

経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた
仕事とキャリアの管理に関する
調査研究報告書

平成30年3月

一般財団法人 企業活力研究所

目次

第1部提言.....	1
I. 検討の視点.....	3
1. 調査研究の趣旨.....	3
2. 調査検討の視点.....	3
3. 調査研究の概要.....	4
3.1. 調査研究の全体像.....	4
II. 調査結果のまとめ.....	5
1. いわゆる日本型雇用慣行の変容状況.....	5
2. 雇用慣行と「稼ぐ力」との関係.....	7
2.1. 採用方法と「稼ぐ力」.....	7
2.2. 職務範囲の無限定/限定と「稼ぐ力」.....	7
2.3. 給与面での処遇・職責上の処遇と「稼ぐ力」.....	7
2.4. キャリアパスの単線/複線と「稼ぐ力」.....	7
2.5. 異動（配置転換や転勤）における人事権と「稼ぐ力」.....	7
2.6. 雇用期間についての考え方と「稼ぐ力」.....	8
3. 「稼ぐ力」を向上させる大きな二つの要素（「エンゲージメント」と「社会感度」）....	8
4. 「エンゲージメント」の高め方.....	11
5. 「社会感度」の高め方.....	12
6. 「人生100年時代」におけるキャリアに関する考え方.....	13
III. 提言.....	18
1. 企業の外でも輝く社会感度の高い人材を育てよう.....	18
1.2. 仕事以外に打ち込むことができる風土を作り、社会感度を高めよう.....	19
1.3. 従業員の生涯を通じた能力開発を支援し、自らがキャリアを振り返る機会 を与えることにより、社会感度を高めよう.....	19
1.4. 経営環境が激変する中で、中途採用者が活躍できる体制を充実させ、社会 感度を高め合おう.....	20
2. 「エンゲージメント」の向上につながるような仕事とキャリアの管理を行おう... 21	21
2.2. 従業員が自分のキャリアを考えられるよう支援することで、エンゲージメ ントを高めよう.....	21
2.3. 従業員の多様な価値観を尊重してキャリアパスの複線化を進めることで、 エンゲージメントを高めよう.....	22
2.4. 「転勤」など異動管理においてその目的を明確にし、従業員の事情や意向 を配慮し反映させることでエンゲージメントを高めよう.....	22

第2部 日本的雇用慣行の変容、キャリア自律の実態調査.....	25
IV. 企業における日本的雇用慣行の変容の実態とキャリア自律を巡る状況.....	27
1. 日本型雇用慣行の変容の実態.....	27
1.1. 採用方法（新卒採用）.....	28
1.2. 職務の無限定性.....	29
1.3. 年功序列性.....	30
1.4. 単線型キャリアパス.....	31
1.5. 異動における企業の人事権.....	32
1.6. 雇用の期間（長期継続雇用）.....	33
2. 人生100年時代におけるキャリアに関する考え方とエンゲージメント.....	34
2.1. エンゲージメント人生100年時代におけるキャリアに関する考え方.....	34
2.2. エンゲージメント.....	35
V. アンケート調査.....	39
1. 調査概要.....	39
2. 調査結果の集計と分析.....	43
2.1. いわゆる「日本型雇用慣行」の維持／変容状況.....	43
2.2. エンゲージメントの実態とその稼ぐ力との関係.....	60
2.3. 雇用慣行とエンゲージメントや稼ぐ力との関係.....	69
2.4. 「人生100年時代」におけるキャリアに関する考え方とそのエンゲージメントや稼ぐ力との関係.....	82
2.5. 年齢や勤続年数とビジネストレンド感度、知的好奇心度、エンゲージメント指標、稼ぐ力指標の関係（【従業員向け】）.....	121
2.6. ビジネストレンド感度／知的好奇心度が高い群と低い群の比較（【従業員向け】）.....	125
2.7. 人材に求める能力.....	132
3. 参考（自由記述一覧）.....	139

VI. 有識者・企業発表	146
1. 有識者の所見	146
1.1. ダイバーシティ経営の課題（佐藤博樹人材研究会委員長）	146
1.2. 人生 100 年時代における企業と個人の約束とは （リクルートワークス研究所 石原直子）	150
1.3. 日・欧米の雇用管理の違いとキャリア形成について （立命館大学経営学部客員教授 海老原嗣生）	154
2. 企業の取り組み事例.....	159
2.1. アステラス製薬の評価制度（アステラス製薬株式会社）	159
2.2. “がっぼり稼ぐ” ための人材戦略について（伊藤忠商事株式会社）	162
2.3. JFE スチールの人事課題（JFE スチール株式会社）	166
2.4. グローバル競争を勝ち抜く人材戦略（パナソニック株式会社）	169
3. 企業ヒアリング調査からの事例.....	172
3.1. 調査概要	172
3.2. ヒアリング調査まとめ	172
3.3. キヤノン株式会社.....	181
3.4. ダイキン工業株式会社	187
3.5. 富士通株式会社	191
3.6. 日産自動車株式会社.....	194
4. 国の施策 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室.....	198
付録	203

第1部 提言

I. 検討の視点

1. 調査研究の趣旨

少子高齢化や労働力人口の減少に伴い、社員の働き方改革を推進する必要があるが、グローバル競争が激化し、不断の経営革新が求められる中で、これを円滑に進める「鍵」は、企業の収益性すなわち「稼ぐ力」の向上であると考えられる。

企業においては、「稼ぐ力」の向上を実現する基盤は人材であり、人材育成やその適正配置を通じて企業の収益性の向上に結び付けることが可能となるが、そのための従来型の仕事とキャリアの管理システム（新卒採用、長期継続雇用、職務の無限定性、転勤制度等）が、現在の社会経済環境の中で、果たして合理的か、弊害がないかについて改めて精査が行われる必要があると考えられる。

一方、労働者の側から見ても、「人生100年時代」にあって、人生の組み立て方の変化を迫られるなか、自らの仕事やキャリアについて、企業側の事情のみでなく、自ら主体的に管理し、能力発揮の機会を開拓して行くことが望まれているが、そのためには、例えば「雇用の流動化」や「学びの機会の提供」といった対応が、企業あるいは社会全体に求められると考えられる。

そこで、当財団は、平成29年度において企業、学識者、政策当局など関係者からなる研究会を設置し、先進企業での取組み事例の収集分析等を通して、「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアのあり方について検討することを目的とした。

2. 調査検討の視点

- (1) いわゆる「日本的雇用慣行」の変容と「稼ぐ力」との関係に関する実態の把握。
- (2) 「人生100年時代」における労働者のキャリア管理についての意識と、企業に対するエンゲージメント¹の実態の把握及びその改善の為の方策の検討。
- (3) 労働者の意識の変化等に対応する企業と社会に期待される役割（「雇用の流動化」や「学びの機会の提供」等）についての検討。
- (4) 上記(1)から(3)を踏まえ、経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理のあり方に関する提言をまとめる。

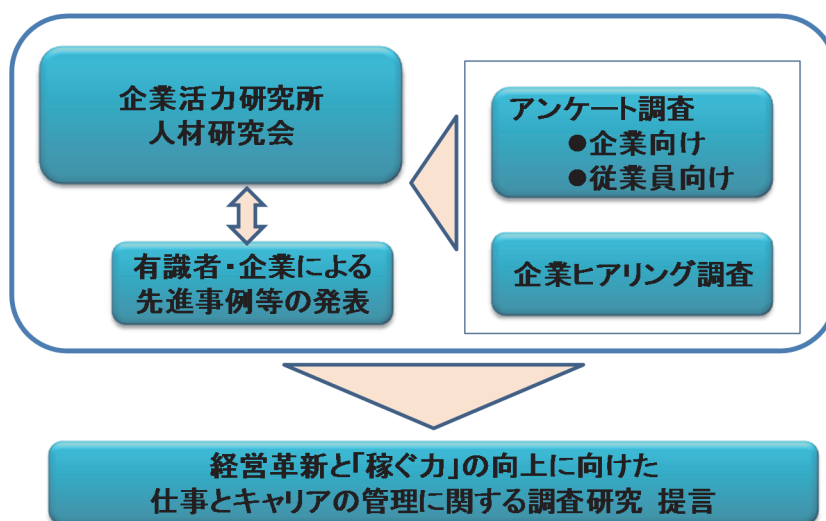
¹ エンゲージメント：

活力、献身、没頭などに特徴づけられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状況のこと。（経済同友会『世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言』2015.4.22より）

3. 調査研究の概要

3.1. 調査研究の全体像

本調査の全体像は以下のとおりとなる。本調査では、企業向けアンケート調査と従業員向けアンケート調査、企業ヒアリング調査、有識者による講演、企業の事例紹介などから、3つのテーマ、「日本的雇用慣行の実態」「企業に対するエンゲージメントの実態」「人生100年時代における従業員のキャリア管理の意識」について、稼ぐ力との関係の視点に絞って現状・課題の把握を行い、人材研究会で議論、検討を重ね提言としてとりまとめた。



図表 I-1：調査研究の全体像

(注) 企業向け調査は、企業経営全般に通じている部長クラスを対象に実施し企業の意見とした。

II. 調査結果のまとめ

1. いわゆる日本型雇用慣行の変容状況

今回の調査では、以下の6つのいわゆる「日本型雇用慣行」について、現時点でどの程度維持されているか、あるいはいつごろから、どの程度変容してきているのかについて調査を行った。

- ① 採用方法（新卒採用）
- ② 職務の無限定性
- ③ 年功序列性（給与面及び職責面）
- ④ 単線型キャリアパス
- ⑤ 異動（配置転換及び転勤）における企業の人事権
- ⑥ 雇用の期間（長期継続雇用）

いわゆる「日本型雇用慣行」は、経済社会環境の変化に伴い、全般的に相当程度変容してきており、今回の調査ではその変容の具体的実態が明らかになった。他方、「日本型雇用慣行」あるいはそれを構成する諸要素の一部には、根強く維持され続けているものがあることも分かった。

① 採用方法（新卒採用）

ヒアリング調査によれば、企業においては、計画的、安定的に人材を確保することができる新卒採用が、今も採用の中心となっている。

他方、中途採用は、バブル崩壊前から徐々に実施されてきており、現時点で85.0%の企業で実施されている（図表 V-25 参照）。また、中途採用で入社した人の割合が25%以上と答えた企業も34.6%あり、中途採用者の活用は、すでに大きく進んでいるといえる（図表 V-10 参照）。

② 職務の無限定性

雇用契約や就業規則で勤務地を限定した正社員の採用は、バブル崩壊前から、また雇用契約や就業規則で職務内容を限定した正社員の採用は、リーマンショック後から徐々に広がってきており、現時点で、勤務地については66.0%の企業、職務内容については64.1%の企業が実施している（図表 V-25 参照）。

③ 年功序列性（給与面及び職責面）

「勤続年数を基本とした給与面、職責面の処遇」は、少なくとも勤続年数が5年未満の場合においては依然一般的であり、勤続年数が5年以上10年未満の場合も、

能力、実績を基本とした処遇に比べれば高い比率を維持している（図表 V-14、15 参照）。

他方、すでにほとんどの企業で、勤続年数に関わらず成果を挙げた人を昇給（89.3%）、昇進（88.8%）する制度を導入している（図表 V-25 参照）。企業は勤続年数が 10 年以上になると、勤続年数よりも、能力、実績を基本とした給与面、職責面の処遇を行う比率が高くなり、さらに勤続年数が 15 年以上になると、能力、実績を基本とした処遇の方が一般的となっている（図表 V-14、15 参照）。

また、管理職の標準的登用年齢は 35～39 歳がもっとも多い（図表 V-16 参照）。

④ 単線型キャリアパス

「部下を持つ管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス」は、大半の企業で今なお残っており、今後とも、他のキャリアパスに比べ、高い比率で設定され続けることが予想される（図表 V-17 参照）。

他方、キャリアの複線化は、バブル崩壊前から徐々に導入され始め、現時点ですでに 63.1%の企業で導入されており、今後、さらに導入企業が増加することが予想されている（図表 V-25 参照）。

⑤ 異動（配置転換及び転勤）における企業の人事権

従業員個人の「意向を踏まえた」異動を実施している企業の比率は、すでに過半となっている（配置転換：74.3%、転勤：70.4%）（図表 V-25 参照）。

ただし、現時点では、「特別な事情」がない限り、従業員の意向が異動（配置転換や転勤）に「かなり反映される」比率はきわめて低い（企業向け調査では 4.9%（配置転換）、7.7%（転勤））（図表 V-18、20 参照）。企業ヒアリング調査からも、異動に関しては、上司と従業員の面談を通じて家庭の事情や本人の希望も配慮するが、最終的には人事権を持つ会社の命令を優先している様子が聞かれた。

他方、将来的には、「特別な事情」がなくても従業員の意向が配置転換に「かなり反映される」比率が多少高まると見込まれている（企業向け調査では 14.1%（配置転換）、13.6%（転勤））（図表 V-18、20 参照）。

⑥ 雇用の期間（長期継続雇用）

「定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」とする考え方が、なお過半を占め（企業向け調査：56.8%、従業員向け調査：57.8%）（図表 V-22 参照）、その理由としては、「従業員の長期的、計画的な人材育成の観点から」とする考え方が過半を占めている（図表 V-23 参照）。

企業ヒアリング調査からは、いずれの企業も社員の雇用を守ることで、社員が安心して仕事を行い、能力を発揮して会社に貢献してもらうことを重要視しており、

今後も長期継続雇用を維持していくとしている。

2. 雇用慣行と「稼ぐ力」との関係

2.1. 採用方法と「稼ぐ力」

中途採用者比率が 50%未満の場合は、比率が上昇するにしたがって、わずかではあるが、「稼ぐ力」の上昇が見られる。一方、因果関係の方向については十分検証する必要があるものの、中途採用者比率が 50%以上になると、「稼ぐ力」は低下する傾向が見られる（図表 V-36 参照）。

2.2. 職務範囲の無限定／限定と「稼ぐ力」

採用時の職務範囲の限定の有無と当該部署の「稼ぐ力」との間には、今回の調査に関する限り相関は見られない（図表 V-38 参照）。

2.3. 給与面での処遇・職責上の処遇と「稼ぐ力」

「若い従業員のやる気」を出させるためには、年功序列賃金体系を打破して、能力や実績に応じた賃金体系にすべきであるとの議論が行われることがあるが、「稼ぐ力」の向上の観点から行った今回の調査結果は、この議論に必ずしも親和的ではない（図表 V-42、43 参照）。

少なくとも、能力・実績を基本とした昇給、昇進制度を採ることが当該部署の稼ぐ力を高めることにつながっているとは考えにくい。

2.4. キャリアパスの単線／複線と「稼ぐ力」

現在の、あるいは将来設けたいキャリアパスが複数であるほど、当該部署の現在の「稼ぐ力」は高いと考えられる（図表 V-45 参照）。

2.5. 異動（配置転換や転勤）における人事権と「稼ぐ力」

企業向け調査によれば、会社側が異動に際し、従業員の意向を聞いたり、従業員の「特別の事情」を反映したりするか、あるいはしないかによって、当該部署の「稼ぐ力」には差がなかった。一方、同様の質問を従業員向けに行った場合は、従業員の意向を聞いたり、従業員の「特別の事情」を反映したりするか、あるいはしないかによって、当該部署の「稼ぐ力」に大きな差が生じている。従業員本人が、自身の意向や「特別な事情」が反映され

たと認識している場合に、当該部署の「稼ぐ力」が向上している可能性がある（図表 V-48、49 参照）。

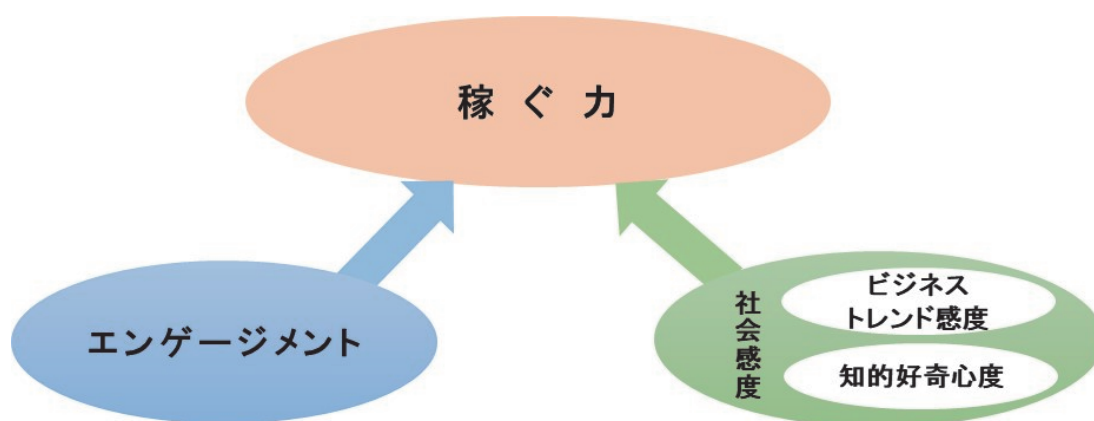
2.6. 雇用期間についての考え方と「稼ぐ力」

「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」とするか、「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」とするかによって、当該部署の「稼ぐ力」に目立った差は見られない（図表 V-51 参照）。

3. 「稼ぐ力」を向上させる大きな二つの要素（「エンゲージメント」と「社会感度」）

日本型雇用慣行や「人生 100 年時代」に関連する様々な仕事とキャリアの管理形態と「稼ぐ力」の関係を分析した結果によれば、「エンゲージメント」と「社会感度」(注)という二つの要素が、「稼ぐ力」を向上させるための鍵となっていると言えるのではないかと（図表 I-2）。

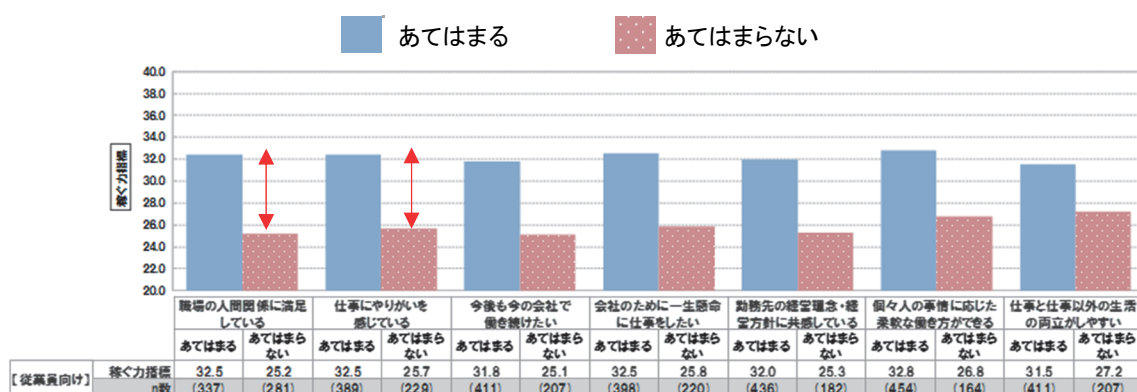
(注) 本調査では、従業員の「ビジネストレンド感度」（ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったビジネスや技術を知っている度合い）及び「知的的好奇心度」（ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったサービスや製品を知っている度合い）を用いて分析を行っている。両者には年齢要因を除けば基本的には相関があると考えられ、ここでは両者を総称して「社会感度」としている。



図表 I-2：「稼ぐ力」とエンゲージメント・社会感度（ビジネストレンド感度、知的的好奇心度）との関係

(1) 「エンゲージメント」の高い従業員が所属する部署ほど、「稼ぐ力」は高くなっている。

会社や仕事に対する「エンゲージメント」が高い従業員の所属する部署ほど、「稼ぐ力」は高くなる傾向にあることが明確に表れている。特に「職場の人間関係に満足している」、「仕事にやりがいを感じている」とする従業員の所属する部署ほど、「稼ぐ力」は顕著に高くなっている。



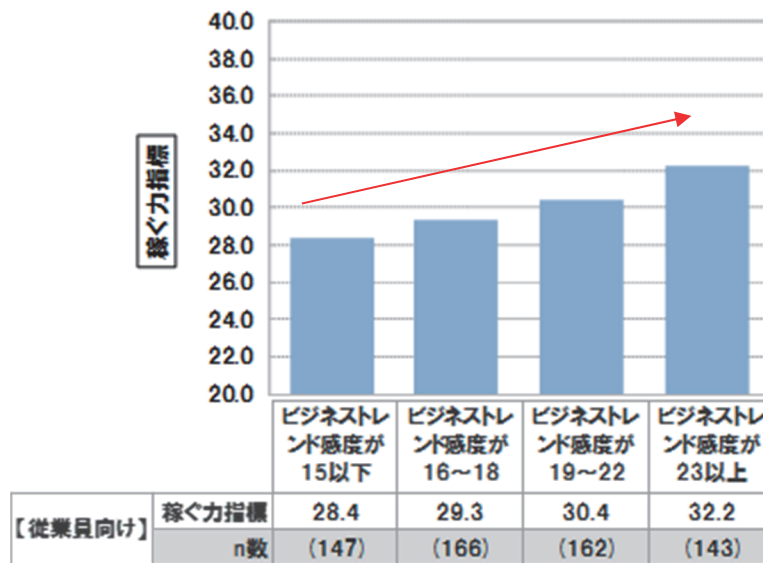
図表 V-34 : エンゲージメントが高い状態にあてはまるかどうかとその従業員が所属する部署の稼ぐ力の関係

(注) エンゲージメントが高い状態にあてはまる従業員とあてはまらない従業員の所属する部署の稼ぐ力指標の平均値の差の降順にソート。

(2) 「社会感度」の高い従業員の所属する部署ほど、「稼ぐ力」は高くなっている。

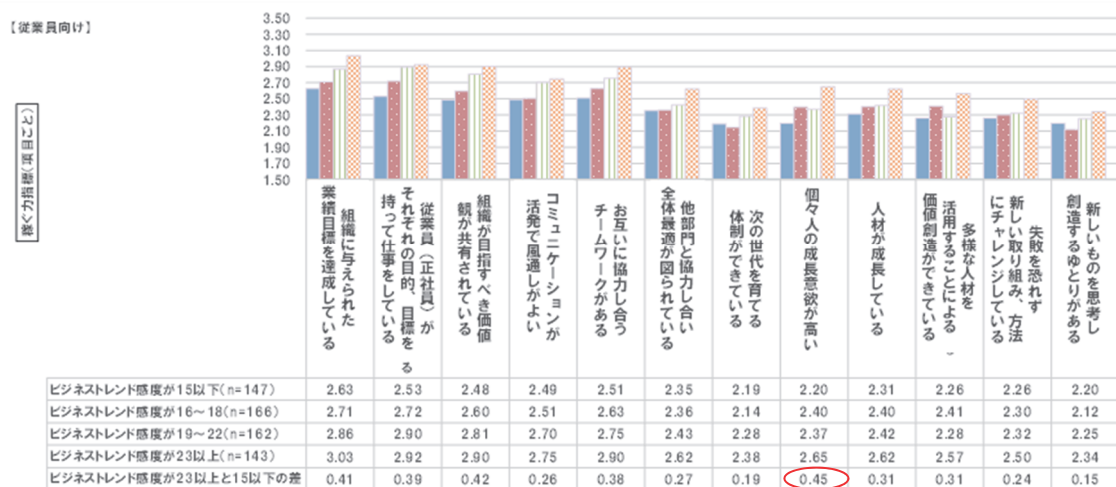
① 従業員のビジネストレンド感度（ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったビジネスや技術を知っている度合い）が高いと、「稼ぐ力」が高い。

特に、「個々人の成長意欲」の向上を通じて「稼ぐ力」の向上につながっている度合いが強いと考えられる。



図表 V-57：ビジネストレンド感度の階層別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

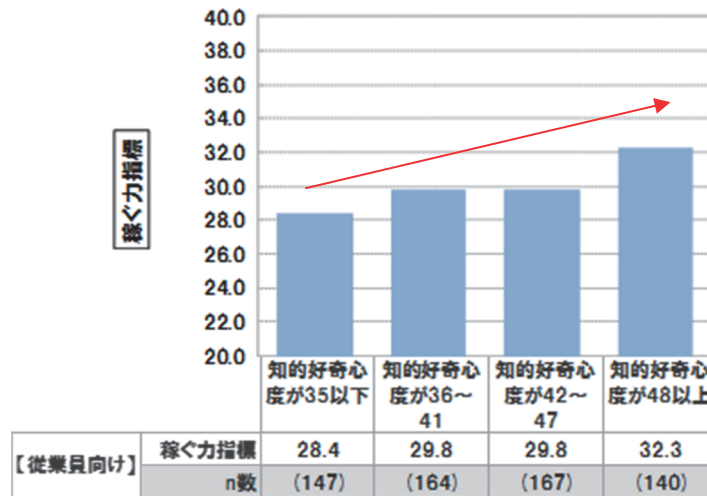
■ ビジネストレンド感度が15以下 ■ ビジネストレンド感度が16～18 ■ ビジネストレンド感度が19～22 ■ ビジネストレンド感度が23以上



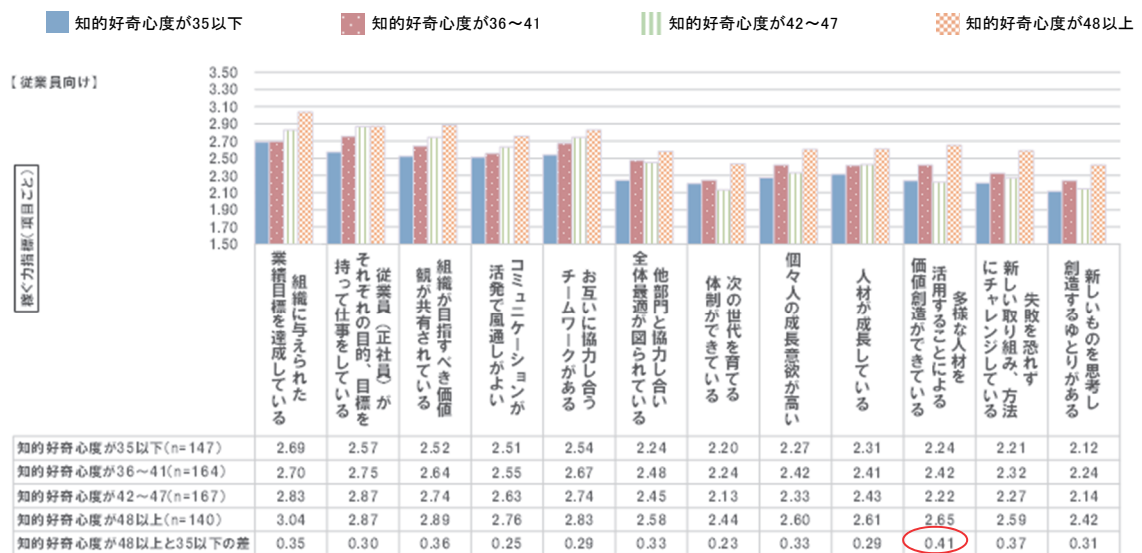
図表 V-58：ビジネストレンド感度の階層別のその従業員が属する部署の項目ごとの稼ぐ力

② 従業員の知的的好奇心度（ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったサービスや製品を知っている度合い）が高いと、「エンゲージメント」が高い。

特に、「多様な人材を活用することによる価値創造」を通じて「稼ぐ力」の向上につながっていると考えられる。



図表 V-61：知的的好奇心度の階層別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力



図表 V-62：知的的好奇心度別のその従業員が属する部署の項目ごとの稼ぐ力

4. 「エンゲージメント」の高め方

日本型雇用慣行に関連する様々な仕事とキャリアの管理形態ごとに見ると、以下のような場合に「エンゲージメント」の向上あるいは低下が見られる。

(1) 従業員が一週間急に休んだ場合に、カバーできる人がいるほど「エンゲージメント」は高い(図表 V-39 参照)。

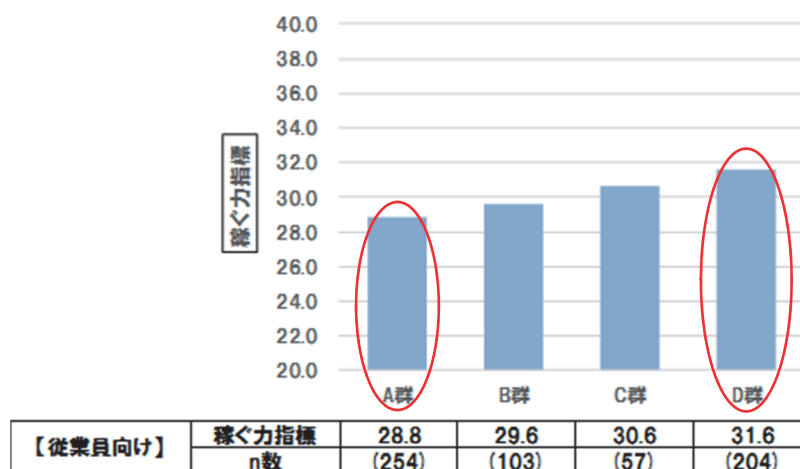
(2) 従業員を異動(配置転換や転勤)させる場合に、従業員の意向を聞いたり、特別な事情

については意向を反映したりする場合は、「エンゲージメント」が高い（図表 V-46）。

- (3) 会社が従業員の自律的なキャリア形成支援に取り組んでいる場合は、従業員の「エンゲージメント」が高い（図表 V-70 参照）。
- (4) 従業員が仕事以外で何かに「打ち込んでいる」場合は、「エンゲージメント」が高い（図表 V-75 参照）。
- (5) 従業員に「5 年後、10 年後に実現したい仕事やキャリアがある」場合は、「エンゲージメント」が高い（図表 V-81 参照）。
- (6) 従業員に「週に、20 時前に帰宅することが全くない」場合は、「エンゲージメント」が低い（図表 V-89 参照）。

5. 「社会感度」の高め方

ビジネストレンド感度及び知的的好奇心度の両方とも高い人（D 群）と両方とも低い人（A 群）（図表 V-100 参照）を比べると、D 群の人の稼ぐ力が高い（図表 V-103 参照）。



図表 V-103 : ビジネストレンド感度／知的的好奇心度の群別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

D 群に属する人では、「5 年後、10 年後に実現したいキャリアへの希望」をもっている人は、60.3%となっている一方で、A 群の人は 36.6%となっている（図表 V-104 参照）。「仕事以外に打ち込んでいること」の割合においても、D 群の人のほうが A 群の人よりも全体的に高くなっている（図表 V-105）。こうしてみると、将来のキャリアへの展望を持ち、仕事以外に打ち込むことのある人は、社会感度を高め、ひいては「稼ぐ力」を向上させている。

6. 「人生 100 年時代」におけるキャリアに関する考え方

(1) 人生 100 年時代に、最も重要と思われるキャリア意識としては、企業側では「知識の獲得だけでなく、獲得した知識を活用し、経験を積む」こととされたのに対し、従業員側は「健康や明晰な頭脳を保つため、生活習慣や仕事上のストレス管理に気をつける」とされた（図表 V-52 参照）。

(2) 従業員の現実のキャリア意識を聞いたところ、「年齢に関わらず、成果を上げた人を昇給/昇進させるのが望ましい」「自身の市場価値を意識して能力開発していきたい」などとする回答が上位を占める一方、「独立・開業したい」とする回答は少なかった（図表 V-53 参照）。

(3) また、「組織で働くならいずれは管理職になることが望ましい」や「長時間労働は厭わない」の項目については、意識が大きく両極に分かれることとなった（図表 V-53 参照）。

なお、若年層（～34 歳）では、特に「仕事で昇進・昇格するよりも、ワークライフバランスを重視したい」「今の会社で定年まで勤め上げたいとは思わない」とする意識が強く、中間層（35～49 歳）では、特に「長時間労働は厭わない」とする意識が強く、高齢層（50 歳～）では、特に「自身の市場価値を意識して能力開発をしたい」「組織で働くならいずれは管理職になることが望ましい」とする意識が強い（図表 V-54 参照）。

(4) 従業員（正社員）の自律的なキャリア形成（キャリア形成に会社主導でなく自律的に取り組むこと）のための支援を行っている企業も多いが、従業員側にその認識がない場合も多く、また認識があっても、会社の支援に対して満足していない従業員も多い（図表 V-64、65 参照）。

こうした支援は、企業側にとっても、「従業員（正社員）の成長を促す」「部門、組織の生産性が向上する」「組織風土が活性化する」「従業員（正社員）の専門性が高まる」などの効果があると考えられている。一方、支援することでかえって「優秀な人材の離職につながる」ことを心配する企業は極めて少ない（図表 V-67 参照）。

また、従業員の自律的なキャリア形成のための支援を行っている企業においては、従業員のビジネストレンド感度や知的好奇心度が全般的に高い傾向が見られ、特に「定期的に自らのキャリアを振り返り職務経歴書の作成やスキル等の棚卸しをさせる」支援を行っている場合に、その傾向は顕著となる（図表 V-68、69 参照）。

- (5) 年齢が高くなるほど、また勤続年数が長くなるほど、ビジネストレンド感度は高くなり（図表 V-92、93 参照）、知的好奇心度はやや低くなる傾向がある（図表 V-94、95 参照）。

【参考】

本調査では、「日本的雇用慣行の実態」、「企業に対するエンゲージメントの実態」、「『人生 100 年時代』における労働者のキャリア管理の意識」におけるそれぞれの項目と「稼ぐ力」の関係を明らかにし、何が「稼ぐ力」の向上に資するのかを把握するために、「稼ぐ力指標」「エンゲージメント指標」「ビジネストレンド感度（指標）」「知的好奇心度（指標）」を設定して、「稼ぐ力」と「エンゲージメント」「ビジネストレンド感度」「知的好奇心度」との関係の分析を行った。

本調査においては、「稼ぐ力」「エンゲージメント」「ビジネストレンド」「知的好奇心度」を以下に定義した。

用語	本調査における定義
稼ぐ力	短期的な視点だけでなく、中長期的な視点も含めた企業の収益性の向上や付加価値を生み出す力。人事管理面においては、特に図表 I-4 の 12 項目が影響を与えているとした。
エンゲージメント	活力、献身、没頭などに特徴づけられる仕事に関連するポジティブで充実した精神状況のこと（出所：経済同友会）。具体的には図表 I-5 の 7 項目から成るとした。
ビジネストレンド感度	この 1～2 年のうちに世の中で話題になったと思われるビジネスや技術への関心度。
知的好奇心度	この 1～2 年のうちに、世の中で話題になったと思われるサービス、製品等への関心度。
社会感度	ビジネストレンド感度と知的好奇心度を総称したもの。

図表 I-3：本調査における用語の定義

(1) 「稼ぐ力」指標

本調査では、「日本的雇用慣行」「従業員のエンゲージメント」が、いかに「稼ぐ力」に関係しているかを測るために、人事管理や人材育成において「稼ぐ力」に影響を及ぼすと思われる項目を 12 個選定し「稼ぐ力指標」を作成した（図表 I-4 参照）。「稼ぐ力指標」を用いて、何が「稼ぐ力」に影響を与えているか、何をすれば「稼ぐ力」を向上させるかの検証を試みた。

人事管理・人材育成等において「稼ぐ力」に影響を与える項目	
1	組織に与えられた業績目標を達成している
2	従業員（正社員）がそれぞれの目的、目標を持って仕事をしている
3	組織が目指すべき価値観が共有されている
4	コミュニケーションが活発で風通しがよい
5	お互いに協力し合うチームワークがある
6	他部門と協力し合い全体最適が図られている
7	次の世代を育てる体制ができている
8	個々人の成長意欲が高い
9	人材が成長している
10	多様な人材を活用することによる価値創造ができている
11	失敗を恐れず新しい取り組み、方法にチャレンジしている
12	新しいものを思考し創造するゆとりがある

図表 I-4：企業の「稼ぐ力」の度合いを測るための 12 項目（「稼ぐ力」指標）

(2) エンゲージメント指標

本調査では、従業員のエンゲージメントを表すと考えられる下記の 7 項目を選定し「エンゲージメント指標」を作成した（図表 I-5 参照）。エンゲージメント指標を用いて、エンゲージメントと「稼ぐ力」との関係や何が従業員のエンゲージメントに影響を与えているかの検証を試みた。

会社や仕事への意識	
1	今後も今の会社で働きたい
2	勤務先の経営理念・経営方針に共感している
3	仕事と仕事以外の生活の両立がしやすい
4	職場の人間関係に満足している
5	仕事にやりがいを感じている
6	会社のために一生懸命に仕事をしたい
7	個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができる

図表 I-5：今勤めている会社や仕事について現に持っている意識（エンゲージメント指標）

(3) ビジネストレンド感度／知的的好奇心度

本調査では、従業員向けにビジネストレンドに関する感度と、世の中で流行っていることへの知的的好奇心度を測るための質問を行い、ビジネスや世の中の動きに感度が高い人と、会社の「稼ぐ力」やエンゲージメントとの関係の検証を試みた。

ビジネストレンドの感度に関しては、ここ 1～2 年のうち世の中で話題となったと思われる各種のビジネスや技術について以下の 10 項目を選定しビジネストレンド感度の指標

を作成した（図表 I-6 参照）。ビジネストレンド感度の指標を用いて、「稼ぐ力」や「エンゲージメント」との関係の検証を試みた。

ビジネストレンド	
1	IoT
2	第4次産業革命
3	人工知能（AI）
4	SDGs
5	気象変動に関するパリ協定
6	コーポレートガバナンス
7	ダイバーシティ
8	健康経営
9	シェアリングエコノミー
10	クールジャパン

図表 I-6：ビジネストレンド感度（指標）

知的好奇心度に関しては、この 1~2 年のうちに世の中で話題になったと思われるサービスや製品等について 20 項目を選定し知的好奇心度の指標を作成した(図表 I-7 参照)。作成した知的好奇心度の指標を用いて、「稼ぐ力」や「エンゲージメント」との関係の検証を試みた。

この 1~2 年のうち世の中で話題になったサービスや製品	
消費者向けサービス	民旅
	公共シェア自転車
	仮想通貨 (ビットコイン)
	Airbnb
	オンラインストリーミングサービス (Netflix、AbemaTV、Amazon プライム・ビデオ等)
	メルカリ
	ふるさと納税
	テレワーク (モバイルワーク、在宅勤務、サテライトオフィス勤務)
新製品	ドローン
	AI スピーカー
	運転支援技術付き自動車 (例: 半自動運転技術)
	DIY 関連製品 (例: テラリウム、ハーバーリウム)
	任天堂 Switch
書物	Lifeshift 人生 100 年時代の人生戦略 (著: リンダー・グラットン)
	しんせかい (著: 山下澄人)
	蜜蜂と遠雷 (著: 恩田陸)
映像	LA-LA-LAND
	直虎
	コウノドリ
	ウォーキング・デッド

図表 I-7: 知的好奇心度 (指標)

III. 提言

本調査では、「稼ぐ力」の向上につながる要因として、「エンゲージメント」と「社会感度（知的好奇心とビジネストレンド感度）」をとりあげ、それぞれとの関係を分析した。その結果、エンゲージメントや知的好奇心とビジネストレンド感度の両者が高い「社会感度の高い」社員が、「稼ぐ力」に寄与していることが明らかになった。

すなわち、企業としては、「稼ぐ力」を向上させるためには、「エンゲージメントの高い社員」や「社会感度の高い社員」をいかに育成するかが重要な人材育成上の課題と言える。この点を踏まえて、以下に提言をまとめた。

1. 企業の外でも輝く社会感度の高い人材を育てよう

- (1) 社会感度（知的好奇心度及びビジネストレンド感度）が高い従業員が所属する部署ほど「稼ぐ力」は高いということが明らかになった（図表 V-57、61、103）。
- (2) グローバル化や技術革新が急激な速度で進み、「第 4 次産業革命」とも言われる時代において、企業がデジタルトランスフォーメーションを加速させる中で、仕事が大きく変化するものとみられており、その仕事を担う人材として全く新しい人材が必要とされるようになることが確実視されている。
- (3) 人材研究会企業委員の発表やヒアリング調査からも、経営環境が激変する中で、新しい事業、新しい技術に対応できる人材が社内では不足していることが大きな課題となっていることが窺える。会社の事業構造が大きく変化するなかで、人材のミスマッチが起こっている例（パナソニック：P169 参照）や今まで自社にはいない、AI や IoT などの専門的かつ高度な知識・スキルを持った人材への必要性が高まっている実態（ダイキン工業：P189 参照）が聞かれた。
- (4) こうした企業環境が変化し将来への不確実性が増加している時代には、新しい事業や仕事に柔軟に対応できる柔軟性や高い学習する能力を持つ従業員の存在が非常に重要となる。社会感度の高い人ほど、5 年後、10 年後に実現したい仕事やキャリアへの希望があるという結果が得られていることを踏まえると（図表 V-104）、企業は、仕事だけでなく仕事以外のことにも興味を持ち、高い学習能力を持つ社会感度の高い人材を育てていくことが必要といえよう。

社会感度を向上させるには、以下の 1-2~1-4 のような具体的な施策が有効であると考えられる。

1.2. 仕事以外に打ち込むことができる風土を作り、社会感度を高めよう

- (1) 「趣味を増やし深める」「健康な体を維持するために運動をする」など、従業員が、仕事以外に打ち込んでいるものがあるほど、社会感度が高くなることが明らかになっている（図表 V-105 参照）。
- (2) また、将来のキャリア形成に関して希望を持っている人は、キャリア形成のために、「仕事以外での教養・知識の習得」に取り組んでいる割合が他と比べて高い様子がみられる（図表 V-83）。
- (3) したがって、企業として、社会感度の高い人材を育成するためには、従業員が積極的に仕事以外への関心や活動を行いやすいように環境を整備し、従業員が仕事だけでなく会社外の事象への感度を高めることが必要であると考えられる。この場合、当研究会の平成 28 年度調査研究でも提言されたとおり、「『残業を前提とした働き方』を見直し、『仕事以外に大切にしたいこと』に時間を使ってもらう」ことが重要であるほか、企業において、従業員の自律的なキャリア形成のための様々な支援を行うことも重要となろう（図表 V-68、69 参照）。

1.3. 従業員の生涯を通じた能力開発を支援し、自らがキャリアを振り返る機会を与えることにより、社会感度を高めよう

- (1) 社会感度が高い従業員は、低い従業員に比べて、「生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続ける」「社内だけでなく社外からも評価される実績を確立する」「今身に着けている能力のみを頼りに今後の生き抜けるとは考えにくい」との意識が重要だと考えている（図表 V-106 参照）。
- (2) また、社会感度が高い従業員は、低い従業員に比べて、「自分自身の市場価値を意識して能力開発を行う」ことや「退職後の人生を豊かにするために様々な能力開発を今のうちに行う」ことを重視する傾向が強い（図表 V-107 参照）。
- (3) 一方で、企業が定期的に自らのキャリアを振り返り職務経歴書の作成やスキル等の棚卸をさせる施策は、社会感度を高めるために有効な施策である（図表 V-68、V-69 参照）。

- (4) 以上のように、社会感度の高い従業員は、自己の市場価値を高めるために短・中期的な能力開発に取り組むことや退職後の人生を豊かにするためにも長期的な視点での能力開発を行い、キャリアパス形成を自律的に考えている人といえる。企業は、社会感度の高い人材を育成するためには従業員自らがキャリアを考える機会を提供し、個々人のキャリア自律を促進すると共に生涯を通じた能力開発を支援することが必要である。

1.4. 経営環境が激変する中で、中途採用者が活躍できる体制を充実させ、社会感度を高め合おう

- (1) 企業は、「年齢構成の是正や新規事業のための中途採用」や「採用時をあらかじめ定めない採用（随時採用）」を増加させ、中途採用者の活用を推進している（図表 V-25 参照）。
- (2) また、自律的なキャリア支援での会社の取り組みにおいて、「中途採用の従業員（正社員）に対する受け入れ体制を充実する」ことは社会感度を高めるのに有効な施策の一つとなっている（図表 V-68 、 69 参照）。
- (3) さらに、人材研究会委員企業へのヒアリング調査においても、グローバル化の進展や急速な技術革新に対応するために、外部からの中途採用人材へのニーズが高まり、採用を増加させている実態が窺えた。こうした人材には、知的好奇心度が高い人が多いことや会社外への関心が強い人が多く、従業員の刺激になっていることも聞かれた。
- (4) こうしてみると、中途採用者の存在は、従業員のビジネストレンド感度や知的好奇心度を高める良い刺激となっている。中途採用者が能力を発揮し、能力や実績が公正に評価され、活躍できる体制を整備することが、ひいては従業員の社会感度を高めることに良い影響をもたらすものと思われる。

2. 「エンゲージメント」の向上につながるような仕事とキャリアの管理を行おう

- (1) 「稼ぐ力」の向上の観点からは、「エンゲージメント」の向上が重要な要素であり、こうした視点を是非持ったうえで、仕事とキャリアの管理を行うべきと考えられる。
- (2) 国際的に見て我が国従業員の「エンゲージメント」は極めて低く、また同時に労働生産性も低いことが指摘されている。企業は適切な仕事とキャリアの管理を行うことで、「エンゲージメント」の向上を通じて「稼ぐ力」の向上を目指すべきであり、そうした管理のあり方について従業員に対しても十分説明し納得を得る努力が期待されている。
- (3) 「エンゲージメント」の向上を通じて「稼ぐ力」の向上には、「職場の人間関係に対する満足」等の「組織」力の在り方が鍵となる。

そのため、「エンゲージメント」を向上させるには、さらに以下の 2.2~2.4 のような具体的施策が有効であると考えられる。

2.2. 従業員が自分のキャリアを考えられるよう支援することで、エンゲージメントを高めよう

- (1) 人生 100 年時代を踏まえると、従業員には、現在所属する企業を辞めた後の人生を見すえた自律的なキャリア形成（キャリア形成に会社主導でなく自律的に取り組むこと）が必要になる。こうした中で必ずしも現在所属している企業に裨益するだけでなく、仕事を続ける限り裨益するようなキャリア形成の支援を行っている企業も多いが、会社の支援に対して満足していない従業員も多い（図表V-64 参照）。
- (2) こうした支援は、企業側にとっても、人材育成や生産性の向上などの効果があると考えられており、他方、支援することでかえって「優秀な人材の離職につながる」ことを心配する企業は極めて少ない点に留意する必要がある（図表V-67 参照）。具体的には、資格取得や研究支援など「能力向上」のための支援のほか、キャリアに対する正当な評価を行うことが求められており、従業員がキャリア開発を行う時間の確保や必要な費用の支援を行うことも考えるべきではないか。

2.3. 従業員の多様な価値観を尊重してキャリアパスの複線化を進めることで、エンゲージメントを高めよう

- (1) 近年、組織のフラット化やコスト削減などから役職ポストの拡大が見込めないため、単線型人事管理では、管理職となる人数が限られ、従業員のモチベーションを低下させるなどの問題が起こっている。また、価値観の多様化から一律にラインの管理職になるより、専門的な知識を活かして仕事をすることを希望する人も増えている。
- (2) そうした中、「部下を持つ管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス」を採っている企業は多いが、将来はそれ以外の複数のキャリアパスを設けたいとする企業が現在よりも多く（図表V-17参照）、なおかつ、現在あるいは将来設けたいキャリアパスが複数であるほど、当該部署の現在の「稼ぐ力」が強くなるという傾向が、本調査におけるアンケート調査の結果からみられた（図表V-45参照）。
- (3) したがって、企業としては「稼ぐ力」の視点からも、従業員のモチベーションの向上や多様な価値観を尊重して、ライン管理職以外に複数のキャリアパスを作ることが効果的であるものと思われる。

2.4. 「転勤」など異動管理においてその目的を明確にし、従業員の事情や意向を配慮し反映させることでエンゲージメントを高めよう

- (1) 異動管理における「転勤」は、「企業における人的資源管理の一環として集团的・組織的に行うことが要請」され、最終的には会社の人事権が優先されている実態にあるが、「同時に可能な限り、個々の労働者の納得感を得られるものであることが望ましく、また、「労働者が就業を続ける中で遭遇するライフイベントなどの変化に対応できることが望ましい」（平成29年「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」厚生労働省）。
- (2) 今回の調査によれば、「転勤」にあたり、従業員本人が、自身の意向や特別な事情を聞いてもらえたと認識している場合には、そうでない場合に比べて、従業員のエンゲージメントが高くなる（図表V-47）。従業員のエンゲージメントを阻害しないためにも、従業員個々人のライフイベントやワークライフバランスも踏まえた「転勤」などの異動の管理を行うべきではないか。
- (3) そもそも「転勤」など異動に関しては、その「転勤」の目的を明確に意識した上で、「目的に照らした効果が得られているか」（前掲、厚生労働省）について検討が行われる必

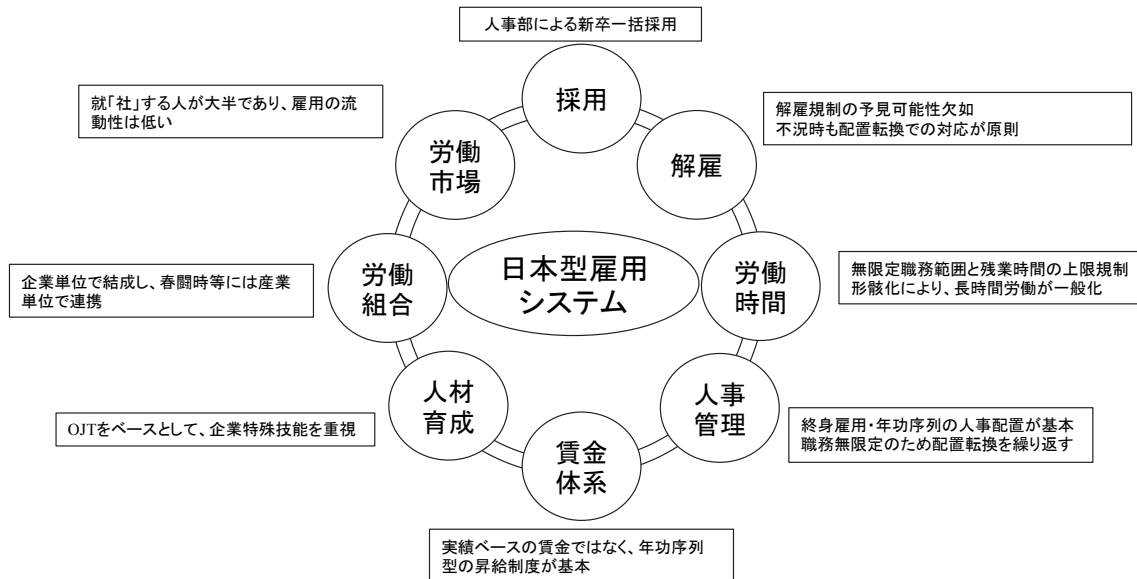
要があるが、とりわけ人材育成や組織の活性化を目的とする「転勤」などの異動に関して、従業員の事情や意向を極力反映することこそが、目的に照らした効果の実現に近づく合理的手法であるともいえるのではないか。

第2部 日本的雇用慣行の変容、キャリア自律の実態調査

IV. 企業における日本的雇用慣行の変容の実態とキャリア自律を巡る状況

1. 日本型雇用慣行の変容の実態

経済産業省では、労働人口の増加や高度経済成長等の時代背景を受けて、「長期メンバーシップ」を前提とするいわゆる「日本型雇用システム」が誕生したとしている²。日本型雇用システムを構成している要素は8要素あり、それぞれが関連している。



図表IV-1 日本型雇用システム

出所：経済産業省(2016年)「働き方改革とミドルマネージャーの役割について」

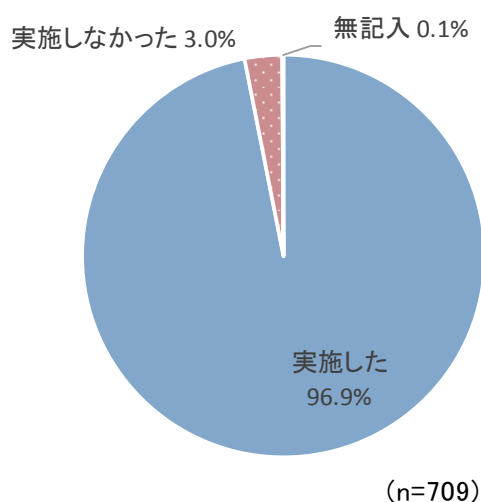
² 経済産業省では日本型雇用システムと記載しているが、特徴は似ているため、日本的雇用慣行と同義として扱う

1.1. 採用方法（新卒採用）

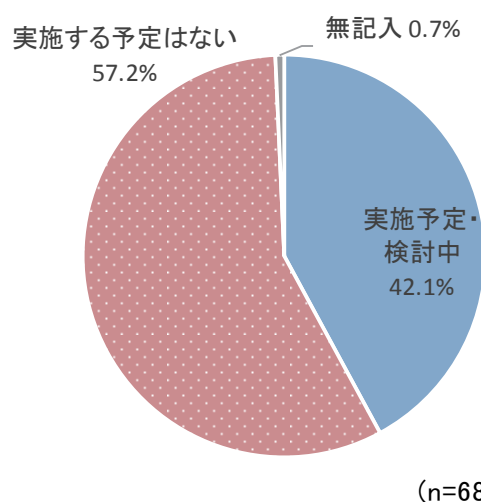
一般社団法人日本経済団体連合会が毎年度行っている「新卒採用に関するアンケート調査結果」では、2016年4月入社対象の新卒採用の有無について、96.9%の企業が「実施した」としている。

また、多様な採用選考機会の提供の実施状況について聞いたところ、夏季・秋季採用、通年採用の実施状況は42.1%の企業が「実施予定・検討中」としている。

日本型雇用慣行を構成する要素の一つである新卒採用が現在も多くの企業で実施されており、また、新卒採用の定期採用と両立して随時・通年採用を行っている企業がいることが想定される。



図表IV-2 2016年4月入社の新卒採用の有無
出所：一般社団法人日本経済団体連合会（2016年）



図表IV-3 夏季・秋季採用、通年採用³の実施状況
「2016年度新卒採用に関するアンケート調査結果」⁴

³ 通年採用とは、6月以降に選考を開始し、それ以後弾力的に活動を行うものを指す

⁴ 調査は経団連企業会員 1,339社に対して、2016年7月5日～8月22日に行っており、回答率は52.9%であった

1.2. 職務の無限定性

独立行政法人労働政策研究・研究機構（JILP）が行った調査⁵では、多様な正社員⁶の活用状況について、正社員の働き方（「職種や職務、職域」、「勤務地（配転・異動の範囲）」、「就ける役職・役割の範囲」、「労働時間の長さ」等）が限定されている区分があるかどうか聞いている。調査結果では「何らかの働き方に関する限定区分のある企業割合」は全体の35.5%となっており、従業員規模が大きくなるほど割合が増加している。

また、何らかの限定区分がある企業のうち、具体的にみると（複数選択）「職種や職務、職域が限定されている区分」が24.6%、「勤務地（配転・異動の範囲）が限定されている区分」が19.4%、「①労働時間の長さが限定されている区分」が17.1%となっている。

全有効回答企業4,854社中

	何らかの 限定区分 がある 企業割合	職種や職務、職域が 限定されている区分	勤務地 (配転・異動の範囲)が 限定されている区分	就ける役職・ 役割の範囲が 限定されている区分	①労働時間の 長さが限定 されている区分	②左記のうち 多様な正社員 区分が育児・介護 休業法への対応 のみが理由	その他何らかの 働き方が 限定されている区分
計	35.5	24.6	19.4	15.8	17.1	6.7	5.2
規模別	49人以下	29.9	21.6	12.2	11.2	15.4	3.4
	50～99人	31.0	21.9	15.1	12.5	14.7	4.8
	100～299人	34.5	23.8	18.2	14.4	17.7	5.1
	300～499人	37.7	26.2	23.6	17.9	17.3	4.5
	500～999人	47.7	30.4	32.1	26.6	19.8	6.3
	1,000人以上	62.2	40.0	45.0	37.5	26.9	8.8
主な業種別	建設業	36.6	28.7	20.7	18.5	13.4	4.0
	製造業	28.4	16.4	14.6	11.3	14.6	4.2
	情報通信業	36.0	18.9	16.0	12.0	18.9	5.1
	運輸業、郵便業	40.3	33.1	19.9	18.6	22.5	6.4
	卸売業、小売業	36.6	24.3	22.9	17.1	15.0	5.0
	金融業、保険業	36.2	25.9	22.4	20.7	13.8	3.4
	学術研究、専門・技術サービス業	32.5	24.8	12.0	15.4	13.7	5.1
	宿泊業、飲食サービス業	39.8	26.6	23.4	18.9	22.1	5.7
	生活関連サービス業、娯楽業	43.8	31.9	29.9	17.4	25.0	4.9
	教育、学習支援業	42.9	33.7	16.3	15.3	17.3	6.1
	医療、福祉	46.2	36.2	20.1	20.6	26.1	10.1
	その他サービス業	38.7	28.5	22.0	18.0	19.4	5.3
	サービス業計	39.0	28.0	22.2	17.8	20.3	5.4
	非製造業計	38.6	27.8	21.4	17.6	18.3	5.6

図表IV-4 多様な正社員の活用状況

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015年）調査シリーズ No.151

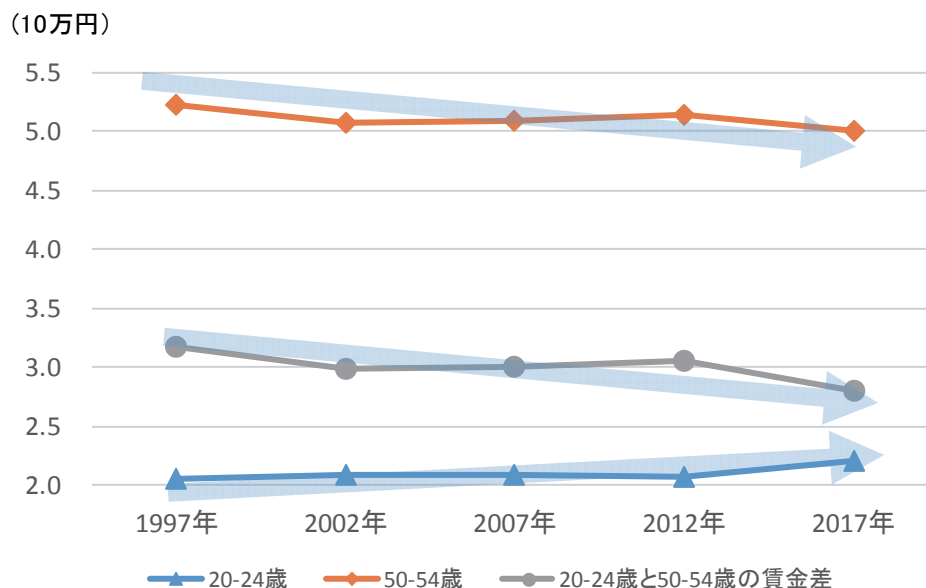
「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」

⁵ 常用労働者50人以上を雇用している全国の民間企業20,000社（農林漁業、鉱業、公務を除く）に対し、2015年7月27日～9月11日の間に紙面での調査を行った。有効回収数は4,854社で有効回収率は24.3%
※民間信用調査機関が保有する企業データベースを母集団として、産業規模別に層化無作為抽出した

⁶ 正社員を「直接雇用かつ無期労働契約で、貴社の正社員・正規職員としているもの」と定義

1.3. 年功序列性

厚生労働省が毎年実施している「賃金構造基本統計調査」⁷によると、大企業の年齢階級別賃金（月給）の20-24歳と50-54歳の賃金差が徐々に縮まっている。年齢層が上の方が賃金は高いが、その傾向は弱まる方向にある。



図表IV-5 大企業の20-24歳と50-54歳の賃金（月給）とその賃金差（1997年～2017年）

出所：厚生労働省「賃金構造統計基本調査」より作成

⁷ 全国及び都道府県別の賃金について、調査客体として抽出された10人以上の常用労働者を雇用する民間の66,260事業所のうち、有効回答を得た49,541事業所について集計。常用労働者1,000人以上を大企業としている。

1.4. 単線型キャリアパス

働き方改革実現会議では、日本経済の再生を実現するためには、①投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上、②労働参加率の向上が必要であり、そのためには「誰もが生きがいを持って、その能力を最大限発揮できる社会を創ることが必要である」としている。働き方改革は、労働生産性を改善するための最良の手段と位置付け、下に引用した3課題について述べており、その中で単線型の日本のキャリアパスについて挙げられている。

経済社会の現状	日本の労働制度と働き方にある課題
<ul style="list-style-type: none"> 4年間のアバノミクスは、大きな成果を生み出した。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ [名目GDP]47兆円増加、9%成長 ✓ [賃上げ]「アースアップ」が4年連続で実現しつつある ✓ [有効求人倍率]25年ぶりの高水準、史上初めて47全ての都道府県で1倍超。 ✓ [正規雇用]26か月連続で前年を上回る勢い。 ✓ [相対的貧困率]足元で減少、子供の相対的貧困率は初めて減少に転じた。 他方、個人消費や設備投資といった民需は、持ち直しつつあるものの、足踏みがみられる。 経済成長の隘路の根本は、人口問題という構造的な問題に加え、イノベーションの欠如による生産性向上の低迷、革新的技術への投資不足。 日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図ることが必要。 一億総活躍の明るい未来を切り拓くことができれば、少子高齢化に伴う様々な課題も克服可能。 	<p>正規、非正規の不合理な処遇の差 = 正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規」労働者に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす。</p> <p>世の中から「非正規」という言葉を一掃していく → 正規と非正規の理由なき格差を埋めていけば、自分の能力を評価されている納得感が醸成。納得感は労働者が働くモチベーションを誘引するインセンティブとして重要、それによって労働生産性が向上していく。</p> <p>長時間労働 = 健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因。</p> <p>長時間労働を自慢するかのよう風潮が蔓延・常態化している現状を変えていく → 長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。経営者は、どのように働いてもらうかに関心を高め、単位時間（マンアワー）当たりの労働生産性向上につながる。</p> <p>単線型の日本のキャリアパス = ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。</p> <p>単線型の日本のキャリアパスを変えていく → 転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計可能に。付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にも寄与。</p>

図表IV-6 日本の労働制度と働き方にある課題

出所：働き方改革実現会議決定(2017年3月28日)「働き方改革実行計画(概要)」

1.5. 異動における企業の人事権

厚生労働省「転勤に関する雇用管理のポイント（仮称）」の策定に向けた研究会・報告書では、企業は、労働者の育成による企業としての成長や競争力の向上を念頭に置いたうえで、①労働者が転勤の有無や態様について中長期的な生活の見通しを立てられる、②労働者のライフイベントの変化に企業が対応できるような転勤のあり方を再考すべきとしている。

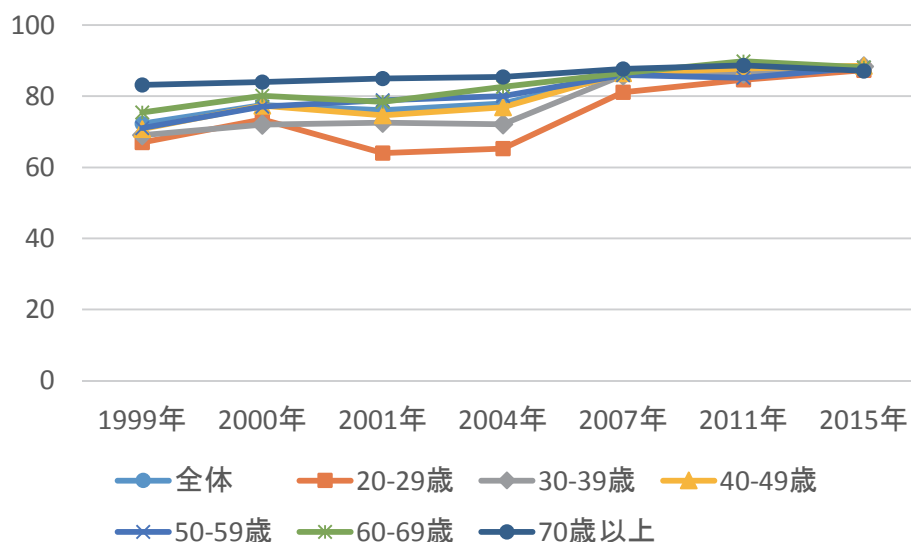
転勤に関する雇用管理条件	対策の方向性	運用メニュー例
勤務地を限定しないことを原則とする場合	◆ 転勤に関する対応や原則の明確化	① 転勤の態様に関する原則や目安の共有 ② 労働者の事情や意向を把握する仕組み ③ 転勤が難しいケースに対応するための仕組み
	◆ 転勤対象者への個別の対応	① 個別の調整 ② 転勤対象の候補者への打診 ③ 転勤対象者への告知・説明
勤務地の変更の有無や範囲により雇用区分を分ける場合	◆ 雇用区分の設定・運用の基本方針	① 雇用区分の設定 ② コース等別雇用管理指針に沿った適正な運用
	◆ 処遇の均衡（賃金、昇進・昇格）	① 賃金 ② 昇進・昇格
	◆ 雇用区分間の転換制度	
その他（労働者が決定に関与する場合）		① 本人の個別の同意を条件とする ② 転勤を全て社内公募とする

