

# 調査報告資料

## 企業人の仕事・能力・学びと働き方志向の 相互関係調査

2024年7月10日

株式会社リアセック キャリア総合研究所



# 調査概要

## ○調査目的

企業で働く全国4000人への調査を実施し、企業人の仕事・能力・学びと働き方志向相互の関係を明らかにする。そこで企業で働く社会人が現時点で保有するジェネリックスキル（汎用的能力/社会人基礎力）の実態を捉え、それが仕事評価や満足度、そしてキャリア自律とどのように関係しあっているか、さらに働き方に関する近年の大きなトピックであるジョブ型雇用との関連を明らかにすることが目的。

## ○調査対象者

- ・企業で働く社会人（以下企業人）
- ・男女それぞれ25歳から49歳まで5歳ごとに400人ずつ、計4000人
- ・地域は全国
- ・最終学歴は高等教育機関卒

※公務員は除く（企業人とは雇用形態やキャリアパス、キャリア観が異なるため）

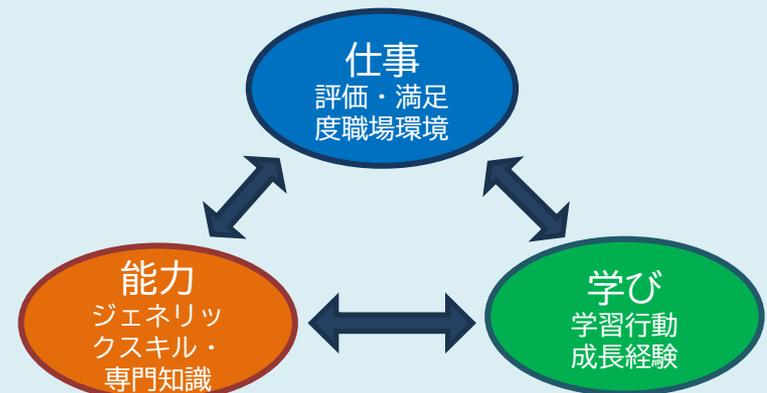
○実施期間：2023年8月

## 《分析のフレームワーク》

※性別（男性、女性）で比較

※年代（20代、30代、40代）で比較

※働き方志向（ジョブ型vsメンバーシップ型）  
職業志向で比較



## 調査概要

### ○ジョブ型雇用・メンバーシップ型雇用の定義

ジョブ型	メンバーシップ型
業務範囲が明確で、 業務成果で給与が決まる	業務範囲は流動的で、 勤続年数や年齢によって 給与が決まる

### ○仕事能力（リテラシー、コンピテンシー）の定義 ⇒ PROGで測定\*

\*Progress Report On Generic Skillsの略で2012年にリアセックと河合塾で共同開発



リテラシー	問題解決力	情報収集力 情報分析力 課題発見力 構想力
	言語処理力 非言語処理力	
コンピテンシー	対人基礎力	親和力 協働力 統率力
	對自己基礎力	感情制御力 自信創出力 行動持続力
	対課題基礎力	課題発見力 計画立案力 実践力

# アンケート調査項目一覧

## A 基本属性(個人)

- Q1. 専門分野
- Q2. 学校名
- Q3. 雇用形態

- ※性別
- ※地域
- ※婚姻状況
- ※子供の有無
- ※世帯年収
- ※個人年収
- ※職業
- ※最終学歴

## B 基本属性(会社)

- Q4. 業種
- Q5. 規模
- Q6. 職種
- Q7. 役職

## C 学生時代

- Q8. 大学の成績
- Q9. 大学生生活満足度

## D 仕事や職場状況(Q10)

- 1. 自律性・仕事裁量
- 2. 自主的な学び(程度)
- 3. 職場の人間関係
- 4. 目標の共有
- 5. 心理的安全性

## D 仕事や職場状況(Q11、12)

- 1. 成長実感(今の会社)
- 2. 将来の成長(成長予感)
- 3. 仕事の意欲
- 4. キャリア自律
- 5. 会社愛着
- 6. 専門性を発揮
- 7. 興味や希望と一致
- 8. 仕事の評価
- 9. 職場愛着
- 10. 孤立感
- Q12. 仕事満足度

## E 仕事に関する学び

- Q13. 学習活動(MA)
- Q14. 学習の理由(MA)
- Q15. 学習対象の明確さ
- Q16. 学びのアウトプット1/共有
- Q17. 学びのアウトプット2/活用

## F 長期スパンの成長

Q18. 成長実感  
(すべての仕事を通して)

Q19. 成長を促した仕事経験

- 1. 社内研修・教育
- 2. 職場外での学習
- 3. ロールモデルとなる人
- 4. 上司からの助言
- 5. ゼロから仕事の立ち上げ
- 6. 教育する相手の存在
- 7. 責任ある役割
- 8. 仕事にやりがいや意義
- 9. 大きな失敗経験
- 10. 職場の雰囲気が良かった
- 11. 転職や異動など環境変化

## G 働き方志向

Q21. 自律的働き方志向

Q22. 職業志向  
(PROG@WORK)

- 1. 変化・安定志向
- 2. 変化・安定志向
- 3. 自立・組織指向
- 4. 自立・組織指向
- 5. 地位・専心志向
- 6. 地位・専心志向

(ジョブ型・メンバーシップ型現状と希望)  
Q23. ジョブ型・メンバー型/現在  
Q24. ジョブ型・メンバー型/志向

## H 転職希望等

- Q25. 勤務時間
- Q26. テレワーク経験
- Q27. テレワーク日数
- Q28. 転職経験
- Q29. 転職希望
- Q30. 転職希望の理由



## PROG受検 (簡易版)

1. リテラシー総合 (1~9)
2. コンピテンシー総合 (各項目とも1~7)
  - ①対人基礎力
    - ・親和力
    - ・協働力
    - ・統率力
  - ②對自己基礎力
    - ・感情制御力
    - ・自信創出力
    - ・行動持続力
  - ③対課題基礎力
    - ・課題発見力
    - ・計画立案力
    - ・実践力

