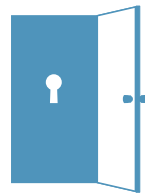


# 企業の人材マネジメントに 関する調査2023 データ集



本件に関するお問い合わせ先  
<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

# はじめに

本レポートは、企業の人材マネジメントをテーマとして実施した調査を、データ集としてまとめたものです。調査は、全国の企業人事担当者を対象に2023年3月に実施しました。

労働力人口の減少による人手不足、人的資本経営の推進、働く人の価値観の多様化。そして、ビジネス環境が激しく変化していく中で、企業経営の骨格とも言える人事制度そのものの変革が求められています。このような状況の中、実際に企業の人事担当者は、どのように実態を捉えているのか、所属する企業は具体的にどのような取り組みを行っているのかについて調査しました。レポートは、冒頭の「トピックス編」とそれに続く「データ集」という構成でまとめています。トピックス編は、調査結果の分析から見てきた変化や兆しをまとめたもので

す。実に6割以上の人事担当者が、今の人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じています。

その中で、積極的に制度改革を行っている企業の特徴として、これまで内向きであった雇用慣行を外向きに開いていき、外部労働市場との接続や一人ひとりの潜在能力を引き出すような取り組みに努めていることが分かりました。そこで、選ばれる企業になるためのキーワードを「Closed to Open」として、一連の分析結果や特徴をまとめています。

データ集では、「人材採用」「人材育成」「異動・配置」といった人事分野別にそれぞれの調査結果を掲載しています。全てのデータは、「従業員規模別」「業種別」「ビジネスエリア別」「設立年数別」で集計しています。なお、本調査の有効回答数は5,048人ですが、トピックス編・

データ集ともに「従業員規模30人以上」の企業に勤める2,761人を集計対象としています。また、対象者は、所属する企業の人事制度全般を捉えていることを重視し、サンプル回収時には管理職比率を高めに設定しました。とはいえ、企業の人事制度や人材活用の実態を精緻につかむことはそれほど簡単なことではありません。それぞれのデータや調査結果については、数ポイントの差異を見るというよりは、大きな傾向としてどのような状態であるかという視点で活用いただければと思います。

より良い人材活用や働き方の未来について考える方の議論のきっかけや検討の素材として活用いただければ幸いです。

株式会社リクルート  
HR横断リサーチ推進部 HRリサーチセンター 津田 郁



# 目次

## <トピックス編>

選ばれる企業になるためのClosed to Open	3
Closed to Open1. 多様な人材に開かれた採用	7
Closed to Open2. 主体的なキャリア形成の支援	9
Closed to Open3. パフォーマンスベース、世の中基準で評価する	12
Closed to Open4. 内部にとらわれないつながりや場の活用	15

## <データ集>

調査概要	18
人材マネジメント全般	19
人材採用	30
人材配置・異動	40
人材育成・能力開発	46
人材の評価	56
賃金・報酬制度	62
昇進・昇格	68
退職とアルムナイ	74
管理職・ミドルマネジメント	81
柔軟な働き方	89
その他のテーマ (HRテック、パーパス発信、人的資本、人事部等)	97



# 選ばれる企業になるための Closed to Open



日本企業の雇用慣行は、長らく「終身雇用」や「年功序列賃金制度」を中心に据えた「日本型雇用システム」が特徴でした。しかし、近年、環境の変化により、この慣例的な雇用スタイルに限界が生じています。バブル崩壊以降、少子高齢化や機械化の進展、新興国の成長などの要因が影響し、日本企業は新たな雇用スタイルへの転換を迫られています。多様な働き方や人材流動化など、日本型雇用を見直す動きが活発になっています。

企業の雇用慣行は、働き方・賃金に限らず、家族・住まいといった、人々の生活に大きく影響します。ここでは、現代に必要な、働く人と企業の幸せを実現する雇用の在り方とは何であるかについて、主に全国の人事担当者への調査結果を用いて考察します。

見えてきたキーワードは「Closed to Open」です。これまで内向きであった雇用慣行を外向きに開き、眠っていた一人ひとりの可能性や潜在能力を解放していくような企業が生まれています。

## 労働力人口の減少と人材流動化

まずは企業を取り巻く労働市場の状況を整理しましょう。ご存じの通り、日本の労働力人口は今後減少が見込まれています。少子高齢化や労働力不足については、もはや詳しい説明は不要でしょう。全ての企業にとって、「人手不足」は企業経営における所与の条件であるとも言えます。

労働力人口の減少が懸念される一方で、人材の流動性が高まる機運があることが現在の日本の労働市場の特徴です。総務省の労働力調査によると、2023年に転職希望者は初めて1000万人を上回りました。

図表1はリクルートの人材紹介サービスである『リクルートエージェント』の求人数の推移をまとめたものです。コロナ禍の影響を受け始めた2020年度は落ち込んでいますが、その

後すぐに回復し、2022年度にはコロナ禍前の約2倍の水準まで求人数が増えています。人手不足を背景に多くの企業が人材採用を活発化させています。このように求人数が多い状況は、働く人にとっては転職の機会やキャリアの選択肢が多い状況とも言えます。

ただし、転職希望者は1000万人を上回りましたが、実際に転職をした人はここ数年300万人前後で横ばいです。一口に転職希望者と言っても、すぐにも転職したい人もいれば、いつかは転職をしてもいいと思っている人などさまざまです。

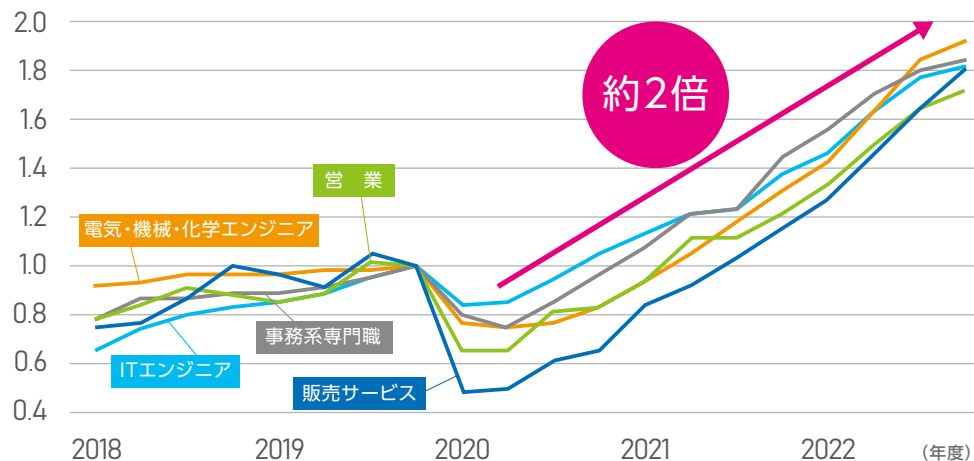
また、転職をしたいけれど、転職活動の進め方や自身に適した仕事が分からず、転職活動に踏み切れない人もいます。ここ数年、転職希望者数は右肩上がりですが、転職者も同様に増えていくかどうかは今後の注視が必要です。

## 若い世代の就業観

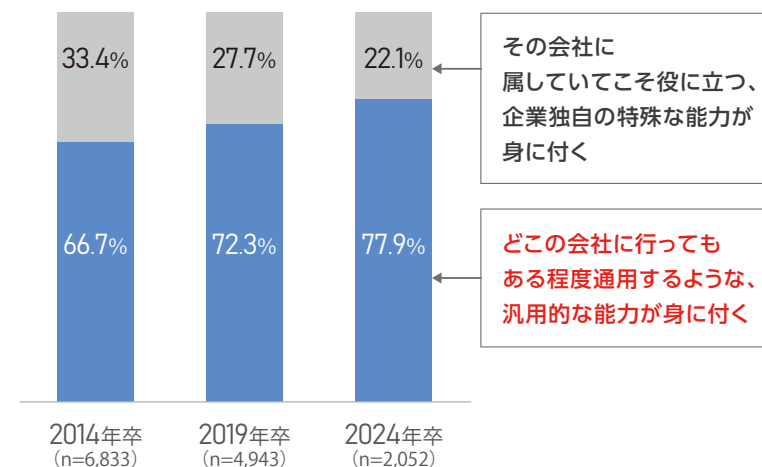
今後の労働市場の流動性を占うにあたって、若い世代の価値観を確認してみましょう。就職みらい研究所が過去10年以上にわたって実施している学生を対象にした調査では、大学生がどのような能力を身に付けていきたいかを聴取しています。約10年前の2014年卒学生の時点で、「どこの会社に行ってもある程度通用するような、汎用的な能力が身に付く」を選ぶ人が全体の66.7%でした。その選択率はこの10年間増加傾向にあり、2024年卒学生では77.9%となっています（図表2）。

また、リクルートワークス研究所が実施した若手社員を対象にした調査によると、現在の会社で定年まで働き続けたいと思う人は約2割でした（次ページ図表3）。

図表1 『リクルートエージェント』代表職種別 求人数推移 (2020年1-3月期を1とする)



図表2 学生調査 大学生が望む成長のスタイル (単一回答)



出所:リクルート・就職みらい研究所「大学生・大学院生の『働きたい組織の特徴』」を基に作成

## 選ばれる企業への変化が必要

これまでの内容をまとめると、転職市場は過熱しており、働く人の転職の機会やキャリアの選択肢が増えている状況にあります。人手不足を背景に、労働市場(就職・転職市場)の選択権が個人側に移っていく。そして、若い世代を中心にキャリアオーナーシップを持って、主体的に働く場所を選んでいく人が

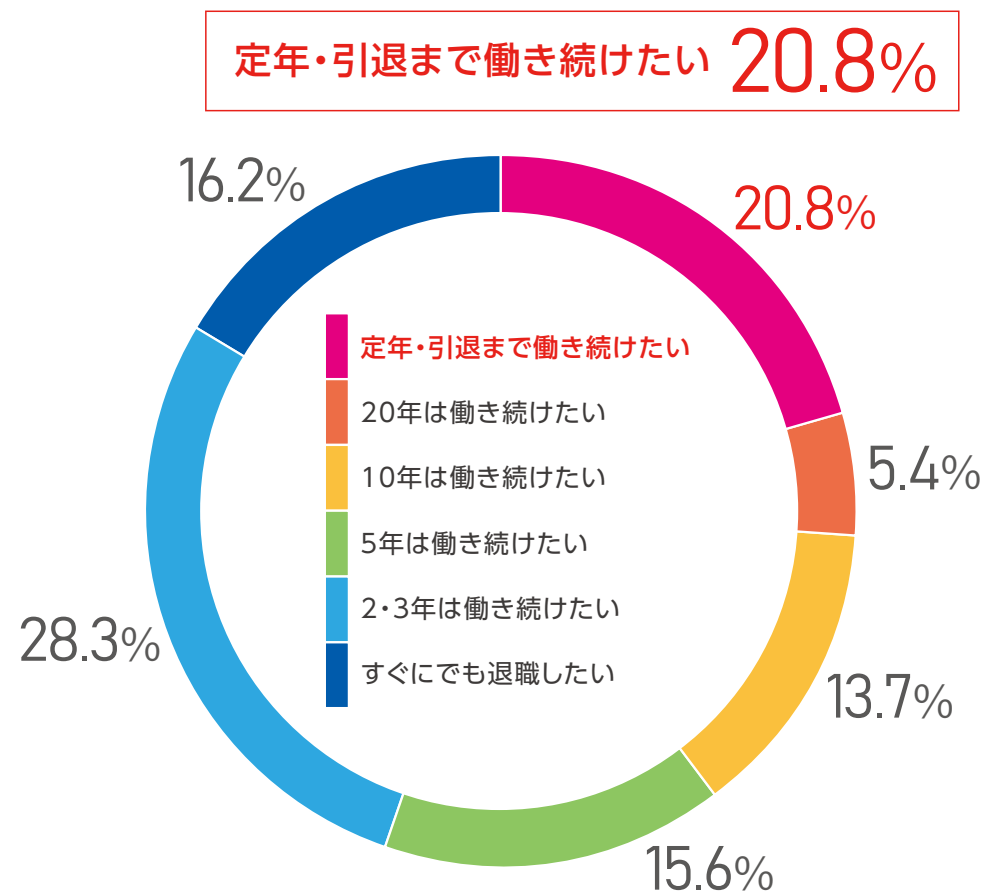
増えていくと考えられます。今後の労働市場においては、ますます人が動いていく「人材流動化」が、企業を取り巻く大きなテーマになるでしょう。

従業員が会社に居続けることが前提ではなくなってきています。そのような中で、「働く人から選ばれる」企業になるために

はこれまでの雇用慣行のアップデートが必要になってきます。実際、企業側も従来のやり方を見直す必要性を感じています。人事担当者に企業の人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じているかどうか確認したところ6割以上の人が必要性を感じていると回答しました(図表4)。

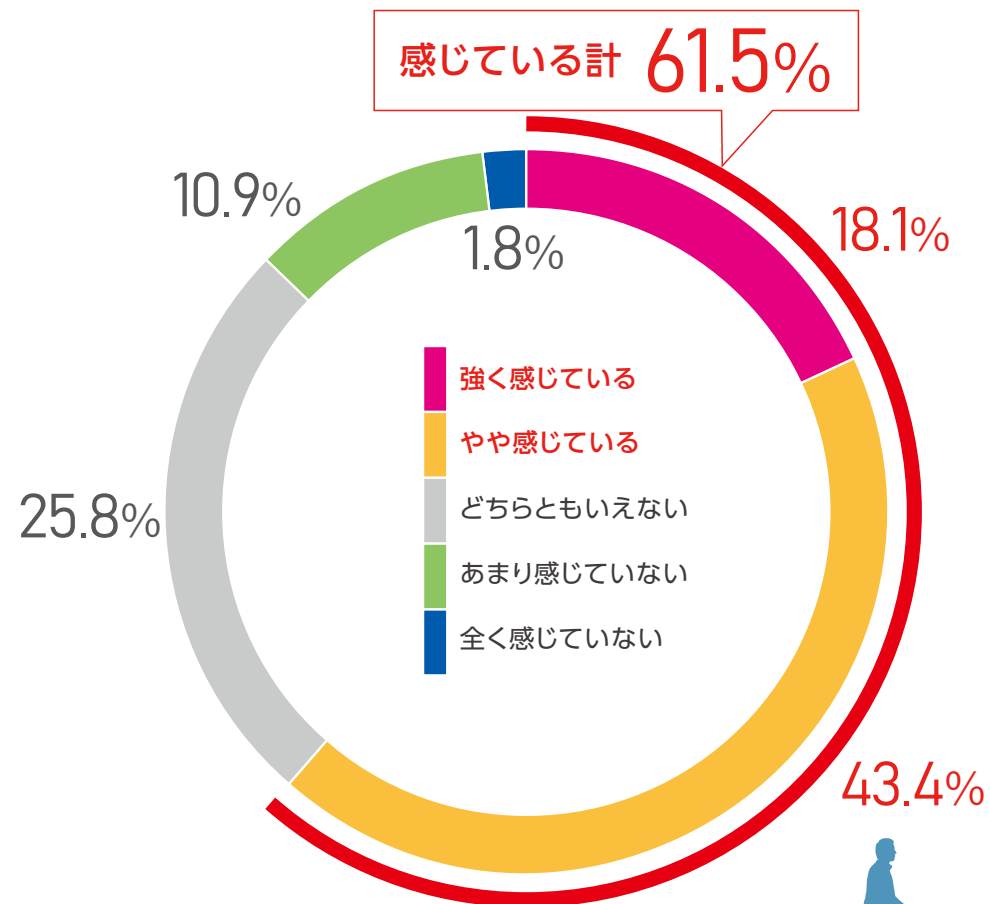
図表3 若手社員調査

いつまで現在の会社で働きたいか (単一回答)



図表4 人事担当者調査

人事制度や雇用慣行を変える必要性 (単一回答 n=2,761)



出所:リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告書」を基に作成  
 ※2019年~2021年に就職した者。人口動態と合致するようウエイトバックして集計

## キーワードは、「Closed to Open」

働く人から選ばれる企業へと変化するために大切となる考え方が「Closed to Open」です。図表5は、今回の調査結果を分析することによって見えてきた、変化対応に積極的な(人事制度を変える必要性を感じており、なおかつ変化に対応できている)企業群の特徴や取り組みをまとめたものです。

これらの企業は、これまで内向きであった人事制度や雇用慣

行を外向きに開いていき、人材のまだ使われていない、隠れている能力を解放していく取り組みを進めています。一口に「人事制度」と言っても、採用・育成・評価など複数の分野がある中で、それらの制度ややり方を内向きから外向きに開いていく人事改革を進めています。

多様な人材に開かれた採用を行い、その人たちの主体的な

キャリア形成を支援し、フラットにパフォーマンスを評価し、遇すること。さらには、外部の人材や場を活用することを通じて、組織の求心力と遠心力の均衡を図る雇用の在り方。それが「Closed to Open」です。

次ページからは、「Closed to Open」の4つのポイントを調査結果とともに紹介します。

図表5  
人材流動化時代のClosed to Open

# Closed to Open

Closed		Open
新卒のみの入口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退職	アルムナイ・つながり

# Closed to Open 1.

## 多様な人材に開かれた採用

### 中途採用・キャリア採用の強化が重要テーマに

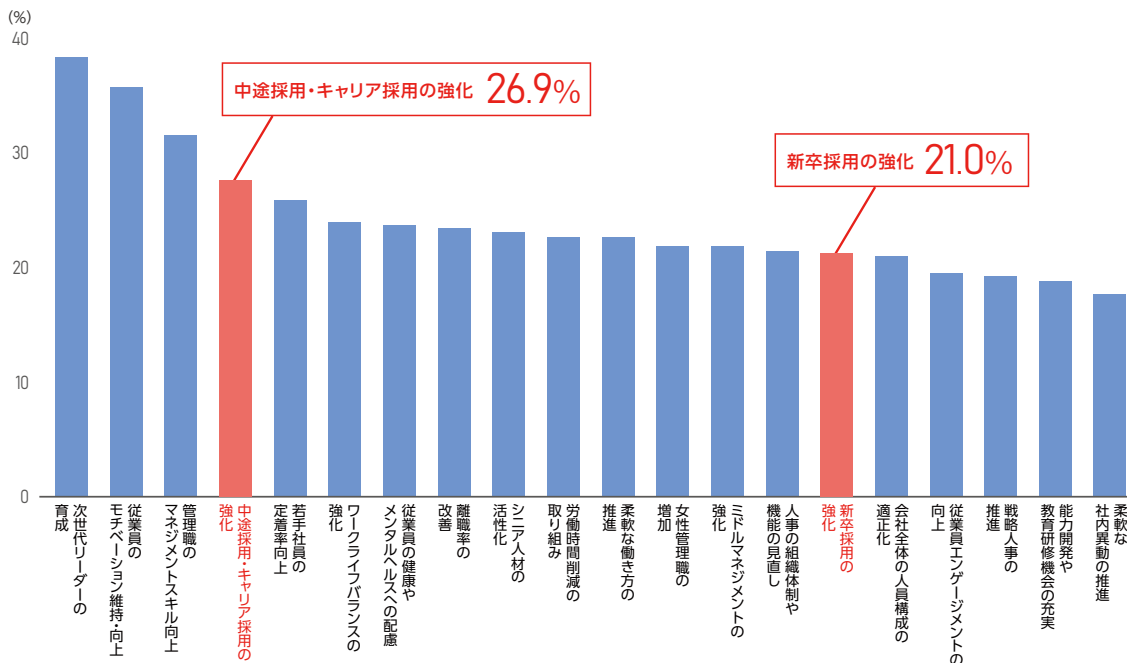
「Closed to Open」のポイントの一つ目は、「多様な人材に開かれた採用」です。

企業の人事課題を見ると、中途採用・キャリア採用に積極的になっていることがわかります(図表6)。

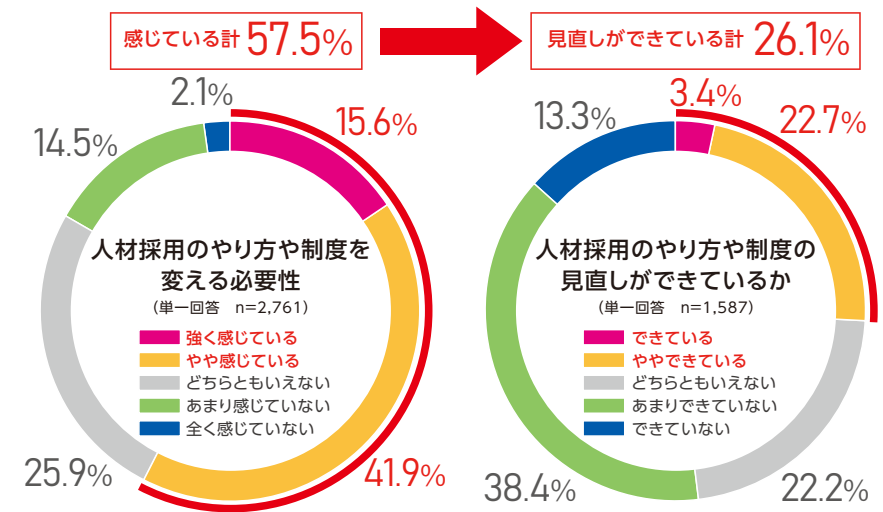
「中途採用・キャリア採用の強化」が全体の中で4番目に高く、例えば「新卒採用の強化」と比べても非常に課題感が強いことがわかります。多くの企業にとって新卒採用は慣例的に行われてきた人材獲得手法の一つであるものの、昨今は、これまで中途採用やキャリア採用が人材獲得の主流の方法ではなかった企業が、人手不足を背景に外部の人材を受け入れ始めており、だからこそ課題感も強くなっていると考えられます。

こういった中で、これまでの採用のやり方や制度などの見直しの必要性が高まっています。企業の人事担当者のうち、人材採用のやり方や制度を変える必要性を感じている人は、全体の57.5%でした(図表7)。しかし、そのうち実際にそういったやり方や制度の見直しができているのは26.1%であり、見直しの必要性を感じていても実行が追いついていない状況です。

図表6 人事担当者調査  
現在、人事課題だと感じているもの(複数回答 n=2,761)



図表7 人事担当者調査





## 中途採用・キャリア採用の目的は 人手不足対応だけではない

「(採用のやり方や制度の)見直しができている群」に注目すると、「Closed to Open」の特徴が見えてきます。人材採用のやり方や制度の見直しが必要である理由を、「見直しができている群」と「見直しできていない群」で分けて集計したものが図表8です。

一番下の「これまでのやり方では必要な人材を確保できない」という項目は、どちらの群も選択率が高く、「見直しできていない群」の方がより選択率が高い状況です。その上の「定着率の悪化」は特に選択率に差がないことがわかります。

ここで特徴的なのは、上の二つの「組織の人材多様性を高める必要性」「これまで採用してきた人材とは異なるスキルを持つ人材の必要性」という項目です。いずれも「見直しができている群」の方が10pt以上高いことがわかります。

見てくるのは、人材獲得戦略の違いです。見直しに積極的

な企業は、単に「人が足りないことへの対応」というよりも、外部人材によって企業や組織自体を変えていく、事業変革を図っていくという目的を視野に入れて中途採用・キャリア採用を展開しているのです。

## 外部の人材をきっかけに 内部の制度を変える

次に、人材採用の具体的な取り組みの実施率を比べたものが図表9です。「見直しができている群」から「できていない群」を引いた差分が大きい5項目を見ました。最もギャップが大きい項目は、「必要とする人材を採用するために、自社の人事制度を変更している」でした。必要な人材を採用するために、場合によっては内部の人事制度や雇用慣行の方を変えているようです。

次にギャップが大きい項目は、「自社の『求める人物像』を言語化している」でした。「異なる経験を持つ人材」や「これまでになかった人材」とは具体的にどのような人のことを指しているのか。見直しができている企業は、「求める人物像」を

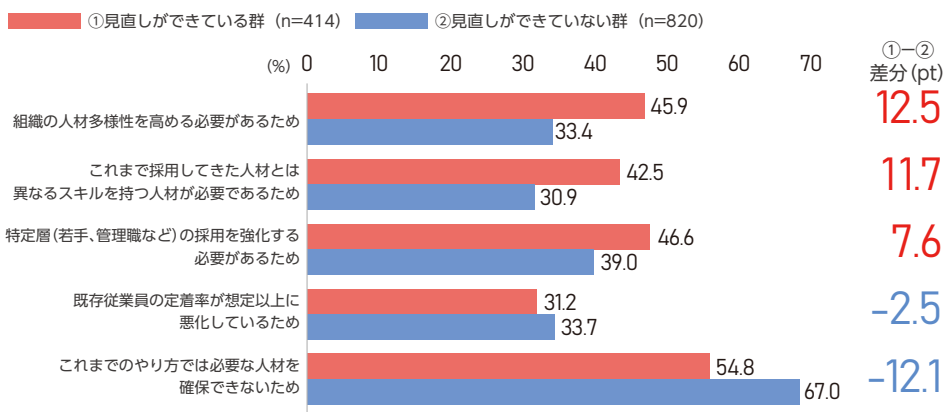
明確化し、求人条件や募集要項の中で言語化していることが分かります。

## スキルとともに ポテンシャルを重視する

図表10は、「見直しができている群」の実施率が高い5項目をピックアップしたものです。トップが「潜在的成長力や伸びしろの重視」、2番目が「スキルや経験の重視」となっています。中途採用・キャリア採用なので、スキルや経験を重視することはある意味当然と言えます。実際に、全体の回答傾向や「見直しできていない群」では、この項目が実施率のトップです。唯一、「見直しができている群」は、このポテンシャルの項目がそれより高くなっています。もちろんスキルや経験も重要ですが、単に埋めなくてはいけないポジションに適したスキルや経験を持った人をあてはめるのではなく、入ってから成長してほしい、継続的な変化対応をして価値を発揮してほしいという期待の表れであると言えるでしょう。

図表8 人事担当者調査

人材採用のやり方や制度の見直しが必要な理由 (複数回答)



図表9 人事担当者調査

見直しができている群／できていない群で  
ギャップが大きい項目 (上位5項目)

1	必要とする人材を採用するために、自社の人事制度(報酬制度・働き方など)を変更している
2	自社の「求める人物像」を言語化している
3	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している
4	入社希望者の中長期的なキャリアプランを確認している
5	入社希望者に対して、仕事に求められるスキルおよび仕事の評価基準を明確に説明している

図表10 人事担当者調査

見直しができている群の  
実施率が高い項目 (上位5項目)

1	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している
2	採用にあたっては、本人が持つスキルや経験を重視している
3	採用プロセスでは、入社希望者が働く職場の上長もしくは同僚との面談・面接を用意している
4	自社の「求める人物像」を言語化している
5	採用にあたっては、自社の戦略推進に寄与する人材である事を重視している

# Closed to Open 2.

## 主体的なキャリア形成の支援

「Closed to Open」の二つ目のポイントは、「主体的なキャリア形成の支援」です。多様な人材をどのように活用していくのかについて、調査結果や企業事例を紹介します。

前ページまででは、「多様な人材に開かれた採用」を解説しました。また、人材採用のやり方や制度を見直している企業は、スキルや経験とともにポテンシャルを重視していることが分かりました。ここで重要なのは、中途採用・キャリア採用は入社後の育成やキャリア支援とセットであるということです。実際に採用のやり方や制度の「見直しができていない群」は、人材育成を強化していくことやキャリア支援を重視していることが分かります(図表11、12)。

ポテンシャルや伸びしろを重視するということは、その人をリタインして、ある程度長期的に活用・育成できることが前提となります。つまり、採用は育成と連動しており、いくらポテンシャルを重視して採用しても、それにつながる育成・キャリア支援の仕組み等がなければ、期待した効果は得られないでしょう。

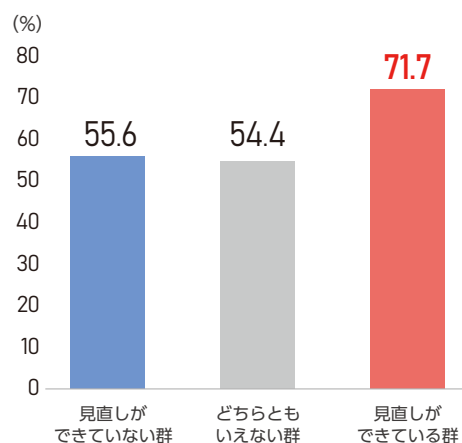
### 働く人と企業が一緒になって 人材価値を高めていく

主体的なキャリア形成は、一人ひとりの「キャリア自律」が前提です。個々が自身のキャリアにオーナーシップを持ち、自発

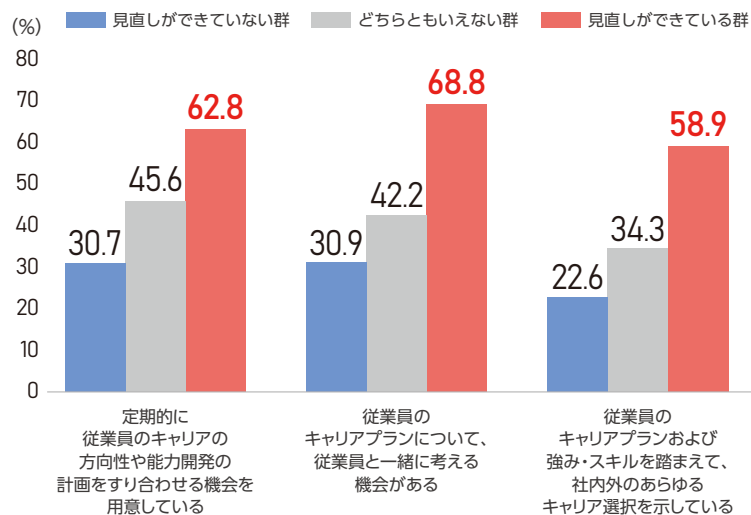
的に学び、成長していく必要があります。しかし、日本型雇用慣行の中で、これまで働く人のキャリア形成は、どちらかという企業主導であり、個人はあまり自分のキャリアについて、考えたり決めたりすることに慣れていませんでした。今後、企業は従業員の主体的なキャリア形成を支援していく必要があるのではないのでしょうか。

一人ひとりの「キャリア自律」が前提であることは確かです。しかし、働く人が過度に自分だけの責任だと捉える必要はありません。企業としても人材価値を高めて組織成果へとつなげていきたいわけですから、これからの時代は企業と働く人が一緒になって人材価値を育てていくべきでしょう。

図表11 人事担当者調査  
今後人材育成を強化していく計 (単一回答)



図表12 人事担当者調査  
従業員のキャリア支援に関する取り組みの実施率 (各単一回答)



※サンプル数は「見直しができている群(820)」、「どちらともいえない群(353)」、「見直しができいない群(414)」

※左図は、人材育成の重要性や今後の方向性について、「大幅に強化していく」「やや強化していく」と回答した割合を掲載

※右図は、各項目について、「ほぼ確実にやっている」「ある程度やっている」と回答した割合を掲載

# マネジメントは管理から エンパワメントへ

次に、管理職のマネジメント行動に注目します。企業を取り巻く環境が変わっているように、職場の環境もまた変化していきます。これまでは、企業の課題は上部組織で定義され、計画として現場に下ろされるものでした。ミドルマネジャーに求められていたのはその計画を粛々と実行することで、「やるべきこと」はある程度明確なことが多かったのです。

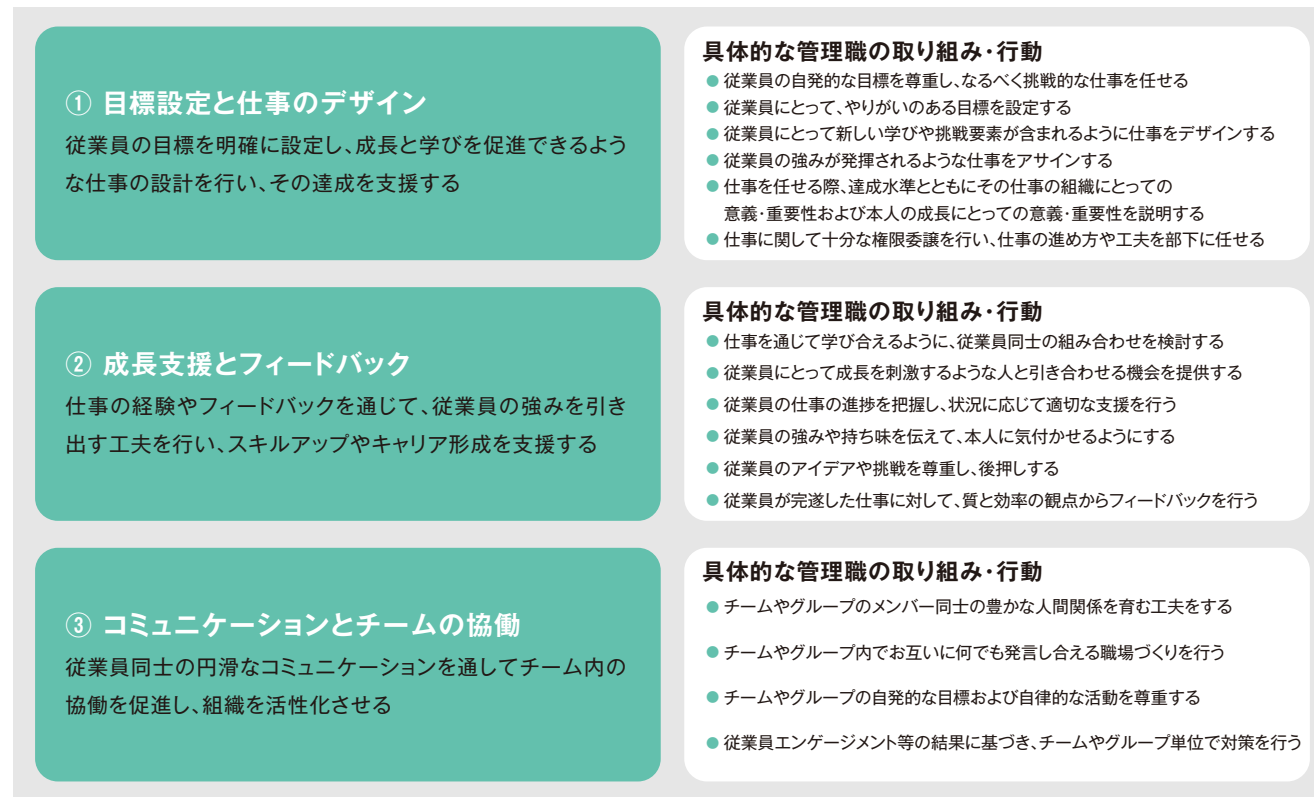
しかし、今は不確実性が高く、正解を見つけれない時代です。「これをやればいい」という答えがない中、上部組織は現場レベルでの課題発見および解決法の探索をミドルマネジャーに求めています。ミドルマネジャーはファシリテーターとして間に入り、チームと丁寧にコミュニケーションを取りながら創造性を発揮し、成果を出していくというように役割が変わってきています。

個々のスキルやアイデアを尊重し、適切な役割を与えることで、生産性向上やイノベーションの促進が期待できます。一人ひとりの貢献意欲を最大限に引き出すために、リーダーは柔軟性を持ち、コミュニケーションを重視し、成長機会を提供することが求められています。

今回の調査では、現代のマネジメント環境に効果的であると考えるリーダーやマネジャーの具体的な行動の仮説を盛り込みました。キーワードは「個とチームのエンパワメント」です。従来の「管理」が主体のマネジメントではなく、一人ひとりの主体性やチームワークを引き出すようなマネジメント

行動を図表13の①～③にまとめました。従業員の目標設定や個々に適した仕事をデザインする段階のポイントや、仕事を進める上での支援や関わり方。また、チームでパフォーマンスを発揮するための具体的な行動について紹介しています。なお、管理職がこれらの行動を実施しているほど、組織の労働生産性が向上する傾向が確認されました\*。「マネジメント」や「管理職」という言葉は変化しなくても、そ

図表13



\*リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023 管理職・ミドルマネジメント編」より

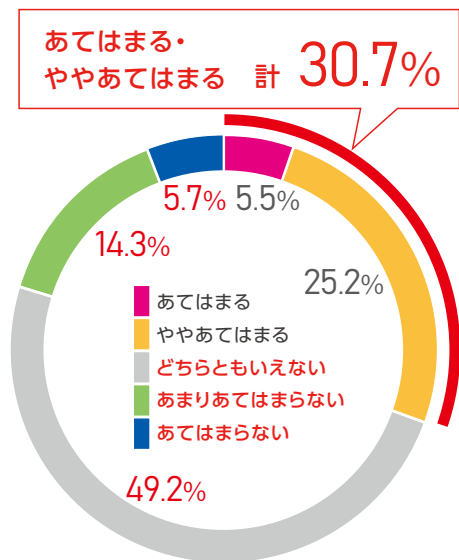


## 高い内部流動性を生かす

主体的なキャリア形成を支援していくためには、従来の人材配置や異動の考え方も変える必要があります。

これまで多くの日本企業は、内部労働市場（企業内部での労働力の分配）を活用することで従業員がキャリアを築いてける環境を提供してきました。このアプローチにはいくつかのメリットがあります。例えば、異なる職種を経験できることで、従業員は幅広いスキルを身に付け、組織内での成長を促進できます。