図表IV-7 転勤に関する雇用のポイント（仮称）

出所：厚生労働省(2017年3月29日)「転勤に関する雇用のポイント（仮称）」の策定に向けた研究会報告書より作成

1.6. 雇用の期間（長期継続雇用）

独立行政法人労働政策研究・研究機構（JILP）が2015年に行った調査⁸では、「終身雇用（長期継続雇用）」の年齢階層別支持割合が2015年は全ての年齢層において87%以上となっている。また、2007年調査以降、年齢による「終身雇用（長期継続雇用）」を支持する割合の差が小さくなっている。



(%)

調査年	1999年	2000年	2001年	2004年	2007年	2011年	2015年
全体	72.3	77.5	76.1	78.0	86.1	87.5	87.9
20-29歳	67.0	73.5	64.0	65.3	81.1	84.6	87.3
30-39歳	69.1	72.0	72.6	72.1	85.9	86.4	88.4
40-49歳	70.8	77.3	74.6	76.9	86.5	87.8	88.6
50-59歳	71.0	77.1	78.9	80.0	86.0	85.2	88.1
60-69歳	75.4	80.1	78.4	82.6	86.5	89.8	88.1
70歳以上	83.2	84.0	85.0	85.4	87.7	88.7	87.1

図表IV-8 「終身雇用」年齢階層別支持割合の時系列比較

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015年）「第7回勤労生活に関する調査」結果

⁸ 本調査は1999年から調査を始めており、2015年調査は無業者も含む全国の20歳以上の男女4,000人に対し、2015年11月27日～12月20日の間に調査員による訪問面接調査によって行った

2. 人生 100 年時代におけるキャリアに関する考え方とエンゲージメント

2.1. エンゲージメント人生 100 年時代におけるキャリアに関する考え方

リンダ・グラットン等は、仕事の生産性を損なわないためには、今後の人生における人的ネットワークや知識、健康を無形資産として捉え、有形資産とのバランスを考えることが重要としており、計測の難しい無形資産について今後のあり方について以下のように説明している。

	無形資産と定義	含まれている要素	今後のあり方
人材の育成	生産性資産： 仕事の生産性を高め、所得とキャリアの見通しを向上させるのに役立つ資産	◆スキルと知識 ①学習と教育の投資効果の向上 ②経験学習の価値の向上 ◆人的ネットワークの重要性の向上 ◆ブランドと高い評判の確立	① キャリアの初期に身につけた専門技能を頼りに長い勤労人生を生き抜くとは考えにくく、生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続けることが一般的となる ② オンライン学習が発展し、単純な知識であれば誰でも簡単に獲得ができるようになるため、その知識を利用し、どのような体験をしたかで差がつく時代となる ③ 幅広い知識と見方を得るきっかけとして、自分と同様のスキルと知識を持つ人たちとの関係を深めることが重要となり、その時間を確保することが必要となる ④ 現在も変わらないことであるが、今後も高い評判を確立することの重要性は高い
能力発揮	活力資産： 肉体的・精神的健康と心理的幸福感	◆健康 ◆バランスの取れた生活 ◆自己再生の友人関係	① 健康価値が重要視される中、特に明晰で健康な脳を保つ必要があり、それには、日々の行動や習慣を修正するための時間の投資が必要となる ② 活力と対極にある概念としてストレスがあり、その要因の一つに仕事上のストレスがある。働き方の改善によって、仕事のストレスを軽減させ、生活とのバランスを考えるようになる ③ 精神的健康と幸福感を維持するためには、前向きな親しい友人とのネットワークを保つことが必要となる
適正配置 確保	変身資産： 多様な働き方、生き方に必要な資産	◆自発的な仕事環境の移行	① 多様性に富んだネットワークの形成、そこから得た知識、見方を行動に移す前向きな姿勢を持つことが必要となる

図表IV-9 無形資産についての今後のあり方

出所：リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット(2017年)「LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略」

2.2. エンゲージメント

(1) エンゲージメントの定義について

Gallup 社では、労働者の企業に対するエンゲージメントには順を追う段階が 4 段階あるとし、そのエンゲージメントの度合いを測る 12 の質問項目を設定している。

【第一段階：期待の明示】

組織に何を期待されているかが明確で、その期待に応えるための資源を与えられている。

【第二段階：貢献の実感】

組織に貢献し、組織からその前向きなフィードバックを受けている。

【第三段階：帰属の実感】

組織の一員として受け入れられ、チームならではのパフォーマンスを遂げている。

【第四段階：成長の実感】

組織の中での業務を通して成長している。

図表IV-10 エンゲージメントの段階

- Q1. 私は仕事の上で、自分が何を期待されているかが分かっている
- Q2. 私は自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている
- Q3. 私は仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている
- Q4. 最近 1 週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした
- Q5. 上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている
- Q6. 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる
- Q7. 仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる
- Q8. 自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる
- Q9. 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している
- Q10. 仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がいる
- Q11. この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた
- Q12. 私はこの 1 年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った

図表IV-11 エンゲージメントを測る 12 の質問項目（エンゲージメントの定義）

出所：ユーダイモニアマネジメント（2016年2月9日）

「不況時代に求められる、「意味」のあるメタ・エンゲージメント」

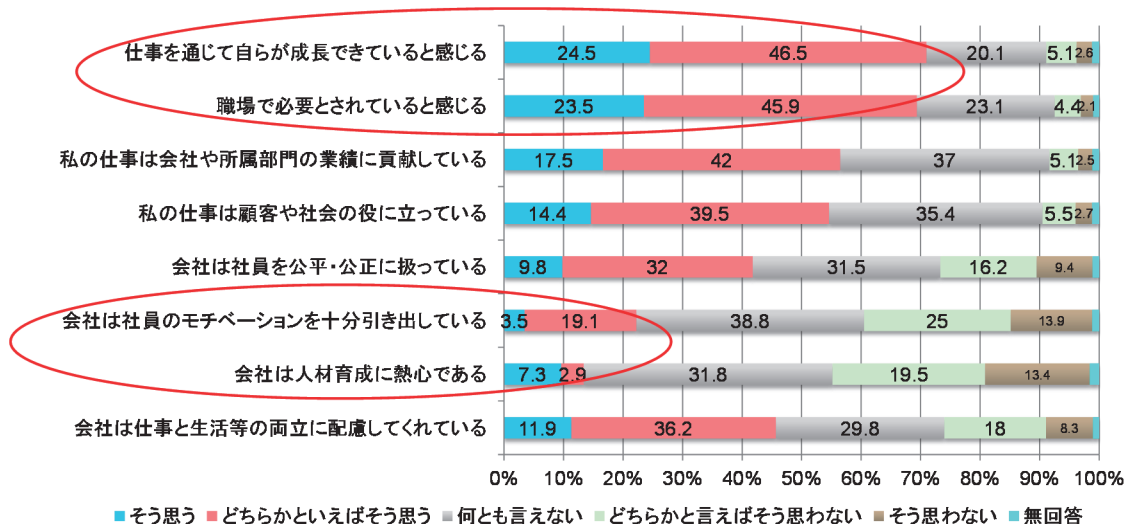
(2) 世界から見た日本のエンゲージメント

Gallup 社が 139 か国の世界各国の企業を対象に実施した従業員エンゲージメント調査によると、日本は「熱意ある社員」の割合が 6%と米国の 32%に比べ低く、調査した 139 か国中 132 位と世界各国と比べても最下位クラスとなっている。

(3) 国内調査による日本のエンゲージメント

独立行政法人労働政策研究・研究機構（JILP）の 2016 年に行った調査によると、日本の労働者の満足度は、エンゲージメントに寄与すると考えられる要因の内、「仕事を通じた成長」は「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の合計は 71.0%、「職場で必要とされていると感じている」は 69.4%と評価が高い。

一方、「会社は社員のモチベーションを引き出している」は「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」の合計が 22.6%であり、「会社の人材育成に熱心である」は 10.2%と評価が低い。



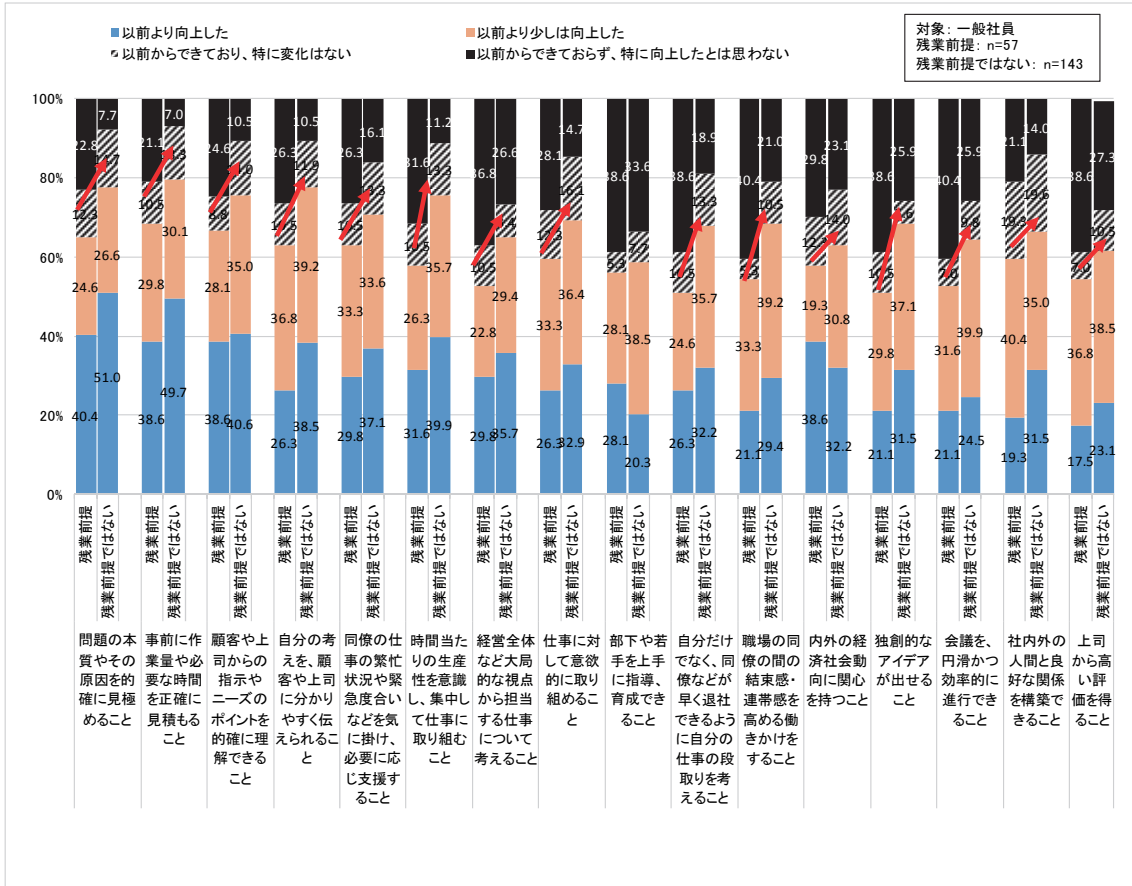
図表IV-12 現在の仕事や会社に対する評価（満足度）

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT) (2016年)「人材（人手）不足の現状等に関する調査」⁹（企業調査）結果及び「働き方のあり方等に関する調査」（労働者調査）結果

⁹ 調査対象は、15 産業分類における、全国の従業員規模 30 人以上の企業 12,000 社。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て、正社員を対象に、60,000 人分（従業員規模によって調査票配布数を分け、勤続 3 年以上で、男女や年齢に極端な偏りが出ないような配布を依頼）行った

(4) 過去の調査研究によるエンゲージメント

一昨年度に一般財団法人企業活力研究所で行った調査¹⁰では、残業前提でない働き方が残業前提の人に比べ成長実感が高いため、生産性が高まることが期待される。



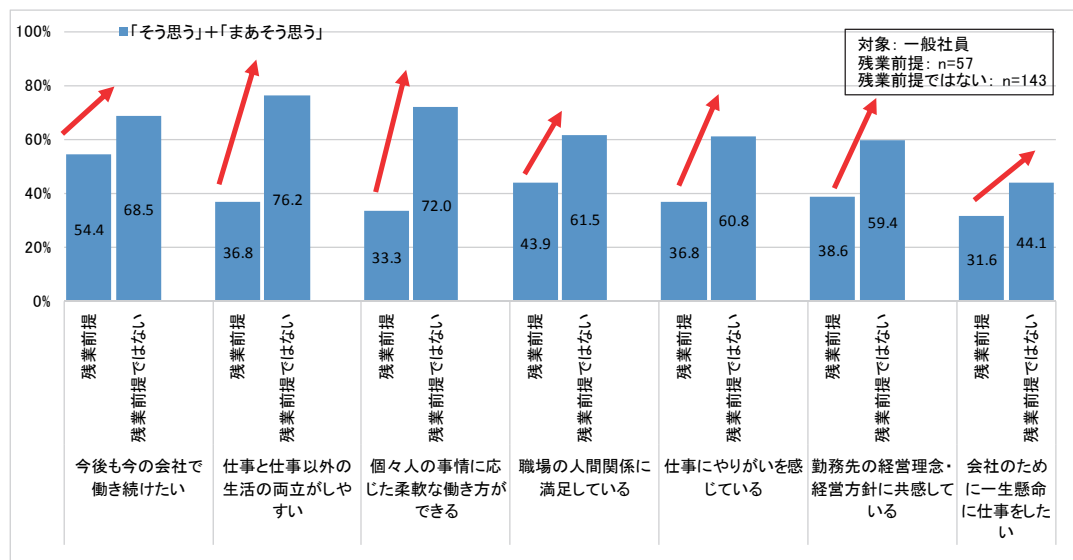
図表IV-13 残業前提の働き方かどうかの違いによる成長実感

出所：一般財団法人企業活力研究所（2016年）

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」

¹⁰ 従業員300人以上の企業で正社員としてフルタイム勤務する30代及び40代の大学卒又は大学院修了の方を対象に行ったアンケート調査

また同調査では、一般社員では「残業前提でない働き方」をしている人の方が残業前提の人に比べ、「仕事にやりがいを感じている」、「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」などのような会社や職場に対するエンゲージメントが高い。



図表IV-14 残業前提の働き方かどうか別の会社や職場に対するエンゲージメント

出所：一般財団法人企業活力研究所（2016年）

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」

V. アンケート調査

1. 調査概要

<調査目的>

人材研究会における経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理のあり方の検討に資することを目的に、企業向け、従業員向けの調査を行う。企業向け調査は、主として、日本型雇用慣行の合理性や稼ぐ力との関係を把握するために、従業員向け調査は、幅広い年代を対象に労働者の意見を集約するために行う。

<調査対象>

(1) 企業向け調査（部長職向け調査）（以下、「【企業向け】」と示す）

以下の条件を満たす役職が部長クラスの方：206人

- 従業員数 300 人以上の企業に勤務
- 部下のうち最も多い職種がホワイトカラー（下表のうち A～D）

A	管理的職業従事者（管理的公務員、法人・団体役員、課長・部長などの管理業務従事者）
B	専門的・技術的職業従事者（研究者、技術者、医師、看護師、弁護士、税理士などの専門的職業従事者 等）
C	事務従事者（一般事務、会計事務、営業・販売事務 等）
D	販売従事者（商品販売、販売類似職業、営業職業 等）
E	サービス職業従事者（家庭生活支援サービス、介護サービス 等）
F	保安職業従事者（自衛官、司法警察職員、警備員 等）
G	農林漁業従事者（農業、林業、漁業 等）
H	生産工程従事者（生産設備制御・監視、機械組立設備制御・監視 等）
I	輸送・機械運転従事者（鉄道、自動車、船舶・航空機 等）
J	建設・採掘従事者（建設、電気工事、土木、採掘 等）
K	運搬・清掃・包装等従事者（運搬、清掃、包装 等）
L	分類不能の職業

出所：平成 21 年 12 月基準設定 日本標準職業分類

(2) 従業員向け調査（以下、「【従業員向け】」と示す）

以下の条件を満たす従業員：618人

（22～34 歳：206 人、35～49 歳：206 人、50～69 歳：206 人）

- 従業員数 300 人以上の企業に勤務
- 自身がホワイトカラー
- 正社員（期間の定めのない従業員）
- 大学卒または大学院修了

<調査方法>

インターネットリサーチ

<調査時期>

スクリーニング調査：2017年11月21日

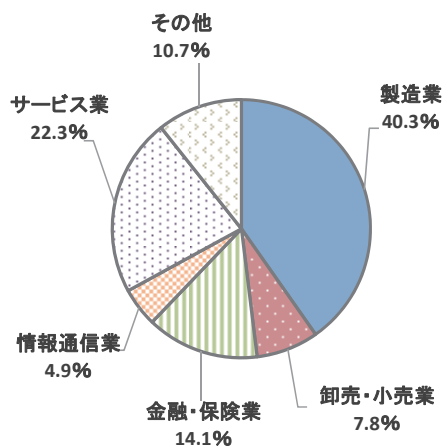
本調査：2017年12月2日～3日

<調査項目>

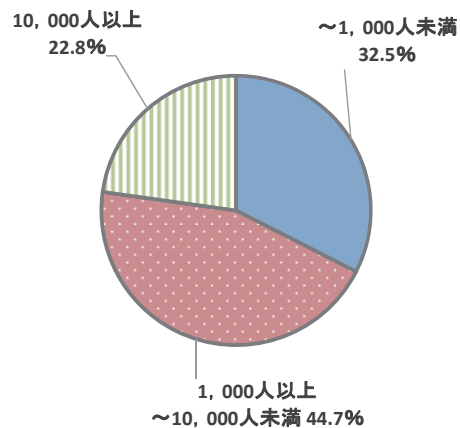
- (1) いわゆる「日本型雇用慣行」の維持／変容状況
- (2) エンゲージメントの実態とその稼ぐ力との関係
- (3) 雇用慣行とエンゲージメントや稼ぐ力との関係
- (4) 「人生100年時代」におけるキャリアに関する考え方とそのエンゲージメントや稼ぐ力との関係
- (5) 人材に求める能力

＜回答者のプロフィール＞

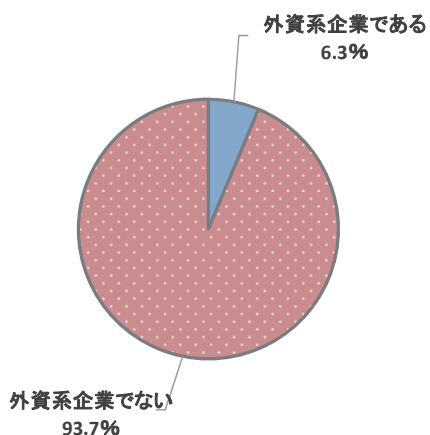
【企業向け】



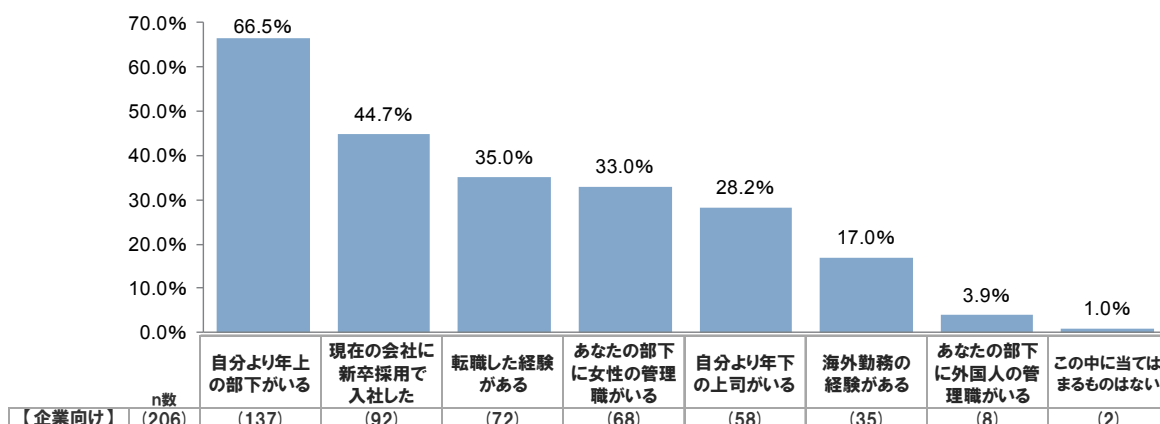
図表 V-1 : 業種



図表 V-2 : 従業員数

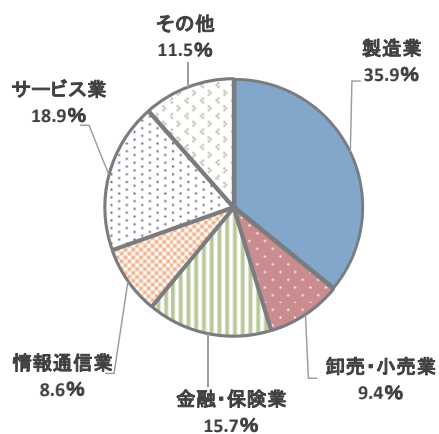


図表 V-3 : 外資系企業割合

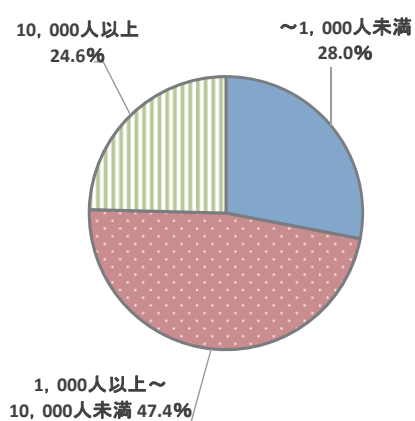


図表 V-4 : 現時点の自分自身について (マルチアンサー)

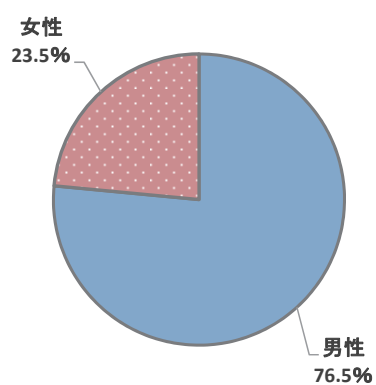
【従業員向け】



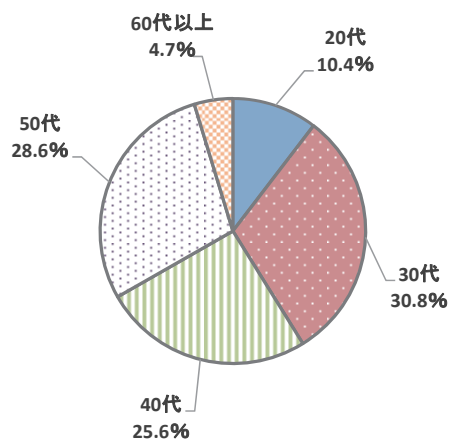
図表 V-5 : 業種



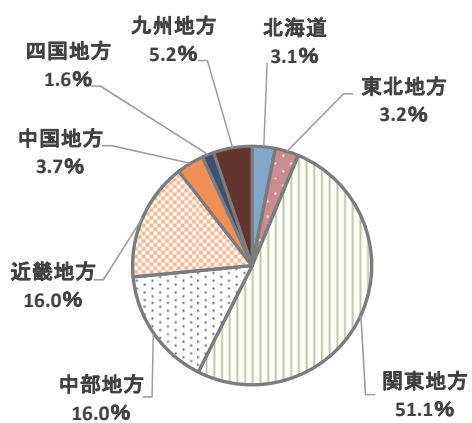
図表 V-6 : 従業員数



図表 V-7 : 性別



図表 V-8 : 年齢



図表 V-9 : 地域

2. 調査結果の集計と分析

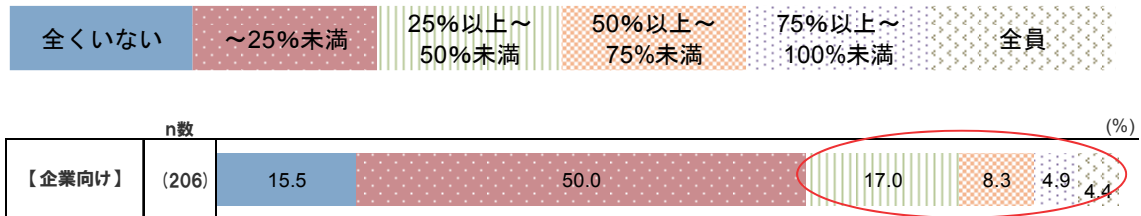
2.1. いわゆる「日本型雇用慣行」の維持／変容状況

(1) 採用方法

【企業向け】 (Q1)

あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）の中で、中途採用で入社した人の割合は概ねどのくらいですか？ 最も当てはまるものを一つ（以下、「SA」）選んでください。

- 従業員（正社員）の中で、中途採用で入社した人の割合を聞いたところ、**25%以上**と答えた企業が合計で **34.6%**と、中途採用者の活用が進んでいる実態が見られる。

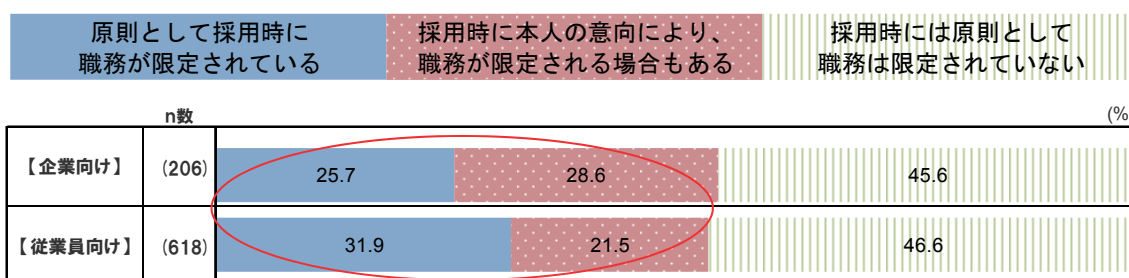


図表 V-10：従業員の中で中途採用で入社した人の割合

(2) 職務範囲の無限定／限定

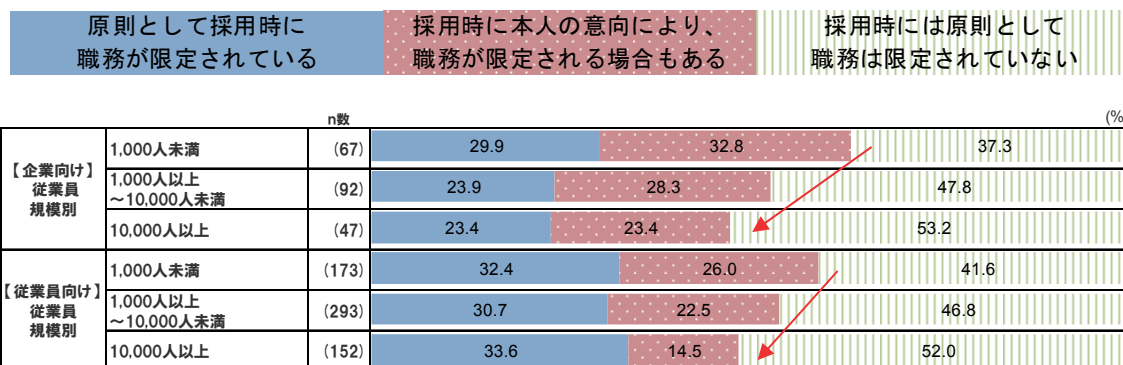
<p>【企業向け】 (Q2) あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）は、採用時（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲を限定されていますか？ (SA)</p>
<p>【従業員向け】 (Q'1) あなたの勤めている会社は、採用時（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲が限定されていますか？ (SA)</p>

- 【企業向け】 **採用時**（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲を限定されているかどうかを聞いたところ、「原則として採用時に職務が限定されている」「採用時に本人の意向により、職務が限定される場合もある」と答えた企業が合計で 54.3%となっており、過半が採用時に職務範囲の限定を加味した方法を採用している。
- 【従業員向け】 従業員向けに同様の質問・集計をしたところ、結果に差はなく、53.4%と半数を超えた。



図表 V-11：採用時（新卒、中途を問わず）の雇用契約や就業規則等による職務範囲の限定

- 【企業向け（従業員規模別）】 企業向けの結果を従業員規模別に集計すると、従業員規模が大きくなるほど、「原則として採用時に職務が限定されている」「採用時に本人の意向により、職務が限定される場合もある」と答える企業が少ない。
- 【従業員向け（従業員規模別）】 従業員向けに同様の集計をしたところ、結果の傾向は同じで、従業員規模が大きくなるほど、職務範囲の限定を加味した方法を採用している割合が少なくなる。

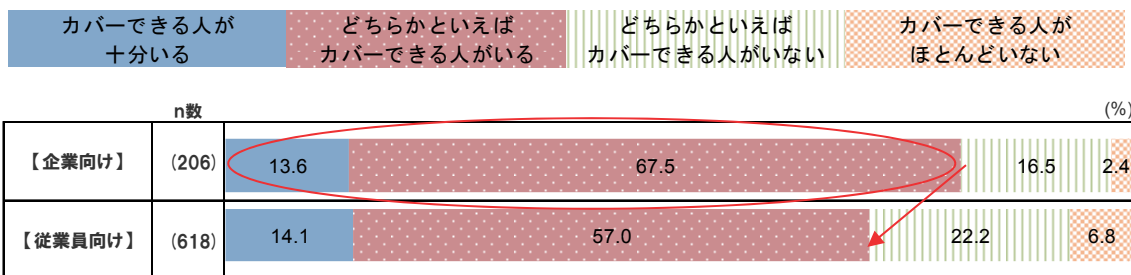


図表 V-12：従業員規模別一採用時（新卒、中途を問わず）の雇用契約や就業規則等による職務範囲の限定

【企業向け】 (Q3)
 あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）の中で、ある従業員（正社員）が、一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいますか？ (SA)

【従業員向け】 (Q'2)
 あなたの部署の中で、ある従業員（正社員）が、一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいますか？ (SA)

- 【企業向け】 ある従業員（正社員）が、一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかを聞いたところ、「カバーできる人が十分いる」「どちらかといえばカバーできる人がいる」と答えた企業が合計で 81.1%と、概ねカバーできている。
- 【従業員向け】 従業員向けに同様の質問・集計をしたところ、71.1%と、企業向けより 10 ポイント程度低い。従業員側は企業が思っているほどには休んだ人の仕事をカバーできる状況にあるとは受け取られていない様子である。



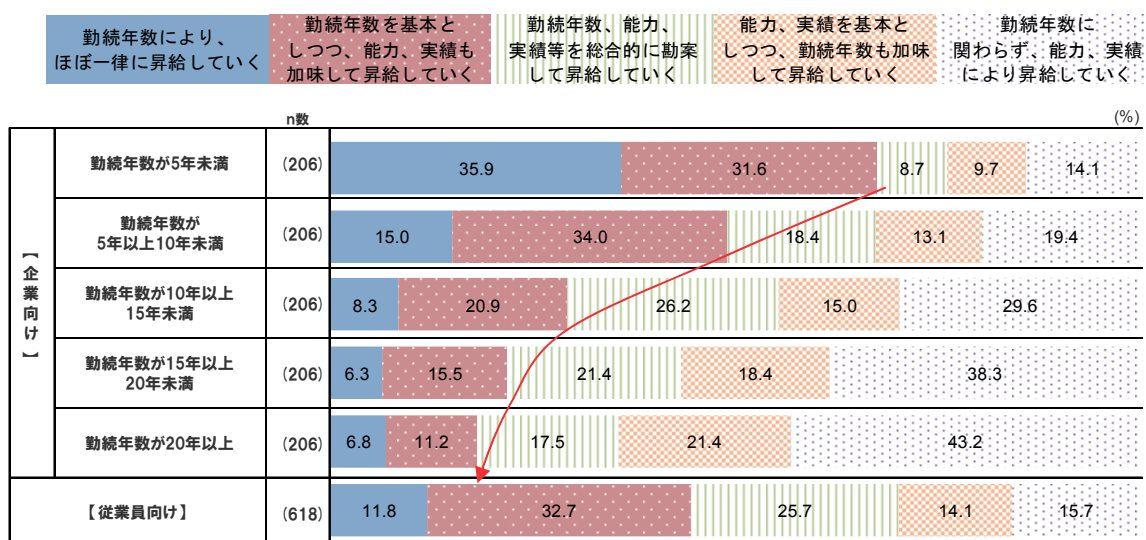
図表 V-13：一週間急に休んだ従業員の仕事をカバーできる人の存在

(3) 勤続年数と給与面での処遇・職責上の処遇

【企業向け】 (Q4)
 あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）の、給与面での処遇（昇給方法）についてお伺いします。（勤続年数別） (SA)

【従業員向け】 (Q3)
 あなたの勤めている会社での、今のあなたご自身の給与面での処遇（昇給方法）についてお伺いします。（SA）

- 【企業向け】 各勤続年数の従業員における、**給与面での処遇（昇給方法）**について聞いたところ、勤続年数が長い従業員に対するほど、勤続年数を基本とした昇給方法（「勤続年数によりほぼ一律に昇給していく」「勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇給していく」の合計）を採る企業の割合が減っている。「勤続年数が5年以上10年未満」ではその割合が49.0%とほぼ半数であるのに対し「勤続年数が10年以上15年未満」になると29.2%と半数を大きく下回るようになる。
- 【従業員向け】 従業員向け調査では勤続年数が様々な従業員が回答している。その平均値で見ると、勤続年数を基本とした昇給方法を採っているのは44.5%とほぼ半数である。



図表 V-14：勤続年数と給与面での処遇（昇給方法）

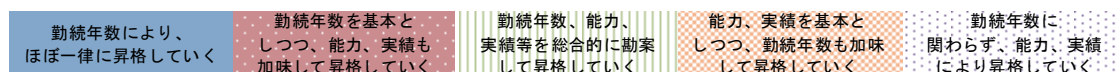
【企業向け】 (Q5)

あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）の、職責上の処遇（昇格方法）についてお伺いします。（勤続年数別） (SA)

【従業員向け】 (Q'4)

あなたの勤めている会社での、今のあなたご自身の職責上の処遇（昇格方法）についてお伺いします。（SA）

- 【企業向け】 各勤続年数の従業員における、**職責上の処遇（昇格方法）**について聞いたところ、勤続年数が長い従業員に対するほど、勤続年数を基本とした昇格方法（「勤続年数によりほぼ一律に昇格していく」「勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇格していく」の合計）を採る企業の割合が減っている。「勤続年数が5年以上10年未満」ではその割合が48.6%とほぼ半数であるのに対し、「勤続年数が10年以上15年未満」になると24.3%と半数を大きく下回るようになる。
- 【従業員向け】 勤続年数が様々な従業員の平均値で見ると、勤続年数を基本とした昇格方法を採っているのは34.6%と3分の1強である。
- 【給与面での処遇（昇給方法）と職責上の処遇（昇格方法）の比較】 給与面での処遇（図表 V-14）と職責上の処遇（図表 V-15）では、職責上の処遇の方が、同じ勤続年数でも、勤続年数を基本とした処遇を行う割合が少なくなっており、職責上の処遇の方が給与面よりも、より早く勤続年数を基本とした処遇を採らなくなっている様子である。



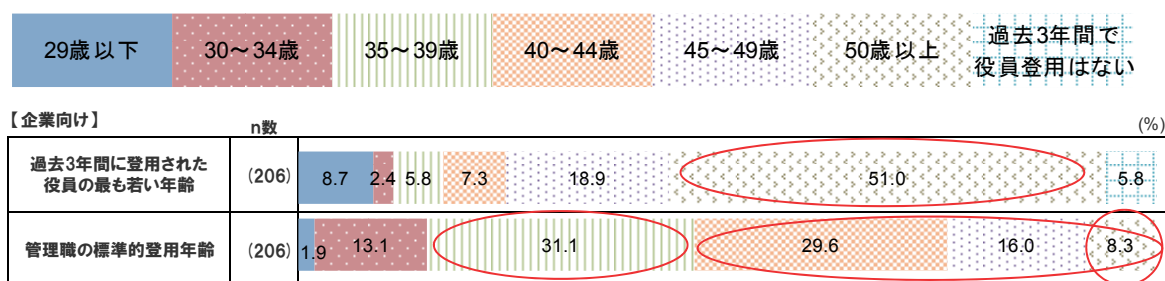
		n数	(%)				
【企業向け】	勤続年数が5年未満	(206)	35.4	26.7	12.6	8.3	17.0
	勤続年数が5年以上10年未満	(206)	14.6	34.0	17.5	11.7	22.3
	勤続年数が10年以上15年未満	(206)	6.3	18.0	31.6	13.1	31.1
	勤続年数が15年以上20年未満	(206)	5.3	11.7	24.8	21.4	36.9
	勤続年数が20年以上	(206)	6.3	9.2	15.5	18.4	50.5
【従業員向け】		(618)	7.6	27.0	28.5	18.1	18.8

図表 V-15：勤続年数と職責上の処遇（昇格方法）

【企業向け】 (Q6)

あなたの会社に関して、「過去3年間に登用された役員の最も若い年齢」「管理職の標準的登用年齢」についてお伺いします。(SA)

- 【過去3年間に登用された役員の最も若い年齢】 (部署ではなく) 会社に関して、過去3年間に登用された役員の最も若い年齢は、「50歳以上」が51.0%と最も多く過半を占めている。
- 【管理職の標準的登用年齢】 会社に関して、管理職の標準的登用年齢は、「29歳以下」「30～34歳」「35～39歳」「40～44歳」「45～49歳」「50歳以上」と5歳刻みの年齢区分別では、「35～39歳」が最も多く31.1%である。「40歳以上」をまとめると53.9%と過半を占める。「50歳以上」とかなり高齢層になってから管理職になるのが標準的とする企業も8.3%ある。

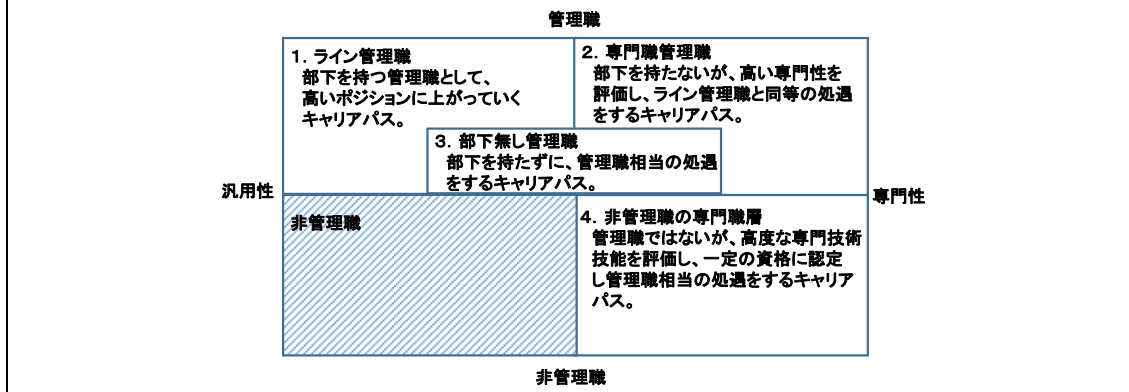


図表 V-16：役員・管理職への登用年齢

(4) キャリアパスの単線／複線

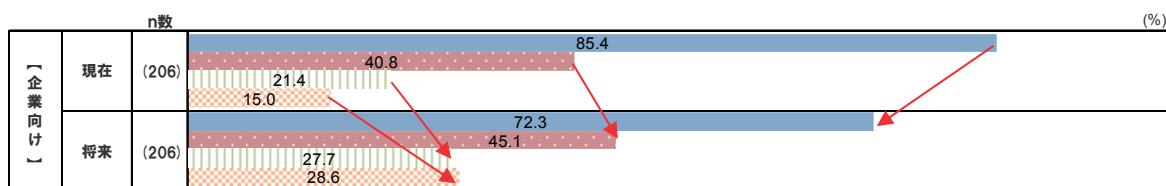
【企業向け】 (Q7)

あなたの会社にはどのようなキャリアパスの可能性がありますか？ 現在あるもの、将来設けたいもの、それぞれについて、下図を参考にして、以下の中から、当てはまるものを全て（以下、「MA」）選んでください。



- 【部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス】
 どのようなキャリアパスの可能性があるかについて聞いたところ、「部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス」は、85.4%と大半の企業が現在あるとしている。しかし、将来設けたいという比率は72.3%と現在より低い。
- 【その他の多様なキャリアパス】 「部下を持たないが、高い専門性を評価し、ライン管理職と同等の処遇をするキャリアパス」「部下を持たずに、管理職相当の処遇をするキャリアパス」「管理職ではないが、高度な専門性を評価し、一定の資格を認定した管理職相当の処遇をするキャリアパス」など、複線型キャリアパスが現在あるとする企業の割合は、従来型の「部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス」があるとする企業よりもいずれも少ない。しかし、それらを将来設けたいとする企業は現在より多くなっている。

- 部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス。
- 部下を持たないが、高い専門性を評価し、ライン管理職と同等の処遇をするキャリアパス。
- 部下を持たずに、管理職相当の処遇をするキャリアパス。
- 管理職ではないが、高度な専門性を評価し、一定の資格を認定した管理職相当の処遇をするキャリアパス。

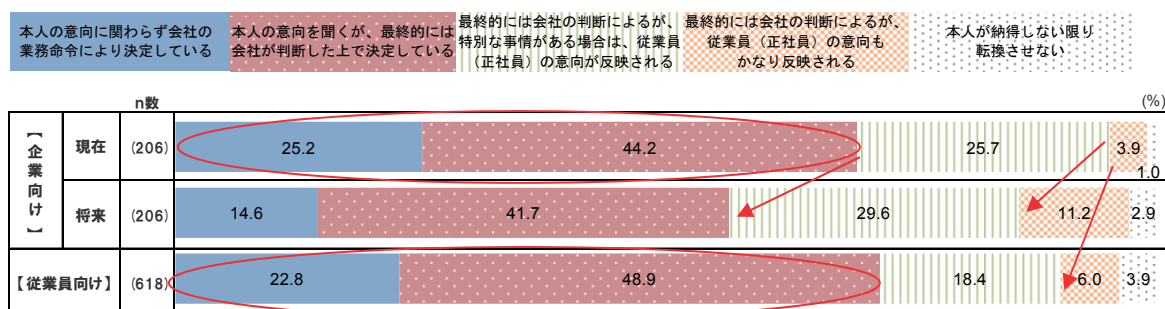


図表 V-17：現在あるキャリアパス／将来設けたいキャリアパス

(5) 異動（配置転換や転勤）における人事権と従業員の意向の反映

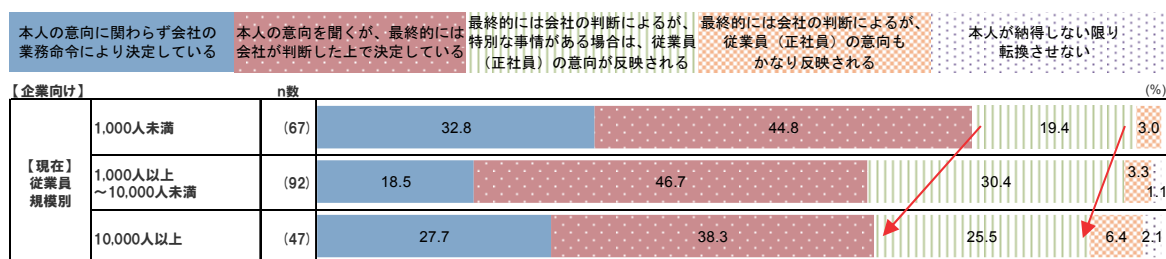
<p>【企業向け】（Q8）</p> <p>あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）の配置転換（転居を伴わないもの）についてお伺いします。（「現在実施しているもの」「将来実施したいもの」別）（SA）</p>
<p>【従業員向け】（Q'6）</p> <p>あなたの勤めている会社での従業員（正社員）の配置転換（転居を伴わないもの）についてお伺いします。（SA）</p>

- 【会社の判断を優先】 従業員（正社員）の配置転換（転居を伴わないもの）における本人の意向の反映状況について聞いたところ、当該部署において、現在は、会社の判断を優先する企業（「本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している」「本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している」の合計）が圧倒的に多い（企業向け調査で 69.4%、従業員向け調査で 71.7%）。将来はその割合を 56.3%と減らす方向にある。
- 【本人の意向反映】 「本人が納得しない限り転換させない」「最終的には会社の判断によるが、従業員（正社員）の意向もかなり反映される」としているのは、企業向け調査では現在実施しているのが合計で 4.9%であったが、従業員向け調査では 9.9%と、企業の回答より多い。企業側が、最終的には会社の判断によるとしながらも、本人の意向や事情を聞きつつ調整を行っている結果、従業員側では、自身の意向をよく反映してもらっている、と受け取れるような調整ができていている場合もあると見ることができる。企業は将来 14.1%と増やす方向である。



図表 V-18：配置転換（転居を伴わないもの）における本人の意向の反映状況

- 【従業員規模別】** 企業向けの現在実施しているものを、従業員規模別に集計すると、「本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している」「本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している」とする企業は、従業員規模「1,000人未満」では合計で77.6%であるのに対し、「1,000人以上～10,000人未満」では65.2%、「10,000人以上」では66.0%と、従業員規模が1,000以上の企業の方が、会社の判断を優先する企業の割合が少なくなる傾向にある。また、「本人が納得しない限り転換させない」「最終的には会社の判断によるが、従業員（正社員）の意向もかなり反映される」とする企業は、従業員規模「1,000人未満」では合計で3.0%、「1,000人以上～10,000人未満」では4.4%、「10,000人以上」では8.5%と、従業員規模が大きい方が、より従業員の意向を聞いて尊重しようとする姿勢が見られる。

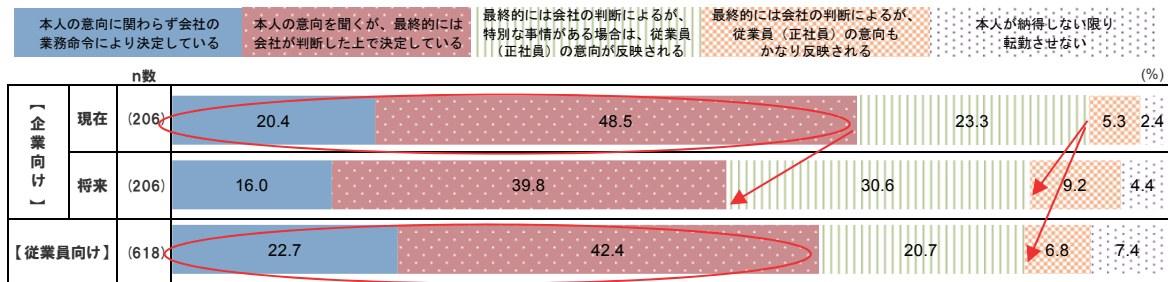


図表 V-19：従業員規模別—配置転換（転居を伴わないもの）における本人の意向の反映状況

【企業向け】（Q9）
 あなたの管理範囲内の部署にいる従業員（正社員）の転勤（転居を伴うもの）についてお伺いします。（「現在実施しているもの」「将来実施したいもの」別）（SA）

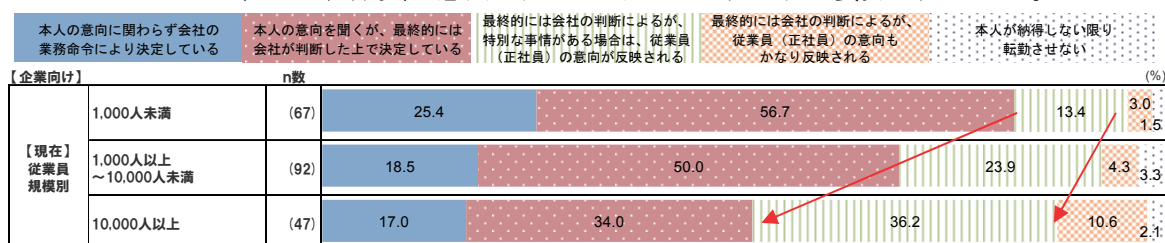
【従業員向け】（Q7）
 あなたの勤めている会社での従業員（正社員）の転勤（転居を伴うもの）についてお伺いします。（SA）

- 【会社の判断を優先】 従業員（正社員）の**転勤（転居を伴うもの）**における本人の意向の反映状況について聞いたところ、現在は、当該部署において会社の判断を優先する企業（「本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している」「本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している」の合計）が圧倒的に多い（企業向け調査で 68.9%、従業員向け調査で 65.1%）。将来は 55.8%と減らす方向にある。
- 【本人の意向反映】 「本人が納得しない限り転勤させない」「最終的には会社の判断によるが、従業員（正社員）の意向もかなり反映される」としているのは、企業向け調査では現在実施しているのが合計で 7.7%であったが、従業員向け調査では 14.2%と、企業の回答より多い。企業側が、最終的には会社の判断によるとしながらも、本人の意向を聞きつつしっかりと調整を行っている結果、従業員側では、自身の意向をよく反映してもらっている、と受け取れるような調整ができている場合もあると見ることができる。企業は将来 13.6%と増やす方向である。
- 【配置転換（転居を伴わないもの）と転勤（転居を伴うもの）の比較】 「本人が納得しない限り転換させない」「最終的には会社の判断によるが、従業員（正社員）の意向もかなり反映される」という配置転換（転居を伴わないもの）を現在実施している企業は合計で 4.9%であるのに対し（図表 V-18）、「本人が納得しない限り転勤させない」「最終的には会社の判断によるが、従業員（正社員）の意向もかなり反映される」という転勤（転居を伴うもの）を現在実施している企業は合計で 7.7%と（図表 V-20）、転居という本人にとって影響の大きい異動については、より本人の意向を踏まえた形にするための丁寧な調整が行われている様子である。



図表 V-20：転勤（転居を伴うもの）における本人の意向の反映状況

- 【従業員規模別】** 企業向けの現在に関する回答を従業員規模別に集計すると、「本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している」「本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している」とする企業は、従業員規模「1,000人未満」では合計で 82.1%であるのに対し、「1,000人以上～10,000人未満」では 68.5%、「10,000人以上」では 51.0%と、従業員規模が大きい方が、会社の判断を優先する企業の割合が少なくなる傾向にある。また、「本人が納得しない限り転勤させない」「最終的には会社の判断によるが、従業員（正社員）の意向もかなり反映される」とする企業は、従業員規模「1,000人未満」では合計で 4.5%、「1,000人以上～10,000人未満」では 7.6%、「10,000人以上」では 12.7%と、従業員規模が大きい方が、より従業員の意向を聞いて尊重しようとする姿勢が見られる。



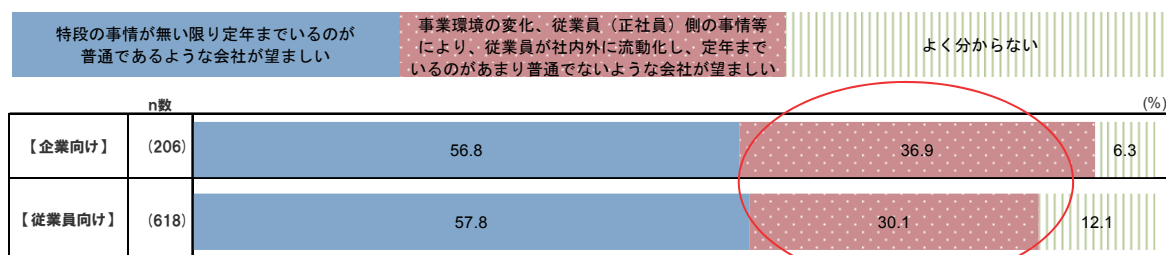
図表 V-21：従業員規模別一転勤（転居を伴うもの）における本人の意向の反映状況

(6) 雇用の期間

【企業向け】 (Q10)
 あなたは、今後の雇用制度について会社側の立場から見て、どのような会社が望ましい
 と思いますか？ (SA)

【従業員向け】 (Q'8)
 あなたは、今後の雇用制度についてどのような会社が望ましいと思いますか？ (SA)

- 【企業向け】 今後の雇用制度について、会社側の立場から見て「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」とする企業が 36.9%に及んでいる。
- 【従業員向け】 従業員側から見ても「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」とする回答が 30.1%に及んでいる。

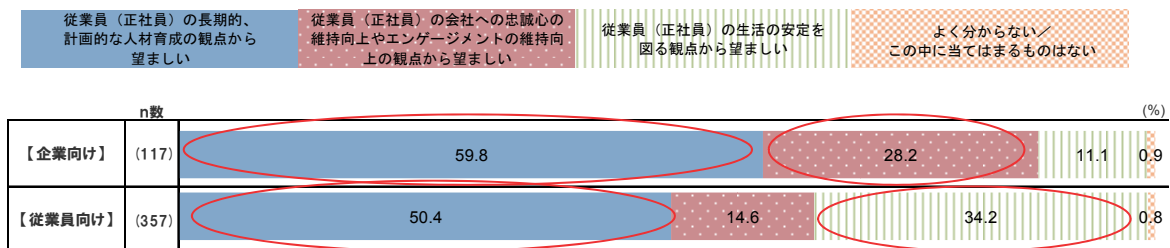


図表 V-22 : 今後の望ましい雇用制度

【企業向け】（Q10で「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」を選択した人のみ）（Q11）
 Q10で「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」を選択した理由は何ですか？（SA）

【従業員向け】（Q'8で「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」を選択した人のみ）（Q'9）
 Q'8で「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」を選択した理由は何ですか？（SA）

- 【企業向け】 「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」とする理由は、「従業員（正社員）の長期的、計画的な人材育成の観点から望ましい」が59.8%と最も多く、「従業員（正社員）の会社への忠誠心の維持向上やエンゲージメントの維持向上の観点から望ましい」が28.2%でそれに続く。
- 【従業員向け】 従業員側も「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」理由は、「従業員（正社員）の長期的、計画的な人材育成の観点から望ましい」が50.4%と最も多いが、「従業員（正社員）の生活の安定を図る観点から望ましい」が34.2%とそれに続き、企業側と従業員側で2番目の理由が異なっている。



図表 V-23：特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社を望む理由

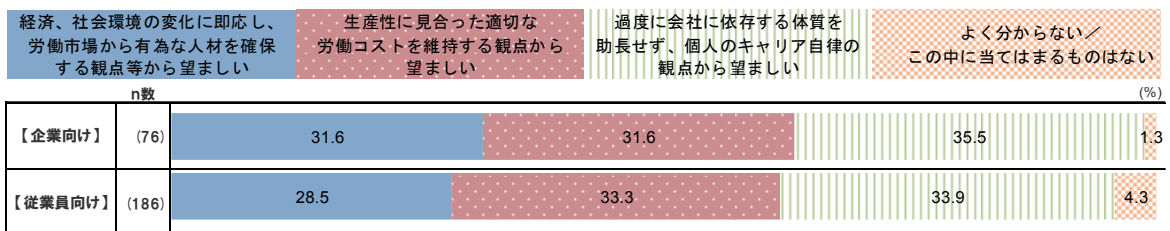
【企業向け】（Q10で「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」を選択した人のみ）（Q12）

Q10で「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」を選択した理由は何ですか？（SA）

【従業員向け】（Q'8で「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」を選択した人のみ）（Q'10）

Q'8で「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」を選択した理由は何ですか？（SA）

- 【企業向け】【従業員向け】 「事業環境の変化、従業員（正社員）側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」とする理由は、「経済、社会環境の変化に即応し、労働市場から有為な人材を確保する観点等から望ましい」「生産性に見合った適切な労働コストを維持する観点から望ましい」「適度に会社に依存する体質を助長せず、個人のキャリア自律の観点から望ましい」がそれぞれ拮抗している。

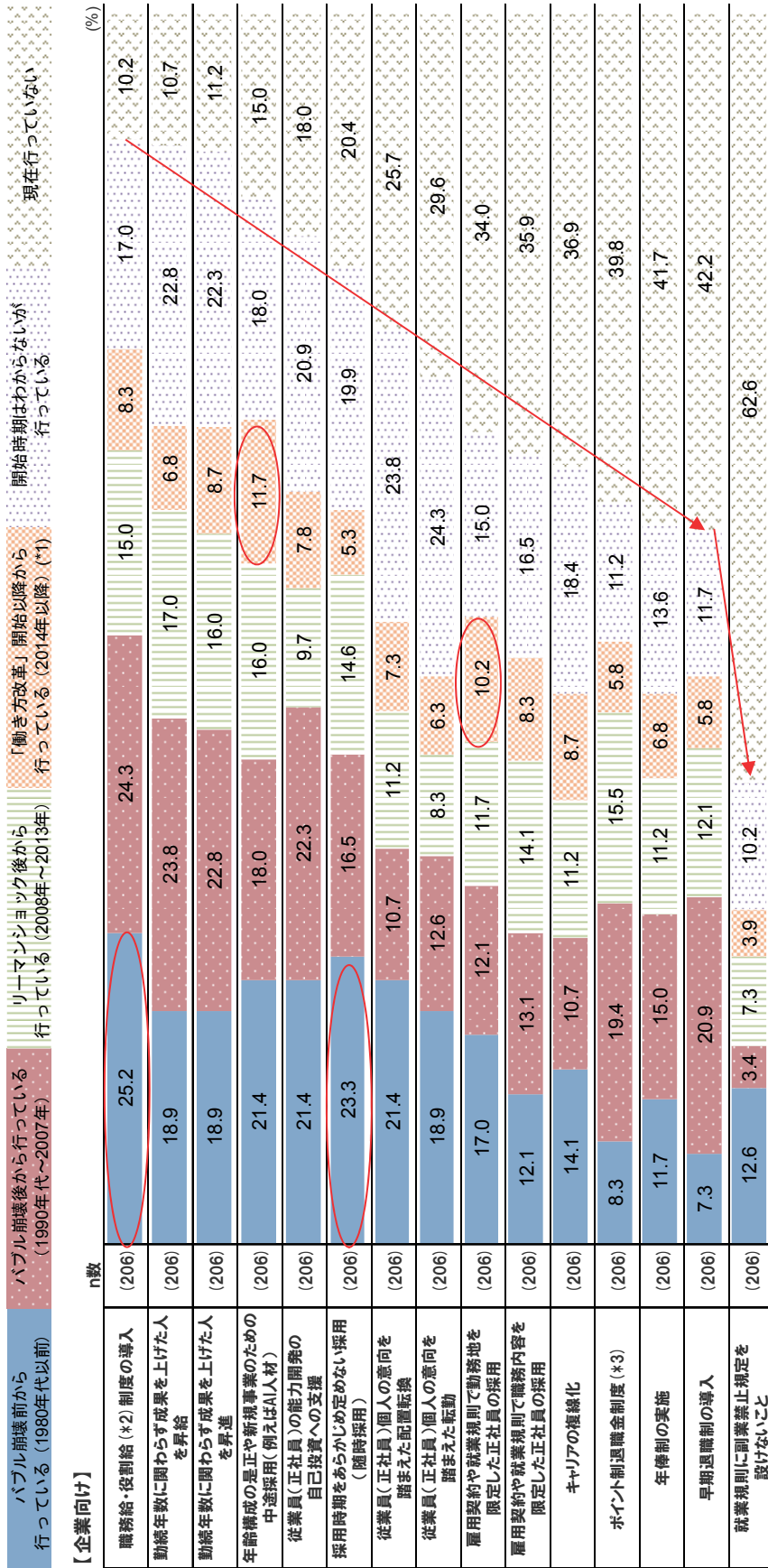


図表 V-24：定年までいるのがあまり普通でないような会社を望む理由

【企業向け】 (Q14)

あなたの会社では、以下に挙げる人事管理を現在行っていますか？ (SA)

- **【企業向け (導入時期に関わらず現在行っているかどうか)】** いわゆる「日本型雇用慣行」を変容させる制度と考えられる各種の人事管理を会社として現在行っているかどうか聞いたところ、「就業規則に副業禁止規定を設けないこと」を除いて、約6割～9割が行っているとしており、日本型雇用慣行が変容してきている様子が見えてくる。「就業規則に副業禁止規定を設けないこと」は、他の人事管理制度に比べ、現状行っている企業が37.4%と特に少ない。
- **【企業向け (導入時期別)】** 導入時期別に見るとおおよそ次の3群に分かれる。
 - 従業員の能力を重視した人事管理制度：「職務給・役割給制度の導入」「勤続年数に関わらず成果を上げた人を昇給」「勤続年数に関わらず成果を上げた人を昇進」「年齢構成の是正や新規事業のための中途採用」「従業員(正社員)の能力開発の自己投資への支援」は多くがバブル崩壊前の早い時期から導入が進んでいる。
 - 従業員個人の意向を踏まえた人事管理制度：「従業員(正社員)個人の意向を踏まえた配置転換」「従業員(正社員)個人の意向を踏まえた転勤」「雇用契約や就業規則で勤務地を限定した正社員の採用」「雇用契約や就業規則で職務内容を限定した正社員の採用」は、比較的多くがバブル崩壊前から取り組まれている。
 - 多様な働き方を支える人事管理制度：「キャリアの複線化」「ポイント制退職金制度」「年俸制の実施」「早期退職制の導入」「就業規則に副業禁止規定を設けないこと」は、上の2群に比べると現在でも行っている企業が少なく、導入時期も比較的新しい。
- **【バブル崩壊前から導入が進んでいるもの】** 「職務給・役割給制度の導入」「採用時期をあらかじめ定めない採用(随時採用)」などはバブル崩壊前から比較的实施されている。
- **【働き方改革開始以降に導入が加速しているもの】** 「年齢構成の是正や新規事業のための中途採用(例えばAI人材)」「雇用契約や就業規則で勤務地を限定した正社員の採用」などは働き方改革という言葉が「日本再興戦略」等で用いられるようになった2014年頃以降導入が加速している。



(*1) 働き方改革開始とは「日本再興戦略」等で用いられるようになった2014年頃を指す。

(*2) 職務(ポスト)や役割の重さ、責任の度合い、企業への貢献度などに応じて決められる賃金を指す。

(*3) 勤続年数や在職中の企業への貢献度に応じて毎年ポイントを付与し、これを累積したものにポイント単価を乗じて退職金を算定する

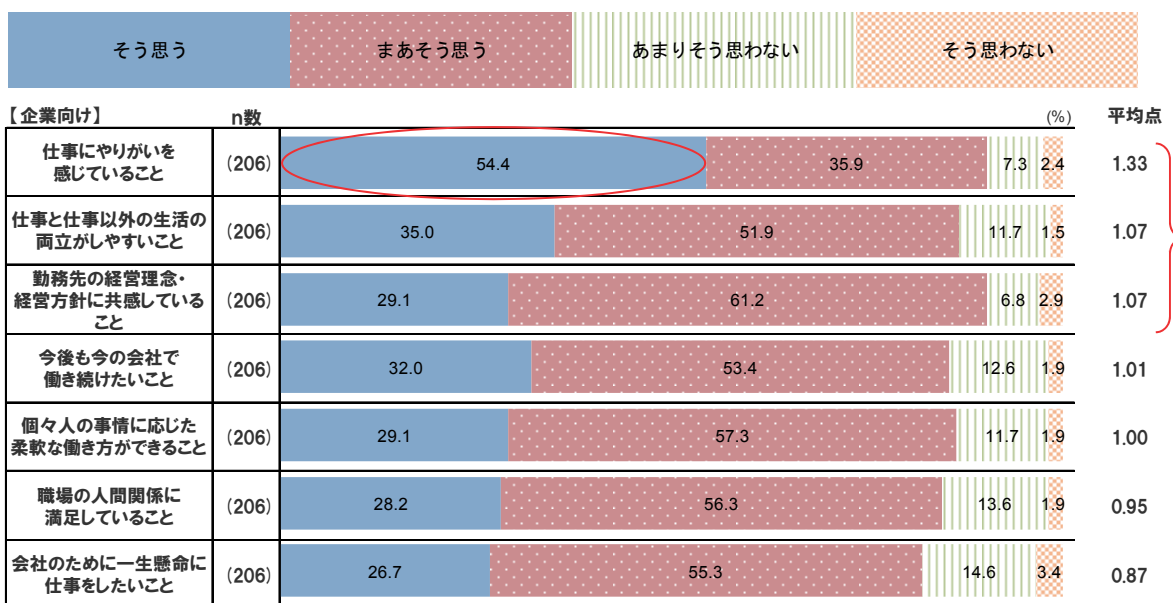
図表 V-25：現在行っている人事管理制度

2.2. エンゲージメントの実態とその稼ぐ力との関係

【企業向け】 (Q19)

あなたの会社の従業員（正社員）が会社や仕事に対して、以下のような意識を持つことは必要だと思いますか？（SA）

- 従業員の会社や仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる項目について、従業員（正社員）がその意識を持つことが必要かを聞き、「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点を集計したところ、「仕事にやりがいを感じていること」が最も高く、「仕事と仕事以外の生活の両立がしやすいこと」「勤務先の経営理念・経営方針に共感していること」がそれに続く。
- 「仕事にやりがいを感じていること」は他の項目に比べ「そう思う」とする回答が54.4%と特に多く、企業側から特に重視されていることが分かる。