## 分析結果のまとめ（1）

- 企業人は仕事裁量があり、今の会社で仕事を通した成長を感じている企業人が少なくないことがわかった。しかし、この先も成長できるかどうかはわからないと感じている人が多く、「成長実感」と「成長予感」には大きな差がある。
- キャリア自律している人の仕事満足度が高いこともわかった。
- ジョブ型志向の人に絞ってさらに分析すると、コンピテンシーが高く、仕事に意欲的に取り組んでおり、学習行動もとっているという特徴が見られた。
- リテラシーは仕事の評価との関連はないが、企業規模や職種などによっては、リテラシーの高さが仕事の評価に効くことがわかった。一方、コンピテンシーの高さは、どのような企業属性でも仕事の評価に結びつく。
- 多くの人が、学んだことを仕事に役立てようとしている（学びの活用）。しかし、学んだことを他者に話そうとする（学びの共有）人はそれほど多くない。大企業、また専門職、営業職などは学びを共有しようとする傾向がある。
- 仕事評価が高い社員の特性として、学習行動をとり、学びを活用しようとするだけでなく、共有しようとする。また、仕事を通した成長実感があり、職場を肯定的に捉え、仕事満足度が高い。

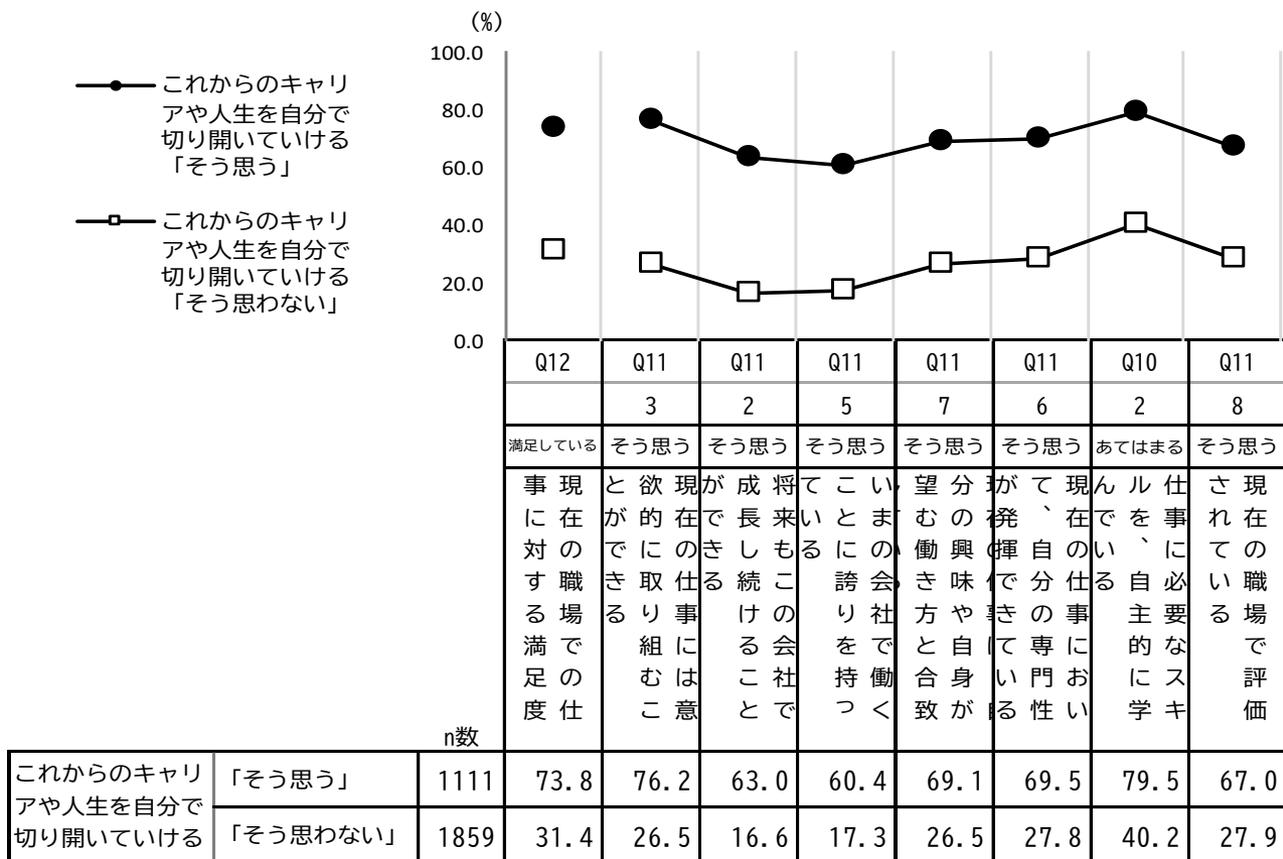
## 分析結果のまとめ（2）

- 複数の要素が、どのような経路をたどって仕事の評価に繋がるのか、パス解析を行ったところ、コンピテンシーの高さがキャリア自律に影響を与え、そのキャリア自律が仕事評価の高さに影響を与えることが示された。年齢が上がるほど、キャリア自律の影響は大きくなっていった。大学成績からコンピテンシーへの影響は、卒業後「遅れて」現れる。大学成績で表現される学習習慣が継続的に作用し、蓄積していくものと思われる。
- 「個人のエンゲージメントを高めるものは何か」。成長予感、仕事満足度、職場環境の良さ（周囲のサポートがある、目標共有、心理的安全性）が仕事エンゲージメントを高めることを、パスモデルで示した。
- 管理職の成長経験からは、責任のある役割、新規事業の担当、失敗経験などが成長を促していることがわかる。職場外学習も有効である。
- 女性は男性と比較して、今の職場を「良い職場である」と思っている一方、自分が成長できる場とは思っていない（成長予感をもっていない）
- 管理職では、成長予感、キャリア自律、学習行動、コンピテンシーのすべてにおいて男女差はない。さらに、女性管理職のほうが、男性管理職よりも仕事で評価されていると感じている。
- 30～44歳（子育て世代）の女性に着目すると、「子供のいる30～44歳女性では、非正規社員と正社員のリテラシー、コンピテンシーに有意差はない」。この年代には、子育てのために非正規に移行し、リテラシー・コンピテンシーの高さをあまり仕事に生かしていない女性非正規社員が多いと思われる。

## 【解説1】 キャリア自律している人の特徴（仕事や職場の状況）

キャリア自律している人ほど、仕事満足度が高く、キャリアについて自ら考え、それに向けて行動することで、仕事にも満足するようになると考えられます。キャリア自律している人は、職場について尋ねるほとんどの設問で「あてはまる」「そう思う」の回答率が、キャリア自律していない人を大きく上回る傾向にあります。

