経済産業省委託事業

平成28年度産業経済研究委託事業
（働き方改革に関する企業の実態調査）
報告書

平成29年3月

株式会社日本経済新聞社

目次

第1章　調査の概要 …… 2
第2章　働き方に関するアンケート調査結果 …… 2
Ⅰ　対象個人の概要 …… 2

Ⅱ　働き方について
長時間労働の原因に対する意識（Q1） …… 4
裁量労働制など「時間ではなく成果で評価する」制度への意識（Q2） …… 5
非正規雇用（パートタイム、有期雇用、派遣）の活用に対する意識（Q3） …… 6
職務内容の明確化を前提とした職務給・役割給の導入について（Q4） …… 7
人材ポートフォリオにおける高齢者（60歳以上）の位置付け（Q5） …… 8
高齢者（60歳以上）の役割変化への対応（Q6） …… 10
労働力として高齢者を活用していく際の課題（Q7） …… 13

Ⅲ　人材育成について
人材投資の位置付け（Q8） …… 14
人材投資効果の把握の仕方（Q9） …… 15
経営人材育成のための取組（Q10） …… 16
具体的な選抜方法（Q11） …… 17
経営人材の候補とならなかった社員への取り組み（Q12） …… 19
子育て中の女性が活躍できるような取り組みの有無（Q13） …… 20

Ⅳ　柔軟な働き方（兼業・副業、フリーランス）について
兼業・副業に関する企業方針（Q14） …… 21
兼業・副業承認の障壁（Q15） …… 22
自社の社員以外のフリーランス人材活用状況（Q16） …… 23
フリーランス人材の活用の場（Q17） …… 24
フリーランス人材の活用による効果（Q18） …… 26
フリーランス人材の今後活用予定（Q19） …… 27
フリーランス人材の今後活用予定理由（Q20） …… 28
フリーランス人材の活用の障壁（Q21） …… 29
フリーランス人材に求める能力・スキル（Q22） …… 30
フリーランス人材の活用促進要素（Q23） …… 31

Ⅴ　新卒採用について
新卒採用・通年採用方法（Q24） …… 32
通年採用のメリット（Q25） …… 33
今後の採用方針（Q26） …… 34

Ⅵ　ダイバーシティについて
ダイバーシティ経営で解決できると思う課題（Q27） …… 35
活用が重要だと思う人材（Q28） …… 36
活用が重要だと思う人材についての、現状の取り組み（Q29） …… 37
ダイバーシティ経営推進の障壁（Q30） …… 38
不足しているマネジメントスキル（Q31） …… 39

Ⅶ　外国人採用について
外国人人材の現採用状況（Q32） …… 40
外国人人材に対する取り組み（Q33） …… 41
外国人人材活用の観点（Q34） …… 42
外国人人材の採用方法（Q35） …… 43
外国人人材活用における懸念点（Q36） …… 44

第3章　調査からの示唆 …… 45

【参考資料】アンケート調査票 …… 48

第1章　調査の概要

■ 調査対象　：　マクロミルモニタ　33～73歳の男女
経営企画・事業企画と経営管理の部長職以上

■ 調査地域　：　全国

■ 調査方法　：　インターネットリサーチ

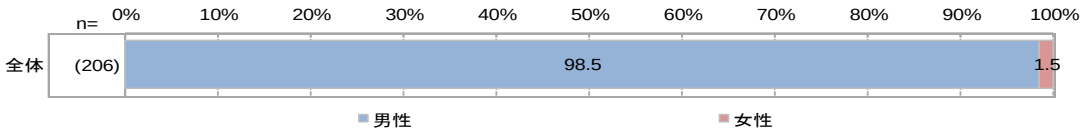
■ 有効回答数：　206サンプル

第2章　働き方に関するアンケート調査結果

Ⅰ．対象個人の概要

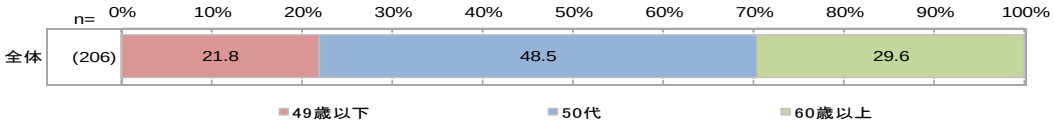
性別

- 今回の調査対象者（経営企画・事業企画と経営管理の部長職以上）の男女比は、「男性」が98.5%と大半を占める構成で、「女性」は全体の3名に留まる。



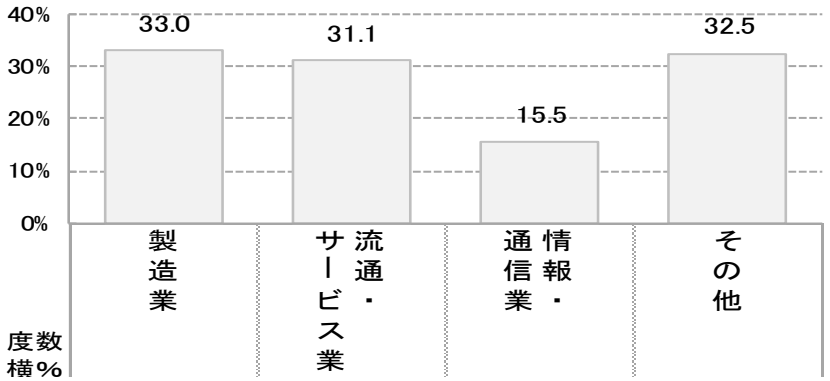
年代別

- 今回の調査対象者（経営企画・事業企画と経営管理の部長職以上）の年代構成をみると、全体では「50代」（48.5%）が最も多く、ついで「60歳以上」（29.6%）、「49歳以下」（21.8%）の順である。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスで「60歳以上」が特に高く42.9%。
- 従業員数別にみると、全体に比べて「300～1000人未満」では60歳以上がやや高め、「1000人以上」では50代がやや高めである。



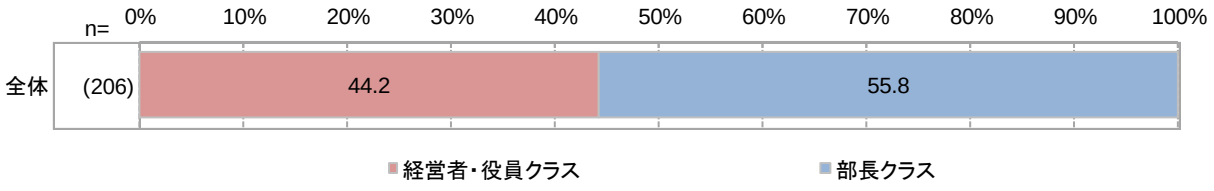
勤務先業種別

- 今回の調査対象者（経営企画・事業企画と経営管理の部長職以上）の勤務先業種構成をみると、全体では「製造業」（33.0%）、「流通・サービス業」（31.1%）の2つが特に高い。
- 従業員数別にみると、100～300人未満の小企業では「製造業」が少なく、「流通・サービス業」が46.6%と特に高い。逆に、1000人以上の大企業では「製造業」が38.2%とやや高め。



役職別

- 今回の調査対象者（経営企画・事業企画と経営管理の部長職以上）の役職構成をみると、全体では「部長クラス」が55.8%、「経営者・役員クラス」が44．2%で、部長クラスの回答がやや多くなっている。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「部長クラス」の回答が63.2%とやや高め。
- 従業員数別にみると、100～300人未満の小企業では「経営者・役員クラス」の回答が75.9%を占め、企業規模が小さいほど経営者・役員クラスの回答比率が高くなっている。



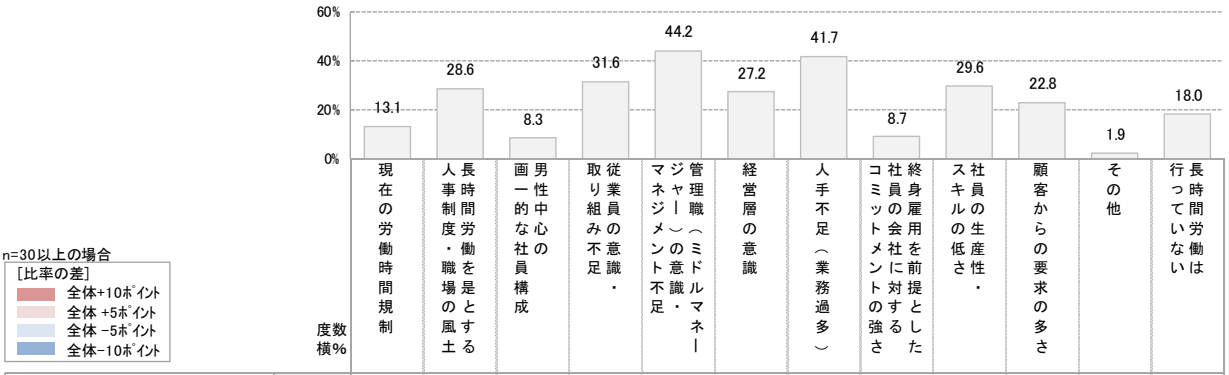
第2章　働き方に関するアンケート調査結果

Ⅱ．働き方について

長時間労働の原因に対する意識

Q1　自社の長時間労働の原因について、あなたはどのように考えていますか。（複数回答）

- 長時間労働の原因に対する意識として、全体で最も多いのは「管理職（ミドルマネージャー）の意識・マネジメント不足」（44.2%）で、次いで「人手不足（業務過多）」（41.7%）、「従業員の意識・取り組み不足」（31，6%）の順となっている。
- なお、「長時間労働は行っていない」は18.0%に留まり、多くの企業は何らかの形で自社が長時間労働を行っているという意識がある様子。
- 役職別にみると、部長クラスでは全体に比べ、「長時間労働を是とする人事制度・職場の風土」（40.0%）、「社員の生産性・スキルの低さ」（35.7%）が高い傾向にある。
- 所属企業業種別にみると、製造業では全体に比べ「経営層の意識」（39.7%）が高く、情報・通信業では全体に比べ「管理職（ミドルマネージャー）の意識・マネジメント不足」（56.3%）が高い。

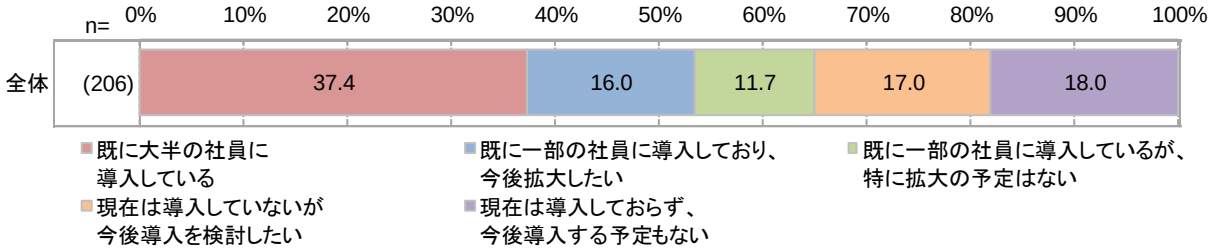


		全体	現在の労働時間規制	長時間労働を是とする人事制度・職場の風土	男性中心の画一的な社員構成	従業員の意識・取り組み不足	管理職（ミドルマネージャー）の意識・マネジメント不足	経営層の意識	人手不足（業務過多）	終身雇用を前提とした社員の会社に対するコミットメントの強さ	社員の生産性・スキルの低さ	顧客からの要求の多さ	その他	長時間労働は行っていない
全体		206	27	59	17	65	91	56	86	18	61	47	4	37
		100.0	13.1	28.6	8.3	31.6	44.2	27.2	41.7	8.7	29.6	22.8	1.9	18.0
役職別	経営者・役員クラス	91	8	13	5	23	40	24	37	6	20	18	1	20
		100.0	8.8	14.3	5.5	25.3	44.0	26.4	40.7	6.6	22.0	19.8	1.1	22.0
	部長クラス	115	19	46	12	42	51	32	49	12	41	29	3	17
		100.0	16.5	40.0	10.4	36.5	44.3	27.8	42.6	10.4	35.7	25.2	2.6	14.8
所属企業業種別	製造業	68	9	21	9	23	35	27	28	4	20	14	1	11
		100.0	13.2	30.9	13.2	33.8	51.5	39.7	41.2	5.9	29.4	20.6	1.5	16.2
	流通・サービス業	64	8	11	4	15	24	11	27	7	15	14	2	15
		100.0	12.5	17.2	6.3	23.4	37.5	17.2	42.2	10.9	23.4	21.9	3.1	23.4
	情報・通信業	32	6	9	3	10	18	9	10	5	11	8	0	7
		100.0	18.8	28.1	9.4	31.3	56.3	28.1	31.3	15.6	34.4	25.0	0.0	21.9
	その他	67	10	22	3	25	25	16	33	4	24	16	2	10
		100.0	14.9	32.8	4.5	37.3	37.3	23.9	49.3	6.0	35.8	23.9	3.0	14.9
従業員数別	100～300人未満	58	7	8	5	13	19	13	23	4	13	10	1	15
		100.0	12.1	13.8	8.6	22.4	32.8	22.4	39.7	6.9	22.4	17.2	1.7	25.9
	300～1000人未満	59	3	21	3	20	25	13	23	3	18	15	2	9
		100.0	5.1	35.6	5.1	33.9	42.4	22.0	39.0	5.1	30.5	25.4	3.4	15.3
	1000人以上	89	17	30	9	32	47	30	40	11	30	22	1	13
		100.0	19.1	33.7	10.1	36.0	52.8	33.7	44.9	12.4	33.7	24.7	1.1	14.6
年代別	49歳以下	45	9	13	3	10	17	12	18	4	12	9	0	8
		100.0	20.0	28.9	6.7	22.2	37.8	26.7	40.0	8.9	26.7	20.0	0.0	17.8
	50代	100	11	28	10	37	45	27	41	7	33	23	4	19
		100.0	11.0	28.0	10.0	37.0	45.0	27.0	41.0	7.0	33.0	23.0	4.0	19.0
	60歳以上	61	7	18	4	18	29	17	27	7	16	15	0	10
		100.0	11.5	29.5	6.6	29.5	47.5	27.9	44.3	11.5	26.2	24.6	0.0	16.4

裁量労働制など「時間ではなく成果で評価する」制度への意識

Q2 裁量労働制など「時間ではなく成果で評価する」制度について、貴社ではどのように考えていますか。
最も近いと思われるものをお答えください。（単一回答）

- 裁量労働制など、「時間ではなく成果で評価する」制度への意識をみると、全体では「既に大半の社員に導入している」（37.4%）、「既に一部の社員に導入しており、今後拡大したい」（16.0%）、「既に一部の社員に導入しているが、特に拡大の予定はない」（11.7%）を合わせ、65.0%が既に導入していると回答している。「現在は導入していないが今後導入を検討したい」は17.0%。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスでは全体に比べ、「既に大半の企業に導入している」（31.9%）がやや低い傾向にある。
- 所属企業業種別にみると、情報・通信業では全体に比べて制度の浸透が進んでおり、「既に大半の企業に導入している」（53.1%）が高い。



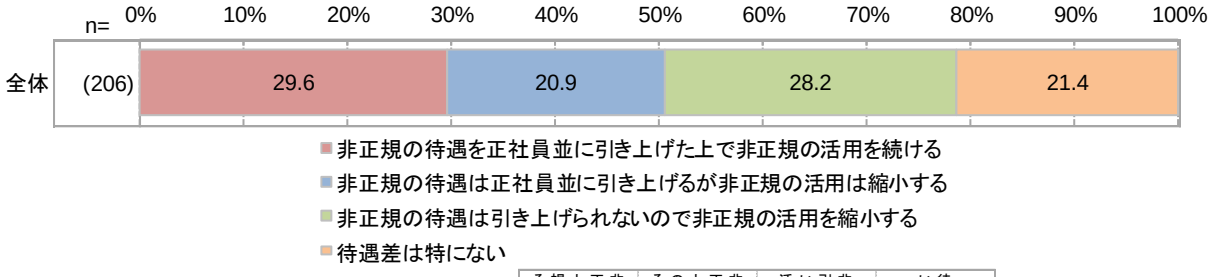
n=30以上の場合
[比率の差]
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 −5ポイント
全体−10ポイント

		度数 横%	既に大半の社員に導入している	既に一部の社員に導入しており、今後拡大したい	既に一部の社員に導入しているが、特に拡大の予定はない	現在は導入していないが今後導入を検討したい	現在は導入しておらず、今後導入する予定もない
全体		206 100.0	77 37.4	33 16.0	24 11.7	35 17.0	37 18.0
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	29 31.9	16 17.6	10 11.0	18 19.8	18 19.8
	部長クラス	115 100.0	48 41.7	17 14.8	14 12.2	17 14.8	19 16.5
所属企業業種別	製造業	68 100.0	28 41.2	13 19.1	8 11.8	10 14.7	9 13.2
	流通・サービス業	64 100.0	21 32.8	9 14.1	8 12.5	10 15.6	16 25.0
	情報・通信業	32 100.0	17 53.1	4 12.5	5 15.6	4 12.5	2 6.3
	その他	67 100.0	25 37.3	9 13.4	6 9.0	17 25.4	10 14.9
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	22 37.9	6 10.3	6 10.3	10 17.2	14 24.1
	300～1000人未満	59 100.0	15 25.4	13 22.0	4 6.8	15 25.4	12 20.3
	1000人以上	89 100.0	40 44.9	14 15.7	14 15.7	10 11.2	11 12.4
年代別	49歳以下	45 100.0	21 46.7	10 22.2	3 6.7	6 13.3	5 11.1
	50代	100 100.0	32 32.0	15 15.0	10 10.0	20 20.0	23 23.0
	60歳以上	61 100.0	24 39.3	8 13.1	11 18.0	9 14.8	9 14.8

非正規雇用（パートタイム、有期雇用、派遣）の活用に対する意識

Q3 「同一労働同一賃金」を踏まえ、貴社では今後、非正規雇用（パートタイム、有期雇用、派遣）の活用をどのように考えていますか。最も近いと思われるものをお答えください。（単一回答）

- 非正規雇用（パートタイム、有期雇用、派遣）の活用に対する意識をみると、全体では「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」（29.6%）と、「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」（28.2%）の2つが特に高い。「待遇差は特にない」は21.4%。
- 役職別にみると、部長クラスでは全体に比べ、「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」（34.8%）がやや高い。
- 所属企業業種別にみると、情報・通信業では全体に比べ「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」（40.6%）が高く、「非正規の待遇は正社員並に引き上げるが非正規の活用は縮小する」（6.3%）は低い。また、流通・サービス業では「待遇差は特にない」（31.3%）がやや高い。



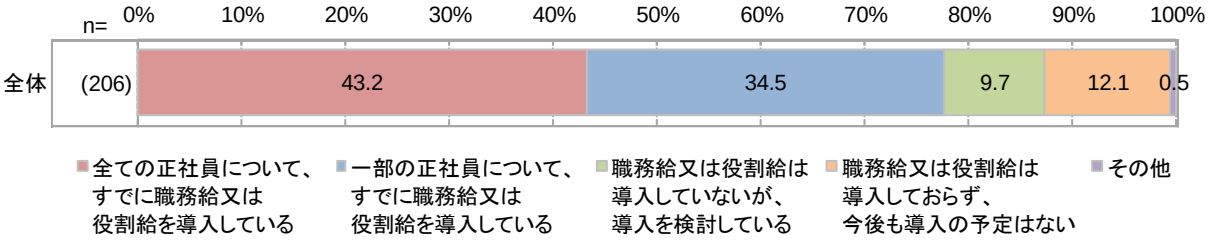
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 -5ポイント
全体-10ポイント

		度数 横%	非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける	非正規の待遇は正社員並に引き上げるが非正規の活用は縮小する	非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する	待遇差は特にない
全体		206 100.0	61 29.6	43 20.9	58 28.2	44 21.4
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	31 34.1	15 16.5	18 19.8	27 29.7
	部長クラス	115 100.0	30 26.1	28 24.3	40 34.8	17 14.8
所属企業業種別	製造業	68 100.0	19 27.9	18 26.5	18 26.5	13 19.1
	流通・サービス業	64 100.0	16 25.0	12 18.8	16 25.0	20 31.3
	情報・通信業	32 100.0	13 40.6	2 6.3	11 34.4	6 18.8
	その他	67 100.0	23 34.3	14 20.9	21 31.3	9 13.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	16 27.6	5 8.6	14 24.1	23 39.7
	300～1000人未満	59 100.0	15 25.4	18 30.5	16 27.1	10 16.9
	1000人以上	89 100.0	30 33.7	20 22.5	28 31.5	11 12.4
年代別	49歳以下	45 100.0	14 31.1	7 15.6	9 20.0	15 33.3
	50代	100 100.0	32 32.0	19 19.0	31 31.0	18 18.0
	60歳以上	61 100.0	15 24.6	17 27.9	18 29.5	11 18.0

職務内容の明確化を前提とした職務給・役割給の導入について

Q4 「同一労働同一賃金」の実現、「時間ではなく成果で評価する」仕組みへの転換、専門人材・プロフェッショナル人材の確保などを考慮した際に、貴社では、職務内容の明確化（ジョブディスクリプション（職務指示書）の発出などを含む）を前提とした職務給・役割給の導入について、どのように考えていますか。（単一回答）

- 職務内容の明確化を前提とした職務給・役割給の導入についてみると、全体では「全ての正社員についてすでに職務給又は役割給を導入している」が43.2%、「一部の正社員についてすでに職務給又は役割給を導入している」が34.5%で、77.7%の企業は既に何らかの形で導入済。
- 所属企業業種別にみると、情報・通信業では導入済が87.5%と高い。
- 従業員数別にみると、300～1000人未満の中企業では導入済が69.5%とやや低い。



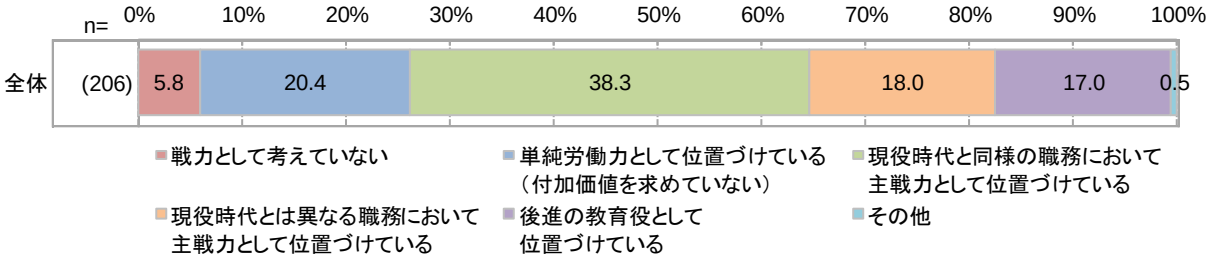
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 -5ポイント
全体-10ポイント

		度数 横%	全ての正社員について、すでに職務給又は役割給を導入している	一部の正社員について、すでに職務給又は役割給を導入している	職務給又は役割給は導入していないが、導入を検討している	職務給又は役割給は導入しておらず、今後も導入の予定はない	その他
全体		206 100.0	89 43.2	71 34.5	20 9.7	25 12.1	1 0.5
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	40 44.0	32 35.2	7 7.7	11 12.1	1 1.1
	部長クラス	115 100.0	49 42.6	39 33.9	13 11.3	14 12.2	0 0.0
所属企業業種別	製造業	68 100.0	31 45.6	25 36.8	6 8.8	5 7.4	1 1.5
	流通・サービス業	64 100.0	29 45.3	19 29.7	7 10.9	9 14.1	0 0.0
	情報・通信業	32 100.0	16 50.0	12 37.5	1 3.1	3 9.4	0 0.0
	その他	67 100.0	26 38.8	20 29.9	10 14.9	11 16.4	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	28 48.3	17 29.3	5 8.6	7 12.1	1 1.7
	300～1000人未満	59 100.0	18 30.5	23 39.0	8 13.6	10 16.9	0 0.0
	1000人以上	89 100.0	43 48.3	31 34.8	7 7.9	8 9.0	0 0.0
年代別	49歳以下	45 100.0	16 35.6	19 42.2	4 8.9	6 13.3	0 0.0
	50代	100 100.0	46 46.0	30 30.0	10 10.0	14 14.0	0 0.0
	60歳以上	61 100.0	27 44.3	22 36.1	6 9.8	5 8.2	1 1.6

人材ポートフォリオにおける高齢者（60歳以上）の位置付け_【現在の位置付け】

Q5枝番1 「生産年齢人口の減少に伴う労働力不足」や「サービス・商品の高付加価値化」等の背景の中で、貴社では人材ポートフォリオ において、高齢者（60歳以上）をどのように位置づけていますか。（役員クラスではなく、課長級程度で定年退職していく層を想定して回答してください。【現在のあなたの会社の状況】）（単一回答）

- 人材ポートフォリオにおける高齢者（60歳以上）の『現在の位置付け』については、「現役時代と同様の職務において主戦力として位置付けている」（38.3%）が特に高く、ついで「単純労働力として位置付けている」（20.4%）、「現役時代とは異なる職務において主戦力として位置付けている」（18.0%）の順。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスでは部長クラスに比べて「現役時代と同様の職務において主戦力として位置付けている」がやや高い。
- 所属企業業種別にみると、製造業は「後進の教育役として位置付けている」がやや高い。
- 年代別にみると、49歳以下では「現役時代とは異なる職務において主戦力として位置付けている」「後進の教育役として位置付けている」がやや高いのに対し、60歳以上では「現役時代と同様の職務において主戦力として位置付けている」が高い。60歳以上の労働に対する意識は、役職や業種以上に、決定者自身の年齢が大きいのではないかと考えられる。



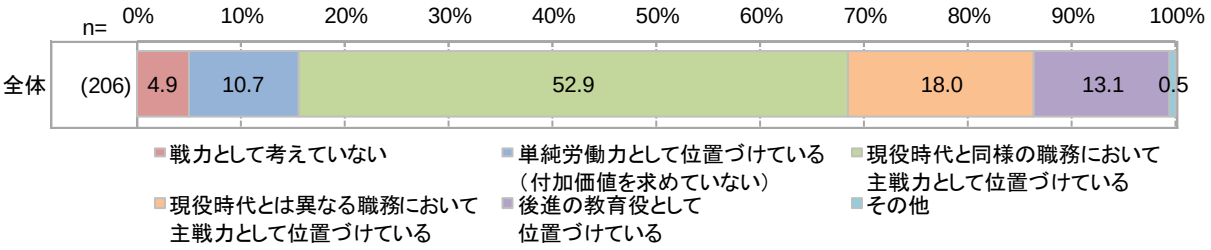
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 +5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 −5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体−10ﾎﾟｲﾝﾄ

