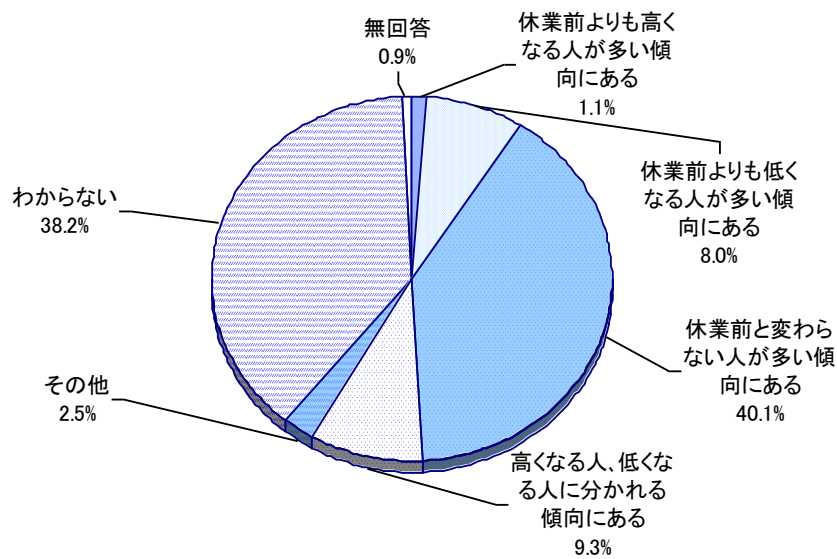


#### 4. 従業員のキャリア形成と制度利用等

##### (1) 育児休業前後の専門性の向上や管理職を目指す等のキャリア意識の変化

育児休業から復職した従業員（正社員）について、休業前後での専門性の向上や管理職を目指す等のキャリア意識の変化をみると、「休業前と変わらない人が多い傾向にある」が40.1%を占めている。一方「わからない」の割合も高く、38.2%を占めている。

図表Ⅱ-1-54 育児休業前後の専門性の向上や管理職を目指す等のキャリア意識の変化  
：単数回答（Q14）n=1,603



<業種別>

図表Ⅱ-1-55 業種別 育児休業前後の専門性の向上や管理職を目指す等のキャリア意識の変化  
: 単数回答 (Q14)

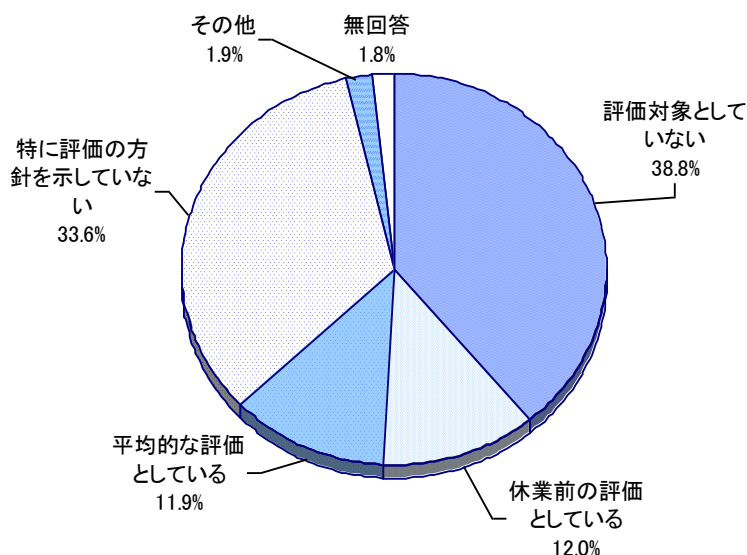
		合計	Q14 休業前後の専門性の向上や管理職を目指す等のキャリア意識の変化						
			休業前よりも高くなる人が多い傾向にある	休業前よりも低くなる人が多い傾向にある	休業前と変わらない人が多い傾向にある	高くなる人、低くなる人に分かれる傾向にある	その他	わからない	無回答
全体		1603 100.0	17 1.1	128 8.0	643 40.1	148 9.3	40 2.5	612 38.2	14 0.9
Q2 業 種	建設業	83 100.0	0 0.0	6 7.3	29 35.6	4 4.5	3 3.5	39 47.4	1 1.7
	製造業	328 100.0	3 0.8	30 9.1	130 39.5	33 10.2	9 2.9	122 37.2	1 0.4
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	1 0.7	9 4.8	58 29.4	6 3.2	10 5.0	107 54.8	4 2.0
	卸売業、小売業	219 100.0	0 0.0	25 11.4	96 43.7	15 6.8	4 2.0	76 34.8	3 1.3
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	2 2.0	4 4.7	38 44.8	16 18.5	1 0.7	25 29.3	0 0.0
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	6 2.0	21 7.5	97 34.3	27 9.5	8 2.8	123 43.3	2 0.7
	医療・福祉	296 100.0	6 1.9	22 7.3	149 50.2	38 12.8	2 0.7	79 26.6	1 0.5
	その他	100 100.0	0 0.0	10 9.8	43 43.4	8 7.8	3 3.5	35 35.0	1 0.6

(2) 制度利用者の目標設定や評価の方針

① 育児休業制度

育児休業制度について、制度利用者（正社員）に対する目標設定や評価の方針をみると、「評価対象としていない」が38.8%、「特に評価の方針を示していない」が33.6%を占めている。

図表Ⅱ-1-56 制度利用者の目標設定や評価の方針：育児休業制度：単数回答（Q15）n=1,603



<従業員数（正社員）別>

図表Ⅱ-1-57 従業員数（正社員）別 制度利用者の目標設定や評価の方針：育児休業制度：単数回答（Q15）

		合計	Q15(1) 目標設定や評価の方針：育児休業制度					無回答
			評価対象としていない	休業前の評価としている	平均的な評価としている	特に評価の方針を示していない	その他	
全体		1603	622	192	191	538	31	29
		100.0	38.8	12.0	11.9	33.6	1.9	1.8
Q3① 従業員数： 正社員	1,001人以上	111	69	14	10	13	4	2
		100.0	61.9	12.7	8.6	11.7	3.6	1.5
	301～1,000人	348	158	46	49	83	5	7
	100.0	45.5	13.3	14.0	23.7	1.5	2.0	
	101～300人	1144	395	132	133	442	21	20
	100.0	34.5	11.5	11.6	38.7	1.9	1.8	

