

調査研究要覧

2025年度版

【インタビュー】

東京一極集中からの価値転換で
地方から始まる日本再生への新たな道筋

藻谷 浩介氏 地域エコノミスト

小林 祐児・中俣 良太 パーソル総合研究所 研究員

【調査研究活動】

関係のダイバーシティ

戦略的OJTに向けた考察

60代社員の活性化

働く人のウェルビーイングの実態

賃上げと就業意識の関係

副業の変化に見る可能性

新卒就活生の動向変化

生成AIの業務利用の実態

04 インタビュー Interview

東京一極集中からの価値転換で 地方から始まる日本再生への新たな道筋

藻谷 浩介氏 地域エコノミスト
小林 祐児・中俣 良太 パーソル総合研究所 研究員

09 調査研究活動 Research Activities

- 10 関係のダイバーシティ /小林 祐児 主席研究員
- 12 戦略的OJTに向けた考察 /佐々木 聡 上席主任研究員
- 14 60代社員の活性化 /藤井 薫 上席主任研究員
- 16 働く人のウェルビーイングの実態 /井上 亮太郎 上席主任研究員
- 18 賃上げと就業意識の関係 /砂川 和泉 研究員
- 20 副業の変化に見る可能性 /中俣 良太 研究員
- 22 新卒就活生の動向変化 /児島 功和 研究員
- 24 生成AIの業務利用の実態 /田村 元樹 研究員

26 推薦図書紹介 Recommended Books

パーソル総合研究所 研究員が選ぶ推薦図書

28 これまでの調査研究・発信活動 Our Research & Dissemination Activities

調査レポート・報告書
機関誌「HITO」ほか刊行物
特設サイト

ごあいさつ

あらゆる人がウェルビーイングに働ける社会の実現に向けて、パーソル総合研究所のシンクタンク本部では、企業の経営層や人事担当者、そして働く人々が次なる行動に踏み出すためのきっかけや後押しとなる情報発信を目指し、人と組織、労働市場に関する調査・研究活動を続けてまいりました。本誌では、2025年度に発表した調査・研究成果の中から、代表的なテーマを研究員の解説とともにご紹介します。2026年度は、これまで議論されてきた労働法改正が高市政権下でどのように具体化していくのか、その行方が企業や働く人々にとって重要な意味を持つ1年となりそうです。今後も、パーソル総合研究所シンクタンク本部では、より多くの職場において、一人でも多くの働く人のウェルビーイングに資する情報をお届けできるよう、調査研究と発信活動に取り組んでまいります。本誌をはじめ当社の調査研究が、皆様のより良い働き方の実現に少しでもお役に立てば幸いです。

パーソル総合研究所 シンクタンク本部



※パーソル総合研究所ホームページでは、本誌でご紹介した調査の詳しい調査報告書や研究員執筆のコラムを掲載するほか、ご紹介し切れなかったテーマの調査・研究についても報告書や記事にてご紹介しております。ご関心をお持ちいただいた方は、ぜひ左記二次元コードよりご参照ください。

パーソル総合研究所ホームページ <https://rc.persol-group.co.jp/>

図表1 「はたらく」に関する各指標別の都道府県ランキング

	労働市場			多様性			働き方		
	労働力充足	人材マッチング	生産性/イノベーション	女性活躍	シニア活躍	外国人活躍	はたらく幸福	はたらく健康	はたらく柔軟性
1	神奈川	東京	東京	東京	山梨	東京	福井	福井	東京
2	滋賀	神奈川	愛知	高知	鹿児島	京都	沖縄	沖縄	神奈川
3	兵庫	大阪	神奈川	沖縄	長野	千葉	島根	熊本	愛知
4	埼玉	熊本	滋賀	福井	静岡	大阪	長崎	和歌山	千葉
5	福岡	佐賀	兵庫	京都	宮崎	愛知	鹿児島	大分	滋賀
6	大阪	沖縄	大分	徳島	島根	神奈川	宮崎	山口	兵庫
7	宮城	島根	千葉	鳥取	福井	沖縄	福岡	鹿児島	京都
8	北海道	福岡	大阪	石川	埼玉	群馬	兵庫	岡山	大阪
9	奈良	宮崎	福岡	島根	千葉	山梨	三重	奈良	島根
10	千葉	千葉	京都	佐賀	群馬	静岡	和歌山	三重	沖縄

出所:パーソル総合研究所「ニッポンのはたらく地図2025」

データ紹介

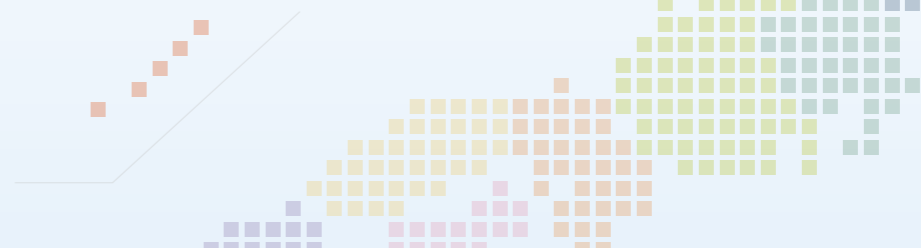
本インタビューのベースとした「ニッポンのはたらく地図2025」は、オープンデータと独自調査を組み合わせ、労働市場や多様性、働き方を9つの指標（「労働力充足」「人材マッチング」「生産性」「女性活躍」「シニア活躍」「外国人活躍」「はたらく幸福」「はたらく健康」「はたらく柔軟性」）で可視化し、全国47都道府県の特徴と課題を整理したものです。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hataraku-map/>

東京一極集中からの価値転換で 地方から始まる 日本再生への新たな道筋

パーソル総合研究所は、都心部・大企業中心の調査とは視点を変え、全国47都道府県の「はたらく実態」の調査・分析に挑み、レポート^(※1)を発表しました。労働市場、多様性、働き方に関する9つの指標で捉えた調査結果を起点に、当社研究員が地域エコノミスト・藻谷浩介氏にインタビュー。「東京一極集中」「インバウンド」「労働力不足」について、その背景にある構造的な問題と今後の見通しを掘り下げます。



地域エコノミスト
日本総合研究所 主席研究員
藻谷 浩介氏

1964年山口県生まれ。平成合併前にあった全3,200市町村、海外150カ国を自費で訪問し、地域特性を多面的に把握。地域振興、人口成熟問題、観光振興などに関し研究・著作・講演を行う。2012年より株式会社日本総合研究所主席研究員。著書に『デフレの正体』『里山資本主義』（共にKADOKAWA）など。近著に、毎日新聞『時代の風』欄連載をまとめた『誰も言わない日本の「実力」』（毎日新聞出版）。

聞き手

パーソル総合研究所



主席研究員
小林祐児



研究員
中俣良太

東京一極集中

「東京優位」という
「錯覚」が生む「一極集中」

「われわれの調査では、イノベーションや生産性、女性や外国人の活躍、働き方の柔軟性といった指標は軒並み東京都が1位である一方、東京の働くことを通じた幸福度を示す「はたらく幸福」などは低位にとどまりました（図表1）。この乖離はなぜ生じるのでしょうか。」

藻谷氏 まず整理したいのは、言葉の定義です。特に「生産性」は、時間当たりで見ると、一人当たりで見ると、評価によって評価は変わります。指標の切り取り方次第では、地方のほうが高いケースも珍しくありません。

その上でいえば、東京は生産性ではなくイノベーション、そして多様性、働き方の柔軟性といった面で高い評価を得ているのは事実です。一方、「はたらく幸福」が低く出る背景には、企業や職場というより、住環境や通勤環境の影響が大きい。地方に残る古い経営慣行や多様な人材を十分に生かせない職場風土に違和感を覚えて東京に出る人は多いですが、そこで待っているのは、狭く

家賃の高い住まいと、長時間の満員電車による通勤です。そうした日常が少しずつ幸福感を削っていくもかわらず、当人はそれを「都市で働く」とはこういうものだ」と受け入れてしまっている面があるのではないのでしょうか。

——生活環境は地方のほうが良いのに、人はなぜ東京に向かうのでしょうか。

藻谷氏 ひとつには、東京に身を置くことで、自分の立ち位置を相対的に高く感じられるという心理的な作用があります。俗にいう「マウンティング」です。もう一つとしては、生産や現場を担う側ではなく、指示や調整、管理を行う側に回ることができる可能性が高い点があります。これは、江戸時代に農民からの年貢を幕府や藩が「中抜き」し、それが江戸を潤していた構造と似ています。大阪や福岡といった都市

でも関西や九州に対して同様の構造が見られますが、日本全国を対象にその仕組みが成立しているのは東京だけです。企業は中央集権化し、政府も予算が拡大するほど、その資金の多くは東京で管理する側の人件費などに回り、出先の経費が削られる構造になっています。そのため、「東京の会社に入れば管理側になれるかもしれない」という期待が生まれるわけです。

「地方には何もな」という
「入り込まれた」思い込み

——それでもなお東京からの離心力が働きにくいのは、なぜでしょうか。

藻谷氏 私が高校まで過ごした山口県でもそうでしたが、当時の地方では「ここには何も無いから、いずれ外に出るべきだ」という感覚が当たり前の空気として共有されていました。

しかし、冷静に現在の地方を見れば、かつて語られていたような「不便な田舎」は多くの地域で姿を消しています。コンビ

ニは各地にあり、人口2000人規模の離島でも高速通信回線が整備され、通販で注文した商品は確実に届きます。むしろホームセンターのように、地方にはあっても都心では見かけにくいものもあります。それでも「田舎には何も無い」「東京には何でもある」という決まり文句が残っています。一方で、東京側にも「恵まれた場所にいるのだから不満を持つのはおかしい」という圧力があります。こうした空気の正体は、『思い込み』の共有です。歴史学者のユヴァル・ノア・ハラリが『サピエンス全史』^(※2)で述べたように、人間は他人が言うこと、つまり『思い込み』を共有する生き物です。みんなの認識が自分の認識となる、AI（人工知能）的な思考をしてしまっているともいえるでしょう。

実態としては、海外の大都会のほとんどよりも日本の地方都市のほうが、生活に不便はありません。にもかかわらず、「何も無い」というガラパゴス的な思い込みで、地方からの遠心力が強まっているのです。むしろ外国人のほうが喜んで地方に住んだりするのはこれが理由です。実態とかけ離れた思い込みの部分は、しかし必ず壊れていくでしょう。

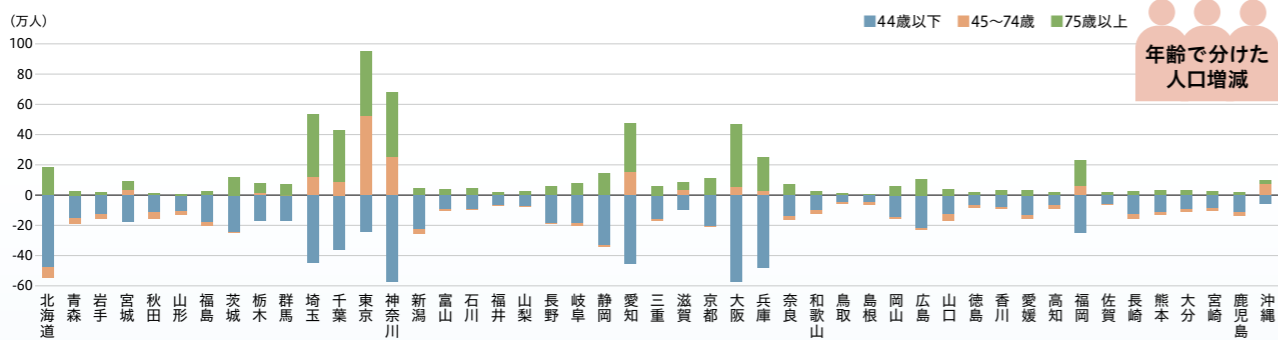
——どのように変化すると見えますか。

藻谷氏 今の東京一極集中は、例えるな

※2 ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳『サピエンス全史 文明の構造と人類の幸福』、河出書房新社、2016年

※1 パーソル総合研究所「ニッポンのはたらく地図2025」（2025年9月11日発表）【報告書】<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hataraku-map.pdf>

図表2 2014～2024年の総人口の増減(都道府県別)



年齢で分けた人口増減

出所:藻谷氏の資料を参考にパーソル総合研究所作成
総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」(居住外国人含む)

みに集中し、世界共通の指標である「延べ宿泊数」「消費額」、消費の中で地域に循環する「付加価値額(= GDP)」などを無視してきました。これまた、皆がAIのように思い込みを共有し、江戸幕府のような体制が続いてきたのです。

しかし、地域はもちろん国全体の経済を底上げするためにも、指標の刷新は必要です。まずは入国者数から延べ宿泊数(人数×泊数)へ、頭を切り替えましょう。

—— 今後を見据えると、インバウンド戦略はどう考えていけばよいでしょうか。

藻谷氏 数字で見れば、訪日客数は今後も確実に増えます。例えば2024年、アメリカからの訪日客はアメリカ国民127人に1人の割合で過去最高でした。ですが、カナダはさらに多く、69人に1人。日本までの距離が同等のアメリカからの訪日も、もっと増えます。

ら江戸幕府が惰性で延命していたようなものです。そもそも日本は秩序が動きにくい国です。江戸幕府は約270年も続き、ペリー来航から幕府解体までに約15年を要しました。明治維新の推進者たちは海外からの侵略に強い危機感を持っていました。庶民のほとんどはむしろ幕府の維持を望んでいたでしょう。

現代も、状況は似ています。日本は長くグローバル競争をしてきた経験がありながら、日本独自の強み(例えばコンテンツ産業の価値など)を十分に理解しないまま、旧態依然の決定を繰り返す場面が少なくありません。しかし、こうした「現代の江戸幕府」は、東京の現実、海外の現実を知る人が増えれば崩れます。「地方は不便だ」という前提が崩れ、「田舎は暮らしやすく良い」と再評価される時が、近々必ず訪れるというのが私の見立てです。

インバウンド

「スイス型」への転換

—— 次の話題である「インバウンド」に移りたいと思います。近年、日本各地における訪日外国人旅行者数の増大、いわゆるインバウンドの勢いが注目されています。日

本が外国人を引きつけ、外貨を稼ぐ方向性についてはどのようにお考えでしょうか。

藻谷氏 効果が実感されるには、訪日客の消費単価を高めて、地方の件数費が上がるまでいかねばなりません。観光には大きく2つのモデルがあります。現地の安い労働力でサービスを提供する「途上国リゾート型」と、従業員の件数費自体が高く、サービスの価格も高い「スイス型」です。日本が目指すべきはスイス型です。

ところが日本では、団体ツアーを中心とした薄利多売型のビジネスモデルが主流となり、ツアーを取りまとめる東京など都市部の仲介業者に利益が集まる構造が固定化してきました。このままでは観光地域にお金が残らず、現地の件数費も上がりません。結果として観光が持続的な産業にならないのです。

ここで参考になるのがプロサッカー界です。サッカーの日本代表は海外組の層が厚くなるにつれ、明らかに強くなりました。海外で活動し、その現地の基準を理解した人材が、日本に戻って活躍しなければ本質的な変化は起こらないのです。同じ現象が観光でも起こり始めています。DMO(観光地域づくり法人)のトップに、ハワイの観光局で観光誘致を担っていた人が就く例も出てきました。

他の国でも、例えばマレーシアやタイは60〜70人に1人が訪日している水準ですが、中国は200人に1人。これまた、訪日中国人の長期的な増加は不可避ですね。

むしろ問題は「増え過ぎる」ことです。空港も観光地もパンクします。だからこそ、数ではなく単価を上げて人数を抑制する必要があります。高付加価値型へ転換し、「来過ぎない」状態をつくる。訪日客数そのものを追わず、地域に利益が残るスイス型の観光へ移行せねばなりません。

労働力不足

労働力不足対策の最優先は「人件費を上げる」こと

—— 2010年に執筆された「デフレの正体」(※4)では、労働力不足への対処策を示されていました。しかし、ほぼ変化なく15年が過ぎ、少子化は加速しています。

藻谷氏 対策として、第1に人件費を上げる、第2に女性の就労とマネジメント層への登用を進める、第3に外国人観光客の消費を増やすと書きました。しかし、肝心の人件費上昇が物価上昇に追い付いていません。円安と株価上昇を成果とする政策が続いた結果、インフレになって株

—— 著書「観光立国の正体」(※3)では、「二人当たりの宿泊日数の長期化」の重要性についても指摘されていました。しかし、日本ではその視点がまだ十分に根付いていないように感じます。

藻谷氏 おっしゃる通りです。長期滞在型へ転換するには、海外経験のある実務人材が欠かせません。日本の観光業界では「何人来たか」が重視され、一人当たりの宿泊日数や消費額を高める発想が欠けてきました。安価な団体ツアーに依存し、都会の代理店にマージンが落ちる構造が続いたことで、地域にお金が残りにくかった面もあります。本来、観光は長期滞在を促し、地域内での消費を最大化してこそ成長する産業です。ようやくそこに目が向き始めた段階だと見ています。

観光は「人数」ではなく「単価」を追う戦略へ

—— なぜ人数を追いかける状況になっているのでしょうか。

藻谷氏 観光業界の中心が長らく代理店と輸送業者であり、彼らの売り上げは客数に連動しているからです。宿泊・飲食・ガイドなど現地側の力が弱かったため、観光政策も補助金も報道も、訪日客数の

価は上がりました。しかし、子どもは増えるどころか少子化は進み、労働力不足は一層深刻化しています。人が減り続けている以上、当然です。

—— 地方創生の文脈では「関係人口を増やそう」という意見もありますが、どのようにご覧になっていますか。

藻谷氏 関係人口という発想自体は否定しません。ただし、人件費が上がらなければ関係人口を増やしても本質的な解決にはなりません。人口が半分になっても、一人当たりの所得が2倍になれば経済規模は変わらない。単純な算数です。

1990年代、日本の人件費はスイスとほぼ同水準でした。ところがその後、コスト削減を優先する中で非正規雇用の割合を増やし、人件費を抑えた結果、今では数倍の開きがあります。関係人口増加策とは別に、まず人件費を上げる。この順番を間違えてはいけません。