図表14 就業者調査  
働く人の「最適な部署配置」の実感状況（単一回答 n=10,459）

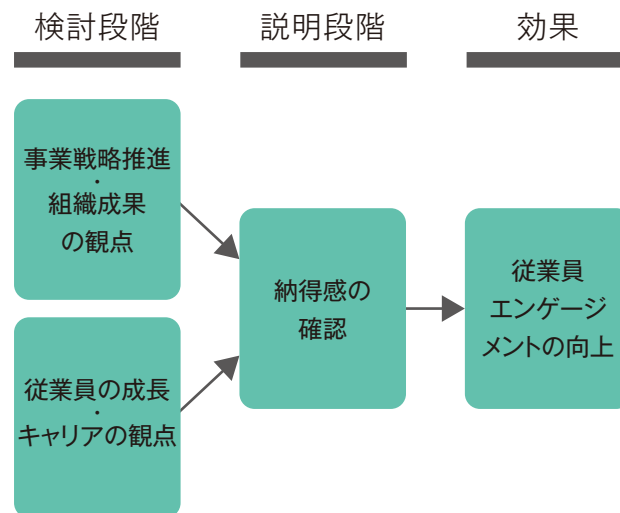


※出所：リクルート「人的資本経営に関する働く人の意識調査(2022)」  
 ※企業で働く10,459人に対して、「今の部署や職場は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な配置だと感じているか」という質問を5件法で聴取

しかし、現実には適材適所の実感を持っている人は多くありません。就業者約1万人に実施した調査では、現在の所属が最適な部署配置であると実感している人は30%程度でした(図表14)。

従来の日本型雇用では、企業が従業員の配置や異動を主導してきましたが、これからは従業員の成長やキャリアの観点を考慮しなければなりません。図表15のように、人材配置や異動の検討段階において、「事業戦略推進・組織成果の観点」と「従業員の成長・キャリアの観点」の両方で考える必要があります。さらに、その配置や異動について本人の納得感を確認

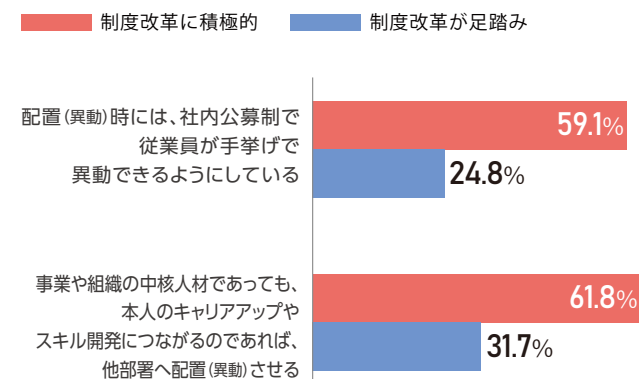
図表15  
人材配置・異動に必要な観点



することがその後のパフォーマンス向上へとつながります。調査結果からも、変化に対応している企業は、従業員の手挙げによる異動を積極的に取り入れています(図表16)。

また、事業や組織の中核人材であっても、本人の成長の観点を重視して異動させているケースもあります。特定の職種の経験やスキルがなくても、新たな職種や部署にチャレンジできることは、日本企業の雇用慣行の強みとも言えます。内部流動性が高いことを活用して、適材適所を実感できる人事制度を構築することで、従業員の成長を促進し、組織全体のパフォーマンスを向上させることが求められています。

図表16 人事担当者調査  
育成・異動に関する取り組みの実施率（各単一回答）



※社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができていないかという質問に対して、「適応できている」「やや適応できている」と回答した人を「制度改革に積極的」、一方で、「適応できていない」「あまり適応できていない」と回答した人を「制度改革が足踏み」として集計した。なお、サンプル数はそれぞれ「制度改革に積極的(727)」、「制度改革が足踏み(609)」である。

※それぞれの項目について、「ほぼ確実に行っている」「ある程度行っている」と回答した割合を掲載

# Closed to Open 3.

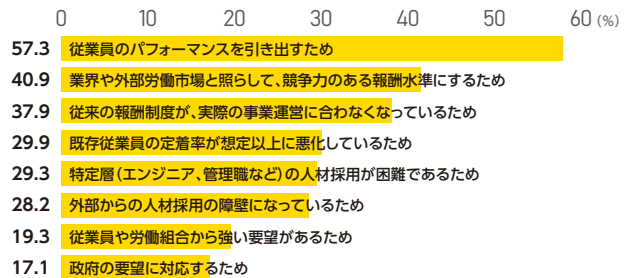
## パフォーマンスベース、世の中基準で評価する

ここまで、「Closed to Open」のポイントとして、「多様な人材に開かれた採用」と「主体的なキャリア形成の支援」を紹介しました。ここでは、評価、賃金・報酬、昇進・昇格を中心にお話します。

多様な人材に開かれた採用を行い、個々の主体的なキャリア形成を支援することを否定する人はいないでしょう。問題は、どうやって採用した人々を正當に評価し、自社の成長に貢献してくれる人に居続けてもらうか、逆に言えば、どうすればそうではない人に別の居場所を見つけて出ていってもらえるかという点にあります。

それには、評価制度や賃金制度が深く関わってきます。なぜなら、評価制度や賃金制度は、組織の価値観や成果を示す重要なメッセージであり、従業員の成長とモチベーションに大きく影響するからです。評価制度は、従業員のパフォーマンスを評価し、フィードバックを提供するための仕組みです。また、賃金制度は従業員に対する報酬や給与の仕組みを指し、従業員の貢献度

図表17 人事担当者調査  
賃金・報酬制度の見直しが必要と感じている理由 (複数回答 n=1,442)



※「その他」、「あてはまるものはない」は非表示。選択率の降順

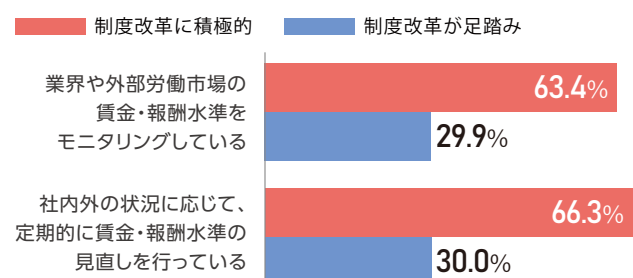
やスキルに基づいて適切な報酬を提供するための制度です。調査結果から見てきたヒントは、外部の世の中基準を取り入れることと、年齢に関わらない評価の必要性です。次に、評価制度、賃金・報酬制度、昇進・昇格制度の見直しが必要である理由を中心に見ていきましょう。

### 賃金・報酬に外部公平性を取り入れる

図表17は、賃金・報酬制度の見直しが必要と感じている理由です。「従業員のパフォーマンスを引き出すため」と答えた企業が最多でした(57.3%)。次に、「業界や外部労働市場と照らして、競争力のある報酬水準にするため」が多い結果となりました(40.9%)。賃金・報酬制度を変更していくにあたり、企業内だけでなく、外部労働市場の相場や業界の水準などを意識していることが見てとれます。

実際に制度改革に積極的な企業は、業界や外部労働市場の賃

図表18 人事担当者調査  
賃金・報酬に関する取り組みの実施率 (各単一回答)

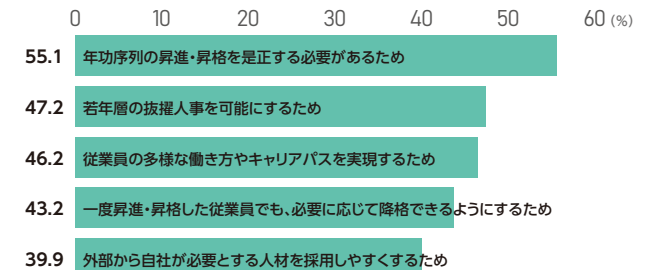


※社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができているかという質問に対して、「適応できている」「やや適応できている」と回答した人を「制度改革に積極的」、一方で、「適応できていない」「あまり適応できていない」と回答した人を「制度改革が足踏み」として集計した。なお、サンプル数はそれぞれ「制度改革に積極的(727)」「制度改革が足踏み(609)」である。 ※それぞれの項目について、「ほぼ確実にやっている」「ある程度やっている」と回答した割合を掲載

金・報酬水準のモニタリング、社内外の状況に応じた賃金・報酬水準の見直しの実施率が高いことが分かります(図表18)。次に、昇進・昇格制度の見直しが必要と感じている理由については、「年功序列の昇進・昇格を是正する必要があるため」と答えた企業が最多でした(55.1%)。次に多かったのは、「若年層の抜擢人事を可能にするため」でした(47.2%)。いわゆる日本型雇用では、年功序列の昇進・昇格になりやすい傾向にあります。本設問の回答結果からは、昇進・昇格の機会を、年功序列とは異なる評価軸で決めていきたいという意識が広がっている様子がうかがえます(図表19)。

長く続いた日本型雇用慣行の結果として、現状では、年功序列に偏った状況の是正、その裏返しとして若年層の抜擢の必要性が顕在化しています。しかし、本質的には、今後は若手やベテランといった年齢の枠にとらわれることなく、真の意味での適材適所／適所適材を進めていくことが必要ではないでしょうか。

図表19 人事担当者調査  
昇進・昇格制度の見直しが必要と感じている理由 (複数回答 n=1,268)



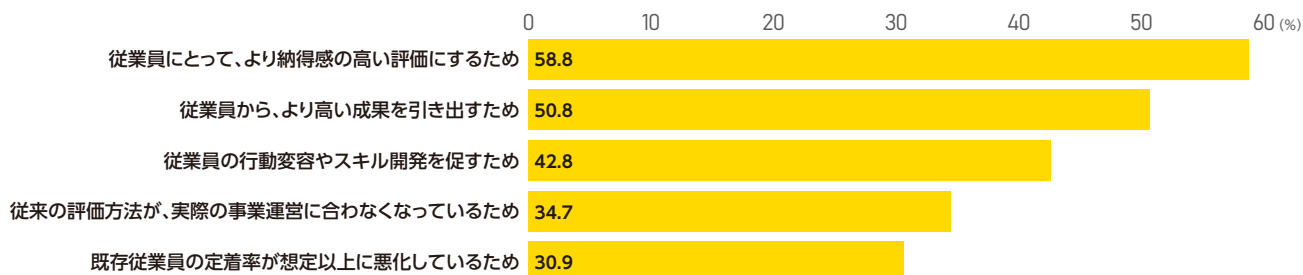
※「その他」、「あてはまるものはない」は非表示。選択率の降順

## 透明性と納得感のある評価

図表20は、人材の評価制度の見直しが必要と感じている理由です。「従業員にとって、より納得感の高い評価にするため」と答えた企業が最多でした(58.8%)。例えば、従業員の成果を正確に反映できるような評価のプロセスや内容にしておくことで、従業員がより納得感を持てるようになり、高い成果につながっていくと考えられます。

図表20 人事担当者調査

人材の評価制度の見直しが必要と感じている理由 (複数回答 n=1,258)



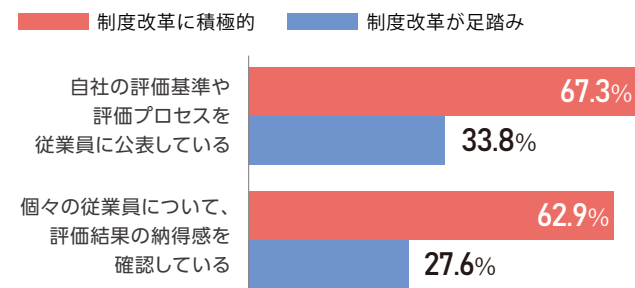
※「その他」、「あてはまるものはない」は非表示。選択率の降順

制度改革に積極的な企業を見ると、67.3%が自社の評価基準や評価プロセスを従業員に公表していると回答しています(図表21)。具体的に従業員のどのような成果や行動を評価しているか、それをどのようなプロセスで検討しているか。こういった内容をブラックボックス化せずに、透明性高く示しているのです。さらに、個々の従業員に評価結果の納得感を確認しています。いくら評価基準やプロセスを精緻に設計しても、誰にとっても納得感のある評価を実施することは簡単ではありません。だ

からこそ、制度や仕組みだけでなく、一人ひとりの納得感の確認を重視しているものと考えられます。そして、個々の納得感を引き出し、さらに次の成果へとつなげていくには常日頃のフィードバックやコミュニケーションが欠かせません。図表22は人事評価の8つのポイントを、前提とサイクルに分けて示したものです。半年に一度だけ面談をして、評価のタイミングにだけしっかり結果を伝えれば良いというものではないのです。始まりから終わりまでを一連のサイクルとして捉えることが重要です。

図表21 人事担当者調査

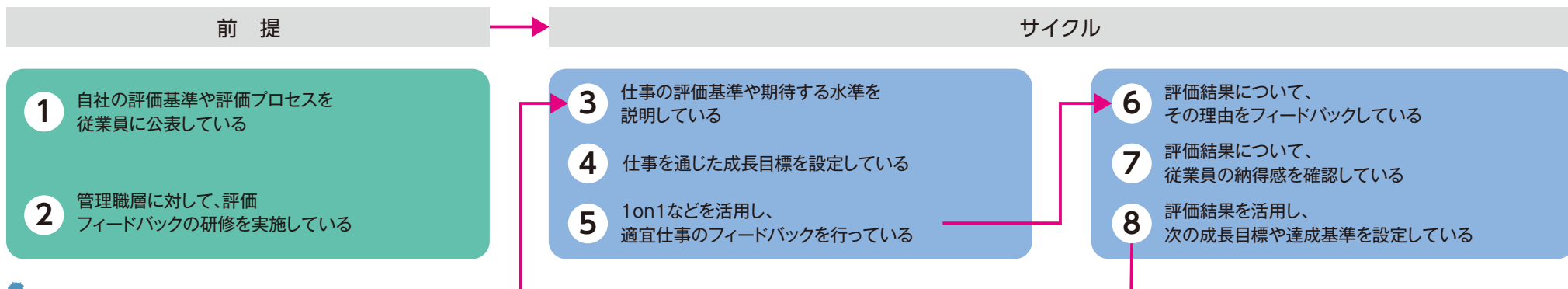
評価に関する取り組みの実施率



※社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができているかという質問に対して、「適応できている」「やや適応できている」と回答した人を「制度改革に積極的」、一方で、「適応できていない」「あまり適応できていない」と回答した人を「制度改革が足踏み」として集計した。なお、サンプル数はそれぞれ「制度改革に積極的(727)」、「制度改革が足踏み(609)」である。

※それぞれの項目について、「ほぼ確実にやっている」「ある程度やっている」と回答した割合を掲載

図表22



## 評価制度や賃金制度の在り方は企業のメッセージ

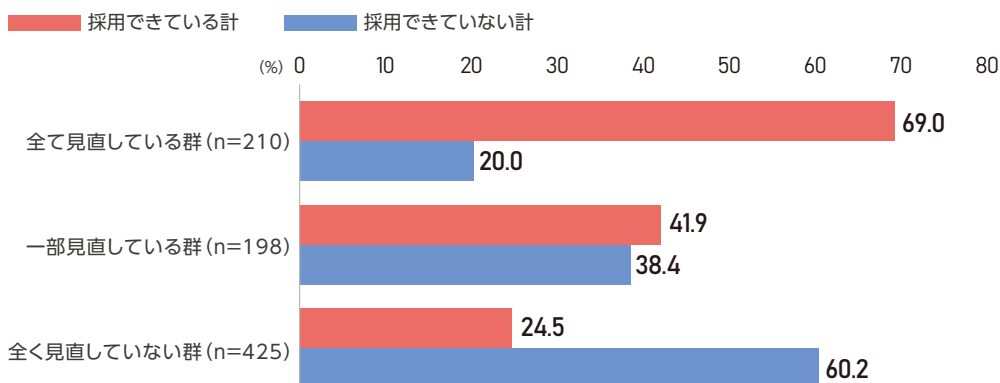
評価制度、賃金・報酬制度、昇進・昇格制度は企業経営の根幹となる人事制度です。これらの3つの制度全てに見直しの必要性を感じていると回答した企業に限定して、実際の見直し状況を軸に分析しました。「全て見直している群」「一部見直している群」「全く見直していない群」に分け、それぞれ「採用状況」「従業員エンゲージメント」との関係性を分析した結果、全て見直している群は人材採用ができており、かつ従業員エン

ゲージメントも高い傾向があることが分かりました(図表23、24)。「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の各制度は、それらがセットになることで経営のメッセージとなります。つまり、企業は、従業員のどのような行動を評価していて、どのようなパフォーマンスに対して賃金や報酬を支払い、どのような人を昇進させているのかを制度を通じて従業員に示しているとも言えます。

3つの制度がセットで改革され、一貫性のあるメッセージが従業員に伝われば、仕事で成果を出して「評価」され、「昇進・昇格」を経て「賃金・報酬」がアップするという一連の流れが明

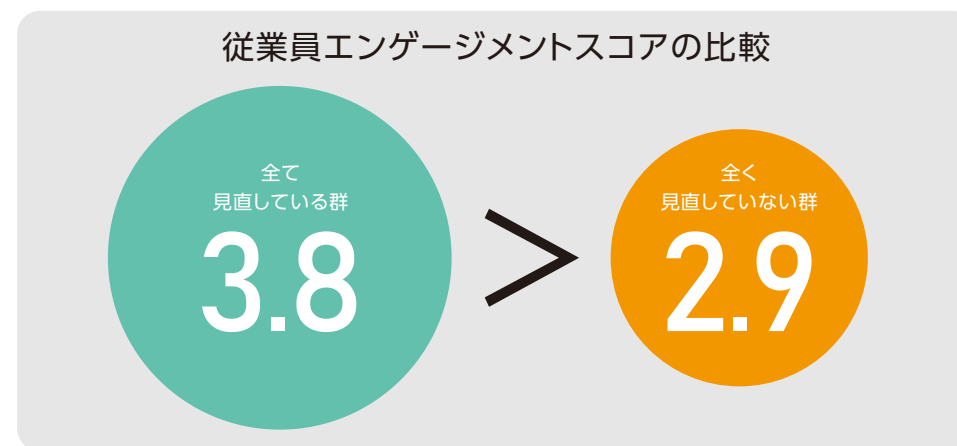
確になります。そうすることで、従業員が成果を出すためのモチベーションや企業へのエンゲージメントの向上につながります。一方、従業員から見ると、「人材の評価」「賃金・報酬」「昇進・昇格」の各制度を別々に改革することは経営側の意図がくみにくくなり、ひいてはエンゲージメントの低下につながると考えられます。評価制度、賃金・報酬制度、昇進・昇格制度のいずれか一つだけ見直すのではなく、3つ全てにおいて一貫性のある見直しを行うこと、そして見直しを行った制度内容を従業員や採用候補者に正しく伝えることが求められているのです。

図表23 人事担当者調査  
評価制度、賃金・報酬制度、昇進・昇格制度の見直し状況と採用状況(人員数) (単一回答)



※採用できている計: 「十分に採用できている」+ 「ある程度採用できている」の場合  
採用できていない計: 「全く採用できていない」+ 「あまり採用できていない」の場合

図表24 人事担当者調査



# Closed to Open 4.

## 内部にとらわれないつながりや場の活用

「Closed to Open」の最後のポイントとして、企業を取り巻くあらゆるつながりを生かすことについて解説します。社外の多様なステークホルダーに着目し、アルムナイネットワークや外部のパートナー企業、副業実施者など、多様なつながりを活用することで、新たなビジネス機会を創出して組織の成長を促進できます。

### 使われていなかった外とのつながり

前述のように、企業は中途採用・キャリア採用の強化に取り組んでいます。また、昨今では従業員のリスクリングについての議論が盛んです。多くの企業が変化の激しいビジネス環境に対応するために、既存事業の転換や新機軸へとビジネスの方向性を変えていることが分かります。確かにリスクリングは重要ですが、変化のスピード、スキルの陳腐化に対応するのは容

易ではありません。技術や業界の進歩は速く、従業員のスキルアップだけでは追いつけないことがあります。一方で、中途採用・キャリア採用で即戦力採用を目指すことになりませんが、労働力人口が減少していく中で、求めるスキルセットを持つ人を採用することは非常に困難です。

退職した人を再度採用するアルムナイ採用や、従業員の副業の許諾については、まだまだ抵抗のある経営者は多い状況です。しかし、変化が激しく、労働力人口が減っていくビジネス環境の中で成長するためには、あらゆるリレーションを使い切るくらいの覚悟が必要なのではないでしょうか。

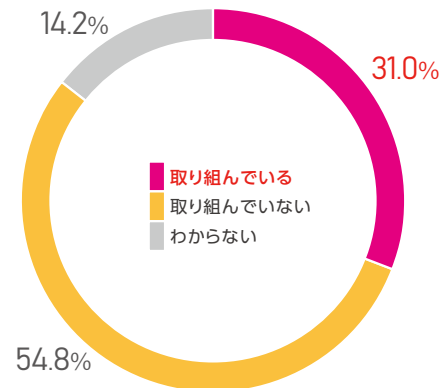
例えば、アルムナイネットワークによって、元社員との継続的な関係性があれば、知識共有やビジネスチャンスの創出に役立ちます。さらに、人材のリファラル採用やキャリアアドバイスを受け取ることに寄与します。また、外部企業とパート

ナーシップを結ぶことで、新たなビジネス機会や技術的な進歩が期待できます。従業員の副業を許容することで、従業員は外部の視点やネットワークを獲得し、それらを組織に還元できます。

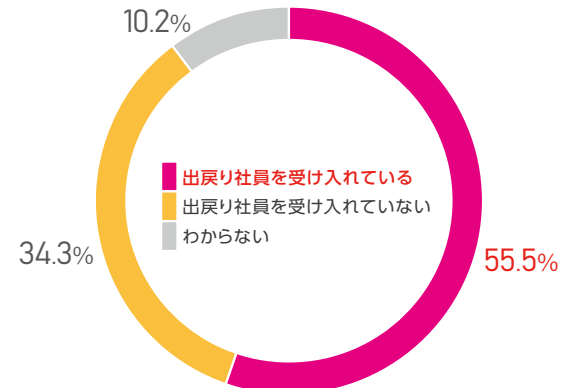
### アルムナイネットワークの効果

ここでは、あらゆるつながりを生かす例として、「アルムナイ」に注目します。アルムナイは、卒業生や同窓生を指す英単語で、人事領域では「企業の離職者・退職者」という意味で使われています。アルムナイを採用するケースが出始めたほか、アルムナイネットワークを維持して優秀な人材の採用に役立てる企業も増えています。調査結果によると、アルムナイネットワークの構築に取り組んでいると回答した人事担当者は約3割でした(図表25)。

図表25 人事担当者調査  
アルムナイネットワークの構築に取り組んでいるか  
(単一回答 n=2,761)



図表26 人事担当者調査  
出戻り社員の受け入れを行っているか  
(単一回答 n=2,761)





アルムナイネットワークの効果を、企業側の目線と働く人の目線でまとめたものが図表27です。企業にとっては、人材採用の観点での人的資本のメリットに加えて、アルムナイネットワークから得られるアドバイス・フィードバックやさまざまなリレーションといった、知的資本・関係資本のメリットが考えられます。実際に、今回の調査結果からは、アルムナイネットワークを構築している企業の方が、従業員エンゲージメントの数値が高いという結果が出ました。単純にアルムナイネットワークを構築ただけで、従業員エンゲージメントが高まるとは考えにくいです。それらの企業はアルムナイとの関係を持ち続け、彼ら彼女らの元社員としてのアドバイスや本音に耳を傾け、その声を企業経営や人材マネジメントに活用している結果として従業員エンゲージメントが高まっていると推察されます。

## 働く人にとってのアルムナイ

また、働く人にとっての効果も見逃せません。企業のアルムナ

イ採用の動きは、働く人のキャリアの選択肢が増えることを意味します。これまで、一度退職した会社に戻ることは、一般的にはハードルが高い行為でした。しかし、アルムナイが浸透していけば、そのようなカムバックも増えてくるのではないでしょうか。もちろん、単に元社員というだけで採用されるのは難しいと考えるべきでしょう。在籍時の企業との信頼関係や、退職後にどのようなスキル・経験を獲得したかを説明し、企業へ貢献できることを示す必要があります。

## 働く人と 企業のつながり方が変わる

終身雇用が特徴とされた日本の企業でも、雇用の多様化が本格化しています。社内と社外がシームレスになっていくような状況における、企業の雇用の在り方として、労働市場に開かれた「Closed to Open」という方向性を解説しました。日本型雇用の限界やその転換の必要性が叫ばれて久しいで

す。ただ、決してこれまでの人事制度や人材活用のやり方が間違っていたとか、悪かったというわけではなく、変化に応じたアップデートが必要な局面を迎えていると考えています。例えば、日本型雇用の特徴に「雇用の長期性」があり、これ自体は企業と従業員双方にとって重要です。従業員が長期にわたって組織に貢献することで、組織文化や技術・ノウハウが継承されます。従業員は経験を積み重ねることで、専門的なスキルを磨くことができ、これにより、組織内で高度な業務を遂行できる人材が育成されます。ただ、当たり前のように終身雇用・年功序列を前提とした「雇用の長期性」でなく、その中身が変わっていく必要があるでしょう。

学習院大学の守島 基博教授は、「これからは『長期』というのは、単に同じ会社で長く働き続けることを意味するのではなく、外に出るといった選択肢もある中で、何回もその会社が選ばれること。あるいは、一度外部に出た人材から再び選ばれる結果としての『長期』雇用こそ、企業の本物の競争力になる」と説明します。

人材の流動性が高まり、働く人の選択の意識が強まっています。外からも内からも選ばれるような魅力的な企業に変化すべき時が来ています。その方向性として、働く人から選ばれるための「Closed to Open」を紹介してきました。働き方の未来を考える皆さまのご参考になれば幸いです。

図表27 アルムナイネットワークの効果

	企業にとっての効果	働く人にとっての効果
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織風土・ビジネスモデルを知る人材の即戦力採用</li> <li>リファラル採用(紹介採用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアの広がり、選択肢の多様化</li> <li>再入社</li> <li>業務委託、副業など</li> </ul>
知的資本・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業経営や働き方へのアドバイス、フィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルムナイ同士のつながり</li> <li>新しいビジネス機会や関係性の発見</li> </ul>

# データ集



## 調査概要

- ◆ 調査目的 : 人材採用、人材配置から育成・評価など、企業の人材マネジメント全般における制度や運用の実態を把握する
- ◆ 調査対象 : 企業の人事業務関係者。具体的には、人事制度の構築や運用・採用・教育に従事している方（2年以上の経験を有し、これらの業務の「中心的な立場」あるいは「検討や運用に主体的に関わる立場」の方）
- ◆ 調査地域 : 全国
- ◆ 調査方法 : インターネットリサーチ
- ◆ 調査期間 : 2023年3月29日～3月31日
- ◆ 有効回答数 : 5,048人 ※ただし、従業員規模30人以上の企業に勤める2,761人を集計対象とした。
- ◆ 分析方針 : 上記の2,761人を調査全体のデータとして、さらに「従業員規模別」、「\*1業種別」、「\*2ビジネスエリア別」、「設立年数別」で細分化したデータも併せて掲載。
  - \*1 : 「食品」、「繊維」、「化学」、「石油・ガラス・ゴム・紙・セラミック」、「医薬品」、「化粧品」、「鉄鋼・非鉄金属・金属」、「機械・プラント・エンジニアリング」、「電機・電子・OA関連・精密機器」、「家電・AV機器・ゲーム機器」、「半導体・電子・電気部品」、「その他の電気機械器具製造業」、「自動車・鉄道・航空機等製造・同部品製造」、「精密機械器具製造業」、「印刷関連」、「その他の製造業」のいずれかの製造業従事者を『製造業』、「上記以外の業種従事者」を『非製造業』と定義。
  - \*2 : 主軸となる事業・ビジネスを展開しているエリアの広さとして、「主に日本国内で展開している」と回答した方を『国内展開』、「日本国内に加えて、グローバルでも展開している」と回答した方を『グローバル展開』と定義。
- ◆ 調査機関 : 株式会社マクロミル

# 人材マネジメント全般

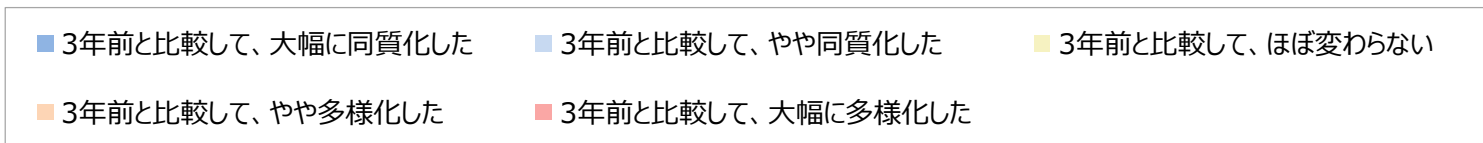
## 3年前と比較した人材の多様化

Q 3年前と比較して、ご自身のお勤め先企業の人材の多様化について教えてください。

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※設立年が3年未満の場合は初年度と比較してお答えください。

SA



		n=	n (%)					同質化計	多様化計
全体		(2,761)	5.0	13.1	57.1	20.9	3.9	18.1	24.7
従業員規模別	30-99人	(753)	4.0	7.0	71.7	14.2	3.1	11.0	17.3
	100-299人	(605)	5.3	14.7	61.0	16.5	2.5	20.0	19.0
	300-999人	(540)	4.3	16.1	53.3	23.3	3.0	20.4	26.3
	1,000人以上	(863)	6.1	15.5	44.0	28.2	6.1	21.7	34.3
業種別	製造業	(764)	5.1	16.4	53.0	21.3	4.2	21.5	25.5
	非製造業	(1,997)	5.0	11.9	58.7	20.7	3.8	16.9	24.4
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	5.6	12.7	62.2	17.0	2.5	18.2	19.5
	グローバル展開	(627)	2.9	15.3	40.5	34.3	7.0	18.2	41.3
設立年数別	20年以内	(610)	10.8	21.5	45.1	17.0	5.6	32.3	22.6
	20年超	(2,130)	3.3	10.8	60.6	22.0	3.3	14.1	25.3

※同質化計:「3年前と比較して、大幅に同質化した」+「3年前と比較して、やや同質化した」

※多様化計:「3年前と比較して、やや多様化した」+「3年前と比較して、大幅に多様化した」

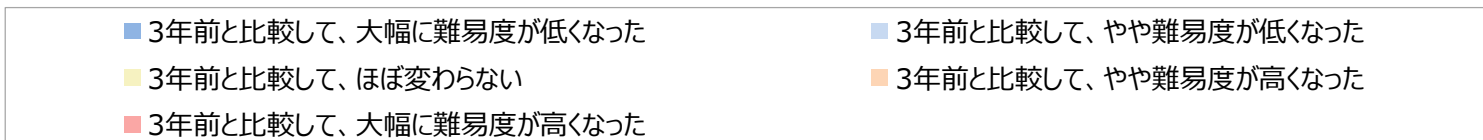
## 3年前と比較した人材マネジメントの難易度

Q 3年前と比較して、ご自身のお勤め先企業の人材マネジメント（人事管理や人材活用など）の難易度について教えてください。

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※設立年が3年未満の場合は初年度と比較してお答えください。

SA



		n=	n (%)					低く なった 計	高く なった 計
全体		(2,761)	3.4	10.9	51.1	29.3	5.3	14.3	34.6
従業員 規模別	30-99人	(753)	2.1	7.6	62.3	23.6	4.4	9.7	28.0
	100-299人	(605)	4.1	11.9	53.2	25.3	5.5	16.0	30.7
	300-999人	(540)	2.6	12.0	47.2	33.9	4.3	14.6	38.1
	1,000人以上	(863)	4.5	12.4	42.2	34.2	6.7	16.9	40.9
業種別	製造業	(764)	2.7	12.4	48.8	31.3	4.7	15.2	36.0
	非製造業	(1,997)	3.7	10.3	51.9	28.5	5.6	14.0	34.1
ビジネス エリア別	国内展開	(2,088)	3.8	10.8	53.2	27.3	4.9	14.7	32.1
	グローバル展開	(627)	1.6	11.5	44.0	37.5	5.4	13.1	42.9
設立 年数別	20年以内	(610)	8.4	17.7	43.1	25.6	5.2	26.1	30.8
	20年超	(2,130)	2.0	9.0	53.3	30.5	5.3	10.9	35.8

※低くなった計:「3年前と比較して、大幅に難易度が低くなった」+「3年前と比較して、やや難易度が低くなった」

※高くなった計:「3年前と比較して、やや難易度が高くなった」+「3年前と比較して、大幅に難易度が高くなった」

# 人員の過不足状況

Q ご自身のお勤め先企業の「人員の状況」について、現在の過不足の状況を教えてください。

(1) 企業全体の人員の過不足状況について (2) 正社員の過不足状況について (3) 非正社員の過不足状況について

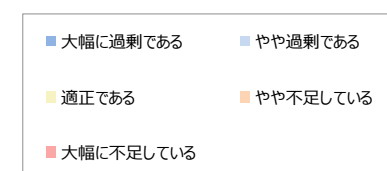
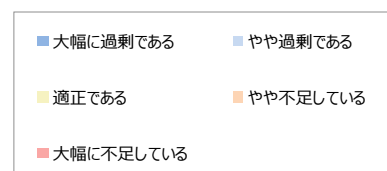
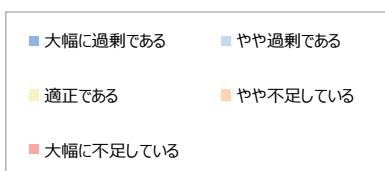
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

## 【企業全体】

## 【正社員】

## 【非正社員】



		n=	(%)				過剰計	不足計			n=	(%)				過剰計	不足計			n=	(%)				過剰計	不足計
全体		(2,761)	1.7	12.9	33.6	41.5	10.2	14.6	51.8	(2,761)	1.3	10.4	36.5	42.0	9.7	11.7	51.8	(2,761)	1.9	10.9	50.6	30.8	5.8	12.8	36.6	
従業員規模別	30-99人	(753)	0.8	10.4	32.4	45.4	11.0	11.2	56.4	(753)	0.3	8.5	36.5	44.4	10.4	8.8	54.7	(753)	1.5	8.6	55.6	28.4	5.8	10.1	34.3	
	100-299人	(605)	2.1	13.7	31.9	40.7	11.6	15.9	52.2	(605)	1.7	8.8	37.0	42.1	10.4	10.4	52.6	(605)	2.1	11.6	46.9	32.7	6.6	13.7	39.3	
	300-999人	(540)	2.2	11.3	34.3	40.4	11.9	13.5	52.2	(540)	2.0	10.9	33.0	43.5	10.6	13.0	54.1	(540)	2.8	8.5	47.4	35.6	5.7	11.3	41.3	
	1,000人以上	(863)	2.0	15.5	35.5	39.4	7.6	17.5	47.0	(863)	1.6	12.7	38.5	38.9	8.2	14.4	47.2	(863)	1.6	13.8	50.8	28.5	5.3	15.4	33.8	
業種別	製造業	(764)	2.4	14.5	36.3	39.0	7.9	16.9	46.9	(764)	1.3	13.0	37.7	40.6	7.5	14.3	48.0	(764)	3.1	11.5	51.4	30.4	3.5	14.7	33.9	
	非製造業	(1,997)	1.5	12.3	32.6	42.5	11.2	13.8	53.6	(1,997)	1.4	9.4	36.1	42.6	10.6	10.7	53.2	(1,997)	1.5	10.6	50.3	30.9	6.7	12.1	37.7	
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	1.5	13.1	31.4	42.8	11.2	14.7	53.9	(2,088)	1.4	9.7	34.9	43.6	10.4	11.1	54.0	(2,088)	2.1	10.0	50.0	31.8	6.1	12.1	37.9	
	グローバル展開	(627)	1.9	12.6	40.5	38.3	6.7	14.5	45.0	(627)	1.1	12.3	41.5	37.8	7.3	13.4	45.1	(627)	1.1	13.9	52.6	27.6	4.8	15.0	32.4	
設立年数別	20年以内	(610)	3.0	14.4	36.1	37.4	9.2	17.4	46.6	(610)	2.1	12.6	38.9	37.5	8.9	14.8	46.4	(610)	3.4	13.8	46.7	31.3	4.8	17.2	36.1	
	20年超	(2,130)	1.4	12.4	32.9	43.0	10.4	13.8	53.4	(2,130)	1.1	9.7	35.9	43.6	9.8	10.8	53.4	(2,130)	1.4	10.1	51.6	30.8	6.1	11.5	36.9	