<業種別>

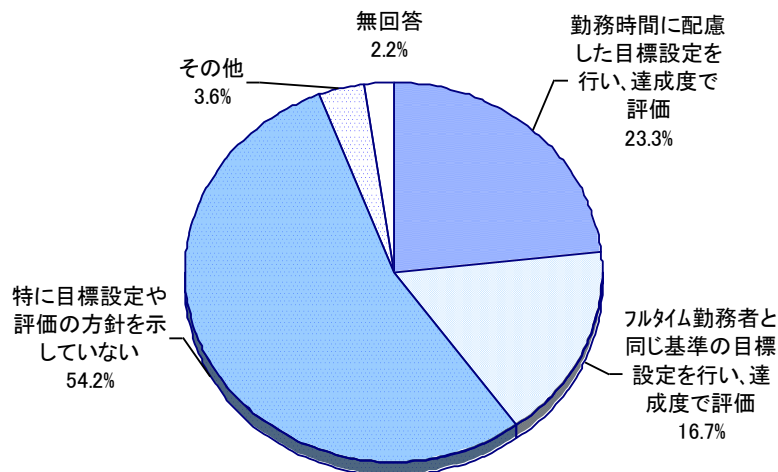
図表Ⅱ-1-58 業種別 制度利用者の目標設定や評価の方針：育児休業制度：単数回答（Q15）

	合計	Q15(1) 目標設定や評価の方針：育児休業制度						
		評価対象としていない	休業前の評価としている	平均的な評価としている	特に評価の方針を示していない	その他	無回答	
全体	1603 100.0	622 38.8	192 12.0	191 11.9	538 33.6	31 1.9	29 1.8	
Q2 業種	建設業	83 100.0	29 34.6	13 15.5	8 9.3	34 40.5	0 0.0	0 0.0
	製造業	328 100.0	141 43.1	42 12.8	41 12.4	92 28.0	7 2.2	5 1.6
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	61 31.1	12 6.0	22 11.4	96 49.0	1 0.7	3 1.8
	卸売業、小売業	219 100.0	89 40.7	38 17.4	32 14.7	56 25.4	1 0.3	3 1.6
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	53 62.6	4 5.0	8 9.1	18 21.2	1 1.3	1 0.7
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	118 41.7	30 10.6	29 10.4	93 32.6	7 2.4	7 2.3
	医療・福祉	296 100.0	88 29.6	37 12.6	30 10.1	125 42.3	9 3.2	7 2.3
	その他	100 100.0	40 39.9	16 16.1	18 18.4	20 20.4	4 4.0	1 1.2

②短時間勤務制度

短時間勤務制度について、制度利用者（正社員）に対する目標設定や評価の方針をみると、「特に目標設定や評価の方針を示していない」が54.2%を占めている。

図表Ⅱ-1-59 制度利用者の目標設定や評価の方針：短時間勤務制度：単数回答（Q15）n=1,603



<従業員数（正社員）別>

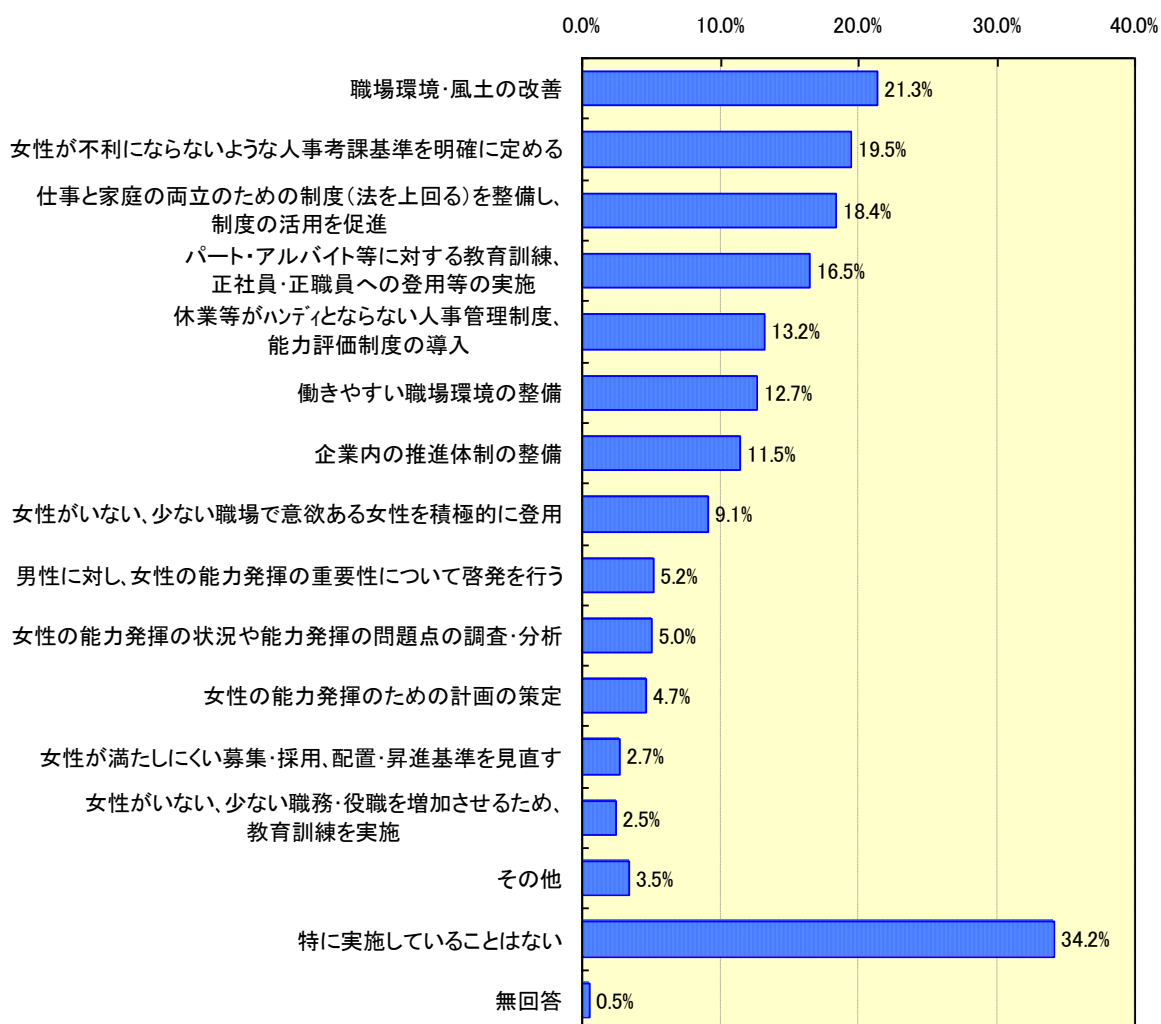
図表Ⅱ-1-60 従業員数（正社員）別 制度利用者の目標設定や評価の方針：短時間勤務制度  
：単数回答（Q15）