人口減少の問題も「実数」を見よ

—— 若者がまた増えて活力を取り戻す地域と、そうでない地域はあるのでしょうか。

藻谷氏 「若者が戻ってきさえすれば活力

※4 藻谷浩介著「デフレの正体 経済は「人口の波」で動く」、KADOKAWA、2010年

※3 藻谷浩介・山田桂一郎著「観光立国の正体」、新潮社、2016年



Research Activities

調査研究活動 2025年度

パーソル総合研究所シンクタンク本部にて2025年度に取り組み、発信した調査研究のうち8テーマについて、調査を担当した研究員が結果の要点を解説します。

関係のダイバーシティ

現場が抱く葛藤、紐解く鍵は「関係のダイバーシティ」の強化

小林 祐児 主席研究員 10

60代社員の活性化

4割の企業が「50～60代は《過剰》」個別最適化が活性の鍵

藤井 薫 上席主任研究員 14

賃上げと就業意識の関係

インフレ時代の離職防止は給与の《未来展望》の提示が鍵

砂川 和泉 研究員 18

新卒就活生の動向変化

コロナ禍以降、顕著になった学生の仕事観の「低体温化」

児島 功和 研究員 22

戦略的OJTに向けた考察

OJT劣化に潜む「負の連鎖」組織開発の視点で再構築を

佐々木 聡 上席主任研究員 12

働く人のウェルビーイングの実態

従業員のウェルビーイングは経営の土台「体験」のデザインで向上を

井上 亮太郎 上席主任研究員 16

副業の変化に見る可能性

過去最多の副業実施に潜む個人の戦略的副業の潮流

中俣 良太 研究員 20

生成AIの業務利用の実態

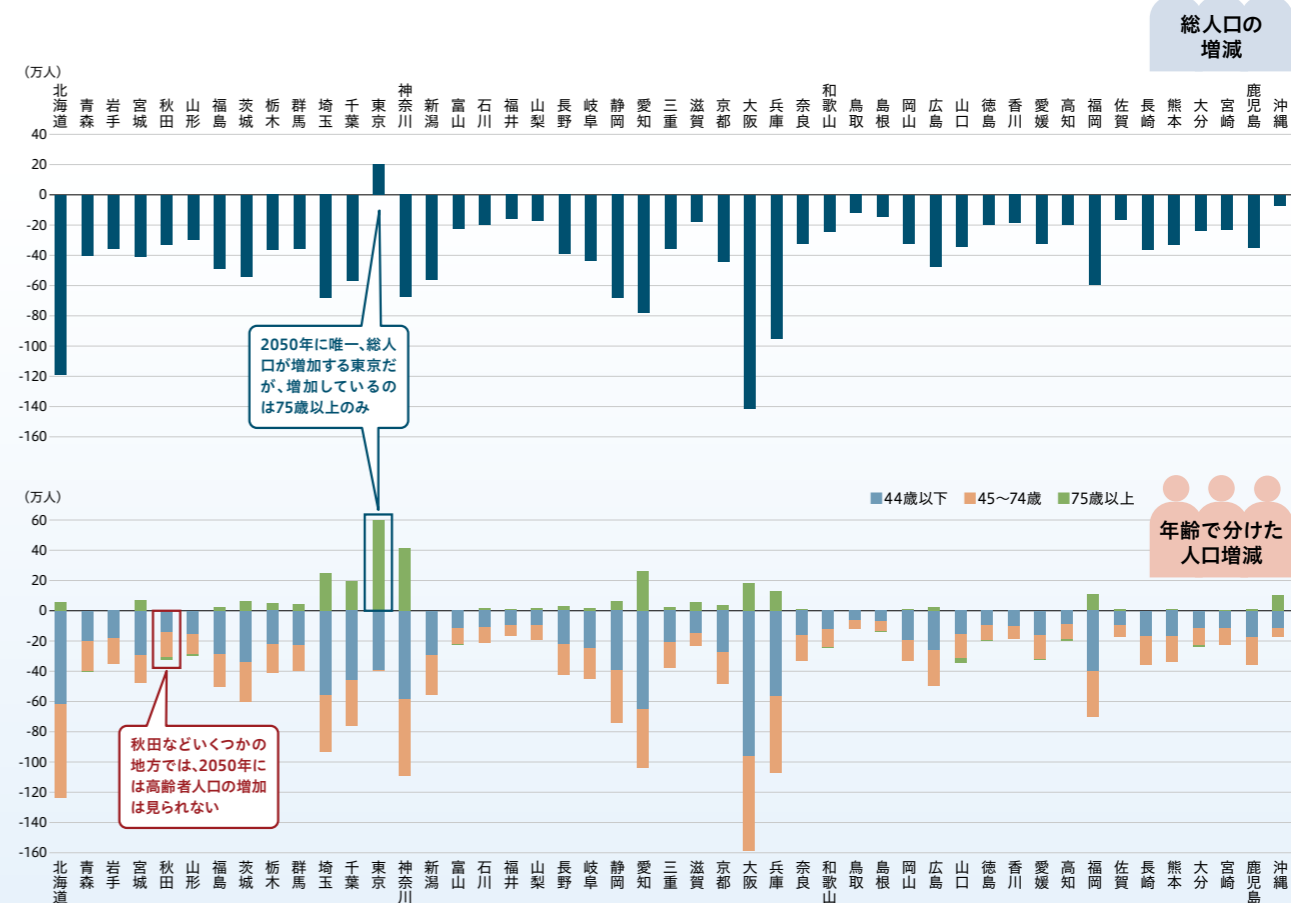
普及と効果につながらない生成AIの業務利用の盲点

田村 元樹 研究員 24

※各調査のより詳しいレポートや報告書は、Webサイトからご覧いただけます。
パーソル総合研究所 調査レポート <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/>



図表3 2025～2050年の総人口の増減予測(都道府県別)



が戻る」という発想自体が、もはや時代遅れです。日本全体で0～9歳の子どもの数は、この50年で6割減りました。2024年までの過去10年間における人口増加は、どの都道府県においてもほぼ高齢者の増加によるものです(図表2)。

この問題は地方だけの話ではありません。むしろ人口が多いことで成り立ってきた世界最大の都市・東京こそ最大の危機にあります。2025年から2050年までの人口増加が見込まれるのは東京だけですが、増えるのは75歳以上のみです(図表3)。空き家数が2023年現在で最も多いのも東京ですが(※5)人口増加を前提に今も新築を続けています。このままでは高齢化によって、空き家は増えるばかり、病院や介護施設の取り合いは一層激しくなるでしょう。

一方、秋田県など現在すでに人口減少が著しい一部の地方では、2050年には

高齢者人口が増え終えた状態になります(図表3)。人口減少問題のトンネルを最初に抜けるのは、日本の地方ということですが。

——人口が増えないとなると、希望が持てない地方もあるのではないのでしょうか。

藻谷氏 一番危険なのは、「人口が増えない」希望がない」と思い込むことです。過去50年間に乳幼児を6割も減らした国で、なお「人口さえ増えれば」と言い続けるのは、裏を返せば「自分たちには希望がない」と宣言するのと同じです。人口は今後、確実に半分近くまで減っていきま。すが、一人当たりの人件費を倍増させれば、GDPは維持できます。重要なのは、それを前提に暮らしの質と経済をどう維持するかです。人口密度を国際比較してみると、秋田でもイギリスやイタリア並み。人口が半減しても日本はオランダと同程度です。暮らしも経済も成り立たない水準ではありません。

問うべきなのは「若者を何人集めるか」ではなく、「人口が半分になっても暮らしとサービスを維持できる仕組みを、どの地域が先につくれるか」です。縮小社会でも持続可能なモデルを構築できた地域こそが、本当の意味での活力を取り戻します。その方法は東京からは出てこないでしょう。再生は地方から始まるのです。

※5 総務省「令和5年住宅・土地統計調査 住宅及び世帯に関する基本集計」

現場が抱く葛藤、紐解く鍵は「関係のダイバーシティ」の強化

主席研究員 小林 祐児



日本企業のダイバーシティ推進は女性活躍を中心に議論が深まる一方、現場では停滞感が強まっています。労働力不足で働く人の多様性は加速するものの、マネジメントの難度は増えています。さらに近年、アメリカでは反ダイバーシティの潮流が広がり、グローバルでも逆風が吹き始めています。こうした状況下で、日本企業がダイバーシティを前進させるには、従来の発想を超えた新たなアプローチが必要です。調査結果を基にその方向性を提案します。

本記事の基になった調査研究 組織のダイバーシティ（多様性）に関する定量調査

4割は総論賛成・各論反対 人事も葛藤を抱えつつ推進

ダイバーシティの推進を阻む壁は何か。調査ではまず、人々のダイバーシティの受け止め方を確認しました。すると70・6%が「多様な人材が活躍できる社会は、より良い社会だと思う」と回答するなど、ダイバーシティの重要性は広く認識されています。一方、「自分とは考え方や価値観が大きく異なる同僚と一緒に働くのは、ストレスを感じる」と答えた人は54・3%に上ります。つまり、一般論としてダイバーシティは良いものと捉える「一般的受容度」は高い一方で、自分事となると抵抗を感じる「個人的抵抗感」も強く、矛盾した意識が同時に存在しているのです。

この2つの意識を軸に人々を次の4タイプに分けました。ダイバーシティの理念に賛同し、個人的抵抗感もない「賛同派（37・2%）」、理念に賛同せず、個人的抵抗感もある「抵抗派（10・5%）」、理念に特に賛同せず、個人的抵抗感もない「無関心派（12・9%）」、理念に賛同はする

ために融合は進みません。

個人的抵抗感を下げるには 属性・価値観より関係

そこで今回、データとともに提案するのが「関係のダイバーシティ」という新しい視点です。これは、人の「ネットワーク」と「コミュニケーション」の多様性を高めることを意味します。ネットワークとコミュニケーションの在り方は多数のパターンがありますが、注目するのは次の4点です。ネットワークに関しては、相談相手の「数」と、ネットワーク（つながり）の「密度」です。密度は、自分の知り合い同士のつながりも含めた人間関係の網目の広がりを指します。コミュニケーションに関しては、内容の「豊富さ」です。豊富さは、単なる物の貸し借りから、学び合いや感情的なやり取りまで、コミュニケーションのパターンの幅広さを指します。

関係のダイバーシティが高まると、ダイバーシティの理念への一般的受容度は高まり、個人的

抵抗感は減少します。結果、「賛同派」が増え、「葛藤派」が減る傾向です（図表2）。一方、属性や価値観のダイバーシティは、理念への一般的受容度は高めても、個人的抵抗感を高めてしまいます。また、属性、価値観、関係いずれも、働くことを通じて感じる幸せ（はたらく幸せ実感）は高まりますが、イノベーション活動と強く結びついているのは関係のダイバーシティのみです（図表3）。この結果を踏まえると、組織の創造性を高めたい場合、特に関係の在り方に注目することが有効

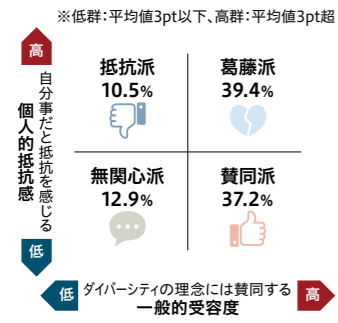
関係視点の施策を 従来の施策に加える

といえるでしょう。なお、このコンセプトは一般的な「関係の質」や「関係の良さ」ではありません。絆や信頼といった感情的なつながりを目指すのではなく、①ネットワークの数を増やし、②会話の頻度を増やす。さらに、③会話の内容を分散させる。そして、④知り合い同士をつなげる。この4点が重要なのです。

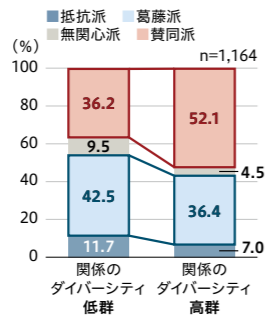
重要な4点(①~④)の促進方法は次の通りです。①

ネットワークの数を増やす①には、社員のネットワークを可視化し、社内コーチング、キャリア相談やメンター制度などを通して新しい人と話す機会をつくることです。②会話頻度を増やし、③会話内容を分散させる④には、1on1や懇親会が有効です。特に、日々の仕事の話しに終始せず、異なる領域や砕けた会話内

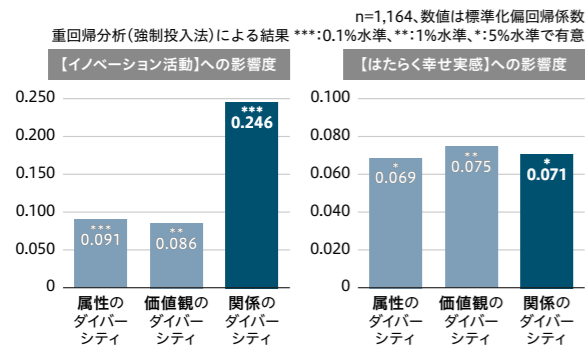
図表1 ダイバーシティに対する意識で分類した4タイプ



図表2 関係のダイバーシティ高低別に見たダイバーシティタイプの割合



図表3 属性・価値観・関係それぞれのダイバーシティが与える影響



研究員プロフィール

NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年より現職。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行っている。専門分野は人的資源管理論・理論社会学。

<当社における調査研究実績>

- ・フォロワーシップに関する定量調査
- ・はたらくソーシャル・リスニング/25年上半期
- ・第十回・テレワークに関する調査
- ・職場での対話に関する定量調査
- ・学び合う組織に関する定量調査 ほか

<執筆などの実績>

【書籍】『職場の対話はなぜすれ違うのか』（光文社）／『罰ゲーム化する管理職 バグだらけの職場の修正法』（集英社インターナショナル）／『リスクリテラシーは経営課題—日本企業の「学びとキャリア」考』（光文社）ほか多数

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/diversity/>

OJT劣化に潜む「負の連鎖」 組織開発の視点で再構築を

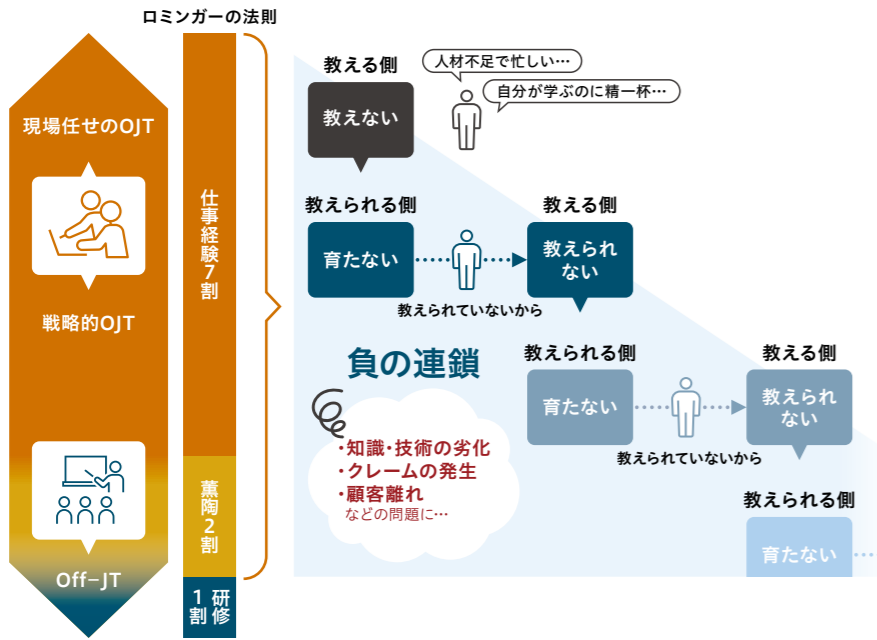
上席主任研究員 佐々木 聡



近年、人的資本経営の広がりとともに、開示項目として示しやすい職場外でのOff-JT (Off-the-Job Training)への関心が高まり、工夫や改善に取り組む企業が増えています。一方で、多くの日本企業で人材育成の大半を担ってきたOJT (On-the-Job Training)については、「機能していない」といった現場の声が多く、OJT機能不全への問題意識が高まっています。そこで、企業・個人・有識者へのヒアリングを通じて、OJTの実態と課題の構造の解明を試みました。

本記事の基になった調査研究 機関誌 HITO 「OJTを問い直す～現場任せから『戦略的 OJT』への転換に向けて～」

図表 育成の9割を占めるOJTに生じている「負の連鎖」



程が必要なのか」といった仕事内容の本質を教えている余裕がなく、場合によっては教えることができない人材も不在であるため、表面的なレクチャーに終始しがちです。しかし、機械に何らかのトラブルが生じた際、仕事内容の本質を理解していなければ

「OJTが機能してこない」 現場の悲痛な声に込める

人的資本経営の文脈で、人的資本の情報開示が進む上場企業を中心に、Off-JTに注力する企業が増加しています。他方、近年「OJTがうまくいっていない」という声が多く聞かれます。「ロミンガーの法則」というリーダー育成に関する有名なモデルがありますが、これを人材育成に当てはめると、人の成長に影響する要素は「7割が自身の仕事経験、2割が薫陶（上司や先輩など他者からの指導）、1割が研修や自己啓発」となります。OJTは「仕事経験と薫陶が入り混じった9割の部分」であり、人材育成において極めて重要な要素です（図表左）。しかし、多くの企業が、1割の部分に当たる研修・自己啓発（Off-JT）に注力してアピールし、OJTは見逃ごされているのが実情です。この状況に強い危機感を抱きました。

組織設計の発想を持ち 戦略的にOJTを再構築する

劣化が進むOJTに対し、いかなる打ち手を講じるべきでしょうか。OJTは抽象度の高いテーマであるため、「OJTを強化しよう」と掲げても、具体的にどこからどのように着手すべきかの判断がしづらいのが実情です。効果的な打ち手を講じるには、問題を分解して捉え、マネジャーの意識改革に関わるようなソフト面の施策、組織体制や人事制度といったハード面の施策を、多角的かつ複合的に進める必要があります。その際、重要な役割を担うのが、組織開発の視点を持つ人事、特に最近ではHRBP（事業部人事）です。仮に、育成に意欲のあるマネジャーが現