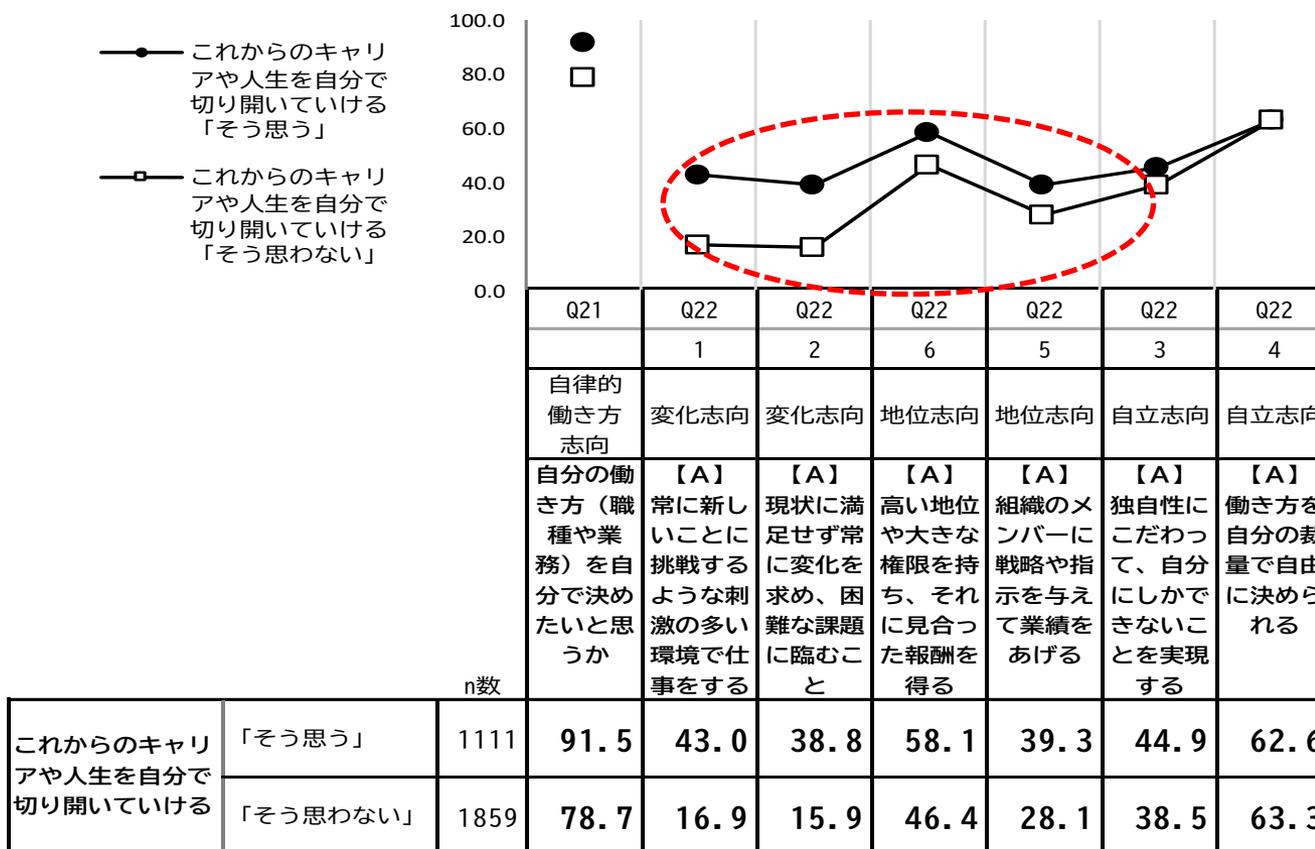
図表1 仕事や職場の状況：それぞれ「あてはまる・計／そう思う・計」の割合（キャリア自律度別／正社員全体／N=2970）



## 【解説1】 キャリア自律している人の特徴（働き方志向）

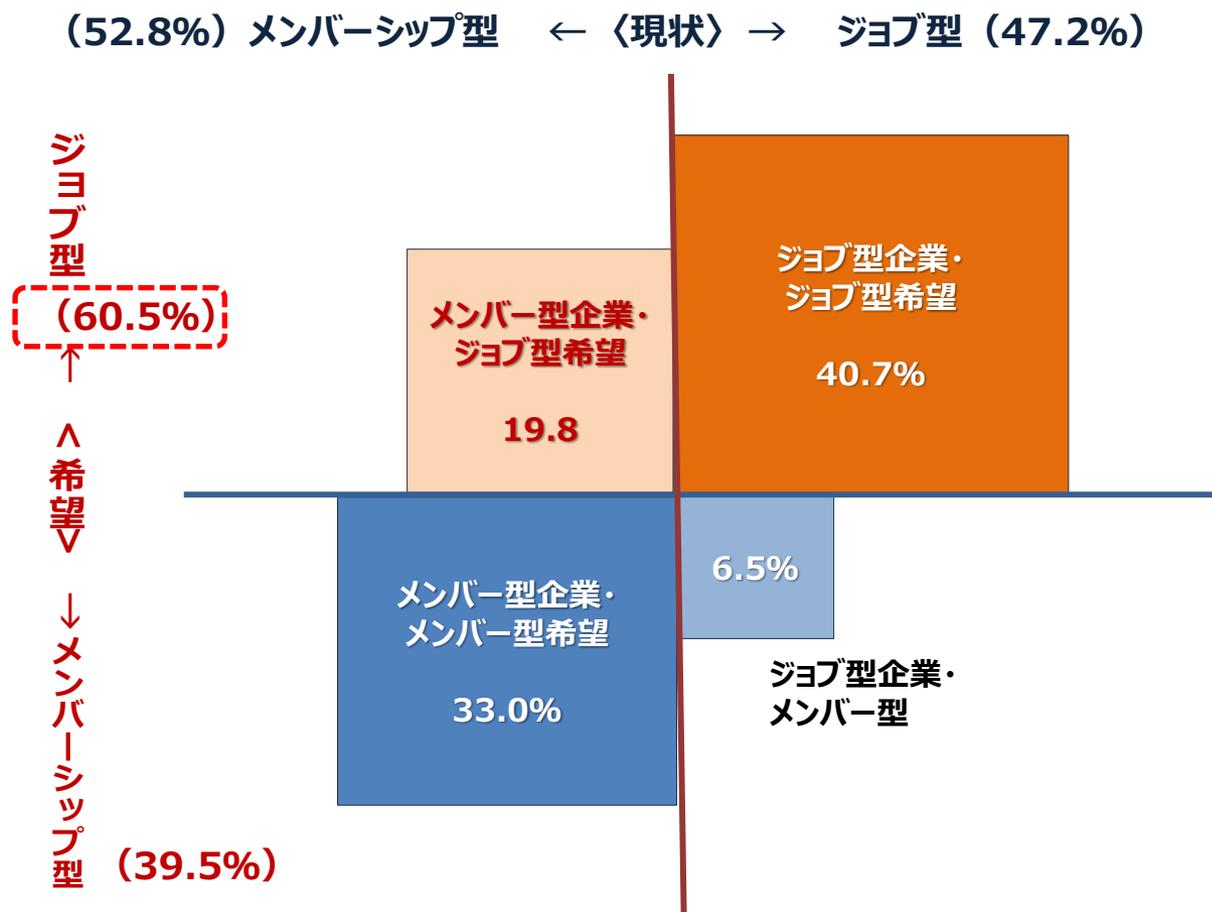
キャリア自律している人は、「刺激的な環境で仕事をしたい」という変化志向があり、「高い地位や報酬を得たい」という地位志向も見られます。一方で「自立・組織」志向には、キャリア自律している人の特徴は表れず、自律的でない人にも「働き方は自由に決めたい」という感覚は相応にあるようです。