※過剰計:「大幅に過剰である」+「やや過剰である」  
※不足計:「やや不足している」+「大幅に不足している」

# 事業やビジネスに影響するような社会の動きや外部環境の変化の実感

Q ご自身のお勤め先企業の事業やビジネスに影響するような、社会の動きや外部環境の変化を感じていますか？  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	(%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	2.9	14.7	24.7	41.0	16.7	17.6	57.7
従業員規模別	30-99人	(753)	3.5	15.9	29.7	39.3	11.6	19.4	50.9
	100-299人	(605)	2.6	15.4	24.6	39.7	17.7	18.0	57.4
	300-999人	(540)	2.4	14.4	23.3	44.3	15.6	16.9	59.8
	1,000人以上	(863)	3.0	13.2	21.2	41.4	21.2	16.2	62.6
業種別	製造業	(764)	3.0	15.1	24.5	38.9	18.6	18.1	57.5
	非製造業	(1,997)	2.9	14.5	24.8	41.8	16.0	17.4	57.8
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	3.0	15.4	25.4	41.8	14.3	18.4	56.1
	グローバル展開	(627)	1.9	12.4	20.7	40.0	24.9	14.4	64.9
設立年数別	20年以内	(610)	4.8	17.0	24.3	37.9	16.1	21.8	53.9
	20年超	(2,130)	2.3	13.9	24.7	42.2	16.9	16.2	59.1

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」



# 事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性の実感

Q ご自身のお勤め先企業の事業やビジネスについて、事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性を感じていますか？  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	(%)					感じていない計	感じている計
			全く感じていない	あまり感じていない	どちらともいえない	やや感じている	強く感じている		
全体		(2,761)	2.4	12.4	25.2	41.7	18.3	14.8	59.9
従業員規模別	30-99人	(753)	2.3	12.5	29.3	42.6	13.3	14.7	55.9
	100-299人	(605)	2.1	14.4	24.6	40.5	18.3	16.5	58.8
	300-999人	(540)	2.2	14.1	24.1	40.9	18.7	16.3	59.6
	1,000人以上	(863)	2.8	10.0	22.8	42.1	22.4	12.7	64.4
業種別	製造業	(764)	2.5	12.7	23.7	40.2	20.9	15.2	61.1
	非製造業	(1,997)	2.4	12.3	25.8	42.2	17.3	14.7	59.5
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	2.2	13.4	26.2	41.7	16.5	15.5	58.2
	グローバル展開	(627)	2.4	9.6	19.9	42.7	25.4	12.0	68.1
設立年数別	20年以内	(610)	4.3	13.9	24.9	40.3	16.6	18.2	56.9
	20年超	(2,130)	1.7	12.0	25.1	42.3	18.8	13.8	61.2

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

# 人事制度や雇用慣行について、制度を改定したり雇用慣行を変化させる必要性の実感

Q ご自身のお勤め先企業の人事制度や雇用慣行について、制度を改定したり雇用慣行を変化させる必要性を感じていますか？  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	n (%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	1.8	10.9	25.8	43.4	18.1	12.7	61.5
従業員規模別	30-99人	(753)	1.7	11.8	29.0	43.8	13.7	13.5	57.5
	100-299人	(605)	2.1	12.6	27.4	37.7	20.2	14.7	57.9
	300-999人	(540)	2.0	10.7	24.8	44.3	18.1	12.8	62.4
	1,000人以上	(863)	1.4	9.2	22.5	46.3	20.6	10.5	67.0
業種別	製造業	(764)	1.3	11.8	23.2	43.7	20.0	13.1	63.7
	非製造業	(1,997)	2.0	10.6	26.8	43.2	17.4	12.6	60.6
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	1.8	11.5	27.2	42.7	16.8	13.3	59.5
	グローバル展開	(627)	1.3	8.9	19.6	46.6	23.6	10.2	70.2
設立年数別	20年以内	(610)	2.8	13.6	26.7	40.7	16.2	16.4	56.9
	20年超	(2,130)	1.4	10.3	25.2	44.5	18.7	11.6	63.2

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

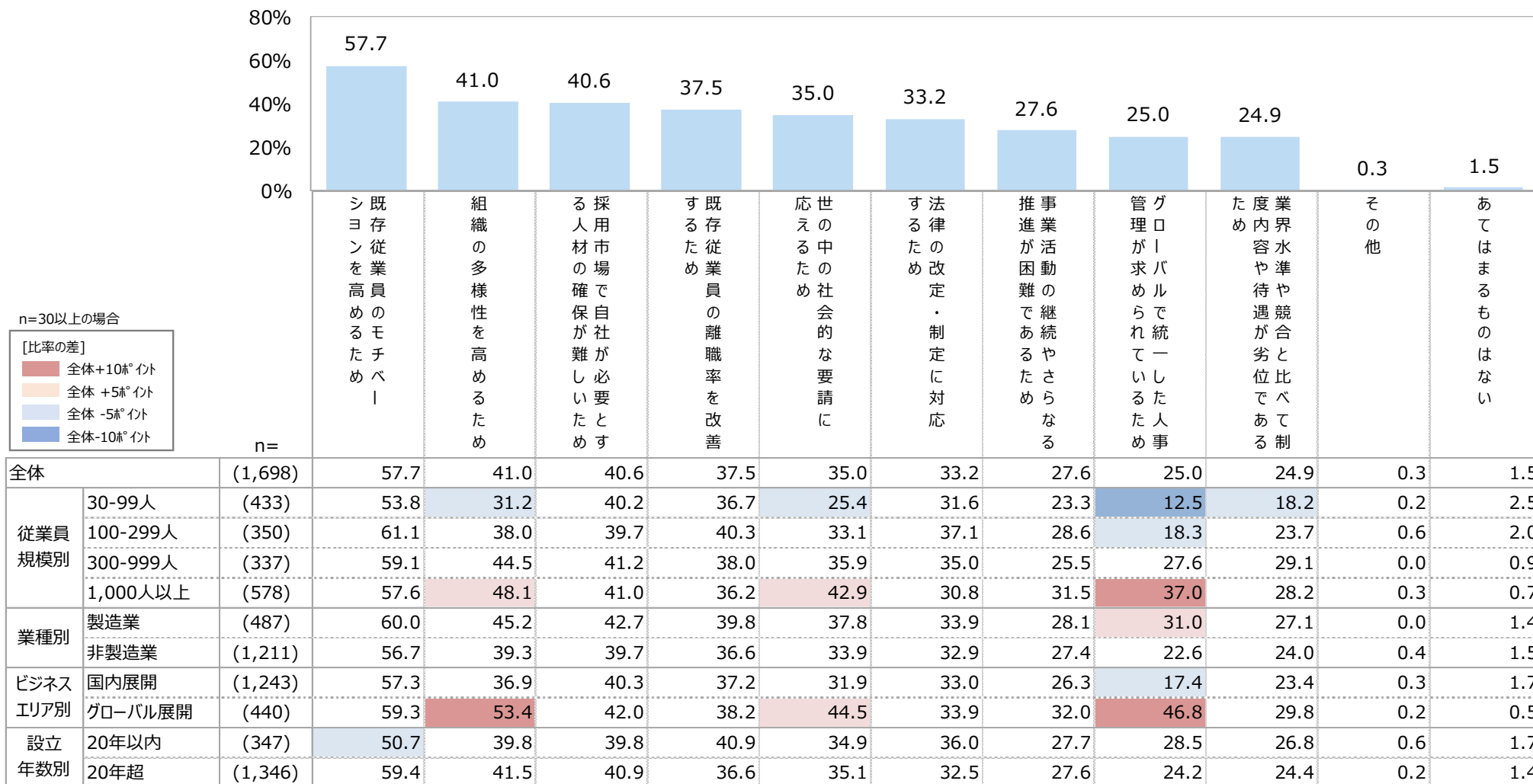
# 人事制度や雇用慣行を変化させる必要がある理由

Q ご自身のお勤め先企業の人事制度や雇用慣行について、制度を改定したり雇用慣行を変化させる必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「変化させる必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

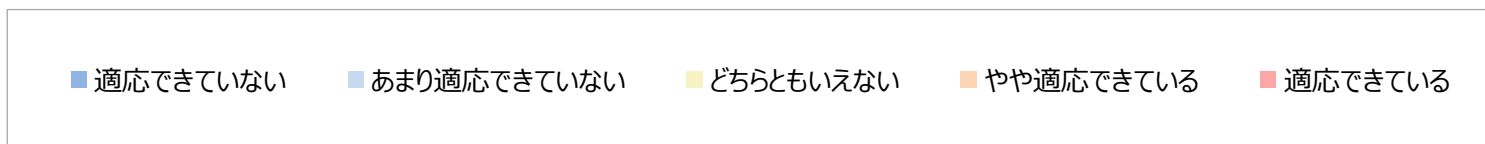
# 社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができているか

Q あなたが所属する企業では、社内外の環境変化に応じて、柔軟に人事制度を改定したり雇用慣行を適応させる事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「変化させる必要性を感じている」ベース



		n=	適応状況 (%)					適応 できて いない 計	適応 できて いる 計
全体		(1,698)	7.6	28.3	21.3	36.4	6.4	35.9	42.8
従業員 規模別	30-99人	(433)	9.0	36.3	25.4	26.6	2.8	45.3	29.3
	100-299人	(350)	10.6	27.4	20.0	36.3	5.7	38.0	42.0
	300-999人	(337)	5.9	27.6	17.8	41.8	6.8	33.5	48.7
	1,000人以上	(578)	5.7	23.2	21.1	40.7	9.3	28.9	50.0
業種別	製造業	(487)	5.7	29.0	19.7	39.0	6.6	34.7	45.6
	非製造業	(1,211)	8.3	28.0	22.0	35.3	6.4	36.3	41.7
ビジネス エリア別	国内展開	(1,243)	9.2	30.2	22.7	33.0	5.0	39.3	38.0
	グローバル展開	(440)	3.4	22.3	17.3	46.6	10.5	25.7	57.0
設立 年数別	20年以内	(347)	5.8	21.9	20.2	41.8	10.4	27.7	52.2
	20年超	(1,346)	7.9	29.9	21.6	35.1	5.4	37.9	40.5

※適応できていない計:「適応できていない」+「あまり適応できていない」

※適応できている計:「やや適応できている」+「適応できている」

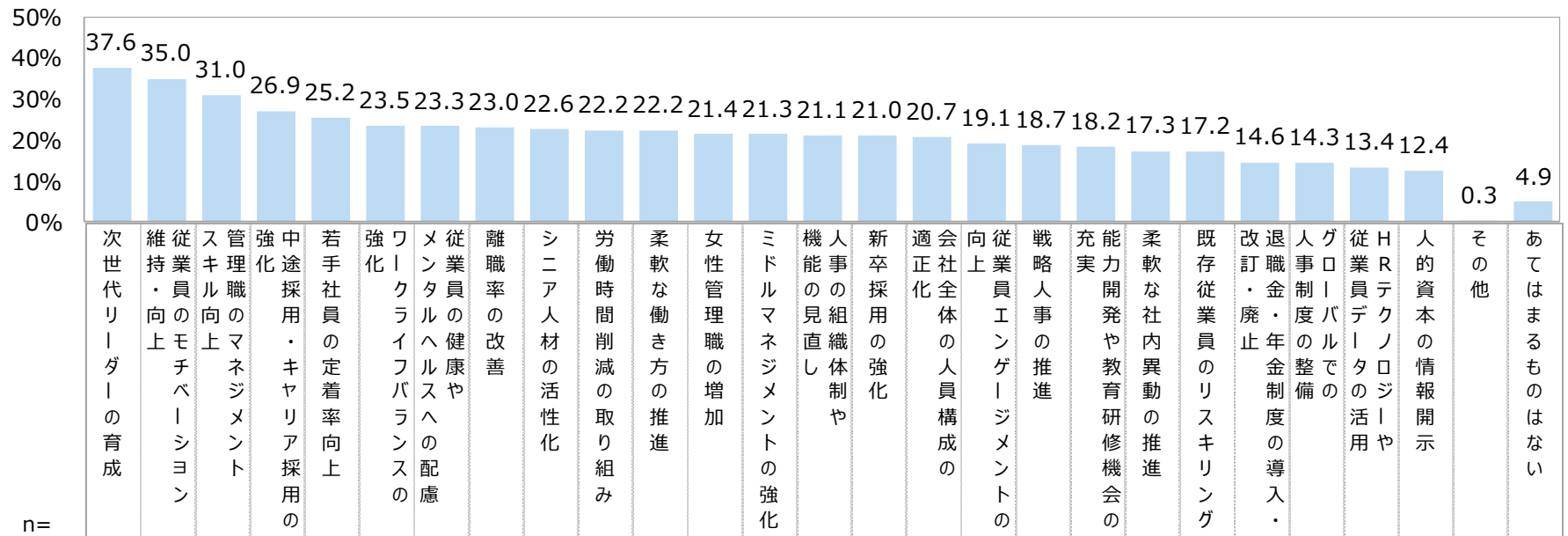
# 人事課題（1）現在、人事課題だと感じているもの

Q あなたが所属する企業における「人事課題」について教えてください。あてはまるものを全てお選びください。（1）現在、人事課題だと感じているもの

※所属している企業全体の従業員を想定してお答えください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA



n=30以上の場合  
 [比率の差]  
 ■ 全体+10%ポイント  
 ■ 全体+5%ポイント  
 ■ 全体-5%ポイント  
 ■ 全体-10%ポイント

n=		全体	(2,761)	37.6	35.0	31.0	26.9	25.2	23.5	23.3	23.0	22.6	22.2	22.2	21.4	21.3	21.1	21.0	20.7	19.1	18.7	18.2	17.3	17.2	14.6	14.3	13.4	12.4	0.3	4.9
従業員規模別	30-99人	(753)	36.9	35.1	24.4	24.8	24.2	18.3	17.9	19.4	16.3	18.3	16.5	13.3	16.2	17.5	17.1	18.2	11.0	11.4	11.6	10.6	11.7	13.8	7.6	6.0	7.2	0.0	8.1	
	100-299人	(605)	36.5	36.5	31.2	26.6	24.5	23.5	20.5	21.7	21.2	23.1	19.3	19.3	18.5	21.5	21.3	19.3	16.0	16.7	19.2	16.2	14.0	13.2	11.4	13.2	9.8	0.5	4.1	
	300-999人	(540)	40.0	36.9	35.9	29.3	27.4	23.7	28.0	27.4	25.4	24.3	24.4	22.2	25.0	23.0	25.6	21.9	20.0	21.5	20.7	20.9	17.8	14.6	15.4	18.1	16.3	0.4	3.7	
	1,000人以上	(863)	37.5	32.6	33.4	27.6	25.4	27.9	26.9	24.4	27.5	23.8	27.9	29.3	25.4	22.8	21.3	23.2	27.7	24.8	21.8	21.8	23.8	16.1	21.7	17.0	16.5	0.2	3.2	
業種別	製造業	(764)	40.2	37.2	33.8	28.7	23.8	25.1	24.7	24.2	26.0	23.2	21.6	24.2	23.7	21.9	22.9	22.6	23.6	21.9	21.7	20.3	19.6	14.8	16.6	16.5	15.3	0.1	2.6	
	非製造業	(1,997)	36.7	34.1	29.9	26.3	25.8	22.9	22.7	22.6	21.3	21.9	22.5	20.3	20.4	20.8	20.3	20.0	17.4	17.5	16.9	16.2	16.2	14.5	13.5	12.2	11.3	0.3	5.7	
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	37.8	35.2	30.1	26.7	25.6	21.3	21.4	23.2	20.9	20.8	20.9	18.9	19.1	20.2	20.5	19.7	16.5	16.9	16.5	16.0	15.4	13.8	10.2	10.9	10.7	0.3	5.1	
	グローバル展開	(627)	38.3	35.1	35.1	29.3	24.7	31.9	30.5	23.3	29.3	27.6	26.8	30.8	29.8	24.6	23.3	24.4	28.7	25.7	24.6	22.2	23.6	17.7	28.4	22.5	18.8	0.2	2.9	
設立年数別	20年以内	(610)	31.3	28.0	27.5	25.9	19.2	22.0	20.5	23.4	18.4	20.0	17.5	17.0	19.0	19.0	15.7	17.4	17.4	17.5	15.4	16.4	15.2	14.6	13.6	14.9	13.1	0.3	4.1	
	20年超	(2,130)	39.7	37.1	32.1	27.3	27.2	24.1	24.1	23.1	23.8	23.1	23.7	22.8	22.2	21.8	22.6	21.7	19.8	19.2	19.2	17.8	17.8	14.6	14.7	13.1	12.3	0.2	4.8	

※「全体」の値で降順にソート

# 人事課題（2） 今後、より重要性が増す人事課題だと感じているもの

Q あなたが所属する企業における「人事課題」について教えてください。あてはまるものを全てお選びください。（2） 今後、より重要性が増す人事課題だと感じているもの

※所属している企業全体の従業員を想定してお答えください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA



n=30以上の場合

[比率の差]

- 全体+10%以上
- 全体+5%以上
- 全体-5%以上
- 全体-10%以上

		n=	28.4	24.2	21.9	19.8	18.9	18.0	17.8	17.2	17.2	16.9	16.3	16.2	15.9	15.5	15.2	15.0	14.9	14.3	13.8	12.1	11.9	11.9	11.8	11.6	10.2	0.2	5.2
全体		(2,761)	28.4	24.2	21.9	19.8	18.9	18.0	17.8	17.2	17.2	16.9	16.3	16.2	15.9	15.5	15.2	15.0	14.9	14.3	13.8	12.1	11.9	11.9	11.8	11.6	10.2	0.2	5.2
従業員規模別	30-99人	(753)	30.4	23.9	18.6	14.7	16.9	12.0	9.2	11.4	12.6	14.2	10.4	12.1	10.6	7.3	12.6	11.2	12.2	8.4	9.2	7.7	5.8	5.8	8.8	8.8	4.8	0.0	8.5
	100-299人	(605)	27.4	24.0	22.5	18.2	17.2	16.2	14.9	16.9	15.7	16.7	17.0	17.7	14.5	13.6	14.9	15.7	13.4	12.7	10.2	10.1	10.4	9.1	11.1	8.9	9.3	0.3	4.0
	300-999人	(540)	30.4	26.3	24.6	22.2	22.0	20.9	23.1	20.9	20.4	19.6	20.6	19.3	18.1	18.3	18.3	14.6	15.2	16.1	16.3	12.6	15.6	14.6	13.9	13.3	11.3	0.4	5.4
	1,000人以上	(863)	26.0	23.4	22.8	23.9	19.8	22.8	24.0	20.3	20.4	17.7	18.4	16.9	19.9	22.2	15.8	18.0	18.2	19.6	18.9	17.0	15.9	17.4	13.8	14.9	14.8	0.1	3.0
業種別	製造業	(764)	28.7	24.3	24.5	21.3	20.4	20.3	20.8	18.5	16.5	16.9	18.2	17.4	16.1	19.0	17.8	16.2	16.6	17.8	16.1	12.7	14.5	13.6	13.4	13.0	13.2	0.1	3.5
	非製造業	(1,997)	28.2	24.2	21.0	19.2	18.3	17.2	16.6	16.8	17.5	16.9	15.6	15.8	15.8	14.2	14.2	14.5	14.3	13.0	13.0	11.9	10.9	11.2	11.3	11.1	9.0	0.2	5.8
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	28.1	23.9	21.2	17.4	18.5	16.9	14.9	15.6	16.9	16.4	14.8	14.7	13.9	13.0	15.2	13.6	13.8	12.0	11.7	10.5	9.8	8.9	10.6	10.5	8.3	0.2	5.4
	グローバル展開	(627)	30.5	25.7	24.6	28.5	20.7	22.5	28.2	23.0	19.1	19.6	22.2	21.9	23.0	25.0	15.6	19.6	19.1	23.1	20.7	17.5	19.3	22.3	16.3	15.6	17.1	0.2	3.2
設立年数別	20年以内	(610)	23.4	21.6	20.3	18.0	19.2	18.9	15.2	13.8	18.0	15.2	17.2	15.4	12.5	13.6	12.1	13.9	13.3	11.6	12.3	11.0	14.1	9.8	10.8	13.0	11.8	0.3	4.4
	20年超	(2,130)	29.9	25.0	22.5	20.5	18.9	17.8	18.6	18.2	17.0	17.5	16.2	16.6	17.0	16.2	16.2	15.4	15.4	15.3	14.4	12.4	11.4	12.6	12.2	11.3	9.8	0.1	5.2

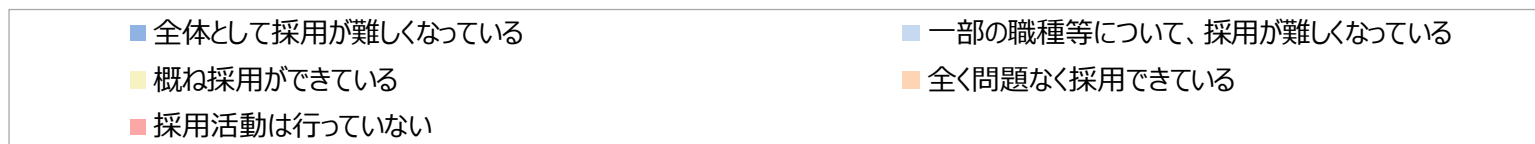
※「全体」の値で降順にソート

## 人材採用

# この1～2年の中途採用の活動状況

Q この1～2年の中途採用の活動状況をお知らせください。  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA



		n=	(%)				
全体		(2,761)	33.3	33.3	26.0	4.8	2.6
従業員規模別	30-99人	(753)	42.1	25.2	24.0	4.6	4.0
	100-299人	(605)	34.5	33.1	25.8	3.8	2.8
	300-999人	(540)	30.2	37.0	25.6	5.2	2.0
	1,000人以上	(863)	26.7	38.2	28.3	5.3	1.5
業種別	製造業	(764)	32.7	37.2	24.1	4.1	2.0
	非製造業	(1,997)	33.5	31.8	26.8	5.1	2.8
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	35.6	33.5	24.3	4.0	2.5
	グローバル展開	(627)	25.8	33.8	31.4	7.3	1.6
設立年数別	20年以内	(610)	28.5	39.2	23.1	5.9	3.3
	20年超	(2,130)	34.6	31.9	26.8	4.5	2.3

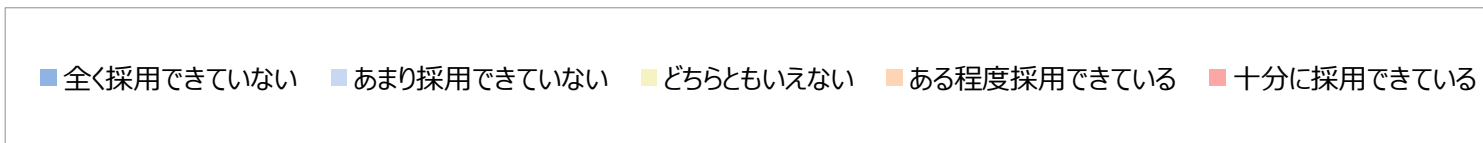


# 人員数：この1～2年の人材採用（新卒および中途）の状況

Q この1～2年の人材採用（新卒および中途）の状況をお知らせください。  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※人員数：必要な人数が採用できているか



		n=	n (%)					採用 できて いない 計	採用 できて いる 計
全体		(2,761)	5.7	34.2	27.1	28.1	4.9	39.9	33.0
従業員 規模別	30-99人	(753)	7.3	37.7	26.8	24.6	3.6	45.0	28.2
	100-299人	(605)	6.4	36.4	25.0	28.1	4.1	42.8	32.2
	300-999人	(540)	4.6	34.8	25.2	30.4	5.0	39.4	35.4
	1,000人以上	(863)	4.4	29.3	29.9	29.8	6.6	33.7	36.4
業種別	製造業	(764)	4.8	33.2	26.7	30.4	4.8	38.1	35.2
	非製造業	(1,997)	6.0	34.6	27.2	27.2	5.0	40.6	32.2
ビジネス エリア別	国内展開	(2,088)	6.2	36.8	27.1	25.6	4.3	43.0	29.9
	グローバル展開	(627)	3.7	26.2	26.2	37.2	6.9	29.8	44.0
設立 年数別	20年以内	(610)	5.7	31.5	28.7	27.7	6.4	37.2	34.1
	20年超	(2,130)	5.6	35.0	26.4	28.4	4.6	40.6	33.0

※採用できていない計:「全く採用できていない」+「あまり採用できていない」

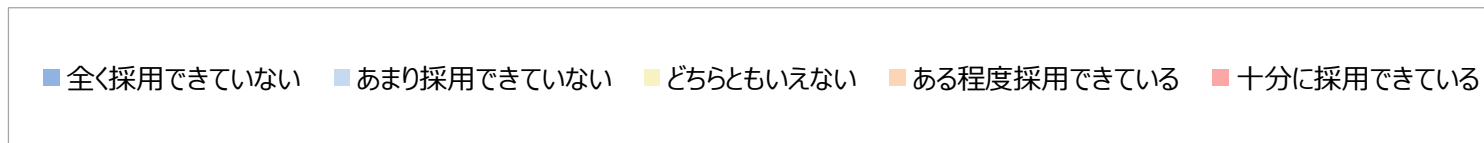
※採用できている計:「ある程度採用できている」+「十分に採用できている」

# 人材レベル：この1～2年の人材採用（新卒および中途）の状況

Q この1～2年の人材採用（新卒および中途）の状況をお知らせください。  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※人材レベル：必要なスキルや経験を持った人が採用できているか



		n=	(% )					採用 できて いない 計	採用 できて いる 計
全体		(2,761)	8.8	36.9	28.4	22.4	3.4	45.7	25.9
従業員 規模別	30-99人	(753)	10.6	38.9	29.7	18.7	2.0	49.5	20.7
	100-299人	(605)	9.1	40.7	27.4	19.3	3.5	49.8	22.8
	300-999人	(540)	7.6	35.7	28.3	24.3	4.1	43.3	28.3
	1,000人以上	(863)	7.9	33.1	28.0	26.7	4.3	41.0	30.9
業種別	製造業	(764)	8.4	38.6	26.6	23.2	3.3	47.0	26.4
	非製造業	(1,997)	9.0	36.2	29.1	22.1	3.5	45.2	25.6
ビジネス エリア別	国内展開	(2,088)	9.7	39.0	28.6	19.8	2.9	48.7	22.7
	グローバル展開	(627)	5.9	30.1	27.1	31.9	4.9	36.0	36.8
設立 年数別	20年以内	(610)	10.7	31.8	27.7	25.4	4.4	42.5	29.8
	20年超	(2,130)	8.2	38.3	28.6	21.7	3.1	46.5	24.9

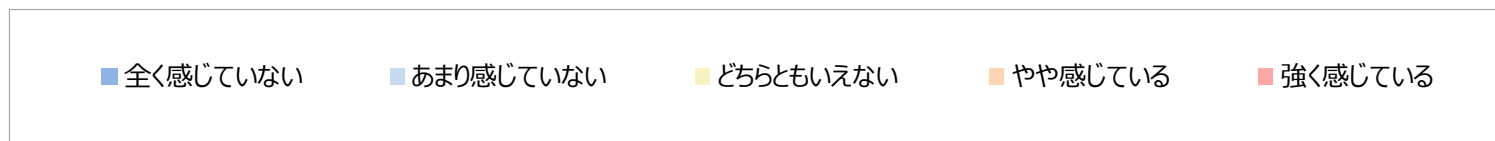
※採用できていない計:「全く採用できていない」+「あまり採用できていない」

※採用できている計:「ある程度採用できている」+「十分に採用できている」

# 「人材採用」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「人材採用」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA



		n=	(%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	2.1	14.5	25.9	41.9	15.6	16.6	57.5
従業員規模別	30-99人	(753)	2.1	14.9	29.7	39.6	13.7	17.0	53.3
	100-299人	(605)	2.0	14.5	27.4	40.8	15.2	16.5	56.0
	300-999人	(540)	1.7	15.0	20.4	45.6	17.4	16.7	63.0
	1,000人以上	(863)	2.5	13.8	24.9	42.4	16.3	16.3	58.7
業種別	製造業	(764)	2.0	13.7	24.5	44.8	15.1	15.7	59.8
	非製造業	(1,997)	2.2	14.8	26.4	40.8	15.8	17.0	56.6
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	2.3	15.0	26.0	41.6	15.1	17.3	56.7
	グローバル展開	(627)	1.4	12.6	24.7	44.0	17.2	14.0	61.2
設立年数別	20年以内	(610)	3.4	18.0	25.2	39.7	13.6	21.5	53.3
	20年超	(2,130)	1.7	13.5	25.8	42.9	16.2	15.2	59.0

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」  
※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

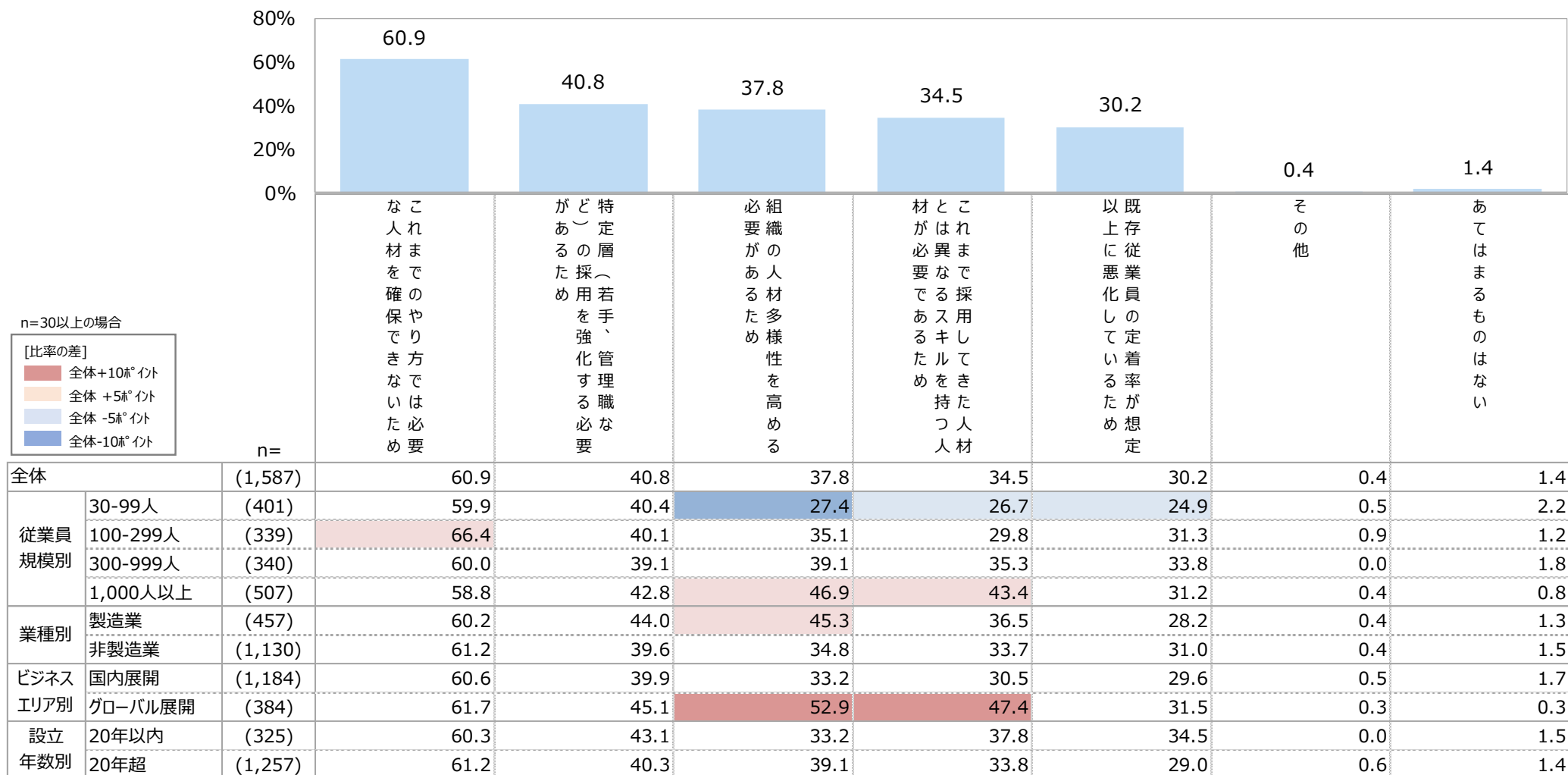
# 「人材採用」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「人材採用」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「人材採用について見直す必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

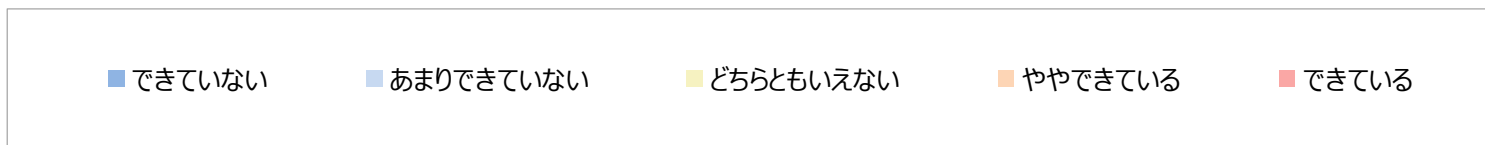
# 必要性に応じて、「人材採用」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができているか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて、「人材採用」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「人材採用について見直す必要性を感じている」ベース



		n=	(%)					できていない計	できている計
全体		(1,587)	13.3	38.4	22.2	22.7	3.4	51.7	26.1
従業員規模別	30-99人	(401)	18.0	43.4	22.4	15.7	0.5	61.3	16.2
	100-299人	(339)	15.6	41.0	18.9	21.5	2.9	56.6	24.5
	300-999人	(340)	12.1	37.4	22.6	23.8	4.1	49.4	27.9
	1,000人以上	(507)	8.9	33.3	24.1	28.2	5.5	42.2	33.7
業種別	製造業	(457)	10.9	36.8	21.0	27.4	3.9	47.7	31.3
	非製造業	(1,130)	14.2	39.0	22.7	20.8	3.2	53.3	24.0
ビジネスエリア別	国内展開	(1,184)	15.3	41.0	21.9	18.9	3.0	56.3	21.9
	グローバル展開	(384)	6.5	31.0	23.4	34.6	4.4	37.5	39.1
設立年数別	20年以内	(325)	12.0	33.8	19.4	29.2	5.5	45.8	34.8
	20年超	(1,257)	13.4	39.5	23.1	21.1	2.9	53.0	23.9

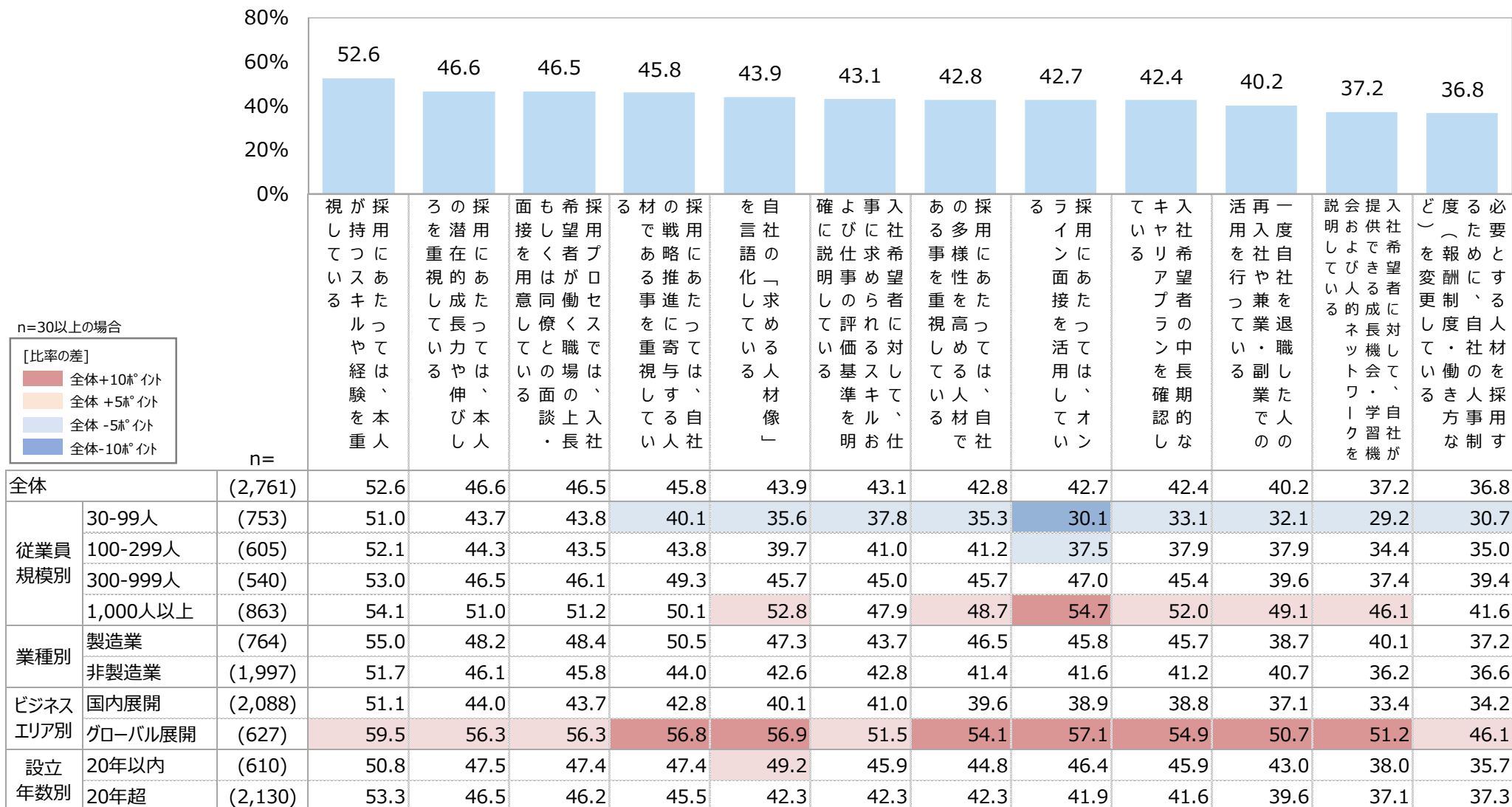
※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「できている」