要因のひとつを育成・指導の不足と認識している事例も少なくありません。しかし、いずれも「なぜ育成指導が不十分な状態に至ったのか」を構造的に説明することは難しい状況であり、漠然とした課題感を抱えているケースが大半です。それほどに問題が複雑に入り組んでいるのでしよう。OJTが機能しない背景としても、人材不足による指導者の不在、世代間の価値観のギャップ、パワハラへの懸念による指導のしづらさなど、さまざまな要因が絡み合っていると考えられます。そこで、現場の状況をより正確に捉え、課題の構造を探るため、企業や個人、有識者へのヒアリングを行いました。

教えられない人材が 増え続ける「負の連鎖」

ヒアリングと歴史的な考察を通じて浮かび上がってきた最大の課題は、OJTで十分教えないために後進が育たず、教えられていない後進がさらに次の後進を指導できない、という「負の連鎖」が生じていることです（図表右）。

1990年代の成果主義導入以降、マネジャーがプレイヤー化し、後進の育成よりも自身で成果を上げることに重きを置く傾向が強まりました。部下の力を引き出して成果につなげるのが本来マネジメントの原理原則であるにもかかわらず、マネジャーが育成の責任を果たさなくなってしまうのです。その結果、次世代へ受け継ぐべき指導力が弱まり続けるという連鎖が生まれていきます。このまま手を打たなければ、教えられない人材が増え続けていくばかりであるため、この連鎖を早急に断ち切る必要があります。

さらに、多くの現場で、「How（方法）は教えても、Why（理由・本質）を教えていない」という重要な課題も見えてきました。近年、機械化や自動化が急速に進み、現場の効率化が進んでいます。例えば、製造現場ではほとんどの工程がコンピューターで制御されており、そこで先輩が後輩に教える内容は主としてコンピューターの操作方法になります。現場には「なぜその工

場にいたとしても、それが個々の力量に依存する育成にとどまる限り、組織力には結び付きません。まずは人事やHRBPが組織全体をどのように設計するかを考え、その設計の中に、育成や成長が社員のモチベーションや組織の活性化の着火点となるよう、施策を組み込んでいくのです。施策には、例えばOn-JTの仕組み化や強化、マネジメント層の強化研修、OJT強化のための専門組織の立ち上げなどが含まれるでしょう。これらの取り組みを通じて、自社ならではの、あるいは組織ならではの「OJTの型」を見いだすことが重要です。これこそが「戦略的なOJT」の在り方であり、

OJT再構築に向けて、すでに実践する企業も見られます。今回のヒアリングでは、OJTの問題の構造がようやく少し明らかになってきた段階であり、抽象度の高いOJTの問題解決に向けては、まだ序章に過ぎません。しかし、OJT劣化の危機はすでに相当程度まで進んでおり、「まずは、各社でOJTがどうなっているかを早急に見直してほしい」という思いから、警鐘の意味を込めてヒアリング結果に基づく考察を公表しました。OJTの再生に向け、引き続き事例を収集しながら考察を深め、具体的な解決策の提示につなげていきたいと思います。

研究員プロフィール

リクルートを経て、ヘイコンサルティンググループ（現：コーン・フェリー）に転職。次世代リーダー選抜、育成やメソッド開発を中心に人材開発領域ビジネスの事業責任者を担当。2013年パーソル総合研究所に入社。執行役員コンサルティング事業本部長を経て、2020年より現職。立教大学大学院客員教授。

<当社における調査研究実績>

- ・HRトークセッション動画「シン・人事思考」
- ・企業価値に資する人的資本経営コンソーシアム（共同研究）
- ・人事部大研究 ほか

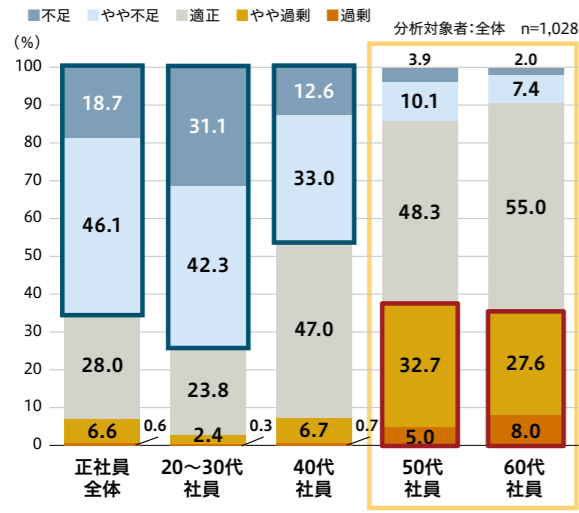
<執筆などの実績>

【書籍】『企業価値に連動する 人的資本経営戦略』（共著・中央経済社）／『日本の人的資本経営が危ない 強みを活かした変革の戦略』（日経BP 日本経済新聞出版）

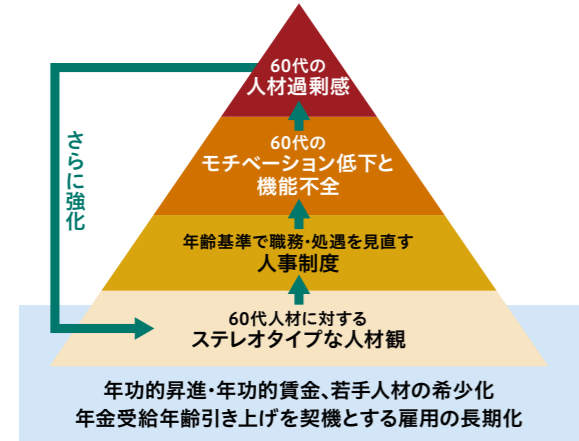
◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol16/>



図表1 年代別に見た正社員の人材不足感



図表2 60代社員過剰感のループ



4割の企業が「50～60代は《過剰》」 個別最適化が活性の鍵

首席主任研究員 藤井 薫



雇用が長期化する中、企業における60代社員の比率が高まっています。しかし、労働力不足が深刻化しているにもかかわらず、60代社員の意欲を引き出し、能力・経験を十分に活用できている企業は多くないのではないのでしょうか。そこで、その実態と打開策を探るべく、企業における60代社員の活用に関する調査を実施しました。調査結果とこれまでの研究知見を交えつつ、60代社員の活躍を促す取り組みのヒントを紹介します。

本記事の基になった調査研究 企業の60代社員の活用施策に関する調査

「普通の社員」への 目配りが不足している

企業人事の関心は、次世代リーダーやインベーターといったハイパフォーマンス、ハイポテンシャル人材に集まりがちです。経営の優先順位として当然のことです。一方で、社員の大半を占める「普通の社員」の配置や育成に対する目配りをおろそかにしてはいけません。「戦略実行」を担うのは「普通の社員」たちです。その目配りが不足すると、「普通の社員」が次第にローパフォーマンス化していくリスクが高くなります。本調査では、企業において50～60代社員は全社員の平均4割を占め、「普通の社員」と同様にボリュウム層です。人的資本経営の観点からも、活躍は必須要件です。しかし調査では、50代後半～60代社員が仕事にモチベーションを持って活躍しているとは言い難い結果が見られました。

50～60代社員の過剰感 真の要因と悪循環

まず、企業に人材不足感を尋

の成功度は密接に連動していません。60代社員の活用が成功していない企業は50代後半の活用も成功しておらず、成功企業はどちらでも成功しているのです。

60代特有の個別性を踏まえ 優先度高く対策を

労働力不足が深刻化する中、60代社員の活性化は必須課題です。60代社員を《半・現役》ではなく《現役》として捉え直し、基幹戦力として「適所」への適材配置を徹底すべきです。

60代社員の活性化は、「個別最適化」が鍵です。ビジネスキャリアや人生において多くの選択を経てきた60代社員の能力・健康・経済状況などは人それぞれであり、若手社員や中堅社員以上に個別性が高いのです。働くことや仕事に対するニーズも多様化しています。調査結果では、およそ3分の1の企業が「年齢一律」基準で処遇を見直していますが、年齢一律基準では課題解決はおぼつかないでしょう。企業は、自社で勤務していた60代社員について、すでに数多くの情

ねたところ、正社員全体では「不足」を感じる企業が6割を超えました。これを年代別に見ると、20～30代では「不足」感が顕著である一方、50～60代に対しては約4割が「過剰」または「やや過剰」と回答しています(図表1)。そして、その「過剰」感と正社員に占める50代社員、60代社員の比率とは関連がありませんでした。また、過剰感を持つ企業は、50～60代社員に対する職務の不足よりも、「本人の生産性の低さ」「モチベーションの低下」「生産性に見合わない処遇水準の高さ」を課題として挙げています。

2024年に50～60代社員個人を対象に行った調査(※)では、「職場からパフォーマンス発揮を期待されている」と考えている人は約半数にとどまり、「職場で自分が尊重されている」「自分の役割が重要である」と考えている人も半数前後に過ぎませんでした。

これは個人の責任とは言い切れず、企業側の対応にも多々問題があります。例えば、60代社員の役割・職責をそれまでよりも軽減し、《半・現役》的に扱う企

業は4割に上ります。また、9割の企業が60歳で処遇を見直し、年収は平均3割減少しています。そのような年齢基準での給与ダウンに対する社員の反応を見ると、給与ダウンがない場合に比べ、「自分の価値が低下した」「キャリアが終わった」「モチベーションが下がった」と感じる人が3～5倍多くなっているのです。

60代社員を《半・現役》とみなすステレオタイプな人材観が、年齢基準での処遇切り下げなどの人事制度につながり、それがモチベーションや生産性を低下させ、さらに60代の人材過剰感を煽って《半・現役》的人材観を強化するという、「60代社員過剰感の悪循環」が生じているといえます(図表2)。

これらの課題は、調査結果上、すでに50代後半でも同様に見られます。60歳での処遇見直し前であるものの、50代後半社員は、数年後に迎える現実として60代を見据えることから、役割認識の低下などの影響が表れている可能性が考えられます。役職定年の影響もありそうです。60代社員と50代後半社員の人材活用

報を持つていないはずですが、キャリア採用ですら数回の面接で個別に処遇を決めます。60代社員の処遇見直しを個別最適化できないわけがありません。

また、60代社員の処遇に対する企業の対応の二極化も注目すべき傾向です。およそ4分の1の企業が直近5年で60代社員の年収を引き上げ、半数以上の企業が「今後引き上げ予定」または「検討中」です。直近5年では、60歳での給与ダウン幅が大きかった企業が引き上げを行い平均レベルに近づけた形でしたが、今後については、給与ダウン幅が平均よりも小さい企業が引き上げようとしています。60代社員の処遇が比較的高かった企業が、さらに処

遇水準を改善していくことで、処遇格差が広がると考えられます。当然ながら、60代社員の処遇改善は、勤続と活躍を促進する施策です。50代後半社員のモチベーションにも好影響がありそうです。一方、処遇改善が見られない企業の60代社員、50代後半社員の目線では、処遇改善を行う企業とのコントラストがより大きくなり、モチベーションなどの課題が一層深刻化するかもしれません。

平均的には50～60代社員が全社員の4割を占めることを踏まえると、彼らの格差が経営に及ぼす影響は甚大です。経営の優先課題として、個別最適化をキーワードに60代社員の活性化に取り組みたいと思います。

研究員プロフィール

電機メーカーを経て、総合コンサルティングファームにて20年にわたり人事制度改革を中心としたコンサルティングに従事。その後、ソフトウェア開発企業にて取締役タレントマネジメント事業部長を務める。2017年8月パーソル総合研究所に入社、タレントマネジメント事業本部を経て2020年4月より現職。

- <当社における調査研究実績>
- 企業の60代社員の活用施策に関する調査
 - 「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査
 - 職務給に関するヒアリング調査 ほか

- <執筆などの実績>
- 【書籍】『定年前後のキャリア戦略—データで読み解く60代社員のリアル』(中央公論新社)
 - 『ジョブ型人事の道しるべ』(中央公論新社)
 - 『人事ガチャの秘密』(中央公論新社)
 - 各種メディアへの寄稿も多数

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker2/>



※ パーソル総合研究所「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査

従業員のウェルビーイングは経営の土台「体験」のデザインで向上を

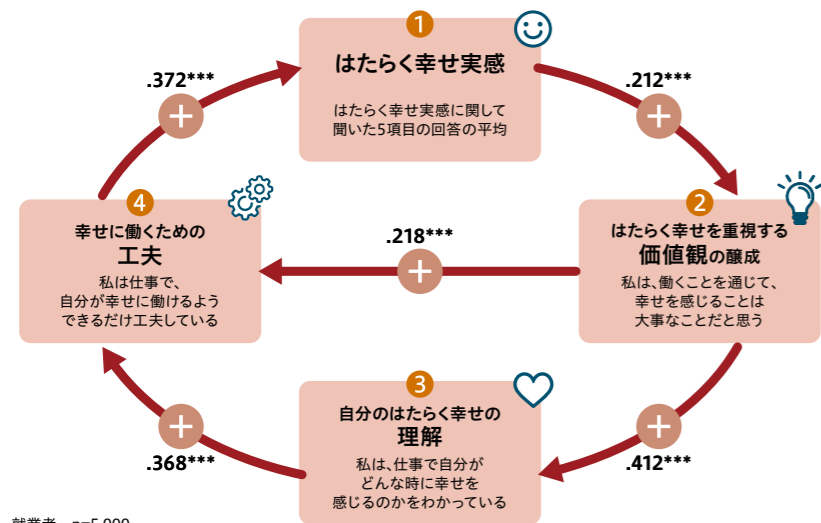
首席主任研究員 井上 亮太郎



パーソル総合研究所では、働く人のウェルビーイングに関して、2020年以降、過去3回調査を行い、その実態や要因、影響などについて明らかにしてきました。2025年に行った今回の調査は4回目に当たります。本調査では、就業者5,000名に加え、次世代の働き手である学生も新たに調査対象としました。その調査結果を基に、企業におけるウェルビーイングの捉え方や推進のヒントを解説します。

本記事の基になった調査研究 はたらく人のウェルビーイング実態調査2025

図表 ウェルビーイング・クラフティングの循環モデル



就業者 n=5,000
 図中の値は標準化係数、***:0.1%水準で有意
 モデル適合度(GFI=.984/AGFI=.836/CFI=.960/SRMR=.0428/RMSEA=.184)
 RMSEAが不適合だが、自由度=1と小さいことが影響していると考えられる

く、自分で工夫してつくり上げるものだと意識することです。そのため、個人は会社や誰かに幸せにしろてもらおうと考えるのではなく、自分でつくりたいと意識することが必要です。また、企業は仕事や職場の中に幸せを感じられるような「体験」を埋め込むことで、従業員のウェルビーイング向上を促進できる可能性があります。

ウェルビーイングは最終目的ではない

近年、健康経営や人的資本経営など、「人」に焦点を当てた経営コンセプトが注目されています。そして、こうした取り組みによって企業価値を高めた先に、どのような未来を描くかが問われています。そこには、ウェルビーイングな社会を目指す視点が重要だと考えます。生成AIの進化により仕事の在り方が変化する中でも、「人」がビジネスの中核であり続けるならば、働くことが苦役ではなく、喜びや楽しみとなる状態を追求する必要があります。と考えるからです。

企業の経営層や人事にとつて、ウェルビーイングという概念は身近になりつつありますが、従業員の健康や生活を支え、「従業員満足」を高めるための労務管理施策という理解にとどまるケースも少なくありません。それゆえに、「従業員のウェルビーイングを重視すると競争力が低下する」「社員のわがままを助長するだけ」といった「ゆるい」概念として理解されることもあり

ます。しかし、ウェルビーイングは変化に立ち向かい、挑戦するために必要な「土台」のようなものだと考えることができます。スポーツに例えるなら、ウォーミングアップ直後のように、いつでも動き出せる状態。緊張し過ぎず、意欲を保ち、ほどよく余裕をもって構えている状態です。

企業で語られるウェルビーイングとは、従業員がそのようなウェルビーイングな状態に「なる」ことが最終目的ではありません。むしろ、ウェルビーイングな状態を整え、「保つ」ことで能力や価値を発揮し、組織の目的達成を支えることが重要なのです。この視点を持つことで、ウェルビーイングは従業員と組織、双方が共に目指すことができる経営の核心的なアジェンダとなり得るのではないでしょうか。

起点は、実感する体験 人事は体験デザイナーに

理念を語るだけでは、従業員のウェルビーイングは向上しません。そこで本調査では、より良い状態を自ら作り出す能動的な

態度や行動を「ウェルビーイング・クラフティング」と名付け、従業員が自律的に自身のウェルビーイングを高めていくメカニズムを検証しました。これは、ジョブ・クラフティング(仕事の工夫)の考えをウェルビーイングに応用したものです。

分析の結果、「ポジティブな体験が価値観を育て、その価値観がさらなる体験を求める行動を生む」という循環が確認されました(図表)。具体的には、まず仕事を通じて「楽しい」「嬉しい」といった、「働くことを通じた幸せ(はたらく幸せ)」を実感する「体験を持つこと。その体験が「はたらく幸せを重視する」という価値観を醸成し、その価値観が育つと、「自分はどういうときに幸せを感じるのか」という「はたらく幸せの理解」が深まる。さらに「幸せに働けるよう工夫する」という行動が促され、再び体験を生む、という循環です。

ここから得られる重要な示唆は2つあります。第1は、起点は概念理解ではなく「体験」であること。第2に、ウェルビーイングは誰かに与えられるものではなく、その家庭生活を通じて、次世代の働き手のポジティブな労働観を育むことに資する可能性があるのです。

「楽しい」「面白い」「やりがい」などといったポジティブなイメージを強く持つ傾向が見られました。逆に、働いていない親が「幸せそうだと答えた学生のほうが、働くことに対して「辛い」「大変」などとネガティブなイメージを強く持つ傾向が見られました。

親の働く姿が学生の労働観に影響を与えている明確な因果関係を示したものではありませんが、働く親の姿が次世代の働く意欲に影響し得ることが示唆されます。目の前の従業員のウェルビーイングを高めることは、

次世代の働き手へつなぐ 社会的意義も

今回の調査では、親の働く姿が子どもに労働観に影響する可能性も見えてきました。調査では、15歳以上の学生にもアンケートを行い、自身の親の働く姿が幸せそうかを尋ねたほか、自身

研究者プロフィール

大手総合建材メーカーにて営業、マーケティング、PMI(組織融合)を経験後、学校法人産業能率大学に移り、組織・人材開発のコンサルティング事業に従事。2019年より現職。慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任講師。

