	6.5	11.9	++
	部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	44.9	37.0	37.1	7.9	+
獲得能力	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	24.4	14.3	11.3	13.1	++
	部下の育成に関して、その人の特性に合わせた指導を行うことができる	28.1	16.7	14.8	13.3	++
獲得能力	市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	6.7	0.3	-1.7	8.4	+
	経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	-6.1	-8.8	-15.7	9.7	+
獲得能力	ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	3.2	-5.7	-9.2	12.4	++
	競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	-0.2	-5.7	-9.7	9.5	+
獲得能力	これまでの職業キャリアに満足している	19.0	12.5	1.9	17.1	+++
	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	40.1	30.4	23.3	16.8	+++
獲得能力	自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	25.8	15.9	10.4	15.4	+++
	現在の賃金水準に満足している	-6.1	-4.8	-13.2	7.1	+
獲得能力	組織を背負っていくという自覚がある	36.4	23.1	15.9	20.5	++++
	転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	-20.7	-22.2	-24.3	3.6	+

両者の開きをもっとも大きいのは「自分は有能な方だと思う」（19.7点差）という自負心であり、次いで「まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意」（17.6点差）（獲得能力）、「困難に直面しても、耐えられる」（16.2点差）（ストレス耐性）、「論理的に人を説得する」（15.6点差）（ロジック・定量志向）、「公私問わず、頼りにされることが多い」

(15.4 点差) (人格的特性)、「自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意」(15.3 点差) (獲得能力) などの順となっている。

昇進が早いからといって、近年のミドルマネジャーに平均的に求められている資質等(ストレス耐性や顧客志向、成果志向等)に突出しているのではなく、むしろ獲得能力やロジック・定量志向等に強みを持つ点が特徴である。

このほか、関連して尋ねている賃金・キャリアに対する満足度や転職志向等についても比較すると、昇進が早い人は遅い人に比べて、「組織を背負っていくという自覚」が強い(20.5 点差) ようである。また、「これまでの職業キャリアに対する満足感」(17.1 点差) や「職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった」(16.8 点差)、「自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている」(15.4 点差) という充実感、「現在の賃金水準に対する満足感」(7.1 点差) も高くなっている。

なお、昇進が早い・遅い人でみたプロフィールの違いは、**図表 2 8** の通りである。

図表 2 8 昇進の早い・遅い人で比較したプロフィール

(96)

	性別			入社時期						
	男性	女性	無回答	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答
早い	88.5	11.5	-	0.1	3.8	20.6	36.2	29.4	7.6	2.3
普通	91.0	8.9	0.1	0.3	7.6	29.0	35.8	20.2	5.3	1.9
遅い	86.7	12.8	0.5	-	11.4	40.2	29.4	12.8	4.2	2.0

	年齢層					転職経験		
	30歳未満	30代	40代	50代以上	無回答	あり	なし	無回答
早い	2.1	22.2	49.0	26.7	0.1	48.6	51.1	0.2
普通	1.4	12.6	47.8	38.4	-	39.8	60.1	0.1
遅い	0.5	5.2	39.8	54.4	0.2	32.6	66.9	0.5

	最終学歴						
	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了	大学院博士課程修了	その他	無回答
早い	31.0	9.9	50.4	3.2	0.3	5.0	0.2
普通	25.7	9.3	58.0	2.8	0.3	3.8	0.2
遅い	24.4	9.6	57.0	4.0	-	4.7	0.2

	税込年収											
	300万円未満	300万円以上400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上800万円未満	800万円以上900万円未満	900万円以上1,000万円未満	1,000万円以上1,200万円未満	1,200万円以上1,500万円未満	1,500万円以上	無回答
早い	2.7	7.2	14.0	20.0	16.4	13.0	10.6	6.7	6.3	1.8	0.6	0.7
普通	2.6	7.7	15.4	19.0	15.5	12.7	10.3	7.1	7.5	1.0	0.5	0.6
遅い	2.7	6.7	13.6	15.3	18.0	14.6	11.9	8.1	6.9	1.0	0.7	0.5

	役職					現在の主な役割						
	部長相当の管理職	部長相当の専門職	課長相当の管理職	課長相当の専門職	その他	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者として業務管理	新規事業やプロジェクトの企画立案	自らも一員(プレーヤー)として仕事	その他	無回答
早い	22.1	1.6	60.1	7.3	8.5	32.4	16.5	9.4	2.9	34.7	1.9	2.2
普通	13.5	2.4	62.4	9.6	11.8	21.3	25.2	6.6	2.4	40.7	1.8	2.1
遅い	9.6	1.2	65.4	10.4	13.1	19.5	23.5	4.9	1.5	44.9	4.0	1.7

	現在就いている職種														
	営業・販売	対人サービス(看護、介護を含む)	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務・会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	その他	無回答
早い	20.4	5.7	1.2	6.2	0.6	14.2	6.5	6.3	8.6	9.4	4.0	3.4	4.3	1.2	8.1
普通	16.1	3.4	1.1	5.9	0.8	17.0	9.0	5.8	11.8	9.7	4.5	3.3	3.2	0.7	7.7
遅い	14.8	2.7	1.2	5.7	1.2	14.8	7.4	5.4	14.8	9.6	5.7	4.9	4.2	1.0	6.4

第7節 管理職と相当の専門職による違い

同様に、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間では、どのような違いがみられるのだろうか。

まず、職業キャリア上重要だった経験を、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間で比較すると、ミドルマネジャーになる以前では全39のうち33にのぼる経験で、ライン管理職の点数が相当の専門職を上回る結果となった。中でも、両者で開きが大きいのは、「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（8.6点差）や、「スケジュールがタイトな仕事をこなした経験」（6.4点差）などである（図表29）。

一方、ミドルマネジャーになって以降でみると、ライン管理職が相当の専門職を上回る経験は21まで減少する。その分、相当の専門職がライン管理職を上回る経験が13に増加しており、ミドルマネジャーになって以降、その経験にも徐々に違いを生じていく様子が見て取れる（ただし、両者の差は昇進が早い・遅い人の間でみた違いほど、大きなものではない）。

図表29 管理職・専門職で比較した
ミドルマネジャーになる前後で職業キャリア上、重要だった経験

	管理職になる前					管理職になった後				
	管理職	専門職	その他	管理職-専門職 点差		管理職	専門職	その他	管理職-専門職 点差	
※+は5点以上の差があるもの。管理職の優位を表す										
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	49.1	42.7	33.0	6.4	+	48.9	45.4	37.6	3.5	
膨大な量の仕事をこなした経験	45.1	43.3	35.2	1.8		38.0	37.9	35.6	0.1	
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	49.7	44.7	37.5	5.0	+	59.2	55.0	43.4	4.3	
自分の能力を超える仕事をした経験	38.9	35.4	30.1	3.5		42.3	43.0	35.3	-0.7	
頼る人がいない状況で働いた経験	33.4	32.5	26.5	0.9		37.9	41.6	31.7	-3.7	
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	-0.6	1.8	2.6	-2.4		16.1	17.8	16.1	-1.7	
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	18.8	17.1	17.5	1.7		33.9	32.3	27.6	1.6	
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	37.8	34.6	23.9	3.2		46.5	43.3	30.8	3.3	
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	37.4	33.0	24.0	4.4		47.8	45.9	31.9	1.9	
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	34.2	29.8	19.4	4.4		50.8	46.3	32.3	4.6	
社内の役員等の上位者と対話した経験	32.7	27.4	25.0	5.3	+	52.2	46.7	37.9	5.5	+
社内の他部門と連携して仕事をした経験	44.5	39.7	31.2	4.8		55.5	53.8	38.7	1.7	
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	28.6	23.9	18.5	4.7		40.9	36.1	26.6	4.8	
他社、大学等と連携して仕事をした経験	12.2	11.4	6.4	0.8		20.2	21.2	9.8	-1.0	
顧客と一緒に課題を遂行した経験	28.8	28.2	15.5	0.6		31.9	33.8	17.8	-1.9	
厳しい要求をする顧客と仕事をした経験	34.9	29.9	23.2	5.1	+	37.5	37.6	25.9	0.0	
学会発表や論文の執筆を行った経験	0.7	2.1	1.5	-1.4		2.7	7.2	4.5	-4.6	
異動を繰り返して、様々な分野で仕事をした経験	21.1	17.4	13.3	3.7		23.7	20.2	15.6	3.5	
転職経験	6.1	7.0	9.0	-0.9		7.0	9.2	9.9	-2.2	
海外留学・海外勤務経験	5.1	4.3	1.5	0.9		5.1	5.3	4.1	-0.2	
他社への出向経験	6.2	5.5	3.7	0.6		6.7	7.9	6.3	-1.2	
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	8.4	8.3	3.9	0.1		10.6	11.2	6.0	-0.5	
周囲と競争する環境で仕事をした経験	27.1	18.5	16.6	8.6	+	28.5	25.6	16.9	2.9	
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	23.4	18.4	15.3	5.0	+	30.0	29.7	18.0	0.3	
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	6.2	2.5	3.9	3.7		5.8	3.0	4.6	2.9	
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	56.8	57.0	50.0	-0.3		51.5	49.8	45.2	1.7	
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	40.9	37.7	32.1	3.2		40.1	38.0	31.6	2.1	
仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	41.8	36.2	35.2	5.6	+	39.3	36.7	33.0	2.7	
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	49.1	43.3	39.4	5.8	+	45.9	44.0	36.9	1.9	
部下、後輩の育成に苦労した経験	35.8	32.8	30.0	3.0		53.1	47.9	39.9	5.2	+
上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	27.8	23.5	20.0	4.3		43.1	37.9	28.5	5.2	+
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	30.2	26.6	21.0	3.6		31.2	30.1	22.1	1.1	
「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	48.0	45.8	38.0	2.2		45.4	47.7	37.8	-2.3	
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	10.3	12.0	9.7	-1.7		14.0	15.8	12.1	-1.8	
降格された、左遷させられたと感じた経験	-0.1	-0.3	2.8	0.2		2.4	3.6	5.4	-1.2	
部活動等(部活、サークル、学生団体等)で集団を率いた経験	33.6	29.4	27.4	4.3						
何かを成し遂げた成功体験(学業、スポーツ、学外活動問わず)	43.1	39.8	38.1	3.4						
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	32.1	34.6	33.6	-2.5						
独創性のある論文を執筆した経験	-0.6	-1.8	2.9	1.2						

次に、自身にあてはまる資質等を、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人の間で比較すると、**図表30**の通りとなった。すなわち、ライン管理職になった人は相当の専門職になった人に比べて、「部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている」(9.3点差)、「部下の育成に関して、その人の特性に合わせた指導を行うことができる」(7.7点差)、「部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある」(7.2点差)といった、部下の管理・育成に係る獲得能力の点数が、(当然にして)高くなっている。また、「ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意」(9.1点差)や、「経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意」(8.1点差)、「競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意」(7.0点差)といった、事業の企画・立案等に役立つ能力のほか、「自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する」(7.7点差)や「人から好かれる方だと思う」(5.5点差)、「公私問わず、頼りにされることが多い」(5.3点差)、「どんな人ともコミュニケーションがとれる」(5.1点差)など、人格的特性等の面でも点数が高くなっている。

図表30 管理職・専門職で比較したミドルマネジャーの資質等

※＋／－は5点以上10点未満の差、＋＋は10点以上の差があるもの。
＋は女性の優位、－は男性の優位を表す

		管理職	専門職	その他	管理職－専門職 点差	
ストレス 耐性	困難に直面しても、耐えられる	35.2	31.3	25.1	3.9	
	大体のことは、何とかなると考えている	45.6	43.2	38.6	2.4	
リスクテイク 精神	リスクを恐れない	3.1	1.3	-9.3	1.9	
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	22.5	20.8	10.5	1.7	
自負	自分は有能な方だと思う	-5.1	-8.5	-21.0	3.4	
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	27.1	24.2	12.7	2.9	
外向性	アドバイスをもらう人が様々な分野にいる(社内・外問わず)	22.6	22.8	16.6	-0.2	
	フットワークが軽く、すぐ行動する	23.7	21.8	11.4	1.9	
	どんな人ともコミュニケーションがとれる	25.4	20.3	15.7	5.1	+
人格的 特性	公私問わず、頼りにされることが多い	18.9	13.6	7.1	5.3	+
	人から好れる方だと思う	16.3	10.8	8.6	5.5	+
成果志向	何事も達成しなければ意味がないと思う	14.8	14.7	13.5	0.1	
	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	31.8	32.5	27.9	-0.7	
	周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	14.9	12.7	8.3	2.2	
顧客志向	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	29.2	26.8	19.8	2.5	
	誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	38.3	36.4	25.1	1.9	
	顧客の情報を収集するために時間かける	20.9	17.8	8.5	3.1	
知識の獲得	顧客の満足を重視する	44.4	41.8	31.6	2.6	
	業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	26.2	26.9	19.3	-0.7	
	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	13.3	11.1	3.2	2.2	
ロジック・ 定量志向	論理的に人を説得する	18.4	16.8	4.1	1.7	
	感情や印象で物事を判断しない	18.1	16.8	9.3	1.3	
	物事をデータに基づき、定量的に分析する	20.6	21.6	8.9	-1.0	
感性	自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	20.0	12.3	3.6	7.7	+
	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	21.6	18.2	12.0	3.4	
獲得能力	まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	20.0	16.3	5.9	3.7	
	自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	13.3	7.0	-2.9	6.3	+
	目標を明確に設定することが得意	16.0	14.1	6.2	2.0	
	進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行き、周囲の不安を取り除くことが得意	14.6	10.7	3.7	3.9	
	部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	41.9	32.6	24.1	9.3	+
	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	19.0	11.8	5.6	7.2	+
	部下の育成に関して、その人の特性に合わせた指導を行うことができる	21.9	14.3	8.2	7.7	+
	市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	3.9	2.6	-9.5	1.3	
	経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	-6.1	-14.2	-18.4	8.1	+
	ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	-0.9	-10.1	-14.7	9.1	+
その他	競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	-2.3	-9.3	-15.7	7.0	+
	これまでの職業キャリアに満足している	15.3	11.0	-0.7	4.4	
	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	34.0	31.2	19.9	2.8	
	自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	20.3	13.9	3.4	6.4	+
	現在の賃金水準に満足している	-5.2	-10.2	-19.1	5.0	+
組織を背負っていくという自覚がある	30.1	16.7	4.1	13.5	++	
	転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	-22.1	-15.4	-11.3	-6.7	-

こうしたなか、賃金・キャリアに対する満足度や転職志向等について比較すると、ライン管理職になった人は相当の専門職になった人に比べて、「組織を背負っていくという自覚」(13.5点差)が強いことが分かる。

また、「自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている」(6.4点差)という充実感や、「現在の賃金水準に対する満足感」(5.0点差)も高くなっている。

一方、相当の専門職はライン管理職に比べて、「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」という転職志向が、やや強いようである(6.7点差)。

なお、ライン管理職になった人と相当の専門職になった人でみた、プロフィールの違いは図表31の通りとなった。

図表31 ライン管理職になった人と相当の専門職になった人で比較したプロフィール

(96)

	性別			入社時期						
	男性	女性	無回答	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答
管理職	91.4	8.5	0.1	0.2	6.5	27.6	34.6	22.2	6.9	2.0
専門職	85.3	14.7	-	-	5.6	19.3	32.9	30.5	10.0	1.7
その他	65.5	34.3	0.2	0.3	3.4	10.5	24.6	41.1	17.0	3.1

	年齢層					転職経験		
	30歳未満	30代	40代	50代以上	無回答	あり	なし	無回答
管理職	0.7	12.5	47.2	39.6	0.1	45.1	54.7	0.2
専門職	1.5	15.0	47.4	36.1	-	53.1	46.5	0.4
その他	11.0	30.9	33.6	24.4	-	62.4	37.5	0.2

	最終学歴						無回答
	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了	大学院博士課程修了	その他	
管理職	27.6	8.8	56.0	2.9	0.3	4.1	0.3
専門職	24.9	16.0	47.8	5.0	0.4	5.6	0.2
その他	36.2	12.6	43.3	1.4	-	6.6	-

	税込年収											無回答
	300万円未満	300万円以上400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上800万円未満	800万円以上900万円未満	900万円以上1,000万円未満	1,000万円以上1,200万円未満	1,200万円以上1,500万円未満	1,500万円以上	
管理職	1.3	5.9	14.6	18.5	17.2	13.9	10.9	7.5	7.4	1.5	0.5	0.8
専門職	3.9	10.6	20.1	20.8	14.3	13.2	8.4	3.7	4.1	0.2	0.2	0.4
その他	23.9	21.7	19.5	17.0	7.3	3.9	3.2	0.8	1.2	0.3	0.5	0.5

	昇進時期					現在の主な役割						
	同時期入社と比較して早い	普通	遅い	比較する対象がない	無回答	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者として業務管理	新規事業やプロジェクトの企画立案	自らも一員(プレーヤー)として仕事	その他	無回答
管理職	35.5	42.5	9.6	12.2	0.1	28.7	21.7	8.0	2.3	35.8	1.5	2.0
専門職	26.4	45.9	10.2	17.1	0.4	9.1	22.9	6.3	3.2	53.0	3.2	2.2
その他	19.7	35.3	9.0	33.4	2.5	10.7	23.3	2.4	1.4	47.2	12.9	2.2

	現在就いている職種														
	営業・販売	対人サービス(看護、介護を含む)	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務・会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	その他	無回答
管理職	18.0	3.8	1.1	6.1	0.9	14.6	9.2	6.1	11.3	10.0	4.1	3.2	3.2	1.0	7.5
専門職	12.6	5.2	0.6	4.5	0.9	14.9	7.8	4.1	8.9	10.6	8.0	5.4	6.3	1.5	8.7
その他	12.7	7.3	0.7	2.4	0.5	18.5	9.7	6.8	14.4	7.1	1.7	2.0	3.9	1.2	11.0

第8節 同等の役職における男性と女性による違い

それでは、こうした結果を各職位の男女別にみるとどうなるだろうか。

まず、職業キャリア上、重要だった経験を同職位の男女で比較すると、(図表32)、ミドルマネージャーへの昇進以前に、男女で大きな開きが見られたのは、部長相当職では「厳しい要求をする顧客と仕事した経験」(17.6点差、男性が優位)や、「経験がないにもかかわらず、

挑戦的な仕事を任せてもらった経験」(13.7 点差、女性が優位)、「顧客と一緒に課題を遂行した経験」(12.3 点差、男性が優位)、「転職経験」(9.6 点差、女性が優位)、「自分の能力を超える仕事こなしした経験」(8.9 点差、女性が優位) などとなった。

また、課長相当職では「周囲と競争する環境で仕事をした経験」(8.7 点差、男性が優位)をはじめ、「プレッシャーの大きい仕事をこなしした経験」(7.7 点差、男性が優位)や、「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」(7.3 点差、女性が優位)、「Off-JT や自己啓発によって職業能力が向上した経験」(7.3 点差、女性が優位)、「社内の役員等の上位者と対話した経験」(6.8 点差、女性が優位) などとなっている。

総じて、女性管理職が社会的には未だ少ない中であって、女性は期待をかけてもらった経験や Off-JT 等による育成経験、また、役員等経営幹部と対話させてもらう経験等が、男性より多くなっている様子が見て取れる。

図表 3 2 同職位の男女別で比較した
ミドルマネジャーになる前後でみた職業キャリア上、重要だった経験

	管理職になる前								
	男性一 部長相当職	男性一 課長相当職	男性一 その他	女性一 部長相当職	女性一 課長相当職	女性一 その他	女性一男性 点差 (部長相当職)	女性一男性 点差 (課長相当職)	
※+/-は5点以上10点未満の差、++/-は10点以上15点未満の差、 ---は15点以上の差があるもの。+は女性の優位、-は男性の優位を表す									
スケジュールがタイトな仕事をこなしした経験	50.7	48.2	34.6	52.6	41.9	29.7	1.9	-	-6.3
膨大な量の仕事をこなしした経験	48.1	44.6	37.0	42.5	40.8	31.7	-5.6	-	-3.8
プレッシャーの大きい仕事をこなしした経験	52.1	49.0	40.5	46.7	41.4	31.7	-5.4	-	-7.7
自分の能力を超える仕事こなしした経験	38.7	38.4	31.4	47.5	37.2	27.7	8.9	+	-1.2
頼る人がいない状況で働いた経験	34.9	33.6	25.5	27.6	27.4	28.5	-7.3	-	-6.2
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	0.8	-0.8	2.0	1.7	2.0	3.8	0.9	-	2.7
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	20.7	17.9	16.0	25.9	18.3	20.1	5.2	+	0.4
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなしした経験	42.0	36.5	25.1	44.1	31.7	21.8	2.1	-	-4.8
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	39.7	36.2	25.3	42.5	34.1	22.0	2.9	-	-2.1
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	36.2	32.6	18.2	35.8	35.8	21.8	-0.4	-	3.2
社内の役員等の上位者と対話した経験	34.1	30.7	25.3	35.1	37.5	24.1	1.0	-	6.8
社内の他部門と連携して仕事をこなしした経験	46.0	42.7	31.3	47.6	48.3	31.0	1.6	-	5.7
グループ会社や関連会社と連携して仕事をこなしした経験	28.2	27.7	18.6	20.8	30.1	18.3	-7.4	-	2.4
他社、大学等と連携して仕事をこなしした経験	12.4	12.3	6.0	12.5	10.3	7.2	0.2	-	-2.0
顧客と一緒に課題を遂行した経験	34.8	27.9	18.1	22.5	21.5	10.6	-12.3	---	-6.4
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	40.9	33.3	24.5	23.3	28.8	20.8	-17.6	---	-4.5
学会発表や論文の執筆を行った経験	2.8	-0.1	0.9	10.8	2.4	2.5	8.0	+	2.5
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をこなしした経験	20.6	20.5	14.4	28.4	20.8	11.3	7.8	+	0.3
転職経験	6.2	5.5	7.8	15.8	11.6	11.6	9.6	+	6.2
海外留学・海外勤務経験	4.5	5.6	1.5	5.0	0.1	1.7	0.6	-	-5.4
他社への出向経験	5.2	6.9	4.5	1.7	3.3	2.0	-3.5	-	-3.6
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をこなしした経験	8.6	8.9	4.1	5.9	3.5	3.5	-2.8	-	-5.5
周囲と競争する環境で仕事をこなしした経験	30.8	25.8	17.5	25.0	17.1	14.8	-5.8	-	-8.7
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	25.5	22.5	15.3	28.3	17.4	15.3	2.9	-	-5.1
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	5.3	6.2	4.7	5.0	4.1	2.5	-0.3	-	-2.1
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	58.6	55.9	48.5	62.6	59.5	52.7	4.0	-	3.6
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	41.3	40.0	32.3	55.0	40.2	31.4	13.7	++	0.2
仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	40.3	40.8	34.5	45.9	45.6	36.6	5.6	+	4.8
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	47.8	47.7	38.5	52.5	55.0	41.4	4.8	-	7.3
部下、後輩の育成に苦労した経験	36.0	34.8	30.1	37.5	39.6	30.2	1.6	-	4.8
上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	30.5	26.1	19.8	27.5	29.2	20.3	-3.0	-	3.1
Off-JT や自己啓発によって職業能力が向上した経験	30.6	28.7	20.1	32.5	36.0	22.5	2.0	-	7.3
「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	49.5	47.3	39.0	47.5	47.5	36.2	-2.0	-	0.2
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	14.3	9.0	8.0	16.7	13.4	12.9	2.4	-	4.5
降格された、左遷させられたと感じた経験	2.1	-0.7	3.1	-1.6	-1.5	2.0	-3.7	-	-0.8
部活動等(部活、サークル、学生団体等)で集団を率いた経験	35.8	32.9	26.3	28.3	28.2	29.7	-7.5	-	-4.7
何かを成し遂げた成功体験(学業、スポーツ、学外活動問わず)	44.5	42.6	37.5	42.5	39.9	39.4	-2.0	-	-2.7
今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	34.7	30.9	31.2	40.8	36.8	38.1	6.1	+	5.9
独創性のある論文を執筆した経験	0.7	-1.1	2.9	2.5	-0.4	3.0	1.8	-	0.8

	管理職になった後							
	男性一 部長相当職	男性一 課長相当職	男性一 その他	女性一 部長相当職	女性一 課長相当職	女性一 その他	女性一男性 点差 (部長相当職)	女性一男性 点差 (課長相当職)
※+/-は5点以上10点未満の差、++/-は10点以上15点未満の差があるもの。+は女性の優位、-は男性の優位を表す								
スケジュールがタイトな仕事をこなした経験	49.5	48.4	41.4	50.0	47.4	29.9	0.6	-0.9
膨大な量の仕事をこなした経験	39.9	37.2	38.7	36.7	39.5	29.7	-3.2	2.3
プレッシャーの大きい仕事をこなした経験	62.2	57.9	47.0	53.3	56.6	36.4	-8.9	-1.3
自分の能力を超える仕事をこなした経験	44.1	41.5	36.5	50.8	45.8	32.7	6.7	4.3
頼る人がいない状況で働いた経験	41.0	37.9	34.7	38.4	35.2	25.5	-2.6	-2.7
周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験	20.0	15.2	17.3	15.8	17.0	13.8	-4.2	1.8
予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験	38.6	32.3	28.8	39.1	33.0	25.2	0.5	0.8
自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験	53.3	43.9	33.8	51.6	46.3	25.0	-1.7	2.4
自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験	52.7	46.1	34.9	50.9	46.9	26.3	-1.8	0.9
社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	55.7	48.6	34.0	54.1	52.3	28.7	-1.6	3.8
社内の役員等の上位者と対話した経験	53.8	50.4	41.5	45.0	55.6	30.4	-8.8	5.2 +
社内他部門と連携して仕事をした経験	55.3	54.8	40.0	54.2	60.3	36.2	-1.1	5.5 +
グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	41.0	40.1	28.1	33.4	40.8	23.8	-7.6	0.6
他社、大学等と連携して仕事をした経験	21.0	20.2	10.1	17.5	20.9	8.9	-3.6	0.7
顧客と一緒に課題を遂行した経験	37.7	31.3	21.9	29.2	26.1	9.9	-8.5	-5.2 -
厳しい要求をする顧客と仕事した経験	42.9	36.6	29.0	32.5	33.4	19.8	-10.4	-3.2
学会発表や論文の執筆を行った経験	5.3	2.5	4.5	12.5	2.7	4.0	7.2	0.2
異動を繰り返し、様々な分野で仕事をした経験	23.7	22.9	15.8	30.0	23.4	14.9	6.3	0.5
転職経験	7.6	6.6	9.2	19.1	11.2	10.8	11.6	4.6 ++
海外留学・海外勤務経験	5.5	5.4	4.9	6.7	1.7	2.3	1.2	-3.7
他社への出向経験	6.8	7.2	8.0	5.8	2.8	2.5	-0.9	-4.5
外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	12.0	10.9	7.5	5.0	6.6	3.0	-7.0	-4.4
周囲と競争する環境で仕事をした経験	32.7	28.0	19.0	22.4	19.9	13.1	-10.3	-8.1 -
多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	34.0	29.1	19.3	35.0	26.1	15.4	1.0	-3.1
労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	4.3	5.8	5.5	10.8	4.5	2.7	6.6	-1.3
尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	51.4	50.3	45.8	59.2	58.0	44.1	7.8	7.7 +
経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せてもらった経験	40.8	39.0	32.1	48.4	42.8	30.7	7.6	3.8
仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	38.5	38.1	33.2	45.0	47.7	32.7	6.6	9.6 +
自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	44.7	44.7	38.0	51.7	55.9	34.7	7.0	11.3 ++
部下、後輩の育成に苦労した経験	52.0	52.1	42.6	50.8	57.0	34.4	-1.2	4.9
上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	45.1	41.3	30.7	41.7	46.1	24.6	-3.4	4.8
Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	31.6	30.3	23.3	35.9	37.0	19.8	4.3	6.7 +
「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	46.2	45.1	41.2	54.2	48.3	31.2	8.0	3.3
上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	17.5	13.3	13.6	18.3	13.8	8.9	0.9	0.5
降格された、左遷させられたと感じた経験	4.5	2.2	7.2	0.1	0.6	1.5	-4.5	-1.6

一方、管理職になって以降の経験については、男女間で開きが大きかった順に、部長相当職では「転職経験」（11.6 点差、女性が優位）や、「厳しい要求をする顧客と仕事した経験」（10.4 点差、男性が優位）、「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（10.3 点差、男性が優位）、「プレッシャーの大きい仕事をこなした経験」（8.9 点差、男性が優位）、「社内の役員等の上位者と対話した経験」（8.8 点差、男性が優位）、「顧客と一緒に課題を遂行した経験」（8.5 点差、男性が優位）、「『あの失敗が今の自分の糧となっている』』というような失敗経験」（8.0 点差、女性が優位）などとなった。

「転職経験」で 10 点以上差がついたことは、女性の部長相当職が外部からの転職で登用された可能性を示唆しているものと考えられ、内部昇進を基本とする男性とは異なり、少なくとも部長相当職の女性については、内部からの登用が未だなかなか追いついていない現状が浮き彫りとなっている。

一方、課長相当職については管理職になって以降、男女で開きがある経験数は減少するものの、差がもっとも大きいのは「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」（11.3 点差、女性が優位）であり、これに「仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験」（9.6 点差、女性が優位）が続く。課長相当職から部長相当職に向けて、女性を育成しようとする企業努力が窺える。

次に、自身にあてはまる資質等を、同職位の男女で比較した（図表33）。

結果をみると、部長（相当）職については、男性の方が高い資質として①論理的に人を説得する、②自分は有能な方だと思ふ、③物事をデータに基づき定量的に分析する、などがあがった。これに対し、女性の方が高い資質では、①公私を問わず頼りにされることが多い、②業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない、③どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる、などとなっている。

課長（相当）職では、男女間で開きが大きかった順に、①公私を問わず頼りにされることが多い（女性が優位）、②物事をデータに基づき定量的に分析する（男性が優位）、③どんな人ともコミュニケーションがとれる（女性が優位）、④論理的に人を説得する（男性が優位）などとなった。

総じて、同等のミドルマネジャーであっても、男性はロジック・定量志向等が強く、一方で女性は人格的特性や外向性に強みを持ち、また、とりかかったことは必ず終わらせる、専門知識やスキルを高める努力を怠らないといった、粘り強さも持ち合わせているという、顕著な違いが見て取れる。

図表33 同職位の男女別で比較したミドルマネジャーの資質等

※+/－は5点以上10点未満の差、+/-は10点以上15点未満の差、
 ---は15点以上20点未満の差、----は20点以上の差があるもの。
 +は女性の優位、-は男性の優位を表す

	男性－ 部長相当職	男性－ 課長相当職	男性－ その他	女性－ 部長相当職	女性－ 課長相当職	女性－ その他	女性－男性 点差 (部長相当職)	女性－男性 点差 (部長相当職)		
ストレス 耐性	困難に直面しても、耐えられる	39.0	32.9	26.6	39.2	38.8	21.8	0.2	5.8	+
	大体のことは、何とかなると考えている	49.3	43.5	38.1	53.3	51.2	39.3	4.0	7.7	+
リスクテイク 精神	リスクを恐れない	8.8	1.0	-8.8	13.3	2.5	-10.4	4.5	1.5	
	失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	27.7	20.8	12.5	34.2	21.2	6.9	6.5	0.5	+
自負	自分は有能な方だと思ふ	0.9	-7.2	-21.3	-7.5	-6.5	-20.5	-8.4	-0.7	
	これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	33.5	25.0	13.3	26.8	25.4	12.1	-6.7	-0.3	
外向性	アドバイスをもらう人が様々な分野にいる(社内・外問わず)	23.3	21.5	13.1	30.8	29.5	23.0	7.5	8.0	+
	フットワークが軽く、すぐに行動する	27.1	21.9	11.8	26.7	26.8	10.8	-0.5	4.9	
	どんな人ともコミュニケーションがとれる	28.9	22.4	11.9	27.5	32.6	23.0	-1.4	10.2	++
人格的 特性	公私問わず、頼りにされることが多い	24.6	15.1	5.9	37.5	27.7	9.7	13.0	12.7	++
	人から好れる方だと思ふ	21.8	13.6	7.7	23.4	16.2	10.5	1.7	2.6	
成果志向	何事も達成しなければ意味がないと思ふ	16.8	14.3	15.0	24.2	12.9	10.3	7.5	-1.4	
	どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	34.1	30.3	26.8	45.0	38.6	30.4	10.9	8.2	+
	周囲の批判、反対等に簡単に屈しない	21.9	12.7	9.9	20.0	12.8	5.3	-1.9	0.2	
顧客志向	よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	33.4	26.9	18.7	39.2	33.1	22.3	5.8	6.2	+
	誰が商品やサービスを使うかを具体的に考える	41.8	36.8	26.0	49.2	38.2	23.3	7.4	1.4	
	顧客の情報を収集するために時間かける	25.4	18.8	8.9	28.3	21.0	7.9	2.9	2.3	
知識の獲得	顧客の満足重視する	47.3	42.7	32.6	54.2	45.8	29.7	7.0	3.1	+
	業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	28.9	25.0	19.9	40.0	29.4	18.6	11.1	4.5	++
ロジック・ 定量志向	自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	17.7	11.9	4.9	21.7	10.5	0.0	4.0	-1.4	
	論理的に人を説得する	23.6	17.9	10.6	10.0	8.1	-8.1	-13.6	-9.9	-
	感情や印象で物事を判断しない	22.7	16.7	11.8	23.3	13.4	5.0	0.7	-3.3	
感性	物事をデータに基づき、定量的に分析する	26.8	20.4	12.3	19.2	8.3	2.5	-7.6	-12.1	--
	自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	24.6	17.6	2.6	23.3	16.6	5.7	-1.3	-1.1	
	他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	23.5	20.2	11.8	26.6	21.8	12.9	3.1	1.6	
獲得能力	まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	23.9	18.3	6.2	30.0	16.6	5.5	6.1	-1.8	
	自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	19.4	10.9	0.4	24.1	7.8	-8.9	4.8	-3.1	
	目標を明確に設定することが得意	21.3	14.2	4.6	25.0	14.4	9.7	3.7	0.2	
	進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行き、周囲の不安を取り除くことが得意	19.4	11.8	3.1	30.8	16.7	4.9	11.4	4.9	++
	部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	43.6	39.3	25.5	54.2	42.9	21.5	10.6	3.6	++
	部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	23.0	16.6	7.7	30.9	15.4	2.3	7.9	-1.2	+
	部下の育成に関して、その人の特性に合わせた指導を行うことができる	26.4	19.1	8.3	30.8	22.6	8.4	4.4	3.5	
	市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	11.6	2.6	-8.0	5.1	-8.0	-12.4	-6.6	-10.5	--
	経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	2.1	-8.7	-15.3	-13.3	-16.6	-24.3	-15.4	-7.9	--
	ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	6.3	-3.0	-12.0	-12.5	-14.2	-19.6	-18.8	-11.3	--
競争環境や動向を積み解き、事業に役立てることが得意	5.3	-3.9	-12.1	-15.8	-17.1	-22.6	-21.1	-13.2	--	
その他	これまでの職業キャリアに満足している	21.1	12.1	-1.6	30.9	19.0	1.3	9.8	6.9	+
	職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	38.5	31.9	20.7	38.4	36.2	18.4	-0.1	4.4	
	自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	24.9	18.3	5.1	26.7	15.0	0.5	1.8	-3.3	
	現在の賃金水準に満足している	-0.9	-8.2	-21.2	5.8	1.3	-14.8	6.7	9.5	+
	組織を背負っていくという自覚がある	36.6	26.6	8.4	35.9	21.2	-4.0	-0.7	-5.5	-
転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	-17.8	-22.8	-11.7	-15.0	-16.6	-10.7	2.8	6.2	+	

このことは、女性の活躍促進が喫緊の政策課題に掲げられるなか、男女の資質という基礎的な違いを戦略的に捉え、管理職の登用・配置マネジメントに活かすことが重要であるとともに、その能力開発等にも男女別の工夫が必要かも知れない、といった育成上のヒントを示唆しているとも考えられる。

そのうえで、キャリアや賃金に対する満足度、転職志向等についても各職位の男女別で比較すると、部長・課長相当職とも「これまでの職業キャリアに対する満足感」は、女性の方が高くなっている（部長相当で9.8点差、課長相当で6.9点差）。また、「現在の賃金水準に対する満足感」も高い（部長相当で6.7点差、課長相当で9.5点差）が、課長相当職では「組織を背負っていくという自覚」が弱く（5.5点差、男性が優位）、むしろ「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」とする考え方が強くなっている（6.2点差、女性が優位）。

なお、各職位の男女別でみたプロフィールの違いは、図表34の通りとなった。

図表34 各職位の男女別で比較したプロフィール

(96)

	入社時期						
	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年以降	無回答
男性一部長相当職	0.6	10.9	31.6	22.7	22.6	9.5	2.2
男性一課長相当職	-	5.4	25.5	37.1	23.1	6.8	2.1
男性一その他	0.5	3.9	11.9	26.4	39.9	15.3	2.1
女性一部長相当職	1.7	11.7	26.7	23.3	28.3	8.3	-
女性一課長相当職	-	2.5	22.8	42.4	26.1	5.8	0.4
女性一その他	-	2.5	7.9	21.3	43.1	20.3	5.0

	年齢層				
	30歳未満	30代	40代	50代以上	無回答
男性一部長相当職	0.4	6.6	31.5	61.5	-
男性一課長相当職	0.7	14.4	51.8	33.1	0.1
男性一その他	8.5	32.4	33.7	25.4	-
女性一部長相当職	-	8.4	38.3	53.3	-
女性一課長相当職	2.5	15.3	49.3	32.3	0.7
女性一その他	15.8	27.7	33.6	22.8	-