図表 V-26：従業員が会社や仕事に対し持つことが必要な意識（エンゲージメントの必要性）

(注) 「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点の降順にソート。

【従業員向け】 (Q'11)

あなたは、今勤めている会社や仕事についてどのように思っていますか？ (SA)

- 【従業員向け】 従業員の会社や仕事に対するエンゲージメントを表すと考えられる項目について、今勤めている会社や仕事に対して現にどのように思っているかを聞き、「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点を集計したところ、「今後も今の会社で働きたい」が最も高く、「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」「仕事と仕事以外の生活の両立がしやすいこと」がそれに続く。

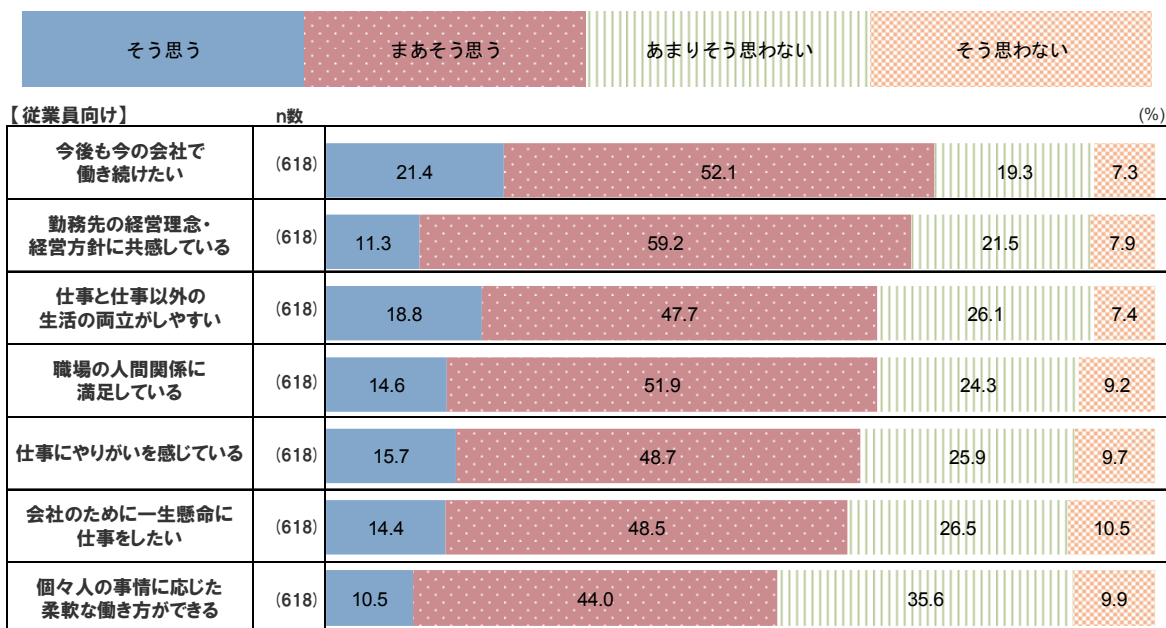


【従業員向け】	n数	%				平均点
今後も今の会社で働きたい	(618)	21.4	52.1	19.3	7.3	0.61
勤務先の経営理念・経営方針に共感している	(618)	11.3	59.2	21.5	7.9	0.45
仕事と仕事以外の生活の両立がしやすい	(618)	18.8	47.7	26.1	7.4	0.44
職場の人間関係に満足している	(618)	14.6	51.9	24.3	9.2	0.38
仕事にやりがいを感じている	(618)	15.7	48.7	25.9	9.7	0.35
会社のために一生懸命に仕事をしたい	(618)	14.4	48.5	26.5	10.5	0.30
個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができる	(618)	10.5	44.0	35.6	9.9	0.10

図表 V-27: 今勤めている会社や仕事について現に持っている意識(エンゲージメントの実態)
 (注) 「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点の降順にソート。

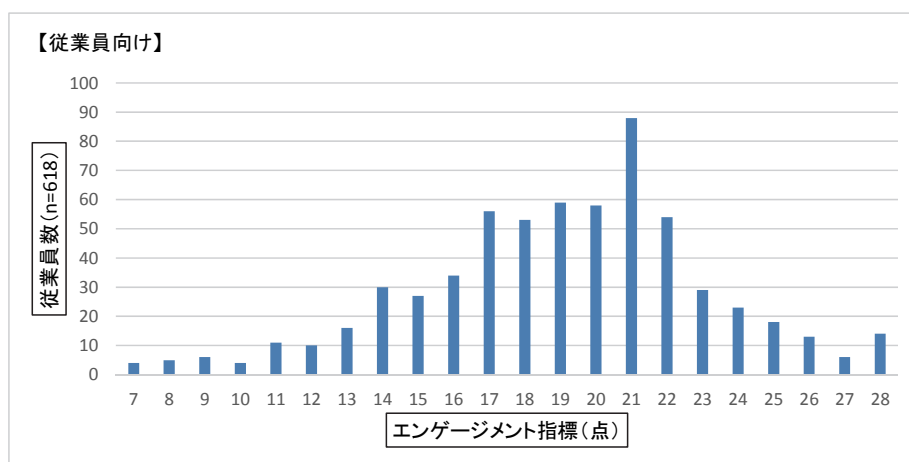
<「エンゲージメント指標」の設定>

- 従業員のエンゲージメントを表すと考えられる7項目それぞれについて、「そう思う」を4点、「まあそう思う」を3点、「あまりそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点とし、各従業員の7項目に関する回答の合計点を、様々な観点から見てエンゲージメントを総合的に表すものと考え、従業員の「エンゲージメント指標」とした。



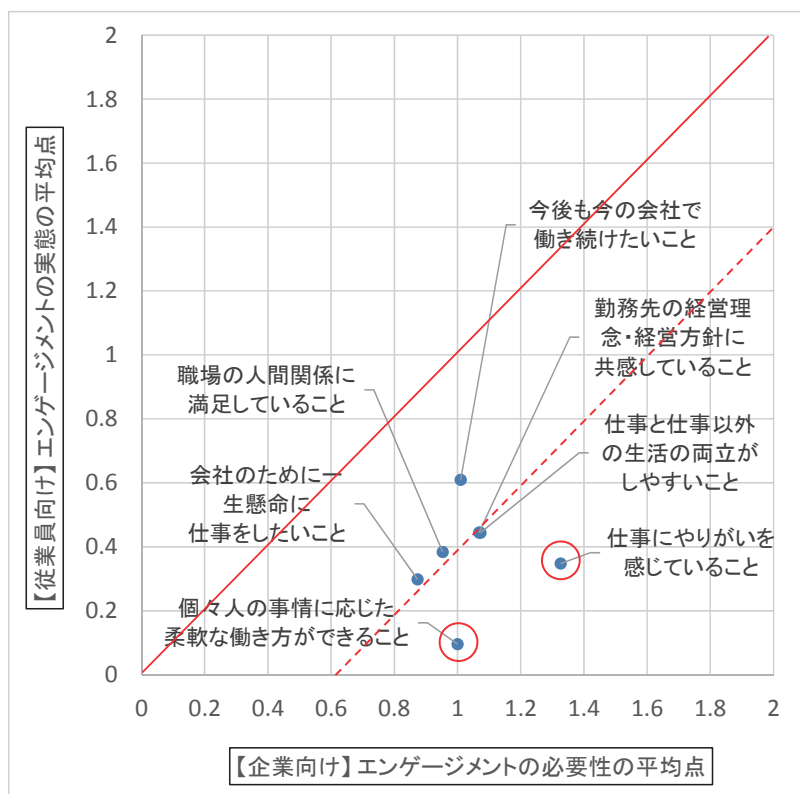
図表 V-28：（再掲）今勤めている会社や仕事について現に持っている意識（エンゲージメントの実態）

- 下図にこの「エンゲージメント指標」の分布を示す。なお、従業員向け調査による全体の平均値は19.0点であった。



図表 V-29：「エンゲージメント指標」の分布

- 【企業向けと従業員向けの比較】 企業側で従業員（正社員）がその意識を持つことが必要と考えている度合い（各項目の平均点がそれを表す）に比べ、同じ項目について従業員側で現に実態がそうなっていると感じている度合いは総じて低く、特に「仕事にやりがいを感じていること」「個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができること」でその乖離が著しい。「今後も今の会社で働き続けたいこと」については、企業側の必要性の認識と従業員側の実態の認識とのギャップが比較的小さい。



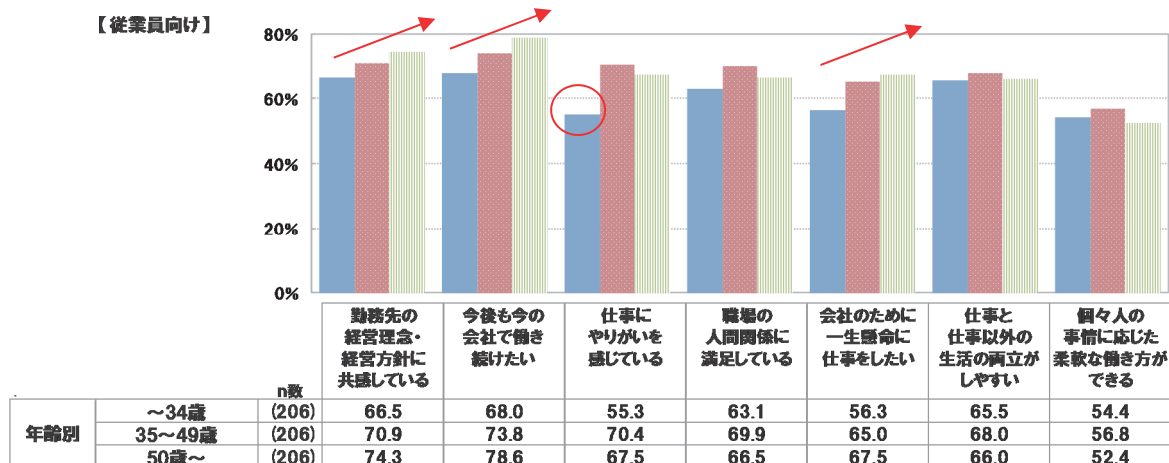
図表 V-30：従業員が会社や仕事に対し持つことが必要な意識

（【企業向け】エンゲージメントの必要性）と今勤めている会社や仕事について現に持っている意識（【従業員向け】エンゲージメントの実態）

（注）赤の実線は企業側の必要性の認識と従業員側の実態の感じ方が同レベルであることを、赤の点線は企業側の必要性の認識と従業員側の実態の感じ方のギャップが0.6ポイントあることを示す線である。

- 【年齢別】 エンゲージメントの実態を年齢層別に集計すると、年齢とともに、「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」「今後も今の会社で働きたい」「会社のために一生懸命に仕事をしたい」とする意識が高まっている。一方、企業側が最も重視している「仕事にやりがいを感じている」は若年層でとりわけ低くなっている（「35歳～49歳」「50歳～」の平均と「～34歳」の差が最も大きい）。

■ ～34歳 ■ 35～49歳 ■ 50歳～

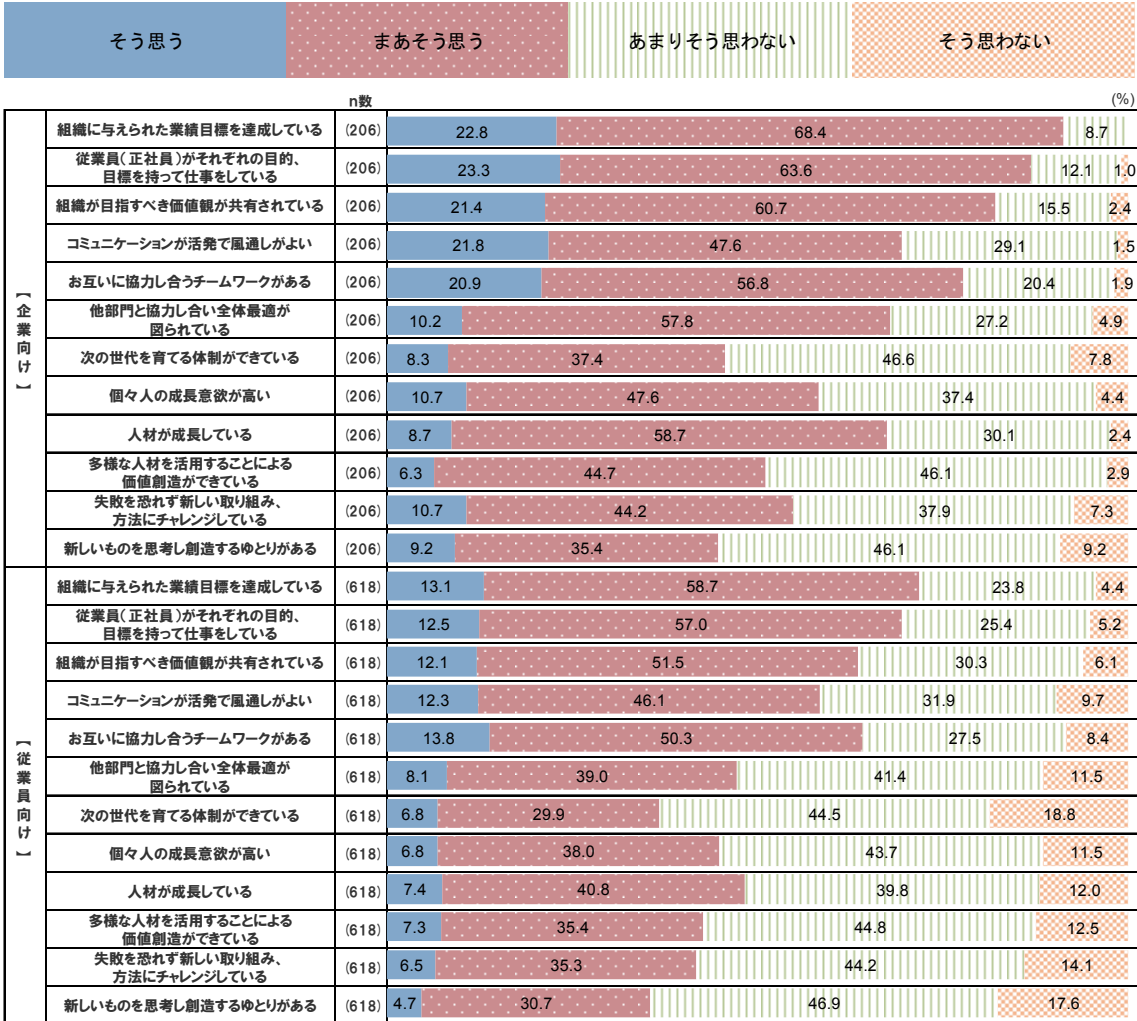


図表 V-31：年齢層別—今勤めている会社や仕事について現に持っている意識
(エンゲージメントの実態)

【企業向け】 (Q13)
 あなたの部署についてお伺いします。(SA)

【従業員向け】 (Q12)
 あなたの部署についてお伺いします。(SA)

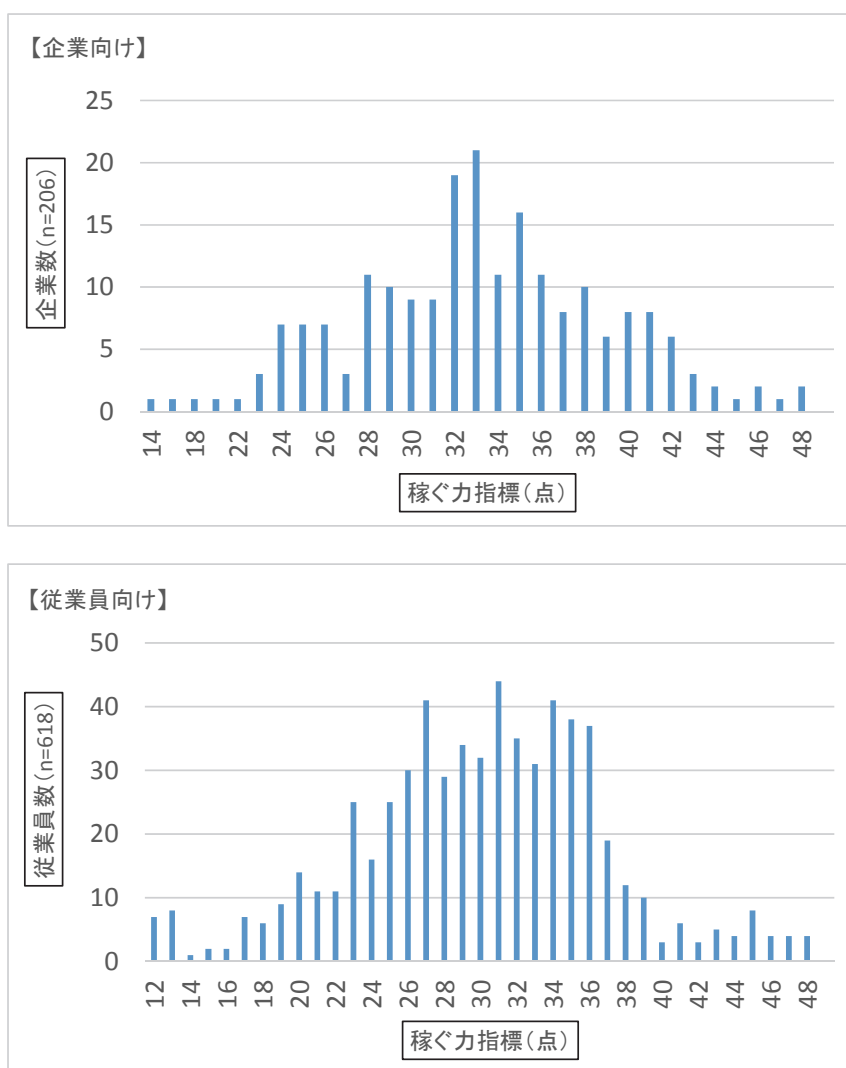
■ 【企業向け】【従業員向け】 企業の稼ぐ力の度合いを測るため、稼ぐ力に関すると思われる下図のような12の項目について当てはまるかどうかの質問を行った。



図表 V-32 : 企業の稼ぐ力の度合いを測るための12項目

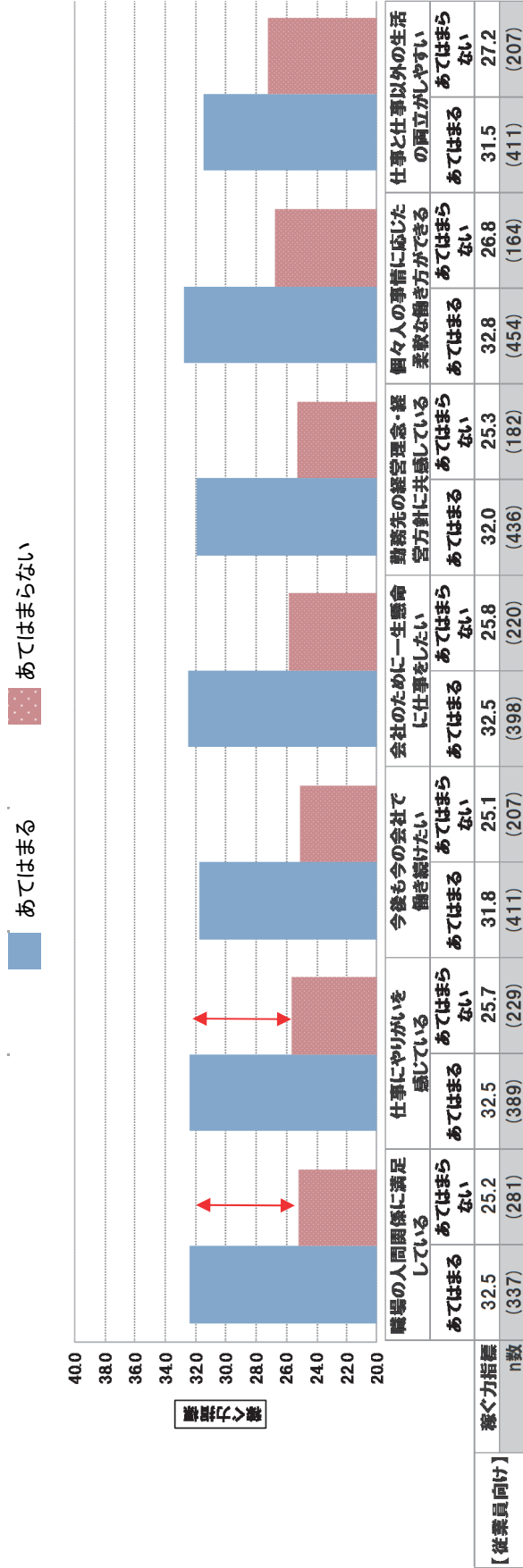
＜「稼ぐ力指標」の設定＞

- 企業の稼ぐ力を表すと考えられる 12 項目それぞれについて、「そう思う」を 4 点、「まあそう思う」を 3 点、「あまりそう思わない」を 2 点、「そう思わない」を 1 点とし、12 項目の合計点を、様々な観点から見て企業の稼ぐ力を総合的に表すものと考え、「稼ぐ力指標」とした。
- 下図にこの「稼ぐ力指標」の分布を示す。なお、企業向け調査による全体の平均値は 33.3 点、従業員向けでは 30.0 点であった。



図表 V-33 : 「稼ぐ力指標」の分布

- 【エンゲージメント全般と稼ぐ力の関係】 エンゲージメントを表すと考えられる各項目について、エンゲージメントが高い状態にあてはまる従業員（「そう思う」「まあそう思う」の合計）とあてはまらない従業員（「あまりそう思わない」「そう思わない」）の別に、その従業員が所属する部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、いずれの項目についても、エンゲージメントが高い従業員が所属する部署の方が稼ぐ力がかなり高くなっている。
- 【エンゲージメントの項目による稼ぐ力への影響の度合いの違い】 エンゲージメントの項目別に、エンゲージメントが高い状態にあてはまる従業員とあてはまらない従業員の所属する部署の稼ぐ力指標の平均値の差を調べ、差が大きい方が稼ぐ力への影響が大きいと考え、最も稼ぐ力への影響が大きいのは「職場の人間関係に満足している」、続いて「仕事にやりがいを感じている」である。影響が最も小さいのは「仕事と仕事の両立がしやすい」である。職場の良好な人間関係が稼ぐ力に大きな影響を与えていることが分かる。

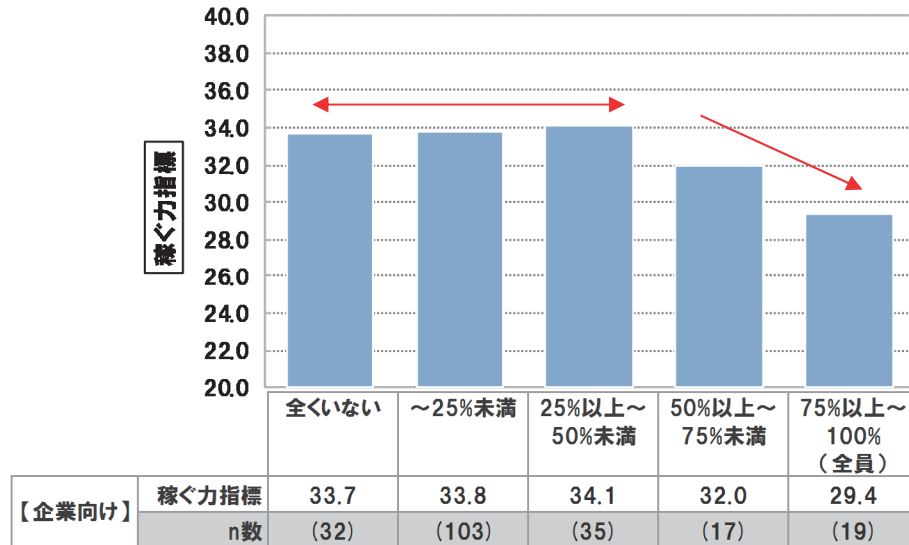


図表 V-34：エンゲージメントが高い状態にあてはまるかどうかとその従業員が所属する部署の稼ぐ力の関係
 (注) エンゲージメントが高い状態にあてはまる従業員とあてはまらない従業員の所属する部署の稼ぐ力指標の平均値の差の降順にソート。

2.3. 雇用慣行とエンゲージメントや稼働力の関係

(1) 採用方法と稼働力の関係（【企業向け】）

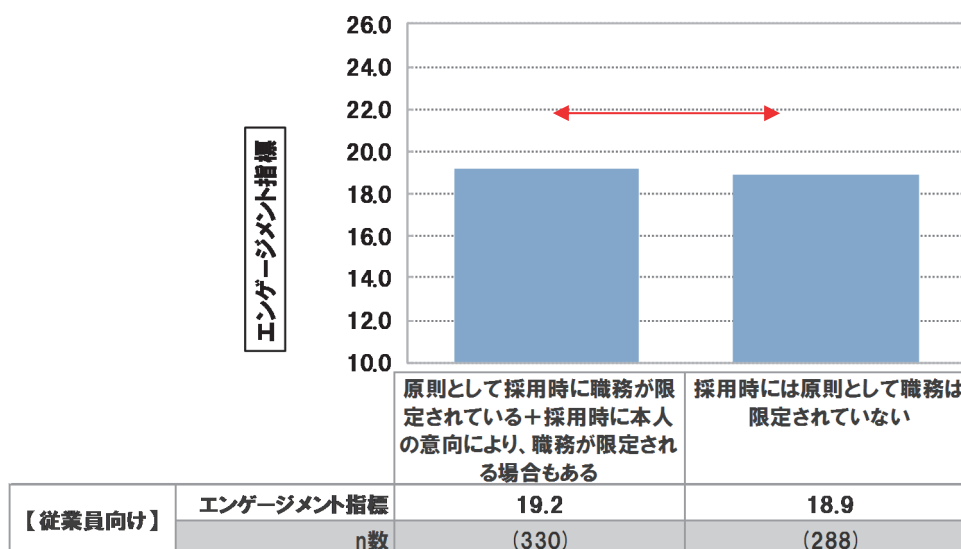
- 【中途採用】 従業員（正社員）の中の中途採用で入社した人の割合別に、当該部署の稼働力指標の平均値を集計したところ、中途採用で入社した人の割合が50%未満までは稼働力が高く、50%以上になると、稼働力が低くなっている。



図表 V-36：従業員（正社員）の中で中途採用により入社した人の割合と当該部署の稼働力の関係

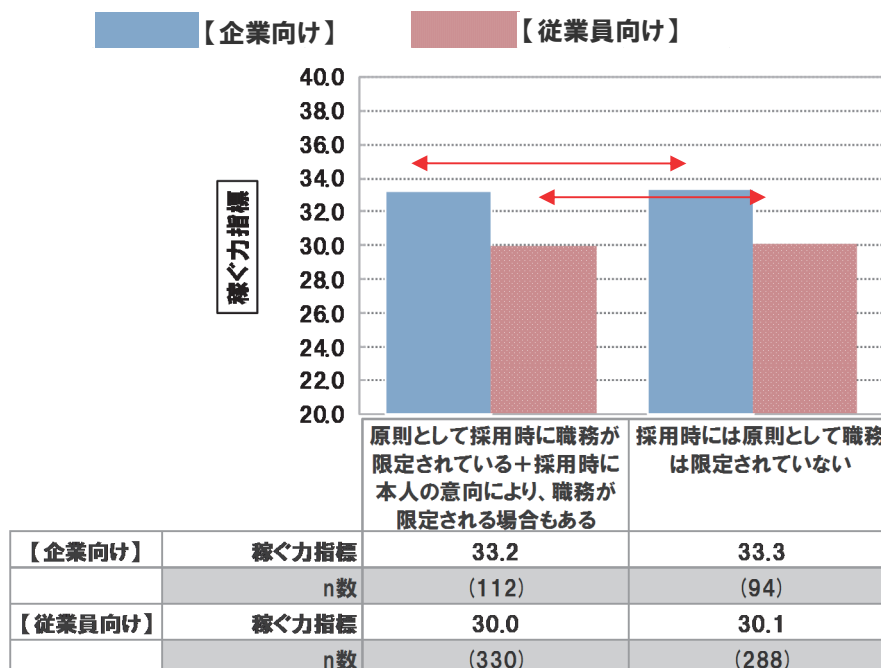
(2) 職務範囲の無限定／限定とエンゲージメントや稼ぐ力の関係

- 【採用時】【エンゲージメント】【従業員向け】 採用時（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲を限定されているかどうかの別に、従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計したところ、職務範囲の無限定／限定によって従業員のエンゲージメントに際立った差は見られなかった。



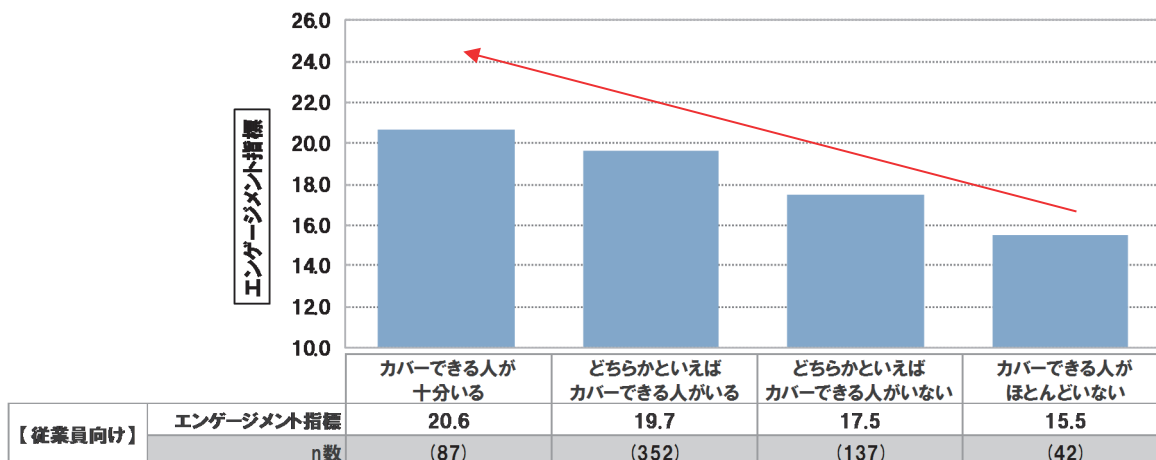
図表 V-37：採用時（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲が限定されているかどうかとエンゲージメントの関係

- 【採用時】【稼ぐ力】 採用時（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲を限定されているかどうかの別に、当該部署の稼ぐ力指標の平均値を集計したところ、職務範囲の無限定／限定によって稼ぐ力に際立った差は見られない。



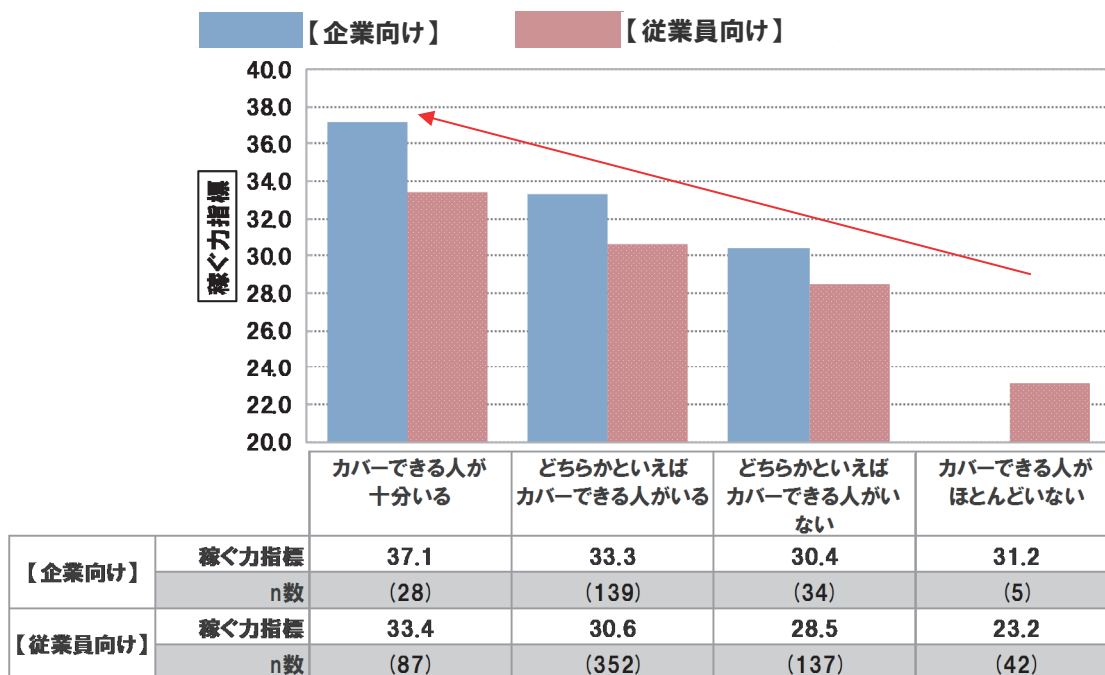
図表 V-38：採用時（新卒、中途を問わず）に雇用契約や就業規則等で職務範囲が限定されているかどうかと当該部署の稼ぐ力の関係

- 【職場配属後】【エンゲージメント】【従業員向け】 ある従業員が一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかの別に、従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計したところ、カバーできる人がいるほど従業員のエンゲージメントはかなり高い。お互いの職務範囲をカバーし合う働き方が従業員のエンゲージメントの向上につながっていると見ることができる。



図表 V-39：ある従業員が一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかとエンゲージメントの関係

- 【職場配属後】【稼ぐ力】 ある従業員が一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかの別に、当該部署の稼ぐ力指標の平均値を集計したところ、カバーできる人がいるほど稼ぐ力はかなり高い。お互いの職務範囲をカバーし合う働き方が稼ぐ力につながっていると見ることができる。

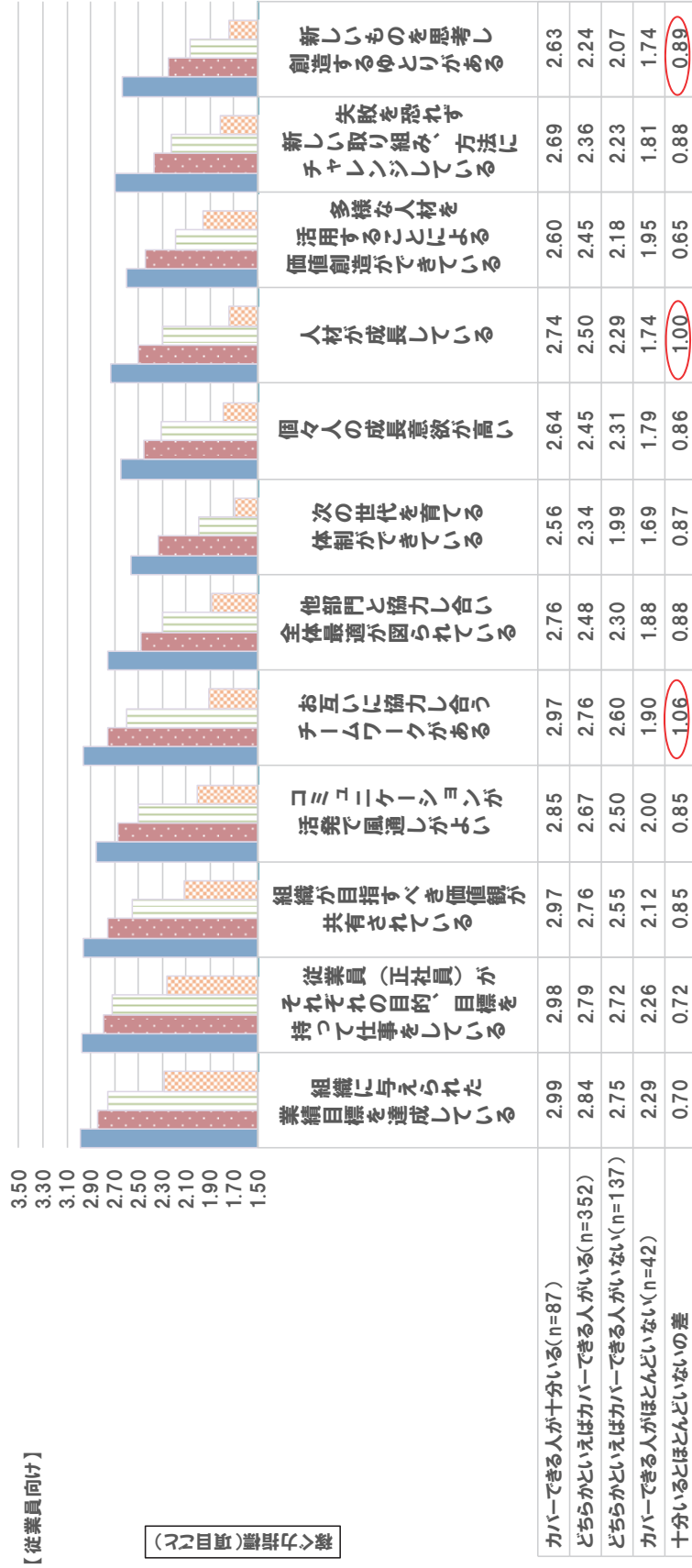


図表 V-40：ある従業員が一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかと当該部署の稼ぐ力の関係

(注) 【企業向け】の「カバーできる人がほとんどいない」はn数が少ないため参考値であり、グラフには表示していない。

■ 【職場配属後】【項目ごとの稼ぐ力との関係】【従業員向け】ある従業員が一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかの別に、当該部署の稼ぐ力の項目ごとの指標の平均値を集計すると、カバーできる人がいるかどうかで差が特に大きくなる稼ぐ力の項目は、「お互いに協力し合うチームワークがある」「人材が成長している」「新しいものを思考し創造するゆとりがある」である。

■ カバーできる人が十分いる ■ どちらかといえばカバーできる人がいる ■ どちらかといえばカバーできない人がほとんどいない ■ カバーできる人がほとんどいない



図表 V-41：ある従業員が一週間急に休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいるかどうかとその従業員が属する部署の項目ごとの稼ぐ力

(3) 給与面での処遇・職責上の処遇と稼ぐ力の関係（【企業向け】）

- 【給与面での処遇】 企業向け調査で、勤続年数の階層ごとに、給与面での処遇（昇給方法）別の当該部署の稼ぐ力指標を集計したところ、いずれの勤続年数層においても、稼ぐ力指標の数値が第1位・第2位になったのは、能力、実績を基本とした昇給方法（「能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇給していく」や「勤続年数に関わらず、能力、実績により昇給していく」）ではない。少なくとも、能力、実績を基本とした昇給方法の方が稼ぐ力に結び付くとは言えない状況である。

		勤続年数により、ほぼ一律に昇給していく	勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇給していく	勤続年数、能力、実績等を総合的に勘案して昇給していく	能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇給していく	勤続年数に関わらず、能力、実績により昇給していく	
【企業向け】	勤続年数が5年未満	稼ぐ力指標	34.3	33.1	31.3	32.5	32.7
		n数	(74)	(65)	(18)	(20)	(29)
	勤続年数が5年未満5年以上10年未満	稼ぐ力指標	34.2	33.2	33.0	32.9	33.0
		n数	(31)	(70)	(38)	(27)	(40)
	勤続年数が10年以上15年未満	稼ぐ力指標	35.0	33.6	33.8	31.2	33.0
		n数	(17)	(43)	(54)	(31)	(61)
	勤続年数が15年以上20年未満	稼ぐ力指標	35.5	33.5	34.6	32.6	32.4
		n数	(13)	(32)	(44)	(38)	(79)
	勤続年数が20年以上	稼ぐ力指標	35.3	32.5	35.1	32.4	32.8
		n数	(14)	(23)	(36)	(44)	(89)

図表 V-42：給与面での処遇（昇給方法）と当該部署の稼ぐ力の関係

(注) 勤続年数の階層ごとに、処遇方法のうち稼ぐ力指標の数値が第1位になるものを二重丸で、第2位になるものを一重丸で示した。

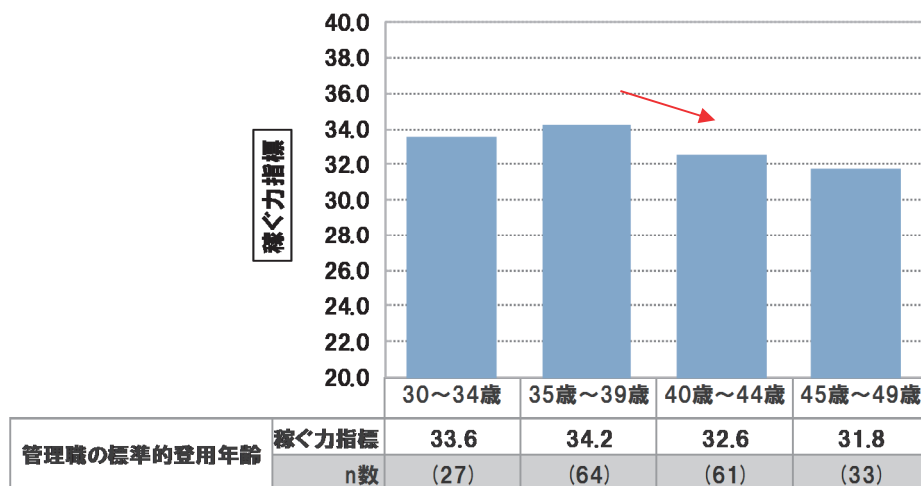
- 【職責上の処遇】 企業向け調査で、勤続年数の階層ごとに、職責上の処遇（昇格方法）別の当該部署の稼ぐ力指標を集計したところ、いずれの勤続年数層においても、稼ぐ力指標の数値が第1位・第2位になったのは、能力、実績を基本とした昇格方法（「能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇格していく」や「勤続年数に関わらず、能力、実績により昇格していく」）ではない。少なくとも、能力、実績を基本とした昇格方法の方が稼ぐ力に結び付くとは言えない状況である。

		勤続年数により、ほぼ一律に昇格していく	勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇格していく	勤続年数、能力、実績等を総合的に勘案して昇格していく	能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇格していく	勤続年数に関わらず、能力、実績により昇格していく	
【企業向け】	勤続年数が5年未満	稼ぐ力指標	33.0	33.0	33.8	31.2	32.4
		n数	(73)	(55)	(26)	(17)	(35)
	勤続年数が5年未満5年以上10年未満	稼ぐ力指標	35.0	33.1	34.1	32.5	32.1
		n数	(30)	(70)	(36)	(24)	(46)
	勤続年数が10年以上15年未満	稼ぐ力指標	34.2	34.3	33.3	32.7	32.6
		n数	(13)	(37)	(65)	(27)	(64)
	勤続年数が15年以上20年未満	稼ぐ力指標	34.6	35.1	33.6	32.5	32.7
		n数	(11)	(24)	(51)	(44)	(76)
	勤続年数が20年以上	稼ぐ力指標	35.5	33.6	33.7	32.5	33.0
		n数	(13)	(19)	(32)	(38)	(104)

図表 V-43：職責上の処遇（昇格方法）と当該部署の稼ぐ力の関係

(注) 勤続年数の階層ごとに、処遇方法のうち稼ぐ力指標の数値が第1位になるものを二重丸で、第2位になるものを一重丸で示した。

- **【管理職の標準登用年齢】** 管理職の標準的登用年齢層別に、当該部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、「35歳～39歳」の年齢層で稼ぐ力が最も高くなっている。「40歳～44歳」「45歳～49歳」と40歳以上では稼ぐ力が低下している。

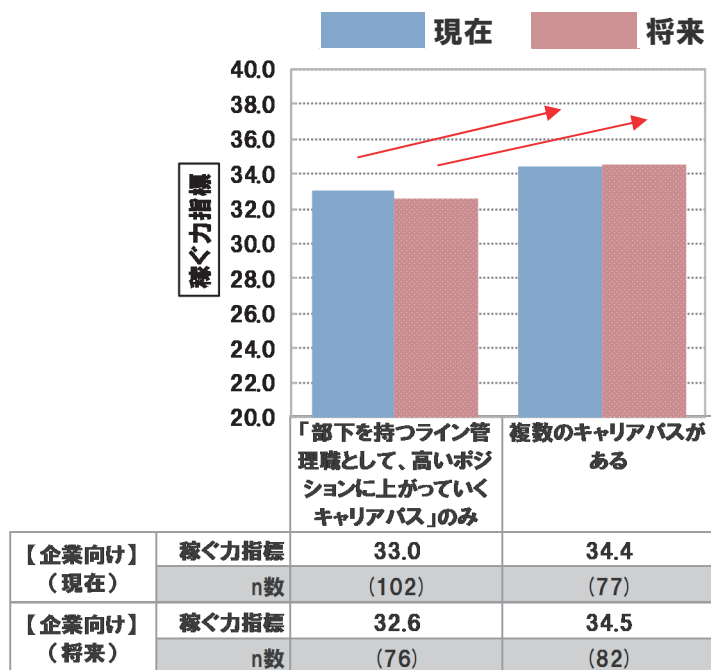


図表 V-44：管理職の標準的登用年齢と当該部署の稼ぐ力の関係

(注) 「29歳以下」「50歳以上」はn数が少なく有効な値とならないため示していない。

(4) キャリアパスの単線／複線と稼働力の関係（【企業向け】）

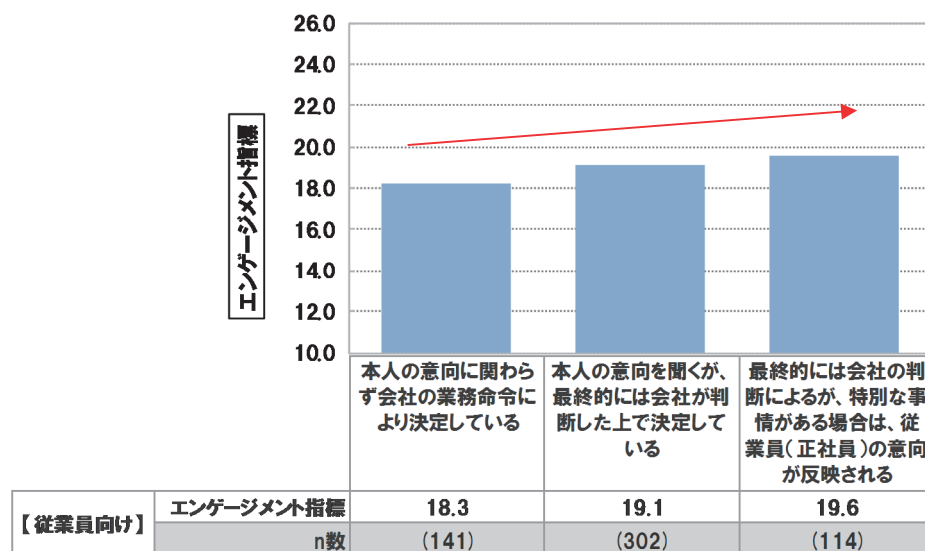
- 企業が現在採っているキャリアパスが「部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス」のみであるか、複数のキャリアパスがあるかの別に、当該部署の稼働力指標の平均値を集計したところ、現在においても、将来においても、複数のキャリアパスがある方が稼働力指標の数値が高い。



図表 V-45：キャリアパスの単線／複線と当該部署の稼働力の関係

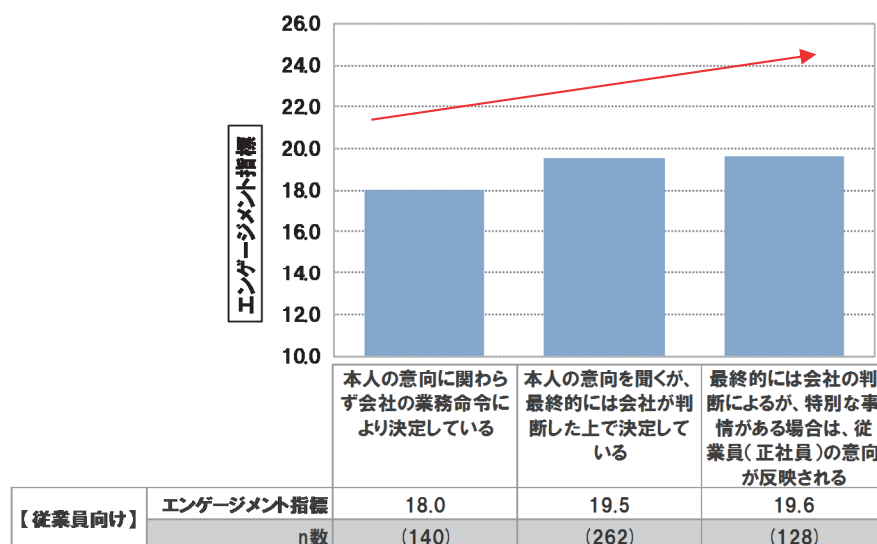
(5) 異動（配置転換や転勤）における人事権とエンゲージメントや稼働力の関係

- 【エンゲージメント】【従業員向け】 異動における従業員の意向反映状況別に従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、最終的には会社の判断によったとしても、従業員の意向を聞いたり、特別な事情については意向を反映したりする方が従業員のエンゲージメントは高くなる傾向が見られる。



図表 V-46：配置転換（転居を伴わないもの）における従業員の意向の反映とエンゲージメントの関係

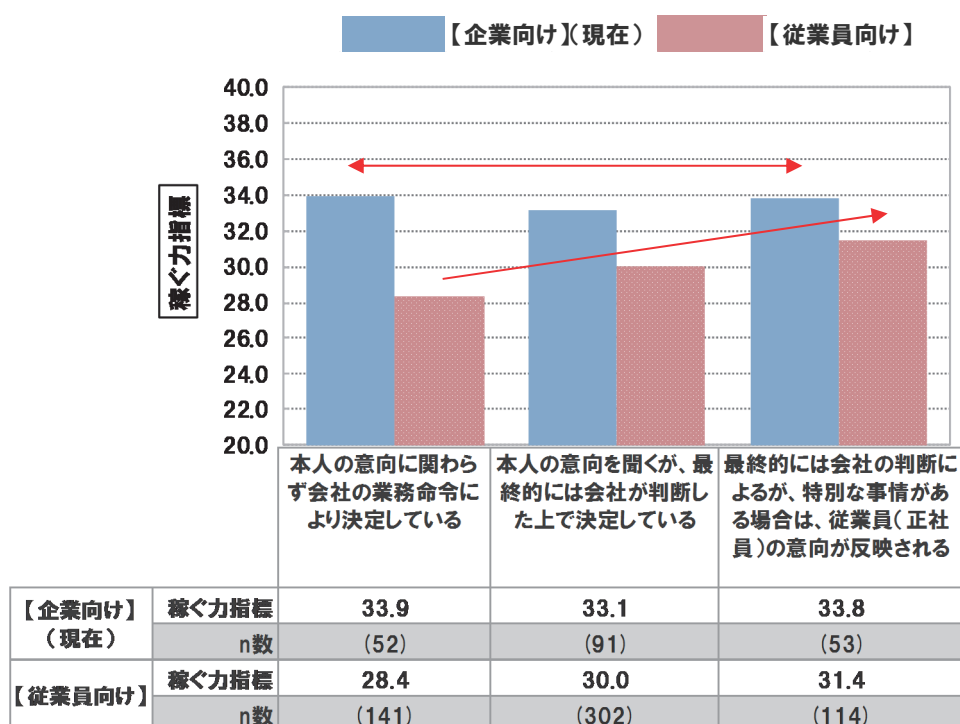
(注) 「最終的には会社の判断によるが従業員（正社員）の意向もかなり反映される」「本人が納得しない限り転換させない」はn数が少なく有効な値とならないため示していない。



図表 V-47：配置転換（転居を伴うもの）における従業員の意向の反映とエンゲージメントの関係

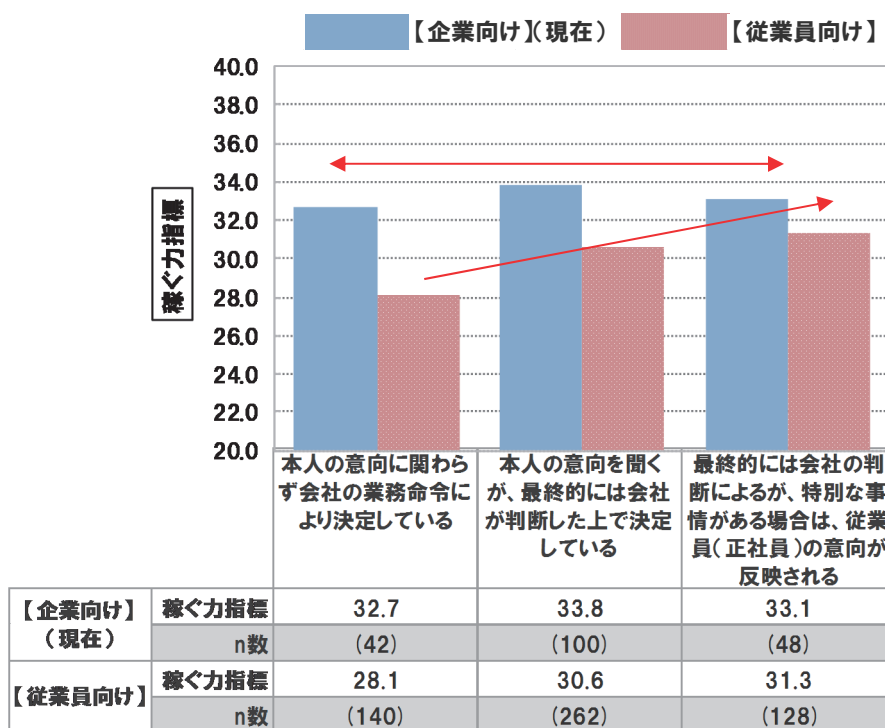
(注) 「最終的には会社の判断によるが従業員（正社員）の意向もかなり反映される」「本人が納得しない限り転勤させない」はn数が少なく有効な値とならないため示していない。

- 【稼ぐ力】【企業向け】 異動における従業員の意向反映状況別に当該部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、目立った差は見られなかった。
- 【稼ぐ力】【従業員向け】 異動における従業員の意向反映状況別に当該部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、最終的には会社の判断によったとしても、従業員の意向を聞いたり、特別な事情については意向を反映したりする方が当該部署の稼ぐ力は高くなる傾向が見られる。会社側における従業員の意向をどの程度聞くか、反映するかというスタンスよりも、従業員本人にとって、自身の意向や特別な事情を聞いてもらえたと受け取ることができているか、異動候補者とのコミュニケーションを如何に丁寧に行えているかが、稼ぐ力の向上につながっていると考えられる。



図表 V-48：配置転換（転居を伴わないもの）における従業員の意向の反映と当該部署の稼ぐ力の関係

(注) 「最終的には会社の判断によるが従業員（正社員）の意向もかなり反映される」「本人が納得しない限り転換させない」はn数が少なく有効な値とされないため示していない。

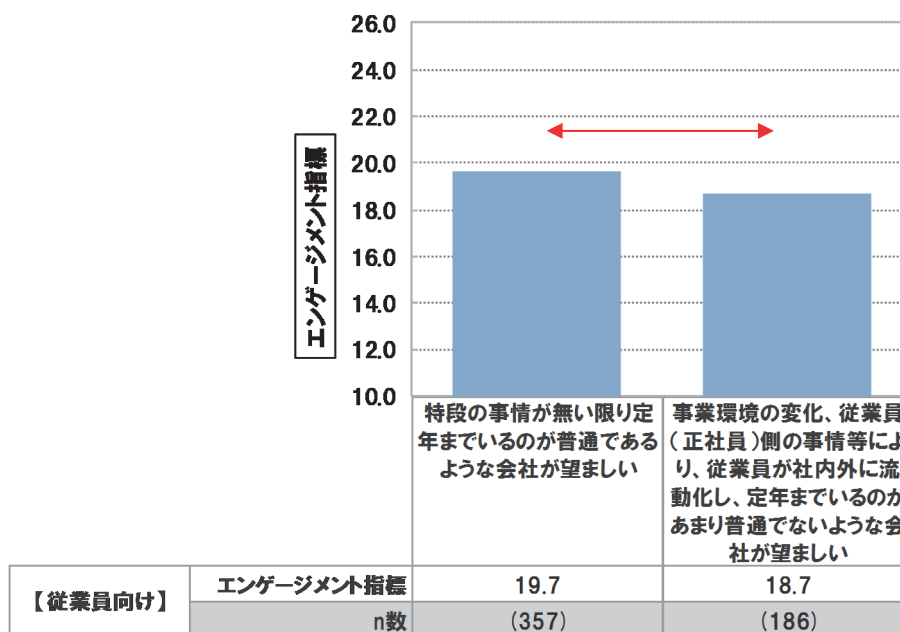


図表 V-49：転勤（転居を伴うもの）における従業員の意向の反映と当該部署の稼働力の関係

(注) 「最終的には会社の判断によるが従業員（正社員）の意向もかなり反映される」
「本人が納得しない限り転勤させない」はn数が少なく有効な値とならないため示していない。

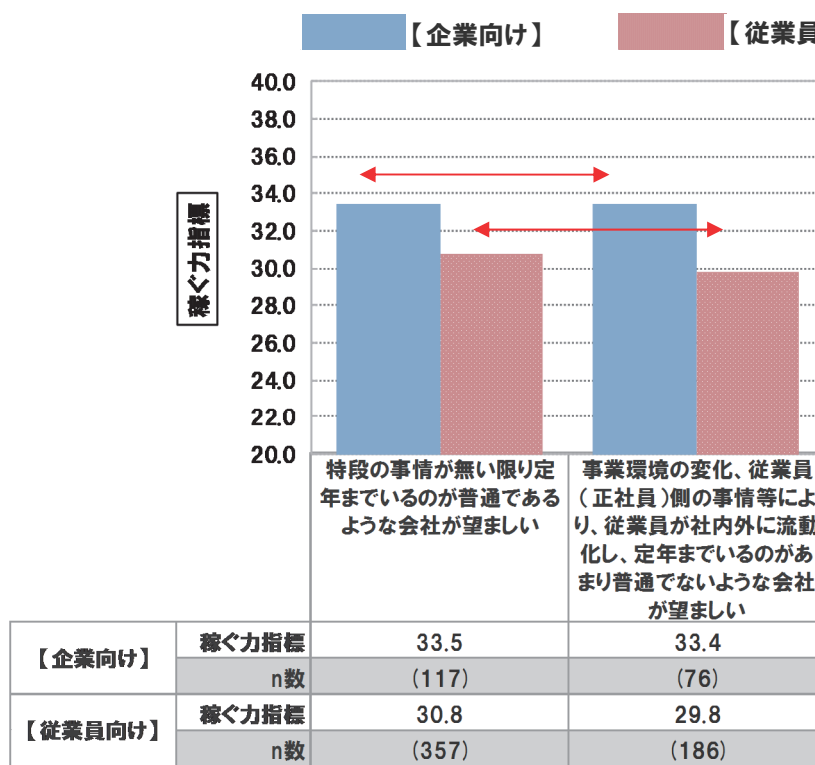
(6) 雇用期間についての考え方とエンゲージメントや稼ぐ力の関係

- 【エンゲージメント】 【従業員向け】 今後の望ましい雇用期間についての考え方別に従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、目立った差は見られない。



図表 V-50 : 今後の望ましい雇用期間についての考え方とエンゲージメントの関係

- 【稼ぐ力】 今後の望ましい雇用期間についての考え方別に当該部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、目立った差は見られない。



図表 V-51：今後の望ましい雇用期間についての考え方と当該部署の稼ぐ力の関係

2.4. 「人生 100 年時代」におけるキャリアに関する考え方とそのエンゲージメントや稼働力との関係

(1) 「人生 100 年時代」に重要とされるキャリア意識

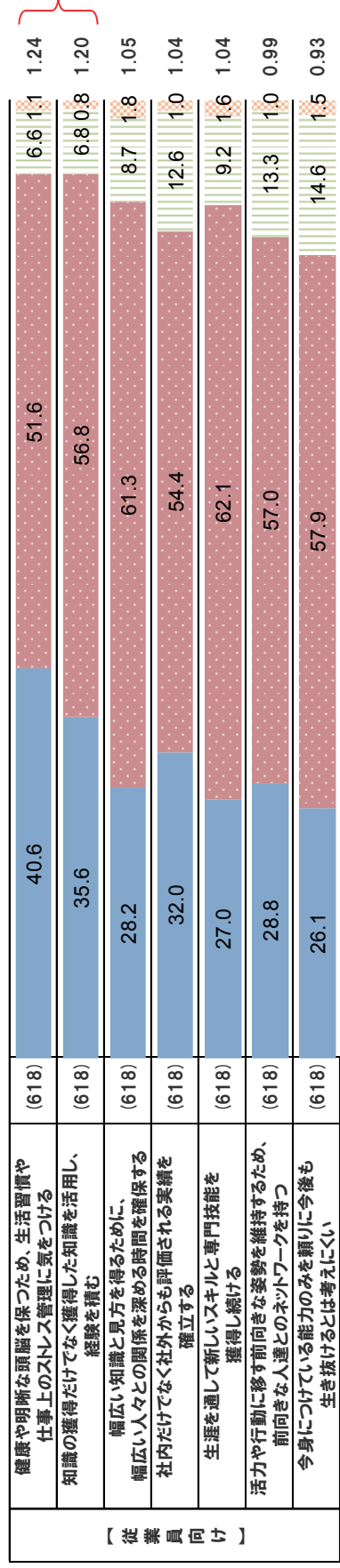
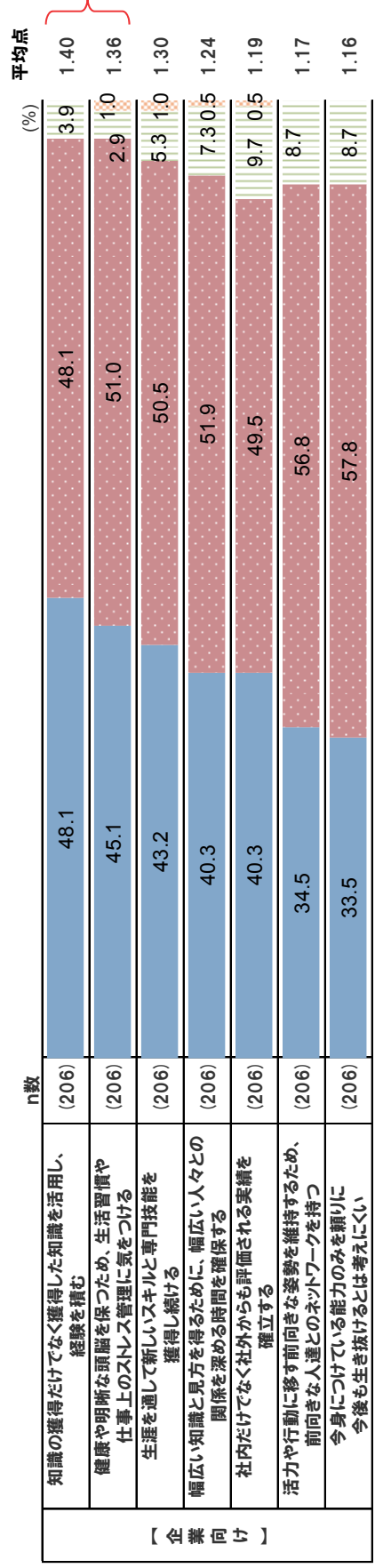
【企業向け】 (Q15)

「人生100年時代」とも言われる長寿化する社会において、従業員（正社員）が、次のようなキャリア意識を持つことは重要だと思いますか？ (SA)

【従業員向け】 (Q14)

「人生100年時代」とも言われる長寿化する社会における長期にわたるキャリア形成について、次のようなキャリア意識を持つことは重要だと思いますか？ (SA)

- **【全体として】** 「人生 100 年時代」に重要とされるキャリア意識の項目について、実際に重要と思っているかどうかを聞いたところ、企業の 89.8%以上、従業員の 84.0%以上が全項目について「重要だと思う」「まあ重要だと思う」としており、これらの項目は概ね重要と認識されている。
- **【項目ごとの比較】** 重要と思っているかの回答が「そう思う」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「あまりそう思わない」を-1 点、「そう思わない」を-2 点として、各項目の平均点を集計したところ、企業側では「知識の獲得だけでなく獲得した知識を活用し経験を積む」が最も高く、「健康や明晰な頭脳を保つため、生活習慣や仕事上のストレス管理に気を付ける」がそれに続く。従業員側ではその順位が逆転し、「健康や明晰な頭脳を保つため、生活習慣や仕事上のストレス管理に気を付ける」が最も高く、「知識の獲得だけでなく獲得した知識を活用し経験を積む」は 2 位である。企業は知識の獲得を最も重視し、従業員は健康を最も重視するというように、企業側と従業員側で重視する内容に差が見られる。また、「今身に付けている能力のみを頼りに今後も生き抜けるとは考えにくい」は企業側も従業員側も最も低くなっている。
- **【企業向けと従業員向けの比較】** 企業側と従業員側で最もギャップが大きいのは、「生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続ける」（企業側では 3 位（平均点：1.30）、従業員側では 5 位（平均点：1.04））となっている。