<当社における調査研究実績>

- ・医療従事者の職業生活に関する定量調査
- ・上司と部下の信頼関係に関する研究
- ・はたらく幸せ/不幸せの特徴《仕事・ライフサイクル編》
- ・出張に関する定量調査
- ・教員の職業生活に関する定量調査 ほか

<講義などの実績>

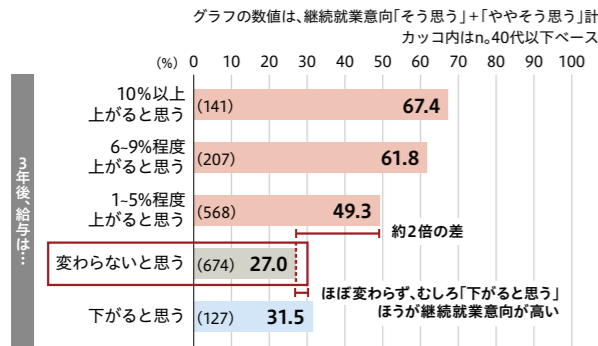
慶應義塾大学大学院 経営管理研究科「イノベーションとWellbeing経営」(2024年~現在) ほか多数



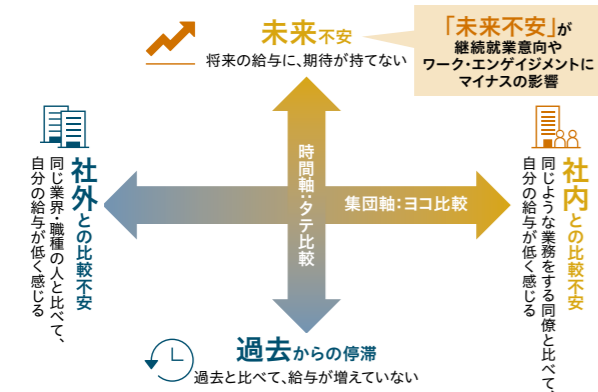
◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/worker-well-being/>

※ 井上 亮太郎・金本 麻里・保井 俊之・前野 隆司(2022). 職業生活における主観的幸福感因子尺度/不幸感因子尺度の開発. エモーション・スタディーズ, 8, 91-104. 7つの因子の詳細はこちらのサイトで確認できます。 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>

図表1 「3年後の給与見込み」と「継続就業意向」との関係



図表2 給与を何と比べるか



インフレ時代の離職防止は給与の《未来展望》の提示が鍵

研究員 砂川 和泉



インフレが進行する一方で、賃金の伸びは鈍い状況が続いています。多くの企業では、若手をはじめ人材確保が厳しくなる中、従業員の年齢構成の偏りや事業構造の変化も踏まえて、賃上げや報酬制度の見直しを迫られています。そこで、今の時代に合った報酬設計を検討するための示唆を得るべく調査を実施しました。本調査では、従業員301人以上の企業に勤める20代～60代前半の正社員2,500名を対象に実態を把握し、賃上げと就業意識の関係を明らかにしています。

本記事の基になった調査研究 賃上げと就業意識に関する定量調査

インフレ・採用難時代の報酬設計を再考する

近年、物価上昇に加えて、採用競争が激化する中、ベースアップを含む賃上げを行う企業が増えていきます。特に新卒採用においては、厳しい採用環境の中、初任給3割増や5割増など大幅アップする企業も見られます。

ただし、賃上げの対象が新人を中心とした若手に偏ると、賃上げ幅の年代間格差や部下・後輩との給与差の縮小が生じ、将来の給与の伸びに不安を抱く社員が出てくる可能性があります。こうした状況は、仕事に対する前向きな意欲や継続就業意向の低下に影響を及ぼす恐れがあるほか、部下や後輩に対する育成への向き合い方に影響するリスクも考えられます。せっかくの賃上げ策が、意図せず意欲の低下や人材流出につながる可能性も否定できません。

そこで、効果的な報酬設計のヒントを探るため、賃金と就業者の意識の実態および関係を調査しました。特に企業が重点課題とする若年層の定着に焦点を

当て、金銭的な報酬だけでなく、福利厚生や成長支援、働き方の柔軟性などといった非金銭的報酬も含めたトータルリワードの観点で報酬設計を考える際のヒントを探りました。

給与が変わらないことは下がると同様の離職リスク

調査から明らかになったポイントは、将来の給与が「変わらない」ことに、「下がる」と同程度の離職リスクがあるということです。3年後の給与の見込み別に、40代以下の社員の継続就業意向を見たところ、3年後の給与が今と「変わらない」と見込む人の継続就業意向は27・0%、今よりも「下がる」と見込む人の31・5%とほぼ同水準でした(図表1)。

物価が上昇し続ける中で、将来の給与が「変わらない」と見込まれる状況は、就業者にとって実質的な賃金低下(目減り)であると受け止められ、継続就業意向に影響している可能性が示唆されます。

また、こうした未来の給与の見込みは、継続就業意向だけで

なく、ワーク・エンゲイジメントにも影響します。調査では、給与を何と比べることが継続就業意向やワーク・エンゲイジメントに影響するのかを分析しました(図表2)。すると、未来や過去の自分の給与との「タテ(時間軸)比較」のほうが、社内外の他者の給与との「ヨコ(集団軸)比較」よりも影響が大きいことが分かりました。特に、将来の給与に希望が持たない場合(図表2の「未来不安」)、継続就業意向やワーク・エンゲイジメントが共に低くなる傾向にありました。

さらに、「5年以内」の給与水準を気にする人が最も多く、約半数に達しています。つまり、多くの就業者が気にしているのは、「比較的近い未来」の給与の動向なのです。

給与が上がらない場合に就業者が取る行動のうち、全体的に多い行動は「支出を見直す(36・5%)」「投資に力を入れる/投資を始める(28・2%)」「転職を検討する(26・0%)」であり、「昇進・昇格を目指す」といった今の職場でできる努力よりも、社外での手段を優先的に検討する傾

向が見られます。若年層に限ると「転職の検討」がより顕著であり、20代では約4割が、給与が上がらない場合「転職を検討する」という結果となりました。

納得性と時間を意識しつつ給与の伸びしろを提示

効果的に報酬の見直しを進める上で最も押さえるべき点は、数年後の給与の展望を示すことです。しかし、経営においては、賃上げよりも成長が優先される傾向にあります。当社が2022

年に経営層向けに行った調査でも、約6割の経営層が「会社の成長なくして賃上げは難しい」と回答していました(※)。現在のこのようなインフレ環境下において、給与の据え置きは意欲の低下や人材流出を招き、会社の成長を阻害しかねません。よって、賃上げをしながら成長させていくかを考えることが不可欠です。従業員に対しては「今後の数年間で給与がどのように伸びるか」といった見通しを持たせることが重要です。

その上で、以下2点とのバランスを考慮した見せ方・伝え方の工夫が必要と考えます。ひとつは、「納得性」とのバランスを考慮することです。納得性において重要なのは、何を基準に、どのような方針で給与が決定・調整されるのかという透明性です。就業者の継続就業意向を高める要素を分析

したところ、全体では「給与の調整方針の透明性」が強く影響し、20代では「給与の決定方針の透明性」が特に強く影響していました。評価基準などの給与の決まり方を明示するとともに、景気や会社の業績に応じて給与が見直される方針を説明することで、就業者にとって将来の給与の見通しが立ちやすくなり、離職の防止につながるでしょう。

もうひとつは、「時間(働き方や裁量、休暇)」とのバランスを考慮することです。例えば「休みの取りやすさ」「時間外労働の削減」といった労働負荷を軽減させる施策も、継続就業意向を高めます。従業員の給与を引き上げるための経営努力は重要ですが、すべての従業員の給与を一律に引き上げていくことには限界があります。就業者のニーズの多様化も鑑みて、ワ

他社と横並びではなく、自社としての給与の《未来展望》をいかに明確にして伝えていくことができるか。そうした姿勢が今後より一層、企業に求められていくと思います。

研究員プロフィール

大手市場調査会社にて10年以上にわたり調査・分析業務に従事。各種定量・定性調査や顧客企業のビジネスデータ分析を担当したほか、自社の社員意識調査と人事データの統合分析や働き方改革プロジェクトにも参画。2018年より現職。

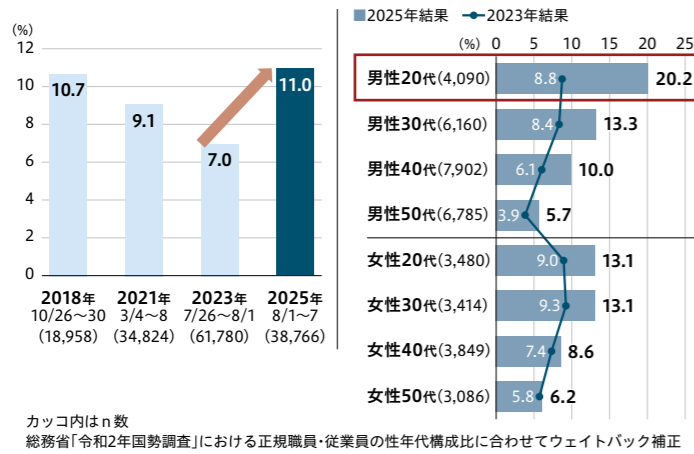
<当社における調査研究実績>

- ・転職に関する定量調査
- ・従業員のキャリア自律に関する定量調査
- ・仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査
- ・ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ ほか

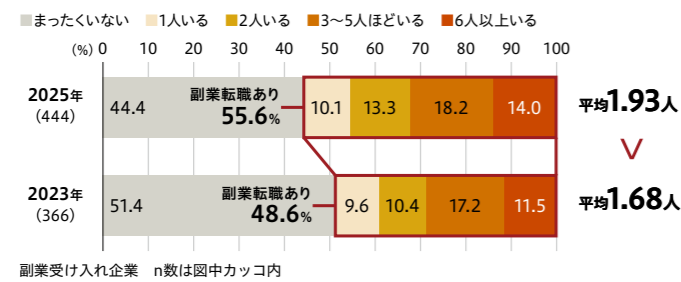
◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-increase/>

※ パーソル総合研究所 (2022) 「賃金に関する調査」

図表1 正社員の副業実施率(左:全体、右:性年代別)



図表2 他社からの副業人材が自社に転職してきた割合



例えは調査では、副業転職者は、通常の転職活動を行った転職者よりも、「転職先の社員の人の柄やチームの雰囲気、組織全体の文化・

研究者プロフィール

大手市場調査会社にて、金融業界の調査・分析業務に従事した後、2022年8月より現職。人と組織に関する多様なテーマについて調査・研究を行う。現在の主な調査・研究領域は、労働力不足や働き方の多様性(副業、スキマバイトなど)。

<当社における調査研究実績>

- ・ケア就業に関する研究
- ・スキマバイト/スポットワークに関する定量調査
- ・労働市場の未来推計2035
- ・出張に関する定量調査
- ・教員の職業生活に関する定量調査 ほか

こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob4/>

過去最多の副業実施に潜む個人の戦略的副業の潮流

研究員 中俣 良太



労働力不足が深刻化する中、副業は多様な働き方を促進し、労働市場の柔軟性を高める鍵として注目されています。パーソル総合研究所では2018年以降、副業の動向を継続的に観測してきました。4回目を迎えた2025年の本調査では、過去最高の実施率を記録し、副業の裾野の広がりが確認できました。増加の背景には、若年層のキャリア意識の変化があります。詳細を解説し、副業を起点にした企業と個人の関係性の展望を提案します。

本記事の基になった調査研究 第四回 副業の実態・意識に関する定量調査

個人の副業実施率が調査開始以来の過去最高に

2018年の「モデル就業規則の改定」以降、副業は働き方改革の重要なテーマとして注目されてきました。パーソル総合研究所では副業に関する定量調査を継続的に実施し、企業と個人の動向を追ってきました。4回目となる本調査では、「企業の副業容認率・受け入れ率」「個人の副業実施率」がいずれも過去最高を記録しています。

企業側については、社員の副業を認める割合(副業容認率)が64.3%(前回比3.4ポイント増)、他社からの副業人材を受け入れる割合(副業受け入れ率)が29.1%(同4.7ポイント増)と、調査開始以来、最も高い水準となりました。

正社員個人の副業実施率は11.0%と、前回調査の2023年まで続いていた微減トレンドから一転、4.0ポイント上昇し、過去最高を更新しました(図表1)。特に20~30代の若年層で増加しており、中でも男性20代の実施率は20.2%(前回比11.4

ポイント増)と突出して高く、5人に1人が副業をしている計算です。

副業内容は、ウェブライターやデータサイエンティストなど「専門系職種」が23.0%と最多であるものの、前回調査と比べると、ブログ運営やYouTubeなどの「ウェブサイト運営(21.6%)」、ネット販売などの「eコマース(10.7%)」など自営業的な仕事が大きく伸びています。20代に限ると「ウェブサイト運営」は最多で、35.3%が実施していました。

これら個人の副業実施率上昇の背景には、スキマバイトツールの普及やAIを活用した新しい仕事の登場など、選択肢(受け皿)の多様化や増加が考えられます。

キャリアの自己防衛という副業の質的変化も

今回の調査からは、副業の量的変化に加え、質的な変化も見て取れます。従来、副業の最も多い動機は収入補填です。しかし、「副収入を得たいから」「生活す

るには本業の収入だけでは不十分だから」「現在の仕事での将来的な収入に不安があるから」などの副業理由は、2018年から調査を重ねるごとに減少トレンドにあります。

他方、上昇している副業理由が、キャリア形成や自己実現に関する項目です。例えば「副業で好きなことをやりたいから(47.8%、前回比3.4ポイント増)」「趣味を仕事にしたいから(38.2%、同5.2ポイント増)」「自分のスキルが他の場所でも通用するか試したいから(38.0%、同4.2ポイント増)」などです。この傾向は若年層に顕著に見られました。

「キャリア形成や自己実現」といえば聞こえはよいですが、必ずしも前向きな動機だけで副業を行っていない、いわば「キャリアの自己防衛」とも呼ぶべき動きも見えてきています。例えば、今の自分の業界や仕事に対する「スキルの陳腐化のリスク」や「業界の衰退リスク」への不安について、副業をしている人としていない人を比べると、副業実施者のほうが不安が大きく、その

副業転職の兆しに見る企業と個人の新たな関係性

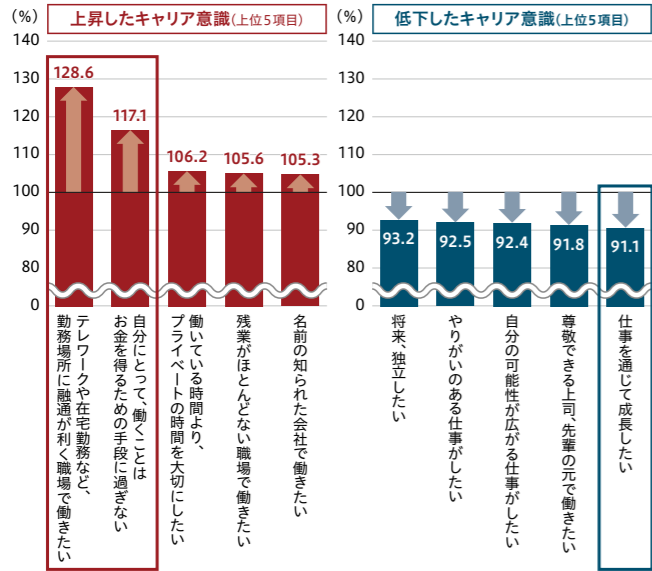
キャリア自己防衛傾向の延長上には、副業先そのまま転職するという「副業転職」の兆しも見えています。副業経験者の6.7%が「副業先へ転職した経験がある」と回答(20代は13.6%)し、受け入れ企業の55.6%が「1人以上の副業人材が自社に転職してきた」と回答しています(図表2)。その際、副業は企業・個人

風土」を事前に把握し、「転職先でスキルを生かし、キャリアを築いていく」イメージをあらかじめ持つことができていました。また、転職後の「働くことを通じての幸せ(はたらく幸せ実感)」や「ワーク・エンゲイジメント」も、副業転職者のほうが高い結果も出ています。

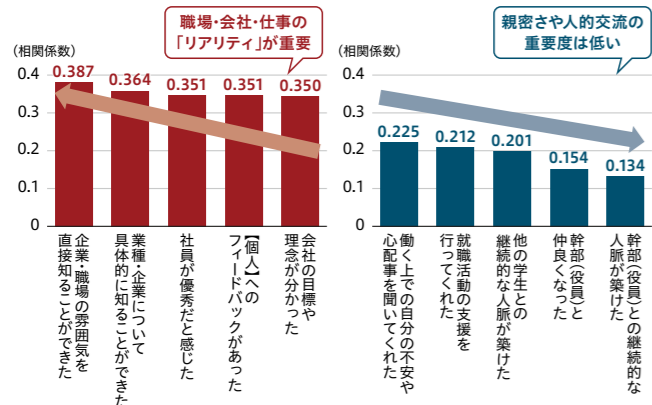
これまでの企業と個人は、職務経歴書と数回の面接で入社判断をするという、ミスマッチのリスクが相対的に高い「入社」を経て、「退職」すれば関係断絶という関係性でした。副業が推進されることにより、これからは、「入社前」から副業で相性を確認し、副業転職によって「入社」「退職後」もアルムナイ(元社員)として副業や協業

しかし、現在の企業の副業人材の活用状況に目を向けると、「優秀な副業人材と継続的に関係を築こうとしている」「単なる人手不足の解消ではなく、経営上の明確な目的を持って活用している」割合は、いずれも3割程度にとどまっています。副業は、過重労働や労働時間の通算問題など、無視できない問題が複数あることも否めません。しかし、若年層を中心に個人は、副業を戦略的に活用し始めています。労働力不足が深刻化する中、企業も今以上に、副業人材を将来の社員候補や新たな知の供給源として、戦略的に、そして積極的に活用する姿勢が求められるのではないのでしょうか。