	転職経歴		
	あり	なし	無回答
男性一部長相当職	52.9	46.9	0.3
男性一課長相当職	42.9	57.0	0.2
男性一その他	60.9	39.1	-
女性一部長相当職	70.0	30.0	-
女性一課長相当職	53.7	46.4	-
女性一その他	65.3	34.2	0.5

	最終学歴						
	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了	大学院博士課程修了	その他	無回答
男性一部長相当職	27.5	7.8	55.6	3.3	0.6	5.1	0.1
男性一課長相当職	26.9	8.5	57.1	3.3	0.2	3.8	0.2
男性一その他	34.2	8.3	49.7	1.3	-	6.5	-
女性一部長相当職	35.0	10.0	41.7	5.0	-	6.7	1.7
女性一課長相当職	27.9	26.1	37.0	1.8	-	6.9	0.4
女性一その他	40.1	20.8	30.7	1.5	-	6.9	-

	役員					
	部長相当の管理職	部長相当の専門職	課長相当の管理職	課長相当の専門職	その他	無回答
男性一部長相当職	89.7	10.3	-	-	-	-
男性一課長相当職	-	-	87.5	12.5	-	-
男性一その他	-	-	-	-	100.0	-
女性一部長相当職	88.3	11.7	-	-	-	-
女性一課長相当職	-	-	77.9	22.1	-	-
女性一その他	-	-	-	-	100.0	-

	税込年収											
	300万円未満	300万円以上400万円未満	400万円以上500万円未満	500万円以上600万円未満	600万円以上700万円未満	700万円以上800万円未満	800万円以上900万円未満	900万円以上1,000万円未満	1,000万円以上1,200万円未満	1,200万円以上1,500万円未満	1,500万円以上	無回答
男性一部長相当職	0.7	3.2	8.4	15.0	18.3	16.9	12.5	9.5	8.9	4.0	1.8	0.8
男性一課長相当職	1.3	6.4	16.5	19.7	17.0	13.6	10.4	6.8	6.9	0.7	0.2	0.7
男性一その他	13.2	19.4	22.8	19.9	9.6	5.7	4.7	1.3	1.8	0.5	0.5	0.5
女性一部長相当職	6.7	10.0	8.3	13.3	11.7	15.0	13.3	5.0	10.0	1.7	1.7	3.3
女性一課長相当職	5.4	15.6	24.6	21.4	12.7	8.0	6.2	3.3	1.8	0.4	-	0.7
女性一その他	44.6	25.7	13.4	11.4	3.0	0.5	0.5	-	-	0.5	0.5	-

	昇進時期				
	同時期入社と比較して早い	普通	遅い	比較する対象がない	無回答
男性一部長相当職	41.1	35.9	5.5	17.3	0.1
男性一課長相当職	32.3	46.6	10.7	10.3	0.2
男性一その他	20.7	39.4	9.3	28.5	2.1
女性一部長相当職	40.0	31.7	6.7	21.7	-
女性一課長相当職	34.8	30.1	11.6	23.2	0.4
女性一その他	17.8	27.7	7.9	43.1	3.5

	現在の主な役割					
	組織管理	ある程度定型的な業務管理	プロジェクト等の責任者として業務管理	新規事業やプロジェクトの企画立案	自らも一員(プレーヤー)として仕事	その他
男性一部長相当職	45.9	15.4	7.2	2.1	25.4	1.8
男性一課長相当職	21.6	23.3	7.7	2.5	41.1	1.7
男性一その他	13.5	20.7	3.4	1.8	47.9	10.6
女性一部長相当職	31.7	20.0	18.3	1.7	23.3	3.3
女性一課長相当職	15.6	26.1	7.6	2.9	45.7	1.1
女性一その他	5.4	28.2	0.5	0.5	45.5	17.3

	現在就いている職種														
	営業・販売	対人サービス(研修、介護を含む)	マーケティング調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務・会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務(医療、教育等)	その他	無回答
男性一部長相当職	20.4	3.2	0.7	7.3	0.4	13.3	7.6	3.3	9.1	13.1	6.1	1.5	4.7	1.4	8.1
男性一課長相当職	17.4	3.0	1.2	5.8	1.1	14.6	9.1	6.9	10.9	10.3	4.7	4.3	2.5	1.0	7.2
男性一その他	17.1	4.7	1.0	3.4	0.3	18.1	7.8	8.5	7.8	10.4	2.3	3.1	2.6	1.3	11.7
女性一部長相当職	1.7	18.3	-	1.7	-	20.0	8.3	3.3	13.3	1.7	1.7	3.3	18.3	-	8.3
女性一課長相当職	11.2	11.6	1.1	3.3	0.7	17.0	12.3	3.6	16.3	1.4	0.7	1.4	7.6	0.7	10.9
女性一その他	4.5	12.4	-	0.5	1.0	18.8	13.4	3.5	27.2	1.0	0.5	-	6.4	1.0	9.9

第9節 現在就いている職種による違い

それでは、こうした結果を現在、就いている職種別にみるとどうなるだろうか。現在就いている職種は、人事異動の中でたまたま配置されたものに過ぎない可能性もあるが、一方では、少なくとも当該職種でミドルマネジャーに登用されるには、平均的にどのような経験をしているのか等を把握することもできるだろう。

まず、管理職になる以前に職業キャリア上、重要だった経験をみると、どの職種のミドルマネジャーに登用されたかによって大きな違いがあることが分かる。

具体的にみると、全体平均と比べて5点以上の+差が出た経験数をもっとも多かったのは、「経営企画・事業企画・事業開発」である（図表35）。全39の経験のうち、実に26にのぼる経験に+マークがついた。同職種のミドルマネジャーが、全体平均と比較してとくに多くあげた経験は、①自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験（15.9点差）、②上司から組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験（14.2点差）、③周囲と競争する環境で仕事をした経験（14.0点差）、④自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験（13.5点差）、⑤異動を繰り返し、さまざまな分野で仕事をした経験（13.2点差）などである。

次いで、全体平均と比べて5点以上の±マークがついた経験数が多かったのは、「研究開発・技術・設計」（26）や「マーケティング、調査・分析」（25）、「製造・建設・生産管理」（同）、などである。これらのうち、例えば「マーケティング、調査・分析」でミドルマネジャーになっている人は、全体平均と比べて『あの失敗が今の分の糧となっている』というような経験（全体平均より+17.6点）や、「経験がないにもかかわらず挑戦的な仕事を任せてもらった経験」（+15.4点）、「社外の有識者やキーパーソンと対話した経験」（+15.0点）などを、とくに多く経験してきたことが分かる。

これに対し、「製造・建設・生産管理」の差異はすべてマイナスとなっており、少なくとも管理職になる以前では、全体平均と比べて職業キャリア上、重要だったと感じられる経験が少ない様子が見て取れる。マイナス幅がとくに大きいのは「上司から組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験」（-13.3点）であり、次いで「社内の役員等の上位者と話した経験」（-12.9点）や「自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験」（-11.3点）などである。

一方、管理職になる以前に職業キャリア上、重要だった経験について、全体平均と比べた5点以上の±差がむしろ少なかった（言い換えれば、ミドルマネジャーの全体平均に近かった）職種は、「その他専門的・技術的業務（医療、教育等）」のほか、「営業・販売」や「その他事務」などとなっている。このうち「営業・販売」についてみると、「周囲と競争する環境で仕事をした経験」（全体平均より+12.9点）や「厳しい要求をする顧客と仕事をした経験」

(+12.4点)、「顧客と一緒に課題を遂行した経験」(+9.0点)、「部活動等(部活、サークル、学生団体等)で集団を率いた経験」(+6.1点)を除くすべてで、全体平均から±5点以内の差異にとどまっている。

次に、管理職になって以降の職業キャリアで重要だった経験をみると、管理職になる以前と同様に、どの職種のみドルマネジャーに登用されるかによって、大きな違いを生じていることが分かる(図表35)。具体的な職種については、管理職に登用される前後で若干の変化がみられ、例えば全体平均と比べて5点以上の+差がついた経験数をもっとも多い職種には、「対人サービス(看護、介護を含む)」が浮上する。同経験数は、管理職になる以前の18から、管理職になった以降は27まで増加しており、職業キャリア上、重要だと感じられる経験が、管理職になって以降、大きく増加する職種であることが分かる。

同様の傾向は、「製造・建設・生産管理」(全体平均と比較して5点以上の差異がある経験数が、管理職になる以前25(すべて-)→管理職になって以降10(同)へ減少)や、「購買・物流・運輸」(同じくすべて-が17→10へ減少)などの職種でもみられる。いずれもマイナスの減少という形だが、これらの職種でもみドルマネジャーになって以降、職業キャリア上、重要だと感じられる経験が大きく増加することが分かる。

これに対して、「財務、会計・金融専門業務」などについては、管理職になる以前からなかった以降にかけて、むしろ+マークが増加する(6→21へ)。恐らくはその専門性等ゆえに、みドルマネジャーになって以降の経験の幅が、全体平均より抑えられるのではないだろうか。

なお、管理職になって以降の職業キャリアで重要だった経験について、全体平均と比べた5点以上の±差がむしろ少なかった(言い換えれば、みドルマネジャーの全体平均に近かった)職種は、「その他専門的・技術的業務(医療、教育等)」や「人事・法務」などとなった。

次に、自身にあてはまる資質等をみドルマネジャーが現在、就いている職種と比較した(図表36)。結果をみると、自身にあてはまる資質等についても、どの職種のみドルマネジャーに登用されるかによって大きな違いがみられるようである。

具体的には、全体平均と比べて5点以上の±差がついた資質等数をもっとも多かったのは、「経営企画・事業企画・事業開発」である。全36のうち実に30にのぼる資質等で、+マーク(のみ)がついている。同職種のみドルマネジャーが、みドルマネジャーの全体平均と比較してとくに該当度合いが高かった資質等は、①「経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意」という獲得能力であり、全体平均を23.4点上回っている。次いで、全体平均との開きが大きかった順に、②「ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意」(+19.5点)、③「競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意」(+18.7点)、④物事をデータに基づき、定量的に分析する(+17.6点)、⑤論理的に人を説得する(+17.0点)などとなっている。①～③はいずれも獲得能力であり、その意味で「経営企画・事業企

画・事業開発」のミドルマネジャーは、職業キャリアを通じて獲得するポテンシャルが高い傾向にあるとも言えるかも知れない。また、④と⑤はいずれも「ロジック・定量志向」に分類されるものであり、「経営企画・事業企画・事業開発」という職種にふさわしい資質等を備えていると言えるだろう。

このほか、全体平均と比べて5点以上の士差がついた資質等数が多かった職種には、「その他事務」(22の資質等でいずれも-)、「広報」(21の資質等で士)、「財務、会計・金融専門業務」(15の資質等で士)などがある。このうち、例えば「広報」のミドルマネジャーが、全体平均と比較してとくに該当度合いが高かった資質等には、①「フットワークが軽くすぐに行動する」(+18.2点)、②「市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意」(+16.7点)、③「顧客の満足を重視する」(+16.2点)、④「論理的に人を説得する」(+15.2点)、⑤「感情や印象で物事を判断しない」(+13.5点)などがある。「広報」という職種柄、外向性(①)や「ロジック・定量志向」(④と⑤)に秀出しており、一方で「顧客志向」(③)も高いといったバランス性を備えている様子が見て取れる。ただ、「広報」のミドルマネジャーには、全体平均を下回る資質等もあって、「周囲の批判、反対等に簡単には屈しない」については12.4点のマイナスとなっている。

なお、自身にあてはまる資質等について、全体平均から5点以上の士差が、むしろ少なかった(言い換えれば、ミドルマネジャーの全体平均に近かった)職種は、「人事・法務」や「購買・物流・運輸」などとなった。

キャリアや賃金に対する満足度、転職志向等についても比較すると、「これまでの職業キャリアに対する満足感」は、「マーケティング、調査・分析」(全体平均より+10.6点)や「経営企画・事業企画・事業開発」(+8.6点)等で高い一方、「製造・建設・生産管理」(-8.2点)や「購買・物流・運輸」(-7.7点)等では相対的に低くなっている。また、「現在の賃金水準に対する満足感」が高いのは、「人事・法務」(全体平均より+16.4点)や「経営企画・事業企画・事業開発」(+10.6点)等であり、むしろ満足度が低いのは「対人サービス(看護、介護を含む)」(-16.5点)や、「購買・物流・運輸」(-10.0点)などとなっている。

「組織を背負っていくという自覚」については、「経営企画・事業企画・事業開発」(+11.5点)や「広報」(+10.8点)等で高く、一方で「転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要」と考える割合は、「研究開発・技術・設計」(-11.4点)や「システム・開発・資産運用」(-7.3点)等で相対的に低くなっている。

なお、各職位の男女別でみたプロフィールの違いは、**図表37**の通りである。

図表 3 5 現在就いている職種別で比較したミドルマネージャーになる前後でみた職業キャリア上、重要だった経験

Table with 15 columns: 全体平均, 営業・販売, 対人サービス, マーケティング, 経営企画・事業企画, 広報, 人事・法務, 財務・会計, 購買・物流・運輸, その他事務, 職業訓練・生涯学習, 研究開発・技術設計, システム企画・開発, その他専門的・技術的業務, その他. Rows list various career experiences like 'Sales promotion', 'Customer service', etc.

Table with 15 columns: 全体平均, 営業・販売, 対人サービス, マーケティング, 経営企画・事業企画, 広報, 人事・法務, 財務・会計, 購買・物流・運輸, その他事務, 職業訓練・生涯学習, 研究開発・技術設計, システム企画・開発, その他専門的・技術的業務, その他. Rows list various career experiences like 'Sales promotion', 'Customer service', etc.

第4章 考察 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか

本章では、少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材の能力・資質や就労意欲を高めるマネジメントのあり方に関心が集まっていることを踏まえ、雇用管理や人材育成の実施状況と就労意欲の関係性について若干の考察を試みたい。また昨今、景気の回復基調を受け、人材確保（囲い込み）の動きが活発になっている。そこで、人材の定着率を高める雇用管理とはどのようなものか、についても併せて考察を行いたい。

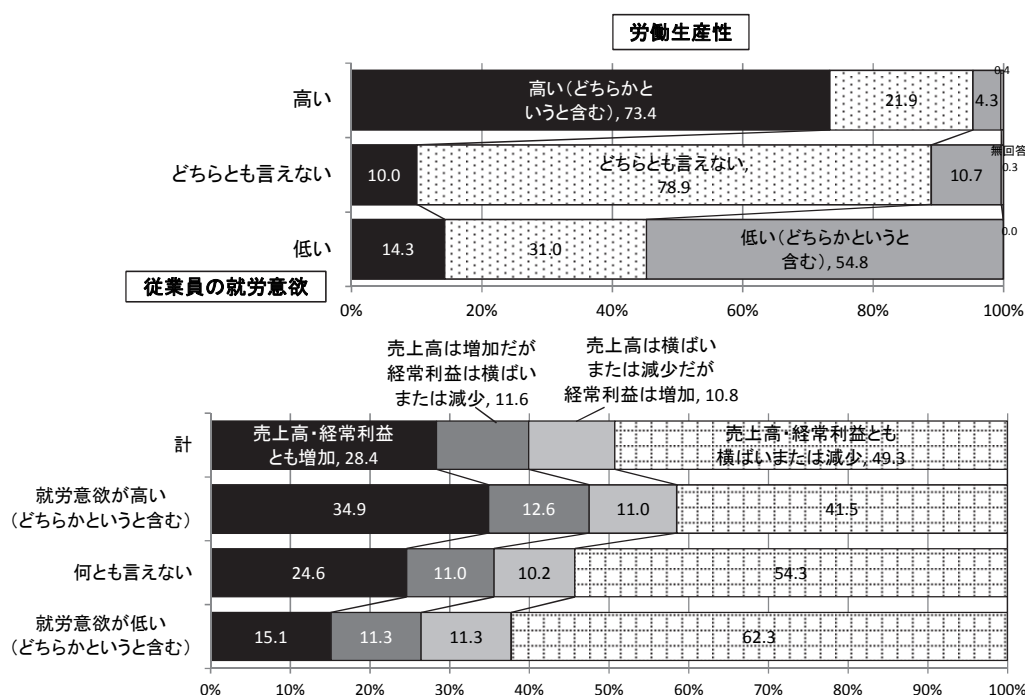
第1節 従業員の就労意欲と人材マネジメント

1. 労働生産性や売上高経常利益率と就労意欲の関係

本調査には、「従業員の就労意欲」を同業他社と比較した評価について尋ねた設問がある（20頁参照）。そこで以降はこの回答結果をもとに、自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と低いと考える企業の間で、その人材マネジメントにどのような違いがあるかをみていくこととしたい。

なお、前提としてそもそもなぜ、就労意欲に着目するのかに触れておきたい。本調査では、就労意欲と併せて「労働生産性（＝従業員一人あたりの付加価値、と定義）」をどう評価するかについても尋ねている。これらの関係性をみると、従業員の就労意欲が高いと考えている企業では、労働生産性が高いと評価している割合も高くなっていることが分かる（図表38）。従業員の就労意欲が高いと考えている企業の4分の3弱は労働生産性も高いと評価している。一方、就労意欲が低いと考えている企業の半数以上は、労働生産性も低いと受け止めている。

図表38 従業員の就労意欲と労働生産性や企業収益との関係



それでは、従業員の就労意欲が高いと考えている企業では、実際に労働生産性も高いのだろうか。労働生産性を客観的に把握できる設問はないため、企業の収益性を示す指標である「売上高」と「経常利益」の5年前と比較した増減に着目する。結果をみると、従業員の就労意欲が高いと考えている企業では、「売上高・経常利益」とともに増加した割合が3社に1社超と高くなっており、就労意欲が低いと考えている企業のそれ（15.1%）を20%近く上回っていることが分かる。他方、従業員の就労意欲が低いと受け止めている企業では、その6割以上が「売上高・経常利益とも横ばいまたは減少」となっており、同割合が4割程度にとどまる就労意欲の高い企業とは対照的になっている。

従業員の就労意欲が高いとなぜ、他社と比べた労働生産性の評価が高まったり、売上高や経常利益が増加するのだろうか。今回の調査で把握した設問範囲に限られるものの、人材マネジメントの状況をあらわすいくつかの指標と就労意欲の関係性を調べると、次のような結果が得られた（図表39）。

図表39 従業員の就労意欲と定着率や人材育成上で抱える課題、
管理職のマネジメント上で抱える課題の関係

	正社員の 平均在籍率(%)	入社3年後	入社10年後	入社3年後 -10年後 ^{ポイント差}	同業が入社3年後 の平均在籍率に占 める割合(低減率)
就 労 意 欲	高い	83.7	73.2	10.5	12.6
	どちらかといえば高い	76.6	61.4	15.2	19.8
	何とも言えない	75.5	60.6	14.9	19.7
	どちらかといえば低い	69.0	52.2	16.8	24.3
	低い	57.0	21.7	35.3	62.0
	計	76.0	61.1	14.9	19.6

	管理職の育成・ 登用上の課題	平均選択数 (個)
	高い	2.0
	どちらかといえば高い	2.2
	何とも言えない	2.2
	どちらかといえば低い	2.4
	低い	2.6
	計	2.2

就 労 意 欲	人材育成上の課題 (正社員若年層)	平均選択数 (個)	人材育成上の課題 (正社員中堅層)	平均選択数 (個)	人材育成上の課題 (非正社員全般)	平均選択数 (個)
	高い	2.1	高い	2.2	高い	1.3
	どちらかといえば高い	2.4	どちらかといえば高い	2.7	どちらかといえば高い	1.9
	何とも言えない	2.7	何とも言えない	2.9	何とも言えない	2.2
	どちらかといえば低い	3.2	どちらかといえば低い	3.4	どちらかといえば低い	2.4
	低い	5.0	低い	5.4	低い	3.3
	計	2.6	計	2.8	計	2.0

まず、就労意欲が高いと考えている企業では、正社員の採用後の定着率も高くなっている。就労意欲が高いと考えている企業と低いとする企業の間には、入社3年後の平均在籍率（＝新規に採用した正社員のうち、入社3年以上勤めている人の採用者数に占める割合、と定義）にして、25%以上の開きがある。また、入社10年後の平均在籍率についても、就労意欲が高いと考えている企業ほど高い傾向がみられる。さらに、入社3年後から10年後に向けての平均在籍率の低減率は、就労意欲が高いと考えているほど抑制されていることが分かる。

また、就労意欲については人材育成上で抱える課題や、管理職の育成・登用上の課題との間でも、顕著な関係性が見て取れる。すなわち、従業員の就労意欲が高いと考えている企業ほど、人材育成上で抱える課題や管理職の育成・登用上の課題が少なくなっている（**図表39**）。

総じて、正社員が定着し、仕事を通じた経験を着実に積み重ねることで、人材育成上の課題や管理職の育成・登用上の課題等も軽減され、結果として従業員の就労意欲が高まるほど、競争力の源泉である人的資本が強化され、労働生産性や企業収益性にも良い影響を与えるのではないだろうか。

こうした前提を踏まえ、以降は自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と、低いと考えている企業の間で、その雇用管理や人材育成のあり方にはどのような違いがあるかについて詳しくみていこう。

2. 就労意欲別にみた雇用・人材育成方針

まず、基本的な雇用方針について就労意欲別に比較すると、就労意欲が高いと考えている企業では、低いとする企業に比べて「正社員の長期雇用は維持する」方針の割合が多くなっていることが分かる（**図表40**）。また、正社員ほど顕著ではないものの、非正社員についても就労意欲が高いと考える企業の方が、「できるだけ長く雇用する」方針（どちらかといえば含む）を採る割合が多いようである。

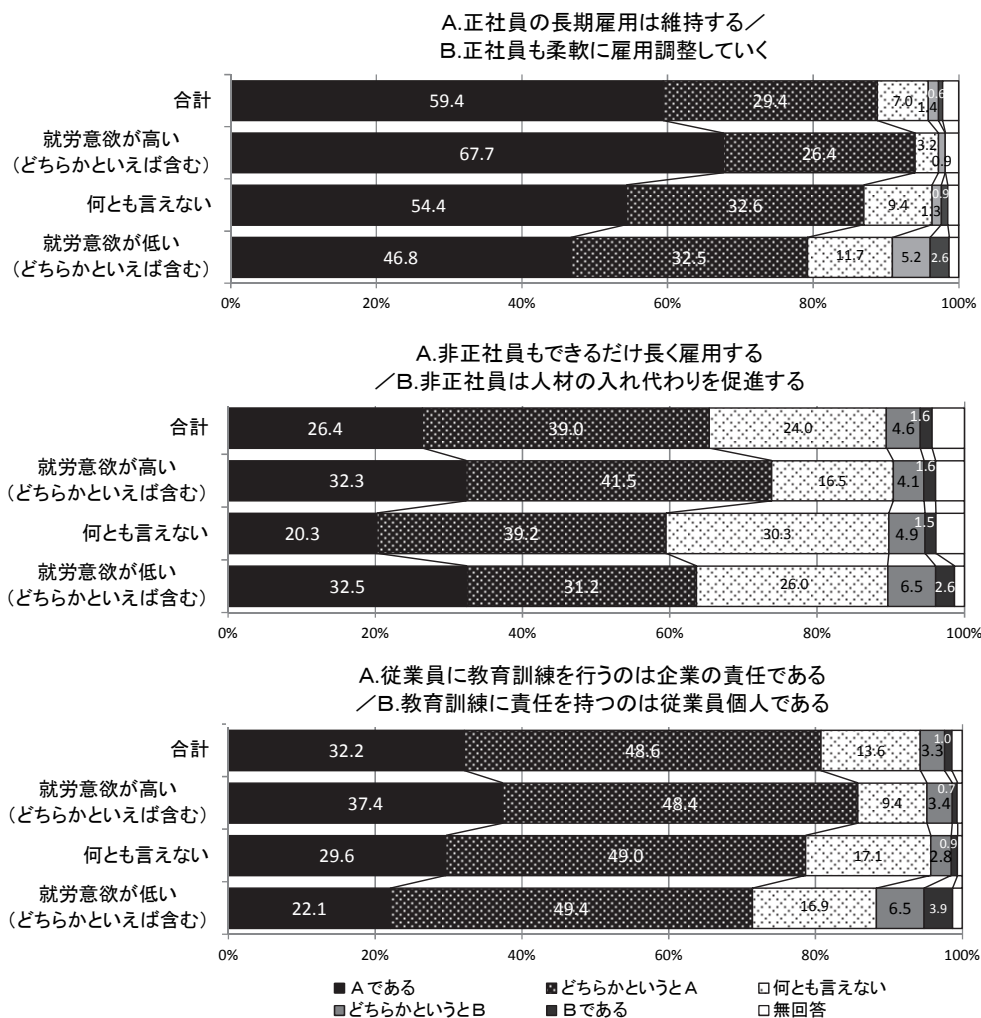
さらに、正社員の雇用方針と非正社員の雇用方針を掛け合わせると、正社員・非正社員とも「長期雇用方針」を志向する企業で、従業員の就労意欲が高いとする割合がもっとも多い（**図表41**）。次いで、同割合が多い順に、①正社員は「長期雇用方針」だが、非正社員は「人材の入れ代わりを促進方針」の企業、②正社員は「柔軟に雇用調整方針」で、非正社員も「人材の入れ代わりを促進方針」の企業となっていて、逆に、従業員の就労意欲が低いとする割合がもっとも多い（就労意欲が高いとする割合がもっとも少ない）のは、③正社員は「柔軟に雇用調整方針」だが、非正社員は「長期雇用方針」という、正社員と非正社員が逆転しているような企業である。

同様に人材の育成方針についても、従業員の就労意欲が高いとしている企業では、「教育訓練を行うのは企業の責任である」（どちらかといえば含む）と考える割合が多い。一方、就

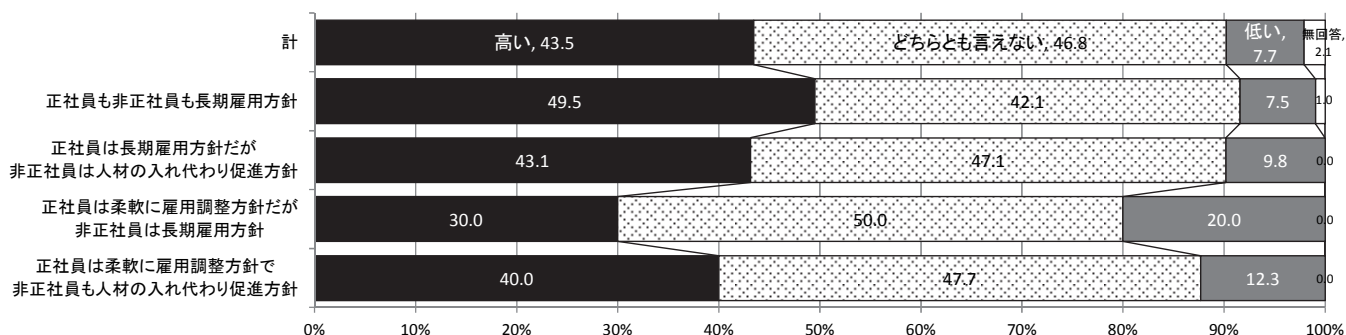
就労意欲が低いと考えている企業では、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする割合が相対的には多くなっている。

すなわち、従業員を長期にわたり雇用することを前提に、企業の責任として教育訓練を行っていくとする企業ほど、従業員の就労意欲も高まるという関係性が見て取れる。

図表 4 0 就労意欲別にみた雇用・人材育成方針



図表 4 1 正社員×非正社員の雇用方針



3. 就労意欲別にみた雇用ポートフォリオ

こうした結果にヒントを得て、雇用ポートフォリオの現状と5年後の見通しについても、就労意欲別に算出した（図表42）。それによると、就労意欲が高いと考えている企業は低いとする企業に比べて、「無期契約の社員」比率が高くなっていることが分かる。一方、5年後の見通しで、「有期契約の社員」から「無期契約の社員」への揺り戻し幅や、「非正社員」から「正社員」への揺り戻し幅が大きいのはむしろ、就労意欲が「低い（どちらかといえば含む）」と考えている企業である。

図表42 就労意欲や人材育成上の課題別にみた
雇用ポートフォリオの現状と見通し

	現状			5年後			揺り戻し幅 無期契約の社員から 有期契約の社員へ	非正社員から 正社員へ	
	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の非正社員	無期契約の社員	(うち正社員)	有期契約の非正社員			
直接雇用みの場合									
計	64.7	60.9	35.3	67.9	61.2	32.1	3.2	0.4	
就労意欲									
高い (どちらかといえば含む)	65.4	61.7	34.6	69.1	62.0	30.9	3.8	0.3	
何とも言えない	67.8	63.9	32.2	69.9	64.0	30.1	2.0	0.0	
低い (どちらかといえば含む)	35.2	31.6	64.8	42.2	35.6	57.8	7.0	4.0	
派遣社員を含む場合									
計	63.1	59.3	36.9	66.1	59.7	33.9	3.1	0.4	
就労意欲									
高い (どちらかといえば含む)	63.7	60.2	36.3	67.4	60.5	32.6	3.7	0.3	
何とも言えない	66.0	62.3	34.0	68.0	62.3	32.0	2.0	0.0	
低い (どちらかといえば含む)	34.3	30.9	65.7	41.2	34.7	58.8	6.9	3.9	
直接雇用みの場合									
人材育成上の課題	【正社員】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	57.5	53.8	38.7	57.8	51.0	35.4	3.3	2.8
	非選択	67.2	62.5	28.1	67.8	60.4	24.8	3.3	2.1
	【非正社員全般】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	37.1	34.4	60.1	38.9	32.4	54.6	5.5	2.0
	非選択	59.1	53.9	35.7	59.6	50.6	31.4	4.3	3.3
	【正社員】離職等で人材育成投資が回収できない	58.2	45.7	29.4	59.0	46.6	28.6	0.8	-0.9
	非選択	60.8	58.2	36.5	61.1	55.0	32.8	3.7	3.2
	【非正社員全般】離職等で人材育成投資が回収できない	38.6	30.8	53.5	38.5	25.2	48.2	5.3	5.6
	非選択	50.1	46.4	46.2	51.3	43.9	41.4	4.8	2.5
	【正社員】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	57.4	50.1	35.3	58.1	50.7	34.5	0.8	-0.6
	非選択	61.4	58.3	35.6	61.6	54.8	31.5	4.1	3.5
	【非正社員全般】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	42.9	36.1	50.2	45.0	32.3	42.3	7.9	3.8
	非選択	50.0	46.4	46.3	50.9	43.7	41.9	4.4	2.7
派遣社員を含む場合									
人材育成上の課題	【正社員】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	55.9	52.2	40.5	56.1	49.5	37.3	3.2	2.7
	非選択	65.8	61.2	29.6	66.4	59.1	26.4	3.2	2.0
	【非正社員全般】業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	36.5	33.8	60.8	38.2	31.8	55.3	5.4	2.0
	非選択	57.8	52.7	37.1	58.3	49.5	32.9	4.2	3.2
	【正社員】離職等で人材育成投資が回収できない	57.3	45.1	30.4	58.2	45.9	29.6	0.8	-0.9
	非選択	59.1	56.5	38.3	59.4	53.5	34.7	3.6	3.0
	【非正社員全般】離職等で人材育成投資が回収できない	37.1	29.6	55.3	37.0	24.2	50.2	5.1	5.4
	非選択	49.2	45.5	47.1	50.4	43.1	42.4	4.7	2.4
	【正社員】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	56.6	49.4	36.2	57.3	49.9	35.4	0.8	-0.5
	非選択	59.5	56.6	37.5	59.8	53.2	33.6	3.9	3.4
	【非正社員全般】人材育成を受ける社員側の意欲が低い	42.1	35.4	51.1	44.1	31.6	43.4	7.8	3.7
	非選択	49.1	45.4	47.4	49.9	42.9	43.0	4.3	2.5

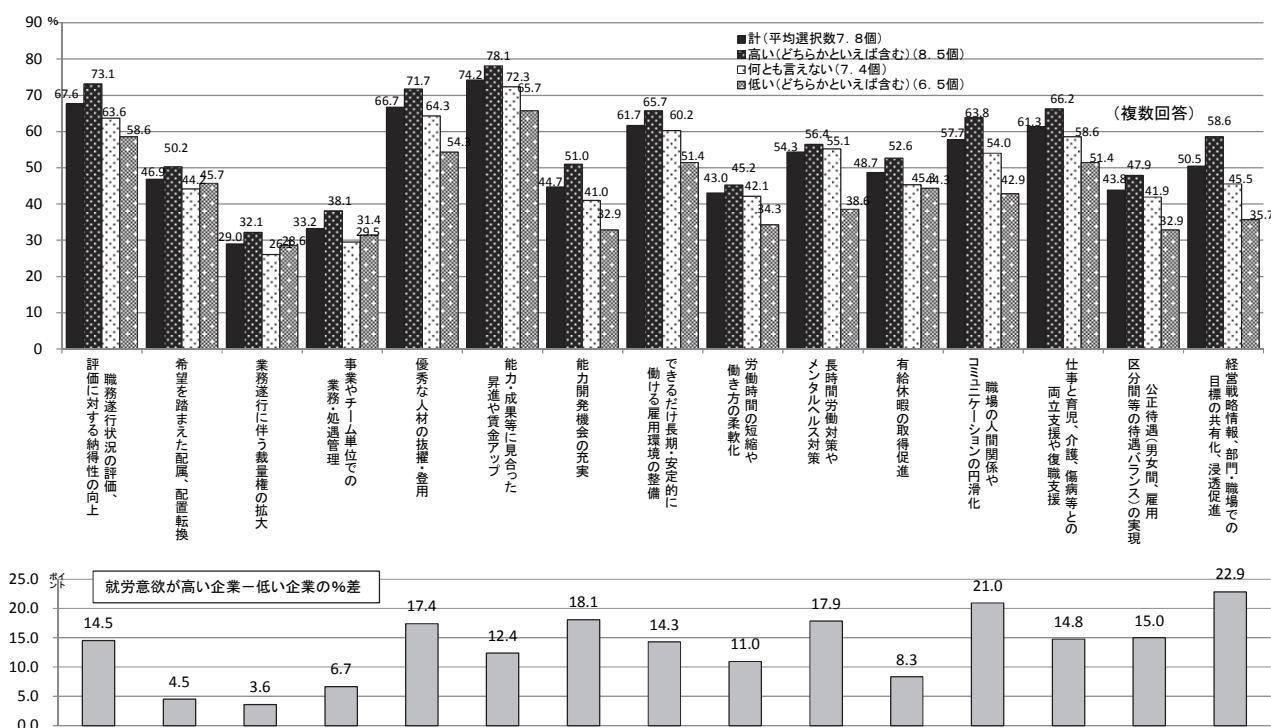
その理由を探るため、人材育成上で抱えている課題と、雇用ポートフォリオの見直しの関係性についても調べた。結果をみると、「非正社員全般」を活用する中で人材育成上、何らかの不都合を感じてきた企業ほど、「無期契約の社員」への揺り戻しを図ろうとしている様子が窺える。すなわち、「無期契約の社員」への揺り戻し幅が大きいのは、「非正社員全般」について「離職等で人材育成投資が回収できない」(5.3割)、「業務が多忙で育成の時間的余裕がない」(5.5割)、「人材育成を受ける社員側の意欲が低い」(7.9割)などと感じてきた企業であり、こうした企業では正社員を含めた「無期契約の社員」割合が、5割を下回ってきた現状にある。

総じて、第2章でみたような有期契約から無期契約へ、非正社員から正社員への「揺り戻し」が図られようとしている背景には、人材の定着率を引き上げて就労意欲や人材の育成効果を高め、労働生産性を向上させたいという企業の狙いがあると言えるのではないだろうか。

4. 就労意欲別にみた雇用管理事項の実施状況

それでは、自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と低いとする企業の間で、雇用管理のあり方にはどのような違いがあるのだろうか。取り組んでいる雇用管理事項を、就労意欲別に比較すると、そのすべてについて就労意欲が高いと考えている企業の実施率が、就労意欲が低いとしている企業のそれを上回っている(図表4.3)。