		合計	Q15(2) 目標設定や評価の方針：短時間勤務制度				
			勤務時間に 配慮した目 標設定を行 い、達成度 で評価	フルタイム勤務 者と同じ基 準の目標設 定を行い、 達成度で評 価	特に目標設 定や評価の 方針を示し ていない	その他	無回答
全体		1603	373	268	869	57	36
		100.0	23.3	16.7	54.2	3.6	2.2
Q3① 従業員数： 正社員	1,001人以上	111	43	37	27	3	1
		100.0	38.6	33.0	24.4	3.0	1.0
	301～1,000人	348	104	80	151	8	5
		100.0	30.0	22.9	43.5	2.3	1.3
	101～300人	1144	226	152	690	46	30
		100.0	19.8	13.3	60.3	4.0	2.6

### (3) 女性の活躍推進のために取り組んでいること

女性の活躍推進のために取り組んでいることをみると、「職場環境・風土の改善（男女の役割分担意識に基づく慣行の見直しなど）」が21.3%で最も割合が高い。次いで「女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める」が19.5%、「仕事と家庭の両立のための制度（法律を上回る）を整備し、制度の活用を促進」が18.4%となっている。「特に実施していることはない」も34.2%にのぼっている。

図表Ⅱ-1-61 女性の活躍推進のために取り組んでいること：複数回答（Q16）n=1,603



<従業員数（正社員）別>

図表Ⅱ-1-62 従業員数（正社員）別 女性の活躍推進のために取り組んでいること

: 複数回答（Q16）

		合計	Q16 女性の活躍促進のための取り組み										
			企業内の推進体制の整備	女性の能力発揮の状況や能力発揮の問題点の調査・分析	女性の能力発揮のための計画の策定	女性がいない、少ない職場で意欲ある女性を積極的に登用	女性がいない、少ない職務・役職を増加させるため、教育訓練を実施	男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	女性が満たしにくい募集・採用・配置・昇進基準を見直す	パート・アルバイト等に対する教育訓練、正社員・正職員への登用等の実施	休業等がベディとまらない人事管理制度、能力評価制度の導入	働きやすい職場環境の整備
全体		1603 100.0	184 11.5	80 5.0	75 4.7	146 9.1	39 2.5	83 5.2	312 19.5	43 2.7	265 16.5	212 13.2	203 12.7
Q3① 従業員数: 正社員	1,001人以上	111 100.0	32 28.4	20 18.3	19 16.8	17 15.7	11 9.6	13 11.7	19 17.3	8 7.1	18 16.2	23 20.3	18 16.2
	301～1,000人	348 100.0	31 8.9	14 4.0	16 4.6	27 7.7	9 2.5	10 2.8	67 19.1	8 2.3	65 18.6	58 16.6	38 10.9
	101～300人	1144 100.0	122 10.6	46 4.0	40 3.5	102 8.9	20 1.8	60 5.3	226 19.8	27 2.4	182 15.9	132 11.5	147 12.9

		合計	Q16 女性の活躍促進のための取り組み				
			仕事と家庭の両立のための制度（法を上回る）を整備し、制度の活用を促進	職場環境・風土の改善	その他	特に実施していることはない	無回答
全体		1603 100.0	295 18.4	341 21.3	55 3.5	548 34.2	9 0.5
Q3① 従業員数: 正社員	1,001人以上	111 100.0	58 52.3	33 29.4	7 6.1	22 19.8	1 0.5
	301～1,000人	348 100.0	78 22.4	74 21.3	14 4.1	110 31.5	2 0.7
	101～300人	1144 100.0	159 13.9	235 20.5	34 3.0	417 36.4	6 0.5

<業種別>

図表Ⅱ-1-63 業種別 女性の活躍推進のために取り組んでいること：複数回答（Q16）

	合計	Q16 女性の活躍促進のための取り組み								
		企業内の推進体制の整備	女性の能力発揮の状況や能力発揮の問題点の調査・分析	女性の能力発揮のための計画の策定	女性がいない、少ない職場で意欲ある女性を積極的に登用	女性がいない、少ない職務・役職を増加させるため、教育訓練を実施	男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発を行う	女性が不利にならないような人事考課基準を明確に定める	女性が満たしにくい募集・採用、配置・昇進基準を見直す	
全体	1603 100.0	184 11.5	80 5.0	75 4.7	146 9.1	39 2.5	83 5.2	312 19.5	43 2.7	
Q2業種	建設業	83 100.0	7 8.6	5 6.6	5 5.9	8 9.3	1 0.7	5 5.5	13 15.6	5 5.9
	製造業	328 100.0	35 10.6	22 6.6	16 4.9	41 12.6	14 4.2	23 6.9	77 23.4	11 3.4
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	23 11.7	7 3.4	3 1.6	23 12.0	0 0.0	11 5.4	25 13.0	4 2.0
	卸売業、小売業	219 100.0	26 12.0	13 5.7	11 5.2	23 10.3	5 2.5	13 5.9	62 28.4	10 4.4
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	17 20.1	9 10.4	15 17.5	13 15.4	10 11.8	10 12.1	25 29.6	4 4.4
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	33 11.5	10 3.5	10 3.6	22 7.7	5 1.6	11 4.0	51 18.0	5 1.6
	医療・福祉	296 100.0	25 8.5	9 3.1	7 2.5	5 1.5	1 0.2	4 1.4	34 11.3	3 1.1
	その他	100 100.0	15 15.5	6 5.7	7 6.6	10 10.1	4 4.3	5 5.2	21 21.3	2 2.0

