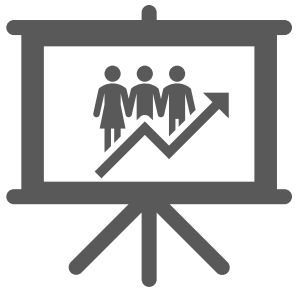
PERSOL

パーソル 総合研究所



正社員の就業変化に関する分析レポート

分析結果

株式会社パーソル総合研究所　シンクタンク本部

※当研究所では、所内に常設の倫理審査体制を整備し、毎年の研究倫理教育の実施を通じて、調査研究の信頼性と適正性の担保に取り組んでいます

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

目次

本報告書の目次

P3	はじめに
P4	調査概要
P5	1章：働きやすさの進展と、顕在化する課題
P11	2章：課題の背景にある就業意識の変化
P20	3章：職場再設計のヒント
P24	提言
P25	Appendix

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

はじめに

正社員の「はたらく」はどう変わってきたのか

生成AIの普及や労働力不足の深刻化などを受け、仕事や働き方の“未来”に関心が集まっている。これから仕事はどう変わり、人には何が求められるのか。先行きへの関心が高まる今だからこそ、足元で起きている変化を捉えることも欠かせない。

振り返れば、この10年は正社員をめぐる環境が大きく変化した期間であった。人口減少が進む一方、女性やシニア層の就業拡大を背景に、正社員数は増加。同時期には、働き方改革に伴う残業削減や柔軟な働き方の普及などが進んだ。また、コロナ禍を経て、仕事の進め方も変わった。こうした変化は、私たち一人ひとりの就業意識や行動にも及んでいる。

本レポートでは、20歳から59歳までの正社員に焦点を当てる。この10年で、正社員の働き方や就業意識にどのような課題が顕在化してきたのか。その背景には、就業意識のどのような変化があるのか。正社員の現在地と課題、そして、その要因を捉え、この先向き合うべき方策を読み解いていく。

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査概要 本レポートの分析に使用する調査の概要

調査名称	パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」
調査対象	全国男女　15～69歳の就業者　計10,000名 （性別・年代の分布は最新の国勢調査に従う）
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2017年より、毎年2～3月に実施
実施主体	株式会社パーソル総合研究所
関連URL	https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/

本レポート：2017年～2026年調査の20～59歳の正社員（事業部長相当以上の職位は除外）

※分析テーマにより、対象年、年齢、職位などが異なる。各図表の注記を参照。

引用について：本レポートを引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：**パーソル総合研究所「正社員の就業変化に関する分析レポート」**

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル 総合研究所

1章：働きやすさの進展と、顕在化する課題

株式会社パーソル総合研究所　シンクタンク本部

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

参考

直近10年で、正社員はどの程度増えたのか

正社員数はこの10年間で増加を続けた。その間、働き方の選択肢拡大や育児・介護との両立支援など、働きやすい環境の整備も進んだ。

	働き方の選択肢拡大				コロナ禍への適応			働き方の点検と再調整			
	2016年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	24年	25年	2026年
正社員数	3,380万人	3,441万人	3,498万人	3,521万人	3,563万人	3,596万人	3,597万人	3,615万人	3,654万人	3,708万人	3,741万人
社会・経済	少子高齢化に伴う構造的な労働力不足（※コロナ禍は一時緩和）				新型コロナウイルス感染症			リスキリング支援の強化			
								生成AIの急速な普及			
								賃上げ率が高水準で推移			
法律・制度	☑女性活躍推進法施行 →女性活躍に向けた行動計画の策定	☑改正育児・介護休業法施行 →育児・介護休業の柔軟化	☑副業・兼業の促進（モデル就業規則を改定）	☑働き方改革関連法施行 →残業上限規制、有給取得義務化等	☑パワハラ防止法施行	☑改正高年齢者雇用安定法施行 →70歳までの就業機会確保	☑改正育児・介護休業法施行 →男性育休の取得促進	☑人的資本情報の開示義務化	☑適用猶予業種への残業上限規制	☑改正育児・介護休業法施行 →柔軟な働き方の拡充 ☑65歳までの雇用確保措置が希望者全員に完全適用	☑改正女性活躍推進法施行 →男女賃金差異・女性管理職比率の公表義務対象を拡大
「働く」のキーワード	一億総活躍	働き方改革	副業解禁	残業規制	テレワーク	Well-being	人的資本経営	賃上げ	カスハラ	管理職罰ゲーム	働いて働いて働いて…
	長時間労働、過労死	プレミアムフライデー	ダイバーシティ	有休5日	外出制限・自粛	ジョブ型	男性育休	リスキリング	退職代行	生成AI	働き方改革揺り戻し
	人生100年時代	ワーク・ライフ・バランス	ジタハラ	#KuToo	オンライン〇〇	キャリア自律	ゆるい職場	スキマバイト	静かな退職	反DEI	黒字リストラ

※正社員数｜総務省「労働力調査（基本集計）」（2026年は6月時点のデータ）
※「働く」のキーワード｜社会動向や各種調査、報道等を参考に総合的に選定。掲載年は、各キーワードが象徴するおおよその時期を示す

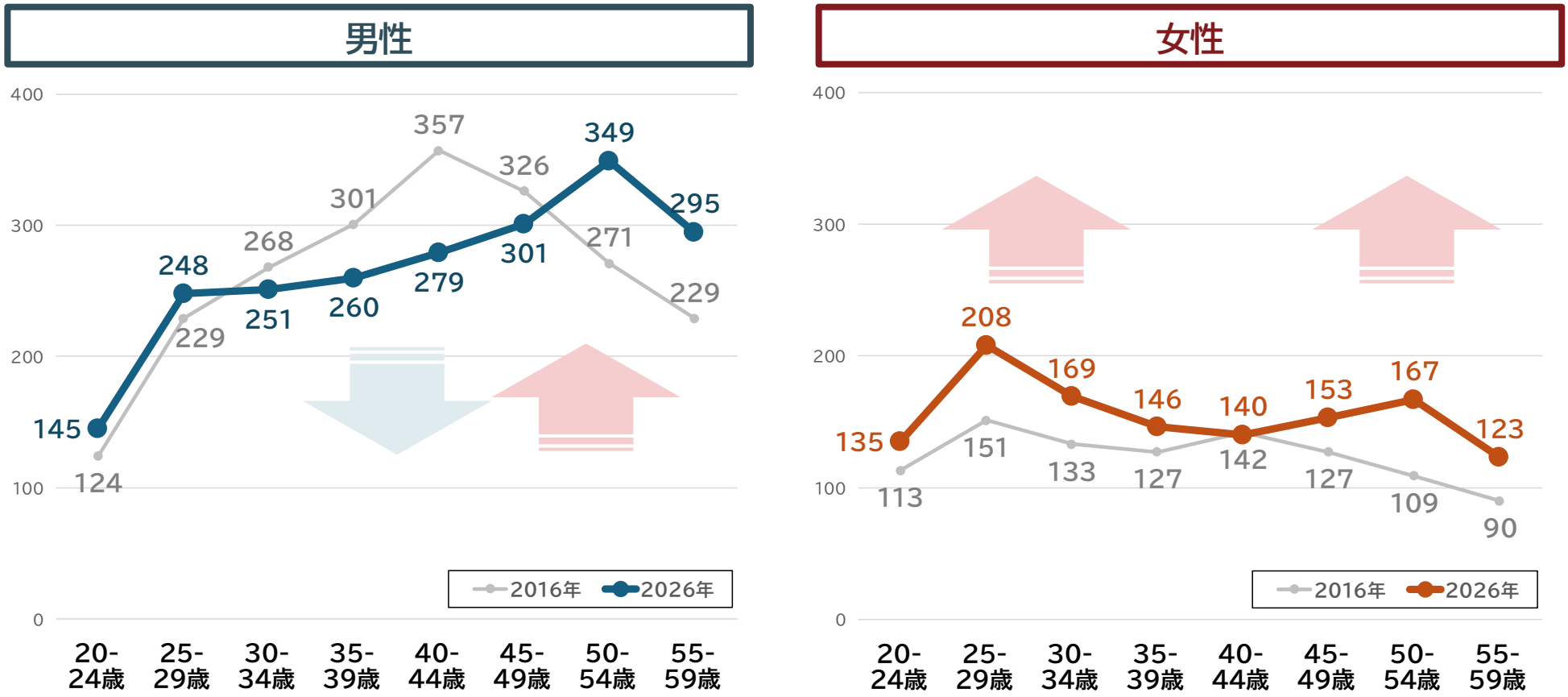
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