# 「人材採用」に関する取り組みの実施率

Q あなたが所属する企業における「人材採用」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



※「ほぼ確実に行っている」+「ある程度行っている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 「新卒採用および中途採用の人数」について、3年前との比較

Q ご自身のお勤め先企業の「新卒採用および中途採用の人数」について、3年前との比較を教えてください。

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※設立年が3年未満の場合は初年度と比較してお答えください。

SA

## 【新卒採用】

- 3年前と比較して、採用人数は大幅に減少している
- 3年前と比較して、採用人数はやや減少している
- 3年前と比較して、採用人数はほぼ変化していない
- 3年前と比較して、採用人数はやや増加している
- 3年前と比較して、採用人数は大幅に増加している

		n=	(%)					減少計	増加計
全体		(2,761)	12.3	21.8	50.3	13.0	2.5	34.1	15.6
従業員規模別	30-99人	(753)	16.1	18.5	56.4	6.9	2.1	34.5	9.0
	100-299人	(605)	14.9	21.2	48.9	12.4	2.6	36.0	15.0
	300-999人	(540)	10.2	23.0	49.4	15.2	2.2	33.1	17.4
	1,000人以上	(863)	8.5	24.4	46.6	17.5	3.0	32.9	20.5
業種別	製造業	(764)	11.4	21.5	50.1	13.5	3.5	32.9	17.0
	非製造業	(1,997)	12.6	21.9	50.4	12.9	2.2	34.6	15.0
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	13.3	22.1	51.4	11.1	12.0	35.4	13.1
	グローバル展開	(627)	7.3	21.5	47.0	19.8	4.3	28.9	24.1
設立年数別	20年以内	(610)	13.0	25.4	46.9	11.0	3.8	38.4	14.8
	20年超	(2,130)	11.8	20.9	51.5	13.7	2.2	32.7	15.8

## 【中途採用】

- 3年前と比較して、採用人数は大幅に減少している
- 3年前と比較して、採用人数はやや減少している
- 3年前と比較して、採用人数はほぼ変化していない
- 3年前と比較して、採用人数はやや増加している
- 3年前と比較して、採用人数は大幅に増加している

		n=	(%)					減少計	増加計
全体		(2,761)	9.3	18.5	49.2	19.1	3.8	27.9	22.9
従業員規模別	30-99人	(753)	13.5	17.1	51.5	15.3	2.5	30.7	17.8
	100-299人	(605)	10.4	20.5	49.6	15.9	3.6	30.9	19.5
	300-999人	(540)	7.2	18.3	48.1	23.3	3.0	25.6	26.3
	1,000人以上	(863)	6.3	18.5	47.6	22.0	5.6	24.8	27.6
業種別	製造業	(764)	7.1	17.5	49.5	20.8	5.1	24.6	25.9
	非製造業	(1,997)	10.2	18.9	49.1	18.4	3.3	29.1	21.7
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	10.3	19.1	50.3	17.3	3.0	29.4	20.3
	グローバル展開	(627)	5.1	16.6	46.1	25.5	6.7	21.7	32.2
設立年数別	20年以内	(610)	9.3	20.3	46.4	19.2	4.8	29.7	23.9
	20年超	(2,130)	9.1	18.2	50.1	19.1	3.5	27.3	22.6

※減少計:「3年前と比較して、採用人数は大幅に減少している」+「3年前と比較して、採用人数はやや減少している」

※増加計:「3年前と比較して、採用人数はやや増加している」+「3年前と比較して、採用人数は大幅に増加している」

# 「新卒採用および中途採用の人数」について、3年後の方向性

Q ご自身のお勤め先企業の「新卒採用および中途採用の人数」について、3年後の方向性を教えてください。  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

## 【新卒採用】

## 【中途採用】

- 3年後の方向性は、採用人数を大幅に減らす見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数をやや減らす見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数をほぼ変えない見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数をやや増やす見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数を大幅に増やす見込みである

- 3年後の方向性は、採用人数を大幅に減らす見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数をやや減らす見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数をほぼ変えない見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数をやや増やす見込みである
- 3年後の方向性は、採用人数を大幅に増やす見込みである

		n=	(%)					減らす計	増やす計	n=	(%)					減らす計	増やす計
全体		(2,761)	3.9	11.2	50.7	28.0	6.2	15.1	34.2	(2,761)	3.9	10.4	48.0	31.2	6.6	14.3	37.7
従業員規模別	30-99人	(753)	5.3	10.5	55.1	23.6	5.4	15.8	29.1	(753)	5.3	8.6	51.3	28.8	6.0	13.9	34.8
	100-299人	(605)	4.3	9.9	51.2	29.3	5.3	14.2	34.5	(605)	3.0	10.1	50.7	30.4	5.8	13.1	36.2
	300-999人	(540)	2.4	10.9	48.5	32.0	6.1	13.3	38.1	(540)	3.1	11.0	46.3	33.1	7.2	13.3	40.4
	1,000人以上	(863)	3.2	12.9	48.0	28.5	7.4	16.1	35.9	(863)	3.7	12.3	44.3	32.6	7.2	16.0	39.7
業種別	製造業	(764)	3.0	12.2	50.5	27.9	6.4	15.2	34.3	(764)	3.5	11.5	47.4	30.2	7.3	15.1	37.6
	非製造業	(1,997)	4.2	10.8	50.8	28.1	6.1	15.0	34.2	(1,997)	4.0	10.0	48.2	31.5	6.3	14.0	37.8
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	3.9	10.6	52.3	27.1	6.0	14.6	33.1	(2,088)	3.6	10.5	49.9	29.8	6.2	14.1	36.0
	グローバル展開	(627)	3.0	12.3	46.3	31.7	6.7	15.3	38.4	(627)	3.8	10.4	42.1	35.7	8.0	14.2	43.7
設立年数別	20年以内	(610)	4.9	14.3	47.9	26.2	6.7	19.2	33.0	(610)	4.6	13.3	44.6	29.3	8.2	17.9	37.5
	20年超	(2,130)	3.5	10.3	51.7	28.7	5.9	13.8	34.6	(2,130)	3.5	9.6	49.2	31.8	6.0	13.1	37.8

※減らす計:「3年後の方向性は、採用人数を大幅に減らす見込みである」+「3年後の方向性は、採用人数をやや減らす見込みである」  
 ※増やす計:「3年後の方向性は、採用人数をやや増やす見込みである」+「3年後の方向性は、採用人数を大幅に増やす見込みである」



## 人材配置・異動

# 「人材配置」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「人材配置」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	n (%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	3.4	16.6	28.7	39.0	12.2	20.1	51.2
従業員規模別	30-99人	(753)	3.9	18.9	33.2	35.7	8.4	22.7	44.1
	100-299人	(605)	4.1	19.2	30.1	34.0	12.6	23.3	46.6
	300-999人	(540)	3.3	14.6	25.9	41.7	14.4	18.0	56.1
	1,000人以上	(863)	2.7	14.1	25.6	43.6	14.0	16.8	57.6
業種別	製造業	(764)	2.9	17.1	26.8	40.6	12.6	20.0	53.1
	非製造業	(1,997)	3.7	16.4	29.4	38.4	12.1	20.1	50.5
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	3.2	17.5	29.5	37.8	12.0	20.7	49.8
	グローバル展開	(627)	3.5	13.6	25.7	43.7	13.6	17.1	57.3
設立年数別	20年以内	(610)	4.6	19.3	27.0	38.4	10.7	23.9	49.0
	20年超	(2,130)	3.1	15.8	29.1	39.4	12.6	18.9	52.0

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

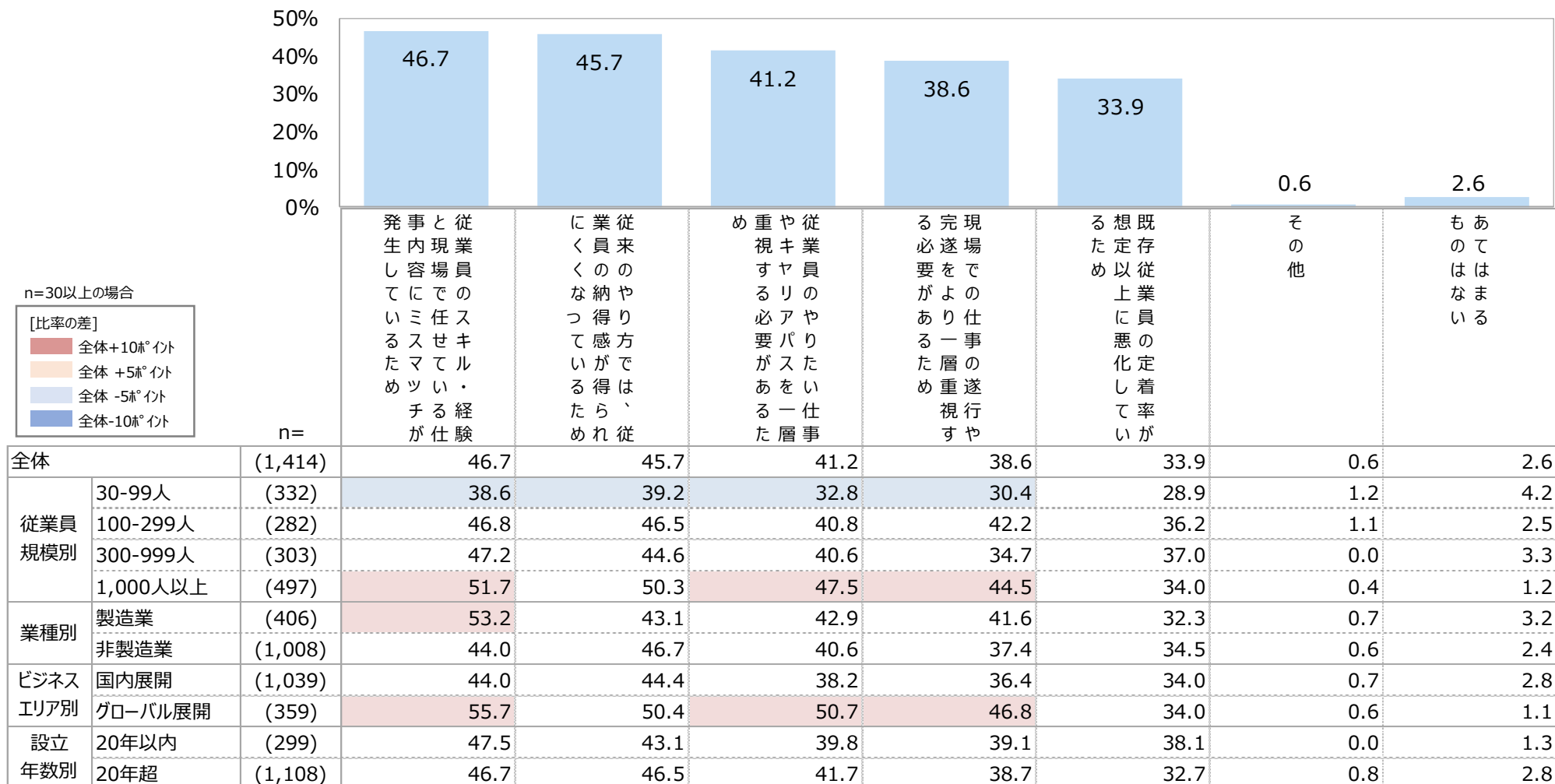
# 「人材配置」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「人材配置」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「人材配置について見直す必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

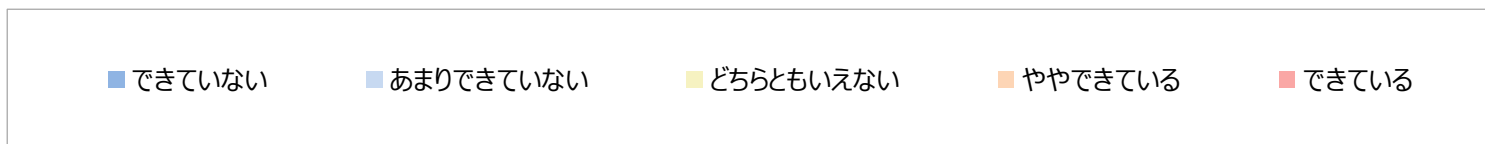
# 必要性に応じて、「人材配置」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができているか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて、「人材配置」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「人材配置について見直す必要性を感じている」ベース



		n=	(%)					できていない計	できている計
全体		(1,414)	14.5	36.4	24.8	21.4	2.9	50.9	24.3
従業員規模別	30-99人	(332)	17.2	41.9	26.2	14.2	0.6	59.0	14.8
	100-299人	(282)	17.7	40.4	19.5	20.6	1.8	58.2	22.3
	300-999人	(303)	12.9	35.6	27.1	21.1	3.3	48.5	24.4
	1,000人以上	(497)	11.9	31.0	25.6	26.8	4.8	42.9	31.6
業種別	製造業	(406)	11.1	34.0	25.4	26.4	3.2	45.1	29.6
	非製造業	(1,008)	15.9	37.4	24.6	19.3	2.8	53.3	22.1
ビジネスエリア別	国内展開	(1,039)	16.1	39.7	23.7	18.1	2.4	55.8	20.5
	グローバル展開	(359)	9.5	26.7	28.4	31.2	4.2	36.2	35.4
設立年数別	20年以内	(299)	12.0	35.5	20.4	27.4	4.7	47.5	32.1
	20年超	(1,108)	14.8	36.8	26.2	19.9	2.3	51.6	22.2

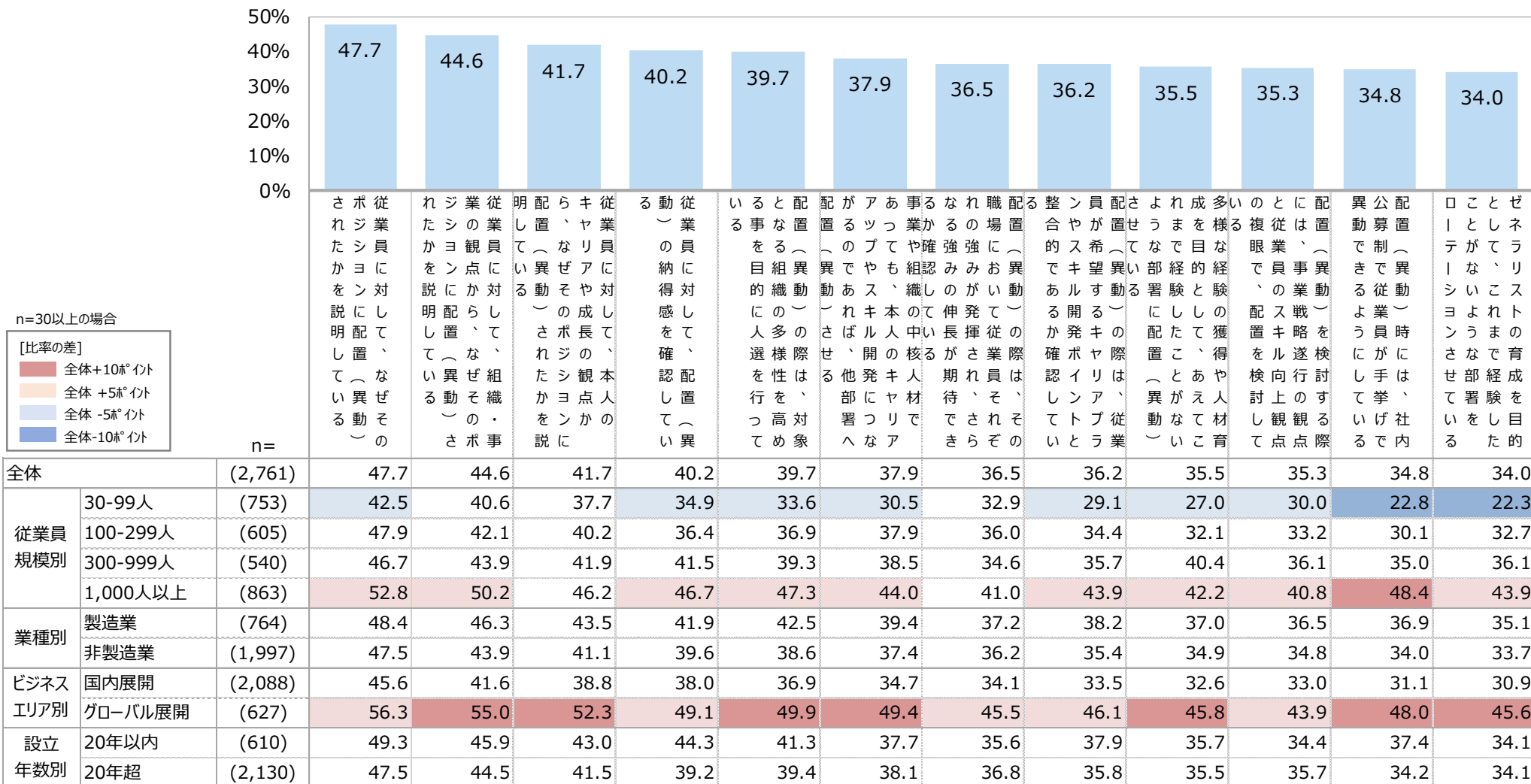
※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「できている」

# 「人材配置」に関する取り組みの実施率

Q あなたが所属する企業における「人材配置」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度やっている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

## 年間で全従業員の約何パーセントが、「課レベル以上をまたいだ異動」があるか

Q ご自身のお勤め先企業では、年間で全従業員の約何パーセントが、「課レベル以上をまたいだ異動」がありますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

N

		n=	(%)
全体		(2,761)	19.8
従業員規模別	30-99人	(753)	14.0
	100-299人	(605)	18.3
	300-999人	(540)	18.9
	1,000人以上	(863)	26.3
業種別	製造業	(764)	19.1
	非製造業	(1,997)	20.0
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	18.1
	グローバル展開	(627)	24.5
設立年数別	20年以内	(610)	25.3
	20年超	(2,130)	18.1

※各スコアは平均値

## 人材育成・能力開発

# 「人材育成・能力開発」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「人材育成・能力開発」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	n=					(%)	感じていない計	感じている計
			全く感じていない	あまり感じていない	どちらともいえない	やや感じている	強く感じている			
全体		(2,761)	3.7	13.3	32.0	37.4	13.7	16.9	51.1	
従業員規模別	30-99人	(753)	5.0	13.9	34.3	35.2	11.6	19.0	46.7	
	100-299人	(605)	3.8	14.0	31.2	38.3	12.6	17.9	50.9	
	300-999人	(540)	3.0	11.3	30.6	42.0	13.1	14.3	55.2	
	1,000人以上	(863)	2.8	13.3	31.4	35.7	16.8	16.1	52.5	
業種別	製造業	(764)	2.9	13.7	30.8	37.6	15.1	16.6	52.6	
	非製造業	(1,997)	4.0	13.1	32.4	37.3	13.2	17.0	50.5	
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	3.8	13.7	32.2	37.4	12.8	17.5	50.2	
	グローバル展開	(627)	2.6	11.8	29.8	38.8	17.1	14.4	55.8	
設立年数別	20年以内	(610)	5.4	16.1	27.4	37.2	13.9	21.5	51.1	
	20年超	(2,130)	3.1	12.4	33.2	37.7	13.6	15.5	51.3	

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」



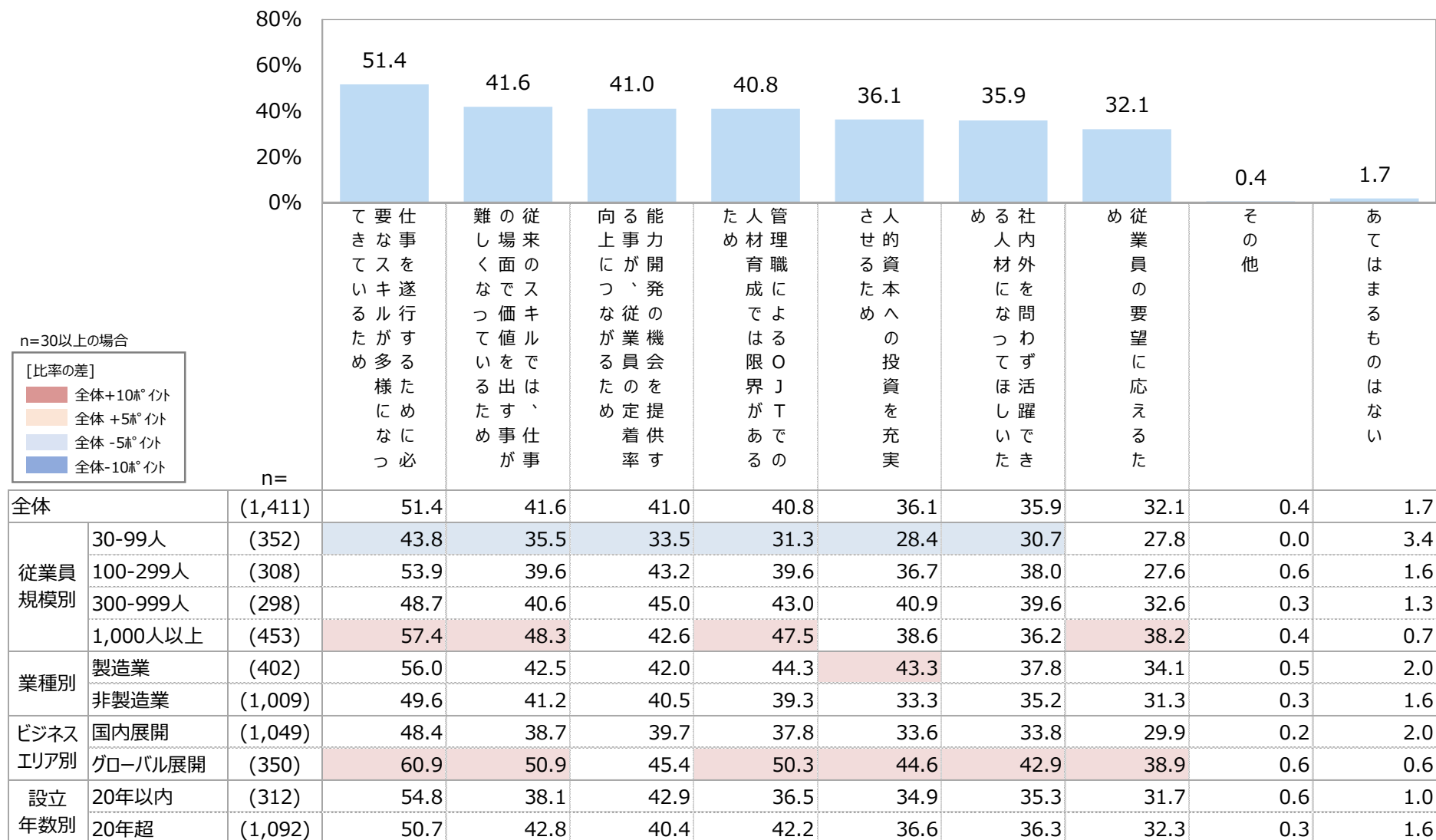
# 「人材育成・能力開発」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「人材育成・能力開発」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「人材育成・能力開発について見直す必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

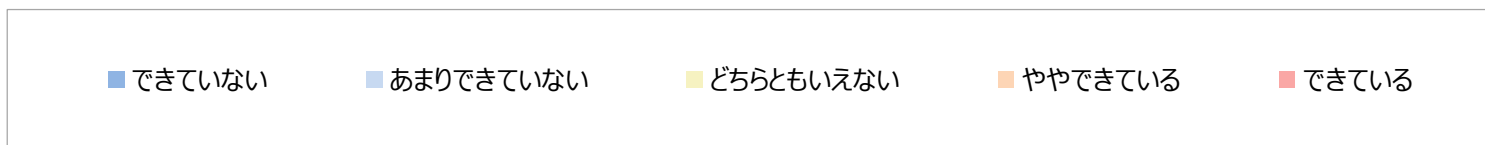
# 必要性に応じて、「人材育成・能力開発」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができていますか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて、「人材育成・能力開発」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「人材育成・能力開発について見直す必要性を感じている」ベース



		n=	n (%)					できていない計	できている計
全体		(1,411)	14.0	32.8	24.9	23.7	4.5	46.8	28.2
従業員規模別	30-99人	(352)	20.7	32.4	29.0	16.5	1.4	53.1	17.9
	100-299人	(308)	14.3	37.3	23.7	20.1	4.5	51.6	24.7
	300-999人	(298)	12.8	33.2	24.5	25.2	4.4	46.0	29.5
	1,000人以上	(453)	9.5	29.8	23.0	30.7	7.1	39.3	37.7
業種別	製造業	(402)	13.4	30.1	23.4	27.6	5.5	43.5	33.1
	非製造業	(1,009)	14.3	33.9	25.6	22.1	4.2	48.2	26.3
ビジネスエリア別	国内展開	(1,049)	16.2	35.0	25.1	20.1	3.6	51.2	23.7
	グローバル展開	(350)	7.1	26.0	25.1	34.9	6.9	33.1	41.7
設立年数別	20年以内	(312)	10.9	25.0	25.3	30.8	8.0	35.9	38.8
	20年超	(1,092)	14.6	35.2	24.9	21.8	3.6	49.7	25.4

※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「できている」

# 「人材育成・能力開発」に関する取り組みの実施率

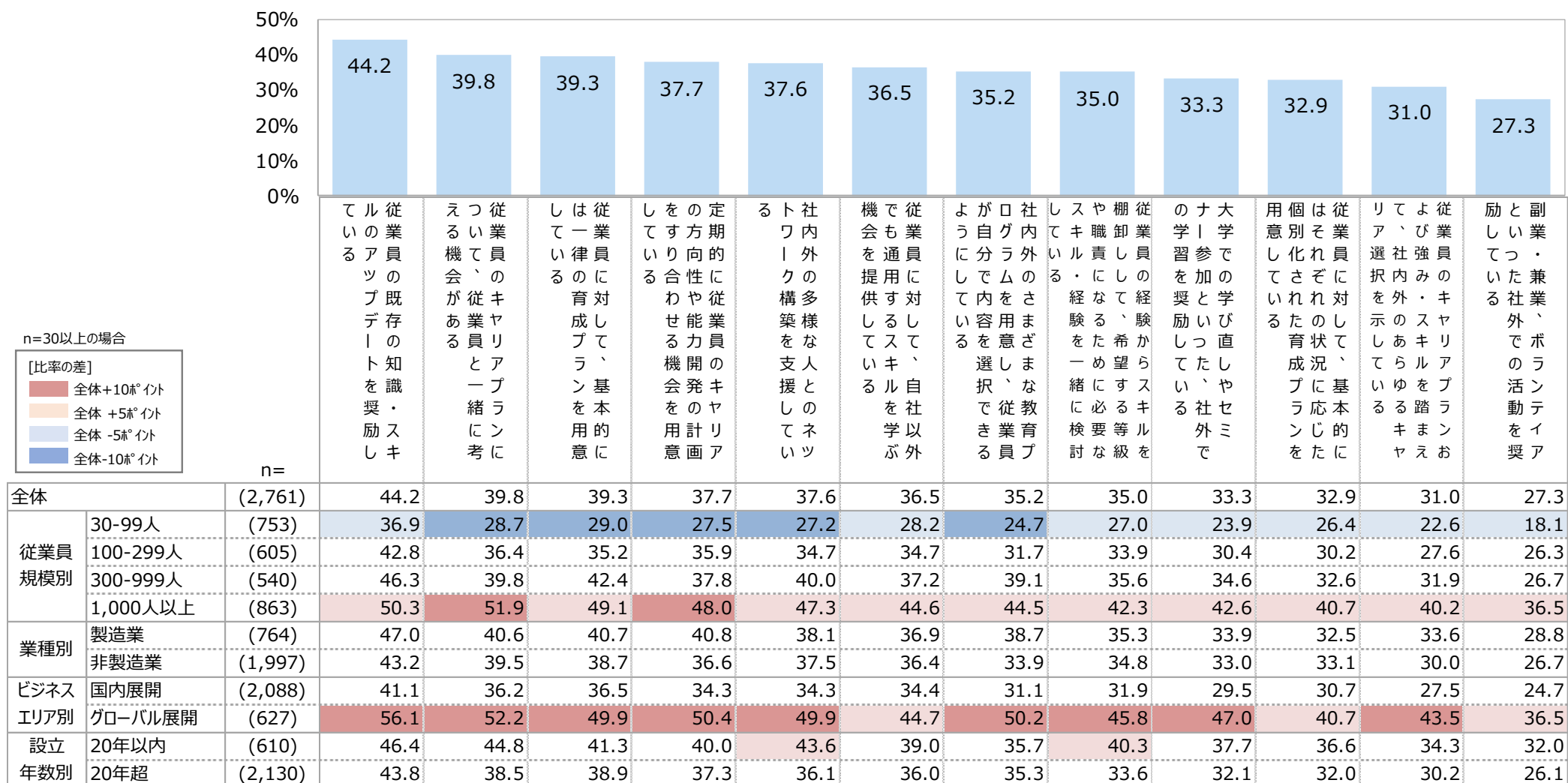
Q あなたが所属する企業における「人材育成・能力開発」のお取り組みについて教えてください。

※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度やっている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

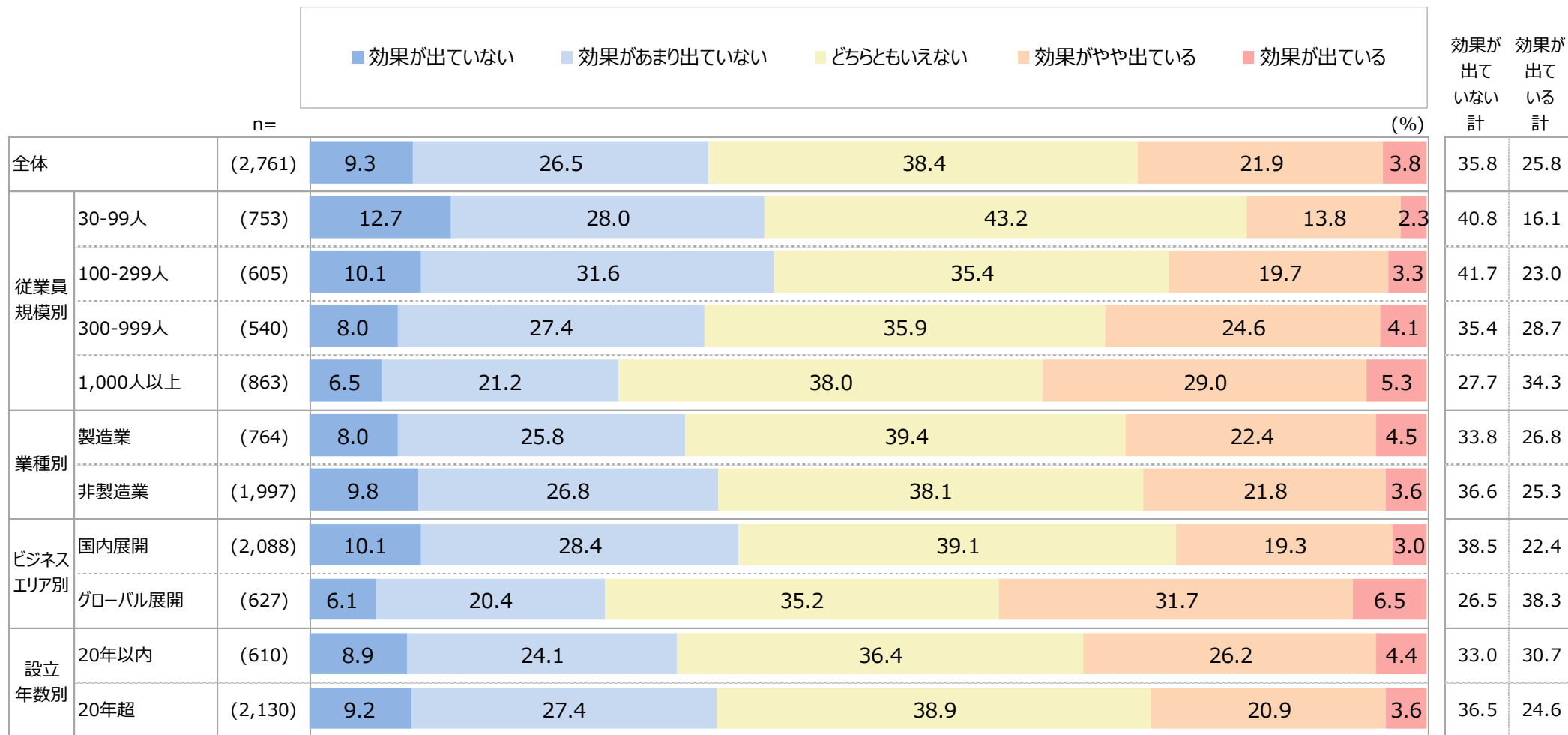
# 「人材育成・能力開発」の取り組み効果

Q あなたが所属する企業における「人材育成・能力開発」のお取り組みは、全体的に見て期待できる効果が出ていますか。

※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA



※効果が出ない計:「効果がでない」+「効果があまりでない」

※効果が出ている計:「効果がやや出ている」+「効果が出ている」

# 3年前と比較した「人材育成」の重要性

Q ご自身のお勤め先企業における、人材育成の重要性や今後の方向性について教えてください。(1) 3年前と比較した場合の「人材育成」の重要性の状況

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※設立年が3年未満の場合は初年度と比較してお答えください。

SA



		n=	n (%)					低く なっ てい る計	高く なっ てい る計
全体		(2,761)	4.5	11.6	44.4	28.1	11.4	16.1	39.5
従業員 規模別	30-99人	(753)	4.4	10.2	53.7	22.2	9.6	14.6	31.7
	100-299人	(605)	4.6	12.6	44.8	27.4	10.6	17.2	38.0
	300-999人	(540)	4.6	11.7	39.6	31.7	12.4	16.3	44.1
	1,000人以上	(863)	4.5	12.1	39.0	31.4	13.0	16.6	44.4
業種別	製造業	(764)	4.5	11.6	43.3	29.1	11.5	16.1	40.6
	非製造業	(1,997)	4.6	11.6	44.8	27.7	11.4	16.1	39.1
ビジネス エリア別	国内展開	(2,088)	4.3	11.4	46.2	27.5	10.5	15.8	38.0
	グローバル展開	(627)	4.1	12.0	38.6	31.3	14.0	16.1	45.3
設立 年数別	20年以内	(610)	6.4	16.4	39.3	26.9	11.0	22.8	37.9
	20年超	(2,130)	3.9	10.2	45.9	28.5	11.5	14.1	40.0

※低くなっている計:「3年前と比較して、大幅に重要性が低くなっている」+「3年前と比較して、やや重要性が低くなっている」

※高くなっている計:「3年前と比較して、やや重要性が高くなっている」+「3年前と比較して、大幅に重要性が高くなっている」

# 「人材育成」についての今後の方針

Q ご自身のお勤め先企業における、人材育成の重要性や今後の方向性について教えてください。(2) 人材育成についての今後の方針  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 大幅に抑制していく    ■ やや抑制していく    ■ かわらない    ■ やや強化していく    ■ 大幅に強化していく

		n=	(%)					抑制 していく 計	強化 していく 計
全体		(2,761)	2.1	10.1	42.7	35.2	9.9	12.2	45.1
従業員 規模別	30-99人	(753)	2.1	9.3	51.0	30.7	6.9	11.4	37.6
	100-299人	(605)	3.0	10.6	42.6	35.4	8.4	13.6	43.8
	300-999人	(540)	2.0	7.8	39.6	39.1	11.5	9.8	50.6
	1,000人以上	(863)	1.4	11.9	37.4	36.7	12.5	13.3	49.2
業種別	製造業	(764)	2.5	11.4	41.6	34.3	10.2	13.9	44.5
	非製造業	(1,997)	1.9	9.6	43.1	35.6	9.8	11.5	45.4
ビジネス エリア別	国内展開	(2,088)	2.1	9.9	44.6	34.8	8.6	12.0	43.4
	グローバル展開	(627)	1.3	10.5	36.5	38.0	13.7	11.8	51.7
設立 年数別	20年以内	(610)	2.5	14.6	40.5	33.3	9.2	17.0	42.5
	20年超	(2,130)	1.9	8.9	43.3	35.9	10.1	10.8	46.0