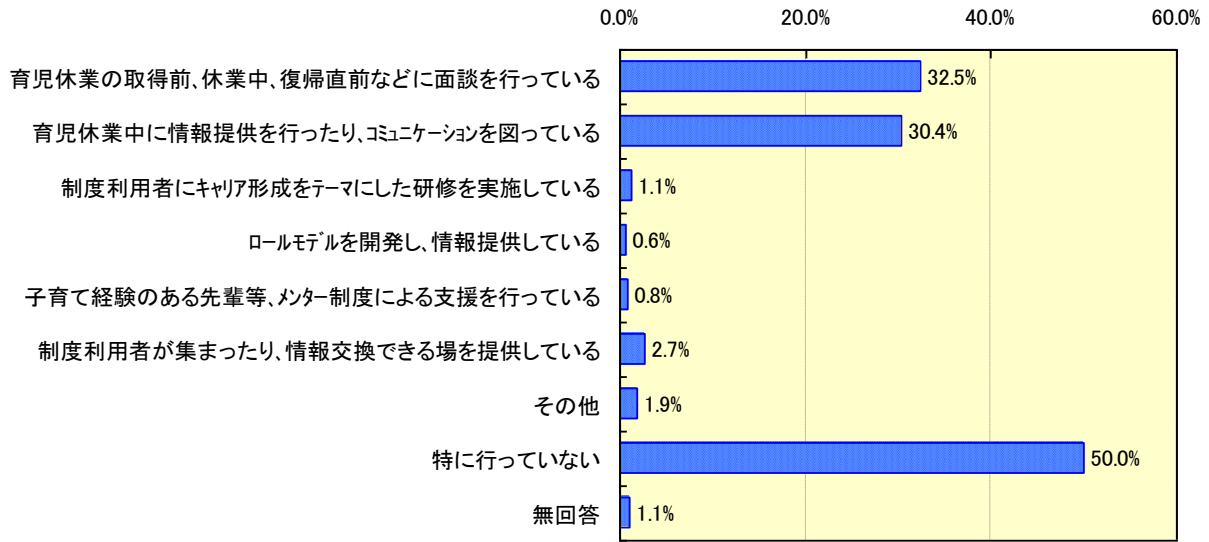
	合計	Q16 女性の活躍促進のための取り組み								
		パート・アルバイト等に対する教育訓練、正社員・正職員への登用等の実施	休業等がインディとならぬ人事管理制度、能力評価制度の導入	働きやすい職場環境の整備	仕事と家庭の両立のための制度（法を上回る）を整備し、制度の活用を促進	職場環境・風土の改善	その他	特に実施していることはない	無回答	
全体	1603 100.0	265 16.5	212 13.2	203 12.7	295 18.4	341 21.3	55 3.5	548 34.2	9 0.5	
Q2業種	建設業	83 100.0	4 4.8	7 8.3	5 6.6	12 14.4	14 16.9	0 0.0	40 48.8	0 0.0
	製造業	328 100.0	58 17.6	57 17.4	50 15.2	76 23.3	85 25.7	8 2.4	96 29.2	3 0.8
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	23 11.8	13 6.4	26 13.5	14 7.0	35 18.0	3 1.5	89 45.3	0 0.0
	卸売業、小売業	219 100.0	41 19.0	26 12.0	29 13.4	31 14.1	63 28.9	5 2.1	60 27.2	2 0.9
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	15 17.8	23 27.6	11 13.1	25 29.2	30 35.7	0 0.0	13 14.8	0 0.0
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	40 14.0	34 12.1	21 7.3	51 18.0	49 17.3	10 3.5	115 40.4	1 0.4
	医療・福祉	296 100.0	61 20.7	35 11.9	46 15.7	57 19.1	41 13.8	26 8.9	103 34.6	3 1.0
	その他	100 100.0	22 22.2	16 16.4	13 12.6	25 24.7	22 22.1	3 3.2	31 31.0	0 0.0



(4) 育児目的での両立支援制度利用者のキャリア形成のための支援

育児目的での両立支援制度利用者（正社員）のキャリア形成のための支援についてみると、「特に行っていない」が50.0%となっている。行っているものでみると、「育児休業の取得前、休業中、復帰直前などに面談を行っている」が32.5%、「育児休業中に情報提供を行ったり、コミュニケーションを図っている」が30.4%となっている。

図表Ⅱ-1-64 育児目的での両立支援制度利用者のキャリア形成のための支援：複数回答（Q17）n=1,603



<従業員数（正社員）別>

図表Ⅱ-1-65 従業員数（正社員）別

育児目的での両立支援制度利用者のキャリア形成のための支援：複数回答（Q17）

		合計	Q17 育児目的での両立支援制度利用者のキャリア形成のための支援								
			育児休業の取得前、休業中、復帰直前などに面談を行っている	育児休業中に情報提供を行ったり、コミュニケーションを図っている	制度利用者にキャリア形成をテーマにした研修を実施している	ロールモデルを開発し、情報提供している	子育て経験のある先輩等、メンター制度による支援を行っている	制度利用者が集まったり、情報交換できる場を提供している	その他	特に行っていない	無回答
全体		1603	520	487	18	10	13	44	30	802	17
		100.0	32.5	30.4	1.1	0.6	0.8	2.7	1.9	50.0	1.1
Q3① 従業員数： 正社員	1,001人以上	111	47	47	7	8	2	16	5	41	0
		100.0	42.1	42.1	6.6	7.6	2.0	14.7	4.1	37.1	0.0
	301～1,000人	348	131	120	2	1	6	13	4	155	3
		100.0	37.7	34.4	0.7	0.3	1.8	3.8	1.2	44.5	0.8
	101～300人	1144	342	321	9	0	4	14	21	606	14
		100.0	29.9	28.0	0.8	0.0	0.4	1.3	1.9	52.9	1.3