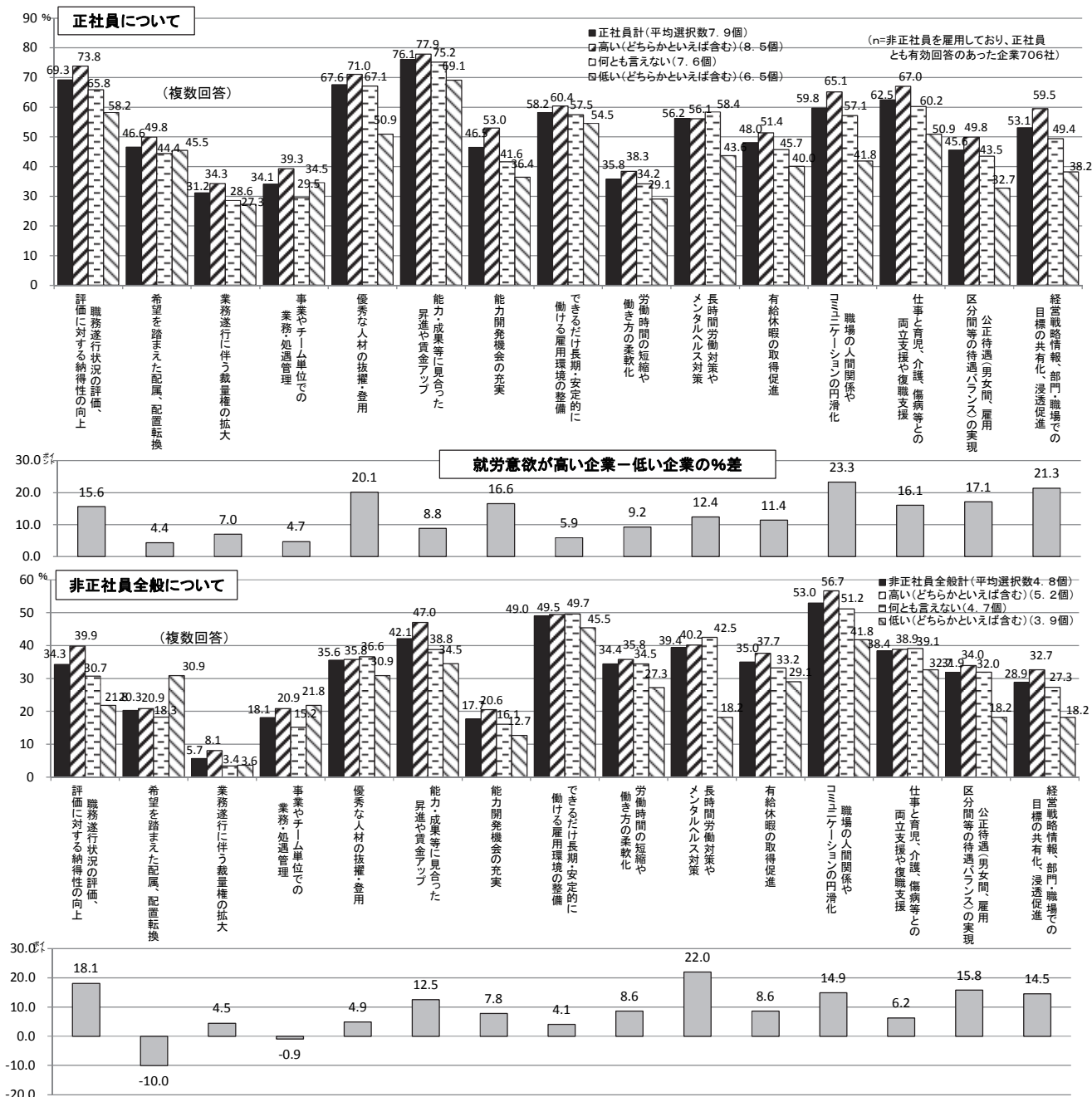
図表4.3 就労意欲別にみた雇用管理の実施状況①



実施している雇用管理の事項数は、就労意欲が高いと考えている企業が平均 8.5 個に対し、低い企業は同 6.5 個と 2 個程度の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」(22.9 ㇿ) や、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(21.0 ㇿ) であり、これに「能力開発機会の充実」(18.1 ㇿ)、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」(17.9 ㇿ)、「優秀な人材の抜擢・登用」(17.4 ㇿ) などが続く。

さらに、正社員・非正社員とも雇用しており、有効回答のあった企業でも、就労意欲が高いと考えている企業は低いとする企業に比べ、広範な雇用管理事項にわたってより積極的に、取り組んでいることが分かる(図表 4 4)。

図表 4 4 就労意欲別にみた雇用管理の実施状況②



具体的にみると、正社員に対しては、就労意欲が高いと考えている企業が、すべての雇用管理事項の実施率で上回っている。平均選択数にして、就労意欲が高いと考える企業が 8.5 個に対し、低いとしている企業は 6.5 個で 2 個程度の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(23.3 票) や「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」(21.3 票)、「優秀な人材の抜擢・登用」(20.1 票)のほか、「公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現」(17.1 票) や「能力開発機会の充実」(16.6 票)、「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」(16.1 票)、「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」(15.6 票) などとなっている。

一方、非正社員全般に対しては、就労意欲が高いと考えている企業が、低いとする企業を下回ったものが 2 つある。非正社員全般に対しても「希望を踏まえた配属、配置転換」や「事業やチーム単位での業務・処遇処理」を実施している割合が高いのだが、就労意欲が低い企業ほど、従業員に占める非正社員割合が多い（先述）ことから、非正社員を基幹的に活用していることの裏返しではないかと考えられる。しかしながら、大半の雇用管理事項の実施率では、従業員の就労意欲が高いと考えている企業の方が上回っており、平均選択数にして 1 個以上（高い：5.2 個に対し、低い：3.9 個）の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」(22.0 票) や「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」(18.1 票) のほか、「公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現」(15.8 票) などである。

5. 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲

それでは逆に、雇用管理事項として何を実施するかによって、従業員の就労意欲にはどの程度の違いが出るのだろうか。

まず、すべての雇用管理事項について、それぞれを実施している企業と実施していない企業の間で、就労意欲の評価点数¹²を比較すると、**図表 4 5**の通りとなった。

結果をみると、就労意欲の評価点数の差は「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」を実施している企業と、実施していない企業の間でもっとも大きくなっている（12.2 点差）。次いで、両者の開きが大きい順に「能力開発機会の充実」（10.9 点差）、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（10.8 点差）、「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」（10.4 点差）、「優秀な人材の抜擢・登用」（9.8 点差）、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」（9.6 点差）などとなっている。

すなわち、これらを実施するかどうかによって、従業員の就労意欲にも大きな違いを生じている可能性があると言えるだろう。

¹² 「高い」×1.0 点+「どちらかと言えば高い」×0.5 点+「何とも言えない」×0 点+「どちらかと言えば低い」×(-0.5 点)+「低い」×(-1.0 点)で算出した。

図表 4 5 雇用管理事項別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数			
	実施している	実施していない	実施-未実施の点差	実施している場合の平均との点差
計	20.6			
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	24.4	14.0	10.4	3.8
希望を踏まえた配属、配置転換	23.9	18.0	5.8	3.3
業務遂行に伴う裁量権の拡大	25.7	18.7	7.1	5.1
事業やチーム単位での業務・処遇管理	26.1	18.1	8.0	5.5
優秀な人材の抜擢・登用	24.3	14.5	9.8	3.7
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	23.5	13.9	9.6	2.9
能力開発機会の充実	26.9	16.0	10.9	6.3
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	24.4	15.4	8.9	3.8
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	23.9	18.4	5.5	3.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	24.0	17.0	7.0	3.4
有給休暇の取得促進	24.2	17.6	6.6	3.6
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	25.6	14.8	10.8	5.0
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	24.2	15.7	8.5	3.6
公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	24.5	17.9	6.5	3.9
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.0	14.8	12.2	6.4

それでは、こうした雇用管理事項をどう組み合わせるかによっても、就労意欲の高さに違いはみられるのだろうか。すべての組み合わせをみることは難しいため、「アベノミクス」や「日本再興戦略」等で注目されてきた「賃金アップ」や「女性の活躍促進」「（正社員の）働き方改革」を切り口に、関連する雇用管理事項を取り上げる。具体的には「能力、成果等に見合った昇進や賃金アップ」「能力開発機会の充実」「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」「有給休暇の取得促進」の6つについて、就労意欲をより効果的に高める組み合わせがないかを探した（図表 4 6～4 8）。

（1）「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」の効果的な組み合わせ

まず、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」について2項目間でみると、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」と組み合わせた場合の就労意欲が、もっとも高い結果となった（全体平均を7.2点上回る）。次いで、就労意欲の高い順に「事業やチーム単位での業務・処遇管理」（同6.6点）、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（6.5点）、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」（6.5点）、「能力開発機会の充実」（6.4点）などとなっている。

これらの中でさらに効果的な組み合わせがないか調べると、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」については、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」や「能力開発機会の充実」「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」と同時に実施した方が、就労意欲が高められるようである（全体平均より9.9点アップ）（図表 4 6）。このことは、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」に取り組むのであれば、経営戦略に基づきどのような能力・成果等を求めるかという目標を共有・浸

透させたうえで、裁量権の拡大を通じて能力を発揮しやすくし、また、能力をさらに高められる機会を充実させた方が効果的であるなどとして、合理的に解釈できるところだろう。

図表 4 6 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数①

	就労意欲の評価点数	
	導入している	平均との点差
計	20.6	
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	23.5	2.9
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	25.4	4.8
希望を踏まえた配属、配置転換	24.5	3.9
業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.8	7.2
事業やチーム単位での業務・処遇管理	27.2	6.6
優秀な人材の抜擢・登用	25.3	4.7
能力開発機会の充実	27.0	6.4
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	26.3	5.7
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	24.4	3.8
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	25.8	5.2
有給休暇の取得促進	26.4	5.8
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.1	6.5
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	26.0	5.4
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	25.5	4.9
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.1	6.5
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+能力開発機会の充実	27.7	7.1
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+能力開発機会の充実+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	28.0	7.5
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+能力開発機会の充実+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	30.5	9.9
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.2	7.7
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ+業務遂行に伴う裁量権の拡大+事業やチーム単位での業務・処遇管理+能力開発機会の充実+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	29.5	8.9
能力開発機会の充実	26.9	6.3
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	27.7	7.1
希望を踏まえた配属、配置転換	26.6	6.0
業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.8	7.3
事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.5	7.9
優秀な人材の抜擢・登用	28.0	7.4
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	27.0	6.4
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	27.7	7.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	26.5	5.9
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	27.3	6.7
有給休暇の取得促進	28.2	7.6
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	28.0	7.4
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	27.2	6.6
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	27.3	6.7
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	29.7	9.1
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	29.9	9.4
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進	30.7	10.1
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	30.9	10.3
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進+優秀な人材の抜擢・登用	30.6	10.0
能力開発機会の充実+事業やチーム単位での業務・処遇管理+経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進+有給休暇の取得促進+優秀な人材の抜擢・登用+職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	31.2	10.6

(2) 「能力開発機会の充実」の効果的な組み合わせ

「能力開発機会の充実」については、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」(全体平均を 9.1 点上回る)のほか、「事業やチーム単位での業務・処遇管理」(同 7.9 点)や「有給休暇の取得促進」(7.6 点)、「優秀な人材の抜擢・登用」及び「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(ともに 7.4 点)などとの組み合わせ効果が高い(図表 4 6)。そして、就労意欲の評価点数がもっとも高い組み合わせは、これらすべてを実施する場合である(平均より 10.6 点増)。

(3) 「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」「労働時間の短縮や

働き方の柔軟化」「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」の効果的な組み合わせ

一方、「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」については、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(全体平均を 7.4 点上回る)や「業務遂行に伴う裁量権の拡大」(同 7.2 点)などとの組み合わせ効果が高く、これら 3 つを同時に実施している企業の従業員の就労意欲は、全体平均を 9.2 点上回った(図表 4 7)。

これに対し、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」に関しては、「事業やチーム単位での業務・処遇管理」(8.0 点)のほか、「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」(7.2 点)や「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(7.1 点)との組み合わせ効果が高くなっており、これら 4 つを同時に実施している場合の就労意欲は、全体平均を 10.5 点上回る結果となっている。

「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」についても、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」と同様の組み合わせが効果的であり、全体平均を 10.5 点上回った。

「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」については、(個別の)「業務遂行に伴う裁量権の拡大」との組み合わせが、就労意欲を高めるのに効果的であるのに対し、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」と「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」についてはむしろ、従業員間で補完し合える「事業やチーム単位での業務・処遇管理」と組み合わせた方が、効果が高いという点は興味深いところである。こうしたなか、いずれも「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」による押し上げ効果が高くなっていることから、制度を活かすうえでは運用面までのフォローアップが、必要であることを示唆していると言えるだろう。

(4) 「有給休暇の取得促進」の効果的な組み合わせ

ところで「有給休暇の取得促進」に関しては、先述したように「能力開発機会の充実」との組み合わせ効果(全体平均を 7.6 点上回る)が高くなっている(図表 4 8)。このことは、例えば教育訓練休暇の導入促進が、結果として(育児、介護、傷病等以外の全世代的な)、有給休暇の取得促進に効果的なのではないかという、政策的なヒントも示唆しているように思われる。

図表 4 7 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数②

		就労意欲の評価点数	
		導入している	平均との点差
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援		24.2	3.6
	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	26.6	6.0
	希望を踏まえた配属、配置転換	25.8	5.2
	業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.8	7.2
	事業やチーム単位での業務・処遇管理	26.7	6.1
	優秀な人材の抜擢・登用	26.8	6.2
	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	26.0	5.4
	能力開発機会の充実	27.2	6.6
	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	27.0	6.4
	労働時間の短縮や働き方の柔軟化	24.9	4.3
	長時間労働対策やメンタルヘルス対策	25.8	5.2
	有給休暇の取得促進	26.1	5.6
	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	28.0	7.4
	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	25.1	4.6
	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	26.6	6.0
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援＋業務遂行に伴う裁量権の拡大 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		29.8	9.2
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援＋業務遂行に伴う裁量権の拡大＋能力開発機会の充実		28.7	8.1
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援＋業務遂行に伴う裁量権の拡大＋能力開発機会の充実 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		28.7	8.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化		23.9	3.3
	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	24.8	4.2
	希望を踏まえた配属、配置転換	26.9	6.3
	業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.4	6.8
	事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.6	8.0
	優秀な人材の抜擢・登用	25.6	5.1
	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	24.4	3.8
	能力開発機会の充実	26.5	5.9
	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	25.2	4.7
	長時間労働対策やメンタルヘルス対策	24.3	3.7
	有給休暇の取得促進	25.9	5.3
	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.7	7.1
	仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	24.9	4.3
	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	26.7	6.1
	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.8	7.2
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進		29.7	9.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		29.6	9.0
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		31.1	10.5
労働時間の短縮や働き方の柔軟化＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化 ＋業務遂行に伴う裁量権の拡大		30.3	9.7
長時間労働対策やメンタルヘルス対策		24.0	3.4
	職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	25.9	5.3
	希望を踏まえた配属、配置転換	26.5	5.9
	業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.1	6.5
	事業やチーム単位での業務・処遇管理	28.8	8.2
	優秀な人材の抜擢・登用	27.0	6.4
	能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	25.8	5.2
	能力開発機会の充実	27.3	6.7
	できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	26.7	6.1
	労働時間の短縮や働き方の柔軟化	24.3	3.7
	有給休暇の取得促進	25.3	4.7
	職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.6	7.1
	仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	25.8	5.2
	公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	26.5	5.9
	経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	27.9	7.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進		29.8	9.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化		30.3	9.7
長時間労働対策やメンタルヘルス対策＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進		31.1	10.5

また、「有給休暇の取得促進」についても「経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進」による押し上げ効果が高い（7.6点）。さらに、「公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現」（7.3点）や「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」（6.9点）、「事業やチーム単位での業務・処遇管理」（6.8点）などとの組み合わせ効果も高く、これらすべてに同時に取り組む場合の就労意欲は、全体平均を10.7点上回る結果となっている。

図表48 雇用管理事項の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数③

	就労意欲の評価点数	
	導入している	平均との点差
有給休暇の取得促進	24.2	3.6
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	26.1	5.5
希望を踏まえた配属、配置転換	26.4	5.8
業務遂行に伴う裁量権の拡大	27.2	6.6
事業やチーム単位での業務・処遇管理	27.4	6.8
優秀な人材の抜擢・登用	26.3	5.7
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	26.4	5.8
能力開発機会の充実	28.2	7.6
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	26.5	5.9
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	25.9	5.3
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	25.3	4.7
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	27.5	6.9
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	26.1	5.6
公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	27.8	7.3
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	28.2	7.6
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	30.0	9.4
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	30.5	9.9
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	30.7	10.2
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋事業やチーム単位での業務・処遇管理	30.7	10.1
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	30.9	10.3
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋事業やチーム単位での業務・処遇管理＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	30.9	10.3
有給休暇の取得促進＋能力開発機会の充実＋経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進 ＋公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現＋事業やチーム単位での業務・処遇管理 ＋職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	31.3	10.7

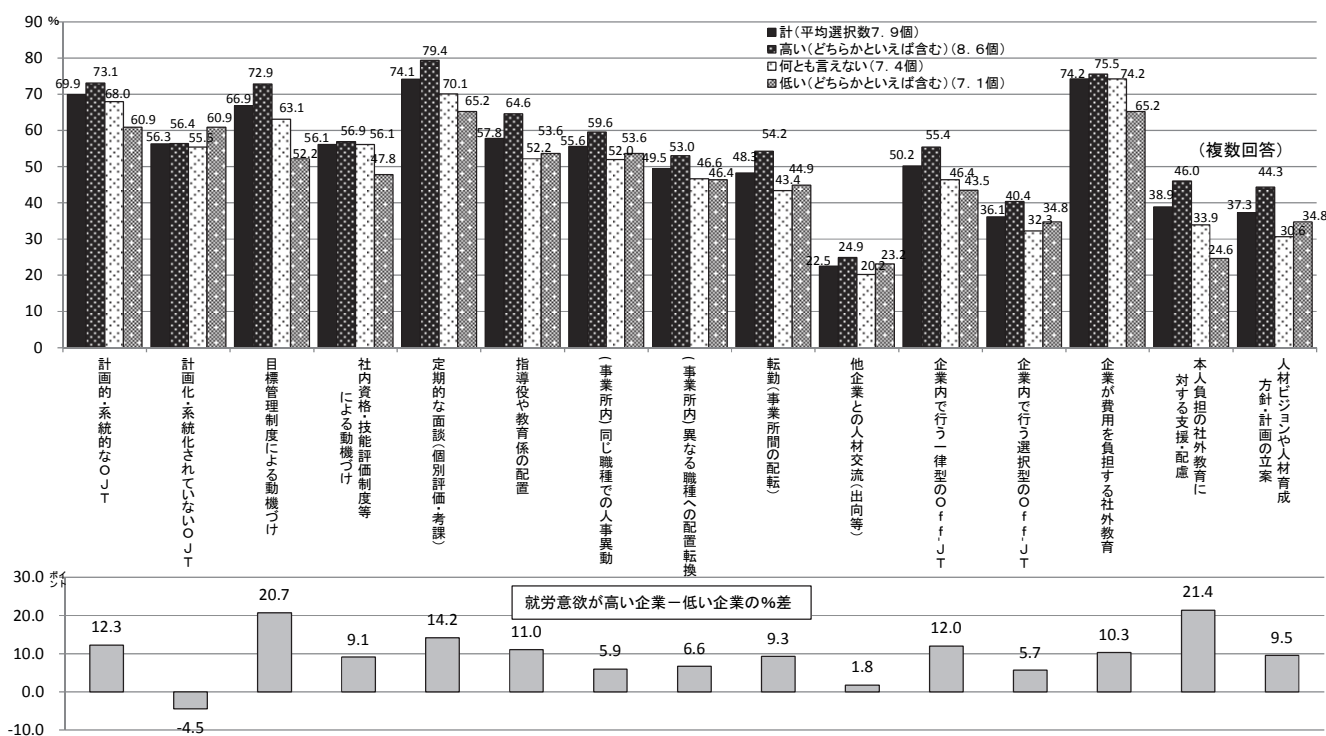
総じて、雇用管理事項として何を実施するか、また、それらをパッケージとしてどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲を高める効果も異なってくるようである。必ずしも、実施する雇用管理事項をただ増やせば良い、というわけではない点が興味深いところだろう。

6. 就労意欲別にみた人材育成の実施状況

それでは、自社の従業員の就労意欲が高いと考えている企業と低いとする企業の間で、人材育成のあり方にはどのような違いがみられるのだろうか。

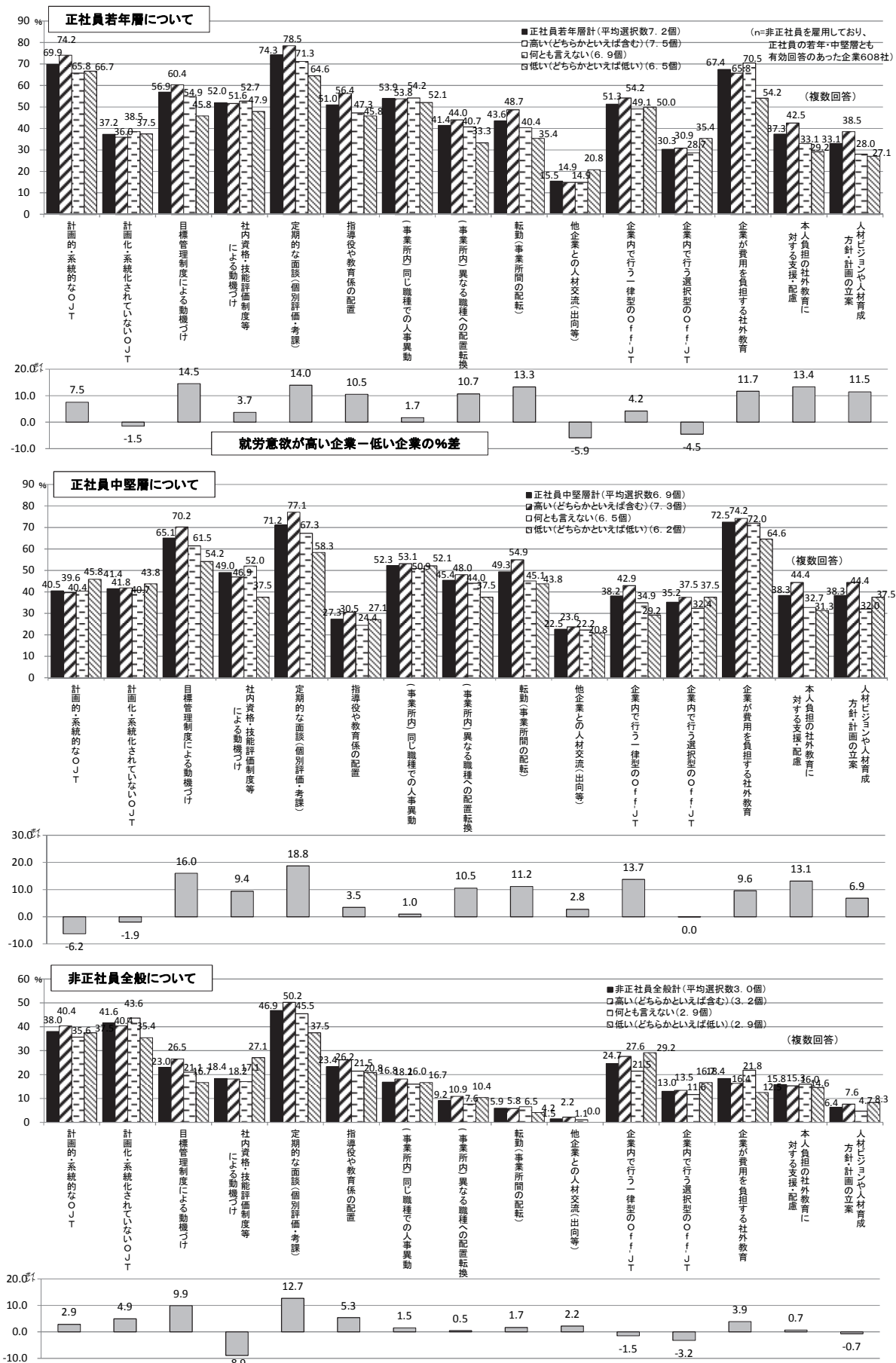
両者で人材育成の実施状況を比較すると、**図表 4 9**の通りとなった。すなわち、就労意欲が高いと考えている企業では、就労意欲が低いとする企業より、大半の人材育成項目で実施率が上回っている。就労意欲が高い企業の平均選択数が 8.6 個に対し、低い企業は 7.1 個と 1.5 個程度の開きがみられる。両者の開きがとくに大きいのは、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」(21.4 ㊦) や「目標管理制度による動機づけ」(20.7 ㊦)、「定期的な面談(個別評価・考課)」(14.2 ㊦) などである。

図表 4 9 就労意欲別にみた人材育成の実施状況①



これを正社員(若年層、中堅層)・非正社員ともに雇用しており、有効回答のあった企業でみても、就労意欲が高いと考えている企業は低いとする企業より、広範な人材育成により積極的に、取り組んでいることが分かる(図表 5 0)。具体的にみると、正社員の若年層について、就労意欲が高いと考えている企業で実施している人材育成項目の平均選択数が 7.5 個なのに対し、低いとする企業のそれは 6.5 個である。同様に、正社員の中堅層については就労意欲が高いと考えている企業が 7.3 個に対し、低いとする企業のそれは 6.2 個と 1 個程度の違いがみられる。非正社員全般では、就労意欲が高いと考えている企業が 3.2 個で、低いとする企業のそれが 2.9 個である。

図表50 就労意欲別にみた人材育成の実施状況②



両者の開きがとくに大きいのは、いずれも「目標管理制度による動機づけ」や「定期的な面談（個別評価・考課）」である。時間的・手続き的なコストを除けば、必ずしも費用に直結しない育成項目だけに、実施する方が合理的とみられるが、就労意欲が低い企業では「正社員」や「無期契約の社員」の占める比率が低くなっている。直接のコストを必要としなくても、人時（労働者数×労働時間数）的な側面から、難しいという事情も関係しているものと考えられる。

7. 人材育成項目の組み合わせ別にみた就労意欲

それでは、雇用管理事項と同様に、人材育成項目として何を実施するか、また、それをどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲はどのように異なるのだろうか。

まず、就労意欲の評価点数を人材育成の項目別に算出すると、**図表 5 1**の通りとなった。結果をみると、各人材育成項目を実施している企業と、実施していない企業の間で、就労意欲の評価点数の乖離が大きいのは、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」（実施－未実施の乖離は 11.5 点）や「目標管理制度による動機づけ」（11.1 点）などとなっている。

図表 5 1 人材育成の実施状況別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数			
	実施している	実施していない	実施-未実施の点差	実施している場合の平均との点差
計	20.6			
計画的・系統的なOJT	23.8	14.8	8.9	3.2
計画化・系統化されていないOJT	21.0	20.2	0.8	0.4
目標管理制度による動機づけ	24.8	13.8	11.1	4.2
社内資格・技能評価制度等による動機づけ	22.9	18.1	4.7	2.3
定期的な面談（個別評価・考課）	23.9	13.5	10.3	3.3
指導役や教育係の配置	24.5	16.1	8.4	3.9
（事業所内）同じ職種での人事異動	23.6	17.4	6.3	3.0
（事業所内）異なる職種への配置転換	23.7	17.9	5.8	3.2
転勤（事業所間の配転）	25.1	17.0	8.1	4.5
他企業との人材交流（出向等）	23.6	19.8	3.7	3.0
企業内で行う一律型のOff-JT	24.8	17.0	7.8	4.2
企業内で行う選択型のOff-JT	24.9	18.5	6.4	4.3
企業が費用を負担する社外教育	22.2	17.2	5.0	1.6
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	28.0	16.5	11.5	7.4
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	27.4	17.0	10.4	6.8

こうした結果を踏まえ、従業員の就労意欲を高めるのにより効果的な人材育成項目の組み合わせを探索する。すべての組み合わせを試みることは難しいため、「計画的・系統的な OJT」「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談（個別評価・考課）」「転勤（事業所間の配転）」「企業内で行う選択型の Off-JT」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」の 7 つを取り上げ、それぞれの総当たりで就労意欲の評価点数を算出した（**図表 5 2**）。

図表 5 2 人材育成の組み合わせ別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数	
	導入している	平均との点差
計	20.6	
計画的・系統的なOJT	23.8	3.2
目標管理制度による動機づけ	26.3	5.8
定期的な面談(個別評価・考課)	25.9	5.3
転勤(事業所間の配転)	25.8	5.2
企業内で行う選択型のOff-JT	26.0	5.4
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	28.8	8.2
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	28.4	7.8
目標管理制度による動機づけ	24.8	4.2
計画的・系統的なOJT	26.3	5.8
定期的な面談(個別評価・考課)	26.2	5.7
転勤(事業所間の配転)	27.4	6.8
企業内で行う選択型のOff-JT	26.2	5.6
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	29.6	9.1
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	30.0	9.4
定期的な面談(個別評価・考課)	23.9	3.3
計画的・系統的なOJT	25.9	5.3
目標管理制度による動機づけ	26.2	5.7
転勤(事業所間の配転)	26.6	6.0
企業内で行う選択型のOff-JT	25.7	5.1
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	29.3	8.7
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	28.3	7.7
転勤(事業所間の配転)	25.1	4.5
計画的・系統的なOJT	25.8	5.2
目標管理制度による動機づけ	27.4	6.8
定期的な面談(個別評価・考課)	26.6	6.0
企業内で行う選択型のOff-JT	27.9	7.3
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	30.5	9.9
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	29.4	8.8
企業内で行う選択型のOff-JT	24.9	4.3
計画的・系統的なOJT	26.0	5.4
目標管理制度による動機づけ	26.2	5.6
定期的な面談(個別評価・考課)	25.7	5.1
転勤(事業所間の配転)	27.9	7.3
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	27.7	7.1
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	27.7	7.1
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	28.0	7.4
計画的・系統的なOJT	28.8	8.2
目標管理制度による動機づけ	29.6	9.1
定期的な面談(個別評価・考課)	29.3	8.7
転勤(事業所間の配転)	30.5	9.9
企業内で行う選択型のOff-JT	27.7	7.1
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	30.3	9.7
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	27.4	6.8
計画的・系統的なOJT	28.4	7.8
目標管理制度による動機づけ	30.0	9.4
定期的な面談(個別評価・考課)	28.3	7.7
転勤(事業所間の配転)	29.4	8.8
企業内で行う選択型のOff-JT	27.7	7.1
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	30.3	9.7
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)	27.7	7.1
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	31.0	10.4
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮	30.2	9.6
計画的・系統的なOJT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	31.8	11.2
計画的・系統的なOJT+企業内で行う選択型のOff-JT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)	27.9	7.3
計画的・系統的なOJT+企業内で行う選択型のOff-JT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+人材ビジョンや人材育成方針・計画	30.9	10.3
計画的・系統的なOJT++企業内で行う選択型のOff-JT+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	29.3	8.7
計画的・系統的なOJT++企業内で行う選択型のOff-JT+転勤(事業所間の配転)+目標管理制度による動機づけ+定期的な面談(個別評価・考課)+本人負担の社外教育に対する支援・配慮+人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	30.0	9.4

総じてみると、いずれの人材育成項目についても「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」との組み合わせ効果が高いようである。このことは、**図表 5 1**で「計画化・系統化されていない OJT」を実施しても、実施していない企業の就労意欲と、大きな差がみられないことと整合的であると考えられる。すなわち、人材育成を行うのであれば、明確な「人材ビジョンや育成方針・計画」を立て、これに基づいて計画的・系統的に実施する方が、従業員の就労意欲を高めるうえでも効果的ということだろう。

また、「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」を同時に実施している場合も、従業員の就労意欲は高まりやすいようである。従業員の自発性に基づく人材育成の余地を確保した方が、就労意欲を高めるうえでより効果的ということだろう。

こうした中で、人材育成についても実施する項目数を増やすほど、就労意欲が高まるというわけではなく、やはり効果的な組み合わせが存在するようである。試行した中では、「計画的・系統的な OJT」と「目標管理制度による動機づけ」「定期的な面談（個別評価・考課）」「本人負担の社外教育に対する支援・配慮」「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」を組み合わせ実施している企業で、従業員の就労意欲がもっとも高くなっている（全体平均を 11.2 点上回る）。

総じて、人材育成項目として何を実施するか、また、それらをパッケージとしてどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲を高める効果も異なるようである。言い換えれば、組み合わせを工夫することで、さらに就労意欲を高められる余地があることを示唆しているのかも知れない。

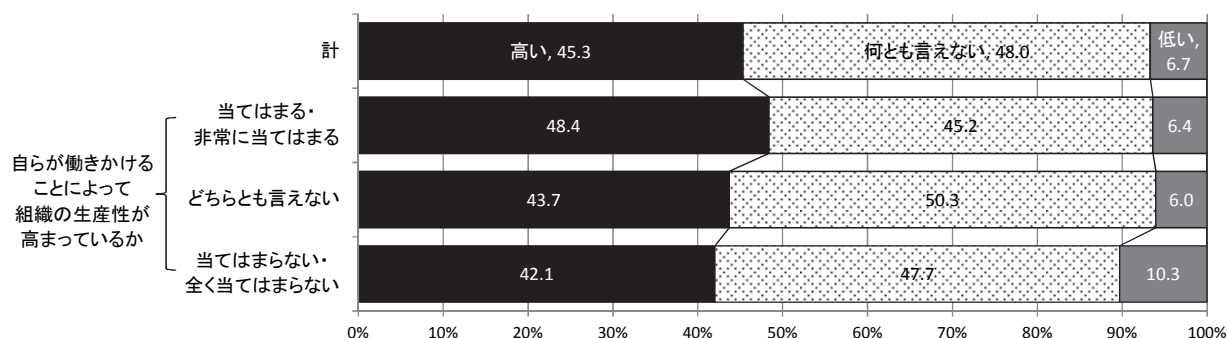
8. 就労意欲別にみた管理職マネジメント

ところで、管理職マネジメントのあり方によっても、従業員全体の就労意欲は変化するのだろうか。

管理職は企業組織の中核であり、職場のパフォーマンスを牽引する。管理職の働き掛けによって、従業員全体の就労意欲がどの程度、影響を受けるかについて、企業調査と労働者調査のマッチング集計で確認した。今回の労働者調査には、正社員ミドルマネジャーに対して、「自らが働きかけることによって、組織の生産性が高まっている」実感があるかを、5 段階評価で尋ねている。これを企業調査における、従業員全体の就労意欲の評価と掛け合わせると、**図表 5 3**の通りとなった。

すなわち、正社員ミドルマネジャーが「自らが働きかけることによって、組織の生産性が高まっている」と感じている企業では、従業員全体の就労意欲も確かに高くなっている（48.4%）。一方、正社員ミドルマネジャーがそう感じていない企業では、従業員全体の就労意欲が低いとする割合（10.3%）が相対的には高いことも分かる。

図表 5 3 管理職の働き掛けと従業員全体の就労意欲の関係



それでは、管理職の能力・資質やそのマネジメントのあり方によって、従業員全体の就労意欲はどのように異なるのだろうか。

まず、管理職に不足している能力・資質と就労意欲の関係をみると、まずもって不足している能力・資質があるかどうかで、就労意欲に平均 5.5 点の差を生じていることが分かる(図表 5 4)。そのうえで、能力・資質を具体的にみると、両者の開きが大きい順に「積極性、挑戦意欲・バイタリティ」(8.6 点差)、「日常的な業務管理・統制力(業務配分、進捗管理等)」(8.4 点差)、「日常的な職場の課題の解決力」(8.2 点差)、「組織の活性化を促す動機づけ力」(6.8 点差)、「経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力」(6.7 点差)などとなっている。

従業員全体の就労意欲を高めるうえでは、管理職の能力・資質を向上させることも重要な要素の一つであると言えるだろう。

図表 5 4 管理職に不足している資質等別にみた組織全体の就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数		
	なし	あり	点差
計	20.6		
管理職に不足している能力・資質	25.9	20.4	5.5
	不足していない	不足している	
日常的な業務管理・統制力(業務配分、進捗管理等)	23.6	15.2	8.4
新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	20.5	21.1	-0.6
部下や後継者の指導・育成力(傾聴・対話力)	23.4	19.3	4.1
組織の活性化を促す動機づけ力	23.1	16.3	6.8
経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	22.9	16.2	6.7
日常的な職場の課題の解決力	22.6	14.4	8.2
情報の重要性の判断力、リスク管理力	21.7	18.1	3.6
組織内外との利害調整・交渉力、人脈力	21.7	18.6	3.1
専門性、創造性	21.6	16.1	5.5
積極性、挑戦意欲・バイタリティ	23.3	14.7	8.6
リーダーシップ、統率・実行力	23.1	18.0	5.1
グローバルな視野や国際コミュニケーション力	20.4	22.1	-1.7
健康・ストレス管理力	21.8	15.8	5.9
その他	20.8	8.3	12.5

それでは、管理職をどうマネジメントするかによっても、従業員全体の就労意欲に違いはみられるのだろうか。

まず、基本的な登用・育成方針で比較すると、「経験人材の外部調達を重視している」企業（10.8点）より、「内部育成・昇進を重視している」企業（24.0点）の方が、就労意欲は高くなっていることが分かる。

また、管理職の現状の処遇方針別に就労意欲の評価点数を算出すると、「成果・業績主義」（22.2点）、「能力主義」（21.4点）、「年功主義」（17.8点）の順で高い。関連して「早期選抜」の実施状況を比較すると、就労意欲の評価点数は「導入を検討中」の企業（25.5点）、「既に導入した」企業（23.1点）、「導入予定はない」企業（18.6点）の順で高くなっている。

さらに、導入している人事制度と就労意欲の評価点数の関係性を調べると、**図表55**の通りとなった。すなわち、「社内FA制度（社員が自ら希望部署等に売り込む制度）」（21.2点差）等については、これを導入しているかどうかで、従業員全体の就労意欲の評価点数にも、大きな差を生じる結果となっている。

図表55 導入している人事制度別にみた就労意欲の評価点数

	就労意欲の評価点数		
	導入している	導入していない	点差
社内公募制度(必要な人材要件を公示し社内求人する制度)	25.2	21.3	3.9
社内FA制度(社員が自ら希望部署等に売り込む制度)	42.2	21.0	21.2
複線型人事制度(管理職、専門職、専任職コース等)	20.8	22.3	-1.5
評価、昇進等に対する苦情処理制度	24.0	21.8	2.2
役職定年制・任期制	23.9	20.4	3.5
降格・降職制度	21.5	22.7	-1.2
出向・転籍制度	20.7	23.1	-2.4
早期退職者優遇制度	17.7	22.7	-5.0

第2節 従業員の定着率と人材マネジメント

1. 雇用管理事項と定着率の関係

労働力人口が減少するなか、企業においては人材確保（囲い込み）の動きが活発になっている。そこで、雇用管理や人材育成の実施状況と人材定着の関係性についても、若干の考察を試みたい。

まず、実施している雇用管理事項別に正社員の入社3年後、及び10年後の平均在籍率を比較すると、いくつかの雇用管理事項についてはとくに、取り組んでいるかどうかによって、平均在籍率にも顕著な違いを生じている様子が見て取れる（**図表56**）。