図表1 2019年から2025年の6年間に於ける学生のキャリア意識の変化
2019年の値を100とした2025年の数値
学生(修士含む)n=900



図表2 インターンシップ経験内容と入社意欲の関係
2025年調査、上位・下位抜粋
学生(修士含む)就活開始者でインターンシップ経験者n=340



コロナ禍以降、顕著になった学生の仕事観の「低体温化」

研究員 児島 功和



コロナ禍を経て、学生の就職活動における意識や行動はどのように変わったのでしょうか。パーソル総合研究所では、2019年に実施した過去の調査と比較し、コロナ前後における就活生の意識や行動の変化を明らかにするため調査を実施しました。調査からは、いまだきの学生が持つ仕事観や採用活動に求めるもの、採用担当者から見た学生のスキルの変化などが明らかになりました。

本記事の基になった調査研究 新卒就活の変化に関する定量調査

コロナ前後における就活生の動向を探る

コロナ禍に学生時代を過ごした世代が今、就職を始めています。大学教員時代から現職に至るまで約15年にわたり、「学生が大学を卒業した後、どのように社会を歩んでいくのか」をテーマに調査研究を続け、就職活動の動向を観察してきました。その間、新卒採用の仕組みの大枠は変わっていませんが、近年では人材獲得競争が熾烈を極め、インターンシップ、スカウト型採用、早期選考など、採用チャネルの多様化が進んでいます。さらに、生成AIの登場も就職活動の在り方に大きな影響を及ぼしています。

一方で、学生側の変化もここ数年で確かに感じられます。特にコロナ禍の前後で、学生の考え方や就職活動の仕方が変わったことが想定されました。そこで、最近の学生の特徴や変化を捉えるため、調査を実施しました。調査対象は、四年制大学生と大学院生(修士課程)、入社1年目〜3年目の正社員と離職者の

計1700名です。それに加え、企業の新卒採用担当者300名にもアンケートを行い、学生のキャリア意識やインターンシップ経験と入社意欲の関係などを分析しました。

学生の「低体温化」とリアリティの追求

調査の結果、まず学生の仕事観の「低体温化」と呼べるような状況が予想以上に進んでいることが判明しました。「低体温化」とは、仕事との距離を置き、成長志向が弱まっている傾向を指します。「キャリア意識」の変化を2019年調査と比較すると、上昇した項目の上位には「自分にとって、働くこととお金を得るための手段に過ぎない」(17.1ポイント増)が挙がり、低下した項目のトップは「仕事を通じて成長したい」(8.9ポイント減)でした(図表1)。低体温化の傾向は、当社の他の調査や他社の調査でも散見されますが、この結果は当初想定以上でした。また、「テレワークや在宅勤務など、勤務場所に融通が利く職

からありましたが、その傾向が強まっているといえます。複数社から内定を得ることが一般化し、入社先を決める際に、「自分の目で見た確かな情報を基に決めたい」という心情も強まっているように感じます。

採用戦略の見直しへ

これらの結果は、採用戦略の見直しを迫るものです。まず、「情報の伝え方」を点検してみてください。学生は良いイメージ

ジ一辺倒ではなく、厳しい面を含むリアリティのある情報を求めています。例えば、ウェアサイトやSNSでの発信は有効ですが、学生を子ども扱いしたり、流行に振り回されてはいないでしょうか。現時点では学生でも、将来共に働く仲間として、真摯に向き合う姿勢が重要です。

次に、採用活動における学生の「選り方」の発想を、「見極める」から「巻き込む」へと転換することが重要です。低体温化を嘆くのではなく、受け止め、さ

場働きたい」(28.6ポイント増)も上昇しています。コロナ禍でリモート学習などの学び方を経験した学生だからこそ、テレワークなどの柔軟な働き方をイメージしやすく上昇したのではないかと考えます。

加えて、本調査では、学生が企業への「リアリティ(生身の姿)」のある情報を強く求めていることも明確になりました。「インターンシップでどういった経験をしたいか」と「企業への入社意欲」の関係を見ると、「企業・職場の雰囲気や直接知ることができた」「業種・企業について具体的に知ることができた」「社員が優秀だと感じた」など、職場の雰囲気や社員の様子といった会社のリアルな実態が分かった場合に、入社意欲が高い傾向が見られました(図表2)。学生は、SNSを含むインターネット環境で企業に関する膨大な情報に入手する一方で、そうした情報からは得ることができない「本当のところはどうなのか」というリアルな情報を求めています。働く前にある程度、実情を察知しておきたいという学生の要望は以前

さまざまなタッチポイントで動機形成を支援する必要があります。「仕事観を育てる」視点を加えるともいえます。選考過程では、個別にフィードバックを行い、働く意義や自社で働く上での必要な心構えなどを伝えます。長期化する採用期間を生かし、企業の働きかけによって学生のキャリア意識を高めていくのです。採用担当者への調査では、2019年調査と比べて「学生の真面目さが高まった」ことが確認されました。真面目さは、ともすれば受け身と捉えられる場合もありますが、重点や目指すべき方向などを適切に導けば素直に伸びていく可能性が大いにあります。また、学生の「リモートワークスキル・知識」と「デジタルスキル」も向上していま

ます。今回の調査結果を参考にぜひ、学生の本音を踏まえた施策をご検討いただければと思います。

研究員プロフィール

日本社会事業大学、岐阜大学、山梨学院大学の教員を経て、2023年より現職。大学教員としては、キャリア教育科目の開発・担当、教養教育改革、教員を対象とした研修運営などを担当。研究者としては、若者の学校から職業世界への移行、大学教職員や専門学校教員のキャリアに関する調査などに関わってきている。

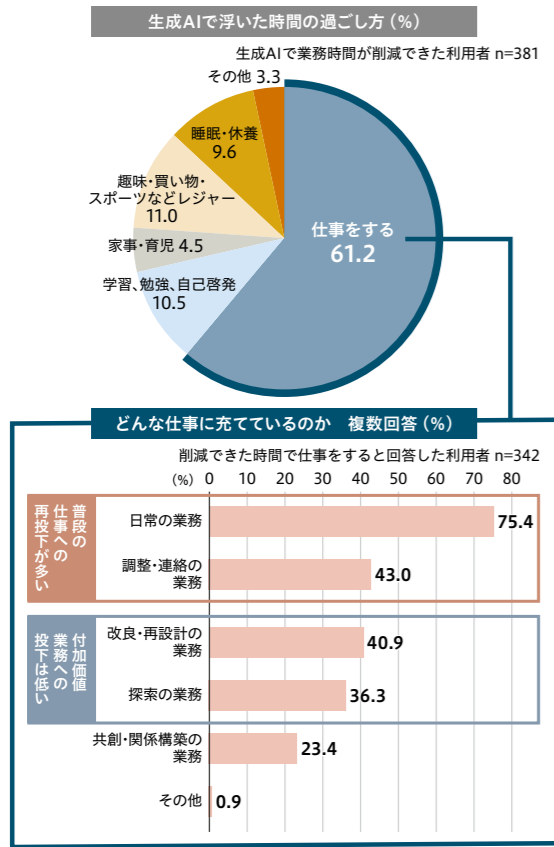
<当社における調査研究実績>

- 離職の変化と退職代行に関する定量調査
- 部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査
- 「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査 ほか

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/job-hunting/>

図表 生成AIで浮いた時間の6割は「日常の仕事」に再投下



普及と効果につながらない生成AIの業務利用の盲点

研究員 田村 元樹



働く現場での生成AIの活用には、自分の仕事なくなるのではないかと「不安」と、生産性向上への「期待」が交錯しています。しかし、全国の就業者における利用実態を示す定量データはほぼ見られません。そこでパーソル総合研究所は、2025年に全国就業者約2万人を対象に「生成AIとはたらき方に関する実態調査」を実施しました。調査結果を基に、業務利用の実態と盲点、普及と効果につなげるためのヒントを提案します。

本記事の基になった調査研究 生成AIとはたらき方に関する実態調査

利用実態や効果の定量的把握を目指して

生成AIはここ数年で急速に普及し、社会や企業に大きなインパクトを与えています。「今の仕事がなくならないか」「生産性が劇的に向上するのではないか」といった議論が先行する中、業務利用の実態や効果を示す定量データは多くありません。労働力不足や長時間労働といった構造的課題を抱える日本では、生成AIは単なるツールではなく、働き方に変革を促す存在として期待されています。一方で、「生成AIを導入したものの普及が進まない」「予想していたほどの効果が実感できない」といった声も聞かえ始めています。効果的な導入を検討するには、まず利用状況や効果、課題を把握する必要があります。そこでパーソル総合研究所では、全国の就業者約2万人を対象に、生成AIの利用状況と働き方への影響を調査しました。特に正社員層に焦点を絞り、用途、効果、そして普及や効果を阻む要因を分析しています。

活用状況や効果に格差 削減時間は日常業務に利用

まず調査結果から浮かび上がったのは、生成AIの利用が限定的であることです。全国の就業者のうち、業務利用している割合は32.4%、プライベートでの利用は39.9%でした。うち、週4日以上頻度で日常的に使いこなすヘビーユーザーは、業務・プライベートともに1割強しかいません。性年代や職位別などの業務利用状況は、20代男性が52.1%と最も多く、大企業の管理職層、中でも「事業部長相当」の利用率が高い傾向です。一方、高齢層や30代以上の女性では1〜3割程度にとどまります。業種別では「情報通信業(61.3%)」、「職種別では「IT・開発職(64.5%)」で利用率が高い一方「事務職」や「営業・販売」では3割未満と、世代や職位、業界、職種間の差が見られます。なお、正社員に絞って利用を阻む理由を見ると、若年層では「使い方が分からず、活用イメージが持てない」、中高年層では「必要性を感じない」が上位に挙がる

傾向が見られました。生成AIの活用による効果についても、タスクレベルでは進んでいるものの、組織全体のレベルでは、目立った効率化につながっていない可能性が見えてきました。

例えば、生成AIを活用することによって、タスクレベルでの所要時間(正社員の場合)は、全体で平均16.7%(週26.4分相当)削減されています。他方で、生成AI活用によって全体の業務時間が削減したと感じている人は、正社員利用者の25.4%にとどまりました。

理由のひとつとして考えられるのは、用途や利用者が限られていることです。用途に関しては、「企画・相談・思考整理」「文書・資料作成/編集」「データ分析・レポート作成」などで週30分超の削減効果が見られますが、現状、主な用途は「文章関連業務」だけにとどまっています。また、利用頻度が高いほど削減時間の幅は大きくなりますが、先述した通り、ヘビーユーザーは1割強にとどまります。加えて、奇妙なこと、ヘビーユーザーほど残業

時間が長い傾向も見られました。そこで、生成AIの業務利用で浮いた時間の過ごし方を調べたところ、浮いた時間の約6割が「仕事をする」ことに使われていたのです(図表)。しかも、その仕事の本身は75.4%が「日常の業務」、43.0%が「調整・連絡の業務」と、まずは既存のネットワークの業務に充てられています。つまり、生成AIの活用で浮いた時間は、改良・再設計や探索といった付加価値創出につながる業務よりも、目の前の業務をこなすことに再投下されているのです。

今後は生成AI活用による組織的な効果に焦点化を

今回の調査での重要な示唆は、生成AIを導入しただけでは組織全体の生産性向上にはつながらないという点です。個人レベルでは利用が進み、時間短縮の実感があっても、組織全体で見ると利用は一部に偏り、「浮いた時間の使い方」が設計されていないために効果も埋没しています。そのため、まず企業内での生成AI利用の裾野を広げるには、抵抗感を持つ層や低関心層など未利用者にも、利用メリット

の共有や利用支援などを通して働きかけしていくことが必要です。その際、気を付けるべき点として、ヘビーユーザーへの対応があります。調査では、社内で生成AIを導入した際、利

用方法などの相談やサポートに対応する役割がヘビーユーザーに集中し、時間的にも心理的にも負担になっている状況が見えました。しかも、そのような支援や指導の多くは評価対象になっ

ていないため、意欲低下にもつながりかねません。生成AI利用の支援・サポートをチーム体制や組織的な運用に切り替えること、サポート役の評価を見直すことなどが求められるでしょう。また、組織視点で活用効果を高めるためには、浮いた時間を学習・改善・新たな価値創出(付加価値業務)に振り向ける意識付けや仕掛けも必要です。効率化だけを追うと、結局は業務の再生産に吸収され、変化が起きにくいためです。生産性を高めるためには、削減時間を付加価値業務に変換する運用設計(仕掛け)が長期的な成果を左右します。

総務省の調査(※)では、米国・ドイツ・中国における生成AIの業務利用は用途によって9割を超えているのに対し、日本での利用は5割程度であり、国際的な水準と比べて大きな差があります。国際競争力の観点からも、業務活用の推進は待ったなしの状況といえます。生成AIは単なる効率化ツールではなく、働き方そのものを再設計する契機となるものです。これからは「AIをどう使うか」だけではなく、「AIで生まれた時間をどう生かし、組織全体としての効果につなげるか」に焦点を当て、価値創造的な活用へとつなげていくことがより重要になると考えます。

研究員プロフィール

大学卒業後、2011年に大手医薬品卸売会社へ入社。在職中に政府系シンクタンクへ出向。その後、千葉大学予防医学センター特任研究員、介護系ベンチャー企業の事業部長などを経験。高齢者を対象としたボランティア活動など多数の調査・研究に携わり、2024年1月より現職。

<当社における調査研究実績>

- ・医療従事者の職業生活に関する定量調査
- ・「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査
- ・はたらく人の休憩に関する定量調査
- ・更年期の仕事と健康に関する定量調査 (ほか)

◀こちらから本記事の基になった調査研究をご覧ください。▶
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/generative-ai/>

※ 総務省(2025)「国内外における最新の情報通信技術の研究開発及びデジタル活用の動向に関する調査研究」

パーソル総合研究所 研究員が選ぶ

推薦者：研究員 中俣 良太



「自営型」で働く時代 ジョブ型雇用はもう古い！

太田 肇 著
プレジデント社
2023年10月 発行

本誌20ページで解説した当社の「副業の実態・意識に関する定量調査」では、副業が単なる収入補填ではなく、「キャリア形成」を見据えた活動としてなされているという個人の意識変化が顕著に表れていました。こうした変化は、本書が提唱する「自営型」の働き方と、深く通じるものがあるように感じられます。昨今議論される「ジョブ型」の導入を超え、組織に属しながらも個人事業主のように責任を持って主体的に成果を出す働き方を、本書は提案しています。当社の調査で見た、社外活動を通じて自立的にキャリアを拓こうとする人々の姿は、まさに本書の「自営型」の萌芽といえるかもしれません。副業転職の兆しやアルムナイ活用なども含め、これからの「個と組織」の対等な関係性を構想する上で、重要な示唆を与えてくれる内容です。

推薦者：研究員 砂川 和泉



賃上げ立国論

山田 久 著
日本経済新聞出版
2020年2月 発行

本書は、日本の賃金水準が停滞している原因や賃上げが必要な理由について、個人・企業・国家の各レベルに加え、国際比較の視点から多角的に解説しています。賃上げをめぐる構造的課題やその歴史的背景を整理しながら、全体像を俯瞰できる1冊です。特に、望ましい賃上げ率を先に設定し、その達成に向けて生産性向上を労使が協力して進めるという未来志向の提案は印象的であり、本誌18ページで解説した当社の調査結果とも重なります。また、賃上げを基軸にした社会経済モデルであるスウェーデンの労働力移動の仕組みや従業員代表の経営参画も、大いに参考になります。経営者や人事担当者、労働組合関係者はもちろん、賃上げに関心のある個人にとっても、大局観を踏まえつつ、企業や個人が取るべき具体的なアクションを考える手掛かりを与えてくれる良書です。

Recommended Books

推薦図書

本誌で紹介した調査研究の参考文献をはじめ、研究員がお薦めする図書を1冊ずつご紹介します。

推薦者：上席主任研究員 佐々木 聡

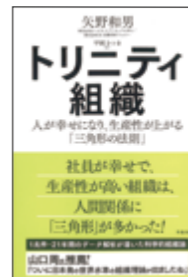


プロフェッショナル マネジャーの仕事は たった1つ

紙書籍絶版のため電子書籍のみ
高木 晴夫 著
かんき出版
2020年1月 発行

リーダーシップの第一人者であり、本書の著者である高木晴夫教授は、「部下育成がマネジャーの核心」と説きます。マネジャーの最も大切な仕事は、部下に適切な情報やリソースを配分し、成長を促すことであるとし、「『配る』マネジメント」と名付けて提唱しています。成果主義導入以降、プレイヤー化したマネジャーが増える中、原点回帰を促す内容です。講義形式で読みやすく、部門目標達成、仕事の割り振り、部下の教育・育成、動機付けの4つの仕事を解説。ハーバード大学での知見を基に、組織を動かす基礎を平易に語ります。「これぞマネジメントの本質」との好評価の声が多く、OJT劣化の文脈で読めば、Why(本質)を伝える重要性も実感できます。海外文献に精通した著者の視点が、戦略人事に深い示唆を与えてくれます。

推薦者：主席研究員 小林 祐児



トリニティ組織 人が幸せになり、生産性が 上がる「三角形の法則」

矢野 和男 著、平岡 さつき 協力
草思社
2025年7月 発行

身体装着型センサーで人のつながりを測定し、ウェルビーイングとの関係を解明した実証研究書です。日立製作所所属の研究者である著者が、約20年にわたるビッグデータ解析から得た知見を基に、知り合い同士がつながる「三角形の人間関係」が多いほど幸せが高まることを示しています。例えば、友達と友達を紹介するような行動が、ウェルビーイングを向上させるメカニズムを科学的に証明しているのです。本誌10ページで紹介した当社調査の「関係のダイバーシティ」へのインスピレーションも与えてくれました。本書では、顧客課題の解決にはそれぞれの部署が全力を尽くすよりも、それぞれの部署がどのようにつながっているかのほうが重要だという研究成果も紹介されています。どうしても閉じた関係になりがちな日本人の発想転換の背中を押してくれる1冊です。

推薦者：研究員 田村 元樹



生成AIで 世界はこう変わる

今井 翔太 著
SBクリエイティブ
2024年1月 発行

生成AIの技術的背景から仕事・文化・人類史への影響まで、研究者視点で体系的に解説した入門書です。東京大学・松尾研究室に所属し、生成AI研究と社会実装の双方に関わってきた著者が、専門知識をビジネスマン向けに分かりやすくまとめています。本誌24ページで解説した調査結果のように、生成AIの利用が低迷する日本で、漠然とした期待や不安を解消するのに適しています。特に電卓、PC、エクセルなどの新しい技術が台頭してきた歴史を振り返っても現代になお事務職が存在するように、消える・伸びる・生まれる仕事を改めて整理・分類することができ、生成AIを「正しく恐れる」ことができるようになる1冊です。「なぜ、生成AIによる時間削減効果が付加価値創出につながらないのか」という課題を考えるヒントも得られると思います。