<業種別>

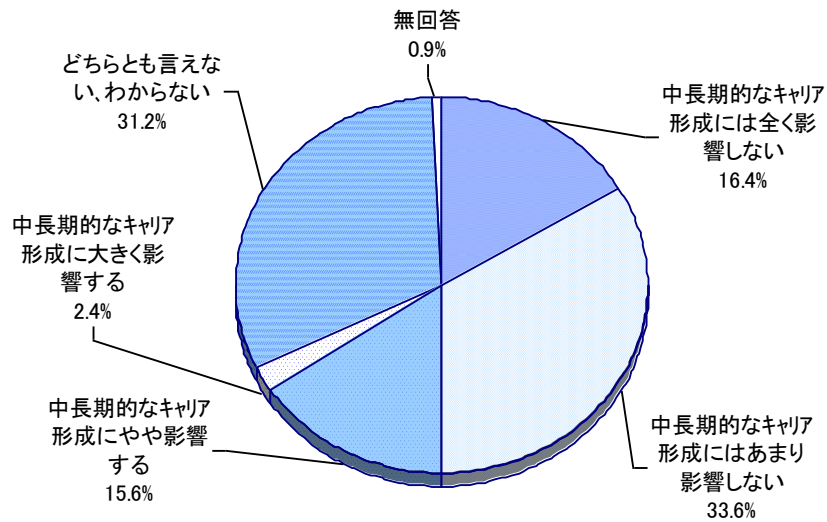
図表Ⅱ-1-66 業種別 育児目的での両立支援制度利用者のキャリア形成のための支援  
: 複数回答 (Q17)

		合計	Q17 育児目的での両立支援制度利用者のキャリア形成のための支援								
			育児休業の取得前、休業中、復帰直前などに面談を行っている	育児休業中に情報提供を行ったり、コミュニケーションを図っている	制度利用者にキャリア形成をテーマにした研修を実施している	ロールモデルを開発し、情報提供している	子育て経験のある先輩等、メンター制度による支援を行っている	制度利用者が集まったり、情報交換できる場を提供している	その他	特に行っていない	無回答
全体		1603 100.0	520 32.5	487 30.4	18 1.1	10 0.6	13 0.8	44 2.7	30 1.9	802 50.0	17 1.1
Q2 業種	建設業	83 100.0	13 16.3	24 29.4	1 1.4	1 0.7	0 0.0	4 4.8	0 0.0	52 62.6	0 0.0
	製造業	328 100.0	108 32.8	107 32.5	9 2.8	4 1.2	2 0.7	10 3.0	6 1.8	155 47.3	5 1.7
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	51 26.1	40 20.6	1 0.7	0 0.0	1 0.7	3 1.7	5 2.3	123 63.0	1 0.3
	卸売業、小売業	219 100.0	80 36.5	80 36.4	1 0.5	1 0.3	1 0.3	4 1.7	1 0.5	98 45.0	3 1.6
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	28 32.9	32 37.4	2 2.0	1 1.3	0 0.0	4 4.7	1 1.3	41 48.2	0 0.0
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	80 28.3	78 27.4	1 0.4	1 0.4	3 1.0	11 3.8	4 1.3	165 58.1	3 1.0
	医療・福祉	296 100.0	127 42.7	95 32.0	2 0.7	0 0.0	3 0.9	4 1.3	8 2.6	110 37.1	5 1.6
	その他	100 100.0	30 29.9	31 30.8	1 0.6	2 2.3	3 3.2	4 4.3	4 4.3	50 50.0	0 0.0

### (5) 育児休業と短時間勤務をフル利用した場合のキャリア形成の捉え方

正社員が法定で取得可能な育児休業（子が1歳まで）と短時間勤務（子が3歳まで）をフルに利用した場合のキャリア形成について、どのように捉えているかをみると、「中長期的なキャリア形成には全く影響しない」（16.4%）、「中長期的なキャリア形成にはあまり影響しない」（33.6%）を合わせた半数が影響しないと回答している。

図表Ⅱ-1-67 育児休業と短時間勤務をフル利用した場合のキャリア形成の捉え方  
：単数回答（Q18）n=1,603



<業種別>

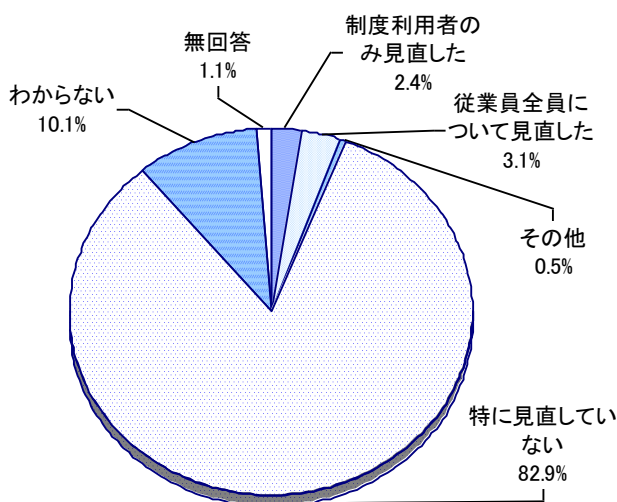
図表Ⅱ-1-68 業種別 育児休業と短時間勤務をフル利用した場合のキャリア形成の捉え方  
：単数回答（Q18）

	合計	Q18 育児休業と短時間勤務のフル利用でのキャリア形成について						
		中長期的なキャリア形成には全く影響しない	中長期的なキャリア形成にはあまり影響しない	中長期的なキャリア形成にやや影響する	中長期的なキャリア形成に大きく影響する	どちらも言えない、わからない	無回答	
全体	1603 100.0	262 16.4	539 33.6	250 15.6	38 2.4	501 31.2	14 0.9	
Q2 業 種	建設業	83 100.0	13 15.9	25 30.4	14 16.6	2 2.4	29 34.7	0 0.0
	製造業	328 100.0	29 9.0	110 33.5	71 21.6	9 2.8	108 32.8	1 0.3
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	33 17.0	51 26.0	24 12.3	5 2.3	80 40.7	3 1.8
	卸売業、小売業	219 100.0	40 18.4	72 32.7	36 16.4	6 2.6	63 28.9	2 0.9
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	12 13.8	30 35.4	15 17.5	1 0.7	26 31.0	1 1.7
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	55 19.5	94 33.2	32 11.2	6 2.1	96 33.9	0 0.0
	医療・福祉	296 100.0	60 20.3	114 38.5	40 13.6	8 2.6	68 23.0	6 1.9
	その他	100 100.0	15 14.9	38 37.9	17 16.9	2 2.3	28 27.9	0 0.0

(6) 両立支援推進にあたってのキャリアプランやキャリア形成支援の方針見直しの状況

正社員について、育児や介護の両立支援を推進するにあたって、社内のキャリアプランやキャリア形成支援の方針を見直したかについてみると、「特に見直していない」が82.9%を占めている。