参考

性別・年代別に見る正社員数の変化

正社員数は全体として増加しているが、その内訳は変化している。
女性やシニアの正社員は増える一方、30～40代男性は減少している。

性別・年代別｜正社員数の変化（万人）



出所：総務省「労働力調査（基本集計）」を基に作成（2026年は6月時点）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果 働きやすさの裏で顕在化する「職場の低体温化」

2021年以降、職場外での学び、成長志向、管理職意向は低下している。学ぶ、成長する、より大きな役割を担うという仕事への前向きさが弱まる「職場の低体温化」が進んでいることが示唆される。
※本レポートでは、学び行動や成長志向、管理職意向の低下傾向（仕事に対する熱の低下）を総称して、「職場の低体温化」と捉える。

（%）

指標	職場外の学び 職場外で学習・自己啓発を行っている	成長志向 「働くことを通じた成長」は重要だ	管理職意向 現在の会社で管理職になりたい
17年	―	78.0	―
18年	52.1	77.2	33.1
19年	53.4	81.2	31.4
20年	53.6	80.4	34.0
21年	**55.8**	**81.5**	**34.2**
22年	54.7	78.5	31.6
23年	52.0	75.8	31.8
24年	50.1	73.7	29.0
25年	47.0	70.3	24.9
26年	**45.9**	**67.7**	**26.8**
	-9.9pt	-13.8pt	-7.4pt
	正社員20-59歳	正社員20-59歳	非管理職20-34歳

［傾向］
2021年以降、
3指標すべてが
減少傾向

［課題］
職場の低体温化
～仕事に対する熱の低下～

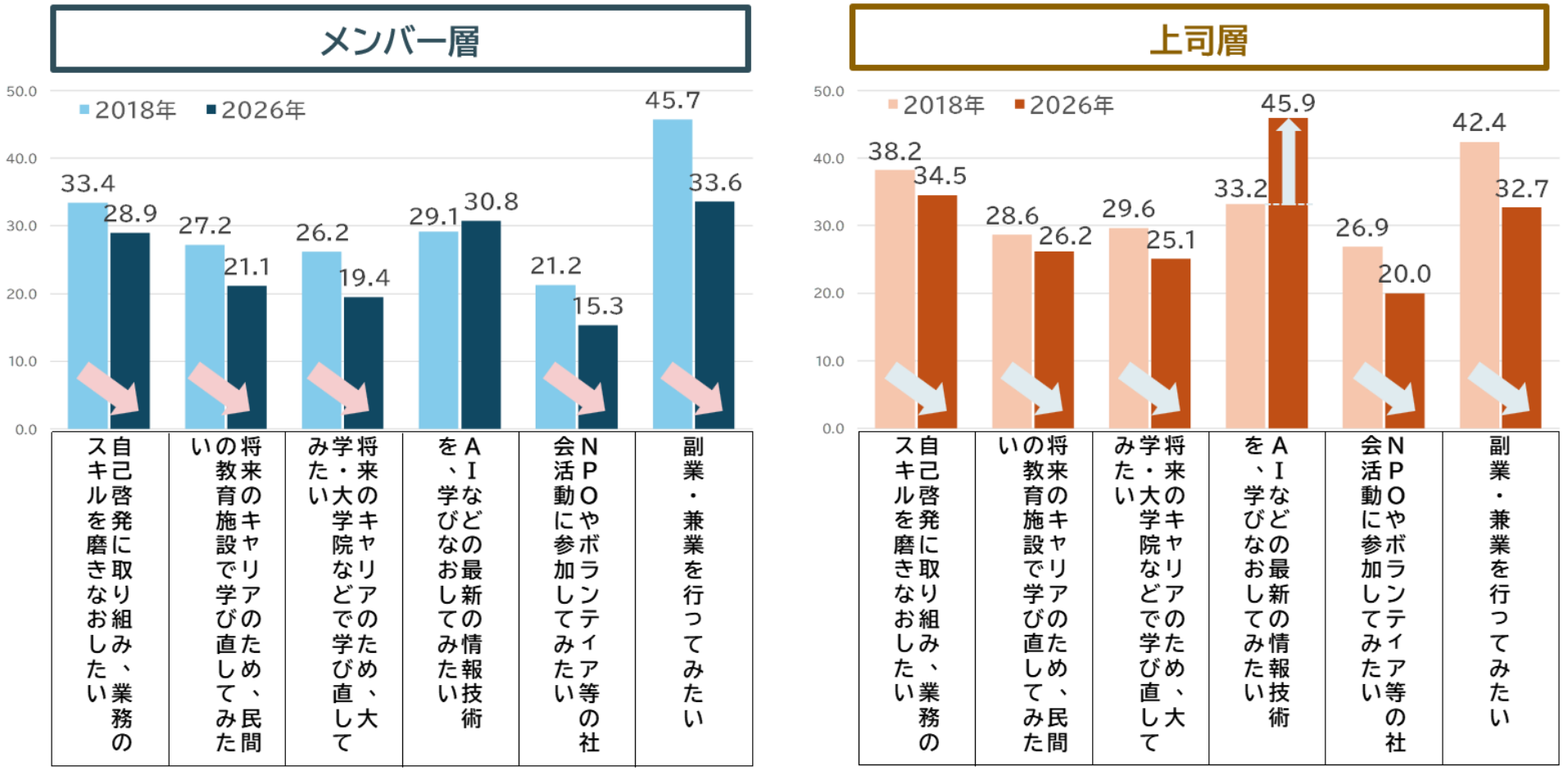
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