※抑制していく計:「大幅に抑制していく」+「やや抑制していく」

※強化していく計:「やや強化していく」+「大幅に強化していく」

# 3年前と比較した能力開発費の変化

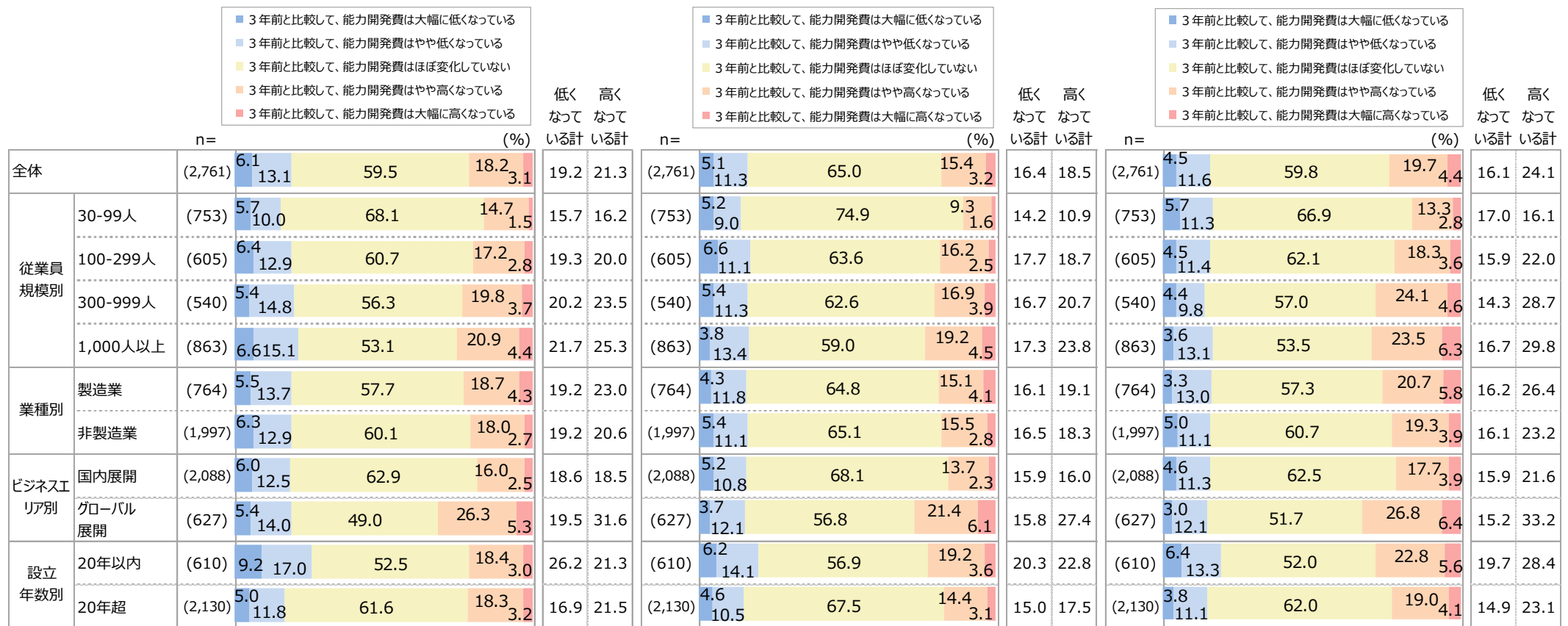
Q ご自身のお勤め先企業における「年間での能力開発費」について教えてください。(1) 3年前と比較した場合の能力開発費の変化  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 ※設立年が3年未満の場合は初年度と比較してお答えください。

SA

## 【正社員】

## 【非正社員】

## 【管理職】



※低くなっている計:「3年前と比較して、能力開発費は大幅に低くなっている」+「3年前と比較して、能力開発費はやや低くなっている」  
 ※高くなっている計:「3年前と比較して、能力開発費はやや高くなっている」+「3年前と比較して、能力開発費は大幅に高くなっている」

# 3年後を見据えた能力開発費の変化

Q ご自身のお勤め先企業における「年間での能力開発費」について教えてください。(2) 3年後を見据えた場合の能力開発費の変化  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

## 【正社員】

## 【非正社員】

## 【管理職】

		【正社員】				低く なる 計	高く なる 計	【非正社員】				低く なる 計	高く なる 計	【管理職】				低く なる 計	高く なる 計																								
		n=	3年後を見据えると、能力開発費は大幅に低くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費はやや低くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費は変わらない見込みである		3年後を見据えると、能力開発費はやや高くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費は大幅に高くなる見込みである		(%)			n=	3年後を見据えると、能力開発費は大幅に低くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費はやや低くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費は変わらない見込みである		3年後を見据えると、能力開発費はやや高くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費は大幅に高くなる見込みである		(%)			n=	3年後を見据えると、能力開発費は大幅に低くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費はやや低くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費は変わらない見込みである		3年後を見据えると、能力開発費はやや高くなる見込みである		3年後を見据えると、能力開発費は大幅に高くなる見込みである		(%)		
全体		(2,761)	4.4	12.0	53.0	26.0	4.7	16.3	30.6	(2,761)	4.3	13.0	59.5	20.2	3.1	17.3	23.3	(2,761)	4.7	14.1	52.9	23.7	4.6	18.8	28.3																		
従業員規模別	30-99人	(753)	4.4	10.1	60.8	22.7	2.0	14.5	24.7	(753)	4.1	11.7	68.4	15.0	0.8	15.8	15.8	(753)	5.4	12.0	60.4	19.9	2.3	17.4	22.2																		
	100-299人	(605)	5.0	12.9	52.9	26.0	3.3	17.9	29.3	(605)	5.6	12.4	57.9	21.2	3.0	18.0	24.1	(605)	5.8	13.2	52.6	25.5	3.0	19.0	28.4																		
	300-999人	(540)	4.1	12.0	50.0	28.3	5.6	16.1	33.9	(540)	4.1	13.3	57.2	23.1	2.2	17.4	25.4	(540)	3.9	13.7	51.5	25.0	5.9	17.6	30.9																		
	1,000人以上	(863)	4.2	12.9	48.2	27.3	7.4	17.0	34.8	(863)	3.6	14.4	54.2	22.1	5.7	18.0	27.8	(863)	3.8	16.8	47.5	24.8	7.1	20.6	31.9																		
業種別	製造業	(764)	3.9	12.2	50.3	27.6	6.0	16.1	33.6	(764)	4.1	13.4	57.9	21.1	3.7	17.4	24.7	(764)	3.8	13.0	52.2	25.4	5.6	16.8	31.0																		
	非製造業	(1,997)	4.6	11.9	54.1	25.3	4.2	16.4	29.5	(1,997)	4.4	12.9	60.1	19.8	2.9	17.2	22.7	(1,997)	5.1	14.5	53.2	23.0	4.3	19.6	27.2																		
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	4.6	11.2	56.2	24.7	3.4	15.8	28.0	(2,088)	4.3	12.5	61.6	19.2	2.4	16.8	21.6	(2,088)	5.0	13.4	56.2	21.8	3.6	18.3	25.5																		
	グローバル展開	(627)	2.9	13.9	42.6	31.4	9.3	16.7	40.7	(627)	3.8	14.2	53.1	23.8	5.1	18.0	28.9	(627)	2.9	15.5	43.4	30.5	7.8	18.3	38.3																		
設立年数別	20年以内	(610)	6.1	15.1	45.4	29.3	4.1	21.1	33.4	(610)	5.7	16.7	50.8	24.4	2.3	22.5	26.7	(610)	6.4	16.2	47.4	25.1	4.9	22.6	30.0																		
	20年超	(2,130)	3.7	11.0	55.3	25.2	4.8	14.7	30.0	(2,130)	3.6	12.0	62.0	19.1	3.3	15.6	22.3	(2,130)	4.0	13.4	54.7	23.3	4.6	17.4	27.9																		

※低くなる計:「3年後を見据えると、能力開発費は大幅に低くなる見込みである」+「3年後を見据えると、能力開発費はやや低くなる見込みである」  
 ※高くなる計:「3年後を見据えると、能力開発費はやや高くなる見込みである」+「3年後を見据えると、能力開発費は大幅に高くなる見込みである」



## 人材の評価

# 「人材の評価」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「人材の評価」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	n (%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	3.3	15.3	35.8	32.9	12.7	18.7	45.6
従業員規模別	30-99人	(753)	5.7	15.5	39.8	27.5	11.4	21.2	38.9
	100-299人	(605)	2.3	18.8	36.2	30.4	12.2	21.2	42.6
	300-999人	(540)	3.1	13.1	31.7	40.6	11.5	16.3	52.0
	1,000人以上	(863)	2.1	14.0	34.5	34.5	14.8	16.1	49.4
業種別	製造業	(764)	2.6	14.9	35.6	34.7	12.2	17.5	46.9
	非製造業	(1,997)	3.6	15.5	35.9	32.2	12.9	19.1	45.1
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	3.4	16.2	36.6	31.7	12.1	19.6	43.8
	グローバル展開	(627)	3.0	12.4	31.6	37.8	15.2	15.5	53.0
設立年数別	20年以内	(610)	4.8	18.7	33.0	32.0	11.6	23.4	43.6
	20年超	(2,130)	2.8	14.4	36.6	33.3	12.9	17.2	46.2

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

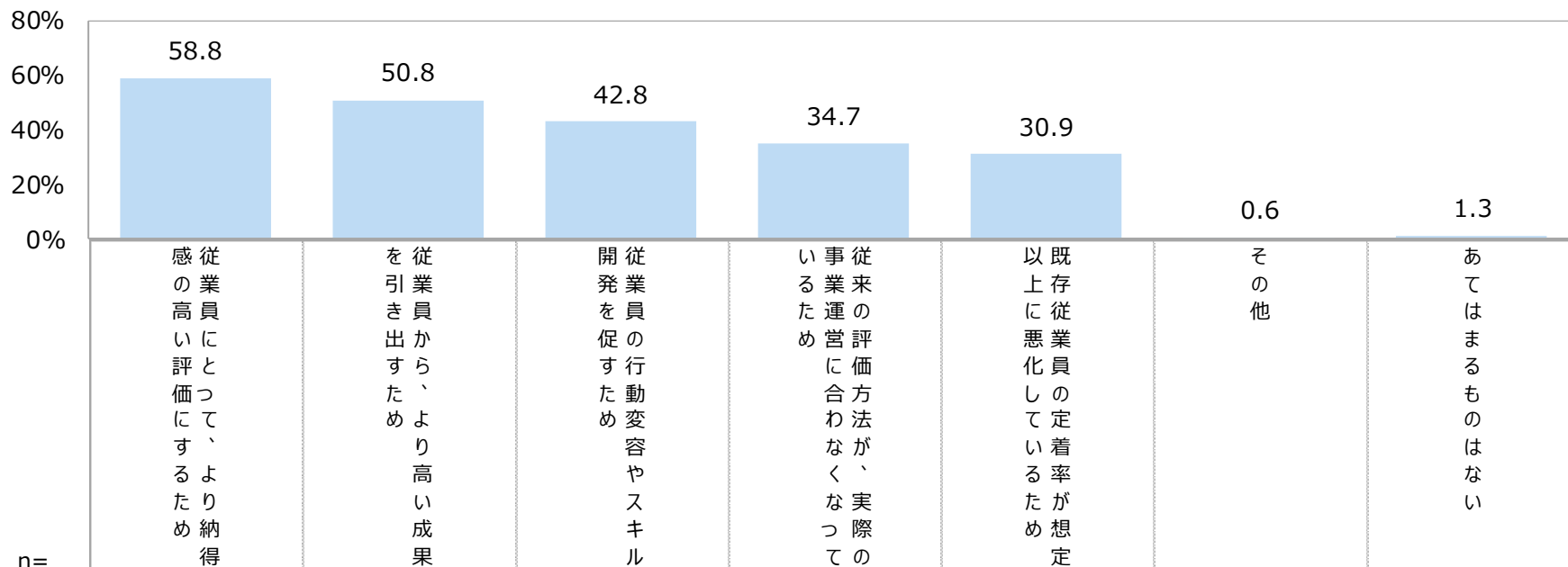
# 「人材の評価」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「人材の評価」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「人材の評価について見直す必要性を感じている」ベース



n=30以上の場合

[比率の差]	
全体+10%以上	赤
全体+5%以上	オレンジ
全体-5%以上	青
全体-10%以上	水色

		n=	58.8	50.8	42.8	34.7	30.9	0.6	1.3
全体		(1,258)							
従業員規模別	30-99人	(293)	58.0	47.1	35.5	28.0	27.3	0.7	1.7
	100-299人	(258)	58.5	54.3	50.4	28.7	30.2	0.8	0.8
	300-999人	(281)	59.8	51.2	40.9	37.4	30.6	0.4	2.1
	1,000人以上	(426)	58.9	50.9	44.4	41.3	34.0	0.5	0.7
業種別	製造業	(358)	59.8	55.0	46.1	41.3	31.0	0.6	1.1
	非製造業	(900)	58.4	49.1	41.4	32.1	30.9	0.6	1.3
ビジネスエリア別	国内展開	(914)	57.0	49.7	40.6	30.9	30.3	0.7	1.8
	グローバル展開	(332)	64.5	53.9	49.1	45.8	32.5	0.3	0.0
設立年数別	20年以内	(266)	56.0	50.4	40.2	33.8	34.6	0.0	0.8
	20年超	(984)	59.9	51.0	43.5	35.2	29.9	0.7	1.3

※「全体」の値で降順にソート

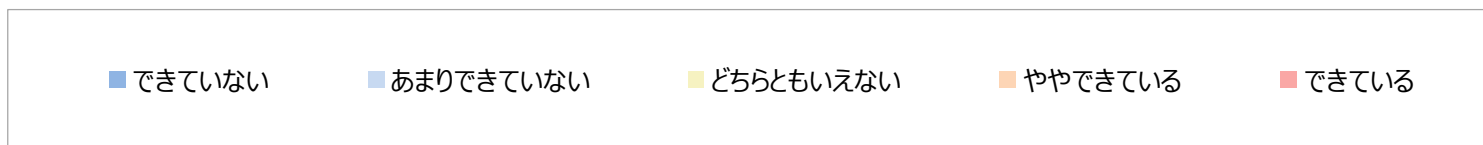
# 必要性に応じて、「人材の評価」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができていますか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて、「人材の評価」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「人材の評価について見直す必要性を感じている」ベース



		n=	n (%)					できていない計	できている計
全体		(1,258)	16.1	31.8	21.4	26.0	4.8	47.9	30.8
従業員規模別	30-99人	(293)	22.5	35.2	22.2	18.8	1.4	57.7	20.1
	100-299人	(258)	19.8	32.2	17.4	26.7	3.9	51.9	30.6
	300-999人	(281)	13.2	31.7	21.7	28.5	5.0	44.8	33.5
	1,000人以上	(426)	11.3	29.3	23.0	28.9	7.5	40.6	36.4
業種別	製造業	(358)	12.6	27.9	21.8	30.4	7.3	40.5	37.7
	非製造業	(900)	17.4	33.3	21.2	24.2	3.8	50.8	28.0
ビジネスエリア別	国内展開	(914)	18.8	33.2	21.4	23.0	3.6	52.0	26.6
	グローバル展開	(332)	8.7	28.9	20.8	34.0	7.5	37.7	41.6
設立年数別	20年以内	(266)	12.0	24.1	22.2	35.3	6.4	36.1	41.7
	20年超	(984)	16.9	34.0	21.0	23.7	4.4	50.9	28.0

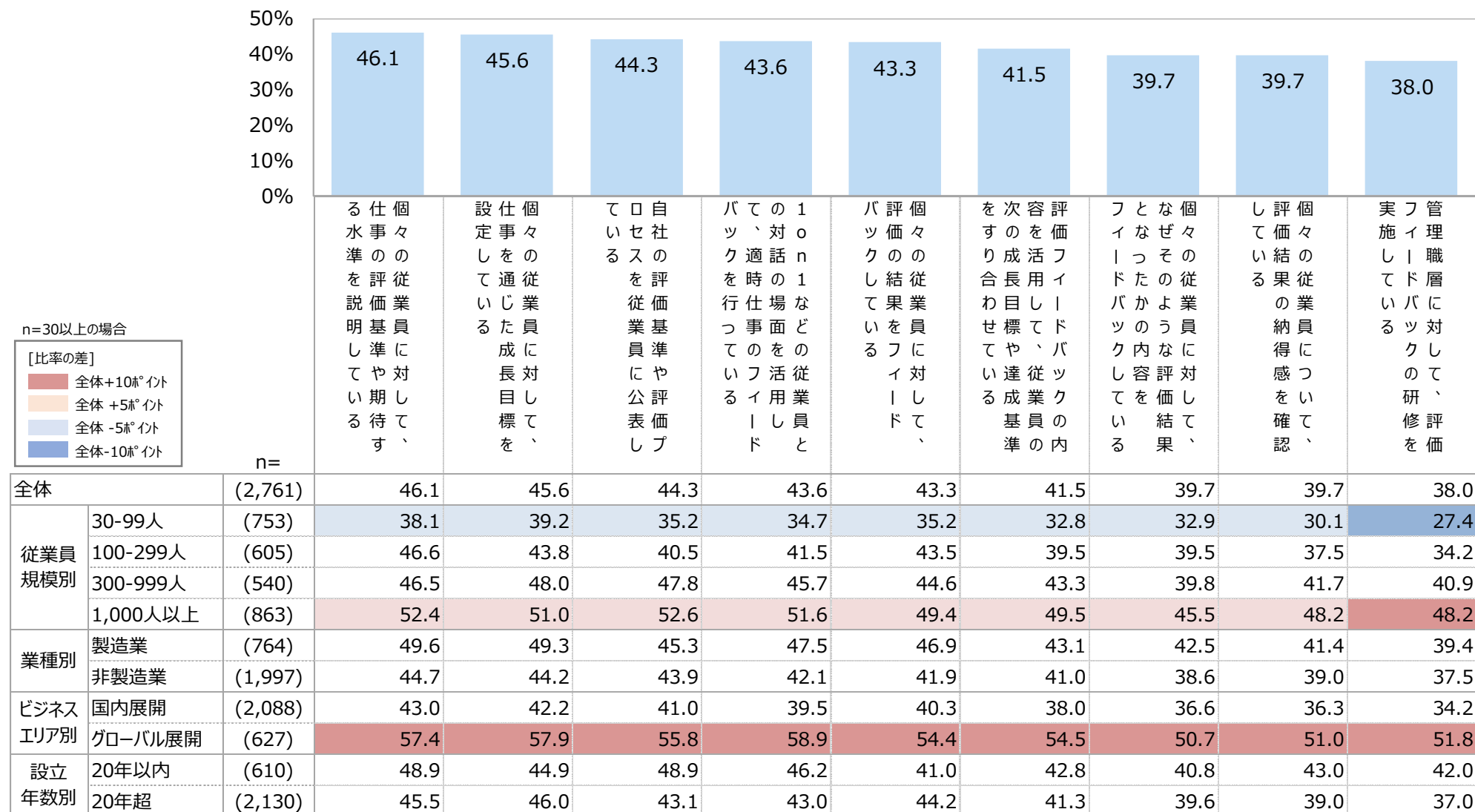
※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「できている」

# 「人材の評価」に関する取り組みの実施率

Q あなたが所属する企業における「人材の評価」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



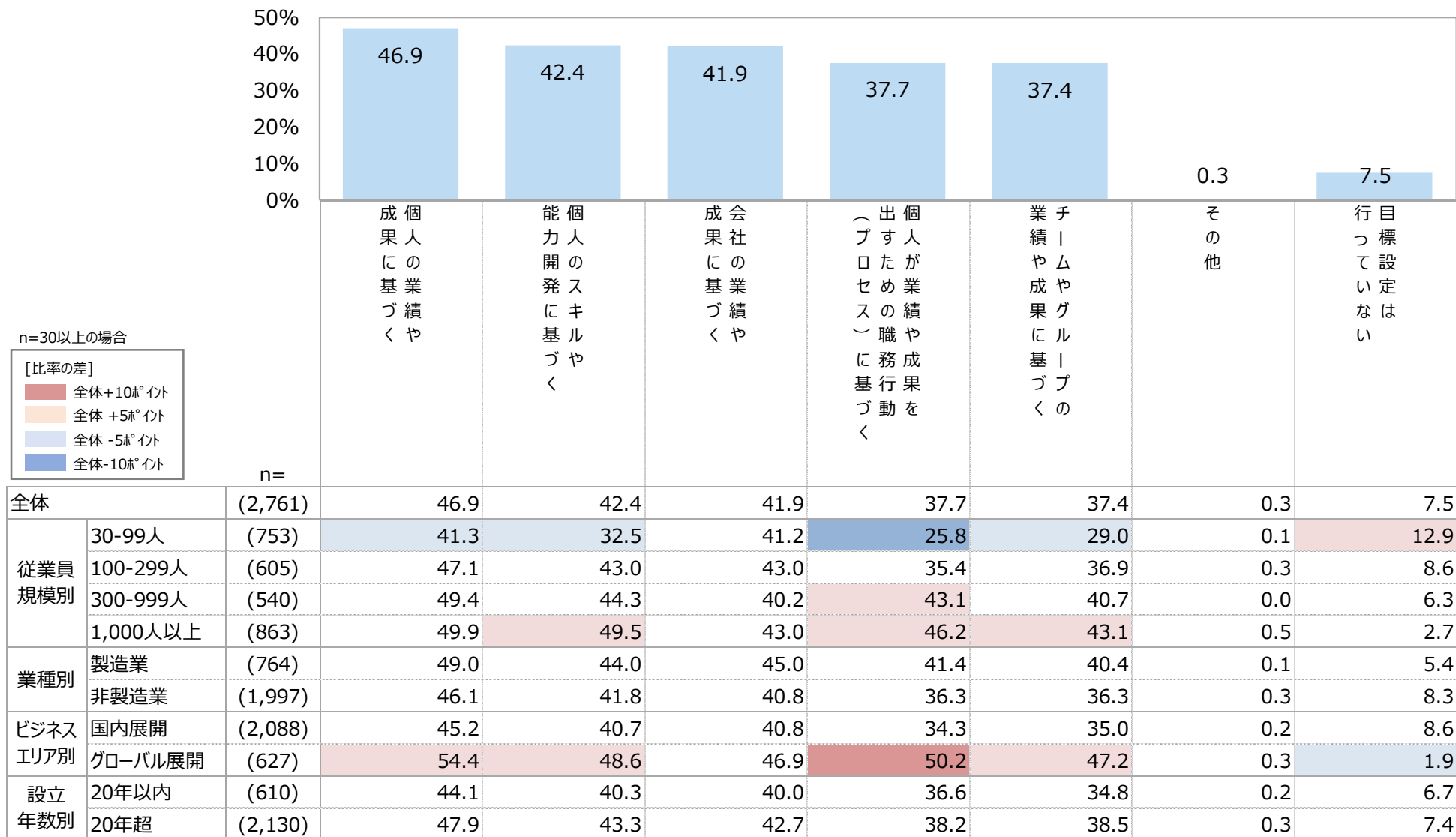
※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度行っている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 従業員の評価内容

Q ご自身のお勤め先企業における「従業員の評価内容」について教えてください。従業員（非管理職）の目標設定に含まれる内容を、以下からすべてお選びください。  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA



※「全体」の値で降順にソート

## 賃金・報酬制度

## この1～2年の賃金体系の変更についての検討状況

Q この1～2年で賃金体系の変更について何らかの検討を行いましたか。

※賃金体系の異なる子会社や事業部の設立を含みます。

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

- 賃金体系の変更について検討を行う必要はない
- 賃金体系の変更について検討を行う必要は殆どない
- 賃金体系の変更について、今後検討を行う可能性がある
- 賃金体系の変更について検討を行ったことがある

		n=	n= (%)			
全体		(2,761)	12.0	29.1	45.3	13.6
従業員規模別	30-99人	(753)	12.5	28.7	46.6	12.2
	100-299人	(605)	15.0	30.1	42.1	12.7
	300-999人	(540)	9.6	28.1	49.8	12.4
	1,000人以上	(863)	10.8	29.4	43.7	16.1
業種別	製造業	(764)	10.9	29.6	45.7	13.9
	非製造業	(1,997)	12.4	28.9	45.2	13.5
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	12.8	29.6	44.7	12.8
	グローバル展開	(627)	8.9	27.0	48.3	15.8
設立年数別	20年以内	(610)	17.0	31.5	38.7	12.8
	20年超	(2,130)	10.5	28.4	47.5	13.7



# 「賃金や報酬制度」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「賃金や報酬制度」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	(%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	4.0	14.8	29.0	36.5	15.8	18.8	52.2
従業員規模別	30-99人	(753)	4.6	14.7	32.5	33.7	14.3	19.4	48.1
	100-299人	(605)	5.0	17.0	28.8	35.5	13.7	22.0	49.3
	300-999人	(540)	3.7	13.3	25.6	41.7	15.7	17.0	57.4
	1,000人以上	(863)	2.9	14.3	28.2	36.3	18.4	17.1	54.7
業種別	製造業	(764)	3.1	14.9	27.6	37.6	16.8	18.1	54.3
	非製造業	(1,997)	4.3	14.8	29.5	36.1	15.4	19.1	51.4
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	4.4	15.5	29.5	35.8	14.8	19.9	50.7
	グローバル展開	(627)	2.7	12.8	26.0	39.4	19.1	15.5	58.5
設立年数別	20年以内	(610)	4.4	17.4	29.0	34.6	14.6	21.8	49.2
	20年超	(2,130)	3.8	14.0	28.8	37.3	16.0	17.9	53.3

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

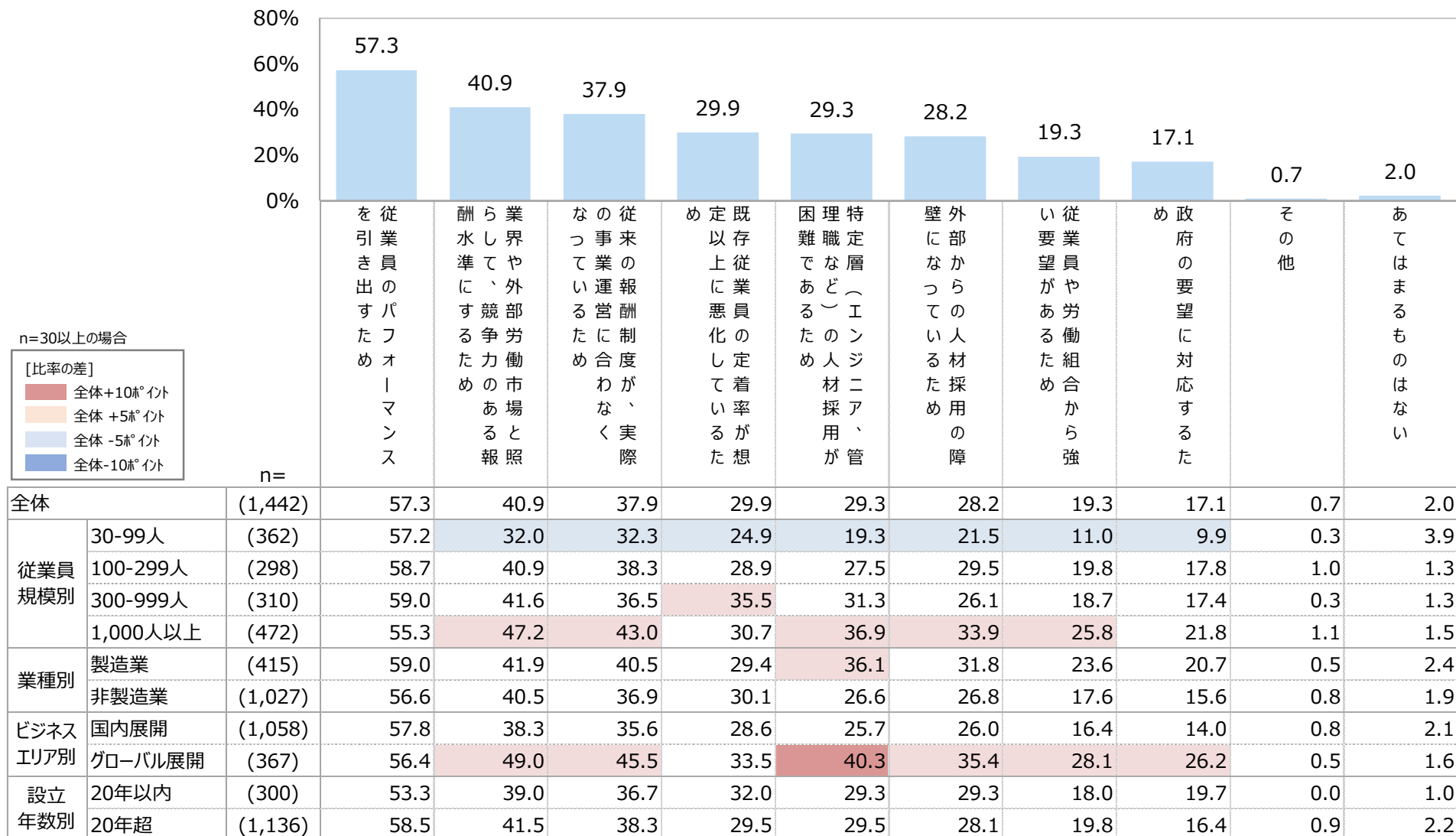
# 「賃金や報酬制度」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「賃金や報酬制度」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「賃金や報酬制度について見直す必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

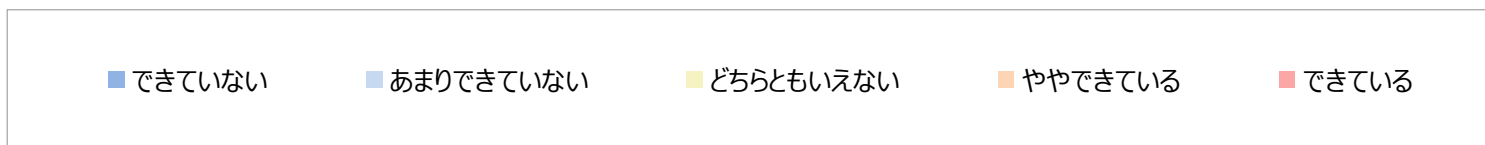
# 必要性に応じて、「賃金や報酬制度」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができているか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて、「賃金や報酬制度」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「賃金や報酬制度について見直す必要性を感じている」ベース



		n=	n (%)					できていない計	できている計
全体		(1,442)	15.0	29.1	23.2	27.8	4.9	44.1	32.7
従業員規模別	30-99人	(362)	20.4	29.3	23.8	24.9	1.7	49.7	26.5
	100-299人	(298)	17.4	32.2	21.5	26.2	2.7	49.7	28.9
	300-999人	(310)	10.6	36.1	19.0	28.1	6.1	46.8	34.2
	1,000人以上	(472)	12.3	22.2	26.7	30.9	7.8	34.5	38.8
業種別	製造業	(415)	14.5	27.2	23.6	28.9	5.8	41.7	34.7
	非製造業	(1,027)	15.3	29.8	23.1	27.4	4.5	45.1	31.8
ビジネスエリア別	国内展開	(1,058)	16.4	31.5	23.2	25.1	3.9	47.8	29.0
	グローバル展開	(367)	11.4	21.0	24.0	36.2	7.4	32.4	43.6
設立年数別	20年以内	(300)	13.3	24.3	20.3	35.3	6.7	37.7	42.0
	20年超	(1,136)	15.2	30.4	24.1	26.0	4.3	45.6	30.3

※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「できている」

# 「賃金や報酬制度」に関する取り組みの実施率

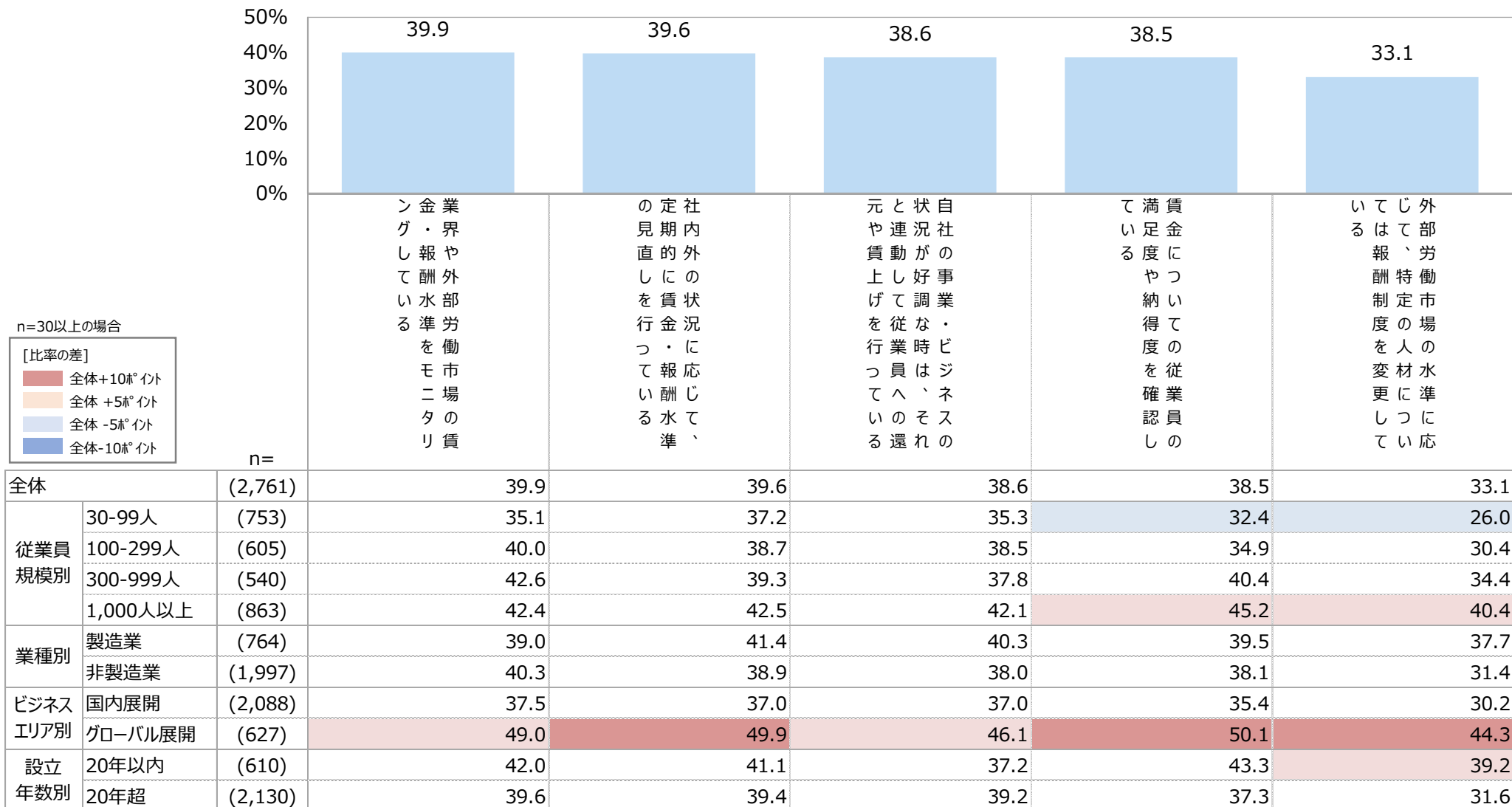
Q あなたが所属する企業における「賃金や報酬制度」のお取り組みについて教えてください。

※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度行っている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

**昇進・昇格**

# 「昇進・昇格」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「昇進・昇格」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	n (%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	4.6	17.2	32.2	33.2	12.7	21.9	45.9
従業員規模別	30-99人	(753)	5.6	17.3	34.4	32.4	10.4	22.8	42.8
	100-299人	(605)	5.5	19.3	33.2	31.1	10.9	24.8	42.0
	300-999人	(540)	4.3	14.6	29.1	38.5	13.5	18.9	52.0
	1,000人以上	(863)	3.5	17.4	31.5	32.1	15.5	20.9	47.6
業種別	製造業	(764)	4.3	16.8	30.2	34.8	13.9	21.1	48.7
	非製造業	(1,997)	4.8	17.4	32.9	32.6	12.3	22.2	44.9
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	4.8	18.2	32.6	32.2	12.1	23.0	44.3
	グローバル展開	(627)	4.1	13.9	29.2	38.0	14.8	18.0	52.8
設立年数別	20年以内	(610)	6.6	21.0	29.2	32.3	11.0	27.5	43.3
	20年超	(2,130)	4.0	16.2	32.9	33.8	13.2	20.2	46.9