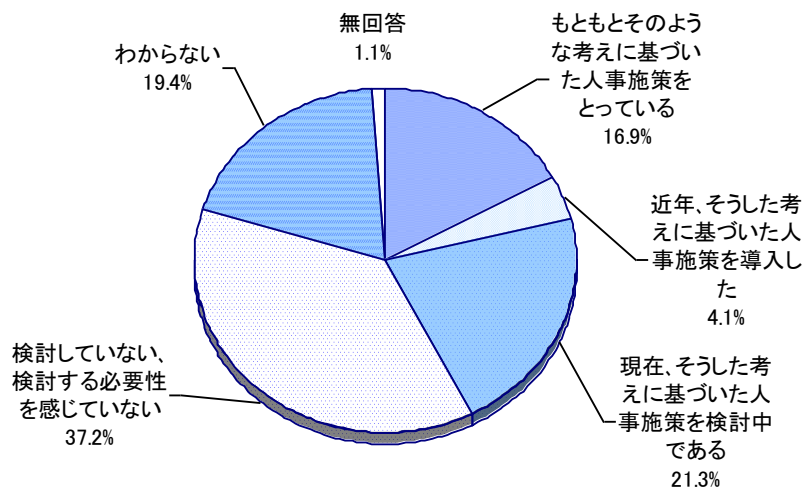
図表Ⅱ-1-69 両立支援推進にあたってのキャリアプランやキャリア形成支援の方針見直しの状況：単数回答（Q19）n=1,603



### (7) 多様な働き方を前提としたキャリア形成が可能な人材育成・人事異動の検討状況

正社員について、育児休業や短時間勤務など、多様な働き方をすることを前提としたキャリア形成が可能となるような人材育成・人事異動などを検討しているかをみると、「検討していない、検討する必要性を感じていない」が37.2%を占めているものの、「もともと全社的にそのような考えに基づいた人事施策をとっている」(16.9%)、「近年、そうした考えに基づいた人事施策を導入した」(4.1%)、「現在、そうした考えに基づいた人事施策を検討中である」(21.3%)を合わせると、導入したり、検討中の企業が約4割を占めている。

図表Ⅱ-1-70 多様な働き方を前提としたキャリア形成が可能な人材育成・人事異動の検討状況  
：単数回答 (Q20) n=1,603



<業種別>

図表Ⅱ-1-71 業種別 多様な働き方を前提としたキャリア形成が可能な人材育成

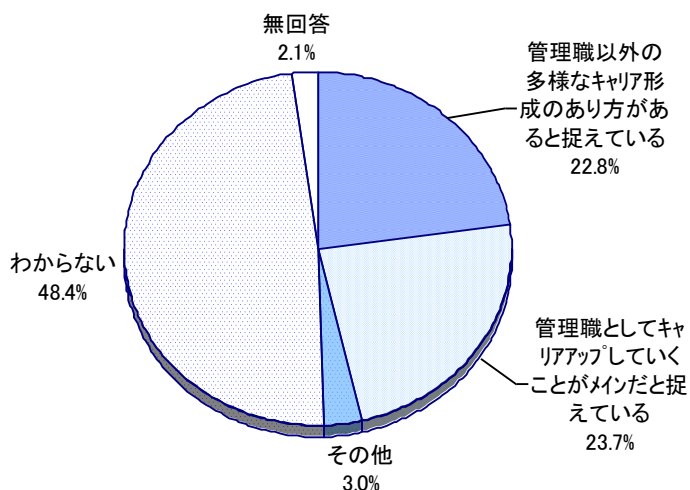
・人事異動の検討状況：単数回答（Q20）

		合計	Q20 多様な働き方が前提のキャリア形成が可能な人材育成・人事異動の検討					
			もともとそのような考えに基づいた人事施策をとっている	近年、そうした考えに基づいた人事施策を導入した	現在、そうした考えに基づいた人事施策を検討中である	検討していない、検討する必要性を感じていない	わからない	無回答
全体		1603 100.0	272 16.9	66 4.1	342 21.3	596 37.2	310 19.4	17 1.1
Q2 業 種	建設業	83 100.0	7 8.6	6 7.3	16 19.4	36 44.0	17 20.7	0 0.0
	製造業	328 100.0	37 11.3	11 3.2	79 24.0	134 40.7	67 20.4	1 0.3
	情報通信業、運輸業、郵便業	196 100.0	23 11.8	4 2.0	43 22.1	86 44.2	36 18.6	3 1.3
	卸売業、小売業	219 100.0	37 16.9	10 4.7	41 18.8	83 37.8	44 20.2	3 1.6
	金融業、保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	85 100.0	20 23.9	3 3.0	24 27.9	19 22.6	19 22.6	0 0.0
	飲食業、宿泊業、教育・学習支援業、その他サービス業	284 100.0	43 15.2	13 4.7	47 16.4	108 38.0	71 25.0	2 0.7
	医療・福祉	296 100.0	83 27.9	14 4.8	62 20.9	90 30.6	40 13.6	6 2.1
	その他	100 100.0	17 17.2	3 3.5	30 30.2	38 38.2	9 9.5	1 1.4

### (8) 従来の男性型キャリアとは異なるキャリアの多様化の捉え方

正社員について、管理職を目指す従来の男性型のキャリアとは異なるキャリアの多様化について、どのように捉えているかをみると、「わからない」が48.4%と約半数、「企業内専門職化など、管理職を目指す以外の多様なキャリア形成のあり方があると捉えている」(22.8%)、「キャリア形成の道筋について、管理職としてキャリアアップしていくことがメインだと捉えている」(23.7%)がそれぞれ2割強を占めている。

図表Ⅱ-1-72 従来の男性型キャリアとは異なるキャリアの多様化の捉え方：単数回答（Q21）n=1,603



「企業内専門職化など、管理職を目指す以外の多様なキャリア形成のあり方があると捉えている」と回答した人について、具体的に内容を記入してもらった内容をみると、以下、専門職制度や専門職の管理職、複線型人事制度、専門・技術職に対する評価基準の設定、多能工化、資格取得支援などの回答がみられた。