参考

学びに対する意識の変化

「職場の低体温化」を示唆する傾向は、パーソル総合研究所の別調査でも見られる。

学びに対する意識の変化（%）



※メンバー層｜2018年：n＝5,000、2026年：n=3,000、上司層｜いずれもn=1,000

出所：パーソル総合研究所「働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査」

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

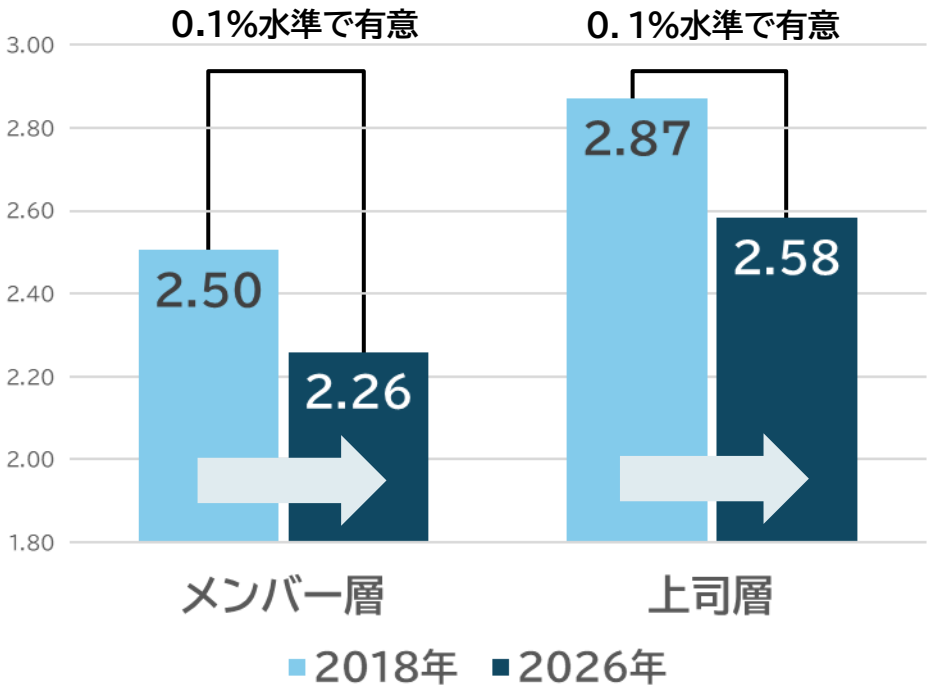
参考

仕事中における「没入」「挑戦」機会の変化

「職場の低体温化」を示唆する傾向は、パーソル総合研究所の別調査でも見られる。

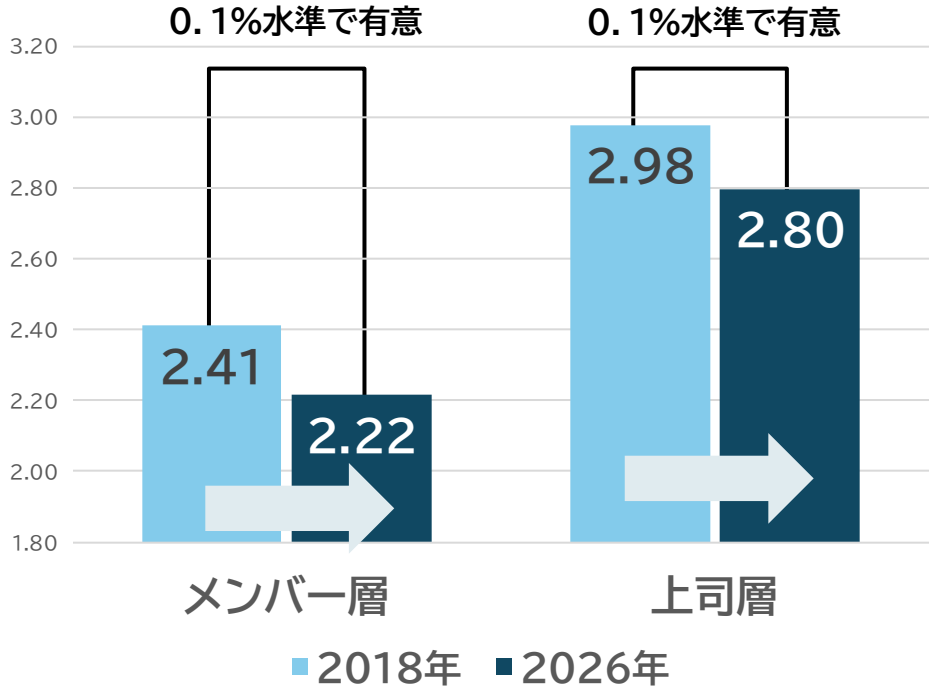
「仕事への没入」機会の変化（平均値）

※「時間を忘れて仕事をしていることがある」「完全に集中して周りが気にならなくなる」「我を忘れて仕事に没頭することがある」「楽しんで仕事をしている」の平均値



「仕事への挑戦」機会の変化（平均値）

※「挑戦的な仕事をしている」「目標に向かって仕事をしている」の平均値



※メンバー層｜2018年:n＝5,000、2026年:n=3,000、上司層｜いずれもn=1,000

出所:パーソル総合研究所「働き方改革による就業と意識の変化に関する定量調査」

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL
パーソル 総合研究所

2章：課題の背景にある就業意識の変化

株式会社パーソル総合研究所　シンクタンク本部

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果 就業意識の類型化

就業意識の傾向に基づき、正社員を以下6タイプに類型化した。

※タイプ名は、各特徴を踏まえて命名　※2018年以前は一部設問が未聴取のため、2019年以降を分析対象とした

【非階層的クラスタ分析(k-means法)】就業意識からみた6つの正社員像

2019年～2026年の正社員

	[タイプ1]	[タイプ2]	[タイプ3]	[タイプ4]	[タイプ5]	[タイプ6]
	やりがい志向型 (仕事のやりがい重視) [2026年] 12.4%	**関係志向型** (人間関係重視) [2026年] 15.9%	**堅実志向型** (雇用の安定性重視) [2026年] 13.9%	**収入志向型** (仕事の待遇重視) [2026年] 20.1%	**生活志向型** (ワークライフバランス) [2026年] 15.5%	**キャリア・タイパ型** (キャリアの効率重視) [2026年] 22.2%
仕事重視点 1位	自分のやりたい仕事であること[3.62pt]	職場の人間関係がよいこと[4.60pt]	雇用が安定していること[4.45pt]	希望する収入が得られること[4.54pt]	仕事とプライベートのバランスがとれること[3.21pt]	色々な知識やスキルが得られること[1.16pt]
仕事重視点 2位	やりがいを感じられること[3.52pt]	休みが取れる／取りやすいこと[0.93pt]	会社に将来性があること[1.66pt]	休みが取れる／取りやすいこと[1.78pt]	休みが取れる／取りやすいこと[3.03pt]	自分の能力や個性が生かせること[1.16pt]
仕事重視点 3位	自分の能力や個性が生かせること[0.95pt]	やりがいを感じられること[0.84pt]	職場の人間関係がよいこと[0.91pt]	仕事とプライベートのバランスがとれること[1.54pt]	通勤の便がよいこと[1.65pt]	自分の判断で仕事を進められること[0.95pt]
継続就業意向	高い[49.1%]	中程度[46.4%]	最も高い[51.5%]	中程度[45.2%]	低い[40.8%]	最も低い[35.3%]
転職意向	中程度[27.5%]	中程度[28.4%]	最も低い[24.3%]	最も高い[33.0%]	高い[28.7%]	低い[26.0%]
独立意向	高い[20.2%]	低い[14.4%]	最も低い[13.2%]	中程度[16.5%]	中程度[14.6%]	最も高い[20.3%]
希望労働時間	長い[1.33h]	中程度[1.12h]	中程度[1.22h]	短い[1.03h]	最も短い[0.99h]	最も長い[1.52h]
希望労働年数	最も長い[62.7歳]	中程度[61.1歳]	長い[62.1歳]	中程度[62.0歳]	短い[59.8歳]	最も短い[59.7歳]