図表 V-52：「人生100年時代」において重要なキャリア意識

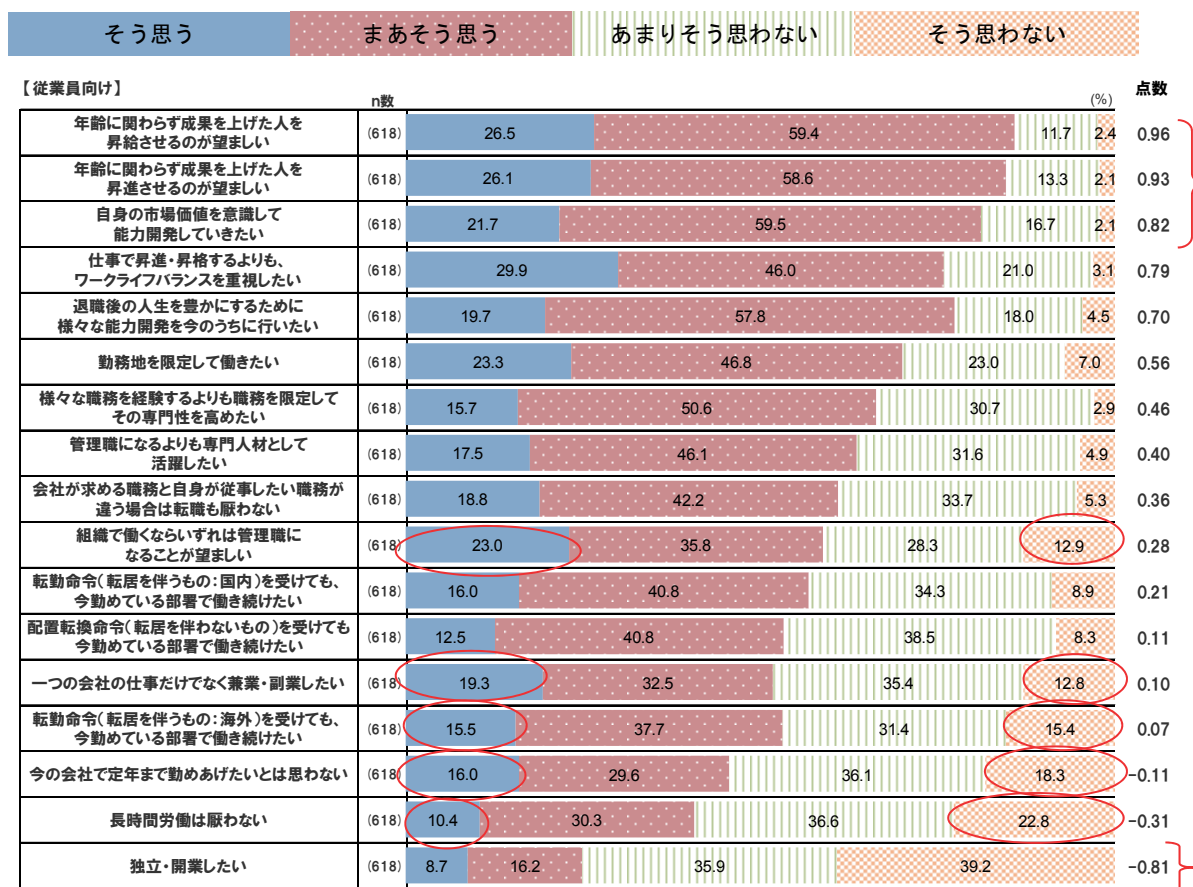
(注) 「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「そう思わない」を-1点、「あまりそう思わない」を-2点として、企業向け、従業員向けそれぞれで各項目の平均点の降順にソート。

(2) 従業員のキャリアや働き方に関する考え方（【従業員向け】）

【従業員向け】（Q'13）

あなたのキャリアや働き方に関する考えをお伺いします。（SA）

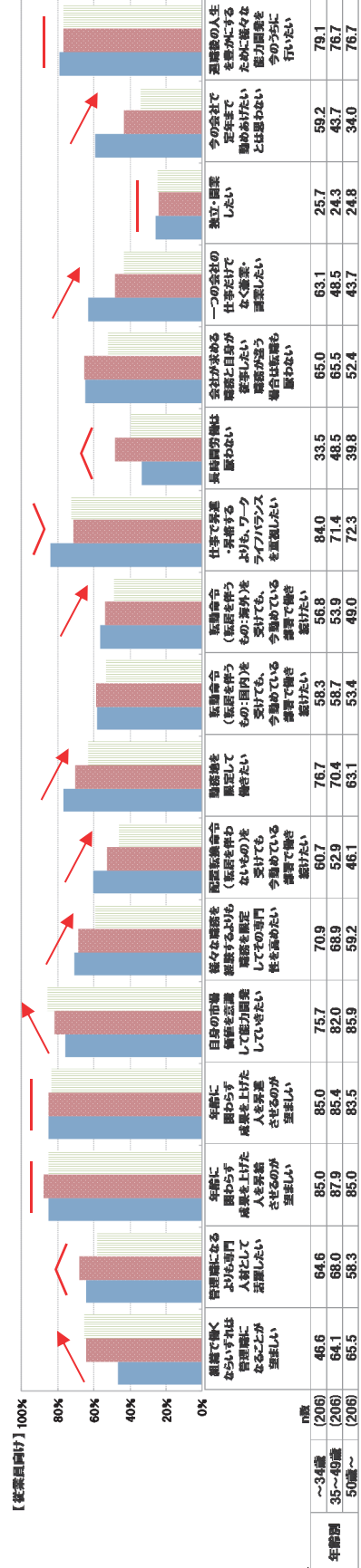
- **【多くの従業員が持つ考え方】** 従業員自身のキャリアや働き方に関する考え方について聞き、「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点を集計したところ、「年齢に関わらず成果を上げた人を昇給させるのが望ましい」「年齢に関わらず成果を上げた人を昇進させるのが望ましい」「自身の市場価値を意識して能力開発していきたい」が上位となった（「そう思う」「まあそう思う」の合計の割合は81.2%～85.9%）。
- **【少ない考え方】** 「独立・開業したい」は、他のキャリアや働き方に関する考え方に比べ、特に低い。
- **【価値観が「そう思う」人と「そう思わない」人に明確に分かれる考え方】** 「組織で働かならなければ管理職になることが望ましい」「転勤命令（転居を伴うもの：海外）を受けても、今勤めている部署で働き続けたい」「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業したい」「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」「長時間労働は厭わない」は、「そう思う」も10%以上、「そう思わない」も10%以上と、価値観がはっきり分かれている。



図表 V-53：個人のキャリアや働き方に関する考え方

(注) 「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点の降順にソート。

- 【年齢とともに上昇】 従業員自身のキャリアや働き方についての考えを年齢層別に集計したところ、年齢とともに、「組織で働くくらいいずれは管理職になることが望ましい」「自身の市場価値を意識して能力開発していきたい」といった考え方が多い。
- 【若いほど多い】 若年層（～34歳）は他の年齢層に比べ、「様々な職務を経験するよりも職務を限定してその専門性を高めたい」「配置転換命令（転居を伴わないもの）を受けても今勤めている部署で働き続けたい」「勤務地を限定して働きたい」「転勤命令（転居を伴うもの：海外）を受けても、今勤めている部署で働き続けたい」「一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業したい」「今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない」などの考えの傾向がある。
- 【中間層で多い／少ない】 「管理職になるよりも専門人材として活躍したい」「長時間労働は厭われない」という考え方は中間層（35～49歳）で特に多く、逆に「仕事で昇進・昇格するよりも、ワークライフバランスを重視したい」は中間層で少ない。
- 【年齢に関わらず多い／少ない】 「年齢に関わらず成果を上げた人を昇給させるのが望ましい」「年齢に関わらず成果を上げた人を昇進させるのが望ましい」「退職後の人生を豊かにするために様々な能力開発を今のうちに行いたい」という考え方は年齢に関わらず多く、「独立・開業したい」は年齢に関わらず最も少ない。



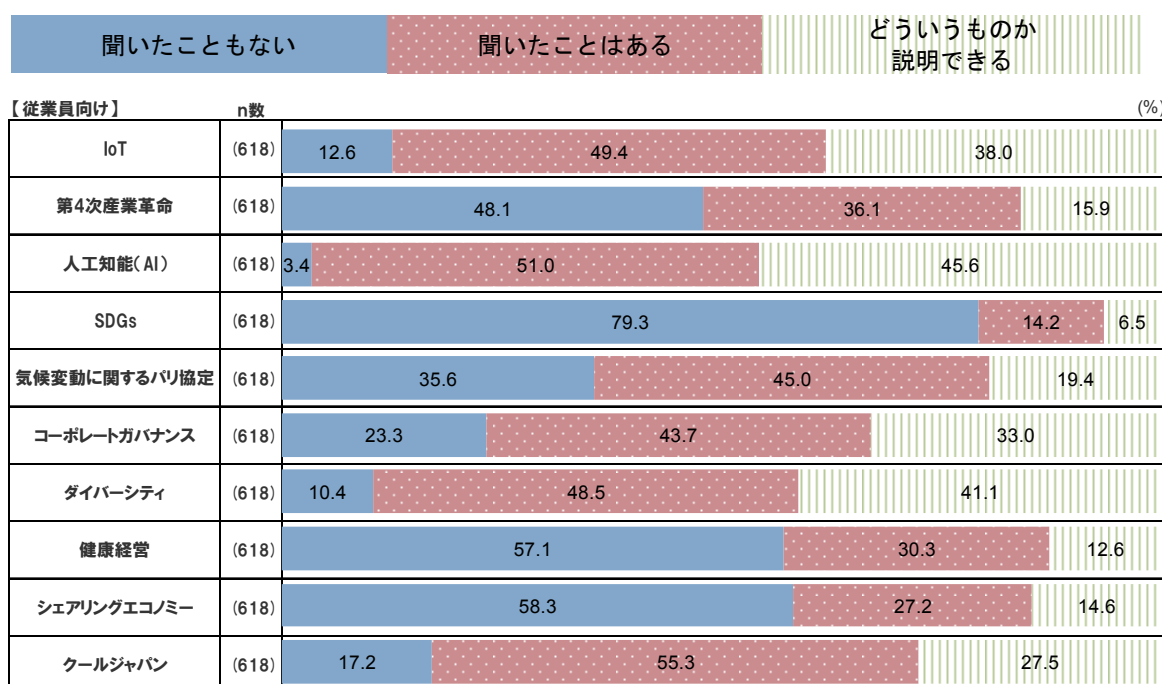
図表 V-54：年齢層別一人のキャリアや働き方に関する考え

(3) ビジネストレンド感度・知的好奇心（【従業員向け】）

【従業員向け】（Q'23）

この1～2年のうちに世の中で話題になったと思われるビジネスや技術についてお伺いします。（SA）

- 【ビジネストレンド感度】 回答者のビジネストレンドに関する感度を測るために、ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったと思われる下図のような各種のビジネスや技術を知っている度合いについての質問を行った。

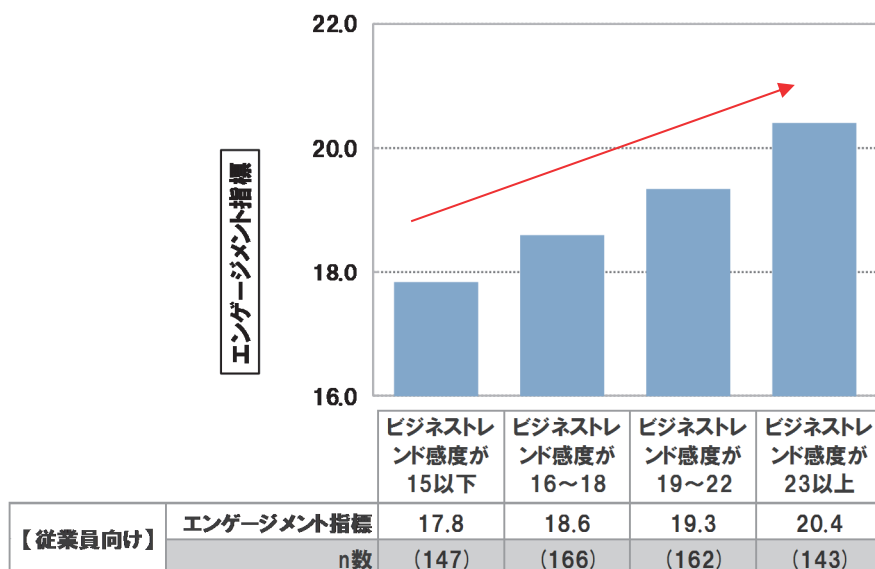


図表 V-55：ビジネストレンド感度（ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったビジネスや技術を知っている度合い）

< 「ビジネストレンド感度」に関する指標の設定 >

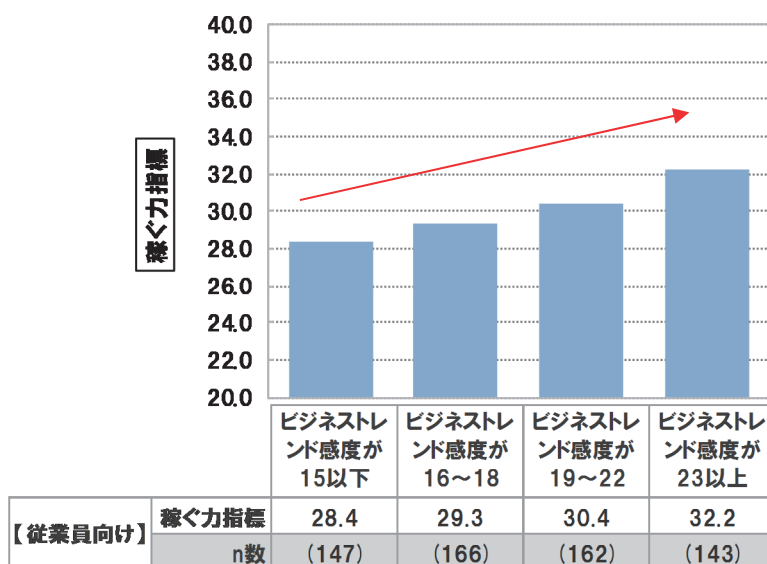
- ここ 1～2 年のうちに世の中で話題になったと思われる各種のビジネスや技術それぞれについて、「どういうものか説明できる」を 3 点、「聞いたことはある」を 2 点、「聞いたこともない」を 1 点とし、10 項目の合計点を、様々な方面への回答者のビジネストレンドに関する感度を総合的に表すものと考え、「ビジネストレンド感度」とした。

- 【ビジネストレンド感度】【エンゲージメントとの関係】 ビジネストレンド感度の階層別にその従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、ビジネストレンド感度が高い方がその従業員のエンゲージメントが高い。



図表 V-56 : ビジネストレンド感度の階層別のその従業員のエンゲージメント

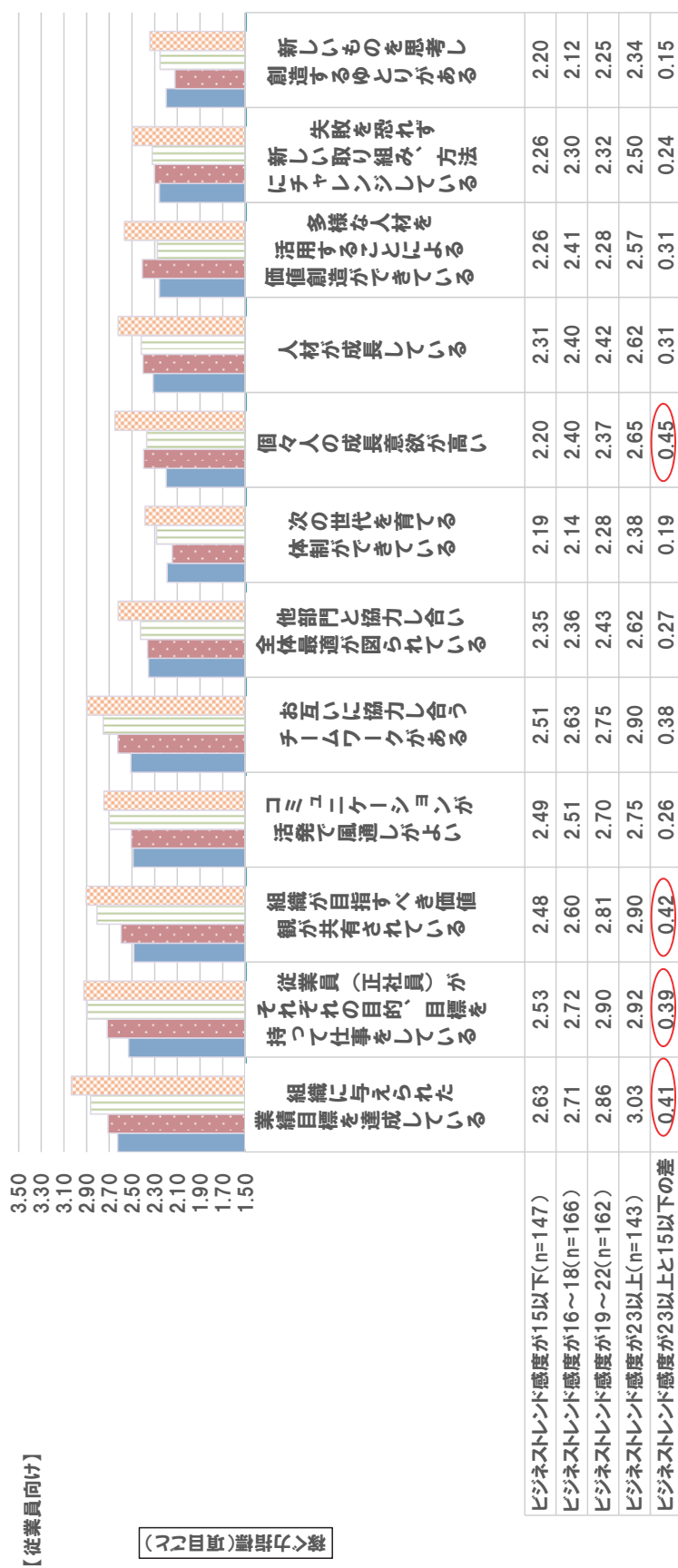
- 【ビジネストレンド感度】【稼ぐ力との関係】 ビジネストレンド感度の階層別にその従業員が所属する部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、ビジネストレンド感度が高い方がその従業員が所属する部署の稼ぐ力が高い。



図表 V-57 : ビジネストレンド感度の階層別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

- 【ビジネストレンド感度】【項目ごとの稼ぐ力との関係】 ビジネストレンド感度の階層別に、各階層に属する従業員が所属する部署の稼ぐ力の項目ごとの指標の平均値を集計すると、ビジネストレンド感度が高い従業員と低い従業員で差が特に大きくなる稼ぐ力の項目は、「個々人の成長意欲が高い」「組織が目指すべき価値観が共有されている」「組織に与えられた業績目標を達成している」「従業員（正社員）がそれぞれの目的、目標を持って仕事をしている」である。

■ ビジネストレンド感度が15以下 ■ ビジネストレンド感度が16～18 ■ ビジネストレンド感度が19～22 ■ ビジネストレンド感度が23以上

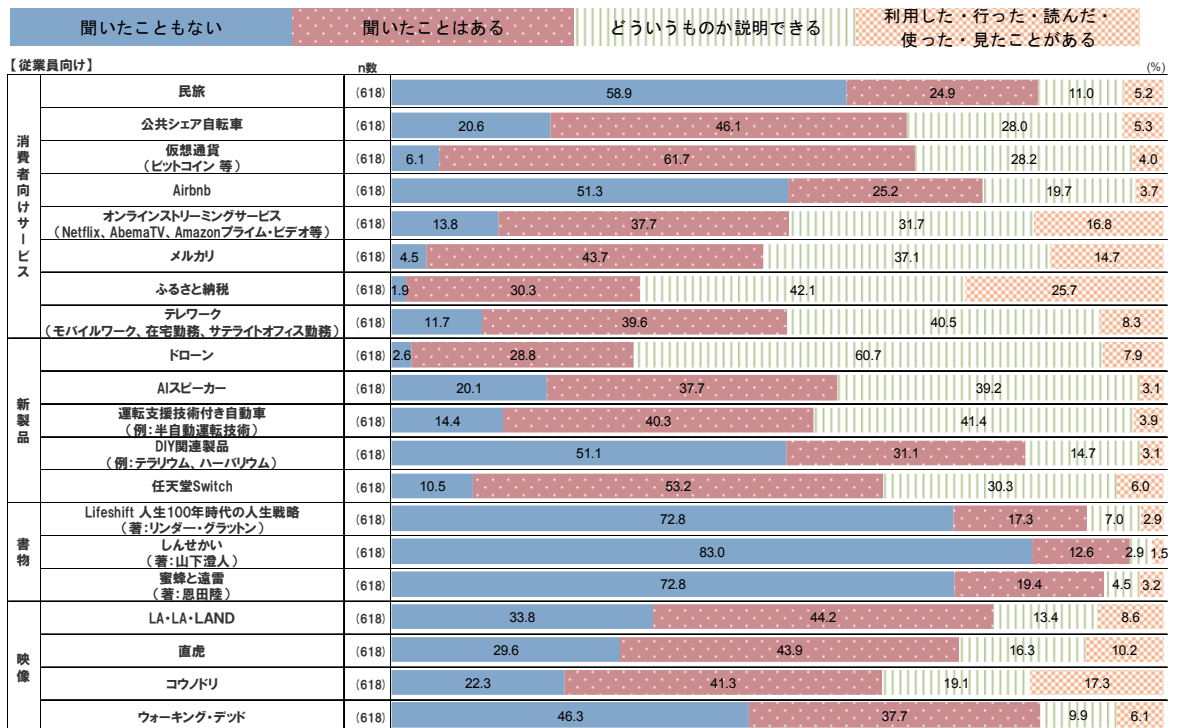


図表 V-58：ビジネストレンド感度の階層別のその従業員が属する部署の項目ごとの稼ぐ力

【従業員向け】 (Q'22)

この1~2年のうちに世の中で話題になったと思われるサービス、製品等についてお伺いします。(SA)

- 【知的的好奇心度】 回答者の世の中で流行していることへの知的好奇心の度合いを測るために、ここ 1~2 年のうちに世の中で話題になったと思われる下図のような各種のサービス、製品等を知っている度合いについて質問を行った。

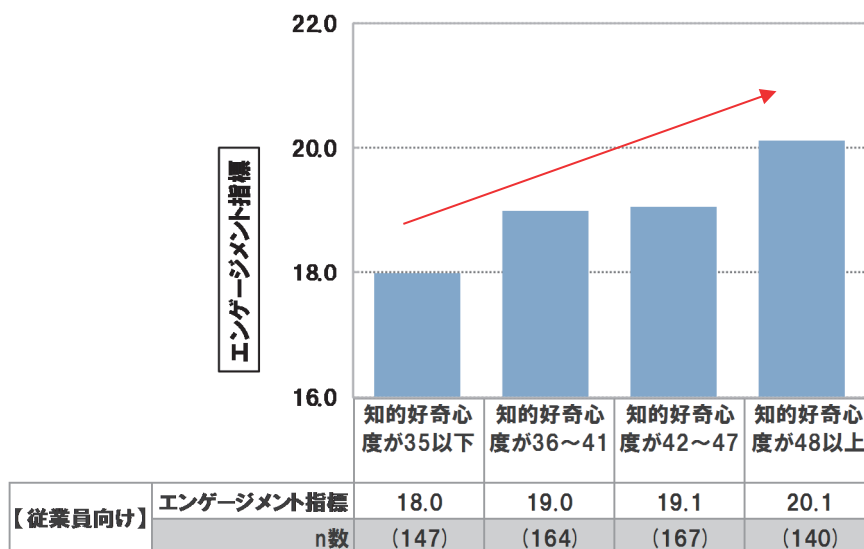


図表 V-59 : 知的的好奇心度 (ここ 1~2 年のうちに世の中で話題になったサービスや製品を知っている度合い)

< 「知的的好奇心度」に関する指標の設定 >

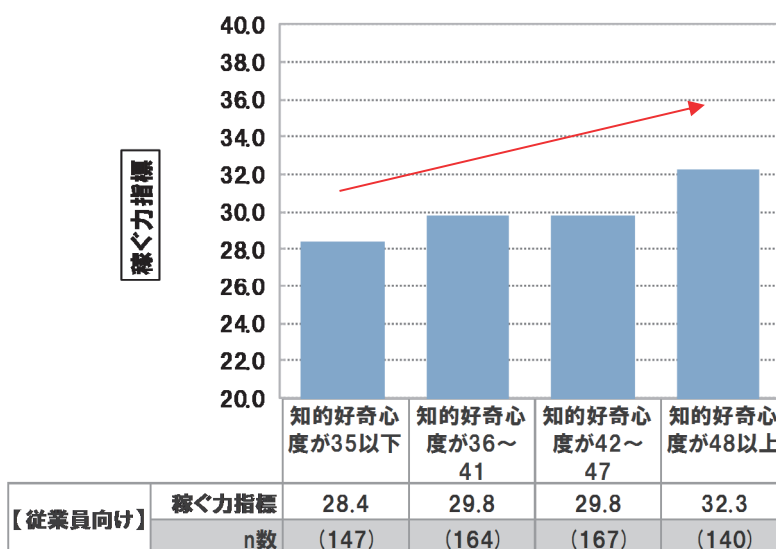
- ここ 1~2 年のうちに世の中で話題になったと思われる各種のサービス、製品それぞれについて、「利用した・行った・読んだ・使った・見たことがある」を 4 点、「どういうものか説明できる」を 3 点、「聞いたことはある」を 2 点、「聞いたこともない」を 1 点とし、20 項目の合計点を、様々な方面への回答者の知的好奇心の度合いを総合的に表すものと考え、「知的的好奇心度」とした。

- 【知的的好奇心度】【エンゲージメントとの関係】 知的的好奇心度の階層別にその従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、知的的好奇心度が高い方がその従業員のエンゲージメントが高い。



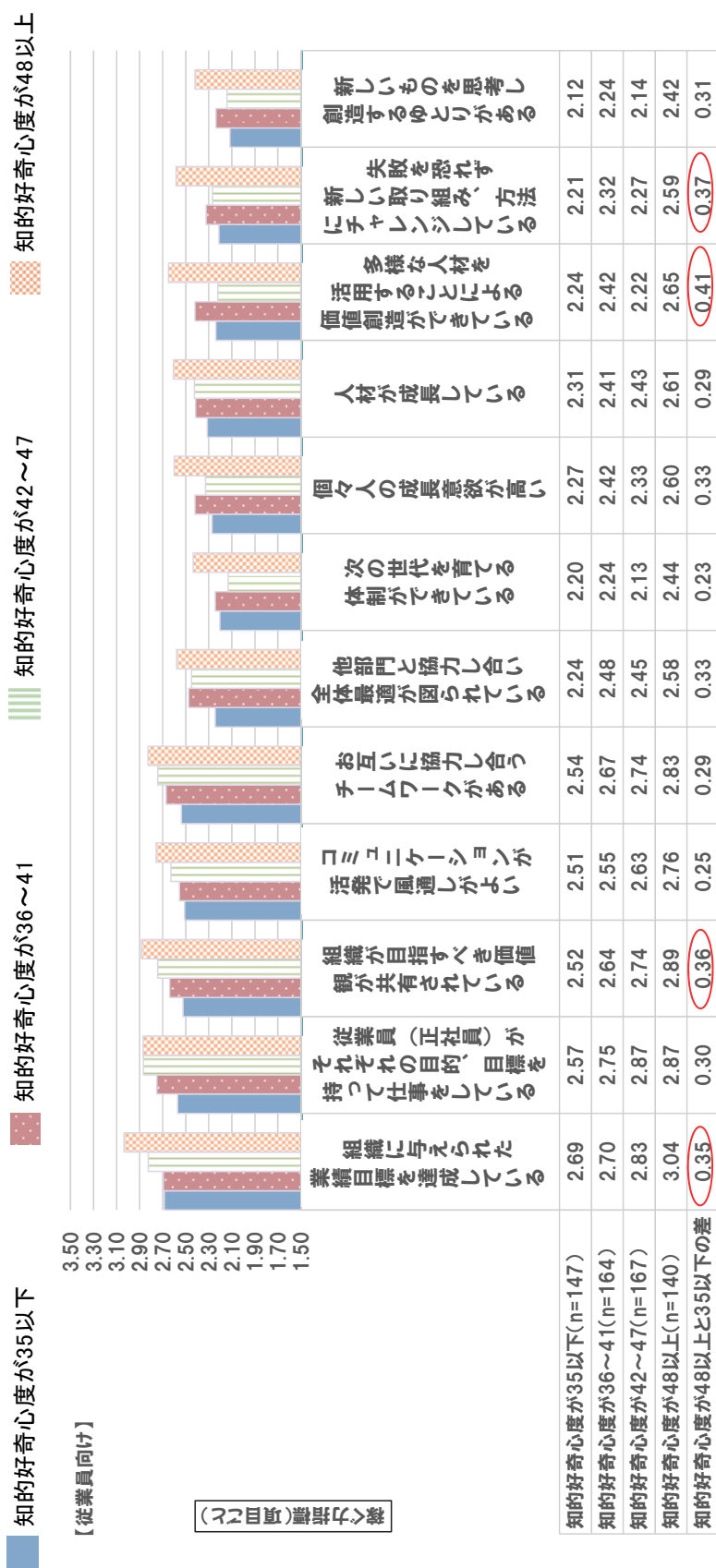
図表 V-60：知的的好奇心度の階層別のその従業員のエンゲージメント

- 【知的的好奇心度】【稼ぐ力との関係】 知的的好奇心度の階層別にその従業員が所属する部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、知的的好奇心度が高い方がその従業員が所属する部署の稼ぐ力が高い。ビジネストレンド感度よりも必ずしも現在の仕事に直結していない話題も含まれると考えられるが、それでも知的的好奇心度が高い方がその従業員が所属する部署の稼ぐ力が高い。



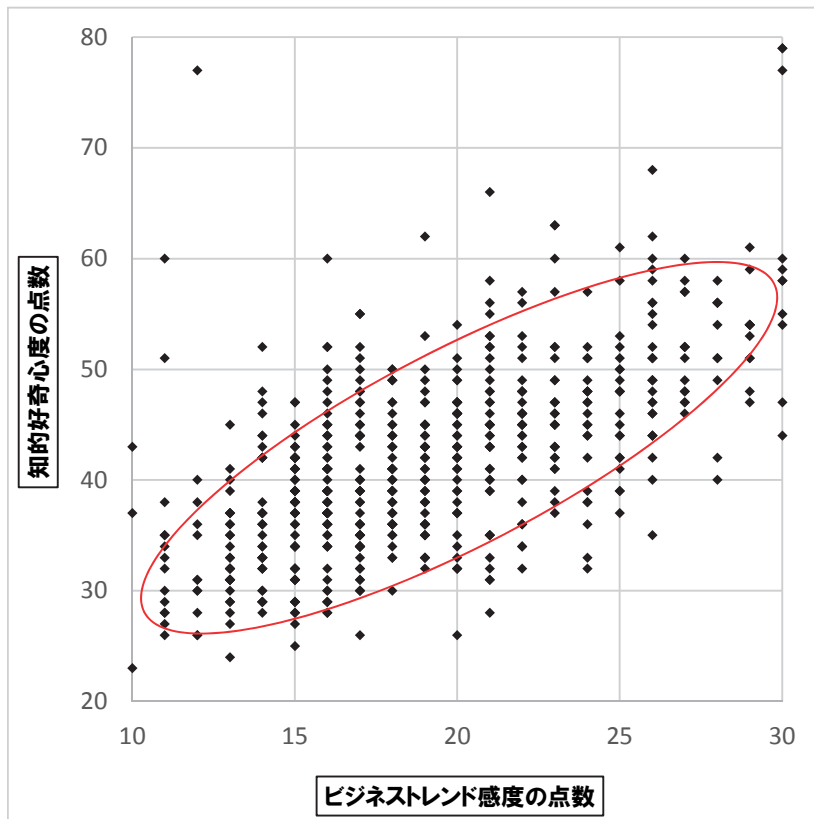
図表 V-61：知的的好奇心度の階層別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

- 【知的好奇心】【項目ごとの稼ぐ力との関係】 知的好奇心の階層別に、各階層に属する従業員が所属する部署の稼ぐ力の項目ごとの指標の平均値を集計すると、知的好奇心が高い従業員と低い従業員で差が特に大きくなる稼ぐ力の項目は、「多様な人材を活用することによる価値創造ができています」「失敗を恐れず新しい取り組み、方法にチャレンジしている」「組織が目指すべき価値観が共有されている」「組織に与えられた業績目標を達成している」である。



図表 V-62：知的好奇心別のその従業員が所属する部署の項目ごとの稼ぐ力

【ビジネストレンド感度と知的好奇心の関係】 従業員のビジネストレンド感度と知的好奇心の点数分布を見てみると、ビジネストレンド感度が高くなれば、知的好奇心も高くなる傾向がある。



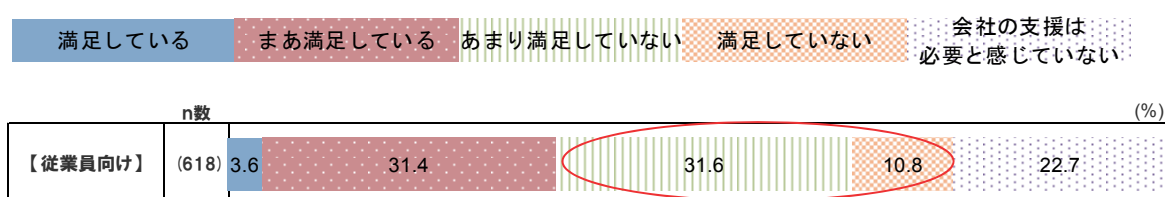
図表 V-63 : ビジネストレンド感度の点数と知的好奇心の点数の分布

(4) 自律的なキャリア形成支援

【従業員向け】 (Q'19)

あなたは、あなたの自律的なキャリア形成・自己啓発に対して会社の支援を必要としていますか？ 必要としている場合、今の支援には満足していますか？ (SA)

- 【従業員の満足度】 自身の自律的なキャリア形成・自己啓発に対する会社の支援の満足度について聞いたところ、「満足していない」「あまり満足していない」が 42.4%と、「満足している」「まあ満足している」の 35.0%を上回った。なお、22.7%はそもそも会社の支援を必要と感じていない。



図表 V-64：キャリア形成に対する会社の支援の満足度

【企業向け】 (Q16)

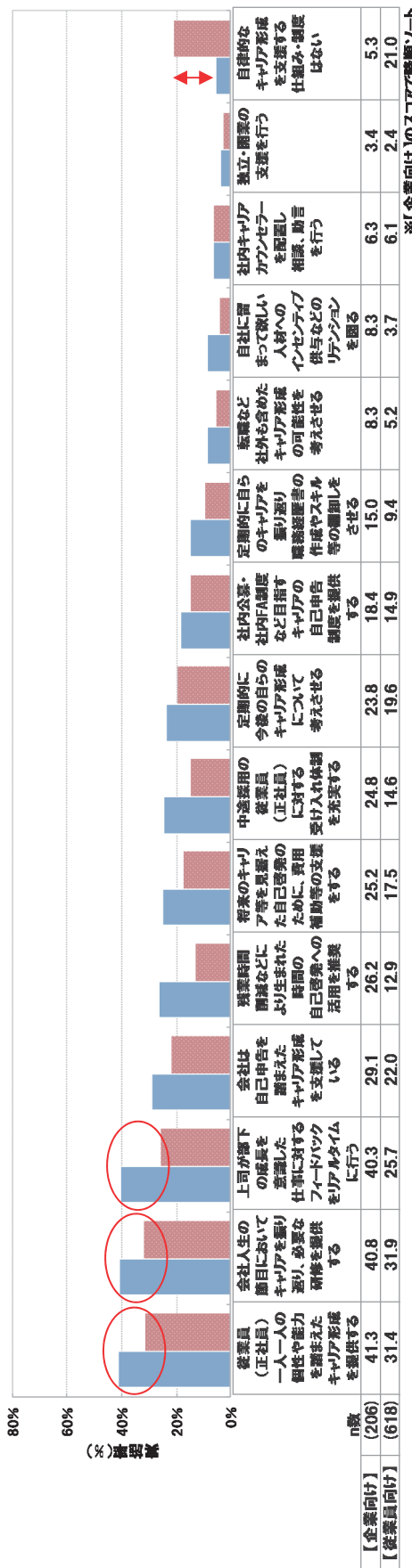
あなたの管理範囲内の部署では、従業員（正社員）の自律的なキャリア形成（退職後に限らず退職前も含めた人生100年時代を踏まえたキャリア形成に、会社主導ではなく自律的に取り組むこと）を支援する取り組みを行っていますか？ (MA)

【従業員向け】 (Q'18)

あなたの会社は、従業員（正社員）の自律的なキャリア形成（退職後に限らず退職前も含めた人生100年時代を踏まえたキャリア形成に、会社主導ではなく自律的に取り組むこと）を支援する取り組みを行っていますか？ (MA)

- 【実施率】【企業向け】 従業員（正社員）の自律的なキャリア形成の支援としては「従業員（正社員）一人一人の個性や能力を踏まえたキャリア形成を提供する」「会社人生の節目においてキャリアを振り返り、必要な研修を提供する」「上司が部下の成長を意識した仕事に対するフィードバックをリアルタイムに行う」などに取り組んでいる。
- 【実施率】【従業員向け】 企業側の認識より総じてやや低い傾向が見られる。また「自律的なキャリア形成を支援する仕組み・制度はない」は企業側では 5.3%と回答が少ないが従業員側は 21.0%と非常に多くなっている。企業側では自律的なキャリア形成の支援に取り組んでいると思っているが、従業員から見るとまだ十分になされていないと思っている実態を見ることができる。

■ 【企業向け】 ■ 【従業員向け】



図表 V-65：自発的なキャリア形成を支援する取り組み

【企業向け (Q17)】

従業員（正社員）の自律的なキャリア形成に向けてどのような支援をすべきと思いますか？ 自由にお書きください。

【従業員向け (Q'20)】

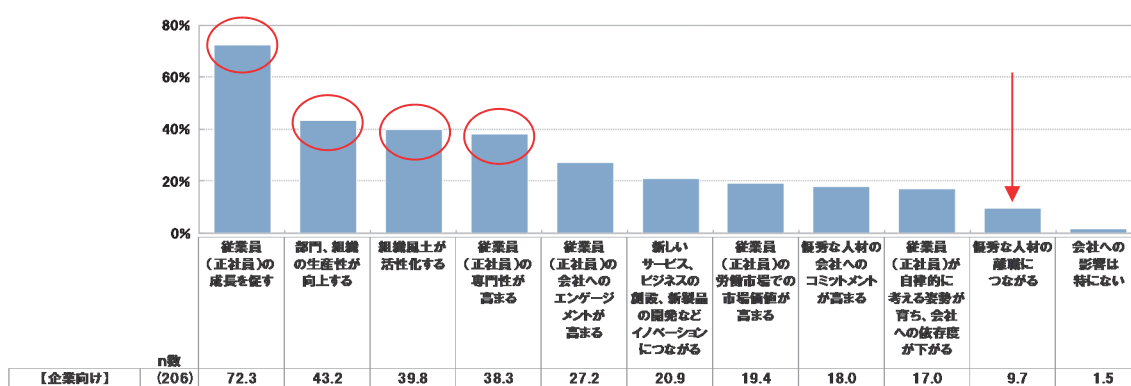
従業員（正社員）の自律的なキャリア形成に向けて会社はどのような支援をすべきと思いますか？ 自由にお書きください。

- **【支援のニーズ】【企業向け】** 自律的なキャリア形成に向けて会社がなすべき支援について自由記述で聞いたところ、163件中、以下のような4群の支援が挙げられた（具体的な記述に関しては、別添を参考）。
 - ・ 「能力向上」のための支援（資格取得や研修受講など）（55件）
 - ・ キャリア形成に対する支援及びキャリアに対する正当な評価（32件）
 - ・ 副業・兼業・起業に関する支援（3件）
 - ・ 従業員の個別課題管理のための支援（2件）
- **【支援のニーズ】【従業員向け】** 自律的なキャリア形成に向けて会社がなすべき支援について自由記述で聞いたところ、373件中、以下のような4群の支援が挙げられた（具体的な記述に関しては、別添を参考）。
 - ・ 「能力向上」のための支援（資格取得や研修受講など）（116件）
 - ・ キャリア形成に対する支援及びキャリアに対する正当な評価（59件）
 - ・ 副業・兼業・起業に関する支援（9件）
 - ・ 従業員の個別課題管理のための支援（16件）

【企業向け】 (Q18)

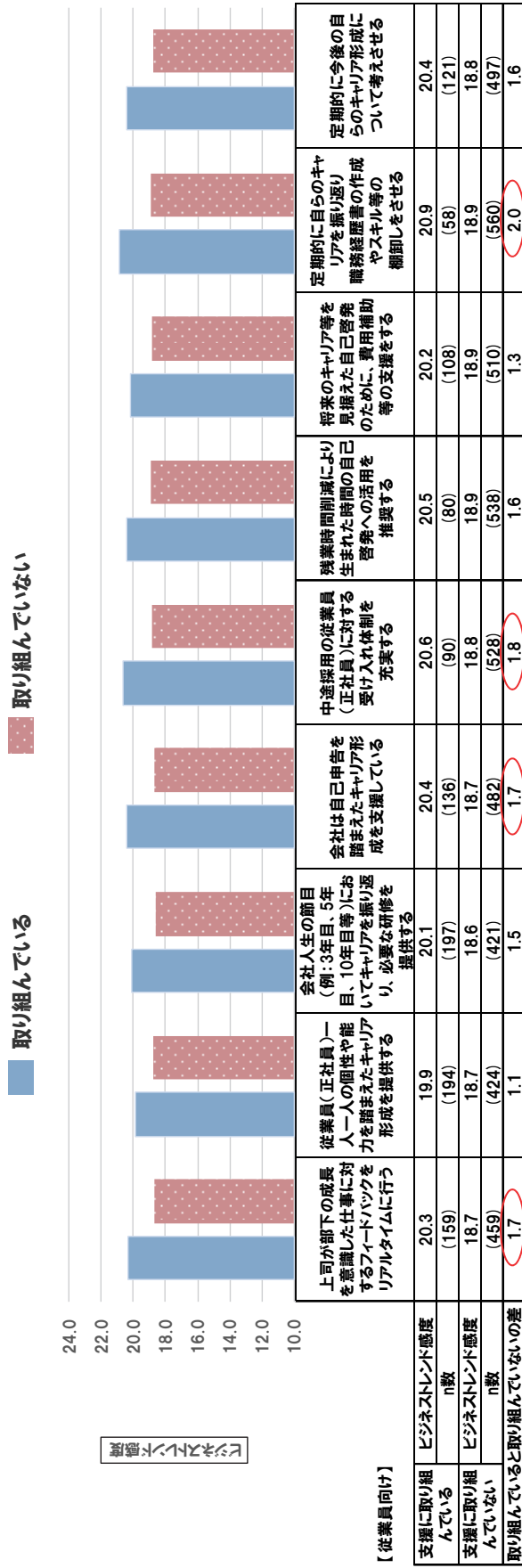
従業員（正社員）の自律的なキャリア形成を支援する取り組みは、あなたの部署にどのような影響をもたらすと思いますか？ (MA)

- 【支援の影響】【企業向け】 従業員（正社員）の自律的なキャリア形成を支援する取り組みが部署にもたらす影響について聞いたところ、「従業員（正社員）の成長を促す」が圧倒的に多く、その他、「部門、組織の生産性が向上する」「組織風土が活性化する」「従業員（正社員）の専門性が高まる」といった好影響についても4割程度以上の企業があると考えている。一方「優秀な人材の離職につながる」は9.7%と非常に少なく、自律的なキャリア形成を支援する取り組みが従業員の離職に繋がることを心配する企業は極めて少ないといえる。



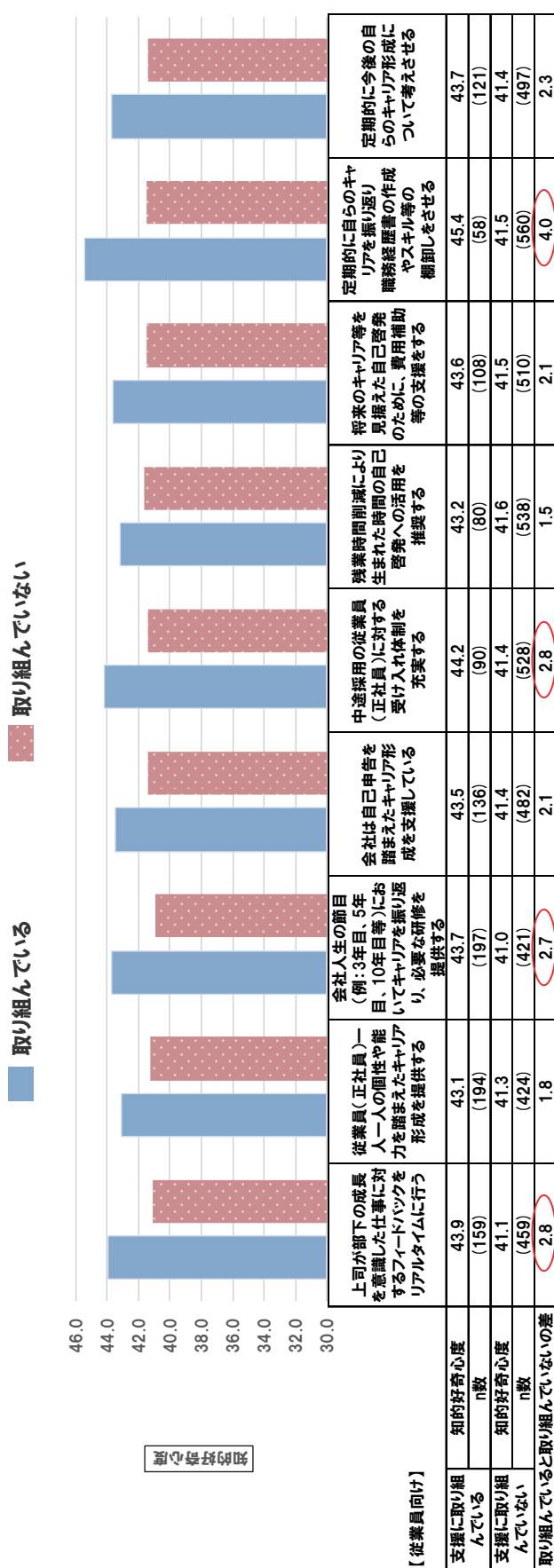
図表 V-67：自律的なキャリア形成支援の効果

- 【ビジネストレンド感度の関係】【従業員向け】 自律的なキャリア形成に向けた会社の支援ごとに、支援に取り組んでいる場合と取り組んでいない場合別に、ビジネストレンド感度の平均値を集計すると、「定期的に自らのキャリアを振り返り職務経歴書の作成やスキル等の棚卸をさせる」「中途採用の従業員（正社員）に対する受け入れ体制を充実する」「上司が部下の成長を意識した仕事に対するフィードバックをリアルタイムに行う」「会社は自己申告を踏まえたキャリア形成を支援している」などの取り組みを実施している方が特に、ビジネストレンド感度は高い。



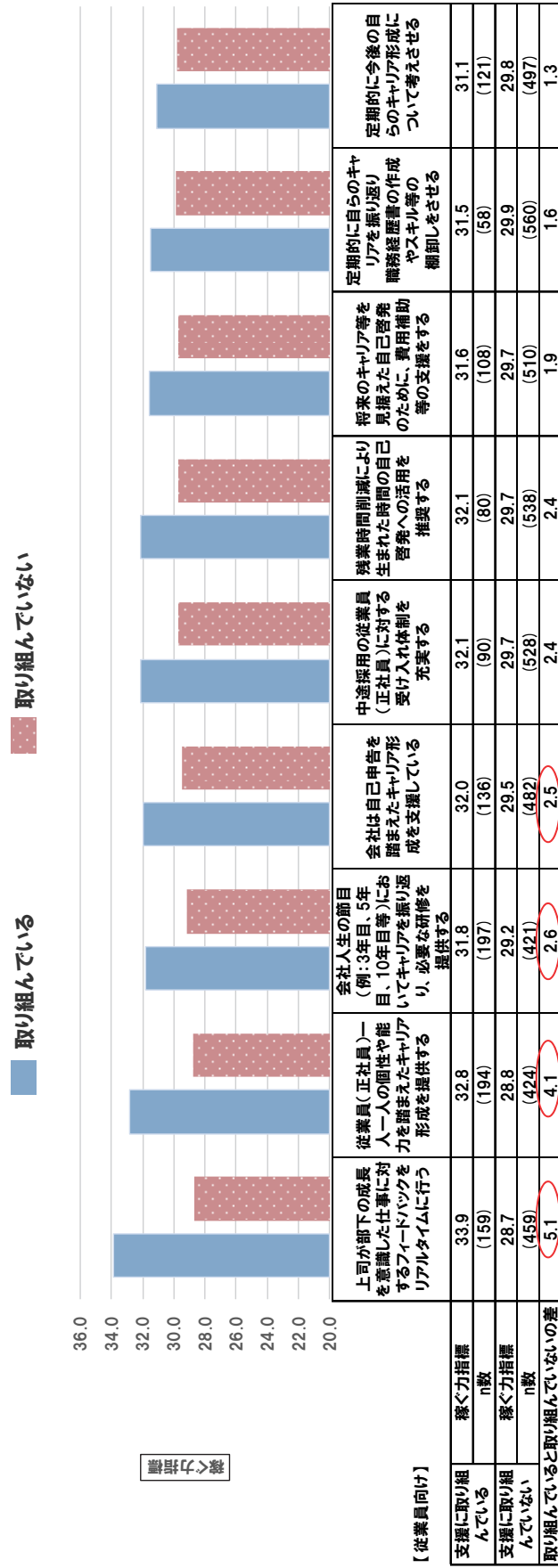
図表 V-68：自律的なキャリア形成支援とビジネストレンド感度の関係
(注) 実施率が少ない (n 数が少ない) もの等は省いた。

- 【知的好奇心度の関係】【従業員向け】** 自律的なキャリア形成に向けた会社の支援ごとに、支援に取り組んでいる場合と取り組んでいない場合別に、知的好奇心度の平均値を集計すると、「定期的に自らのキャリアを振り返り職務経歴書の作成やスキル等の棚卸をさせる」「中途採用の従業員（正社員）に対する受け入れ体制を充実する」「上司が部下の成長を意識した仕事に対するフィードバックをリアルタイムに行う」「会社人生の節目（例：3年目、5年目、10年目等）においてキャリアを振り返り、必要な研修を提供する」などの取り組みを実施している方が特に、知的的好奇心度は高い。



図表 V-69：自律的なキャリア形成支援と知的的好奇心度の関係
 (注) 実施率が少ない (n 数が少ない) もの等は省いた。

- 【稼ぐ力の関係】【従業員向け】 自律的なキャリア形成に向けた会社の支援ごとに、支援に取り組んでいる場合と取り組んでいない場合別に、所属部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、「上司が部下の成長を意識した仕事を意識した仕事に対するフィードバックをリアルタイムに行う」「従業員（正社員）一人一人の個性や能力を踏まえたキャリア形成を提供する」「会社人生の節目（例：3年目、5年目、10年目等）においてキャリアを振り返り、必要な研修を提供する」「会社は自己申告を踏まえたキャリア形成を支援している」などの取り組みを実施している方が特に、その従業員が所属する部署の稼ぐ力は高い。



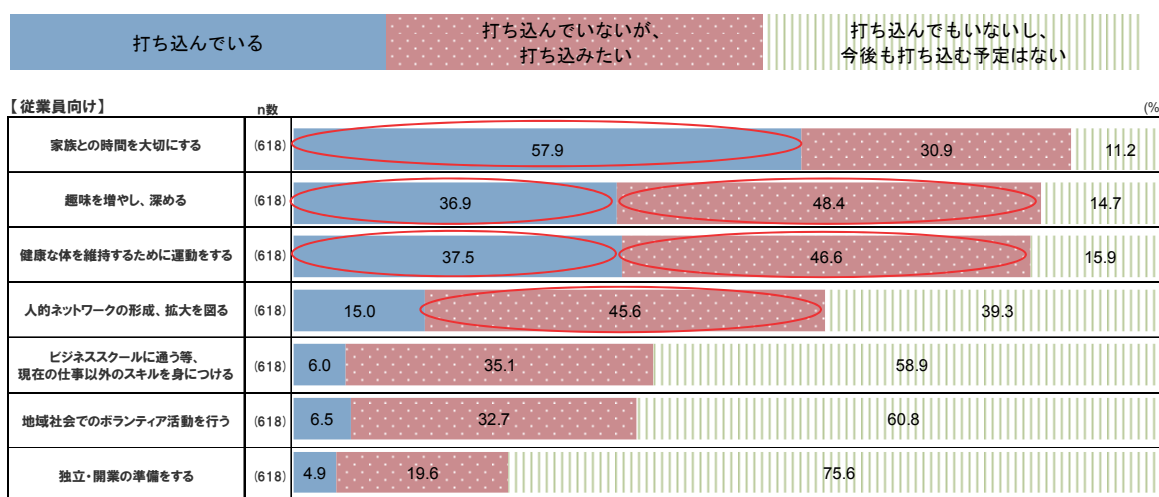
図表 V-71：自律的なキャリア形成支援と所属部署の稼ぐ力の関係
(注) 実施率が少ない (n 数が少ない) もの等は省いた。

(5) 仕事以外で打ち込んでいること（【従業員向け】）

【従業員向け】（Q21）

あなたは今、仕事以外で打ち込んでいたり、打ち込みたいと思っっていることはありますか？（SA）

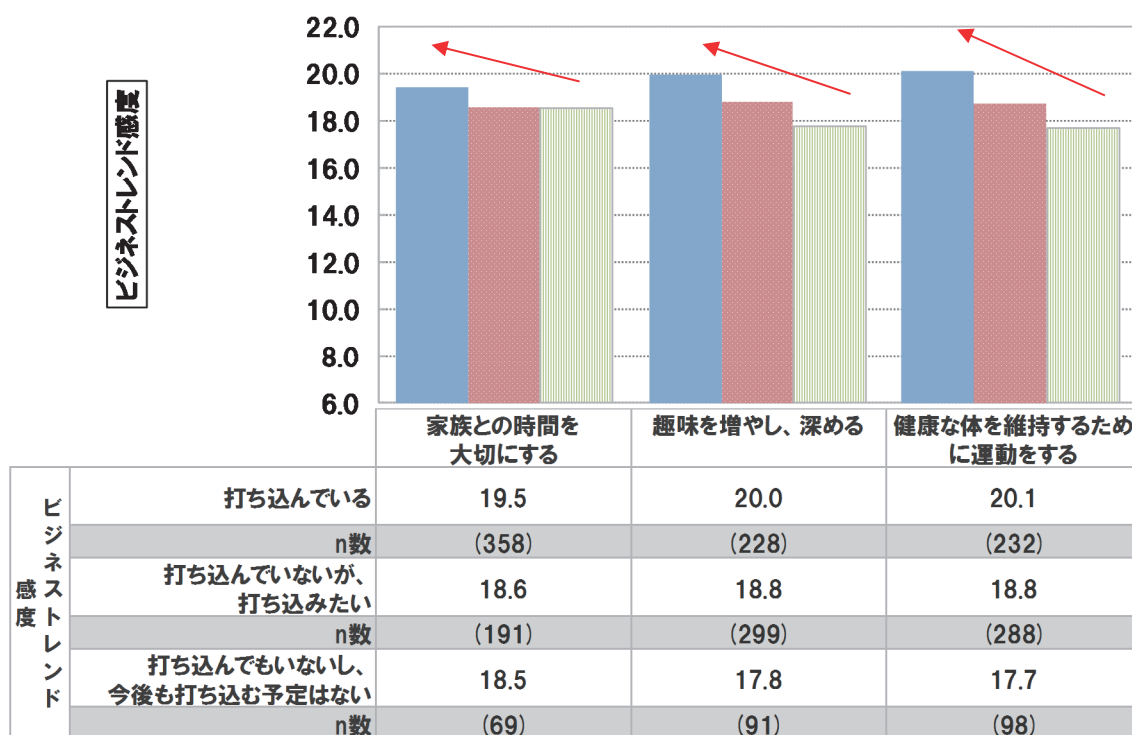
- 今、仕事以外に打ち込んでいることについて聞いたところ、「家族との時間を大切にする」が57.9%と最も多く、「趣味を増やし、深める」「健康な体を維持するために運動をする」がそれに続いている。
- 今、打ち込んでいないが、打ち込みたいと思っっていることとしては、「趣味を増やし、深める」「健康な体を維持するために運動をする」「人的ネットワークの形成、拡大を図る」が多い。



図表 V-72：仕事以外に打ち込んでいる・打ち込みたいこと

- 【ビジネストレンド感度との関係】 従業員が仕事以外で打ち込んでいることが多いとされる「家族との時間を大切にする」「趣味を増やし、深める」「健康な体を維持するために運動をする」の3つについて、それらに「打ち込んでいる」とする人、「打ち込んでいないが打ち込みたい」とする人、「打ち込んでもいいし、今後も打ち込む予定はない」とする人別に、ビジネストレンド感度の平均値を集計すると、いずれも「打ち込んでいる」とする従業員の方が、ビジネストレンド感度がやや高い。

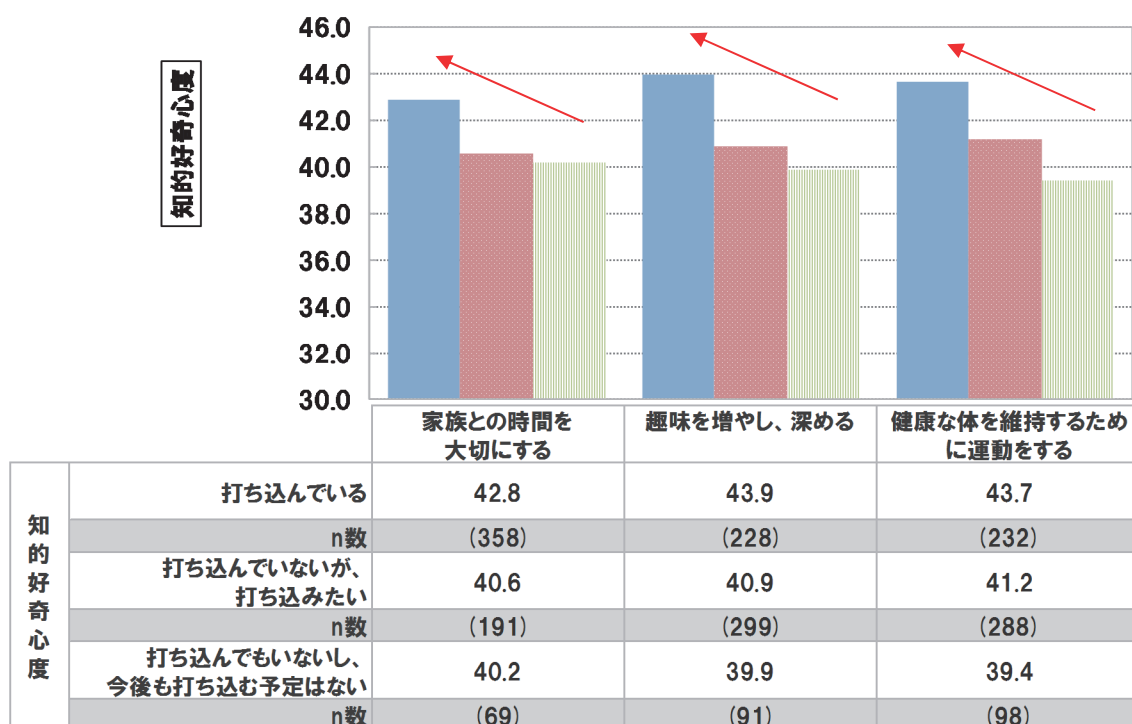
■ 打ち込んでいる
 ■ 打ち込んでいないが、打ち込みたい
 ■ 打ち込んでもいいし、今後も打ち込む予定はない



図表 V-73 : 仕事以外に打ち込んでいることとビジネストレンド感度との関係

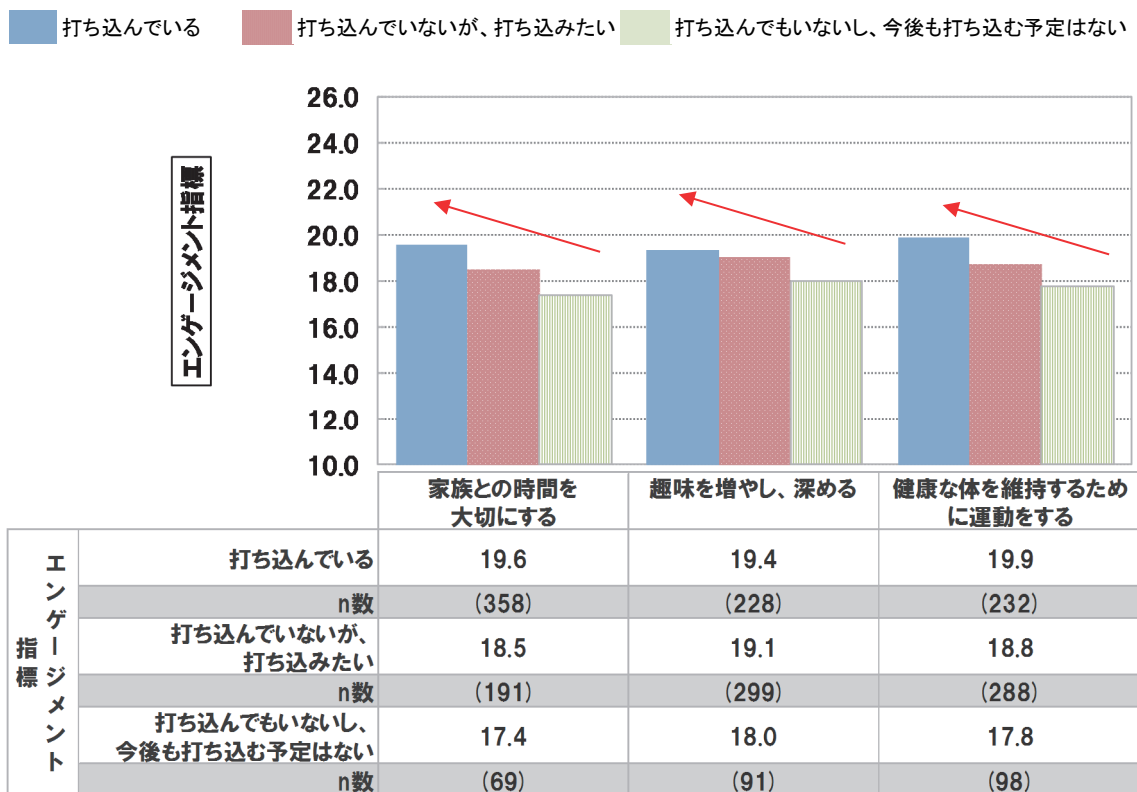
- 【知的好奇心度との関係】 従業員が仕事以外で打ち込んでいることが多いとされる「家族との時間を大切にする」「趣味を増やし、深める」「健康な体を維持するために運動をする」の3つについて、それらに「打ち込んでいる」とする人、「打ち込んでいないが打ち込みたい」とする人、「打ち込んでもないし、今後も打ち込む予定はない」とする人別に、知的的好奇心度の平均値を集計すると、いずれも「打ち込んでいる」とする従業員の方が、知的的好奇心度が高い。