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

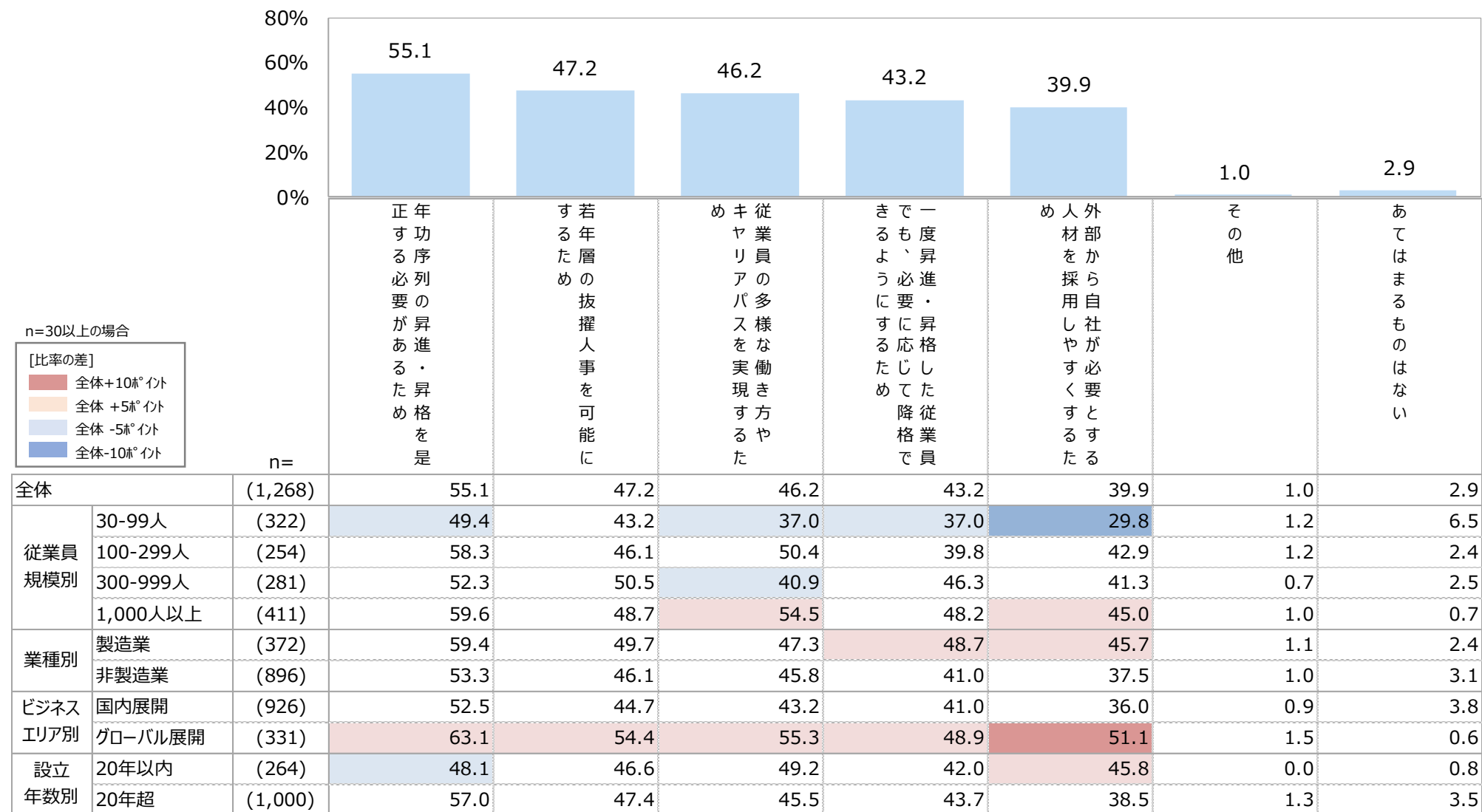
# 「昇進・昇格」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「昇進・昇格」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「昇進・昇格について見直す必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

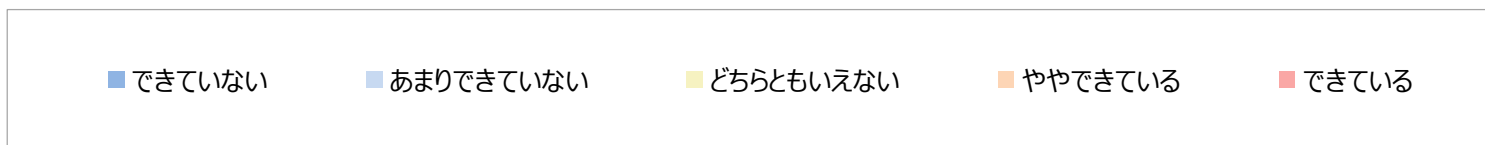
# 必要性に応じて、「昇進・昇格」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができているか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて、「昇進・昇格」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「昇進・昇格について見直す必要性を感じている」ベース



		n=	n (%)					できていない計	できている計
全体		(1,268)	17.6	30.3	20.4	26.7	5.0	47.9	31.7
従業員規模別	30-99人	(322)	21.4	34.2	23.6	20.2	0.6	55.6	20.8
	100-299人	(254)	21.3	30.3	18.9	25.6	3.9	51.6	29.5
	300-999人	(281)	17.1	31.3	15.7	29.9	6.0	48.4	35.9
	1,000人以上	(411)	12.7	26.5	22.1	30.4	8.3	39.2	38.7
業種別	製造業	(372)	16.1	28.8	18.8	29.8	6.5	44.9	36.3
	非製造業	(896)	18.2	30.9	21.1	25.4	4.4	49.1	29.8
ビジネスエリア別	国内展開	(926)	20.2	32.5	20.6	23.1	3.6	52.7	26.7
	グローバル展開	(331)	10.3	24.2	19.9	37.2	8.5	34.4	45.6
設立年数別	20年以内	(264)	15.5	21.6	22.7	33.7	6.4	37.1	40.2
	20年超	(1,000)	17.8	32.7	19.9	25.0	4.6	50.5	29.6

※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

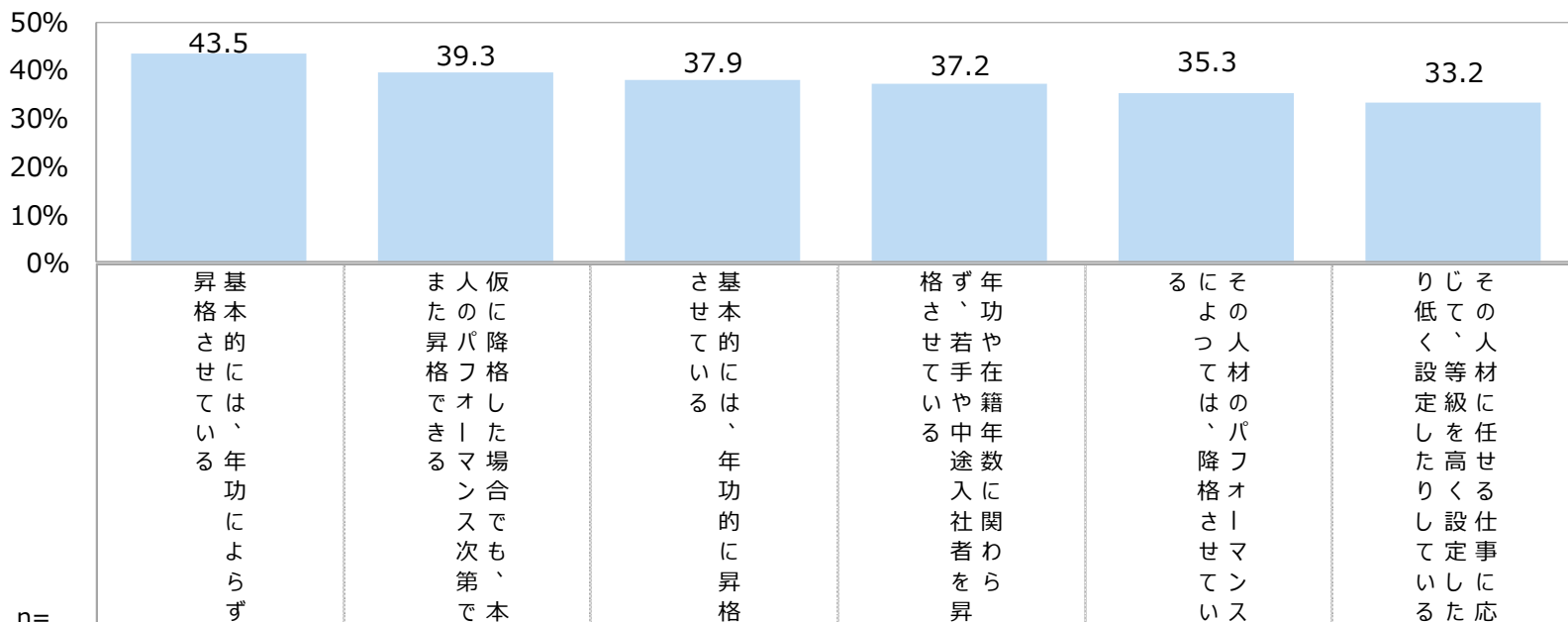
※できている計:「ややできている」+「できている」



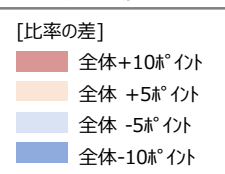
# 「昇進・昇格」に関する取り組みの実施率

Q あなたが所属する企業における「昇進・昇格」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



n=30以上の場合



		n=	43.5	39.3	37.9	37.2	35.3	33.2
全体		(2,761)	43.5	39.3	37.9	37.2	35.3	33.2
従業員規模別	30-99人	(753)	41.3	34.1	33.2	32.8	29.9	26.6
	100-299人	(605)	44.0	40.3	38.2	37.2	34.5	32.4
	300-999人	(540)	43.7	40.6	40.4	39.4	37.0	36.5
	1,000人以上	(863)	45.1	42.4	40.3	39.7	39.4	37.4
業種別	製造業	(764)	45.7	39.3	38.6	39.7	36.1	36.9
	非製造業	(1,997)	42.7	39.4	37.7	36.3	35.0	31.7
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	42.9	38.0	37.5	34.9	34.0	31.4
	グローバル展開	(627)	47.4	45.1	40.7	46.7	41.0	41.1
設立年数別	20年以内	(610)	42.1	43.1	36.2	36.9	35.2	34.6
	20年超	(2,130)	44.0	38.5	38.5	37.4	35.4	32.9

※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度やっている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 3年前と比較した課長相当職への昇進年齢の変化

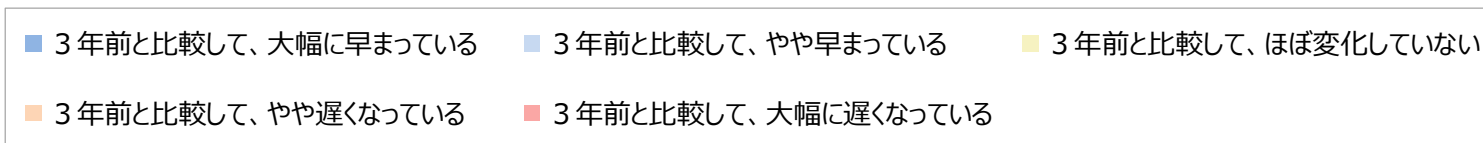
Q あなたが所属する企業における「課長相当職への平均的な昇進年齢」について、3年前と比較した状況を教えてください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※設立年が3年未満の場合は初年度と比較してお答えください。

SA

※「課長相当職への平均昇進年齢把握者」ベース



		n=	3年前と比較した状況 (%)					早ま て いる 計	遅くな っている 計
全体		(1,568)	5.5	28.6	55.5	8.7	1.7	34.1	10.4
従業員 規模別	30-99人	(352)	2.8	21.3	65.6	8.8	1.4	24.1	10.2
	100-299人	(343)	5.5	34.1	50.7	7.6	2.0	39.7	9.6
	300-999人	(324)	5.6	29.9	52.2	10.2	2.2	35.5	12.3
	1,000人以上	(549)	7.3	29.0	53.9	8.4	1.5	36.2	9.8
業種別	製造業	(443)	7.4	33.6	49.0	8.4	1.6	41.1	9.9
	非製造業	(1,125)	4.8	26.6	58.0	8.8	1.8	31.4	10.6
ビジネス エリア別	国内展開	(1,142)	4.7	26.7	57.7	9.1	1.8	31.4	10.9
	グローバル展開	(418)	7.7	33.5	49.8	7.7	1.4	41.1	9.1
設立 年数別	20年以内	(320)	9.1	35.3	48.1	7.2	2.3	44.4	7.5
	20年超	(1,245)	4.5	26.9	57.4	9.1	2.1	31.4	11.2

※早まっている計:「3年前と比較して、大幅に早まっている」+「3年前と比較して、やや早まっている」  
 ※遅くなっている計:「3年前と比較して、やや遅くなっている」+「3年前と比較して、大幅に遅くなっている」

## 退職とアルムナイ

# 離職率の状況

Q あなたが所属する企業における離職率の状況を教えてください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「一年間の離職率把握者」ベース

## 【全従業員】

## 【若年層】

## 【ミドル・シニア】

		【全従業員】					n=		【若年層】					n=		【ミドル・シニア】									
		(% )					低い	高い	(% )					低い	高い	(% )					低い	高い			
		n=					計	計	n=					計	計	n=					計	計			
		(% )							(% )							(% )									
		(% )							(% )							(% )									
全体		(1,647)	7.1	18.5	44.0	26.5	4.0	25.6	30.5	(1,647)	6.4	13.1	34.6	34.9	11.1	19.5	45.9	(1,647)	10.7	23.7	45.3	17.1	3.2	34.4	20.3
従業員規模別	30-99人	(425)	9.9	13.6	50.6	22.1	3.8	23.5	25.9	(425)	10.4	12.9	38.4	29.6	8.7	23.3	38.4	(425)	16.5	22.8	43.1	15.8	1.9	39.3	17.6
	100-299人	(364)	7.1	19.0	45.3	24.2	4.4	26.1	28.6	(364)	5.5	13.2	38.2	34.3	8.8	18.7	43.1	(364)	9.1	22.5	47.0	18.7	2.7	31.6	21.4
	300-999人	(326)	6.1	21.2	40.5	27.9	4.3	27.3	32.2	(326)	5.8	15.3	32.8	33.7	12.3	21.2	46.0	(326)	10.7	24.2	46.6	14.7	3.7	35.0	18.4
	1,000人以上	(532)	5.5	20.3	39.8	30.6	3.8	25.8	34.4	(532)	4.3	11.7	30.3	40.0	13.7	16.0	53.8	(532)	7.3	24.8	45.1	18.4	4.3	32.1	22.7
業種別	製造業	(454)	7.0	20.9	42.7	25.6	3.7	28.0	29.3	(454)	6.2	13.7	34.4	34.8	11.0	19.8	45.8	(454)	11.7	25.1	47.1	13.2	2.9	36.8	16.1
	非製造業	(1,193)	7.1	17.5	44.4	26.8	4.1	24.6	30.9	(1,193)	6.5	12.8	34.7	34.9	11.1	19.4	45.9	(1,193)	10.4	23.1	44.6	18.5	3.4	33.5	21.9
ビジネスエリア別	国内展開	(1,236)	7.0	17.6	45.4	26.0	4.0	24.7	29.9	(1,236)	6.6	12.7	36.1	33.9	10.8	19.3	44.7	(1,236)	10.9	22.8	45.5	17.8	3.0	33.7	20.8
	グローバル展開	(401)	7.0	20.9	40.1	27.9	4.0	27.9	31.9	(401)	5.2	14.5	30.4	37.9	12.0	19.7	49.9	(401)	10.2	26.7	45.4	14.2	3.5	36.9	17.7
設立年数別	20年以内	(352)	6.5	20.7	44.6	23.3	4.8	27.3	28.1	(352)	6.3	14.5	35.5	32.4	11.4	20.7	43.8	(352)	8.2	22.4	46.9	17.0	5.4	30.7	22.4
	20年超	(1,291)	7.2	17.9	43.8	27.4	3.7	25.1	31.1	(1,291)	6.4	12.6	34.4	35.6	10.9	19.1	46.6	(1,291)	11.4	24.1	44.8	17.1	2.6	35.5	19.7

※低い計:「想定より大幅に低い」+「想定よりやや低い」  
 ※高い計:「想定よりやや高い」+「想定より大幅に高い」

# 一年間の離職率

Q あなたが所属する企業における「一年間の離職率」を教えてください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

N

※「一年間の離職率把握者」ベース

		n=	(%)
全体		(1,647)	12.9
従業員規模別	30-99人	(425)	11.2
	100-299人	(364)	13.2
	300-999人	(326)	12.9
	1,000人以上	(532)	14.2
業種別	製造業	(454)	11.5
	非製造業	(1,193)	13.5
ビジネスエリア別	国内展開	(1,236)	12.9
	グローバル展開	(401)	12.8
設立年数別	20年以内	(352)	17.4
	20年超	(1,291)	11.7

※各スコアは平均値

## 出戻り社員の受け入れ状況

Q あなたが所属する企業では、いわゆる出戻り社員の受け入れを行っていますか？  
 ※出戻り社員の受け入れとは、一度自社を退職した従業員を再度雇用する事を指します。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 出戻り社員を受け入れている      ■ 出戻り社員を受け入れていない      ■ わからない

		n=	(%)		
全体		(2,761)	55.5	34.3	10.2
従業員規模別	30-99人	(753)	51.3	35.9	12.9
	100-299人	(605)	59.2	31.2	9.6
	300-999人	(540)	57.0	34.8	8.1
	1,000人以上	(863)	55.6	34.9	9.5
業種別	製造業	(764)	53.7	36.5	9.8
	非製造業	(1,997)	56.2	33.5	10.3
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	55.5	34.8	9.8
	グローバル展開	(627)	57.7	33.7	8.6
設立年数別	20年以内	(610)	59.0	32.1	8.9
	20年超	(2,130)	54.8	35.1	10.1

## 今後の出戻り社員の受け入れ導入予定

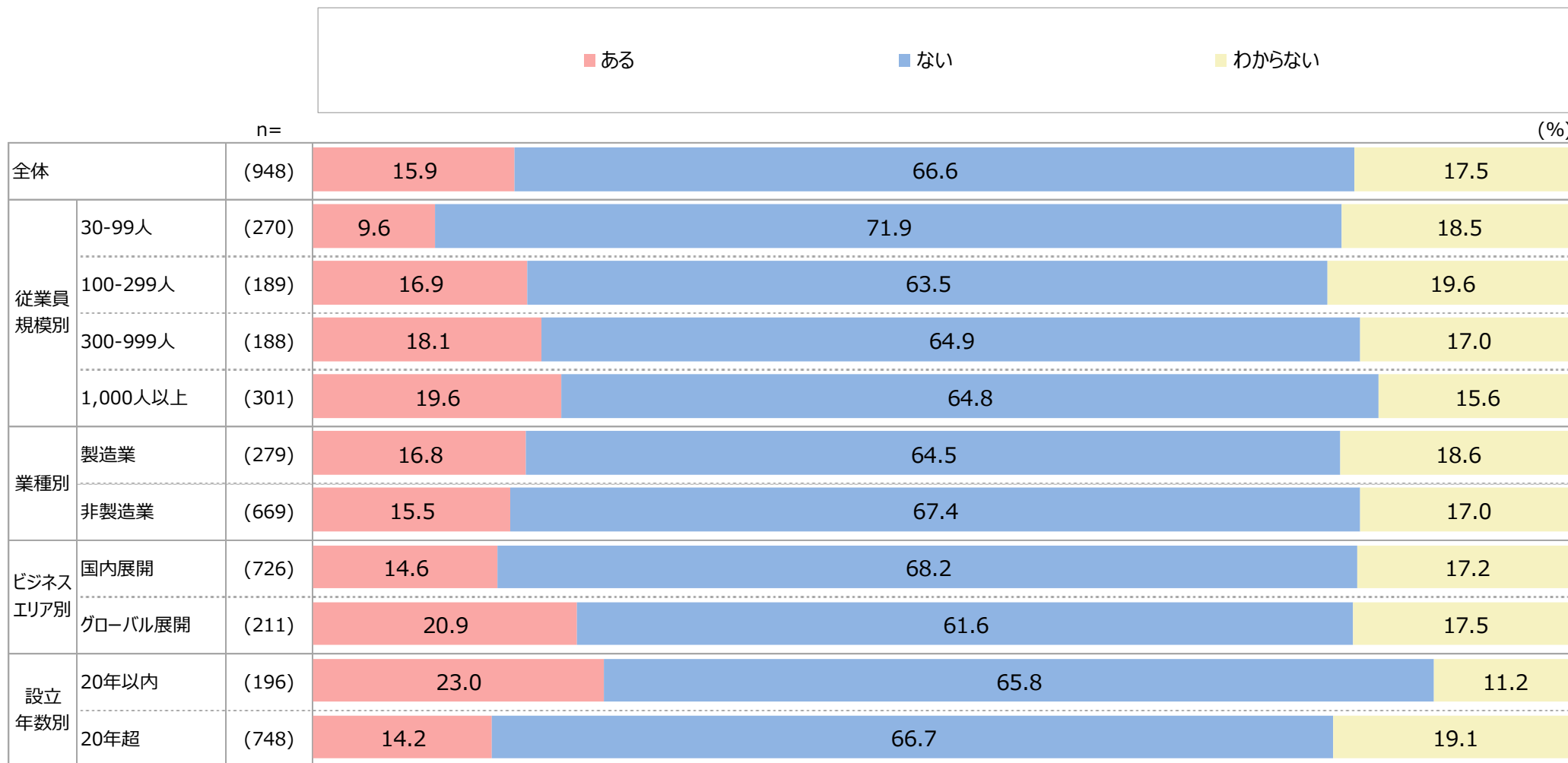
Q 今後、出戻り社員の受け入れを導入する予定はありますか？

※出戻り社員の受け入れとは、一度自社を退職した従業員を再度雇用する事を指します。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「出戻り社員非受け入れ」ベース

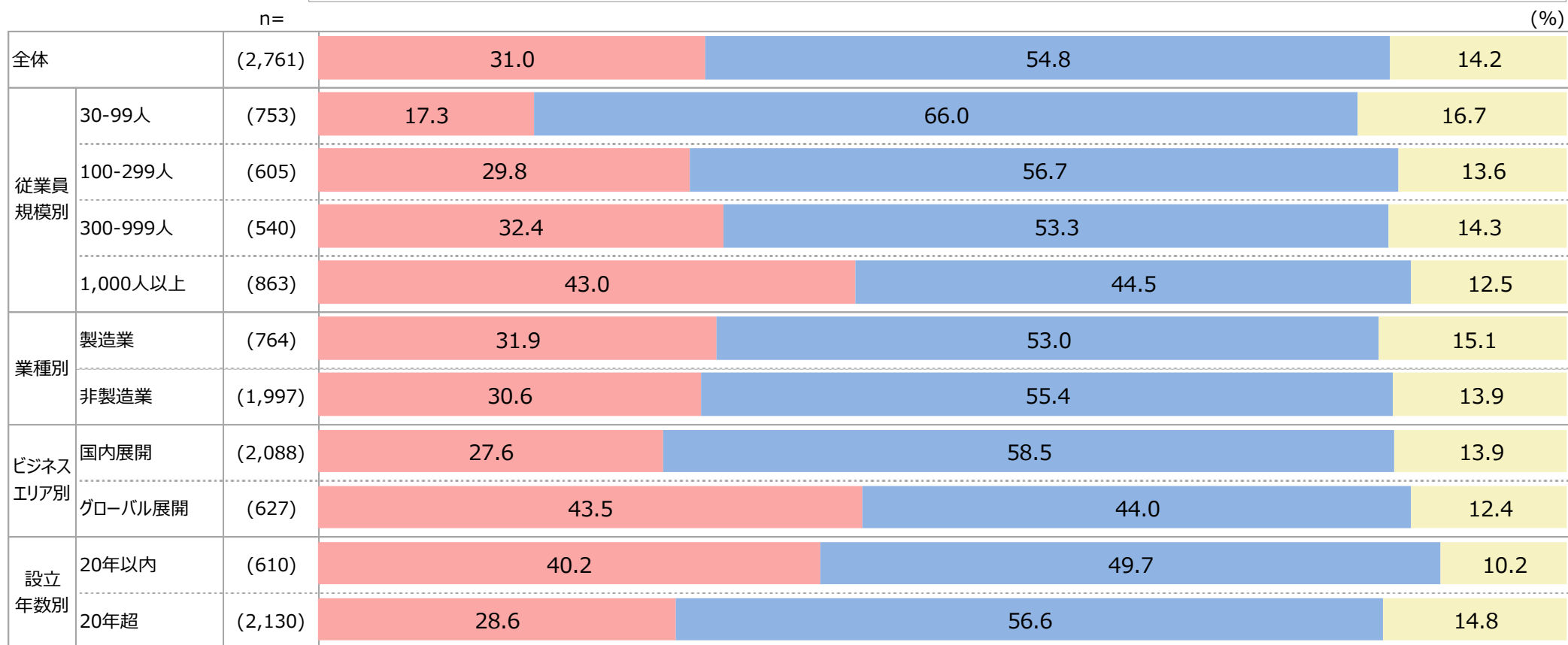


# アルムナネットワークの構築取り組み状況

Q あなたが所属する企業では、アルムナネットワークの構築に取り組んでいますか？  
 ※アルムナネットワークの構築とは、自社を退職した従業員とのコミュニティづくりを指します。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 取り組んでいる      ■ 取り組んでいない      ■ わからない





## 今後のアルムナイネットワークの構築取り組み導入予定

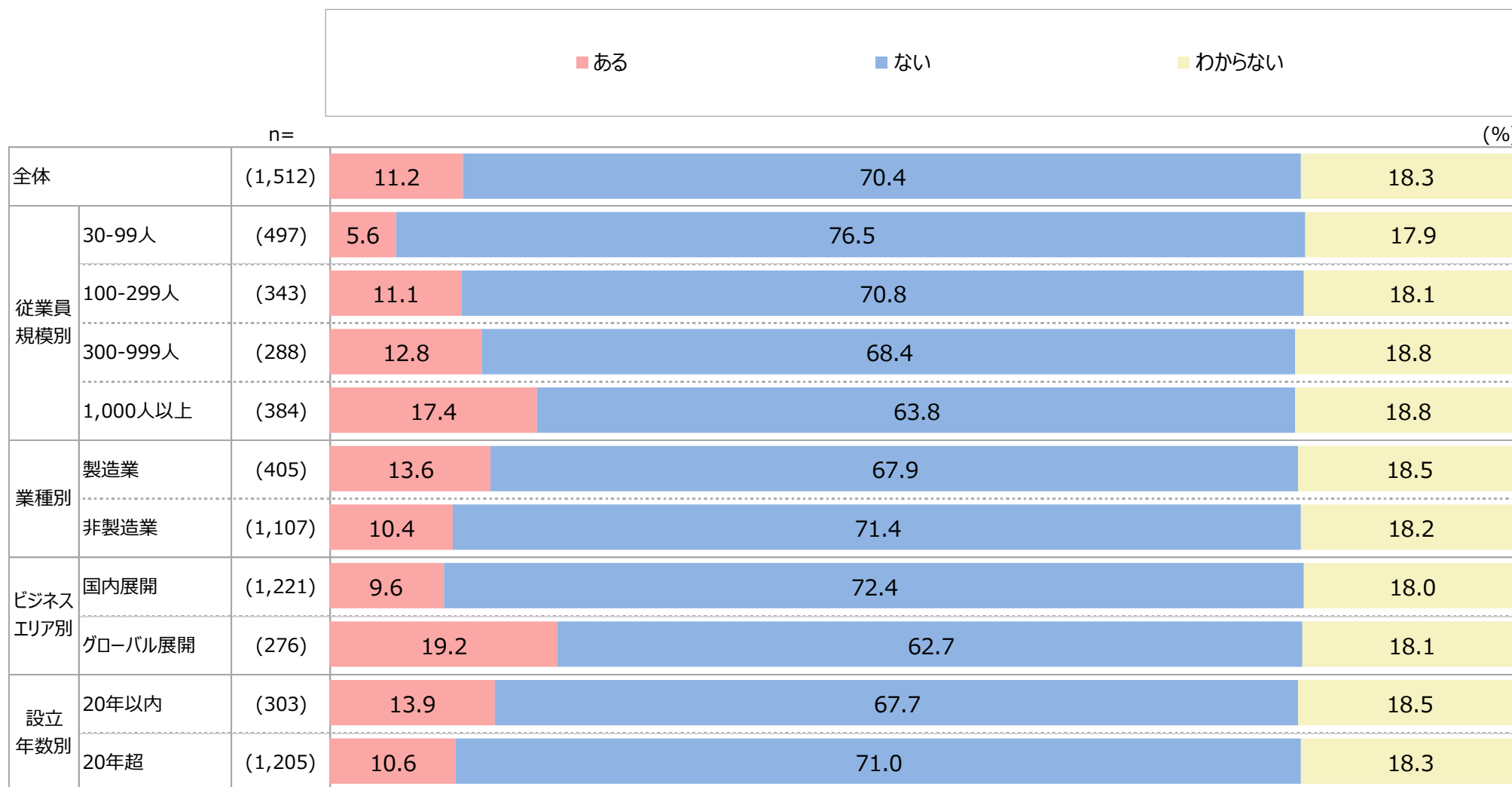
Q 今後、アルムナイネットワークの構築に取り組む予定はありますか？

※アルムナイネットワークの構築とは、自社を退職した従業員とのコミュニティづくりを指します。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「アルムナイネットワークの構築非取り組み」ベース



## 管理職・ミドルマネジメント

# 「管理職のマネジメント」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性

Q ご自身のお勤め先企業の「管理職のマネジメント」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じていますか？  
 ※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く感じていない ■ あまり感じていない ■ どちらともいえない ■ やや感じている ■ 強く感じている

		n=	n (%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	3.5	16.1	36.1	31.7	12.6	19.6	44.3
従業員規模別	30-99人	(753)	4.0	16.6	40.2	27.4	11.8	20.6	39.2
	100-299人	(605)	3.3	20.2	33.7	29.9	12.9	23.5	42.8
	300-999人	(540)	4.4	13.7	34.4	35.9	11.5	18.1	47.4
	1,000人以上	(863)	2.8	14.3	35.2	34.1	13.7	17.0	47.7
業種別	製造業	(764)	3.7	13.9	36.5	32.3	13.6	17.5	45.9
	非製造業	(1,997)	3.5	16.9	36.0	31.4	12.2	20.4	43.6
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	3.5	17.0	36.6	30.7	12.1	20.5	42.8
	グローバル展開	(627)	3.7	13.1	33.2	36.2	13.9	16.7	50.1
設立年数別	20年以内	(610)	5.2	19.3	30.2	33.1	12.1	24.6	45.2
	20年超	(2,130)	3.0	15.2	37.7	31.5	12.6	18.2	44.1

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

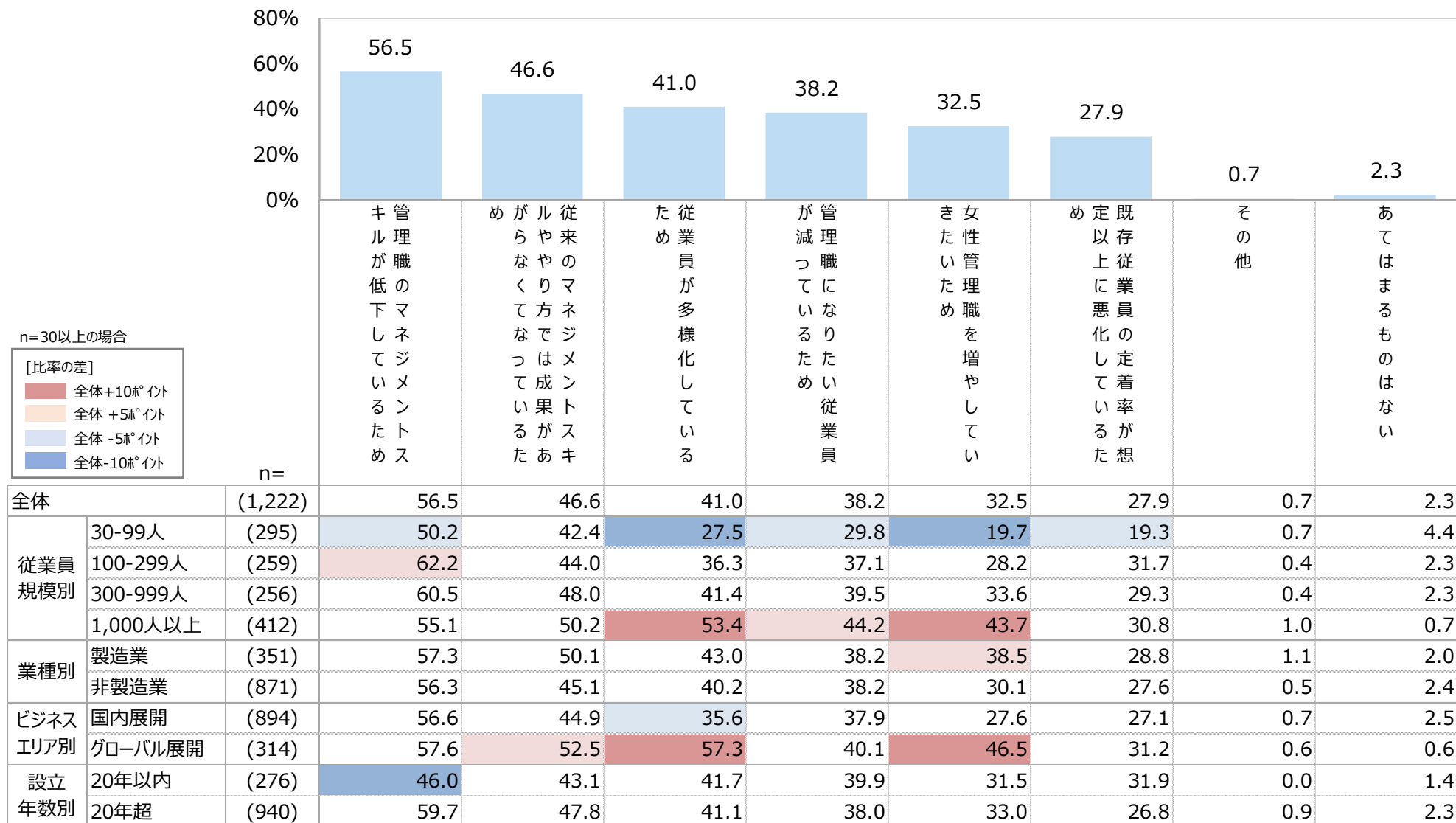
# 「管理職のマネジメント」について、見直す必要性を感じている理由

Q ご自身のお勤め先企業の「管理職のマネジメント」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性について、なぜ必要があると思いますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。

MA

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

※「管理職のマネジメントについて見直す必要性を感じている」ベース



※「全体」の値で降順にソート

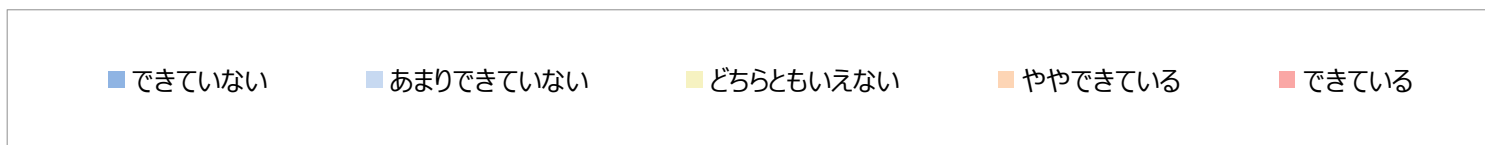
# 必要性に応じて、「管理職のマネジメント」に関する人事制度の改定・やり方の見直しができているか

Q あなたが所属する企業では、必要性に応じて「管理職のマネジメント」に関する人事制度を改定したり、やり方を見直す事ができていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

※「管理職のマネジメントについて見直す必要性を感じている」ベース



		n=	(%)					できていない計	できている計
全体		(1,222)	18.4	31.8	22.1	23.6	4.0	50.2	27.7
従業員規模別	30-99人	(295)	25.8	32.9	25.4	14.6	1.4	58.6	15.9
	100-299人	(259)	19.3	36.7	18.5	22.0	3.5	56.0	25.5
	300-999人	(256)	14.1	34.0	19.1	29.3	3.5	48.0	32.8
	1,000人以上	(412)	15.3	26.7	23.8	27.7	6.6	42.0	34.2
業種別	製造業	(351)	15.4	29.6	21.1	28.8	5.1	45.0	33.9
	非製造業	(871)	19.6	32.7	22.5	21.6	3.6	52.4	25.1
ビジネスエリア別	国内展開	(894)	21.4	34.0	22.0	19.7	2.9	55.4	22.6
	グローバル展開	(314)	10.5	26.4	22.0	34.7	6.4	36.9	41.1
設立年数別	20年以内	(276)	10.5	27.2	25.4	31.9	5.1	37.7	37.0
	20年超	(940)	20.4	33.4	21.2	21.4	3.6	53.8	25.0