推薦者：研究員 児島 功和



若者と労働 「入社」の仕組みから 解きほぐす

濱口 桂一郎 著
中央公論新社
2013年8月 発行

今から約13年前に発行された、新卒採用の本質を解説した新書です。現在は、当時と比べ、新卒採用は「売り手市場」となり、スカウト型採用など新しい施策の導入が進みました。また、SNSや生成AIの爆発的な普及、何よりコロナ禍を経験しました。就活生を取り巻く環境は大きく変化しています。しかし、本誌22ページの調査のため本書を読み直して感じたことは、驚くほどの「新卒採用の変わらなさ」です。在学中からの就活、ポテンシャル採用、「何をすれば採用されるかが不明瞭」という学生の迷いなどは本質的に変わっていません。さらに、企業は学生の適性を、学生は職場のリアリティを求める構図も変わらないのです。コロナ禍を経た今だからこそ、「なぜ新卒採用は難しいのか」「なぜ就活生は苦しいのか」という就活の背景や本質の理解が一層進む1冊だと考えます。

推薦者：上席主任研究員 井上 亮太郎



「新しい資本主義」の アカウンティング 「利益」に囚われた 成熟経済社会のアポリア

スズキトモ 著
中央経済社
2022年7月 発行

企業経営の文脈でウェルビーイングを考えるためにも、株主価値や株主還元の在り方を捉え直したファイナンス分野の書籍を紹介します。失われた30年という長期停滞がなぜ起こってしまったのか。それは株主還元を優先するあまり、人的資本への投資が不足してしまったからだと言っています。背景を分析し、ウェルビーイング経営の文脈で、人への投資を中長期的にどう位置付けるか、ファイナンス視点での考え方を示唆してくれる1冊です。企業人事の皆さんや経営者にとって、原初的に「会社は誰のものか」を問い直すきっかけになるのではないのでしょうか。人的資本経営の「本当に投資すべき先はどこなのか」という本質的な問いも突きつけられます。投資としてのウェルビーイング推進を考えるために、企業経営の、人的資本経営の根幹を理解する上で必読です。

推薦者：上席主任研究員 藤井 薫



DIE WITH ZERO 人生が豊かになりすぎる 究極のルール

ビル・パーキンス 著、児島 修 訳
ダイヤモンド社
2020年9月 発行

タイトルの通り、死後に資産を残さない生き方を提唱する大ベストセラーです。60代の個人を対象に実施した当社の調査では、興味深い結果が示されています。例えば、同額の純金融資産を所持している場合、「働いている人」のほうが「働いていない人」よりもお金の心配をしています。純金融資産1億円以上の富裕層でも、26.3%がお金の心配をしています。60代社員が働く理由の第1位は「生活費を稼ぐため」です。預金額が死ぬ直前に最大化する一方で、「お金の縛られ、大切なものを犠牲にしているか」と考えずにはいられません。本書は、時間とお金の関係を再考させる点が秀逸で、特にシニア層に刺さる内容です。企業と個人は「選び、選ばれる」関係です。時には、このような個人向けの本を読んで、感覚を研ぎ澄ますことも有用ではないでしょうか。

2025年2月13日 マネジメント リーダー育成

上司と部下の信頼関係に関する研究 ～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証～



社会的不確実性が高まる中、組織マネジメントにおいて「信頼」の価値がより高まることが想定されます。そこで、職場マネジメントで考慮すべき観点の提供を目的に、信頼関係構築のメカニズムに関する研究を行いました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust/>

2025年8月27日 テレワーク

第十回・テレワークに関する調査



テレワークの実態やテレワークに関する意識の変遷を、企業規模や業種・職種、雇用形態別に定量的に調査。日常的な働き方の選択肢として定着してきている状況や、残存する課題面なども明らかにしています。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey10/>

2025年11月13日 賃金・報酬

賃上げと就業意識に関する定量調査



賃上げが働く人の意識やモチベーション、継続就業意向にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにし、企業の報酬設計や人材マネジメントにおける課題や示唆を得ることを目的に調査を実施しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-increase/>

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を続けています。調査・研究の成果は、調査レポートや報告書、機関誌などの刊行物、特設サイトなどで公表しておりますので、ぜひご活用ください。

調査レポート・報告書

各調査の詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2025年2月6日 ミドル・シニア

「正社員として20年以上勤務した60代」の就労実態調査



シニアの就業率は年々高まっています。そこで、「職業キャリアの大半を正社員として働いてきた60代」にフォーカスし、その就労実態を調査。60代の活躍に向けた個人の働き方と企業の雇用の在り方のヒントを探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker/>

2025年7月29日 新卒就活 インターンシップ

新卒就活の変化に関する定量調査



2018年・2019年に実施した先行調査との比較に基づき、変化の渦中にある新卒就活の実態を把握し、企業と学生の間広がる意識や構造のギャップについて可視化を試みました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/job-hunting/>

2025年11月11日 労務管理 人材育成 新卒就活

はたらくソーシャル・リスニング／25年上半期



2025年上半期におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening-2025fh/>

2025年1月30日 ヘルスケア

はたらく人の休憩に関する定量調査



休憩は従業員の心身の不調を減らし、パフォーマンスを向上させるために不可欠な要素です。効果的な休憩の取り方を検討するための基礎資料となることを目的に、休憩実態に関する調査を行いました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/break/>

2025年7月10日 介護(介護人材) ミドル・シニア 女性活躍

ケア就業者に関する研究



少子高齢化が進む日本。育児や介護などを行いながら働くケア就業者は、どの程度増えていくのでしょうか。労働力不足に対する打つべき施策を見誤らないためにも、2035年時点におけるケア就業者数の推計を行いました。

<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/carer-employee.pdf> PDF

2025年11月6日 Well-being

医療従事者の職業生活に関する定量調査



医療従事者（医師を除く）のはたらく幸せに関する実態を把握するほか、多様な医療従事者の仕事の魅力と課題について明らかにすることを目的に調査を実施しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/healthcare-worker-well-being/>

2026年3月4日 ダイバーシティ

組織のダイバーシティ(多様性)に関する定量調査



ダイバーシティの推進を阻む壁は何か。本調査では、属性や価値観といった従来の観点とは別に、「関係のあり方」に着目。「関係のダイバーシティ」が高まることの効果や、高めるためのアプローチについて探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/diversity/>

2025年1月23日 アルバイト・パート

スキマバイト／スポットワークに関する定量調査



近年、利用者が急増しているスキマバイト。働く側とマネジメント側、それぞれのメリット・デメリットを明らかにするほか、スキマバイト人材を活用するためのマネジメントのポイントを探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spot-work/>

2025年7月1日 ミドル・シニア

企業の60代社員の活用施策に関する調査



65歳までの雇用義務や、70歳までの就業確保努力義務によって、今後も増加が見込まれる60代社員。60代社員が本格的な戦力として働き続けられる環境づくりに向けて、課題と実態を把握すべく調査しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker2/>

2025年10月28日 副業

第四回 副業の実態・意識に関する定量調査



企業の副業容認や受け入れ、正社員の副業実施率などに関する動向を把握するとともに、副業先の企業への転職実態、業務委託による副業の「労働者性」の実態などを多角的に把握することを目的に調査を実施しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob4/>

2026年2月6日 組織開発 マネジメント

フォロワーシップに関する定量調査



近年、組織のパフォーマンスを大きく左右するようになった「フォロワー」の関与や行動。現代の職場においてメンバー層に求められるフォロワーシップ行動を明らかにし、それを引き出すためのヒントを探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/followership/>

2025年1月14日 OJT 人材育成

OJTに関する定量調査



現場でのOJTの難度が、構造的／組織的要因によって高まっています。企業におけるOJTの実態と課題を把握し、効果的なOJTの方法、教える側・新人側双方に求められる行動・意識を明らかにするため調査を行いました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/ojt/>

2025年6月30日 労働力不足 労務管理

はたらくソーシャル・リスニング／24年下半年



2024年下半年におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening-2024sh/>

2025年10月16日 Well-being

はたらく人のウェルビーイング実態調査2025



2020年から継続的に実施している本調査。就業者の「職業生活ウェルビーイング」の認識と実態、経年変化を把握するとともに、その要因を明らかにし、継続的な維持・向上のためのポイントを提示しています。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/worker-well-being/>

2026年2月3日 AI

生成AIとはたらき方に関する実態調査



多くの職場で業務活用が広がってきた生成AI。業務における利用実態や活用効果を明らかにするほか、組織全体の効率化や付加価値創出につながるような活用を促進する取り組みの方向性について探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/generative-ai/>

2024年12月24日 メンタルヘルス

若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査



増加が指摘される若手従業員のメンタルヘルス不調。法令に基づき多くの組織で相談体制が整備されているにもかかわらず、なぜ解消しないのでしょうか。その理由と解決策についてヒントを探るべく、調査を行いました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health/>

2025年2月27日 成長 マネジメント

部下の成長支援を目的とした1on1ミーティングに関する定量調査



今や広く普及する1on1。一方で、課題も多く指摘されるようになりました。特に部下の成長に結びつく1on1の在り方とは何か。そのヒントを探るべく、1on1の実態と効果、課題について調査しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1/>

2025年9月11日 地方創生

ニッポンのはたらく地図2025



独自調査とオープンデータを組み合わせ、労働市場・多様性・働き方における9つの指標、および地域特性に基づく8エリアからなる「72通りの地方創生の姿」を浮き彫りにしました。

<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hataraku-map.pdf> PDF

2025年12月2日 オフボーディング リテンション

離職の変化と退職代行に関する定量調査




離職を防ぎ、定着を促す人事戦略（リテンション・マネジメント）に資する知見を提供することを目的に、近年の就業者の離職行動の変化や退職代行利用の実態とその要因を明らかにしました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/resignation/>

2024年1月31日 ミドル・シニア リスキリング

ミドル・シニアの学びと職業生活についての定量調査 [PART2 趣味の学習の実態・効果]

PART1に続き、このPART2では仕事やキャリアとは無関係の趣味として継続学習をしている「趣味学習層」に着目し、その学習対象を仕事やキャリアに向けるにはどうすればよいかなどを分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning2/>

2024年3月29日 組織開発

職場での対話に関する定量調査

企業内の人事管理のさまざまな場面で、重要性が高まっている職場内の対話的なコミュニケーションについて、その実態と、本音・本心で話せない／話せる要因を、個人レベル・組織レベルの観点から明らかにしました。




<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture/>

2024年6月25日 障害者雇用 ダイバーシティ

精神障害者雇用の現場マネジメントについてのインタビュー調査

精神障害者を雇用する企業の上司・同僚・本人、採用担当者、支援者に対するインタビューを実施し、その内容を分析することにより、精神障害者の受け入れの課題と解決策、周囲へのポジティブな波及効果を明らかにしました。




https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou2_interview/

2024年12月4日 女性活躍 ヘルスケア

更年期の仕事と健康に関する定量調査

更年期症状の実態や仕事に与える影響を把握するとともに、セルフケアと職場内支援の観点から、特に女性の更年期症状に対する有効な対応策を明らかにするため調査を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/menopause/>

2023年10月30日 人事制度 人事評価

職務給に関するヒアリング調査

職務給／役割給を導入している各業界の大手企業へのヒアリングを通して、仕事基準の給与の考え方と運用実態、今後の課題を明らかにし、職務給の導入・運用のポイントを導き出しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/job-based-pay/>

2024年3月27日 インターンシップ 採用 新卒就活

新卒者の内定辞退に関する定量調査

売り手市場といわれる新卒採用市場において、今課題となっている就活生の内定辞退。内定辞退を防ぎ、入社へとつなげるためにはどうすればよいか、施策のヒントを探るべく調査を実施しました。




<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/decline-a-job-offer/>

2024年6月25日 障害者雇用 ダイバーシティ

精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査 [上司・同僚調査]

精神障害のある従業員と共に働く上司・同僚にアンケート調査を実施し、精神障害者の受け入れ現場の負担感の実態と影響、解決に向けた手立てを探るほか、周囲へのポジティブな波及効果を明らかにしました。



https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou2_quantitative/

2024年11月27日 オフボーディング

オフボーディングに関する定量調査

労働力不足が深刻化する中、退職の連鎖を招かないためにも、欠員発生時の対応（オフボーディング）を強化すべきです。そこで、欠員発生時に組織内で何が起きているのかを明らかにし、対応方法を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/offboarding/>

2023年10月26日 副業

第三回 副業の実態・意識に関する定量調査

企業と正社員個人における副業の実態を把握するとともに、企業と個人の双方にとって実りある副業を実現するためのポイントを明らかにすべく調査しました。




<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob3/>

2024年3月26日 働き方改革 Well-being

教員の職業生活に関する定量調査

長時間労働の問題をはじめ、教育関係者のみならず広く社会の関心を集める教員の働き方。本調査では、教員の「はたらくことを通じた幸せ」に関する実態を明らかにし、教員という仕事の魅力と課題について探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/teacher-well-being/>

2024年6月7日 キャリア

キャリア対話に関する定性調査

個人のキャリアについての面談シーンの会話を分析し、感情変化や気持ちの言語化などの創発性がどのように生まれているかを明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career-interview/>

2024年11月7日 アルバイト・パート オフボーディング ハラスメント

はたらくソーシャル・リスニング／24年上半期

2024年上半期におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening-2024fh/>

2023年9月12日 地方創生

ワーケーションに関する定量調査

ワーケーションの実態を明らかにするとともに、有給休暇取得促進やワーケーション後の変化といったワーケーションによる効果の傾向と、そうした効果を高める要因について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/workcation/>

2024年2月20日 マネジメント

仕事と私生活の境界マネジメントに関する定量調査

仕事と私生活の境界コントロール実感が個人と組織に与えるメリット、および、個人の境界マネジメントが境界コントロール実感に与える影響を確認するとともに、職場における境界マネジメント支援策について明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/boundary-management/>

2024年6月5日 ハラスメント

カスタマーハラスメントに関する定量調査

サービス系職種における顧客からのハラスメントの実態と影響を把握し、ハラスメントの負の影響を防止する人材マネジメント・施策の在り方を探ったほか、医療・福祉領域のペイシェントハラスメントの実態も明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/customer-harassment/>

2024年10月17日 労働力不足

労働市場の未来推計2035

働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、大きく変化した働き方や生活、社会を踏まえ、より実態に即した労働需給の把握を目指し、中央大学との共同研究として2035年時点の労働需給を推計。労働力不足解決への打ち手を検討しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/roudou2035.pdf> PDF

2023年9月4日 テレワーク

第八回・テレワークに関する調査／就業時マスク調査

テレワークの実態や意識、就業時のマスク着用状況を把握するとともに、業務時間外においても業務連絡に回答している時間（つながっている時間）の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey8/>

2024年2月19日 メンタルヘルス

職場のメンタルヘルスマネジメントについての定量調査

重要性が高く難度も高いメンタルヘルスマネジメントについて、施策の実態を把握し、良好なメンタルヘルスマネジメントを実践する管理職の特徴を明らかにすることによって、マネジメントのヒントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/mental-health-management/>

2024年5月30日 人事制度

転勤に関する定量調査

ライフスタイルや従業員ニーズの変化、キャリア自律の推進に伴い、見直しを迫られる転勤制度について、見直しを検討する際の示唆を得るべく、ホワイトカラー正社員や就活生の転勤に対する意識やニーズを調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/transfer/>

2024年8月30日 テレワーク

第九回・テレワークに関する定量調査

2024年7月時点でのテレワークの実態や、テレワークに関する意識の変遷を定量的に把握するほか、企業規模や業種・職種、雇用形態別の違いを明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey9/>

2023年8月31日 ミドル・シニア リスキリング

ミドル・シニアの学びと職業生活に関する定量調査 [PART1 学び直しの実態・効果・促進策]

ミドル・シニアの業務外の学び（学び直し、趣味）の実態と効果、学び直す意欲があるのに学び直せないミドル・シニアの学び直し行動を促進する個人・企業要因を明らかにするため調査しました。




<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/middle-senior-learning/>

2024年2月7日 人材育成 リスキリング

学び合う組織に関する定量調査

近年、関心が高まっている人材開発・育成。持続的に学び合う組織づくりの重要性が改めて問われる中、就業者と組織における学びの実態把握と、組織的な学びを促進する施策検討のための示唆を得るべく、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/learning-culture/>

2024年5月13日 外国人材 女性活躍 ミドル・シニア

はたらくソーシャル・リスニング／24年4月

2022年度と2023年度におけるインターネット上の投稿内容から、労働・組織に関わるトピックやトレンドの現状を把握し、労働市場全体の動向理解に資する分析結果を発表しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening/>

2024年8月28日 人事制度

出張に関する定量調査

企業などの組織と従業員にとっての有意義な出張の在り方を探るとともに、出張者の出張先地域における貢献の実態と、貢献意識を高めるための観点について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/business-trip/>

2022年7月21日 人材育成 組織開発 リスキリング

リスキリングとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスキリングと学習棄却（アンラーニング）の実態と、リスキリングやアンラーニングを促す組織的要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning/>

2022年11月8日 就業・成長 Global

グローバル就業実態・成長意識調査 (2022年)

世界18カ国・地域の主要都市における人々の働く実態や働く意識、Well-being、働くことを通じた成長、グローバルな就業意向、コロナ禍の影響による働く実態や意識の変化などについて把握するため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-2022/>

2023年4月28日 不正・不祥事

企業の不正・不祥事に関する定量調査

企業の不正・不祥事の実態とその影響を明らかにするほか、不正が発生する要因と防止策、さらに不正発生後の組織改善に向けた対応施策の在り方を明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-misconduct/>

2023年8月8日 成長 Well-being

就業者の社会貢献意識(ソーシャル・エンゲージメント)に関する定量調査—ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ

就業者の社会課題への関心や社会変化への効力感を「ソーシャル・エンゲージメント (SE)」という独自概念を用いて、SEが高い人の特徴や、どのような学校教育経験・社会人経験がSEに影響を与えるかを分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hatachikara3.pdf> PDF