		度数 横%	戦力として考えていない	単純労働力として位置づけている（付加価値を求めていない）	現役時代と同様の職務において主戦力として位置づけている	現役時代とは異なる職務において主戦力として位置づけている	後進の教育役として位置づけている	その他
全体		206 100.0	12 5.8	42 20.4	79 38.3	37 18.0	35 17.0	1 0.5
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	4 4.4	16 17.6	42 46.2	14 15.4	15 16.5	0 0.0
	部長クラス	115 100.0	8 7.0	26 22.6	37 32.2	23 20.0	20 17.4	1 0.9
所属企業業種別	製造業	68 100.0	4 5.9	12 17.6	27 39.7	8 11.8	16 23.5	1 1.5
	流通・サービス業	64 100.0	4 6.3	10 15.6	26 40.6	12 18.8	12 18.8	0 0.0
	情報・通信業	32 100.0	3 9.4	7 21.9	13 40.6	4 12.5	5 15.6	0 0.0
	その他	67 100.0	2 3.0	14 20.9	27 40.3	16 23.9	8 11.9	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	5 8.6	11 19.0	24 41.4	9 15.5	9 15.5	0 0.0
	300～1000人未満	59 100.0	1 1.7	14 23.7	24 40.7	12 20.3	8 13.6	0 0.0
	1000人以上	89 100.0	6 6.7	17 19.1	31 34.8	16 18.0	18 20.2	1 1.1
年代別	49歳以下	45 100.0	3 6.7	7 15.6	13 28.9	11 24.4	10 22.2	1 2.2
	50代	100 100.0	8 8.0	24 24.0	35 35.0	17 17.0	16 16.0	0 0.0
	60歳以上	61 100.0	1 1.6	11 18.0	31 50.8	9 14.8	9 14.8	0 0.0

人材ポートフォリオにおける高齢者（60歳以上）の位置付け_【20年後の位置付け】

Q5枝番2 「生産年齢人口の減少に伴う労働力不足」や「サービス・商品の高付加価値化」等の背景の中で、貴社では人材ポートフォリオ において、高齢者（60歳以上）をどのように位置づけていますか。（役員クラスではなく、課長級程度で定年退職していく層を想定して回答してください。【20年後のあなたの会社の状況（の想定）】（単一回答）

- 人材ポートフォリオにおける高齢者（60歳以上）の『20年後の位置付け』については、「現役時代と同様の職務において主戦力として位置付けている」が52.9％で、『現在の位置付け』以上に高くなっている。一方、「単純労働力として位置付けている」は10.7％で、前掲の『現在の位置付け』（20.4％）から半減している。
- 所属企業別では、情報通信業やその他で「現役時代と同様の職務において主戦力として位置付けている」がやや高い。
- 年代別では大きな傾向差が見られない。高年層ほど「現役時代と同様の職務において主戦力として位置付けている」が顕著に高くなった、前掲の『現在の位置付け』と対照的である。



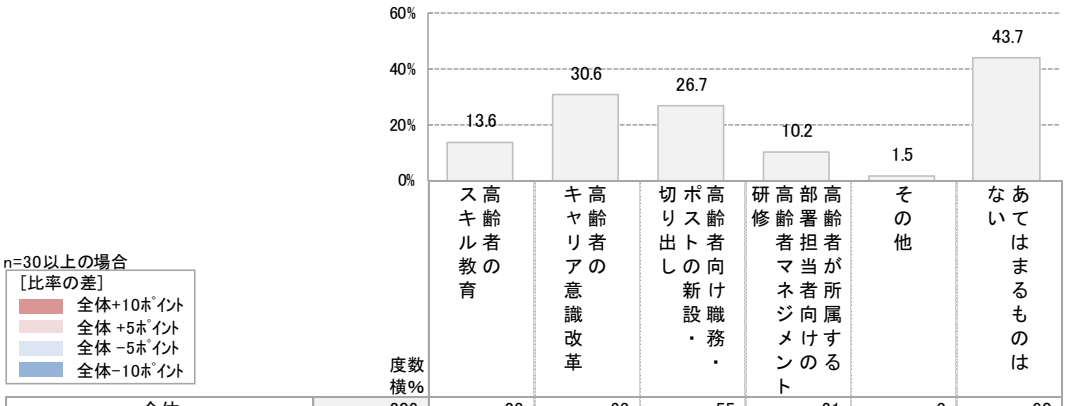
n=30以上の場合
[比率の差]
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 −5ポイント
全体−10ポイント

		度数 横%	戦力として考えていない	単純労働力として位置づけている（付加価値を求めていない）	現役時代と同様の職務において主戦力として位置づけている	現役時代とは異なる職務において主戦力として位置づけている	後進の教育役として位置づけている	その他
全体		206	10	22	109	37	27	1
		100.0	4.9	10.7	52.9	18.0	13.1	0.5
役職別	経営者・役員クラス	91	3	6	51	15	16	0
		100.0	3.3	6.6	56.0	16.5	17.6	0.0
	部長クラス	115	7	16	58	22	11	1
		100.0	6.1	13.9	50.4	19.1	9.6	0.9
所属企業業種別	製造業	68	4	6	33	12	12	1
		100.0	5.9	8.8	48.5	17.6	17.6	1.5
	流通・サービス業	64	3	9	28	14	10	0
		100.0	4.7	14.1	43.8	21.9	15.6	0.0
	情報・通信業	32	2	4	19	3	4	0
		100.0	6.3	12.5	59.4	9.4	12.5	0.0
	その他	67	2	4	42	9	10	0
		100.0	3.0	6.0	62.7	13.4	14.9	0.0
従業員数別	100～300人未満	58	3	3	32	11	9	0
		100.0	5.2	5.2	55.2	19.0	15.5	0.0
	300～1000人未満	59	1	10	30	10	8	0
		100.0	1.7	16.9	50.8	16.9	13.6	0.0
	1000人以上	89	6	9	47	16	10	1
		100.0	6.7	10.1	52.8	18.0	11.2	1.1
年代別	49歳以下	45	2	4	22	9	7	1
		100.0	4.4	8.9	48.9	20.0	15.6	2.2
	50代	100	7	12	52	16	13	0
		100.0	7.0	12.0	52.0	16.0	13.0	0.0
	60歳以上	61	1	6	35	12	7	0
		100.0	1.6	9.8	57.4	19.7	11.5	0.0

高齢者（60歳以上）の役割変化への対応_【現在取り組んでいること】

Q6枝番1　高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、「現在取り組んでいること」「現在取り組みを検討していること」は何ですか。
また、「20年後」の高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、貴社ではどのような取り組みを想定していますか。
【現在取り組んでいること】（複数回答）

- 高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として『現在取り組んでいること』は、全体では「高齢者のキャリア意識改革」（30.6%）が最多で、ついで「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」（26.7%）が高い。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業は「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」が高く、情報・通信業は「高齢者のキャリア意識改革」「高齢者のスキル教育」が高い。
- 従業員数別にみると、1000人以上の大企業では「高齢者のキャリア意識改革」が42.7%と高いが、1000人未満の企業では同スコアは1000人以上企業の半分程度となっており、大企業とそれ以外での差が大きい。
- 年代別にみると、60歳以上では「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」がやや高く、その一方で「高齢者のキャリア意識改革」はやや低い。



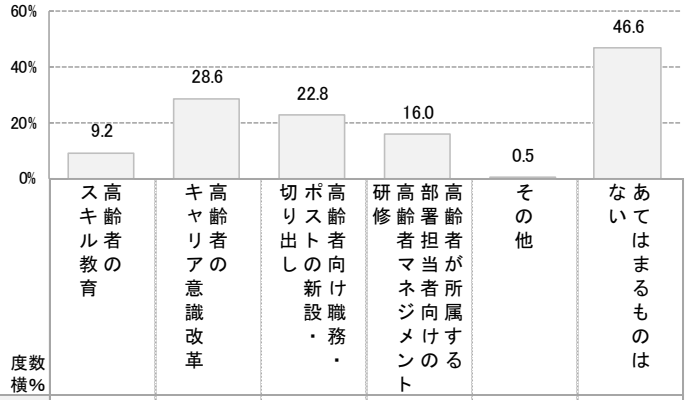
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 -5ポイント
全体-10ポイント

		度数 横%	高齢者のスキル教育	高齢者のキャリア意識改革	高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し	高齢者部署担当者向けの高齢者マネジメント研修	高齢者が所属するその他	あてはまるものはない
全体		206 100.0	28 13.6	63 30.6	55 26.7	21 10.2	3 1.5	90 43.7
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	16 17.6	30 33.0	26 28.6	11 12.1	2 2.2	35 38.5
	部長クラス	115 100.0	12 10.4	33 28.7	29 25.2	10 8.7	1 0.9	55 47.8
所属企業業種別	製造業	68 100.0	6 8.8	19 27.9	17 25.0	8 11.8	2 2.9	28 41.2
	流通・サービス業	64 100.0	13 20.3	18 28.1	25 39.1	9 14.1	1 1.6	26 40.6
	情報・通信業	32 100.0	8 25.0	13 40.6	7 21.9	3 9.4	2 6.3	13 40.6
	その他	67 100.0	10 14.9	24 35.8	18 26.9	9 13.4	1 1.5	29 43.3
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	10 17.2	13 22.4	14 24.1	6 10.3	1 1.7	30 51.7
	300～1000人未満	59 100.0	2 3.4	12 20.3	16 27.1	6 10.2	0 0.0	29 49.2
	1000人以上	89 100.0	16 18.0	38 42.7	25 28.1	9 10.1	2 2.2	31 34.8
年代別	49歳以下	45 100.0	7 15.6	13 28.9	11 24.4	7 15.6	0 0.0	21 46.7
	50代	100 100.0	10 10.0	35 35.0	22 22.0	8 8.0	1 1.0	46 46.0
	60歳以上	61 100.0	11 18.0	15 24.6	22 36.1	6 9.8	2 3.3	23 37.7

高齢者（60歳以上）の役割変化への対応_【現在取り組みを検討していること】

Q6枝番2　高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、「現在取り組んでいること」「現在取り組みを検討していること」は何ですか。
また、「20年後」の高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、貴社ではどのような取り組みを想定していますか。
【現在取り組みを検討していること】（複数回答）

- 高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として『現在取り組みを検討していること』は、全体では 「高齢者のキャリア意識改革」（28.6%）が最多で、ついで「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」（22.8%）、「高齢者の所属する部署担当者向けの高齢者マネジメント研修」（16.0%）と続く。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業は「高齢者のキャリア意識改革」が高い。また、情報・通信業は「高齢者のスキル教育」「高齢者の所属する部署担当者向けの高齢者マネジメント研修」が高い。
- 従業員数別にみると、「高齢者の所属する部署担当者向けの高齢者マネジメント研修」は企業規模が大きいほど高く、大企業では24.7%。
- 年代別にみると、60歳以上では「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」「高齢者の所属する部署担当者向けの高齢者マネジメント研修」がやや高い。



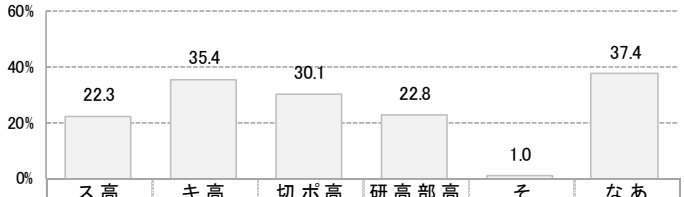
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 -5ポイント
全体-10ポイント

		度数 横%	高齢者のスキル教育	高齢者のキャリア意識改革	高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し	高齢者マネジメント研修	高齢者が所属する部署担当者向けの	その他	あてはまるものはない
全体		206 100.0	19 9.2	59 28.6	47 22.8	33 16.0	1 0.5	96 46.6
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	11 12.1	26 28.6	26 28.6	13 14.3	1 1.1	38 41.8
	部長クラス	115 100.0	8 7.0	33 28.7	21 18.3	20 17.4	0 0.0	58 50.4
所属企業業種別	製造業	68 100.0	5 7.4	21 30.9	15 22.1	8 11.8	1 1.5	31 45.6
	流通・サービス業	64 100.0	8 12.5	25 39.1	13 20.3	11 17.2	1 1.6	28 43.8
	情報・通信業	32 100.0	8 25.0	11 34.4	6 18.8	9 28.1	1 3.1	15 46.9
	その他	67 100.0	5 7.5	18 26.9	23 34.3	14 20.9	1 1.5	29 43.3
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	4 6.9	13 22.4	12 20.7	3 5.2	0 0.0	32 55.2
	300～1000人未満	59 100.0	4 6.8	17 28.8	14 23.7	8 13.6	0 0.0	26 44.1
	1000人以上	89 100.0	11 12.4	29 32.6	21 23.6	22 24.7	1 1.1	38 42.7
年代別	49歳以下	45 100.0	4 8.9	12 26.7	10 22.2	5 11.1	0 0.0	22 48.9
	50代	100 100.0	11 11.0	30 30.0	20 20.0	15 15.0	0 0.0	49 49.0
	60歳以上	61 100.0	4 6.6	17 27.9	17 27.9	13 21.3	1 1.6	25 41.0

高齢者（60歳以上）の役割変化への対応_【20年後に取り組んでいること】

Q6枝番3　高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、「現在取り組んでいること」「現在取り組みを検討していること」は何ですか。
また、「20年後」の高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、貴社ではどのような取り組みを想定していますか。
【あなたの会社が20年後に取り組んでいると思うこと】（複数回答）

- 高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として『20年後に取り組んでいると思うこと』は、全体では 「高齢者のキャリア意識改革」（35.4%）が最多で、ついで「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」（30.1%）が高い。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業は「高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し」が、情報・通信業は「高齢者のスキル教育」「高齢者のキャリア意識改革」がやや高い。
- 従業員数別にみると、300～1000人未満の中企業では、「高齢者のスキル教育」が特に低い他、「高齢者のキャリア意識改革」もやや低い。
- 年代別にみると、60歳以上では「高齢者のスキル教育」が特に低い他、「高齢者のキャリア意識改革」もやや低い。



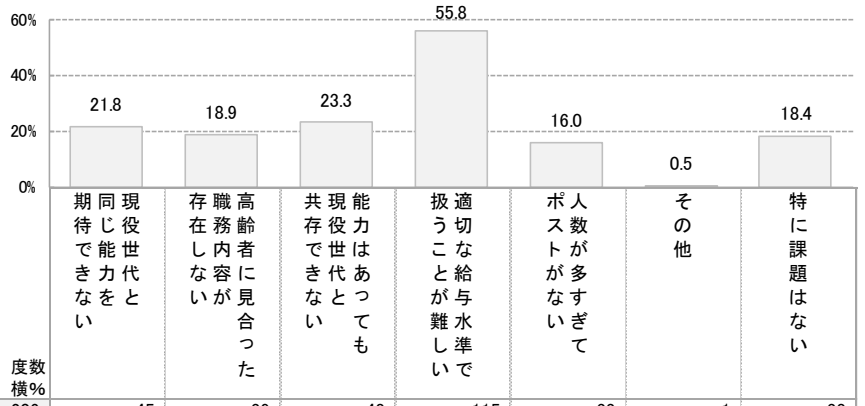
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 -5ポイント
全体-10ポイント

		度数 横%	高齢者のスキル教育	高齢者のキャリア意識改革	高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し	高齢者が所属する部署担当者向けの高齢者マネジメント研修	その他	あてはまるものはない
全体		206 100.0	46 22.3	73 35.4	62 30.1	47 22.8	2 1.0	77 37.4
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	18 19.8	35 38.5	27 29.7	19 20.9	2 2.2	30 33.0
	部長クラス	115 100.0	28 24.3	38 33.0	35 30.4	28 24.3	0 0.0	47 40.9
所属企業業種別	製造業	68 100.0	13 19.1	24 35.3	24 35.3	14 20.6	1 1.5	26 38.2
	流通・サービス業	64 100.0	16 25.0	25 39.1	19 29.7	16 25.0	1 1.6	25 39.1
	情報・通信業	32 100.0	9 28.1	14 43.8	7 21.9	7 21.9	1 3.1	14 43.8
	その他	67 100.0	18 26.9	24 35.8	24 35.8	21 31.3	2 3.0	19 28.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	14 24.1	24 41.4	16 27.6	10 17.2	0 0.0	21 36.2
	300～1000人未満	59 100.0	7 11.9	16 27.1	18 30.5	13 22.0	1 1.7	23 39.0
	1000人以上	89 100.0	25 28.1	33 37.1	28 31.5	24 27.0	1 1.1	33 37.1
年代別	49歳以下	45 100.0	11 24.4	20 44.4	17 37.8	9 20.0	0 0.0	14 31.1
	50代	100 100.0	28 28.0	36 36.0	29 29.0	25 25.0	0 0.0	39 39.0
	60歳以上	61 100.0	7 11.5	17 27.9	16 26.2	13 21.3	2 3.3	24 39.3

労働力として高齢者を活用していく際の課題

Q7　高齢者（60歳以上）の割合が増加していく中、今後労働力として高齢者を活用していく際の課題をどのように考えていますか。
（複数回答）

- 高齢者（60歳以上）を今後労働力として活用していく際の課題は、全体では「適切な給与水準で扱うことが難しい」（55.8%）が突出して高く、ついで「能力はあっても現役世代と共存できない」（23.3%）、「現役世代と同じ能力を期待できない」（21.8%）と続く。
- 役職別にみると、「能力はあっても現役世代と共存できない」「適切な給与水準で扱うことが難しい」「人数が多すぎてポストがない」は経営者・役員クラスよりも部長クラスでやや高い。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業では「人数が多すぎてポストがない」は低めだが、「現役世代と同じ能力を期待できない」がやや高い。
- 従業員数別にみると、「能力はあっても現役世代と共存できない」「人数が多すぎてポストがない」は、大企業ほど高くなる。



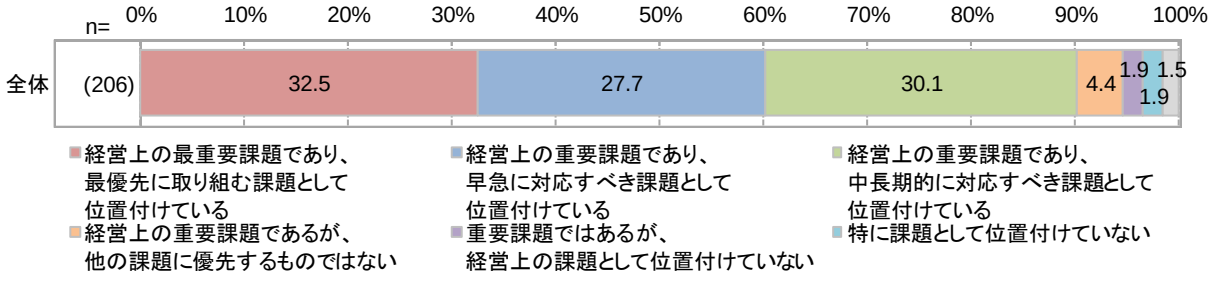
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 +5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 -5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体-10ﾎﾟｲﾝﾄ

		度数 横%	現役世代と同じ能力を期待できない	高齢者に見合った職務内容が存在しない	能力はあっても現役世代と共存できない	適切な給与水準で扱うことが難しい	人数が多すぎてポストがない	その他	特に課題はない
全体		206 100.0	45 21.8	39 18.9	48 23.3	115 55.8	33 16.0	1 0.5	38 18.4
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	18 19.8	14 15.4	15 16.5	45 49.5	10 11.0	1 1.1	27 29.7
	部長クラス	115 100.0	27 23.5	25 21.7	33 28.7	70 60.9	23 20.0	0 0.0	11 9.6
所属企業業種別	製造業	68 100.0	13 19.1	13 19.1	19 27.9	42 61.8	15 22.1	1 1.5	10 14.7
	流通・サービス業	64 100.0	20 31.3	14 21.9	16 25.0	34 53.1	6 9.4	1 1.6	11 17.2
	情報・通信業	32 100.0	7 21.9	5 15.6	5 15.6	17 53.1	7 21.9	1 3.1	9 28.1
	その他	67 100.0	12 17.9	14 20.9	14 20.9	36 53.7	10 14.9	1 1.5	14 20.9
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	12 20.7	10 17.2	8 13.8	32 55.2	4 6.9	0 0.0	16 27.6
	300～1000人未満	59 100.0	11 18.6	12 20.3	13 22.0	35 59.3	6 10.2	0 0.0	10 16.9
	1000人以上	89 100.0	22 24.7	17 19.1	27 30.3	48 53.9	23 25.8	1 1.1	12 13.5
年代別	49歳以下	45 100.0	9 20.0	7 15.6	9 20.0	18 40.0	5 11.1	0 0.0	12 26.7
	50代	100 100.0	23 23.0	21 21.0	22 22.0	58 58.0	18 18.0	0 0.0	16 16.0
	60歳以上	61 100.0	13 21.3	11 18.0	17 27.9	39 63.9	10 16.4	1 1.6	10 16.4

Ⅲ. 人材育成について
人材投資の位置付け

Q8 貴社では、経営戦略の中で人材投資をどのように位置付けていますか。最も近いと思われるものをお答えください。
（単一回答）

- 経営戦略の中での人材投資の位置付けは、全体では「経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている」（32.5%）が最も高く、ついで「経営上の重要課題であり、中長期的に対応すべき課題として位置付けている」（30.1%）の順で、経営上優先度の高い課題として位置付けているという回答が大半を占める。
- 役職別にみると、部長クラスよりも経営者・役員クラスで「経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている」が特に高い。
- 所属企業業種別にみると、「経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている」が特に高いのは情報・通信業、ついで流通・サービス業。製造業では「最優先」の回答が他業種に比べて低い。
- 従業員数別にみると、「経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている」は、100～300人未満の小企業で最も高い。



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

		度数 横%	経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている	経営上の重要課題であり、早急に対応すべき課題として位置付けている	経営上の重要課題であり、中長期的に対応すべき課題として位置付けている	経営上の重要課題であるが、他の課題に優先するものではない	重要課題ではあるが、経営上の課題として位置付けていない	特に課題として位置付けていない	わからない
全体		206 100.0	67 32.5	57 27.7	62 30.1	9 4.4	4 1.9	4 1.9	3 1.5
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	39 42.9	22 24.2	24 26.4	3 3.3	0 0.0	2 2.2	1 1.1
	部長クラス	115 100.0	28 24.3	35 30.4	38 33.0	6 5.2	4 3.5	2 1.7	2 1.7
所属企業業種別	製造業	68 100.0	15 22.1	18 26.5	26 38.2	5 7.4	1 1.5	0 0.0	3 4.4
	流通・サービス業	64 100.0	26 40.6	14 21.9	19 29.7	4 6.3	0 0.0	1 1.6	0 0.0
	情報・通信業	32 100.0	15 46.9	10 31.3	5 15.6	0 0.0	0 0.0	2 6.3	0 0.0
	その他	67 100.0	25 37.3	17 25.4	20 29.9	0 0.0	3 4.5	1 1.5	1 1.5
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	24 41.4	14 24.1	14 24.1	4 6.9	0 0.0	2 3.4	0 0.0
	300～1000人未満	59 100.0	16 27.1	13 22.0	25 42.4	2 3.4	0 0.0	1 1.7	2 3.4
	1000人以上	89 100.0	27 30.3	30 33.7	23 25.8	3 3.4	4 4.5	1 1.1	1 1.1
年代別	49歳以下	45 100.0	18 40.0	12 26.7	10 22.2	0 0.0	2 4.4	2 4.4	1 2.2
	50代	100 100.0	28 28.0	27 27.0	36 36.0	5 5.0	2 2.0	1 1.0	1 1.0
	60歳以上	61 100.0	21 34.4	18 29.5	16 26.2	4 6.6	0 0.0	1 1.6	1 1.6

人材投資効果の把握の仕方

Q9　前問で【経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている】とお答えの方にうかがいます。人材投資の効果をどのように把握されていますか。（自由回答）

- 人材投資の効果の把握方法は、大きくは「評価制度（目標管理による定期的な成果測定など）」「利益率」「業績」に関わる回答が多く見られた。
- その他、数として多くはないものの、「独自の定年制度」や「労働生産性」「複数名による多面評価」「勤続年数」「現場での判断」による把握なども事例として挙げられている。

※人材投資を【最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている】方ベース　（n=67）

【評価制度】
- 目標管理制度で把握（経営者・役員クラス/製造業）
- 半期ごとの成果測定（部長クラス/その他）
- 定期的な目標管理の仕組み（部長クラス/製造業）
- スキル評価を行い前年度との比較を行っている（経営者・役員クラス/情報・通信業）

【利益率】
- 各事業部門においての生産性や利益率で推し量る。（部長クラス/流通・サービス業）
- 長期的には利益の向上で把握（経営者・役員クラス/情報・通信業）
- 費用対効果から見れば、投資した額に対して費用を回収できているものと把握しております。（経営者・役員クラス/その他）

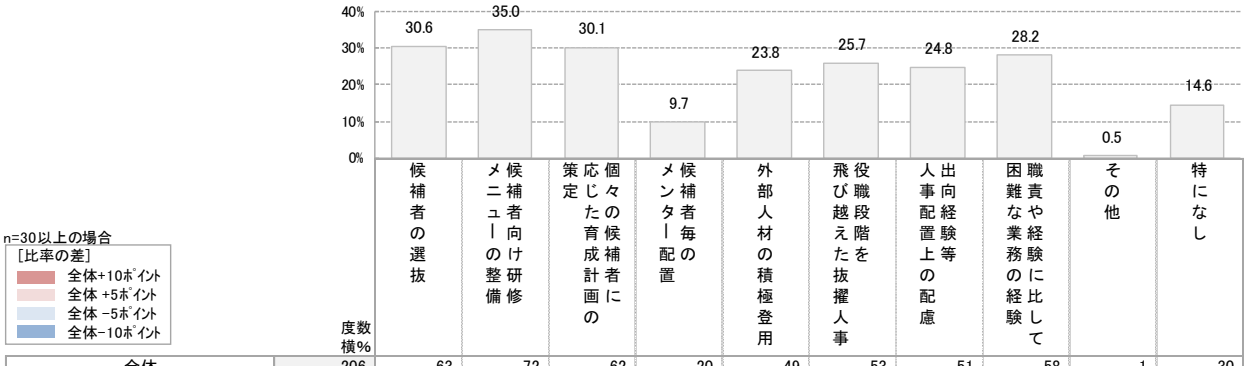
【業績】
- 業績増大（部長クラス/その他）
- 業績の向上の程度（部長クラス/流通・サービス業）