図表2 働き方志向：それぞれ「そう思う・計」の割合（キャリア自律度別／正社員全体／N=2970）  
（%）



## 【解説2】 働き方志向（ジョブ型vsメンバーシップ型）の現状と希望

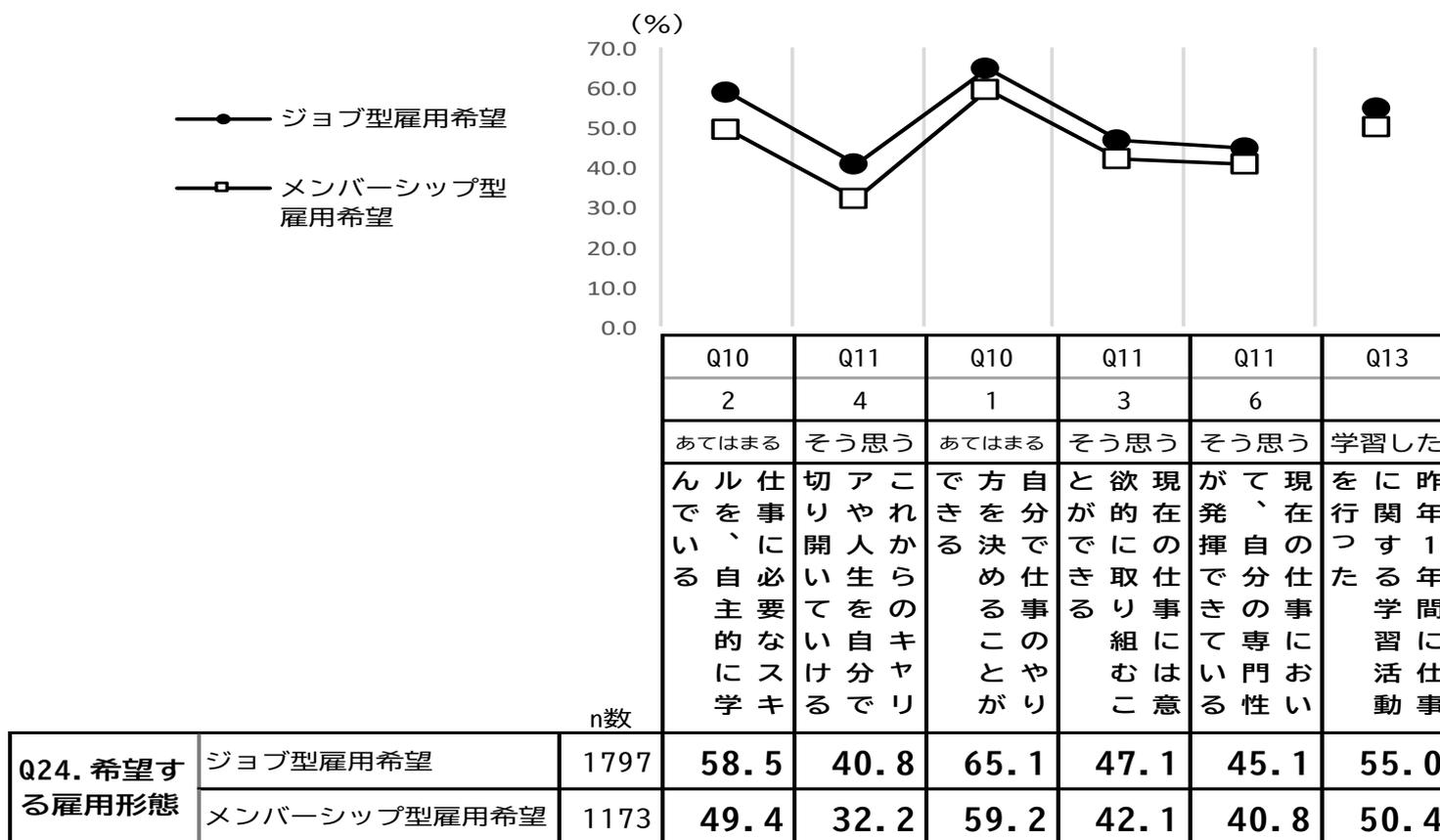
働き方志向（ジョブ型vsメンバーシップ型）の現状と希望のギャップをみると下図の分布となります。現状ではジョブ型が半数弱であります。希望では6割と1割以上増加します。また、現状と希望が一致する人が約7割、現在メンバーシップ企業でジョブ型を希望する人は2割で、反対にジョブ型からメンバーシップ型を希望する人は6.5%と少数派でした。



## 【解説3】 ジョブ型志向の人の特徴（仕事や職場の状況）

ジョブ型志向の（ジョブ型雇用を希望する）人と、メンバーシップ型志向（メンバーシップ型雇用を希望する）の人における、仕事や職場に対する意識の差異を見ると、多くの項目でジョブ型志向の人の方が高い傾向はありますが、大きな差は見られません。