2022年6月30日 女性活躍

女性活躍推進に関する定量調査

女性管理職比率向上に向けて女性活躍の現状と課題を整理し、その課題に対して有効な施策を男女格差の観点から明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager/>

2022年11月2日 DX

メタバース社会における対人インタラクション研究 (Phase1)

対面と非対面（VRアバター、Web会議）の形態の違いが、営業場面などにおけるコミュニケーションに引き起こす影響について、データに基づき解明するため、基礎的実験を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/metaverse/>

2023年4月12日 Global Well-being

グローバル就業実態・成長意識調査 —はたらくWell-beingの国際比較

世界18カ国・地域（主要都市）の人々の仕事におけるWell-beingを表す「はたらくWell-being」について調査。その実態や要因を明らかにすることを通じ、日本の「はたらくWell-being」がなぜ低いのかを考察しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/global-well-being/>

2023年7月19日 人事制度

企業理念と人事制度の浸透に関する定量調査

企業理念や人事制度における社内コミュニケーションや浸透施策を「組織」「情報」「プロセス」「人」「媒体」の5つの次元に分けて定量的な検証を行い、重要点や課題を整理しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/corporate-identity/>

2022年5月27日 人的資本

人的資本情報開示に関する実態調査

非財務情報の関連用語や開示指針の理解度、人的資本情報開示に関する議論の状況、主管部署、重視する要素、マネジメント実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital/>

2022年10月5日 人的資本

人的資本情報開示に関する調査【第2回】～求職者が関心を寄せる人的資本情報とは～

人的資本情報開示に関して、求職者が転職／就職先の検討にあたり重視する要素や使用する媒体・ツール、人的資本情報開示項目への関心度を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital2/>

2023年3月27日 成長 Well-being

若年就業者のウェルビーイングと学びに関する定量調査 <高卒・専門学校卒・短大卒編> —ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ

高卒・専門学校卒・短大卒の若年就業者における多様な活躍とウェルビーイングについて、重要となる資質・能力・適性や仕事経験／最終卒業校時代の学び・経験の内容を探ることを目的に調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hatachikara2.pdf> PDF

2023年7月10日 障害者雇用

精神障害者雇用の現場マネジメントについての定量調査

近年、雇用数が急増している精神障害者。企業における雇用、および障害者個人の就業についての実態と課題、また精神障害者の定着・活躍を促す現場マネジメントのポイントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/seishin-koyou/>

2022年5月23日 組織開発 マネジメント

企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査

新規事業開発の実施状況や成功度、組織的な成功要因（手法、組織マネジメント、人事の支援、組織風土など）、新規事業開発担当者の実態について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-business-development/>

2022年9月5日 賃金・報酬

賃金に関する調査

就業者の賃金の増減、収入に対する満足度、年収、副業の有無および、企業の経営層の賃上げに対する意識について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey/>

2023年2月22日 地方創生

就業者の多拠点居住に関する定量調査

都市圏と地方圏を定期的に行き来する「多拠点居住」の生活実態の把握や地域にもたらす労働・消費効果、地域との関わりを通じてWell-beingを高めるための要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multi-regional-life/>

2023年6月30日 賃金・報酬

コロナ禍における転職と賃金に関する調査

コロナ禍によって、労働移動と転職時の賃金はどのように変化したのでしょうか。コロナ禍における転職時賃金の増減や、異業種・異職種への移動（転職）と賃金、転職時の賃金増加に影響する要因などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/change-jobs-wages/>

2022年5月13日 戦略人事

人事部大研究

企業人事部の人員体制や権限、機能、経営参加の実態や、戦略人事の実現状況、HRBP／事業部人事の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department/>

2022年8月30日 テレワーク

第七回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する調査

新型コロナウイルス感染症の第7波感染拡大下におけるテレワークの実態を定量的に把握するため、約2万人の調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey7/>

2022年11月28日 戦略人事

人事部大研究—非管理職の意識調査

人事部の「非管理職層」に焦点を当て、人事部に所属する非管理職層社員から見た人事部の魅力、やりがいと課題、管理職意向や人事職域の経験意向などのキャリア意識を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department2/>

2023年6月29日 人事制度 人的資本

男性育休に関する定量調査

企業における男性育休推進の検討に資することを目的に、①企業が男性の育休取得を促進するメリット、②どうすれば男性の育休取得率が上がるか、③男性が中長期で育休取得するには何が必要かについて定量的に明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/paternity-leave/>

2022年4月6日 アルバイト・パート

パート・アルバイトのフィールドマネジメントに関する定量調査

店舗現場のマネジメントとパート・アルバイト従業員の行動との関係や、従業員行動と現場品質、現場品質と顧客満足度との関係を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/ap-field-management/>

2022年7月29日 成長 Well-being

若年就業者のウェルビーイングと学びに関する定量調査—ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ

若年就業者の多様な活躍とウェルビーイングについて、重要となる資質・能力・適性や仕事経験／大学時代の学び・経験の内容を探ることを目的に調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/wp-content/uploads/thinktank/data/hatachikara.pdf> PDF

2022年11月18日 ハラスメント

職場のハラスメントについての定量調査

職場のハラスメントについて、その発生要因や影響、ハラスメントが暗数化（潜在化）する要因と防止策、また上司マネジメントとの関係などについて調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/harassment/>

2023年6月14日 キャリア リスキリング

派遣社員のリスキリングに関する定量調査

派遣社員のキャリア意識や派遣先企業・派遣元企業での就業実態、また派遣社員の学び・リスキリングの実態とその課題を明らかにし、有効な支援の可能性を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/haken-reskilling/>

2023年3月発行 ハラスメント

特別号 HITO REPORT vol.14

ハラスメント対策の盲点と副作用
～現場が抱えるジレンマにどう向き合うか～



ハラスメント防止・撲滅への社会的意識が高まる一方で、「どこからハラスメントに当たるのか」という線引きの難しさや、上司がハラスメントを回避し過ぎることで生じる「マネジメントの機能不全」など、職場ではジレンマも多いハラスメント問題。対策はどうあるべきか、1冊を通して本誌なりの答えを探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol14/>

2024年3月発行

調査研究要覧2023年度版



本誌では、2023年度の1年間に発表した調査・研究成果のうち代表的なものを9点、それぞれの調査研究を担当した研究員の解説にてご紹介します。巻頭では、昨今の賃上げの動向と、継続的な賃上げ実現に不可欠とされる人的資本の強化について、法政大学大学院の山田久氏と当社研究員の対談を掲載しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/guide-2023/>

2025年3月発行

調査研究要覧2024年度版



2024年度の1年間に発表した調査・研究成果のうち代表的なものを、それぞれの調査研究を担当した研究員の解説にてご紹介します。巻頭では、2024年10月に発表した「労働市場の未来推計2035」の共同研究者である中央大学の阿部正浩教授・下関市立大学の鈴木俊光准教授と当社研究員の座談会を掲載しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/guide-2024/>

— 機関誌「HITO」ほか刊行物 —

各機関誌の詳細は、下記URLまたは
二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

機関誌「HITO」のバックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。

 **ご注文方法** [https://www.fujisan.co.jp/\[HITO\]](https://www.fujisan.co.jp/[HITO])を検索



2023年3月発行 タレントマネジメント

大手企業における管理職の異動配置に関する実態調査2022



多くの企業の実態として、必ずしも管理職全員が次世代経営人材ではないでしょう。ミドルマネジメントとして位置付けられている、これら「普通の管理職」の登用や昇進、異動配置はどうなっているのでしょうか。大手企業34社の人事責任者へのヒアリングを通じ、その考え方や実態、今後の方針を明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/talent-management-2022/>

2023年12月発行 採用 賃金・報酬 リスキリング

HITO vol.21

人事トレンドワード 2023-2024



人事のトレンドを客観的な形で残していくことで、「今、本質的に注力すべきテーマ」をより確かな目で見極めたい。そのような企画の第2回となる今号では、2023～2024年の「人事」を映す3大トレンドワードを紹介。また、さまざまな識者や人事の方々への取材を通して2024年を展望します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito21/>

2024年12月発行 アルバイト・パート オフボーディング ハラスメント

HITO vol.23

人事トレンドワード 2024-2025



2022年から開始した本企画。3号目の今回も、2024～2025年の社会変化に伴う注目すべき3つの人事トレンドワードを厳選しました。本誌では、3大トレンドワードについての解説のほか、企業人事や識者が今注目するキーワードに関するインタビューを交えて、2024～2025年における人事の課題と展望を探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito23/>

2025年12月発行 マネジメント 労務管理 AI

HITO vol.25

人事トレンドワード 2025-2026



2025～2026年の社会変化を踏まえた注目の人事トレンドワードは何か。今号も企業人事アンケートなどを基に3ワードを厳選。誌面では、人事トレンドワードの解説のほか、巻頭対談、企業人事・識者に現在の取り組みと今後の見通しを聞いた取材記事などを交え、2025～2026年の人事の課題と展望を俯瞰します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito25/>

2022年12月発行 人的資本 テレワーク DX

HITO vol.19

人事トレンドワード 2022-2023



人事のトレンドを客観的な形で残していくことで、「今、人事において本質的に注力すべきテーマ」をより確かな目で見極めていきたい。その思いからスタートした本企画。第1回の本誌では、2022～2023年の3大トレンドワードを選び紹介するほか、さまざまな立場の方が注目するキーワードを取材しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito19/>

2023年9月発行 障害者雇用 ダイバーシティ

第2ステージを迎える精神障害者雇用
定着・活躍の実現が、企業の持続的成長につながる



企業における精神障害者の雇用数が急増している一方、定着率の低さの問題が顕在化してきています。精神障害のある人に今よりもっと定着・活躍してもらうにはどうすればよいか。企業や個人を対象に実施した調査をはじめ、現場の支援者や当事者の方々への取材を通して、そのヒントを探りました。



<https://with.persol-group.co.jp/answers/pdf/brochure2023.pdf> 

2024年10月発行 労働力不足

特別号 HITO REPORT vol.15

労働市場の未来推計2035
人口減少と高齢化にどう立ち向かうか「変化」を起こす



2018年に発表した「労働市場の未来推計2030」から約6年。働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、働き方や生活、社会は大きく変化しました。そうした変化を踏まえ、より実態に即した労働需給の把握を目指し、中央大学との共同研究として2035年時点の労働需給を推計。労働力不足解決への打ち手を検討しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol15/>

2025年9月発行 OJT 人材育成

特別号HITO REPORT vol.16

OJTを問い直す
～現場任せから「戦略的OJT」への転換に向けて～



日本企業の人材育成の大半を担ってきたOJT。しかし近年、OJTの機能不全が課題になっています。本号では、人事担当者・現場管理職・OJT経験者へのインタビューやOJT再構築に取り組む企業事例、研究者の視点などを通じ、OJTの変わらない本質と見直しの方向性を探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol16/>

2022年10月発行 人的資本

特別号 HITO REPORT vol.13

動き出す、日本の人的資本経営
～組織の持続的成長と個人のウェルビーイングの両立に向けて～



人的資本経営、そして情報開示に向けた動きが加速しています。本誌では人的資本経営への注目が高まってきた背景や、情報開示に向けた取り組みの要点を解説するほか、投資家、経営者、企業人事、大学キャリアセンターなど、さまざまなステークホルダーにインタビューを行い、人的資本経営のポイントを探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol13/>

2023年8月発行 AI Global Well-being

HITO vol.20

海外のHRトレンド



2020年以降に発表された海外の主要な学術ジャーナルやレポートを調査し、日本において今後重要になるであろう3つのテーマを独自視点で選出しました。また誌面後半では、AIの中でも生成AIのChatGPTに注目し、ChatGPTが今後の働き方に与える影響について識者にインタビューしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito20/>

2024年6月発行 Global HRテック

HITO vol.22

海外のHRトレンド



前年に引き続き、2023年に海外の主要な学術ジャーナルやレポートで話題となったHR関連テーマを調査し、日本において今後重要になるであろう3つのテーマを独自視点で選定。また、テクノロジーとHRの未来について、デジタルの活用や働き方、心身の健康といった観点から海外識者に取材しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito22/>

2025年6月発行 解雇 AI Global

HITO vol.24

海外のHRトレンド



前号に引き続き、2024年に海外で発表された主要なHR関連の学術ジャーナルやレポートを対象に、今後日本でも重要性が高まると考えられる3つのテーマを選定し、特集を組んだHITO vol.24。知見をより深めるための海外識者インタビューも行い、多角的な視点からの分析と考察を加えています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito24/>

2024年10月4日 就業・成長 Well-being

はたらく幸せ／不幸せの特徴 《仕事・ライフサイクル 編》

「はたらく人の幸福学プロジェクト」で開発した尺度を用いてアンケート調査を実施。その結果を基に、はたらくことを通じた「幸せ」「不幸せ」の状態について、性年代や業種・職種などによる特徴を分析しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/pgs2024/>

特設サイト

各特設サイトの詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

パーソル総合研究所の公式サイトでは、調査の解説動画も公開しています。以下の「調査解説動画一覧ページ」よりご覧ください。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/movie/>

2021年11月発刊 ミドル・シニア

特別号 HITO REPORT vol.11 「シニア人材」活性化のカギ ～70歳就業時代にむけた高齢者雇用の在り方を探る～

シニア就業者に、企業内で戦力として生き生きと活躍してもらうにはどうすればよいのでしょうか。「シニア人材」を雇用する企業「50～60代のシニア従業員」「シニア従業員と同じ職場で働く40代以下の同僚社員」を対象に実施した調査の結果と、取材を基に考察します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol11/>

2022年9月発刊 人材育成 組織開発 リスキリング

HITO vol.18 組織成長に生かすアンラーニング ～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～

近年、リスキリングと共に注目を集めるアンラーニング。時代や環境の変化とともに通用しなくなった知識・スキルを捨て、替わりに新しい知識・スキルを取り込むことを指すアンラーニングは、個人や組織が何に着手し、注力すれば促進できるのでしょうか。調査や取材から探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito18/>

2023年11月10日 就業・成長 ミドル・シニア

働く10,000人成長実態調査2023 シニア就業者の意識・行動の変化と活躍促進のヒント

毎年行っている働く10,000人を対象とした成長実態調査。その2023年度の結果から、「シニア就業者」と「プレ・シニア就業者」に注目し、就業実態や意識の変化、そこから見えてきたシニア活躍のヒントを紹介いたします。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2023/>

2026年1月30日 地方創生

ニッポンのはたらく地図

オープンデータと独自調査を組み合わせ、労働市場・多様性・働き方に関する9つの指標を基に、全国47都道府県のランキングや各都道府県の特徴をまとめました。地方の企業や自治体への取材記事も紹介しています。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hataraku-map/>

2021年8月発刊 採用 人材育成 DX

HITO vol.17 ITエンジニアに選ばれる組織の条件 ～賃金と組織シニズムの観点から考察する～

これからの企業の競争力維持・成長に不可欠なDX（デジタルトランスフォーメーション）。そのDXを支えるITエンジニアの需要が急速に高まっています。ITエンジニアの獲得・活躍推進にはどのような観点・施策が重要なのか。定量調査を基に、「賃金」と「組織シニズム」の観点から考察します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito17/>

2022年6月発刊 人的資本

人材版伊藤レポートを読み解く

経営環境が大きく変化する中、「人的資本経営」に注目が集まり、人的資本経営の情報開示に向けた機運も高まっています。本誌では、企業の実践において参考にしていただくべく、2020年9月に経済産業省より発表された通称「人材版伊藤レポート」をどう読み解くのかについて、識者や企業の視点を紹介します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/reading-ito-report/>

2023年7月31日 AI

AIの進化とHRの未来

ChatGPTをはじめ、技術進化が目覚ましい生成AI。今後、人々の仕事や働き方、企業の人材マネジメントに、どのような影響が予想されるのでしょうか。さまざまな分野の専門家に意見を伺いました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/ai/>

2025年8月29日 介護(介護人材) ミドル・シニア 女性活躍

ケア就業者に関する研究

育児・介護などケアへの関心が高まる中、ケアと仕事の両立支援は一層重要になっていきます。「育児就業者」「介護就業者」「ダブルケア就業者」について、人数の見通しと活躍に向けた職場の在り方を探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/care-worker/>

2021年4月発刊 タレントマネジメント

大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020

一口に「タレントマネジメント」と言えば定義は多様であり、実態や具体論はなかなか見えづらいものです。そこで本誌では、タレントマネジメントの具体的な取り組みについて、大手企業21社の人事責任者／人事企画責任者を対象に実施したヒアリングの結果と、そこから見えてきた特徴的動向について紹介します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/talent-management-2020/>

2022年3月発刊 タレントマネジメント

大手企業における非管理職層の異動配置に関する実態調査2021

タレントマネジメントとは、経営人材を対象としたものに限りません。新入社員からシニアまでの「非管理職層」の配置が最適化されるほど、企業のパフォーマンスは高まるはず。そこで本誌では、大手企業31社の人事責任者にヒアリングを行い、非管理職層の異動配置の実態と課題、最適化への糸口を探りました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/talent-management-2021/>

2023年7月10日 障害者雇用 ダイバーシティ

精神障害者雇用を一步先へ

精神障害のある方に、企業でイキイキと活躍してもらうにはどうすればよいか。精神障害者の採用・定着・活躍に焦点を当て、パーソル総合研究所が行った調査や取材などを通して、企業が得意な配慮の在り方を追求します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/seishin-koyou/>

2024年10月17日 労働力不足

労働市場の未来推計2035

私たちは、コロナ禍や働き方改革の推進など、社会や働き方に大きな影響を与えるようなさまざまな変化を経験しました。そのような変化を経て、これから労働市場はどのように変わっていくのでしょうか。2035年時点の労働需給状況の推計を実施しました。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/>

2021年4月発刊 テレワーク

特別号 HITO REPORT vol.10 テレワークは組織成長の原動力になるか？ ～調査データから見えた成功の秘訣～

新型コロナウイルス対応のため、一気に導入が進んだテレワーク。しかし、その効果に対する企業の評価は分かれてきました。今後、企業にとって、どのようにテレワークを取り入れていくのがよいのでしょうか。2020年3月から継続的に行ってきた当社調査の結果を基に、課題を最小限に抑え、メリットを享受するための秘訣を考察します。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol10/>