■ 打ち込んでいる ■ 打ち込んでいないが、打ち込みたい ■ 打ち込んでもないし、今後も打ち込む予定はない



図表 V-74：仕事以外に打ち込んでいることと知的的好奇心度との関係

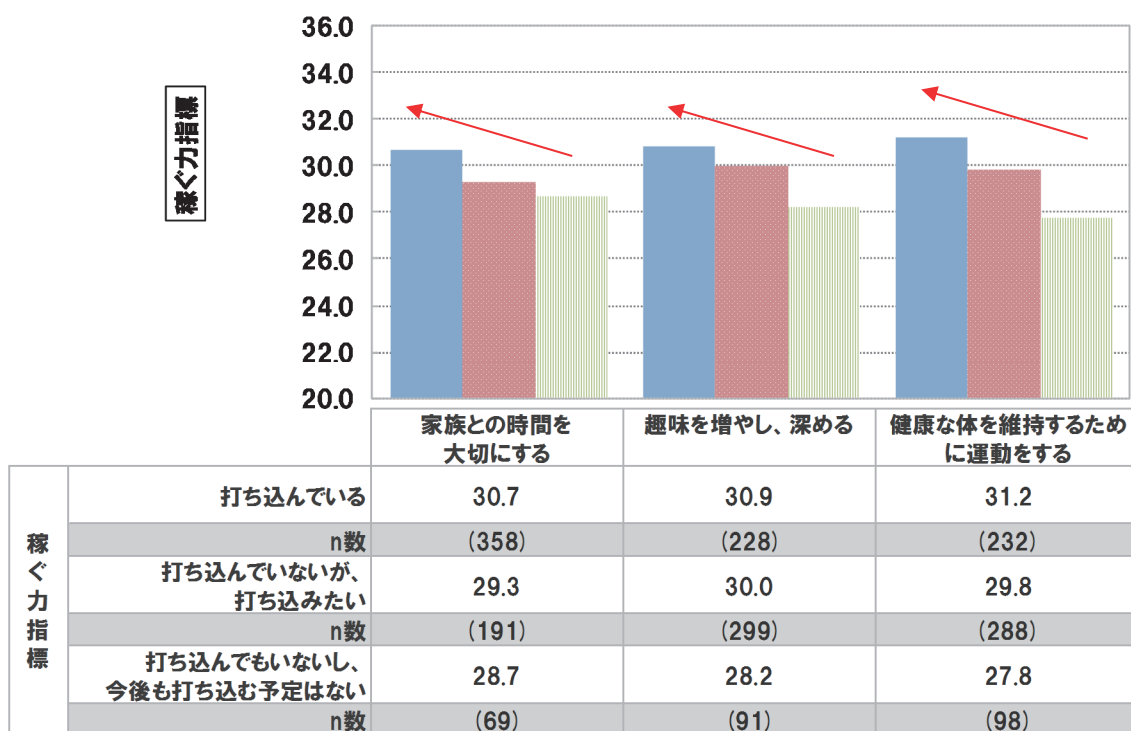
- 【エンゲージメントとの関係】 従業員が仕事以外で打ち込んでいることが多いとされる3つについて、それらに「打ち込んでいる」とする人、「打ち込んでいないが打ち込みたい」とする人、「打ち込んでいないし、今後も打ち込む予定はない」とする人別に、その従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、いずれも「打ち込んでいる」とする従業員の方が、エンゲージメントが高い。



図表 V-75 : 仕事以外に打ち込んでいることとエンゲージメントとの関係

- 【稼ぐ力との関係】 従業員が仕事以外で打ち込んでいることが多いとされる3つについて、それらに「打ち込んでいる」とする人、「打ち込んでいないが打ち込みたい」とする人、「打ち込んでもないし、今後も打ち込む予定はない」とする人別に、その従業員が所属する部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、いずれも「打ち込んでいる」とする従業員の所属する部署の方が、稼ぐ力が高い。

■ 打ち込んでいる
 ■ 打ち込んでいないが、打ち込みたい
 ■ 打ち込んでもないし、今後も打ち込む予定はない



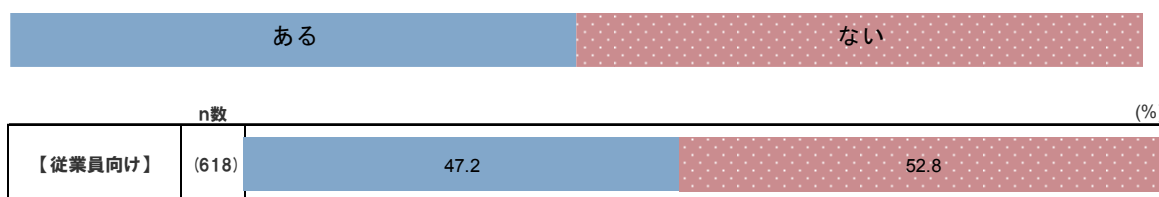
図表 V-76 : 仕事以外に打ち込んでいることと稼ぐ力との関係

(6) 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望（【従業員向け】）

【従業員向け】（Q'15）

あなたは現在の勤務先で働き続けるかどうかに関わらず、5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がありますか？（SA）

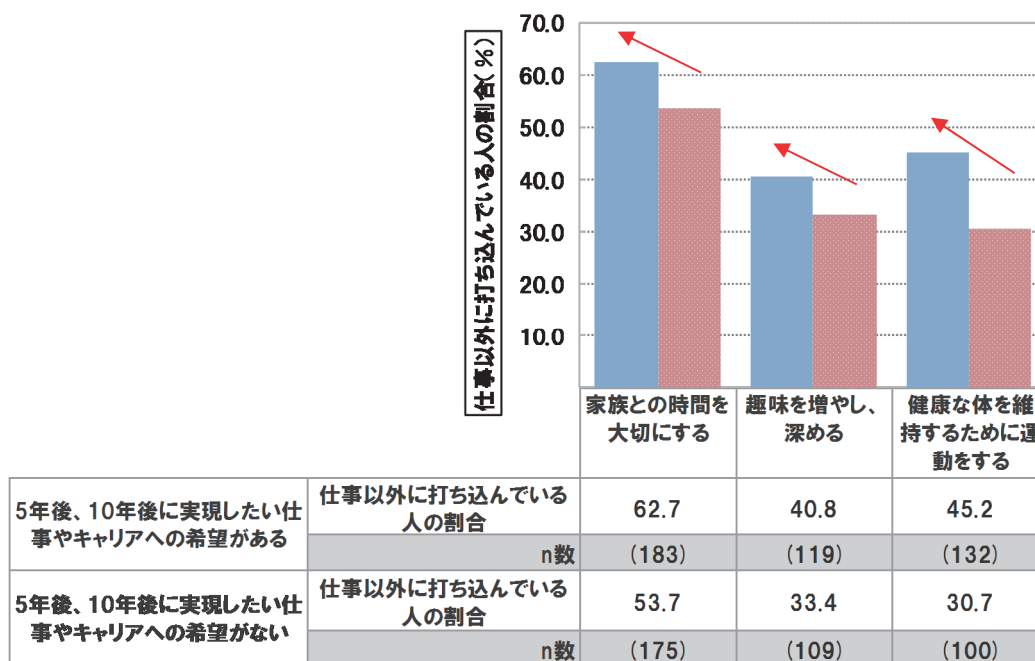
- 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無について聞いたところ、47.2%と約半数が実現したいキャリアや仕事が「ある」としている。



図表 V-77：5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無

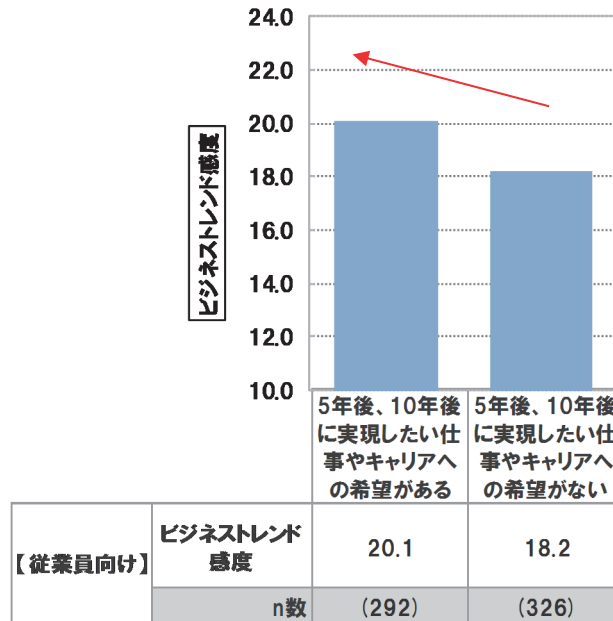
- 【仕事以外に打ち込んでいることとの関係】 5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別に、仕事以外に打ち込んでいる人の割合（従業員が仕事以外で打ち込んでいることが多いとされる3つそれぞれに対し「打ち込んでいる」とする人の割合）を集計すると、5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望がある方が仕事以外に打ち込んでいる人の割合は高い。

■ 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がある ■ 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がない



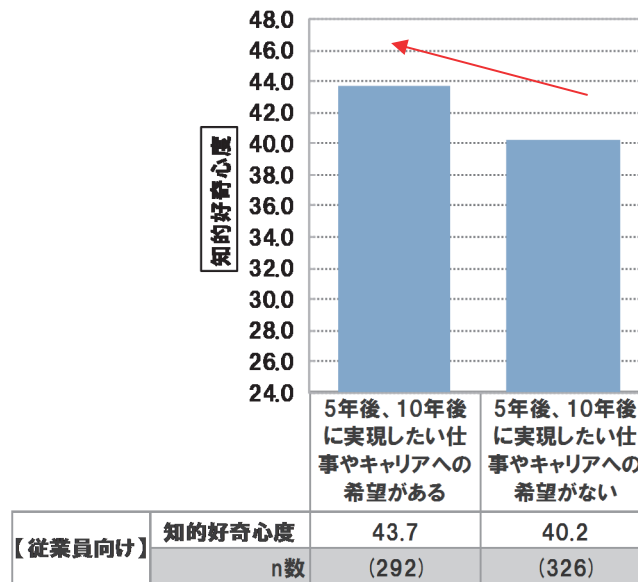
図表 V-78：5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別の仕事以外に打ち込んでいる人の割合

- 【ビジネストレンド感度との関係】 5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別にその従業員のビジネストレンド感度の平均値を集計すると、5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望がある方がビジネストレンド感度は高い。



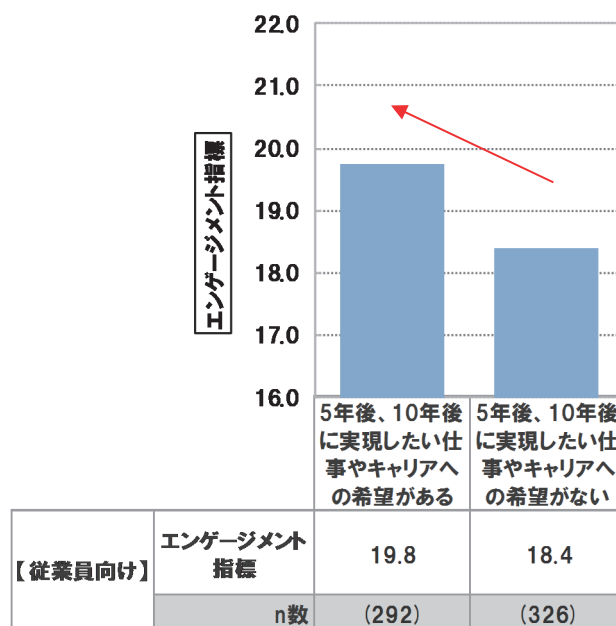
図表 V-79 : 5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別のビジネストレンド感度

- 【知的好奇心度との関係】 5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別にその従業員の知的好奇心度の平均値を集計すると、5年後、10年度に実現したい仕事やキャリアへの希望がある方が知的好奇心度は高い。



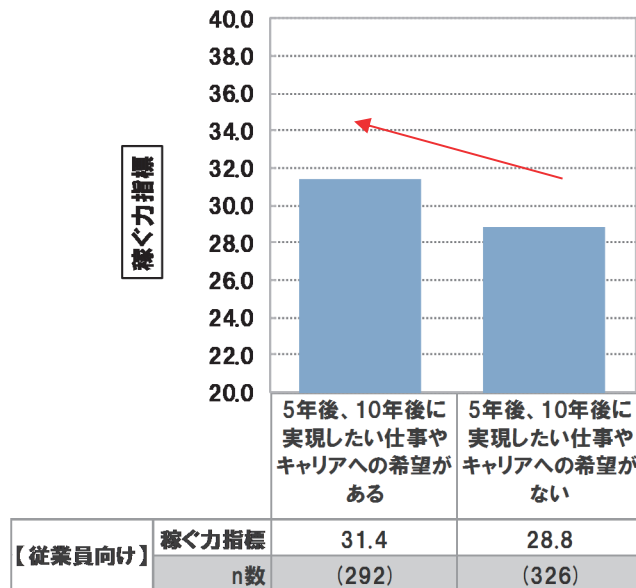
図表 V-80 : 5 年後、10 年度に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別の知的好奇心度

- 【エンゲージメントとの関係】 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別にその従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がある方がその従業員のエンゲージメントが高い傾向がある。



図表 V-81 : 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別のエンゲージメント

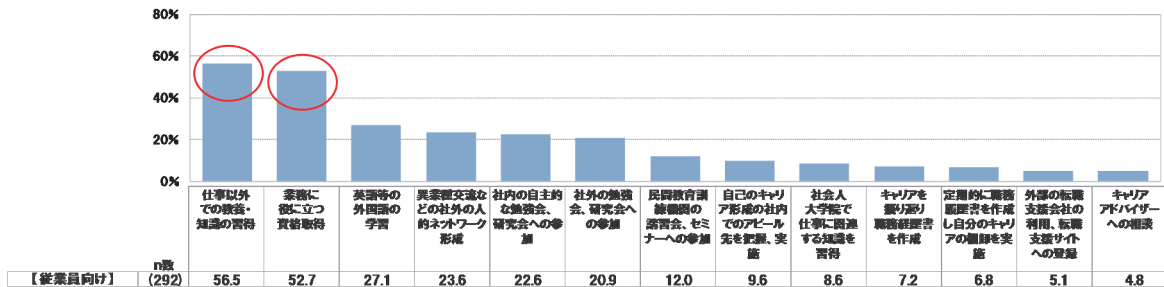
- **【稼ぐ力との関係】** 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別にその従業員が所属する部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がある方がその従業員が所属する部署の稼ぐ力が高い傾向がある。



図表 V-82 : 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

【従業員向け】（Q'15で「ある」を選択した人のみ）（Q'16）
 あなたの5年後、10年後に実現したい仕事やキャリア形成に向けた取り組みについてお伺いします。（MA）

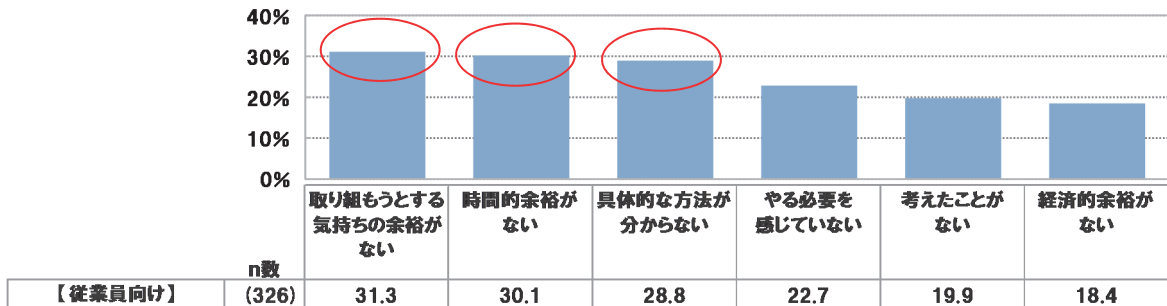
- 【取り組みの内容（希望がある人向け）】5年後、10年後に実現したい仕事やキャリア形成に向けての取り組みとしては、「仕事以外での教養・知識の習得」「業務に役立つ資格取得」等が多い。



図表 V-83：5年後、10年後に実現したい仕事やキャリア形成に向けた取り組み

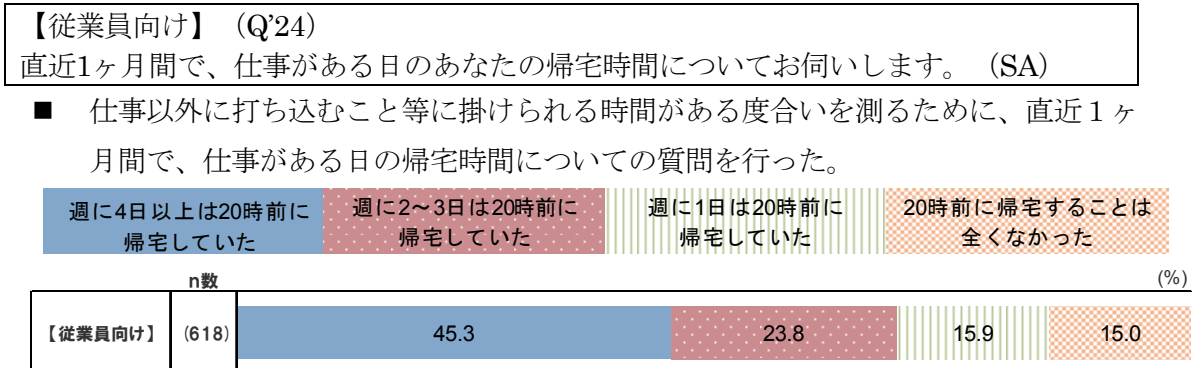
【従業員向け】（Q'15で「ない」を選択した人のみ）（Q'17）
 5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望が無い理由は何ですか？（MA）

- 【取り組みの内容（希望がない人向け）】5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がない理由として多いのは、「取り組もうとする気持ちの余裕がない」「時間的余裕がない」「具体的な方法がわからない」の順である。



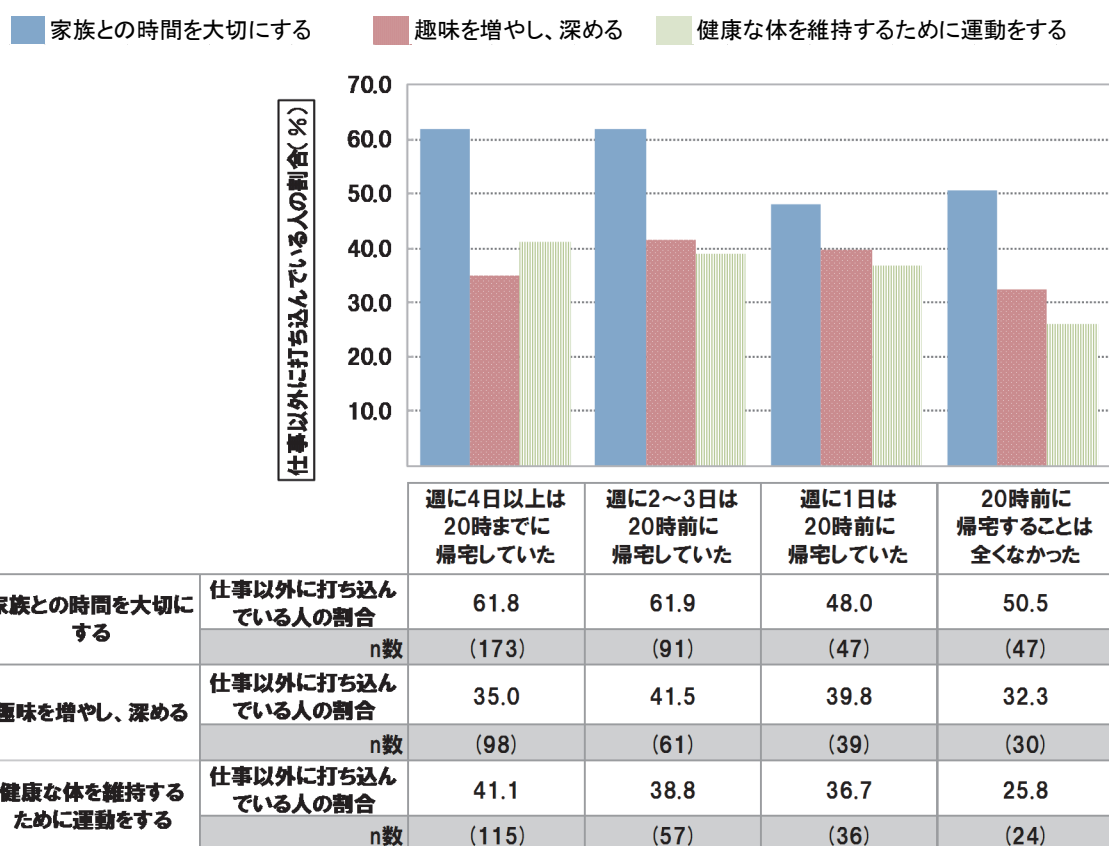
図表 V-84：5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望が無い理由

(7) 20 時前に帰宅していた週のうちの日数 (【従業員向け】)



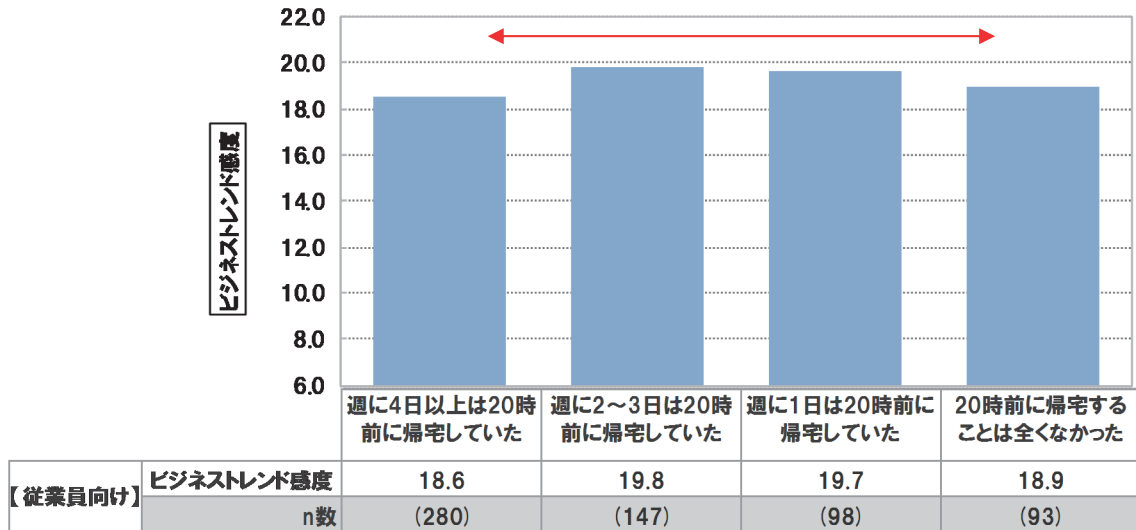
図表 V-85 : 20 時前に帰宅していた週のうちの日数

- 【仕事以外に打ち込んでいることとの関係】 仕事がある日に20時前に帰宅していた日数別に、仕事以外に打ち込んでいる人の割合（従業員が仕事以外で打ち込んでいることが多いとされる3つそれぞれに対し「打ち込んでいる」とする人の割合）を集計すると、「家族との時間を大切にする」について、週に4日以上、または、週に2～3日の人は、週に1日、または、20時前に帰宅することが全くない人よりも、仕事以外に打ち込んでいる人の割合が高くなっている。また、「健康な体を維持するために運動をする」「趣味を増やし、深める」について、週に4日以上、週に2～3日、週に1日の人は、20時前に帰宅することが全くない人よりも、仕事以外に打ち込んでいる人の割合が高くなっている。



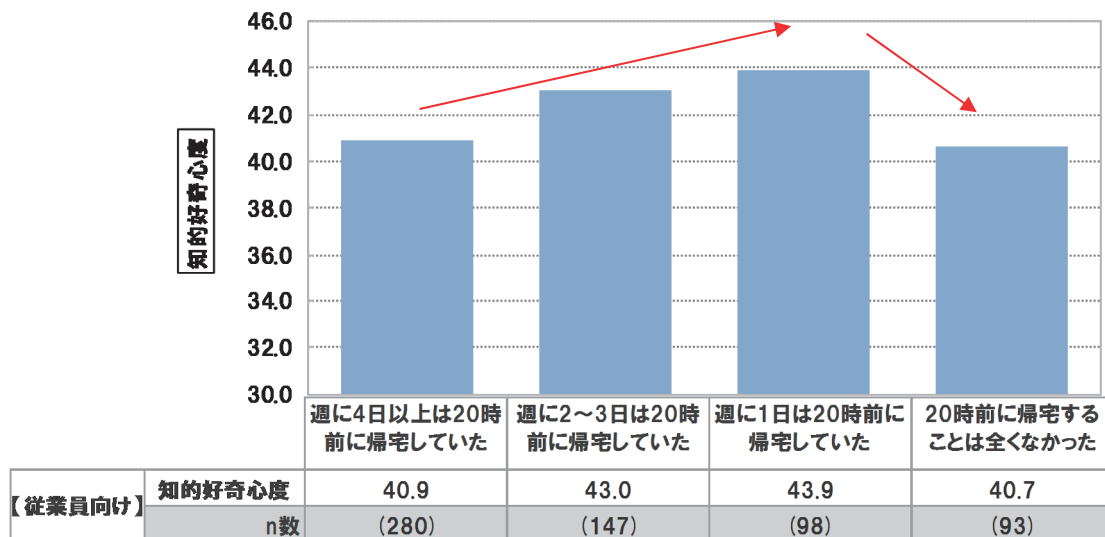
図表 V-86：20時前に帰宅していた週のうちの日数別の仕事以外に打ち込んでいる人の割合

- 【ビジネストレンド感度との関係】 仕事がある日に 20 時前に帰宅していた日数別に、その従業員のビジネストレンド感度の平均値を集計すると、帰宅していた日数によって大きな差は見られない。



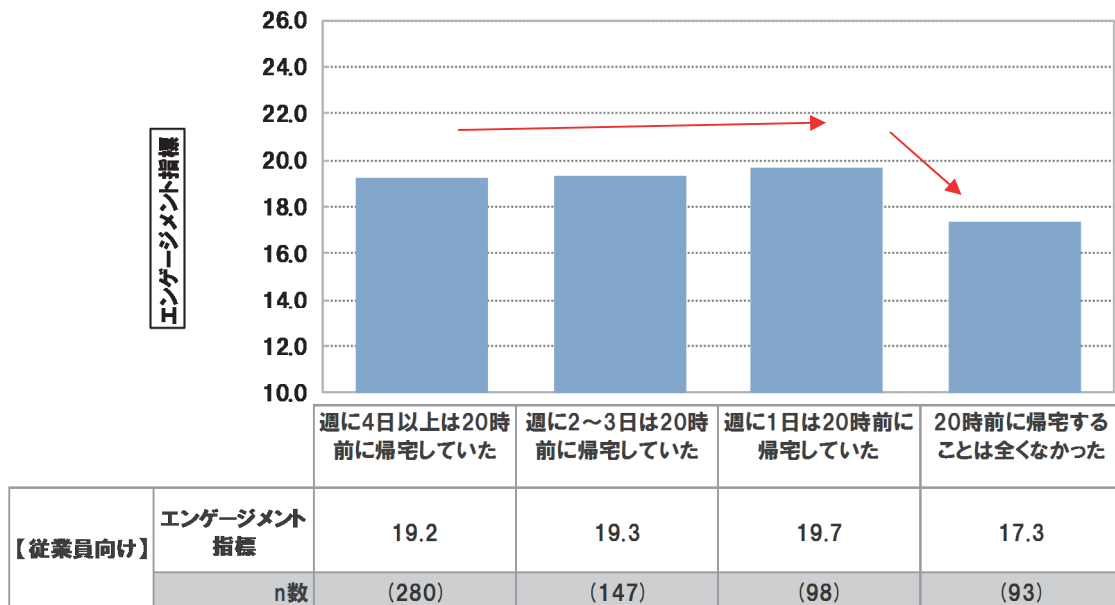
図表 V-87 : 20 時前に帰宅していた週のうちの日数別のビジネストレンド感度

- 【知的好奇心度との関係】 仕事がある日に20時前に帰宅していた日数別に、その従業員の知的好奇心度の平均値を集計すると、週に4日以上よりも、週に2〜3日、それよりも週に1日の従業員の方が知的好奇心度は高かった。しかし、20時前に帰宅することが全くない人の知的好奇心度は、週に4日以上よりもむしろ低くなっている。



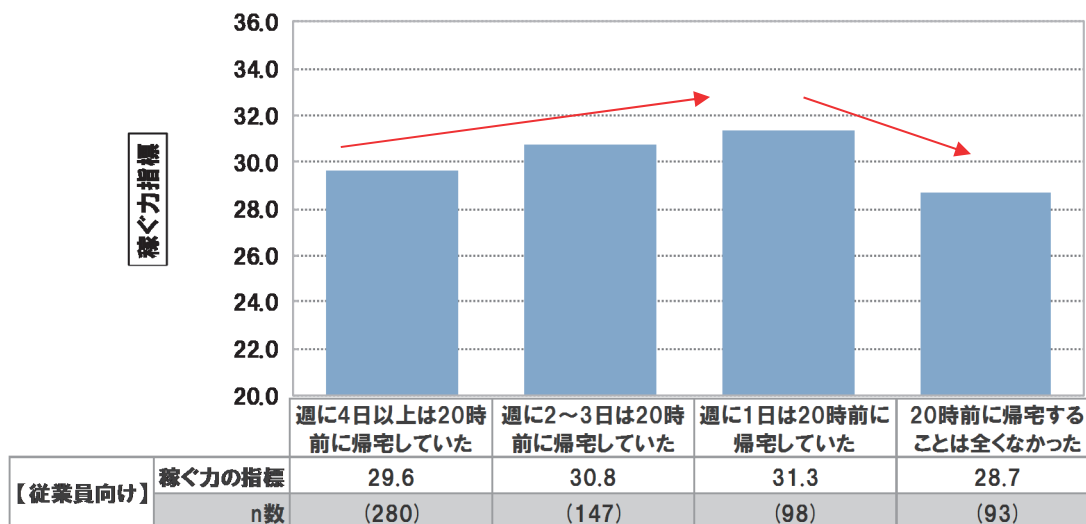
図表 V-88 : 20 時前に帰宅していた週のうちの日数別の知的好奇心度

- 【エンゲージメントとの関係】 仕事がある日に 20 時前に帰宅していた日数別に、その従業員のエンゲージメント指標の平均値を集計すると、20 時前に帰宅することが全くない人のエンゲージメントが低くなっている。



図表 V-89 : 20 時前に帰宅していた週のうちの日数別のエンゲージメント

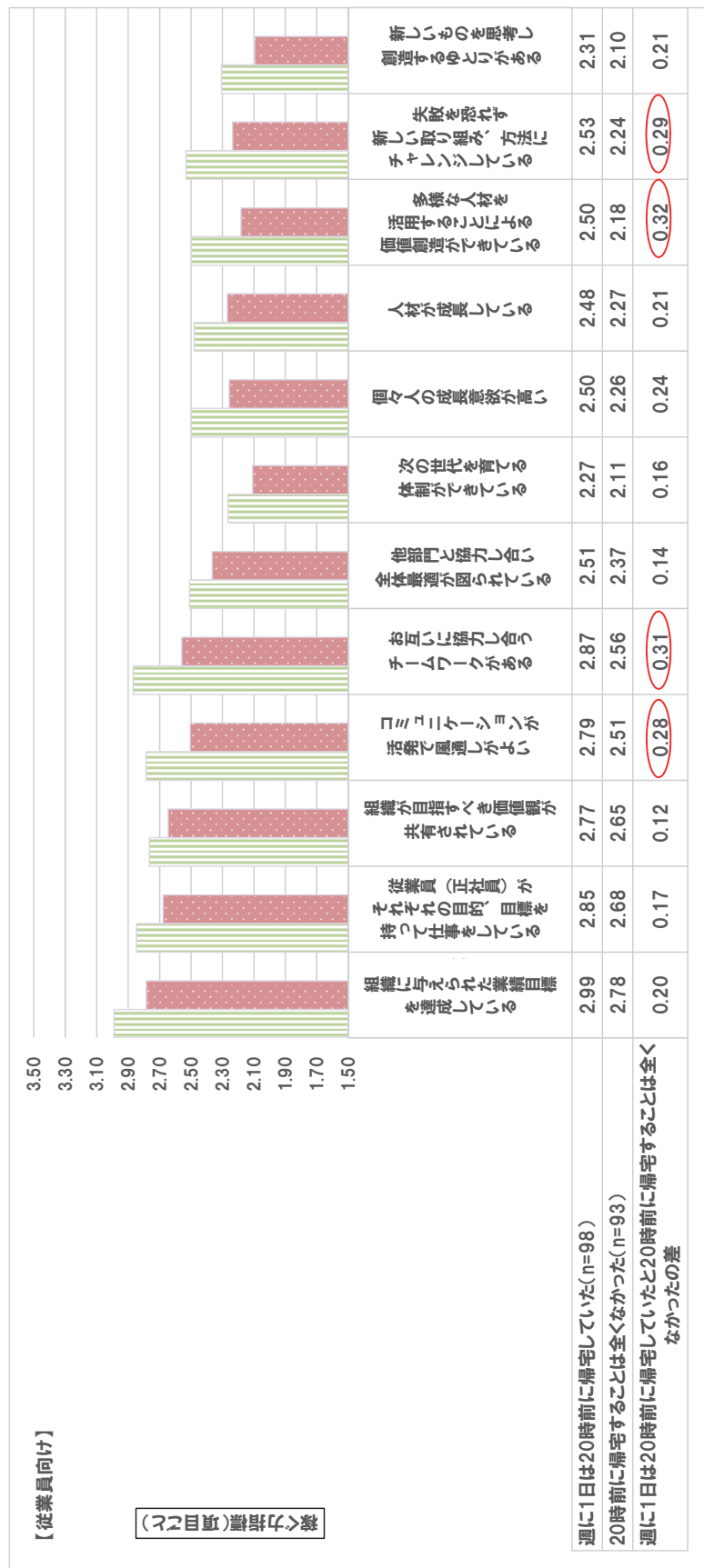
- 【稼ぐ力との関係】 仕事がある日に20時前に帰宅していた日数別に、その従業員が所属する部署の稼ぐ力指標の平均値を集計すると、週に4日以上よりも、週に2～3日、それよりも週に1日の従業員が所属する部署の方が稼ぐ力が高かった。しかし、20時前に帰宅することが全くない人が所属する部署の稼ぐ力は、週に4日以上よりもむしろ低くなっている。



図表 V-90 : 20 時前に帰宅していた週のうちの日数別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

- 【項目ごとの稼ぐ力との関係】 仕事がある日に20時前に帰宅していた日数別に、その従業員が所属する部署の稼ぐ力の項目ごとの指標の平均値を集計すると、週に1日の人と全くない人で差が最も大きくなる稼ぐ力の項目は、「多様な人材を活用することによる価値創造ができています」「お互いに協力し合うチームワークがある」「失敗を恐れず新しい取り組み、方法にチャレンジしている」「コミュニケーションが活発で風通しがよい」である。

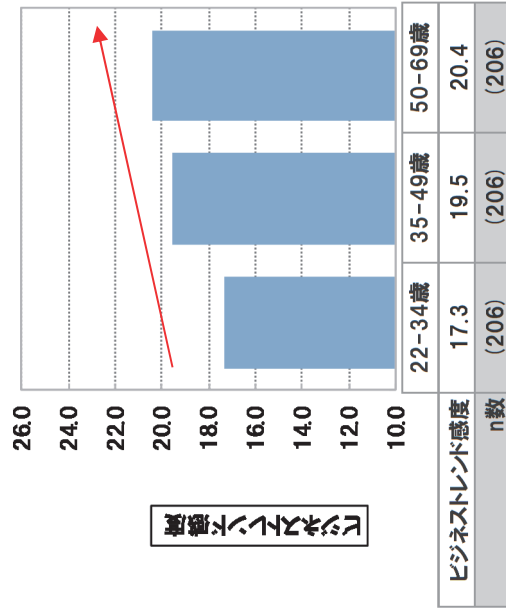
■ 週に1日は20時前に帰宅していた ■ 20時前に帰宅することは全くなかった



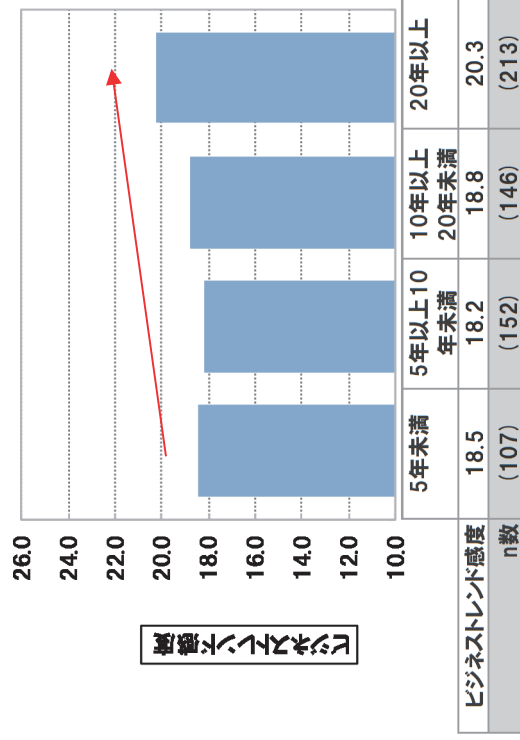
図表 V-91：20時前に帰宅していた週のうちの日数別のその従業員が所属する部署の項目ごとの稼ぐ力

2.5. 年齢や勤続年数とビジネストレンド感度、知的好奇心度、エンゲージメント指標、稼ぐ力指標の関係（【従業員向け】）

- 【従業員の年齢別のビジネストレンド感度】 従業員（正社員）の年齢別にビジネストレンド感度の平均値を集計すると、年齢が高い方がその従業員（正社員）のビジネストレンド感度が高い。
- 【従業員の勤続年数別のビジネストレンド感度】 従業員（正社員）の勤続年数別にビジネストレンド感度の平均値を集計すると、勤続年数が長い方がその従業員（正社員）のビジネストレンド感度が高い。

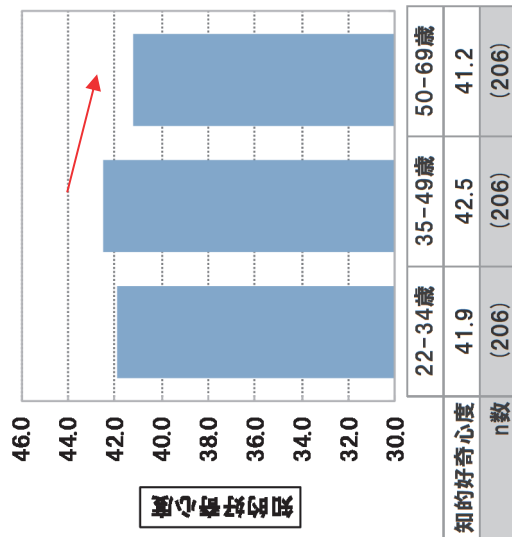


図表V-92：年齢別のビジネストレンド感度

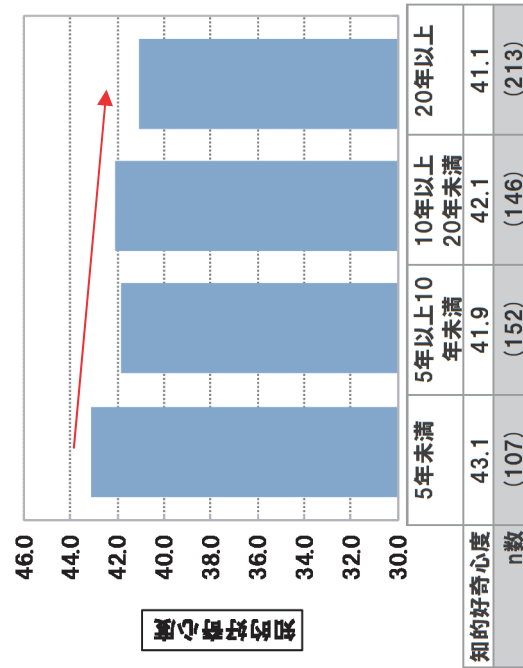


図表V-93：勤続年数別のビジネストレンド感度

- 【従業員の年齢別の知的好奇心】 従業員（正社員）の年齢別に知的好奇心の平均値を集計すると、高齢層（「50～69歳」）で知的好奇心がやや低くなっている。
- 【従業員の勤続年数別の知的好奇心】 従業員（正社員）の勤続年数別に知的好奇心の平均値を集計すると、勤続年数が長いほど知的好奇心がやや低くなる傾向がある。

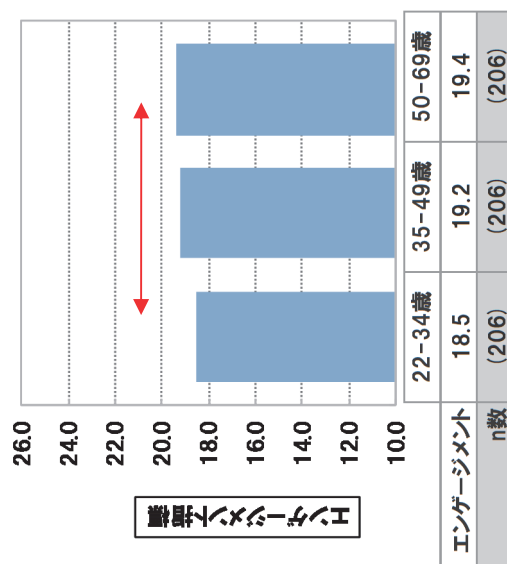


図表V-94：年齢別の知的好奇心

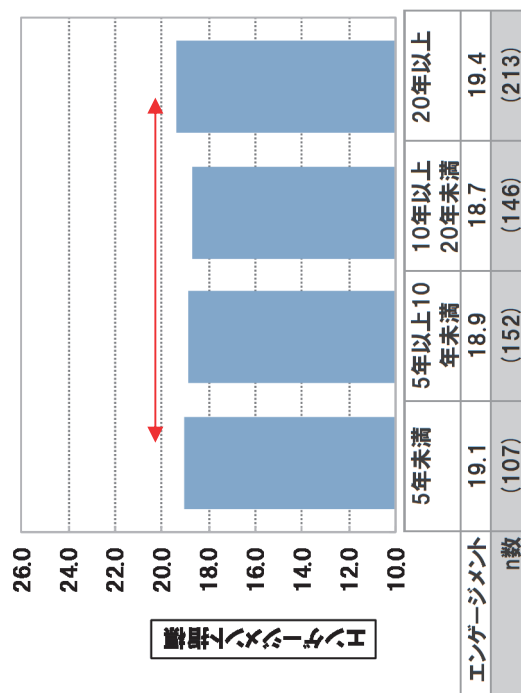


図表V-95：勤続年数別の知的好奇心

- 【従業員の年齢別のエンゲージメント】 従業員（正社員）の年齢別にエンゲージメント指標の平均値を集計すると、年齢によってエンゲージメントに大きな差は見られない。エンゲージメントの高低は、年齢よりも他の要因（例えば、仕事以外に打ち込んでいるものがあるかどうかや5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望があるかどうかなど）に影響を受けるようである。
- 【従業員の勤続年数別のエンゲージメント】 従業員（正社員）の勤続年数別にビジネスストレスレベルの平均値を集計すると、勤続年数によってエンゲージメントに大きな差は見られない。エンゲージメントの高低は、勤続年数よりも他の要因に影響を受けるようである。

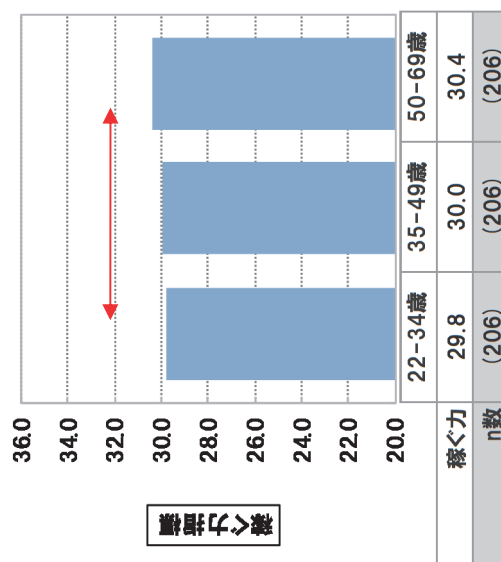


図表V-96：年齢別のエンゲージメント

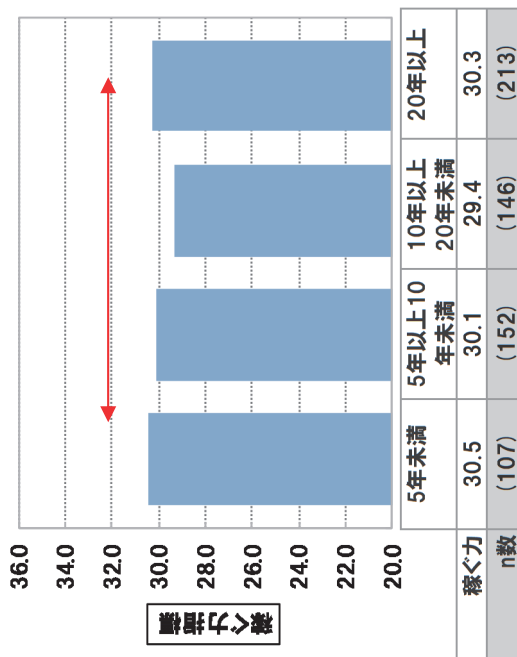


図表V-97：勤続年数別のエンゲージメント

- 【従業員の年齢別稼ぐ力】 従業員（正社員）の年齢別に稼ぐ力指標の平均値を集計すると、年齢によってその従業員が所属する部署の稼ぐ力に大きな差は見られない。従業員が所属する部署の稼ぐ力を押し上げるのは、年齢よりも他の要因（例えば、仕事以外に打ち込んでいるものがあるかどうかや5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望があるかどうかなど）によるようである。
- 【従業員の勤続年数別稼ぐ力】 従業員（正社員）の勤続年数別に稼ぐ力指標の平均値を集計すると、勤続年数によってその従業員が所属する部署の稼ぐ力に大きな差は見られない。従業員が所属する部署の稼ぐ力を押し上げるのは、勤続年数よりも他の要因によるようである。



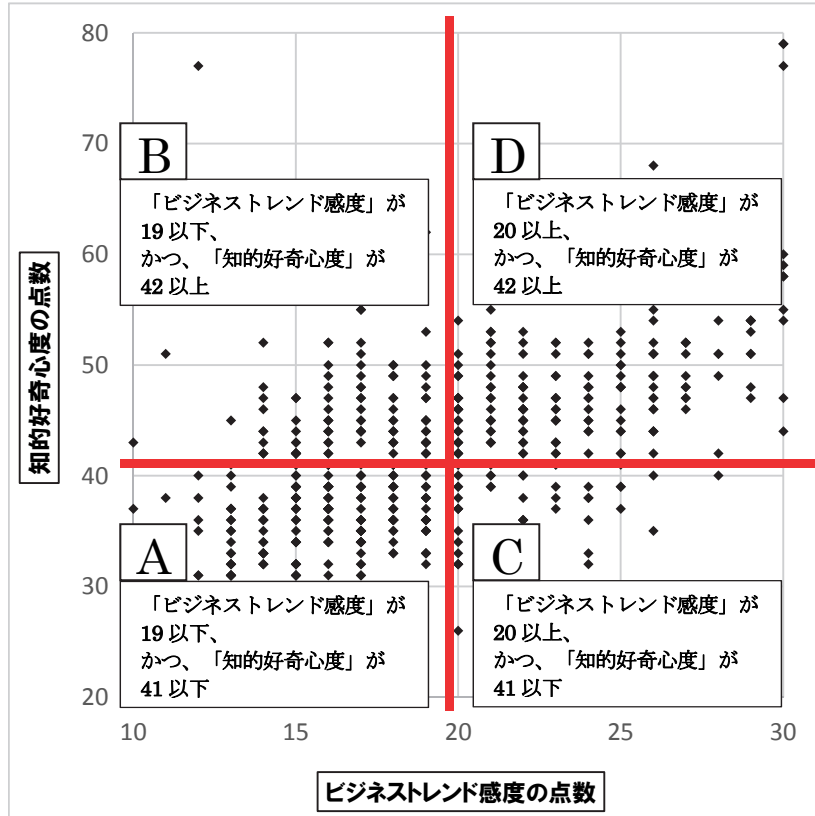
図表V-98：年齢別の当該部署の稼ぐ力



図表V-99：勤続年数別の当該部署の稼ぐ力

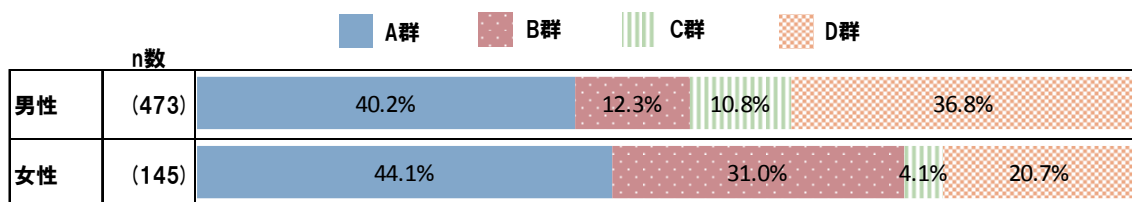
2.6. ビジネストレンド感度／知的好奇心が高い群と低い群の比較（【従業員向け】）

- ビジネストレンド感度の平均値は19.1点、知的好奇心度の平均値は41.8点である。これらを境に従業員を4群に分け、各群に属する従業員の特徴を見る。



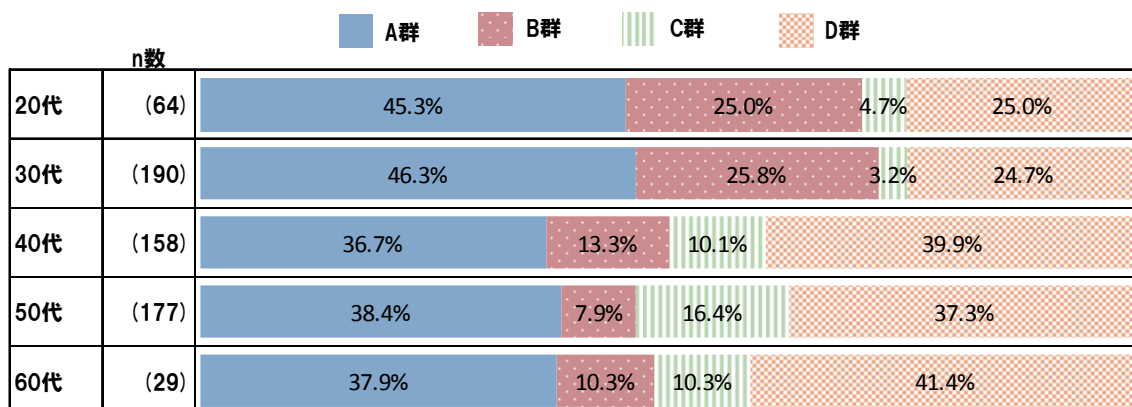
図表 V-100 : ビジネストレンド感度／知的好奇心の高低で分ける4群

- 【男女別群構成】 男性は女性に比べビジネストrend感度も知的的好奇心度もともに高い群（D）が多い。女性は男性に比べビジネストrend感度が低く知的的好奇心度が高い群（B）が多い。



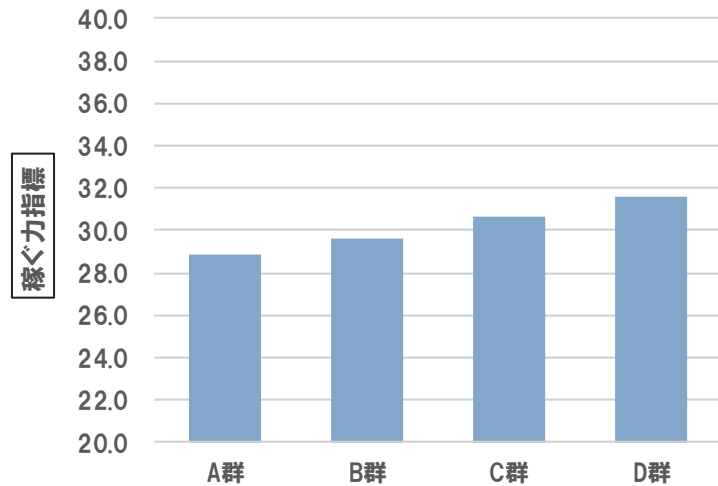
図表 V-101：男女別のビジネストrend感度／知的的好奇心度の群構成

- 【年齢別群構成】 30代までは40代以降に比べビジネストrend感度が低い群（AとB）が多い。40代以降は30代までに比べビジネストrend感度も知的的好奇心度ともに高い群（D）が多い。



図表 V-102：年齢別のビジネストrend感度／知的的好奇心度の群構成

- 【群別の稼ぐ力】 ビジネストレンド感度も知的的好奇心度もともに低い群（A）より ビジネストレンド感度も知的的好奇心度もともに高い群（D）の方がその従業員が所属する部署の稼ぐ力は高い。



【従業員向け】	稼ぐ力指標	28.8	29.6	30.6	31.6
	n数	(254)	(103)	(57)	(204)

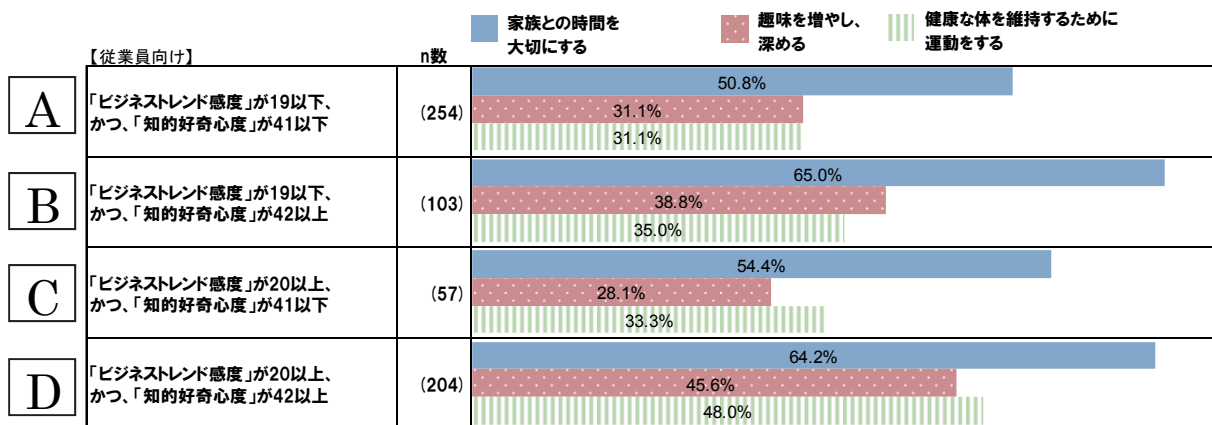
図表 V-103： ビジネストレンド感度／知的的好奇心度の群別のその従業員が所属する部署の稼ぐ力

- 【5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無】 ビジネストレンド感度も知的的好奇心度もともに高い群（D）の方がともに低い群（A）に比べ、5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望を持っている従業員の割合が相対的に多い。

【従業員向け】	n数	5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望の有無	
		5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がある	5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がない
A 「ビジネストレンド感度」が19以下、かつ、「知的的好奇心度」が41以下	(254)	36.6%	63.4%
B 「ビジネストレンド感度」が19以下、かつ、「知的的好奇心度」が42以上	(103)	45.6%	54.4%
C 「ビジネストレンド感度」が20以上、かつ、「知的的好奇心度」が41以下	(57)	50.9%	49.1%
D 「ビジネストレンド感度」が20以上、かつ、「知的的好奇心度」が42以上	(204)	60.3%	39.7%

図表 V-104： ビジネストレンド感度／知的的好奇心度の群別の5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望有無比率の比較

- 【仕事以外に打ち込んでいる人の割合】 ビジネストレンド感度も知的的好奇心度もともに高い群 (D) の方がともに低い群 (A) に比べ、仕事以外に打ち込んでいる人の割合が相対的に多い。



図表 V-105 : ビジネストレンド感度／知的的好奇心度の群別の仕事以外に打ち込んでいる人の割合の比較

- 【「人生 100 年時代」に重要とされるキャリア意識】 各群の従業員が、重要視している「人生 100 年時代」に重要とされるキャリア意識を比較するため、群ごとに、「人生 100 年時代」に重要とされるキャリア意識の各項目について、「そう思う」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「あまりそう思わない」を-1 点、「そう思わない」を-2 点として、各項目の平均点を集計して、ビジネストレンド感度と知的好奇心度の両方高い群 (D) と、ともに低い群 (A) を比べた。
- ビジネストレンド感度も知的好奇心度もともに高い群 (D) は、企業側が最も重視する「②知識の獲得だけでなく獲得した知識を活用し、経験を積む」を最も重視している。
- ビジネストレンド感度も知的好奇心度もともに高い群 (D) ではともに低い群 (A) に比べ、上述の②に加え、「⑤生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続ける」「⑥社内だけでなく社外からも評価される実績を確立する」「⑦今身に着けている能力のみを頼りに今後も生き抜けるとは考えにくい」をより重視する傾向が見られる。

A 群 (254)	項目	①健康や明晰な頭脳を保つため、生活習慣や仕事上のストレス管理に気をつける	②知識の獲得だけでなく獲得した知識を活用し、経験を積む	③幅広い知識と見方を得るために、幅広い人々との関係を深める時間を確保する	④活力や行動に移す前向きな姿勢を維持するため、前向きな人達とのネットワークを持つ	⑤生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続ける	⑥社内だけでなく社外からも評価される実績を確立する	⑦今身に着けている能力のみを頼りに今後も生き抜けるとは考えにくい
	点数	1.11	1.02	0.95	0.87	0.81	0.81	0.73
B 群 (103)	項目	①	②	⑤	⑥	④	③	⑦
	点数	1.26	1.22	1.11	1.08	1.00	0.98	0.95
C 群 (57)	項目	①	⑤	②	③	⑥	④	⑦
	点数	1.28	1.23	1.21	1.21	1.11	1.00	0.93
D 群 (204)	項目	②	①	⑤	⑥	③	⑦	④
	点数	1.40	1.38	1.27	1.25	1.18	1.15	1.14

図表 V-106：ビジネストレンド感度・知的好奇心度の群別の「人生 100 年時代」に重要とされるキャリア意識

(注) 「そう思う」を 2 点、「まあそう思う」を 1 点、「あまりそう思わない」を-1 点、「そう思わない」を-2 点として、群ごとに、各項目の平均点の降順にソート。

- **【キャリアや働き方に関する考え方】** 各群のキャリアや働き方に関する考え方を比較するため、群ごとに、キャリアや働き方に関する考え方の各項目について、「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として各項目の平均点を集計し、ビジネストレンド感度と知的好奇心度の両方高い群（D）と、ともに低い群（A）を比べた。
- ビジネストレンド感度も知的好奇心度もともに高い群（D）ではともに低い群（A）に比べ、「③年齢に関わらず成果を上げた人を昇給させるのが望ましい」「⑤自身の市場価値を意識して能力開発していきたい」「⑦退職後の人生を豊かにするために様々な能力開発を今のうちに行いたい」をより重視する傾向が見られた。逆に、ビジネストレンド感度も知的好奇心度もともに低い群（A）ではともに高い群（D）に比べ、「①仕事で昇進・昇格するよりも、ワークライフバランスを重視したい」「④勤務地を限定して働きたい」を重視する傾向が見られた。

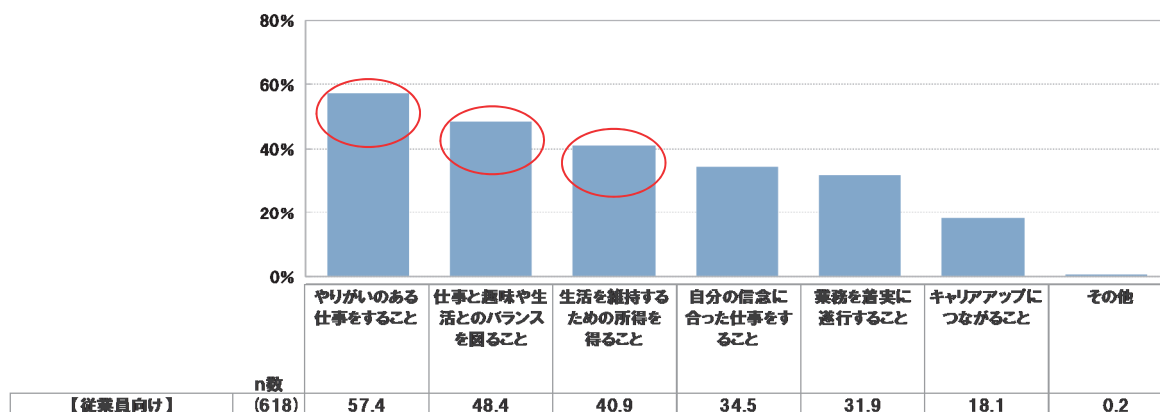
【参考：経済産業省調査分】

2.7. 人材に求める能力

【従業員向け】（Q'25）

あなたが仕事をするうえで重視していることとして近い考え方について最も当てはまるもの上位三つまで（以下、「上位三つまで」）選んでください。

- 仕事をするうえで重視していることを聞いたところ、「やりがいのある仕事をする」ことが57.4%と最も多く、「仕事と趣味や生活とのバランスを図ること」「生活を維持するための所得を得ること」がそれに続く。

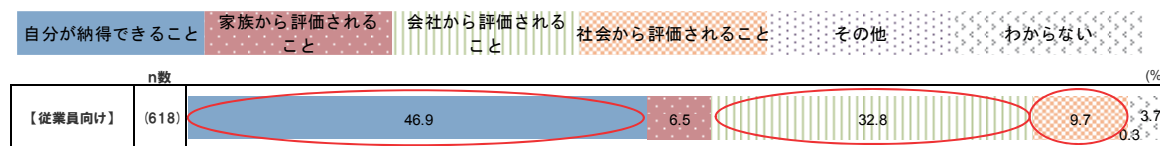


図表 V-108：仕事をするうえで重視していること

【従業員向け】（Q'26）

あなたは仕事を誰に評価されたいと考えていますか？（SA）

- 自身の仕事を誰に評価されたいかを聞いたところ、「自分が納得できること」が46.9%と最も多く、「会社から評価されること」「社会から評価されること」と続く。

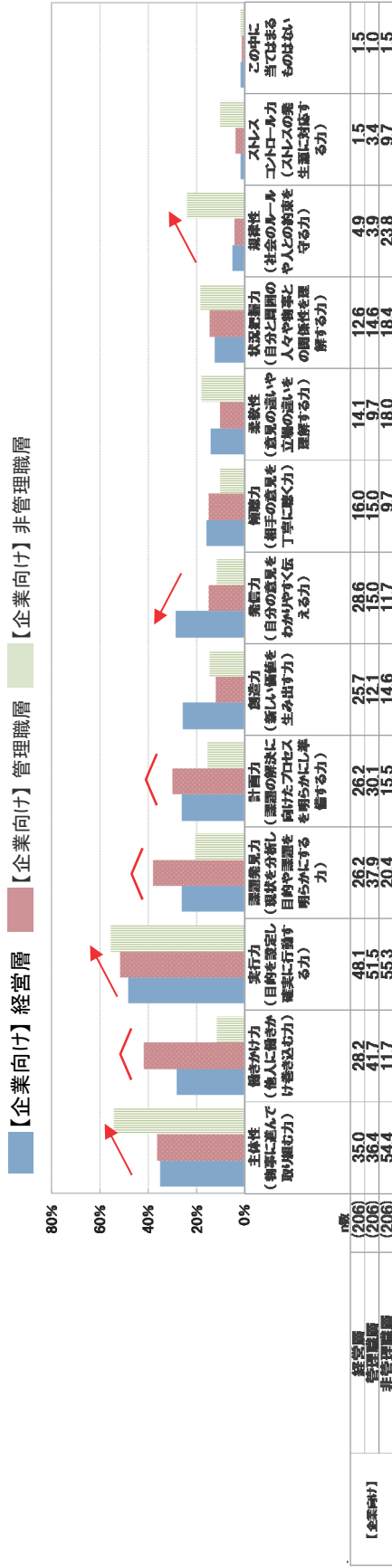


図表 V-109：自身の仕事を誰に評価されたいか

【企業向け】 (Q20)

あなたの会社の各層（経営層、管理職層、非管理職層）の人材が持つべき社会人基礎力（能力）はそれぞれ何だと思いますか？（上位三つまで）

- **【経営層に近いほど】** 会社の各層（経営層、管理職層、非管理職層）の人材が持つべき社会人基礎力（能力）について聞いたところ、職責が重くなるにつれより「発信力」が問われるようになる。
- **【管理職層】** 中間の管理職層が持つべきとされるのは「働きかけ力」「課題発見力」「計画力」「計画力」等の組織を動かす力となっている。
- **【非管理職層に近いほど】** 非管理職層が持つべきとされるのは「主体性」「実行力」「規律性」となっている。