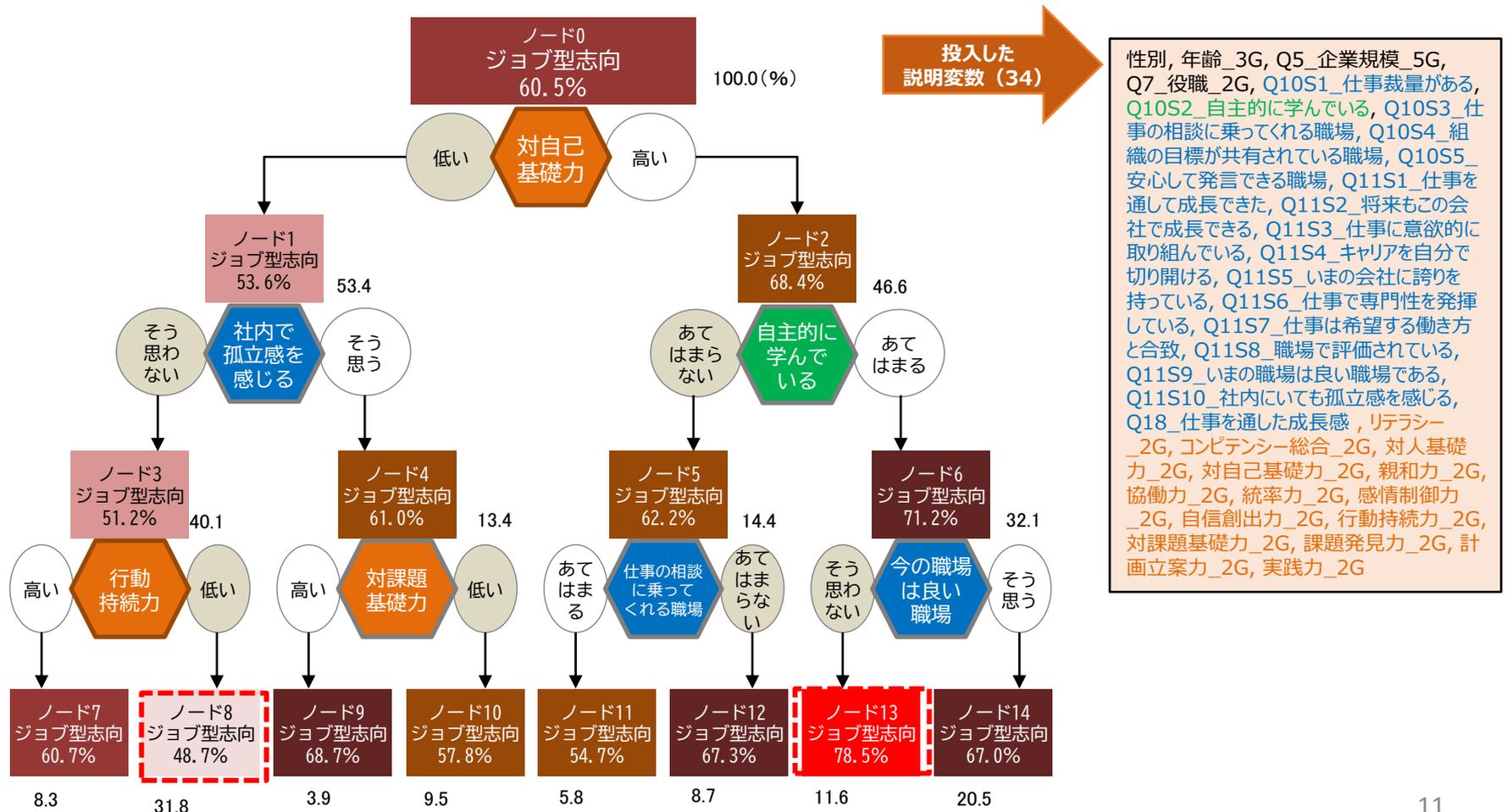
図表3 仕事や職場の状況：それぞれ「あてはまる・計/そう思う・計」の割合（希望雇用形態別/正社員全体/N=2970）



# 【解説3】 ジョブ型志向の人の特徴（ディシジョン・ツリー分析）

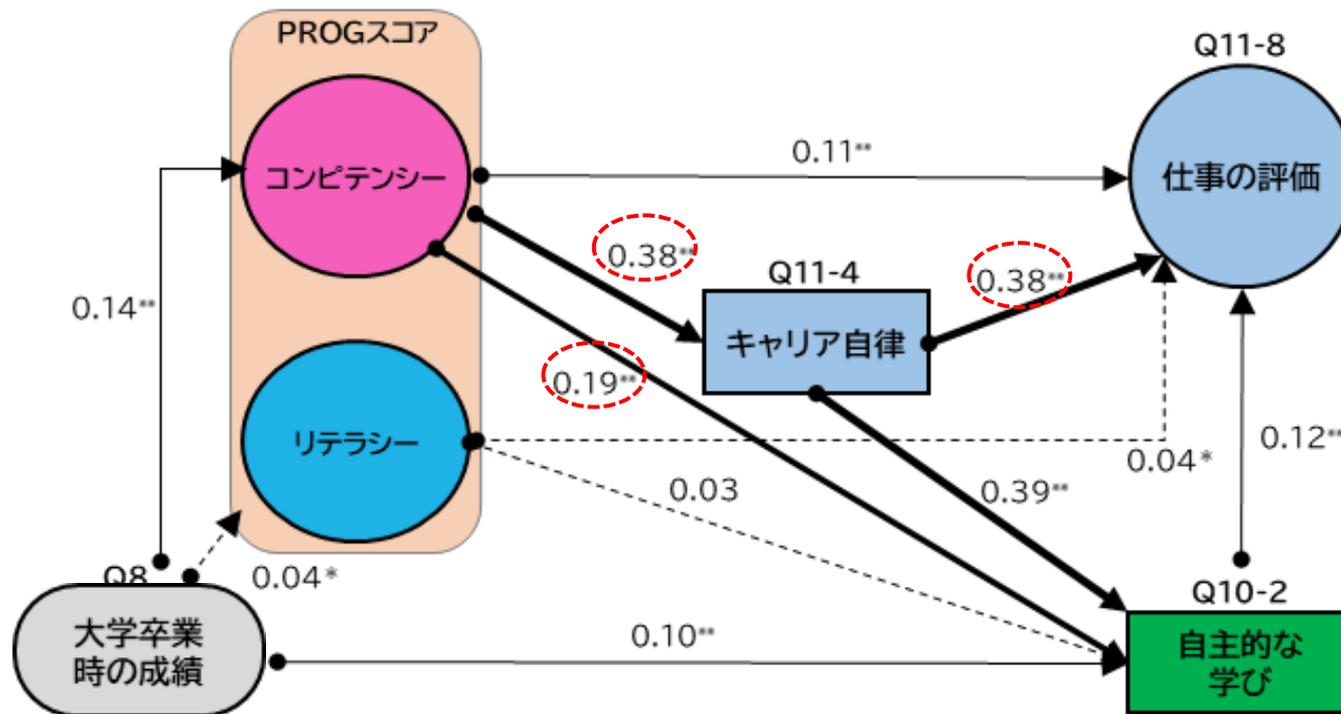
ジョブ型志向が最も高いグループはノード13で、**對自己基礎力が高く、自主的に学んでいる人、今の職場は良くないと思っています**。一方、最も低いグループはノード8で、**對自己基礎力が低く、社内で孤立感を感じないで、行動持続力が低い人**たちです。