※[　]内の数値はそれぞれ以下
仕事重視点:1位に5pt、2位に4pt、…5位に1ptを付与して算出したスコア、**継続就業意向・転職意向・独立意向**:「とてもそう思う」「ややそう思う」の合計スコア
希望労働時間:自由に使える時間が1日10時間あるとした場合に、【仕事】に費やしたい時間、**希望労働年数**:人生で何歳まで働きたいと思う年齢

※「最も高い／長い」～「最も低い／短い」は、6タイプ間におけるスコアの順位を基準

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果 どのタイプの正社員が増えているのか

2026年における各タイプの正社員構成比について、2019年からの増減率を性別・年代別に見た。
若年層を中心にキャリア・タイパ型が増加している傾向が確認される。

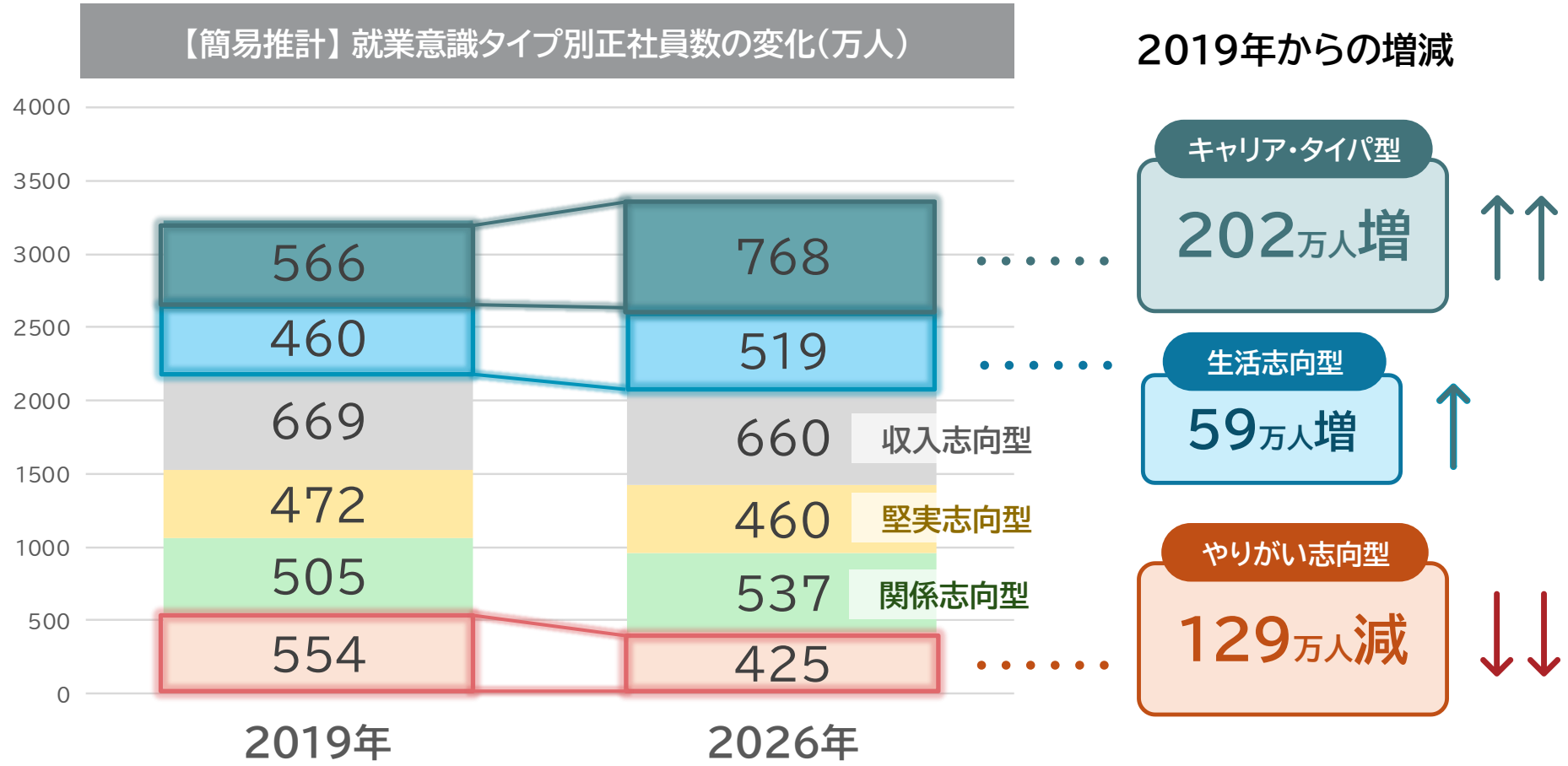
性別・年代別｜就業意識6タイプの2019年増減率（%）

	男性 20-34歳	男性 35-44歳	男性 45-59歳	女性 20-34歳	女性 35-44歳	女性 45-59歳
やりがい志向型	▲2.7	▲36.0	▲41.1	▲18.2	▲22.6	▲19.6
関係志向型	▲10.6	+9.2	▲2.5	▲21.5	▲14.3	+1.0
堅実志向型	▲6.4	▲18.4	+7.4	▲7.6	▲0.7	▲19.4
収入志向型	▲18.0	▲12.0	+20.7	▲13.8	▲2.9	+21.1
生活志向型	▲22.0	+28.4	▲9.9	+7.8	+0.5	+24.5
キャリア・タイパ型	+49.1	+33.7	+28.1	+88.0	+61.0	▲10.0

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果　どのタイプの正社員が何万人増えているのか

本データと総務省「労働力調査」を基に、各タイプの正社員数を簡易推計した。やりがい志向型は2019年から129万人減少している一方、キャリア・タイパ型は202万人、生活志向型は59万人増加したと推計される。