【その他】
- 定年制度を3段階方式とし、体力と頭脳能力による本人と経営者側の判断によって定めるように要員計画を構築する。（経営者・役員クラス/その他）
- 労働生産性の向上、時間外労働時間の短縮（部長クラス/製造業）
- 対人サービスを業とする事業であることから、職員の資質及びスキル向上は主命題であるが、現在実施する内外研修の効果が的確に表れていないというジレンマがあるのが事実。人材の育成は中長期的に行うという視点が必要なことから、継続して取り組む所存。（経営者・役員クラス/流通・サービス業）
- 仕事の質を複数で評価している（部長クラス/その他）
- 勤続年数（経営者・役員クラス/情報・通信業）
- 現場で誠実な判断をするとともに責任感を持つ（経営者・役員クラス/その他）

経営人材育成のための取組

Q10 経営人材育成のためにどのような取り組みを行っていますか。(複数回答)

- 経営人材育成のために行っている取り組みとしては、全体では「候補者向け研修メニューの整備」(35.0%)が最も高く、ついで「候補者の選抜」(30.6%)、「個々の候補者に応じた育成計画の策定」(30.1%)と続く。
- 所属企業業種別では、情報・通信業で「候補者向け研修メニューの整備」「外部人材の積極登用」が特に高い。また、流通・サービス業でも「外部人材の積極登用」は高くなっている。
- 従業員数別では、1000人以上の大企業において全体的に取り組みが多い傾向にあり、特に「候補者向け研修メニューの整備」「出向経験等人事配置上の配慮」「職責や経験に比して困難な業務の経験」の高さが目立つ。



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

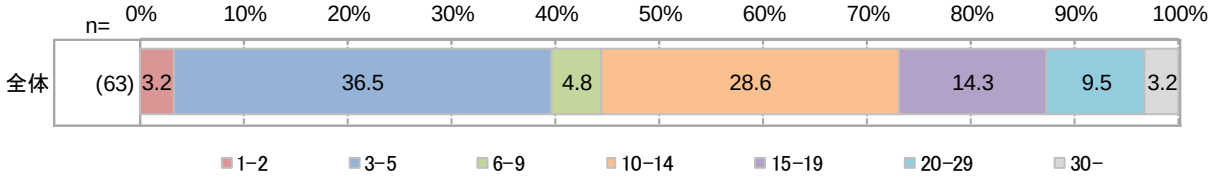
		度数 横%	候補者の選抜	候補者向け研修メニューの整備	個々の候補者に応じた育成計画の策定	候補者毎のメンター配置	外部人材の積極登用	役職段階を飛び越えた抜擢人事	出向経験等人事配置上の配慮	職責や経験に比して困難な業務の経験	その他	特になし
全体		206 100.0	63 30.6	72 35.0	62 30.1	20 9.7	49 23.8	53 25.7	51 24.8	58 28.2	1 0.5	30 14.6
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	29 31.9	33 36.3	27 29.7	10 11.0	25 27.5	25 27.5	21 23.1	23 25.3	1 1.1	9 9.9
	部長クラス	115 100.0	34 29.6	39 33.9	35 30.4	10 8.7	24 20.9	28 24.3	30 26.1	35 30.4	0 0.0	21 18.3
所属企業業種別	製造業	68 100.0	24 35.3	26 38.2	24 35.3	8 11.8	13 19.1	21 30.9	20 29.4	20 29.4	1 1.5	11 16.2
	流通・サービス業	64 100.0	21 32.8	16 25.0	20 31.3	6 9.4	22 34.4	20 31.3	15 23.4	22 34.4	0 0.0	7 10.9
	情報・通信業	32 100.0	11 34.4	19 59.4	11 34.4	4 12.5	14 43.8	9 28.1	8 25.0	7 21.9	0 0.0	3 9.4
	その他	67 100.0	19 28.4	22 32.8	17 25.4	6 9.0	15 22.4	11 16.4	18 26.9	21 31.3	0 0.0	11 16.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	12 20.7	18 31.0	16 27.6	4 6.9	13 22.4	19 32.8	10 17.2	15 25.9	0 0.0	9 15.5
	300～1000人未満	59 100.0	21 35.6	13 22.0	15 25.4	6 10.2	10 16.9	13 22.0	10 16.9	9 15.3	1 1.7	10 16.9
	1000人以上	89 100.0	30 33.7	41 46.1	31 34.8	10 11.2	26 29.2	21 23.6	31 34.8	34 38.2	0 0.0	11 12.4
年代別	49歳以下	45 100.0	11 24.4	16 35.6	17 37.8	3 6.7	14 31.1	15 33.3	12 26.7	14 31.1	0 0.0	4 8.9
	50代	100 100.0	29 29.0	34 34.0	28 28.0	8 8.0	20 20.0	26 26.0	23 23.0	29 29.0	0 0.0	19 19.0
	60歳以上	61 100.0	23 37.7	22 36.1	17 27.9	9 14.8	15 24.6	12 19.7	16 26.2	15 24.6	1 1.6	7 11.5

具体的な選抜方法_【入社後年数】

Q11枝番1　前問で【候補者の選抜】とお答えの方にうかがいます。具体的にはどのような方を選抜する想定ですか。（数値回答）
【入社後【 】年目頃から】

- 経営人材育成のために「候補者の選抜」を行っていると回答した人の、『選抜方法（入社後年数）』について確認すると、全体では「3-5年」（36.5%）が最も多く、ついで「10-14年」（28.6%）という結果となった。
- 役職別にみると、部長クラスでは「3-5年」が特に高い。
- 所属企業業種別など、その他の軸別の結果については、サンプル数僅少のため参考値。

※経営人材育成のために【候補者の選抜】をしている方ベース



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

		度数 横%	1-2	3-5	6-9	10-14	15-19	20-29	30-
全体		63	2	23	3	18	9	6	2
		100.0	3.2	36.5	4.8	28.6	14.3	9.5	3.2
役職別	経営者・役員クラス	29	1	8	1	9	6	2	2
		100.0	3.4	27.6	3.4	31.0	20.7	6.9	6.9
	部長クラス	34	1	15	2	9	3	4	0
		100.0	2.9	44.1	5.9	26.5	8.8	11.8	0.0
所属企業業種別	製造業	24	1	11	2	3	2	3	2
		100.0	4.2	45.8	8.3	12.5	8.3	12.5	8.3
	流通・サービス業	21	1	5	0	11	2	1	1
		100.0	4.8	23.8	0.0	52.4	9.5	4.8	4.8
	情報・通信業	11	0	4	0	1	5	0	1
		100.0	0.0	36.4	0.0	9.1	45.5	0.0	9.1
	その他	19	0	5	1	6	4	2	1
		100.0	0.0	26.3	5.3	31.6	21.1	10.5	5.3
従業員数別	100～300人未満	12	1	4	0	4	1	2	0
		100.0	8.3	33.3	0.0	33.3	8.3	16.7	0.0
	300～1000人未満	21	1	6	1	6	3	3	1
		100.0	4.8	28.6	4.8	28.6	14.3	14.3	4.8
	1000人以上	30	0	13	2	8	5	1	1
		100.0	0.0	43.3	6.7	26.7	16.7	3.3	3.3
年代別	49歳以下	11	1	2	2	4	1	1	0
		100.0	9.1	18.2	18.2	36.4	9.1	9.1	0.0
	50代	29	0	12	0	9	5	2	1
		100.0	0.0	41.4	0.0	31.0	17.2	6.9	3.4
	60歳以上	23	1	9	1	5	3	3	1
		100.0	4.3	39.1	4.3	21.7	13.0	13.0	4.3

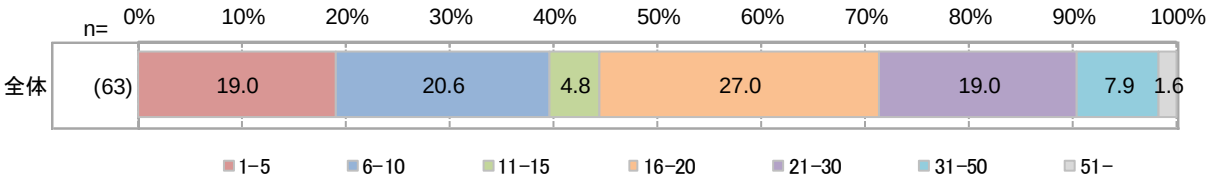
※n=30未満は参考値として掲載

具体的な選抜方法_【同年代層の中での選抜比率】

Q11枝番2　前問で【候補者の選抜】とお答えの方にうかがいます。具体的にはどのような方を選抜する想定ですか。(数値回答)
【同年代層の【 】%程度】

※経営人材育成のために【候補者の選抜】をしている方ベース

- 経営人材育成のために「候補者の選抜」を行っていると回答した人の、『選抜方法(同年代層の中での選抜比率)』について確認すると、全体では「16-20%」(27.0%)が最も多く、ついで「6-10%」(20.6%)、「21-30%」(19.0%)という結果となった。
- 役職別にみると、部長クラスでは「1-5%」が特に高い。
- 所属企業業種別など、その他の軸別の結果については、サンプル数僅少のため参考値。



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

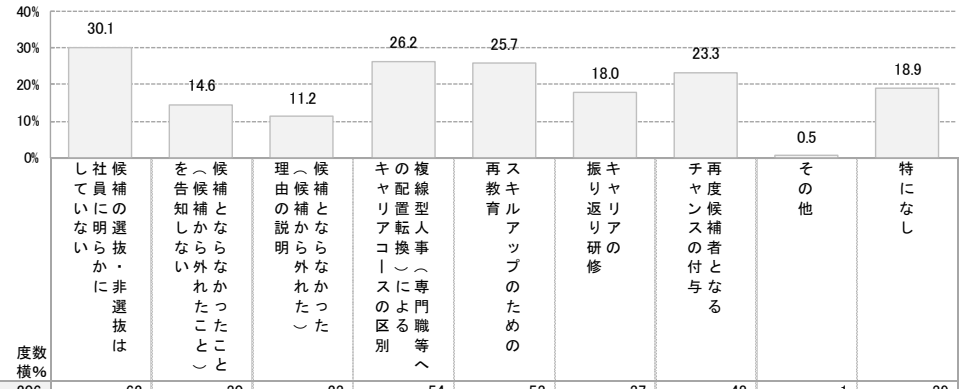
		度数 横%	1-5	6-10	11-15	16-20	21-30	31-50	51-
全体		63	12	13	3	17	12	5	1
		100.0	19.0	20.6	4.8	27.0	19.0	7.9	1.6
役職別	経営者・役員クラス	29	1	8	2	8	5	4	1
		100.0	3.4	27.6	6.9	27.6	17.2	13.8	3.4
	部長クラス	34	11	5	1	9	7	1	0
		100.0	32.4	14.7	2.9	26.5	20.6	2.9	0.0
所属企業業種別	製造業	24	6	2	2	4	7	2	1
		100.0	25.0	8.3	8.3	16.7	29.2	8.3	4.2
	流通・サービス業	21	4	7	2	3	2	3	0
		100.0	19.0	33.3	9.5	14.3	9.5	14.3	0.0
	情報・通信業	11	1	2	2	6	0	0	0
		100.0	9.1	18.2	18.2	54.5	0.0	0.0	0.0
	その他	19	1	3	2	7	5	1	0
		100.0	5.3	15.8	10.5	36.8	26.3	5.3	0.0
従業員数別	100～300人未満	12	3	3	0	3	0	2	1
		100.0	25.0	25.0	0.0	25.0	0.0	16.7	8.3
	300～1000人未満	21	1	5	1	7	5	2	0
		100.0	4.8	23.8	4.8	33.3	23.8	9.5	0.0
	1000人以上	30	8	5	2	7	7	1	0
		100.0	26.7	16.7	6.7	23.3	23.3	3.3	0.0
年代別	49歳以下	11	2	2	2	4	1	0	0
		100.0	18.2	18.2	18.2	36.4	9.1	0.0	0.0
	50代	29	7	5	0	9	5	3	0
		100.0	24.1	17.2	0.0	31.0	17.2	10.3	0.0
	60歳以上	23	3	6	1	4	6	2	1
		100.0	13.0	26.1	4.3	17.4	26.1	8.7	4.3

※n=30未満は参考値として掲載

経営人材の候補とならなかった社員への取り組み

Q12　貴社では、経営人材の候補とならなかった社員に対してどのような取り組みを行っていますか。（複数回答）

- 経営人材候補とならなかった社員への取り組みとしては、「候補の選抜・非選抜は社員に明らかにしていない」（30.1%）が最も多く、ついで「複線型人事によるキャリアコースの区別」（26.2%）、「スキルアップのための再教育」（25.7%）と続く。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業では「キャリアの振り返り研修」が、情報・通信業では「スキルアップのための再教育」が特に高い。
- 年代別にみると、「複線型人事によるキャリアコースの区別」は年代が高いほど多く、「キャリアの振り返り研修」は年代が低いほど多い。



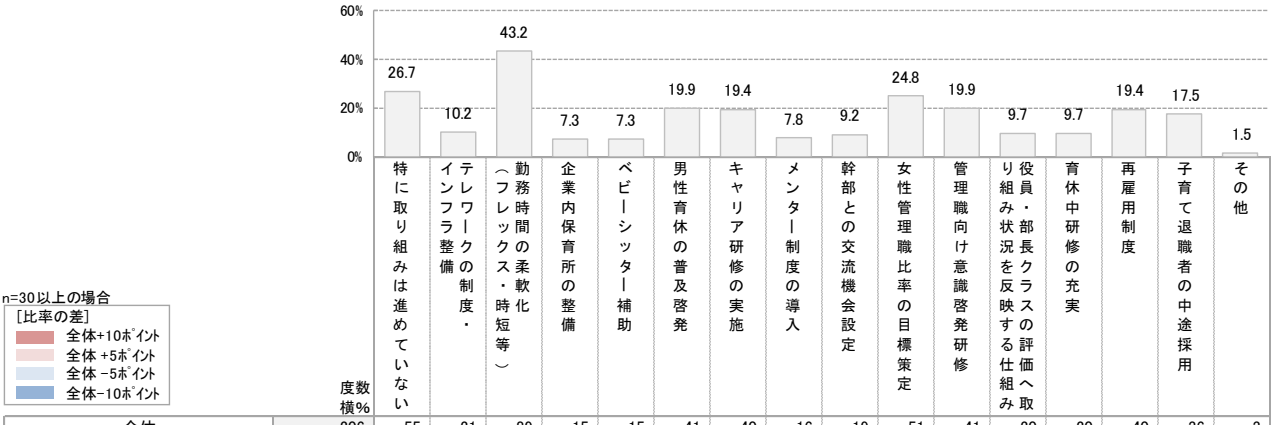
n=30以上の場合
[比率の差]
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 −5ポイント
全体−10ポイント

		度数 横%	候補の選抜・非選抜は社員に明らかにしていない	候補とならなかったこと（候補から外れたこと）を告知しない	候補とならなかった（候補から外れた）理由の説明	複線型人事（専門職等への配置転換）によるキャリアコースの区別	スキルアップのための再教育	キャリアの振り返り研修	再度候補者となるチャンスの付与	その他	特になし
全体		206 100.0	62 30.1	30 14.6	23 11.2	54 26.2	53 25.7	37 18.0	48 23.3	1 0.5	39 18.9
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	23 25.3	9 9.9	11 12.1	23 25.3	29 31.9	15 16.5	21 23.1	1 1.1	18 19.8
	部長クラス	115 100.0	39 33.9	21 18.3	12 10.4	31 27.0	24 20.9	22 19.1	27 23.5	0 0.0	21 18.3
所属企業業種別	製造業	68 100.0	24 35.3	8 11.8	10 14.7	17 25.0	16 23.5	10 14.7	12 17.6	1 1.5	17 25.0
	流通・サービス業	64 100.0	20 31.3	11 17.2	7 10.9	18 28.1	15 23.4	18 28.1	18 28.1	1 1.6	7 10.9
	情報・通信業	32 100.0	10 31.3	4 12.5	5 15.6	11 34.4	16 50.0	8 25.0	9 28.1	1 3.1	5 15.6
	その他	67 100.0	15 22.4	9 13.4	9 13.4	21 31.3	16 23.9	11 16.4	20 29.9	1 1.5	13 19.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	18 31.0	7 12.1	4 6.9	9 15.5	19 32.8	10 17.2	14 24.1	0 0.0	9 15.5
	300～1000人未満	59 100.0	15 25.4	7 11.9	5 8.5	17 28.8	11 18.6	4 6.8	9 15.3	0 0.0	16 27.1
	1000人以上	89 100.0	29 32.6	16 18.0	14 15.7	28 31.5	23 25.8	23 25.8	25 28.1	1 1.1	14 15.7
年代別	49歳以下	45 100.0	12 26.7	5 11.1	6 13.3	7 15.6	13 28.9	14 31.1	12 26.7	0 0.0	10 22.2
	50代	100 100.0	29 29.0	14 14.0	9 9.0	22 22.0	23 23.0	17 17.0	24 24.0	0 0.0	20 20.0
	60歳以上	61 100.0	21 34.4	11 18.0	8 13.1	25 41.0	17 27.9	6 9.8	12 19.7	1 1.6	9 14.8

子育て中の女性が活躍できるような取り組みの有無

Q13　貴社では現在、子育て中の女性が活躍できるような取り組みを進めていますか。貴社で進めている取り組みとして
あてはまるものをお答えください。（複数回答）

- 子育て中の女性が活躍できるような取り組みでは、全体では「特に取り組みは進めていない」が26.7%で、それ以外の73.3%は何らかの取り組みを行っている。
- 取り組みの中では「勤務時間の柔軟化」（43.2%）が最も高く、ついで「女性管理職比率の目標策定」（24.8%）が高い。
- 従業員数別にみると、取り組み実施率は大企業ほど高く、特に「勤務時間の柔軟化」「男性育休の普及啓発」「キャリア研修の実施」「女性管理職比率の目標策定」「管理職向け意識啓発研修」でその差が顕著である。



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

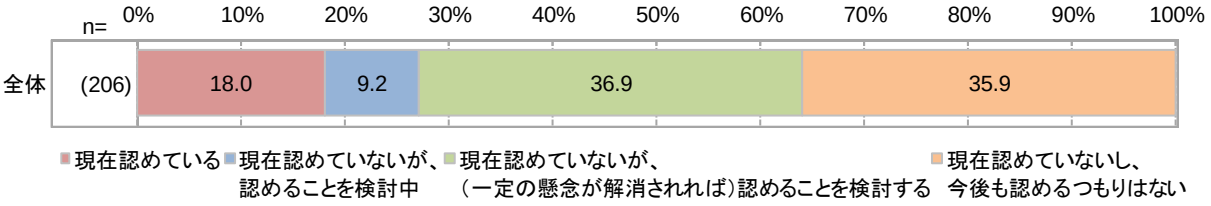
		度数 横%	特に取り組みは進めていない	テレワークの制度・インフラ整備	勤務時間の柔軟化（フレックス・時短等）	企業内保育所の整備	ベビーシッター補助	男性育休の普及啓発	キャリア研修の実施	メンター制度の導入	幹部との交流機会設定	女性管理職比率の目標策定	管理職向け意識啓発研修	役員・部長クラスの評価へ取り組み状況を反映する仕組み	育休中研修の充実	再雇用制度	子育て退職者の中途採用	その他
全体		206	55	21	89	15	15	41	40	16	19	51	41	20	20	40	36	3
		100.0	26.7	10.2	43.2	7.3	7.3	19.9	19.4	7.8	9.2	24.8	19.9	9.7	9.7	19.4	17.5	1.5
役職別	経営者・役員クラス	91	28	9	34	7	8	14	16	8	7	15	13	11	11	21	22	2
		100.0	30.8	9.9	37.4	7.7	8.8	15.4	17.6	8.8	7.7	16.5	14.3	12.1	12.1	23.1	24.2	2.2
	部長クラス	115	27	12	55	8	7	27	24	8	12	36	28	9	9	19	14	1
		100.0	23.5	10.4	47.8	7.0	6.1	23.5	20.9	7.0	10.4	31.3	24.3	7.8	7.8	16.5	12.2	0.9
所属企業業種別	製造業	68	24	8	29	4	3	19	12	3	8	19	15	6	5	11	6	3
		100.0	35.3	11.8	42.6	5.9	4.4	27.9	17.6	4.4	11.8	27.9	22.1	8.8	7.4	16.2	8.8	4.4
	流通・サービス業	64	16	5	25	6	7	12	15	6	6	16	18	9	10	18	22	1
		100.0	25.0	7.8	39.1	9.4	10.9	18.8	23.4	9.4	9.4	25.0	28.1	14.1	15.6	28.1	34.4	1.6
	情報・通信業	32	4	10	18	4	7	10	9	2	5	9	7	5	3	6	8	1
		100.0	12.5	31.3	56.3	12.5	21.9	31.3	28.1	6.3	15.6	28.1	21.9	15.6	9.4	18.8	25.0	3.1
	その他	67	14	4	33	6	5	13	14	10	5	16	10	8	7	15	12	1
		100.0	20.9	6.0	49.3	9.0	7.5	19.4	20.9	14.9	7.5	23.9	14.9	11.9	10.4	22.4	17.9	1.5
従業員数別	100～300人未満	58	23	4	21	3	4	7	8	2	5	6	9	7	7	15	13	1
		100.0	39.7	6.9	36.2	5.2	6.9	12.1	13.8	3.4	8.6	10.3	15.5	12.1	12.1	25.9	22.4	1.7
	300～1000人未満	59	21	2	16	3	3	4	5	2	3	8	5	2	5	6	9	1
		100.0	35.6	3.4	27.1	5.1	5.1	6.8	8.5	3.4	5.1	13.6	8.5	3.4	8.5	10.2	15.3	1.7
	1000人以上	89	11	15	52	9	8	30	27	12	11	37	27	11	8	19	14	1
		100.0	12.4	16.9	58.4	10.1	9.0	33.7	30.3	13.5	12.4	41.6	30.3	12.4	9.0	21.3	15.7	1.1
年代別	49歳以下	45	8	8	22	3	7	9	9	3	6	12	10	9	8	8	10	0
		100.0	17.8	17.8	48.9	6.7	15.6	20.0	20.0	6.7	13.3	26.7	22.2	20.0	17.8	17.8	22.2	0.0
	50代	100	27	8	43	8	5	18	20	6	7	27	23	6	6	20	16	0
		100.0	27.0	8.0	43.0	8.0	5.0	18.0	20.0	6.0	7.0	27.0	23.0	6.0	6.0	20.0	16.0	0.0
	60歳以上	61	20	5	24	4	3	14	11	7	6	12	8	5	6	12	10	3
		100.0	32.8	8.2	39.3	6.6	4.9	23.0	18.0	11.5	9.8	19.7	13.1	8.2	9.8	19.7	16.4	4.9

Ⅳ. 柔軟な働き方（兼業・副業、フリーランス）について

兼業・副業に関する企業方針

Q14　兼業・副業に関する貴社の今後のお考えをお選びください。（単一回答）

- 兼業・副業に関する企業方針では、「現在認めていないが、（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する」（36.9%）と、「現在認めていないし、今後も認めるつもりはない」（35.9%）という意見が特に高い。
- 所属企業業種別でみると、製造業では「現在認めている」が他より低いが、一方で「現在認めていないが、認めることを検討中」は14.7%とやや高め。流通・サービス業では「現在認めている」（25.0%）が逆に高い。
- 従業員数別では、100～300人未満の小企業で「現在認めている」が他よりやや高い。



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

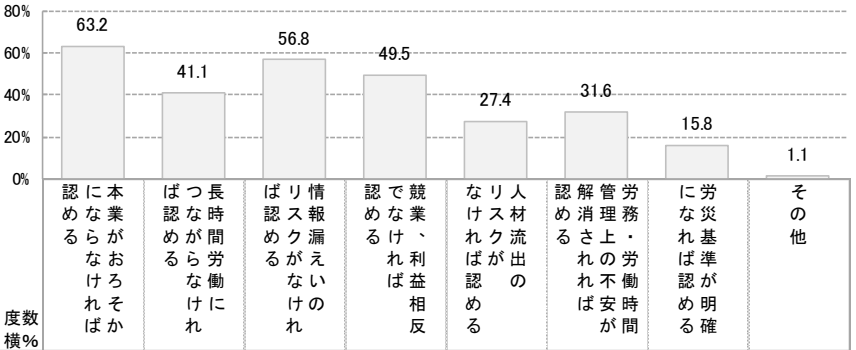
		度数 横%	現在認めている	現在認めていないが、認めることを検討中	現在認めていないが、（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する	現在認めていないし、今後も認めるつもりはない
全体		206 100.0	37 18.0	19 9.2	76 36.9	74 35.9
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	22 24.2	4 4.4	27 29.7	38 41.8
	部長クラス	115 100.0	15 13.0	15 13.0	49 42.6	36 31.3
所属企業業種別	製造業	68 100.0	7 10.3	10 14.7	27 39.7	24 35.3
	流通・サービス業	64 100.0	16 25.0	6 9.4	23 35.9	19 29.7
	情報・通信業	32 100.0	7 21.9	1 3.1	11 34.4	13 40.6
	その他	67 100.0	13 19.4	2 3.0	24 35.8	28 41.8
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	15 25.9	6 10.3	19 32.8	18 31.0
	300～1000人未満	59 100.0	8 13.6	4 6.8	21 35.6	26 44.1
	1000人以上	89 100.0	14 15.7	9 10.1	36 40.4	30 33.7
年代別	49歳以下	45 100.0	13 28.9	3 6.7	15 33.3	14 31.1
	50代	100 100.0	15 15.0	9 9.0	43 43.0	33 33.0
	60歳以上	61 100.0	9 14.8	7 11.5	18 29.5	27 44.3