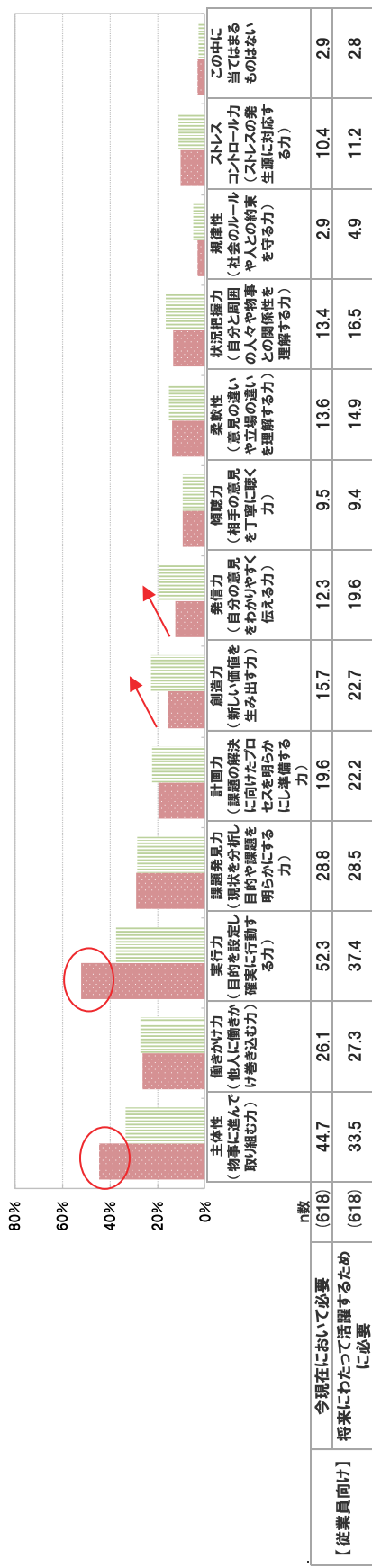
図表 V-110：会社の各層の人材が持つべき社会人基礎力（能力）

【従業員向け】 (Q27)

あなたが仕事をすうえで重視している社会人基礎力（能力）は何ですか？（「今現在において必要」「将来にわたって活躍するために必要」別）（上位三つまで）

- **【現在】** 自身が仕事をすうえで重視している社会人基礎力（能力）について聞いたところ、今現在において必要とされているのは「主体性」「実行力」である。
- **【将来】** 今現在において必要とされている以上に将来にわたって活躍するために必要となるのは「創造力」「発信力」である。

■ **【従業員向け】今現在において必要** ■ **【従業員向け】将来にわたって活躍するために必要**



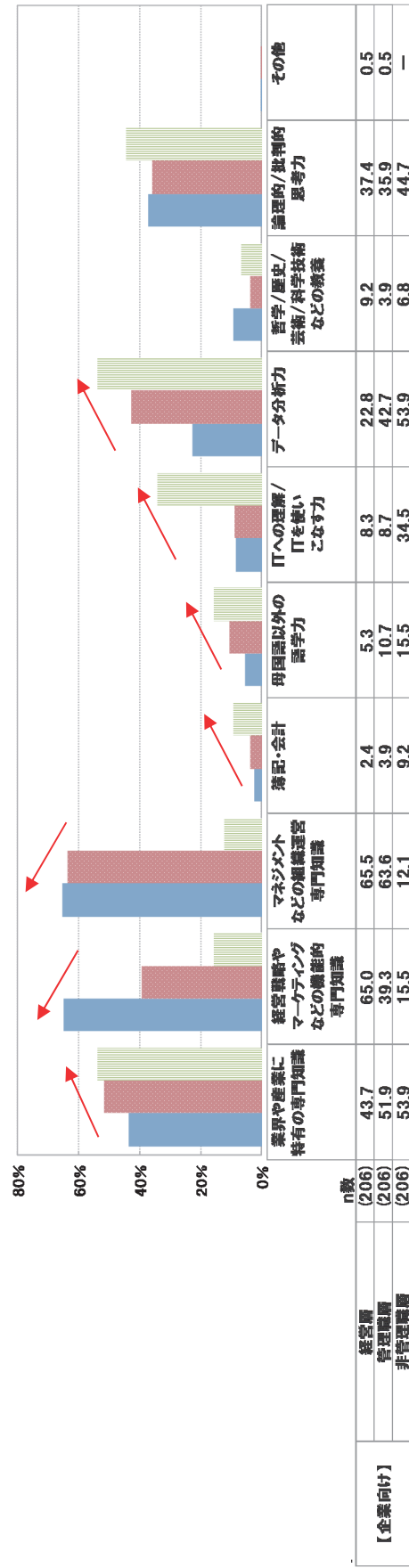
図表 V-111：仕事をすうえで重視している社会人基礎力（能力）（現在・将来）

【企業向け】 (Q21)

あなたの会社の各層（経営層、管理職層、非管理職層）の人材が持つべき知識・スキルはそれぞれ何だと思いますか？（上位三つまで）

- **【経営層に近いほど】** 会社の各層（経営層、管理職層、非管理職層）の人材が持つべき知識・スキルについて聞いたところ、職責が重くなるにつれより「経営戦略やマーケティングなどの機能的専門知識」「マネジメントなどの組織運営専門知識」が問われるようになる。
- **【非管理職層に近いほど】** 非管理職層が持つべきとされるのは「業界や産業に特有の専門知識」「ITへの理解／ITを使いこなす力」「データ分析力」となっている。

■ **【企業向け】経営層** ■ **【企業向け】管理職層** ■ **【企業向け】非管理職層**

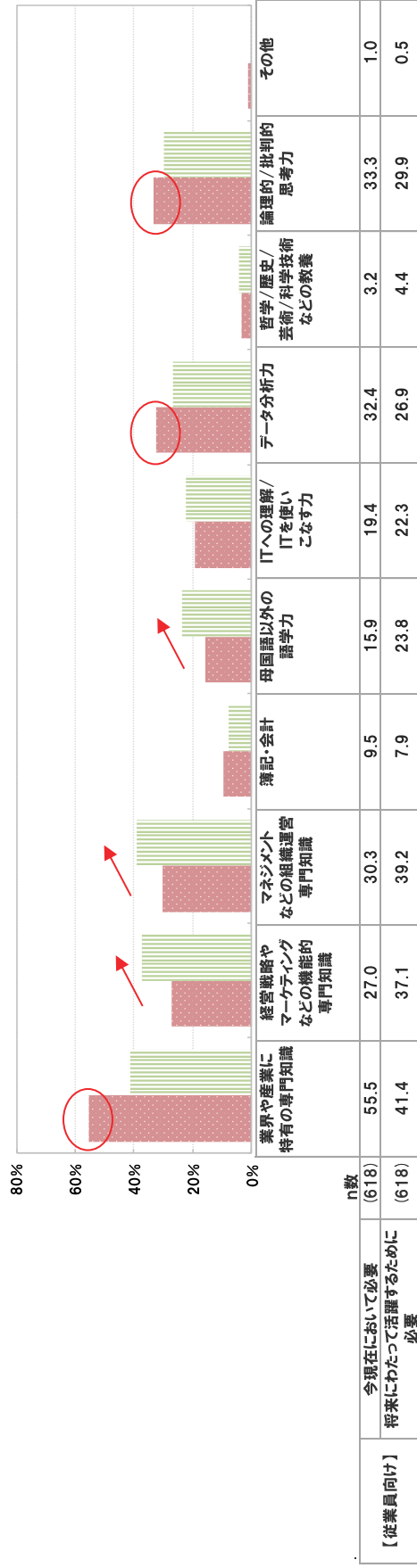


図表 V-112：会社の各層の人材が持つべき知識・スキル

【従業員向け】 (Q'28)
 あなたが仕事をすうえで重視している知識・スキルは何ですか？（「今現在において必要」「将来にわたって活躍するために必要」別）
 （上位三つまで）

- **【現在】** 自身が仕事をすうえで重視している知識・スキルについて聞いたところ、今現在において必要とされているのは「業界や産業に特有の専門知識」「論理的/批判的思考力」「データ分析力」である。
- **【将来】** 今現在において必要とされている以上に将来にわたって活躍するために必要となるのは「経営戦略やマーケティングなどの機能的専門知識」「マネジメントなどの組織運営専門知識」「母国語以外の語学力」である。

■ **【従業員向け】今現在において必要** ■ **【従業員向け】将来にわたって活躍するために必要**

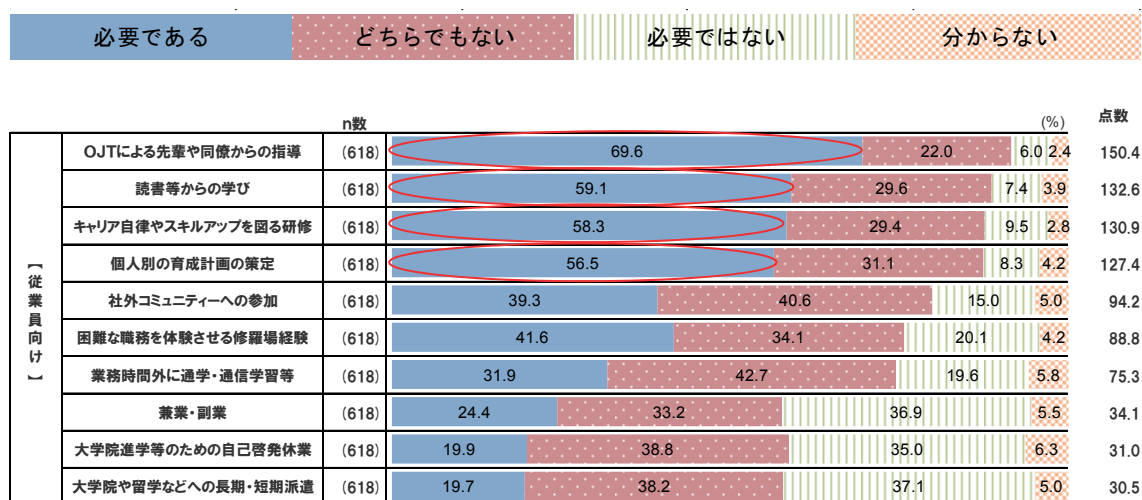


図表 V-113：仕事をすうえで重視している知識・スキル（現在・将来）

【従業員向け】（Q'29）
 仕事をするうえで社会人基礎力（能力）や知識・スキルを向上させるための施策のうち、あなたが必要だと考えるものは何ですか？（SA）

【企業向け】（Q22）
 あなたの会社の人材に求められる社会人基礎力（能力）や知識・スキルを効果的に育成する機会として、以下の施策は効果があると思いますか？（SA）

- 【従業員向けで必要性大】 仕事をするうえで社会人基礎力（能力）や知識・スキルを向上させる施策の必要性を聞いたところ、「OJTによる先輩や同僚からの指導」「読書等からの学び」「キャリア自律やスキルアップを図る研修」「個人別の育成計画の策定」が「必要である」とする回答が56.5%～69.6%と多い。特に「OJTによる先輩や同僚からの指導」は必要性が高く認識されている。
- 【企業向けで効果大】 会社の人材に求められる社会人基礎力（能力）や知識・スキルを向上させる施策の効果聞いたところ、従業員側で必要性が高いと認識されている4つの施策は、いずれも「有効である」とする企業が多い（54.3%～73.6%）。中でも「OJTによる先輩や同僚からの指導」は特に効果があると認識されている。
- 【従業員向けで必要性小】 一方、「大学院や留学などへの長期・短期派遣」「大学院進学等のための自己啓発休業」「兼業・副業」はあまり「必要である」と思われていない（19.7%～24.4%）。
- 【企業向けで効果小】 これらの「必要である」と思われていない施策は、企業側でもあまり「効果がある」と思われていない（18.8%～29.3%）。



図表 V-114：人材育成に必要なと思う施策

(注) 「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点の降順にソート。



	n数	%				点数
		必要である	どちらでもない	必要ではない	分からない	
【企業向け】	OJTによる先輩や同僚からの指導	(201)	73.6	19.9	4.0 2.5	158.2
	個人別の育成計画の策定	(173)	54.3	39.9	2.9 2.9	139.9
	読書等からの学び	(172)	61.6	27.3	4.1 7.0	132.6
	キャリア自律やスキルアップを図る研修	(191)	59.7	28.3	5.2 6.8	128.8
	困難な職務を体験させる修羅場経験	(148)	53.4	33.1	12.2 1.4	125.0
	社外コミュニティへの参加	(161)	47.2	36.6	5.6 10.6	104.3
	業務時間外に通学・通信学習等	(167)	40.7	34.7	12.0 12.6	79.0
	大学院や留学などへの長期・短期派遣	(147)	29.3	40.1	21.1 9.5	58.5
	大学院進学等のための自己啓発休業	(127)	21.3	48.0	14.2 16.5	43.3
	兼業・副業	(117)	18.8	36.8	29.9 14.5	15.4

図表 V-115：人材育成に効果的だと思う施策

(注1) 「実施していない」を除いた回答のうちの内訳を示した。

(注2) 「そう思う」を2点、「まあそう思う」を1点、「あまりそう思わない」を-1点、「そう思わない」を-2点として、各項目の平均点の降順にソート。

3. 参考（自由記述一覧）

【企業向け】:Q17	従業員（正社員）の自律的なキャリア形成に向けてどのような支援をすべきと思いますか？ 自由にお書きください。
回答	
「能力向上」のための支援（資格取得や研修受講など）（55件）	
研修の充実(7)	社外研修、書籍購入等の補助
自己啓発支援(4)	社外セミナーなど外部のコンサルティングを積極的に活用する
外部講習を受けやすい環境を作り、会社が支援する(4)	外部や社内での研修会当への積極的な参加の推奨、費用の補填等によりキャリア生成をサポートする
資格取得支援(4)	外部の講師を呼んで入社年数に応じて教育を受けさせている
教育を受ける機会の提供と金銭的支援(2)	会社として外部研修などの活用個人的な研修や資格取得への費用負担
社外研修費用の負担(2)	資格取得のための支援 研修を行う
入社時と入社後のギャップが大きいことを不満に思う新人が多く、若いうちからの現実研修が必要	財政的な支援 資格取得者の優遇
定期的な研修や長期休暇取得	現状の業務を踏まえた上での資格取得等
専門的な研修の充実を図ること	普遍的なスキルを取得
出来ることなら、時間的・金銭的な支援を行い、獲得したスキルによって本人のキャリアだけでなく自社へのフィードバックをももたらす様であれば理想ではあるが、現実を鑑みるに、当該業務における、より専門的な知識を身に付けさせるセミナー等の開催、もしくは参加を促すようなことしかできないであろうと思われるその際、現状、時間的・金銭的支援を行うのは難しいので、その部分の知恵を絞るのが会社側として精いっぱいであろうと思われる	業務のスキルアップ
自己啓発を促す風土作りと金銭的支援の拡充	さまざまな情報と、スキル向上の機会を提供する
自己啓発の無償助力支援	定期的に従業員のスキルを定量化把握し、能力に応じた教育プログラムを受けさせる制度
自己啓発のための外部研修、資格取得のためのコスト負担支援	知識よりも、ビジネスの提案を支援する制度が必要
仕事に関連する習い事などの必要経費の補助	能力とモチベーションを高める制度(研修、面談、ジョブローテーション)
研修費の補助、副業の許可	人材育成
業務知識や業界知識を向上させるための社外セミナーや研修情報の共有と会社としての支援充実	自律する意思を持たせた上で適切にコーチングを行う
基本的には自己啓発を念頭に勤務し、流れを掴むことが大事外部での研修、情報入手への経費補助は進めて欲しい本人の意思次第の傾向が強いやる気のない社員までの面倒は見ないが基本と思います	教育プログラムの提示
一方通行にならないような研修等が必要	プロ意識を持たせる教育
社外講師による研修	チャレンジ能力の育成を中心に考えている

キャリア形成に対する支援及びキャリアに対する正当な評価(32件)	
キャリア形成のための時間、費用等の援助(2)	自律的なキャリア形成に必要な時間を勤務時間の一部として認める
キャリアアップのための、通信教育などの費用補てん	自立的キャリア形成を支援する本人のワークスタイルやライフスタイルに影響する研修キャリア自立度の高まった人材確保
キャリアアップを支援する研修コースを充実させる	キャリア形成を本人が考える、また、上司が理解するための上司部下での定期的な面談の機会設定(2)
キャリアパスをサポートするための自己啓発の為の資金や方法の提供	少なくとも1回/年、「会社としてはあなたの異動や将来像について現時点ではこう考えているその為に長期的に、こういう経験を積むことを意識してほしい」と伝える場を設けるべき金銭的な支援は不要
キャリア形成の補助金制度の導入と、資格保有者への給与反映を行うこと	定期的にキャリアを考える機会を設け、面談の中で実現の方法を共有する
従業員はそれぞれのキャリアに対して広範囲で自社内研修がありサポート体制が整っているが、社外でのキャリア形成には規定された時間と費用のサポートが会社から提供される場合がある	キャリア形成後の社内評価を明確にすること
あるべき姿の共有	バブル世代と平成20年以降入社組の学歴が悲惨なので他の世代に負担と悪影響が及ばない様にしないと本当に崩壊(競合他社による対等合併という名目の事実上の吸収)すると思う優秀な世代の待遇を別にしてキャリア形成をさせるしかない
キャリアプランを作成させる複数のモデルプランを用意して個人のキャリアプラン作成支援を行い、将来の具体的なキャリアパスを本人が描けることを助けるようにした方がよい	会社をもっと積極的にキャリア形成にかかわるべきで、資本を傾けるべきだと思います
キャリア形成が出来にくい方(苦手なタイプ)への支援	実業務の成果とリンクしたキャリア形成を会社自身の独自システムを造るなどして支援すべきだと思います一部自社にあり
キャリア形成はあくまでも自身の自立心から産まれるべきものであり、やる気のあるものに対しては、自社内での成長を促す支援を積極的に行うべきだと考える	将来の計画を実現できるよう、周りに周知できる雰囲気もあつたらいいでしょうね ずっと忠誠心を持って仕事を続けるつもりなのか、キャリアアップして同じ業界で仕事をしたいのか、他の業界を目指しているのかとか本心で発表できるくらい心が固まっているのであれば協力できるのかとか上層部に余裕があつたらいいのに・・・
まず自発的にキャリアについて考えさせることが重要	職務定義、役割と責任、キャリアマップを示す
会社が考えるキャリアプランと本人の思うキャリアプランの擦りあわせと合意の上、マイルストーンを設けてフォローできる計画的な支援	振り返りや今後の計画作成についての、時間的、技術的な支援
会社として社員一人ひとりのキャリアイメージを伝える仕組みを持つ	定期的および必要に応じて、キャリア形成の研修や情報提供を実施する
強みの設定とそれを生かすキャリア	必要なキャリアを会社が支援することが必要であると思う
自己のキャリア形成活動を公に認め支援	目標を設定し定期フォローしながら到達させ、これを繰り返す
副業・兼業・企業に関する支援(3件)	
副業の容認(3)	
従業員の個別課題管理のための支援(2件)	
評価面談時に本人の意向を聞き、人事にフィードバック	よく相談に乗ること

その他(71件)	
経済的な支援と時間的な支援(17)	業界の中での自分の実力を知る機会を与えるとよい
自己申告制度の拡充(2)	常時、リアルタイムの申告とフィードバック
広く業務経験させること(2)	上司による裁量権の移行
そう思います これからの時代、自主性をより重んじらると思うからです	精神論
ある程度のルールは敷くが、なるべく自分で考えさせて、行動させる事が重要	モチベーションのアップ
個人の自由裁量	自己成長支援を手厚く実施することを軸に据え、高い業績を上げる人材の早期成長に資源を集中させることで競争風土を定着させる
自由な環境	方向性を示す
従業員本人の意思を尊重して自由に意欲的にできるように支援していく	自主性を重んじる
日頃から、個人が一人のプロフェッショナルとして自律的に業務に取り組むことの推奨、及び真剣に取り組んだ結果としての失敗に対して寛容な社内風土づくり	個々のライフスタイルをなるべく尊重する
本人の主体性を重んじる	本人の希望と会社の求める個人への期待の形成
社内カンパニー制度	目的意識を見いだせるような指導が必要
組織作り	そういう環境をつくるのが大事
休職制度	仕事のレベルを変えていく
子育て支援	モチベーションを高める餌をつける
制度設計	予算をつける
フレックス勤務等ができるように支援していけたらよいと思う 他にもいろいろあるが...	会社にとどまらず、グループ全体で取り組んでもよい事案だと思う
責任のある仕事にシフトする、	コンテンツの提供
定期的なローテーション	人間力の構築
転勤を頻繁に実施する	新規事業等は応募制とする
本人の指向を確かめ、適所に配置する	社内能力試験
人材の流動化	未来に不安を感じない支援
会社として掲げる、共通のやり甲斐、目標をもち、経営者が発信すること	基本、定年まで会社にいることは望ましいが、昨今の状況から会社の持続性の保証がないという危機感を、従業員に認識させた上で、自己啓発の費用の一部を補助的する
情報の提供	自己責任にすべき!
残業を抑える	自律的なものはあくまで自律的であって、支援は必要ないと思う 支援をした段階でそれは業務になるのでは?
外部コンサルタントの導入	会社が支援するものではない
いわゆる外苑業務の拡充を通じて、社外で活躍出来ることへのモチベーションを上げる	ある程度は会社の意向を踏んだ人間だけに限って、個人のやりたいことをやらせるようにする何もやっていない人に支援してもわがままになるだけで、きりが無いと思う
将来を見据えて仕事をする事の大切さを位置づけていくことをより強化していきたいです	

【従業員向け】:Q'20	従業員(正社員)の自律的なキャリア形成に向けて会社はどのような支援をすべきと思いますか? 自由にお書きください。
回答	
「能力向上」のための支援(資格取得や研修受講など)(116件)	
資格取得支援(33)	自己研鑽の機会を与える
研修や説明会などを定期的に行う(14)	時代にあった教育
社内外研修等への参加を支援(9)	時間的な余裕を与えること、啓蒙活動、研修を繰り返し実施し、意識改革の醸成を行う
資格手当を上げてほしい(4)	資格合格者は資格料無料 通信教育制度がある
外国語に関する支援(3)	資格の取得の時間の確保、勉強会への参加の推奨と と資格を取得したことによる給与の上昇
研修費用を補助する(2)	残業時間削減による、自律的な学習のための時間確保
社内外の研修制度の充実(2)	講習費負担、業務時間の講習
自己啓発への意欲を高める環境(賃金、昇進・昇格等)の整備(2)	個々人のプライベートにも配慮し、ワークライフバランスを第一に 考えた柔軟な支援(研修や研修費用補助、昇格への研修期間の 様々な事象)
留学支援	個々の能力を向上できる環境整備
本人が望むセミナーの開催や能力開発 課題のミスマッチを防ぐためのヒアリングなど	個々の状況に適切な研修
勉強会	研修など新人にもっとお金をかける
勉強のためのお休み	啓蒙活動と教育の機会の提供
勉強するためのお金を支給すること	金銭的援助地方で勤めていると様々な場所に研修などに行くのに 交通費がばかにならない
福利厚生の充実、自己研鑽のための補助制度	勤務希望をなるべく通す 資格取得に予算を出す
必要な資格所得をバックアップし、それを行う人間に対し僻みや妬 みを持たれて仕事に支障が出ないように他社員のメンタル面の フォローなど	業務に関連する資格や講習会などがあれば、随時連絡する
必ずしも現行業務にこだわらない資格取得支援休暇補助金など	教育
能力取得のための支援	強制ではなく自主的に参加したくなるカリキュラム
特定の研修をしっかりと実施していくべき	各個人の要求に沿った研修体制の充実
適切なカリキュラムの提供と費用負担	外部セミナー、テキスト等の紹介など
定期的な研修の実施、自身の業務の振り返る時間の提供	外内部に関わらず色んな研修などに参加させ、経験や知識を豊 富にさせる支援
多様な教育プログラムの提供	海外での研修
他業種のノウハウや刺激を与えるため外部より講師を派遣し能力 支援必要	会社側で受講料を負担すべき
人事部等による定期的な指導、研修の実施金銭面でのサポート	可能な限り、勤務内での研修の機会を設けるべき
従業員が必要だと思う資格取得講座などの授業料の費用を負担 する	一つの試験を受けるために、テキストや問題集を買ったり、スクー ルに通ったりとお金がかかるので、受験申込時にも経済的支援が 欲しい
社内だけの業務だけであると視野や考え方が狭くなるので、社外 の研修を受講できるようにする 自己啓発のための時間や費用を提供する	意欲のある人に資格取得の補助を行う
社外講習会への積極的に参加させたり、書籍代金を提供する事	もっと自己申告を重視しやる気を促すせれにともない専門的な研 修を行う
社外セミナーへの積極的な参加を促したり 社内で定期的な教育の実施をおこなう	それぞれの役割にあった、業務に必要な知識の研修やPCスキルの 研修

キャリア形成に対する支援及びキャリアに対する正当な評価(59件)	
多彩なキャリアパスを選べる制度(4)	個人々が希望する広範なキャリア支援の仕組み
キャリア形成の参考になるようなセミナーなどの開催(3)	個人の適性を正しく見極め、それに応じた評価や教育を実施すべき
定期的な個人面談、キャリアプランの作成支援(3)	時間および問題意識の啓発 労働者が何かにつけ忙しく、自由に考えることのできる時間がないならば、自律的なキャリア形成はできないその一方で、何等かの問題意識を啓発するセミナーや情報の発信等がなければ、たとえ時間があつたところで有効なキャリア形成の機会を創出することにならない
キャリア教育の支援制度の拡充(2)	自分の部署での女性の中長期的なキャリアプランが描けないモデルケースがない それぞれ事情も勤務地も異なるので、見合った支援が欲しい
個人に合わせたキャリア計画を立てるべき(2)	社員がキャリア形成の為に自ら行う学習等への費用の支援 それぞれの特性を考慮した学びの提供
キャリアアップのための投資を積極的に行うこと	社員のキャリアプランに無理強いはいしないけど付き添って共に達成できるような金銭的・時間的支援をしてほしい
キャリアカウンセリング	社外の機関に評価してもらう機会を提供する
キャリアシートの作成とその内容について上司と面談を通してアドバイスを受ける仕組み作り	従業員がキャリアアップを目指す為の支援について、それを限定せず、全てにおいて支援してほしい
キャリアパスのためのMBOがあるが上長に左右される今までキャリアにパイプある上長であれば近道になるが転動パイプない上長に着くと遠ざかる	従業員のキャリア形成に対しては各部の上司の判断にゆだねられていて、その気のない上司の下では個人の能力を埋もれさせたり、部内の人間関係が崩れてしまう場合がある会社の制度として上司にはそれなりの人材育成の責務を課すべきと思う
キャリアパスを示す	従業員のキャリア形成に有用な情報等を提供
キャリアビジョンを考えるための社内研修を充実させる	出来るだけ自社でキャリアを積ませる努力
キャリアプランのパターンをいくつか従業員に提供はする 従業員1人1人に今までのキャリア形成状況を伝える	昇給制度を設ける
キャリアより、まずは精神を鍛える	色々な人種、人格、キャリアパスがあると思うので一概には言えない
キャリア形成する上で可能な選択肢と今後の見通しを提示する、将来のビジョンをわかりやすく示す、など	正しい評価をする事が大事(2)
キャリア形成で評価される内容が転職のときには役に立たないから	積極的にコミュニケーションを取ってもらい、話を引き出すことでどのようなキャリア形成を考えているかがわかると思うが、それがきちんと出来ていないように感じている
キャリア形成に向けての金銭的な支援結果に対する報償	全員が何らかなキャリア形成に取り組むことを必須とする
キャリア形成に向けての時間をくれない	適材適所、個々の望むキャリアを尊重すること
キャリア形成に対する支援を充実してほしい	適切な評価と処遇
キャリア相談できる人材の確保	転職していく社員を恐れずに、各個人のキャリア形成をバックアップした、能力向上を支援することで、結果的に社としての力を向上させる
どのようなキャリアがあるかの提示	当社では事務職のキャリアが重視されていないので、定期的に配置転換を行いスキルアップを支援してほしい
もう少しキャリア形成を考えた仕事転換配置をすべき	日々の業務とは別にキャリア形成の為に時間を会社が提供すべき
何を持ってキャリアアップするのかを明確にして欲しい 何もしてないに等しい人を昇格させていくし、成果を上げて評価されないのではやる気が失せる一方なので	年齢に応じた将来のキャリア形成についてのアドバイス
可能性にきづかせること、可能性を追求するための方法を教えることは会社がすると良いそれ以上に会社が介入することは肩たたき(退職勧奨)に近くなるので反発を買うだろうまた会社は社内に当人のさらなる活用先を見出す努力もすべきであり、これらの施策は矛盾する面もある自律的なキャリア形成と他律的な配置転換のバランスに配慮すべき	評価制度をもうけるべき
希望する将来のキャリアを面接などでしっかり聞いて欲しい	本人の今後のキャリアについて双方向で確認するプロセスを定期的に持つ
希望の職種を聞き取りするなどしてそれに向かったキャリア形成を支援する	目的を明確にして、個人にあつたキャリア形成のアドバイザーとの相談時間があるといい
副業・兼業・起業に関する支援(9件)	
副業の容認(4)	同業種以外の業務に関する副業や兼業を認める事全く異なる分野の業種に触れる事で視野が広がると思うから
社内起業の機会を平等に与える	兼業を認める
雇用契約から、副業禁止を撤廃すること	独立支援

従業員の個別課題管理のための支援(16件)	
定期的な面談(4)	自分に今何が必要なのかを考えさせる気づきの機会を与えるべきだと思うこれをやれという研修ではなく
会社は従業員との業務評価に繋がらないようなカウンセリングの時間・場所を設けてほしい(2)	自分自身について考えさせる研修を充実させるべき
OJTや自己啓発の援助	上司の教育
きめ細かい面談等により部下をフォローする	人材育成のための研修や、OJTの機会提供が求められると思う
会社の言われたことだけやっていたら十分では無いと自覚させる	直属の上司と担当の間で、年ごとに目標を共有し、中間、期末に面談し、目標の達成具合を確認することが大事 新人には、OJTにより、定期的の上長へ実施状況を報告させ、問題課題については、助言する IT分野は、新技術がすぐに出てくるので、研修制度の質を高める必要がある
管理者のセミナー教育	適宜、上司が部下にフィードバックすること
その他(173件)	
時間的・金銭的支援(22)	様々な可能性・活躍の場を用意する人のタイプや能力に応じた仕事・環境を作り、人を配置する(今の会社では成功するパターンが限られている)
補助金を支給する(4)	資金的な面での補助や手当
費用補助(3)	時短と賃上げ
考える機会を与える(2)	時短や休暇、フレックスなどのとりやすい環境が必要
残業なし(2)	自己啓発のために本を読む
社内ベンチャー制度の推進	
積極的失敗を減点しない人事考課の確立(2)	自己啓発の時間的、金銭的な援助
コミュニケーション機会を拡大し、その人の考え・要望に理解を示してほしい	自己啓発メニューの提供
サービス残業を無くす	自己啓発支援
さまざまな情報を提供する	自発的にやりたいと思ったことを支援する
じっくり考える時間的余裕をあたえる	自発的に活動ができる制度を作るべき
スキルセットの棚卸しをする	自分から取り組むという気持ちを起こさせること
テレワーク	自由な勤務時間帯の提供
どのような勉強をすればいいのかが具体的に示してほしいそして勉強したことによる報酬をパワーアップしてほしい	自由時間を作るただし、勉強に関するレポートを強要しない
トレーニングにお金をかけるべき	自立支援
ない	社員に対して誠実に対応すること
ニーズに合った支援	社員の意向を反映できる仕組み
まずどの様なニーズがあるか社員にアンケートをとって欲しい	社員や部署による負担のバランスを平準化すること
まずは相談しやすい雰囲気	社員個々の環境や境遇に配慮した支援策が必要、また、部署間の支援レベル格差を無くす支援策が必要
モチベーションを向上させること、このようになりたいとか、あの役職や職種に憧れ持たせるなど	社外のコンサルティングなどを積極的に活用する
もっとモチベーションを上げるための、給与体系	習得知識の確認と仕事内容のバランス調整
もっと社員を大切に考える	従業員(主に現場での最先端を担うスタッフ)についての生涯設計を考え良い人材を確保できるように、長期的に計画を立てることが必要今は短期的に人材不足と嘆いており、その場しのぎに近い状態なので、雇用が安定していない経営者含めて、本気で10年後、20年後の人材の計画を考えてほしい
やりたいなら支援する	従業員とコンタクトをとるべき
やりたい仕事に付けて欲しい	従業員の希望をできる限りくみとること
ローテーションしやすい環境にする	従業員の思いを叶えるように
ロールモデルの提示	従業員の特性をしっかりと理解した上での支援が必要
ワークライフバランスと奨励金などの制度	出来る人間に金を与える
応援制度の充実	将来のための人員配置先の情報や定年後の就職先の情報
何をやってもみとめてもらえない	少子高齢化が激しく進み労働人口が減少する中60歳以上の経験豊かな労働力が注目されているよって60歳からの継続的な就労を支援する
画一的なものではだめ	上司に媚を売らないと上に行けない風潮をやめるべき
会社からの支援は必要ない	場の提供
会社に貢献したいという気持ちをまずは持たせることができるような環境を整えるべき	情報の開示と流動性アップを行うこと
会社全体が支援をしても、上司が消極的で何もしていない	振り返りを行う余裕を与える
外部に通用する技術を身に付けさせる	人に対する責任がない
外部への出向経験に機会を作る	人材育成に外部からのてこ入れが必要だと感じる
各自の適正や希望を会社が把握をして柔軟な人事制度が望ましい	人材交流

続き: その他(173件)	
活発な人事異動	人事
企業としての社会貢献と意義の確立	人数を多くし時間に追われない環境で自主的に自己啓発できるようにする
企業に頼ってなげない	専門職で雇っている場合には、その専門性を維持するためにお金や時間の提供をするべきだと思う
希望の休みは休ませてくれる	専門部署の拡充
希望を叶える助け	多様なサポート
給与の安定	多様な雇用体系の推進 ダイバシティ
給料の幅広いレンジ	多様な職種の経験を可能にする配置
強制的な意識付け	多様性の観点より多くの情報を提供する
強制力	多様性を活かした経営
業務時間の一部を好きに使わせて	長い目で見ること
業務量の削減と残業時間の削減で、社員個々が自身のことを考えられる時間を確保してほしい	長期休暇
極端な長残業時間が継続しないようなジョブローテーション	通信教育等の補助
金銭的なものと時間が欲しい	定時退社
勤務時間に特別な枠をもうけて金銭的補助がうけられるとよい	投資
具体的な仕事人の紹介をしたり、必要とされている能力などを公募する	
経営者、人事部門は会社の成長のために必要な人材を野党だけでなく、社員の中から育成して必要な人材に変えていくという異性を鮮明にすべきである何もかも社員自身の努力に期待するだけの能無し経営ではいづれ破たんする	働く環境整備や健康な心を社員が持てる事 役員を含めて常に自分以外の人の心を大切にできる余裕がある会社
計画	同調圧力を強めず、自由に意見を言える環境作りをしていくことです
厳格な人事	特定の能力のある人に仕事を過度に集中させず、能力のある人に対する不公平をなくす
現場を大事に	派遣を採用する必要性もわかるが、その職に希望を出しているものがいるのであれば、まずそこから選考をするべき
個人の希望を確認する制度を取り入れる	費用と機会の補助
個人の自律的な活動に対して、金銭的な支援や勤務での融通を認めること	費用の負担と休暇の付与
個人の能力や個性を尊重する	費用や時間なども含め改善しないと難しいのでまずはそういったところの改革をした上で支援体制を整えることが必要
個人の問題だから、特に会社は何もしなくていいと思う	必達目標を増やすばかりではなく、アイデア、柔軟な思考・行動ができる程度の余裕は与えてほしい
個人の理解	部署間のコミュニケーション推進
個人個人にあった支援ができればよい	幅広い仕事を経験させる
個人個人の能力を最大限に引き出すためのプログラムを設定し会社と個人が1対1の関係で向き合うことが望ましいと考える	物心両面の支援
個性に応じたプランニングバリエーションを増やしていく	補助金全額支給
古参連中に疎まれずにジョブローテーション出来る環境	法人税 所得税の減額
講座受講の費用補助、その人に合った(必要な)推薦講座の選定	本人の意思を尊重してほしい
今の会社の体制に期待していない	本人の次代を生き抜いていける能力開発を助けてくれるとよい
今務めている会社だけでなくいろいろなものに対応できるべく指導をしていく	本人の能力に見極め
参加することに意義がある感じに、なってるから	本人の本人の意志を尊重する
残業規制	明確な道のりを知りたいという風にするといくら年収が上がるのか知りたい
仕事に対する、モチベーションの維持	目安箱の設置
仕事の割り振り方や事業製品の知識のみならず、業務にかなう知識を深められるような勉強会が必要であり、強要、強制的な態度で上司は社員に促すべきではない	目標シートのようなものを製作する
仕事量に余裕を持たせる	予算の支援
市場価値の向上	余裕ある時間を提供する

VI. 有識者・企業発表

1. 有識者の所見

1.1. ダイバーシティ経営の課題（佐藤博樹人材研究会委員長）

人材研究会委員長 佐藤博樹先生より、「ダイバーシティ経営の課題 働き方改革から人事制度改革へ」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下のとおりとなる。

(1) 人事制度改革について

① 人事管理が担うべき経営機能

企業の人事管理の目的は何か？人事管理が担うべき経営機能は基本的に以下のとおりとなる。

- 企業が必要とする労働サービス需要の充足
支払い可能な人件費の範囲内で、企業が必要とする労働サービスを充足する。
- 上記を実現するための取組み
当該労働サービスを提供できる職業能力を保有した人材の確保、育成、配置（雇用管理）を行う。
- 能力発揮意欲と能力開発意欲の維持・向上（報酬管理）。

人事管理の出発点は「仕事」である。会社の中にこういう仕事があり、その仕事をきちんと遂行するためには、どういう能力を持った人が必要かを理解して初めて、人の採用や育成ができる。過程を以下に示す。

- 経営戦略・事業戦略・ビジネスモデルの選択
 - ⇒ 仕事が確定
 - ⇒ 業務が円滑に追考されるために必要な労働サービスが確定
 - ⇒ 当該労働サービスを提供するために必要な職業能力が確定
 - ⇒ 確保・育成・配置すべき人材要件（職業能力）が確定

人事管理では「人」も重要である。人を職場に配属して、仕事の役割を理解し、意欲的に仕事に取り組んでもらうことが必要である。

- 必要とされる労働サービスを提供できる職業能力を保有した人材を確保、育成、配置するだけでは労働サービスの提供は行われない。
- 労働サービスの担い手＝職業能力を保有する労働者に依存
- 労働サービスの提供＝労働者の職業能力発揮意欲に依存

- 職業能力の開発＝職業能力開発意欲に依存

人事管理では「仕事」も「人」も重要である。人事管理は「仕事」と「人」の両方を視野に入れる必要がある。企業が変われば（仕事の変化）あるいは人が変われば、労働サービス需要（量的、質的）や就業ニーズが変化するため、その充足方法にも変革が求められる。

② 企業の将来に関する不確実性の増大

近年の企業環境の不確実性の増大と急角度での変化は、労働サービス需要（量的、質的）の変動に関する予測可能性を低下させ、労働サービス需要（量的、質的）の変動の短期化をもたらす。ピーター・キャペリ¹¹は、著書の中で、企業全般が直面している新たな課題は、『企業の将来に対する不確実性の増加』であり、5年後にビジネスコンピテンシーがどのようなものになるか未知数であることを述べている。企業が不確実性に直面したときに、人事管理では機能的柔軟性が大事である。つまり、仕事が変わったときに、従業員が、新しい仕事に柔軟に応用が利く能力を備えているか、新しい仕事に必要な能力を学ぼうとする高い学習意欲があるかである。今までのOJTでの人材育成は、同じ仕事が続くときはよいが、仕事が変わっていく時代には、機能的柔軟性が高いものに変えていくことが必要となる。社員がいろいろな好奇心を持ち、高い学習能力を持つことが大切である。

成果主義は、今何ができるかで評価するものであり、大切なことではあるが、同時に今の仕事ができるだけでなく、3年後、5年後、10年後に活躍できるように、従業員が取り組んでいることを、会社として評価すべきことである。

企業環境の不確実性が増大する時に、人材活用面において以下のような施策の導入が考えられる。

- 数量的柔軟性：企業の労働サービス需要の量的変化への対応（有期契約社員や外部人材の活用）
- 機能的柔軟性：企業の労働サービス需要の量的変化への対応（幅広い職業能力、高い学習能力、実務に裏付けられた理論的知識）
- 時間的柔軟性：企業の労働サービス需要の時間的変化への対応（変更労働時間制、フレックスタイム制など）
- 金銭的柔軟性：企業の支払い能力の変化への対応（成果リンク型賃金や利益連動型賞与、上記①による人件費の変動費化と物件費化）

¹¹ ペンシルベニア大学ウォートン・スクール教授（経営学）。同校・人材研修センター所長。雇用関係について数多くの論文を発表。

機能的柔軟性とは、下表のような能力を指す。

＜機能的柔軟性とは＞
・ 仕事の変化への対応力・適応力 ＝幅広い職業能力+高い学習能力+実務に裏付けられた理論的知識 「今の仕事に必要な職業能力だけでなく、将来の変化に対応できる職業能力」 ＝OJTで獲得されたスキルを理論的に整理した事務経験に裏付けられた「理論的知識」が有効であり、高度かつ長期的な学習機会が重要。
・ 長期継続活用型人材が主に担う ＝有期契約社員などに、数年先の変化に対応するための職業能力の開発を求めることはできない。 ＝短期の成果主義など金銭的柔軟性の過度な向上は、機能的柔軟性を低下させる。

図表VI-1：機能的柔軟性

出所：佐藤博樹「ダイバーシティ経営の課題 働き方改革から人事制度改革へ」

③ 人事管理の新しい課題

企業の競争力を人的資源面で向上させるのは、他社と差別化できる能力を保有した自社固有の人材である。他方で、そうした人材を長期に継続雇用することが難しくなっている。長期の雇用関係を結ぶためには、社員が機能的柔軟性を持つことが不可欠である。企業が存続するために、市場環境に適応して事業構造を変え、ビジネスモデルを変える中で、社員に求める仕事も変わっていく。

企業と社員の新しい雇用関係（継続雇用の定期的な見直し、企業主導型人事管理から企業・個人調整型人事管理へ、層別一括管理から個別管理へ）、機能的柔軟性の高い人材の育成策（今の仕事と直接関係ない能力の育成支援と評価）など柔軟性、好奇心、高い学習意欲を持った人材をいかに育成するかが重要となる。多様な人材の多様な就業ニーズをいかに充足するのが重要となる。

(2) 企業主導型人事管理が直面する課題としての転勤問題

① 転勤を巡る課題

社員には、共働き世帯の増加、子育て・介護・自己啓発など様々な理由から転勤を希望しない者や転勤に関して様々な要望を持つ社員が増加している。企業にとって、転勤は以下のような課題を含んでいる；人材確保・定着の阻害要因、個別事情配慮や転勤に関する公正確保の必要性増大（管理コスト増）、女性活躍支援の取り組みでは配偶者への対応など。転勤問題の背景には、企業主導型キャリア管理が存在している。

② 転勤の見直しの3類型

・企業主導型キャリア管理を維持

a) 転勤のみを見直す

現行の異動管理を維持したまま転勤のみを見直す(勤務地限定制度導入を含む)。

b) 異動を含め見直す

異動を見直し、それに加えて異動実施から発生する転勤の在り方を見直す。

・企業・社員調整型キャリア管理への移行

採用時点から導入する企業とキャリアの途中段階から導入する企業に分かれる。

(3) 働き方改革と生活改革の好循環

① 働き方改革の定着に必要な条件

企業による働き方改革への取り組みだけでなく、働く人々が仕事だけでなく、仕事以外の生活を大事にする生活改革が同時に進展することが不可欠である。

⇒ ワーク・ワーク社員がワーク・ライフ社員に転換することの必要性を社会全体に浸透する必要がある。

⇒ 子育てだけでなく、ビジネス・スクールへの通学、社会貢献活動、家族と過ごす時間、企業外の勉強会、趣味などライフの充実には多様な形がある。

⇒ 「豊かな人生」=仕事充実 + 仕事以外の生活充実が必要である。

② 企業が望ましいとする社員像の転換が鍵

望ましい社員像は、仕事も頑張るが、仕事以外にも目を向け、変化に柔軟に対応し、好奇心があり、高い学習能力があることである。変化が激しい時代は、社員の柔軟性、好奇心、学習能力が重要である。

「望ましい社員像」=時間意識の高い働き方だけでなく、仕事以外を大事にする社員。企業は、ワーク・ワーク社員でなく、ワーク・ライフ社員を望ましい社員像とすることが必要であり、これは当たり前な社員像への転換でもある。

「仕事ができる有効な社員」は、仕事以外の生活にも大事にしたいことがあるため、自分のための「時間創出」を意識し、効率的な働き方に取り組む。

残業削減とは異なり、ワーク・ライフ社員が増えない限り、有休取得増は実現できない。有休取得は個人の選択によるものである。

1.2. 人生 100 年時代における企業と個人の約束とは

(リクルートワークス研究所 石原直子)

リクルートワークス研究所人事研究センター長 石原直子氏より、「人生 100 年時代における企業と個人の約束とは」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下のとおりとなる。

(1) 2020 年代の HR テーマ

外部環境は、いわゆる VUCA¹²と言われる曖昧性とか不確実性が高い環境にどんどんなっているが、それに対してどうやって立ち向かうかという必須能力の VUCA¹³というものもある。この VUCA は、ビジョンを持ち今の状況を深く理解することと、今の状況に対して明晰な判断をし、スピード感をもって対していくことである。

このような激しい変化の中、企業と働く人の関係性、企業や組織のルールが変化してくる。具体的に何が変わりそうか、というと以下の 7 点である。

- 企業のサイズは、今よりも小さくなる。組織が重くなりすぎることを嫌い、合併や巨大化よりも、むしろ分割化が進む。
- 外部との境界性が融解する。外部人材とのアライアンスは今以上に増え、組織への出入りが自由になる。
- 企業組織と働く人の関係性では、層別管理は終焉し、個対会社というように、関係性は個別化する。
- 人事や管理職には、働く人の自律支援が求められる。組織の外で通用する能力を育成できるかどうか人が惹きつけられる企業の条件となる。
- 同じく、管理職が、個人の成長支援をすることが今以上に求められる。そのため、管理職のアサインメントデザインスキルが重視されるようになる。
- 過去を振り返って査定をするという目標管理制度が廃れ、より未来志向の対話をして従業員をモチベートすることが重要になる。
- 雇用条件よりはむしろ、理念に共感できるかどうか人が企業が選ぶ条件になる。理念共感型組織運営が重要になる。

こうした変化を取り込めた企業が、変化対応力、すなわちレジリエンスの高い企業として生き残ることになる。

¹² V;Volatility (変動性)、U;Uncertainty(不確実性)、C;Complexity (複雑性)、A;Ambiguity(曖昧性)

¹³ V;Vision、Understanding (理解)、C;Clarity (明晰性)、A;Agility (機敏さ)

(2) 働き方に関する提言

こうした変化を受けて、正社員ゼロの社会というものを提案する。働き方に関しては、労働契約をすべて有期、最長 20 年とする。ほとんどの人は、職務限定、地域限定で雇用される。地域で採用された人が、地域に根差して働き、転勤することなく重要な職務やポストに就く。個人が自分の職業観やキャリア観に基づいて、自由に働けることが重要なので、副業は認められることになる。雇用期間が有期化し、職務内容や勤務地が限定されることは、雇用契約の内容が個別化することにつながる。また、すべての人が、いつか、新しい仕事を探すことになるわけだから、自分の能力や経験の可視化と、それぞれの企業のそれぞれの仕事に必要なスキルの可視化の両方が重要となる。

こうした働き方を支えるために、社会も変化する必要がある。1 つには、テクノロジーの積極的な活用により、効率の悪い、職業能力の開発につながらない仕事をなくしていくことが必要である。2 つ目に、個人のセキュリティを企業の雇用だけに求めるのではない仕組みが必要である。私としては、ベーシックインカム¹⁴の導入は真剣に検討する価値があると考えます。3 つ目に、能力開発を企業内だけでなく、企業外で職業能力を高められるプロフェッショナル教育の機能を充実させることが必要である。

働き方に関する6の提言と、働き方を支える社会に関する3の提言

働き方に関する6の提言

- 1 雇用契約の期間は最長20年とせよ
- 2 すべての人を職務限定とせよ
- 3 採用はローカルから始めよ
- 4 転勤を廃止せよ
- 5 副業禁止を禁止せよ
- 6 職業能力を可視化せよ

人的資源に関する
“企業側から見た”
フレキシビリティの
低下

働き方を支える社会に関する3の提言

- 7 テクノロジーの力で人をつまらない仕事から解放せよ
- 8 ベーシックインカムを導入せよ
- 9 プロフェッショナル教育機関を充実させよ

図表VI-2：働き方に関する6の提言と、働き方を支える社会に関する3の提言

出所：リクルートワークス研究所「人生100年時代における企業と個人の約束とは」

¹⁴ すべての個人に無条件で、所得や資産の多寡を問わず普遍的に、生活に足ると考えられる現金を給付するもの。(出所：リクルートワークス研究所「Works No.141」)

(3) 企業内の内と外のセキュリティとフレキシビリティ

日本型の雇用は、企業に雇われれば、ほとんど解雇されることがなく、企業としても、社員を転勤させることや職種転換させることができるものであった。つまり、企業内部のセキュリティとフレキシビリティ（企業から見た）が高い、という形で均衡が取れていた。これに対して、デンマークでは、企業には Hire & Fire の自由がある、と言われるように、企業は人を雇うことも解雇することも自由にできる。しかし、高い税金に基づく福祉や外部で学べる機会を提供することで、人々の安全・安心を担保している。企業外のセキュリティを向上させ、企業外のフレキシビリティも向上させて均衡させるのが「デンマーク型」である。デンマーク型へのシフトを日本でも考える必要があるのではないか。

(4) 企業と個人の約束

「最長雇用期間 20 年時代」の個人の働き方は、以下のようなストーリーになる。20 年間の契約で会社と社会の支援を受けて能力やスキルを獲得し、それらによって会社に貢献を続ける。契約終了後、転職、起業、さらに新しい能力を獲得するために大学などで学び直すといったそれぞれの選択をし、次のサイクルでも主体的なキャリア形成を行う。すべての人は地域で採用され、多くの人はその地域で働くが、一部の人材は経営幹部候補として、国内外への転勤や職種の転換もある。こうした働き方の変更は、会社に一方的に決められることではなく、常に本人の同意を得て、新たに契約を結び直すことによって実現する。こうした働き方をするようになると、企業と個人が何を約束するのかが今とは大きく変わってくる。

【企業と個人の約束】

- 企業側から個人への約束；
 - 契約期間中の雇用保障を約束する。
 - 会社で働いている間に得る経験や得られた能力、経験が退社後にどのように評価されるか、持っている能力をどのように高く売ることができるかを説明する。
 - 貢献に見合う給与（後払いではなく）。
- 個人側からの企業への約束；
 - 何ができます、何をやりますということを個人側もプレゼンテーションする必要がある。
 - 自分の能力を伸ばすための投資をきちんとやっていくことを約束する。
 - 守秘義務やコンプライアンスなどに適切に対応する。

「貢献に見合う給与」とは、リアルタイムの貢献に対してリアルタイムに金額を払っていくことである。従来の日本の雇用システムでは基本的に後払いの要素が強く、若い時は給与が低い、長年働いて最後に退職金で回収する仕組みになっており、年齢が上

がると、自分の貢献よりも高い給与を得ることも珍しくない。新しい仕組みのもとでは、企業が長く留まってもらうためのインセンティブを提供する必然性は低くなる。

個人が企業に約束することも変わってくる。自分が、何ができる人材であるのか、どのような貢献が可能であるかを自らプレゼンテーションする必要があるし、自分の能力を伸ばすために学習し続けることやそのための投資をすることを約束することが必要となる。また、企業にぶら下がっていかないことが大切であり、雇用はいまほどに保証されたものではなくなる。こうしたシステムには、社会としてのインフラ整備が必要であり、ベーシックインカムもそうしたものの一つとして検討することも必要であろう。

1.3. 日・欧米の雇用管理の違いとキャリア形成について

(立命館大学経営学部客員教授 海老原嗣生)

立命館大学経営学部客員教授 海老原 嗣生氏より、
「日・欧米の雇用管理の違いと、キャリア形成」についてご講演頂いた。
ご講演の内容は以下のとおりとなる。

(1) ジョブ型雇用について

① 欧州でのジョブ型雇用

日本人は欧米型のジョブ型雇用のよいところだけをみている傾向がある。欧米のジョブ型の仕事例として、フランスの観光バスに乗った際、道が渋滞して営業時間の17時を過ぎた時点で、本日の営業は終了ということで、観光バスは直接車庫に帰り、乗客は目的地まで連れて行ってもらえなかったことがあった。日本では通じないことだが、フランスでは、17時には仕事が終わるのだから、乗客も当たり前と思えばいい文句も言わない社会である。日本の長時間労働をしなければならない仕組みは、無駄が多いのではなく、日本流のおもてなしの慣習が背景としてある。日本人のサービスへの要望が変わらないなかで、本当に時短ができるのか、逆を言えば、時短して欧州型の殺伐とした社会になっていいのか疑問が残る。

本講演では、欧州の中間層の労働者の話を中心にジョブ型雇用について話す。欧州では大学を出た多くの人が中間的職務についている。一般的に、中間的職務の給与は、最高額で500万円くらいであり、同一労働同一職務で資格労働制であるため、資格によって給与の上限が決まり、それ以上給与は上がらない。日本人が思っているように、欧州の人達は会社以外の余暇があり、仕事後は会社以外のサークルに入るとか、オペラに行くとかは、経済的なゆとりが十分でない中間層職の人にはあまりなく、夫婦共働きで、夫婦で夕食の準備をし、家で取るのが普通の生活である。こうした例から、欧州では、途中で仕事を終えて17時に帰っても良い社会であり、それは出世することがないから早く帰ることができるのである。ジョブ型雇用を考えるときには、こうした事情を踏まえて考えていく必要がある。

② 欧米の Job Description について

欧米の Job Description には、職務概要は書かれているが、詳細なタスクレベルを記述していることはない。ただし、ポジションはしっかり決められ、ある部署のどの仕事をするかは記載されている。どのランクの仕事で、どこで雇うかというポストが決められている。

Job Description には2つの役割があり、一つは職務領域を決める（詳細なタスクではない）ことと、一つは領域外に動かさない（企業人事権の制約）ことである。企業は

ポストで雇ったので、それ以外に動かすことも、それ以外の仕事をさせることもできない仕組み、ポスト固定型雇用になっている。

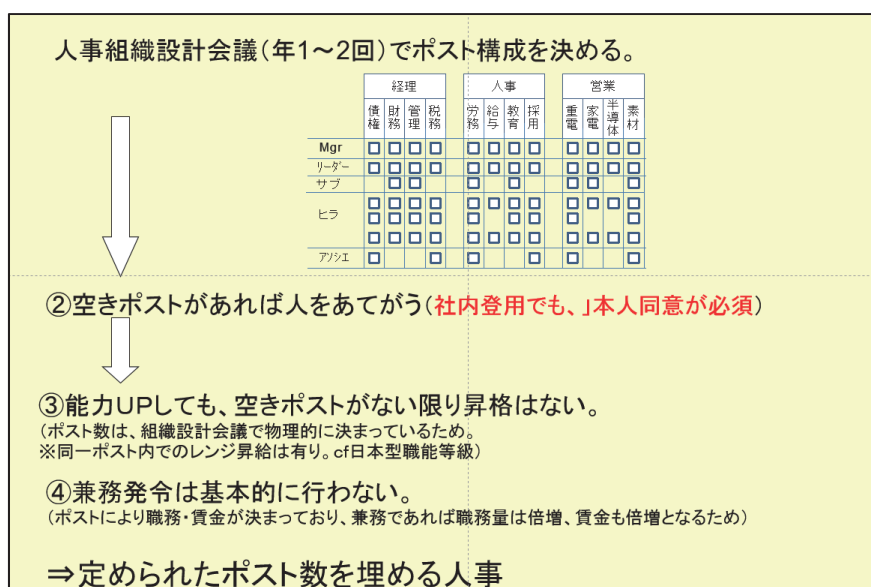
欧米の職務契約は Job Description とオファーレター（採用内定書）で決められ、その内容は以下となり、「ポスト=職務」がきまるという考え方である。仮に上下横に動く場合には本人の同意が必要である。また、査定においても本人の同意書が必要である。

- ・ 職務領域（詳細タスクではない）
- ・ 職務ランク（処遇が決定される）
- ・ 職務地域（勤務地が決まる）
- ・ 勝手に動かさない（企業人事権の制約）

③ ポストを管理する欧米型人事

欧米型のポスト固定型管理は以下のような仕組みとなっている。

ポスト数は人事組織設計会議で決められるため、能力アップしても任用されない人が出てくる。任用されない人は、自分の職場ではポストが増えない限り任用されないため、転職していく。ここでの転職は、メンタリティの問題ではなく仕組みによるものである。日本の場合は、ポストが空くと、兼務発令や横からの異動により補充する。一方、欧米では横の異動も兼務もできないため、空いたポストに外部労働市場から人を採用することになる。



図表VI - 3：欧米型のポスト固定型管理

出所：海老原嗣生「日・欧米の雇用管理の違いとキャリア形成について」

(2) 日本型と欧米型の解雇の違い

日本の法律は、解雇に関しては緩い規制となっており、解雇してはいけないという記載はない。一方、欧州の解雇に関連する法令は日本よりもっと厳しく、例えば、スウェ

ーデンの例では、半年か1年の解雇予告が必要で、5年以上10年未満勤務した人には、24ヶ月分の給与を支払うことが法律で定められている。日本はOECDの調査からも、解雇の手続きや解雇予告などが厳しくない反面、解雇困難性が高いことが示されている。その理由には、日本の総合職雇用がある。

組織計画でポストが消滅した場合、日本型雇用は、ポストではなく会社との所属契約であるので、いつでも人を動かすことができる。欧米のポスト型雇用では、当該職務以外では会社とは結びついていないので、基本的には雇用契約が終了することになる。社内応募として、類似の空きポストへ、優先的応募などで便宜は図るが、企業の命令による確実な異動ではなく、あくまでも応募である。

能力不足者への対処では、日本型はポストが固定されていないから、他の適合する職務で救済する余地がある。欧米型では、ポストが固定されているので、他の職務での救済はできない。解雇は原則できるが、法律の解雇規定が厳しいため、能力不足の社員には、PIP(Performance Improvement Program／業績改善計画)を使って、高い目標を立てさせ、評価を行い、未達の場合には雇用終了あるいは降格の意向を示し自主退職をさせる方法をとっている。日本人と欧米人の雇用観は異なっており、日本は会社という大きな袋に入るが、欧米は会社の中で小さく区切られたポストに入り、会社にはポストのみでつながっている。

(3) 日本と欧米の任用、昇進昇格の違い

日本型の昇進昇格では、人が主となりポストや処遇を調整するが、欧米型では、ポストの数によりすべてが決まる。

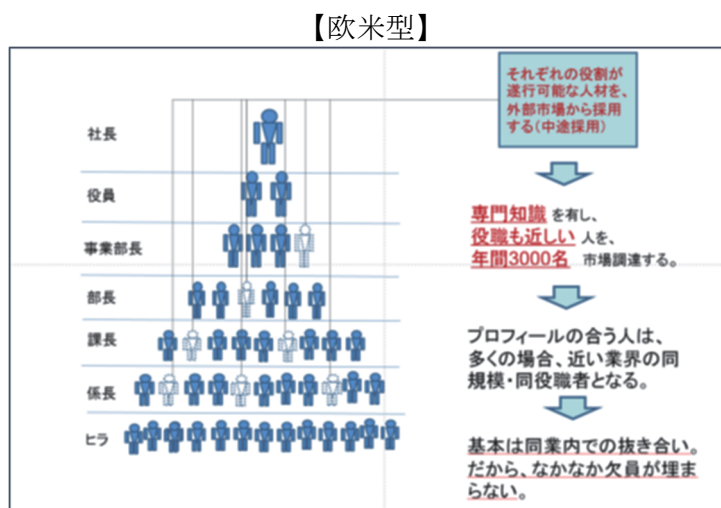
任用では、日本型は習熟に応じた審査で昇級が自由に行えるが、欧米型は、空きポスト数に応募する形で、雇用契約が変更されて昇格が起こる。空ポストに対しては社内・社外を問わずに応募することができる。

(4) 欧米で外部労働市場が重視される理由

日本型のように内部補充の場合、一人が抜けると玉突きで空席連鎖が起きるが、人事部主導でポストの付け替えができないため、容易にそれは埋まらない。欧米型の外部補充の場合は、人事主導の補充が難しいため、外部市場が重視される。欧米型では、職務限定型雇用のため、玉突きで上げることができずに、外部から採用する。

(5) 採用

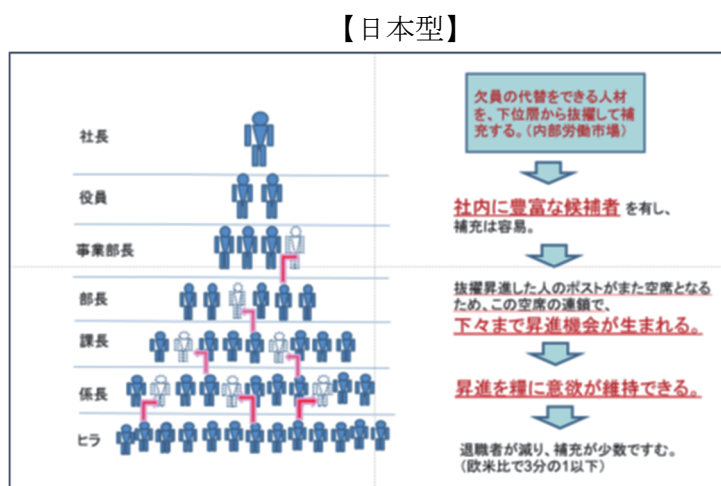
欧米型の採用は下図のようになる。リーダーシップクラスの人々は、パイプライン管理を行っているが、それ以外の人はスペック採用を行っている。それぞれの役割が、遂行可能な人材を外部市場から採用する（中途採用）。



図VI - 4：欧米型の採用

出所：海老原嗣生「日・欧米の雇用管理の違いとキャリア形成について」

日本型は、新卒採用を行い順番に昇進させていく。欠員の代替をできる人材を下位総から抜擢して補充する（内部労働市場）。



図VI - 5：日本型の採用

出所：海老原嗣生「日・欧米の雇用管理の違いとキャリア形成について」

(6) 人材育成

日本も欧米も人材育成は、OJTが中心となっているが、同じOJTでも日本では人が育つが、欧米では人が育たない。この違いは、限定型雇用か無限定型雇用、Job Description型社会か総合職社会かという違いである。

無限定雇用の場合、新人や若手には、できそうな仕事を集めて任せ、習熟に応じてタスクを変えていく。さらにキャリア形成を考え配置転換をおこない、少しずつ仕事が難しくなっていく、何年かするとある職務ができるようになっていく。日本では、随時階段を上るように仕事が難しくなり、給与も上がっていく。

ポスト型雇用の場合、ポストを超えて仕事を寄せ集めることはできず、キャリア形成に応じた異動・配置転換が難しい。また上位職務を切り出して覚えることができない。上位のポストに上がっていく人はリーダーシッププログラムに入っている人など限られている。特に欧州の場合は、職務が公的な職務資格になっているため、同じ職務を一生することになる。その職務の上限給しか給与も上がらない。欧米型は、階段が大きくて職務で区切られ、この職種の中でしか上位に登れないという、階層社会になっている。日本では、多くの職場で職務難易度があがれば、給与も上がる構造になっている。

2. 企業の取り組み事例

2.1. アステラス製薬の評価制度（アステラス製薬株式会社）

アステラス製薬株式会社の中島委員より、アステラス製薬の評価制度について発表して頂いた。発表内容を以下のとおり。

(1) 経営ビジョンと人事ビジョン

当社は、従業員数では日本で約 7,000 名、アジアに約 2,500 名、米州に約 3,000 名、欧州に約 4,700 名有し、売上の過半数が海外となっているグローバル企業である。

2006 年の会社の経営ビジョン策定にあわせて、2007 年に人事ビジョンブックを策定し、2016 年には、新たな経営ビジョンにともない、新たに HR VISION をグローバル編と国内編を分けて策定、それぞれの地域で従業員に配布している。この新 HR VISION のグローバル編では、人事・組織におけるグローバル共通の考え方を記載し、グローバルに同じ内容を共有している。

期待人材像／目指す組織像としては、変化を先取りし挑戦する人材、多様性を尊重する人材、他者へ貢献する人材、誠実に行動する人材をあげている。また、期待する人材像に対応してしなやかで強靱な組織、刺激しあう組織、連携する組織、高い倫理感を持つ組織を、グローバルに共有している。

一方、日本には特有の人材、組織マネジメントの考えがあるため、ローカル版として、日本特有の就業環境や雇用慣習、法規制、新卒採用などの長期視点に立った就労システムなどを記載している。

(2) 人材・組織マネジメントと人事施策の関係

人材・組織マネジメントにおいては以下のような施策を講じている。

・人材・組織開発では、世界水準の人材・組織を作る。

✓ 人材・組織開発：

コーチング、アセスメント（部長クラス以上）、360 度フィードバック、サクセッションプランニング、選抜研修、タレントポートフォリオ作成高度専門家の育成、キャリア研修、ジョブチャレンジ制度（新しい仕事へのチャレンジ）、マネージャー強化施策等