※総務省「労働力調査」の性・年齢別正規雇用者数に、本調査の性・年齢別タイプ構成比を乗じて推計。
　性年代別の人数変化は、Appendix参照。

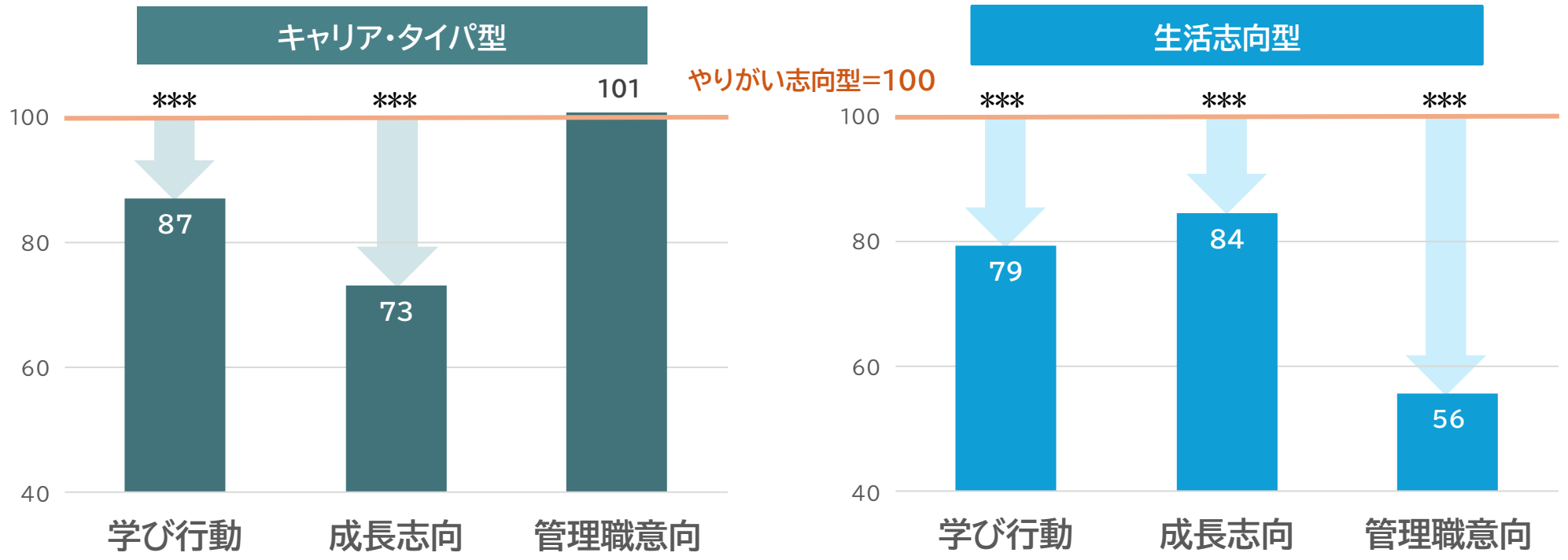
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果　就業意識の変化と「職場の低体温化」の関係

近年増加している「キャリア・タイパ型」と「生活志向型」は、減少している「やりがい志向型」に比べ、学び行動、成長志向、管理職意向が全般的に低い傾向。学び行動などが相対的に低いタイプの構成比が高まったことが、「職場の低体温化」の一因となっている可能性が考えられる。

「職場の低体温化」に関する指標の比較

※ ***：0.1%水準で有意



※分析対象｜学び行動、成長志向：正社員20-59歳、管理職意向：非管理職20-34歳（2017～2026年計）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

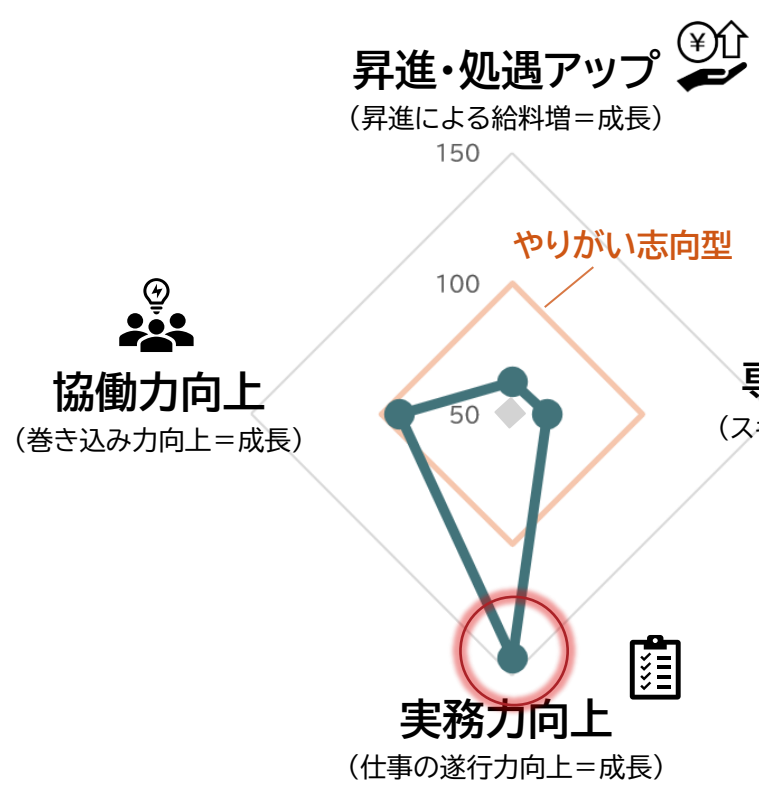
調査結果　キャリア・タイパ型社員にとっての「成長」

「働くことを通じた成長」のイメージを「やりがい志向型」と比較したところ、「キャリア・タイパ型」では、
目の前の仕事を遂行する能力が高まることを成長と捉える傾向が見られた。

「働くことを通じた成長」に対するイメージの比較

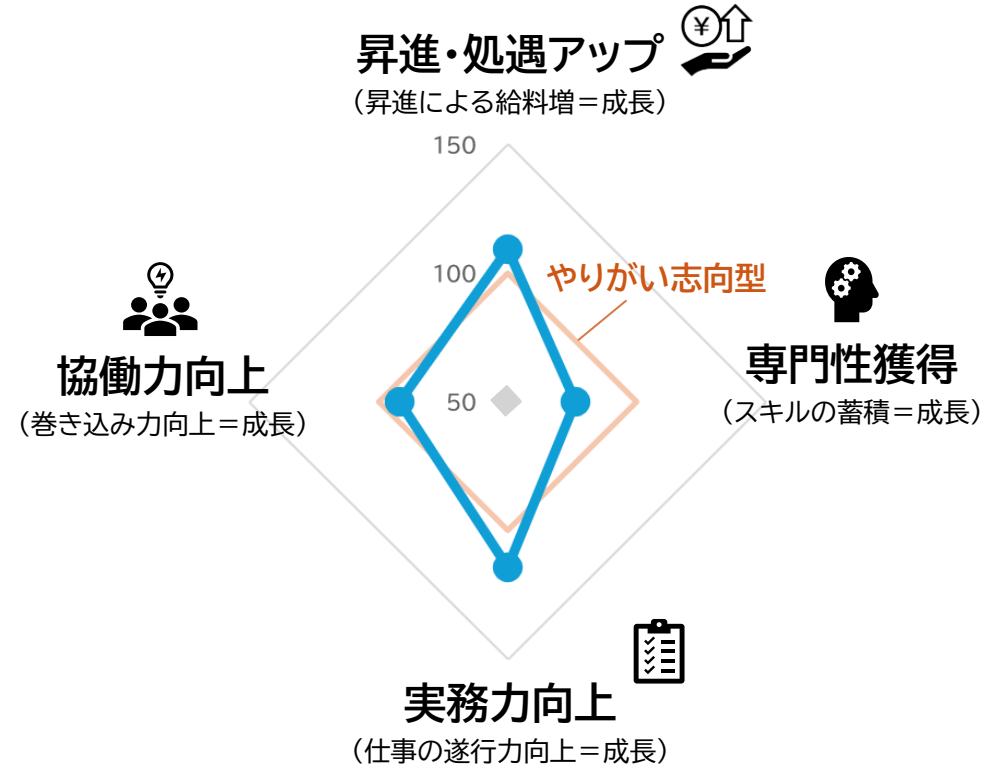
正社員20-59歳
（2017～2026年計）

キャリア・タイパ型



※やりがい志向型を100とした場合の数値

生活志向型



※成長イメージの聴取項目を基にクラスタ分析で4つに類型化。分析の詳細はAppendix参照。

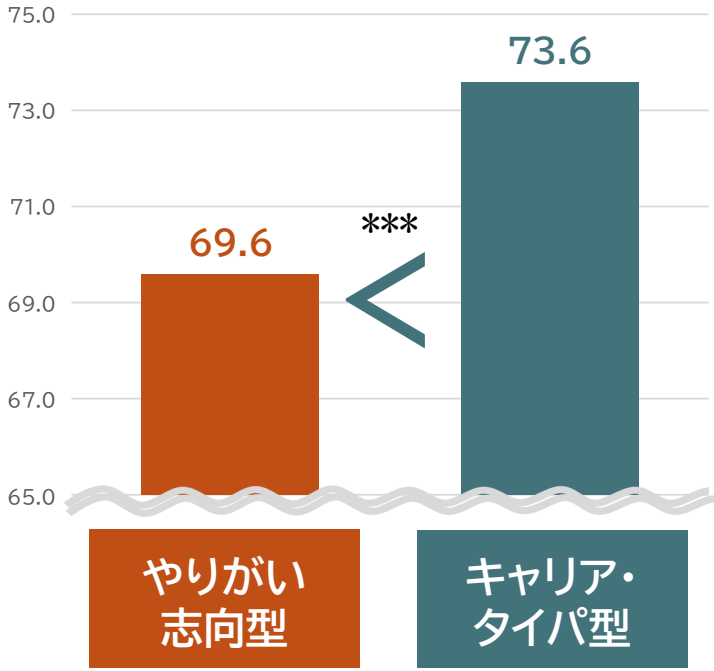
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果 キャリア・タイパ型社員の特徴

「キャリア・タイパ型」の成長について、さらに深堀分析した。正社員の中の成長志向層に絞ると、「キャリア・タイパ型」のほうが、「やりがい志向型」よりも仕事を通じた成長実感度は高い。しかし、その成長実感層の会社貢献への実感度は低い。つまり、「キャリア・タイパ型」では、自身の成長実感が“自己満足”的であり、会社が求める成果とのギャップが生じている可能性がある。

自身の成長実感度（実感した計／%）

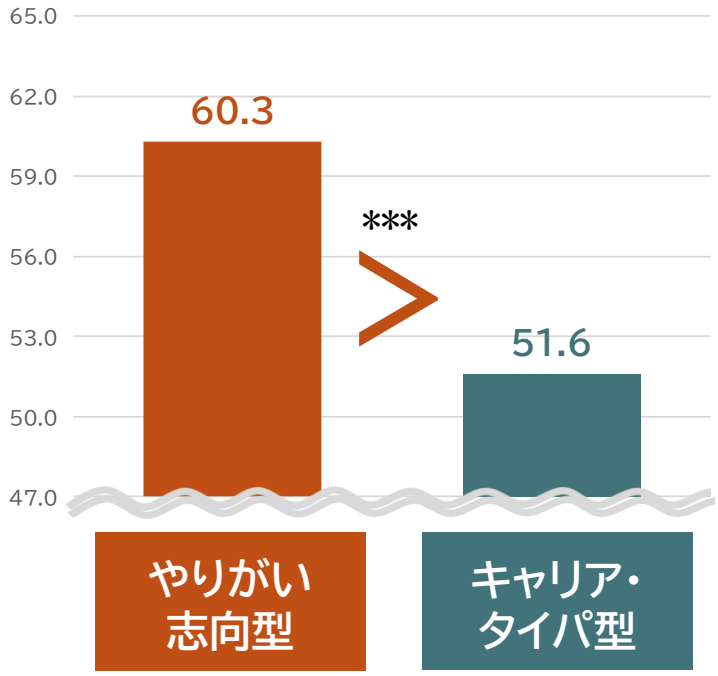
過去1年間を振りかえったとき、あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。



成長志向のある正社員

会社貢献の実感度（あてはまる計／%）

会社から求められる仕事の成果を出している



左記の内、自身の成長を感じている正社員

※ ***：0.1%水準で有意

［キャリア・タイパ型の傾向］

成長実感度は高い。一方、企業貢献の実感度は低い傾向。

［特徴］

成長の“自己満足”

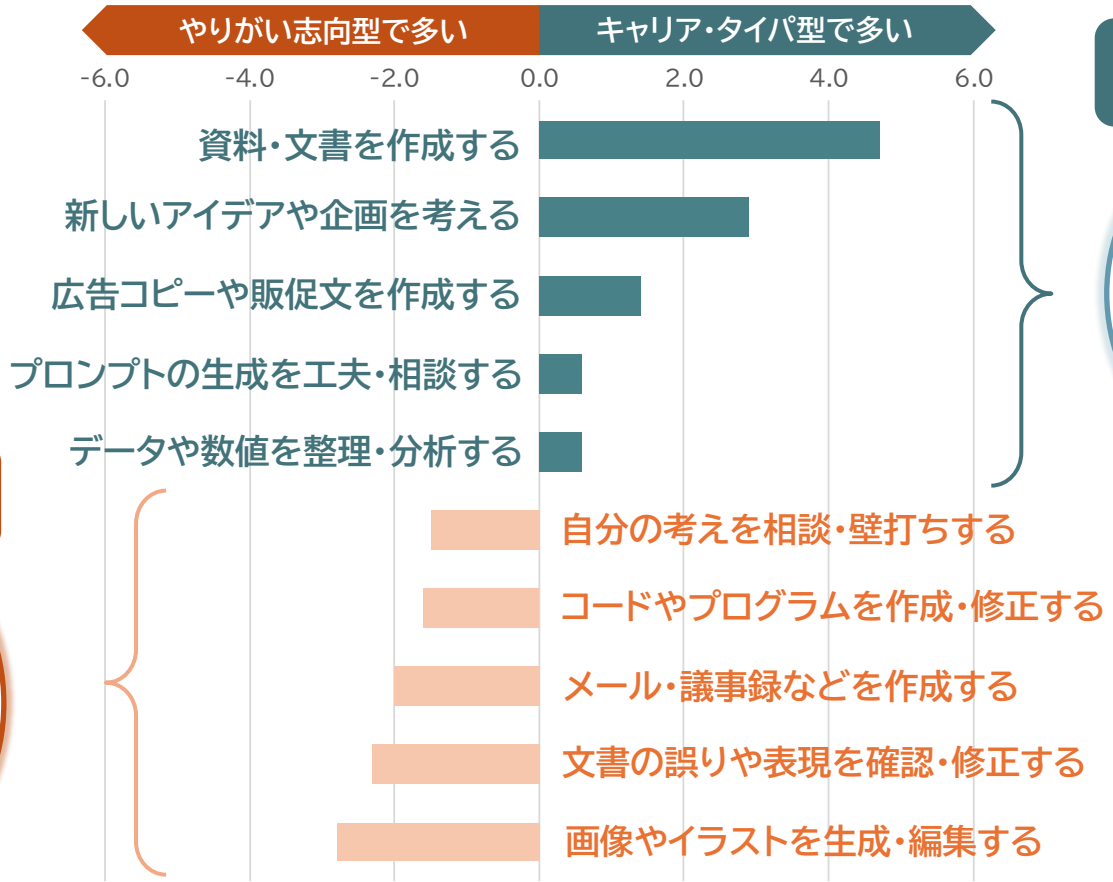
Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果 キャリア・タイパ型社員にとってのAI活用

「やりがい志向型」の社員は、自分の考えや成果物を深め、**磨き上げるために生成AIを補助的に活用**している様子がうかがえる。一方、「キャリア・タイパ型」の社員は、資料作成やアイデア創出など、**成果物を生み出す工程そのものに生成AIを組み込み、仕事を効率的に前へ進めようとしている**様子がうかがえる。

AIの最多利用用途※の比較
（[キャリア・タイパ型]と[やりがい志向型]の差分／pt）

※【質問文】あなたは業務の中で、生成AIをどのようなことに使っていますか。最もよく使っていることを1つお選びください。



キャリア・タイパ型のAI活用の傾向

AIありきで進める
「代替的活用」

やりがい志向型のAI活用の傾向

自身の仕事を磨く
「補助的活用」

生成AI利用者

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

まとめ　就業意識の変化と課題の関連性

ここまでの結果を基に、就業意識の変化と課題の関係性を整理した。

生活志向型の増加



2019年から
+59万人

-ワーク・ライフ・バランス
-休みが取りやすい職場で
働きたい

☑ 仕事はホドホドに…
☑ 成長＝昇進すること

キャリア・タイパ型の増加



2019年から
+202万人

-今はバリバリ働きたい
-多様な経験を効率的に
積み、早くキャリアを
安定させたい

☑ 成長＝目的でなく「手段」
☑ 成長＝仕事をこなすこと

職場の低体温化

管理職意向　低下↓
学び行動　低下↓
成長志向　低下↓

成長の自己満足化

本人の成長実感　上昇↑
会社貢献の実感　低下↓

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL
パーソル 総合研究所

3章：職場再設計のヒント

株式会社パーソル総合研究所　シンクタンク本部

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

説明

「職場の低体温化」の改善に寄与する要因分析

本調査に2年連続で回答した正社員を対象に、前の年の業務上の経験や仕事内容、上司のマネジメントが、
次の年の学び行動・成長志向・管理職意向とどのように関連しているかを分析した。

本レポートの対象

2017年-2026年の
正社員20-59歳
（※事業部長相当以上の職位は除外）

2年連続調査回答者



［前の年(n年)］

業務上の経験

仕事内容

上司マネジメント

?

［次の年(n+1年)］

学び行動

成長志向

管理職意向

統制変数：性別、年代、未既婚、業種、職種、従業員規模、調査年次

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

調査結果 「職場の低体温化」の改善に寄与する要因

翌年の学び行動には、部門・職種を越えた連携や専門性の高い仕事など、**役割を広げる経験**が関連していた。成長志向には、責任ある役割や上司からの称賛に加え、仕事仲間との深い関係や仕事上の相互依存など、**周囲との関係を深める経験**が幅広く関連している。管理職意向では、上司との本気の議論が最も強く関連し、戦略策定や組織目標の共有といった、**組織を動かす側の視点に触れる経験**が関連していた。

［次の年］学び行動

- ✓ 他部門・他職種の社員と連携し、職務を遂行する経験 [.120]
- ✓ 高い専門性やスキルが必要とされる仕事 [.117]
- ✓ マルチタスク [.110]
- ✓ 部下や後輩の育成・相談役 [.095]

【重回帰分析（ステップワイズ法）】
5%水準で有意な項目のみ掲載
統制変数｜性別、年代、未既婚、業種、職種、従業員規模、調査年次
分析対象｜2年連続調査回答者の正社員：n=691
（※管理職意向は非管理職を対象のため、n=584）
調整済R^2｜学び行動：0.135、成長志向：0.170、管理職意向：0.183

［次の年］成長志向

- ✓ 上司から、責任のある役割を任せてもらっている状態 [.156]
- ✓ 良い仕事をしたときは上司から褒められている [.155]
- ✓ 他部門・他職種の社員と連携し、職務を遂行する経験 [.112]
- ✓ 仕事仲間とプライベートでも深い関係を築けている [.105]
- ✓ 自分の仕事は、他の多くの人の仕事に依存している [.093]
- ✓ 仕事の範囲・やり方は、自分で決めることができる状態 [.100]

［次の年］管理職意向

- ✓ 上司と、対面で本気で議論したり、本心で語り合う経験 [.172]
- ✓ 会社もしくは部署の戦略や企画の策定を行う経験 [.115]
- ✓ 上司から職場全体の目標がしっかり伝えられている 状態 [.109]

※カッコ内は影響度（標準化偏回帰係数）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

提言 職場を温め直す3つの視点

分析傾向を基にすると、職場を温め直すための視点は、以下の3つ(「Grow **Up**」「Grow **With**」「Grow **Beyond**」)に整理できる。自社が働きかけたい社員層と、後押ししたい意識・行動を明確にし、その目的に応じて施策を選定していくことが求められる。

具体的施策(例)

社員の学びを促すには

Grow Up

役割を広げる経験の設計



❶ 専門を極める
- ✓高度課題解決ラボ
- ✓プロフェッショナル・サバティカル制度
- ✓社外発信・登壇等のインセンティブ化

❷ 境界を越える
- ✓スタートアップ、NPOへの越境派遣
- ✓社外協働プロジェクトへの参加
- ✓社内副業／社内公募

❸ 知を巡らせる
- ✓リバースメンタリング
- ✓ナレッジプラットフォームの整備（社内版知恵袋／社内版Wikipedia）

社員の成長志向を高めるには

Grow With

関係を深める環境の設計



❶(上司との)信頼を築く
- ✓上司推薦型アワード制度
- ✓ピアボーナス制度
- ✓「権限委譲レベルシート」の導入

❷ 共感を育む
- ✓チームワーケーション／懇親会の支援
- ✓公式部活動・サークルの支援
- ✓自己開示ワークショップ

❸輪を膨らませる
- ✓Peer1on1(シャッフル1on1)
- ✓社内マルチメンター制度
- ✓クロス部署ランチ制度

社員の管理職意向を育むには

Grow Beyond

視座を高める経験の設計



❶ 経営を「自分事」にさせる
- ✓全社提言プロジェクト
- ✓経営会議オブザーブ
- ✓社内ビジネスプランコンテスト

❷ 上司との「真剣勝負」を仕掛ける
- ✓リバース・フィードバック1on1
- ✓デビルズ・アドボケイト対話（あえて反対派を演じる対話）

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

提言　働きやすさの先にある、職場の再設計

この10年、働きやすい環境の整備が進み、正社員数も増加を続けてきた。しかし、その一方で、職場の熱は静かに冷め、人材育成は難しさを増している。

背景にあるのは、はたらく意識の変化だ。本レポートの分析では、仕事そのもののやりがいを重視する「やりがい志向型」が減少し、代わってキャリアの糧となる経験を効率よく積もうとする「キャリア・タイパ型」が、若年層を中心に増えている傾向が確認された。

この変化を見過ごしたまま、従来型の育成を続ければ、職場の冷え込みは一段と進むだろう。問うべきは、意識の変化にどう抗うかではなく、変化を前提に職場をどう再設計するかだ。その再設計の手がかりとして、本レポートが示すのが、次の3つの視点である。