入社3年後、10年後を問わず、取り組んでいる企業と取り組んでいない企業の間で、両者の開きがもっとも大きいのは「有給休暇の取得促進」（入社3年後で6.6ポイント差、10年後で5.1ポイント差）である。次いで、「仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援」（5.8ポイント、4.8

弊)、「長時間労働対策やメンタルヘルス対策」(4.3 弊、4.0 弊)、「能力開発機会の充実」(4.3 弊、2.9 弊)、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」(4.3 弊、2.3 弊)、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」(3.6 弊、2.7 弊)、「職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上」(3.0 弊、3.0 弊)などの順となっている。

図表 5 6 実施している雇用管理事項別にみた平均在籍率

	入社3年後の平均在籍率(%)			入社10年後の平均在籍率(%)		
	取り組んでいる	取り組んでいない	差(弊)	取り組んでいる	取り組んでいない	差(弊)
正社員に対して取り組んでいる計	76.0			61.1		
職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	77.1	74.1	3.0	62.4	59.4	3.0
希望を踏まえた配属、配置転換	76.8	75.7	1.1	61.7	61.2	0.5
業務遂行に伴う裁量権の拡大	79.2	74.9	4.3	63.0	60.7	2.3
事業やチーム単位での業務・処遇管理	75.9	76.3	-0.4	58.9	62.6	-3.7
優秀な人材の抜擢・登用	76.7	75.1	1.6	61.4	61.4	0.1
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	76.4	75.4	1.1	61.7	60.7	1.0
能力開発機会の充実	78.5	74.2	4.3	63.1	60.1	2.9
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	77.2	75.4	1.8	62.6	60.5	2.1
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	77.8	75.3	2.5	61.6	61.3	0.4
長時間労働対策やメンタルヘルス対策	78.1	73.9	4.3	63.3	59.3	4.0
有給休暇の取得促進	79.6	73.0	6.6	64.1	59.1	5.1
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	77.7	74.1	3.6	62.6	59.9	2.7
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	78.5	72.7	5.8	63.4	58.6	4.8
公正待遇(男女間、雇用区分間等の待遇バランス)の実現	76.8	75.7	1.1	61.3	61.5	-0.1
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	77.2	75.1	2.1	62.5	60.3	2.2

2. 人材育成と定着率の関係

「能力開発機会の充実」が、平均在籍率を左右する可能性があることは上記で触れた通りだが、具体的にどのような人材育成項目を実施するかによっても、違いはあるのだろうか。

平均在籍率を人材育成の実施項目別に算出してみると、いくつかの育成項目ではこれに取り組んでいるかどうかによって、顕著な違いを生じていることが分かる(図表 5 7)。入社3年後、10年後とも、両者の開きをもっとも大きいのは「他企業との人材交流(出向等)」(入社3年後で6.7 弊差、10年後で7.8 弊差)である。次いで、「計画的・系統的なOJT」(5.6 弊、2.8 弊)、「企業が費用を負担する社外教育」(5.0 弊、5.9 弊)、「(事業所内)異なる職種への配置転換」(4.1 弊、4.3 弊)、「目標管理制度による動機づけ」(3.6 弊、5.0 弊)などの順となっている。

すなわち、人材の定着率を高めるには、1つの企業に属しながらも環境を大きく変えられるような人材交流機会や職種転換機会があること、また、計画的・系統的なOJTや動機づけ、社外教育といった訓練機会が確保されていることが効果的なようである。

そして人材育成に関しては、入社3年後よりむしろ、入社10年後の平均在籍率により大きく影響する項目もいくつかみられる点の特徴である。例えば、「人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案」(入社3年後2.5 弊差→10年後4.1 弊差)のほか、「本人負担の社外教育に

対する支援・配慮」(2.9 差→5.0 差)や「目標管理制度による動機づけ」(3.6 差→5.0 差)などについては、人材の中長期的な定着の観点からさらに重要と言えるだろう。

図表 5 7 実施している人材育成項目別にみた平均在籍率

	入社3年後の平均在籍率(%)			入社10年後の平均在籍率(%)		
	取り組んでいる	取り組んでいない	差	取り組んでいる	取り組んでいない	差
正社員の若年層に対して実施しているもの計	76.0			61.1		
計画的・系統的なOJT	77.8	72.3	5.6	62.2	59.4	2.8
計画化・系統化されていないOJT	75.0	76.6	-1.6	58.4	63.0	-4.6
目標管理制度による動機づけ	77.7	74.1	3.6	63.6	58.7	5.0
社内資格・技能評価制度等による動機づけ	76.2	75.9	0.3	61.2	61.3	-0.1
定期的な面談(個別評価・考課)	77.0	73.7	3.3	62.6	58.4	4.2
指導役や教育係の配置	76.9	75.2	1.8	60.4	62.1	-1.7
(事業所内)同じ職種での人事異動	77.2	74.9	2.4	61.6	60.9	0.7
(事業所内)異なる職種への配置転換	78.5	74.4	4.1	63.9	59.6	4.3
転勤(事業所間の配転)	76.6	75.6	1.0	61.4	61.2	0.2
他企業との人材交流(出向等)	81.8	75.1	6.7	68.0	60.3	7.8
企業内で行う一律型のOff-JT	76.3	75.8	0.5	61.6	61.0	0.5
企業内で行う選択型のOff-JT	75.9	76.1	-0.1	61.1	61.4	-0.3
企業が費用を負担する社外教育	77.7	72.7	5.0	63.4	57.4	5.9
本人負担の社外教育に対する支援・配慮	77.9	75.0	2.9	64.5	59.5	5.0
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	77.7	75.3	2.5	64.1	60.1	4.1
	無	有		無	有	
人材育成上の課題	85.5	75.1	10.4	72.6	60.1	12.5

こうした中で、とくに若年層に対する人材育成上の課題を解消することが、平均在籍率の改善につながることを示唆する結果もみられる(図表 5 7)。すなわち、正社員の若年層に関して人材育成上、何らかの課題があると回答した企業の、入社3年後の平均在籍率が75.1%なのに対し、課題はないと回答した企業のそれは85.5%と、両者には10.4 差の開きがある。入社10年後については、課題ありが60.1%に対し、課題なしは72.6%と、両者の開きはさらに拡大する(12.5 差)。

すなわち、若年層に対する人材育成上の課題を解消することが、正社員の短期・中長期的な定着にも、効果的であると言えるだろう。

なお、雇用管理や人材育成と平均在籍率の関係をめぐっては、企業の規模効果を見ているだけではないかとの指摘もあろう。すなわち、規模が大きいほど賃金など他の処遇・労働条件も良くそもそも平均在籍率が高い中であって、雇用管理事項や人材育成項目も充実しているという関係性を見ているに過ぎないのではないかという指摘である。

そこで、従業員規模(人)と平均在籍率(%)、及び雇用管理事項や人材育成の充実度合いを表す各実施項目数(個)の間で相関分析を行うと、従業員規模の大きさと雇用管理事項や人材育成の充実度合いの間、及び雇用管理事項や人材育成の充実度合いと平均在籍率の間には、確かに有意な相関がみられるものの、従業員規模の大きさと平均在籍率の間には、有意な相関はみられないことが分かる(図表 5 8)。

さらに、300人未満の中小企業と300人以上の中堅・大企業に層化して相関分析を行うと、

前者では雇用管理事項の実施項目数と入社3年後の平均在籍率の間や、人材育成の実施項目数と入社10年後の平均在籍率の間で、一方、後者では雇用管理事項の実施項目数や人材育成の実施項目数と入社3年後の平均在籍率の間で、それぞれ相関が認められた。

すなわち、第4章第2節でみたような関係性は、必ずしも企業の規模効果を排除できていない（規模が大きいほど雇用管理事項や人材育成を実施する資力等がある）ものの、雇用管理事項や人材育成の充実度合いと平均在籍率の間には、同規模にあっても確かに相関があると言えよう。

図表58 雇用管理事項や人材育成項目と平均在籍率の間の相関分析

	1	2	3	4
1. 入社3年後の在籍率 (%)	1	.014	.105***	.083**
2. 従業員数 (人)	.014	1	.176***	.215***
3. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.105***	.176***	1	.629***
4. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.083**	.215***	.629***	1
	5	6	7	8
5. 入社10年後の在籍率 (%)	1	-.009	.063	.075**
6. 従業員数 (人)	-.009	1	.176***	.215***
7. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.063	.176***	1	.629***
8. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.075**	.215***	.629***	1

	300人未満の中小企業			300人以上の中堅・大企業		
	1	3	4	1	3	4
1. 入社3年後の在籍率 (%)	1	.085	.061	1	.144**	.125**
3. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.085	1	.613***	.144**	1	.612***
4. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.061	.613***	1	.125**	.612***	1
	5	7	8	5	7	8
5. 入社10年後の在籍率 (%)	1	.069	.100**	1	.085	.083
7. 正社員に対して取り組んでいる雇用管理事項 (回答個数)	.069	1	.613***	.085	1	.612***
8. 正社員の人材育成の取り組み状況 (回答個数)	.100**	.613***	1	.083	.612***	1

は5%水準、*は1%水準で有意であることを示す。

第3節 小 括

従業員の就労意欲を高めることは、労働生産性や企業収益性の向上に寄与すると考えられ、企業にとってはこれを効率的に高める人材マネジメントが喫緊の課題となっている。こうしたなか、本章では雇用管理事項や人材育成項目として何を実施するか、また、それらをどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲や人材の定着率は左右される可能性があることを指摘した。

少子高齢化等に伴い労働力人口が減少するなか、人材の着実な確保や一人当たり付加価値の向上は必至である。企業においてはより効果・効率的に、従業員の就労意欲や定着率を高める人材マネジメントを、追求する必要があるだろう。

第5章 全体のまとめに代えて

産業構造転換やグローバル化等に伴う不確実性の高まり、デフレ不況下で強まった人件費抑制傾向などを背景に、雇用者に占める非正規の職員・従業員比率は四半世紀でほぼ倍増し、直近では37.9%まで高まった（労働力調査）。こうしたなか、今回の調査では向こう5年間に、「有期契約の社員」からいわゆる（無限定）正社員や限定正社員といった「無期契約の社員」への揺り戻しが図られる可能性が示唆された。

最近の報道によれば、実際にスターバックスコーヒー・ジャパンやすかいらく、グルメ杵屋など飲食サービス業のほか、イケア・ジャパンやユニクロ、生協（Co-op）など小売業を中心に、揺り戻しの動きがみられ始めている。また、マクロ統計でも、不本意非正規の減少の兆しや、正規転換の増加の兆しが観察され始めている。

そうした動きが今後、仕事や処遇、メンバーシップの組み直しなどを伴いながら、正規—非正規の二極化問題を緩和するものとなっていくのか、また、「無期契約の社員」の多元化によって正社員の概念はどう変わるのかなどについて、引き続き注意深く観察する必要がある。

一方、今回の調査結果によると、正社員の人事処遇制度も今、大きく変わろうとしている。管理職の育成・登用は依然として「内部育成・昇進」を基本方針としつつも、近年は「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業や、将来の管理職や経営幹部の育成のために「早期選抜」を実施する企業が増えている。最年少の昇進者は標準より5歳以上早く登用されており、早期選抜者となれば異動配置による多様な経験や特別な仕事の機会が付与されるなど、正社員の間でも格差が広がっている。

そして、そうした変化は評価・処遇制度の「成果・業績主義」化等に裏打ちされ、着実に進められてきたところだが、最近の報道によればグローバル企業を中心に更なる見直しが図られようとしている。日立製作所や日産自動車が発給における年功要素の全面廃止を打ち出したほか、ソニーやパナソニックでも廃止に向けた動きがあるという。正社員の雇用・賃金のありようが今後、どのように変わっていくのか、そしてそれは、グローバルな人材獲得競争によってどの程度の影響を受けるのかなど、引き続きその動向を注視していく必要がある。

こうしたなか、本調査の考察では、いわゆる（無限定）正社員や限定正社員といった「無期契約の社員」への揺り戻しや、「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」などが今、従業員の就労意欲を高める人材マネジメントとしても注目される可能性を指摘した。今回の調査を分析した限りでは、雇用管理事項や人材育成項目として何を実施するか、また、それらをどう組み合わせるかによって、従業員の就労意欲や人材の定着率も左右される可能性があることが示唆された。

少子高齢化に伴う労働力人口の減少への対応と、持続的成長による経済の好循環との両立が喫緊の課題となる中で、労働生産性の向上が必須となっている。労働生産性の向上を目指すうえでは、従業員の就労意欲をどう高めるかが重要な鍵を握る。そのためには企業における、雇用管理面や人材育成面の取り組みが必要である¹³。その取り組みを、さらに効果・効率的に就労意欲の向上に結びつけられるような工夫が求められている。

¹³ 労働者の意欲と企業業績、雇用管理等の関係については、『平成 16 年版労働経済白書』でも分析が行われている。JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」を特別集計した結果等を通じ、①企業業績の向上と労働者の意欲や満足感の間には、正の関係があると考えられること（業績の向上が、労働者の意欲や満足感を高めるという要因も考えられるが、労働者の意欲や満足感を高めることが、労働者の職務への積極的な取り組みや創造的能力を引き出し、業績の向上に貢献していると捉えることも可能であること）、②労働者の能力開発の実施に積極的な企業は、積極的でない企業と比べて売上状況や経常利益が増収である割合が高く、企業からみた競争力も強いこと、③経常利益が 3 年前と比べて増加した企業では、減少した企業と比べて仕事の成果を賃金に反映させる制度、目標管理制度を導入している割合や裁量労働制、フレックスタイム制度、短時間勤務制度、変形労働時間制などの労働時間制度を導入している割合、また、育児・介護を支援する制度、非正規・正規間の転換制度を導入している割合などが高いこと（業績が高い企業では、雇用管理制度の変更や能力開発に積極的に取り組むことができる余裕や能力があるといった要因も考えられるが、雇用管理制度の変更や能力開発に積極的に取り組むことが、労働者の意欲や能力を引き出し、業績の向上に貢献していると捉えることも可能であること）——などを指摘している。

付 属 資 料

「人材マネジメントのあり方に関する調査」

企業調査票

厚生労働省・要請調査

【調査の趣旨】

本調査は、厚生労働省所管の調査研究機関である（独）労働政策研究・研修機構（※）が、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請を受けて実施するものです。昨今、職場ではメンタルヘルスの悪化やコミュニケーション力の低下、中核人材の不足などさまざまな問題が指摘されています。今回の調査では、従業員の働く意欲・能力の向上に資する雇用・人材育成、労務管理のあり方と、はどのようなかを調査・分析し、今後の労働政策の立案に向けた基礎資料として参ります。ご多忙のところ大変恐縮に存しますが、調査へのご回答には是非ともご協力賜りますよう、何卒宜しくお願い申し上げます。

【ご記入時のお願ひ】

1. 調査内容は、原則として2014年2月1日現在の状況についてご記入ください。
2. 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、営業所などすべての事業所を含めた全体の状況**についてお答えください。
とくに指定のない限り、あてはまるものを1つだけ選択し、番号に○をつけてください。
3. 回答はすべて統計的に処理され、研究目的でのみ利用致します。貴社の企業名や個別の記入内容が特定されることはありませんので、ありのままをご記入ください。
4. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒（切手不要）に入れ、2014年2月25日（火）までに、郵便ポストにご投函ください。

【本調査に関するお問合せ先】

（調査票の記入方法や配布・回収について）

※本調査の配布、回収、データ化業務は、労働政策研究・研修機構が株式会社サーベリサーチセンターに委託しています。

株式会社 サーベリサーチセンター (HP: <http://www.surece.co.jp/>)

担当：宮崎、磯部、水口 電話：0120-966-025、受付時間：月～金曜日 9:00～17:30



当社は個人情報の保護をお約束するプライバシーポリシーの認定を受けております。

（調査の趣旨・目的について）

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (HP: <http://www.jil.go.jp/>)

担当：渡辺、荻野 電話：03-5903-6286、受付時間：月～金曜日 9:00～17:30

I 貴企業の概要について教えてください。

1. 貴企業の主たる業種は何ですか。

1. 建設業
2. 製造業
3. 電気・ガス・熱供給・水道業
4. 情報通信業
5. 運輸業、郵便業
6. 卸売業、小売業
7. 金融業、保険業
8. 不動産業、物品賃貸業
9. 学術研究、専門・技術サービス業
10. 宿泊業、飲食サービス業
11. 生活関連サービス業、娯楽業
12. 教育、学習支援業
13. 医療、福祉
14. 複合サービス業（郵便局、協同組合等）
15. サービス業（他に分類されないもの）
16. その他（具体的に）

2. 貴企業の従業員規模はどれくらいですか。

1. 99人以下
2. 100～299人
3. 300～999人
4. 1,000～9,999人
5. 1万人以上

3. 貴企業の事業所数を教えてください（数値を記入）。（ヶ所）

4. 設立年（西暦）を教えてください（数値を記入）。（年）

5. 出資形態はどれに該当しますか。 1. 国内資本のみ 2. 外資系企業 3. その他

6. 労働組合はありますか。 1. ある 2. ない

7. 経営側と従業員代表の間で、定期的な協議を行っていますか。 1. 行っている 2. 行っていない

8. 2012年度の決算業績等（数値を記入）と、それらを5年前と比較した増減推移を教えてください。

	5年前との比較			
	増	横	減	不明
売上高	1	2	3	4
経常利益	1	2	3	4
総額人件費	1	2	3	4

	5年前との比較			
	増	横	減	不明
付加価値 ²⁾	1	2	3	4
有形固定資産	1	2	3	4
無形固定資産	1	2	3	4
うちソフトウェア	1	2	3	4

1 資本金全体に占める外国資本の割合が、3分の1を超える日本法人、外資が含まれていても、3分の1以下の場合は【その他】に○をしてください。
2 付加価値とは、総額人件費＋支払利息等＋不動産賃借料＋租税公課＋経常利益を指すものとします。

II 貴企業における従業員の活用状況・活用方針についてお伺いします。

12. 雇用区分別の人数をご記入ください。また、各雇用区分の人数の10年前と比較した増減推移も教えてください(それぞれ1~6の中から1つだけ○)。

雇用区分	本調査での定義	人数		過去10年間の増減推移 ³					
		現在	10年前	増加	減少				
貴企業の従業員全体	正社員 ⁴	人	人	1	2	3	4	5	6
	限定正社員	人	人	1	2	3	4	5	6
	フルタイム社員 ⁵	人	人	1	2	3	4	5	6
	パートタイム社員 ⁶	人	人	1	2	3	4	5	6
	定年再雇用社員 ⁷	人	人	1	2	3	4	5	6
	フルタイム社員 ⁸	人	人	1	2	3	4	5	6
	パートタイム社員 ⁹	人	人	1	2	3	4	5	6
	臨時社員 ¹⁰	人	人	1	2	3	4	5	6
	出向受入れ社員 ¹¹	人	人	1	2	3	4	5	6
	派遣社員 ¹²	人	人	1	2	3	4	5	6
	請負社員 ¹³	人	人	2	3	1	2	3	4

付問. 有期契約のフルタイム・パートタイム社員のうち、5年以上の勤続者は何人ですか。()人

13. 2016年8月にはパートにはパートに対する社会保険の適用拡大、2018年4月には改正労働契約法に伴う有期契約社員の無期転換申込権発生などの制度改正が控えています。貴企業の従業員全体に占める無期契約の社員の割合は、向こう5年間にどのように変化すると見通しますか。

- 1. 現状より(やや)増加する(と思う)
- 2. 横ばいで推移する(増減はほとんどない)
- 3. 現状より(やや)減少する(と思う)
- 4. 分からない

付問①. 無期契約の社員に占める正社員(限定正社員含む)の割合は、向こう5年間にどのように変化すると見通しますか。

- 1. 現状より(やや)増加する(と思う)
- 2. 横ばいで推移する(増減はほとんどない)
- 3. 現状より(やや)減少する(と思う)
- 4. 分からない

付問②. 従業員全体に占める下記・雇用区分の人数割合は、どの程度になる見通しですか(数値を記入)。
正社員(限定正社員含む)：無期契約の非正社員：有期契約の非正社員 = (; ;)

3 増加・減少とは10%以上の土、やや増加・やや減少とは5%以上10%未満の土、横ばいとは5%未満の土を指すものとします。
4 雇用期間の定めがなく転勤、出向、配置転換等を行う、働き方に限定のない正社員。正社員としての標準的な働き方より所定労働時間が短い者や職種や勤務地等が限定されている者は、【限定正社員】欄に記入してください。
5 貴企業として正社員には位置づけられていないが、雇用期間の定めがなく、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者。
6 貴企業として正社員には位置づけられていないが、雇用期間の定めがなく、正社員より1日の所定労働時間が短いが、1週間の所定労働日数が少ない者。
7 貴企業の正社員を定年退職後、再雇用している者。
8 有期契約(雇用期間が1か月を超える)で、所定労働時間の長さが正社員とほぼ同じ者。
9 有期契約(同)で、正社員より1日以上の所定労働時間が短いが、1週間の所定労働日数が少ない者。
10 臨時的に、または日々、雇用している者で、雇用期間が1か月以内の者。
11 出向元との労働契約を維持(出向元に在籍)したまま、出向契約に基づき貴企業が一時的に受け入れている者。
12 労働者派遣法に基づく派遣事業所から、貴企業の事業所に派遣されている者。
13 業務請負契約により、貴企業の事業所内で働いている者。

9. 海外事業(海外での生産、営業、販売活動)を展開していますか。

- 1. している
- 2. していない

付問. 2012年度の売上高に占める、海外比率を教えてください(数値を記入)。()%

10. 貴企業の属する業界の現状として、下記a~fはどの程度あてはまりますか(それぞれ○は一つ)。

	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない
a. 新規参入が多い	1	2	3	4	5
b. 商品・サービスの価格が下がっている	1	2	3	4	5
c. 業界の需要が頭打ちである	1	2	3	4	5
d. 技術革新が早い	1	2	3	4	5
e. 顧客ニーズが高度化・多様化している	1	2	3	4	5
f. 海外企業との競争が激しい	1	2	3	4	5

11. 貴企業の事業展開方針や他社との競争戦略は、AとBのどちらに近いですか(それぞれ○は一つ)。

事業展開方針	Aで	どちらかというA	何とも言えない	どちらかというB	Bで
A. 売上高の拡大を重視	1	2	3	4	5
A. 国内の事業展開を重視	1	2	3	4	5
A. 事業の多角化を追求	1	2	3	4	5
A. 設備投資を重視	1	2	3	4	5
A. 不採算事業は整理・統合	1	2	3	4	5
A. 商品・サービスの高付加価値(他社との差別化)を追求	1	2	3	4	5
A. 事業提携・交流に積極的	1	2	3	4	5
A. 新技術の自社開発に積極的	1	2	3	4	5

B. 利益率の引上げを重視
B. 海外での事業展開を重視
B. 主力事業に集中化
B. 設備投資以外(人材投資、内部留保等)を重視
B. 不採算事業もテコ入れで維持
B. 商品・サービスの低価格化を追求
B. 事業提携・交流に積極的
B. 新技術の取込みに積極的

14. 各雇用区分の業務や処遇について教えてください（該当すべてに○、および該当数値を記入）。

雇用契約の締結主体 (1. 企業本社 2. 各事業所)	正社員		限定正社員		フルタイム非正社員 ¹⁴		パートタイム非正社員 ¹⁴		定年再雇用社員		派遣社員
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
専門的・技術的業務 ¹⁵	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
経営企画・組織管理・統括事務	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
一般事務	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
営業・販売、サービス等 ¹⁶ の管理	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
営業・販売、サービス等 ¹⁶ の現場	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
生産、建設、労務、運輸	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
その他	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
正社員（(学卒)入社時点）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
正社員（(学卒)入社5年後）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる	—	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
正社員（(学卒)入社10年後）と同じ仕事（業務・責任）をしている者がいる	—	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準（数値を記入）100として		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
資格・等級制度がある	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
昇給制度がある	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
費手を支給している	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
退職金を支給している	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
雇用保険の適用率	—	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
厚生年金保険の適用率	—	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

付問① 限定正社員区分がある場合に伺います。限定正社員と正社員の間で、転換することはできますか。

1. 相互に転換することができ
2. 正社員から限定正社員への転換のみ可能
3. 限定正社員から正社員への転換のみ可能
4. 転換することはできない

付問② 各業務に配置されているおおよそな人数比率を、教えてください（数値を記入）。

※各雇用区分の合計（種の%の合計）が、100%となるように配分してください。

正社員	限定正社員	パートタイム非正社員	定年再雇用社員	派遣社員
専門的・技術的業務	%	%	%	%
経営企画・組織管理・統括事務	%	%	%	%
一般事務	%	%	%	%
営業・販売、サービス等の管理	%	%	%	%
営業・販売、サービス等の現場	%	%	%	%
生産、建設、労務、運輸	%	%	%	%
その他	%	%	%	%

¹⁴ 有期・無期契約を問いません。両方雇用している場合は、合算した状況を記入ください。

¹⁵ 調査・研究、設計、開発、経営・金融・法務専門職等を含む。

¹⁶ 看護・介護を含む。

15. 非正社員から正社員（限定正社員含む）へ転換する制度や慣行はありますか。

1. ある
2. 現在はないが導入・実施を検討中
3. ない（今後も予定なし）

付問① 過去5年間に、正社員転換者（限定正社員含む）はいましたか。

1. いた → (累積で 人)
2. いない

付問② 転換までどれくらいの期間を要しましたか。

(上記転換者の平均で 年 カ月程度)

付問③ 向こう5年間に、正社員（限定正社員含む）への転換者数は、どのように推移する見通しですか。

1. 増加する
2. 横ばい
3. 減少する
4. 分からない

正社員（限定正社員含む）から、非正社員に転換する制度や慣行はありますか。

1. ある
2. 現在はないが導入・実施を検討中
3. ない（今後も予定なし）

付問 過去5年間に、非正社員転換者はいましたか。

1. いた → (累積で 人)
2. いない

16. 貴企業における労働生産性（※）や従業員の就労意欲を、同業他社と比べてどう評価していますか（それぞれ1つだけ○）。※従業員一人あたりの付加価値を指すものとします。

	高い	どちらかといえば高い	何とも言えない	どちらかといえば低い	低い
労働生産性	1	2	3	4	5
就労意欲	1	2	3	4	5

17. 労働生産性や従業員の就労意欲を高めるため、取り組んでいる雇用管理事項は何ですか。

正社員、限定正社員、非正社員全般（無期・有期間問わずフルタイムおよびパートタイム社員）について教えてください（該当すべてに○）。

職務遂行状況の評価、評価に対する納得性の向上	正社員	限定正社員	非正社員全般
希望を踏まえた配属、配置転換	1	1	1
業務遂行に伴う裁量権の拡大	2	2	2
事業やチーム単位での業務・処遇管理	3	3	3
優秀な人材の抜擢・登用	4	4	4
能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	5	5	5
能力開発機会の充実	6	6	6
できるだけ長期・安定的に働ける雇用環境の整備	7	7	7
労働時間の短縮や働き方の柔軟化	8	8	8
長時間労働対策やメンタルヘルズ対策	9	9	9
有給休暇の取得促進	10	10	10
職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	11	11	11
仕事と育児、介護、傷病等との両立支援や復職支援	12	12	12
公正待遇（男女間、雇用区分間等の待遇バランス）の実現	13	13	13
経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	14	14	14
	15	15	15

III 貴企業における人材育成についてお伺いします。

2.0. 貴企業の基本的な人材育成方針は、AとBどちらに近いですか（それぞれ1つだけ○）。

	Aに 近い	どちらかと いうとA	何とも 言えない	どちらかと いうとB	Bに 近い
A. 従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である	1	2	3	4	5
A. 教育訓練はOJTを重視	1	2	3	4	5
A. 専門的な人材の育成を重視	1	2	3	4	5
A. 教育訓練投資は、対象者を絞り込んで重点的に配分する	1	2	3	4	5
A. 非正社員は能力開発は、非正社員自身が行うべき	1	2	3	4	5

2.1. 下記の雇用区分ごとに、人材育成のための取り組み状況を教えてください（該当すべてに○）。

	正社員 ¹⁷					限定 正社員	非正社員 全般
	若年層	中堅層	若年層	中堅層	若年層		
計画的・系統的なOJT ¹⁸	1	1	1	1	1	1	1
計画的・系統化されていないOJT	2	2	2	2	2	2	2
目標管理制度による動機づけ	3	3	3	3	3	3	3
社内資格・技能評価制度等による動機づけ	4	4	4	4	4	4	4
定期的な面談（個別評価・考課）	5	5	5	5	5	5	5
指導役や教育係の配置	6	6	6	6	6	6	6
キャリア （事業所内）同じ職種での人事異動	7	7	7	7	7	7	7
形成を （事業所内）異なる職種への配置転換	8	8	8	8	8	8	8
目的 転勤（事業所間の転勤）	9	9	9	9	9	9	9
とした 他企業との人材交流（出向等）	10	10	10	10	10	10	10
貴企業内で行う 貴企業内で行う選択型のOJT-JT ²⁰	11	11	11	11	11	11	11
貴企業内で行う 貴企業が費用を負担する社外教育 ²¹	12	12	12	12	12	12	12
貴企業が費用を負担する社外教育 ²¹	13	13	13	13	13	13	13
本人負担の社外教育に対する支援・配慮 ²²	14	14	14	14	14	14	14
人材ビジョンや人材育成方針・計画の立案	15	15	15	15	15	15	15

17 若年層は入社3年程度までの若、中堅層は若年層および管理職層（管理または監督の任にある者）に該当しない者を指します。
 18 OJTとは、日常的な業務を遂行する中で行われる指導・教育訓練を指します。
 19 入社ガイダンス（経営理念、心構え等）や安全衛生研修、コミュニケーションや個人情報保護に関する研修など、基本的には全社員を対象に、日常の業務を一時的に離れて行う教育訓練を指します。
 20 入社年次別の研修や後職（職階）別の研修、職種別の研修や専門性を向上させるための研修など、一部の社員や希望者を対象に、一時的に職場を離れて行う教育訓練を指します。
 21 外部セミナー等への参加による知識・技能習得や、国内外の大学・研究機関等への留学など、貴企業が費用を負担して行う、社外での教育訓練を指します。
 22 公的資格の取得支援（検定料補助、時間的配慮等）や、自己啓発費用（通信講座の受講料等）の補助、教育訓練休暇（有給）の付与など、本人が費用を負担する社外教育に対する支援・配慮を指します。

1.8. 正社員より働き方を限定したり、非正社員より働き方や処遇を拡大するなどして、社会的に多様な正社員（いわゆる限定正社員）層を形成しているように思われます。貴企業における【多様な正社員】の可能性について、どのように考えますか。

1. 多様な正社員区分を新設（既にある場合は拡充）することを検討し得る →付問①へ
2. 多様な正社員区分を新設・拡充することは考えにくい →付問②へ
3. 分らない →設問19へ

付問①. そのように考える理由は何ですか（該当すべてに○）。

1. 改正労働契約法による通算5年勤続後の無期転換（2018年）に対応しなければならぬから
2. 働き方や処遇等を限定した多様な正社員なら、雇用の余地があるから
3. 正社員の雇用区分をもっと細分化する必要性を感じているから（価値観の多様化等）
4. 働き方を限定した区分でないで採用しにくいから（若者の地元志向等）
5. 少子高齢化が進捗するなか、必要な労働力をいかに確保するかに危機感を持っているから
6. 非正社員からの転換を促進し、優秀な人材を確保することができるから
7. 人件費の抑制につながるから
8. その他（具体的に）

→ 回答後、設問19へ

付問②. そのように考える理由は何ですか（該当すべてに○）。

1. 雇用区分が多いと、労務管理が複雑・複雑になるから
2. 雇用区分間の仕事や処遇のバランスの取り方が難しいから
3. 限定要件をつけて正社員にしてしまうと、業績悪化時の雇用調整が難しくなるから
4. 非正社員と正社員の違いが分かり難くなり、職場のモラルが低下するから
5. 固定化層が厚くなり、要員管理が難しくなるから
6. この間、一般職など働き方を限定した正社員区分を廃止してきた経緯があるから
7. 人件費の増大につながるから
8. その他（具体的に）

→ 回答後、設問19へ

1.9. 貴企業の雇用方針は、AとBのどちらに近いですか（それぞれ1つだけ○）。

	Aで ある	どちらかと いうとA	何とも 言えない	どちらかと いうとB	Bで ある
A. 正社員の長期雇用は維持する	1	2	3	4	5
A. 非正社員もできるだけ長く 雇用する	1	2	3	4	5
A. 非正社員にも基幹的な職務を 任せる	1	2	3	4	5
A. 今後の要員管理は、賃金・労働 時間の柔軟な調整が重要である	1	2	3	4	5

IV 貴企業における「正社員（限定正社員含む）」の人事・労務管理についてお伺いします。

2.4. 正社員の採用・退職・定着状況について教えてください（数値を記入）。

過去1年間に新たに入职した正社員数※1	人
うち、新規学卒の採用者数	人
過去1年間に離職した正社員数※2	人
うち、定年退職者数	人
入社3年後の在籍率※3	%
入社10年後の在籍率	%

※1 出向、休業等からの復帰者は除きます。

※2 在籍出向者、休業者は除きます。

※3 新規に採用した正社員のうち、採用後3年以上勤めている人の、採用者数に占める割合を指します。

2.5. 管理職への登用状況について教えてください。

- ① 正社員に占める管理職比率はどれくらいですか（数値を記入）。（ % ）
また、限定正社員で管理職に就いている人はいますか。

1. いる → (人) 2. いない

② 管理職数と近年の増減を教えてください（数値記入・それぞれ1つだけ○）。

管理職数	人	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向
うちライン管理職※数	人	1. 増加傾向	2. 横ばい	3. 減少傾向

※ 部下を持ち、チームや部門など一定の組織における業務進捗や業績、人材の管理などに従事する管理職数。

③ 管理職への標準的な登用年齢と、最年少登用年齢を教えてください（数値記入）。
また、登用までに要する期間（昇進スピード）は、近年どのような傾向にありますか。

課長（相当）職	標準登用年齢（ 歳）	最年少登用年齢（ 歳）
部長（相当）職	昇進スピード：1. 早まっている 2. 変化はない 3. 遅くなっている	昇進スピード：1. 早まっている 2. 変化はない 3. 遅くなっている

④ 管理職の育成・登用方針を教えてください（それぞれ1つだけ○）。

A. 内部育成・昇進を重視	Aで ある	どちらかと いうとA	何とも 言えない	どちらかと いうとB	Bで ある
A. 年功的に育成・登用	1	2	3	4	5
A. 年功的に育成・登用	1	2	3	4	5

2.2. 人材育成上の課題は何ですか（該当すべてに○）。

	正社員 ¹⁷		限定 正社員	非正社員 全般
	若年層	中堅層		
業務が多忙で、育成の時間的余裕がない	1	1	1	1
上長等の育成能力や指導意識が不足している	2	2	2	2
配置転換等によるOJTが硬直化している	3	3	3	3
離職等で人材育成投資が回収できない	4	4	4	4
コスト負担の割に効果が感じられない	5	5	5	5
事業の不確実性の高まりや技術革新等に 伴い、必要になる育成内容が見極めにくい	6	6	6	6
専門性の高まりに伴い、人事部門では育成 内容の当否が見極められない	7	7	7	7
人材育成を受ける社員側の意欲が低い	8	8	8	8
人材育成が計画的・体系的に行われていない	9	9	9	9
人材育成に係る予算が不足している	10	10	10	10
その他(具体的に)	11	11	11	11
とくに課題はない	12	12	12	12

2.3. 人材育成をより効果・効率的に行うため、必要なことは何だと思えますか（該当すべてに○）。

1. 要員の増加や配置の適正化等により、業務の多忙化を軽減する
2. 研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる
3. 配置転換やジョブローテーション等によるOJTのあり方を見直す
4. 人材の定着促進・離職防止策を強化する
5. 人材育成の効果を把握できるようにする
6. 育成状況、能力・資格等情報を一元的に管理し、人事・配置等に直結させる
7. 育成内容を業務に接合するよう見直す
8. 外部育成機関の利用を促進する
9. 人事評価における人材育成の取り組みの位置づけを高める
10. 社員の意欲に応じた選択型の育成メニューを増やす
 11. キャリア面談等を通じ、個々の社員の意向に配慮する
 12. 人材育成の全社的な目標・計画を策定する
 13. 策定した目標・計画を職場に充分、浸透させる
 14. 求める能力・資質要件を明確化し、目標管理やOJT等に直結させる
 15. 人材育成投資を拡充する
 16. その他(具体的に)
 17. とくにない

⑤ 管理職の育成・登用上、近年感じている課題は何ですか（該当すべてに○）。

1. 事業展開の不確実性の高まりに伴い、管理職の計画的・系統的育成が困難になっている
2. パフル期入社者数に対し、管理職のポスト数が不足している
3. ライン管理職になれなかった人材の有効活用やモチベーション維持が難しい
4. 組織のフラット化（昇進段階の減少）に伴い、就労意欲や帰属意識が維持しにくい
5. 過去に行った採用抑制に伴い、管理職の人数確保が困難な世代がある
6. 世代等により管理職候補者の能力・資質にムラがある（質的確保が困難な世代がある）
7. 管理職になりたがらない者や、転職の敬遠等で管理職要件を満たせない者が増えている
8. メンタルヘルス上や健康上、あるいは親の介護等の問題を抱える管理職が増えている
9. その他（具体的に）

⑥ 近年の管理職に不足している能力・資質はありますか（該当すべてに○）。

日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）	1	専門性、創造性	9
新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	2	積極性、挑戦意欲・バイタリティ	10
部下や後継者の指導・育成力（傾聴、対話力）	3	リーダーシップ、統率・実行力	11
組織の活性化を促す動機づけ力	4	グローバルな視野や国際コミュニケーション力	12
経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	5	健康・ストレス管理能力	13
日常的な職場の課題の解決力	6	その他	14
情報の重要性の判断力、リスク管理能力	7	（具体的に）	14
組織内外との利害調整・交渉力、人脈力	8	とくにない	15