✓ 採用・配置：

採用機能強化／多様化（外国人採用推進）、働き方改革、在宅勤務制度、役職任期制度、キャリア申告制、業務改善プログラム、転身支援制度

✓ 評価・処遇：

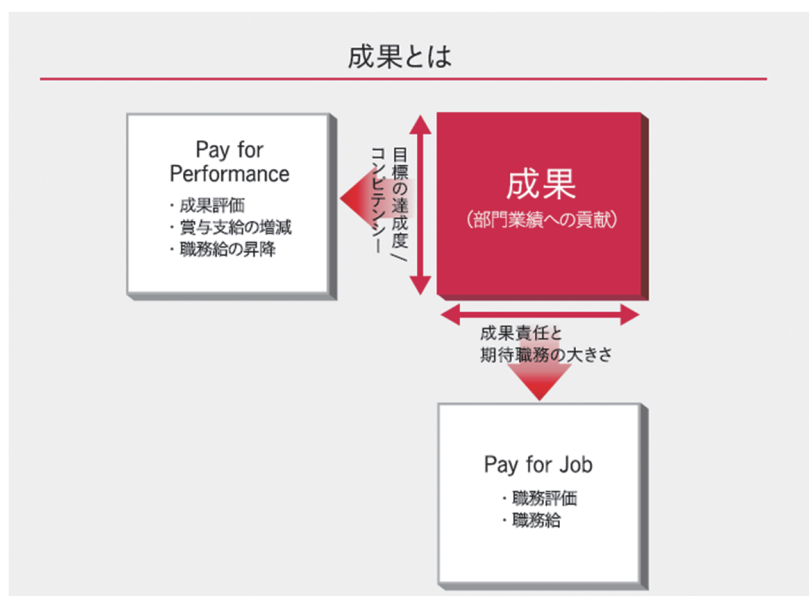
目標管理制度、成果評価、職務評価、成果責任（Job Description 整備）、コンピテンシー、職種別人事制度および制度運用の最適化

(3) 評価・処遇

当社では、「役割と成果に基づく公正で納得性の高い評価・処遇」を評価・処遇のキーメッセージとしている。評価でいえば、各人の成果や部門業績への貢献度以外の要素に左右されずに評価することである。年功的な観点やモチベーションの維持、将来の可能性への影響等を過度に意識して評価の結果をゆがめないようにしている。

会社業績、各部門の成果が最大化するよう、各人事機能を最適化する“ASTELLAS PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM”を策定し、経営理念からビジョンを、事業の中期計画や人材の要員計画へと結びつけている。この考えに基づき、目標設定は、事業の年度計画や組織の成果責任に合致したものにするように指導している。

成果は、「期待職務の大きさ」と「そのグレードにふさわしい目標の達成度」により評価している。成果責任等から職務評価がなされ、職務グレード、職務給が決定される。そのポジションに期待される役割にふさわしい目標が、半期または1年で設定され、その目標の達成度とコンピテンシーの発揮度の度合いが成果評価として行われ、賞与の支給金額、職務給の昇降、退職金のポイントに影響する。



図表VI - 6 成果

出所：アステラス製薬「アステラス製薬の評価制度」

(4) 報酬体系・職務等級

報酬体系は、職務給と賞与から構成されている。賞与は基本賞与と成果賞与、会社業績に連動した業績連動賞与となっている。

職務等級は職務評価を反映したグレード制を採っている。一方、MR や研究職は、専門性を考慮した独自の専門職制度を設けている。専門職であっても、マネージャーでなくても専門職で高い報酬を得る仕組みとなっている。

職務給は、範囲職務給をとっており、ゾーンと評価を組み合わせで職務給を上下させている。

退職金制度には、退職金ポイントを導入している。グレードが高く、高い成果評価を得れば、退職金ポイントも成果加算ポイントとして高いポイントが付与される。中途採用者でも、高いグレードで高い成果を上げれば、働いた期間の貢献を退職金として受け取ることができる。勤続年数には基本的には関係なく、働いた分だけポイントが加算される仕組みである。

(5) アステラスコンピテンシー

当社では、グローバルに共通したコンピテンシーを使っている。アステラスコンピテンシーは部門や機能を問わず、いくつかのグレードをくくったバンドごとにレベルを設定し、グローバルにすべての社員に共通して求められる日々の期待と行動を取り纏めている。こういったコンピテンシーを導入することによって、どこに行っても同じ観点で評価や人材育成ができるようになっている。

(6) 職務評価の方法

一般職については、職務評価基準書に照らし合わせてグレードが決まる制度としている。一方、経営基幹職は、そのポジションの職務を評価する。現職者の経歴、旧資格等級といった属人的なものではなく、そのポジションに固有の役割で評価する。現状の組織体系の中で、標準的能力保有者に期待される役割で評価する。

・経営基幹職

- ✓ 各人の担うポジションの成果責任をもとに職務評価を行い、職務グレードを決定。
- ✓ MR・研究職等については専門職制度としてふさわしい評価・処遇の仕組みを設定のうえ、認定審査を行い、職務グレードを決定。

・一般職

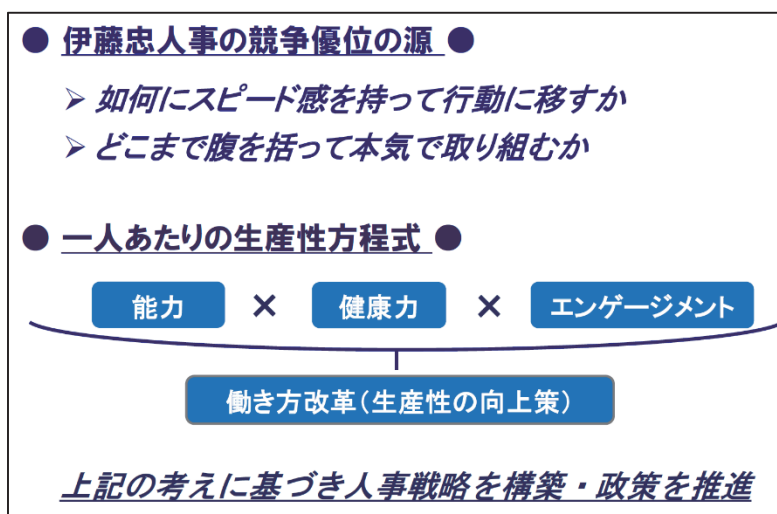
主に担う職務の内容について、職務評価基準書をもとに職務評価を行い、職務グレードを決定。

2.2. “がっぼり稼ぐ” ための人材戦略について（伊藤忠商事株式会社）

伊藤忠商事株式会社の垣見委員より、「“がっぼり稼ぐ” ための人材戦略について」～伊藤忠商事の取組み～について発表して頂いた。発表内容を以下のとおり。

(1) “がっぼり稼ぐ” 為の人事戦略上の考え方

伊藤忠商事の、人事戦略での考え方は下図のとおりとなる。一人当たりの生産性を向上させるために、一人一人の能力の向上×健康力の維持・発展×エンゲージメントの向上を掛け合わせて、生産性向上策としての働き方改革を実施している。



図表VI-7：“がっぼり稼ぐ” ための人事戦略上の考え方

出所：伊藤忠商事「“がっぼり稼ぐ” ための人材戦略について」

“がっぼり稼ぐ” 為の人事諸施策としては以下に取り組んでいる。

- ✓ 社員の能力開発：
フルレンジ（必須研修、選抜研修等）の教育研修、第3外国語習得（入社4年以内）、中国語1000名プロジェクト、事業経営人材育成、グローバル人材戦略推進
- ✓ 健康経営：
健康管理体制整備、メンタル対応強化、KPI設定による健康諸施策のモニタリング、がんと両立支援導入、スタイルアッププログラム推進
- ✓ エンゲージメント向上：
職務&業績連動型報酬体系（1999年～）※、未来の経営者報酬制度、社内人材流動化促進、キャリアアセスメント制度/チャレンジキャリア制度。ハッピーアワーイベント（3ヵ月に一度）、毎週金曜日「脱・スーツデー」
※ 職務&業績連動型報酬体系を導入。職能資格は1999年で終えて、バ

ンド・グレード制で職務・職責に基づいて処遇をしている。賞与を決定する要素は、会社業績と個人業績のみで組織業績をなくした。業績を上げた組織には優良組織認定を行っている。

- ✓ 生産性向上：
 - メリハリある働き方改革（朝型勤務／110 運動推進、無駄な会議・資料の削減徹底、効率的な業務推進プロジェクト（組織毎）等）、PRA・モバイルワーク推進、休暇取得促進キャンペーン

(2) グローバル人材戦略

当社では、2008 年からグローバル人材戦略推進体制を整備し、世界人材・開発センター（GTEC-Global Talent Enhancement Center）を設置し、当センターが主導でグローバル人材戦略を推進する体制をとっている。

グローバル人材戦略を推進する主な施策は下図のとおりとなる。採用では、グローバル採用ホームページを立ち上げ、グローバルに採用ができる仕組みができています。評価／登用ではグローバルコンピテンシーを導入し、処遇においてはグローバルな人事データベースを整備している。また、グローバルグレードを構築（IGC）し7つのグレードに整理して、各国のグレード、バンドをグローバルグレード（IGC）に全部マッピングできるようにし、IGC を共通ワーディングとしてグローバル人材戦略を推進している。



図表VI-8：グローバル人材戦略推進

出所：伊藤忠商事「“がっばり稼ぐ” ための人材戦略について」

(3) がんとその両立支援策

健康経営の施策では、がんとその両立支援施策を策定している。この支援施策では以下の3基本方針を掲げている；①予防・早期発見・治療をサポートする体制強化、②がん

に罹患しても、治療しながら働き続け、活躍出来る社内体制・制度の整備、③組織でサポートする風土の醸成と安心して相談・情報共有できる環境整備。

がんとの両立支援施策では、国立がん研究センターと提携し、高度先進医療費用を会社で全額負担している。さらに、両立支援コーディネーターを社内で認定して、社員をサポートしている。

(4) 未来の経営者報奨制度

中長期視点で、社員一人ひとりの経営参画意識、会社への貢献、企業価値向上への意識を高めることを目的に作られた制度である。

制度の概要は、未来の経営を担う key person である組織長を「未来の経営者」候補と位置づけ、課長になった時点で対象者にポイントを付与する。本人の貢献度合及び全社業績に応じて乗数が反映され、退職時に株式にて付与される。乗数は、課長昇格時から退職時までの連結純利益の平均に応じて決まっている。因みに、持株会の加入比率は84%となっている。持株会への加入は、奨励金の付与や社内説明会や各種研修の機会を利用して浸透させている。

(5) キャリアアセスメント制度

中長期の視点で社員自らにキャリアの意識を持つために作った制度。社員自らが強み・弱みを棚卸して把握し、能力開発と中長期のキャリアビジョンを上司と共有し、キャリア意識の醸成を図るものである。さらに、社員本人の能力・専門性・経歴・志向・適性等を総合的に捉え、適材適所への人材流動化を図っている。また同時に、「気付き」による自己研鑽や人材育成につなげている。

制度項目としては、下表のとおりとなる。

制度項目		実施者	概要
能力	コンピテンシー分析	上司/本人	BAND/GRADE毎のコンピテンシー項目に対し、社員個々人の強み/弱みを測り人材育成に活用
	総合評価	上司	BAND/GRADE毎に設定されたレベルに対し、部下の総合的な能力を評価
キャリアビジョン面談		上司/本人	能力評価(分析&総合評価)を踏まえ、中長期のキャリアビジョンを明確化し、上司との間で共有化を図る

(参考) > 上記と並行して、組織長に対し、マネジメント行動を振り返り、行動変容に繋げる為の「**多面観察制度(360度評価)**」を実施。

図表VI-9 キャリアアセスメントの制度項目

出所：伊藤忠商事「“がっばり稼ぐ”ための人材戦略について」

コンピテンシー分析では、会社におけるそれぞれのレイヤーごとに、コンピテンシーを明確にして、自己評価と上司の評価を行い、毎年1回棚卸しをおこない、気づきにつなげている。棚卸ししたことについて、連動したキャリアビジョン研修を行い、能力・適性・希望を把握し、計画的に配置・異動を行っている。

2.3. JFE スチールの人事課題（JFE スチール株式会社）

JFE スチール株式会社の上田委員より、JFE スチールの人事課題について発表して頂いた。発表内容を以下のとおりとする。

(1) 人事賃金制度

① 社員制度

社員はグループ I、グループ II に分かれている。グループ I がいわゆる総合職で、グループ II は製鉄所で直接生産・操業に従事している社員である。組織の特徴としては、365 日、3 交代で稼働している製鉄所が事業の根幹にあり、安全がすべてに優先される等、指揮命令系統が明確なところである。

■社員区分(=グループ制を設定)

区分	定義
グループ I	広範囲な組織・業務領域において、能力発揮し、 全社的な観点 から配置・育成を検討するグループ(いわゆる総合職)
グループ II	特定の組織・業務領域 において、能力発揮を活用する 観点 から配置・育成を検討するグループ(いわゆる現業職・スタッフ職)

■社員数

<地区別社員構成>



図表 VI - 10 : 社員制度

出所：JFE スチール(株)「JFE スチールの人事課題」

② 職能資格の体系と賃金制度

当社は、基本的に職能資格制度をとっている。賃金制度は、課長以上が年俸制であり、組合員（非管理職）の係長以上が月俸制、主任以下が本給制（基本給、職能給）となっている。職能資格の昇進部分では年功的な部分もあるが、処遇については基本的には年功要素を加味していない。評価がそのまま賃金に結びつくため、下の資格の者が上位資格者の処遇を追い抜くケースはよく見られる。

グループ I の評価制度については、年俸制の場合、個人業績と発揮された能力に応じた処遇し、年功要素は加味しない。年俸は、月次払と半期払（賞与）とで構成され、半期払は、年度毎の会社業績により変動させ、業績と処遇の関連性を意識させている。

(2) 至近の人事課題（総合職系列）

① 年齢構成

グループ I の年齢構成において、バブル期に入社した人数が多く、その後の 10 年間に入社した人が少ないなど年齢構成に偏りがあることが問題の一つとなっている。そこに起因する人事の課題は下のとおり。

- ✓ 高齢層のモチベーション維持
⇒ 現行の高齢層処遇見直し制度の検討
- ✓ 職位就任者の若返り
⇒ 職位就任者のレベル維持、長期就任者のモチベーション維持
- ✓ 中途採用の強化と高年齢層の再配置による年齢構成の是正

人事の大きな課題は、60 歳前後の社員にモチベーションを持って働いてもらうこと、課長以上の管理職の若返りをはかることである。また、中途採用は、3～4 年前から行っている。

② ワークスタイル変革と生産性の向上

2017 年をワークスタイル変革元年と位置付け、ダイバーシティへの取組みと共に働き方改革の取組みを本格化している。全員が持てる力を最大限発揮できる環境をつくり、生産性の向上や付加価値の高い仕事の創出を狙っている。

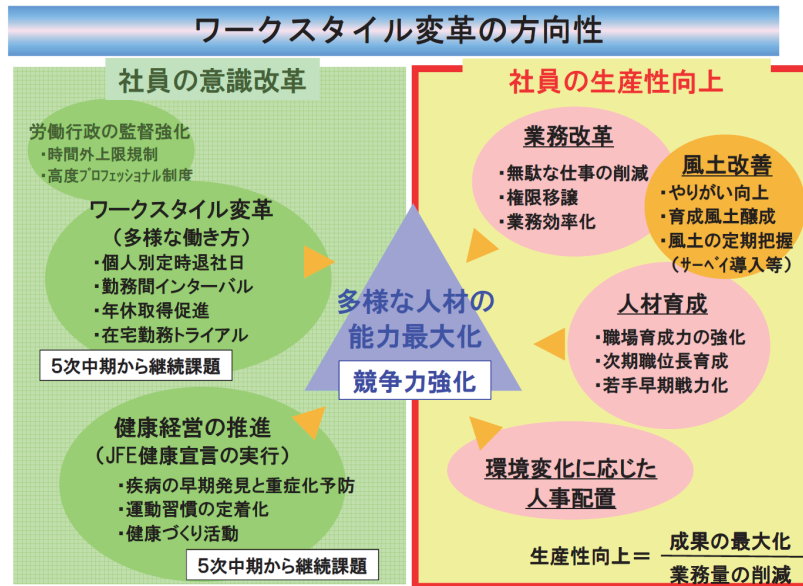
新たな取組みとして、以下に取り組んでいる。特に、製鉄業界では実現できなかった在宅勤務をトライアルで実施している。

- ✓ 個人別定時退社日
- ✓ 勤務間インターバル確保
- ✓ 年休の取得促進
- ✓ 在宅勤務

ワークスタイルの変革の方向性として、ワークスタイル変革に加えて、生産性の向上を目的に、風土改善や業務改革においては無駄な仕事の削減、権限移譲、業務効率化に取り組んでおり、部下育成を主眼とした管理職研修等にも力を入れている。

③ 環境変化に応じた人事配置

ビジネス環境の変化・人材や社員意識の変化に対応し、部門や製鉄所間をまたぐ異動、若年時からの早期のローテーション、キャリアパスの多様化などの取組みを積極的に進めている。



図表VI - 11：ワークスタイル変革の方向性

出所：JFE スチール(株)「JFE スチールの人事課題」

2.4. グローバル競争を勝ち抜く人材戦略（パナソニック株式会社）

パナソニック株式会社の高橋委員より、グローバル競争を勝ち抜く人材戦略 ～次世代に向けたグローバルな“人づくり”～について発表して頂いた。発表内容を以下のとおり。

(1) グローバル競争を勝ち抜く人材戦略

① タレントマネジメント

パナソニックの今の事業概況は、4つの事業領域を4つのカンパニーで運営する体制となっており、4つの事業は、家電、住宅、車載、B2Bとなる。今後の方向性は、家電ではアジアでの成長、住宅では海外住宅関連事業の拡大、車載ではテスラ社との協業を含め売上2兆円へ、B2BではSCM関連事業を基軸に米中傾注など、海外がキーポイントとなる。こうした中で、人事部門は、海外事業を伸ばすために、グローバル競争を勝ち抜く人材戦略に力を入れている。

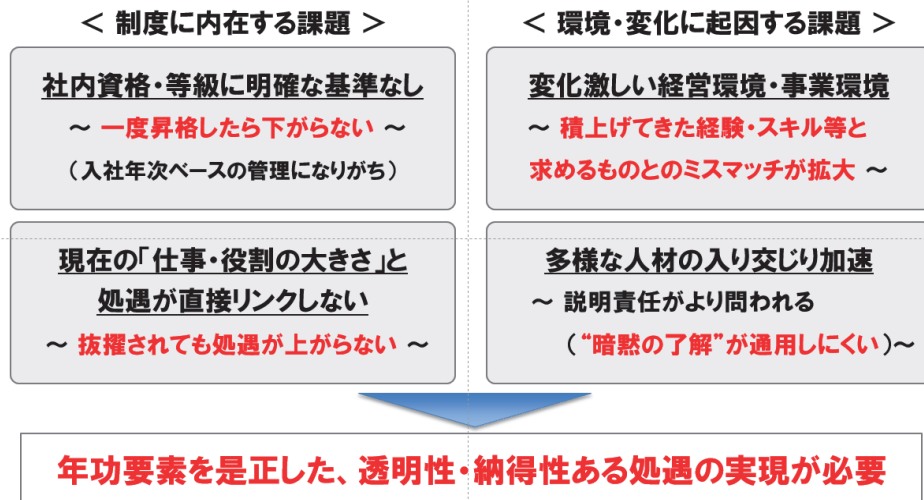
タレントマネジメント戦略は、コーポレート本社のミッションとして位置づけられ、グループビジョンの策定、事業ポートフォリオマネジメント、グループ基本構造、グループマネジメントに取り組んでいる。ミッションの一つとして、役員・経営者候補の育成・登用にフォーカスしている。タレントマネジメントでは、経営職（社員身分で経営を執行する）になるルートと、経営職の人材から選抜された候補者を役員に登用する2つの軸に分けて体系化して、人材の発掘、育成、登用、処遇のマネジメントサイクルを回しながら計画的に人材育成を行っている。

経営職（＝事業部長）登用に向けた幹部開発では、若手から課長、部長、経営職に登用するまで、1ポスト最長3年くらいの時間軸で回している。その際、若手や課長級には、それぞれ2国×2職種を基準に、複数の事業、複数の国・地域・複数の職種を経験させ、早期タレントマネジメントの実現を推進している。

② 日本を変える（処遇制度改革）

当社では、2014年に管理職層、2015年に組合員層を、職能資格制度から役割等級制度に変更した。職能資格制度に内在する課題には、社内資格・等級に明確な基準がないことや現在の「仕事・役割の大きさ」と処遇が直接リンクしないことなどがあった。会社の事業が家電中心の事業から、車載やB2Bなど全く異なる業界を相手とする事業構造に変わっていく中で、人材のミスマッチが起こってきた。これまで積み上げた経験やスキルが活かされない状況や新たな事業で採用する新しい人材が、従来の積み上げ制度に合わなくなる状況がでてきたことによる。

－ 改定前 処遇制度(＝職能資格制度)の課題 －



図表VI - 12：改定前処遇制度（＝職能資格制度）の課題

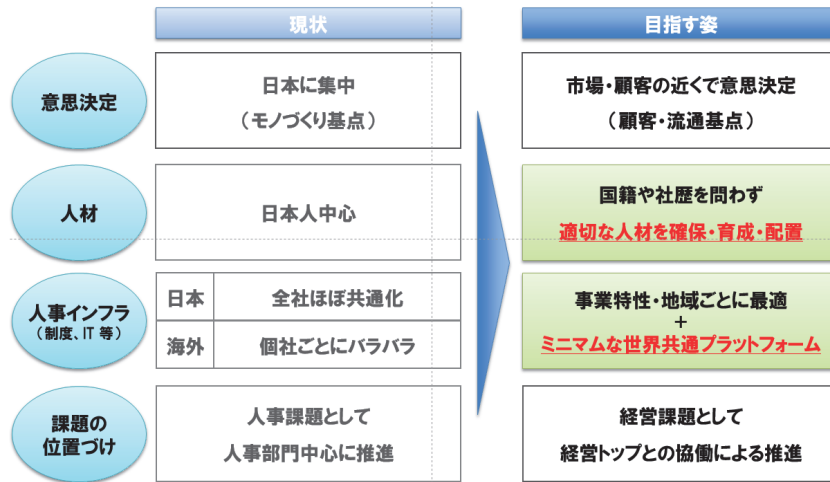
出所：パナソニック㈱「グローバル競争を勝ち抜く人材戦略」

職能資格制度の改定前は、職務遂行能力をベースとした制度であったが、改定後は、仕事・役割の大きさをベースに、仕事・役割等級を P1～P8（管理職層）、P9～P10（組合員層）に細分化した。一般社員層は、職能資格的な運用を行い、若いころは能力を伸ばして、役付けになってから仕事の大きさベースでの役割等級に移行する形になっている。賃金においても、改定前の積み上げと年功によるものから、役割・仕事の大きさをベースとした月例賃金に改定した。

③ グローバル人材戦略

日本基点の市場志向から、グローバル基点の市場志向に代わっていく中で、グローバル人材戦略を新たに実行している。グローバル人材戦略が目指す姿は以下のとおりである。日本中心のモノづくり基点での意思決定を、市場・顧客の近くでの意思決定に変えていく。人材も、日本人中心の適材適所の配置から国籍や社歴を問わず、適切な人材を確保・育成・配置するよう変えていくものである。人事インフラもミニマムな世界共通プラットフォームにして、事業特性・地域ごとに最適なものに変えていきたいと考えている。

グローバル人材戦略が目指す姿



図表VI - 13：グローバル人材戦略が目指す姿

出所：パナソニック㈱「グローバル競争を勝ち抜く人材戦略」

グローバル人材戦略の実現に向けたプラットフォーム構築においては、7つの施策を推進している。7つの施策は、経営理念・コンピテンシーの徹底、報酬マネジメント、グローバルグレード、パフォーマンスマネジメント、ジョブポスティング、グローバル人材データベース、従業員意識調査（EOS）である。

経営理念・コンピテンシーの徹底においては、国籍や人種などバックボーンの異なるメンバーとの協働には、価値観の行動レベルでの共有が重要であり、社員が共通のベースとして意識をもつために、コンピテンシーの徹底を図っている。また、経営職においては、グローバルグレードを共通化しているが、役割を測る「共通モノサシ」としてのグレードを段階的に導入している。さらに、ジョブポスティング制度を導入し、グローバルに、パナソニックグループにおけるオープンポストを公募している。この制度では、国、法人に関係なく全社員が応募できる。

こうしたグローバル人材戦略は、グローバル人事部が推進しており、地域統括会社を核に、世界6地域統括の人事部門と連携しながら推進している。現在、グローバル人事部長はインドに駐在している。

3. 企業ヒアリング調査からの事例

3.1. 調査概要

本調査は、企業の人事ご担当の方に対面でヒアリング調査を実施し、経営環境が大きく変わるなかで、いわゆる日本的雇用慣行が、どのように変容しているかの事例や個人の自律を促進するキャリア形成への取り組み等、具体的な事例の収集を目的に実施した。

【調査対象】

ヒアリング調査においては、以下の人材研究会委員企業のご協力を得て実施した。

キヤノン株式会社
ダイキン工業株式会社
富士通株式会社
日産自動車株式会社

【調査時期】

2017年11月

【調査項目】

- ① 経営環境の変化に対応して、日本的な仕事とキャリア管理（日本的雇用慣行）をどのように変容させているか
- ② 個人の事情や能力に配慮したキャリア形成や人事制度への取り組みについて
- ③ 日本的な仕事とキャリア管理（日本的雇用慣行）の変容が「稼ぐ力」に与える影響について
- ④ メンバーシップ型雇用システムについて

3.2. ヒアリング調査まとめ

(1) 日本的雇用慣行の実態

いわゆる日本的雇用慣行が、企業の中でどのように維持されあるいは変容しているかという問題意識から、「採用方法」「長期継続雇用」「年功による賃金制度」「昇進・昇格」「配置転換・転勤」について実態把握を行った。

本調査では、主に正規社員の雇用における日本的雇用慣行の変容について各企業がどのような対応を行っているかについてヒアリングを行った。ヒアリング調査に御協力頂いた企業は、日本を代表するグローバル企業であり、大企業での取り組みが中心となる。一般的に言えることは、こうした企業は、日本の社会や企業風土に適合する日本的雇用慣行を維持しつつ、グローバル化の進展、技術革新や社会環境の変化の中で日本的雇用慣行を変容させている。

① 採用方法

採用の中心は計画的、安定的に人材を確保することができる新卒採用

ヒアリング調査を行った4社とも、採用に関しては、新卒採用をベースに中途採用も行っている。新卒採用と中途採用の割合については、大多数を新卒採用で行っているところと、中途採用の割合を高めているところなどの違いが見られた。

新卒採用がベースとなっている理由は、中途採用の人材市場が未発達な日本では、優秀でコアとなる人材を計画的、安定的に一定量確保し育成していくためには、新卒採用が重要な採用方法であり、今後も新卒採用が中心となっている。また、安定的に採用を継続することで、人材を輩出する大学との信頼関係を構築することも重視している。

中途採用は近年増加しているが、この背景には、グローバル化が進み海外拠点が拡大していることや急速な技術革新の進行等に対して、自社内にいる人材だけでは対応できなくなっていることがある。新卒採用だけに頼っていても、育成に時間がかかり変化の速度に対応できないため、新しい技術やサービス等での能力や実績を持った人材、即戦力で活躍できる人材の確保が喫緊の課題となっている。

② 職務限定、勤務地限定

正規社員の総合職は勤務地限定や職務限定での採用、人事管理を行っていない

4社とも、正規社員の総合職では、勤務地限定や職務限定での採用、人事管理を行っていない。中途採用者は、職務を限定して採用するが、入社数年後には必要に応じて別の部門に異動させることは一般的であり、厳密な意味での職務限定ではない。また、リーダークラスの人材に関しては、職務を限定せずに様々な職種を経験させたほうがよいという考えもある。ただ、非常に専門性の高い職種、例えば法務や知財などでは、職務限定の社員を活用している例も見られる。

③ 配置転換・転勤

配置転換・転勤は原則会社命令が一般的

日本的な雇用慣行の特徴の一つといわれる会社命令による配置転換・転勤に関しては、辞令一本でどこにでも行かされることは少なくなっている。上司と本人の面談等を通じて、家庭の事情や本人の希望などを配慮するケースが多くみられるが、最終的には人事権を持つ会社の命令を優先している。

配置転換・転勤制度は、職務や勤務地を限定しない日本的雇用慣行と大きく結びついている。職務を限定せずに新卒で人材を採用し、簡単な職務から段々と難しい職務や様々な職務を経験させて、人材を育成する方法では、会社命令による配置転換や転勤が重要な位置づけを占めていることが、ヒアリング調査やアンケート調査から知ることができる。一方、ジョブ型雇用と言われる欧米型のポストに紐づいたポスト型雇用では、配置転換・転勤は原則できない点が、日本的雇用との大きな違いである。

④ 長期継続雇用

社員の雇用を守る長期継続雇用が維持されているが、一方で実績、成果などが強くもとめられている

4社とも、社員の雇用を守る長期継続雇用を連綿と維持している。多くの企業は、雇用を守ることで、社員が安心して仕事を行い、その能力を発揮して会社に貢献してもらいたいと考えている。特に、正規社員として採用した人には、社内で一定の職務が確保されている想定で、職務の変更を伴いながら、長期にわたる貢献を期待している。日本では、従業員の雇用を守ることが会社の重要な責務であり、従業員が会社のために働こうという意欲に繋がっていると考えられている。しかしながら、企業は長期継続雇用を守るだけでなく、社員に対して、生産性を向上させ、成果を出して、会社の業績に貢献することを強く求めており、従業員は業績や成果を厳しく評価されている。一方で、社員本人の意志で外部への転職を否定するものでもなく、日本の労働市場はもっと流動化して、転職市場が活性化する必要もあるという意見も聞かれた。

キヤノン(株)の場合には、「実力終身雇用」という考えに基づき、終身雇用と実力主義の両方を達成するために、人事制度の改革を行ってきた。雇用を大切にして終身雇用は守るが、生産性の向上や会社への貢献など成果を重視する実力主義をとっている。ダイキン工業(株)の場合は、「人に基軸を置いた経営」に基づき、一人ひとりの総和が会社の発展の基盤に立ち、オイルショックやリーマンショックの時にも、経営の意志でリストラを行わず、雇用を守ってきた。そのため、60歳以上の再雇用制度を、1991年から取り入れるなど、人事制度も長期雇用を前提に構築している。また、職務がなくなった際も、会社内での転用により雇用を守ることを行っている。雇用を守るために、配置転換

や転勤などの、社内で転職する仕組みを整備していることも、日本的雇用慣行の特徴といえる。

企業が長期継続雇用を維持していく背景の一つには、日本では、雇用を守る会社が良い会社で、雇用を守ることが、働く人の意欲やエンゲージメントに繋がっているという考えが、働く人の意識や社会通念の中に根強くあるものと思われる。

⑤ 賃金制度

年功（勤続年数や年齢）によらない成果や実力に基づく賃金体系が主流となる

日本的雇用慣行で、最も大きく変容している点が、年功による賃金制度といえる。ヒアリング調査を行った4社とも、年功序列による賃金制度をとっているところは見られない。全社の共通点としては、年齢、勤続年数等により一律的・自動的に昇給する制度を見直し、役割や成果などの納得性のある評価基準による賃金体系をとっているが、賃金制度は企業によりそれぞれ独自のものになっている。

職能給から年功によらない実力主義に基づく賃金体系の例が役割給制度である。キヤノンでは、伝統的な実力主義の下、職能給から年功によらない役割給に移行した。役割給は、仕事基準の職務給の一種であり、賃金は社員の役割、個人の成果、会社の業績を反映して決められている。役割給は、仕事に支払う賃金という考えから、役職手当、家族手当、住宅手当、食事補助など日本的なフリンジベネフィットを廃止している。

日産自動車では、職能給でも職務給でもない、役割給を取り入れた役割職能給とコンピテンシーを重視した賃金体系をとり、コンピテンシーの向上に応じて昇給する仕組みをとっている。

一方、富士通は、職能給をベースにしており、勤続年数や年次による年功部分を廃止しているものの、人は経験を積むことにより成長するという考え方から、ある程度は経験や年次を加味することも必要であるとしている。

アンケートの従業員調査においても企業と同様に、賃金や昇進・昇格については、年次や勤続年数によらずに、成果や実績を重視することが必要であるという意見が大半を占めており、賃金制度における年功序列の考えは、企業だけでなく従業員においても変容している。

⑥ 昇進・昇格

昇進・昇格では後輩が先輩を追い越すことは通常のこととなっている

昇進・昇格においても、年功的な昇進・昇格から、意欲があり能力がある人を昇進・昇格させる傾向が強くなっており、年次や勤続年数などの年功序列が徐々に崩れているのが実態といえる。

ダイキン工業の事例では、勤続年数に関係なく、意欲があり能力のある若手の人材を抜擢して登用している。若手の人材は能力があっても経験がないという弱みがあるが、経験のない部分は、回りの人がサポートする「コアマン（若手人材）とサポーター（経験のある人材）」という仕組みを作って若手の活躍を促進している。こうした背景には、急激な技術革新やパラダイムシフトが進む中、これまでの経験や培ったスキルが役にたたなくなるという現実がある。

日産自動車の事例では、新卒でのスタート時は、全員が同じ等級であるが、2年目から人事評価により、昇格スピードも一人一人異なり、年次に関わらず評価の高い人が昇進していき、上司と部下の年齢の逆転は珍しいことではなくなっている。アンケートからも、従業員においても賃金と同様に、昇進・昇格での年功意識は薄くなり、成果や業績を重視する意識は強くなるという結果となっており、年功序列が徐々になくなりつつある。

(2) 個人の事情や能力に配慮したキャリア形成

① キャリア管理

キャリア管理において各社に見られる共通点は、社員のキャリア自律を重要なテーマとして捉えており、社員自らがキャリアを自分のこととして、将来どうあるべきかを考えさせることを重視している。社員自らがキャリアを考えさせる方法を取ると同時に、全てを個人にまかせるのではなく、社員に考えさせながら、会社が計画的に個人のキャリア形成を支援していく方法が一般的に取られている。多くの企業は、自己のキャリアを棚卸して考えることも重要な点としている。また、個人のキャリア形成を支援するために、全社的にキャリアカウンセラーやキャリアコンサルタントなどの専門家を配置し、個人的なキャリアカウンセリングや上司と部下のコミュニケーションの活性化等を図っている点も共通している。また日本の企業は、新卒採用で学生を採用し企業が主導する体系的な育成プログラムを新入社員から中堅社員になるまで受動的に受けるのが一般的であるが、会社が用意する教育プログラムの中で育成することは、社員が自分のキャリア形成を自ら考えず受け身になってしまう懸念があるという意見も聞かれた。

各社とも、部下に自己のキャリアを自分で考えさせるために、上司の役割を非常に重視しており、部下と上司が密にコミュニケーションをとる機会を設けることや部下のキャリア自律を支援するためにマネジメント研修を実施するなど、管理職の育成にも同時に力を入れている様子が窺えた。

企業は、個人が主体的に自らのキャリアを考え、その実現に向けた支援を効果的に行っていくことを重視しているが、職務や勤務地が無限定で、複数の職務、勤務地を経験することで従業員のキャリア形成を行う日本の企業において、従業員の自律的なキャリア形成に、個人の意思や意向をどこまで反映していくかは今後の課題となる。

また、キャリアコースに関する人事制度においては、ヒアリング企業では単線型の人事制度が多くみられる。管理職のライン管理職以外に専門職コースを持っている企業に

においても、社員が制度自体を十分に理解できていないことや専門職コースを選択する社員が少ないことが課題となっており、複線型の人事制度がまだ十分に浸透していないのが実態といえる。

日産自動車が行っている複線のキャリアパスは以下のとおりである。

日産自動車：複線のキャリアパス

キャリアパスに関しては、個々人の希望と適性に応じて、企業全体のビジネスに貢献するビジネスリーダー、特定の部門運営に貢献するファンクションリーダー、特定の部門運営に貢献するエキスパートリーダーの3つのリーダーを目指した人材育成を行っている。

② 社員に自らキャリアを考えさせる取り組み

社員に自律的なキャリアを考えさせ形成させていく事例として以下のような取り組みがなされている。

キヤノンのケースでは、職務にチャレンジしたい社員に機会を提供するだけでなく、募集する職種に未経験でも応募することができ、チャレンジする職種の研修を受けたうえで新しい職種に移れるよう支援を行っている。富士通のケースでは、社員が長期的な視点で自己のキャリアを考え、キャリアコースに沿って計画的にスキルアップ行う施策を講じている。また、ダイキン工業では、社員が自己の職務履歴書を毎年データベースに記述する方法をとっており、社員が自分のキャリアを振り返るよい機会となっている。

キャリアマッチング制度：キヤノン

- ・ 新たな職種にチャレンジしたい社員（キャリアチェンジ）が、事業部門の募集する職務（例えば、ソフトウェア技術者、メカ技術者、法務スタッフなど）に応募して、審査を経て新職場に配属される仕組みである。
- ・ 本制度の最大の特徴は、募集する職種に未経験でも応募できることであり、応募者に対して会社は「学び直し」の機会として1～5カ月の研修を提供する。
- ・ 対象者は、募集の職種にすぐに異動するのではなく、研修期間は現在担当している職務から離れて一定期間適性をみながら研修を受ける仕組みとなっている。
- ・ 学び直しのリカレント教育を、会社が提供するという全く新しいキャリア形成の手法であり、社員の挑戦意欲の喚起につながっている。

職務履歴書のデータベース化：ダイキン工業

- ・ 社員が自己の職務履歴書を毎年データベースに記述する取組みを行っている。そのなかで、自分がやりたいこと、海外勤務の希望などのキャリア形成や家族のことなどを自己申告できる仕組みを作っている。
- ・ 上司や人事部門が自己申告に全て目を通すルールになっており、上司との対話のきっかけとなるツールとしても活用している

キャリアフレームワーク：富士通

- ・ **SE**（システムエンジニア）のキャリア形成において、人材育成フレームワークのキャリアフレームワークを導入している。新人社員研修以降、トレーニーからプロフェッショナル認定までのキャリアコースに沿って、計画的にスキルアップを図る仕組みである。
- ・ キャリアフレームワークの各段階の認定を取得するため、各キャリアに必要な研修の受講、外部資格等の取得を計画的に行っていく。
- ・ キャリアフレームワークを進めるに当たり、本人と上司が面談を行い、自己分析を踏まえてどのようにレベルアップしていくかを、**OJT** や研修等を活用した具体的な能力開発計画を立て、マイルストーンを置いて目標に向けて研鑽していく。

【自己申告制度】

社員自らが希望する仕事にチャレンジする仕組みとして、4社ともFA制度と社内公募制度を持っている。社内公募制度は、人材を必要とする部門が社内で募集を行い、その職務を希望する人が、上司を通さずに自由に応募できる制度である。社内公募で異動する人数は、4社ともおおよそ年間100名前後となっている。FA制度は、社員自らが希望する仕事にチャレンジする制度であるが、FA制度で異動する人数があまり多くないのも、4社に共通している。

③ 社員自らのキャリア形成への取組み

自らがキャリア形成を行うために自己投資を行う社員は、どの会社にも多くみられる。社員の自己研鑽に関しては、全社とも原則自己負担であるが、会社が推奨する資格を取得した場合には補助する仕組みを持つ企業も見られる。

働き方改革が進む中で、残業時間が削減された分、余裕の時間の使い方として、会社として自己研鑽することや変身力をつけることを奨励する以下の事例もある。

学び方改革（土曜研修トライアル WEL* Weekend Learning）：キヤノン

- ・ 土曜日に会社が、社員の自己啓発のための研修を実施するもので、上司の承認は必要としない。受講料は無料であるが、参加交通費等は自己負担になり、休日に自分の意志で参加することもあり、意欲の高い人が参加している。
- ・ 学び方改革は、働き方改革の第2ステージという位置づけである。社員自らが主体的に働き方改革を行うように、社員の主体性や自立感を誘発する学び方改革を行い、社員の「やるぞ感」につなげたいと考えている。
- ・ 研修分野は現在以下の3つのコースがあり、受講形式は研修所での教室形式と遠隔教育方式を併用している。

職種転換系：ソフトウェア人材育成

意識転換系：自律型人材育成

英語学習：TOEIC 受験者への学習アドバイス

(3) 日本的な仕事とキャリア管理の変容が「稼ぐ力」に与える影響について

日本的な仕事とキャリア管理、いわゆる日本的雇用慣行を変えることが、「稼ぐ力」にどのような影響を与えているかという質問に対しては、以下の意見が聞かれた。

日本的雇用慣行については、長期継続雇用や新卒採用など一定程度は維持しつつ、時代の変化に対応して、短期の抜本的な変容ではなく時間をかけて変容させてくという考えが見られる。雇用の安定や社内でのキャリア形成を維持することが、社員のエンゲージメントの向上、業績の向上に繋がるものである。

日産自動車はグローバルな製造業であるが、処遇制度は日本的なメンバーシップ型を残している。モノづくり部門では、メンバーシップ型が機能しやすい部門である。自動車のようなすり合わせ型産業では、他との調整や協力など、チームワークやコミュニケーションが重要な要素であり、職務を明確に定義するジョブ型雇用では機能しにくい面がある。

しかし、一方では、グローバル化の進展・急速な技術革新の中で、オープンイノベーションに取り組むには、日本的雇用慣行、処遇制度を環境変化に適応して変容させて、「稼ぐ力」を向上しなければならないという危機感を持つ企業もある。

総じて、ヒアリング企業においては、日本的雇用慣行を否定する意見はなく、「稼ぐ力」を維持し強化するために、日本的雇用慣行の良い面、すなわち、今の企業経営において必要な部分を維持し、時代に合わなくなった部分を改革していくという考えが主流となっている。

(4) メンバーシップ型雇用管理について

全社とも、現在の日本社会では、期限を定めない雇用を前提としたメンバーシップ型雇用が、モノづくりなどの擦り合わせやチームワークでの業務に適しており、社員のエンゲージメントを高め、会社の業績向上につながるものとして評価している。特に、自動車産業などの製造業では、産業のすそ野が広くシステム化されており、従業員一人一人がそれぞれの役割を果たしていくことが求められ、会社として共通の目標に向かって、全員が協力して成果を出していくには、主としてメンバーシップ型の方が機能すると考えられている。また、外資系企業のように、期限を限定した雇用は、優秀な人材の流出につながる可能性があり、日本企業では、期限を定めない雇用にするほうが、社員のエンゲージメントは高くなるという意見も聞かれた。

一方、グローバル化を推進する中で、欧米企業との競争や世界的な人材獲得競争に勝ち抜くためには、これまでの雇用制度に拘わることなく、グローバルに通用する新しい人事制度を将来的には追求する必要があるという意見もある。さらに、日本のメンバーシップ型雇用のもとで、人材にミスマッチが生じた場合、社員を解雇することが厳しい実態がある。一方、欧米型の職務内容を限定するジョブ型は、働く人を不安にする要素もあり、緊張感を持ってエンゲージメントを維持できるような、緩やかなジョブ型雇用を今後考えていきたいという意見もある。また、非モノづくり部門の財務や知財などの専門性が高い部門の職務は、ジョブ型が機能するので、メンバーシップ型とジョブ型を組み合わせ活用していくことも必要であるという意見も聞かれた。

3.3. キヤノン株式会社

(1) 日本的雇用慣行の変容の実態

① 採用方法について ～新卒採用が中心～

新卒採用が中心であるが、キャリア採用は従前より実施している。新卒採用とキャリア採用との割合は、9:1で新卒が多くなっている。キャリア採用は、職種を限定して採用しているが、途中で部署を異動させることもあり、全体的にはメンバーシップ型の雇用といえる。

② 長期継続雇用について ～実力終身雇用制度の導入～

終身雇用と実力主義が並存する「実力終身雇用」という考えに基づき、終身雇用と実力主義の両方を達成するための人事制度の改革を行ってきた。企業として、雇用を大切にして終身雇用は守るが、一方で、生産性の向上や会社への貢献など成果を重視する実力主義でもある。日本的な終身雇用と成果主義をミックスした制度であり、2000年代に入り本格的に取り組んできた。これにより、人事制度には役割給制度が導入され、自動定期昇給の廃止、目標管理制度に代わり「役割達成度」と「行動」を評価する評価制度の導入、退職金制度のポイント制への移行、職務とは関係のない手当や福利厚生廃止などの改革がなされた。

③ 配置転換・転勤 ～社内公募制度で人材の流動化・活性化を図る～

正規社員に関しては、総合職、一般職の区別がなく、勤務地限定の制度はない。配置転換・転勤は原則会社の指示に従うものである。キヤノンは、社員のキャリア自律を重視しており、キャリアマッチング制度（社内公募制度）を設けて、適材適所の人材配置や人材の流動化・活性化を図っている。募集職種は社内イントラネット上で公開され、社員が直接応募することができる。

職務分掌規程は、管理職と一般職で分けており、管理職には責任範囲を具体的に示しているが、一般職は、コアの業務と周辺業務を併せて記述している。

④ 賃金制度 ～役割と成果重視の役割給制度への変容～

【役割給制度】

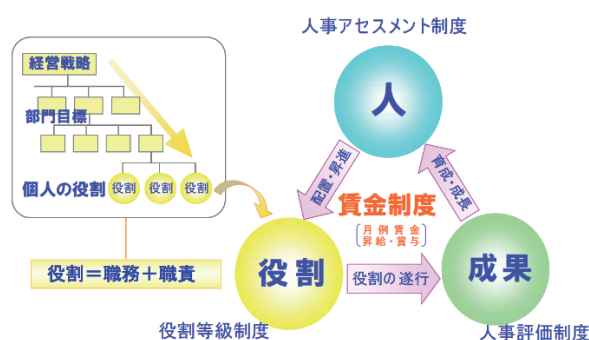
キヤノンには、古くから会社の行動指針の中で、学歴・年齢・性別による差別のない、実力主義賃金の伝統がある。2001年には管理職に、2005年には一般社員に、報酬制度が職能給から年功によらない役割給へ移行した。報酬制度の改革は、仕事の成果を重視する「仕事基準」の職務給の一種である役割給¹⁵に賃金制度を変えた。

¹⁵役割給制度:それぞれの役職や仕事に求められる「役割」の大きさに応じて等級を設定し、その役割を担当する社員の格付けを行う制度。(出 所:日本の人事部)

その一方で、企業として雇用を大切にするという立ち位置を守り、終身雇用を重要な人事制度としている。報酬は、職務（仕事の分野）と責務（責任のレベル）から成り立つ個人の役割と成果を重視する制度となっている。

賃金は、①役割、②個人の成果、③会社業績を反映して決められる。賃金制度は、人事アセスメント制度、役割等級制度、人事評価制度の3本柱から構成されている。

下図は、キヤノンの役割給制度を図示したものである。



図表VI - 14：役割給制度

出所：キヤノン「キヤノンの人事制度・キャリア管理」

職能資格制度（1967年～2001年）から役割等級制度への変容には、以下のような背景があった。

- 仕事と賃金が一致しなくなった。
- 能力を年齢や経験で測るようになった
- 業績と関係なく人件費が上昇し続けている

【役割等級制度】

役割等級制度ではポジション・職務で等級を決定している。一般職員のグレードは4つあり、上位のグレードへの昇級には昇級試験を実施している。試験は1次、2次まであり、対象者の評価は、部門の上司による縦の評価だけでなく、1次試験通過者の面接を行い、会社全体を横串で見ることにより、全社員が共通に持つべきスキル、ノウハウを評価している。またグレード間では昇級だけでなく降格がある。

【人事評価制度】

人事評価の評価要素は、一般職の場合、役割達成度（アウトプット、プロセス）と行動（仕事をする個人としての行動、組織人としての行動、社会人としての行動）から評価している。評価ランクは相対分布で決定され、評価結果は年に1回本人にフィードバックされる。管理職は業績目標達成度とプロセス・行動を評価している。

【新賃金体系の方向性】

新賃金は、年功による賃金体系から役割と成果に基づく賃金体系へと大きな転換している。新しい賃金体系の方向性は、以下の3つの命題を満たすものとなる。

- I 機会均等を踏まえた公正・公平な賃金体系
- II 賃金制度を硬直化させる定期昇給制度の改廃
- III 国際的に競争力があり理解される賃金制度

給与は役割給であり、賃金は仕事に払うものであるという考えから、役職手当、家族手当、住宅手当、食事補助、特別作業手当などは廃止した。背景には、経営のグローバル化を推進するために、グローバルに通用する基準を取り入れていくことにあり、海外では上記のような手当を設けていない。

【人事アセスメント】

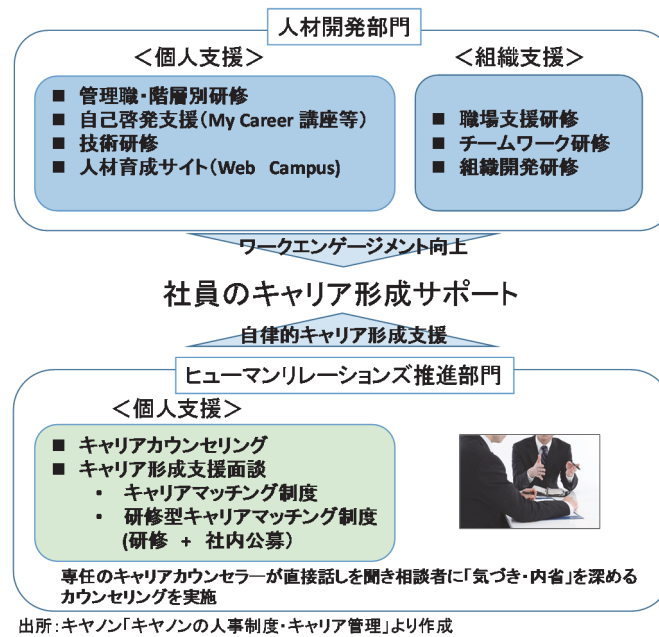
昇進・任用にあたり能力・適性を事前に評価している。しかしアセスメント測定や上のグレードに上がるための試験の合格は、任用の必要条件ではあるが、直接には昇進には繋がるものではなく、昇進・任用には具体的な成果が重要な要件になる。

(2) 個人の事情や能力に配慮したキャリア形成や人事制度の取り組み

① キャリア支援における個人支援と組織支援

キヤノンのキャリア形成は、個人支援と組織支援（組織開発）の2軸で行っている（図表VI-15参照）。個人のキャリア形成支援では、研修部門（人材開発部門）と相談部門（ヒューマンリレーションズ推進部門）の両輪による総合的なキャリア形成支援を行っている。

＜キャリア形成サポート＞



図表VI - 15：キャリア形成サポート

出所：キヤノン「キヤノンの人事制度・キャリア管理」

研修部門は、2005年からキャリア形成制度として「キャリアマッチング制度」「キャリア形成支援面談」を実施してきたが、2016年から新たに「研修型キャリアマッチング制度」を創設した。

この制度は、新たな職種にチャレンジしたい社員（キャリアチェンジ）が、事業部門の募集する職務（例えば、ソフトウェア技術者、メカ技術者、法務スタッフなど）に応募して、審査を経て新職場に配属される仕組みである。このキャリアマッチング制度の最大の特徴は、募集する職種に未経験でも応募できることであり、応募者に対して会社は「学び直し」の機会として1～5カ月の研修を提供する。対象者は、募集の職種にすぐに異動するのではなく、対象者は、研修期間は、現在担当している職務から離れて、一定期間適性をみながら研修を受ける仕組みとなっている。学び直しのリカレント教育を、会社が提供するという全く新しいキャリア形成の手法であり、社員の挑戦意欲の喚起につながっている。

一方、相談部門では、専任のキャリアカウンセラーが直接話を聴き、相談者に「気づき・内省」を深めるカウンセリングを実施する。カウンセリングは、コーチングの考えかたで、本人が潜在的に持っているものを引き出すことを支援する。キャリアカウンセラーには、産業カウンセラーの資格を持つ人がついているが、メーカーであり技術者が多いため、カウンセラーは、技術系でカウンセリングマインドを持つ人が担当している。

キヤノンのこうした取組みに対して、従業員の自律的なキャリア形成支援の模範として、厚生労働省からグッドキャリア企業アワード 2016 大賞を受賞した。評価のポイントは、研修の主担当である人材開発部門とカウンセリングを主担当とする相談部門が双方からキャリア形成をサポートしている点である。

② 学び方改革

働き方改革が進む中で、社員には残業が削減された分、業務終了後の時間的な余裕がでてきた。余裕の時間の使い方は人によりそれぞれあるが、会社としては自己研鑽をすることや変身力をつけることを奨励している。

働き方改革の一環として、最近、新しい学び方改革の施策を打ち出した。具体的には、「土曜研修トライアル WEL*Weekend Learning」という土曜日に会社が、社員の自己啓発のための研修を実施するもので、上司の承認は必要としない。受講料は無料であるが、参加交通費等は自己負担になるが、休日に自分の意志で参加することもあり、意欲の高い人が参加している。この制度は、2017 年にスタートした新しいものであるが、研修機会を提供する選択肢のひとつになるものと考えている。

学び方改革は、働き方改革の第 2 ステージという位置づけであり、働き方改革により研修に割り当てる時間の余裕が少なくなっている傾向にある。そこで、社員自らが主体的に働き方改革を行うように、社員の主体性や自立感を誘発する学び方改革を行い、社員の「やるぞ感」につなげたいと考えている。

研修分野は現在以下の 3 つのコースがあり、受講形式は研修所での教室形式と遠隔教育方式を併用している。

- 職種転換系：ソフトウェア人材育成
- 意識転換系：自律型人材育成
- 英語学習：TOEIC 受験者への学習アドバイス

③ 組織支援活動の展開

キャリア支援活動においては、個人の支援以外にも、組織単位での支援を行っている。具体的には、人事本部に CKI (Canon Knowledge-intensive staff Innovation) ¹⁶活動を行う専任の社内コンサルタントを作り、全社的に組織開発活動を行っている。この取り組みでは、組織活動を支援する社内コンサルタントを 1 年間にわたり各部署に派遣し、上司と部下のコミュニケーションの活性化や各部署が必要とする研修の開催、ES 調査

¹⁶CKI(Canon Knowledge Intensive Staff Innovation Plan)活動:管理職が中心となり、チーム内で、各テーマ別、担当別の進捗状況、負荷状況を「見える化」することで、情報を共有し、問題解決につなげていくことを目的とする。出所:http://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20110302/houkoku/03_kanou.html

を分析し組織課題を部署の責任者にフィードバックするなど、部署のメンバーに内面的な気づきや組織の課題を提示している。

(3) メンバーシップ型雇用制度について

当社は、実力主義に基づく、終身雇用を前提に社内流動性を最大限に高めるべく、キャリア支援と人材育成を行っている。どちらかといえばメンバーシップ型の雇用制度を取っているといえる。

3.4. ダイキン工業株式会社

(1) 日本的雇用慣行の変容の実態

① 採用方法 ～国内では新卒採用が人材獲得の中心～

国内の採用は新卒採用が中心であり、ここ数年は一定数の採用を続けている。日本の人材市場では優秀な人材を企業が新卒で採用して長期雇用する慣習があるため、当社も新卒採用が基本となっている。また、安定的に採用を継続することが人材を輩出する大学側との信頼関係構築に繋がる。

キャリア採用にも力を入れており、求めるスキルや経験が複雑化したピンポイントの採用も増えている。新卒採用数とキャリア採用数は、およそ4:1の割合になっている。

グローバル化が進む中で、海外拠点の人員が急速に拡大している。拠点側の事業拡大だけでなく、海外で採用した優秀な人材や海外の現地拠点の社員を、日本本社に配属してグローバル人材として責任ある仕事を任せるケースが出てきている。従前の人材獲得・育成は、日本人に力点が置かれていたが、外国人も含めグローバルに、人材の活用、育成、配置を進めるようになってきている。

グローバルに人材活用を行うようになると、海外拠点の人材にとってもチャンスが与えられるため、会社へのロイヤリティやモチベーションが上がり、そのことが現地の事業拡大に繋がることが期待される。中長期的には、日本人が外国人と切磋琢磨する状況になっていくと思われる。

現在、幹部人材の研修においても、日本人の研修に加えて外国人の研修に力を入れているが、今後は日本人と外国人を区別せずに一体で実施することも検討している。外国籍の優秀人材は、自らの意見をはっきりと主張しながら議論をすることに長けている人が多いなど、日本人と違う特徴がある。異文化コミュニケーションを苦にせず、グローバル事業拡大に貢献できる日本人幹部人材の育成にも効果が期待できる。

② 職務限定・勤務地限定

勤務地限定の雇用形態は、正社員には適用していない。当社では2001年に女性活躍推進などの観点でいち早く一般職を廃止しており、勤務地は限定していない。

新卒採用での職務限定の採用については、一部の職種で行っている。例えば、法務や知財関連の専門性が強い職種は、新卒採用でも職務を限定して採用している。また、コンタクトセンターなどに勤務する社員は、入社時の配属先は限定しているが、他の社員と同様に総合職であり、入社数年後から配置転換も行っており、海外赴任などグローバルなキャリアパスの形成も可能となっている。

③ 配置転換・転勤制度 ～原則会社命令、個々人の事情にも対応～

配置転換、転勤は、原則、会社命令になっているが、個々人の事情も考慮して対応している。年1回自分の希望や家族事情を自己申告する機会があり、その内容を精査して

個別対応の要否や内容を決定する。個別対応が必要ないと判断した場合は、本人の適性と育成を考慮して、事業上のニーズを踏まえた異動計画に反映させている。

異動については、一律的・定期的に職場を変わるジョブローテーションは行っていない。個々人の成長のためにも、一人ひとりの特性にあわせたキャリアパスが必要と考えている。例えば、あまり異動しない人もいる一方で、例えば技術系から人事部門や企画部門への異動など、大きな異動を経験する人もいる。

④ 長期継続雇用 ～「人を基軸に置いた経営」がベース～

当社には人に関する理念があり、「人を基軸に置いた経営」と称している。「一人ひとりの成長の総和が会社の発展の基盤」という考え方。企業の競争力の源泉は、働く「人」の力であり、「人の持つ無限の可能性」を信じて経営が行われている。

企業と個人は、対等な立場で互いに選択し合った関係であり、会社が一人ひとりに様々なチャンスを渡し、それぞれが成功や失敗を経験しながら成長していくという考え方。一方で、経営環境が厳しい時、例えば過去のオイルショックやリーマンショックでも、他の大手企業が早期希望退職などに踏み切る中、経営の意志でリストラを一切行わず、雇用を守ってきた。また、60歳以降の再雇用制度を1991年にいち早く取り入れるなど、人事制度も長期雇用を前提として構築されている。

社員一人ひとりの雇用を守り、成長を促すためには、会社の業績を上げていくことが必要である。逆に、社員一人ひとりがモチベーションを保ち、能力を発揮して成長すれば、自ずと業績が上がり、雇用に関する心配もない。企業と個人は、対等な立場で互いに選択し合った関係であり、こうした考え方や企業風土に賛同して「実行に次ぐ実行」で生き生きと挑戦し続ける人たちの集団であり続けたいと考えている。

⑤ 賃金制度 ～グループの総合力を最大にする人事・処遇制度～

賃金に関しては、いわゆる年功序列制ではなくなっている。2000～2002年に人事制度の抜本的な改革を行い、従来の能力主義に加えて、公平な処遇を行う成果主義の導入により、より貢献する人に報いる処遇体系となっている。年齢、勤続年数、家族数など、一律的・自動的に昇給する賃金項目を見直し、より納得性のある体系を目指したもの。同じタイミングで、基幹職への年俸制の導入も実施した。

⑥ 昇格・昇級 ～若手を抜擢する企業風土がある～

年齢や性別や国籍に関係なく、意欲があり能力のある人を、抜擢して役割を任せていこうという考えである。若手の人材であっても、意欲が高く有能な人は、知識や経験が十分になくとも仕事を任せるようにしている。若手人材（コアマン）の知識、経験が不十分な部分は、回りの人がサポートする「コアマンとサポーター」という考え方を取っている。また、従来から役職、資格、年齢などを問わず、もっともふさわしい人材をリ

ーダーに登用しているが、昨今では、技術革新のスピードが益々上がりパラダイムシフトが進む中、これまでの経験や培ったスキルが役に立たないケースが出てきている。そうした場合は、若手の優秀な人材を抜擢している。

⑦ 評価制度 ～複数のマネージャーによる評価～

評価制度は、複数の部長・課長により評価する方法をとっている。自分の上司だけの評価ではなく、複数の評価者が評価することで、組織全体への貢献の意欲といった「成長」の視点を加えるほか、例えば、長期的なテーマや難しいテーマなどすぐに成果を出せない人が不利にならないように、多面的な評価を行っている。

(2) 個人の事情や能力に配慮したキャリア形成

① キャリア管理 ～正社員全員が総合職の単線型～

キャリア管理の方法は、長期継続雇用の総合職正社員を前提とした単線型となっている。近年は、技術革新が急速になり、AIやIoTなどの専門的かつ高度な知識・スキルを持った人材が必要となっている。こうした人材は外部から調達する必要も出てくるが、一般の雇用契約とは異なった高い処遇、雇用期間で採用していく必要がある。

② 社員自らがキャリアを考えさせる取り組み

上司との日頃および節目ごとの対話・コミュニケーションが施策の中心である。また、社員が自己の職務履歴書を毎年データベースに記述する取り組みを行っているが、そのなかで、自分がやりたいこと、海外勤務の希望などのキャリア形成や家族のことなどを自己申告できる仕組みを作っている。上司や人事部門が自己申告に全て目を通すルールになっており、上司との対話のきっかけとなるツールとしても活用している。

マネジメント層に対する研修も行っているが、部下の一般社員に自己のキャリアを自分で考える姿勢を持たせるための様々なソフトスキルもマネジメントする側に伝えて、職場で実践してもらおうように取り組んでいる。例えば、目に見えるスキルや成果だけでなく、本人の姿勢やベースの考え方など内側を褒めていくことなどがあげられる。

③ 社員自らのキャリア形成への取り組み

社員の会社外でのキャリア形成に関しては、社員自らが、資格取得など自主的に行っており、原則は自己負担である。通信教育講座など、会社が推奨する資格取得を貫徹した場合には、会社が半分補助する制度もある。社員の国籍で見ると、概して、外国人社員のほうが、キャリアアップやより高い教育への興味、意欲が高く、日本人社員への良い刺激にもなっている。

(3) 日本的な仕事とキャリア管理の変容が「稼ぐ力」に与える影響について

グローバル化が進み、技術革新が目覚ましいなかで、イノベーションの創出、オープンイノベーションに取り組んでいる。こうした環境変化の激変に対して、日本的雇用慣行、処遇制度を変容させて、「稼ぐ力」を向上させなければならないという危機感を持っているが、解決すべき多くの課題がある。

(4) メンバーシップ型雇用制度について

ダイキングループは、海外売上高比率が7割を超え、グループ全従業員数の8割が海外で働いているグローバル企業である。日本国内はメンバーシップ型雇用であるが、海外はその地の雇用慣行にあわせて、ジョブ型雇用を取っているケースが多い。当社は、欧米や中国のグローバル企業との競争が激しくなっており、これに勝ち続けていくためにも、日本人及び外国人の優秀なグローバル人材の獲得・育成・活用が重要。新たな技術分野を取り込んでいくなど、「稼ぐ力」を一層高めるためにも、これまでの雇用制度に拘ることなく、グローバルに通用する新しい人事制度を追求し続ける必要がある。

3.5. 富士通株式会社

(1) 日本的雇用慣行の変容の実態

① 採用方法 ～新卒採用をベースに中途採用も行う～

採用は、新卒採用をベースに中途採用も行っている。新卒採用は、一定の人数を確保し、よい人材を採用するためにより方法である。中途採用については、人材市場が良い時と悪い時があり、必要な人材を確保するには不確かな要素がある。新卒採用と中途採用の比率は約 4 : 1 位である。AI などの最先端の高度なスキルを持つ人材へのニーズは高いが、人材市場での獲得競争はきびしくなっている。

② 職務限定・勤務地限定

職務限定、勤務地限定の採用は行っていない。入社後、会社で勤務している間に限定職務、限定勤務になることは原則ない。特に、リーダークラスには、様々な職種を経験させた方がよいと思う。

③ 配置転換・転勤 ～ 配置転換、転勤は、会社の業務命令～

配置転換、転勤は、原則会社の業務命令で行っている。

④ 長期継続雇用 ～ 社員の能力と会社が求めることの一致が前提～

長期継続雇用を否定するものではないが、長期雇用においては、社員の能力と強みを発揮して、本人の能力と会社が求めるものが、一定程度一致していることが大前提である。また、本人の意志で外部へ転職を否定するものでもなく、日本の労働市場はもっと流動化して、転職市場が活性化する必要もある。