2022年3月発刊 働き方改革 副業 労務管理

特別号 HITO REPORT vol.12 「副業」容認しますか？ ～本業への影響、人事の本音、先進事例などから是非を考える～

企業にとっても個人にとっても、より良い意味を持つ副業の在り方とは何でしょうか。また、そのために企業はどのような点に留意して従業員の副業について容認検討・推進すればよいのでしょうか。調査分析の結果のほか、人事への本音アンケートや企業取材などを通して、その解を探ります。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol12/>

2018年12月15日

残業

希望の残業学



立教大学の中原淳教授と共に立ち上げた「希望の残業学」プロジェクトにて、学問的に裏打ちされた大規模な調査やヒアリングなど、定量的・定性的な調査を基に、長時間労働の背後にある要因を多角的に探り、残業削減に向けて現実を変えていく有効性の高い打ち手を開発しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/zangyo/>

2020年9月28日

ジョブ型雇用

「日本的ジョブ型雇用」転換への道プロジェクト



日本の産業構造・企業風土・労働慣行に即した現実的な「日本的ジョブ型雇用」を新たに定義。その転換のためのロードマップについて、有識者との議論や定量調査による考察を通じて発信しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/employment/>

2021年7月6日

就業・成長

働く10,000人成長実態調査2021



毎年行っている働く10,000人を対象とした成長実態調査。在宅勤務の急増や残業減など、新型コロナウイルス対策を背景に大きく変化した人々の働き方に関する結果をはじめ、2021年の特徴的な就業・成長の実態を紹介します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2021/>

2022年12月9日

DX

メタバースは私たちのはたらき方をどう変えるか



オンライン会議の普及をはじめ、コロナ禍によって大きく変化した私たちの働き方。この先、さらにどのように変わっていくのでしょうか。メタバース(仮想空間)に着目し、メタバースと「はたらく未来」の可能性を探ります。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/metaverse/>

2018年1月24日

就業・成長

働く10,000人成長実態調査2017



労働力不足が深刻化し、労働生産性をいかに高めるかが重要になっています。そこで焦点となるのが、働く一人ひとりの「成長」です。人々がどのように働き、成長をどう捉え実感しているのかについて、2017年より経年の定点調査を開始しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2017/>

2020年7月15日

Well-being

これからの幸せなはたらき方を探求するはたらく人の幸福学プロジェクト



近年、社会や従業員のWell-beingを実現する経営姿勢が強く求められています。本サイトでは、「はたらく人の幸せ」に着目し、新たに開発した経営指標、経営への効果、マネジメント介入の実践的観点を提案します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/well-being/>

2021年4月23日

テレワーク

人と組織の可能性を広げるテレワーク



新型コロナウイルスへの対応を機に一気に企業導入が進んだテレワーク。メリットを引き出し、組織成長の原動力に変えていくにはどうすればよいか。検討のための参考情報として、調査結果やコラム、機関誌などをまとめて紹介しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/telework/>

2022年8月18日

就業・成長

働く10,000人成長実態調査2022 20代社員の就業意識変化に着目した分析



毎年行っている働く10,000人を対象とした成長実態調査の2022年度結果において、20代社員に着目し分析。今の若手社員像を浮き彫りにするほか、若手社員の働く意識に対する在宅勤務の影響を明らかにします。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2022/>

2017年11月28日

ミドル・シニア

日本で働くミドル・シニアを科学する



労働力人口の不足が深刻化する中、働き手の多くを占める40~50代であるミドル・シニア層の活用が期待されています。法政大学大学院の石山恒貴教授との共同研究により、「ミドル・シニア躍進の鍵」を解き明かしていきます。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/mspj/>

2020年6月15日

外国人材 ダイバーシティ

外国人材の採用・定着・共生を探求する



外国人材との共生は不可避かつ喫緊の課題です。日本の外国人労働にまつわる課題をエビデンスを基に整理し、外国人材の採用・定着・マネジメントのためのヒント、さらには真の意味での共生を実現するための方策を探求します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/foreign-human-resources/>

2021年2月17日

転職

転職学



働き手一人ひとりにとって、より良い転職を実現するための行動と選択とは何なのでしょう。その問いを探求するため、立教大学の中原淳教授と共同研究を行いました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/career-change/>

2022年7月29日

成長 Well-being

ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ



大学生~若手社会人が、「よく生きている」「はたらいで笑っている」未来をワクワクして描き、意欲を持って学びや行動へ向かうための羅針盤を届けたい。立教大学の中原淳教授・ベネッセ教育総合研究所・パーソル総合研究所によって、産学連携で行った研究の成果をまとめています。

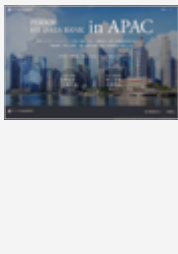


<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hatachikara/>

2017年9月17日

APAC

PERSOL HR DATA BANK in APAC



APAC(アジア・パシフィック)の各国・地域における「労働市場」に関する基礎統計情報や賃金データ、「労働法制」に関する情報、「働く実態や意識」に関する調査結果を紹介しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/hr-data/jp/>

2020年5月21日

介護(介護人材) キャリア

介護人材の成長とキャリアに関する研究プロジェクト



介護事業に20年以上取り組むベネッセスタイルケアと共同で、「介護職にとって、成長を実感しながらキャリアを築いていける環境」について、エビデンスに基づいて科学的に探求するとともに、実践的な解決策を共創します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/kaigo/>

2020年9月29日

就業・成長

働く10,000人の就業・成長定点調査(経年)



パーソル総合研究所では、働く10,000人を対象に、働き方の実態や就業意識、成長の実感度・イメージについて経年で調査を実施中。本サイトでは、調査開始の2017年から現在までのデータを公開しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/>

2022年6月10日

人的資本

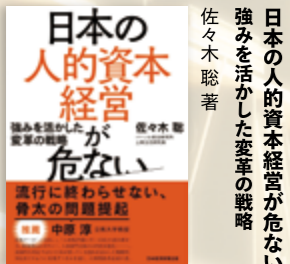
人的資本経営を考える



近年、関心の高まる「人的資本経営」。実現に向けて、どのような視点や意識を持ち、どう実践していけばよいのでしょうか。識者や経営層をはじめ、さまざまな立場の方へのインタビューや独自調査・分析などを通して検討します。



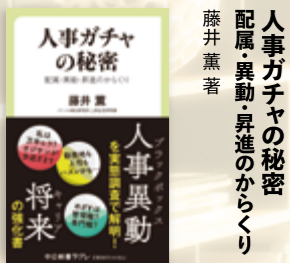
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/human-capital/>



◆日経BP 日本経済新聞出版 2023年2月発行

人的資本経営は、流行に乗って横滑りの形で整えても、本質を見逃し、市場から魅力的な投資対象と見なされなくなるリスクをはらんでいます。本書では、上場企業の経営者、人事部長に実施した調査に基づき、模倣ではなく、強みを活かした人的資本経営の実現に向けた日本企業の姿と、カギを握る人事部の在り方を提示。どのレベルでどこまで情報開示を行えばよいのか。切実な疑問に答えます。

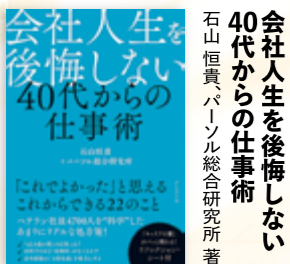
<https://www.amazon.co.jp/dp/4296115898/>



◆中央公論新社 2023年2月発行

意欲をくじく配属・異動、木に竹を接ぐような組織改編に、不満を抱く若手・中堅社員は少なくありません。「配属ガチャ」「上司ガチャ」が流行語になるゆえんです。しかし、調査の結果、人事異動や昇進にはパターンが見えてきました。会社側は何を企図して人事を行っているのか。秘密に迫り、個人がキャリアを考える羅針盤を提供するほか、管理職や人事担当者にも見逃せない1冊です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4121507886/>



◆ダイヤモンド社 2018年12月発行

なぜ企業で働く人は、ミドル・シニア期に入ると、「停滞感」を抱き、職場での「居場所」を失っていくのか。長期雇用を前提に昇進・昇格の可能性を広く与え続ける日本の雇用慣行は、ミドル・シニア期に動機付けが難しくなる構造的欠点を抱えています。人生100年時代、長く働き続ける時代だからこそ、一人ひとりの働き手が知っておきたいポイント、調査結果を基にまとめています。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4478104212/>

◆光文社 2026年1月発行

「会社が面談ばかり増やしてうとうしい」「部下と何を話せばいいのか分からない」「そもそも社内で心を開く気はない」——。昨今、職場において丁寧な対話の重要性が強調されていますが、現場では面倒と感じる声が目立ちます。本書では、大規模調査による分析と、社会学や哲学、文化人類学の知見を駆使して、本当に有意義な対話をどのように実現するのかを提言しています。すべてのビジネスパーソンに捧げる、新しいビジネス・コミュニケーション論です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4334108458/>



職場の対話はなぜすれ違うのか
小林祐児著

◆テオリア(発行)/フォレスト出版(発売) 2025年8月発行

著者の中原淳教授、パーソル総合研究所、ベネッセ教育総合研究所は、共同研究として9,600名を対象に大規模調査を実施。調査結果では、「学びをやめない大人ほど幸せである」という仮説が裏付けられました。どうすれば仕事や家庭で忙しい大人が学び続けられるのか。本書では、共同研究で明らかになった「仕事で活躍しながら学びを続ける人の共通点」を基に具体的な方法を探ります。「学びたいができていない」という方も学びのハードルが下がり、一步を踏み出す勇気が湧いてくるはず。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4866808586/>



学びをやめない生き方入門
中原淳、パーソル総合研究所、ベネッセ教育総合研究所著

◆中央公論新社 2026年2月発行

30年、40年、あるいはそれ以上にもわたる会社員生活。60歳を過ぎてからもなぜ働くのか、どう働くのか。お金のためか、情性か、それともやりがい。今の会社で再雇用か、転職するのか、それともフリーランスか——。本書では、企業勤めの50代後半～60代、約5,000人を対象とした調査をベースに、シニアの働き方の今を追います。渦中の60代はもちろん、「明日はわが身」の50代にとっても、人生後半戦における「働くこと」との向き合い方を考える上で欠かせない1冊です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4121508629/>

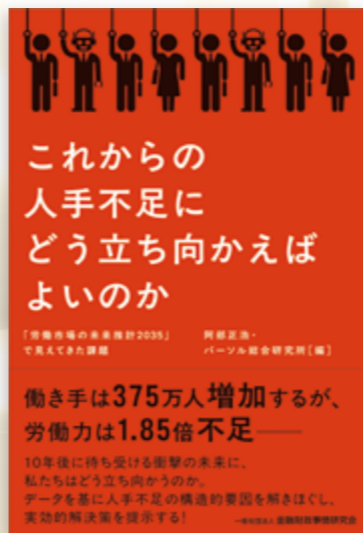


定年前後のキャリア戦略
データで読み解く60代社員のリアル
藤井薫著

◆一般社団法人 金融財政事情研究会 2026年2月発行

「2035年、労働力は今より1.85倍不足する」。パーソル総合研究所と中央大学が共同で行った「労働市場の未来推計2035」での予測結果です。ただし、これは労働市場の構造や人々の働き方、企業の働き方などがこれまでと同じであれば、という前提条件が付きま。10年後も同じく人手不足は深刻で、経営や経済に悪影響を与えているのでしょうか。そして、私たちはどう立ち向かえばよいのでしょうか。データを基に人手不足の構造的要因を解きほぐし、実効的解決策を提示します。

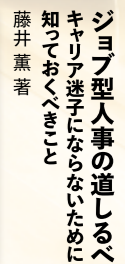
<https://www.amazon.co.jp/dp/4322146309/>



これからの人手不足にどう立ち向かえばよいのか
「労働市場の未来推計2035」で見えてきた課題
阿部正浩・パーソル総合研究所編

パーソル総合研究所の書籍

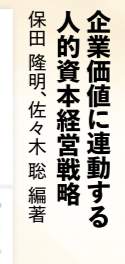
パーソル総合研究所の研究員が執筆した書籍、またパーソル総合研究所にて実施した調査研究、共同研究の成果をまとめた書籍をご紹介します。各書籍は書店・インターネットでお求めいただけます。ここでは参考としてAmazonの掲載ページへのリンク・二次元バーコードを掲載しています。



◆中央公論新社 2025年2月発行

「ジョブ型」人事制度の導入が広がっています。職務を基準とするジョブ型では、昇進昇格・異動配置・給与などの制度や運用が変化しますが、実態は一律ではなく、誤解も多い状況です。本書では、ビジネスパーソンの大多数を占める「ふつうの会社員」に焦点を当て、ジョブ型がどう影響を与えるか、どのようにキャリアを構築していけばよいかを具体的な事例とともに、解き明かします。

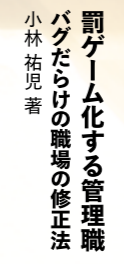
<https://www.amazon.co.jp/dp/4121508335/>



◆中央経済社 2024年7月発行

人的資本情報開示の義務化により、日本でも人材投資への期待が高まっています。本書は、慶應義塾大学の保田隆明教授と、パーソル総合研究所研究員の佐々木聡が共同座長を務める「企業価値に資する人的資本経営コンソーシアム」の成果を集約したものです。「経営戦略と人材戦略の運動」はなぜ難しいのかなど、実務担当者の「なぜ」を起点に人材投資・組織開発の在り方を掘り下げます。

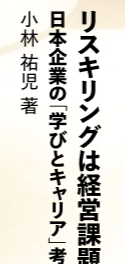
<https://www.amazon.co.jp/dp/4502508810/>



◆集英社インターナショナル 2024年2月発行

今、管理職として働くことが、「罰ゲーム」と化してきています。影響は深刻です。管理職ポストの後継者不足、イノベーション不足、部下育成不足、管理職本人のストレス、そして本人の自殺という悲劇的な問題にまで連鎖とつながっています。本書は、こうした日本の管理職の異常な「罰ゲーム化」をデータで示し、解決策を提案します。経営・人事にも、現場の管理職にも役に立つ1冊です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4797681349/>



◆光文社 2023年3月発行

社会人に学びの習慣がない日本においてリスキリング・ブームを「活かす」にはどうすればいいのか。それには、リスキリングの議論に多く見られる《必要なスキルを明確にし、そのスキルを教育訓練し、必要な仕事に就かせていく》という発想を乗り越える必要があります。本書では、リスキリングを現実に進めるための仕掛けや仕組み、方向性について調査データや学術知見を基に論じます。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4334046525/>



◆幻冬舎 2022年3月発行

コロナ禍で早期退職の募集が急増。対象は3年連続で1万人を超え、業績良好な企業の「黒字リストラ」も少なくありません。長年尽くした会社から、戦力外通告を突きつけられ、会社に残れば「働かないおじさん」と後ろ指を指される。転職すべきか、留まるべきか、どう変わればいいのか。制度疲労を起す「日本型雇用」の問題を浮き彫りにしながら、大リストラ時代に生き残る術を示します。

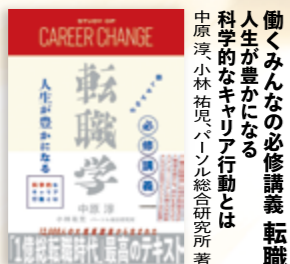
<https://www.amazon.co.jp/dp/4344986482/>



◆日本経済新聞出版 2021年11月発行

「ジョブ型雇用の本質」をはじめ、「日本の企業風土・雇用慣行と親和性の高い仕組み」「転換へのさまざまなハードルの克服方法」「具体的なジョブ型雇用のモデル」「企業の円滑な転換をサポートする政策の在り方」など幅広い観点で有識者を交え議論。その内容を踏まえ、日本的ジョブ型雇用を提案するとともに、ジョブ型雇用への転換時に日本企業がクリアしなければならない課題を指摘します。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4532324343/>



◆KADOKAWA 2021年4月発行

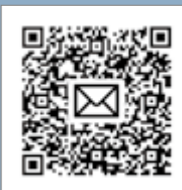
「今の会社で仕事を続けてよいのか」「どのように転職すればよいのか」「新たな組織に定着し、活躍するためにはどう行動すればよいのか」。転職のプロセスにおける問いに対し、1万2,000人の大規模調査の結果を基に科学的にアプローチした1冊。転職を考えている社会人から、これから就職する学生、定年を迎えるシニアまで、これからの労働市場を生き抜く上で必読の内容です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/4046049820/>

パーソル総合研究所の調査・研究の最新情報は、メールマガジンや各種SNSにてご紹介しております。

ご関心をお持ちいただいた方は、ぜひ下記二次元コードより登録・フォローをお願いします。

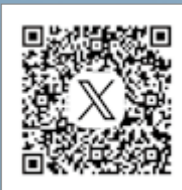
パーソル総合研究所 メールマガジン・公式SNSアカウント



<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



<https://www.facebook.com/rc.persol/>



https://x.com/prc_thinktank



<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>



<https://note.com/persolrandc>



<https://www.youtube.com/@パーソル総合研究所>



<https://rc.persol-group.co.jp/>



調査研究要覧 2025年度版

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

企画・編集 パーソル総合研究所 シンクタンク本部
表紙デザイン 久保井 得夫
執筆 外山 夏央、さとう ともこ
写真 坂井 公秋
校閲 ディクション株式会社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2026年3月17日

読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきますため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。

<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



202603-01



動画で理解する最新の調査・研究

パーソル総合研究所の公式サイトでは、研究員による調査解説や対談などさまざまな動画を公開しています。

シン・人事思考

日本を代表する企業の人事責任者をお迎えし、パーソル総合研究所の席主任研究員・佐々木聡がHRに関するさまざまなトークを展開します。



調査解説

最新の調査・研究結果や背景情報などについて、研究員がポイントや示唆を交え、コンパクトに10分にまとめて分かりやすく丁寧に解説する動画です。



人事トレンドワード解説

毎年、企業人事アンケートや調査などを基に、パーソル総合研究所が厳選している注目すべき3つの「人事トレンドワード」について解説します。



イベントアーカイブ

研究員が最新の調査・研究成果と、実務へのヒントを解説するイベント『パーソル総合研究所 Think Forward』のアーカイブ動画です。





PERSOL

パーソル 総合研究所

調査研究要覧 2025年度版

2026年3月17日発行

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

<https://rc.persol-group.co.jp/>



本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています