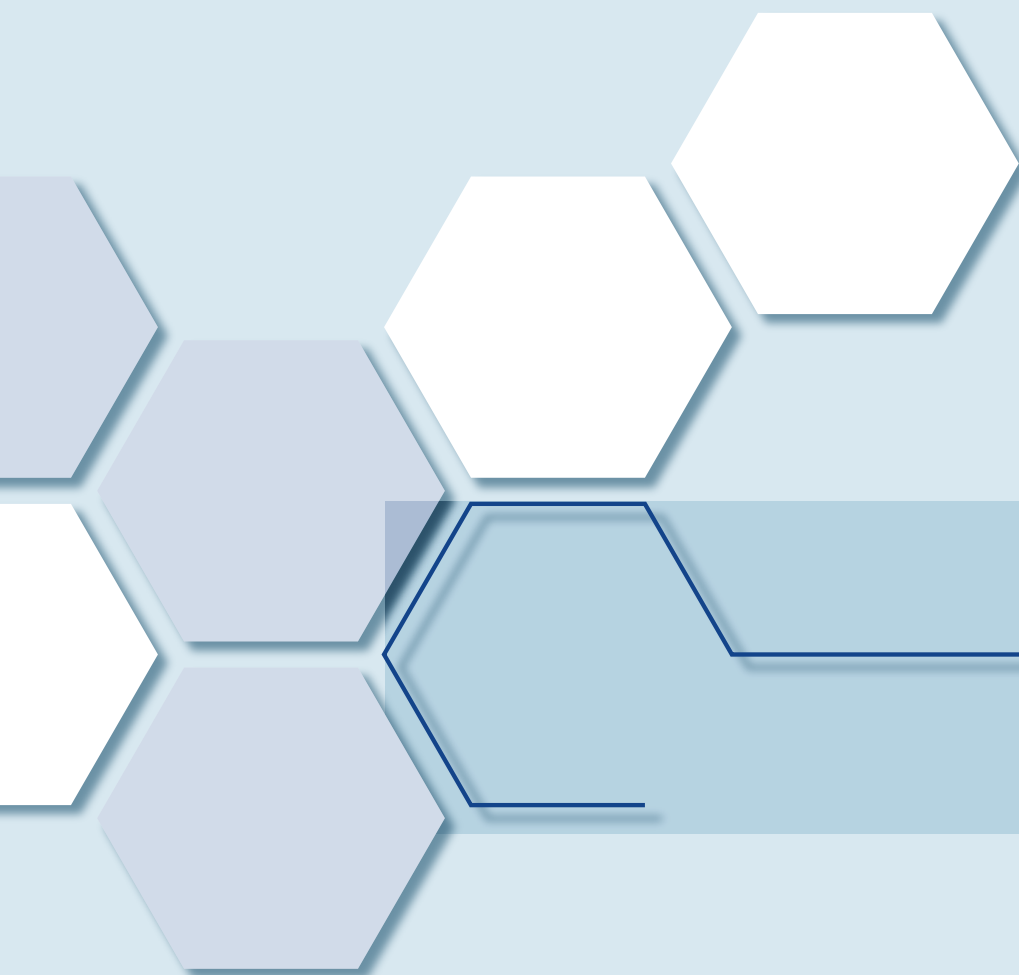


2025年度

# 人事部門の抱える課題と その取り組みの実態調査

～九州企業は、直面している人事課題にどう取り組んでいるか～

## 調査報告書



2025年12月

公益財団法人 九州生産性本部



## は じ め に

我が国では、労働生産性が依然としてOECD加盟38カ国中30位前後にとどまり、企業を取り巻く環境は一層不確実性を増しています。賃上げの定着、人手不足の深刻化、生成AIをはじめとした急速な技術進展、カーボンニュートラルへの対応など、企業はこれまで以上に複合的な課題への対応が迫られています。

こうした中で持続的な成長を実現するためには、新規事業の創出やデジタル・AI活用による生産性向上はもとより、それを担う“人”への計画的かつ戦略的な投資、リスクリングの加速、多様な人材が能力を発揮できる職場づくりなど、イノベーションにつながる取り組みが不可欠となっています。

当本部では、企業の人事部門が直面する課題とその対応の実態を把握し、九州企業の人事戦略策定に資することを目的として、2011年度より毎年「人事部門の抱える課題とその取り組みの実態調査」を実施してまいりました。

この度、本年度の調査結果をとりまとめましたので、ご報告申し上げます。本調査が、各社における人事制度や施策の見直し、さらなる発展に向けた検討の一助となれば幸甚に存じます。

最後に、本調査にご協力いただきました企業の皆様に心より御礼申し上げます。今後も継続して調査を実施してまいりますので、引き続きご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2025年12月

公益財団法人九州生産性本部

# 目 次

1 調査概要	．．．	1
2 調査結果	．．．	3
3 調査一覧		
(1) 直面している人事課題	．．．	20
(2) 人材育成（教育）	．．．	21
(3) 採用活動	．．．	24
(4) 離職防止	．．．	27
(5) 高年齢者継続雇用	．．．	29
(6) 女性社員の活躍推進	．．．	32
(7) 副業・兼業	．．．	34
(8) 今後重視したい人事戦略のキーワード	．．．	36



# 調 査 概 要

## 【調査方法】

- ・調査対象 九州生産性本部の会員企業を中心とする九州地域企業・団体組織の人事部門の責任者
- ・調査期間 2025年10月20日～11月7日
- ・調査方法 アンケート用紙を郵送の後、Web・FAXによる回答（882組織）
- ・回答組織数 179組織（回答率20.0%）[昨年度28.0%]

## 【調査内容】

人事部門の抱える課題とその取り組み状況を把握するために、次のテーマで調査を行った。

- （1）直面している人事課題
- （2）人材育成（教育）
- （3）採用活動
- （4）離職防止
- （5）高年齢者継続雇用
- （6）女性社員の活躍推進
- （7）副業・兼業
- （8）今後重視したい人事戦略のキーワード

## 【集計方法】

全体集計に加え、下記区分について集計を行った。

〔業 種 別〕 製造業、非製造業の2区分

〔従業員規模別〕 「300人未満」「300人以上1,000人未満」「1,000人以上」の3区分

〔昨年度の調査結果との比較〕

可能な範囲において、昨年度と結果比較を行った。

## 【回答企業の概要】 ※（ ）内の数字は2024年度の結果

### ① 業種別

製造業	75組織	41.9%	(34.7%)
非製造業	104組織	58.1%	(65.3%)
合 計	179組織		

②従業員規模別

300人未満	105組織	58.7%	(57.8%)
300人以上、1000人未満	54組織	30.2%	(28.3%)
1000人以上	20組織	11.2%	(13.9%)
合 計	179組織		

③県別

福岡県	106組織	59.2%	(57.4%)
佐賀県	15組織	8.4%	(7.2%)
長崎県	18組織	10.1%	(9.2%)
熊本県	12組織	6.7%	(8.4%)
大分県	9組織	5.0%	(8.4%)
宮崎県	10組織	5.6%	(5.6%)
鹿児島県	9組織	5.0%	(4.0%)
合 計	179組織		

【調査結果をご覧ください際の留意点】

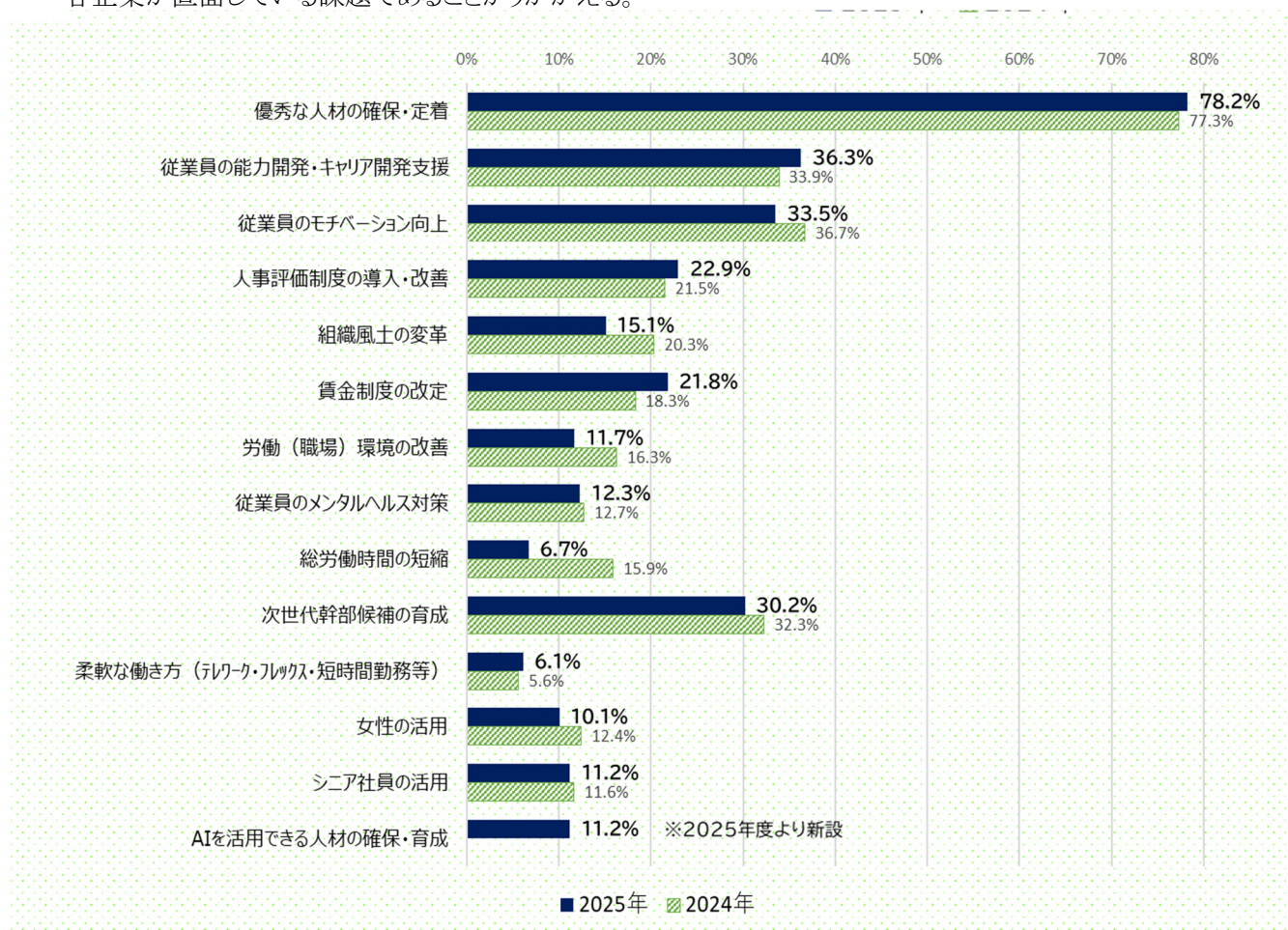
- ①回答割合を示すパーセントは、少数点以下第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。
- ②設問により、回答総数（回答組織数）が異なります。

# 調 査 結 果

## 1. 直面している人事課題について

「優秀な人材の確保・定着」「従業員の能力開発・キャリア開発支援」「従業員のモチベーション向上」が昨年度と同様に上位3項目となった。各項目とも昨年度と大きな差はない。  
「優秀な人材の確保・定着」は、2012年度調査から14年連続1位。その推移を見ると、2012年度は36.2%であったが、その後増加し、本年度は昨年度を上回る 78.2%であった。引き続き企業にとって大きな課題であることがうかがえる。昨年度と比較して、「賃金制度の改定」は 3.5ポイント増加。新たな選択肢「AIを活用できる人材の確保・育成」は11.2%であった。

○昨年度と比較していずれの項目も大きな増減は見られなかった。引き続き「優秀な人材の確保・定着」が、各企業が直面している課題であることがうかがえる。

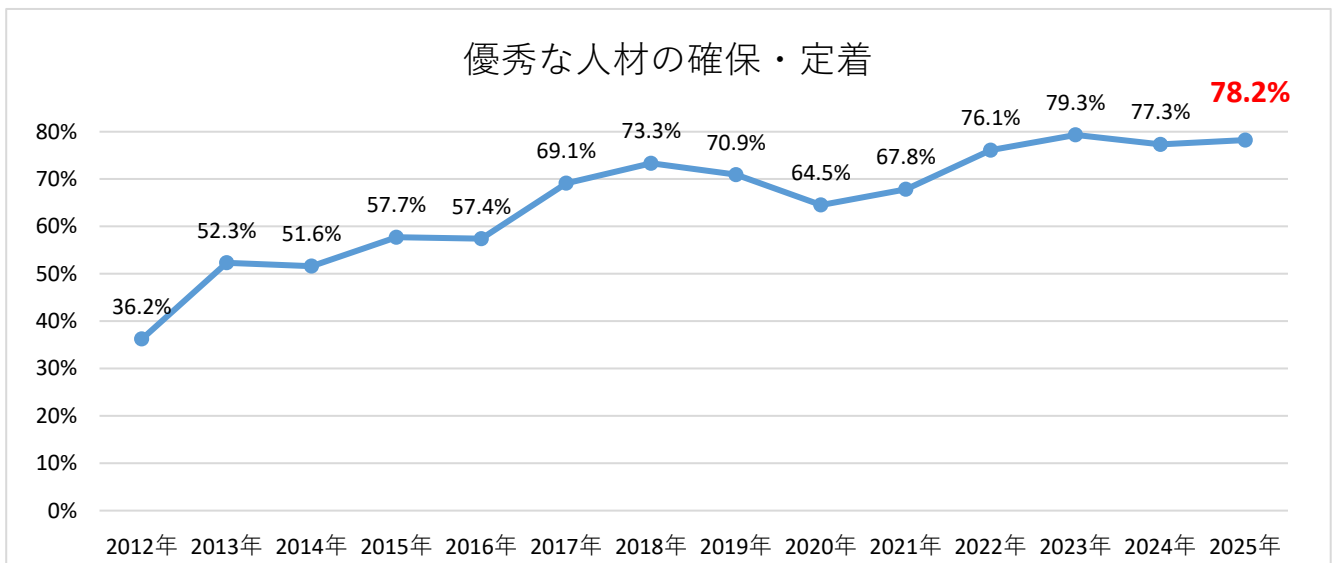


### （直近10年間の上位3位の推移）

回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回	第12回	第13回	第14回	第15回
年	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1位	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着	優秀な人材の確保・定着
2位	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成 従業員のモチベーション向上	従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員のモチベーション向上	従業員のモチベーション向上	従業員の能力開発・キャリア開発支援
3位	従業員のモチベーション向上	総労働時間の短縮 従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員のモチベーション向上	従業員のモチベーション向上	従業員の能力開発・キャリア開発支援	次世代幹部候補の育成	次世代幹部候補の育成	従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員のモチベーション向上

※各回当時の項目名

○14年連続1位の「優秀な人材の確保・定着」の割合は、昨年度より増え、78.2%と高い数値となっている。



## 2. 「人材育成(教育)」について

2026年度の教育予算は、本年度と比べて、「ほぼ同額」との回答が最も多く 61.5%であり、全体の割合は大きく変わっていない。

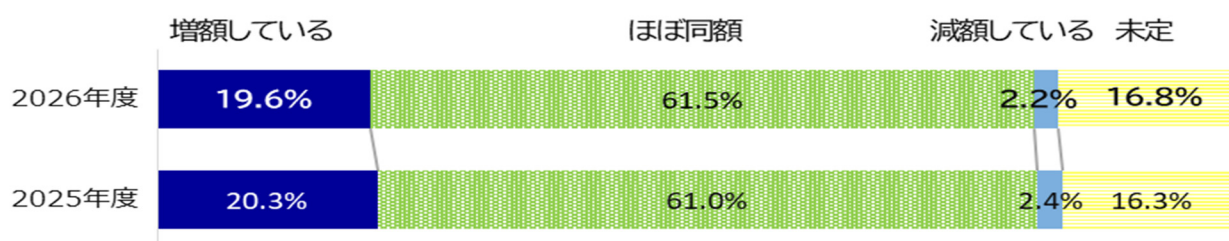
教育の実施方法は、「OJT」「社外研修への派遣」がいずれも81.6%で最も高く、社内教育と社外教育を併用しながら人材育成を行っていることがうかがえる。また、「社内講師による企業内研修」は、昨年度より13.0ポイントと減っている。

能力開発において力を入れている階層は、昨年度と同様「若手社員」が一番高いものの、「管理職」「監督職(主任・係長)」層も伸びており、企業の中核となる層の教育に力を入れていることがうかがえる。「ベテラン・シニア社員」の項目も1.4ポイント伸びている。

生成 AI 活用のための研修の取組みについては約4割の企業で行われている。

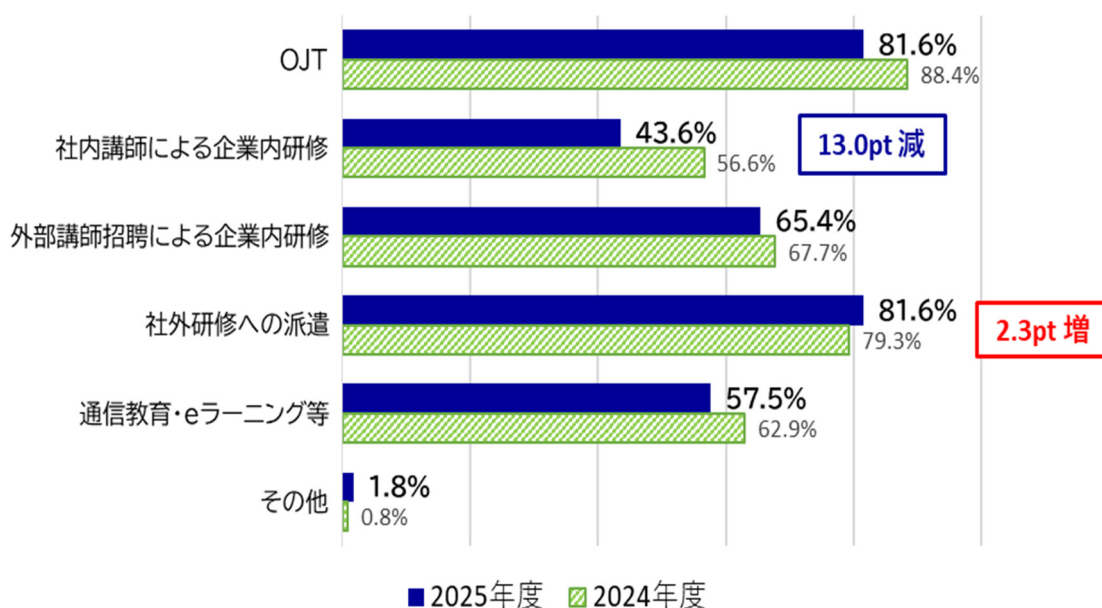
○来年度の教育予算：

本年度と比べ「ほぼ同額」との回答が最も多く 61.5%であり、大きくは変わっていない。



○教育の実施方法：

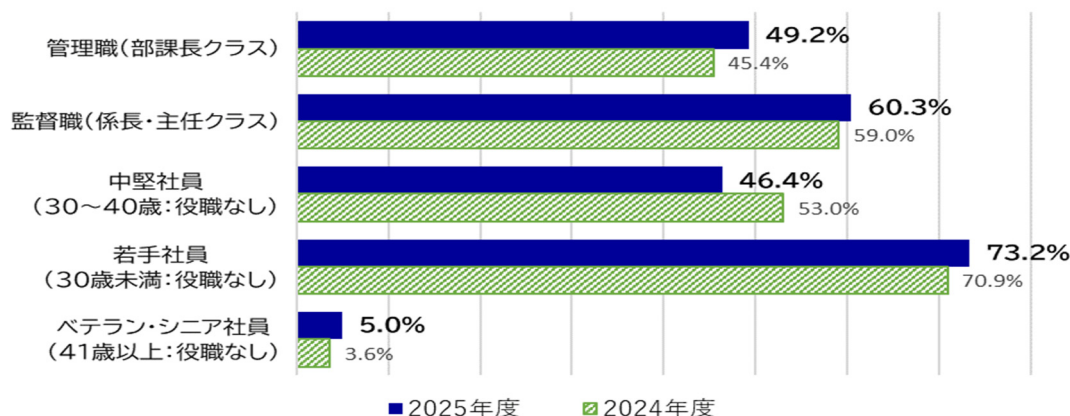
「社外研修への派遣」の割合が増加し、その他の項目は昨年度に比べて減っている。特に「社内講師による企業内研修」は13.0ポイントの減少となっている。





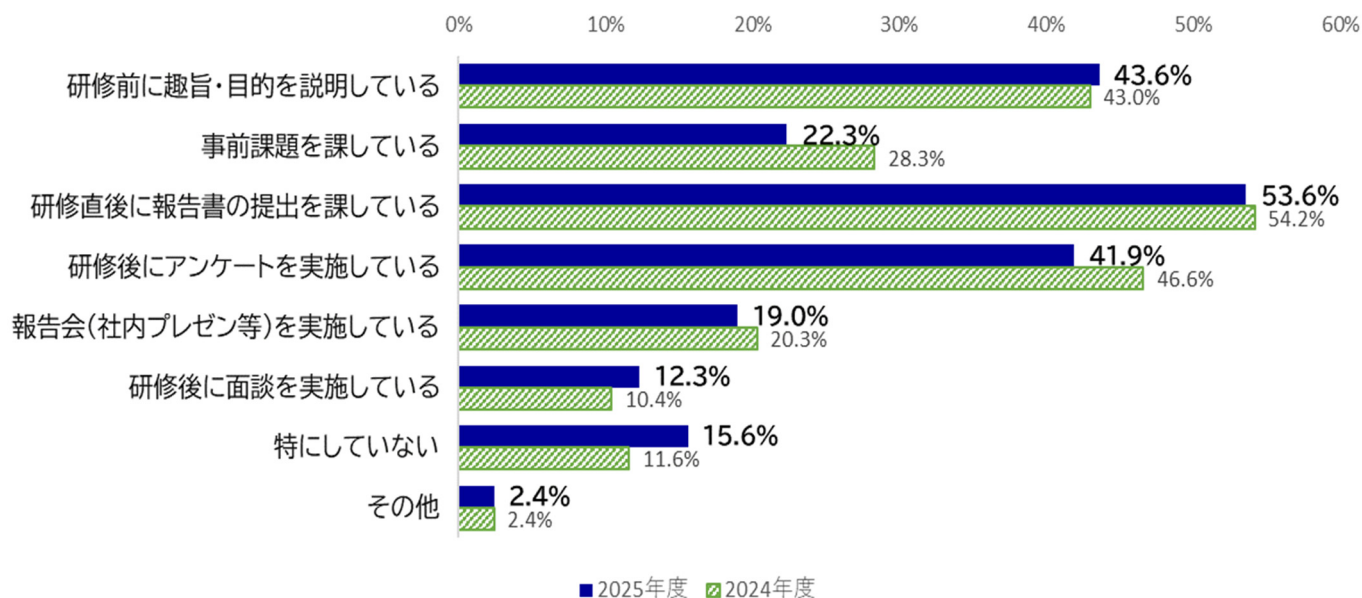
○能力開発において力を入れている階層(全体結果)：

昨年度同様「若手社員」が最も高い。管理職、監督職層の数値も昨年度より高くなっている。



○効果的な人材育成のために、研修前と研修後に行っている施策はありますか：

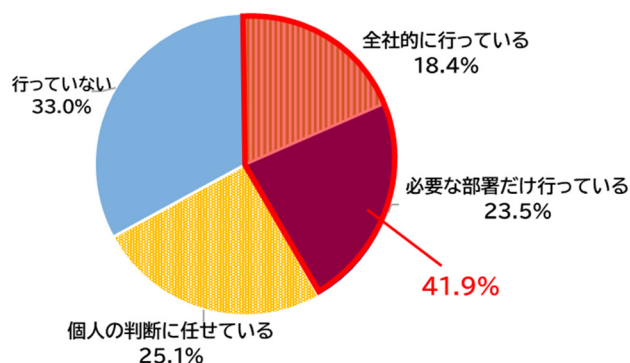
昨年度同様「研修直後に報告書の提出を課している」が最も多く53.6%である。



○**新設** 生成 AI 活用のための研修の取組みについて

「全社的にやっている」「必要な部署だけ行っている」を合わせると、41.9%となり、各企業で生成 AI を活用するための研修に取り組んでいることがうかがえる。

一方で、「行っていない」という回答も33.0%あった。



### 3. 採用活動について

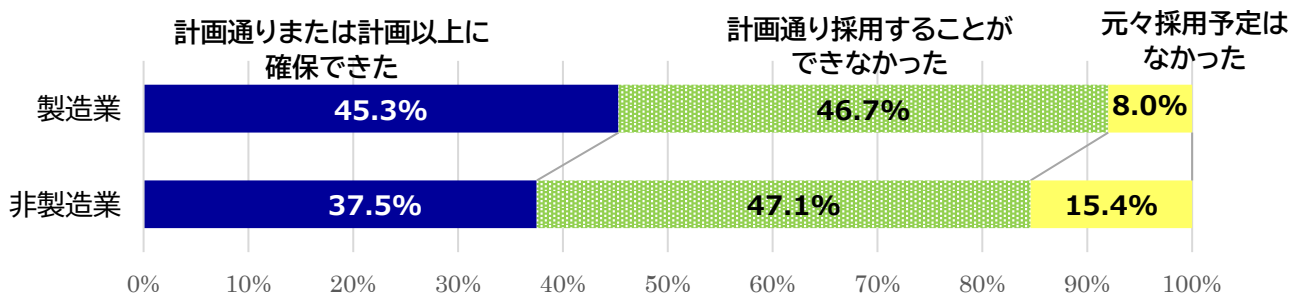
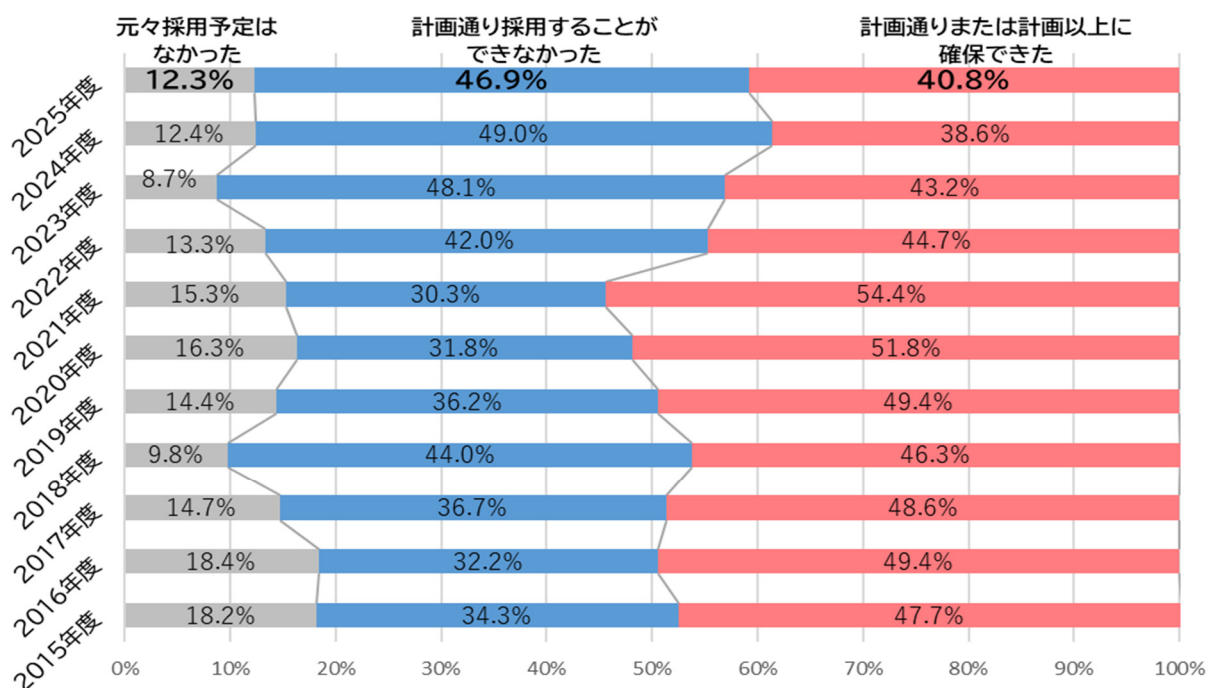
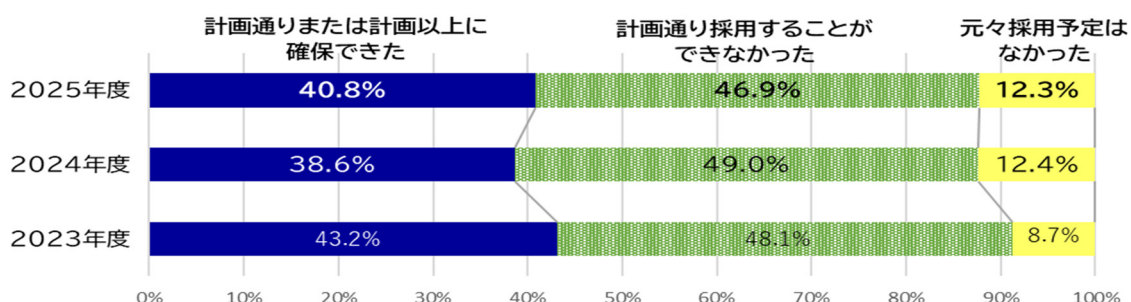
「計画通り採用することができなかった」が選択肢の中では最も高く 46.9%となった。「計画通りまたは計画以上に確保できた」は昨年度より 2.2 ポイント増えているものの、引き続き多くの企業が人材確保に苦勞している状況がうかがえる。

通年採用を行っている企業は年々増えている。

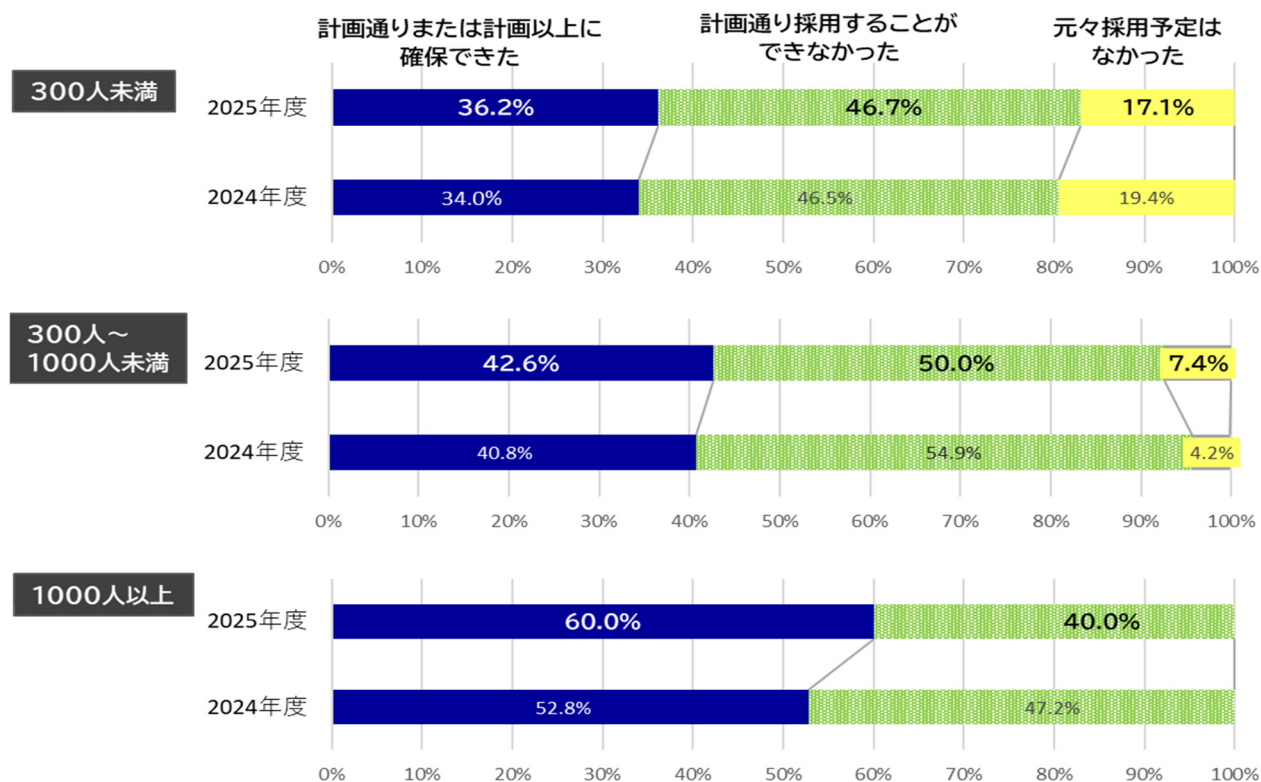
採用における課題については、上位3項目は「大卒者の人材確保」「中途社員の人材確保」「応募者数が少ない」となり昨年度と同じ結果となった。アルムナイ採用を実施している企業が約半数あり、従業員規模の大きな組織ほど実施の割合が高いことがうかがえる。

○2025年4月入社の新卒採用状況：

昨年度と比較すると、「計画通りまたは計画以上に確保できた(40.8%)」が若干高くなったものの、本年度も「計画通り採用することができなかった(46.9%)」との回答が最も多かった。

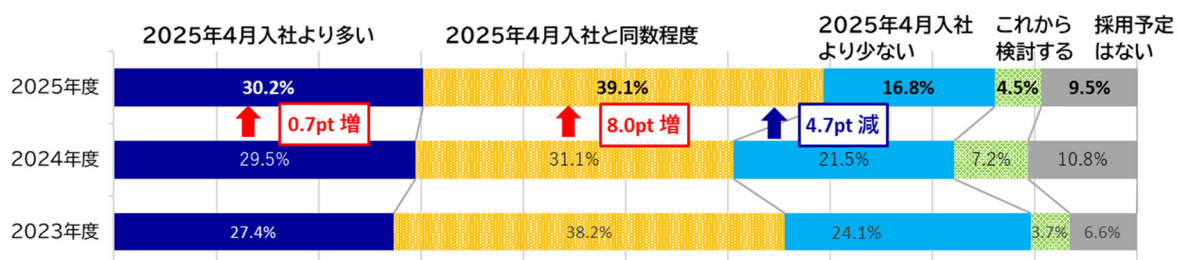


○従業員数に関わらず、「計画通りまたは計画以上に確保できた」と回答した組織が昨年度より増加している。

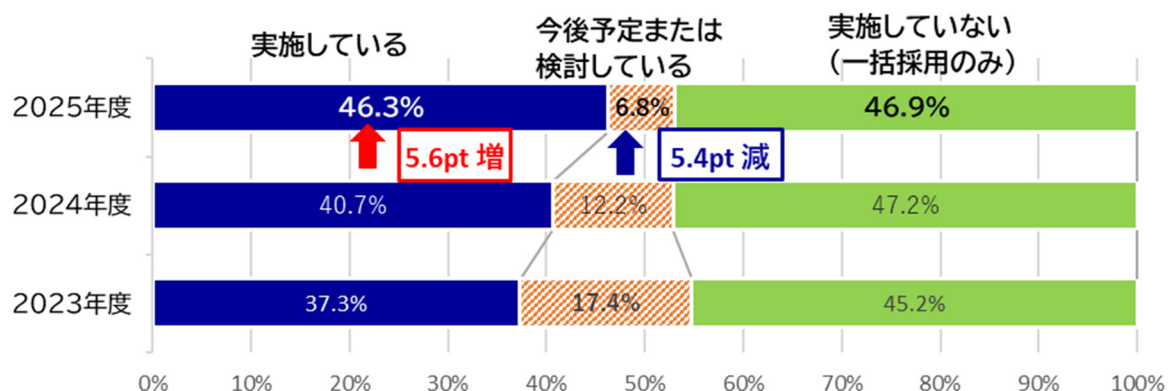


○2026 年 4 月入社予定の新卒採用について：

「2025 年4月入社と同数程度」が 39.1%と最も多く、昨年より 8.0 ポイント増えている。



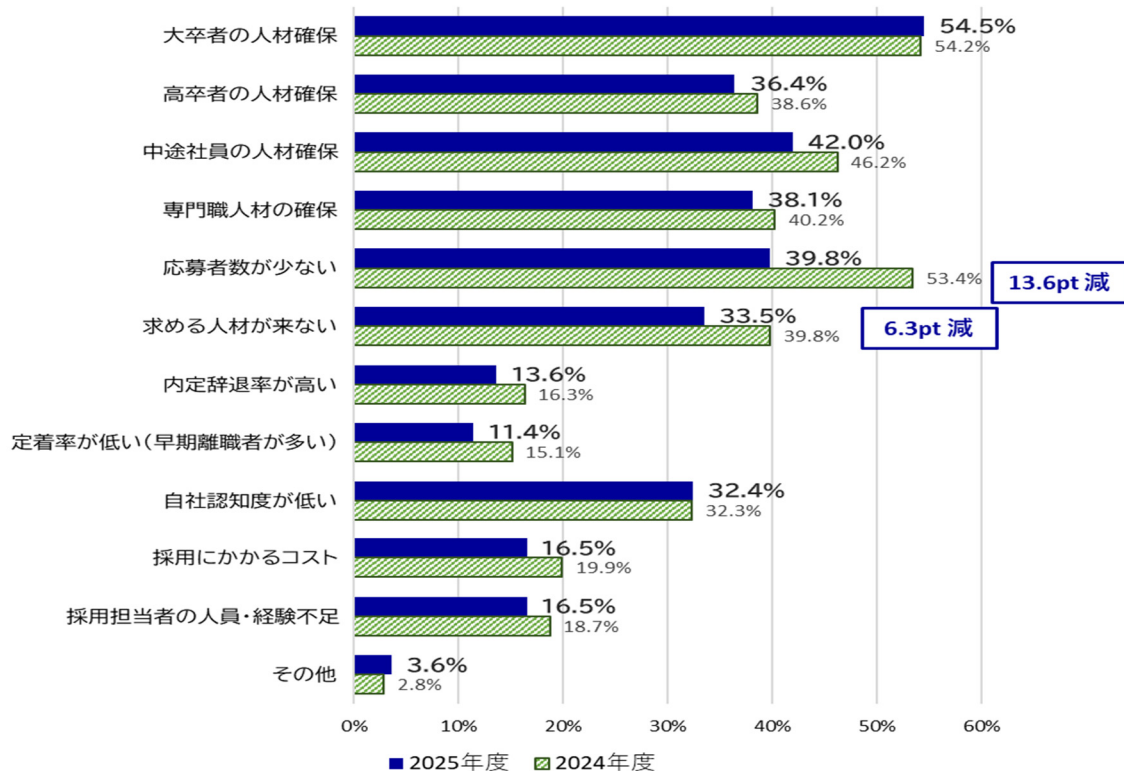
○通年採用：「実施している」企業は昨年に比べて5.6ポイント高く、1年を通した採用活動が年々増加している。





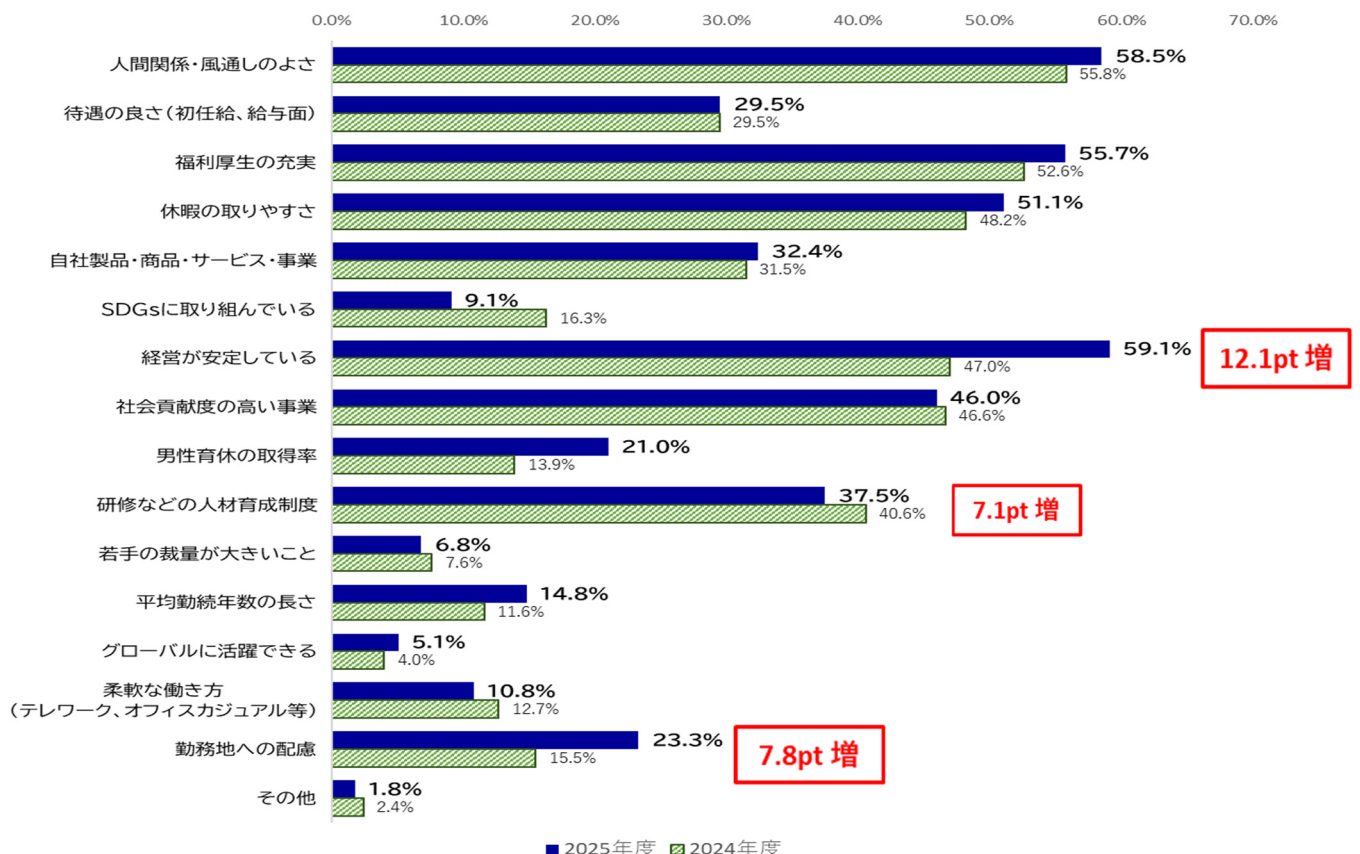
○採用活動における課題:

「大卒者の人材確保」「中途社員の人材確保」「応募者数が少ない」の上位3項目は昨年度と同じである。

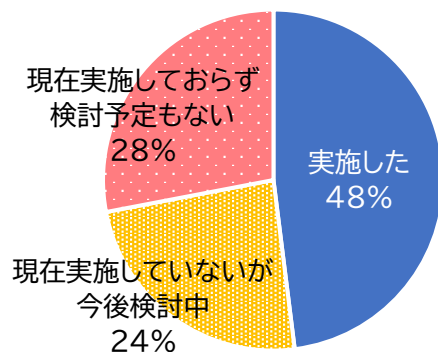


○貴社の「採用広報」においてアピールしている(していきたい)ポイントは？(複数回答可)

「経営が安定している」「人間関係・風通しのよさ」「福利厚生充実」が上位3項目となった。その他、前年に比べ「勤務地への配慮」が7.8ポイント、「男性育休の取得率」が7.1ポイントそれぞれ増加している。

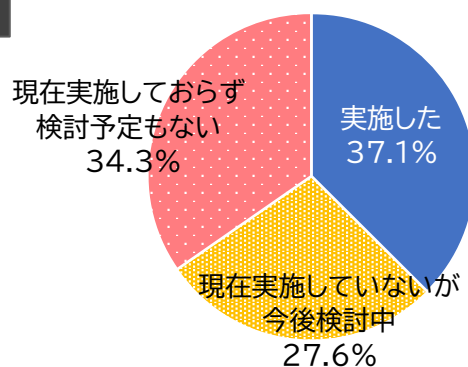


○**新設** アルムナイ採用(元社員の再雇用)の実施について  
 全体としては、約半数の企業がアルムナイ採用を「実施した」と回答した。

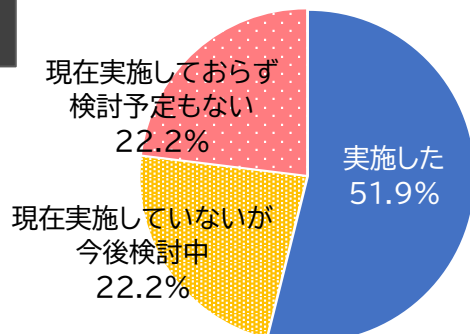


○従業員別で見ると、従業員規模が大きな組織ほど、アルムナイ採用を実施していることがうかがえる。

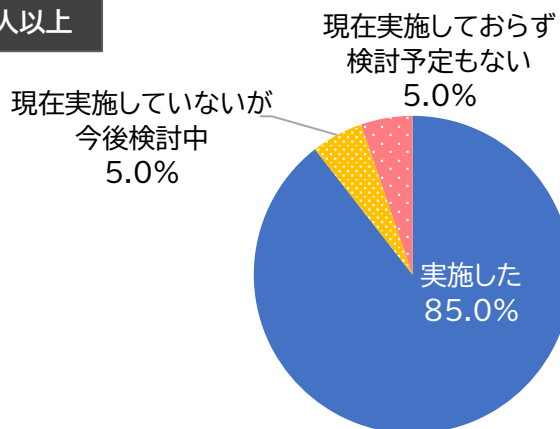
300 人未満



300 人～  
1000 人未満



1000 人以上



## 4. 「離職防止」について

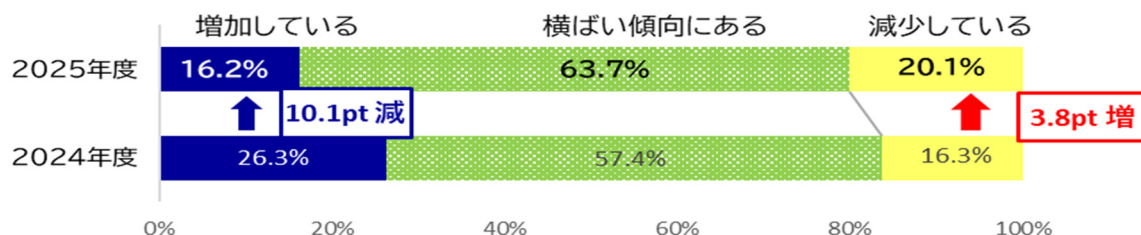
離職率の変化を見ると、「横ばい傾向にある」「増加している」の回答が合わせて約8割。離職が企業における人材不足の大きな問題のひとつとなっていることがうかがえる。

離職が顕著にみられる世代については、若手社員(30歳未満:役職なし)が最も多く82.1%、続いて中堅社員(30～40歳:役職なし)で50.0%となっている。

離職防止について、どのような取り組みを行っているかについては「風通しの良い職場風土づくり」「従業員のモチベーション向上」「福利厚生制度の拡充」が上位3項目となった。

### ○離職率の変化

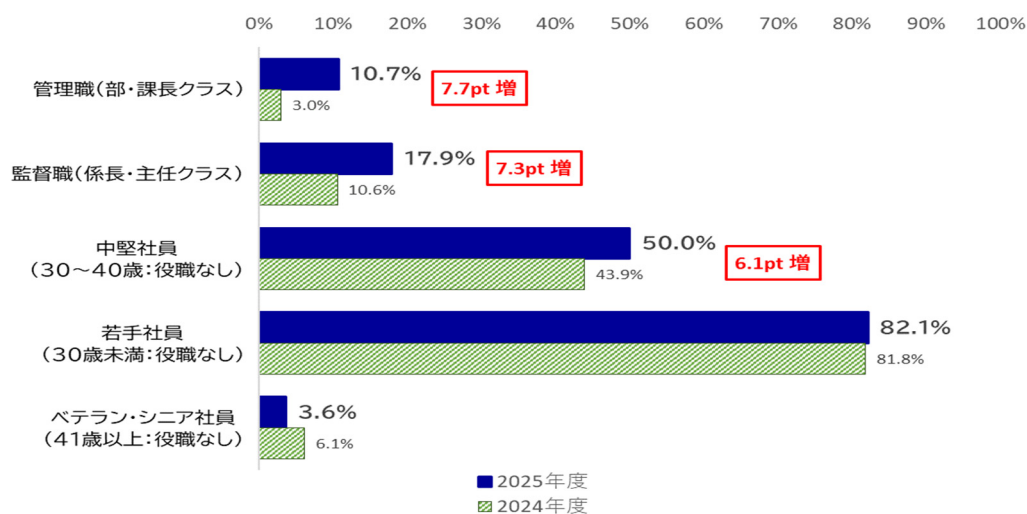
「横ばい傾向にある」が63.7%と最も高い。「増加している」は10.1ポイント減っている。



### ○(増加していると答えた方へ)離職の増加が顕著にみられる世代

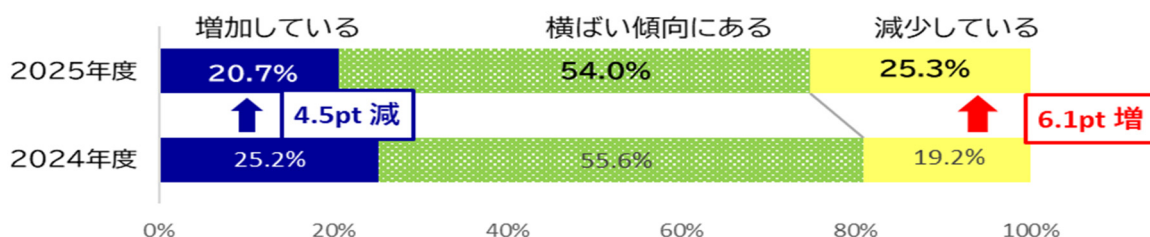
若手社員(30歳未満:役職なし)が最も多く82.1%、続いて中堅社員(30～40歳:役職なし)が50.0%。

若年層の離職が顕著であることがうかがえる。



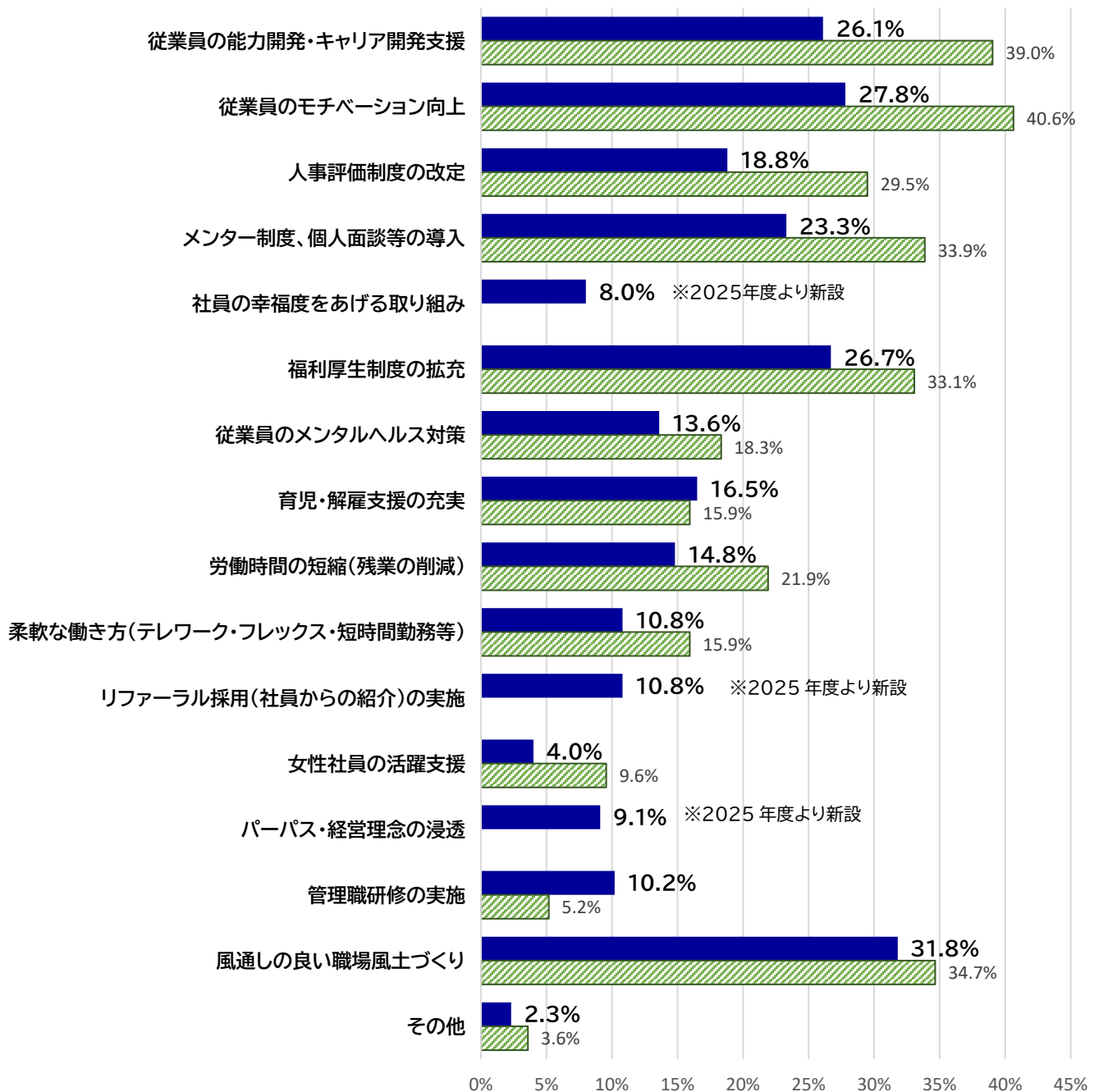
### ○若手社員(入社1～5年目)の離職率は、それ以前の若手社員の離職率と比べて変化はあるか:

「増加している」は4.5ポイント減っており、「減少している」は6.1ポイント増えている。上記グラフで若手社員(30歳未満:役職なし)の離職が最も多いことを考えると、30歳前後のタイミングで離職が急増しているのではないかと推測される。



○離職防止についてどのような取り組みを行い、又は検討されているか：

「風通しの良い職場風土づくり」「従業員のモチベーション向上」「福利厚生制度の拡充」が上位3項目となった。  
昨年度と比較すると「管理職研修の実施」が5.0ポイント増加している。



## 5. 「高年齢者継続雇用」について

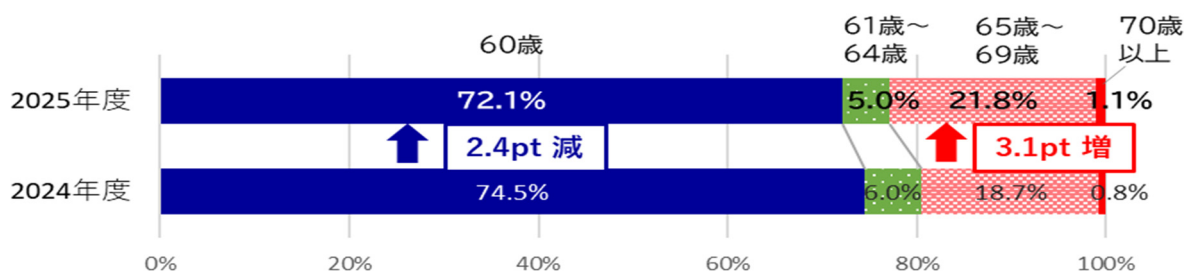
定年の年齢については、「60歳」と回答した企業が昨年度よりも2.4ポイント減り、61歳以上に定年を引き上げている企業の割合が増加している。

70歳迄の継続雇用については、「今のところ考えていない」と回答する企業が増加した。課題については、「継続雇用者の処遇(給与・職位)改定」が68.4%で前年度同様に最も高い結果になった。

シニア社員のモチベーション維持のための施策については、「労働時間の柔軟化」「定期的な面談の実施」「ノウハウ(技能)を後輩に伝える場の提供」が上位3項目となった。

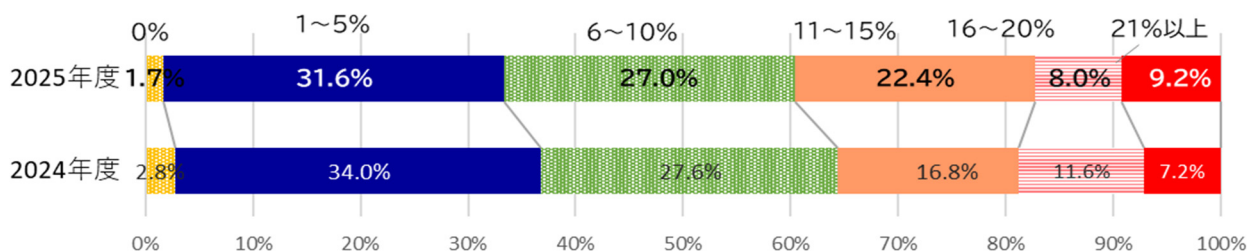
○貴社における、現在の「定年」の年齢：

昨年度と比較すると、定年を61歳以上に引き上げている企業の割合が2.4ポイント増えている。



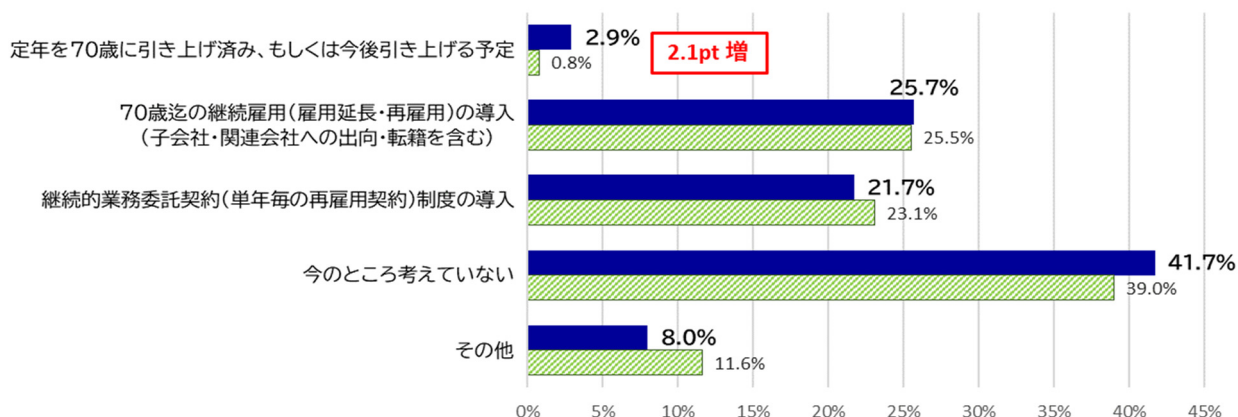
○全従業員に占める60歳以上の従業員の割合：

「1～5%」「6～10%」が昨年同様に高い数字となっている。



○努力義務とされている70歳迄の継続雇用について

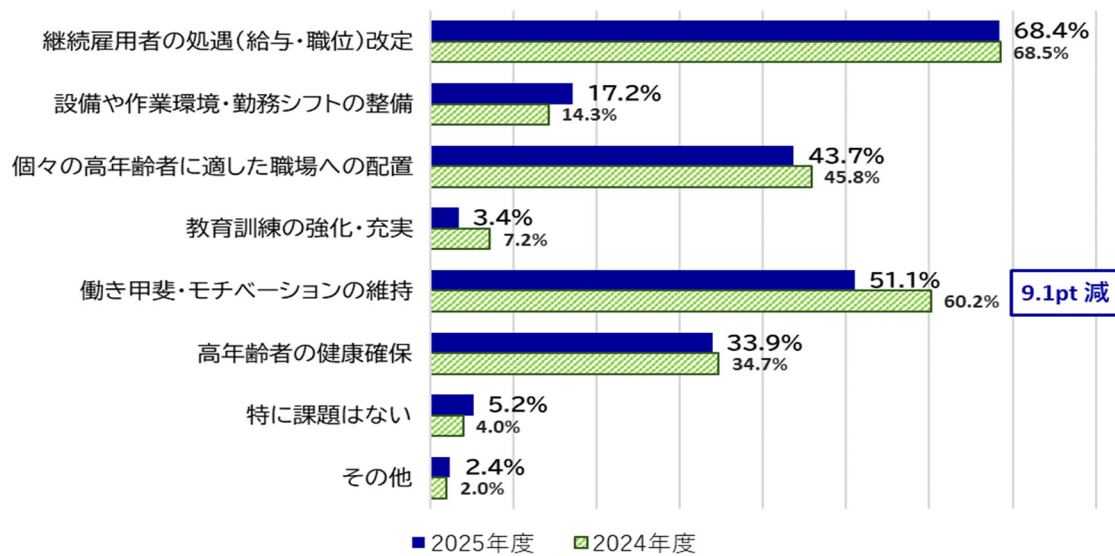
「今のところ考えていない」が2.7ポイント増加し、「定年を70歳に引き上げ済み、もしくは今後引き上げる予定」が2.1ポイント増加した。





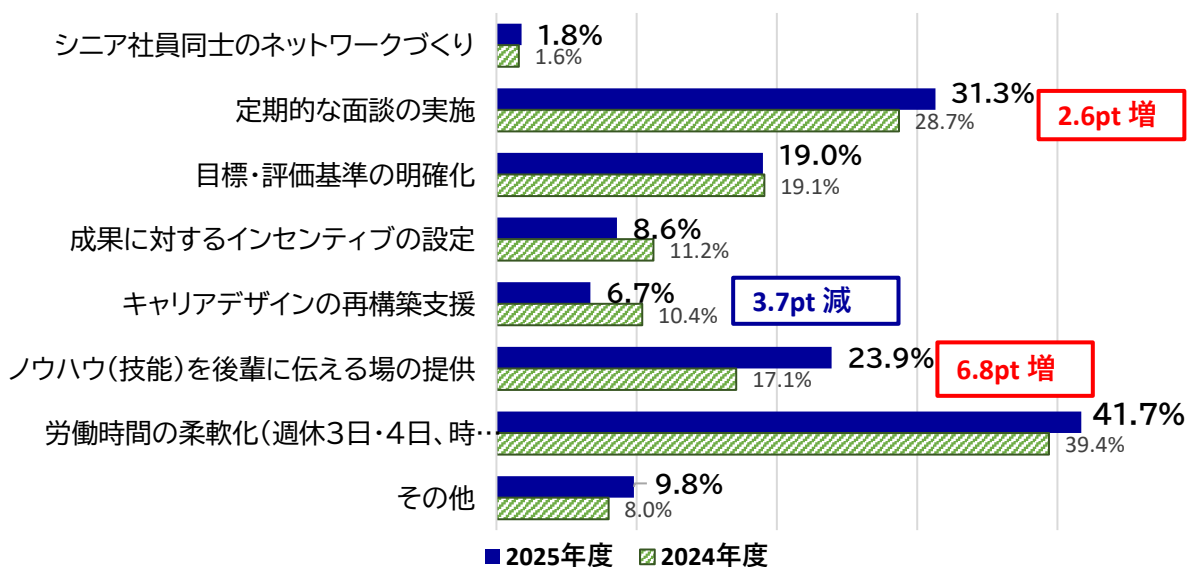
○今後の高年齢者継続雇用についての貴社の課題：

「継続雇用者の処遇（給与・職位）改定」が昨年度同様に最も高い。続いて「働き甲斐・モチベーションの維持」「個々の高年齢者に適した職場への配置」の上位3項目は昨年と同様の結果となった。



○シニア社員のモチベーション維持のための施策：

「労働時間の柔軟化（週休3日・4日、時短等）」が最も高く、昨年度より 2.3 ポイント増加した。「ノウハウ（技能）を後輩に伝える場の提供」が 6.8 ポイント増加、「定期的な面談の実施」が 2.6 ポイント増加するなど、その他の項目もポイントを伸ばしていることから、企業はシニア社員の働き甲斐、働きやすさへの取組みに力を入れていることがうかがえる。



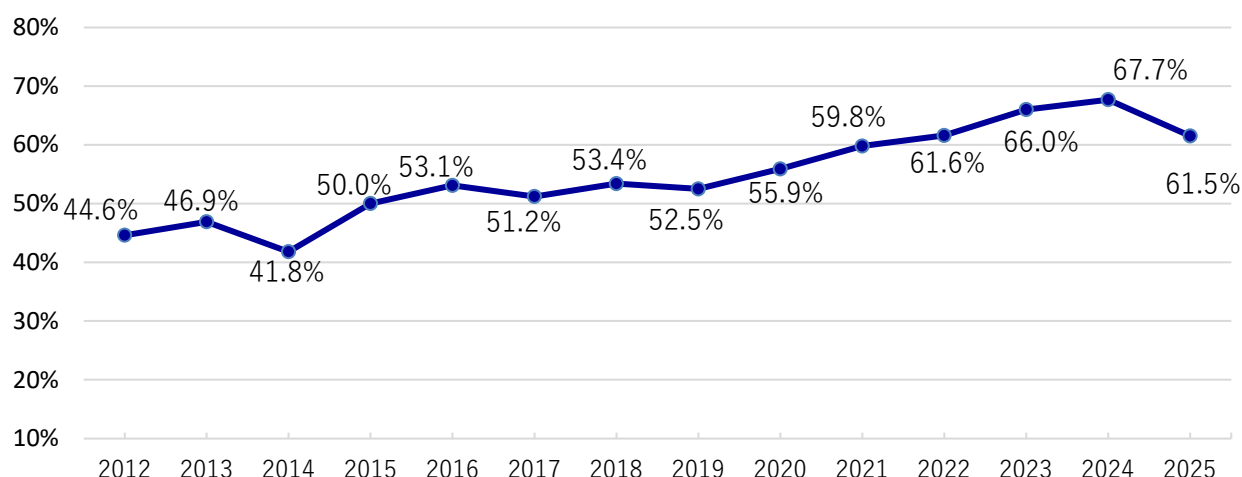
## 6. 「女性社員の活躍推進」について

課長職以上の女性管理職がいると答えた企業の割合は、2012年から徐々に伸びているもののまだ70%には届いていない。

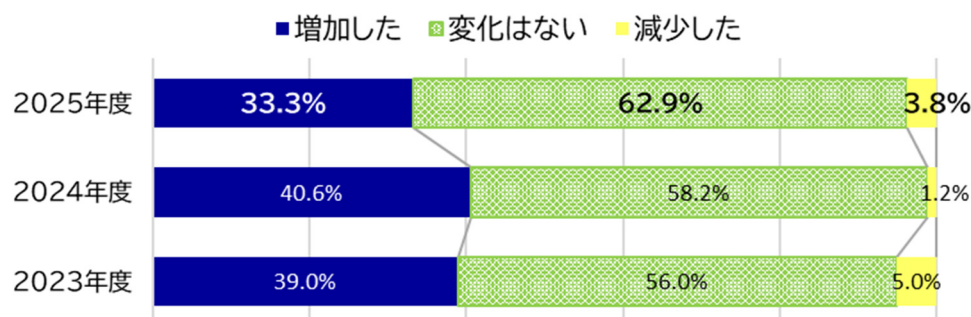
また女性管理職の人数については「変化はない」と回答した企業が最も多い。課長以上の職位における女性の比率は、調査開始時から10%前後を行き来しており、政府が目指す「2030年までに指導的地位に女性が占める割合を30%程度」とする目標には、まだ遠い現状がうかがえる。

○課長以上の女性管理職がいると答えた企業の割合:

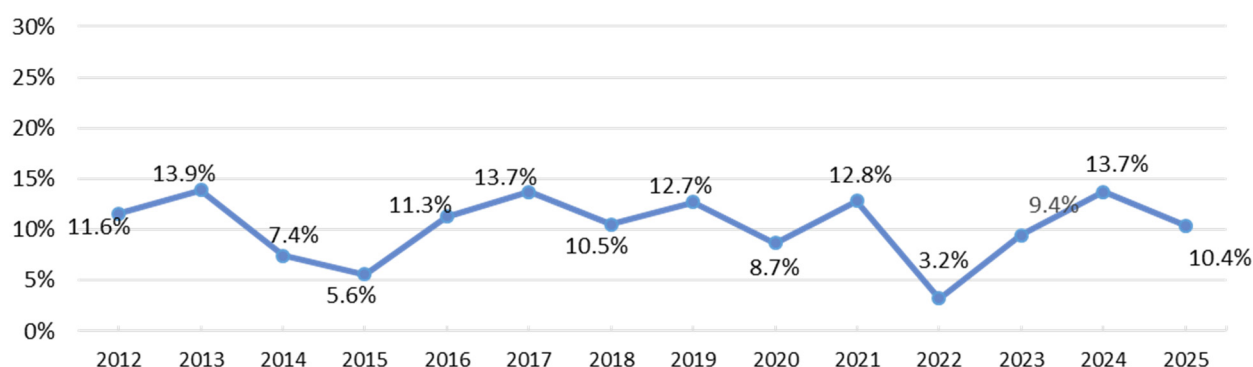
「いる」と回答した企業は61.5%。2012年度調査から徐々に増加しているもののまだ70%には届いていない。



○女性管理職の人数の変化:



○課長以上の職位における女性の比率が「30%以上」と回答した企業の割合:

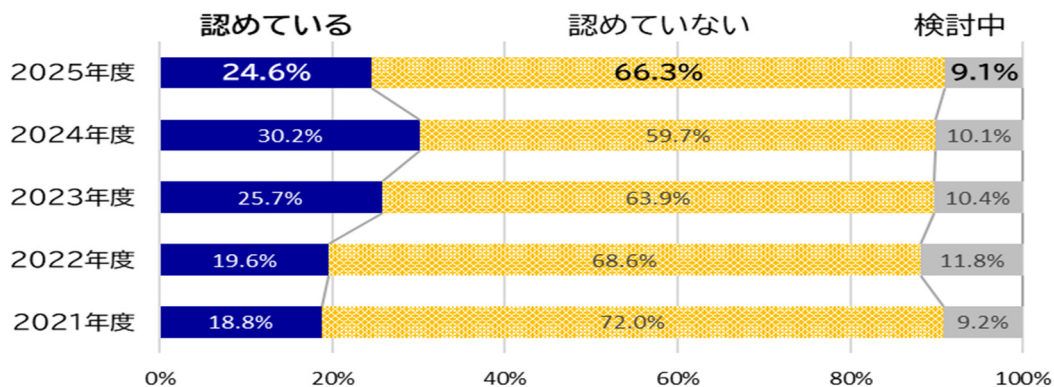


## 7. 「副業・兼業」について

副業・兼業について「認めている」企業が昨年度は30%を超えたが、本年度は5.6ポイント減っている。「認めている」理由としては、「社員の収入補填のため」が最も多く、次に「本業への相乗効果」「社員の能力向上」と続いている。

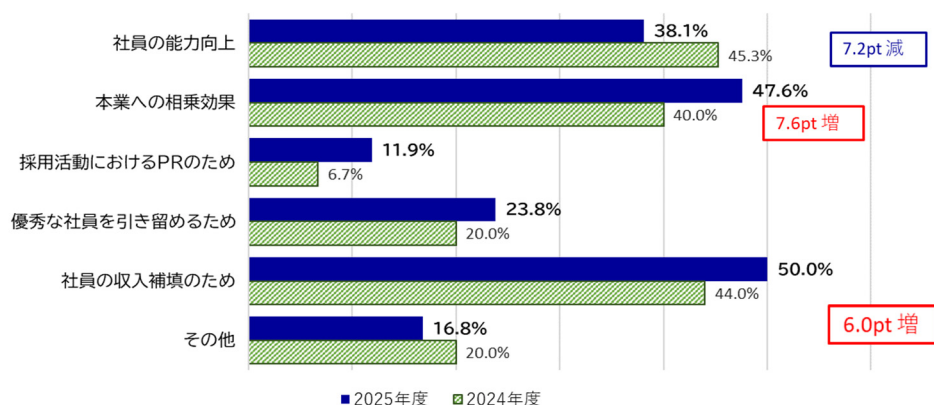
「実際に副業・兼業している」従業員の割合は、「いない」が7.8ポイント減り、「10%未満」が13.1ポイント増えていることから、実際に副業・兼業を行っている従業員の割合は昨年より高まっていることがうかがえる。

○副業・兼業を認めていますか：

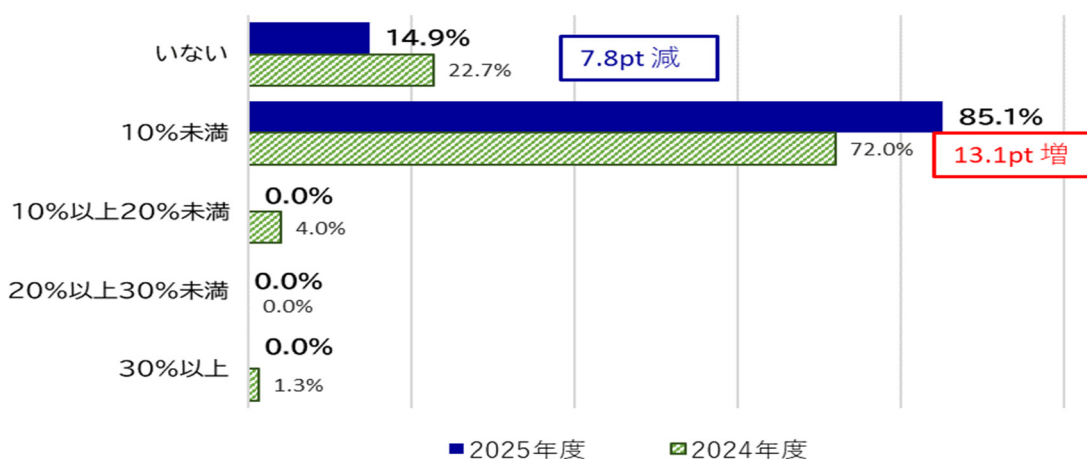


○副業・兼業を「認めている」理由：

最も高いのが「社員の収入補填のため」の50%。続いて「本業への相乗効果」が47.6%となっている。



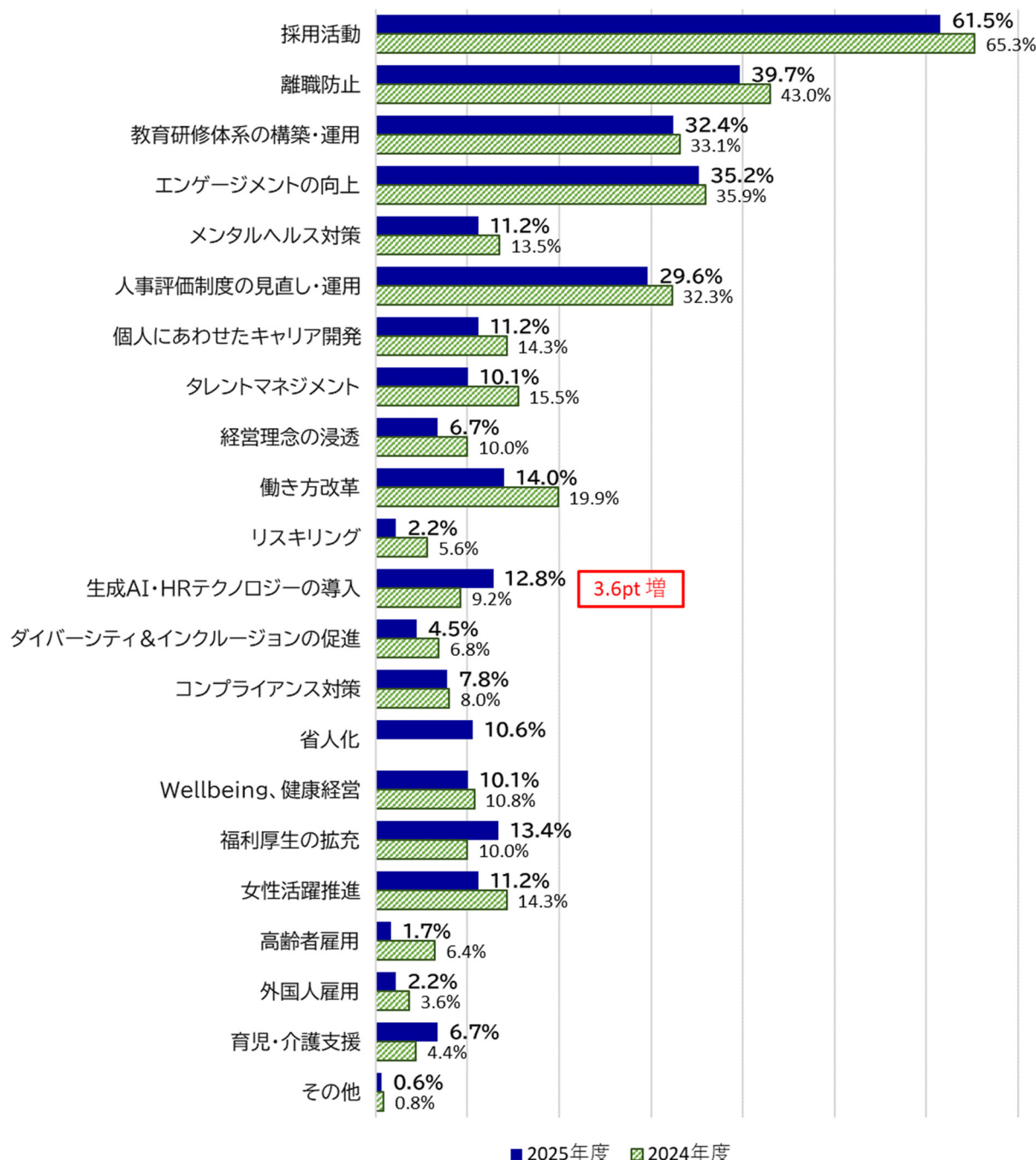
○実際に副業・兼業をしている従業員の割合（正規従業員全体の何%）：





## 8. 人事戦略として今後重視していきたい項目を選んでください(上位 3 項目選択)

項目の中で、特に「採用活動」が顕著に高くなっている。「生成 AI・HR テクノロジーの導入」も 3.6 ポイント増えており、人手不足の中でテクノロジーが活用されていることがうかがえる。質問項目1「企業が直面している人事課題」における「優秀な人材の確保・定着」が最大の課題であることに結びつく結果となっており、ますます企業間での人材獲得競争が激化していることがうかがえる。



	1 位	2 位	3 位
製 造 業	採用活動	離職防止	教育研修体系の構築・運用 エンゲージメントの向上
非製造業	採用活動	離職防止	エンゲージメントの向上 人事評価制度の見直し・運用



# 調 査 結 果 一 覧

問 1 現在、貴社の直面している人事課題は何ですか。(3項目まで)

- ①優秀な人材の確保・定着

④人事評価制度の導入・改定

⑦労働（職場）環境の改善

⑩次世代幹部候補の育成

⑬シニア社員の活用
- ②従業員の能力開発・キャリア開発支援

⑤組織風土の変革

⑧従業員のメンタルヘルス対策

⑪柔軟な働き方（テレワーク・フレックス・短時間勤務等）

⑭AIを活用できる人材の確保・育成
- ③従業員のモチベーション向上

⑥賃金制度の改定

⑨総労働時間の短縮

⑫女性の活用

⑬シニア社員の活用

		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	総数
		優秀な人材の確保・定着	従業員の能力開発・キャリア開発支援	従業員のモチベーション向上	人事評価制度の導入・改定	組織風土の変革	賃金制度の改定	労働（職場）環境の改善	従業員のメンタルヘルス対策	総労働時間の短縮	次世代幹部候補の育成	柔軟な働き方（テレワーク・フレックス・短時間勤務等）	女性の活用	シニア社員の活用	A Iを活用できる人材の確保・育成	
全体	2025年度	140 78.2%	65 36.3%	60 33.5%	41 22.9%	27 15.1%	39 21.8%	21 11.7%	22 12.3%	12 6.7%	54 30.2%	11 6.1%	18 10.1%	20 11.2%	20 11.2%	179
	2024年度	194 77.3%	85 33.9%	92 36.7%	54 21.5%	51 20.3%	46 18.3%	41 16.3%	32 12.7%	40 15.9%	81 32.3%	14 5.6%	31 12.4%	29 11.6%	設問なし	251
業種	製造業	55 73.3%	28 37.3%	31 41.3%	14 18.7%	15 20.0%	13 17.3%	10 13.3%	9 12.0%	5 6.7%	20 26.7%	3 4.0%	9 12.0%	7 9.3%	7 9.3%	75
	非製造業	85 81.7%	37 35.6%	29 27.9%	27 26.0%	12 11.5%	26 25.0%	11 10.6%	13 12.5%	7 6.7%	34 32.7%	8 7.7%	9 8.7%	13 12.5%	13 12.5%	104
従業員規模	300人未満	80 76.2%	38 36.2%	34 32.4%	27 25.7%	16 15.2%	23 21.9%	12 11.4%	14 13.3%	7 6.7%	35 33.3%	4 3.8%	7 6.7%	9 8.6%	9 8.6%	105
	300人～ 1000人未満	46 85.2%	19 35.2%	20 37.0%	8 14.8%	7 13.0%	14 25.9%	4 7.4%	6 11.1%	3 5.6%	17 31.5%	6 11.1%	5 9.3%	5 9.3%	5 9.3%	54
	1000人以上	14 70.0%	8 40.0%	6 30.0%	6 30.0%	4 20.0%	2 10.0%	5 25.0%	2 10.0%	2 10.0%	2 10.0%	1 5.0%	6 30.0%	6 30.0%	6 30.0%	20

全体：昨年比	0.9%	2.4%	-3.1%	1.4%	-5.2%	3.5%	-4.6%	-0.5%	-9.2%	-2.1%	0.6%	-2.3%	-0.4%
--------	------	------	-------	------	-------	------	-------	-------	-------	-------	------	-------	-------

■「優秀な人材の確保・定着」の割合推移

第2回	第3回	第4回	第5回	第6回	第7回	第8回	第9回	第10回	第11回	第12回	第13回	第14回	第15回
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
36.2%	52.3%	51.6%	57.7%	57.4%	69.1%	73.3%	70.9%	64.5%	67.8%	76.1%	79.3%	77.3%	78.2%

## 問2 「人材育成(教育)」について

問2-1 貴社の来年度の教育予算は本年度と比べて

- ①増額している      ②ほぼ同額      ③減額している      ④未定である

		①	②	③	④	総数
		増額している	ほぼ同額	減額している	未定である	
全体	2025年度	35 19.6%	110 61.5%	4 2.2%	30 16.8%	179
	2024年度	51 20.3%	153 61.0%	6 2.4%	41 16.3%	251
業種	製造業	13 17.3%	50 66.7%	1 1.3%	11 14.7%	75
	非製造業	22 21.2%	60 57.7%	3 2.9%	19 18.3%	104
従業員規模	300人未満	20 19.0%	71 67.6%	0 0.0%	14 13.3%	105
	300人～ 1000人未満	10 18.5%	31 57.4%	3 5.6%	10 18.5%	54
	1000人以上	5 25.0%	8 40.0%	1 5.0%	6 30.0%	20

問2-2 貴社はどのような形で教育を行っていますか。(複数回答可)

- ①OJT      ②社内講師による企業内研修      ③外部講師招聘による企業内研修  
④社外研修（オンライン含む）への派遣      ⑤通信教育・eラーニング等      ⑥その他

		①	②	③	④	⑤	⑥	総数
		OJT	社内講師による 企業内研修	外部講師招聘 による企業内 研修	社外研修（オ ンライン含む） への派遣	通信教育・e ラーニング等	その他	
全体	2025年度	146 81.6%	78 43.6%	117 65.4%	146 81.6%	103 57.5%	3 1.8%	179
	2024年度	222 88.4%	142 56.6%	170 67.7%	199 79.3%	158 62.9%	2 0.8%	251
業種	製造業	63 84.0%	29 38.7%	46 61.3%	65 86.7%	43 57.3%	1 1.3%	75
	非製造業	83 79.8%	49 47.1%	71 68.3%	81 77.9%	60 57.7%	2 1.9%	104
従業員規模	300人未満	82 78.1%	34 32.4%	60 57.1%	90 85.7%	48 45.7%	1 1.0%	105
	300人～ 1000人未満	45 83.3%	28 51.9%	39 72.2%	42 77.8%	36 66.7%	1 1.9%	54
	1000人以上	18 90.0%	16 80.0%	18 90.0%	14 70.0%	19 95.0%	1 5.0%	20

問2-3 貴社の能力開発において、現在力をいれているのはどの階層ですか。（複数回答可）

- ①管理職（部・課長クラス） ②監督職（係長・主任クラス）  
 ③中堅社員（30歳～40歳：役職なし） ④若手社員（30歳未満：役職なし）  
 ⑤ベテラン・シニア社員（41歳以上：役職なし）

		①	②	③	④	⑤	総数
		管理職 (部・課長クラス)	監督職 (係長・主任クラス)	中堅社員 (30～40歳:役職なし)	若手社員 (30歳未満:役職なし)	ベテラン・シニア社員 (41歳以上:役職なし)	
全 体		88 49.2%	108 60.3%	83 46.4%	131 73.2%	9 5.0%	179
業 種	製造業	39 52.0%	44 58.7%	32 42.7%	51 68.0%	6 8.0%	75
	非製造業	49 47.1%	64 61.5%	51 49.0%	80 76.9%	3 2.9%	104
従 業 員 規 模	300人未満	47 44.8%	60 57.1%	50 47.6%	77 73.3%	2 1.9%	105
	300人～ 1000人未満	29 53.7%	35 64.8%	22 40.7%	38 70.4%	2 3.7%	54
	1000人以上	12 60.0%	13 65.0%	11 55.0%	16 80.0%	5 25.0%	20

問2-4 効果的な人材育成のために、研修前後に行っている施策はありますか。（複数回答可）

- ①研修前に趣旨・目的を説明している ②事前課題を課している  
 ③研修後に報告書の提出を課している ④研修後にアンケートを実施している  
 ⑤報告会(社内プレゼン等)を実施している ⑥研修後に面談を実施している  
 ⑦特にしていない ⑧その他

		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	総数
		研修前に 趣旨・目的 を説明 している	事前課題を 課している	研修後に 報告書の 提出を 課している	研修後に アンケート を実施 している	報告会(社 内プレゼン 等)を実施 している	研修後に 面談を実施 している	特にして いない	その他	
全 体	2025年度	78 43.6%	40 22.3%	96 53.6%	75 41.9%	34 19.0%	22 12.3%	28 15.6%	6 2.4%	179
	2024年度	108 43.0%	71 28.3%	136 54.2%	117 46.6%	51 20.3%	26 10.4%	29 11.6%	6 2.4%	251
業 種	製造業	37 49.3%	20 26.7%	43 57.3%	30 40.0%	15 20.0%	11 14.7%	9 12.0%	2 2.7%	75
	非製造業	41 39.4%	20 19.2%	53 51.0%	45 43.3%	19 18.3%	11 10.6%	19 18.3%	2 1.9%	104
従 業 員 規 模	300人未満	34 32.4%	11 10.5%	62 59.0%	24 22.9%	19 18.1%	8 7.6%	22 21.0%	2 1.9%	105
	300人～ 1000人未満	27 50.0%	13 24.1%	24 44.4%	33 61.1%	9 16.7%	11 20.4%	6 11.1%	2 3.7%	54
	1000人以上	17 85.0%	16 80.0%	10 50.0%	18 90.0%	6 30.0%	3 15.0%	0 0.0%	0 0.0%	20

■研修前のみ、研修後のみ、前後共に取り組みで比較

		①	②	③	④	⑤	総数
		研修前のみ 取り組み ①②	研修後のみ 取り組み ③④⑤⑥	研修前後共に 取り組み ①②+③④⑤⑥	特にしていない ⑦	その他 ⑧	
全体	2025年度	1 0.6%	58 32.6%	81 45.5%	28 15.7%	1 0.6%	178
	2024年度	8 3.2%	86 34.3%	128 51.0%	28 11.2%	1 0.4%	251
業種	製造業	3 3.8%	41 51.3%	39 48.8%	38 47.5%	0 0.0%	80
	非製造業	5 5.1%	45 45.9%	89 90.8%	43 43.9%	1 1.0%	98
従業員規模	300人未満	5 4.9%	42 40.8%	54 52.4%	34 33.0%	1 1.0%	103
	300人～ 1000人未満	2 3.8%	15 28.3%	43 81.1%	30 56.6%	0 0.0%	53
	1000人以上	1 4.5%	1 4.5%	31 140.9%	17 77.3%	0 0.0%	22

問2－5 生成AI活用のための研修の取組みについて【新設】

- ①全社的に行っている  
 ②必要な部署だけ行っている  
 ③個人の判断に任せている  
 ④行っていない（専門人材の採用などでまかなっている）

		①	②	③	④	総数
		全社的に行っている	必要な部署だけ 行っている	個人の判断に 任せている	行っていない (専門人材の採用などで まかなっている)	
全 体		33 18.4%	42 23.5%	45 25.1%	59 33.0%	179
業種	製造業	16 21.3%	18 24.0%	18 24.0%	23 30.7%	75
	非製造業	17 16.3%	24 23.1%	27 26.0%	36 34.6%	104
従業員規模	300人未満	15 14.3%	26 24.8%	27 25.7%	37 35.2%	105
	300人～ 1000人未満	8 14.8%	13 24.1%	14 25.9%	19 35.2%	54
	1000人以上	10 50.0%	3 15.0%	4 20.0%	3 15.0%	20

### 問3 「採用活動」について

問3－1 2025年4月入社の新卒採用は計画通りの人数を確保することができましたか。

- ①計画通り又は計画以上に確保できた      ②計画通り採用することができなかった  
③元々採用予定はなかった

		①	②	③	総数
		計画通り又は計画以上に確保できた	計画通り採用することができなかった	元々採用予定はなかった	
全体	2025年度	73 40.8%	84 46.9%	22 12.3%	179
	2024年度	97 38.6%	123 49.0%	31 12.4%	251
業種	製造業	34 45.3%	35 46.7%	6 8.0%	75
	非製造業	39 37.5%	49 47.1%	16 15.4%	104
従業員規模	300人未満	38 36.2%	49 46.7%	18 17.1%	105
	300人～ 1000人未満	23 42.6%	27 50.0%	4 7.4%	54
	1000人以上	12 60.0%	8 40.0%	0 0.0%	20

問3－2 2026年4月入社に向けた新卒採用の予定人数について伺います。

- ①2025年4月入社より多い      ②2025年4月入社と同数程度      ③2025年4月入社より少ない  
④これから検討する      ⑤採用予定はない