図表4 ジョブ型志向のディシジョン・ツリー分析



## 【解説4】 仕事評価モデル（基本）

コンピテンシーから直接仕事の評価につながるパスもありますが（パス係数が0.11）、コンピテンシーからキャリア自律へのパスは0.38、キャリア自律から仕事の評価へのパスも0.38と相対的に大きいことが分かります。これは、コンピテンシーが直接仕事の評価を高めるというより、いったんキャリア自律を高めることに影響し、キャリア自律が仕事評価を高めるという構造になっていることを示しています。また、コンピテンシーの高さは、自主的学びも増加させることが分かります。（パス係数0.19）。

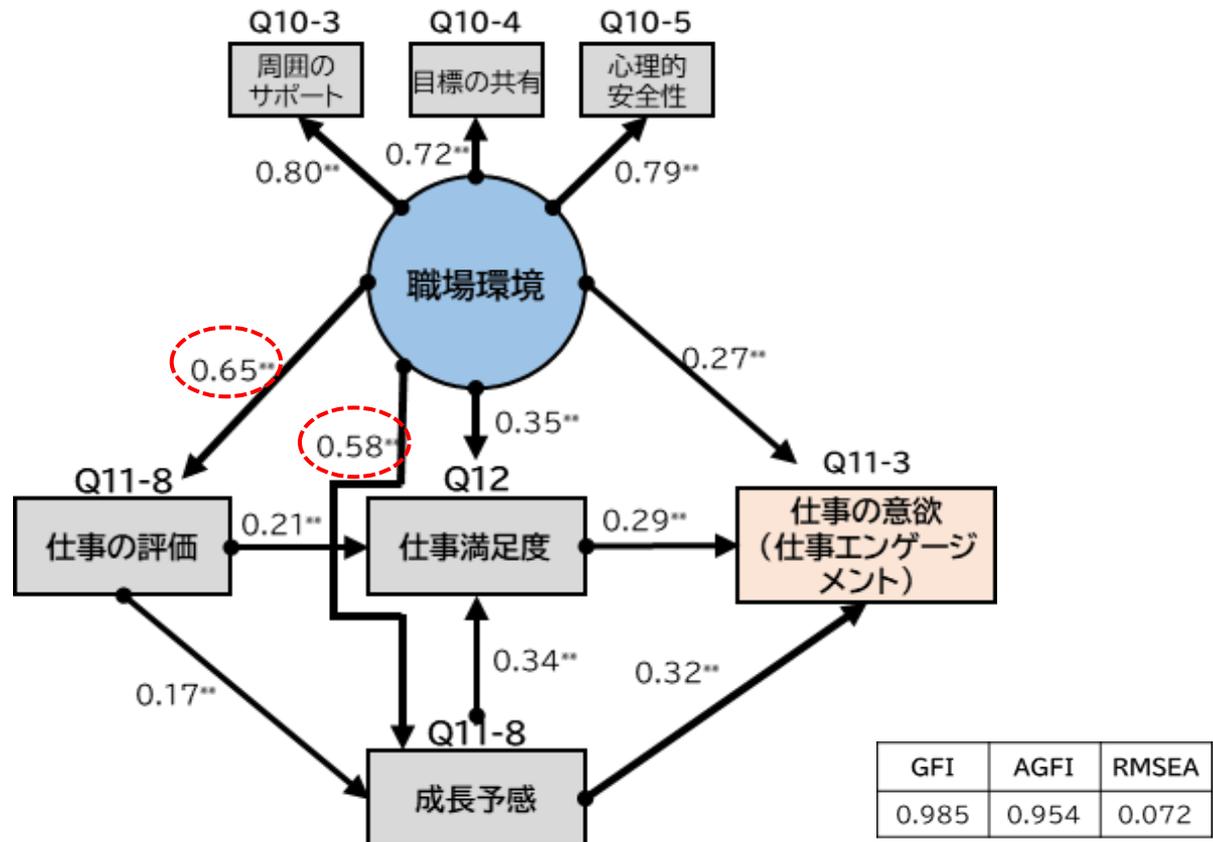


GFI	AGFI	RMSEA
0.994	0.969	0.065

## 【解説5】 仕事エンゲージメントモデル（ジョブ型志向の人）

ジョブ型志向の人のみ限定しても、「周囲のサポート」「目標の共有」「心理的安全性」などの職場環境が、仕事の評価にパス係数0.65と強い影響を与えています。ジョブ型志向の人にとっても、仕事に対する意欲を高めるためには、良好な人間関係やコミュニケーションを通じた職場環境の良さが鍵となることが分かります。職場環境は、同時に、成長予感にも強い影響を与え（パス係数0.58）、さらにその成長予感が仕事の意欲に影響している様子が分かります。

図表5 仕事エンゲージメントモデル（ジョブ型志向の人）

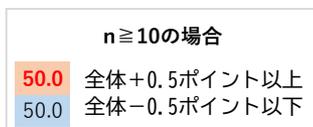
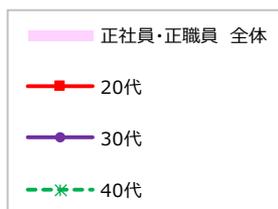