❶Grow Up（役割を広げる経験の設計）　狙い：社員の**学び行動**の促進

❷Grow With（関係を深める環境の設計）　狙い：社員の**成長志向**の引き上げ

❸Grow Beyond（視座を高める経験の設計）　狙い：社員の**管理職意向**の醸成

もっとも、3つのGrowをただやみくもに実施すればよいわけではない。まず求められるのは、誰に、どのような変化を促したいかの見極めである。狙いのない施策は、社員には響かない。

逆に言えば、この見極めを精度高くできれば、3つのGrowは着実に職場の熱を取り戻す力になるだろう。

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

PERSOL

パーソル 総合研究所

Appendix

株式会社パーソル総合研究所　シンクタンク本部

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

回答者属性

(%)	n数	男性				女性			
		20代	30代	40代	50代	20代	30代	40代	50代
2017年	(4139)	11.3	20.6	18.8	16.6	8.2	10.2	8.0	6.2
2018年	(4307)	10.0	18.8	22.3	16.1	7.4	8.9	9.7	6.8
2019年	(4403)	10.2	19.0	21.6	16.4	7.9	9.5	9.7	5.9
2020年	(4377)	10.9	18.0	21.6	16.1	7.7	10.1	9.9	5.6
2021年	(4449)	10.1	17.8	21.8	16.3	8.2	9.9	9.0	6.7
2022年	(4420)	9.9	17.6	21.9	16.7	7.5	9.8	10.1	6.4
2023年	(4402)	10.5	16.6	21.0	17.7	8.2	9.1	10.0	6.8
2024年	(4404)	10.5	15.3	21.3	18.2	8.0	9.4	10.0	7.3
2025年	(4372)	10.4	15.3	21.3	17.7	8.0	8.9	10.4	8.0
2026年	(4496)	9.9	14.9	21.0	17.7	8.8	9.1	10.8	7.9

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

「成長」に対するイメージの類型化

成長に対するイメージ項目を基に、4つの成長イメージに類型化した。

4つの成長イメージ

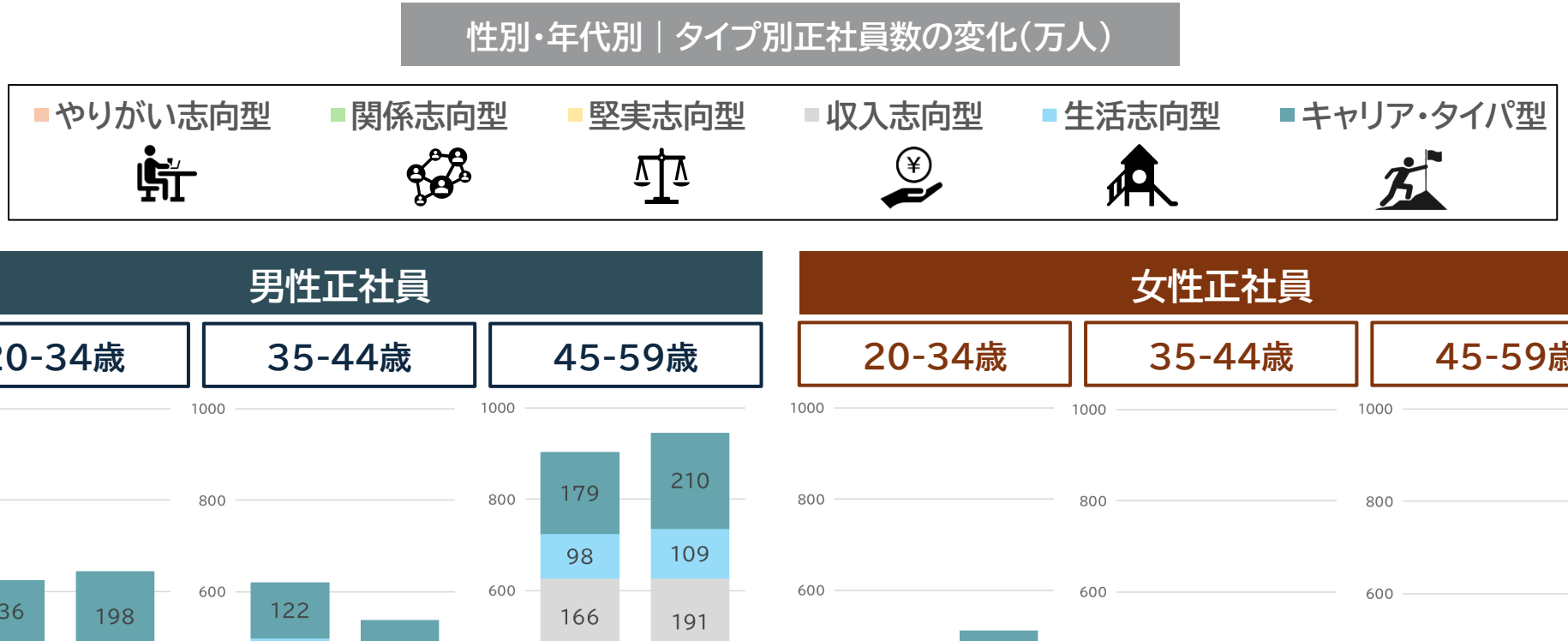
【非階層的クラスタ分析(k-means法)】
2017年～2026年の正社員

	[イメージ1] 実務力向上（仕事の遂行力向上＝成長）	[イメージ2] 協働力向上（巻き込み力向上＝成長）	[イメージ3] 昇進・処遇アップ（昇進による給料増＝成長）	[イメージ4] 専門性獲得（スキルの蓄積＝成長）
	イメージ項目の順位			
1位	自分の判断で仕事を進めることができるようになること[0.46pt]	より広い視野で仕事ができるようになること[0.79pt]	給料・報酬が上がること[2.70pt]	どこでも通用するスキルや技能が身につくこと[1.31pt]
2位	仕事の効率・スピードが上がること[0.42pt]	相手の立場を考えて発言できるようになること[0.50pt]	役職・等級が上がること[0.56pt]	より専門性の高い仕事ができるようになること[1.11pt]
3位	トラブルに対応できるようになること[0.39pt]	お客さんとうまくコミュニケーションできるようになること[0.46pt]	上司や同僚から高い評価をうけること[0.28pt]	新しい知識や経験を得ること[1.10pt]
4位	ミスや判断の間違いが減ること[0.25pt]	仕事を最後まで粘り強くやりきれること[0.39pt]	仕事の効率・スピードが上がること[0.22pt]	より幅の広い仕事ができるようになること[0.60pt]
5位	仕事上のマナーが身につくこと[0.21pt]	仕事仲間や他部門とうまく協力できるようになること[0.36pt]	どこでも通用するスキルや技能が身につくこと[0.22pt]	資格を取得すること[0.24pt]

※[ ]内は、成長のイメージとして強く当てはまる項目について、1位に3pt、2位に2pt、3位に1ptを付与して算出した平均スコア

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.

[簡易推計]どのタイプの正社員が何万人増えているのか



※総務省「労働力調査」の性・年齢別正規雇用者数に、本調査の性・年齢別タイプ構成比を乗じて推計。

Copyright © PERSOL RESEARCH AND CONSULTING CO., LTD. All Rights Reserved.