兼業・副業承認の障壁

Q15　前問で【現在認めていないが、認めることを検討中】又は【現在認めていないが、（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する】とお答えの方にうかがいます。認めるにあたっての課題又は懸念はどのようなものでしょうか。（複数回答）

※【認めることを検討中】又は【（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する】方ベース

- 兼業・副業承認の障壁では、「本業がおろそかにならなければ認める」（63.2%）、「情報漏えいのリスクがなければ認める」（56.2%）、「競業、利益相反でなければ認める」（49.5%）、「長時間労働につながらなければ認める」（41.1%）が、いずれも4割～6割と高く、兼業・副業を承認する上での懸念事項は、多くの場合1つではないことが窺える。
- 所属企業業種別にみると、製造業では他に比べて「本業がおろそかにならなければ認める」「長時間労働につながらなければ認める」「人材流出のリスクがなければ認める」がいずれもやや低い。
- 従業員数別にみると、1000人以上の大企業では「情報漏えいのリスクがなければ認める」がやや高い。



n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 +5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 -5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体-10ﾎﾟｲﾝﾄ

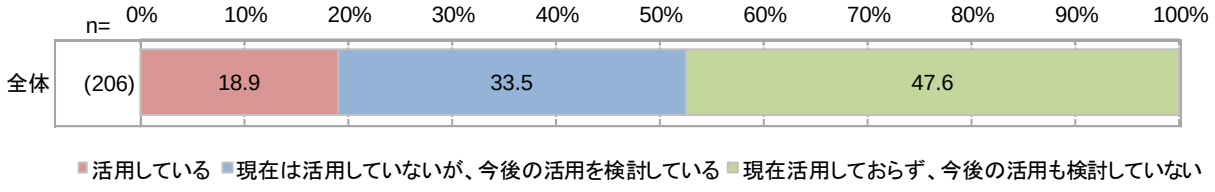
		度数 横%	本業がおろそかにならなければ認める	長時間労働につながらなければ認める	情報漏えいのリスクがなければ認める	競業、利益相反でなければ認める	人材流出のリスクがなければ認める	労務管理上の不安が解消されれば認める	労働時間に労災基準が明確になれば認める	その他
全体		95 100.0	60 63.2	39 41.1	54 56.8	47 49.5	26 27.4	30 31.6	15 15.8	1 1.1
役職別	経営者・役員クラス	31 100.0	19 61.3	14 45.2	18 58.1	15 48.4	9 29.0	9 29.0	5 16.1	1 3.2
	部長クラス	64 100.0	41 64.1	25 39.1	36 56.3	32 50.0	17 26.6	21 32.8	10 15.6	0 0.0
所属企業業種別	製造業	37 100.0	21 56.8	13 35.1	22 59.5	19 51.4	7 18.9	13 35.1	5 13.5	0 0.0
	流通・サービス業	29 100.0	21 72.4	19 65.5	11 37.9	11 37.9	8 27.6	8 27.6	4 13.8	1 3.4
	情報・通信業	12 100.0	8 66.7	2 16.7	9 75.0	7 58.3	4 33.3	3 25.0	0 0.0	0 0.0
	その他	26 100.0	15 57.7	10 38.5	19 73.1	15 57.7	10 38.5	10 38.5	9 34.6	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	25 100.0	17 68.0	14 56.0	17 68.0	11 44.0	10 40.0	6 24.0	4 16.0	1 4.0
	300～1000人未満	25 100.0	13 52.0	6 24.0	9 36.0	12 48.0	4 16.0	10 40.0	3 12.0	0 0.0
	1000人以上	45 100.0	30 66.7	19 42.2	28 62.2	24 53.3	12 26.7	14 31.1	8 17.8	0 0.0
年代別	49歳以下	18 100.0	8 44.4	8 44.4	8 44.4	6 33.3	2 11.1	3 16.7	2 11.1	0 0.0
	50代	52 100.0	37 71.2	21 40.4	30 57.7	25 48.1	16 30.8	16 30.8	10 19.2	1 1.9
	60歳以上	25 100.0	15 60.0	10 40.0	16 64.0	16 64.0	8 32.0	11 44.0	3 12.0	0 0.0

※n=30未満は参考値として掲載

自社の社員以外のフリーランス人材活用状況

Q16　現在、自社の社員（雇用関係にある者）以外のフリーランス人材（IC（インディペンデント・コントラクター）、アライアンス、クラウドワーカー、個人事業主　等）を活用して業務をアウトソースしていますか。（単一回答）

- 自社の社員以外のフリーランス人材活用状況では、「現在活用しておらず、今後の活用も検討していない」（47.6%）が全体の半数近くを占め、ついで「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」（33.5%）が続き、「活用している」は18.9%に留まる。
- 所属企業業種別にみると、情報・通信業では「活用している」が40.6%と他企業と比べても突出して高く、フリーランス人材は、現在はまだ活用業種が限られていると考えられる。
- 従業員数別にみると、300～1000人未満の中企業では「現在活用しておらず、今後の活用も検討していない」が特に高い。



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

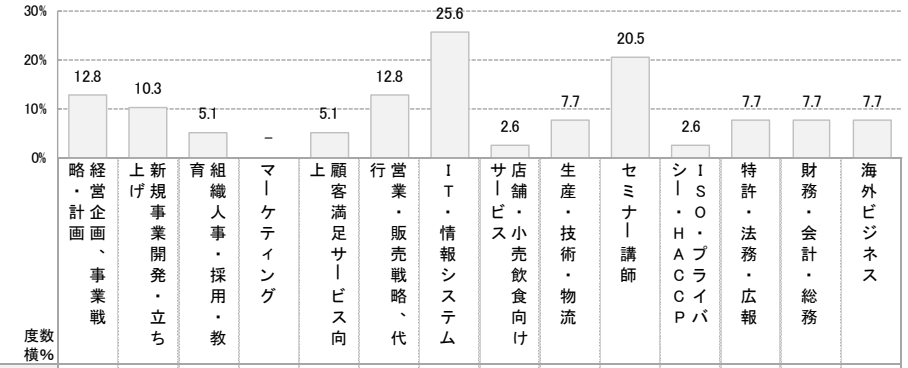
		度数 横%	活用している	現在は活用していないが、今後の活用を検討している	現在活用しておらず、今後の活用も検討していない
全体		206 100.0	39 18.9	69 33.5	98 47.6
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	16 17.6	32 35.2	43 47.3
	部長クラス	115 100.0	23 20.0	37 32.2	55 47.8
所属企業業種別	製造業	68 100.0	13 19.1	25 36.8	30 44.1
	流通・サービス業	64 100.0	8 12.5	26 40.6	30 46.9
	情報・通信業	32 100.0	13 40.6	7 21.9	12 37.5
	その他	67 100.0	9 13.4	21 31.3	37 55.2
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	12 20.7	21 36.2	25 43.1
	300～1000人未満	59 100.0	7 11.9	16 27.1	36 61.0
	1000人以上	89 100.0	20 22.5	32 36.0	37 41.6
年代別	49歳以下	45 100.0	10 22.2	15 33.3	20 44.4
	50代	100 100.0	21 21.0	33 33.0	46 46.0
	60歳以上	61 100.0	8 13.1	21 34.4	32 52.5

フリーランス人材の活用の場

Q17　現在フリーランス人材を【活用している】とお答えの方にうかがいます。どのような分野で活用していますか。（複数回答）

※フリーランス人材を【活用している】方ベース

- フリーランス人材の活用の場は、「 IT・情報システム」「各種コンサルタント」（各25.6%）が最も高く、ついで「セミナー講師」「クリエイティブ・広告関連」（各20.5%）、「経営企画、事業戦略・計画」「営業・販売戦略、代行」「経営指導」（各12.8%）と続く。
- 軸別の結果については、サンプル数僅少のため参考値。



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

		度数 横%	経営企画、事業戦略・計画	新規事業開発・立ち上げ	組織人事・採用・教育	マーケティング	顧客満足サービス向上	営業・販売戦略、代行	IT・情報システム	店舗・小売飲食向けサービス	生産・技術・物流	セミナー講師	ISO・プライバシー・HACCP	特許・法務・広報	財務・会計・総務	海外ビジネス
全体		39	5	4	2	0	2	5	10	1	3	8	1	3	3	3
		100.0	12.8	10.3	5.1	0.0	5.1	12.8	25.6	2.6	7.7	20.5	2.6	7.7	7.7	7.7
役職別	経営者・役員クラス	16	3	2	2	0	1	3	3	1	1	4	0	0	1	2
		100.0	18.8	12.5	12.5	0.0	6.3	18.8	18.8	6.3	6.3	25.0	0.0	0.0	6.3	12.5
	部長クラス	23	2	2	0	0	1	2	7	0	2	4	1	3	2	1
		100.0	8.7	8.7	0.0	0.0	4.3	8.7	30.4	0.0	8.7	17.4	4.3	13.0	8.7	4.3
所属企業業種別	製造業	13	2	1	0	0	1	2	1	0	2	3	1	2	1	0
		100.0	15.4	7.7	0.0	0.0	7.7	15.4	7.7	0.0	15.4	23.1	7.7	15.4	7.7	0.0
	流通・サービス業	8	1	2	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0	1	2
		100.0	12.5	25.0	12.5	0.0	12.5	25.0	25.0	12.5	0.0	12.5	0.0	0.0	12.5	25.0
	情報・通信業	13	3	2	2	0	1	2	6	0	0	2	0	1	1	1
		100.0	23.1	15.4	15.4	0.0	7.7	15.4	46.2	0.0	0.0	15.4	0.0	7.7	7.7	7.7
	その他	9	0	0	1	0	0	0	3	0	1	2	0	0	2	0
		100.0	0.0	0.0	11.1	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	11.1	22.2	0.0	0.0	22.2	0.0
従業員数別	100～300人未満	12	2	1	0	0	1	3	3	0	1	1	0	0	0	1
		100.0	16.7	8.3	0.0	0.0	8.3	25.0	25.0	0.0	8.3	8.3	0.0	0.0	0.0	8.3
	300～1000人未満	7	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
		100.0	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	14.3	14.3	14.3	0.0	14.3	14.3	14.3
	1000人以上	20	3	2	2	0	1	2	6	0	1	6	1	2	2	1
		100.0	15.0	10.0	10.0	0.0	5.0	10.0	30.0	0.0	5.0	30.0	5.0	10.0	10.0	5.0
年代別	49歳以下	10	3	1	1	0	1	2	1	0	0	2	0	0	1	0
		100.0	30.0	10.0	10.0	0.0	10.0	20.0	10.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	10.0	0.0
	50代	21	1	2	0	0	1	2	9	1	2	2	1	3	1	1
		100.0	4.8	9.5	0.0	0.0	4.8	9.5	42.9	4.8	9.5	9.5	4.8	14.3	4.8	4.8
	60歳以上	8	1	1	1	0	0	1	0	0	1	4	0	0	1	2
		100.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	12.5	50.0	0.0	0.0	12.5	25.0

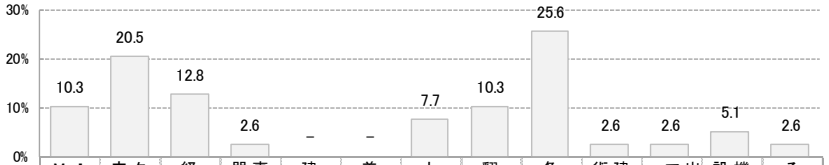
（次頁に続く）

※n=30未満は参考値として掲載

（前頁の続き）

Q17　現在フリーランス人材を【活用している】とお答えの方にうかがいます。どのような分野で活用していますか。（複数回答）

※フリーランス人材を【活用している】方ベース



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

		度数 横%	M&A・IPO・企業再生・	クリエイティブ・広告関連	経営指導	事務作業（情報用機器操作を含む）	建設現場作業	美容・理容	カメラマン	翻訳・通訳	各種コンサルタント	建築・土木・測量技術・建設・設計	出版・マスコミ専門職（編集・記者など）	機械・電気技術・設計	その他
全体		39	4	8	5	1	0	0	3	4	10	1	1	2	1
		100.0	10.3	20.5	12.8	2.6	0.0	0.0	7.7	10.3	25.6	2.6	2.6	5.1	2.6
役職別	経営者・役員クラス	16	1	4	3	0	0	0	3	1	5	0	1	0	0
		100.0	6.3	25.0	18.8	0.0	0.0	0.0	18.8	6.3	31.3	0.0	6.3	0.0	0.0
	部長クラス	23	3	4	2	1	0	0	0	3	5	1	0	2	1
		100.0	13.0	17.4	8.7	4.3	0.0	0.0	0.0	13.0	21.7	4.3	0.0	8.7	4.3
所属企業業種別	製造業	13	0	4	2	0	0	0	0	1	3	1	0	1	0
		100.0	0.0	30.8	15.4	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	23.1	7.7	0.0	7.7	0.0
	流通・サービス業	8	2	1	2	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0
		100.0	25.0	12.5	25.0	12.5	0.0	0.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0
	情報・通信業	13	1	3	2	0	0	0	1	1	4	0	1	1	0
		100.0	7.7	23.1	15.4	0.0	0.0	0.0	7.7	7.7	30.8	0.0	7.7	7.7	0.0
	その他	9	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	1
		100.0	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	11.1	33.3	0.0	0.0	0.0	11.1
従業員数別	100～300人未満	12	1	3	2	0	0	0	2	1	3	0	1	0	1
		100.0	8.3	25.0	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7	8.3	25.0	0.0	8.3	0.0	8.3
	300～1000人未満	7	1	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
		100.0	14.3	0.0	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	42.9	0.0	0.0	0.0	0.0
	1000人以上	20	2	5	1	1	0	0	1	3	4	1	0	2	0
		100.0	10.0	25.0	5.0	5.0	0.0	0.0	5.0	15.0	20.0	5.0	0.0	10.0	0.0
年代別	49歳以下	10	0	4	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1
		100.0	0.0	40.0	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	10.0	10.0
	50代	21	3	3	3	0	0	0	0	3	5	1	0	1	0
		100.0	14.3	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	23.8	4.8	0.0	4.8	0.0
	60歳以上	8	1	1	1	0	0	0	3	1	3	0	1	0	0
		100.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	37.5	12.5	37.5	0.0	12.5	0.0	0.0

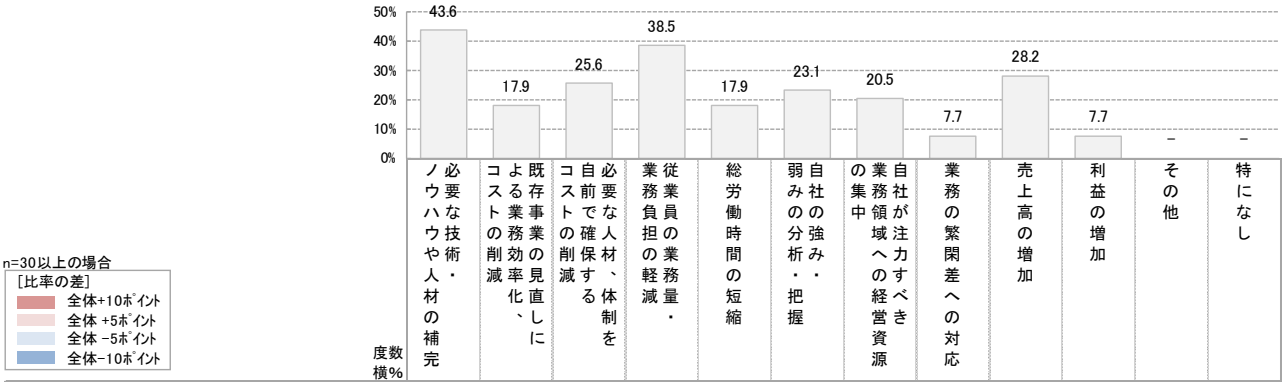
※n=30未満は参考値として掲載

フリーランス人材の活用による効果

Q18　現在フリーランス人材を【活用している】とお答えの方にうかがいます。アウトソーシングの活用により、どのような効果が得られた又は得られると考えられますか。（複数回答）

※フリーランス人材を【活用している】方ベース

- フリーランス人材の活用による効果では、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」（43.6%）が最も高く、ついで「従業員の業務量・業務負担の軽減」（38.5%）、「売上高の増加」（28.2%）、「必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減」（25.6%）と続く。
- 軸別の結果については、サンプル数僅少のため参考値。



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

		度数 横%	必要な技術・ノウハウや人材の補完	既存事業の見直しによる業務効率化、コストの削減	必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減	従業員の業務量・業務負担の軽減	総労働時間の短縮	自社の強み・弱みの分析・把握	自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中	業務の繁閑差への対応	売上高の増加	利益の増加	その他	特になし
全体		39 100.0	17 43.6	7 17.9	10 25.6	15 38.5	7 17.9	9 23.1	8 20.5	3 7.7	11 28.2	3 7.7	0 0.0	0 0.0
役職別	経営者・役員クラス	16 100.0	7 43.8	3 18.8	4 25.0	6 37.5	4 25.0	5 31.3	2 12.5	1 6.3	6 37.5	1 6.3	0 0.0	0 0.0
	部長クラス	23 100.0	10 43.5	4 17.4	6 26.1	9 39.1	3 13.0	4 17.4	6 26.1	2 8.7	5 21.7	2 8.7	0 0.0	0 0.0
所属企業業種別	製造業	13 100.0	6 46.2	3 23.1	2 15.4	4 30.8	3 23.1	3 23.1	4 30.8	1 7.7	3 23.1	1 7.7	0 0.0	0 0.0
	流通・サービス業	8 100.0	4 50.0	1 12.5	2 25.0	5 62.5	2 25.0	3 37.5	3 37.5	2 25.0	4 50.0	2 25.0	0 0.0	0 0.0
	情報・通信業	13 100.0	6 46.2	2 15.4	5 38.5	5 38.5	1 7.7	4 30.8	1 7.7	1 7.7	5 38.5	1 7.7	0 0.0	0 0.0
	その他	9 100.0	3 33.3	1 11.1	4 44.4	2 22.2	1 11.1	2 22.2	0 0.0	0 0.0	2 22.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	12 100.0	4 33.3	2 16.7	2 16.7	3 25.0	3 25.0	2 16.7	2 16.7	1 8.3	6 50.0	1 8.3	0 0.0	0 0.0
	300～1000人未満	7 100.0	3 42.9	1 14.3	1 14.3	4 57.1	1 14.3	0 0.0	2 28.6	2 28.6	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	1000人以上	20 100.0	10 50.0	4 20.0	7 35.0	8 40.0	3 15.0	7 35.0	4 20.0	0 0.0	4 20.0	2 10.0	0 0.0	0 0.0
年代別	49歳以下	10 100.0	4 40.0	1 10.0	1 10.0	2 20.0	4 40.0	2 20.0	0 0.0	1 10.0	5 50.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0
	50代	21 100.0	9 42.9	2 9.5	7 33.3	10 47.6	1 4.8	5 23.8	6 28.6	2 9.5	5 23.8	2 9.5	0 0.0	0 0.0
	60歳以上	8 100.0	4 50.0	4 50.0	2 25.0	3 37.5	2 25.0	2 25.0	2 25.0	0 0.0	1 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0

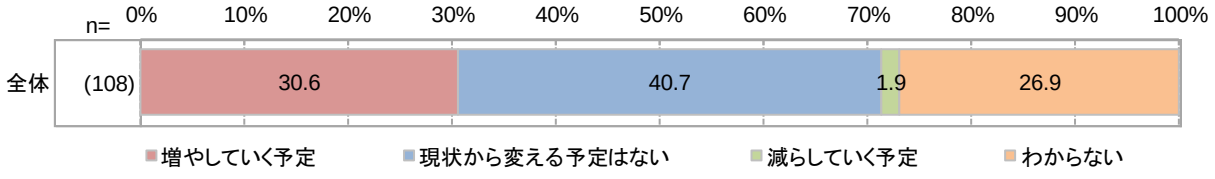
※n=30未満は参考値として掲載

フリーランス人材の今後活用予定

Q19　今後、フリーランス等の活用を増やす予定はありますか。（単一回答）

※フリーランス人材を【活用している】又は【今後の活用を検討している】方ベース

- フリーランス人材の今後活用予定では、「現状から変える予定はない」（40.7%）が最も高いが、ついで「増やしていく予定」（30.6%）も高く、「減らしていく予定」は1.9%と殆どみられない。フリーランス人材は最初の活用までの障壁は高いが、一度活用されるとそのメリットを減らす方向にはなかなか動きにくいのではないかと考えられる。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスで「増やしていく予定」がやや高い。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業では「わからない」がやや高い。
- 従業員数別にみると、1000人以上の大企業では「現状から変える予定はない」がやや高い。



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

		度数 横%	増やしていく予定	現状から変える予定はない	減らしていく予定	わからない
全体		108 100.0	33 30.6	44 40.7	2 1.9	29 26.9
役職別	経営者・役員クラス	48 100.0	18 37.5	19 39.6	0 0.0	11 22.9
	部長クラス	60 100.0	15 25.0	25 41.7	2 3.3	18 30.0
所属企業業種別	製造業	38 100.0	10 26.3	18 47.4	1 2.6	9 23.7
	流通・サービス業	34 100.0	11 32.4	10 29.4	1 2.9	12 35.3
	情報・通信業	20 100.0	7 35.0	8 40.0	0 0.0	5 25.0
	その他	30 100.0	11 36.7	13 43.3	0 0.0	6 20.0
従業員数別	100～300人未満	33 100.0	9 27.3	14 42.4	1 3.0	9 27.3
	300～1000人未満	23 100.0	8 34.8	6 26.1	1 4.3	8 34.8
	1000人以上	52 100.0	16 30.8	24 46.2	0 0.0	12 23.1
年代別	49歳以下	25 100.0	9 36.0	9 36.0	0 0.0	7 28.0
	50代	54 100.0	12 22.2	24 44.4	2 3.7	16 29.6
	60歳以上	29 100.0	12 41.4	11 37.9	0 0.0	6 20.7

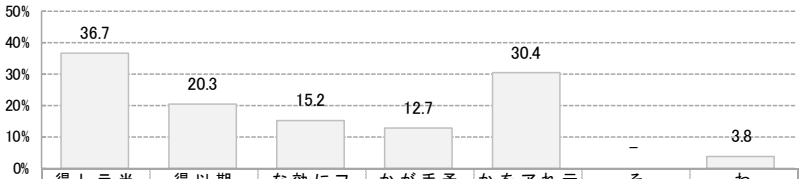
※n=30未満は参考値として掲載

フリーランス人材の今後活用予定理由

Q20　前問で【Q19の選択内容】とお答えの方にうかがいます。それはなぜですか。（複数回答）

※フリーランス等の活用予定が決まっている人ベース

- フリーランス等の人材活用を今後増やしたい人の理由は、「当初、フリーランスに期待した効果が得られたから」（60.6%）が最も高く、ついで「期待していた以上の効果が得られたから」（30.3%）が高い。
- 一方、現状から変える予定はない人の理由は「元々、決められた部門しかアウトソースをしなかったから」（36.4%）が最も高く、ついで「フリーランスに期待した効果が得られなかったから」（27.3%）、「予定より手間とコストがかかったから」（20.5%）が続く。



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

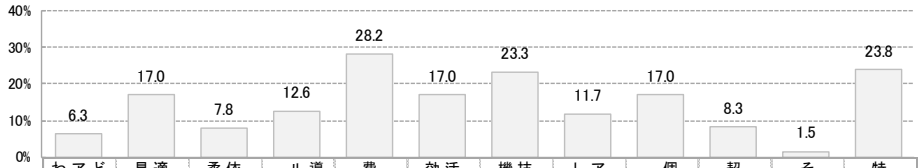
		度数 横%	当初、フリーランスに期待した効果が得られたから	期待していた以上の効果が得られたから	フリーランスに期待した効果が得られなかったから	予定より手間とコストがかかったから	元々、決められた部門しかアウトソースをしなかったから	その他	わからない
全体		79 100.0	29 36.7	16 20.3	12 15.2	10 12.7	24 30.4	0 0.0	3 3.8
Q19回答別（フリーランス等の活用増減予定）	増やしていく予定	33 100.0	20 60.6	10 30.3	0 0.0	0 0.0	7 21.2	0 0.0	1 3.0
	現状から変える予定はない	44 100.0	9 20.5	6 13.6	12 27.3	9 20.5	16 36.4	0 0.0	2 4.5
	減らしていく予定	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	1 50.0	0 0.0	0 0.0
役職別	経営者・役員クラス	37 100.0	12 32.4	11 29.7	6 16.2	1 2.7	12 32.4	0 0.0	1 2.7
	部長クラス	42 100.0	17 40.5	5 11.9	6 14.3	9 21.4	12 28.6	0 0.0	2 4.8
所属企業業種別	製造業	29 100.0	9 31.0	5 17.2	5 17.2	4 13.8	7 24.1	0 0.0	1 3.4
	流通・サービス業	22 100.0	11 50.0	5 22.7	2 9.1	5 22.7	7 31.8	0 0.0	0 0.0
	情報・通信業	15 100.0	7 46.7	2 13.3	3 20.0	1 6.7	6 40.0	0 0.0	2 13.3
	その他	24 100.0	8 33.3	7 29.2	5 20.8	4 16.7	8 33.3	0 0.0	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	24 100.0	9 37.5	4 16.7	2 8.3	4 16.7	11 45.8	0 0.0	0 0.0
	300～1000人未満	15 100.0	4 26.7	4 26.7	0 0.0	2 13.3	6 40.0	0 0.0	0 0.0
	1000人以上	40 100.0	16 40.0	8 20.0	10 25.0	4 10.0	7 17.5	0 0.0	3 7.5
年代別	49歳以下	18 100.0	9 50.0	4 22.2	2 11.1	2 11.1	5 27.8	0 0.0	1 5.6
	50代	38 100.0	13 34.2	8 21.1	5 13.2	7 18.4	11 28.9	0 0.0	1 2.6
	60歳以上	23 100.0	7 30.4	4 17.4	5 21.7	1 4.3	8 34.8	0 0.0	1 4.3

※n=30未満は参考値として掲載

フリーランス人材の活用の障壁

Q21　フリーランス等の活用による業務のアウトソースについて、何がボトルネックとなっていますか。（複数回答）

- フリーランス人材活用の障壁では、「費用対効果が不明」（28.2%）が最も高く、ついで「技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念」（23.3%）、「適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない」「活用領域が限られており、効果が小さい」「個人への契約締結に対する不安（社会的信用力の不安）」（各17.0%）と続く。一方、「特に課題はない」も23.8%。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスは部長クラスに比べ「特に課題はない」が高く、現場に近い方がより課題感を感じやすい可能性も考えられる。
- 所属企業業種別にみると、フリーランス人材活用率の高い情報・通信業では、「適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない」「導入に併せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる」もやや高い。