※できていない計:「できていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「できている」

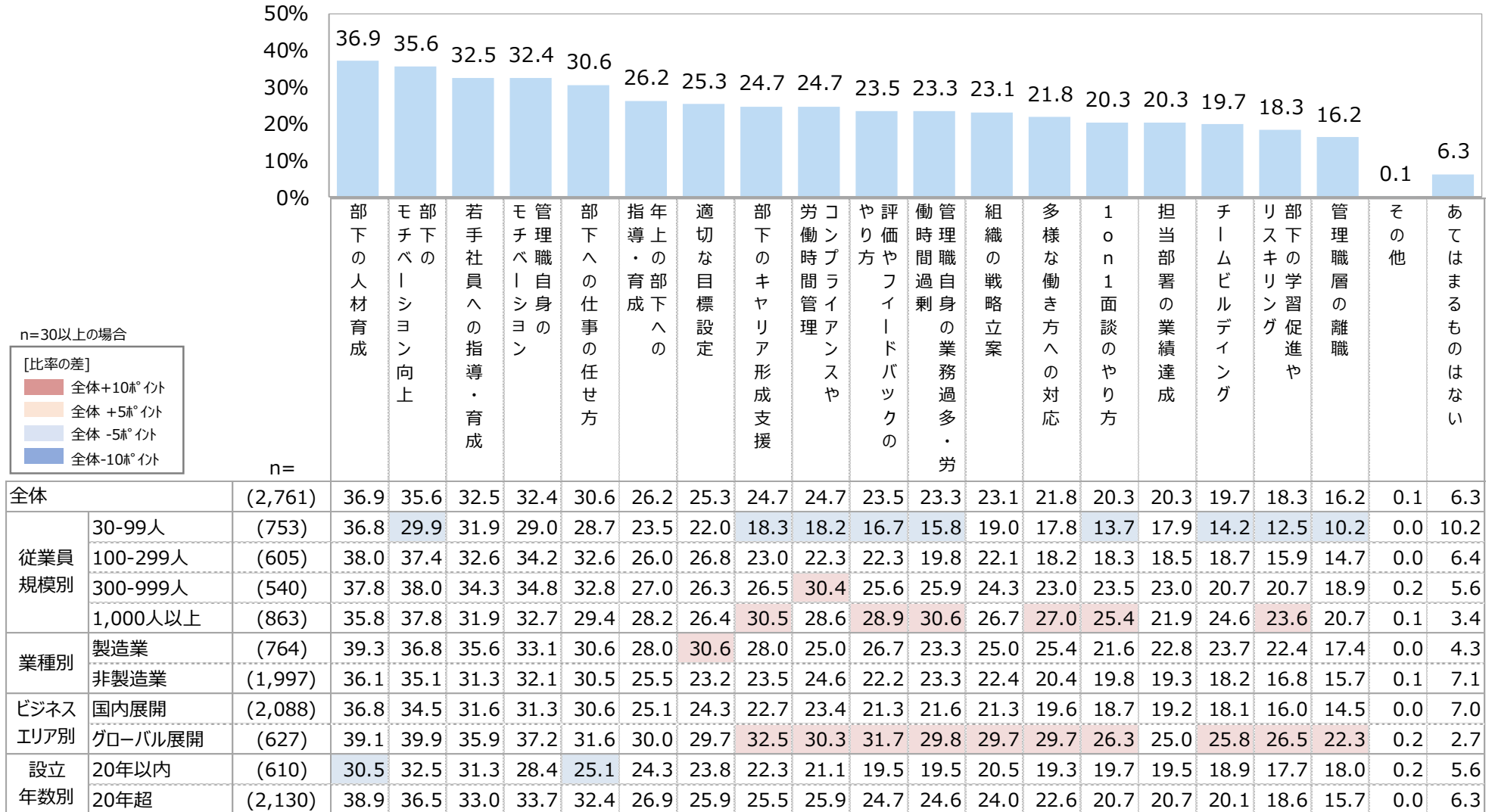
# 管理職についての課題

Q あなたが所属する企業における、管理職についての課題を教えてください。あてはまるものを全てお選びください。

※個人的なご意見ではなく、所属している企業全体を想定してお答えください。

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA

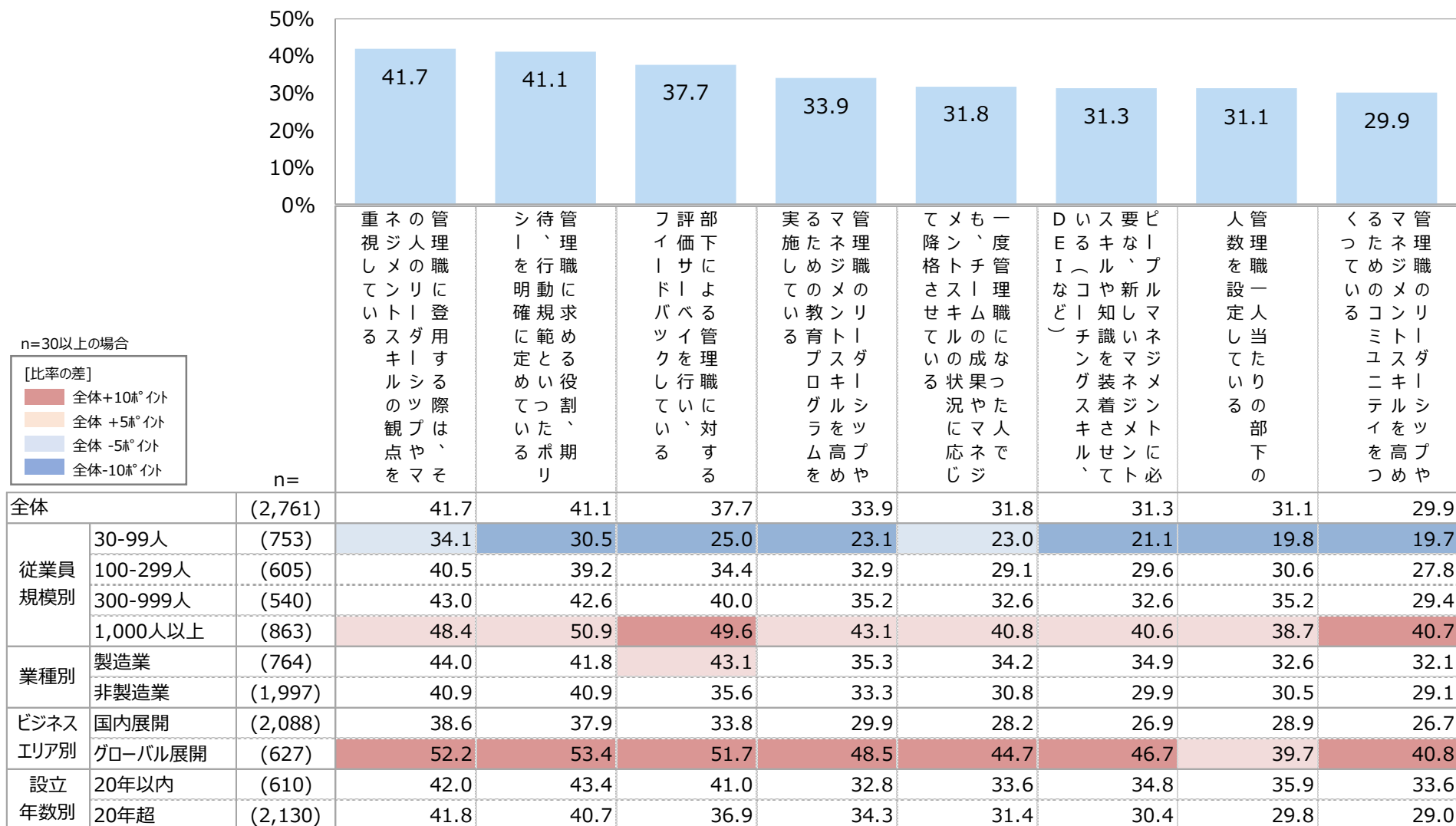


※「全体」の値で降順にソート

# 「管理職に関する制度」の取り組みの実施率

Q あなたが所属する企業における、管理職に関する制度などについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



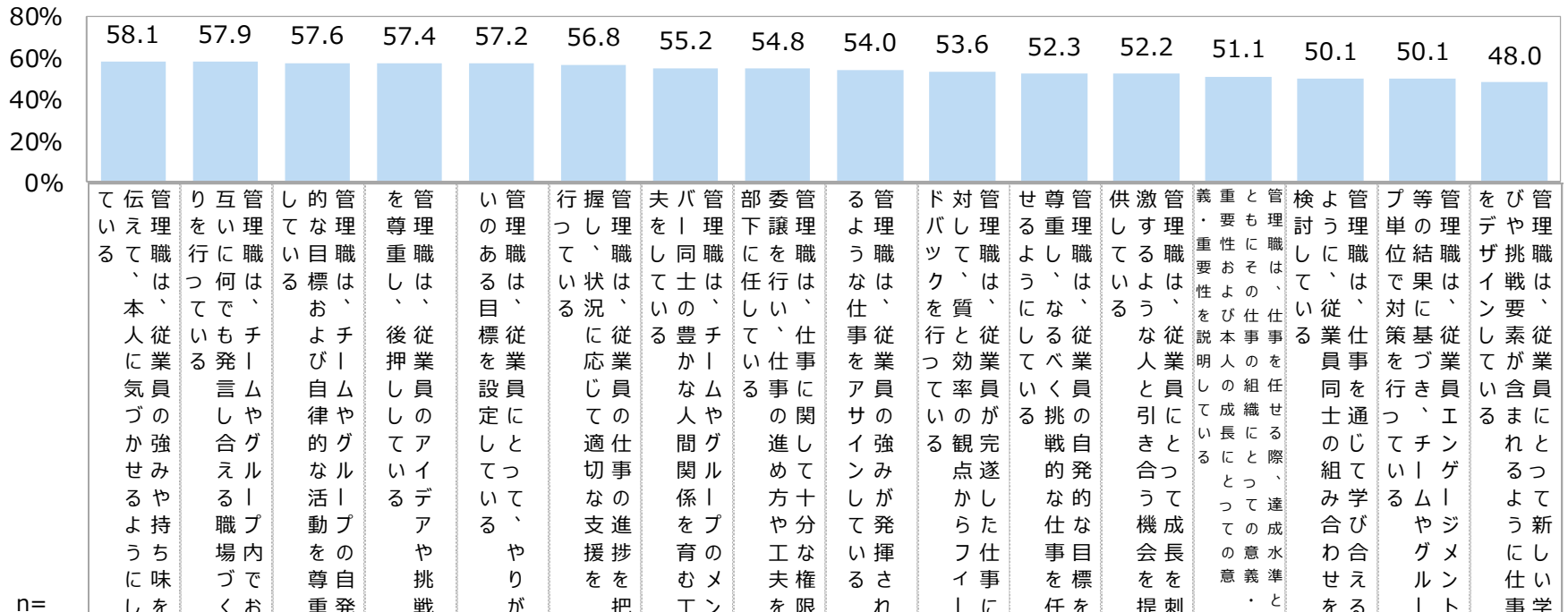
※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度やっている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 管理職のマネジメント行動の重要性

Q あなたが所属する企業における、管理職のマネジメント行動について教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業全体の管理職を想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業がこのような取り組みをすることは、どれくらい重要だと思いますか？

各SA



n=30以上の場合  
 [比率の差]  
 ■ 全体+10%以上  
 ■ 全体 +5%以上  
 ■ 全体 -5%以上  
 ■ 全体-10%以上

		n=	58.1	57.9	57.6	57.4	57.2	56.8	55.2	54.8	54.0	53.6	52.3	52.2	51.1	50.1	50.1	48.0
全体		(2,761)	58.1	57.9	57.6	57.4	57.2	56.8	55.2	54.8	54.0	53.6	52.3	52.2	51.1	50.1	50.1	48.0
従業員規模別	30-99人	(753)	53.9	52.5	50.2	52.1	51.9	51.0	50.5	50.5	46.3	47.4	47.0	44.5	43.4	45.2	44.1	41.7
	100-299人	(605)	57.5	55.5	56.9	55.2	59.8	58.7	55.7	54.9	52.7	53.7	52.7	49.4	53.2	49.3	49.6	49.3
	300-999人	(540)	58.1	59.3	59.3	60.0	58.0	55.7	56.3	56.9	55.0	52.0	52.2	52.8	52.0	52.2	52.0	49.6
	1,000人以上	(863)	62.2	63.5	63.4	62.0	59.3	61.1	58.3	57.4	61.1	59.8	56.5	60.4	55.9	53.8	54.5	51.4
業種別	製造業	(764)	60.7	58.5	57.2	58.8	58.6	57.9	55.8	56.7	55.1	55.8	54.7	53.5	52.1	50.0	49.5	47.4
	非製造業	(1,997)	57.1	57.7	57.7	56.9	56.6	56.3	55.0	54.1	53.6	52.7	51.3	51.6	50.8	50.2	50.3	48.2
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	55.5	55.3	55.1	55.4	54.6	54.4	53.1	52.7	51.4	50.5	49.8	49.1	48.7	47.8	48.4	45.0
	グローバル展開	(627)	67.5	68.1	65.9	65.1	65.7	65.9	63.2	63.3	64.0	64.8	61.4	63.3	60.0	58.2	56.1	58.5
設立年数別	20年以内	(610)	55.4	55.6	57.2	56.6	55.4	55.6	55.1	54.9	54.9	53.1	51.5	54.4	49.5	49.2	51.3	48.2
	20年超	(2,130)	59.0	58.8	57.9	57.9	57.9	57.2	55.3	55.1	53.8	53.9	52.7	51.7	51.8	50.5	49.9	48.1

※「非常に重要である」+「重要である」のスコア

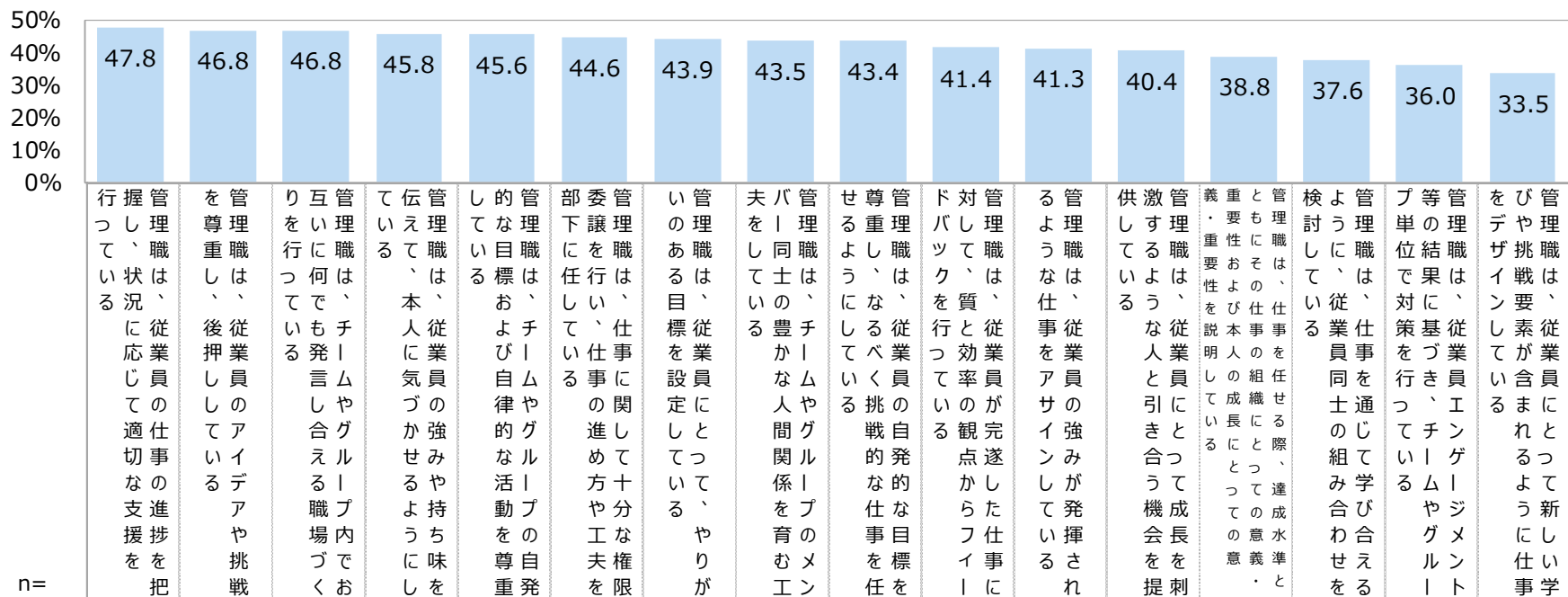
※「全体」の値で降順にソート



# 管理職のマネジメント行動の実施率

Q あなたが所属する企業における、管理職のマネジメント行動について教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業全体の管理職を想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい実施されていますか？

各SA



n=30以上の場合  
 [比率の差]  
 全体+10%以内  
 全体+5%以内  
 全体-5%以内  
 全体-10%以内

n=		47.8	46.8	46.8	45.8	45.6	44.6	43.9	43.5	43.4	41.4	41.3	40.4	38.8	37.6	36.0	33.5
全体	(2,761)	47.8	46.8	46.8	45.8	45.6	44.6	43.9	43.5	43.4	41.4	41.3	40.4	38.8	37.6	36.0	33.5
従業員規模別	30-99人 (753)	39.3	39.2	40.4	36.8	38.0	40.6	37.5	35.3	36.7	31.3	32.1	31.7	31.9	31.7	28.2	27.1
	100-299人 (605)	45.8	45.6	44.3	42.8	44.8	41.0	43.0	40.2	40.5	39.2	40.2	37.0	36.2	35.7	32.2	31.7
	300-999人 (540)	48.9	47.4	48.9	48.5	44.4	44.1	45.0	46.1	44.6	42.2	40.2	41.3	38.9	36.7	39.3	33.1
	1,000人以上 (863)	55.9	53.9	52.7	54.1	53.4	50.9	49.6	51.3	50.6	51.1	50.8	49.7	46.6	44.7	43.3	40.7
業種別	製造業 (764)	50.1	49.6	50.7	49.2	48.0	48.2	47.4	45.5	45.9	43.6	43.3	43.2	40.2	39.4	37.6	35.7
	非製造業 (1,997)	46.9	45.7	45.3	44.5	44.6	43.2	42.6	42.7	42.5	40.5	40.5	39.3	38.3	37.0	35.4	32.7
ビジネスエリア別	国内展開 (2,088)	45.1	44.3	43.3	42.9	42.4	41.9	41.8	40.4	40.9	37.7	37.5	36.9	36.1	34.3	32.9	30.7
	グローバル展開 (627)	57.7	56.0	58.2	56.5	56.9	54.4	52.0	54.7	53.0	54.9	53.9	52.5	49.1	49.0	46.6	44.2
設立年数別	20年以内 (610)	46.9	49.5	46.2	48.7	47.9	46.2	45.6	46.7	44.9	42.0	46.6	43.0	38.9	38.4	39.2	35.4
	20年超 (2,130)	48.1	46.1	47.0	45.1	45.0	44.3	43.6	42.7	43.1	41.4	39.9	39.7	38.9	37.4	35.3	33.1

※「ほぼ確実にやっている」+「ある程度やっている」のスコア

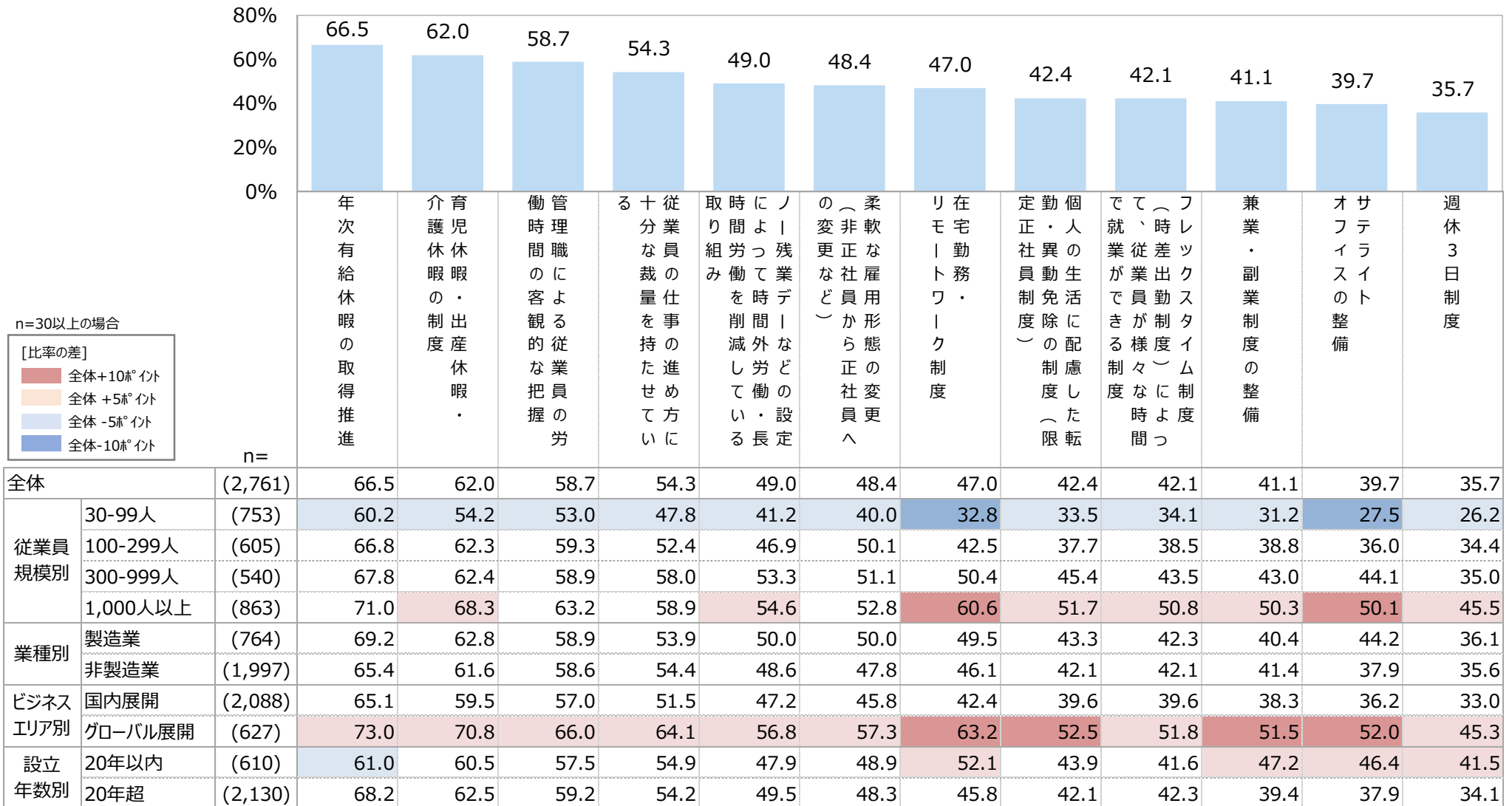
※「全体」の値で降順にソート

## 柔軟な働き方

# 「柔軟な働き方」の取り組みの重要性

Q あなたが所属する企業における「柔軟な働き方」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業がこのような取り組みをすることは、どれくらい重要だと思いますか？

各SA



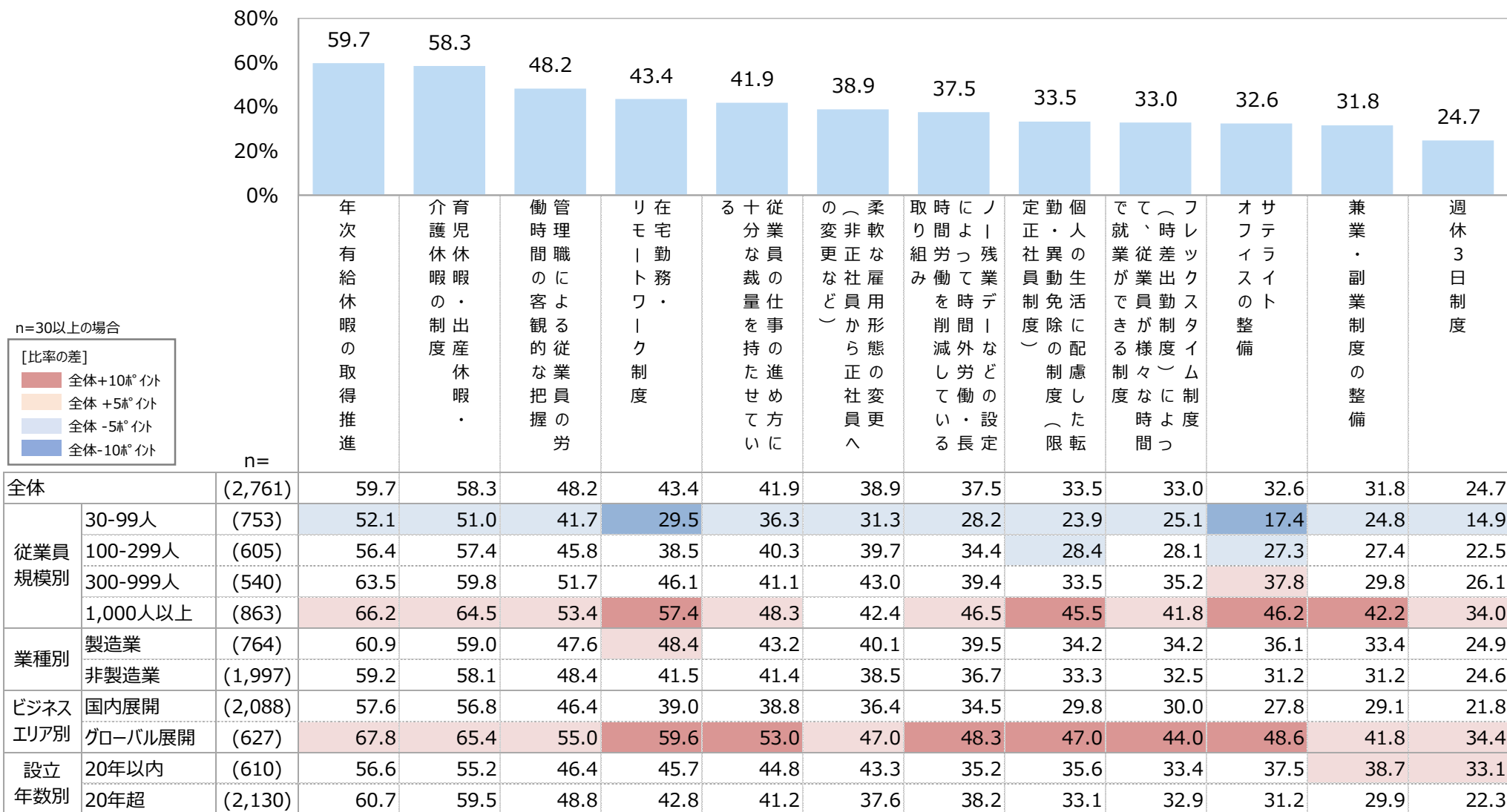
※「非常に重要である」+「重要である」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 「柔軟な働き方」の取り組みの整備・導入率

Q あなたが所属する企業における「柔軟な働き方」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みはどれくらい整備・導入されていますか？

各SA



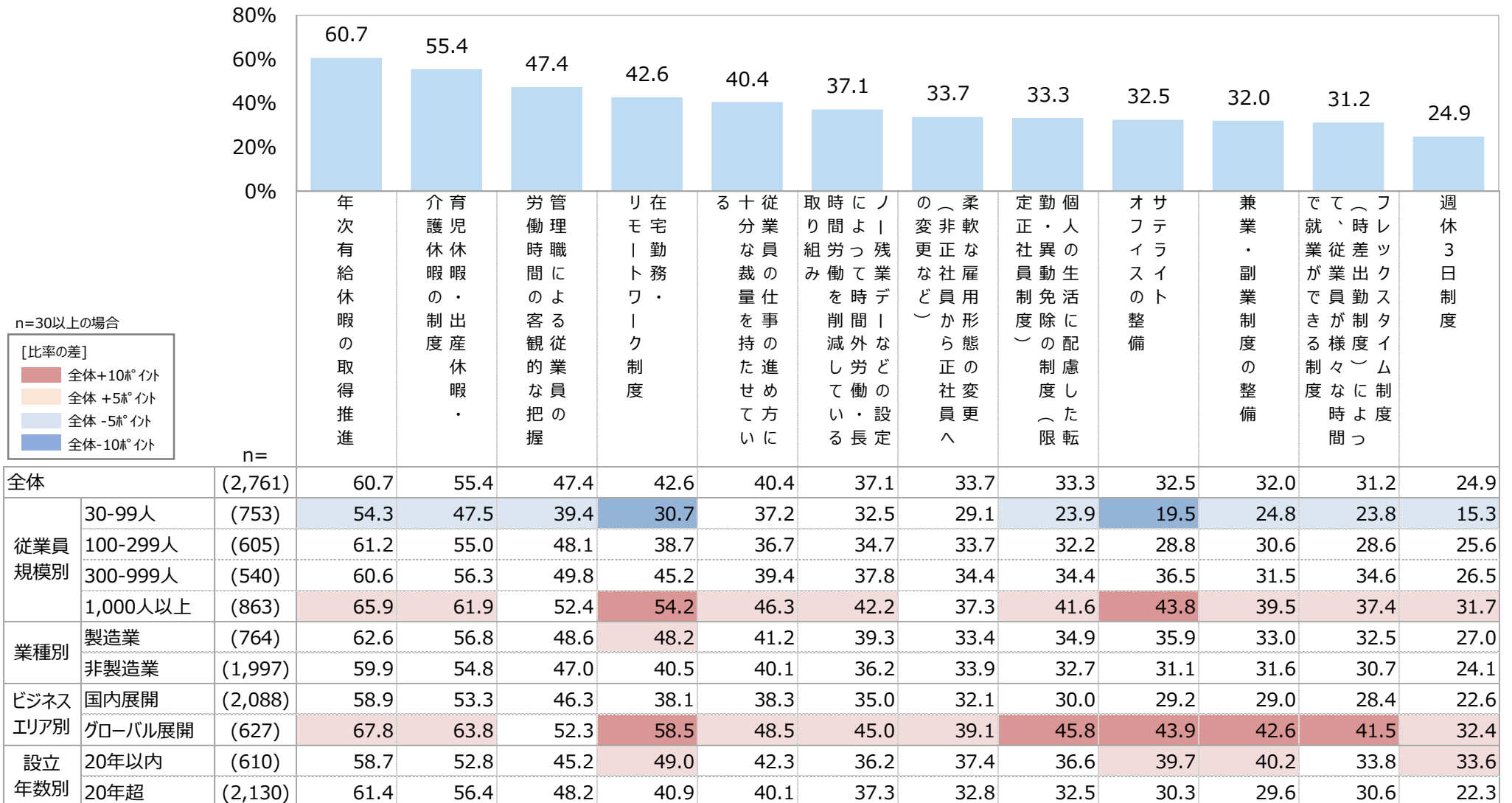
※「ほぼ整備・導入されている」+「ある程度整備・導入されている」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 「柔軟な働き方」の取り組みを利用できる従業員の割合

Q あなたが所属する企業における「柔軟な働き方」のお取り組みについて教えてください。  
 ※個人的なご意見ではなく、所属している企業の取り組みを想定してお答えください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。  
 あなたが所属する企業では、このような取り組みを利用できる従業員はどの程度いますか？

各SA



※「ほぼ全員の従業員が利用できる」+「ある程度の従業員が利用できる」のスコア

※「全体」の値で降順にソート

# 育児休暇取得率

Q あなたが所属する企業における育児休暇取得に関する状況についてあてはまるものをすべてお選びください。また、取得している場合は、取得率についても教えてください。

N

※育児休暇取得（女性）/育児休暇取得（男性）ベース

		女性 (上段) n=	男性 (下段) n=			(%)
全体		(2,260)	(2,039)	21.6	64.8	
従業員 規模別	30-99人	(541)	(482)	19.7	59.4	
	100-299人	(488)	(426)	20.4	62.1	
	300-999人	(466)	(415)	19.9	66.6	
	1,000人以上	(765)	(716)	24.6	69.3	
業種別	製造業	(637)	(577)	22.0	66.3	
	非製造業	(1,623)	(1,462)	21.5	64.2	
ビジネス エリア別	国内展開	(1,665)	(1,492)	20.3	64.0	
	グローバル展開	(562)	(515)	25.9	67.9	
設立 年数別	20年以内	(478)	(419)	25.4	60.8	
	20年超	(1,771)	(1,610)	20.7	66.0	

※各スコアは平均値

# 育児休暇の平均取得期間

Q あなたが所属する企業における育児休暇取得に関する状況について教えてください。

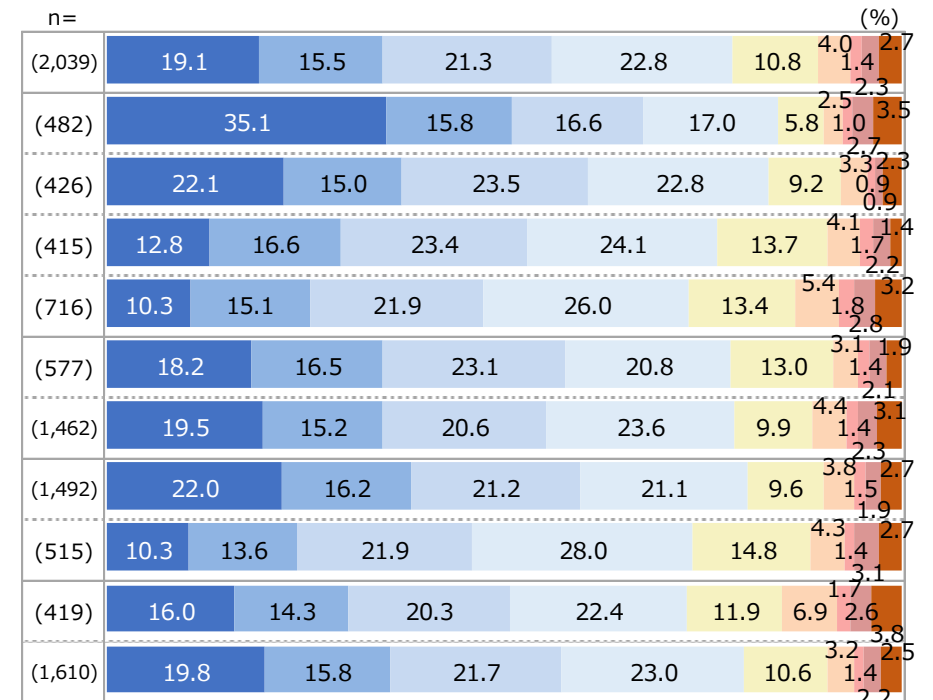
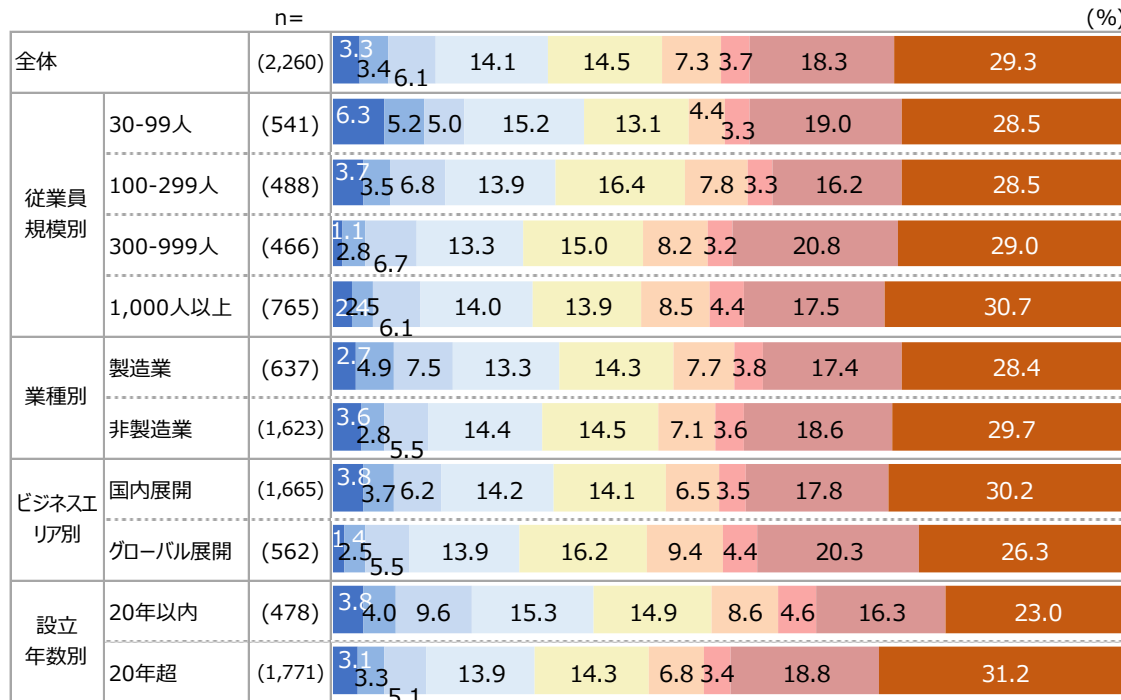
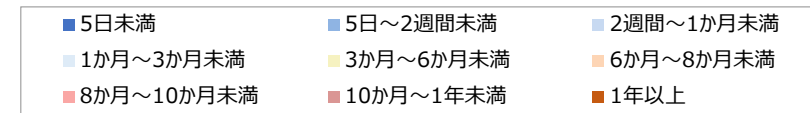
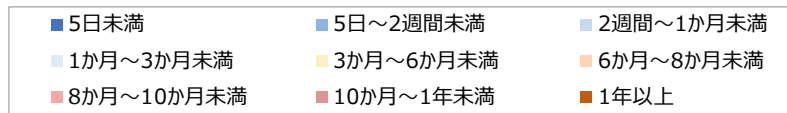
(1) 女性従業員の平均取得期間について教えてください。(2) 男性従業員の平均取得期間について教えてください。