## 【解説6】 リテラシー、コンピテンシーのスコア

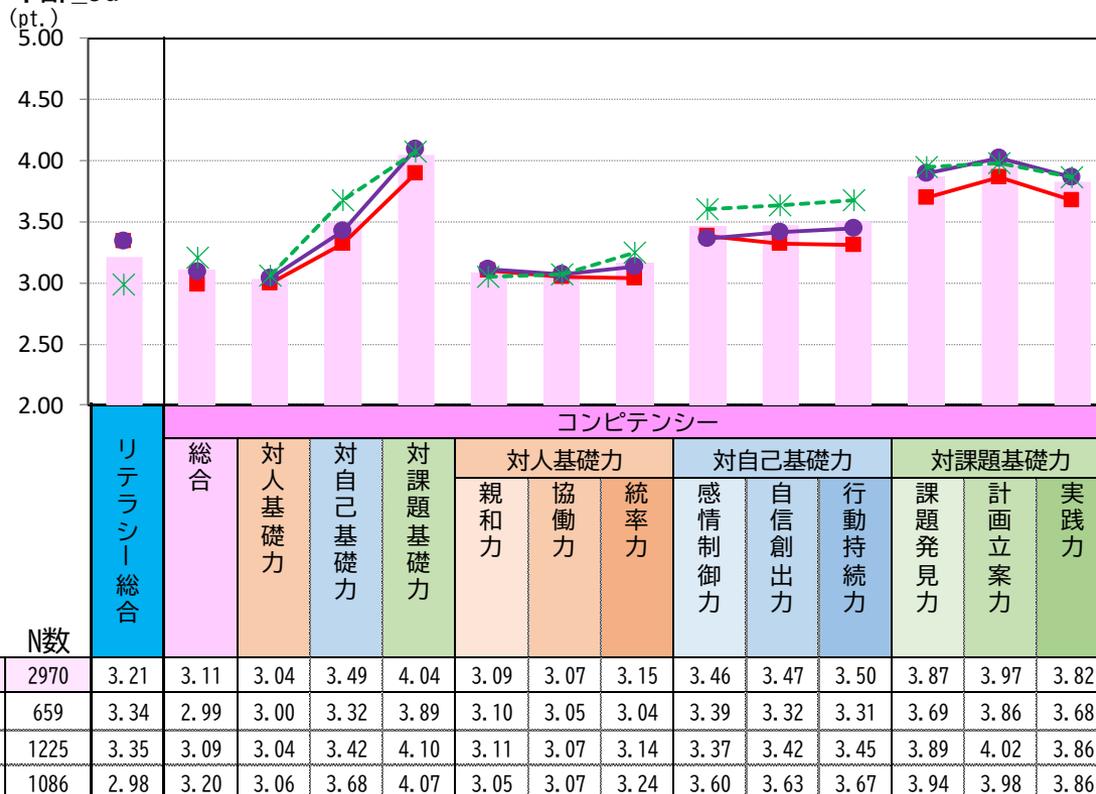
企業人（正社員）の能力（リテラシー・コンピテンシーのスコア）を年代別にみると、リテラシーは40代から下降傾向、コンピテンシー（総合）は年代とともに上昇傾向を示しています。さらに細かく見ると、対自己基礎力は年代とともに増加、対人基礎力は微増、対課題基礎力は微減と年齢とともに能力の変化が異なっています。

### ①年代別

#### 基礎力スコア



年齢\_3G



※N数は有効データ数によって変わるため項目により異なる ※N=10未満はグラフを割愛

02\_スコア\_年代別

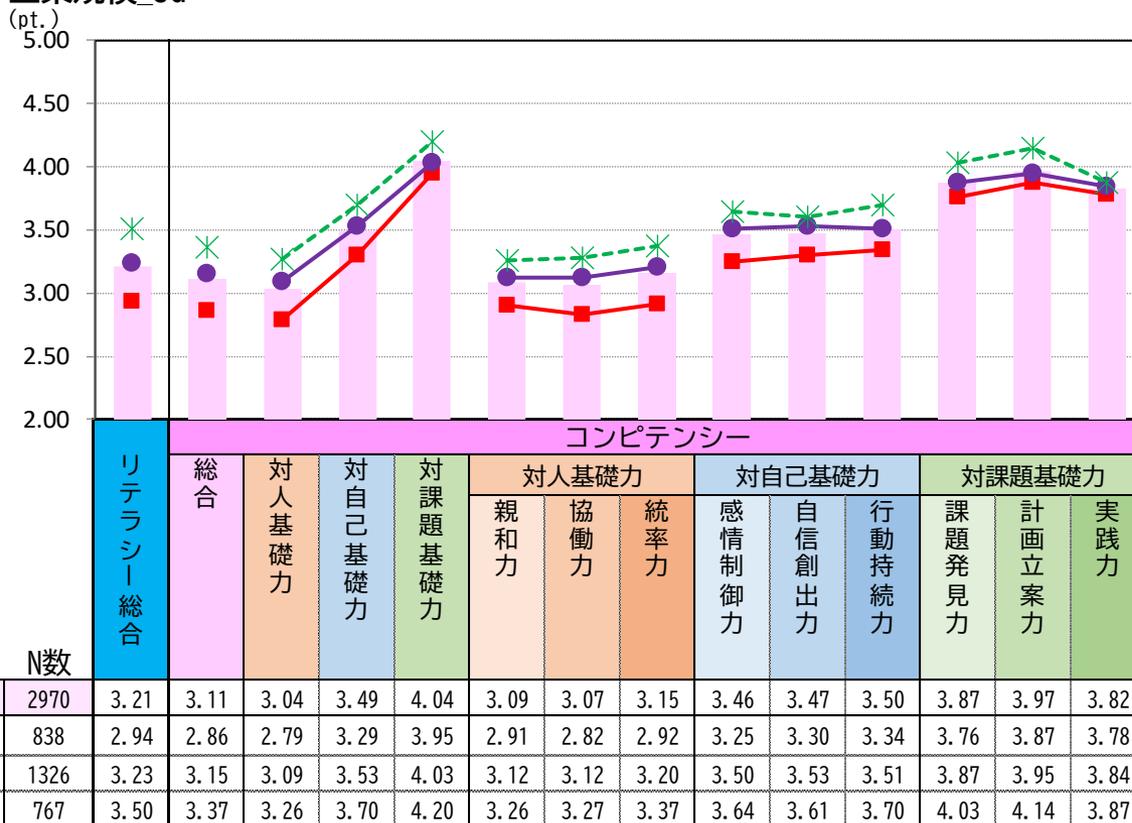
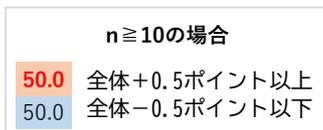
## 【解説6】 リテラシー、コンピテンシーのスコア

リテラシー、コンピテンシーともに企業規模が大きいほどスコアが高くなっています。これは、コンピテンシーの3大基礎力（中分類）、親和力などの小分類すべての項目で同じような傾向を示しています。

### ②企業規模別

#### 基礎力スコア

#### 企業規模\_3G



※N数は有効データ数によって変わるため項目により異なる ※N=10未満はグラフを割愛

04\_スコア\_Q5企業規模別

## 【解説6】 リテラシー、コンピテンシーのスコア

リテラシー、コンピテンシーともに個人年収が高くなるに従い、ほとんどの項目でスコアが高くなっています。とりわけ、対自己基礎力（感情制御力・自信創出力・行動持続力）の差が大きくなっています。

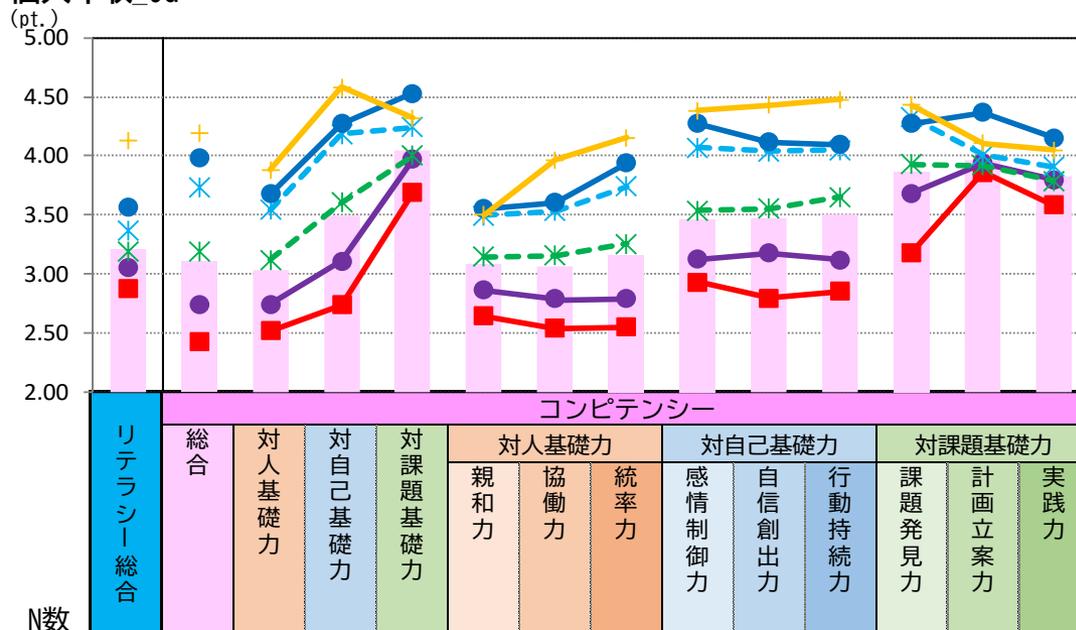
### ③個人年収別

基礎カスコア



**n ≥ 10の場合**  
**50.0** 全体+0.5ポイント以上  
**50.0** 全体-0.5ポイント以下

個人年収\_6G



個人年収 117_6G	N数	リテラシー 総合	コンピテンシー												
			総合	対人基礎力	対自己基礎力	対課題基礎力	対人基礎力			対自己基礎力			対課題基礎力		
				親和力	協働力	統率力	感情制御力	自信創出力	行動持続力	課題発見力	計画立案力	実践力			
正社員・正職員 全体	2970	3.21	3.11	3.04	3.49	4.04	3.09	3.07	3.15	3.46	3.47	3.50	3.87	3.97	3.82
200万未満	87	2.87	2.43	2.52	2.74	3.69	2.64	2.54	2.55	2.93	2.79	2.85	3.18	3.86	3.59
200~400万未満	861	3.05	2.74	2.74	3.11	3.97	2.86	2.79	2.79	3.13	3.17	3.12	3.68	3.94	3.80
400~600万未満	954	3.19	3.19	3.12	3.60	4.00	3.15	3.16	3.25	3.53	3.55	3.65	3.93	3.92	3.79
600~800万未満	366	3.37	3.74	3.54	4.19	4.24	3.50	3.53	3.74	4.07	4.04	4.05	4.33	4.01	3.91
800~1000万未満	149	3.57	3.98	3.68	4.28	4.53	3.55	3.60	3.94	4.28	4.11	4.09	4.28	4.37	4.15
1000万以上	84	4.13	4.19	3.88	4.58	4.32	3.50	3.96	4.15	4.38	4.43	4.48	4.43	4.11	4.05

※N数は有効データ数によって変わるため項目により異なる ※N=10未満はグラフを割愛

## ジョブ型雇用社会に向けての9つの提言

- (1) ジョブ型雇用が今後さらに進展することを前提にする
- (2) キャリア自律の重要性を認識する
- (3) 仕事に関して学んだことを他者と共有する仕組みづくりを
- (4) 年齢によるリテラシー、コンピテンシーの変化を正しく理解する
- (5) エンゲージメントを高めるために「相談できる人間関係」「目標の共有」「心理的安全性」の環境を整える
- (6) 若手社員の育成には「職場外学習」「責任のある仕事」「失敗経験」が有効
- (7) 女性社員には早い時期から責任ある役割を任せる
- (8) 女性の能力を活かすためには、男性の働き方も見直すことが必要
- (9) 男女を問わず、仕事キャリア10年前後に「キャリアを真剣に考える時期」を作る（キャリア自律を促す仕組み作り）

## 書籍紹介



リアセックキャリア総合研究所 監修  
出版社：学事出版  
発行日：2024年7月10日  
定価：2,640円（税込）

- 第一部 【現状把握編】  
—企業人の仕事・能力・学びと働き方志向—
- 第1章 調査概要  
第2章 企業人の仕事や職場環境の現状  
第3章 企業人のリテラシーとコンピテンシーの現状  
第4章 企業人の学びの現状 —企業規模、職種に着目して—  
第5章 企業人の働き方志向の現状  
—ジョブ型かメンバーシップ型か—
- 第二部 【テーマ別分析編】  
—人的資本経営の可視化に向け5つの課題を解明—
- 第6章 仕事評価を規定する要因は何か  
—キャリア自律の重要性—  
第7章 個人のエンゲージメントを高めるものは何か  
—ジョブ型雇用社会への提言—  
第8章 管理職はどのような特徴を持つのか  
—社員育成への示唆—  
第9章 女性の仕事意識・年代別変化とはどのようなものか  
—女性活躍社会への示唆—  
第10章 非正規社員と正社員  
—全従業員の能力を活かす経営への提言—  
第11章 まとめ

<付表>

# 問い合わせ先

株式会社リアセック キャリア総合研究所

URL : <https://www.riasec.co.jp/jics/>

MAIL : [info@riasec.co.jp](mailto:info@riasec.co.jp)

住所 : 〒105-0013 東京都港区浜松町1-2-11 浜松町鈴木ビル3F