#### ■専門職、技術職、エキスパート職、スペシャリスト職

専門職。(2件)	建設業
経理系、総務・労務・人事系の職種において専門職化することにより女性のキャリア形成に繋っていくと思う。	建設業
専門職。(5件)	製造業
専門職制度あり。	製造業
プロフェッショナル人材等の専門職制度がある。	製造業
専門職へのキャリアも用意している。	製造業
管理職に関係なく、専門職化を取り入れた制度を構築。	製造業
専門職コースを検討中。	製造業
技術職。(2件)	製造業
高度技能工。	製造業
高度技能職。	製造業
熟練技能者。	製造業
技術専門職や営業プロフェッショナルの検討をしている。	製造業
社内ITエキスパート、製品設計エキスパート。	製造業
マイスター制度など。	製造業
エキスパート。	製造業

スペシャリスト指向。	製造業
新しい人事制度においては、いわゆる管理職と呼ばれるマネジメント職に加え、専門性に特化したプロフェッショナル職を設け、多様なキャリアプランを立てられるようにしている。	製造業
専門職としての地位の向上。	製造業
人事制度を見直し、専門職としての位置づけを追加予定。	製造業
専門職。	情報通信業
専門職制度の導入。	情報通信業
技術職の育成・特化。	情報通信業
専門職（技術職）。	情報通信業
上級技術職を設けるなど、管理職以外のキャリアを用意している。	情報通信業
ラインマネジメントを行わないスペシャリスト職の設定。	情報通信業
システム開発プロジェクト等において、役割毎の社内専門職化。	情報通信業
技術分野および、能力（スキル）レベルを定義し、技術職としてキャリアを形成できる制度を設けている。	情報通信業
運航乗務員、営業乗務員などの専門性の高い職種においては、必ずしも管理職へのキャリアアップがメインではない。	運輸業、郵便業
もともと専門職の多い組織である。	卸売業、小売業
ポスト不足のため専門職に任じている。	卸売業、小売業
マネジメント（部下）は持たずに専門性を発揮する職種を作る。	卸売業、小売業
技術職については、専門職扱いをしている。	卸売業、小売業
事務の専門職化（エキスパート）。	卸売業、小売業
スペシャリスト職。	卸売業、小売業
時間管理対象外の管理区分には、ゼネラリスト型の組織・経営職以外にスペシャリストを想定して専任職を設けている。	卸売業、小売業
スペシャリストのポストの設置など。	卸売業、小売業
エキスパートとしてキャリアを積んでもらう。	卸売業、小売業
社内外において十分通用する高度な専門能力を持ち、プロフェッショナルコースとして大きな役割を要求。	卸売業、小売業
専門職などの職種新設を検討している。	卸売業、小売業
多様化する業務に対応するためにも、ある程度の専門職化が必要となってきた。	金融業、保険業
期待要件の1つに、高いスキルに基づくプロフェッショナル力を発揮する職群を設定している。	金融業、保険業
検査役・査定役等の保険業務のプロフェッショナル化。	金融業、保険業
渉外担当、融資担当、内勤担当。	金融業、保険業
営業専門職の創設。	不動産業
店長を目指すだけでなく、調理や接客に特化した者の育成など。	飲食業、宿泊業
専門職。	医療・福祉
専門職に特化するキャリア。	医療・福祉
企業内専門職化。	医療・福祉
相談員等高度な専門知識を必要とする職への登用。	医療・福祉
医療界においては、各専門に特化している。	医療・福祉
エキスパート職、資格職。	医療・福祉
従来のライン型の管理職ではなく、特命事項を担当するスタッフ型の専門職。	医療・福祉
もともと専門職集団であり、管理職がキャリア形成の目標とされていない。	医療・福祉
専門職の設置。	教育、学習支援業
専門職制度の検討。	教育、学習支援業
企業内専門職化。	教育、学習支援業
専門職。	その他サービス業
専門職制の導入。	その他サービス業
専門分野に特化したキャリア形成。	その他サービス業



部署内の専門職化。	その他サービス業
女性管理職の推進、部下を持たない専門職人材の登用。	その他サービス業
製造現場での専門職として形成する。	その他サービス業
分野のエキスパート。	その他サービス業
管理職以外の専門職・専化職の設置。	その他
管理職につかないエキスパート職群を設けている。	その他
ある分野の管理職であるが部下がいない。専門課長、主任技師、主幹技師。	その他
管理職を目指す以外でも専門職化することにより昇給の道を開いている。	その他

## ■専門職の管理職

専門職用に別途役職を設定する等。	建設業
専門課長制度がある（ライン課長と異なる）。	製造業
専門職管理職。	製造業
エキスパート管理職（マネジメントを行なわない）。	製造業
技術職の指導管理職。	製造業
担当課長制度の導入を予定している。	情報通信業
営業専任職のチーフ。	卸売業、小売業
技師系の役職を既に導入済。	その他サービス業
係長クラス、課長補佐クラス相当の専門職枠を設けている。	その他

## ■複線型人事制度、コース別人事制度

職種別の複線型人事制度への移行を検討している。	製造業
3つのコースを従業員が選択できる制度を導入している。	製造業
基本的にキャリアアップを目指すコースは、管理職系・専門職系・高度専門職系の3つに分かれているほか、特定の担当職務を熟知し、指示命令に基づき業務遂行するコースを設けている。	製造業
専門業務のコース別人事。	製造業
管理職と専門職でコースを分けキャリア形成していく人事制度を構築中。	製造業
コース設定として一般・総合・管理を設けている。	製造業
マネジメントを目指すコースと、エキスパート（専門職）を目指すコースの2種類がキャリアプランニングの中に導入されている。	製造業
マネジャー、スペシャリストの複線型人事。	製造業
管理職コース、専門職コース。	製造業
総合職から専門職。	製造業
既に人事処遇制度にて体系化している。	製造業
管理職相当の資格等級にて、管理職と上級専門職の2路線を用意している。	情報通信業
マネジメントコースとスペシャリストコースがある。	情報通信業
キャリア形成めざす総合職、専門職の一般職がある。	運輸業、郵便業
事務職内でも、総合職、一般職を選抜できるようにしている。	運輸業、郵便業
管理職、専任職、グループリーダーという3つのコースを設定している。	卸売業、小売業
店長（マネジメントコース）、営業（スーパー営業コース）等。	卸売業、小売業
管理職を目指す以外の人事制度導入済。	金融業、保険業
複線型。	金融業、保険業
複線型人事制度により、ゼネラリストとスペシャリストを本人が選択してキャリア形成に取り組む。	その他サービス業
複線型人事制度の実施。	その他サービス業
専門職コースをとり入れ、複線型の人事制度としている。	その他サービス業
総合職と専門職。	その他サービス業
管理職群と技術職群に分離し評価方法を別途設定。	その他サービス業
専門職と総合職の職位別評価。	その他サービス業
新たな職群を設置。	その他サービス業

人事制度上、管理職コースと専門職コースを設けている。	その他
管理職コースと、特任職コースにキャリア形成のあり方を分けている。	その他

### ■専門・技術分野、専門・技術職に対する評価基準、等級制度等の設定

技能職としての評価基準の作成。	製造業
技能レベル評価→技能資格→専門職（指導員等）。	製造業
専門職としてのキャリアアップが可能となる等級制度としている。	製造業
専門職分野での評価基準を明確化した。	情報通信業
技術面など専門性に優れた社員もある程度処遇していく。	情報通信業
専門職についても人事考課基準を設ける。	卸売業、小売業
個人技能でも優れた社員が活躍できるポジションを作る。	卸売業、小売業
現場内のスペシャリストでも良いと思う。その技術の度合を評価する。	医療・福祉
ラインの長以外の処遇を検討している。	医療・福祉
技術者としてのキャリア形成、専門職資格制度を導入予定。	その他サービス業
役職手当ではなく役割に基づく役割手当として、管理職以外でも上級職へステップアップできる制度を導入。	その他サービス業
専門性を追求していく資格制度を導入している。	その他サービス業

### ■専門性の向上支援

他より秀でた固有の技能を身につける等。	製造業
マネージメントスキルと同様に高い専門性も重要である。	製造業
プロフェッショナル職があることで、マネジメントではなく専門分野においてレベルアップを図る。	製造業
長年経験のある慣れた職種を極めたいといった傾向が高くなっている。	飲食業、宿泊業
専門的な業務についての知識を深め、業務を遂行していく働き方。	情報通信業
専門領域が分かれている集団のため、各職種の専門性を高めている。	医療・福祉
個人のスキルアップを目的に、研修で専門知識を得る。	医療・福祉

### ■多能工、幅広い分野を経験

多能工の育成等。	製造業
お互いをフォローしあえるマルチプレーヤーを育てるプランの導入。	製造業
多岐の業務に順応し、幅広い分野で能力を発揮していくキャリアアップも重要視している。	金融業、保険業
一般職として様々な業務を経験し、積み上げる。	教育、学習支援業

### ■資格取得

資格取得報奨金制度を設け、資格取得を促す。	製造業
プロフェッショナル認定制度。	情報通信業
専門業務に必要な資格を取得へのバックアップ、人材の育成。	運輸業、郵便業
資格取得。	卸売業、小売業
中小企業診断士、年金アドバイザー。	金融業、保険業
介護業務のみであるため介護福祉士が最もキャリア形成となる→主任・介護長・相談員となっていく。	医療・福祉
本人の希望する将来像に沿って、配置や教育を行っている。専門資格取得の援助等を行っている。	医療・福祉
資格取得による職務の専門性を重視する職員が増えてきている。	医療・福祉
専門看護師、認定看護師等。	医療・福祉
医療業なので、元々様々な専門職があるが、それぞれの職種においてさらに専門性を必要とする資格等が多様なため。	医療・福祉
専門職のキャリアアップ（資格者）。	医療・福祉
認定資格等。	医療・福祉
認定看護師、専門看護師の資格取得とそのための支援。	医療・福祉

専門知識、資格の取得。	医療・福祉
医療機関なので資格専門職でのキャリア。当然管理職としても。	医療・福祉
専門的な技術、資格を生かした仕事への取組み。	医療・福祉
専門職も多いため、特殊資格、技術を要する専門的キャリアアップ。	医療・福祉
認定取得、専門・専任への道。	医療・福祉
所有資格の専門的業務、高度専門職（社労士等）。	その他サービス業
I T技術スキルの専門職としてのキャリア形成（高度情報処理技術者）。当社は情報サービス業として、ソフトウェア開発を行っている。	その他サービス業
L A（ライフアドバイザー）等。	その他

### ■地域限定職

転勤がない職掌や事務職の職掌。	製造業
地域限定など。	その他サービス業

### ■キャリア形成支援

キャリアマッチング制度を導入している。	製造業
家庭と仕事の両立を目指したキャリア形成の促進等。	金融業、保険業
個人の特性、指向性を考慮したキャリア形成に則した人事異動等。	教育、学習支援業
“なりたい私”のサポートとして、キャリア開発計画をもっている。研修等他資格取得の機会を提供していない。	医療・福祉
専門職のキャリア形成は必要であるが、社内でキャリア形成支援は行なえていない。	その他
人材育成計画において、多様なキャリアパスを提示。	その他
専門職のキャリアパスの形成を検討している。	その他
人事考課制度、キャリアパスの導入。	医療・福祉

### ■その他

能力があり、管理職向きでない社員に適したポストを設ける。	情報通信業
グループ分け。G r 1は新卒、総合職組、G r 2は主に中途、一般事務や現場中心。	運輸業、郵便業
独立。	飲食業、宿泊業
人相手の業界のため、子育ての経験等を現場に生かしてもらえると考えている。	医療・福祉
ラインとしての管理職だけでなく、スタッフ職として職場を支える立場も必要。	教育、学習支援業
教育・研究職では管理職を目指すことが、キャリア形成とはいえない。	教育、学習支援業
現場責任者として登用する。	その他サービス業

<従業員数（正社員）別>

図表Ⅱ-1-73 従業員数（正社員）別

従来の男性型キャリアとは異なるキャリアの多様化の捉え方：単数回答（Q21）

		合計	Q21 従来の男性型キャリアとは異なるキャリアの多様化について				
			管理職以外の多様なキャリア形成のあり方があると捉えている	管理職としてキャリアアップしていることがメインだと捉えている	その他	わからない	無回答
全体		1603	366	379	48	776	34
		100.0	22.8	23.7	3.0	48.4	2.1
Q3① 従業員数： 正社員	1,001人以上	111	52	20	2	35	1
		100.0	47.2	17.8	2.0	32.0	1.0
	301～1,000人	348	97	88	14	142	7
		100.0	28.0	25.2	4.0	40.9	2.0
	101～300人	1144	216	272	32	599	26
		100.0	18.9	23.8	2.8	52.3	2.3