⑦ 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を行っていますか。

1. 行っている
2. 導入を検討中
3. 行っておらず導入予定もない
4. 入社から5年未満
5. 採用時点
6. 入社から5年未満
7. 入社から10年以上
8. 入社から5年以上10年未満
9. 入社から10年以上

付問① 対象者について、選定していますか。

1. 採用時点
2. 入社から5年未満
3. 入社から5年以上10年未満
4. 入社から10年以上

付問② 早期選抜者に実施している育成メニューは何ですか（該当すべてに○）。

一般的な管理職（候補者含む）を対象に行っているものと合わせて教えてください。

	早期選抜者	一般的な管理職
多様な経験を育むための優先的な配置転換（国内転動含む）	1	1
海外での勤務経験	2	2
特別なプロジェクトや中核部門への配置など重要な仕事の経験	3	3
経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会	4	4
経営実務に関する知識の習得	5	5
課題解決力、論理的思考力等の向上研修	6	6
プレゼンテーションスキルの向上研修	7	7
異文化理解、グローバルコミュニケーションの向上研修	8	8
国内外への留学機会（MBA等資格取得支援含む）	9	9
他社との人材交流機会の提供	10	10
メンターやコーチング、シャドウイング	11	11
その他（具体的に）	12	12
（上記の中で）実施しているものはない	13	13

⑧ 下記の中で、導入している制度はありますか（該当すべてに○）。

1. 社内公募制度（必要な人材要件を公示し社内求人する制度）
2. 社内FA制度（社員が自ら希望部署等に張り込む制度）
3. 複線型人事制度（管理職、専門職、専任職コース等）
4. 評価、昇進等に対する苦情処理制度
5. 役職定年制・任期制
6. 降格・降職制度
7. 出向・転籍制度
8. 早期退職者優遇制度

2.6. 正社員の評価・処遇制度について教えてください。

① 正社員に対してどのような評価を行っていますか（該当すべてに○）。

	能力評価	成果・業績評価	行動評価※	その他	評価は行っていない
非管理職層	1	2	3	4	5
管理職層	1	2	3	4	5

※プロセスやコンピテンシー等

② 評価結果をどのような処遇に反映していますか（該当すべてに○）。

	月例賃金	賞与	昇進・昇格	降格・降職	処遇には反映しない
非管理職層	1	2	3	4	5
管理職層	1	2	3	4	5

③ 貴企業の処遇制度は、どれに近いと思いますか（非管理職層、管理職層それぞれについてもっともあてはまるものに1つだけ○）。今後の見直しも教えてください。

	現状			今後の見直し		
	年功主義	能力主義	成果・業績主義	年功主義	能力主義	成果・業績主義
非管理職層	1	2	3	1	2	3
管理職層	1	2	3	1	2	3

※年功主義は、どちらかという年齢や勤続年数「能力主義は、職務能力が可動」「成果・業績主義は、数値的な業績や成果・結果を、評価・処遇に大きく反映する制度と見なしてください。

④ 月例賃金の構成要素は何ですか（該当すべてに○）。全体水準に占める各要素の構成比とともに教えてください（数値を記入）。

	職能給	職務給	役割・職責給	成果・業績給	年齢・勤続給	その他
非管理職層	1	2	3	4	5	6
ウエート	%	%	%	%	%	%
管理職層	1	2	3	4	5	6
ウエート	%	%	%	%	%	%

※各ウエートの合計（欄の合計）が、100%となるように配分してください。

Q. 本調査にご協力いただいた御礼として、調査結果の要約版報告書（無料）の送付を希望されますか。

Q. 調査内容（人材マネジメントのあり方等）について、貴社を訪問し、より詳しいお話を聞かせていただくことは可能でしょうか。

上記いずれかのQで「1」を選択された場合、ご送付先へご連絡先を教えてください。

貴社名： TEL: _____
住所： e-mail: _____
ご記入者のお名前： _____

1. 希望する
 2. 希望しない
1. 詳細調査に応じて良い
 2. 詳細調査には応じない

質問は以上です。ご記入が終わりましたら、別添の【返信用封筒】（切手不要）に入れ、2014年2月5日（火）までに郵便ポストにご投入ください。ご協力いただき、誠に有難うございました

「職業キャリア形成に関する調査」

正社員調査票

厚生労働省・要請調査

【調査の趣旨】

本調査は、企業の成長を支える従業員の成長過程を把握するため、(独)労働政策研究・研修機構(※)が、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請を受けて行うものです。経営層と現場の結節点として、重要な役割を果たすミドルマネジャーについて、培った職業キャリアと現在の思考・行動特性等がどのように関連しているのかを分析し、労働者の職業キャリア形成のあり方を検討する上での基礎資料として参ります。これまでの仕事上の経験等についてご教示いただけましたら、ご協力のほど何卒よろしくお願い申し上げます。

【ご記入時のお願ひ】

1. この調査票は、ミドルマネジャーのかた(部下を持つ課長(あるいは部長)相当職位の者、並びに部下を持たなくともそれに相当する者(専門職等)、役員は除く)がご回答ください。
2. 設問への回答は、選択肢がある場合は該当番号に○をしてください。その際、「1つだけ○」「○はいくつでも」といった、回答肢の指定にご注意ください。また、選択肢で「その他」を選ぶ場合は、なるべく具体的な内容をカッコ内にご記入ください。
3. 問2および問4につきましても、該当数値を枠内にご記入ください。
4. とくにごわりのない場合、2014年2月1日現在の状況についてお答えください。
5. ご記入内容はすべて統計的に処理され、研究目的にのみ利用されますので、ありのままをご記入ください。
6. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒(切手不要)に入れ、2014年2月25日(火)までに、郵便ポストにご投函ください。

【本調査に関するお問合せ先】

(調査票の記入方法や配布・回収について)

※本調査票の回収、データ化業務は、労働政策研究・研修機構が株式会社サーベイリサーチセンターに委託しています。

株式会社 サーベイリサーチセンター (HP: <http://www.surece.co.jp/>)

担当: 宮崎、磯部、水口 電話: 0120-966-025、受付時間: 月～金曜日 9:00～17:30

(調査の趣旨・目的について)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (※HP: <http://www.jil.go.jp/>)

担当: 渡辺、荻野 電話: 03-5903-6286、受付時間: 月～金曜日 9:00～17:30



当社は個人情報保護法
お守りする「プライバシーマーク」
の認定を受けております。

I あなたご自身のことについて、おうかがいします

問1. 性別を教えてください。 1. 男性 2. 女性

問2. 年齢を教えてください。 歳

問3. 最終学歴を教えてください。

1. 高校卒
2. 短大・高専卒
3. 大学卒
4. 大学院修士課程修了
5. 大学院博士課程修了
6. その他

付問①. 問3で「選択肢2～5」を選択された方にうかがいます。専攻は何ですか。

1. 文系
2. 理系
3. その他 ()

付問②. 問3で「選択肢4～5」を選択された方にうかがいます。MBAを取得していますか。

1. はい
2. いいえ

II 勤務先について、おうかがいします

問4. 現在の会社で働き始めたのは、何年何月ですか。西暦でお答えください。

西暦 年 月 (回答例 2000年4月)

問5. 学校を卒業してから、今までに何回転職しましたか(○は1つ)。※出向は、転職に含まないでください。

1. 転職したことはない
2. 1回
3. 2回
4. 3回以上

問6. 現在の役職は何ですか(○は1つ)。

1. 部長相当の管理職
2. 部長相当の専門職
3. 課長相当の管理職
4. 課長相当の専門職
5. その他

問7. 部下の人数は何人ですか(○は1つ)。

1. いない
2. 1～5人未満
3. 5～10人未満
4. 10～20人未満
5. 20～40人未満
6. 40～60人未満
7. 60人以上

問8. あなたの現在の主な役割は何ですか (○は1つ)。

1. 組織管理
2. ある程度定型的な業務管理
3. プロジェクト等の責任者としての業務管理
4. 新規事業やプロジェクトの企画立案
5. 自らも一員 (プレーヤー) として仕事をやる
6. その他

問9. あなたが管理職・専門職についたのは、同時期に入社した近い年齢の人に比べて早い方ですか、遅い方ですか。

1. 早い
2. 普通
3. 遅い
4. 比較する対象がない

問10. あなたの個人の最近1年間のおおよその税込み年収を教えてください。

1. 300万円未満
2. 300～400万円未満
3. 400～500万円未満
4. 500～600万円未満
5. 600～700万円未満
6. 700～800万円未満
7. 800～900万円未満
8. 900～1,000万円未満
9. 1,000～1,200万円未満
10. 1,200～1,500万円未満
11. 1,500～2,000万円未満
12. 2,000万円以上

Ⅲ あなたのこれまでの経験等について、おうかがいします

問11. 現在の職種は何ですか (○は1つ)。また、あなたはこれまで (※)、どのような職種 (仕事内容) を経験しましたか (○はいくつでも)。それぞれの経験年数とともに教えてください。

※転職等されている場合には、これまでの職業キャリア全体について回答してください。

現在の職種	これまで経験した職種	経験年数
営業・販売	1	年
対人サービス (看護、介護を含む)	2	年
マーケティング、調査・分析	3	年
経営企画・事業企画・事業開発	4	年
広報	5	年
人事・法務	6	年
財務、会計・金融専門業務	7	年
購買・物流・運輸	8	年
その他事務	9	年
製造・建設・生産管理	10	年
研究開発・技術・設計	11	年
システム企画・開発・管理運用	12	年
その他専門的・技術的業務 (医療、教育等)	13	年
その他 (具体的に)	14	年

付問. これまでに何回、配置転換、転勤、出向の経験がありますか (同一職種内での異動を含む)。

※転職等されている場合は、転職も回数に加えてください。

1. 1～3回
2. 4～6回
3. 7～9回
4. 10回以上

問12. あなたはこれまでの職業キャリア全体で、どのようなO f f - J Tを受けましたか (○はいくつでも)。

※O f f - J Tとは、業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修のことです。

1. 役割別研修
2. 職種・職務別研修
3. 早期選抜研修
4. 資格取得のための研修
5. その他
6. O f f - J Tを受けたことがない

問13. あなたはこれまでの職業キャリア全体で、自己啓発を行ったことがありますか。

※自己啓発とは、勤務先の指示ではなく、就業時間外に自分の意思で行う、今の仕事やこれから就きたい仕事に関わる勉強のことです。

1. 自己啓発を行ったことがある
2. 行ったことはない



付問①. 自己啓発を、どのような方法で行いましたか (○はいくつでも)。

1. 大学・大学院の講座の受講
2. 専修学校・各種学校の講座の受講
3. 通信教育の受講
4. 講習会・セミナーの傍聴
5. 勉強会・研修会への参加
6. 自学・自習
7. その他

付問②. 自己啓発を行った目的は、何ですか (○はいくつでも)。

1. 現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため
2. 資格取得のため
3. 将来の仕事やキャリアアップに備えて
4. 昇進・昇格のため
5. 転職や独立のため
6. その他

問14. 次に挙げられている経験について、これまでの職業キャリア全体においてどの程度重要だったか、教えてください。管理職になる前と、なった後の2つの時期について、もっともよくあてはまるものを以下1～6の中から、それぞれ1つずつ選んでください。

選択肢の意味： 1. そのような経験はない 2. 全く重要でない 3. あまり重要でない
4. どちらともいえない 5. 重要である 6. 非常に重要である

O 困難な経験	経験内容						管理職になる前						管理職になった後					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・スケジュールがタイトな仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・膨大な量の仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・プレッシャーの大きい仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・自分の能力を超える仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・頼る人がいない状況で働いた経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・周囲のモチベーションが低い職場で働いた経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・予算や人員等のリソースが足りない状況で働いた経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
O 自ら新しい何かを生み出した経験																		
・自分が中心となって社内に前例のないような仕事をこなした経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
・自分が中心となって既存のやり方を全面的に見直した経験							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

問15. 次に挙げられている項目が、今のあなたにどの程度あてはまるか、教えてください。

もっともよくあてはまるものを、以下1～5の中からそれぞれ1つずつ選んでください。

選択肢の意味： 1.全くあてはまらない 2.あてはまらない 3.どちらともいえない
4.あてはまる 5.非常にあてはまる

○ ストレステル性	・困難に直面しても、耐えられる	1	2	3	4	5
	・大抵のことは、何とか耐えて考えている	1	2	3	4	5
○ リスクテイク精神	・リスクを恐れない	1	2	3	4	5
	・失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	1	2	3	4	5
○ 自負	・自分は有能な方だと思う	1	2	3	4	5
	・これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	1	2	3	4	5
○ 外向性	・アドバイザーをもらう人が様々な分野にいる (社内・外問わず)	1	2	3	4	5
	・フットワークが軽く、すぐに行動する	1	2	3	4	5
	・どんな人ともコミュニケーションがとれる	1	2	3	4	5
○ 人格的特性	・公私問わず、頼りにされることが多い	1	2	3	4	5
	・人から好かれる方だと思う	1	2	3	4	5
○ 成果志向	・何事も達成しなければ意味がないと思う	1	2	3	4	5
	・どんな責務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	1	2	3	4	5
	・周囲の批判、反対等に簡単に屈しない	1	2	3	4	5
	・よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	1	2	3	4	5
○ 顧客志向	・誰が商品やサービスを使う人かを具体的に考える	1	2	3	4	5
	・顧客の情報を収集するために時間をかける	1	2	3	4	5
	・顧客の満足度を重視する	1	2	3	4	5
○ 知識の獲得	・業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	1	2	3	4	5
	・自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	1	2	3	4	5
○ ロジック・定量志向	・論理的に人を説得する	1	2	3	4	5
	・感情や印象で物事を判断しない	1	2	3	4	5
	・物事をデータに基づき、定量的に分析する	1	2	3	4	5
○ 感性	・自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーリーで人を説得する	1	2	3	4	5
	・他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	1	2	3	4	5

○ 多様な経験	・社外の有識者やキーパーソンと対話した経験	1	2	3	4	5	6
	・社内の役員等の上位者と対話した経験	1	2	3	4	5	6
	・社内の他部門と連携して仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・グループ会社や関連会社と連携して仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・他社、大学等と連携して仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・顧客と一緒に課題を遂行した経験	1	2	3	4	5	6
	・厳しい要求をする顧客と仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・学会発表や論文の執筆を行った経験	1	2	3	4	5	6
	・異動を繰り返して、様々な分野で仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・転職経験	1	2	3	4	5	6
	・海外留学・海外勤務経験	1	2	3	4	5	6
	・他社への出向経験	1	2	3	4	5	6
	・外国人と協力、もしくは交渉する仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・周囲と競争する環境で仕事をした経験	1	2	3	4	5	6
	・多くの反対、批判に適切に対応し、何かを成し遂げた経験	1	2	3	4	5	6
	・労働組合の役員や従業員代表として活動した経験	1	2	3	4	5	6
○ 育成した・された経験	・尊敬できる上司・先輩と一緒に働いた経験	1	2	3	4	5	6
	・経験がないにもかかわらず、挑戦的な仕事を任せられた経験	1	2	3	4	5	6
	・仕事を任せてもらい、悩んだ際に明確な指示をもらった経験	1	2	3	4	5	6
	・自分に対する期待や信頼している旨を提示してもらった経験	1	2	3	4	5	6
	・部下、後輩の育成に苦労した経験	1	2	3	4	5	6
	・上司から、組織管理・運営などについて意見する機会を与えられた経験	1	2	3	4	5	6
	・Off-JTや自己啓発によって職業能力が向上した経験	1	2	3	4	5	6
○ 失敗・挫折経験	・「あの失敗が今の自分の糧となっている」というような失敗経験	1	2	3	4	5	6
	・上司をはじめ、周囲に適切な評価をされなかった経験	1	2	3	4	5	6
	・降格された、左遷させられたと感じた経験	1	2	3	4	5	6
○ 学生時代の経験	・部活動等 (部活、サークル、学生団体等) で集団を率いた経験	1	2	3	4	5	6
	・何かを成し遂げた成功体験 (学業、スポーツ、学外活動問わず)	1	2	3	4	5	6
	・今の仕事に役立つ知識・スキルを身につけた経験	1	2	3	4	5	6
	・独創性のある論文を執筆した経験	1	2	3	4	5	6

設問は、次ページに続きます

○ 獲得能力	1	2	3	4	5
・まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	1	2	3	4	5
・自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	1	2	3	4	5
・目標を明確に設定することが得意	1	2	3	4	5
・進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行い、周囲の不安を取り除くことが得意	1	2	3	4	5
・部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	1	2	3	4	5
・部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	1	2	3	4	5
・部下の育成に関して、その人の特性に合わせた指導を行うことができる	1	2	3	4	5
・市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	1	2	3	4	5
・経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	1	2	3	4	5
・ビジネス的なチャンスや可能性を求めることが得意	1	2	3	4	5
・競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	1	2	3	4	5
○ その他					
・これまでの職業キャリアに満足している	1	2	3	4	5
・職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	1	2	3	4	5
・自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	1	2	3	4	5
・現在の賃金水準に満足している	1	2	3	4	5
・組織を背負っていくという自覚がある	1	2	3	4	5
・転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	1	2	3	4	5

問16. 近年の管理職に不足している能力・資質は何だと思えますか（○はいくつでも）。

日常的な業務管理・統制力（業務配分、進捗管理等）	1
新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力	2
部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）	3
組織の活性化を促す動機づけ力	4
経営方針や事業計画等の理解・説明、伝達力	5
日常的な職場の課題の解決力	6
情報の重要性の判断力、リスク管理能力	7
組織内外との利害調整・交渉力、人脈力	8
専門性、創造性	9
積極性、挑戦意欲・バイタリティ	10
リーダーシップ、統率・実行力	11
グローバルな視野や国際コミュニケーション力	12
健康・ストレス管理能力	13
その他（具体的に）	14
とくにない	15

質問は以上です。ご協力、誠にありがとうございました

別添の【返信用封筒】（切手不要）へ入れ、2014年2月25日（火）までに郵便ポストにご投函ください。

付 属 統 計 表

「人材マネジメントのあり方に関する調査」(企業調査)結果

《 単 純 集 計 》

Ⅰ. 企業の概要について

附表1: 問1. 主たる業種	89
附表2: 問2. 従業員規模	89
附表3: 問3. 事業所数	89
附表4: 問4. 設立年	89
附表5: 問5. 出資形態	89
附表6: 問6. 労働組合の有無	89
附表7: 問7. 経営側と従業員代表の間における定期的な協議	89
附表8: 問8. 2012年度の決算業績等とそれらを5年前と比較した増減推移	90
附表9: 問9. 海外事業の展開状況と2012年度の売上高に占める海外比率	91
附表10: 問10. 業界の現状	91
附表11: 問11. 事業展開方針や他社との競争戦略	91

Ⅱ. 従業員の活用状況・活用方針について

附表12: 問12. 雇用区分別の人数(数値記入)と各雇用区分の人数の10年前と比較した増減推移	91
附表13: 問13. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し	92
附表14: 問14. 各雇用区分の業務や処遇	93
附表15: 問14. 各雇用区分の業務や処遇 ※NAを除く再集計	94
附表16: 問14付問①. 限定正社員と正社員の間における転換可否	95
附表17: 問14付問②. 業務に配置されているおおまかな人数比率(平均)	95
附表18: 問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行	96
附表19: 問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行	96
附表20: 問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価	96
附表21: 問17. 労働生産性や就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項	97
附表22: 問18. 「多様な正社員」の可能性についての考え	97
附表23: 問18付問①. 多様な正社員区分の新設(拡充)を「検討し得る」と考える理由	97
付問②. 多様な正社員区分の新設(拡充)は「考えにくい」とした理由	97
附表24: 問19. 雇用方針	97

Ⅲ. 人材育成について

附表25: 問20. 基本的な人材育成方針	98
附表26: 問21. 人材育成のための取り組み状況	98
附表27: 問22. 人材育成上の課題	98
附表28: 問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと	99

IV. 正社員の人事・労務管理について

附表29:問24. 正社員の採用・退職、定着状況	99
附表30:問24. 在籍率	99
附表31:問25①. 正社員に占める管理職比率	99
附表32:問25①. 限定正社員で管理職に就いている人の有無と人数	99
附表33:問25②. 管理職者数と近年の増減	100
附表34:問25③. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢、登用までに要する期間の近年の傾向	100
附表35:問25④. 管理職の育成・登用方針	100
附表36:問25⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題	100
附表37:問25⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質	101
附表38:問25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況	101
附表39:問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況	101
附表40:問26. 正社員の評価・処遇制度	101

《クロス集計等》

※主な業種別、従業員規模別、労働組合の有無別、海外事業の展開有無別等

附表41:問1. 主たる業種	103
附表42:問2. 従業員規模	103
附表43:問9. 海外事業の展開状況と2012年度の売上高に占める海外比率	103
附表44:問10. 業界の現状	104
附表45:問11. 事業展開方針や他社との競争戦略	105
附表46:問12. 雇用ポートフォリオの集計	107
附表47:問13. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し	109
附表48:問14付問①. 限定正社員と正社員の間における転換可否	110
附表49:問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行	110
附表50:問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行	112
附表51:問15-1及び2. 正社員⇄非正社員間における相互転換の可否	113
附表52:問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価(点数)	113
附表53:問17. 労働生産性や就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項	116
附表54:問18. 「多様な正社員」の可能性についての考え	119
附表55:問18付問①. 多様な正社員区分の新設(拡充)を「検討し得る」と考える理由	119
付問②. 多様な正社員区分の新設(拡充)は「考えにくい」とした理由	120
附表56:問19. 雇用方針	120
附表57:問20. 基本的な人材育成方針	121
附表58:問21. 人材育成のための取り組み状況	123
附表59:問22. 人材育成上の課題	127
附表60:問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと	132

附表61:問24. 過去1年間の新規入職者に占める新卒採用率と離職者に占める定年退職率	133
附表62:問24. 在籍率	134
附表63:問25①. 正社員に占める管理職比率	135
附表64:問25①. 限定正社員で管理職に就いている人の有無と人数	135
附表65:問25②. 管理職者数と近年の増減	136
附表66:問25③. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢、登用までに要する期間の近年の傾向	137
附表67:問25④. 管理職の育成・登用方針	139
附表68:問25⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題	139
附表69:問25⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質	140
附表70:問25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況	141
附表71:問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況	142
附表72:問26. 正社員の評価・処遇制度	142

「職業キャリア形成に関する調査」(労働者調査)結果

《 単 純 集 計 》

I. 回答者の属性について

附表73:問1. 性別	146
附表74:問2. 年齢	146
附表75:問3. 最終学歴	146

II. 勤務先について

附表76:問4. 現在の会社で働き始めた時期	146
附表77:問5. 学校を卒業してからの転職回数	147
附表78:問6. 現在の役職	147
附表79:問7. 部下の人数	147
附表80:問8. 現在の主な役割	147
附表81:問9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた管理職・専門職に就いた時期	147
附表82:問10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収	147

III. これまでの経験等について

附表83:問11. 現在の職種とこれまで経験した職種および各経験年数	148
附表84:問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT	148
附表85:問13. これまでの職業キャリア全体における自己啓発の実施状況	149
附表86:問14. 職業キャリア全体における経験の重要度	149
附表87:問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等	150
附表88:問16. 近年の管理職に不足している能力・資質	150

《 クロス集計等 》

※性別、年齢別、最終学歴別、現在の役職別、年収別等

附表89:問1. 性別	151
附表90:問2. 年齢	151
附表91:問3. 最終学歴	151
附表92:問4. 現在の会社で働き始めた時期	151
附表93:問5. 学校を卒業してからの転職回数	152
附表94:問6. 現在の役職	153
附表95:問7. 部下の人数	153
附表96:問8. 現在の主な役割	154
附表97:問9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた管理職・専門職に就いた時期	154
附表98:問10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収	155
附表99:問11. 現在の職種とこれまで経験した職種および各平均経験年数	155
附表100:問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT	157
附表101:問13. これまでの職業キャリア全体における自己啓発の実施状況	158
附表102:問14. 職業キャリア全体における経験の重要度(点数)	159
附表103:問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等の該当度(点数)	161
附表104:問16. 近年の管理職に不足している能力・資質	162

【人材マネジメントのあり方に関する調査（企業調査）】結果

※上段には実数、下段には構成比を掲載している。— は回答者がなかったことを示す。構成比は、表章単位未満を四捨五入しているため、内容の合計が総計に一致しない場合もある。

単純集計

※原則として2014年2月1日現在の状況

I. 企業の概要について

附表1：問1. 主たる業種（1つだけ○）

n 数 ／ %	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス業（郵便局・協同組合等）	サービス業（他に分類されないもの）	その他
1003 100.0	80 8.0	256 25.5	1 0.1	26 2.6	113 11.3	188 18.7	25 2.5	8 0.8	19 1.9	50 5.0	19 1.9	25 2.5	36 3.6	1 0.1	149 14.9	7 0.7

附表2：問2. 従業員規模（1つだけ○）

n 数 ／ %	9 9 人 以下※	1 0 0 0 ～ 2 9 9 人	3 0 0 0 ～ 9 9 9 9 人	1 0 0 0 ～ 9 9 9 9 人	1 万 人 以上
1003 100.0	44 4.4	576 57.4	245 24.4	127 12.7	11 1.1

※民間雇用調査機関のデータベースに、常用労働者100人以上で登録のあった企業を母集団として無作為抽出・配付を行ったが、登録時点以降に実施したダウンサイジングが反映されていないかかった場合等、結果として100人未満の企業も含まれている。

附表3：問3. 事業所数（数値記入）

n 数 ／ %	1 ヶ 所 の み	2 ～ 5 ヶ 所	6 ～ 1 0 ヶ 所	1 1 ～ 3 0 ヶ 所	3 1 ～ 5 0 ヶ 所	5 1 ～ 1 0 0 ヶ 所	1 0 1 ～ 5 0 0 ヶ 所	5 0 1 ヶ 所 以上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 （ ヶ 所 ）	中 央 値 （ ヶ 所 ）
1003 100.0	133 13.3	348 34.7	215 21.4	190 18.9	44 4.4	33 3.3	21 2.1	3 0.3	16 1.6	987 98.4	18.9	6.0
NA除く	987 100.0	133 13.5	348 35.3	215 21.8	190 19.3	44 4.5	33 3.3	21 2.1	3 0.3	987 100.0	18.9	6.0

附表4：問4. 設立年（西暦、数値記入）

n 数 ／ %	1 9 5 9 年 以 前	1 9 6 0 年 代	1 9 7 0 年 代	1 9 8 0 年 代	1 9 9 0 年 代	2 0 0 0 年 代	2 0 1 0 年 以 降
1003 100.0	367 36.6	192 19.1	168 16.7	110 11.0	80 8.0	71 7.1	15 1.5

附表5：問5. 出資形態（1つだけ○）

n 数 ／ %	国 内 資 本 の み	外 資 系 企 業 ※	そ の 他	無 回 答
1003 100.0	950 94.7	5 0.5	36 3.6	12 1.2

※資本金全体に占める外国資本の割合が、3分の1を超える日本法人。外資が含まれていても、3分の1以下の場合は【その他】に含まれている。

附表6：問6. 労働組合の有無（1つだけ○）

n 数 ／ %	あ る	な い	無 回 答
1003 100.0	310 30.9	692 69.0	1 0.1

附表7：問7. 経営側と従業員代表の間における定期的な協議（1つだけ○）

n 数 ／ %	行 っ て い る	行 っ て い な い	無 回 答
1003 100.0	629 62.7	348 34.7	26 2.6

附表8：問8．2012年度の決算業績等（数値記入）とそれらを5年前と比較した増減推移（それぞれ1つだけ○）売上高

n数 / %	売上高										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)
	<1億円未満	1~5億円未満	5~10億円未満	10~50億円未満	50~100億円未満	100~500億円未満	500~1000億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000億円以上				
1003 / 100.0	211 / 27.6	321 / 42.0	59 / 7.7	213 / 27.8	374 / 48.9	499 / 65.2	72 / 9.4	303 / 39.6	13 / 1.3	990 / 98.7		54,213.8	3,993.5	
NA除く / 100.0	990 / 0.3	3 / 4.1	77 / 7.8	43.4 / 16.0	158 / 48.9	186 / 65.2	39 / 3.9	56 / 5.7		990 / 98.7		54,213.8	3,993.5	

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	333 / 33.2	141 / 14.1	353 / 35.2	22 / 2.2	154 / 15.4
NA除く / 100.0	849 / 39.2	141 / 16.6	353 / 41.6	22 / 2.6	

経常利益

n数 / %	経常利益										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)	
	>10億円以上	1~10億円未満	1~1千万円未満	1~100万円未満	100~1000万円未満	1000~5000万円未満	5000~10000万円未満	10000~50000万円未満	50000~100000万円未満	100000万円以上					
1003 / 100.0	5 / 0.5	15 / 1.5	31 / 3.1	8 / 0.8	5 / 0.5	42 / 4.2	199 / 19.8	211 / 21.0	57 / 5.7	76 / 7.6	31 / 3.1	323 / 32.2	680 / 67.8	2,153.7	127.5
NA除く / 100.0	880 / 0.7	5 / 2.2	15 / 4.6	31 / 1.2	8 / 0.7	42 / 6.2	199 / 29.3	211 / 31.0	57 / 8.4	76 / 11.2	31 / 4.6		680 / 15.9	2,153.7	127.5

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	317 / 31.6	152 / 15.2	338 / 33.7	27 / 2.7	169 / 16.8
NA除く / 100.0	834 / 38.0	317 / 18.2	152 / 40.5	27 / 3.2	

総額人件費

n数 / %	総額人件費										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)
	<1千万円未満	1~1千万円未満	1~100万円未満	100~1000万円未満	1000~5000万円未満	5000~10000万円未満	10000~50000万円未満	50000~100000万円未満	100000万円以上					
1003 / 100.0	2 / 0.2	15 / 1.5	132 / 13.2	205 / 20.4	182 / 18.1	28 / 2.8	27 / 2.7	1 / 0.1	5 / 0.5	406 / 40.5	597 / 59.5	4,269.4	816.0	
NA除く / 100.0	597 / 0.3	2 / 2.5	132 / 22.1	205 / 34.3	182 / 30.5	28 / 4.7	27 / 4.5	1 / 0.2	5 / 0.8		597 / 14.0	4,269.4	816.0	

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	359 / 35.8	146 / 14.6	230 / 22.9	42 / 4.2	226 / 22.5
NA除く / 100.0	777 / 46.2	359 / 18.8	230 / 29.6	42 / 5.4	

付加価値

※総額人件費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+経常利益を指す。と定義。

n数 / %	付加価値										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)
	<1千万円未満	1~1千万円未満	1~100万円未満	100~1000万円未満	1000~5000万円未満	5000~10000万円未満	10000~50000万円未満	50000~100000万円未満	100000万円以上					
1003 / 100.0	-	1 / 0.1	52 / 5.2	133 / 13.3	191 / 19.0	22 / 2.2	36 / 3.6	3 / 0.3	2 / 0.2	563 / 56.1	440 / 43.9	4,464.5	1,145.0	
NA除く / 100.0	440 / -	1 / 0.2	52 / 11.8	133 / 30.2	191 / 43.4	22 / 5.0	36 / 8.2	3 / 0.7	2 / 0.5		440 / 10.3	4,464.5	1,145.0	

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	247 / 24.6	126 / 12.6	203 / 20.2	91 / 9.1	336 / 33.5
NA除く / 100.0	667 / 24.7	126 / 18.9	203 / 30.4	91 / 13.6	

有形固定資産

n数 / %	有形固定資産										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)
	<1千万円未満	1~1千万円未満	1~100万円未満	100~1000万円未満	1000~5000万円未満	5000~10000万円未満	10000~50000万円未満	50000~100000万円未満	100000万円以上					
1003 / 100.0	24 / 2.4	62 / 6.2	104 / 10.4	95 / 9.5	166 / 16.6	35 / 3.5	49 / 4.9	8 / 0.8	18 / 1.8	442 / 44.1	561 / 55.9	15,016.5	934.0	
NA除く / 100.0	561 / 4.3	62 / 11.1	104 / 18.5	95 / 16.9	166 / 29.6	35 / 6.2	49 / 8.7	8 / 1.4	18 / 3.2		561 / 13.1	15,016.5	934.0	

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	247 / 24.6	196 / 19.5	224 / 22.3	59 / 5.9	277 / 27.6
NA除く / 100.0	726 / 24.7	196 / 27.0	224 / 30.9	59 / 8.1	

無形固定資産

n数 / %	無形固定資産										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)
	<1千万円未満	1~1千万円未満	1~100万円未満	100~1000万円未満	1000~5000万円未満	5000~10000万円未満	10000~50000万円未満	50000~100000万円未満	100000万円以上					
1003 / 100.0	251 / 25.0	164 / 16.4	68 / 6.8	15 / 1.5	26 / 2.6	6 / 0.6	12 / 1.2	1 / 0.1	3 / 0.3	457 / 45.6	546 / 54.4	2,045.4	11.0	
NA除く / 100.0	546 / 46.0	164 / 30.0	68 / 12.5	15 / 2.7	26 / 4.8	6 / 1.1	12 / 2.2	1 / 0.2	3 / 0.5		546 / 100.0	2,045.4	11.0	

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	209 / 20.8	276 / 27.5	166 / 16.6	61 / 6.1	291 / 29.0
NA除く / 100.0	712 / 29.4	276 / 38.8	166 / 23.3	61 / 8.6	

うちソフトウェア

n数 / %	うちソフトウェア										無回答	有効回答数	(平均) (百万円)	(中央値) (百万円)
	<1千万円未満	1~1千万円未満	1~100万円未満	100~1000万円未満	1000~5000万円未満	5000~10000万円未満	10000~50000万円未満	50000~100000万円未満	100000万円以上					
1003 / 100.0	302 / 30.1	101 / 10.1	30 / 3.0	4 / 0.4	10 / 1.0	7 / 0.7	2 / 0.2	-	-	547 / 54.5	456 / 45.5	282.5	4.0	
NA除く / 100.0	456 / 66.2	101 / 22.1	30 / 6.6	4 / 0.9	10 / 2.2	7 / 1.5	2 / 0.4	-	-		456 / 100.0	282.5	4.0	

n数 / %	増加	横ばい	減少	不明	無回答
1003 / 100.0	188 / 18.7	233 / 23.2	126 / 12.6	88 / 8.8	368 / 36.7
NA除く / 100.0	635 / 29.6	188 / 36.7	126 / 19.8	88 / 13.9	

附表9：問9. 海外事業（海外での生産、営業、販売活動）の展開状況（1つだけ〇）と2012年度の売上高に占める海外比率（数値を記入）

n数/%	している	していない	無回答	n数/%	10%未満	10%以上20%未満	20%以上30%未満	30%以上40%未満	40%以上50%未満	50%以上60%未満	60%以上70%未満	70%以上80%未満	80%以上90%未満	90%以上	無回答	有効回答数	平均(%)	中央値(%)	
1003 100.0	172 17.1	827 82.5	4 0.4	172 100.0	48 27.9	28 16.3	18 10.5	11 6.4	8 4.7	4 2.3	5 2.9	2 1.2	7 4.1	2 1.2	39 22.7	133 77.3	23.4	15.0	
				NA除く 100.0	133 100.0	48 36.1	28 21.1	18 13.5	11 8.3	8 6.0	4 3.0	5 3.8	2 1.5	7 5.3	2 1.5	-	133 100.0	23.4	15.0

附表10：問10. 業界の現状（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	当てはまる	ある程度当てはまる	どちらとも言えない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	当てはまる計 (ある程度含む)	当てはまらない計 (ある程度含む)
a. 新規参入が多い	1003 100.0	84 8.4	169 16.8	232 23.1	267 26.6	233 23.2	18 1.8	253 25.2	500 49.9
b. 商品・サービスの価格が下がっている	1003 100.0	181 18.0	324 32.3	282 28.1	102 10.2	92 9.2	22 2.2	505 50.3	194 19.3
c. 業界の需要が頭打ちである	1003 100.0	174 17.3	300 29.9	284 28.3	143 14.3	76 7.6	26 2.6	474 47.3	219 21.8
d. 技術革新が早い	1003 100.0	100 10.0	190 18.9	371 37.0	220 21.9	96 9.6	26 2.6	290 28.9	316 31.5
e. 顧客ニーズが高度化・多様化している	1003 100.0	285 28.4	432 43.1	174 17.3	64 6.4	31 3.1	17 1.7	717 71.5	95 9.5
f. 海外企業との競争が激しい	1003 100.0	98 9.8	114 11.4	155 15.5	185 18.4	427 42.6	24 2.4	212 21.1	61.0

附表11：問11. 事業展開方針や他社との競争戦略（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	Aである	どちらかというA	何とも言えない	どちらかというB	Bである	無回答	Aである計 (どちらか含む)	Bである計 (どちらか含む)
A. 売上高の拡大を重視/B. 利益率の引上げを重視	1003 100.0	85 8.5	292 29.1	230 22.9	284 28.3	84 8.4	28 2.8	377 37.6	368 36.7
A. 国内の事業展開を重視/B. 海外での事業展開を重視	1003 100.0	562 56.0	181 18.0	138 13.8	69 6.9	25 2.5	28 2.8	743 74.1	94 9.4
A. 事業の多角化を追求/B. 主力事業に集中化	1003 100.0	51 5.1	167 16.7	266 26.5	255 25.4	233 23.2	30 3.0	219 21.8	488 48.7
A. 設備投資を重視/B. 設備投資以外（人材投資、内部留保等）を重視	1003 100.0	38 3.8	167 16.7	444 44.3	222 22.1	109 10.9	23 2.3	205 20.4	331 33.0
A. 不採算事業は整理・統合/B. 不採算事業もテコ入れて維持	1003 100.0	63 6.3	249 24.8	456 45.5	178 17.7	32 3.2	25 2.5	312 31.1	210 20.9
A. 商品・サービスの高付加価値化（他社との差別化）を追求/B. 商品・サービスの低価格化を追求	1003 100.0	216 21.5	449 44.8	254 25.3	52 5.2	9 0.9	23 2.3	665 66.3	61 6.1
A. 事業提携・交流に積極的/B. 事業提携・交流に消極的	1003 100.0	53 5.3	256 25.5	462 46.1	132 13.2	75 7.5	25 2.5	309 30.8	207 20.6
A. 新技術の自社開発に積極的/B. 新技術の取込みに積極的	1003 100.0	38 3.8	195 19.4	326 32.5	157 15.7	37 3.7	30 3.0	253 25.2	194 19.3

II. 従業員の活用状況・活用方針について

附表12：問12. 雇用区分別の人数（数値記入）と各雇用区分の人数の10年前と比較した増減推移（それぞれ1つだけ〇）

	n数/%	雇用区分別の人数										増加	やや増加	横ばい	やや減少	減少	分からない	無回答		
		29人以下	30-99人	100-499人	500-999人	1000-4999人	5000人以上	無回答	有効回答数	平均(人)	中央値(人)									
正社員	967 100.0	34 3.5	187 19.3	493 51.0	76 7.9	59 6.1	70 7.2	48 5.0	919 24.0	427.2	139.0	967 100.0	271 28.0	166 17.2	161 16.6	113 11.7	202 20.9	22 2.3	22 2.3	32 3.3
限定正社員	248 100.0	71 28.6	23 9.3	19 7.7	0 0.4	1 0.4	6 2.4	127 51.2	121 3.2	133.3	10.0	248 100.0	30 12.1	19 7.7	115 46.4	12 4.8	22 8.9	45 18.1	5 2.0	5 2.0
フルタイム社員（無期契約）	252 100.0	79 31.3	23 9.1	12 4.8	4 1.6	1 0.4	1 0.4	132 52.4	120 3.1	63.7	18.5	252 100.0	37 14.7	25 9.9	112 44.4	14 5.6	18 7.1	41 16.3	5 2.0	5 2.0
パートタイム社員（無期契約）	325 100.0	130 40.0	47 14.5	15 4.6	3 0.9	3 0.9	3 0.9	124 38.2	201 5.2	84.2	13.0	325 100.0	54 16.6	43 13.2	142 43.7	15 4.6	19 5.8	43 13.2	2 0.6	2 0.6
定年再雇用社員	700 100.0	522 74.5	82 11.7	34 4.9	1 0.1	6 0.9	55 7.9	645 16.8	28.5	8.0	700 100.0	296 42.3	179 25.6	113 16.1	18 2.6	19 2.7	32 4.6	43 6.1	43 6.1	
フルタイム社員（有期契約）	582 100.0	285 49.0	128 22.0	76 13.1	11 1.9	12 2.1	6 1.0	64 11.0	518 13.5	96.2	24.0	582 100.0	145 24.9	107 18.4	165 28.4	40 6.9	54 9.3	37 6.4	34 5.8	34 5.8
パートタイム社員（有期契約）	644 100.0	317 49.2	121 18.8	69 10.7	24 3.7	24 3.7	23 3.6	66 10.2	578 15.1	232.0	20.0	644 100.0	147 22.8	110 17.1	205 31.8	39 6.1	68 10.6	42 6.5	33 5.1	33 5.1
臨時社員	193 100.0	46 23.8	13 6.7	2 1.0	-	-	1 0.5	131 67.9	62 1.6	51.8	14.0	193 100.0	17 8.8	12 6.2	100 51.8	3 1.6	7 3.6	48 24.9	6 3.1	6 3.1
出向受入れ社員	304 100.0	153 50.3	26 8.6	18 5.9	3 1.0	2 0.7	2 0.7	102 33.6	202 5.3	39.4	8.0	304 100.0	56 18.4	39 12.8	106 34.9	15 4.9	29 9.5	48 15.8	11 3.6	11 3.6
派遣社員	459 100.0	279 60.8	58 12.6	26 5.7	8 1.7	4 0.9	1 0.2	83 18.1	376 9.8	46.4	8.0	459 100.0	102 22.2	60 13.1	126 27.5	21 4.6	67 14.6	55 12.0	28 6.1	28 6.1
請負活用	208 100.0	58 27.9	19 9.1	11 5.3	2 1.0	2 1.0	2 1.0	114 55.2	94 2.5	98.0	18.0	208 100.0	26 12.5	20 9.6	76 36.5	16 7.2	16 7.7	51 24.5	4 1.9	4 1.9

※回答対象は、各区分を雇用/活用している企業。なお、雇用/活用している区分欄に無回答があった企業は3976社。

※増加・減少とは10%以上の、やや増加・やや減少とは5%以上10%未満の、横ばいとは5%未満の。

問1 2付問. 有期契約のフルタイム・パートタイム社員のうち5年以上の勤続者数 (数値記入)

n 数 /%	い 勤 続 5 年 以 上 の 人 は	1 2 9 人 以 下	3 0 以 上 9 人	1 0 0 以 上 2 9 人	3 0 0 以 上 4 9 9 人	5 0 0 以 上 9 9 人	1 0 0 0 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (人)	中 央 値 (人)
100.0	15.2	39.3	12.1	6.7	1.1	0.7	1.4	23.6	100.0		
NA除く	562	112	289	89	49	8	5	10	562	90.8	8.0
	100.0	19.9	51.4	15.8	8.7	1.4	0.9	1.8	100.0		

※回答対象は、有期契約のフルタイム・パートタイム社員を雇用している企業。

有期契約のフルタイム・パートタイム社員数に占める5年以上の勤続者数の割合

n 数 /%	0 %	1 0 % 未 満	1 0 % 以 上 2 0 % 未 満	2 0 % 以 上 3 0 % 未 満	3 0 % 以 上 4 0 % 未 満	4 0 % 以 上 5 0 % 未 満	5 0 % 以 上 6 0 % 未 満	6 0 % 以 上 7 0 % 未 満	7 0 % 以 上 8 0 % 未 満	8 0 % 以 上 9 0 % 未 満	9 0 % 以 上	1 0 0 % 以 上	平 均 (%)	中 央 値 (%)
100.0	18.8	7.5	13.8	12.7	11.4	10.5	7.5	5.1	3.9	3.3	0.7	4.8		

※有期契約のフルタイム・パートタイム社員数、及び同社員に占める5年以上の勤続者数と、有効回答があった企業を対象に集計。

附表1 3 : 問1 3. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し (1つだけ○)

n 数 /%	増 加 す る (や や と 思 う)	横 ば い で 推 移 す る (増 減 は ほ と ん ど な い)	減 少 す る (や や と 思 う)	分 か ら な い	無 回 答	
						1003
100.0	26.6	30.7	7.5	19.8	15.4	
NA除く	849	267	308	75	199	
100.0	31.4	36.3	8.8	23.4		

付問①. 無期契約の社員に占める正社員 (限定正社員含む) の割合の向こう5年間における変化見通し (1つだけ○)

問1 3. 無期契約の社員割合	n 数 /%	増 加 す る (や や と 思 う)	横 ば い で 推 移 す る (増 減 は ほ と ん ど な い)	減 少 す る (や や と 思 う)	分 か ら な い	無 回 答	「分らない」「無回答」除く			
							全体	NA除く	n 数 /%	増 加 す る (や や と 思 う)
全体	650	199	320	74	20	37	593	199	320	74
全体	100.0	30.6	49.2	11.4	3.1	5.7	100.0	33.6	54.0	12.5
現状より (やや) 増加する (と思う)	267	160	43	31	6	27	234	160	43	31
現状より (やや) 増加する (と思う)	100.0	59.9	16.1	11.6	2.2	10.1	100.0	68.4	18.4	13.2
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	308	28	261	10	6	3	299	28	261	10
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	100.0	9.1	84.7	3.2	1.9	1.0	100.0	9.4	87.3	3.3
現状より (やや) 減少する (と思う)	75	11	16	33	8	7	60	11	16	33
現状より (やや) 減少する (と思う)	100.0	14.7	21.3	44.0	10.7	9.3	100.0	18.3	26.7	55.0
NA除く	613	199	320	74	20	-	593	199	320	74
NA除く	100.0	32.5	52.2	12.1	3.3	-	100.0	33.6	54.0	12.5
現状より (やや) 増加する (と思う)	240	160	43	31	6	-	234	160	43	31
現状より (やや) 増加する (と思う)	100.0	66.7	17.9	12.9	2.5	-	100.0	68.4	18.4	13.2
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	305	28	261	10	6	-	299	28	261	10
横ばいで推移する (増減はほとんどない)	100.0	9.2	85.6	3.3	2.0	-	100.0	9.4	87.3	3.3
現状より (やや) 減少する (と思う)	68	11	16	33	8	-	60	11	16	33
現状より (やや) 減少する (と思う)	100.0	16.2	23.5	48.5	11.8	-	100.0	18.3	26.7	55.0

付問②. 従業員全体に占める下記雇用区分の人数割合の見通し (数値を記入)

	n 数 /%	0 %	1 0 % 未 満	1 0 % 以 上 2 0 % 未 満	2 0 % 以 上 3 0 % 未 満	3 0 % 以 上 4 0 % 未 満	4 0 % 以 上 5 0 % 未 満	5 0 % 以 上 6 0 % 未 満	6 0 % 以 上 7 0 % 未 満	7 0 % 以 上 8 0 % 未 満	8 0 % 以 上 9 0 % 未 満	9 0 % 以 上	1 0 0 % 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (%)	中 央 値 (%)
正社員	100.0	0.3	0.5	2.8	3.7	4.0	3.2	5.2	7.8	6.6	17.5	21.2	4.8	22.3	505	77.7	
無期契約の非正社員	650	231	72	94	49	21	12	7	8	7	3	1	-	145	505	10.4	2.0
無期契約の非正社員	100.0	35.5	11.1	14.5	7.5	3.2	1.8	1.1	1.2	1.1	0.5	0.2	-	22.3	77.7		
有期契約の非正社員	650	93	82	136	71	38	18	22	21	11	8	4	1	145	505	19.2	10.0
有期契約の非正社員	100.0	14.3	12.6	20.9	10.9	5.8	2.8	3.4	3.2	1.7	1.2	0.6	0.2	22.3	77.7		
NA除く	505	2	3	18	24	26	21	34	51	43	114	138	31	-	505	70.4	80.0
NA除く	100.0	0.4	0.6	3.6	4.8	5.1	4.2	6.7	10.8	8.5	22.6	27.3	6.1	-	100.0		
無期契約の非正社員	505	231	72	94	49	21	12	7	8	7	3	1	-	145	505	10.4	2.0
無期契約の非正社員	100.0	45.7	14.3	18.6	9.7	4.2	2.4	1.4	1.6	1.4	0.6	0.2	-	22.3	77.7		
有期契約の非正社員	505	93	82	136	71	38	18	22	21	11	8	4	1	-	505	19.2	10.0
有期契約の非正社員	100.0	18.4	16.2	26.9	14.1	7.5	3.6	4.4	4.2	2.2	1.6	0.8	0.2	-	100.0		

附表14：問14. 各雇用区分の業務や処遇（該当すべてに○、および該当数値を記入）
雇用契約の締結主体

	n数／%※	企業本社	各事業所	無回答	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	821 84.9	197 20.4	108 11.2	1.1
限定正社員	248 100.0	105 42.3	21 8.5	128 51.6	0.5
フルタイム非正社員 （有期・無期問わず）	662 100.0	391 59.1	170 25.7	155 23.4	0.9
パートタイム非正社員 （有期・無期問わず）	799 100.0	446 55.8	246 30.8	170 21.3	0.9
定年再雇用社員	700 100.0	521 74.4	120 17.1	130 18.6	0.9
派遣社員	459 100.0	234 51.0	153 33.3	110 24.0	0.8

業務内容

	n数／%	専门的・技術的業務	経営企画、組織管理・統括事務	一般事務	営業・販売、サービス等の管理	営業・販売、サービス等の現場	生産・建設、労務	その他	無回答	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	733 75.8	814 84.2	846 87.5	727 75.2	707 73.1	578 59.8	160 16.5	43 4.4	4.7
限定正社員	248 100.0	53 21.4	26 10.5	64 25.8	43 17.3	59 23.8	45 18.1	10 4.0	135 54.4	1.2
フルタイム非正社員 （有期・無期問わず）	662 100.0	200 30.2	76 11.5	309 46.7	116 17.5	279 42.1	258 39.0	67 10.1	126 19.0	2.0
パートタイム非正社員 （有期・無期問わず）	799 100.0	358 44.8	33 4.1	384 48.1	63 7.9	316 39.5	295 36.9	109 13.6	104 13.0	1.7
定年再雇用社員	700 100.0	323 46.1	223 31.9	288 41.1	203 29.0	316 45.1	311 44.4	82 11.7	87 12.4	2.5
派遣社員	459 100.0	105 22.9	12 2.6	216 47.1	30 6.5	104 22.7	140 30.5	38 8.3	91 19.8	1.4

同じ仕事をする正社員

	n数／%	正社員（学卒） を している 者が いる	正社員（学卒） （学卒） を している 者が いる	正社員（学卒） （学卒） を している 者が いる	正社員（学卒） （学卒） を している 者が いる	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	58 23.4	49 19.8	45 18.1	45 18.1	181 73.0
限定正社員	248 100.0	58 23.4	49 19.8	45 18.1	45 18.1	181 73.0
フルタイム非正社員 （有期・無期問わず）	662 100.0	249 37.6	199 30.1	138 20.8	138 20.8	368 55.6
パートタイム非正社員 （有期・無期問わず）	799 100.0	175 21.9	112 14.0	77 9.6	77 9.6	587 73.5
定年再雇用社員	700 100.0	215 30.7	219 31.3	278 39.7	278 39.7	352 50.3
派遣社員	459 100.0	96 20.9	75 16.3	44 9.6	44 9.6	333 72.5

※各区分を雇用／活用している企業が回答対象。

同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準

	n数／%	0%	10%未満	10%〜20%未満	20%〜30%未満	30%〜40%未満	40%〜50%未満	50%〜60%未満	60%〜70%未満	70%〜80%未満	80%〜90%未満	90%〜100%未満	100%以上	無回答	有効回答数	平均（%）	中央値（%）
正社員	967 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	88.2	90.0
限定正社員	248 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1.6	3.2	8.9	18.7	21.7	175	73	29.4	-
フルタイム非正社員	662 100.0	-	-	-	4	12	17	42	68	63	56	47	353	309	77	80	-
パートタイム非正社員	799 100.0	-	-	2	17	33	43	62	53	47	23	17	10	492	307	56	55
定年再雇用社員	700 100.0	-	-	0.3	2.1	4.1	5.4	7.8	6.6	5.9	2.9	2.1	1.3	61.6	100.0	-	-
派遣社員	459 100.0	-	-	0.1	0.6	3.0	5.9	15.3	11.0	9.9	6.9	15	32	367	69	70	-

適用・支給している制度

	n数／%	資格・等級 がある	昇給 制度 がある	賞与を 支給 している	退職金 を 支給 している	無回答	平均選択数（個）
正社員	967 100.0	610 63.1	735 76.0	793 82.0	737 76.2	153 15.8	3.0
限定正社員	248 100.0	67 27.0	89 35.9	90 36.3	65 26.2	148 59.7	1.3
フルタイム非正社員	662 100.0	87 13.1	203 30.7	282 42.6	53 8.0	312 47.1	0.9
パートタイム非正社員	799 100.0	60 7.5	222 27.8	248 31.0	39 4.9	442 55.3	0.7
定年再雇用社員	700 100.0	82 8.9	51 7.3	310 44.3	51 7.3	370 52.9	0.7
派遣社員	-	-	-	-	-	-	-

雇用保険の適用率

	n数／%	0%	10%未満	10%〜20%未満	20%〜30%未満	30%〜40%未満	40%〜50%未満	50%〜60%未満	60%〜70%未満	70%〜80%未満	80%〜90%未満	90%〜100%未満	100%以上	無回答	有効回答数	平均（%）	中央値（%）
正社員	967 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	248 100.0	1	0.4	1	0.4	-	-	-	-	1	0.4	-	-	84	161	87	97.5
フルタイム非正社員	662 100.0	7	1.1	5	0.8	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.5	6	348	277	385
パートタイム非正社員	799 100.0	37	4.6	12	1.5	17	2.1	19	2.4	33	4.1	15	1.9	25	205	363	436
定年再雇用社員	700 100.0	10	1.4	5	0.7	1	0.1	3	0.4	6	0.9	2	0.3	7	377	275	425
派遣社員	459 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	1.1	53.9	39.3

厚生年金保険の適用率

	n数／%	0%	10%未満	10%〜20%未満	20%〜30%未満	30%〜40%未満	40%〜50%未満	50%〜60%未満	60%〜70%未満	70%〜80%未満	80%〜90%未満	90%〜100%未満	100%以上	無回答	有効回答数	平均（%）	中央値（%）
正社員	967 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	248 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.4	-	-	80	167	81	99.6
フルタイム非正社員	662 100.0	9	1.4	2	0.3	5	0.8	1	0.2	2	0.3	2	0.3	10	334	283	379
パートタイム非正社員	799 100.0	23	2.9	23	2.9	27	3.4	28	3.5	16	2.0	12	1.5	34	205	363	436
定年再雇用社員	700 100.0	14	2.0	5	0.7	5	0.7	1	0.1	14	2.0	6	0.9	13	338	288	412
派遣社員	459 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.6	1.6	48.3	41.1

附表15：問14. 各雇用区分の業務や処遇（該当すべてに○、及び該当数値を記入）※NAを除く再集計
雇用契約の締結主体

	n数／％※	業務内容					同じ仕事をする正社員																
		企業本社	各事業所	無回答	平均選択数(個)		n数／％	専断的・技術的業務	経営企画、組織管理・統括事務	一般事務	営業・販売、サービス等	営業・販売、サービスの現場	生産、建設、労務、運輸	その他	無回答	平均選択数(個)	n数／％	正社員(学生入社時)をしている者(業務・責任を)	正社員(学生入社5年後)をしている者(業務・責任を)	正社員(学生入社10年後)をしている者(業務・責任を)	無回答	平均選択数(個)	
正社員	859	821	197	-	1.2	924	733	814	846	727	707	578	160	-	4.9	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	120	105	21	-	1.1	113	53	26	64	43	59	45	10	-	2.7	-	-	-	-	-	-	-	-
フルタイム非正社員(有期・無期問わず)	507	391	170	-	1.1	536	200	76	309	116	279	258	67	-	2.4	67	58	49	45	-	-	-	2.3
パートタイム非正社員(有期・無期問わず)	629	446	246	-	1.1	695	158	33	384	63	316	295	109	-	2.0	294	249	199	138	-	-	-	2.0
定年再雇用社員	570	521	120	-	1.1	613	323	223	288	91	45.5	42.4	15.7	-	2.9	100.0	84.7	67.7	46.9	-	-	-	1.7
派遣社員	349	234	153	-	1.1	100.0	52.7	36.4	47.0	33.1	51.5	50.7	13.4	-	1.8	100.0	91.4	62.9	79.9	-	-	-	1.7
	100.0	67.0	43.8	-	-	100.0	28.5	3.3	58.7	8.2	28.3	38.0	10.3	-	-	100.0	76.2	59.5	34.9	-	-	-	-

同じ仕事をしている正社員と比較した年収水準

	n数／％	0%	10%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	無回答	有効回答数	平均(%)	中央値(%)	
正社員	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	73	-	-	-	-	-	-	-	4	8	22	18	21	-	73	88.2	90.0	
フルタイム非正社員	309	-	-	-	4	-	12	17	42	68	63	56	47	-	309	77.1	80.0	
パートタイム非正社員	307	-	-	2	1.3	17	33	43	62	53	47	23	17	-	307	56.5	55.0	
定年再雇用社員	367	-	-	0.7	5.5	10.7	14.0	20.2	17.3	15.3	7.5	5.5	3.3	-	367	68.7	70.0	
派遣社員	100.0	-	-	-	0.3	1.1	5.7	11.2	29.2	21.0	18.8	4.1	8.7	-	100.0	-	-	

適用・支給している制度

	n数／％	制度資格がある級	支給額が等	支給額が異なる	支給額を	支給額を	無回答	平均選択数(個)
正社員	814	610	735	793	737	-	3.5	
限定正社員	100	74.9	90.3	97.4	90.5	-	3.1	
フルタイム非正社員	350	67.0	89.0	90.0	65.0	-	1.8	
パートタイム非正社員	307	60	222	248	39	-	1.6	
定年再雇用社員	330	62	51	297	51	-	1.4	
派遣社員	100.0	18.8	15.5	90.0	15.5	-	-	

雇用保険の適用率

	n数／％	0%	10%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	無回答	有効回答数	平均(%)	中央値(%)
正社員	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	87	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	87	97.5	100.0
フルタイム非正社員	357	1.1	-	1.1	-	-	-	-	-	1.1	-	-	-	-	357	95.1	100.0
パートタイム非正社員	385	7	5	1	1	2	2	2	3	6	8	348	-	385	95.1	100.0	
定年再雇用社員	436	1.8	1.3	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5	0.8	1.6	2.1	90.4	-	436	70.1	95.0	
派遣社員	425	8.5	2.8	3.9	3.0	4.4	3.9	7.6	3.4	4.8	5.7	5.0	47.0	425	94.0	100.0	

厚生年金保険の適用率

	n数／％	0%	10%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	無回答	有効回答数	平均(%)	中央値(%)
正社員	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
限定正社員	81	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	81	99.6	100.0
フルタイム非正社員	379	9	2	5	1	2	-	-	2	1	10	13	334	-	379	94.5	100.0
パートタイム非正社員	417	2.4	0.5	1.3	0.3	0.5	-	-	0.5	0.3	2.6	3.4	88.1	-	417	42.5	30.0
定年再雇用社員	412	29.5	5.5	6.7	6.7	3.8	2.9	8.2	2.6	4.6	5.3	3.6	20.9	-	412	91.0	100.0
派遣社員	100.0	3.4	1.2	1.2	0.2	-	-	3.4	1.5	1.2	3.2	2.7	82.0	-	100.0	-	-

附表18：問15-1. 非正社員から正社員への転換制度や慣行（1つだけ〇）

n数／%	ある	現在はないが導入・実施を検討中	ない（今後も予定なし）	無回答
925 100.0	670 72.4	67 7.2	179 19.4	9 1.0

※非正社員（定年再雇用以外）を活用している企業を対象に集計。

付問①. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ〇）と転換者数（数値記入）

n数／%	いた	いない	無回答	転換者数						有効回答数	平均（人）	中央値（人）	
				9人以下	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	無回答				
670 100.0	560 83.6	84 12.5	26 3.9	560 100.0	310 55.4	126 22.5	32 5.7	22 3.9	15 2.7	55 9.8	505 90.2	16.6	5.0
NA除く 644 100.0	560 87.0	84 13.0	-	505 100.0	310 61.4	126 25.0	32 6.3	22 4.4	15 3.0	-	505 100.0	16.6	5.0

付問. 転換までに要した期間（数値記入）

n数／%	6か月未満	6か月未満以上	1年以上未満	1年以上以上	10年以上以上	無回答	有効回答数	平均（か月）	中央値（か月）	
										9
560 100.0	9 1.6	25 4.5	208 37.1	108 19.3	62 11.1	9 1.6	139 24.8	421 75.2	33.5	24.0
NA除く 421 100.0	9 2.1	25 5.9	208 49.4	108 25.7	62 14.7	9 2.1	-	421 100.0	33.5	24.0

付問②. 向こう5年間における正社員（限定正社員含む）への転換者数の推移見通し（1つだけ〇）

n数／%	増加する	横ばい	減少する	分からない	無回答
670 100.0	149 22.2	230 34.3	36 5.4	192 28.7	63 9.4
NA除く 607 100.0	149 24.5	230 37.9	36 5.9	192 31.6	-

附表19：問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行（1つだけ〇）

n数／%	ある	現在はないが導入・実施を検討中	ない（今後も予定なし）	無回答
925 100.0	277 29.9	63 6.8	557 60.2	28 3.0

※非正社員（定年再雇用以外）を活用している企業を対象に集計。

付問. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ〇）と転換者数（数値記入）

n数／%	いた	いない	無回答	転換者数						有効回答数	平均（人）	中央値（人）	
				9人以下	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	無回答				
277 100.0	210 75.8	51 18.4	16 5.8	210 100.0	139 66.2	42 20.0	5 2.4	5 2.4	6 2.9	13 6.2	197 93.8	11.8	3.0
NA除く 261 100.0	210 80.5	51 19.5	-	197 100.0	139 70.6	42 21.3	5 2.5	5 2.5	6 3.0	-	197 100.0	11.8	3.0

附表20：問16. 同業他社と比較した労働生産性や就労意欲の評価（それぞれ1つだけ〇）

労働生産性（従業員一人当たりの付加価値）

n数／%	高い	どちらかといえば高い	何とも言えない	どちらかといえば低い	低い	無回答
1003 100.0	58 5.8	310 30.9	500 49.9	100 10.0	14 1.4	21 2.1

従業員の就労意欲

n数／%	高い	どちらかといえば高い	何とも言えない	どちらかといえば低い	低い	無回答
1003 100.0	59 5.9	377 37.6	469 46.8	72 7.2	5 0.5	21 2.1

附表21：問17. 労働生産性や就労意欲を高めるために取り組んでいる雇用管理事項（該当すべてに○）

		n 数 /%	評価に対する 評価の向上	配置転換 希望を踏まえた配属	業務遂行に伴う 裁量権の拡大	業務・業績 管理	業務・売上 単位での 管理	優秀な人材の 抜擢・登用	昇進や賃金 アップ 見合った	能力開発 機会の充実	働けるだけ 長期・安定的に 働けるよう 環境の整備	柔軟化 労働時間の 短縮や働き方 の柔軟化	長時間労働 対策 メンタルヘル ス対策	有給休暇の 取得促進	職場の人間 関係の円滑化	仕事と育児・ 介護、介護、 病休等 との両立支援 や復職支援	公正待遇 (男女間、 雇用区分 間等)の実現 パランス)	経営戦略 情報、部門・ 職種の共有化、 浸透促進	無回答	平均 選択 指数 (個)					
し各 区分 を雇 用ベ 活用	正社員	967 100.0	627 64.8	405 41.9	264 27.3	296 30.6	594 61.4	679 70.2	414 42.8	524 54.2	318 32.9	498 51.5	435 45.0	519 53.7	554 57.3	396 41.0	468 48.4	37 3.8	7.2						
		限定正社員	248 100.0	81 32.7	45 18.1	15 6.0	31 12.5	57 23.0	76 30.6	48 19.4	72 29.0	50 20.2	68 27.4	52 21.0	72 29.0	68 27.4	59 23.8	55 22.2	123 49.6	3.4					
		非正社員全般 (無期・有期 問わず、フル・パート社員)	892 100.0	245 27.5	145 16.3	41 4.6	190 21.6	254 28.5	477 53.6	300 33.6	127 14.2	350 39.2	248 27.9	282 31.6	253 28.4	379 42.5	277 31.1	230 25.8	209 23.4	177 19.8	3.9				
	NA除く	正社員	930 100.0	627 67.4	405 43.5	264 28.4	296 31.8	594 63.9	679 73.0	414 44.5	524 56.3	318 34.2	498 53.5	435 46.8	519 55.8	554 59.6	396 42.6	468 50.3	-	7.5					
		限定正社員	125 100.0	41 32.8	22 17.6	7 5.6	13 10.4	24 19.2	35 27.7	17 13.6	26 20.8	16 12.6	23 18.4	16 12.6	23 18.4	16 12.6	17 13.6	12 9.6	55 44.0	-	6.8				
		非正社員全般 (無期・有期 問わず、フル・パート社員)	715 100.0	245 34.3	145 20.3	41 5.7	190 26.7	254 35.5	477 66.7	300 42.0	127 17.8	350 49.0	248 34.7	282 39.7	253 35.4	379 53.0	277 38.7	230 32.2	209 29.2	177 24.4	4.9				
企業 人 材 の 活 用 を 促 進 ス	NA除く	正社員	706 100.0	489 69.3	329 46.6	220 31.2	241 34.1	477 67.6	337 47.6	328 46.5	411 58.2	253 35.8	397 56.2	339 48.0	397 56.2	339 48.0	253 35.8	397 56.2	339 48.0	253 35.8	397 56.2	7.9			
		限定正社員	706 100.0	242 34.3	143 20.3	40 5.7	128 18.1	251 35.6	297 42.1	125 17.7	346 49.0	243 34.4	278 39.4	247 35.0	278 39.4	247 35.0	278 39.4	247 35.0	278 39.4	247 35.0	278 39.4	-	4.8		
		非正社員全般 (無期・有期 問わず、フル・パート社員)	109 100.0	81 73.4	58 53.2	44 40.4	44 40.4	80 73.4	88 80.7	64 58.7	69 63.3	46 42.2	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	-	9.2	
正 社 員 を 雇 用 ベ 活用	NA除く	正社員	109 100.0	81 73.4	58 53.2	44 40.4	44 40.4	80 73.4	88 80.7	64 58.7	69 63.3	46 42.2	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	46 42.2	54 49.5	-	9.2	
		限定正社員	109 100.0	73 67.0	42 38.5	13 11.9	25 22.7	53 48.6	71 65.1	45 41.3	67 61.5	44 40.4	62 56.9	44 40.4	62 56.9	44 40.4	62 56.9	44 40.4	62 56.9	44 40.4	62 56.9	44 40.4	50 45.9	-	7.1
		非正社員全般 (無期・有期 問わず、フル・パート社員)	109 100.0	41 37.6	23 21.1	4 3.7	20 18.3	42 38.5	51 46.8	24 22.0	54 49.5	41 37.6	52 47.7	39 35.8	67 61.5	47 43.1	67 61.5	47 43.1	67 61.5	47 43.1	67 61.5	47 43.1	43 39.4	-	5.5

附表22：問18. 「多様な正社員」の可能性についての考え

n 数 /%	多様な正社員 の雇用に 必要と 考え ている こと	多様な正社員 の雇用に 必要と 考え ていない こと	無回答	平均 選択 指数 (個)
1003 100.0	192 19.1	286 28.5	459 45.8	66 6.6

附表23：問18付問①. 多様な正社員区分の新設（拡充）を「検討し得る」と考える理由（該当すべてに○）

n 数 /%	多様な正社員 区分の新設 (拡充)を 検討し得る	多様な正社員 区分の新設 (拡充)を 検討し得ない	無回答	平均 選択 指数 (個)
192 100.0	85 44.3	80 41.7	27 14.1	2.5

問18付問②. 多様な正社員区分の新設（拡充）は「考えにくい」とした理由（該当すべてに○）

n 数 /%	多様な正社員 区分の新設 (拡充)が 難しい理由 が不明	多様な正社員 区分の新設 (拡充)が 難しい理由 が明確	無回答	平均 選択 指数 (個)						
286 100.0	164 57.3	196 68.5	55 19.2	116 40.6	32 11.2	6 2.1	35 12.2	23 8.0	4 1.4	2.2

附表24：問19. 雇用方針（それぞれ1つだけ○）

	n 数 /%	A である	どちら かという とA	何とも 言えない	どちら かという とB	B である	無 回答	A である 計(ど ちらか 含む)	B である 計(ど ちらか 含む)
A. 正社員の長期雇用は維持する/B. 正社員も柔軟に雇用調整していく	1003 100.0	596 59.4	295 29.4	70 7.0	14 1.4	6 0.6	22 2.2	891 88.8	20 2.0
A. 非正社員もできるだけ長く雇用する/B. 非正社員は人材の入れ代わりを促進する	1003 100.0	265 26.4	391 39.0	241 24.0	46 4.6	16 1.6	44 4.4	656 65.4	62 6.2
A. 非正社員にも基幹的な職務を任せる/B. 非正社員と正社員の職務は、明確に分離する	1003 100.0	79 7.9	231 23.0	387 38.6	188 18.7	74 7.4	44 4.4	310 30.9	262 26.1
A. 今後の要員管理は、賃金・労働時間の柔軟な調整が重要である/B. 今後の要員管理は、雇用者数の柔軟な調整が重要である	1003 100.0	125 12.5	362 36.1	364 36.3	106 10.6	15 1.5	31 3.1	487 48.6	121 12.1

Ⅲ. 人材育成について

附表 25 : 問 20. 基本的な人材育成方針 (それぞれ1つだけ○)

Table with 10 columns: 回答, Bに近い, どちらかB, どちらかA, 何とも言えない, どちらかA, Aに近い, n数/%. Rows include training responsibilities, OJT vs Off-JT, specialized training, investment targets, and non-regular employee training.

附表 26 : 問 21. 人材育成のための取り組み状況 (該当すべてに○)

Table with 20 columns: n数/%, OJ/T, 計画的な体系的な, 目標管理, 社内等, 定期的な評価, 指導後や教育, 配置転換, 異なった業務, 転勤, 他企業, 企業内, 企業外, 企業内, 企業外, 企業内, 企業外, 企業内, 企業外, 平均選択数. Rows are categorized by employee type and training status.

附表 27 : 問 22. 人材育成上の課題 (該当すべてに○)

Table with 16 columns: n数/%, 時務が多, 指導等, 硬直化, 配置転換, 回離職, コスト, な技事, 当人専門, 社人材, 行人材, 不人材, その他, 無回答, 平均選択数. Rows are categorized by employee type and training status.

附表28：問23. 人材育成をより効果・効率的に行うために必要なこと（該当すべてに○）

n数/%	要員の増減や配置の適正化等によるOJTのあり方を見直す	研修等を通じ、上長等の育成能力や指導意識を向上させる	配置転換やジョブローテーション等によるOJTのあり方を見直す	人材の定着促進・離職防止策を強化する	人材育成の効果を一元的に管理し、人事・配置等に直結させる	育成内容を実務に接合するよう見直す	外部育成機関の利用を促進する	人事評価における人材育成の位置づけを高める	社員の意識に応じた育成メニューを増やす	個々の社員意識等を通じ、キャリア面談等に配慮する	計画を策定する	策定した目標・計画を職場に充分浸透させる	求める能力・資質要件を明確化し、目標管理やOJT等に直結させる	人材育成投資を拡充する	その他	とくにない	無回答	平均選択数(個)	
1003 100.0	464 46.3	635 63.3	347 34.6	353 35.2	325 32.4	316 31.5	249 24.8	251 25.0	346 34.5	197 19.6	301 30.0	365 36.4	341 34.0	374 37.3	221 22.0	12 1.2	14 1.4	33 3.3	5.1

IV. 正社員の人事・労務管理について
附表29：問24. 正社員の採用・退職・定着状況（それぞれ数値記入）

	n数/%	は入離職しない(～0人)	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人以上	無回答	有効回答数	平均(人)	中央値(人)
過去1年間に新たに入职した正社員数	1003 100.0	65 6.5	355 35.4	325 32.4	75 7.5	53 5.3	38 3.8	92 9.2	911 90.8	24.2	10.0				
うち、新規卒の採用者数	1003 100.0	238 23.7	405 40.4	141 14.1	34 3.4	21 2.1	16 1.6	148 14.8	855 85.2	12.5	4.0				
過去1年間に離職した正社員数	1003 100.0	48 4.8	425 42.4	279 27.8	57 5.7	48 4.8	32 3.2	114 11.4	889 88.6	28.2	8.0				
うち、定年退職者数	1003 100.0	344 34.3	378 37.7	54 5.4	12 1.2	11 1.1	8 0.8	196 19.5	807 80.5	5.5	1.0				
過去1年間に新たに入职した正社員数	911 100.0	65 7.1	355 39.0	325 35.7	75 8.2	53 5.8	38 4.2	92 10.1	911 90.8	24.2	10.0				
うち、新規卒の採用者数	855 100.0	238 27.8	405 47.3	141 16.5	34 4.0	21 2.5	16 1.9	148 17.3	855 85.2	12.5	4.0				
過去1年間に離職した正社員数	889 100.0	48 5.4	425 47.8	279 31.4	57 6.4	48 5.4	32 3.6	114 12.8	889 88.6	28.2	8.0				
うち、定年退職者数	807 100.0	344 42.6	378 46.8	54 6.7	12 1.5	11 1.4	8 1.0	196 24.2	807 80.5	5.5	1.0				

過去1年間の新規入職者に占める新卒採用比率と離職者に占める定年退職率

	n数/%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	有効回答数	平均(%)	中央値(%)		
過去1年間の新規入職者に占める新卒採用率	795 100.0	185 23.3	22 2.8	47 5.9	70 8.8	45 5.7	50 6.3	66 8.3	64 8.1	64 8.1	48 6.0	36 4.5	108 13.6	795	45.9	45.0	
過去1年間の離職者に占める定年退職率	760 100.0	306 40.3	60 7.9	83 10.9	83 10.9	71 9.3	57 7.5	34 4.5	48 6.3	43 5.7	12 1.6	13 1.7	5 0.7	28 3.7	760	22.5	11.1

※それぞれ過去1年間の新規入職者数及び新卒採用者数、過去1年間の離職者数及び定年退職者数とも有効回答があった企業を対象に集計。

附表30：問24. 在籍率(新規に採用した正社員のうち、採用○年以上勤めている人の採用者数に占める割合) (数値記入)

	n数/%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	有効回答数	平均(%)	中央値(%)		
入社3年後	1003 100.0	7 0.7	12 1.2	11 1.1	19 1.9	23 2.3	15 1.5	56 5.6	49 4.9	115 11.5	152 15.2	199 19.8	113 11.3	232 23.1	771 76.9	76.0	82.0
入社10年後	1003 100.0	11 1.1	21 2.1	40 4.0	41 4.1	42 4.2	41 4.1	66 6.6	93 9.3	105 10.5	111 11.1	99 9.9	36 3.6	297 29.6	706 70.4	61.1	68.3
入社3年後	771 100.0	7 0.9	12 1.6	11 1.4	19 2.5	23 3.0	15 1.9	56 7.3	49 6.4	115 14.9	152 19.7	199 25.8	113 14.7	232 29.7	771 76.9	76.0	82.0
入社10年後	706 100.0	11 1.6	21 3.0	40 5.7	41 5.8	42 5.9	41 5.8	66 9.3	93 13.2	105 14.9	111 15.7	99 14.0	36 5.1	297 37.7	706 70.4	61.1	68.3

附表31：問25①. 正社員に占める管理職比率 (数値記入)

	n数/%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	有効回答数	平均(%)	中央値(%)
1003 100.0	198 19.7	327 32.6	198 19.7	86 8.6	31 3.1	19 1.9	4 0.4	6 0.6	2 0.2	-	21 2.1	111 11.1	892 88.9	20.1	15.7
892 100.0	198 22.2	327 36.7	198 22.2	86 9.6	31 3.5	19 2.1	4 0.4	6 0.7	2 0.2	-	21 2.4	111 12.4	892 100.0	20.1	15.7

附表32：問25①. 限定正社員で管理職に就いている人の有無と人数

	n数/%	いる	いない	無回答	n数/%	1人	2人	3人	4人	5人以上	無回答	有効回答数	平均(人)	中央値(人)	
248 100.0	30 12.1	202 81.5	16 6.5	30 100.0	18 60.0	3 10.0	1 3.3	1 3.3	1 3.3	1 3.3	3 10.0	28 6.7	28	13.5	3.0
232 100.0	30 12.9	202 87.1	16 6.5	30 100.0	18 64.3	3 10.7	1 3.6	1 3.6	1 3.6	1 3.6	3 10.7	28 100.0	28	13.5	3.0

※限定正社員区分がある企業が回答対象。

附表 3 3 : 問 2 5 ②. 管理職者数 (数値記入) と近年の増減 (1つだけ○)

	n 数 / %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	有効回答数	平均 (人)	中央値 (人)	n 数 / %	増加傾向	横ばい	減少傾向	無回答
		0 人	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人	6 人	7 人	8 人	9 人									
管理職数	1003 / 100.0	57	103	202	154	85	50	96	86	23	147	856	81.2	22.0	1003 / 100.0	227	627	60	89	
うちライン管理職数	1003 / 100.0	114	107	183	101	41	29	54	59	10	305	698	49.4	15.0	1003 / 100.0	131	511	44	317	
NA除く	856 / 100.0	57	103	202	154	85	50	96	86	23	147	856	81.2	22.0	856 / 100.0	227	627	60	89	
うちライン管理職数	698 / 100.0	114	107	183	101	41	29	54	59	10	305	698	49.4	15.0	698 / 100.0	131	511	44	317	

全管理職数に占めるライン管理職比率

n 数 / %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	有効回答数	平均 (%)	中央値 (%)
	0 % 未満	1 0 % ~ 1 9 %	2 0 % ~ 2 9 %	3 0 % ~ 3 9 %	4 0 % ~ 4 9 %	5 0 % ~ 5 9 %	6 0 % ~ 6 9 %	7 0 % ~ 7 9 %	8 0 % ~ 8 9 %	9 0 % 以上			
695 / 100.0	45 / 6.5	18 / 2.6	40 / 5.8	44 / 6.3	58 / 8.3	74 / 10.6	77 / 11.1	78 / 11.2	89 / 12.8	58 / 8.3	114	63.8	68.0

※全管理職数及びライン管理職数とも有効回答があった企業を対象に集計。

附表 3 4 : 問 2 5 ③. 管理職への標準的な登用年齢と最年少登用年齢 (数値記入)、登用までに要する期間 (昇進スピード) の近年の傾向 (1つだけ○)

	n 数 / %	3	4	5	6	7	8	9	10	無回答	有効回答数	平均 (歳)	中央値 (歳)	n 数 / %	早まっている	変化はない	遅くなっている	無回答
		0 代 未満	0 代 前半	0 代 後半	1 代 前半	1 代 後半	2 代 前半	2 代 後半	3 代 以上									
課長 (相当) 職	1003 / 100.0	11	50	196	297	136	44	13	3	253	750	40.5	40.0	1003 / 100.0	219	485	105	194
標準登用年齢	100.0	1.1	5.0	19.5	29.6	13.6	4.4	1.3	0.3	25.2	74.8	34.9	35.0	1003 / 100.0	21.8	48.4	10.5	19.3
最年少登用年齢	100.0	8.6	20.5	28.6	9.3	1.8	0.9	-	-	30.3	69.7	-	-	1003 / 100.0	17.0	51.0	9.5	22.6
部長 (相当) 職	1003 / 100.0	3	6	20	91	215	288	86	7	287	716	48.1	50.0	1003 / 100.0	219	485	105	194
標準登用年齢	100.0	0.3	0.6	2.0	9.1	21.4	28.7	8.6	0.7	28.6	71.4	42.2	43.0	1003 / 100.0	17.0	50.8	9.5	22.6
最年少登用年齢	100.0	1.3	3.5	12.5	20.9	17.6	5.8	0.5	0.1	37.8	62.4	42.2	43.0	1003 / 100.0	17.0	50.8	9.5	22.6
NA除く	750 / 100.0	11	50	196	297	136	44	13	3	253	750	40.5	40.0	750 / 100.0	219	485	105	194
標準登用年齢	100.0	1.1	5.0	19.5	29.6	13.6	4.4	1.3	0.3	25.2	74.8	34.9	35.0	750 / 100.0	21.8	48.4	10.5	19.3
最年少登用年齢	100.0	8.6	20.5	28.6	9.3	1.8	0.9	-	-	30.3	69.7	-	-	750 / 100.0	17.0	51.0	9.5	22.6
部長 (相当) 職	699 / 100.0	86	206	287	93	18	9	-	-	69.7	699	34.9	35.0	699 / 100.0	219	485	105	194
標準登用年齢	100.0	12.3	29.5	41.1	13.3	2.6	1.3	-	-	69.7	69.7	34.9	35.0	699 / 100.0	21.8	48.4	10.5	19.3
最年少登用年齢	100.0	8.6	20.6	28.7	9.3	1.8	0.9	-	-	30.3	69.7	-	-	699 / 100.0	17.0	51.0	9.5	22.6
NA除く	716 / 100.0	3	6	20	91	215	288	86	7	287	716	48.1	50.0	716 / 100.0	219	485	105	194
標準登用年齢	100.0	0.4	0.8	2.8	12.7	30.0	40.2	12.0	1.0	28.6	71.4	42.2	43.0	716 / 100.0	17.1	51.0	9.5	22.6
最年少登用年齢	100.0	1.3	3.5	12.5	20.9	17.6	5.8	0.5	0.1	37.8	62.4	42.2	43.0	716 / 100.0	17.1	51.0	9.5	22.6

附表 3 5 : 問 2 5 ④. 管理職の育成・登用方針 (それぞれ1つだけ○)

	n 数 / %	A である	どちらかという A	何とも言えない	どちらかという B	B である	無回答	A であるか (どちらか含む)	B であるか (どちらか含む)
A. 内部育成・昇進を重視 / B. 経験人材の外部調達を重視	1003 / 100.0	296 / 29.5	382 / 38.1	210 / 20.9	59 / 5.9	15 / 1.5	41 / 4.1	678 / 67.6	74 / 7.4
A. 年功的に育成・登用 / B. 年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用	1003 / 100.0	21 / 2.1	171 / 17.0	254 / 25.3	355 / 35.4	154 / 15.4	48 / 4.8	192 / 19.1	509 / 50.7

附表 3 6 : 問 2 5 ⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題 (該当すべてに○)

n 数 / %	育成・昇進の計画性が低い・系統的に	管理職のポスト数が不足している	人材の確保が難しい	ライン管理職の活用やモチベーション	意図的に管理職を削減している	組織の活性化や昇進の機会が減少している	過去に管理職の採用抑制があった	世代等により管理職候補者の確保が困難な世代がある	能力・資質の確保が困難な世代がある	管理職に必要とされるスキルや能力が不足している	管理職の増えすぎによる管理職の抱え過ぎ	メンタルヘルスや健康上の問題を抱える	その他	無回答 (課題なしを含む)	平均選択数 (個)
1003 / 100.0	279 / 27.8	85 / 8.5	270 / 26.9	149 / 14.9	224 / 22.3	531 / 52.9	311 / 31.0	158 / 15.8	14 / 1.4	102 / 10.2	2.0				
NA除く	901 / 100.0	279 / 31.0	85 / 9.4	270 / 30.0	149 / 16.5	224 / 24.9	531 / 58.9	311 / 34.5	158 / 17.5	14 / 1.6	2.2				

附表37：問25⑥. 近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

n数/%	（日業配分業務管理・統制力）	（企画・立案力）	（部下や後継者の指導・育成力）	（組織の活性化を促す）	（経営方針や事業計画等の理解・説明・伝達力）	（日常的な職場の課題の解決力）	（リスク管理力）	（組織内外との利害調整・交渉力）	（専門性、創造性）	（積極性、挑戦意欲）	（リーダーシップ、統率・実行力）	（グローバルな視野や国際コミュニケーション力）	（健康・ストレス管理力）	その他	とくにない	無回答	平均選択数（個）
1003 100.0	320 31.9	410 40.9	619 61.7	328 32.7	303 30.2	215 21.4	262 26.1	295 29.4	146 14.6	282 28.1	434 43.3	197 19.6	161 16.1	6 0.6	54 5.4	49 4.9	4.0
NA除く	954 100.0	320 33.5	410 43.0	619 64.9	328 34.4	303 31.8	215 22.5	262 27.5	146 15.3	282 29.6	434 45.5	197 20.6	161 16.9	6 0.6	54 5.7	-	4.2

附表38：問25⑦. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的とした「早期選抜」の実施状況（1つだけ○）

n数/%	行っている	導入を検討中	導入予定もない	無回答
1003 100.0	154 15.4	222 22.1	591 58.9	36 3.6

対象者の選定時期（1つだけ○）

n数/%	採用時点	入社から5年未満	10年未満	10年以上	無回答
154 100.0	15 9.7	35 22.7	48 31.2	44 28.6	12 7.8
NA除く	142 100.0	15 10.6	35 24.6	44 33.8	44 31.0

育成メニュー（該当すべてに○）

n数/%	優先的な国内転勤を含む	海外での勤務経験	重要な仕事の経験	中特別なプロジェクトや	経営幹部との対話や	経営実務に関する	課題解決力、論理的	ブレゼンテーション	の向上研修	異文化理解	国内外への留学機会	他社との人材交流	メンターやコーチング、	その他	（左記のものではない）	無回答	平均選択数（個）
154 100.0	83 53.9	17 11.0	80 51.9	75 48.7	63 40.9	71 46.1	39 25.3	15 9.7	9 5.8	41 26.6	13 8.4	4 2.6	9 5.8	14 9.1	14 9.1	3.4	
NA除く	140 100.0	17 12.1	80 57.1	75 53.6	63 45.0	71 50.7	39 27.9	15 10.7	9 6.4	41 29.3	13 9.3	4 2.9	9 6.4	11 7.8	11 7.8	3.7	
142 100.0	129 90.8	10 7.0	73 51.4	67 47.2	67 47.2	67 47.2	35 24.6	8 5.6	4 2.8	33 23.2	15 10.6	4 2.8	11 7.8	11 7.8	11 7.8	2.8	

附表39：問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況（該当すべてに○）

n数/%	社内公募制度（必要し	社内希望部署等に	複線型人事制度、	苦情処理制度	役職定年制・任期制	降格・降職制度	出向・転籍制度	早期退職者優遇制度	無回答	平均選択数（個）
1003 100.0	121 12.1	32 3.2	120 12.0	73 7.3	295 29.4	326 32.5	280 27.9	82 8.2	375 37.4	1.3
NA除く	628 100.0	32 5.1	120 19.1	73 11.6	295 47.0	326 51.9	280 44.6	82 13.1	-	2.1

附表40：問26. 正社員の評価・処遇制度

①評価の実施状況（該当すべてに○）

n数/%	能力評価	業績・評価	行動評価	その他	行評価ではない	無回答	（平均）	平均選択数
1003 100.0	668 66.6	689 68.7	507 50.5	45 4.5	56 5.6	41 4.1	2.0	2.0
NA除く	962 100.0	668 69.4	689 71.6	507 52.7	45 4.7	56 5.8	-	2.0
1003 100.0	658 65.6	786 78.4	442 44.1	55 5.5	56 5.6	31 3.1	2.0	2.1
NA除く	972 100.0	658 67.7	786 80.9	442 45.5	55 5.7	56 5.8	-	2.1

②評価結果の反映方法（該当すべてに○）

n数/%	月例賃金	賞与	昇進・昇格	降格・降職	反映しない	無回答	（平均）	平均選択数
1003 100.0	576 57.4	791 78.9	752 75.0	328 32.7	43 4.3	55 5.5	2.5	2.5
NA除く	948 100.0	576 60.8	791 83.4	752 79.3	328 34.6	43 4.5	-	2.6
1003 100.0	555 55.3	783 78.1	750 74.8	381 38.0	45 4.5	50 5.0	2.5	2.6
NA除く	953 100.0	555 58.2	783 82.2	750 78.7	381 40.0	45 4.7	-	2.6

③処遇制度の現状と今後の見通し（それぞれ1つだけ〇）

	n 数 ／ %	現状				今後の見通し			
		年 功 主 義	能 力 主 義	成 果 ・ 業 績 主 義	無 回 答	年 功 主 義	能 力 主 義	成 果 ・ 業 績 主 義	無 回 答
非管理職層	1003 100.0	236 23.5	388 38.7	284 28.3	95 9.5	98 9.8	435 43.4	350 34.9	120 12.0
管理職層	1003 100.0	191 19.0	374 37.3	347 34.6	91 9.1	63 6.3	376 37.5	443 44.2	121 12.1
現状・見通しと回答ベース	880 100.0	225 25.6	374 42.5	281 31.9	-	98 11.1	432 49.1	350 39.8	-
	879 100.0	180 20.5	357 40.6	342 38.9	-	63 7.2	375 42.7	441 50.2	-

④月例賃金の構成要素（該当すべてに〇）と全体水準に占める各要素の構成比（数値記入）

	n 数 ／ %	職 能 給	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他	無 回 答	平 均 選 択 数 (個)
非管理職層	1003 100.0	522 52.0	393 39.2	345 34.4	226 22.5	416 41.5	151 15.1	227 22.6	2.1
管理職層	1003 100.0	488 48.7	392 39.1	580 57.8	231 23.0	330 32.9	136 13.6	224 22.3	2.2
NA除く	776 100.0	522 67.3	393 50.6	345 44.3	226 29.1	416 53.6	151 19.5	-	2.7
	779 100.0	488 62.6	392 50.3	580 74.5	231 29.7	330 42.4	136 17.5	-	2.8

	n 数 ／ %	0																無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 (%)	中 央 値 (%)
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
非管理職層	職能給	776	239	23	53	52	56	46	61	40	41	38	28	43	56	720	33.4	25.0			
	職務給	776	354	44	84	64	49	30	31	17	8	12	9	18	56	92.8	16.8	2.0			
	役割・職責給	776	395	57	109	57	23	9	9	6	4	7	3	21	56	720	10.9	0.0			
	成果・業績給	776	510	34	55	36	14	17	21	8	4	5	3	13	56	720	9.0	0.0			
	年齢・勤続給	776	334	36	51	29	29	40	58	29	31	39	26	18	56	720	25.4	5.0			
	その他	776	578	47	42	23	6	2	6	1	1	5	-	9	56	720	4.5	0.0			
		776	74.5	6.1	5.4	3.0	0.8	0.3	0.8	0.1	0.1	0.6	-	1.2	7.2	92.8					
管理職層	職能給	779	271	14	50	52	56	58	54	37	58	32	17	27	53	726	30.3	20.0			
	職務給	779	362	31	93	71	66	23	25	12	12	15	4	12	53	726	15.7	1.5			
	役割・職責給	779	46.5	4.0	11.9	9.1	8.5	3.0	3.2	1.5	1.5	1.9	0.5	1.5	6.8	93.2					
	成果・業績給	779	182	46	164	129	74	36	22	7	10	13	4	39	53	726	22.4	15.0			
	年齢・勤続給	779	23.4	5.9	21.1	16.6	9.5	4.6	2.8	0.9	1.3	1.7	0.5	5.0	6.8	93.2					
	その他	779	507	27	54	34	31	18	23	15	3	2	2	10	53	726	9.4	0.0			
		779	65.1	3.5	6.9	4.4	4.0	2.3	3.0	1.9	0.4	0.3	0.3	1.3	6.8	93.2					
	779	419	29	38	33	39	31	37	27	22	26	14	11	53	726	18.4	0.0				
	779	53.8	3.7	4.9	4.2	5.0	4.0	4.7	3.5	2.8	3.3	1.8	1.4	6.8	93.2						
	779	600	51	37	14	3	1	1	3	4	3	1	8	53	726	3.8	0.0				
	77.0	6.5	4.7	1.8	0.4	0.1	0.1	0.4	0.5	0.4	0.5	0.1	1.0	6.8	93.2						

構成比（平均）の集約表

	有 効 回 答 数	職 能 給	職 務 給	役 割 ・ 職 責 給	成 果 ・ 業 績 給	年 齢 ・ 勤 続 給	そ の 他
非管理職層	720 100.0	33.4	16.8	10.9	9.0	25.4	4.5
管理職層	726 100.0	30.3	15.7	22.4	9.4	18.4	3.8

附表47：問13. 従業員全体に占める無期契約の社員割合の向こう5年間における変化見通し（1つだけ〇）

	n 数 %	増 加 状 況 予 り (へ や や)	横 ば い で 推 移 す る (へ と ん ど な い)	減 少 状 況 予 り (へ や や)	分 か ら な い	無 回 答		
全 体	1003 100.0	267 26.6	308 30.7	75 7.5	199 19.8	154 15.4		
主たる業種	建設業	80 100.0	21 26.3	25 31.3	4 5.0	13 16.3	17 21.3	
	製造業	256 100.0	54 21.1	92 35.9	26 10.2	48 18.8	36 14.1	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	100.0	-	-	-	
	情報通信業	26 100.0	6 23.1	11 42.3	1 3.8	6 23.1	2 7.7	
	運輸業、郵便業	113 100.0	27 23.9	33 29.2	8 7.1	25 22.1	20 17.7	
	卸売業、小売業	188 100.0	57 30.3	57 30.3	14 7.4	34 18.1	26 13.8	
	金融業、保険業	25 100.0	6 24.0	3 12.0	-	15 60.0	1 4.0	
	不動産業、物品賃貸業	8 100.0	3 37.5	2 25.0	-	2 25.0	1 12.5	
	学術研究、専門・技術サービス業	19 100.0	8 42.1	4 21.1	1 5.3	3 15.8	3 15.8	
	宿泊業、飲食サービス業	50 100.0	18 36.0	15 30.0	1 2.0	8 16.0	8 16.0	
	生活関連サービス業、娯楽業	19 100.0	2 10.5	6 31.6	-	5 26.3	6 31.6	
	教育、学習支援業	25 100.0	2 8.0	10 40.0	3 12.0	5 20.0	5 20.0	
	医療、福祉	36 100.0	16 44.4	7 19.4	4 11.1	5 13.9	4 11.1	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	100.0	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	149 100.0	47 31.5	39 26.2	11 7.4	28 18.8	24 16.1	
	その他	7 100.0	-	3 42.9	1 14.3	2 28.6	1 14.3	
	サービス業計	238 100.0	75 31.5	64 26.9	14 5.9	44 18.5	41 17.2	
	非製造業計	747 100.0	213 28.5	216 28.9	49 6.6	151 20.2	118 15.8	
	従業員規模	99人以下	44 100.0	11 25.0	12 27.3	5 11.4	7 15.9	9 20.5
		100～299人	576 100.0	135 23.4	185 32.1	42 7.3	122 21.2	92 16.0
300～999人		78 100.0	24 31.8	26 26.9	6 6.5	4 18.0	4 16.7	
1000～9999人		127 100.0	39 30.7	40 31.5	12 9.4	24 18.9	12 9.4	
1万人以上		11 100.0	4 36.4	5 45.5	-	2 18.2	-	
組合		310 100.0	73 23.5	106 34.2	35 11.3	58 18.7	38 12.3	
海外展開	している	172 100.0	38 22.1	62 36.0	17 9.9	27 15.7	28 16.3	
	していない	827 100.0	228 27.6	245 29.6	58 7.0	172 20.8	124 15.0	

付問①. 無期契約の社員に占める正社員（限定正社員含む）の割合の向こう5年間における変化見通し（1つだけ〇）

	n 数 %	増 加 状 況 予 り (へ や や)	横 ば い で 推 移 す る (へ と ん ど な い)	減 少 状 況 予 り (へ や や)	分 か ら な い	無 回 答		
全 体	650 100.0	199 30.6	320 49.2	74 11.4	20 3.1	37 5.7		
主たる業種	建設業	50 100.0	15 30.0	29 58.0	5 10.0	-	1 2.0	
	製造業	172 100.0	39 22.7	93 54.1	27 15.7	6 3.5	7 4.1	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1 100.0	-	100.0	-	-	-	
	情報通信業	18 100.0	5 27.8	11 61.1	1 5.6	1 5.6	-	
	運輸業、郵便業	68 100.0	16 23.5	31 45.6	8 11.8	4 5.9	9 13.2	
	卸売業、小売業	128 100.0	46 35.9	61 47.7	10 7.8	3 2.3	8 6.3	
	金融業、保険業	9 100.0	1 11.1	4 44.4	3 33.3	-	1 11.1	
	不動産業、物品賃貸業	5 100.0	2 40.0	2 40.0	1 20.0	-	-	
	学術研究、専門・技術サービス業	13 100.0	7 53.8	3 23.1	2 15.4	1 7.7	-	
	宿泊業、飲食サービス業	34 100.0	13 38.2	16 47.1	5 14.7	-	-	
	生活関連サービス業、娯楽業	8 100.0	2 25.0	6 75.0	-	-	-	
	教育、学習支援業	15 100.0	3 20.0	9 60.0	3 20.0	-	-	
	医療、福祉	27 100.0	7 25.9	10 37.0	2 7.4	2 7.4	6 22.2	
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	100.0	-	-	
	サービス業（他に分類されないもの）	97 100.0	43 44.3	41 42.3	5 5.2	3 3.1	5 5.2	
	その他	4 100.0	-	2 50.0	2 50.0	-	-	
	サービス業計	453 100.0	165 42.5	277 43.8	12 7.8	6 2.6	9 3.3	
	非製造業計	478 100.0	160 33.5	227 47.5	47 9.8	14 2.9	30 6.3	
	従業員規模	99人以下	28 100.0	12 42.9	8 28.6	3 10.7	4 14.3	1 3.6
		100～299人	362 100.0	112 30.9	182 50.3	38 10.5	9 2.5	21 5.8
300～999人		160 100.0	56 35.0	73 45.6	14 8.8	4 2.5	13 8.1	
1000～9999人		91 100.0	18 19.8	51 56.0	17 18.7	3 3.3	2 2.2	
1万人以上		9 100.0	1 11.1	6 66.7	2 22.2	-	-	
組合		214 100.0	49 22.9	109 50.9	37 17.3	7 3.3	12 5.6	
海外展開	している	117 100.0	22 18.8	67 57.3	18 15.4	4 3.4	6 5.1	
	していない	531 100.0	177 33.3	252 47.5	56 10.5	16 3.0	30 5.6	

附表50：問15-2. 正社員から非正社員への転換制度や慣行（1つだけ〇）

	n 数 /%	ある	現在 入 ・ 実 施 を 検 討 中	（ 今 後 も 予 定 な し ）	無 回 答	
全 体	925 100.0	277 29.9	63 6.8	557 60.2	28 3.0	
主たる業種	建設業	68 100.0	11 16.2	4 5.9	51 75.0	2 2.9
	製造業	238 100.0	66 27.7	12 5.0	150 63.0	10 4.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-
	情報通信業	23 100.0	6 26.1	4 17.4	13 56.5	-
	運輸業、郵便業	98 100.0	29 29.6	5 5.1	59 60.2	5 5.1
	卸売業、小売業	181 100.0	62 34.3	10 5.5	108 59.7	1 0.6
	金融業、保険業	51 100.0	8 15.7	1 1.9	42 82.4	-
	不動産業、物品賃貸業	7 100.0	3 42.9	1 14.3	3 42.9	-
	学術研究、専門・技術サービス業	17 100.0	2 11.8	1 5.9	13 76.5	1 5.9
	宿泊業、飲食サービス業	48 100.0	15 31.3	7 14.6	25 52.1	1 2.1
	生活関連サービス業、娯楽業	18 100.0	4 22.2	2 11.1	12 66.7	-
	教育、学習支援業	24 100.0	8 33.3	3 12.5	12 50.0	1 4.2
	医療、福祉	34 100.0	18 52.9	1 2.9	15 44.1	-
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	-
	サービス業（他に分類されないもの）	140 100.0	44 31.4	11 7.9	79 56.4	6 4.3
	その他	7 100.0	1 14.3	-	5 71.4	1 14.3
	サービス業計	224 100.0	65 29.0	22 9.8	129 57.6	8 3.6
非製造業計	687 100.0	211 30.7	51 7.4	407 59.2	18 2.6	
従業員規模	99人以下	34 100.0	10 29.4	6 17.6	17 50.0	1 2.9
	100～299人	524 100.0	157 30.0	40 7.6	311 59.4	16 3.1
	300～999人	237 100.0	74 31.2	9 3.8	148 62.4	6 2.5
	1000～9999人	120 100.0	35 29.2	6 5.0	74 61.7	5 4.2
	1万人以上	10 100.0	1 10.0	2 20.0	7 70.0	-
	組労働	ある	291 100.0	78 26.8	12 4.1	191 65.6
ない	633 100.0	199 31.4	51 8.1	365 57.7	18 2.8	
事業の海外展開	している	159 100.0	36 22.6	8 5.0	106 66.7	9 5.7
	していない	762 100.0	241 31.6	54 7.1	449 58.9	18 2.4

付問. 過去5年間における正社員転換者の有無（1つだけ〇）と転換者数（数値記入）

	n 数 /%	いた い な い	無 回 答	転換者数							平均 (人)	中央 値 (人)			
				0 人 以下	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人 以上	無 回 答					
全 体	277 100.0	210 75.8	51 18.4	16 5.8	210	139	42	5	5	6	13	197	11.8	3.0	
主たる業種	建設業	68 100.0	41 72.7	11 18.2	9 9.1	68	41	4	-	-	-	8	10.5	9.5	
	製造業	238 100.0	66 27.7	17 7.1	3 1.3	46	31	6	2	2	1	1	45	11.6	3.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	情報通信業	23 100.0	5 21.7	1 4.3	-	5	4	1	-	-	-	-	5	5.0	1.0
	運輸業、郵便業	98 100.0	29 29.7	4 4.1	3	100.0	80.0	20.0	-	-	-	-	2.5	24.1	8.0
	卸売業、小売業	181 100.0	62 34.3	12 6.6	2	100.0	50.0	31.8	7	1	2	1	10.7	8.3	3.0
	金融業、保険業	51 100.0	8 15.7	1 1.9	1	6	3	1	1	1	1	5	21.0	2.0	
	不動産業、物品賃貸業	7 100.0	3 42.9	1 14.3	-	100.0	50.0	16.7	-	16.7	-	-	2.5	3.5	3.5
	学術研究、専門・技術サービス業	17 100.0	2 11.8	1 5.9	-	100.0	100.0	-	-	-	-	-	1.0	10.0	10.0
	宿泊業、飲食サービス業	48 100.0	15 31.3	7 14.6	2	13	10	2	-	-	-	1	12	5.1	3.0
	生活関連サービス業、娯楽業	18 100.0	4 22.2	2 11.1	-	100.0	76.9	15.4	-	-	-	7.7	6.1	1.8	1.5
	教育、学習支援業	24 100.0	8 33.3	3 12.5	1	100.0	100.0	-	-	-	-	-	2.0	8.2	4.0
	医療、福祉	34 100.0	18 52.9	1 2.9	2	15	12	1	-	-	-	2	13	3.1	2.0
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1 100.0	-	-	-	100.0	80.0	6.7	-	-	-	13.3	6.6	-	-
	サービス業（他に分類されないもの）	140 100.0	44 31.4	11 7.9	6	33	20	6	1	1	2	3	30	17.5	5.0
	その他	7 100.0	1 14.3	-	-	100.0	60.6	18.2	3.0	3.0	6.1	9.1	15.2	3.0	3.0
	サービス業計	224 100.0	65 29.0	22 9.8	8	51	34	9	1	1	2	4	47	12.9	4.0
非製造業計	687 100.0	211 30.7	51 7.4	13	164	108	33	3	5	12	152	11.8	3.5		
従業員規模	99人以下	34 100.0	10 29.4	6 17.6	1	100.0	65.9	20.1	1.8	1.8	3.0	7.3	7.2	8.2	5.0
	100～299人	524 100.0	157 30.0	40 7.6	3	66.7	33.3	-	-	-	-	3.0	3.0	5.0	3.0
	300～999人	237 100.0	74 31.2	9 3.8	6	118	94	22	-	-	-	2	116	5.0	3.0
	1000～9999人	120 100.0	35 29.2	6 5.0	5	100.0	55.9	22.0	5.1	3.4	13.6	25.9	51	13.4	5.0
	1万人以上	10 100.0	1 10.0	2 20.0	-	25	26	4	2	2	2	24	41.5	22.5	
	組労働	ある	291 100.0	78 26.8	12 4.1	6	148	112	24	1	1	2	25	7.0	3.0
ない	633 100.0	199 31.4	51 8.1	18	148	112	24	1	1	2	25	7.0	3.0		
事業の海外展開	している	159 100.0	36 22.6	8 5.0	9	100.0	51.9	29.6	3.7	3.7	7.4	12.7	14.2	5.0	
	していない	762 100.0	241 31.6	54 7.1	11	183	125	34	4	4	5	11	17.2	11.4	3.0

就労意欲

※評価点数は「高い」×1.0点+「どちらかといえば高い」×0.5点+「何とも言えない」×0点+「どちらかといえば低い」×(-0.5点)+「低い」×(-1点)で算出。

Main survey table with columns for response categories (高, いち..., 何..., いち..., 低, 無, 評), and rows for various demographic and occupational groups including '全体', '主たる業種', '従業員規模', '設立年', '組合員', '事業・競争戦略', and '雇入れ状況'.

Summary table with columns for response categories and rows for '全体' and various employment status categories (正社員, 非正規社員, 嘱託社員, パート社員, アルバイト, 嘱託パート社員, 嘱託アルバイト, 嘱託パートアルバイト).

正社員と非正社員全般を雇用している企業（有効回答のみ） ベース

Main table containing employment statistics for full-time and non-full-time employees across various industries and categories. The table is organized into sections for '正社員' (Full-time) and '非正社員全般' (All non-full-time employees), with sub-sections for '主たる業種' (Primary industry), '従業員規模' (Employee scale), '組労働' (Group labor), and '事業の海外展開' (Overseas expansion of business).

正社員と限定正社員と非正社員全般を雇用している企業（有効回答のみ） ベース

Table containing employment statistics for full-time, limited full-time, and all non-full-time employees across various industries and categories. The structure is similar to the first table, with sections for '正社員' (Full-time) and '非正社員全般' (All non-full-time employees), including sub-sections for '主たる業種' (Primary industry), '従業員規模' (Employee scale), '組労働' (Group labor), and '事業の海外展開' (Overseas expansion of business).

附表54：問18。「多様な正社員」の可能性についての考え

Table with columns for industry type (main, business scale, labor union, overseas expansion), and a 5-point Likert scale from 1 (strongly agree) to 5 (strongly disagree). Includes sub-headers for 'main business type' and 'employee scale'.

附表55：問18付問①。多様な正社員区分の新設(拡充)を「検討し得る」と考える理由(該当すべてに○)

Table detailing reasons for considering new/expanded diverse full-time employee categories. Columns include 'reason' (e.g., 'flexible employment', 'improving productivity'), 'n/%', and a Likert scale from 1 to 5. Includes an 'average score' column at the end.

Main data table with multiple columns for employee characteristics and 30+ industry categories. Columns include n%, OJT, JST, and various industry types like 建設業, 製造業, etc.

正社員と非正社員全般を雇用している企業（有効回答のみ）ベース

Summary table showing employment trends for full-time and non-full-time employees across various industries. Columns include counts for different employee types and industries.

Table with 34 columns (Sector, Total, Manufacturing, etc.) and 100 rows (Occupational categories like Information, Transport, etc.).

IV. 正社員の人事・労務管理について

附表 6 1 : 問 2 4 . 過去 1 年間の新規入職者に占める新卒採用率と離職者に占める定年退職率

	有効 回答 数	過去 1 年間の新規入職者に 占める新卒採用率											平 均 (%)	中 央 値 (%)					
		0 %	1 0 %	1 0 %	2 0 %	2 0 %	3 0 %	3 0 %	4 0 %	4 0 %	5 0 %	5 0 %			6 0 %	6 0 %	7 0 %	7 0 %	8 0 %
全 体	795	185	22	47	60	45	50	66	64	64	48	36	108	45.9	45.0				
主たる業種	建設業	72	10	1	1	9	6	3	13	5	6	3	12	53.1	55.7				
	製造業	199	29	2	10	12	12	10	24	22	20	11	10	37	55.1	60.0			
	電気・ガス・熱供給・水道業	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0	0.0				
	情報通信業	22	1	1	3	1	1	-	3	1	3	-	3	5	60.0	65.8			
	運輸業、郵便業	78	38	1	14	4	3	5	1	1	3	2	-	6	21.9	7.8			
	卸売業、小売業	158	21	5	4	11	14	15	8	18	14	16	9	23	54.4	60.0			
	金融業、保険業	21	4	-	2	5	7	9	5	11	4	8	5	7	14.6	69.8	93.8		
	不動産業、物品賃貸業	6	2	-	-	1	-	1	2	-	-	-	-	-	28.1	30.9			
	学術研究、専門・技術サービス業	14	4	-	1	-	-	4	1	-	1	-	2	1	42.9	41.9			
	宿泊業、飲食サービス業	37	8	-	2	4	2	4	1	6	2	4	2	1	43.0	40.0			
	生活関連サービス業、娯楽業	16	1	2	-	4	-	1	3	-	2	2	-	1	44.5	46.1			
	教育、学習支援業	19	6	2	2	-	1	1	-	4	-	1	-	2	34.5	17.6			
	医療、福祉	29	10	2	4	6	-	1	-	2	2	1	-	1	24.8	14.3			
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	3.4	50.0	50.0			
	サービス業（他に分類されないもの）	118	49	5	6	7	5	4	7	5	8	8	3	11	33.3	17.5			
	その他	4	1	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	34.0	30.6			
	サービス業計	186	62	8	9	15	7	13	13	11	13	14	7	14	37.0	29.5			
	非製造業計	596	156	20	37	48	33	40	42	42	44	37	26	71	42.8	40.0			
	従業員規模	99人以下	28	9	-	3	3	-	2	4	2	1	-	1	32.7	24.1			
		100～299人	456	116	10	30	46	21	29	48	34	30	20	12	60	42.1	40.0		
300～999人		198	49	2	6	10	4	6	4	7	5	3	8	35	49.3	53.5			
1000～9999人		105	11	5	6	4	8	8	7	8	10	12	15	11	57.3	65.2			
1万人以上		8	-	-	-	-	-	-	-	3	1	1	1	1	72.0	74.6			
組労働		238	39	4	10	9	10	12	22	16	25	24	19	48	58.4	66.7			
事業の展開	海外 している	138	16	-	5	4	9	15	18	16	18	7	8	22	57.8	60.0			
	海外 していない	655	168	22	41	56	36	35	48	48	46	41	28	86	43.5	40.0			

	有効 回答 数	過去 1 年間の離職者に 占める定年退職者比率											平 均 (%)	中 央 値 (%)					
		0 %	1 0 %	1 0 %	2 0 %	2 0 %	3 0 %	3 0 %	4 0 %	4 0 %	5 0 %	5 0 %			6 0 %	6 0 %	7 0 %	7 0 %	8 0 %
全 体	760	306	60	83	71	57	34	48	43	12	13	5	28	22.5	11.1				
主たる業種	建設業	65	26	-	8	4	2	5	11	2	3	2	-	2	27.8	16.7			
	製造業	195	60	10	22	21	15	10	16	17	2	6	5	11	30.5	22.2			
	電気・ガス・熱供給・水道業	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	35.8	35.8			
	情報通信業	19	14	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	4.3	0.0			
	運輸業、郵便業	77	31	10	10	3	7	2	16	14	2	4	-	2	20.2	8.3			
	卸売業、小売業	151	61	13	16	23	10	6	6	9	2	1	-	4	19.6	11.9			
	金融業、保険業	22	5	1	3	2	5	1	2	1	2	-	-	-	28.8	28.6			
	不動産業、物品賃貸業	5	2	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	18.3	25.0			
	学術研究、専門・技術サービス業	14	8	-	2	20	40	0	2	1	-	-	-	-	21.0	0.0			
	宿泊業、飲食サービス業	39	21	2	7	4	3	1	1	-	-	-	-	-	9.9	0.0			
	生活関連サービス業、娯楽業	14	10	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2.6	0.0			
	教育、学習支援業	18	3	1	3	3	3	-	-	2	-	1	-	2	34.9	25.0			
	医療、福祉	27	13	4	3	3	2	-	2	-	-	-	-	-	12.6	5.6			
	複合サービス業（郵便局、協同組合等）	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	40.0	40.0			
	サービス業（他に分類されないもの）	107	51	14	8	5	7	6	5	3	1	2	-	5	18.6	2.9			
	その他	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.7	53.5	62.8		
	サービス業計	175	90	19	17	10	10	8	8	4	1	2	-	6	15.7	0.0			
	非製造業計	565	246	50	61	50	42	24	32	26	10	7	-	17	19.7	7.4			
	従業員規模	99人以下	25	19	2	1	2	-	1	1	2	-	-	-	15.3	0.0			
		100～299人	424	203	29	40	33	25	12	26	25	6	4	-	21	20.5	5.3		
300～999人		201	66	19	23	21	16	14	13	13	4	5	2	5	24.9	14.3			
1000～9999人		102	32	8	11	14	8	7	6	5	2	5	1	2	27.0	20.6			
1万人以上		8	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	-	-	36.5	35.3			
組労働		238	57	16	27	19	32	17	16	26	5	9	4	10	32.6	29.7			
事業の展開	海外 している	134	34	7	12	16	12	12	13	11	7	4	3	9	33.8	28.2			
	海外 していない	624	272	53	71	55	45	21	24	32	11	9	19	20.0	7.7				

附表 67 : 問 2 5 ④. 管理職の育成・登用方針 (それぞれ 1 つだけ〇)

Table with multiple columns: n 数 / %, A である, A ではない, B である, B ではない, 無回答, etc. The table is categorized by '主たる業種' and '従業員規模'.

附表 68 : 問 2 5 ⑤. 管理職の育成・登用上、近年感じている課題 (該当すべてに〇)

Table with columns for response counts and percentages. The columns represent various management issues such as '育成・登用の遅れ', '人材不足', and '業務の多岐化'. The table is categorized by '主たる業種' and '従業員規模'.

附表70：問25㉞. 将来の管理職や経営幹部の育成を目的とした「早期選抜」の実施状況（1つだけ〇）

Table with 5 columns: 行っている, 導入を検討中, 導入予定もなす, 無回答. Rows include 全体 and various industries like 建設業, 製造業, etc.

対象者の選定期間（1つだけ〇） 早期選抜者の育成メニュー（該当すべてに〇）

Large table with multiple columns detailing selection periods and training menus for early selection candidates. Columns include 採用時点, 入社から5年未満, etc., and various training activities like 海外での勤務経験, 経営幹部との対話等.

附表7-1: 問25⑧. 正社員の配置、退職等に係る制度の導入状況 (該当すべてに○)

Table with columns for industry type, implementation status of various HR policies, and average number of employees. Rows include categories like 'Main industries', 'Employee scale', 'Productivity', and 'Working hours'.

附表7-2: 問26. 正社員の評価・処遇制度
①評価の実施状況 (該当すべてに○)

Table showing evaluation implementation status for non-management and management roles across various industries and employee scales. Columns include evaluation frequency and average number of employees.

Table showing evaluation implementation status for management roles across various industries and employee scales. Columns include evaluation frequency and average number of employees.

③処遇制度の現状と今後の見通し(それぞれ1つだけ○)

Table showing survey results for '非管理職層' (Non-management staff) regarding '現状' (Current status) and '今後の見通し' (Future outlook) for various categories like industry, scale, and benefits.

Table showing survey results for '管理職層' (Management staff) regarding '現状' (Current status) and '今後の見通し' (Future outlook) for various categories like industry, scale, and benefits.

Table showing survey results for '非管理職層' (Non-management staff) regarding '現状' (Current status) and '今後の見通し' (Future outlook) for various categories like industry, scale, and benefits.

Table showing survey results for '管理職層' (Management staff) regarding '現状' (Current status) and '今後の見通し' (Future outlook) for various categories like industry, scale, and benefits.

現状・見直しとも回答ベース

Table showing survey results for '非管理職層' (Non-management staff) regarding '現状' (Current status) and '見直し' (Review) for various categories like industry, scale, and benefits.

Table showing survey results for '管理職層' (Management staff) regarding '現状' (Current status) and '見直し' (Review) for various categories like industry, scale, and benefits.

現状・見直しとも回答ベース

Table showing survey results for '非管理職層' (Non-management staff) regarding '現状' (Current status) and '見直し' (Review) for various categories like industry, scale, and benefits.

Table showing survey results for '管理職層' (Management staff) regarding '現状' (Current status) and '見直し' (Review) for various categories like industry, scale, and benefits.

【職業キャリア形成に関する調査（労働者調査）】結果

※上段には実数、下段には構成比を掲載している。—は回答者がなかったことを示す。構成比は、表章単位未満を四捨五入しているため、内容の合計が総計に一致しない場合もある。

単純集計

※原則として2014年2月1日現在の状況

I. 回答者の属性について 附表73：問1. 性別（1つだけ○）

n 数 / %	男性	女性	無 回 答
4227 100.0	3681 87.1	540 12.8	6 0.1

附表74：問2. 年齢（数値記入）

n 数 / %	3 0 歳 未 満	3 0 代 前 半	3 0 代 後 半	4 0 代 前 半	4 0 代 後 半	5 0 代 前 半	5 0 代 後 半	6 0 歳 以 上	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 （ 歳）	中 央 値 （ 歳）
4227 100.0	94 2.2	149 3.5	501 11.9	979 23.2	937 22.2	833 19.7	546 12.9	182 4.3	6 0.1	4221 100.0	46.7	46.0

附表75：問3. 最終学歴（1つだけ○）

n 数 / %	高 校 卒	短 大 ・ 高 専 卒	大 学 卒	大 学 院 修 士 課 程 了	大 学 院 博 士 課 程 修 了	そ の 他	無 回 答
4227 100.0	1208 28.6	426 10.1	2253 53.3	124 2.9	10 0.2	195 4.6	11 0.3

付問①. 専攻（1つだけ○）

n 数 / %	文 系	理 系	そ の 他	無 回 答
2813 100.0	1814 64.5	877 31.2	63 2.2	59 2.1

付問②. MBA取得の有無（1つだけ○）

n 数 / %	は い	い い え	無 回 答
134 100.0	26 19.4	94 70.1	14 10.4

II. 勤務先について

附表76：問4. 現在の会社で働き始めた時期（数値記入、西暦）

n 数 / %	1 9 5 9 年 以 前	1 9 6 0 年 代	1 9 7 0 年 代	1 9 8 0 年 代	1 9 9 0 年 代	2 0 0 0 年 代	2 0 1 0 年 以 降	無 回 答	有 効 回 答 数	平 均 （ 年）	中 央 値 （ 年）
4227 100.0	7 0.2	253 6.0	1027 24.3	1396 33.0	1087 25.7	366 8.7	91 2.2	4136 100.0	1995.0	1995.0	

n 数 / %	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	1 0 月	1 1 月	1 2 月	無 回 答
4227 100.0	167 4.0	157 3.7	392 9.3	2132 50.4	173 4.1	154 3.6	166 3.9	143 3.4	174 4.1	193 4.6	154 3.6	140 3.3	82 1.9

勤続年数

n 数 / %	5 年 未 満	5 〜 1 0 年 未 満	1 0 〜 1 5 年 未 満	1 5 〜 2 0 年 未 満	2 0 〜 2 5 年 未 満	2 5 〜 3 0 年 未 満	3 0 〜 3 5 年 未 満	3 5 〜 4 0 年 未 満	4 0 年 以 上	無 回 答
4227 100.0	433 10.2	580 13.7	535 12.7	701 16.6	718 17.0	592 14.0	378 8.9	168 4.0	31 0.7	91 2.2

附表 77：問 5. 学校を卒業してからの転職回数（1つだけ○）

n 数 / %	こ と は な い	1 回	2 回	3 回 以 上	無 回 答
4227 100.0	2173 51.4	917 21.7	566 13.4	560 13.2	11 0.3

附表 78：問 6. 現在の役職（1つだけ○）

n 数 / %	部 長 相 当 の 管 理 職	部 長 相 当 の 専 門 職	課 長 相 当 の 管 理 職	課 長 相 当 の 専 門 職	そ の 他	無 回 答
4227 100.0	705 16.7	82 1.9	2450 58.0	380 9.0	589 13.9	21 0.5

附表 79：問 7. 部下の人数（1つだけ○）

n 数 / %	い な い	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人	6 人 以 上	無 回 答
4227 100.0	473 11.2	1507 35.7	858 20.3	604 14.3	376 8.9	154 3.6	236 5.6	19 0.4

附表 80：問 8. 現在の主な役割（1つだけ○）

n 数 / %	組 織 管 理	あ る 程 度 定 型 的 な 業 務 管 理	プ ロ ジ エ ク ト 等 の 責 任 者	新 規 事 業 や プ ロ ジ エ ク ト の 企 画 立 案	ど し も 一 員 （ プ レ ー ヤ ー ） と し て 仕 事 を す る	そ の 他	無 回 答
4227 100.0	1013 24.0	930 22.0	295 7.0	97 2.3	1664 39.4	138 3.3	90 2.1

附表 81：問 9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べた管理職・専門職に就いた時期（1つだけ○）

n 数 / %	早 い	普 通	遅 い	対 比 が い な い	無 回 答
4227 100.0	1363 32.2	1769 41.9	405 9.6	665 15.7	25 0.6

附表 82：問 10. 回答者個人の最近1年間のおおよその税込み年収（1つだけ○）

n 数 / %	3 0 0 0 万 円 未 満	4 3 0 0 0 万 円 未 満	5 4 0 0 0 万 円 未 満	6 5 0 0 0 万 円 未 満	7 6 0 0 0 万 円 未 満	8 7 0 0 0 万 円 未 満	9 8 0 0 0 万 円 未 満	1 9 0 0 0 万 円 未 満	1 1 2 0 0 0 万 円 未 満	1 1 5 2 0 0 0 万 円 未 満	1 5 0 0 0 万 円 以 上	無 回 答
4227 100.0	201 4.8	365 8.6	674 15.9	782 18.5	655 15.5	523 12.4	401 9.5	261 6.2	258 6.1	51 1.2	21 0.5	35 0.8

Ⅲ. これまでの経験等について

附表 8 3 : 問 1 1. 現在の職種 (1つだけ○) と、これまで経験した職種 (仕事内容) (該当すべてに○) および各経験年数 (数値記入)

n 数 / %	営業・販売	対人サービス (看護、介護を含む)	マーケティング、調査・分析	経営企画・事業企画・事業開発	広報	人事・法務	財務・会計・金融専門業務	購買・物流・運輸	その他事務	製造・建設・生産管理	研究開発・技術・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務 (医療、教育等)	その他	無回答	平均選択数 (個)
4227 100.0	705 16.7	187 4.4	43 1.0	226 5.3	35 0.8	641 15.2	384 9.1	252 6.0	484 11.5	409 9.7	177 4.2	139 3.3	153 3.6	45 1.1	347 8.2	
4227 100.0	1981 46.9	444 10.5	257 6.1	624 14.8	180 4.3	1023 24.2	800 18.9	659 15.6	1036 24.5	975 23.1	465 11.0	432 10.2	349 8.3	140 3.3	16 0.4	2.2
4227 100.0	1981 46.9	444 10.5	257 6.1	624 14.8	180 4.3	1023 24.2	800 18.9	659 15.6	1036 24.5	975 23.1	465 11.0	432 10.2	349 8.3	140 3.3	16 0.4	2.2

付問. 配置転換、転勤、出向の経験回数 (同一職種内での異動を含む)

n 数 / %	1 3 回	4 6 回	7 9 回	1 0 回以上	無回答							
						1 年未満	3 1 年未満	5 3 年未満	1 5 0 年未満	1 1 5 0 年未満	2 1 0 5 年未満	2 2 5 0 年未満
4227 100.0	1978 46.8	1200 28.4	487 11.5	347 8.2	215 5.1							

附表 8 4 : 問 1 2. これまでの職業キャリア全体で受けた O f f - J T (該当すべてに○)

n 数 / %	役職別研修	職種・職務別研修	早期選抜研修	資格取得のための研修	その他	0 f f - J T を受けたことがない	無回答	平均選択数 (個)				
									1 年未満	3 1 年未満	5 3 年未満	1 5 0 年未満
4227 100.0	2063 48.8	2147 50.8	235 5.6	1456 34.4	345 8.2	762 18.0	34 0.8	1.7				

附表87：問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等(※) (各項目についてもっとも当てはまるものに1つだけ○)

※該当度(点数)は、「非常に当てはまる」×1.0点+「あてはまる」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「あてはまらない」×(-0.5点)+「全く当てはまらない」×(-1点)で算出。

	n 数 /%	全 く あ て は ま ら な い	あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る	無 回 答	該 当 度 (点)
困難に直面しても、耐えられる	4227 100.0	44 1.0	247 5.8	1268 30.0	2096 49.6	528 12.5	44 1.0	33.40
大体のことは、何とかなると考えている	4227 100.0	45 1.1	217 5.1	694 16.4	2383 56.4	842 19.9	46 1.1	44.45
リスクを恐れない	4227 100.0	167 4.0	907 21.5	1962 46.4	960 22.5	196 4.6	45 1.1	1.10
失敗の可能性があっても、成功のためなら実行する	4227 100.0	84 2.0	408 9.7	1716 40.6	1628 38.5	349 8.3	42 1.0	20.70
自分は有能な方だと思う	4227 100.0	338 8.0	937 22.2	2051 48.5	748 17.7	110 2.6	43 1.0	-7.65
これまで自分が積み重ねてきた経験に自信がある	4227 100.0	100 2.4	390 9.2	1438 34.0	1824 43.2	433 10.2	42 1.0	24.80
アドバイスをもらう人が様々な分野にいる(社内・外問わず)	4227 100.0	105 2.5	613 14.5	1254 29.7	1761 41.7	451 10.7	43 1.0	21.80
ネットワークが軽く、すぐに行動する	4227 100.0	77 1.8	551 13.0	1506 35.6	1557 36.8	495 11.7	41 1.0	21.80
どんな人ともコミュニケーションがとれる	4227 100.0	96 2.3	499 11.8	1441 34.1	1623 38.4	523 12.4	45 1.1	23.40
公私混ざらず、頼りにされることが多い	4227 100.0	69 1.6	407 9.6	2000 47.3	1459 34.5	251 5.9	41 1.0	16.75
人から好れる方だと思う	4227 100.0	87 2.1	369 8.7	2134 50.5	1405 33.2	187 4.4	45 1.1	14.55
何事も達成しなければ意味がないと思う	4227 100.0	98 2.3	664 15.7	1706 40.4	1336 31.6	382 9.0	41 1.0	14.65
どんな業務でも最後までやり通し、とりかかったことは必ず終わらせる	4227 100.0	24 0.6	266 6.3	1389 32.9	2039 48.2	465 11.0	44 1.0	31.35
周囲の批判、反対等に簡単には屈しない	4227 100.0	67 1.6	527 12.5	2030 48.0	1301 30.8	260 6.2	42 1.0	13.75
よりよい状態を目指して、常にブラッシュアップする	4227 100.0	25 0.6	245 5.8	1621 38.3	1952 46.2	338 8.0	46 1.1	27.60
誰か商品やサービスを使う人かを具体的に考える	4227 100.0	63 1.5	163 4.6	1083 25.6	2288 53.4	562 13.3	68 1.6	36.20
顧客の情報を収集するために時間をかける	4227 100.0	89 2.1	409 9.7	1792 42.4	1568 37.1	303 7.2	66 1.6	18.80
顧客の満足度を重視する	4227 100.0	53 1.3	130 3.1	883 20.9	2382 56.4	717 17.0	62 1.5	42.35
業務知識、業務における専門知識やスキルを高めるための努力を怠らない	4227 100.0	36 0.9	276 6.5	1717 40.6	1801 42.6	345 8.2	52 1.2	25.35
自分の業務と直接関連しない分野の情報収集を行う	4227 100.0	91 2.2	659 15.6	1823 43.1	1365 32.3	230 5.4	59 1.4	11.55
論理的に人を説得する	4227 100.0	80 1.9	601 14.2	1683 39.8	1497 35.4	316 7.5	50 1.2	16.20
感情や印象で物事を判断しない	4227 100.0	57 1.3	491 11.6	1900 44.9	1458 34.5	272 6.4	49 1.2	16.55
物事をデータに基づき、定量的に分析する	4227 100.0	61 1.4	403 9.5	1817 43.0	1644 38.9	245 5.8	57 1.3	19.10
自分の思いを伝え、相手の心に訴えかけるストーリーで人を説得する	4227 100.0	75 1.8	555 13.1	1706 40.4	1550 36.7	292 6.9	49 1.2	16.90
他者の協力を得るためには、ロジックよりも思いが重要	4227 100.0	45 1.1	369 8.7	1909 45.2	1555 36.8	292 6.9	57 1.3	19.85
まず自ら方向性を示し、周囲に適切な指示を出すことが得意	4227 100.0	57 1.3	430 10.2	1899 44.9	1550 36.7	241 5.7	50 1.2	17.65
自分が管理する部門で理念や目標を浸透、共有させ巻き込むことが得意	4227 100.0	77 1.8	550 13.0	2112 50.0	1291 30.5	145 3.4	52 1.2	10.35
目標を明確に設定することが得意	4227 100.0	62 1.5	493 11.7	1959 46.3	1477 34.9	182 4.3	54 1.3	14.40
進捗管理をきちんと行い、適宜フォローも行い、周囲の不安を取り除くことが得意	4227 100.0	67 1.6	535 12.7	2000 47.3	1414 33.5	159 3.8	52 1.2	12.60
部下が仕事に取り組みやすい環境づくりを心掛けている	4227 100.0	34 0.8	159 3.8	1008 23.8	2461 58.2	505 11.9	60 1.4	38.30
部下の育成に関して、自分なりのノウハウがある	4227 100.0	72 1.7	458 10.8	1879 44.5	1533 36.3	228 5.4	57 1.3	16.45
部下の育成に関して、その人の特性に合わせて指導を行うことができる	4227 100.0	57 1.3	392 9.3	1793 42.4	1719 40.7	208 4.9	58 1.4	19.30
市場、業界、技術、他社動向など情報を収集することが得意	4227 100.0	134 3.2	804 19.0	2389 51.6	876 20.7	176 4.2	55 1.3	1.85
経営、財務指標などを読み解き、事業等に役立てることが得意	4227 100.0	245 5.8	1110 26.3	2049 48.5	662 15.7	103 2.4	58 1.4	-8.70
ビジネス的なチャンスや可能性を求めていることが得意	4227 100.0	199 4.7	970 22.9	2070 49.0	817 19.3	116 2.7	55 1.3	-3.80
競争環境や動向を読み解き、事業に役立てることが得意	4227 100.0	214 5.1	934 22.1	2159 51.1	759 18.0	94 2.2	67 1.6	-4.95
これまでの職業キャリアに満足している	4227 100.0	120 2.8	639 15.1	1735 41.0	1412 33.4	266 6.3	55 1.3	12.65
職業キャリアを通じて職務遂行能力が高まった	4227 100.0	45 1.1	240 5.7	1264 29.9	2216 52.4	399 9.4	63 1.5	31.65
自らが働きかけることによって組織の生産性が高まっている	4227 100.0	64 1.5	361 8.5	2011 47.6	1509 35.7	221 5.2	61 1.4	17.30
現在の賃金水準に満足している	4227 100.0	434 10.3	1012 23.9	1646 38.9	918 21.7	155 3.7	62 1.5	-7.70
組織を背負っていくという自覚がある	4227 100.0	100 2.4	355 8.4	1437 34.0	1859 44.0	407 9.6	69 1.6	25.00
転職を通じてキャリアを積み重ねることが重要	4227 100.0	796 18.8	893 21.1	1786 42.3	565 13.4	123 2.9	64 1.5	-19.75

附表88：問16. 近年の管理職に不足している能力・資質(該当すべてに○)

n 数 /%	進捗管理・業務配分管理	企業新業務等戦略	指揮・監督・対話力	組織の活性化	伝達力	経営方針の理解・説明	課題の解決力	判断力	調整力	専門性	創造性	パフォーマンステイ	統率・実行力	グローバルな視野やコミュニケーション力	健康・ストレス管理能力	その他	とくにない	無回答	平均連採率(個)
4227 100.0	1156 27.3	1541 36.5	2745 64.9	1441 34.1	1234 29.2	1119 26.5	1111 26.3	1283 30.4	786 18.6	1289 30.5	1873 44.3	1153 27.3	1251 29.6	73 1.7	114 2.7	61 1.4	4.3		

クロス集計等

I. 回答者の属性について
附表89：問1. 性別（1つだけ〇）

Table with columns for gender (Male, Female, No answer) and counts/percentages across various demographic groups like age and education level.

附表90：問2. 年齢（数値記入）

Table showing age distribution with columns for age ranges (e.g., 30s, 40s) and average/median age.

附表91：問3. 最終学歴（1つだけ〇）

Table showing final education level with columns for graduation types (High school, University, etc.) and counts/percentages.

付問①. 専攻（1つだけ〇）

Table showing fields of study with columns for categories (Arts, Science, etc.) and counts/percentages.

付問②. MBA取得の有無（1つだけ〇）

Table showing MBA acquisition status with columns for 'Yes', 'No', and 'Don't know' and counts/percentages.

II. 勤務先について

附表92：問4. 現在の会社で働き始めた時期（数値記入、西暦）

Large table showing start dates at current company by demographic and job-related factors, with columns for years and counts/percentages.

附表96：問8. 現在の主な役割（1つだけ○）

		n 数 %	組 織 管 理	あ る 程 度 定 型 的 な 業 務 管 理	ト プ ジ ェ ク ト 等 の 責 任 者 の 業 務 管 理	新 規 事 業 立 案 プ ロ ジ ェ ク ト	自 ら も も 他 人 に ま か す る プ ロ ジ ェ ク ト	そ の 他	無 回 答
全 体		4227 100.0	1013 24.0	930 22.0	295 7.0	97 2.3	1664 39.4	138 3.3	90 2.1
性 別	男性	3681 100.0	939 25.5	788 21.4	262 7.1	87 2.4	1430 38.8	97 2.6	78 2.1
	女性	540 100.0	74 13.7	141 26.1	33 6.1	10 1.9	232 43.0	41 7.6	9 1.7
年 齢	～30代	744 100.0	127 17.1	131 17.6	54 7.3	23 3.1	360 48.4	29 3.9	20 2.7
	40代	1916 100.0	440 23.0	394 20.6	155 8.1	46 2.4	785 41.0	58 3.0	38 2.0
	50代以上	1561 100.0	445 28.5	405 25.9	86 5.5	28 1.8	517 33.1	51 3.3	29 1.9
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	369 22.6	418 25.6	90 5.5	30 1.8	630 38.6	60 3.7	37 2.3
	大学卒	2253 100.0	571 25.3	447 19.8	166 7.4	53 2.4	913 40.5	57 2.5	46 2.0
	大学院卒	134 100.0	35 26.1	10 7.5	22 16.4	12 9.0	48 35.8	6 4.5	1 0.7
	その他	195 100.0	37 19.0	54 27.7	16 8.2	8 1.0	68 34.9	15 7.7	3 1.5
経 験 職	ない	2173 100.0	547 25.2	474 21.8	160 7.4	55 2.5	854 39.3	44 2.0	39 1.8
	ある	2043 100.0	463 22.7	456 22.3	134 6.6	42 2.1	905 39.4	94 4.6	49 2.4
現 在 の 役 職 (長 部・課)	部長相当職	787 100.0	353 44.9	124 15.8	63 8.0	16 2.0	199 25.3	15 1.9	17 2.2
	課長相当職	2830 100.0	594 21.0	668 23.6	217 7.7	73 2.6	1176 41.6	46 1.6	56 2.0
	その他	589 100.0	63 10.7	137 23.3	14 2.4	8 1.4	278 47.2	76 12.9	13 2.2
	専 門 職 (専 門 職 別)	3155 100.0	905 28.7	686 21.7	251 8.0	74 2.3	1130 35.8	46 1.5	63 2.0
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	27 5.7	110 23.3	22 4.7	25 5.3	209 44.2	70 14.8	10 2.1
	～4人	1507 100.0	179 11.9	351 23.3	91 6.0	46 3.1	768 51.0	43 2.9	29 1.9
	5人以上	2228 100.0	865 38.7	179 21.0	26 8.0	26 1.2	679 30.5	25 1.1	47 2.1
	・ 専 門 職 に 対 比 せ ば 早 い 年 齢 に 就 いた	1363 100.0	441 32.4	225 16.5	128 9.4	40 2.9	473 34.7	26 1.9	30 2.2
年 取	早い	1769 100.0	377 21.3	445 25.2	117 6.6	42 2.4	720 40.7	31 1.8	37 2.1
	普通	405 100.0	405 100.0	79 19.5	20 4.9	6 1.5	182 44.9	16 4.0	7 1.7
	遅い	665 100.0	115 17.3	163 24.5	30 4.5	9 1.4	276 41.5	58 8.7	14 2.1
	～500万円未満	1240 100.0	167 13.5	318 25.6	62 5.0	17 1.4	574 46.3	79 6.4	23 1.9
	500～700万円未満	1437 100.0	329 22.9	340 23.7	87 6.1	30 2.1	589 41.0	31 2.2	31 2.2
	700～900万円未満	924 100.0	281 30.4	175 18.9	77 8.3	28 3.0	324 35.1	19 2.1	20 2.2
900万円以上	591 100.0	229 38.7	91 15.4	64 10.8	22 3.7	166 28.1	7 1.2	12 2.0	

附表97：問9. 同時期に入社した近い年齢の者と比べて、管理職・専門職に就いた時期（1つだけ○）

		n 数 %	早 い	普 通	遅 い	対 比 対 象 が す る 年 齢 が あ ら な い	無 回 答
全 体		4227 100.0	1363 32.2	1769 41.9	405 9.6	665 15.7	25 0.6
性 別	男性	3681 100.0	1206 32.8	1609 43.7	351 9.5	501 13.6	14 0.4
	女性	540 100.0	157 29.1	158 29.3	52 9.6	164 30.4	9 1.7
年 齢	～30代	744 100.0	330 44.4	246 33.1	23 3.1	138 18.5	7 0.9
	40代	1916 100.0	668 34.9	845 44.1	161 8.4	235 12.3	7 0.4
	50代以上	1561 100.0	363 23.3	678 43.4	220 14.1	291 18.6	9 0.6
最 終 学 歴	高卒及び短大・高専卒	1634 100.0	557 34.1	618 37.8	138 8.4	309 19.0	12 0.7
	大学卒	2253 100.0	687 30.5	1026 45.5	231 10.3	300 13.3	9 0.4
	大学院卒	134 100.0	48 35.8	55 41.0	16 11.9	14 10.4	1 0.7
	その他	195 100.0	68 34.9	67 34.4	19 9.7	40 20.5	1 0.5
経 験 職	ない	2173 100.0	697 32.1	1063 48.9	271 12.5	136 6.3	6 0.3
	ある	2043 100.0	663 32.5	704 34.5	132 6.5	528 25.8	16 0.8
現 在 の 役 職 (長 部・課)	部長相当職	787 100.0	323 41.0	290 35.6	44 5.6	139 17.7	1 0.1
	課長相当職	2830 100.0	919 32.5	1273 45.0	307 10.8	326 11.5	5 0.2
	その他	589 100.0	116 19.7	208 35.3	53 9.0	197 33.4	15 2.5
	専 門 職 (専 門 職 別)	3155 100.0	1120 35.5	1341 42.5	304 9.6	386 12.2	4 0.1
部 下 の 人 数	いない	473 100.0	73 15.4	175 37.0	44 9.3	168 35.5	13 2.7
	～4人	1507 100.0	400 26.5	694 46.1	171 11.3	237 15.7	5 0.3
	5人以上	2228 100.0	885 39.7	933 40.1	188 8.4	258 11.6	4 0.2
	・ 専 門 職 に 対 比 せ ば 早 い 年 齢 に 就 いた	1363 100.0	1363 100.0	-	-	-	-
年 取	早い	1769 100.0	-	1769 100.0	-	-	-
	普通	405 100.0	-	-	405 100.0	-	-
	遅い	665 100.0	-	-	-	665 100.0	-
	～500万円未満	1240 100.0	326 26.3	455 36.7	93 7.5	351 28.3	15 1.2
	500～700万円未満	1437 100.0	495 34.4	610 42.4	135 9.4	191 13.3	6 0.4
	700～900万円未満	924 100.0	322 34.8	407 44.0	107 11.6	87 9.4	1 0.1
900万円以上	591 100.0	210 35.5	286 48.4	68 11.5	27 4.6	-	

これまで経験した職種	n数/%	営業・販売	対人サービス（看護・介護を含む）	マーケティング、調査・分析	事業企画・事業開発	広報	人事・法務	金融・会計・事務	購買・物流・運輸	その他事務	生産管理・建設	技術・開発・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務等（医療・教育等）	その他	無回答	平均選取数（個）											
																		全体	男性	女性	～30代	40代	50代以上	高卒及び短大・高専卒	大学卒	大学院卒	その他	ない
全体	4227	1981	444	257	624	180	1023	800	659	1036	975	485	432	349	140	16	2.2											
性別	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
年齢	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
最終学歴	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
経転職	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
長別（現在の役職）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
専門職別（現在の役職）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
部下の人数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
・早い（同世代と比較）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
・普通（同世代と比較）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
・遅い（同世代と比較）	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
・比較する対象がない	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											
年収	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0											

(年)

平均経験年数	営業・販売	対人サービス（看護・介護を含む）	マーケティング、調査・分析	事業企画・事業開発	広報	人事・法務	金融・会計・事務	購買・物流・運輸	その他事務	生産管理・建設	技術・開発・設計	システム企画・開発・管理運用	その他専門的・技術的業務等（医療・教育等）	その他														
															全体	男性	女性	～30代	40代	50代以上	高卒及び短大・高専卒	大学卒	大学院卒	その他	ない	ある	部長相当職	課長相当職
全体	12.4	12.0	5.3	5.9	5.2	8.8	13.1	9.8	9.9	13.5	14.6	11.5	14.5	9.3														
性別	12.8	11.1	5.4	6.0	5.1	8.8	13.2	10.0	9.6	13.8	14.7	11.9	14.1	9.8														
年齢	7.2	7.8	3.8	4.2	4.4	5.7	8.2	6.2	6.3	8.1	8.6	7.5	8.2	6.1														
最終学歴	12.8	12.8	5.0	6.0	3.9	9.2	16.0	12.1	11.9	15.3	15.4	12.2	15.7	10.4														
経転職	11.3	11.5	5.7	6.3	5.4	9.6	13.3	11.1	9.7	12.7	13.5	10.5	12.4	10.7														
長別（現在の役職）	14.5	14.6	6.0	7.5	6.8	10.1	17.7	8.4	9.8	15.6	16.6	13.6	18.7	12.5														
専門職別（現在の役職）	13.0	11.7	5.4	5.9	5.6	9.0	13.6	10.0	10.0	13.6	14.4	11.7	14.5	9.1														
部下の人数	10.6	8.2	4.9	5.5	4.2	7.6	10.9	7.3	10.0	13.1	12.1	10.9	13.0	7.4														
・早い（同世代と比較）	11.7	11.1	5.5	5.8	5.4	9.0	11.8	9.4	9.0	11.6	12.8	10.4	14.7	6.5														
・普通（同世代と比較）	13.3	12.7	5.4	6.0	4.8	8.6	12.4	10.4	9.7	14.5	15.9	12.1	15.6	10.9														
・遅い（同世代と比較）	13.6	12.7	5.7	5.9	4.9	8.6	13.8	9.2	10.7	16.4	16.2	14.5	13.6	12.8														
・比較する対象がない	11.0	12.3	4.3	6.2	6.5	9.5	16.0	9.9	10.7	13.3	13.6	10.0	12.4	10.0														
年収	10.5	11.9	6.0	5.8	6.0	8.4	13.5	10.6	10.2	13.1	11.5	9.4	11.6	10.5														
500～700万円未満	12.8	12.6	4.4	6.0	5.3	8.3	13.3	9.9	9.7	13.4	13.8	13.2	15.4	10.3														
700～900万円未満	13.5	12.9	5.2	5.8	3.8	8.9	12.6	8.0	10.4	14.7	15.7	11.8	16.2	7.3														
900万円以上	13.6	7.5	5.9	6.2	6.5	10.1	12.8	10.5	8.6	13.0	16.3	10.3	15.1	8.1														

付問. 配置転換、転勤、出向の経験回数（同一職種内での異動を含む）

Table showing frequency of job rotation, transfers, and assignments. Columns include response count and percentage, and categories for gender, age, education, experience, and income.

附表100：問12. これまでの職業キャリア全体で受けたOff-JT（該当すべてに○）

Table showing career experience with Off-JT. Columns include response count and percentage, and categories for gender, age, education, experience, and income.

<管理職になった後>

Table with 20 columns representing various experience types (e.g., 海外留学・海外勤務経験, 転職経験) and rows for demographic groups (全体, 性別, 年齢, etc.).

Table with 20 columns representing various experience types (e.g., 海外留学・海外勤務経験, 転職経験) and rows for demographic groups (全体, 性別, 年齢, etc.).

附表103：問15. 現在の自分に当てはまる資質・特性等の該当度（点数※）（各項目についてもっとも当てはまるものに1つだけ○）

※該当度（点数）は、「非常に当てはまる」×1.0点+「当てはまる」×0.5点+「どちらとも言えない」×0点+「当てはまらない」×（-0.5点）+「全く当てはまらない」×（-1点）で算出。

Table with 20 columns (n数%, 困窮に直面してもと考えている, リスクを恐れない, etc.) and multiple rows for demographic and attitudinal data. The table is split into two main sections, with the second section starting at row 17.

附表104：問16. 近年の管理職に不足している能力・資質（該当すべてに○）

	n 数 %	日常的な業務配分 (業務管理・統制力)	新たなプロジェクト等の企画・立案力	部下や後継者の指導力	組織の活性化を促す	経営方針の説明・事業計画書の作成力	日常的な職場の課題の解決力	リスク管理の判断力	情報の重要性の判断力	組織内外への利害調整	専門性・創造性	パブリシティ・挑戦意欲	リーダーシップ、統率・実行力	国際コミュニケーション力	健康・ストレス管理能力	その他	とくにない	無回答	平均選択数 (個)
全体	4227	1156	1541	2745	1441	1234	1119	1111	1283	786	1289	1873	1153	1251	73	114	61	4.3	
性別																			
男性	3681	100.0	1007	1375	2375	1257	1053	963	964	1131	691	1104	1627	1029	1063	60	99	46	4.3
女性	540	100.0	146	164	365	184	178	155	146	149	95	184	242	123	185	13	15	15	4.3
年齢																			
～30代	744	100.0	206	254	602	255	238	198	156	207	134	218	324	189	228	10	24	19	4.2
40代	1916	100.0	516	729	1230	667	578	490	511	600	359	599	862	541	540	31	57	25	4.3
50代以上	1561	100.0	432	557	1010	518	416	428	440	475	292	470	684	422	482	32	33	17	4.3
最終学歴																			
高卒及び短大・高専卒	1634	100.0	501	566	1120	510	482	532	438	492	295	516	744	383	562	27	47	34	4.4
大学院卒	2233	100.0	563	838	1406	806	652	501	577	682	412	668	978	637	593	37	59	22	4.2
その他	134	100.0	23	66	77	57	38	19	31	39	34	40	52	58	30	3	3	2	4.3
経歴																			
ない	195	100.0	64	65	135	64	58	64	61	64	43	65	92	50	64	5	5	3	4.6
ある	2173	100.0	571	875	1375	743	631	523	575	665	417	662	913	658	631	34	49	22	4.3
現在の役職																			
部長相当職	787	100.0	208	293	496	263	231	230	227	259	144	272	358	224	233	23	20	2	4.4
課長相当職	2830	100.0	776	1082	1859	980	820	698	740	865	559	863	1234	809	822	36	64	33	4.3
その他	589	100.0	167	160	377	193	179	186	140	154	80	149	270	114	191	14	30	23	4.1
専門職別																			
管理職	3155	100.0	842	1202	2056	1083	907	808	838	990	608	992	1392	910	907	51	71	27	4.3
専門職	462	100.0	142	173	299	160	144	120	129	134	95	143	200	123	148	8	13	10	4.4
その他	589	100.0	167	160	377	193	179	186	140	154	80	149	270	114	191	14	30	23	4.1
部下の人数																			
いない	473	100.0	111	128	286	145	137	112	106	105	68	121	209	116	129	11	27	14	3.8
～4人	1507	100.0	433	545	979	511	450	377	409	463	297	426	669	368	418	23	41	27	4.3
5人以上	2228	100.0	606	861	1465	777	642	625	589	708	420	736	985	662	700	39	46	20	4.4
世代と比較																			
早い	1363	100.0	393	556	917	485	448	363	361	444	253	486	650	419	419	31	19	10	4.6
普通	1769	100.0	456	655	1110	612	468	454	472	519	345	507	747	476	499	22	54	22	4.2
遅い	405	100.0	112	153	269	137	134	113	111	119	84	114	180	127	135	9	9	4	4.5
比較する対象がいらない	665	100.0	188	172	434	201	178	181	160	194	100	176	289	135	194	11	30	22	4.0
年収																			
～500万円未満	1240	100.0	379	392	832	384	387	398	330	338	220	355	567	259	394	23	49	37	4.3
500～700万円未満	1437	100.0	431	520	971	500	419	405	382	454	257	442	656	365	447	21	26	16	4.4
700～900万円未満	924	100.0	245	372	575	345	267	204	256	310	183	290	413	290	247	19	24	2	4.4
900万円以上	591	100.0	157	181	413	204	152	105	175	172	124	195	226	231	154	10	11	5	4.1

JILPT 調査シリーズ No.128

「人材マネジメントのあり方に関する調査」

および「職業キャリア形成に関する調査」結果

— 就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか —

発行年月日 2015年2月24日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2015 JILPT

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)