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

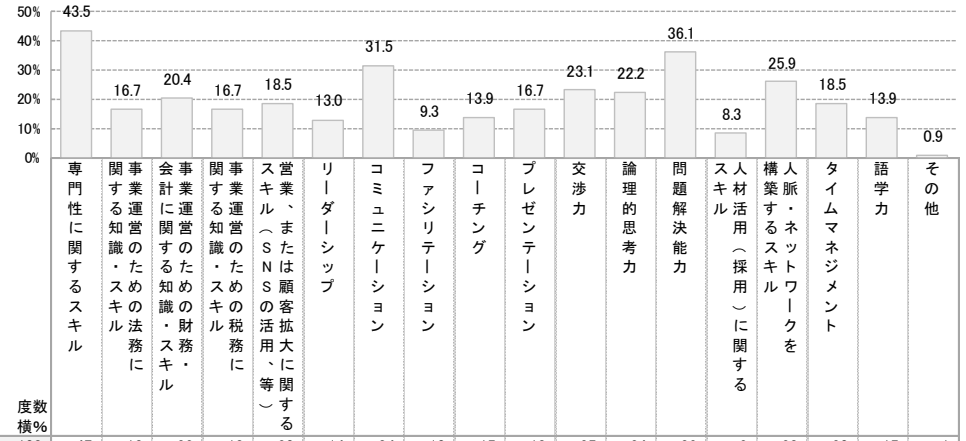
		度数 横%	どの業務領域・プロセスをアウトソーシングすればよいのかわからない	適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない	依頼先がチームで受注するなどの柔軟な体制となっていない	導入に併せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる（対個人への契約等が結べない）	費用対効果が不明	活用領域が限られており、効果が小さい	技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念	アウトソーシングする業務に従事していた人材の配置転換が困難	個人への契約締結に対する不安（社会的信用力の不安）	契約締結に対する業務の煩雑さ	その他	特に課題はない
全体		206 100.0	13 6.3	35 17.0	16 7.8	26 12.6	58 28.2	35 17.0	48 23.3	24 11.7	35 17.0	17 8.3	3 1.5	49 23.8
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	3 3.3	10 11.0	6 6.6	9 9.9	24 26.4	16 17.6	20 22.0	11 12.1	13 14.3	6 6.6	2 2.2	28 30.8
	部長クラス	115 100.0	10 8.7	25 21.7	10 8.7	17 14.8	34 29.6	19 16.5	28 24.3	13 11.3	22 19.1	11 9.6	1 0.9	21 18.3
所属企業業種別	製造業	68 100.0	7 10.3	12 17.6	7 10.3	10 14.7	10 14.7	13 19.1	18 26.5	7 10.3	10 14.7	4 5.9	1 1.5	20 29.4
	流通・サービス業	64 100.0	4 6.3	13 20.3	3 4.7	9 14.1	21 32.8	13 20.3	18 28.1	7 10.9	11 17.2	3 4.7	1 1.6	13 20.3
	情報・通信業	32 100.0	2 6.3	8 25.0	2 6.3	6 18.8	6 18.8	5 15.6	7 21.9	5 15.6	7 21.9	2 6.3	0 0.0	9 28.1
	その他	67 100.0	0 0.0	8 11.9	5 7.5	9 13.4	27 40.3	10 14.9	13 19.4	8 11.9	11 16.4	8 11.9	2 3.0	15 22.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	3 5.2	7 12.1	4 6.9	8 13.8	16 27.6	9 15.5	13 22.4	7 12.1	11 19.0	6 10.3	1 1.7	16 27.6
	300～1000人未満	59 100.0	4 6.8	11 18.6	6 10.2	6 10.2	14 23.7	8 13.6	11 18.6	4 6.8	9 15.3	5 8.5	2 3.4	13 22.0
	1000人以上	89 100.0	6 6.7	17 19.1	6 6.7	12 13.5	28 31.5	18 20.2	24 27.0	13 14.6	15 16.9	6 6.7	0 0.0	20 22.5
年代別	49歳以下	45 100.0	4 8.9	9 20.0	5 11.1	6 13.3	9 20.0	6 13.3	9 20.0	2 4.4	7 15.6	3 6.7	0 0.0	14 31.1
	50代	100 100.0	7 7.0	15 15.0	7 7.0	13 13.0	33 33.0	13 13.0	22 22.0	12 12.0	18 18.0	10 10.0	2 2.0	23 23.0
	60歳以上	61 100.0	2 3.3	11 18.0	4 6.6	7 11.5	16 26.2	16 26.2	17 27.9	10 16.4	10 16.4	4 6.6	1 1.6	12 19.7

フリーランス人材に求める能力・スキル

Q22　フリーランス等にどのような能力・スキルを求めますか。（複数回答）

※フリーランス人材を【活用している】又は【今後の活用を検討している】方ベース

- フリーランス人材に求める能力・スキルでは、「専門性に関するスキル」（43.5%）が最も高く、ついで「問題解決能力」（36.1%）、「人脈・ネットワークを構築するスキル」（25.9%）、「交渉力」（23.1%）と続く。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「問題解決能力」「コミュニケーション」「タイムマネジメント」が、流通・サービス業では「事業運営のための財務・会計に関する知識・スキル」「事業運営のための税務に関する知識・スキル」「コミュニケーション」がそれぞれやや高めで、業種により、求められる能力にはばらつきがあると考えられる。
- 従業員数別にみると、100～300人未満の小企業では「プレゼンテーション」「人脈・ネットワークを構築するスキル」がやや高い。



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

		度数 横%	専門性に関するスキル	事業運営のための法務に関する知識・スキル	事業運営のための財務・会計に関する知識・スキル	事業運営のための税務に関する知識・スキル	営業、または顧客拡大に関するスキル（SNSの活用、等）	リーダーシップ	コミュニケーション	ファシリテーション	コーチング	プレゼンテーション	交渉力	論理的思考力	問題解決能力	人材活用（採用）に関するスキル	人脈・ネットワークを構築するスキル	タイムマネジメント	語学力	その他
全体		108	47	18	22	18	20	14	34	10	15	18	25	24	39	9	28	20	15	1
		100.0	43.5	16.7	20.4	16.7	18.5	13.0	31.5	9.3	13.9	16.7	23.1	22.2	36.1	8.3	25.9	18.5	13.9	0.9
役職別	経営者・役員クラス	48	21	7	7	8	7	6	13	3	8	8	11	10	16	3	14	10	7	1
		100.0	43.8	14.6	14.6	16.7	14.6	12.5	27.1	6.3	16.7	16.7	22.9	20.8	33.3	6.3	29.2	20.8	14.6	2.1
	部長クラス	60	26	11	15	10	13	8	21	7	7	10	14	14	23	6	14	10	8	0
		100.0	43.3	18.3	25.0	16.7	21.7	13.3	35.0	11.7	11.7	16.7	23.3	23.3	38.3	10.0	23.3	16.7	13.3	0.0
所属企業業種別	製造業	38	16	7	8	4	7	5	15	5	6	4	7	9	17	3	7	9	5	1
		100.0	42.1	18.4	21.1	10.5	18.4	13.2	39.5	13.2	15.8	10.5	18.4	23.7	44.7	7.9	18.4	23.7	13.2	2.6
	流通・サービス業	34	14	5	9	8	6	5	13	1	4	6	7	7	12	3	10	5	5	1
		100.0	41.2	14.7	26.5	23.5	17.6	14.7	38.2	2.9	11.8	17.6	20.6	20.6	35.3	8.8	29.4	14.7	14.7	2.9
	情報・通信業	20	9	2	3	2	3	3	5	3	2	1	6	8	7	2	7	4	3	0
		100.0	45.0	10.0	15.0	10.0	15.0	15.0	25.0	15.0	10.0	5.0	30.0	40.0	35.0	10.0	35.0	20.0	15.0	0.0
	その他	30	12	7	7	10	6	5	8	3	6	8	7	5	8	3	8	4	4	0
		100.0	40.0	23.3	23.3	33.3	20.0	16.7	26.7	10.0	20.0	26.7	23.3	16.7	26.7	10.0	26.7	13.3	13.3	0.0
従業員数別	100～300人未満	33	12	5	8	6	6	3	9	3	4	8	7	7	10	2	11	7	4	0
		100.0	36.4	15.2	24.2	18.2	18.2	9.1	27.3	9.1	12.1	24.2	21.2	21.2	30.3	6.1	33.3	21.2	12.1	0.0
	300～1000人未満	23	10	4	4	3	3	2	5	1	4	2	2	5	8	1	3	2	2	1
		100.0	43.5	17.4	17.4	13.0	13.0	8.7	21.7	4.3	17.4	8.7	8.7	21.7	34.8	4.3	13.0	8.7	8.7	4.3
	1000人以上	52	25	9	10	9	11	9	20	6	7	8	16	12	21	6	14	11	9	0
		100.0	48.1	17.3	19.2	17.3	21.2	17.3	38.5	11.5	13.5	15.4	30.8	23.1	40.4	11.5	26.9	21.2	17.3	0.0
年代別	49歳以下	25	7	4	4	4	6	4	9	4	2	7	7	8	13	1	8	6	5	0
		100.0	28.0	16.0	16.0	16.0	24.0	16.0	36.0	16.0	8.0	28.0	28.0	32.0	52.0	4.0	32.0	24.0	20.0	0.0
	50代	54	28	10	14	9	7	4	17	4	6	6	10	12	16	5	12	7	6	1
		100.0	51.9	18.5	25.9	16.7	13.0	7.4	31.5	7.4	11.1	11.1	18.5	22.2	29.6	9.3	22.2	13.0	11.1	1.9
	60歳以上	29	12	4	4	5	7	6	8	2	7	5	8	4	10	3	8	7	4	0
		100.0	41.4	13.8	13.8	17.2	24.1	20.7	27.6	6.9	24.1	17.2	27.6	13.8	34.5	10.3	27.6	24.1	13.8	0.0

※n=30未満は参考値として掲載

フリーランス人材の活用促進要素

Q23 フリーランス等の活用にあたって、どのような分野が充実していると活用しやすくなるとお考えですか。（複数回答）

- フリーランス人材の活用促進要素としては、「スキルの見える化など、能力資格等の整備」（29.1%）が最も高く、ついで「適切な市場ルールの整備」（21.8%）が高い。
  但し「特に必要ない」または「分からない」という意見も40.8%に上り、現時点では活用促進要素までは考えが向かない人も多いと考えられる。
- 所属企業業種別にみると、フリーランス人材活用率の高い情報・通信業では、「スキルの見える化など、能力資格等の整備」が40.6%と特に高い他、「適切な市場ルールの整備」「フリーランス向けの教育訓練に対する支援（助成制度）」もやや高い。
- 従業員数別にみると、100～300人未満の小企業では「特に必要ない」が34.5%に上る。

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

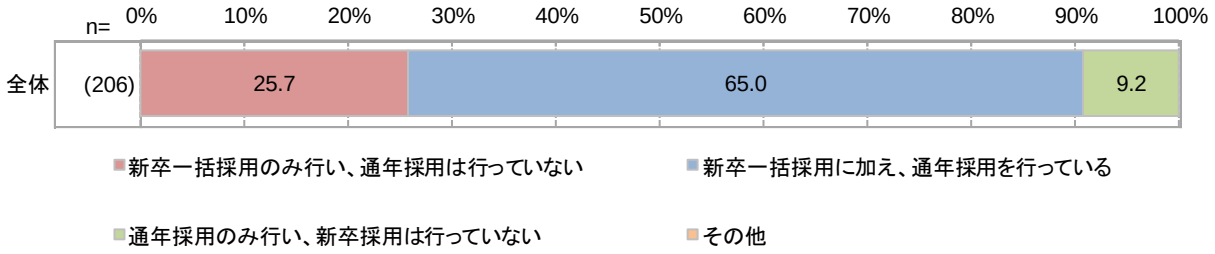
		度数 横%	フリーランス向けの教育訓練に対する支援（助成制度）	適切な市場ルールの整備	「働き手代表組織」の形成	業務仲介機能の充実	スキルの見える化など、能力資格等の整備	契約書の雛形の作成	契約手続き等の緩和	フリーランス活用にあたってのセミナー	その他	特に必要ない	分からない
全体		206 100.0	30 14.6	45 21.8	17 8.3	27 13.1	60 29.1	26 12.6	29 14.1	29 14.1	0 0.0	48 23.3	36 17.5
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	12 13.2	16 17.6	7 7.7	11 12.1	27 29.7	9 9.9	10 11.0	12 13.2	0 0.0	31 34.1	13 14.3
	部長クラス	115 100.0	18 15.7	29 25.2	10 8.7	16 13.9	33 28.7	17 14.8	19 16.5	17 14.8	0 0.0	17 14.8	23 20.0
所属企業業種別	製造業	68 100.0	10 14.7	12 17.6	9 13.2	7 10.3	18 26.5	9 13.2	10 14.7	12 17.6	0 0.0	16 23.5	16 23.5
	流通・サービス業	64 100.0	11 17.2	10 15.6	7 10.9	6 9.4	15 23.4	8 12.5	7 10.9	8 12.5	0 0.0	19 29.7	12 18.8
	情報・通信業	32 100.0	7 21.9	9 28.1	1 3.1	5 15.6	13 40.6	2 6.3	4 12.5	5 15.6	0 0.0	8 25.0	1 3.1
	その他	67 100.0	4 6.0	18 26.9	3 4.5	12 17.9	24 35.8	10 14.9	8 11.9	7 10.4	0 0.0	13 19.4	10 14.9
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	7 12.1	9 15.5	5 8.6	9 15.5	16 27.6	8 13.8	9 15.5	4 6.9	0 0.0	20 34.5	8 13.8
	300～1000人未満	59 100.0	8 13.6	14 23.7	2 3.4	7 11.9	11 18.6	6 10.2	6 10.2	4 6.8	0 0.0	14 23.7	13 22.0
	1000人以上	89 100.0	15 16.9	22 24.7	10 11.2	11 12.4	33 37.1	12 13.5	14 15.7	21 23.6	0 0.0	14 15.7	15 16.9
年代別	49歳以下	45 100.0	8 17.8	12 26.7	6 13.3	6 13.3	11 24.4	6 13.3	9 20.0	7 15.6	0 0.0	10 22.2	5 11.1
	50代	100 100.0	11 11.0	23 23.0	8 8.0	11 11.0	31 31.0	15 15.0	13 13.0	14 14.0	0 0.0	21 21.0	22 22.0
	60歳以上	61 100.0	11 18.0	10 16.4	3 4.9	10 16.4	18 29.5	5 8.2	7 11.5	8 13.1	0 0.0	17 27.9	9 14.8

Ⅴ. 新卒採用について

新卒採用・通年採用方法

Q24　現在、新卒採用・通年採用をどのように行っていますか。（単一回答）

- 新卒採用・通年採用方法では、「新卒一括採用に加え、通年採用を行っている」（65.0%）が特に高く、ついで「新卒一括採用のみ行い、通年採用は行っていない」（25.7%）が高い。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「新卒一括採用に加え、通年採用を行っている」が70.6%と特に高いのに対し、情報・通信業では反対に、「新卒一括採用のみ行い、通年採用は行っていない」が43.8%と特に高い。
- 従業員数別にみると、100～300人未満の小企業では「通年採用のみ行い、新卒採用は行っていない」が高く、反対に1000人以上の大企業では「新卒一括採用のみ行い、通年採用は行っていない」が高い。



n=30以上の場合
[比率の差]
全体+10ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 +5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 -5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体-10ﾎﾟｲﾝﾄ

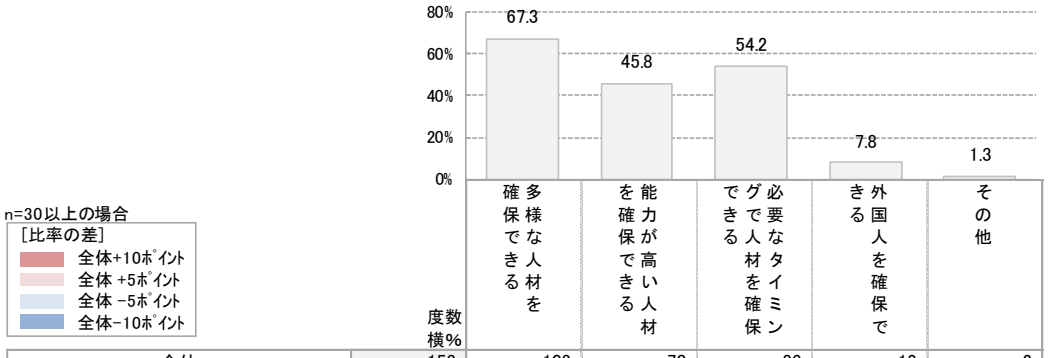
		度数 横%	新卒一括採用のみ行い、通年採用は行っていない	新卒一括採用に加え、通年採用を行っている	通年採用のみ行い、新卒採用は行っていない	その他
全体		206 100.0	53 25.7	134 65.0	19 9.2	0 0.0
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	19 20.9	62 68.1	10 11.0	0 0.0
	部長クラス	115 100.0	34 29.6	72 62.6	9 7.8	0 0.0
所属企業業種別	製造業	68 100.0	15 22.1	48 70.6	5 7.4	0 0.0
	流通・サービス業	64 100.0	15 23.4	38 59.4	11 17.2	0 0.0
	情報・通信業	32 100.0	14 43.8	16 50.0	2 6.3	0 0.0
	その他	67 100.0	18 26.9	44 65.7	5 7.5	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	7 12.1	39 67.2	12 20.7	0 0.0
	300～1000人未満	59 100.0	14 23.7	40 67.8	5 8.5	0 0.0
	1000人以上	89 100.0	32 36.0	55 61.8	2 2.2	0 0.0
年代別	49歳以下	45 100.0	13 28.9	25 55.6	7 15.6	0 0.0
	50代	100 100.0	27 27.0	66 66.0	7 7.0	0 0.0
	60歳以上	61 100.0	13 21.3	43 70.5	5 8.2	0 0.0

通年採用のメリット

Q25 【新卒一括採用に加え、通年採用を行っている】【通年採用のみ行い、新卒採用は行っていない】とお答えの方にうかがいます。
通年採用のメリットはどのようなところにありますか。（複数回答）

※【新卒一括採用＋通年採用】又は【通年採用のみで新卒採用は行っていない】方ベース

- 通年採用のメリットでは、「多様な人材を確保できる」（67.3%）、「必要なタイミングで人材を確保できる」（54.2%）、「能力が高い人材を確保できる」（45.8%）の3つが特に高い。
- 役職別にみると、「必要なタイミングで人材を確保できる」は、より現場に近い部長クラスの方が高い。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業では「必要なタイミングで人材を確保できる」が特に高くなっている。
- 従業員数別にみると、300～1000人未満の中企業では「多様な人材を確保できる」が低く、「必要なタイミングで人材を確保できる」が高い。
- 年代別にみると、「多様な人材を確保できる」は年代が若い層ほど高い。



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

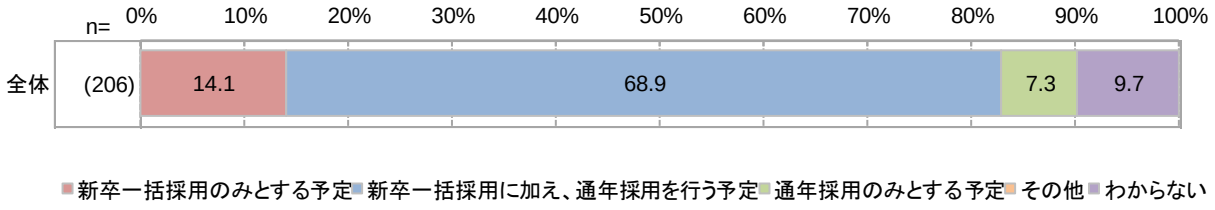
		度数 横%	多様な人材を確保できる	能力が高い人材を確保できる	必要なタイミングで人材を確保できる	外国人を確保できる	その他
全体		153 100.0	103 67.3	70 45.8	83 54.2	12 7.8	2 1.3
役職別	経営者・役員クラス	72 100.0	47 65.3	37 51.4	33 45.8	3 4.2	2 2.8
	部長クラス	81 100.0	56 69.1	33 40.7	50 61.7	9 11.1	0 0.0
所属企業業種別	製造業	53 100.0	34 64.2	21 39.6	27 50.9	3 5.7	0 0.0
	流通・サービス業	49 100.0	32 65.3	19 38.8	32 65.3	6 12.2	2 4.1
	情報・通信業	18 100.0	18 100.0	13 72.2	8 44.4	2 11.1	0 0.0
	その他	49 100.0	30 61.2	25 51.0	29 59.2	2 4.1	0 0.0
従業員数別	100～300人未満	51 100.0	36 70.6	21 41.2	27 52.9	3 5.9	2 3.9
	300～1000人未満	45 100.0	24 53.3	19 42.2	29 64.4	3 6.7	0 0.0
	1000人以上	57 100.0	43 75.4	30 52.6	27 47.4	6 10.5	0 0.0
年代別	49歳以下	32 100.0	24 75.0	14 43.8	13 40.6	3 9.4	0 0.0
	50代	73 100.0	50 68.5	37 50.7	42 57.5	4 5.5	1 1.4
	60歳以上	48 100.0	29 60.4	19 39.6	28 58.3	5 10.4	1 2.1

※n=30未満は参考値として掲載

今後の採用方針

Q26　貴社では今後、採用方法をどのようにしていく予定ですか。（単一回答）

- 今後の採用方針では、「わからない」との回答も9.7%ほどいるものの、「新卒一括採用に加え、通年採用を行う予定」（68.9%）が、現在の採用と同様突出して高い。
- 所属企業業種別にみると、流通・サービス業では「通年採用のみとする予定」が18.8%と他に比べ高く、情報・通信業では反対に「新卒一括採用のみとする予定」が28.1%と高くなっている。
- 従業員数別にみると、100～300人未満の小企業では「通年採用のみとする予定」が19.0%と高い。
- 所属企業業種別、従業員数別にみた上記の傾向も、前掲の『現在の所属企業業種別、従業員数別の採用状況』と同様。採用方針は企業業種や企業規模によって傾向がある程度決まっており、変化が起こりづらいと考えられる。



n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 +5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 -5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体-10ﾎﾟｲﾝﾄ

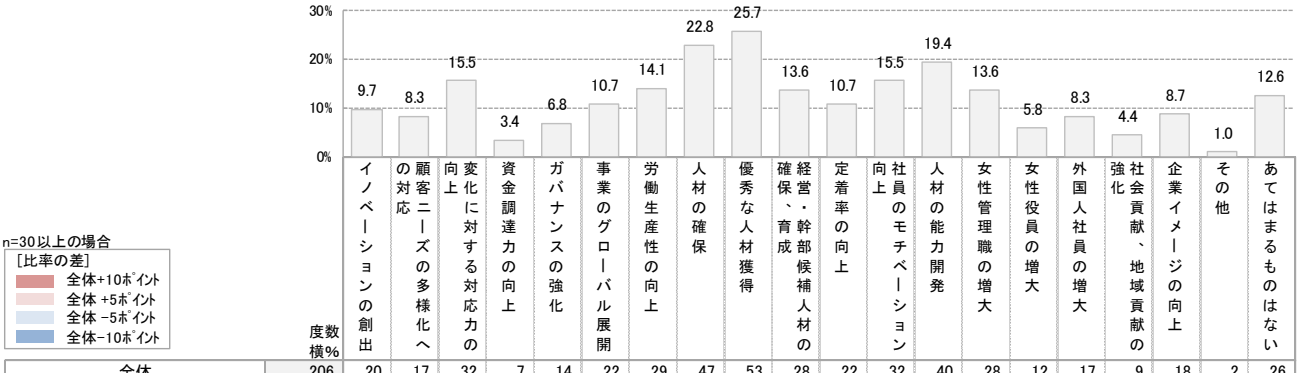
		度数 横%	新卒一括採用のみとする予定	新卒一括採用に加え、通年採用を行う予定	通年採用のみとする予定	その他	わからない
全体		206	29	142	15	0	20
		100.0	14.1	68.9	7.3	0.0	9.7
役職別	経営者・役員クラス	91	10	67	8	0	6
		100.0	11.0	73.6	8.8	0.0	6.6
	部長クラス	115	19	75	7	0	14
		100.0	16.5	65.2	6.1	0.0	12.2
所属企業業種別	製造業	68	8	48	3	0	9
		100.0	11.8	70.6	4.4	0.0	13.2
	流通・サービス業	64	7	41	12	0	4
		100.0	10.9	64.1	18.8	0.0	6.3
	情報・通信業	32	9	18	1	0	4
		100.0	28.1	56.3	3.1	0.0	12.5
	その他	67	12	46	3	0	6
		100.0	17.9	68.7	4.5	0.0	9.0
従業員数別	100～300人未満	58	7	39	11	0	1
		100.0	12.1	67.2	19.0	0.0	1.7
	300～1000人未満	59	9	43	4	0	3
		100.0	15.3	72.9	6.8	0.0	5.1
	1000人以上	89	13	60	0	0	16
		100.0	14.6	67.4	0.0	0.0	18.0
年代別	49歳以下	45	7	25	5	0	8
		100.0	15.6	55.6	11.1	0.0	17.8
	50代	100	17	68	5	0	10
		100.0	17.0	68.0	5.0	0.0	10.0
	60歳以上	61	5	49	5	0	2
		100.0	8.2	80.3	8.2	0.0	3.3

Ⅵ. ダイバーシティについて

ダイバーシティ経営で解決できると思う課題

Q27　多様な人材を活用するダイバーシティ経営を通じて、どのような経営上の課題が解決できると考えますか。
最も当てはまるものを3つまで選択してください。（複数回答・3つまで）

- ダイバーシティ経営で解決できると思う課題では、「優秀な人材獲得」（25.7%）が最も高く、ついで「人材の確保」（22.8%）が高い。一方、「社会貢献、地域貢献の強化」（4.4%）や「資金調達力の向上」（3.4%）は低い。
- 役職別にみると、部長クラスでは経営者・役員クラスに比べて「優秀な人材獲得」が高い。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「変化に対する対応力の向上」が、情報・通信業では「定着率の向上」「ガバナンスの強化」「資金調達力の向上」が、他に比べてやや高め。



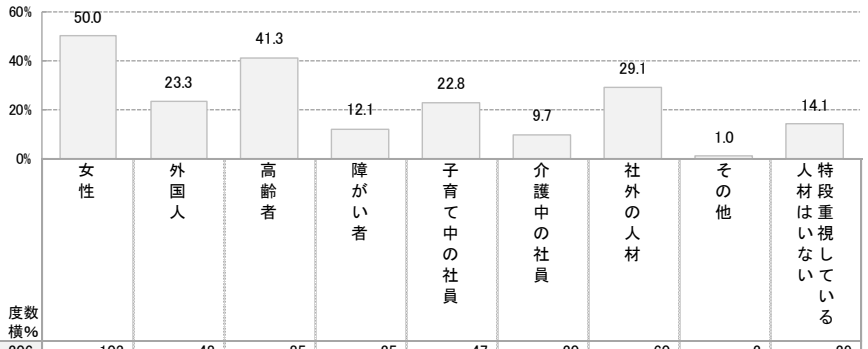
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 -5ポイント
全体-10ポイント

		度数 横%	イノベーションの創出	顧客ニーズの多様化への対応	変化に対する対応力の向上	資金調達力の向上	ガバナンスの強化	事業のグローバル展開	労働生産性の向上	人材の確保	優秀な人材獲得	経営・幹部候補人材の確保、育成	定着率の向上	社員のモチベーション向上	人材の能力開発	女性管理職の増大	女性役員の増大	外国人社員の増大	社会貢献、地域貢献の強化	企業イメージの向上	その他	あてはまるものはない
全体		206 100.0	20 9.7	17 8.3	32 15.5	7 3.4	14 6.8	22 10.7	29 14.1	47 22.8	53 25.7	28 13.6	22 10.7	32 15.5	40 19.4	28 13.6	12 5.8	17 8.3	9 4.4	18 8.7	2 1.0	26 12.6
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	9 9.9	9 9.9	13 14.3	3 3.3	8 8.8	5 5.5	15 16.5	20 22.0	17 18.7	16 17.6	9 9.9	15 16.5	16 17.6	12 13.2	5 5.5	4 4.4	4 4.4	5 5.5	2 2.2	15 16.5
	部長クラス	115 100.0	11 9.6	8 7.0	19 16.5	4 3.5	6 5.2	17 14.8	14 12.2	27 23.5	36 31.3	12 10.4	13 11.3	17 14.8	24 20.9	16 13.9	7 6.1	13 11.3	5 4.3	13 11.3	0 0.0	11 9.6
所属企業業種別	製造業	68 100.0	5 7.4	6 8.8	15 22.1	2 2.9	4 5.9	8 11.8	7 10.3	10 14.7	17 25.0	8 11.8	7 10.3	9 13.2	13 19.1	9 13.2	4 5.9	8 11.8	4 5.9	5 7.4	2 2.9	10 14.7
	流通・サービス業	64 100.0	8 12.5	4 6.3	10 15.6	3 4.7	3 4.7	7 10.9	10 15.6	15 23.4	13 20.3	9 14.1	8 12.5	11 17.2	15 23.4	6 9.4	4 6.3	4 6.3	3 4.7	5 7.8	0 0.0	9 14.1
	情報・通信業	32 100.0	4 12.5	3 9.4	5 15.6	3 9.4	4 12.5	5 15.6	5 15.6	7 21.9	9 28.1	3 9.4	6 18.8	5 15.6	5 15.6	4 12.5	2 6.3	3 9.4	0 0.0	4 12.5	0 0.0	3 9.4
	その他	67 100.0	7 10.4	7 10.4	8 11.9	1 1.5	5 7.5	5 7.5	11 16.4	18 26.9	19 28.4	13 19.4	1 1.5	9 13.4	12 17.9	14 20.9	3 4.5	2 3.0	3 4.5	8 11.9	0 0.0	9 13.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	6 10.3	4 6.9	8 13.8	2 3.4	4 6.9	4 6.9	9 15.5	16 27.6	15 25.9	8 13.8	7 12.1	9 15.5	11 19.0	6 10.3	1 1.7	3 5.2	2 3.4	4 6.9	0 0.0	12 20.7
	300～1000人未満	59 100.0	1 1.7	4 6.8	9 15.3	2 3.4	3 5.1	6 10.2	9 15.3	11 18.6	15 25.4	9 15.3	8 13.6	8 13.6	12 20.3	6 10.2	5 8.5	3 5.1	2 3.4	4 6.8	1 1.7	6 10.2
	1000人以上	89 100.0	13 14.6	9 10.1	15 16.9	3 3.4	7 7.9	12 13.5	11 12.4	20 22.5	23 25.8	11 12.4	7 7.9	15 16.9	17 19.1	16 18.0	6 6.7	11 12.4	5 5.6	10 11.2	1 1.1	8 9.0
年代別	49歳以下	45 100.0	0 0.0	2 4.4	7 15.6	3 6.7	3 6.7	7 15.6	8 17.8	7 15.6	9 20.0	7 15.6	5 11.1	7 15.6	5 11.1	8 17.8	4 8.9	4 8.9	3 6.7	4 8.9	0 0.0	6 13.3
	50代	100 100.0	13 13.0	12 12.0	15 15.0	3 3.0	5 5.0	9 9.0	11 11.0	22 22.0	28 28.0	10 10.0	9 9.0	14 14.0	22 22.0	14 14.0	4 4.0	9 9.0	5 5.0	10 10.0	2 2.0	12 12.0
	60歳以上	61 100.0	7 11.5	3 4.9	10 16.4	1 1.6	6 9.8	6 9.8	10 16.4	18 29.5	16 26.2	11 18.0	8 13.1	11 18.0	13 21.3	6 9.8	4 6.6	4 6.6	1 1.6	4 6.6	0 0.0	8 13.1

活用が重要だと思う人材

Q28　今後の経営において、どのような人材の活用が重要だと考えますか。最も当てはまるものを3つまで選択してください。
（複数回答・3つまで）

- ダイバーシティで活用が重要だと思う人材では、「女性」（50.0%）が最も高く、ついで「高齢者」（41.3%）、「社外の人材」（29.1%）の順に高い。
- 所属企業業種別にみると、情報・通信業で「女性」「高齢者」「社外の人材」が、製造業では「外国人」が他に比べて高い。
- 従業員数別にみると、全体的に大企業ほど重要だと思う人材がより多くなる傾向があり、1000人以上の大企業では「女性」「外国人」が特に高い他、「子育て中の社員」もやや高い。



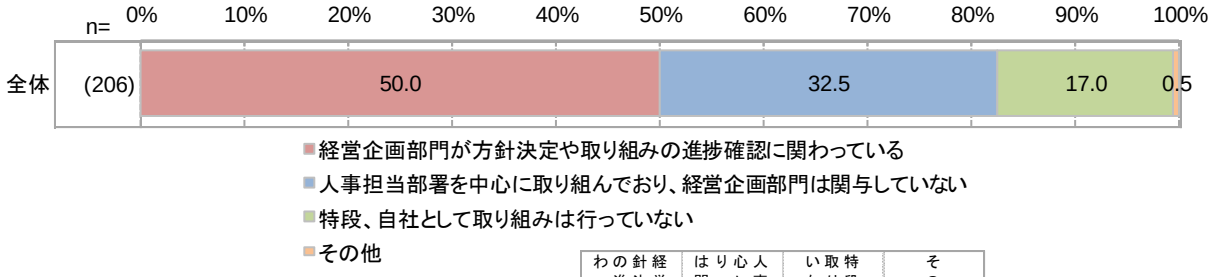
n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 −5ポイント
全体−10ポイント

		度数 横%	女性	外国人	高齢者	障がい者	子育て中の社員	介護中の社員	社外の人材	その他	特段重視している人材はいない
全体		206 100.0	103 50.0	48 23.3	85 41.3	25 12.1	47 22.8	20 9.7	60 29.1	2 1.0	29 14.1
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	42 46.2	16 17.6	38 41.8	14 15.4	16 17.6	6 6.6	27 29.7	2 2.2	14 15.4
	部長クラス	115 100.0	61 53.0	32 27.8	47 40.9	11 9.6	31 27.0	14 12.2	33 28.7	0 0.0	15 13.0
所属企業業種別	製造業	68 100.0	33 48.5	20 29.4	21 30.9	9 13.2	13 19.1	7 10.3	21 30.9	2 2.9	11 16.2
	流通・サービス業	64 100.0	29 45.3	13 20.3	28 43.8	7 10.9	16 25.0	7 10.9	18 28.1	1 1.6	8 12.5
	情報・通信業	32 100.0	23 71.9	6 18.8	16 50.0	4 12.5	6 18.8	3 9.4	11 34.4	1 3.1	3 9.4
	その他	67 100.0	31 46.3	14 20.9	31 46.3	9 13.4	15 22.4	3 4.5	18 26.9	1 1.5	9 13.4
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	22 37.9	11 19.0	20 34.5	7 12.1	10 17.2	5 8.6	17 29.3	0 0.0	13 22.4
	300～1000人未満	59 100.0	27 45.8	7 11.9	29 49.2	8 13.6	12 20.3	4 6.8	16 27.1	1 1.7	8 13.6
	1000人以上	89 100.0	54 60.7	30 33.7	36 40.4	10 11.2	25 28.1	11 12.4	27 30.3	1 1.1	8 9.0
年代別	49歳以下	45 100.0	20 44.4	14 31.1	15 33.3	3 6.7	13 28.9	6 13.3	13 28.9	0 0.0	6 13.3
	50代	100 100.0	50 50.0	20 20.0	37 37.0	14 14.0	24 24.0	12 12.0	27 27.0	0 0.0	16 16.0
	60歳以上	61 100.0	33 54.1	14 23.0	33 54.1	8 13.1	10 16.4	2 3.3	20 32.8	2 3.3	7 11.5

活用が重要だと思う人材についての、現状の取り組み

Q29 今後の経営において重要な人材の活用について、貴社において現状どのように取り組んでいますか。
最も近いものをひとつだけお答えください。(単一回答)

- ダイバーシティで活用が重要だと思う人材についての現状の取り組みでは、「経営企画部門が方針決定や取り組みの進捗確認に関わっている」(50.0%)が最も高く、ついで「人事担当部署を中心に取り組んでおり、経営企画部門は関与していない」(32.5%)が高い。
- 所属企業業種別にみると、「経営企画部門が方針決定や取り組みの進捗確認に関わっている」は、情報・通信業で56.3%とやや高く、製造業で44.1%とやや少ない。
- 従業員数別にみると、「人事担当部署を中心に取り組んでおり、経営企画部門は関与していない」は、1000人以上の大企業で42.7%と高く、100～300人未満の小企業では19.0%と低い。



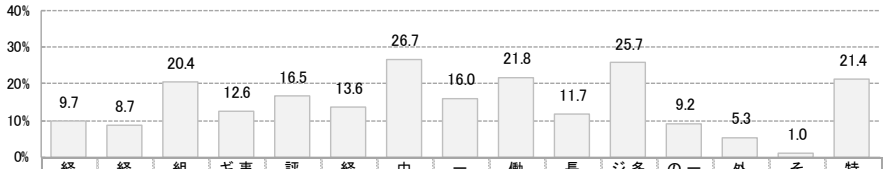
n=30以上の場合
[比率の差]
全体+10ポイント
全体 +5ポイント
全体 −5ポイント
全体−10ポイント

		度数 横%	経営企画部門が方針決定や取り組みの進捗確認に関わっている	人事担当部署を中心に取り組んでおり、経営企画部門は関与していない	特段、自社として取り組みは行っていない	その他
全体		206 100.0	103 50.0	67 32.5	35 17.0	1 0.5
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	51 56.0	23 25.3	16 17.6	1 1.1
	部長クラス	115 100.0	52 45.2	44 38.3	19 16.5	0 0.0
所属企業業種別	製造業	68 100.0	30 44.1	23 33.8	14 20.6	1 1.5
	流通・サービス業	64 100.0	32 50.0	20 31.3	11 17.2	1 1.6
	情報・通信業	32 100.0	18 56.3	9 28.1	4 12.5	1 3.1
	その他	67 100.0	35 52.2	23 34.3	8 11.9	1 1.5
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	33 56.9	11 19.0	14 24.1	0 0.0
	300～1000人未満	59 100.0	30 50.8	18 30.5	11 18.6	0 0.0
	1000人以上	89 100.0	40 44.9	38 42.7	10 11.2	1 1.1
年代別	49歳以下	45 100.0	30 66.7	12 26.7	3 6.7	0 0.0
	50代	100 100.0	45 45.0	34 34.0	21 21.0	0 0.0
	60歳以上	61 100.0	28 45.9	21 34.4	11 18.0	1 1.6

ダイバーシティ経営推進の障壁

Q30　自社において、ダイバーシティ経営の推進をこれまで阻んでいた、あるいは今阻んでいる課題はありますか。
　　最も当てはまるものを4つまで選択してください。（複数回答・4つまで）

- ダイバーシティ経営推進の障壁となるものは、「中間管理職の意識の問題」（26.7%）が最も高く、ついで「多様な人材に対するマネジメントスキルの不足」（25.7%）、「働き方の選択肢不足」（21.8%）の順となる。
- 役職別にみると、「特にない」は部長クラスより役員・経営者クラスで高く、現場により近い方が、課題意識が強いのではないかと考えられる。
- 従業員数別にみると、1000人以上の大企業では「組織風土とのギャップ」が特に高い。
- また、300～1000人未満の中企業では「中間管理職の意識の問題」が高い。



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

		度数 横%	経営戦略の未策定	経営理念の浸透不足	組織風土とのギャップ	事業戦略・事業方針とのギャップ	評価制度の未整備	経営者の認識不足	中間管理職の意識の問題	一般従業員の意識の問題	働き方の選択肢不足	長時間労働の習慣	多様な人材に対するマネジメントスキルの不足	一般従業員のスキル向上のサポート不足	外部環境	その他	特にない
全体		206 100.0	20 9.7	18 8.7	42 20.4	26 12.6	34 16.5	28 13.6	55 26.7	33 16.0	45 21.8	24 11.7	53 25.7	19 9.2	11 5.3	2 1.0	44 21.4
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	10 11.0	7 7.7	13 14.3	12 13.2	13 14.3	10 11.0	22 24.2	13 14.3	15 16.5	9 9.9	20 22.0	9 9.9	5 5.5	1 1.1	24 26.4
	部長クラス	115 100.0	10 8.7	11 9.6	29 25.2	14 12.2	21 18.3	18 15.7	33 28.7	20 17.4	30 26.1	15 13.0	33 28.7	10 8.7	6 5.2	1 0.9	20 17.4
所属企業業種別	製造業	68 100.0	5 7.4	10 14.7	15 22.1	7 10.3	15 22.1	14 20.6	18 26.5	12 17.6	16 23.5	6 8.8	18 26.5	7 10.3	4 5.9	2 2.9	14 20.6
	流通・サービス業	64 100.0	9 14.1	6 9.4	11 17.2	6 9.4	8 12.5	9 14.1	19 29.7	9 14.1	12 18.8	7 10.9	14 21.9	9 14.1	6 9.4	0 0.0	12 18.8
	情報・通信業	32 100.0	3 9.4	2 6.3	9 28.1	3 9.4	6 18.8	3 9.4	6 18.8	5 15.6	9 28.1	4 12.5	8 25.0	1 3.1	0 0.0	0 0.0	10 31.3
	その他	67 100.0	8 11.9	3 4.5	10 14.9	10 14.9	7 10.4	6 9.0	19 28.4	10 14.9	13 19.4	9 13.4	20 29.9	8 11.9	3 4.5	0 0.0	16 23.9
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	6 10.3	5 8.6	6 10.3	8 13.8	9 15.5	4 6.9	11 19.0	10 17.2	7 12.1	3 5.2	17 29.3	7 12.1	3 5.2	0 0.0	18 31.0
	300～1000人未満	59 100.0	8 13.6	5 8.5	8 13.6	7 11.9	6 10.2	9 15.3	23 39.0	9 15.3	15 25.4	6 10.2	12 20.3	5 8.5	1 1.7	0 0.0	9 15.3
	1000人以上	89 100.0	6 6.7	8 9.0	28 31.5	11 12.4	19 21.3	15 16.9	21 23.6	14 15.7	23 25.8	15 16.9	24 27.0	7 7.9	7 7.9	2 2.2	17 19.1
年代別	49歳以下	45 100.0	2 4.4	4 8.9	9 20.0	5 11.1	7 15.6	5 11.1	5 11.1	6 13.3	9 20.0	7 15.6	8 17.8	8 17.8	3 6.7	1 2.2	12 26.7
	50代	100 100.0	10 10.0	4 4.0	23 23.0	11 11.0	17 17.0	15 15.0	29 29.0	11 11.0	21 21.0	9 9.0	26 26.0	5 5.0	4 4.0	1 1.0	21 21.0
	60歳以上	61 100.0	8 13.1	10 16.4	10 16.4	10 16.4	10 16.4	8 13.1	21 34.4	16 26.2	15 24.6	8 13.1	19 31.1	6 9.8	4 6.6	0 0.0	11 18.0

不足しているマネジメントスキル

Q31　前問で【多様な人材に対するマネジメントスキルの不足】とお答えの方にうかがいます。不足しているマネジメントスキルはどのようなものだと考えていますか。ご自由にお書きください。（自由回答）

※ダイバーシティ経営の推進の課題に【多様な人材に対するマネジメントスキルの不足】選択者ベース　（n=53）

- 多様な人材に対するマネジメントスキルで不足していると思うものでは、大きく「柔軟性」「海外・語学」「専門性」に関わる回答が多く見られた。
- その他、数として多くはないものの、「多様性のある人材の適材適所配置に必要な、ノウハウ、評価手法」「他業界における相手のキャリアを理解する力の不足」や「若年者の教育スキル」「多様性を理解し、受け入れる意識」「未経験領域に対応することへのアレルギー」なども挙げられている。

【柔軟性】
- 業態知識に則した柔軟性と数値化した適正能力の把握（経営者・役員クラス/その他）
- 企業文化・風土の変化に対する柔軟性（部長クラス/製造業）
- 順応性が不足している（部長クラス/その他）
- 多様な職場文化を柔軟に受け入れる心構え（部長クラス/その他）

【海外・語学】
- 多様な人材への接し方を含めた語学を含めた能力（経営者・役員クラス/製造業）
- 外国人、子育て女性の対応に対して、特に明確なものもなくマネジメント能力が必要（部長クラス/その他）
- グローバルな環境、制度、文化、習慣を理解し、それぞれのケースに対応したマネージメント（部長クラス/製造業）

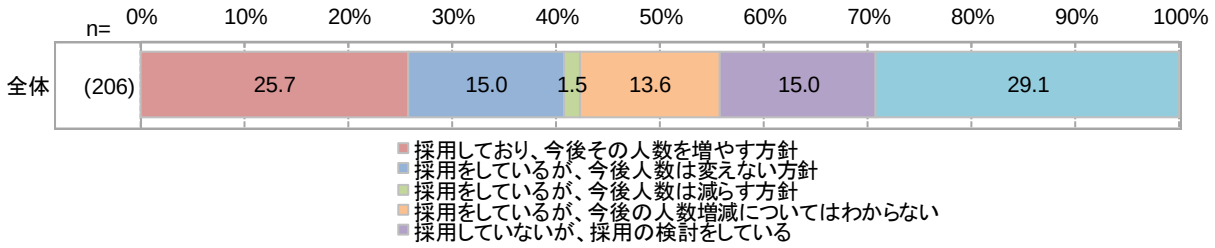
【専門性】
- 高度な専門的スキルの取得不足（部長クラス/製造業）
- マネジメントする側の職務に係る専門性のなさ、努力不足（経営者・役員クラス/情報・通信業）
- 専門家を使いこなすスキル（部長クラス/その他）

【その他】
- 多様な人材をどのような領域で効果的に活用するかというノウハウと評価手法の確立（経営者・役員クラス/その他）
- 社員とキャリアについて話し合うときに、前提となる知識・経験等について合意を取るだけのコミュニケーションスキルが不足している。要するに、他業界における相手のキャリアを理解する力が不足している（部長クラス/情報・通信業）
- 経験の浅い若年者の教育について、マニュアル通りにはいかない。（経営者・役員クラス/製造業）
- 多様性そのものの理解不足による受け入れる意識が欠落していること。（部長クラス/製造業）
- これまでに経験のないことへのアレルギー(無理解)が，ダイバーシティについて考えることを阻害している（部長クラス/製造業）

Ⅶ. 外国人採用について
外国人人材の現採用状況

Q32 あなたの会社では、外国人人材を現在採用していますか。今後の外国人人材の採用についての方針を教えてください。
最も近いと思われるものをお答えください。（単一回答）

- 今後の外国人人材の採用についての方針では、「採用をしておらず、検討もしていない」（29.1%）が最も高く、ついで「採用しており、今後その人数を増やす方針」（25.7%）が高い。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスよりも部長クラスの方が外国人採用を積極的に行っている。
- 所属企業業種別にみると、製造業において特に「採用しており、今後その人数を増やす方針」が高く36.8%。
- 従業員数別にみると、1000人以上の大企業ではにおいて特に「採用しており、今後その人数を増やす方針」が高く43.8%。一方、1000人未満の中小企業では「採用をしておらず、検討もしていない」がいずれも4割を超える。



n=30以上の場合
［比率の差］
全体+10ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 +5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体 -5ﾎﾟｲﾝﾄ
全体-10ﾎﾟｲﾝﾄ

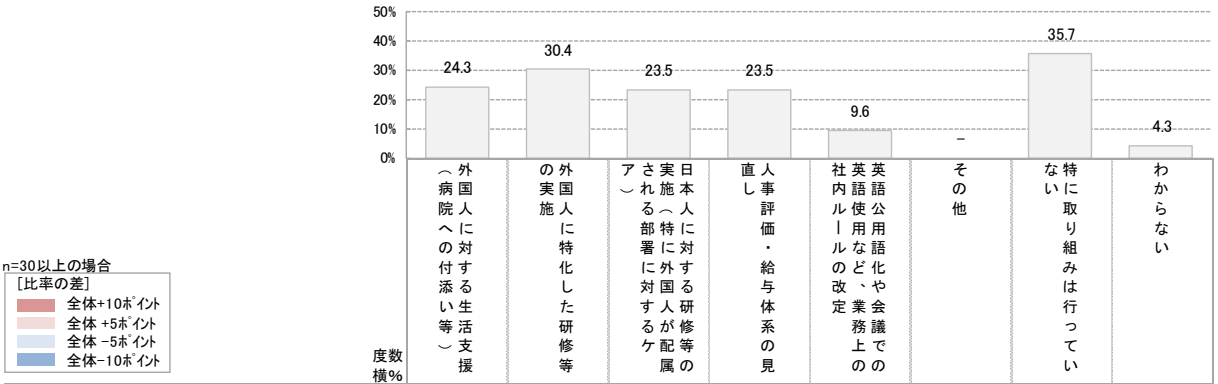
		度数 横%	採用しており、今後その人数を増やす方針	採用をしているが、今後人数は変えない方針	採用をしているが、今後人数は減らす方針	採用をしているが、今後の人数増減についてはわからない	採用していないが、採用の検討をしている	採用をしておらず、検討もしていない
全体		206 100.0	53 25.7	31 15.0	3 1.5	28 13.6	31 15.0	60 29.1
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	15 16.5	18 19.8	2 2.2	8 8.8	15 16.5	33 36.3
	部長クラス	115 100.0	38 33.0	13 11.3	1 0.9	20 17.4	16 13.9	27 23.5
所属企業業種別	製造業	68 100.0	25 36.8	13 19.1	1 1.5	8 11.8	7 10.3	14 20.6
	流通・サービス業	64 100.0	19 29.7	8 12.5	0 0.0	6 9.4	12 18.8	19 29.7
	情報・通信業	32 100.0	8 25.0	7 21.9	1 3.1	3 9.4	2 6.3	11 34.4
	その他	67 100.0	10 14.9	6 9.0	1 1.5	14 20.9	12 17.9	24 35.8
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	8 13.8	10 17.2	1 1.7	5 8.6	9 15.5	25 43.1
	300～1000人未満	59 100.0	6 10.2	8 13.6	0 0.0	6 10.2	14 23.7	25 42.4
	1000人以上	89 100.0	39 43.8	13 14.6	2 2.2	17 19.1	8 9.0	10 11.2
年代別	49歳以下	45 100.0	14 31.1	5 11.1	0 0.0	5 11.1	11 24.4	10 22.2
	50代	100 100.0	24 24.0	18 18.0	2 2.0	14 14.0	13 13.0	29 29.0
	60歳以上	61 100.0	15 24.6	8 13.1	1 1.6	9 14.8	7 11.5	21 34.4

外国人人材に対する取り組み

Q33　現在、外国人を採用している方に伺います。どのような取り組みを行っていますか。（複数回答）

※外国人を採用している方ベース

- 外国人採用の取り組みとして行っていることでは、「外国人に特化した研修等の実施」（30.4%）が最も高く、ついで「外国人に対する生活支援（病院への付添い等）」（24.3%）が高い。但し「特に取り組みは行っていない」も35.7%に上る。
- 役職別にみると、「日本人に対する研修等の実施（特に外国人が配属される部署に対するケア）」は、経営者・役員クラスでは殆ど回答がみられないが、部長クラスでは31.9%と高い。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「日本人に対する研修等の実施」「英語公用語化や会議での英語使用など、業務上の社内ルールの改定」がやや高め、流通・サービス業では「外国人に対する生活支援（病院への付添い等）」がやや高めとなっている。



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

		度数 横%	外国人に対する生活支援（病院への付添い等）	外国人に特化した研修等の実施	日本人に対する研修等の実施（特に外国人が配属されるケア）	人事評価・給与体系の見直し	英語公用語化や会議での英語使用など、業務上の社内ルールの改定	その他	特に取り組みは行っていない	わからない
全体		115 100.0	28 24.3	35 30.4	27 23.5	27 23.5	11 9.6	0 0.0	41 35.7	5 4.3
役職別	経営者・役員クラス	43 100.0	12 27.9	16 37.2	4 9.3	11 25.6	2 4.7	0 0.0	18 41.9	0 0.0
	部長クラス	72 100.0	16 22.2	19 26.4	23 31.9	16 22.2	9 12.5	0 0.0	23 31.9	5 6.9
所属企業業種別	製造業	47 100.0	11 23.4	15 31.9	14 29.8	9 19.1	8 17.0	0 0.0	16 34.0	3 6.4
	流通・サービス業	33 100.0	11 33.3	11 33.3	6 18.2	9 27.3	4 12.1	0 0.0	11 33.3	1 3.0
	情報・通信業	19 100.0	4 21.1	5 26.3	5 26.3	7 36.8	0 0.0	0 0.0	8 42.1	0 0.0
	その他	31 100.0	8 25.8	11 35.5	7 22.6	8 25.8	0 0.0	0 0.0	10 32.3	1 3.2
従業員数別	100～300人未満	24 100.0	8 33.3	7 29.2	4 16.7	8 33.3	1 4.2	0 0.0	9 37.5	0 0.0
	300～1000人未満	20 100.0	5 25.0	5 25.0	3 15.0	5 25.0	1 5.0	0 0.0	9 45.0	1 5.0
	1000人以上	71 100.0	15 21.1	23 32.4	20 28.2	14 19.7	9 12.7	0 0.0	23 32.4	4 5.6
年代別	49歳以下	24 100.0	8 33.3	5 20.8	8 33.3	8 33.3	3 12.5	0 0.0	2 8.3	2 8.3
	50代	58 100.0	12 20.7	19 32.8	13 22.4	10 17.2	2 3.4	0 0.0	24 41.4	3 5.2
	60歳以上	33 100.0	8 24.2	11 33.3	6 18.2	9 27.3	6 18.2	0 0.0	15 45.5	0 0.0

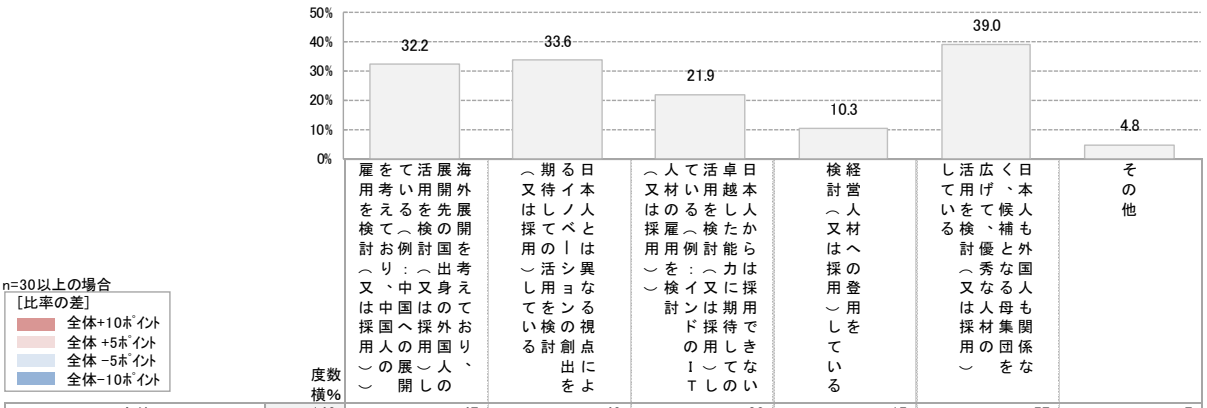
※n=30未満は参考値として掲載

外国人人材活用の観点

Q34　現在、外国人を検討している（または採用している）方に伺います。どのような観点から、外国人活用を検討（又は採用）していますか。（複数回答）

※外国人採用を検討している（または採用している）方ベース

- 外国人活用を検討・採用する上での観点としては、「日本人も外国人も関係なく、候補となる母集団を広げて、優秀な人材の活用を検討（又は採用）している」（39.0%）が最も高く、ついで「日本人とは異なる視点によるイノベーションの創出を期待しての活用を検討（又は採用）している」（33.6%）、「海外展開を考えており、展開先の国出身の外国人の活用を検討（又は採用）している」（32.2%）。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスでは部長クラスに比べて「日本人も外国人も関係なく、候補となる母集団を広げて、優秀な人材の活用を検討（又は採用）している」がやや高め。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「海外展開を考えており、展開先の国出身の外国人の活用を検討（又は採用）している」が44.4%と高い。
- 従業員数別にみると、1000人以上の大企業では「海外展開を考えており、展開先の国出身の外国人の活用を検討（又は採用）している」が43.0%と高い。



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

		度数 横%	海外展開を考えており、展開先の国出身の外国人の活用を検討（又は採用）している（例：中国へ展開／中国人の採用）	日本人とは異なるイノベーションの創出を期待しての活用を検討（又は採用）している	日本人からは採用できない卓越した能力に期待しての活用を検討（又は採用）している（例：ITエンジニアの採用）	経営人材への登用を検討（又は採用）している	日本人も外国人も関係なく、候補者と広く母集団を検討し、優秀な人材の活用を検討（又は採用）している	その他
全体		146 100.0	47 32.2	49 33.6	32 21.9	15 10.3	57 39.0	7 4.8
役職別	経営者・役員クラス	58 100.0	15 25.9	18 31.0	12 20.7	8 13.8	27 46.6	2 3.4
	部長クラス	88 100.0	32 36.4	31 35.2	20 22.7	7 8.0	30 34.1	5 5.7
所属企業業種別	製造業	54 100.0	24 44.4	17 31.5	13 24.1	8 14.8	19 35.2	2 3.7
	流通・サービス業	45 100.0	13 28.9	15 33.3	6 13.3	4 8.9	21 46.7	3 6.7
	情報・通信業	21 100.0	6 28.6	12 57.1	7 33.3	1 4.8	8 38.1	1 4.8
	その他	43 100.0	11 25.6	12 27.9	12 27.9	5 11.6	14 32.6	2 4.7
従業員数別	100～300人未満	33 100.0	6 18.2	11 33.3	7 21.2	7 21.2	19 57.6	1 3.0
	300～1000人未満	34 100.0	7 20.6	13 38.2	7 20.6	2 5.9	13 38.2	3 8.8
	1000人以上	79 100.0	34 43.0	25 31.6	18 22.8	6 7.6	25 31.6	3 3.8
年代別	49歳以下	35 100.0	12 34.3	13 37.1	8 22.9	5 14.3	13 37.1	0 0.0
	50代	71 100.0	22 31.0	24 33.8	13 18.3	9 12.7	29 40.8	3 4.2
	60歳以上	40 100.0	13 32.5	12 30.0	11 27.5	1 2.5	15 37.5	4 10.0

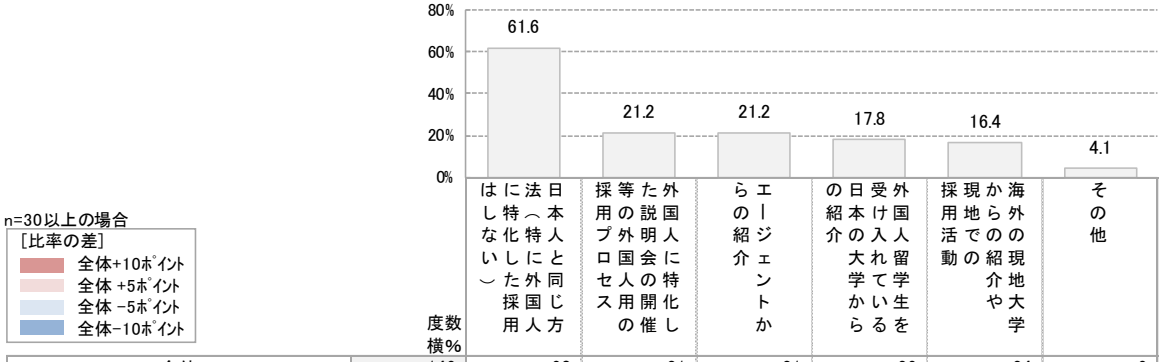
※n=30未満は参考値として掲載

外国人人材の採用方法

Q35　現在、外国人を検討している（または採用している）方に伺います。外国人をどのような方法で採用していますか（又は採用したいと考えていますか。）（複数回答）

※外国人採用を検討している（または採用している）方ベース

- 外国人の採用方法では、「日本人と同じ方法（特に外国人に特化した採用はしない）」（61.6%）が突出して高い。その他では「外国人に特化した説明会の開催等の外国人用の採用プロセス」「エージェントからの紹介」（各21.2%）が高め。
- 所属企業業種別にみると、製造業では「外国人留学生を受け入れている日本の大学からの紹介」「海外の現地大学からの紹介や現地での採用活動」がやや高め。また、流通・サービス業では「外国人に特化した説明会の開催等の外国人用の採用プロセス」がやや高めである。



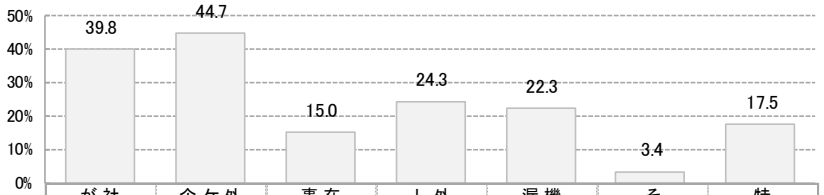
		度数 横%	日本人と同じ方法（特に外国人に特化した採用はしない）	外国人に特化した説明会の開催等の外国人用のプロセス	エージェントからの紹介	外国人留学生を受け入れている日本の大学からの紹介	海外の現地大学からの紹介や現地での採用活動	その他
全体		146 100.0	90 61.6	31 21.2	31 21.2	26 17.8	24 16.4	6 4.1
役職別	経営者・役員クラス	58 100.0	36 62.1	9 15.5	11 19.0	8 13.8	6 10.3	5 8.6
	部長クラス	88 100.0	54 61.4	22 25.0	20 22.7	18 20.5	18 20.5	1 1.1
所属企業業種別	製造業	54 100.0	32 59.3	9 16.7	11 20.4	14 25.9	12 22.2	2 3.7
	流通・サービス業	45 100.0	26 57.8	12 26.7	11 24.4	6 13.3	5 11.1	2 4.4
	情報・通信業	21 100.0	18 85.7	3 14.3	5 23.8	4 19.0	4 19.0	0 0.0
	その他	43 100.0	24 55.8	11 25.6	9 20.9	6 14.0	5 11.6	3 7.0
従業員数別	100～300人未満	33 100.0	20 60.6	6 18.2	6 18.2	5 15.2	5 15.2	3 9.1
	300～1000人未満	34 100.0	18 52.9	5 14.7	9 26.5	4 11.8	4 11.8	2 5.9
	1000人以上	79 100.0	52 65.8	20 25.3	16 20.3	17 21.5	15 19.0	1 1.3
年代別	49歳以下	35 100.0	22 62.9	5 14.3	7 20.0	6 17.1	7 20.0	1 2.9
	50代	71 100.0	43 60.6	17 23.9	13 18.3	15 21.1	12 16.9	4 5.6
	60歳以上	40 100.0	25 62.5	9 22.5	11 27.5	5 12.5	5 12.5	1 2.5

※n=30未満は参考値として掲載

外国人人材活用における懸念点

Q36　外国人の活用について、懸念されることは何ですか。（複数回答）

- 外国人の活用について懸念されることでは、「外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか」（44.7%）が最も高く、ついで「社内で外国語を話せる人が少ない」（39.8%）が高い。
- 役職別にみると、経営者・役員クラスより部長クラスの方が全体的に懸念が強い傾向にある。
- 所属企業業種別にみると、「社内で外国語を話せる人が少ない」「外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか」という懸念はいずれも製造業で高く、情報・通信業では低い。
- 従業員数別にみると、大企業ほど全体的に懸念が強い傾向にある。
- 年代別にみると、「社内で外国語を話せる人が少ない」「外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか」は、特に50代で高い。



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

		度数 横%	社内で外国語を話せる人が少ない	外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか	在留資格手続等の事務コストが負担	外国人はすぐやめてしまうのではないか	機密情報が漏れるのではないか	その他	特に懸念することはない
全体		206 100.0	82 39.8	92 44.7	31 15.0	50 24.3	46 22.3	7 3.4	36 17.5
役職別	経営者・役員クラス	91 100.0	28 30.8	32 35.2	14 15.4	13 14.3	16 17.6	6 6.6	20 22.0
	部長クラス	115 100.0	54 47.0	60 52.2	17 14.8	37 32.2	30 26.1	1 0.9	16 13.9
所属企業業種別	製造業	68 100.0	32 47.1	36 52.9	6 8.8	16 23.5	17 25.0	1 1.5	13 19.1
	流通・サービス業	64 100.0	26 40.6	26 40.6	11 17.2	12 18.8	9 14.1	4 6.3	8 12.5
	情報・通信業	32 100.0	7 21.9	9 28.1	3 9.4	9 28.1	9 28.1	2 6.3	10 31.3
	その他	67 100.0	24 35.8	30 44.8	13 19.4	20 29.9	18 26.9	4 6.0	8 11.9
従業員数別	100～300人未満	58 100.0	18 31.0	22 37.9	11 19.0	10 17.2	10 17.2	4 6.9	13 22.4
	300～1000人未満	59 100.0	22 37.3	25 42.4	7 11.9	13 22.0	12 20.3	2 3.4	9 15.3
	1000人以上	89 100.0	42 47.2	45 50.6	13 14.6	27 30.3	24 27.0	1 1.1	14 15.7
年代別	49歳以下	45 100.0	16 35.6	15 33.3	7 15.6	8 17.8	13 28.9	0 0.0	5 11.1
	50代	100 100.0	49 49.0	56 56.0	18 18.0	28 28.0	21 21.0	2 2.0	17 17.0
	60歳以上	61 100.0	17 27.9	21 34.4	6 9.8	14 23.0	12 19.7	5 8.2	14 23.0

第3章　調査からの示唆

本調査では、事業所における働き方、人材育成、新卒採用、ダイバーシティ、外国人採用などについて整理を行い、役職別、業種別、従業員数別で比較・分析し、その結果として以下の状況を確認することができた。

1. 働き方について

長時間労働の原因として、「管理職（ミドルマネージャー）の意識・マネジメント不足」を挙げる割合が多かった。特に情報・通信業ではその割合が高かった。

裁量労働制など「時間ではなく成果で評価する」制度の導入状況では、37.4%が「既に大半の社員に導入している」と答えた。特に情報・通信業では制度の浸透が進んでおり、「既に大半の社員に導入している」と答えたのは53.1%にのぼる。

「同一労働同一賃金」を踏まえた非正規雇用（パート、有期雇用、派遣）の活用については、「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」（29.6%）、「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」（28.2%）と対応は割れているが、情報・通信業では前者の割合が40.6%と高い。

職能給、役割給の導入状況をみると、77.7%が既に何らかの形で導入済み。ただし、従業員数別では、300～1000人規模の企業では導入済みが69.5%とやや低い。

高齢者（60歳以上）の労働力としての位置づけとしては、「現役時代と同様の職務において主戦力として位置づけている」とするのが、現在では38.3%に対し、20年後では52.9%と、高齢者労働力はますます戦力として期待されるようになる見通しだ。

今後、労働力として高齢者を活用していく際の課題としては、「適切な給与水準で扱うことが難しい」（55.8%）が最も高く、その他「能力はあっても現役世代と共存できない」（23.3%）など、様々な課題を抱えていることが伺える。

2. 人材育成について

経営戦略の中での人材投資の位置付けは、「経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題」（32.5%）が最も高く、役職別にみると、部長クラス（24.3%）よりも経営者・役員クラス（42.9%）で特に高い。

経営人材育成のために行っている取り組みについては、「候補者向け研修メニューの整備」（35.0%）が最も多かった。ただ、流通・サービス業と情報・通信業では「外部人材の積極登用」（それぞれ34.4%、43.8%）が、また従業員数1,000人以上の企業では「出向経験等人事配置上の配慮」（34.8%）、「職責や経験に比して困難な業務の経験」（38.2%）の割合も高かった。

経営人材の候補とならなかった社員に対する取り組みとしては、「候補の選抜・非選抜は社員に明らかにしていない」（30.1%）が最も多く、ついで「複線型人事によるキャリアコースの区別」（26.2%）、「スキルアップのための再教育」（25.7%）が続く。情報・通信業では「スキルアップのための再教育」が50.0%と特に高い。

子育て中の女性が活躍できるような何らかの取り組みをしている企業は全体の73.3%。具体的には「勤務時間の柔軟化」（43.2%）が最も高かった。業種別では情報・通信業で、従業員数別では1,000人以上の企業で各種取り組みの実施率が高く、「勤務時間の柔軟化」「男性育休の普及啓発」などは特に高い。

3. 柔軟な働き方（兼業・副業、フリーランス）について

兼業・副業に関する企業方針については、「現在認めていないが、（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する」（36.9%）と、「現在認めていないし、今後も認めるつもりはない」（35.9%）が多い。「現在認めている」は18.0%にとどまる。

社員以外にフリーランス人材を活用しているかどうかについては、「現在活用しておらず、今後の活用も検討していない」（47.6%）が全体の半数近くを占め、次いで「現在は活用していないが、今後の活用を検討している」（33.5%）が続き、「活用している」は18.9%にとどまる。ただし、情報・通信業では「活用している」が40.6%にのぼるなど、フリーランス人材は現在はまだ活用業種が限られていると考えられている。フリーランス人材の活用の場は、「IT・情報システム」「各種コンサルタント」が多く、次いで「セミナー講師」「クリエイティブ・広告関連」が続く。

フリーランス人材を活用したことによる効果としては、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」（43.6%）、「従業員の業務量・業務負担の軽減」（38.5%）などが上位となった。

フリーランス人材の今後の活用予定を聞いたところ、「現状から変える予定はない」（40.7%）が最も多く、「増やしていく予定」（30.6%）が次ぐ。「減らしていく予定」は1.9%と、ほとんどみられなかった。

一方、フリーランス人材活用に当たっての課題、懸念点として、「費用対効果が不明」な点が最も多く挙げられた（28.2%）。「技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念」（23.3%）もあり、活用に当たっての障壁も多く見受けられる。

4. 新卒採用について

現在の採用活動方法を聞くと、「新卒一括採用に加え、通年採用を行っている」（65.0%）が特に高く、「新卒一括採用のみ行い、通年採用は行っていない」は25.7%にとどまる。ただし、情報・通信業や従業員数1,000人以上の企業では「新卒一括採用のみ」がそれぞれ43.8%、36.0%と多い一方で従業員数100～300人の企業では「通年採用のみ」が20.7%と多いなど、業種や企業規模によって採用方法に違いが見られる。

通年採用を行っていると答えた人に通年採用のメリットを尋ねると、「多様な人材を確保できる」（67.3%）、「必要なタイミングで人材を確保できる」（54.2%）、「能力が高い人材を確保できる」（45.8%）が高かった。流通・サービス業と従業員数300～1,000人の企業では「必要なタイミングで人材を確保できる」（65.3%）が特に高かった。

今後の採用方法では、「新卒一括採用に加え、通年採用を行う予定」（68.9%）が特に高かった。ただし、情報・通信業では「新卒一括採用のみとする予定」の割合が28.1%、流通・サービス業や従業員数100～300人の企業では「通年採用のみとする予定」がそれぞれ18.8%、19.0%と一定の割合でいるように、採用方針は業種や企業規模によって傾向があり、変化が起こりづらいと考えられる。

5. ダイバーシティについて

多様な人材を活用するダイバーシティ経営を通じて、どのような経営上の課題が解決できると考えるかを聞いたところ、「優秀な人材獲得」(25.7%)が最も多かった。次いで「人材の確保」(22.8%)、「人材の能力開発」(19.4%)が続く。「社会貢献、地域貢献の強化」(4.4%)、「資金調達力の向上」(3.4%)は低かった。

ダイバーシティ経営において、どのような人材の活用が重要だと考えるかを尋ねたところ、「女性」(50.0%)が最も高く、次いで「高齢者」(41.3%)、「社外の人材」(29.1%)の順に高い。特に情報・通信業では「女性」(71.9%)を重視する割合が高い。従業員数別に見ると、1,000人以上の企業では「女性」(60.7%)、「外国人」(33.7%)が高い一方、100～300人の企業では「女性」が37.9%、300～1,000人の企業では「外国人」が11.9%と低かった。

人材の活用についての取り組みとその担当部署については、「経営企画部門が方針決定や取り組みの進捗に関わっている」が50.0%と半数を占めた。次いで「人事担当部署を中心に取り組んでおり、経営企画部門は関与していない」が32.5%で続く。「特段、自社として取り組みは行っていない」としたのは17.0%にとどまる。従業員数1,000人以上の企業では「人事担当部署を中心に取り組んでおり、経営企画部門は関与していない」が42.7%と特に高くなっている一方、100～300人の企業では19.0%と低く、対照的。

ダイバーシティ経営の障壁となるものについては、「中間管理職の意識の問題」(26.7%)が最も高く、次いで「多様な人材に対するマネジメントスキルの不足」(25.7%)、「働き方の選択肢不足」(21.8%)の順に続く。従業員数300～1,000人の企業では「中間管理職の意識の問題」(39.0%)が、1,000人以上の企業では「組織風土とのギャップ」(31.5%)が全体に比べて特に高かった。

6. 外国人採用について

今後の外国人人材の採用方針については、「採用をしておらず、検討もしていない」(29.1%)が最も多かった。特に従業員数100～300人、300～1,000人の企業ではそれぞれ43.1%、42.4%がそう答えており、企業規模の大小による外国人採用の方針の差が大きい。一方で、製造業や従業員数1,000人以上の企業で「採用しており、今後その人数を増やす方針」が36.8%と積極的な外国人採用方針となっている。

外国人採用をしている企業にその具体的な取り組みを聞いたところ、「外国人に特化した研修等の実施」(30.4%)が最も高く、次いで「外国人に対する生活支援(病院への付き添い等)」(24.3%)が続いた。ただし、採用はしているものの「取り組みは行っていない」も35.7%にのぼる。

採用方法については、「日本人と同じ方法(特に外国人に特化した採用はしない)」(61.6%)が特に多かった。その他、「外国人に特化した説明会の開催等の外国人用の採用プロセス」「エージェントからの紹介」がともに21.2%と高め。

外国人の活用について懸念される点を尋ねたところ、「外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか」懸念する割合(44.7%)が高く、次いで「社内で外国語を話せる人が少ない」(39.8%)が高い。ただし、情報・通信業ではこの2点を懸念する割合はそれぞれ28.1%、21.9%といずれも低く、「特に懸念することはない」が31.3%と高かった。

経済産業省委託事業

参考資料　アンケート調査表

平成29年3月
株式会社日本経済新聞社

事前調査

あなたご自身に関するアンケート

下記アンケートにご協力お願いいたします。

当アンケートの回答者の皆様へお願い

マクロミルモニタの皆様にはモニタ規約にて「調査についての守秘義務」の徹底をお願いしています。

当アンケートの内容および当アンケートで知り得た情報については、決して第三者に口外しないよう(掲示板やホームページへの書き込みを含む)、ご協力お願いします。

- ①必須入力

Q1 あなたご自身、及びあなたと同居のご家族が従事している業種をお答えください。(いくつでも)
【必須入力】

- 1. 農業・林業・漁業・鉱業
- 2. 建設業
- 3. 製造業(食料・飲料(酒類除く))
- 4. 製造業(酒類)
- 5. 製造業(衣服・繊維製品)
- 6. 製造業(石けん・合成洗剤・医薬品・化粧品)
- 7. 製造業(日用品)
- 8. 製造業(製紙・パルプ)
- 9. 製造業(石油製品)
- 10. 製造業(AV・家電・電気機械器具)
- 11. 製造業(コンピュータ)
- 12. 製造業(自動車・輸送機器)
- 13. 製造業(その他)
- 14. 鉄鋼業
- 15. 出版・印刷関連産業
- 16. 電気・ガス・熱供給・水道業
- 17. 運送・輸送業
- 18. 旅行業
- 19. 電気通信業
- 20. 卸売・小売業(食料・飲料(酒類除く))
- 21. 卸売・小売業(酒類)
- 22. 卸売・小売業(衣服・繊維製品)
- 23. 卸売・小売業(石けん・合成洗剤・医薬品・化粧品)
- 24. 卸売・小売業(日用品)
- 25. 卸売・小売業(製紙・パルプ)
- 26. 卸売・小売業(石油製品)
- 27. 卸売・小売業(AV・家電・電気機械器具)
- 28. 卸売・小売業(コンピュータ)
- 29. 卸売・小売業(自動車・輸送機器)
- 30. 卸売・小売業(その他)
- 31. 飲食店
- 32. 金融業
- 33. 保険業
- 34. 不動産業
- 35. サービス業(旅館・その他の宿泊施設・娯楽業)
- 36. サービス業(人材派遣)
- 37. サービス業(その他)
- 38. 放送業
- 39. ソフトウェア・情報サービス業
- 40. マスコミ・メディア業
- 41. 調査業・広告代理業
- 42. 医療業
- 43. 協同組合・教育関連・公務員
- 44. その他
- 45. 勤めていない(専業主婦・学生などを含む)

ここで改ページ

- ①必須入力

Q2 あなたの職業をお知らせください。
※複数職業がある場合は主な職業についてお答えください。
【必須入力】

- 1. 公務員
- 2. 経営者・役員
- 3. 会社員(事務系)
- 4. 会社員(技術系)
- 5. 会社員(その他)
- 6. 自営業
- 7. 自由業
- 8. 専業主婦
- 9. パート・アルバイト
- 10. 学生
- 11. その他
- 12. 無職

ここで改ページ

- セレクト条件:【Q2】で2-5と答えた方
- ①必須入力

Q3 あなたがお勤めの会社の従業員数をお知らせください。
※複数お勤めの場合は主な会社についてお答えください。
【必須入力】

- 1. 10人未満
- 2. 10~50人未満
- 3. 50~100人未満
- 4. 100~200人未満
- 5. 200~300人未満
- 6. 300~500人未満
- 7. 500~1000人未満
- 8. 1000~3000人未満
- 9. 3000~5000人未満
- 10. 5000人以上
- 11. その他

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q2】で2-5と答えた方
- 選択肢セレクト条件
  選択肢【1】：【Q2】でとと答えた方
  選択肢【2】：any(Q2, "と")
  選択肢【3】：【Q2】で3-5と答えた方
  選択肢【4】：any(Q2, "3-5")
  選択肢【5】：any(Q2, "3-5")
  選択肢【6】：any(Q2, "3-5")
  選択肢【7】：any(Q2, "3-5")
- ①必須入力

Q4 あなたがお勤めの会社でのあなたの役職をお知らせ下さい。
※複数役職がある場合は主な役職についてお答えください。
【必須入力】

- ○ 1. 経営者
- ○ 2. 役員クラス
- ○ 3. 部長クラス
- ○ 4. 課長・次長クラス
- ○ 5. 係長・主任クラス
- ○ 6. 一般社員
- ○ 7. その他

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q2】で2-5と答えた方
- ①必須入力

Q5 あなたの仕事の部門をお知らせ下さい。
※兼務されている場合は主な部門についてお答えください。
【必須入力】

- ○ 1. 営業・営業企画
- ○ 2. 仕入・商品管理
- ○ 3. 財務・会計・経理
- ○ 4. 総務
- ○ 5. 施設・設備管理
- ○ 6. 人事・労務
- ○ 7. 法務・知的財産
- ○ 8. 経営企画・事業企画
- ○ 9. マーケティング
- ○ 10. 広報・IR
- ○ 11. 経営管理
- ○ 12. カスタマーサポート
- ○ 13. 情報システム
- ○ 14. 販売・売場担当
- ○ 15. その他

アンケートは以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。
回答もれがないか確認し、よろしければ「送信」ボタンをクリックしてください。

送　信

本調査

仕事に関するアンケート

下記アンケートにご協力お願いいたします。

当アンケートの回答者の皆様へお願い

マクロミルモニタの皆様にはモニタ規約にて「調査についての守秘義務」の徹底をお願いしています。

当アンケートの内容および当アンケートで知り得た情報については、決して第三者に口外しないよう(掲示板やホームページへの書き込みを含む)、ご協力お願いします。

- ①必須入力
- ①11_FA: 必須入力
- 排他選択肢: 12. 長時間労働は行っていない

「働き方」についておうかがいします。

Q1 自社の長時間労働の原因について、あなたはどのように考えていますか。(いくつでも)
【必須入力】

- 1. 現在の労働時間規制
- 2. 長時間労働を是とする人事制度・職場の風土
- 3. 男性中心の画一的な社員構成
- 4. 従業員の意識・取り組み不足
- 5. 管理職(ミドルマネージャー)の意識・マネジメント不足
- 6. 経営層の意識
- 7. 人手不足(業務過多)
- 8. 終身雇用を前提とした社員の会社に対するコミットメントの強さ
- 9. 社員の生産性・スキルの低さ
- 10. 顧客からの要求の多さ
- 11. その他 [ ]

- 12. 長時間労働は行っていない

ここで改ページ

- ①必須入力

Q2 裁量労働制など「時間ではなく成果で評価する」制度について、貴社ではどのように考えていますか。
最も近いと思われるものをお答えください。
【必須入力】

- 1. 既に大半の社員に導入している
- 2. 既に一部の社員に導入しており、今後拡大したい
- 3. 既に一部の社員に導入しているが、特に拡大の予定はない
- 4. 現在は導入していないが今後導入を検討したい
- 5. 現在は導入しておらず、今後導入する予定もない

ここで改ページ

- ①必須入力

Q3 「同一労働同一賃金」を踏まえ、
貴社では今後、非正規雇用(パートタイム、有期雇用、派遣)の活用をどのように考えていますか。
最も近いと思われるものをお答えください。
【必須入力】

- 1. 非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を図る
- 2. 非正規の待遇は正社員並に引き上げるが非正規の活用は縮小する
- 3. 非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する
- 4. 待遇面は特にない

ここで改ページ

本調査

- ①必須入力
- ②5_FA: 必須入力

Q4 「同一労働同一賃金」の実現、「時間ではなく成果で評価する」仕組みへの転換、
専門人材・プロフェッショナル人材の確保などを考慮した際に、
貴社では、職務内容の明確化（ジョブディスクリプション（職務指示書）の発出などを含む）を前提とした
職務給・役割給の導入について、どのように考えていますか。
【必須入力】

○ 1. 全ての正社員について、すでに職務給又は役割給を導入している
○ 2. 一部の正社員について、すでに職務給又は役割給を導入している
○ 3. 職務給又は役割給は導入していないが、導入を検討している
○ 4. 職務給又は役割給は導入しており、今後も導入の予定はない
○ 5. その他 [ ]

ここで改ページ

- ①必須入力(全項目)
- ②項目【1】6_FA: 必須入力
- ②項目【2】6_FA: 必須入力

Q5 「生産年齢人口の減少に伴う労働力不足」や「サービス・商品の高付加価値化」等の背景の中で、
貴社では人材ポートフォリオにおいて、高齢者（60歳以上）をどのように位置づけていますか。
（役員クラスではなく、課長級程度で定年退職していく層を想定して回答してください。）
【必須入力】

	1 戦力として考えていない	2 単純労働力として位置づけている（付加価値を求めていない）	3 現役時代と同種の職務において主戦力として位置づけている	4 現役時代とは異なる職務において主戦力として位置づけている	5 後進の教育役として位置づけている	6 その他
1. 現在のあなたの会社の状況 →	○	○	○	○	○	○ [ ]
2. 20年後のあなたの会社の状況（の想定） →	○	○	○	○	○	○ [ ]

ここで改ページ

- ①必須入力(全項目)
- ②項目【1】5_FA: 必須入力
- ②項目【2】5_FA: 必須入力
- ②項目【3】5_FA: 必須入力
- 排他選択肢: 6. あてはまるものはない

Q6 高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、「現在取り組んでいること」「現在取り組みを検討していること」は何ですか。
また、「20年後」の高齢者（60歳以上）の役割変化への対応として、貴社ではどのような取り組みを想定していますか。
（いくつでも）
【必須入力】

	1 高齢者のスキル教育	2 高齢者のキャリア意識改革	3 高齢者向け職務・ポストの新設・切り出し	4 高齢者が所属する部署担当者向けの高齢者マネジメント研修	5 その他	6 あてはまるものはない
1. 現在取り組んでいること →	□	□	□	□	□ [ ]	□
2. 現在取り組みを検討していること →	□	□	□	□	□ [ ]	□
3. あなたの会社が20年後に取り組んでいると思うこと →	□	□	□	□	□ [ ]	□

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②9_FA：必須入力
- 排他選択肢：7．特に課題はない

Q7 高齢者（60歳以上）の割合が増加していく中、今後労働力として高齢者を活用していく際の課題をどのように考えていますか。（いくつでも）

【必須入力】

□ 1．現役世代と同じ能力を期待できない
□ 2．高齢者に見合った職務内容が存在しない
□ 3．能力はあっても現役世代と共存できない
□ 4．適切な給与水準で働くことが難しい
□ 5．人数が多すぎてポストがない
□ 6．その他
□ 7．特に課題はない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q8】で1と答えた方
- ①必須入力
- 回答文字数制限：【500】（文字以内）

Q9 前問で【経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている】とお答えの方にうかがいます。
人材投資の効果をどのように把握されていますか。

【必須入力】

※500文字以内でご記入ください。

ここで改ページ

- ①必須入力

「人材育成」についておうかがいします。

Q8 貴社では、経営戦略の中で人材投資をどのように位置付けていますか。
最も近いと思われるものをお答えください。

【必須入力】

○ 1．経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題として位置付けている
○ 2．経営上の重要課題であり、早急に対応すべき課題として位置付けている
○ 3．経営上の重要課題であり、中長期的に対応すべき課題として位置付けている
○ 4．経営上の重要課題であるが、他の課題に優先するものではない
○ 5．重要課題ではあるが、経営上の課題として位置付けていない
○ 6．特に課題として位置付けていない
○ 7．わからない

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②9_FA：必須入力
- 排他選択肢：10．特になし
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-9

Q10 経営人材育成のためにどのような取り組みを行っていますか。（いくつでも）

【必須入力】

□ 1．候補者の選抜
□ 2．候補者向け研修メニューの整備
□ 3．個々の候補者に応じた育成計画の策定
□ 4．候補者毎のメンター配置
□ 5．外部人材の積極登用
□ 6．役職段階を飛び越えた抜擢人事
□ 7．出向経験等人事配置上の配慮
□ 8．職責や経験に比して困難な業務の経験
□ 9．その他

□ 10．特になし

ここで改ページ

本調査

- セレクト条件：【Q10】で1と答えた方
- ①必須にする(全てのFA欄)
- 1_N：半角数字／最小0／最大100／整数
- 2_N：半角数字／最小0／最大100／整数

Q11 前問で【候補者の選抜】とお答えの方にうかがいます。
具体的にはどのような方を選抜する想定ですか。
【全て必須】

入社後[ ]年目頃から同年代層の[ ]%程度 (半角数字)

ここで改ページ

- ①必須入力
- ①8_FA：必須入力
- 排他選択肢：9. 特になし
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-7

Q12 貴社では、経営人材の候補とならなかった社員に対してどのような取り組みを行っていますか。(いくつでも)
【必須入力】

□ 1. 候補の選抜・非選抜は社員に明らかにしていない
□ 2. 候補とならなかったこと(候補から外れたこと)を告知しない
□ 3. 候補とならなかった(候補から外れた)理由の説明
□ 4. 複線型人事(専門職等への配置転換)によるキャリアコースの区別
□ 5. スキルアップのための再教育
□ 6. キャリアの振り返り研修
□ 7. 再度候補者となるチャンスの付与
□ 8. その他[ ]

□ 9. 特になし

ここで改ページ

- ①必須入力
- ①16_FA：必須入力
- 排他選択肢：1. 特に取り組みは進めていない

Q13 貴社では現在、子育て中の女性が活躍できるような取り組みを進めていますか。
貴社で進めている取り組みとしてあてはまるものをお答えください。(いくつでも)
【必須入力】

□ 1. 特に取り組みは進めていない

<両立支援>
□ 2. テレワークの制度・インフラ整備
□ 3. 勤務時間の柔軟化(フレックス・時短等)
□ 4. 企業内保育所の整備
□ 5. ベビーシッター補助
□ 6. 男性育休の普及啓発

<キャリア促進>
□ 7. キャリア研修の実施
□ 8. メンター制度の導入
□ 9. 幹部との交流機会設定
□ 10. 女性管理職比率の目標策定
□ 11. 管理職向け意識啓発研修
□ 12. 役員・部長クラスの評価へ取り組み状況を反映する仕組み
□ 13. 育休中研修の充実

<中途採用>
□ 14. 再雇用制度
□ 15. 子育て退職者の中途採用

<その他>
□ 16. その他[ ]

ここで改ページ

- ①必須入力

「柔軟な働き方(兼業・副業、フリーランス)」についておうかがいします。

Q14 兼業・副業に関する貴社の今後のお考えをお選びください。
【必須入力】

○ 1. 現在認めている
○ 2. 現在認めていないが、認めることを検討中
○ 3. 現在認めていないが、(一定の懸念が解消されれば)認めることを検討する
○ 4. 現在認めていないし、今後も認めるつもりはない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q14】で2,3と答えた方
- ①必須入力
- ②8_FA：必須入力

Q15 前問で【現在認めていないが、認めることを検討中】
又は【現在認めていないが、（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する】とお答えの方にうかがいます。
認めるにあたっての課題又は懸念はどのようなものでしょうか。(いくつでも)
【必須入力】

- □ 1. 本業があろそかにならなければ認める
- □ 2. 長時間労働につながらなければ認める
- □ 3. 情報漏えいのリスクがなければ認める
- □ 4. 競業、利益相反でなければ認める
- □ 5. 人材流出のリスクがなければ認める
- □ 6. 労務・労働時間管理上の不安が解消されれば認める
- □ 7. 労災基準が明確になれば認める
- □ 8. その他 [ ]

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q16】で1と答えた方
- ①必須入力
- ②27_FA：必須入力
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-26

Q17 現在フリーランス人材を【活用している】とお答えの方にうかがいます。
どのような分野で活用していますか。(いくつでも)
【必須入力】

- □ 1. 経営企画、事業戦略・計画
- □ 2. 新規事業開発・立ち上げ
- □ 3. 組織人事・採用・教育
- □ 4. マーケティング
- □ 5. 顧客満足サービス向上
- □ 6. 営業・販売戦略、代行
- □ 7. IT・情報システム
- □ 8. 店舗・小売飲食向けサービス
- □ 9. 生産・技術・物流
- □ 10. セミナー講師
- □ 11. ISO・プライバシー・HACCP
- □ 12. 特許・法務・広報
- □ 13. 財務・会計・総務
- □ 14. 海外ビジネス
- □ 15. IPO・企業再生・M&A
- □ 16. クリエイティブ・広告関連
- □ 17. 経営指導
- □ 18. 事務作業（情報用機器操作を含む）
- □ 19. 建設現場作業
- □ 20. 美容・理容
- □ 21. カメラマン
- □ 22. 翻訳・通訳
- □ 23. 各種コンサルタント
- □ 24. 建築・土木・測量技術・建設・設計
- □ 25. 出版・マスコミ専門職（編集・記者など）
- □ 26. 機械・電気技術・設計
- □ 27. その他 [ ]

ここで改ページ

- ①必須入力

Q16 現在、自社の社員（雇用関係にある者）以外のフリーランス人材（IC（インディペンデント・コントラクター）、アライアンス、クラウドワーカー、個人事業主 等）を活用して業務をアウトソースしていますか。
【必須入力】

- ○ 1. 活用している
- ○ 2. 現在は活用していないが、今後の活用を検討している
- ○ 3. 現在活用しておらず、今後の活用も検討していない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q16】で1と答えた方
- ①必須入力
- ②11_FA：必須入力
- 排他選択肢：12. 特になし
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-10

Q18 現在フリーランス人材を【活用している】とお答えの方にうかがいます。
アウトソーシングの活用により、どのような効果が得られた又は得られると考えられますか。(いくつでも)
【必須入力】

- □ 1. 必要な技術・ノウハウや人材の補完
- □ 2. 既存事業の見直しによる業務効率化、コストの削減
- □ 3. 必要な人材、体制を自前で確保するコストの削減
- □ 4. 従業員の業務量・業務負担の軽減
- □ 5. 総労働時間の短縮
- □ 6. 自社の強み・弱みの分析・把握
- □ 7. 自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中
- □ 8. 業務の繁閑差への対応
- □ 9. 売上高の増加
- □ 10. 利益の増加
- □ 11. その他 [ ]
- □ 12. 特になし

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q16】で1,2と答えた方
- ①必須入力

Q19 今後、フリーランス等の活用を増やす予定はありますか。
【必須入力】

○1. 増やしていく予定
○2. 現状から変える予定はない
○3. 減らしていく予定
○4. わからない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q18】で1-3と答えた方
- 選択肢セレクト条件
  選択肢【1】：【Q18】で1,2と答えた方
  選択肢【2】：any(Q19, "1,2")
  選択肢【3】：【Q18】で2,3と答えた方
  選択肢【4】：any(Q19, "2,3")
- ①必須入力
- ①6_FA：必須入力
- 排他選択肢：7. わからない
- 回答参照：【Q19】

Q20 前問で【【Q19の選択内容】】とお答えの方にうかがいます。
それはなぜですか。(いくつでも)
【必須入力】

□1. 当初、フリーランスに期待した効果が得られたから
□2. 期待していた以上の効果が得られたから
□3. フリーランスに期待した効果が得られなかったから
□4. 予定より手間とコストがかかったから
□5. 元々、決められた部門、カアウトソースをしなかったから
□6. その他

□7. わからない

ここで改ページ

- ①必須入力
- ①11_FA：必須入力
- 排他選択肢：12. 特に課題はない
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-10

Q21 フリーランス等の活用による業務のアウトソースについて、何がボトルネックとなっていますか。(いくつでも)
【必須入力】

□1. どの業務領域・プロセスをアウトソーシングすればよいのかわからない
□2. 適切なフリーランス先が見つからない／相談相手がいない
□3. 依頼先がチームで受注するなどの柔軟な体制となっていない
□4. 導入に伴せた業務プロセスや社内ルールの見直しに手間がかかる(計個人への契約先が結べない)
□5. 費用対効果が不明
□6. 活用領域が限られており、効果が小さい
□7. 技術・ノウハウ・機密情報等の流出懸念
□8. アウトソーシングする業務に従事していた人材の配置転換が困難
□9. 個人への契約締結に対する不安(社会的信用力の不安)
□10. 契約締結に対する業務の煩雑さ
□11. その他

□12. 特に課題はない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q16】で1,2と答えた方
- ①必須入力
- ②18_FA：必須入力
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-17

Q22 フリーランス等にどのような能力・スキルを求めますか。(いくつでも)
【必須入力】

- 1. 専門性に関するスキル
- 2. 事業運営のための法務に関する知識・スキル
- 3. 事業運営のための財務・会計に関する知識・スキル
- 4. 事業運営のための税務に関する知識・スキル
- 5. 営業、または顧客拡大に関するスキル(SNSの活用、等)
- 6. リーダーシップ
- 7. コミュニケーション
- 8. ファシリテーション
- 9. コーチング
- 10. プレゼンテーション
- 11. 交渉力
- 12. 論理的思考力
- 13. 問題解決能力
- 14. 人材活用(採用)に関するスキル
- 15. 人脈・ネットワークを構築するスキル
- 16. タイムマネジメント
- 17. 語学力
- 18. その他

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②9_FA：必須入力
- 排他選択肢：10. 特に必要ない
  排他選択肢：11. 分からない
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-8

Q23 フリーランス等の活用にあたって、どのような分野が充実していると活用しやすくなるとお考えですか。(いくつでも)
【必須入力】

- 1. フリーランス向けの教育訓練に対する支援(助成制度)
- 2. 適切な市場ルールの整備
- 3. 「働き手代表組織」の形成
- 4. 業務仲介機能の充実
- 5. スキルの見える化など、能力資格等の整備
- 6. 契約書の雛形の作成
- 7. 契約手続き等の緩和
- 8. フリーランス活用にあたってのセミナー
- 9. その他

- 10. 特に必要ない
- 11. 分からない

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②4_FA：必須入力

「新卒採用」についておうかがいします。

Q24 現在、新卒採用・通年採用をどのように行っていますか。
【必須入力】

- 1. 新卒一括採用のみ行い、通年採用は行っていない
- 2. 新卒一括採用に加え、通年採用も行っている
- 3. 通年採用のみ行い、新卒採用は行っていない
- 4. その他

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q24】で2,3と答えた方
- ①必須入力
- ②5_FA：必須入力

Q25 【新卒一括採用に加え、通年採用を行っている】【通年採用のみ行い、新卒採用は行っていない】と
お答えの方にうかがいます。
通年採用のメリットはどのようなところにありますか。(いくつでも)
【必須入力】

- 1. 多様な人材を確保できる
- 2. 能力が高い人材を確保できる
- 3. 必要なタイミングで人材を確保できる
- 4. 外国人を確保できる
- 5. その他

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②4_FA：必須入力

Q26 貴社では今後、採用方法をどのようにしていく予定ですか。
【必須入力】

- 1. 新卒一括採用のみとする予定
- 2. 新卒一括採用に加え、通年採用を行う予定
- 3. 通年採用のみとする予定
- 4. その他
- 5. わからない

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②19_FA：必須入力
- マルチの選択肢：上限を設定→【3】個まで選択
- 排他選択肢：20. あてはまるものはない
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-18

「ダイバーシティ」についておうかがいします。

▼ こちらをご覧ください。▼

「ダイバーシティ経営」とは‥

「多様な人材(※1)を活かし、その能力(※2)が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、
価値創造につなげている経営(※3)」のことです。これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略
といえます。

(※1)「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでな
く、
キャリアや経験、働き方改革などに関する多様性も含みます。
(※2)「能力」には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。
(※3)「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその能力や特性をいかし、
いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、
自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。

Q27 多様な人材を活用するダイバーシティ経営を通じて、どのような経営上の課題が解決できると考えますか。
最も当てはまるものを3つまで選択してください。
【必須入力】(3個まで選択)

- 1. イノベーションの創出
- 2. 顧客ニーズの多様化への対応
- 3. 変化に対する対応力の向上
- 4. 資金調達力の向上
- 5. ガバナンスの強化
- 6. 事業のグローバル展開
- 7. 労働生産性の向上
- 8. 人材の確保
- 9. 優秀な人材獲得
- 10. 経営・幹部候補人材の確保、育成
- 11. 定着率の向上
- 12. 社員のモチベーション向上
- 13. 人材の能力開発
- 14. 女性管理職の増大
- 15. 女性役員の増大
- 16. 外国人社員の増大
- 17. 社会貢献、地域貢献の強化
- 18. 企業イメージの向上
- 19. その他
- 20. あてはまるものはない

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②8_FA：必須入力
- マルチの選択肢：上限を設定→【3】個まで選択
- 排他選択肢：9. 特段重視している人材はいない
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-7

Q28 今後の経営において、どのような人材の活用が重要だと考えますか。
最も当てはまるものを3つまで選択してください。
【必須入力】(3個まで選択)

- 1. 女性
- 2. 外国人
- 3. 高齢者
- 4. 障がい者
- 5. 子育て中の社員
- 6. 介護中の社員
- 7. 社外の人材
- 8. その他
- 9. 特段重視している人材はいない

ここで改ページ

- 選択肢セレクト条件
  選択肢【10】：【Q1】で1-11と答えた方
- ①必須入力
- ②14_FA：必須入力
- マルチの選択肢：上限を設定→【4】個まで選択
- 排他選択肢：15. 特にない
- 選択肢ランダマイズ：選択肢1-13

Q30 自社において、ダイバーシティ経営の推進をこれまで阻んでいた、あるいは今阻んでいる課題はありますか。
最も当てはまるものを4つまで選択してください。
【必須入力】(4個まで選択)

- 1. 経営戦略の未策定
- 2. 経営理念の浸透不足
- 3. 組織風土とのギャップ
- 4. 事業戦略・事業方針とのギャップ
- 5. 評価制度の未整備
- 6. 経営者の認識不足
- 7. 中間管理職の意識の問題
- 8. 一般従業員の意識の問題
- 9. 働き方の選択肢不足
- 10. 長時間労働の習慣
- 11. 多様な人材に対するマネジメントスキルの不足
- 12. 一般従業員のスキル向上のサポート不足
- 13. 外部環境
- 14. その他
- 15. 特にない

ここで改ページ

- ①必須入力
- ②4_FA：必須入力

Q29 今後の経営において重要な人材の活用について、貴社において現状どのように取り組んでいますか。
最も近いものを1つだけお答えください。
【必須入力】

- 1. 経営企画部門が方針決定や取り組みの進捗確認に関わっている
- 2. 人事担当部署を中心に取り組んでおり、経営企画部門は関与していない
- 3. 特段、自社として取り組みは行っていない
- 4. その他

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q30】で11と答えた方
- ①必須入力
- 回答文字数制限：【500】(文字以内)

Q31 前問で【多様な人材に対するマネジメントスキルの不足】とお答えの方にうかがいます。
不足しているマネジメントスキルはどのようなものだと考えていますか。ご自由にお書きください。
【必須入力】

※500文字以内でご記入ください。

ここで改ページ

- ①必須入力

「外国人採用」についておうかがいします。

Q32 あなたの会社では、外国人人材を現在採用していますか。今後の外国人人材の採用についての方針を教えてください。
最も近いと思われるものをお答えください。
【必須入力】

- ○1. 採用しており、今後その人数を増やす方針
- ○2. 採用をしているが、今後人数は変えない方針
- ○3. 採用をしているが、今後人数は減らす方針
- ○4. 採用をしているが、今後の人数増減についてはわからない
- ○5. 採用していないが、採用の検討をしている
- ○6. 採用をしておらず、検討もしていない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q32】で1-5と答えた方
- ①必須入力
- ①6_FA：必須入力

Q34 現在、外国人を検討している(または採用している)方に伺います。
どのような観点から、外国人活用を検討(又は採用)していますか。(いくつでも)
【必須入力】

- □1. 海外展開を考えており、展開先の国出身の外国人の活用を検討(又は採用)している
  (例:中国への展開を考えており、中国人の雇用を検討(又は採用))
- □2. 日本人とは異なる視点によるイノベーションの創出を期待しての活用を検討(又は採用)している
- □3. 日本人からは採用できない卓越した能力に期待しての活用を検討(又は採用)している
  (例:インドのIT人材の雇用を検討(又は採用))
- □4. 経営人材への登用を検討(又は採用)している
- □5. 日本人も外国人も関係なく、候補となる母集団を広げて、優秀な人材の活用を検討(又は採用)している
- □6. その他

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q32】で1-4と答えた方
- ①必須入力
- ①6_FA：必須入力
- 排他選択肢：7. 特に取り組みは行っていない
  排他選択肢：8. わからない

Q33 現在、外国人を採用している方に伺います。
どのような取り組みを行っていますか。(いくつでも)
【必須入力】

- □1. 外国人に対する生活支援(病院への付添い等)
- □2. 外国人に特化した研修等の実施
- □3. 日本人に対する研修等の実施(特に外国人が配属される部署に対するケア)
- □4. 人事評価・給与体系の見直し
- □5. 英語公用語化や会議での英語使用など、業務上の社内ルールの改定
- □6. その他

- □7. 特に取り組みは行っていない
- □8. わからない

ここで改ページ

- セレクト条件：【Q32】で1-5と答えた方
- ①必須入力
- ①6_FA：必須入力

Q35 現在、外国人を検討している(または採用している)方に伺います。
外国人をどのような方法で採用していますか(又は採用したいと考えていますか。)(いくつでも)
【必須入力】

- □1. 日本人と同じ方法(特に外国人に特化した採用はしない)
- □2. 外国人に特化した説明会の開催等の外国人用の採用プロセス
- □3. エージェントからの紹介
- □4. 外国人留学生を受け入れている日本の大学からの紹介
- □5. 海外の現地大学からの紹介や現地での採用活動
- □6. その他

ここで改ページ

本調査

①必須入力
⑥FA: 必須入力
排他選択肢: 7. 特に懸念することはない
Q36 外国人の活用について、懸念されることは何ですか。(いくつでも)
【必須入力】
1. 社内で外国語を話せる人が少ない
2. 外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか
3. 在留資格手続等の事務コストが負担
4. 外国人はすぐやめてしまうのではないか
5. 機密情報が漏れるのではないか
6. その他
7. 特に懸念することはない
アンケートは以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。
回答もれがないか確認し、よろしければ「送信」ボタンをクリックしてください。
送 信