長期雇用でのシニア層への対応が課題となっている。例えば、役職離任後の仕事は、現状継続して今の仕事をする割合が多いが、社内の別の仕事とのマッチングを考えていきたい、社内で転職市場を作ることができればよい。また、社内だけでなく、社外でのキャリア形成の可能性を考えることも必要である。

⑤ 賃金制度 ～職能給をベースとして役割給を導入～

賃金制度は、職能給をベースとしている。勤続年数や年次による年功賃金はすでになくなっているが、人は経験を積むことによって成長するものなので、ある程度は経験や年次を加味したものになっている。

⑥ 昇進・昇級 ～後輩が先輩を追い越すこともある～

昇進・昇格では、経験年数や年次に係らず、後輩が先輩を追い越すこともある。降格する仕組みもあり、資格のサブグレードや資格自体が下がる制度がある。

(2) 個人の事情や能力に配慮したキャリア形成

① キャリア管理

社員がキャリアを自分の事として、将来どうあるべきかを考えていくことが重要である。将来のキャリア像を踏まえ目標（将来像）に向けて、今の業務がどういう位置づけや意味があるかを、考えながら日々の業務を行うかによって成長の度合いも、エンゲージメントも変わってくる。将来目指す姿から、何をしていけばよいか計画性を持って育成することが、効率的な育成方法といえる。

当社では、例えば、SE（システムエンジニア）のキャリア形成において、人材育成フレームワークのキャリアフレームワークを導入している。キャリアフレームワークは、新人社員研修以降、トレーニーからプロフェッショナル認定までのキャリアコースに沿って、計画的にスキルアップを図る仕組みである。キャリアフレームワークの各段階の認定を取得するため、各キャリアに必要な研修の受講、外部資格等の取得を計画的に行っていく。キャリアフレームワークを進めるに当たり、本人と上司が面談を行い、自己分析を踏まえてどのようにレベルアップしていくかを、OJT や研修等を活用した具体的な能力開発計画を立て、マイルストーンを置いて目標に向けて研鑽していく。

キャリア管理においては、働く価値は何かを考え、自己のキャリアを棚卸して今後どうすれば納得のできるキャリアを形成することができるかを考えることが重要である。こうした取組みは、現在はシニア層で行っている。

近年の若手社員の中には、大学時代にキャリアについて勉強してキャリア形成に熱心な社員もいる。また、会社の情報をうのみにして会社に人生を捧げようという社員は少なくなっており、自分がしたいことをするために会社にいるという意識を持つ人が増えている。

副業は、キャリアを考える上でのテーマであり、キャリア自律のトリガーにもなると思われるが、現在では副業は禁止している。ただ、60歳以降の再雇用者については、週内の何日かの副業は認めている。

キャリアパスについては、管理職相当の資格において、「組織長」「機能マネージャー」「プロフェッショナル」の区分を設けている。この制度を社員がまだ充分理解していないと思われ、プロフェッショナルの区分の社員は少ない。また、管理職を目指さない人もかなりいる。一般社員で、外部に貢献できる人が多くいることも事実であり、仕事への動機づけにおいて、そうしたよい面を認めていくことが将来は必要である。

【外部転身へのキャリア支援】

キャリア管理の中に、外部への転身を支援する取組みを、2000年ころから作っている。シニア層の増加に伴い、職場と協力しながら外部転身を進めている。職種ごとに経験が豊富なキャリアカウンセラーが、希望する個々人に外部転職キャリア面談を行っている、現在、キャリアカウンセラーは11名である。

【自己申告制度】

社内公募制度は 20 年程前から、FA 制度は個人の権利として 15 年程前に作られた。社内公募は、本人の希望で配置を変えるもので、プロジェクトベースに必要な人材の募集を部門から出し、人事部門が募集をかけている。今までは、機会は年に 2 回あったが、近年は常時、募集を出すことができるようになった。社内公募はその時により募集案件数も変わるが、毎年、100～200 名程度異動している。

② 社員自らのキャリア形成への活動

社員の中でキャリア開発のために資格取得や MBA などに自己投資する人が見られる。

(3) 日本的な仕事とキャリア管理の変容が「稼ぐ力」に与える影響について

日本的雇用慣行は、一定は維持するほうがよいと思われる。新卒採用は、維持していきたいと思っている。会社の事業は、短期間でドラスティックに変えていくのではなく、時間をかけて変えている。そうした中で、雇用の安定感や社内でキャリアを積んでいくことが、エンゲージメントを向上させ、業績を向上させることにつながっていく。

現在、働き方改革を進めているが、長時間労働の削減だけの問題ではなく、社員が最大限に力を発揮できる組織にして、意欲のある社員によりよい働く場を提供していくことだと考えている。

(4) メンバーシップ型雇用制度について

外資系企業のように期限を限定した雇用は、優秀な人材の流出につながる可能性がある。日本企業では、期限を定めない雇用にするほうが、社員のエンゲージメントは高くなる。日本でジョブ型雇用を取り入れるのは、社会全体がメンバーシップ型雇用になっているなかで、1 社だけが変えていくことは難しい。メンバーシップ型雇用では、人材にミスマッチが生じた場合、日本の会社は社員を解雇することが難しいのが実態である。

ジョブ型雇用は職務をあまりに厳格に定めているところがあるのではないか。現状の職務では、1 人の人が複数の仕事を兼務しているケースがよくあるが、その仕事ごとに、給料を支払うことになる。60 歳以上のシニア層の雇用において、ジョブ型で仕事を明確にする可能性はある。

欧米型の職務内容に関する契約は必要な面もあるが、働く人を不安にする要素もあり、エンゲージメントを下げる恐れもあるので、緊張感を持ってエンゲージメントを維持できるような仕組み、ゆるやかなジョブ型の雇用を検討したい。

3.6. 日産自動車株式会社

(1) 日本的雇用慣行の変容の実態

① 採用方法 ～新卒採用と中途採用の2つの採用ルート～

採用は、新卒採用と中途採用の2つのルートがある。新卒採用は事務・技術系で約350名、技能系約200名程度で、中途採用者は約200名程度を採用している。中途採用の場合は、時期を決めずに通年採用を行っている。

新卒採用は、毎年安定的にコア人材を採用、育成していくために重要である。中途採用は、職務や専門性を重視して採用している。

自動車業界は、電気自動車や自動運転の開発など、今までの自動車業界にはない新しい技術を必要としている。また、車の売り方やマーケットも変化しているなかで、自動車業界外の新しい分野で実績を持った人や即戦力で活躍できる人が必要であり中途採用者を増やしている。

② 職務限定・勤務地限定について ～職務や勤務地は限定しない～

新卒採用者も中途採用者も正規社員は、職務を限定した採用はしていない。中途採用では、募集時に職務を明確にして採用しているが、雇用契約で職務を限定した採用ではない。新卒採用者も中途採用者も、職務を限定しない同じ就業規則のもとで働いているので、中途採用者も最初に入った部門から、必要に応じて違う部門に異動することもある。正規社員には、勤務地を限定して採用する社員はいない。

③ 配置転換・転勤 ～基本的には会社命令、本人の事情も配慮～

従前のように本人の意向に係らず辞令一本で転勤させることはなくなっている。配置転換や転勤は、制度上は会社が人事権を持ち会社の命令に従うものであるが、本人と上司が面談をして、家庭の事情などを確認して、無理がないように配慮している。配置転換や転勤において、本人の希望が会社の命令と異なっている場合、会社が本人のために経験させたほうがよいと判断する時は、本人の意向に係らず異動させる。本人の希望が必ずしも通るわけではなく、上司と部下が話し合いながら現実的な判断をくだしている。

④ 長期継続雇用 ～人手不足の中で人材の・維持が重要～

日本は人口が減少しており、将来的に人材を確保していくのが難しくなることが予想されるので、能力を発揮する人にはなるべく長く働いてもらいたいと考えている。

正規社員として採用したということは、社内で一定の職務が確保されている想定の下で、職務の変更も併いながら、会社に長期にわたる貢献を期待しているということである。期間を限定せずに採用し、会社の中で成長していくことを前提に、長期に働いてもらい雇用を維持していく。

自動車業界は、ホワイトカラーも生産現場も、全体的に人手不足に陥っている。自動車産業は、グローバルな視点から成長する産業であり、日本でもグローバルにも人手が足りないのが実態で、人材の確保、維持が重要な課題となっている。人材は、新卒採用や中途採用で確保していくが、シニア人材の活躍・活用も期待している。

日本では、従業員の雇用を守ることが会社の重要な責務であり、従業員が会社のために働こうという意欲にも繋がっている。雇用を守った上で、従業員のエンゲージメントを高めるために、会社は何をすべきか、従業員は何を期待しているか、という観点で、様々な施策に取り組んでいる。

⑤ 賃金制度 ～役割職能給とコンピテンシーを重視～

完全な職能給でも職務給でもなく、役割職能給を取っている。ある程度役割を分類して仕事の難易度を分けているが、その中でもコンピテンシーを軸にして、コンピテンシーの向上に応じて昇給する仕組みとなっている。

⑥ 昇格・昇級 ～年次に係わりなく昇進、昇格する～

新卒採用者は、スタート時点では全員が同じ等級であるが、2年目から人事評価は人によって違ってくるので、昇格スピードも一人一人異なり、年次に係らず評価の高い人が昇進していく。マネージャーに昇格する時にも、年次管理はいっさい行っていない。上司と部下の年齢の逆転も、珍しいことではなく、年功序列はなくなっている。

等級のグレードが上がる時には、人事評価と試験の両方で評価を行っている。昇進においては、各部門が主体的に資格要件を判断しているが、人事も昇格試験に同席して公正な視点で能力やスキルを評価している。

降格人事も、業績、意欲、一定年数の同じ等級への滞留などを判断して、年齢や勤続年数などに係らず実施している。

(2) 個人の事情や能力に配慮したキャリア形成

① キャリア管理

日本的な雇用管理では、社内教育を通して人材を育成するのが慣行となっており新卒採用で学生を採用し、企業が主導する体系的な育成プログラムを、新入社員から中堅社員になるまで受動的に受けるのが一般的であるが、会社が用意する教育プログラムの中で育成することは、社員が自分のキャリア形成を自ら考えず、受け身になってしまう懸念がある。

特に、当社においてはグローバルに人材管理を行っている中で、個人が主体的に自らのキャリアを考え、会社はその実現に向けた支援を効果的に行っていくことが非常に重要である。キャリアの実現は個人のみならず会社にとっても重要なテーマであり、各自の希望をベースとしながらも、会社が必要に応じて助言を行っていくことも必要である。

当社のキャリアパスに関しては、個々人の希望と適正に応じて、企業全体のビジネスに貢献するビジネスリーダー、特定の部門運営に貢献するファンクションリーダー、特定の専門領域で貢献するエキスパートリーダーの 3 つのリーダーを目指した人財育成を行っている。

【自己申告制度】

従業員自らが希望する仕事にチャレンジする仕組みには、FA 制度（シフトキャア制度）と社内公募制度（オープンエントリー制度）とがある。FA 制度は、ポストの募集に関係なく自ら希望する部署や職種に自由に応募できる制度である。

社内公募制度は、事業部門のポスト募集を社内に掲示して、個人が自由に応募する制度であり、上司を通さずに直接人事部門に申告する。募集先の上司との面談を行い、合格した時点で、現在の上司に伝えるが、上司は異議を唱えることはできない。社内公募では、人事部が仲介し、応募者は、応募する仕事に関連する論文やレポートを書き、応募する部署と面談を行って可否を決定している。

社内公募では、2016 年度には 126 のポストに 205 名がエントリーし 70 名が合格しており、年間 100 人程度が異動している。FA 制度で、異動する例はあまり多くない。

人材の育成は、各部門が計画的に育成計画を立てて実施していくことが基本となっている。人事部門でも、本人の希望を踏まえながら、一人一人の育成計画を作っている。毎年、所属長が集まり、部下のキャリア形成や昇進・昇格について、話し合うキャリアコミッティを年度の途中で開催している。そこでは、新年度の 4 月に向けて、上司間で話し合いを行い、個々人の育成計画に基づき、異動や昇進・昇格などを検討して、決めていく。

当社では、複数の業務を体験するのが一般的であり、キャリアコミッティは、個々人の配属年数や職務履歴を見ながら、複数の上司の目をとおして、部下個々人の配属やキャリアパスを検討している。社員のキャリア形成では、社員一人一人をどのように成長させていくかを、本人だけでなく、会社が考えていくことが必要である。

② 社員自らのキャリア形成への取組み

中途採用者の中には、転職そのものを自らのキャリア形成の機会と捉えキャリア形成を会社に依存しないケースも見受けられる。(職位が上位であるほど、その傾向は強い)。

(3) 日本の仕事とキャリア管理の変容が「稼ぐ力」に与える影響について

当社は、グローバル化において日本の企業をリードしてきたグローバル企業であるが、処遇制度は日本的なメンバーシップ型の良さを残している。当社は製造であり、その大半を占めるモノづくり部門（生産部門や研究開発部門など）は、メンバーシップ型が機能しやすい部門である。自動車は、擦り合わせ型の産業で、他との調整や協力など、チームワークやコミュニケーションが重要な要素であり、職務を明確に定義するジョブ型雇用では機能しにくいところがある。

モノづくり部門でも他社からの中途採用は一部実施しているが、他社での経験をそのまま活かすのではなく、その経験をベースに当社での仕事の仕方やシステムを学んでもらい、結果的に新卒入社者と同様の育成体系の中でキャリア形成していくケースが多い。

一方で、非モノづくり部門（セールスマーケティング、一般管理部門など）では、モノづくり部門と比較すると、中途採用者の比率は高く、かつ短期間で当社業務に慣れ、成果を発揮できるケースが多い。

(4) メンバーシップ型雇用制度について

一般的に、日本は法的に労働者を解雇する要件が厳しいため、たとえ欧米型のジョブ型雇用で採用しても、結果的にメンバーシップ型の長期継続雇用になる傾向がある。

当社では、新卒採用者は職務を限定せずに採用している。中途採用者も、募集する職務はある程度明確にして採用するが、入社後は、ゆるやかなメンバーシップ型の中で、様々な部門で異なる職務を経験する人もいれば、結果的に部署を変わずに担当職務の専門性を極めていく人もいる。

当社の海外現地法人では、その国、その地域に合わせた人事制度を採用している。現地の法規制や慣行に従った採用や育成を現地法人として行い、経営者層も現地の人材を登用することを基本とし、日本的な雇用慣行を押し付けることはしていない。

日本に限らず、自動車産業は、すそ野が広く、システム化されており、従業員一人一人がそれぞれの役割を他と協調して果たすことが必要である。会社として共通の目標に向かって、全員が協力して成果を出していくには、主としてメンバーシップ型の方が機能するケースが多いと考えられるが、上述のように一部の部門や職務ではジョブ型が機能するケースもあり、双方の良さを組み合わせて活用することが重要であるといえる。

4. 国の施策 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室

国の施策について、経済産業省産業人材政策室の伊藤参事官より、「働き方改革」と「人づくり革命」をめぐる動向についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下のとおりとなる。

(1) 働き方改革

働き方改革に関しては、政府の「働き方改革実現会議」で議論を重ね、2017年3月に働き方改革実行計画を取りまとめた。働き方改革を実現するための施策として、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善や長時間労働を是正する時間外労働の上限規制の導入などが提示され、政府として関連の法案を一括で改正法として提出する準備を進めている。

働き方改革実行計画では、長時間労働の是正とともに、高度プロフェッショナル制度の創設や裁量労働制の見直しなどに関する法改正も含まれている。

(2) 人づくり革命

人口が減少する日本では、労働時間を減らすだけでは成長できないため、生産性を高める必要がある。生産性を高めるためには、一人一人の生産性を高める教育と、生産性が低い分野から高い分野への労働移動が必要である。

教育においては、教育を全ての子供たちに開かれたものにしていくことやリカレント教育を抜本的に拡充し、生涯にわたって学び直しなどの新しい機会を確保することが重要であり、大学のあり方も変わらなければならない。

経済産業省からの提案では、小学校から大学までで教育は終わりではなく、ライフステージにおいて、「学ぶ」と「働く」ことが一体化していく中で、学び直しや社会人教育を中心的な課題としてあげている。その中で、大学のあり方や職業訓練の在りかたを具体的に検討していく必要がある。リカレント教育にあたっては「何を学ぶか」「どう学ぶか」「学んでそれをどう使うか」が重要である。

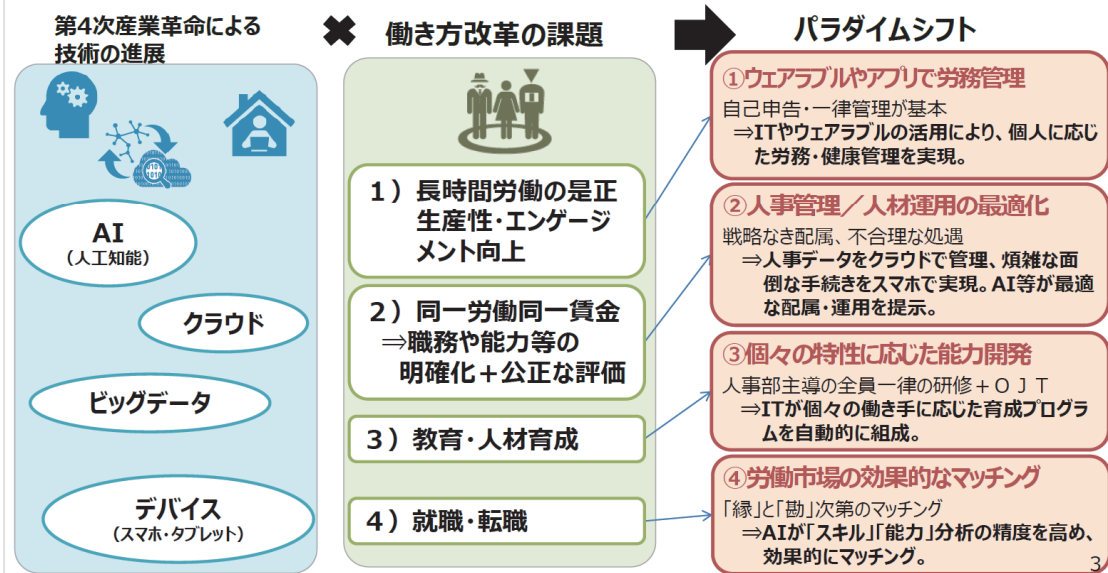
(3) 働き方改革×テクノロジーによるパラダイムシフト

第4次産業革命による技術の進展によって、旧来の人事、旧来の働き方にパラダイムシフトが起きつつある。「HRテクノロジー」と呼ばれる新しいテクノロジーを活用することで、労務管理や中長期的には労働規制も合理化できるのではないかと考えられる。

人事は、究極的には個別最適のパーソナライゼーションであり、一人一人に即したキャリアパスを考え、スキルを身につけて仕事をするのが望ましい。AIが人事データを分析し最適な配属・運用を提示することや個々の特性に応じた能力開発をするなど、人事の分野でもAIやITの活用が進む可能性もある。

「働き方改革×テクノロジー」によるパラダイムシフト

- 第4次産業革命による技術の進展によって、旧来の人事、旧来の働き方に、パラダイムシフトが起きつつある。日本型雇用システムの諸課題に対する解決策の一助に。



図表VI - 16：「働き方改革×テクノロジー」によるパラダイムシフト

出所：経済産業省「働き方改革」と「人づくり革命」をめぐる動向について」

平成 29 年度人材研究会 委員名簿

(委員長)

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

(委員)

石原 直子 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 人事研究センター長
上田 洋輔 JFE スチール株式会社 組織人事部長
垣見 俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長 (兼) 人材開発室長
東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長
齋藤 敦 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 能力開発グループ グループリーダー
(兼)ダイバーシティ推進グループ グループリーダー (第1回～第2回)
佐藤 彰彦 富士通株式会社 人事本部 労政部長
島田 由香 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 取締役 人事総務本部長
杉山 敦 SCSK 株式会社 開発センター副センター長 リソースマネジメント部長
(兼)人事グループ長補佐
高橋 大輔 パナソニック株式会社 リクルート&キャリアクリエイトセンター 企画部 部長
高橋 弘行 一般社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部長
武内 和子 株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センター 部長代理
谷 亘 株式会社 LIXIL HR グローバル人事本部 Diversity & Engagement 部 部長
長尾 健男 新日鐵住金株式会社 人事労政部 部長
中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 特任教授
中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部長
鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 専務理事
西森 嗣倫 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 能力開発グループ グループリーダー
(兼)ダイバーシティ推進グループ グループリーダー (第3回～第7回)
藤本 治己 株式会社ファーストリテイリング 人事部 部長
細谷 陽一 キヤノン株式会社 人事本部 ヒューマンリレーションズ推進センター 所長
前田 武 日産自動車株式会社 人事本部 人財開発/HR プロセスマネジメント部
日本労務/HR プロセスマネジメントグループ 部長
吉岡 敏英 トヨタ自動車株式会社 人事部 東京人事室長付 主幹

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

(オブザーバー)

伊藤 禎則 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官
小田 文子 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 室長
古谷野 義之 経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室 企画官
関 和彦 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
堀 達也 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
田岡 一樹 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室
根津 利三郎 独立行政法人 経済産業研究所 シニアリサーチアドバイザー

(事務局)

岩田 満泰 一般財団法人企業活力研究所 理事長
宮本 武史 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
武田 浩 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員
佐々木 一人 株式会社インターネット総合研究所 取締役 社会共創研究所長
狩野 史子 株式会社インターネット総合研究所 社会共創研究所 社会調査事業部長
高村 茂 株式会社富士通総研 公共・地域政策グループ グループリーダー
杉浦 淳之介 株式会社富士通総研 公共・地域政策グループ マネジングコンサルタント
中辻 裕 株式会社富士通総研 公共・地域政策グループ

■ 人材研究会 開催実績

第1回 2017年8月1日(火) 15:30~17:30

- ① 研究会の趣旨・検討の視点説明
- ② 経済産業省説明
- ③ 事務局説明

第2回 2017年9月12日(火) 10:00~12:00

- ① 「ダイバーシティ経営の課題：働き方改革から人事制度改革へ」
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤委員長
- ② 「人生100年時代における企業と個人の約束とは」
株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 石原委員
- ③ アンケート調査、ヒアリング調査の方針案提示

第3回 2017年10月12日(木) 15:30~17:30

- ① 「アステラス製薬の評価制度」
アステラス製薬株式会社 中島委員
- ② 「日・欧米の雇用管理の違いと、キャリア形成」
立命館大学経営学部客員教授 海老原氏

第4回 2017年11月7日(火) 10:00~12:00

- ① 「“がっばり稼ぐ”ための人事戦略について～伊藤忠商事の取組み～」
伊藤忠商事株式会社 垣見委員
- ② 「JFE スチールの人事課題」
JFE スチール株式会社 上田委員
- ③ 「グローバル競争を勝ち抜く人材戦略～次代に向けたグローバルな“人づくり”～」
パナソニック株式会社 高橋委員
- ④ アンケート調査、ヒアリング調査の実施

第5回 2018年1月25日(木) 10:00~12:00

- ① ヒアリング調査結果報告
- ② アンケート調査結果報告

第6回 2018年2月22日(木) 15:30~17:30

- ① 調査研究報告書(案)についての検討

第7回 2018年3月19日(月) 10:00~11:30

- ① 調査研究報告書(案)の取りまとめ

付録

アンケート調査票

(1) 企業向け(部長職向け)調査票(全 26 問)

あなたの管理範囲内の部署にいる大卒以上の事務・技術系正社員(ホワイトカラー)の人事管理の状況についてお聞かせください。

Q 1	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)の中で、中途採用で入社した人の割合は概ねどのくらいですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 正確な割合がわからない場合、最も近いと思われるものを選択してください。	
<input type="radio"/>	1	全くいない
<input type="radio"/>	2	～25%未満
<input type="radio"/>	3	25%以上～50%未満
<input type="radio"/>	4	50%以上～75%未満
<input type="radio"/>	5	75%以上～100%未満
<input type="radio"/>	6	全員

Q 2	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)は、採用時(新卒、中途を問わず)に雇用契約や就業規則等で職務範囲が限定されていますか？ 以下の中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください(なお、大括りに職種を分類するだけの事務職、技術職等の区分はここでいう職種の限定には該当しません)。	
<input type="radio"/>	1	原則として採用時に職務が限定されている
<input type="radio"/>	2	採用時に本人の意向により、職務が限定される場合もある
<input type="radio"/>	3	採用時には原則として職務は限定されていない

Q 3	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)の中で、ある従業員(正社員)が、一週間 急に 休んだ場合、その人の仕事をカバーできる人がいますか？ 以下の中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	カバーできる人が十分いる
<input type="radio"/>	2	どちらかといえばカバーできる人がいる
<input type="radio"/>	3	どちらかといえばカバーできる人がいない
<input type="radio"/>	4	カバーできる人があまりいない

Q 4	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)の、給与面での処遇(昇給方法)についてお伺いします。1～5の各勤続年数の従業員において概ねどのような昇給方法を取り入れていますか？各項目について、A～Eの中で、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-----	--

		A. 勤続年数により、ほぼ一律に昇給していく	B. 勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇給していく	C. 勤続年数、能力、実績等を総合的に勘案して昇給していく	D. 能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇給していく	E. 勤続年数に関わらず、能力、実績により昇給していく
1	勤続年数が5年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	勤続年数が5年以上10年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	勤続年数が10年以上15年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	勤続年数が15年以上20年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	勤続年数が20年以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

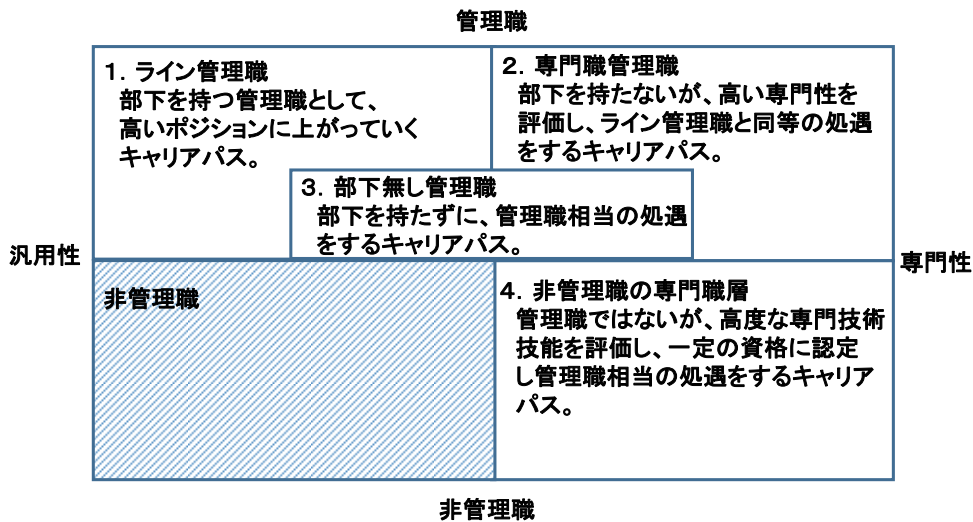
Q 5	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)の、職責上の処遇(昇格方法)についてお伺いします。1～5の各勤続年数の従業員において概ねどのような昇格方法を取り入れていますか？各項目について、A～Eの中で、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-----	---

		A. 勤続年数により、ほぼ一律に昇格していく	B. 勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇格していく	C. 勤続年数、能力、実績等を総合的に勘案して昇格していく	D. 能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇格していく	E. 勤続年数に関わらず、能力、実績により昇格していく
1	勤続年数が5年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	勤続年数が5年以上10年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	勤続年数が10年以上15年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	勤続年数が15年以上20年未満	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	勤続年数が20年以上	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 6	あなたの会社に関して、各項目について、A～Fの中で、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 正確な年齢がわからない場合、最も近いと思われるものを選択してください。
-----	--

		A. 20代	B. 30～34歳	C. 35～39歳	D. 40～44歳	E. 45～49歳	F. 50歳以上	G. 過去3年間で役員 登用はない
1	過去3年間で最も若い役員登用時の年齢	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	—
2	管理職の標準的登用年齢	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 7	あなたの会社のキャリアパスについてお伺いします。あなたの会社にはどのようなキャリアパスの可能性ありますか？ 現在あるもの(A)、将来設けたいもの(B)それぞれについて下図を参考にして、以下の中から、 当てはまるものを全て 選んでください。
-----	--



		A. 現在	B. 将来
1	部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	部下を持たないが、高い専門性を評価し、ライン管理職と同等の処遇をするキャリアパス。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	部下を持たずに、管理職相当の処遇をするキャリアパス。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	管理職ではないが、高度な専門性を評価し、一定の資格を認定した管理職相当の処遇をするキャリアパス。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 8	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)の 配置転換(転居を伴わないもの) についてお伺いします。現在実施しているもの(A)、将来実施したいもの(B)について、以下の中から、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-----	--

		A.現在	B.将来
1	本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	最終的には会社の判断によるが、特別な事情がある場合は、従業員(正社員)の意向が反映される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	最終的には会社の判断によるが、従業員(正社員)の意向もかなり反映される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	本人が納得しない限り転換させない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 9	あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)の 転勤(転居を伴うもの) についてお伺いします。現在実施しているもの(A)、将来実施したいもの(B)について、以下の中から、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-----	--

		A.現在	B.将来
1	本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	最終的には会社の判断によるが、特別な事情がある場合は、従業員(正社員)の意向が反映される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	最終的には会社の判断によるが、従業員(正社員)の意向もかなり反映される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	本人が納得しない限り転勤させない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 10	あなたは、今後の雇用制度について会社側の立場から見て、どのような会社が望ましいと思いますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい
<input type="radio"/>	2	事業環境の変化、従業員(正社員)側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい
<input type="radio"/>	3	よく分からない

<Q10で1を選んだ人のみ>

Q 11	Q10で「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」を選択した理由はなんですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
------	--

<input type="radio"/>	1	従業員(正社員)の長期的、計画的な人材育成の観点から望ましい
<input type="radio"/>	2	従業員(正社員)の会社への忠誠心の維持向上やエンゲージメントの維持向上の観点から望ましい
<input type="radio"/>	3	従業員(正社員)の生活の安定を図る観点から望ましい
<input type="radio"/>	4	よく分からない/この中に当てはまるものはない

<Q10で2を選んだ人のみ>

Q 12	Q10で「事業環境の変化、従業員(正社員)側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」を選択した理由はなんですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	経済、社会環境の変化に即応し、労働市場から有為な人材を確保する観点等から望ましい
<input type="radio"/>	2	生産性に見合った適切な労働コストを維持する観点から望ましい
<input type="radio"/>	3	過度に会社に依存する体質を助長せず、個人のキャリア自律の観点から望ましい
<input type="radio"/>	4	よく分からない/この中に当てはまるものはない

Q 13	あなたの部署についてお伺いします。以下の 1～12 の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 期間によって変動があった場合、直近の期についてお答えください。
------	--

		A. そう思う	B. まあそう思う	C. あまりそう思わない	D. そう思わない
1	組織に与えられた業績目標を達成している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	従業員(正社員)がそれぞれの目的、目標を持って仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	組織が目指すべき価値観が共有されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	コミュニケーションが活発で風通しがよい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	お互いに協力し合うチームワークがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	他部門と協力し合い全体最適が図られている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	次の世代を育てる体制ができている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	個々人の成長意欲が高い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	人材が成長している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	多様な人材を活用することによる価値創造ができている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	失敗を恐れず新しい取り組み、方法にチャレンジしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	新しいものを思考し創造するゆとりがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 14	あなたの会社では、以下に挙げる人事管理を現在行っていますか？ 1～15 それぞれについて、A～Fの中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 現在行っていない場合はFをお選びください。 ※ 途中で中断し、再実施している場合は再開した時期をご回答ください。
------	--

		A. バブル崩壊前 から 行っている (1980年代以前)	B. バブル崩壊後 から 行っている (1990年代～2007年)	C. リーマンショック 後から 行っている (2008年～2013年)	D. 「働き方改革」 開始以降から 行っている (2014年以降) ^(*)	E. 開始時期は わからないが 行っている	F. 現在 行っていない
1	年齢構成の是正や新規事業のための中途採用 (例えば AI 人材)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	採用時期をあらかじめ定めない採用(随時採用)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	勤続年数に関わらず成果を上げた人を昇給	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	勤続年数に関わらず成果を上げた人を昇進	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	職務給・役割給制度 ^(*) の導入	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	年俸制の実施	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	ポイント制退職金制度 ^(*)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	従業員(正社員)の能力開発の自己投資への支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	早期退職制の導入	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	雇用契約や就業規則で職務内容を限定した正社員の採用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	雇用契約や就業規則で勤務地を限定した正社員の採用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	就業規則に副業禁止規定を設けないこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	従業員(正社員)個人の意向を踏まえた配置転換	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	従業員(正社員)個人の意向を踏まえた転勤	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	キャリアの複線化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(*)1 働き方改革開始とは「働き方改革」という言葉が「日本再興戦略」等で用いられるようになった 2014 年頃を想定。

(*)2 職務(ポスト)や役割の重さ、責任の度合い、企業への貢献度などに応じて決められる賃金を指す。

(*)3 勤続ポイントと在職中の企業への貢献度に応じて毎年ポイントを付与し、これを累積したものにポイント単価を乗じて退職金制度を算定する制度。

あなたの管理範囲内の部署にいる従業員(正社員)のキャリア形成についてお聞かせください。

Q 15	あなたの管理範囲内の部署では、「人生 100 年時代」とも言われる長寿化する社会において、従業員(正社員)が、以下の 1~7 のようなキャリア意識を持つことは重要だと思いますか？ 各項目について、A~Dの中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。	A. 重要だと思う	B. まあ重要だと思う	C. あまり重要とは思わない	D. 重要とは思わない
1	今身につけている能力のみを頼りに今後も生き抜けるとは考えにくい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続ける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	知識の獲得だけでなく獲得した知識を活用し、経験を積む	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	幅広い知識と見方を得るために、幅広い人々との関係を深める時間を確保する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	社内だけでなく社外からも評価される実績を確立する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	健康や明晰な頭脳を保つため、生活習慣や仕事上のストレス管理に気をつける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	活力や行動に移す前向きな姿勢を維持するため、前向きな人達とのネットワークを持つ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 16	あなたの管理範囲内の部署では、以下の 1~15 のような従業員(正社員)の自律的なキャリア形成(退職後に限らず退職前も含めた人生 100 年時代を踏まえたキャリア形成に、会社主導ではなく自律的に取り組むこと)を支援する取り組みを行っていますか？ 当てはまるものを全て 選んでください。 ※ 1~14 に当てはまるものがない場合は 15 をお選びください。
<input type="checkbox"/>	1 上司が部下の成長を意識した仕事に対するフィードバックをリアルタイムに行う
<input type="checkbox"/>	2 従業員(正社員)一人一人の個性や能力を踏まえたキャリア形成を提供する
<input type="checkbox"/>	3 会社人生の節目(例:3年目、5年目、10年目等)においてキャリアを振り返り、必要な研修を提供する
<input type="checkbox"/>	4 会社は自己申告を踏まえたキャリア形成を支援している
<input type="checkbox"/>	5 残業時間削減などにより生まれた時間の自己啓発への活用を推奨する
<input type="checkbox"/>	6 将来のキャリア等を見据えた自己啓発のために、費用補助等の支援をする
<input type="checkbox"/>	7 定期的に今後の自らのキャリア形成について考えさせる
<input type="checkbox"/>	8 定期的に自らのキャリアを振り返り職務経歴書の作成やスキル等の棚卸しをさせる
<input type="checkbox"/>	9 社内キャリアカウンセラーを配置し相談、助言を行う
<input type="checkbox"/>	10 社内公募・社内 FA 制度など目指すキャリアの自己申告制度を提供する
<input type="checkbox"/>	11 転職など社外も含めたキャリア形成の可能性を考えさせる
<input type="checkbox"/>	12 独立・開業の支援を行う
<input type="checkbox"/>	13 自社に留まって欲しい人材へのインセンティブ供与などのリテンションを図る
<input type="checkbox"/>	14 中途採用の従業員(正社員)に対する受け入れ体制を充実する
<input type="checkbox"/>	15 自律的なキャリア形成を支援する仕組み・制度はない

Q 17	従業員(正社員)の自律的なキャリア形成に向けてどのような支援をすべきと思いますか？ 自由にお書きください。
------	---

--

Q 18	従業員(正社員)の自律的なキャリア形成を支援する取り組みは、あなたの部署にどのような影響をもたらすと思いますか？ 当てはまるものを全て 選んでください。
------	---

<input type="checkbox"/>	1	従業員(正社員)の成長を促す
<input type="checkbox"/>	2	従業員(正社員)の会社へのエンゲージメントが高まる
<input type="checkbox"/>	3	組織風土が活性化する
<input type="checkbox"/>	4	従業員(正社員)の専門性が高まる
<input type="checkbox"/>	5	新しいサービス、ビジネスの創設、新製品の開発などイノベーションにつながる
<input type="checkbox"/>	6	従業員(正社員)の労働市場での市場価値が高まる
<input type="checkbox"/>	7	部門、組織の生産性が向上する
<input type="checkbox"/>	8	従業員(正社員)が自律的に考える姿勢が育ち、会社への依存度が下がる
<input type="checkbox"/>	9	優秀な人材の会社へのコミットメントが高まる
<input type="checkbox"/>	10	優秀な人材の離職につながる
<input type="checkbox"/>	11	会社への影響は特にならない
<input type="checkbox"/>	12	この中に当てはまるものはない

貴社の人材に求めるものについてお聞かせください。

Q 19 あなたの会社の従業員(正社員)が会社や仕事に対して、以下の 1~7 のような意識を持つことは必要だと思いますか？ 各項目について、A~D のうち**最も当てはまるものを一つ**選んでください。

		A. そう思う	B. まあそう思う	C. あまりそう思わない	D. そう思わない
1	勤務先の経営理念・経営方針に共感していること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	今後も今の会社で働き続けたいこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	仕事にやりがいを感じていること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	職場の人間関係に満足していること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	会社のために一生懸命に仕事をしたいこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	仕事と仕事以外の生活の両立がしやすいこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 20 あなたの会社の各層(経営層、管理職層、非管理職層)の人材が持つべき社会人基礎力(能力)はそれぞれ何だと思いますか？ A~C の各層について 1~12 の中からそれぞれ**最も当てはまるものを上位三つまで**選んでください。
※ 1~12 に当てはまるものがない場合は 13 をお選びください。

		A.経営層	B.管理職層	C.非管理職層
社会人基礎力関係(各層毎に上位3つまで選択)				
1	主体性(物事に進んで取り組む力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	働きかけ力(他人に働きかけ巻き込む力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	実行力(目的を設定し確実に行動する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	課題発見力 (現状を分析し目的や課題を明らかにする力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	計画力 (課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	創造力(新しい価値を生み出す力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	発信力(自分の意見をわかりやすく伝える力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	傾聴力(相手の意見を丁寧に聞く力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	柔軟性(意見の違いや立場の違いを理解する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	状況把握力 (自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	規律性(社会のルールや人との約束を守る力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	ストレスコントロール力(ストレスの発生源に対応する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	この中に当てはまるものはない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q 21	あなたの会社の各層（経営層、管理職層、非管理職層）の人材が持つべき知識・スキルはそれぞれ何だと思いますか？ A～Cの各層について1～9の中からそれぞれ 最も当てはまるものを上位三つまで 選んでください。また、1～9以外に持つべき知識・スキルがある場合は10を選び、ご記載ください。
------	---

		A.経営層	B.管理職層	C.非管理職層
知識・スキル関係(各層毎に上位3つまで選択)				
1	業界や産業に特有の専門知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営戦略やマーケティングなどの機能的専門知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	マネジメントなどの組織運営専門知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	簿記・会計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	母国語以外の語学力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	ITへの理解/ITを使いこなす力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	データ分析力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	哲学/歴史/芸術/科学技術などの教養	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	論理的/批判的思考力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	その他(自由記述)			

Q 22	あなたの会社の人材に求められる社会人基礎力(能力)や知識・スキルを効果的に育成する機会として、以下の1～10の施策は効果があると思いますか？ 各項目について、A～Dの中で、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。施策を実施していない場合は、Eを選んでください。
------	---

		A. 有効である	B. どちらでもない	C. 有効ではない	D. 効果は分からない	E. 実施していない
1	個人別の育成計画の策定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	困難な職務を体験させる修羅場経験	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	OJTによる先輩や同僚からの指導	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	大学院や留学などへの長期・短期派遣	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	キャリア自律やスキルアップを図る研修	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	大学院進学等のための自己啓発休業	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	業務時間外に通学・通信学習等	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	兼業・副業	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	社外コミュニティへの参加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	読書等からの学び	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

貴社について教えてください。

Q 23	あなたの会社の従業員数はおよそどのくらいですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 会社全体(本社・支社・営業所などを合わせた)の従業員数をお答えください。 ※ グループ会社は除いてお答えください。	
<input type="radio"/>	1	～1,000 人未満
<input type="radio"/>	2	1,000 人以上～10,000 人未満
<input type="radio"/>	3	10,000 人以上

Q 24	あなたの会社の業種は何ですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	製造業
<input type="radio"/>	2	卸売・小売業
<input type="radio"/>	3	金融・保険業
<input type="radio"/>	4	情報通信業
<input type="radio"/>	5	サービス業
<input type="radio"/>	6	その他(具体的にお書きください)

Q 25	現時点のあなた自身についてお聞かせください。 以下の項目について、 当てはまるものを全て 選んでください。	
<input type="checkbox"/>	1	あなたの部下に女性の管理職がいる
<input type="checkbox"/>	2	あなたの部下に外国人の管理職がいる
<input type="checkbox"/>	3	自分より年上の部下がいる
<input type="checkbox"/>	4	自分より年下の上司がいる
<input type="checkbox"/>	5	海外勤務の経験がある
<input type="checkbox"/>	6	転職した経験がある
<input type="checkbox"/>	7	現在の会社に新卒採用で入社した
<input type="checkbox"/>	8	この中に当てはまるものはない

Q 26	あなたの会社は外資系企業(*)ですか？ 以下のうち 当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 分からない場合、最も近いと思われるものを選択してください。	
<input type="radio"/>	1	外資系企業である
<input type="radio"/>	2	外資系企業でない

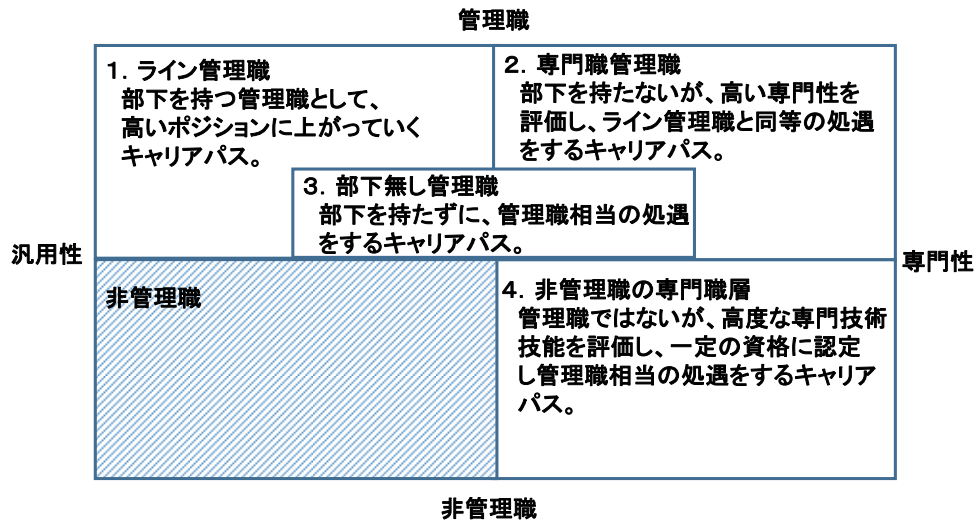
(*)資本の一定割合(例えば 3 分の 1 以上)を外国企業、外国人投資家が支配している企業、又はこれと同様の支配関係にある企業

(2) 従業員向け調査票(全 32 問)

あなたが勤めている会社の人事管理や職場の状況についてお聞かせください。

Q' 1	あなたの勤めている会社は、採用時(新卒、中途を問わず)に雇用契約や就業規則等で職務範囲が限定されていますか? 以下の中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください(なお、大括りに職種を分類するだけの事務職、技術職等の区分はここでいう職種の限定には該当しません)。
<input type="radio"/>	1 原則として採用時に職務が限定されている
<input type="radio"/>	2 採用時に本人の意向により、職務が限定される場合もある
<input type="radio"/>	3 採用時には原則として職務は限定されていない
Q' 2	あなたの部署の中で、ある従業員(正社員)が、一週間 急に休んだ 場合、その人の仕事をカバーできる人がいますか? 以下の中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
<input type="radio"/>	1 カバーできる人が十分いる
<input type="radio"/>	2 どちらかといえばカバーできる人がいる
<input type="radio"/>	3 どちらかといえばカバーできる人がいない
<input type="radio"/>	4 カバーできる人があまりいない
Q' 3	あなたの勤めている会社での、今のあなたご自身の給与面での処遇(昇給方法)についてお伺いします。以下の中から、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
<input type="radio"/>	1 勤続年数により、ほぼ一律に昇給していく
<input type="radio"/>	2 勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇給していく
<input type="radio"/>	3 勤続年数、能力、実績等を総合的に勘案して昇給していく
<input type="radio"/>	4 能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇給していく
<input type="radio"/>	5 勤続年数に関わらず、能力、実績により昇給していく
Q' 4	あなたの勤めている会社での、今のあなたご自身の職責上の処遇(昇格方法)についてお伺いします。以下の中から、 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
<input type="radio"/>	1 勤続年数により、ほぼ一律に昇格していく
<input type="radio"/>	2 勤続年数を基本としつつ、能力、実績も加味して昇格していく
<input type="radio"/>	3 勤続年数、能力、実績等を総合的に勘案して昇格していく
<input type="radio"/>	4 能力、実績を基本としつつ、勤続年数も加味して昇格していく
<input type="radio"/>	5 勤続年数に関わらず、能力、実績により昇格していく

Q' 5	あなたの会社のキャリアパスについてお伺いします。あなたの会社にはどのようなキャリアパスの可能性がありますか？ 以下のうち 当てはまるものを全て 選んでください。
------	---



<input type="radio"/>	1	部下を持つライン管理職として、高いポジションに上がっていくキャリアパス。
<input type="radio"/>	2	部下を持たないが、高い専門性を評価し、ライン管理職と同等の処遇をするキャリアパス。
<input type="radio"/>	3	部下を持たずに、管理職相当の処遇をするキャリアパス。
<input type="radio"/>	4	管理職ではないが、高度な専門性を評価し、一定の資格を認定した管理職相当の処遇をするキャリアパス。

Q' 6	あなたの勤めている会社での従業員(正社員)の 配置転換(転居を伴わないもの) についてお伺いします。以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している
<input type="radio"/>	2	本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している
<input type="radio"/>	3	最終的には会社の判断によるが、特別な事情がある場合は、従業員(正社員)の意向が反映される
<input type="radio"/>	4	最終的には会社の判断によるが、従業員(正社員)の意向もかなり反映される
<input type="radio"/>	5	本人が納得しない限り転換させない

Q' 7	あなたの勤めている会社での従業員(正社員)の 転勤(転居を伴うもの) についてお伺いします。以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	本人の意向に関わらず会社の業務命令により決定している
<input type="radio"/>	2	本人の意向を聞くが、最終的には会社が判断した上で決定している
<input type="radio"/>	3	最終的には会社の判断によるが、特別な事情がある場合は、従業員(正社員)の意向が反映される
<input type="radio"/>	4	最終的には会社の判断によるが、従業員(正社員)の意向もかなり反映される
<input type="radio"/>	5	本人が納得しない限り転勤させない

Q' 8	あなたは、今後の雇用制度についてどのような会社が望ましいと思いますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
<input type="radio"/>	1 特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい
<input type="radio"/>	2 事業環境の変化、従業員(正社員)側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい
<input type="radio"/>	3 よく分からない

<Q' 8 で 1 を選んだ人のみ>

Q' 9	Q' 8 で「特段の事情が無い限り定年までいるのが普通であるような会社が望ましい」を選択した理由はなんですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
<input type="radio"/>	1 従業員(正社員)の長期的、計画的な人材育成の観点から望ましい
<input type="radio"/>	2 従業員(正社員)の会社への忠誠心の維持向上やエンゲージメントの維持向上の観点から望ましい
<input type="radio"/>	3 従業員(正社員)の生活の安定を図る観点から望ましい
<input type="radio"/>	4 よく分からない/この中に当てはまるものはない

<Q' 8 で 2 を選んだ人のみ>

Q' 10	Q' 8 で「事業環境の変化、従業員(正社員)側の事情等により、従業員が社内外に流動化し、定年までいるのがあまり普通でないような会社が望ましい」を選択した理由はなんですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
<input type="radio"/>	1 経済、社会環境の変化に即応し、労働市場から有為な人材を確保する観点等から望ましい
<input type="radio"/>	2 生産性に見合った適切な労働コストを維持する観点から望ましい
<input type="radio"/>	3 過度に会社に依存する体質を助長せず、個人のキャリア自律の観点から望ましい
<input type="radio"/>	4 よく分からない/この中に当てはまるものはない

Q' 11	あなたは、今勤めている会社や仕事についてどのように思っていますか？ 以下の 1~7 の各項目について、A~Dの中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-------	---

		A. そう思う	B. まあそう思う	C. あまりそう思わない	D. そう思わない
1	勤務先の経営理念・経営方針に共感している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	今後も今の会社で働き続けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	仕事にやりがいを感じている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	職場の人間関係に満足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	会社のために一生懸命に仕事をしたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	仕事と仕事以外の生活の両立がしやすい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q' 12	<p>あなたの部署についてお伺いします。以下の 1～12 の各項目について、A～Dの中から最も当てはまるものを一つ選んでください。</p> <p>※ 期間によって変動があった場合、直近の期についてお答えください。</p>
-------	---

		A. そう思う	B. まあそう思う	C. あまりそう思わない	D. そう思わない
1	組織に与えられた業績目標を達成している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	従業員(正社員)がそれぞれの目的、目標を持って仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	組織が目指すべき価値観が共有されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	コミュニケーションが活発で風通しがよい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	お互いに協力し合うチームワークがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	他部門と協力し合い全体最適が図られている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	次の世代を育てる体制ができている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	個々人の成長意欲が高い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	人材が成長している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	多様な人材を活用することによる価値創造ができている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	失敗を恐れず新しい取り組み、方法にチャレンジしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	新しいものを思考し創造するゆとりがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

あなたのキャリア形成の考え方、取り組みについてお聞かせください。

Q' 13		あなたのキャリアや働き方に関する考えをお伺いします。以下の 1～17 の各項目について、A～Dの中から最も当てはまるものを一つ選んでください。			
		A. そう思う	B. まあそう思う	C. あまりそう思わない	D. そう思わない
1	組織で働くならいずれは管理職になることが望ましい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	管理職になるよりも専門人材として活躍したい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	年齢に関わらず成果を上げた人を昇給させるのが望ましい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	年齢に関わらず成果を上げた人を昇進させるのが望ましい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	自身の市場価値を意識して能力開発していきたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	様々な職務を経験するよりも職務を限定してその専門性を高めたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	配置転換命令(転居を伴わないもの)を受けても今勤めている部署で働き続けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	勤務地を限定して働きたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	転勤命令(転居を伴うもの:国内)を受けても、今勤めている部署で働き続けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	転勤命令(転居を伴うもの:海外)を受けても、今勤めている部署で働き続けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	仕事で昇進・昇格するよりも、ワークライフバランスを重視したい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	長時間労働は厭わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	会社が求める職務と自身が従事したい職務が違う場合は転職も厭わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	一つの会社の仕事だけでなく兼業・副業したい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	独立・開業したい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	今の会社で定年まで勤めあげたいとは思わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	退職後の人生を豊かにするために様々な能力開発を今のうちに行いたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q' 14	あなたは、「人生 100 年時代」とも言われる長寿化する社会における長期にわたるキャリア形成について、以下の 1～7 のようなキャリア意識を持つことは重要だと思いますか？ 各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-------	--

		A. 重要だと思う	B. なまあ重要だと思う	C. あまり重要だと思う	D. 重要だと思わない
1	今身につけている能力のみを頼りに今後も生き抜けるとは考えにくい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続ける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	知識の獲得だけでなく獲得した知識を活用し、経験を積む	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	幅広い知識と見方を得るために、幅広い人々との関係を深める時間を確保する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	社内だけでなく社外からも評価される実績を確立する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	健康や明晰な頭脳を保つため、生活習慣や仕事上のストレス管理に気をつける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	活力や行動に移す前向きな姿勢を維持するため、前向きな人達とのネットワークを持つ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q' 15	あなたは現在の勤務先で働き続けるかどうかに関わらず、5 年後、10 年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がありますか？ 以下のうち 当てはまるものを一つ 選んでください。
-------	---

<input type="radio"/>	1	ある
<input type="radio"/>	2	ない

<Q'15 で「1」を選んだ人のみ>

Q' 16	あなたの 5 年後、10 年後に実現したい仕事やキャリア形成に向けた取り組みについてお伺いします。以下の中から あなたが取り組んでいるものを全て 選んでください。
-------	--

<input type="checkbox"/>	1	業務に役に立つ資格取得
<input type="checkbox"/>	2	社会人大学院で仕事に関連する知識を習得
<input type="checkbox"/>	3	異業種交流などの社外の人的ネットワーク形成
<input type="checkbox"/>	4	仕事以外での教養・知識の習得
<input type="checkbox"/>	5	社内の自主的な勉強会、研究会への参加
<input type="checkbox"/>	6	民間教育訓練機関の講習会、セミナーへの参加
<input type="checkbox"/>	7	社外の勉強会、研究会への参加
<input type="checkbox"/>	8	英語等の外国語の学習
<input type="checkbox"/>	9	キャリアを振り返り職務経歴書を作成
<input type="checkbox"/>	10	キャリアアドバイザーへの相談
<input type="checkbox"/>	11	外部の転職支援会社の利用、転職支援サイトへの登録
<input type="checkbox"/>	12	定期的に職務履歴書を作成し自分のキャリアの棚卸を実施
<input type="checkbox"/>	13	自己のキャリア形成の社内でのアピール先を把握、実施
<input type="checkbox"/>	14	(上記の中に)特に取り組んでいるものはない

<Q'15で「2」を選んだ人のみ>

Q' 17	5年後、10年後に実現したい仕事やキャリアへの希望がない理由は何ですか？ 以下の中から 当てはまるものを全て 選んでください。	
<input type="checkbox"/>	1	時間的余裕がない
<input type="checkbox"/>	2	経済的余裕がない
<input type="checkbox"/>	3	具体的な方法が分からない
<input type="checkbox"/>	4	取り組もうとする気持ちの余裕がない
<input type="checkbox"/>	5	やる必要を感じていない
<input type="checkbox"/>	6	考えたことがない
<input type="checkbox"/>	7	その他(自由記述)

Q' 18	あなたの会社は、以下の 1～14 のような従業員(正社員)の自律的なキャリア形成(退職後に限らず退職前も含めた人生 100 年時代を踏まえたキャリア形成に、会社主導ではなく自律的に取り組むこと)を支援する取り組みを行っていますか？ 当てはまるものを全て 選んでください。 ※ 1～14 に当てはまるものがない場合は 15 をお選びください。	
<input type="checkbox"/>	1	上司が部下の成長を意識した仕事に対するフィードバックをリアルタイムに行う
<input type="checkbox"/>	2	従業員(正社員)一人一人の個性や能力を踏まえたキャリア形成を提供する
<input type="checkbox"/>	3	会社人生の節目(例:3年目、5年目、10年目等)においてキャリアを振り返り、必要な研修を提供する
<input type="checkbox"/>	4	会社は自己申告を踏まえたキャリア形成を支援している
<input type="checkbox"/>	5	残業時間削減により生まれた時間の自己啓発への活用を推奨する
<input type="checkbox"/>	6	将来のキャリア等を見据えた自己啓発のために、費用補助等の支援をする
<input type="checkbox"/>	7	定期的に今後の自らのキャリア形成について考えさせる
<input type="checkbox"/>	8	定期的に自らのキャリアを振り返り職務経歴書の作成やスキル等の棚卸しをさせる
<input type="checkbox"/>	9	社内キャリアカウンセラーを配置し相談、助言を行う
<input type="checkbox"/>	10	社内公募・社内 FA 制度など目指すキャリアの自己申告制度を提供する
<input type="checkbox"/>	11	転職など社外も含めたキャリア形成の可能性を考えさせる
<input type="checkbox"/>	12	独立・開業の支援を行う
<input type="checkbox"/>	13	自社に留まって欲しい人材へのインセンティブ供与などのリテンションを図る
<input type="checkbox"/>	14	中途採用の従業員(正社員)に対する受け入れ体制を充実する
<input type="checkbox"/>	15	上記のような自律的なキャリア形成を支援する仕組み・制度はない

Q' 19	あなたは、あなたの自律的なキャリア形成・自己啓発に対して会社の支援を必要としていますか？ 必要としている場合、今の支援には満足していますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	満足している
<input type="radio"/>	2	まあ満足している
<input type="radio"/>	3	あまり満足していない
<input type="radio"/>	4	満足していない
<input type="radio"/>	5	会社の支援は必要と感じていない

Q' 20	従業員(正社員)の自律的なキャリア形成に向けて会社はどのような支援をすべきと思いますか？自由にお書きください。
-------	---

--

仕事以外の取り組みについての考えをお聞かせください。

Q' 21	あなたは今、仕事以外で打ち込んでいたり、打ち込みたいと思っていることはありますか？ 以下の 1～7 について、A～C の中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 1～7 以外に打ち込んでいたり、打ち込みたいと思っていることがある場合はその他の欄にご記載ください。
-------	--

		A. 打ち込んでいる	B. 打ち込んでいないが、打ち込みたい	C. 打ち込んでいないし、今後も打ち込む予定はない
1	ビジネススクールに通う等、現在の仕事の外のスキルを身につける	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	人的ネットワークの形成、拡大を図る	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	健康な体を維持するために運動をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	趣味を増やし、深める	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	家族との時間を大切にする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	独立・開業の準備をする	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	地域社会でのボランティア活動を行う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	その他(具体的にお書きください)			

Q' 22 この1～2年のうちに世の中で話題になったと思われるサービス、製品等についてお伺いします。以下の1～20について、A～Dの中から**最も当てはまるものを一つ**選んでください。
※ 複数当てはまる場合は当てはまるもののうち最も下の選択肢をお選びください。

		A. 聞いたこともない	B. 聞いたことはある	C. どういうものか説明できる	D. 利用した・行った・読んだ・使った・見たことがある	
1	消費者向け新サービス	民旅	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2		公共シェア自転車	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3		仮想通貨(ビットコイン 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4		Airbnb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5		オンラインストリーミングサービス (Netflix、AbemaTV、Amazon プライム・ビデオ等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6		メルカリ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7		ふるさと納税	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8		テレワーク(モバイルワーク、在宅勤務、サテライトオフィス勤務)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	新製品	ドローン	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10		AI スピーカー	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11		運転支援技術付き自動車(例:半自動運転技術)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12		DIY 関連製品(例:テラリウム、ハーバリウム)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13		任天堂 Switch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	書物	Lifeshift 人生 100 年時代の人生戦略(著:リンダ・グラットン)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15		しんせかい(著:山下澄人)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16		蜂蜜と遠雷(著:恩田陸)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	映像	LA・LA・LAND	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18		直虎	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19		コウノドリ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20		ウォーキング・デッド	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q' 23	この 1～2 年のうちに世の中で話題になったと思われるビジネスや技術についてお伺いします。以下の 1～10 について、A～Cの中から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-------	---

		A. 聞いたこともない	B. 聞いたことはある	C. どのようなものか説明できる	
1	ビジネス・技術関係	IoT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2		第 4 次産業革命	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3		人工知能 (AI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4		SDGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5		気候変動に関するパリ協定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6		コーポレートガバナンス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7		ダイバーシティ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8		健康経営	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9		シェアリングエコノミー	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10		クールジャパン	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q' 24	あなたの直近 1 ヶ月間で、仕事がある日のあなたの帰宅時間についてお伺いします。以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-------	--

<input type="radio"/>	1	週に 4 日以上は 20 時前に帰宅していた
<input type="radio"/>	2	週に 2～3 日は 20 時前に帰宅していた
<input type="radio"/>	3	週に 1 日は 20 時前に帰宅していた
<input type="radio"/>	4	20 時前に帰宅することは全くなかった

あなたが仕事で大切にしていることについてお聞かせください。

Q' 25	あなたが仕事をするうえで重視していることとして近い考え方について、以下の 1～7 の項目から、 最も当てはまるもの上位三つまで 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	自分の信念に合った仕事をする事
<input type="radio"/>	2	やりがいのある仕事をする事
<input type="radio"/>	3	キャリアアップにつながる事
<input type="radio"/>	4	仕事と趣味や生活とのバランスを図る事
<input type="radio"/>	5	業務を着実に遂行する事
<input type="radio"/>	6	生活を維持するための所得を得る事
<input type="radio"/>	7	その他(自由記述)

Q' 26	あなたは仕事を誰に評価されたいと考えていますか？ 以下の 1～6 の項目から 最も当てはまるものを一つ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	自分が納得できる事
<input type="radio"/>	2	家族から評価される事
<input type="radio"/>	3	会社から評価される事
<input type="radio"/>	4	社会から評価される事
<input type="radio"/>	5	わからない
<input type="radio"/>	6	その他(自由記述)

Q' 27	あなたが仕事をするうえで重視している社会人基礎力(能力)は何ですか？ AとBそれぞれについて、1～12の中からそれぞれ 最も当てはまるものを上位三つまで 選んでください。		
-------	--	--	--

		A. 今現在において必要	B. 将来にわたって活躍するために必要
社会人基礎力(能力)関係(上位3つまで選択)			
1	主体性(物事に進んで取り組む力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	働きかけ力(他人に働きかけ巻き込む力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	実行力(目的を設定し確実に行動する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	課題発見力(現状を分析し目的や課題を明らかにする力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	計画力(課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	創造力(新しい価値を生み出す力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	発信力(自分の意見をわかりやすく伝える力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	傾聴力(相手の意見を丁寧に聞く力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	柔軟性(意見の違いや立場の違いを理解する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	状況把握力(自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	規律性(社会のルールや人との約束を守る力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	ストレスコントロール力(ストレスの発生源に対応する力)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	この中に当てはまるものはない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q' 28	あなたが仕事をするうえで重視している知識・スキルは何ですか？ A と B それぞれについて、1～10の中からそれぞれ 最も当てはまるものを上位三つまで 選んでください。
-------	---

		A. 今現在において必要	B. 将来にわたって活躍するために必要
--	--	-----------------	------------------------

知識・スキル関係(上位3つまで選択)			
1	業界や産業に特有の専門知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営戦略やマーケティングなどの機能的専門知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	マネジメントなどの組織運営専門知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	簿記・会計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	母国語以外の語学力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	ITへの理解/ITを使いこなす力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	データ分析力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	哲学/歴史/芸術/科学技術などの教養	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	論理的/批判的思考力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	その他(自由記述)		

Q' 29	仕事をするうえで社会人基礎力(能力)や知識・スキルを向上させるために以下の 1～10 の施策のうち、あなたが必要だと考えるものは何ですか？ 最も当てはまるものを一つ 選んでください。
-------	--

	A. 必要である	B. どちらでもない	C. 必要ではない	D. 分からない	
1	個人別の育成計画の策定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	困難な職務を体験させる修羅場経験	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	OJTによる先輩や同僚からの指導	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	大学院や留学などへの長期・短期派遣	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	キャリア自律やスキルアップを図る研修	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	大学院進学等のための自己啓発休業	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	業務時間外に通学・通信学習等	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	兼業・副業	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	社外コミュニティーへの参加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	読書等からの学び	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

あなた自身について教えてください。

Q' 30	あなたの会社の従業員数(単体ベース)はおよそどのくらいですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。 ※ 会社全体(本体・支社・営業所などを合わせた)の従業員数をお答えください。 ※ グループ会社は除いてお考えください。	
<input type="radio"/>	1	～1,000 人未満
<input type="radio"/>	2	1,000 人以上～10,000 人未満
<input type="radio"/>	3	10,000 人以上

Q' 31	あなたの会社の業種は何ですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	製造業
<input type="radio"/>	2	卸売・小売業
<input type="radio"/>	3	金融・保険業
<input type="radio"/>	4	情報通信業
<input type="radio"/>	5	サービス業
<input type="radio"/>	6	その他(具体的に書きください)

Q' 32	あなたの今の会社での勤続年数は何年ですか？ ※ 休職していた人はその期間も含めてお考えください。	
1	() 年

平成 29 年度調査研究事業

経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた
仕事とキャリアの管理に関する
調査研究報告書

平成 30 年 3 月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1
TEL 03-3503-7671 Fax 03-3502-3740
<http://www.bpf.jp/>

本事業は、一般財団法人産業人材研修センター、一般財団法人
経済産業調査会、一般財団法人企業活力研究所の 3 者による共
同研究事業として実施した