SA

※育児休暇取得（女性）/育児休暇取得（男性）ベース

## 【女性】

## 【男性】



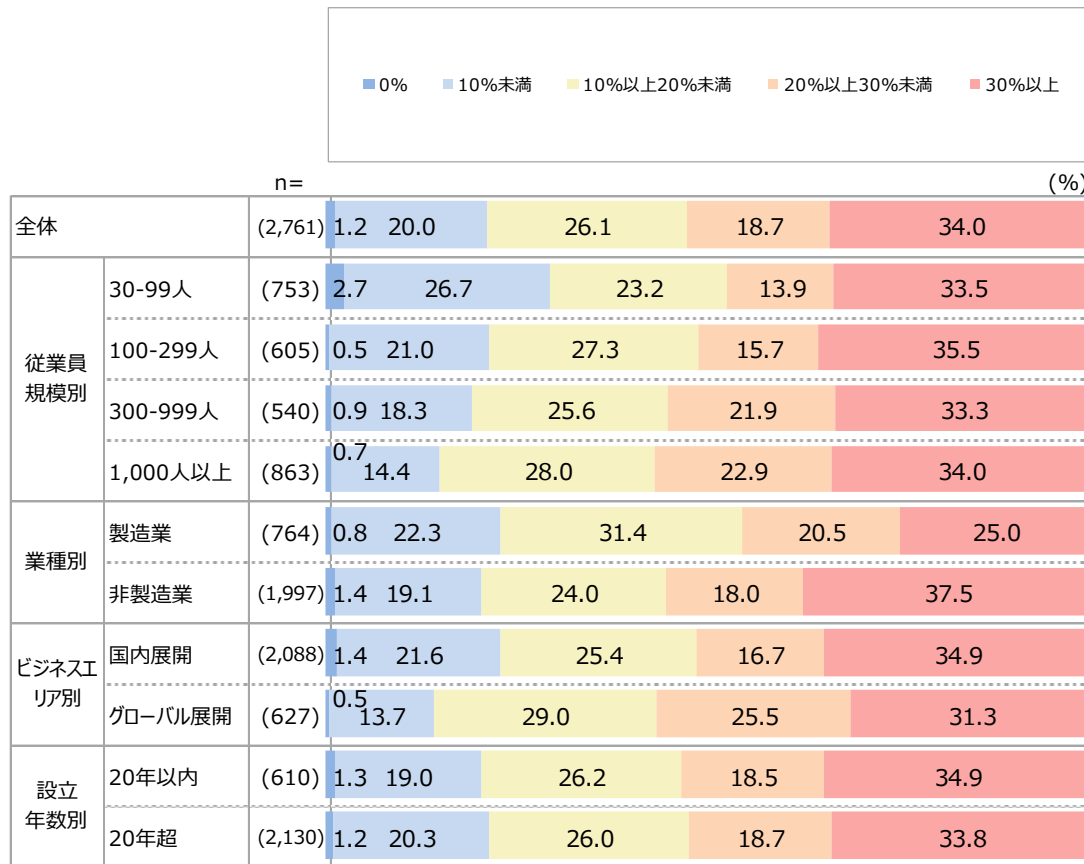
# 女性従業員・管理職の割合

Q あなたが所属する企業における女性活躍推進について教えてください。

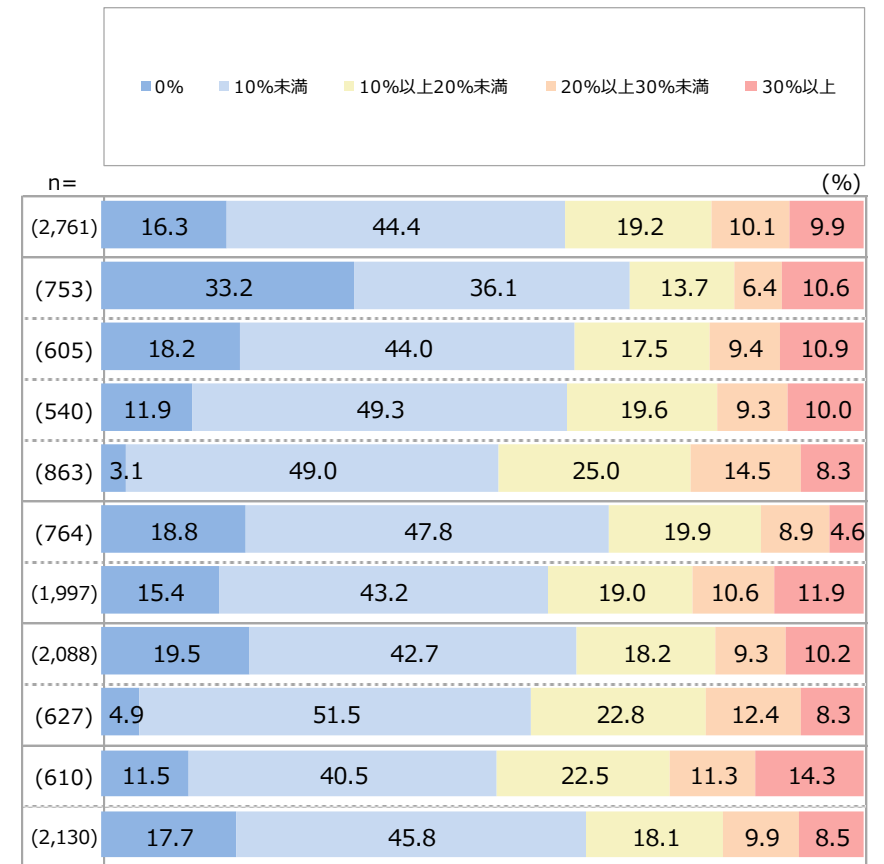
(1) 女性従業員の割合を教えてください。(2) 課長相当職以上の女性管理職割合を教えてください。

SA

【女性従業員】



【課長相当職以上の女性管理職】

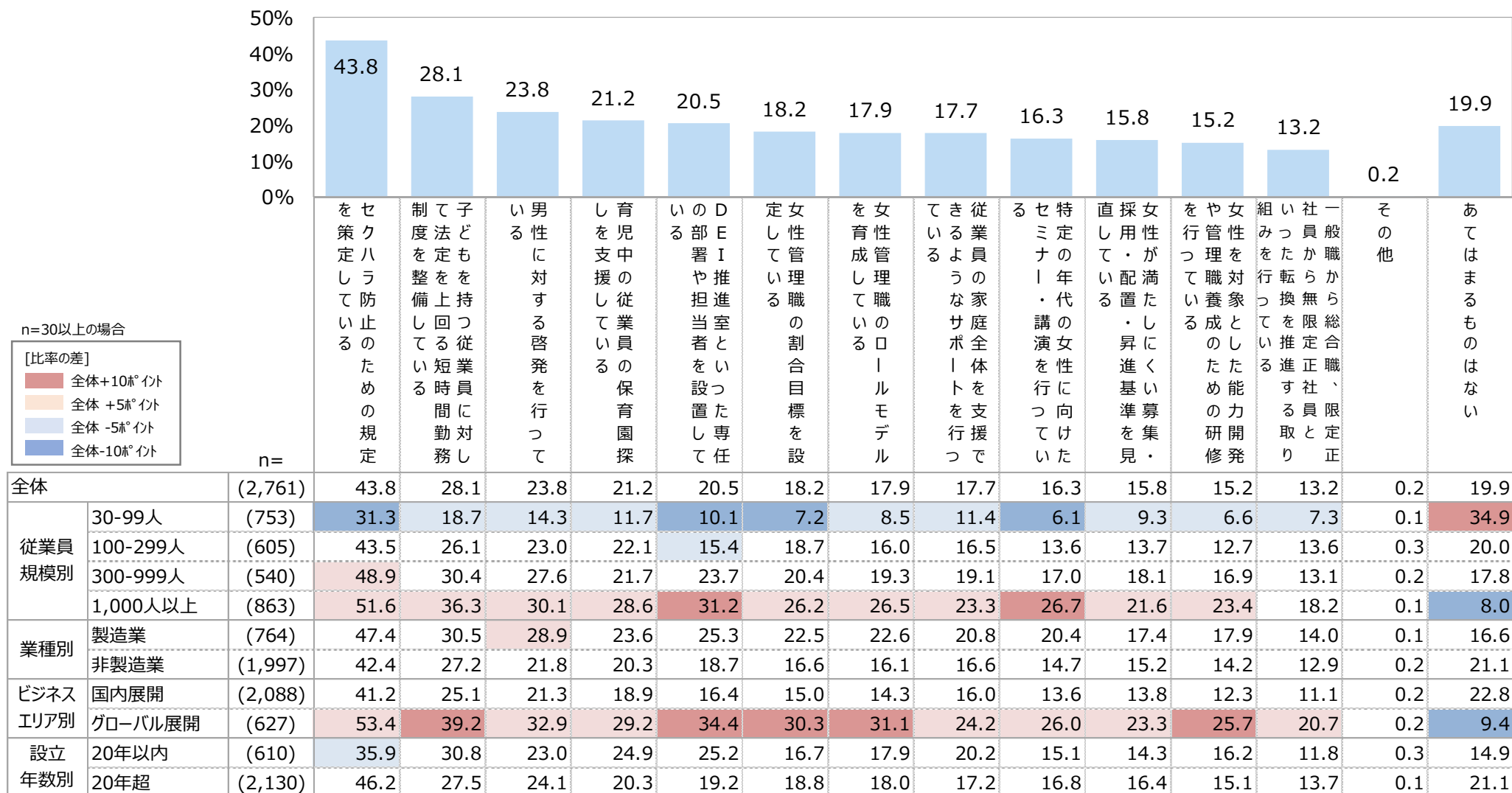




# 女性活躍推進の取り組みの実施率

Q あなたが所属する企業における女性活躍推進について教えてください。(3) ポジティブアクションの施策の実施状況を教えてください。(いくつでも)

MA



※「全体」の値で降順にソート

## **その他のテーマ**

**(HRテック、パーパス発信、人的資本、人事部等)**

# HRテック活用状況

Q ご自身のお勤め先企業において、人材管理システムや採用テクノロジーといった、いわゆるHRテックを活用していますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA

■ 全く活用していない ■ あまり活用していない ■ どちらともいえない ■ やや活用している ■ 大いに活用している

		n=	活用状況 (%)					活用 して いない 計	活用 して いる 計
全体		(2,761)	21.0	23.3	30.8	19.5	5.5	44.2	25.0
従業員 規模別	30-99人	(753)	35.6	24.2	30.3	8.9	1.1	59.8	10.0
	100-299人	(605)	22.6	25.3	30.1	17.2	4.8	47.9	22.0
	300-999人	(540)	18.5	21.1	30.2	23.1	7.0	39.6	30.2
	1,000人以上	(863)	8.6	22.4	32.1	28.0	8.9	30.9	37.0
業種別	製造業	(764)	17.0	23.3	31.5	21.3	6.8	40.3	28.1
	非製造業	(1,997)	22.5	23.2	30.5	18.8	5.0	45.7	23.8
ビジネス エリア別	国内展開	(2,088)	24.7	24.3	30.7	16.1	4.1	49.0	20.2
	グローバル展開	(627)	8.1	20.4	29.8	31.4	10.2	28.5	41.6
設立 年数別	20年以内	(610)	16.9	26.2	28.9	21.0	7.0	43.1	28.0
	20年超	(2,130)	22.0	22.3	31.5	19.1	5.0	44.4	24.1

※活用していない計:「全く活用していない」+「あまり活用していない」

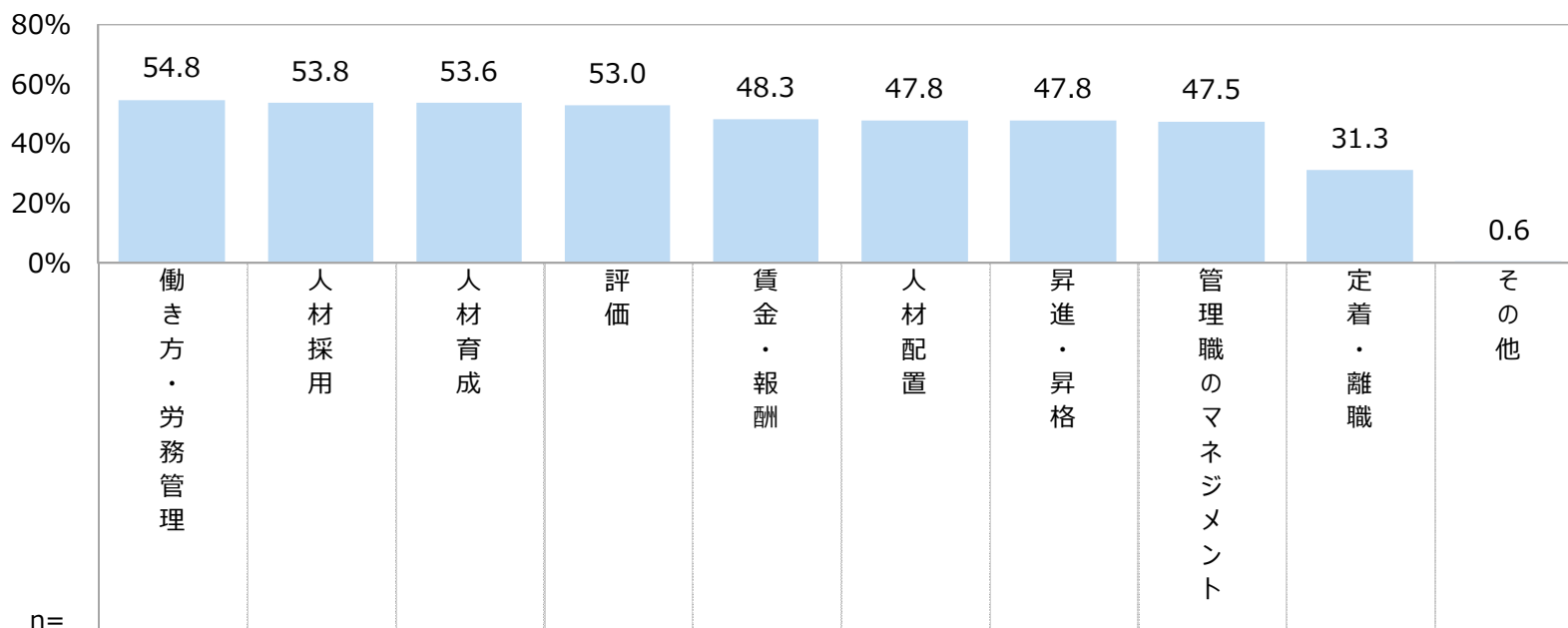
※活用している計:「やや活用している」+「大いに活用している」

# HRテックを活用している分野

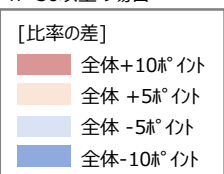
Q 人材管理におけるどのような分野で、HRテックを活用していますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA

※「HRテック活用」ベース



n=30以上の場合



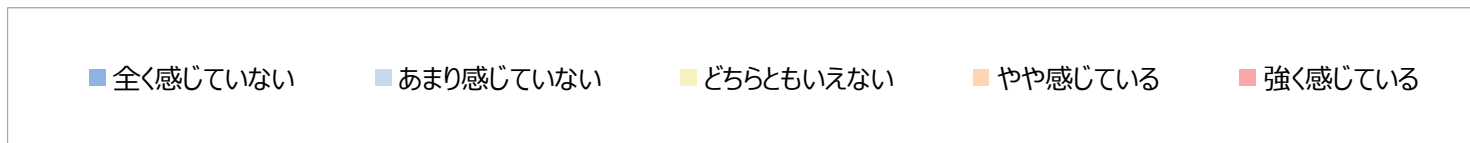
		n=	働き方・労務管理	人材採用	人材育成	評価	賃金・報酬	人材配置	昇進・昇格	管理職のマネジメント	定着・離職	その他
全体		(690)	54.8	53.8	53.6	53.0	48.3	47.8	47.8	47.5	31.3	0.6
従業員規模別	30-99人	(75)	49.3	38.7	48.0	44.0	50.7	33.3	37.3	42.7	25.3	1.3
	100-299人	(133)	48.1	48.9	49.6	46.6	42.9	42.1	50.4	41.4	26.3	0.8
	300-999人	(163)	59.5	59.5	55.2	55.2	46.0	52.8	52.1	51.5	31.3	0.0
	1,000人以上	(319)	56.4	56.4	55.8	56.7	51.1	51.1	47.0	49.2	34.8	0.6
業種別	製造業	(215)	54.4	59.5	55.8	55.3	57.2	50.7	49.8	49.8	35.3	0.5
	非製造業	(475)	54.9	51.2	52.6	52.0	44.2	46.5	46.9	46.5	29.5	0.6
ビジネスエリア別	国内展開	(422)	51.4	48.6	50.0	48.1	45.0	42.7	42.7	42.9	25.1	0.5
	グローバル展開	(261)	61.3	62.8	60.2	61.7	54.4	56.7	56.7	56.3	41.4	0.8
設立年数別	20年以内	(171)	51.5	50.9	49.1	42.7	45.0	49.7	49.1	43.9	28.7	0.0
	20年超	(514)	56.0	54.9	54.9	56.6	49.6	47.5	47.3	49.0	32.1	0.8

※「全体」の値で降順にソート

# HRテックの必要性

Q ご自身のお勤め先企業において、人材管理システムや採用テクノロジーといった、いわゆるHRテックの必要を感じていますか？  
※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA



		n=	(%)					感じていない計	感じている計
全体		(2,761)	10.0	18.7	37.6	24.4	9.3	28.7	33.7
従業員規模別	30-99人	(753)	18.2	21.0	40.8	16.1	4.0	39.2	20.1
	100-299人	(605)	9.3	22.3	36.7	22.1	9.6	31.6	31.7
	300-999人	(540)	8.0	15.9	36.9	28.1	11.1	23.9	39.3
	1,000人以上	(863)	4.8	15.8	35.9	30.9	12.6	20.5	43.6
業種別	製造業	(764)	6.8	18.2	38.1	27.0	9.9	25.0	36.9
	非製造業	(1,997)	11.3	18.8	37.4	23.4	9.1	30.1	32.5
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	11.3	20.8	38.5	21.9	7.5	32.1	29.4
	グローバル展開	(627)	4.9	12.1	33.3	33.8	15.8	17.1	49.6
設立年数別	20年以内	(610)	11.0	18.5	35.1	26.1	9.3	29.5	35.4
	20年超	(2,130)	9.7	18.7	38.2	24.1	9.3	28.4	33.4

※感じていない計:「全く感じていない」+「あまり感じていない」

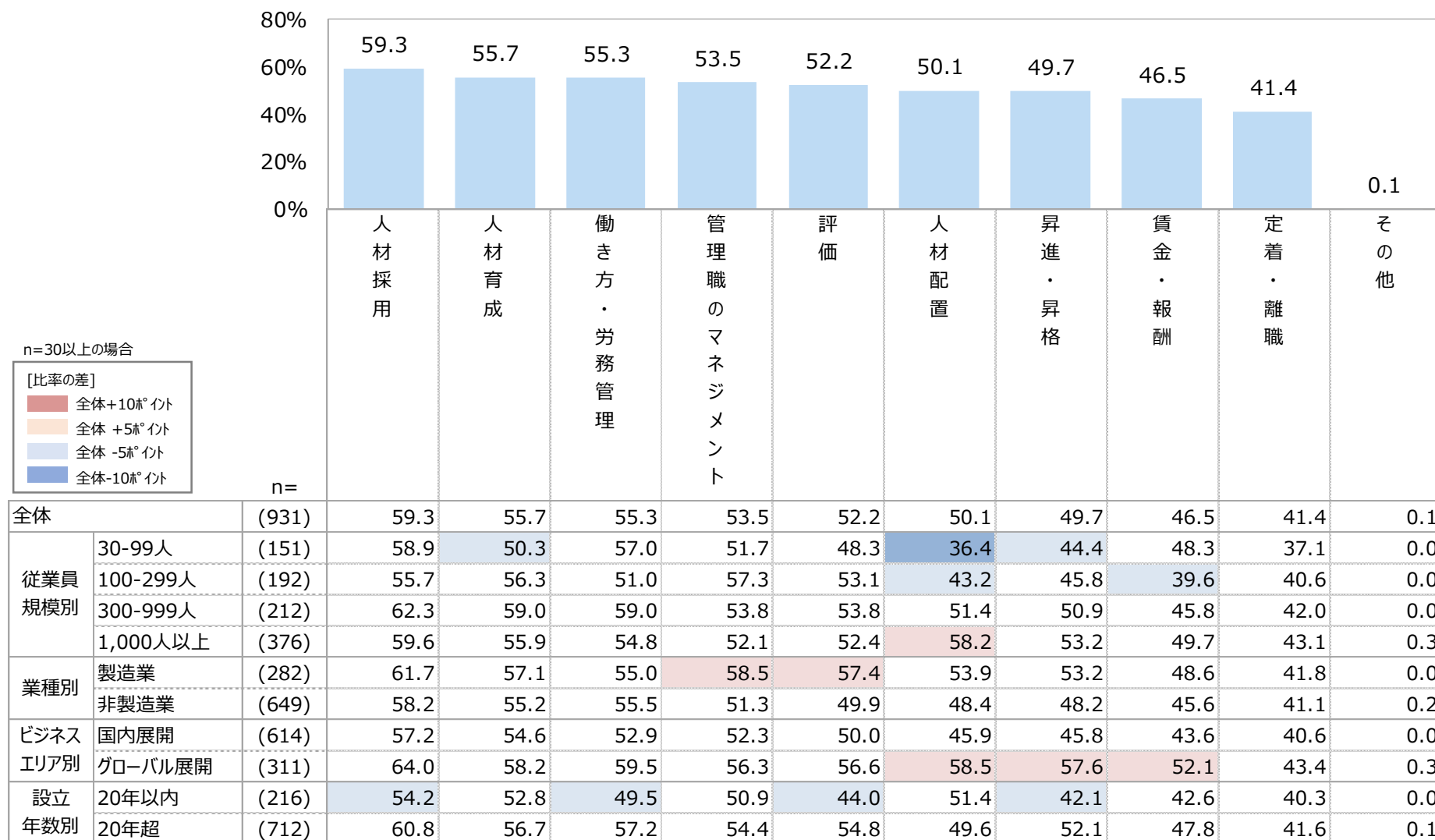
※感じている計:「やや感じている」+「強く感じている」

# HRテックが必要だと感じている分野

Q 人材管理におけるどのような分野で、HRテック活用の必要性を感じていますか。自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA

※「HRテック活用の必要性を感じている」ベース

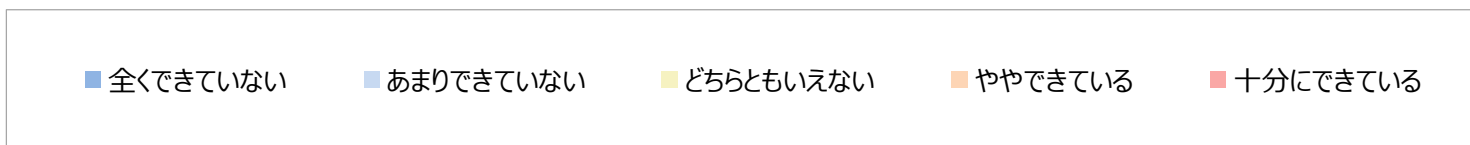


※「全体」の値で降順にソート

# パーパス発信・対話状況

Q あなたが所属する企業では、経営者・経営陣が自ら、従業員に対して経営理念やパーパス（経営目的）を発信し、対話を行っていますか？  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA



		n=	n (%)					できていない計	できている計
全体		(2,761)	7.6	22.7	35.9	26.8	7.0	30.3	33.8
従業員規模別	30-99人	(753)	10.8	23.6	37.1	23.1	5.4	34.4	28.6
	100-299人	(605)	8.6	23.1	34.7	26.3	7.3	31.7	33.6
	300-999人	(540)	8.3	23.1	34.6	27.0	6.9	31.5	33.9
	1,000人以上	(863)	3.8	21.2	36.6	30.1	8.2	25.0	38.4
業種別	製造業	(764)	5.9	23.2	34.7	27.9	8.4	29.1	36.3
	非製造業	(1,997)	8.3	22.5	36.4	26.3	6.5	30.8	32.8
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	8.9	24.4	36.2	24.6	5.9	33.2	30.6
	グローバル展開	(627)	3.0	18.2	33.7	34.3	10.8	21.2	45.1
設立年数別	20年以内	(610)	6.7	22.6	33.9	29.2	7.5	29.3	36.7
	20年超	(2,130)	7.8	22.7	36.5	26.2	6.9	30.5	33.0

※できていない計:「全くできていない」+「あまりできていない」

※できている計:「ややできている」+「十分にできている」

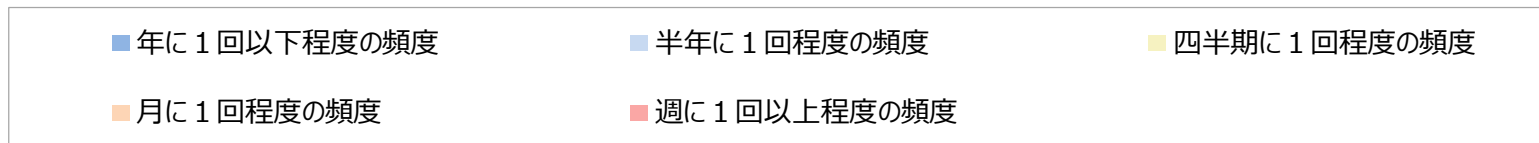
# パーパス発信・対話の頻度

Q 具体的にどれくらいの頻度で、従業員に対しての発信や対話を行っていますか？

※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。※最も近い頻度をお答えください。

SA

※「パーパス発信・対話実施」ベース



		n=	(%)				
全体		(932)	7.2	25.2	37.1	25.0	5.5
従業員規模別	30-99人	(215)	9.8	26.0	29.8	27.9	6.5
	100-299人	(203)	5.9	27.6	37.4	21.7	7.4
	300-999人	(183)	9.8	21.9	38.8	24.6	4.9
	1,000人以上	(331)	4.8	25.1	40.8	25.4	3.9
業種別	製造業	(277)	6.5	28.5	37.5	23.1	4.3
	非製造業	(655)	7.5	23.8	36.9	25.8	6.0
ビジネスエリア別	国内展開	(638)	9.1	25.4	35.4	24.3	5.8
	グローバル展開	(283)	3.2	24.0	41.0	26.9	4.9
設立年数別	20年以内	(224)	7.1	24.1	34.8	27.2	6.7
	20年超	(703)	7.3	25.6	37.8	24.5	4.8



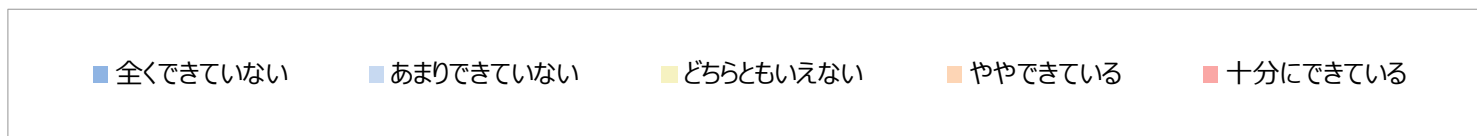
# 「人的資本の情報開示」の実施率

Q 2023年3月現在、社外に対して「人的資本の情報開示」ができていますか？

※人的資本の情報開示とは、人材の情報や企業価値向上に向けた人材戦略・人材投資を、公式サイト・有価証券報告書などで公表していることを意味します。

※複数携わっている方は、主たる勤務先を想定してお答えください。

SA



		n=	n (%)					できていない計	できている計
			全くできていない	あまりできていない	どちらともいえない	ややできている	十分にできている		
全体		(2,761)	18.3	26.0	34.4	17.3	4.0	44.3	21.3
従業員規模別	30-99人	(753)	30.0	26.8	32.3	9.4	1.5	56.8	10.9
	100-299人	(605)	21.2	24.6	34.4	16.2	3.6	45.8	19.8
	300-999人	(540)	17.4	24.3	35.2	19.6	3.5	41.7	23.1
	1,000人以上	(863)	6.7	27.2	35.8	23.4	6.8	34.0	30.2
業種別	製造業	(764)	17.1	24.5	33.4	20.5	4.5	41.6	25.0
	非製造業	(1,997)	18.8	26.5	34.8	16.0	3.9	45.3	19.9
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	21.0	27.6	34.3	13.9	3.2	48.6	17.0
	グローバル展開	(627)	9.4	21.7	32.9	29.2	6.9	31.1	36.0
設立年数別	20年以内	(610)	13.9	25.9	34.6	20.3	5.2	39.8	25.6
	20年超	(2,130)	19.4	26.1	34.4	16.5	3.7	45.4	20.2

※できていない計:「全くできていない」+「あまりできていない」

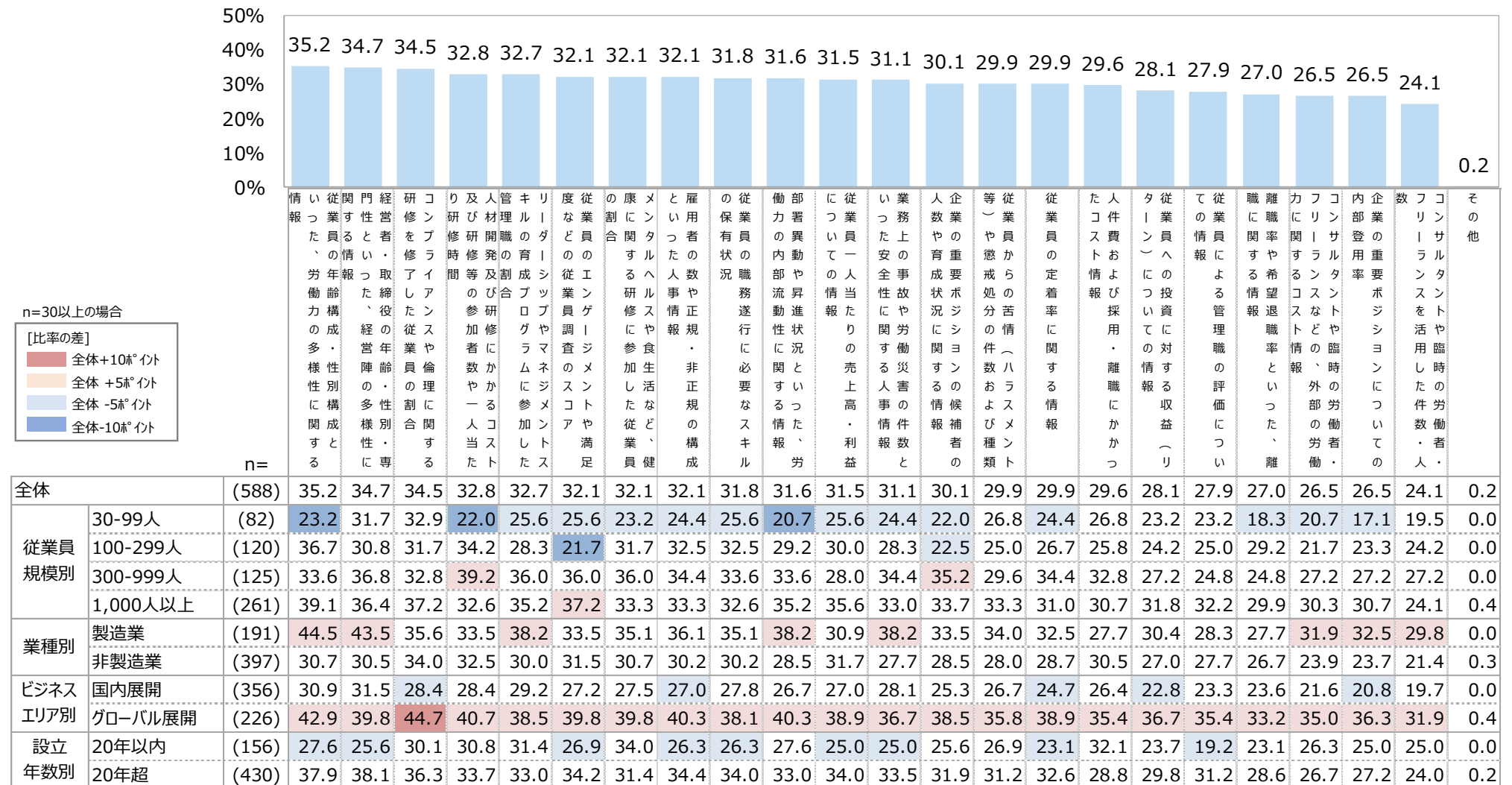
※できている計:「ややできている」+「十分にできている」

# 開示している「人的資本の情報」

Q 具体的に人的資本におけるどのような分野での情報を開示していますか？ 自社を想定して、あてはまるものをすべて選んでください。  
 ※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

MA

※「人的資本の情報開示」実施ベース



※「全体」の値で降順にソート

# 人事部の状況

Q あなたが所属する企業において、人事部や人事業務を担当する人材の状況について教えてください。

- (1) 現在在籍している人事部員や人事業務担当者は、以下のAとBのどちらに近いですか？  
 (2) 今後、新たに人事部や人事業務をアサインする人材は、以下のAとBのどちらを想定していますか？

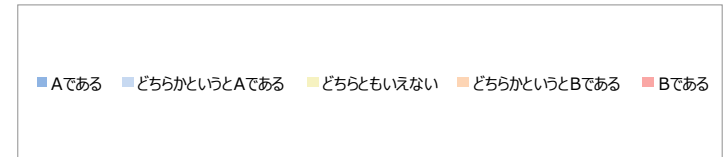
※複数の企業に所属されている場合は、主たる勤務先を想定してお答えください。

【A】効率性やオペレーションに長けた人材 【B】創造性やマーケティングに長けた人材

SA

【現在籍人材】

【今後アサインする人材】



		n=	Aである					A計	B計	n=	Aである					A計	B計
			(%)							(%)							
全体		(2,761)	15.7	37.4	30.7	12.8	3.4	53.1	16.2	(2,761)	14.8	32.5	29.1	19.1	4.5	47.3	23.6
従業員規模別	30-99人	(753)	14.7	35.9	33.6	13.4	2.4	50.6	15.8	(753)	15.4	32.4	32.5	16.3	3.3	47.8	19.7
	100-299人	(605)	15.4	39.2	28.6	13.6	3.3	54.5	16.9	(605)	14.5	34.9	26.9	19.5	4.1	49.4	23.6
	300-999人	(540)	16.5	40.0	29.3	11.3	3.0	56.5	14.3	(540)	13.7	34.8	28.5	18.1	4.8	48.5	23.0
	1,000人以上	(863)	16.3	35.8	30.6	12.7	4.5	52.1	17.3	(863)	15.3	29.3	28.0	21.7	5.7	44.6	27.3
業種別	製造業	(764)	16.2	39.7	29.5	11.4	3.3	55.9	14.7	(764)	15.6	34.4	27.6	18.2	4.2	50.0	22.4
	非製造業	(1,997)	15.5	36.5	31.2	13.4	3.4	52.0	16.8	(1,997)	14.6	31.7	29.7	19.4	4.7	46.3	24.0
ビジネスエリア別	国内展開	(2,088)	15.8	39.1	31.0	11.4	2.8	54.8	14.2	(2,088)	15.7	33.3	29.6	17.7	3.7	49.0	21.4
	グローバル展開	(627)	15.9	32.5	28.7	17.7	5.1	48.5	22.8	(627)	12.0	30.0	26.5	23.9	7.7	41.9	31.6
設立年数別	20年以内	(610)	19.0	34.9	29.7	13.3	3.1	53.9	16.4	(610)	17.5	33.0	29.3	17.2	3.0	50.5	20.2
	20年超	(2,130)	14.9	38.3	30.8	12.6	3.5	53.1	16.1	(2,130)	14.1	32.4	29.0	19.5	5.0	46.5	24.6

※A計:「Aである」+「どちらかというAである」  
 ※B計:「どちらかというBである」+「Bである」



# 企業の人材マネジメントに 関する調査2023 データ集



株式会社リクルート  
HR横断リサーチ推進部 HRリサーチセンター  
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー

発行  
2024年4月

制作チーム  
テキスト・編集／津田 郁

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。  
©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.