		①	②	③	④	⑤	総数
		2025年4月入社より多い	2025年4月入社と同数程度	2025年4月入社より少ない	これから検討する	採用予定はない	
全体	2025年度	54 30.2%	70 39.1%	30 16.8%	8 4.5%	17 9.5%	179
	2024年度	74 29.5%	78 31.1%	54 21.5%	18 7.2%	27 10.8%	251
業種	製造業	20 26.7%	32 42.7%	16 21.3%	3 4.0%	4 5.3%	75
	非製造業	34 32.7%	38 36.5%	14 13.5%	5 4.8%	13 12.5%	104
従業員規模	300人未満	25 23.8%	45 42.9%	15 14.3%	5 4.8%	15 14.3%	105
	300人～ 1000人未満	20 37.0%	18 33.3%	11 20.4%	3 5.6%	2 3.7%	54
	1000人以上	9 45.0%	7 35.0%	4 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	20



問3-3 新卒採用について、「通年採用」を実施されていますか。

①実施している

②今後予定または検討している

③実施していない（一括採用のみ）

		①	②	③	総数
		実施している	今後予定または 検討している	実施していない (一括採用のみ)	
全体	2025年度	82 46.3%	12 6.8%	83 46.9%	177
	2024年度	100 40.7%	30 12.2%	116 47.2%	246
業種	製造業	32 43.2%	3 4.1%	39 52.7%	74
	非製造業	50 48.5%	9 8.7%	44 42.7%	103
従業員規模	300人未満	54 51.4%	10 9.5%	41 39.0%	105
	300人～ 1000人未満	24 46.2%	2 3.8%	26 50.0%	52
	1000人以上	4 20.0%	0 0.0%	16 80.0%	20

問3-4 採用活動における貴社の課題を教えてください。（複数回答可）

①大卒者の人材確保

②高卒者の人材確保

③中途社員の人材確保

④専門職人材の確保

⑤応募者数が少ない

⑥求める人材が来ない

⑦内定辞退率が高い

⑧定着率が低い（早期離職者が多い）

⑨自社認知度が低い

⑩採用にかかるコスト

⑪採用担当者の人員・経験不足

⑫その他

		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	総数
		大卒者の 人材確保	高卒者の 人材確保	中途社員 の人材確保	専門職 人材の確保	応募者 数が少ない	求める 人材が来ない	内定辞退 率が高い	定着率が 低い (早期離職 者が多い)	自社認知 度が低い	採用にか かるコスト	採用担当 者の人員・ 経験不足	その他	
全体	2025年度	96 54.5%	64 36.4%	74 42.0%	67 38.1%	70 39.8%	59 33.5%	24 13.6%	20 11.4%	57 32.4%	29 16.5%	29 16.5%	6 3.6%	176
	2024年度	136 54.2%	97 38.6%	116 46.2%	101 40.2%	134 53.4%	100 39.8%	41 16.3%	38 15.1%	81 32.3%	50 19.9%	47 18.7%	7 2.8%	251
業種	製造業	37 49.3%	37 49.3%	30 40.0%	29 38.7%	24 32.0%	23 30.7%	9 12.0%	10 13.3%	29 38.7%	9 12.0%	12 16.0%	1 1.3%	75
	非製造業	59 56.7%	27 26.0%	44 42.3%	38 36.5%	46 44.2%	36 34.6%	15 14.4%	10 9.6%	28 26.9%	20 19.2%	17 16.3%	3 2.9%	104
従業員規模	300人未満	52 49.5%	38 36.2%	46 43.8%	37 35.2%	48 45.7%	37 35.2%	8 7.6%	9 8.6%	34 32.4%	21 20.0%	15 14.3%	4 3.8%	105
	300人～ 1000人未満	32 59.3%	17 31.5%	23 42.6%	24 44.4%	21 38.9%	17 31.5%	10 18.5%	6 11.1%	20 37.0%	7 13.0%	12 22.2%	1 1.9%	54
	1000人以上	12 60.0%	9 45.0%	5 25.0%	6 30.0%	1 5.0%	5 25.0%	6 30.0%	5 25.0%	3 15.0%	1 5.0%	2 10.0%	0 0.0%	20

問3-5 貴社の採用広報においてアピールしている（していきたい）ポイントは。（複数回答可）

- |              |                           |               |
|--------------|---------------------------|---------------|
| ①人間関係・風通しのよさ | ②待遇の良さ（初任給、給与面）           | ③福利厚生の充実      |
| ④休暇の取りやすさ    | ⑤自社製品・商品・サービス・事業          | ⑥SDGsに取り組んでいる |
| ⑦経営が安定している   | ⑧社会貢献度の高い事業               | ⑨男性育休の取得率     |
| ⑩研修などの人材育成制度 | ⑪若手の裁量が大きいこと              | ⑫平均勤続年数の長さ    |
| ⑬グローバルに活躍できる | ⑭柔軟な働き方（テレワーク、オフィスカジュアル等） | ⑮勤務地への配慮      |
| ⑯その他         |                           |               |

		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	総数
		人間関係・風通しのよさ	待遇の良さ（初任給、給与面）	福利厚生	休暇の取りやすさ	自社製品・商品・サービス・事業	SDGsに取り組んでいる	経営が安定している	社会貢献度の高い事業	男性育休の取得率	研修などの人材育成制度	若手の裁量が大きいこと	平均勤続年数の長さ	グローバルに活躍できる	柔軟な働き方（テレワーク、オフィスカジュアル等）	勤務地への配慮	その他	
全体	2025年度	103 58.5%	52 29.5%	98 55.7%	90 51.1%	57 32.4%	16 9.1%	104 59.1%	81 46.0%	37 21.0%	66 37.5%	12 6.8%	26 14.8%	9 5.1%	18 10.8%	41 23.3%	3 1.8%	176
	2024年度	140 55.8%	74 29.5%	132 52.6%	121 48.2%	79 31.5%	41 16.3%	118 47.0%	117 46.6%	35 13.9%	102 40.6%	19 7.6%	29 11.6%	10 4.0%	32 12.7%	39 15.5%	6 2.4%	251
業種	製造業	41 54.7%	25 33.3%	40 53.3%	46 61.3%	28 37.3%	6 8.0%	42 56.0%	27 36.0%	15 20.0%	22 29.3%	6 8.0%	10 13.3%	8 10.7%	5 6.7%	12 16.0%	30 40.0%	75
	非製造業	62 59.6%	27 26.0%	58 55.8%	44 42.3%	29 27.9%	10 9.6%	62 59.6%	54 51.9%	22 21.2%	44 42.3%	6 5.8%	16 15.4%	1 1.0%	13 12.5%	29 27.9%	54 51.9%	104
従業員規模	300人未満	55 52.4%	27 25.7%	45 42.9%	51 48.6%	31 29.5%	8 7.6%	64 61.0%	42 40.0%	18 17.1%	38 36.2%	2 1.9%	16 15.2%	3 2.9%	9 8.6%	18 17.1%	39 37.1%	105
	300人～ 1000人未満	35 64.8%	16 29.6%	36 66.7%	30 55.6%	20 37.0%	5 9.3%	30 55.6%	25 46.3%	11 20.4%	16 29.6%	8 14.8%	9 16.7%	3 5.6%	5 9.3%	19 35.2%	28 51.9%	54
	1000人以上	13 65.0%	9 45.0%	17 85.0%	9 45.0%	6 30.0%	3 15.0%	10 50.0%	14 70.0%	8 40.0%	12 60.0%	2 10.0%	1 5.0%	3 15.0%	4 20.0%	4 20.0%	17 85.0%	20

問3-6 アルムナイ採用（元社員の再雇用）を実施していますか。【新設】

- ①実施している      ②実施していないが今後検討を予定      ③実施しておらず、検討予定もない

		①	②	③	総数
		実施している	実施していないが 今後検討を予定	実施しておらず、 検討予定もない	
全 体		84 48.0%	42 24.0%	49 28.0%	175
業種	製造業	30 40.0%	16 21.3%	26 34.7%	75
	非製造業	54 51.9%	26 25.0%	23 22.1%	104
従業員規模	300人未満	39 37.1%	29 27.6%	36 34.3%	105
	300人～ 1000人未満	28 51.9%	12 22.2%	12 22.2%	54
	1000人以上	17 85.0%	1 5.0%	1 5.0%	20

#### 問4 「離職防止」について

問4-1 貴社では近年と比較して離職率はどう変化していますか

- ①増加している      ②横ばい傾向にある      ③減少している

		①	②	③	総数
		増加している	横ばい傾向にある	減少している	
全 体		29 16.2%	114 63.7%	36 20.1%	179
業 種	製造業	16 21.3%	42 56.0%	17 22.7%	75
	非製造業	13 12.5%	72 69.2%	19 18.3%	104
従業員規模	300人未満	11 10.5%	66 62.9%	28 26.7%	105
	300人～ 1000人未満	16 29.6%	32 59.3%	6 11.1%	54
	1000人以上	2 10.0%	16 80.0%	2 10.0%	20

問4-2 (問4-1で①増加していると答えた方へ)

離職の増加が顕著にみられるのはどの世代ですか (複数回答可)

- ①管理職 (部・課長クラス)      ②監督職 (係長・主任クラス)  
 ③中堅社員 (30歳～40歳：役職なし)      ④若手社員 (30歳未満：役職なし)  
 ⑤ベテラン・シニア社員 (41歳以上：役職なし)

		①	②	③	④	⑤	総数
		管理職 (部・課長クラス)	監督職 (係長・主任クラス)	中堅社員 (30～40歳：役職なし)	若手社員 (30歳未満：役職なし)	ベテラン・シニア 社員 (41歳以上：役職なし)	
全 体		3 10.7%	5 17.9%	14 50.0%	23 82.1%	1 3.6%	28
業 種	製造業	1 4.2%	2 8.3%	9 37.5%	12 50.0%	0 0.0%	24
	非製造業	2 9.1%	3 13.6%	5 22.7%	11 50.0%	1 4.5%	22
従業員規模	300人未満	2 9.5%	4 19.0%	6 28.6%	8 38.1%	1 4.8%	21
	300人～ 1000人未満	1 4.5%	1 4.5%	7 31.8%	13 59.1%	0 0.0%	22
	1000人以上	0 0.0%	0 0.0%	1 33.3%	2 66.7%	0 0.0%	3

問4-3 若手社員（ここでは入社1～5年目までの社員とする）

の離職率はそれ以前の若手社員の離職率と比べて変化はありますか。

①増加している

②横ばい傾向

③減少している

		①	②	③	総数
		増加している	横ばい傾向	減少している	
全体	2025年度	36 20.7%	94 54.0%	44 25.3%	174
	2024年度	63 25.2%	139 55.6%	48 19.2%	250
業種	製造業	16 22.2%	37 51.4%	19 26.4%	72
	非製造業	20 19.6%	57 55.9%	25 24.5%	102
従業員規模	300人未満	15 14.7%	59 57.8%	28 27.5%	102
	300人～ 1000人未満	15 26.8%	25 44.6%	16 28.6%	56
	1000人以上	6 26.1%	13 56.5%	4 17.4%	23

問4-4 離職防止のために、どのような取り組みを実施または検討されていますか（3項目まで）

①従業員の能力開発・キャリア開発支援

②従業員のモチベーション向上

③人事評価制度の導入・改善

④メンター制度、個人面談等の導入

⑤社員の幸福度を上げる取り組み

⑥福利厚生制度の拡充

⑦従業員のメンタルヘルス対策

⑧育児・介護支援の充実

⑨労働時間の短縮（残業の削減）

⑩柔軟な働き方（テレワーク・フレックス・短時間勤務等）

⑪若手社員の登用

⑫女性社員の活用

⑬非正規社員の正社員化

⑭シニア社員の活用

⑮風通しの良い職場風土づくり

⑯その他

		① 従業員の能力開発・ キャリア開発支援	② 従業員のモチベーション 向上	③ 人事評価制度の導入・改善	④ メンター制度、 個人面談等の導入	⑤ 社員の幸福度を上げる 取り組み	⑥ 福利厚生制度の拡充	⑦ 従業員のメンタルヘルス 対策	⑧ 育児・介護支援の充実	⑨ 労働時間の短縮 （残業の削減）	⑩ 柔軟な働き方（テレワーク・ フレックス・短時間勤務等）	⑪ 若手社員の登用	⑫ 女性社員の活用	⑬ 非正規社員の正社員化	⑭ シニア社員の活用	⑮ 風通しの良い 職場風土づくり	⑯ その他	総数
全 体		46 26.1%	49 27.8%	33 18.8%	41 23.3%	14 8.0%	47 26.7%	24 13.6%	29 16.5%	26 14.8%	19 10.8%	19 10.8%	7 4.0%	16 9.1%	18 10.2%	56 31.8%	4 2.3%	
業種	製造業	17 23.6%	20 27.8%	18 25.0%	21 29.2%	6 8.3%	19 26.4%	9 12.5%	14 19.4%	8 11.1%	6 8.3%	10 13.9%	3 4.2%	7 9.7%	6 8.3%	21 29.2%	2 2.8%	72
	非製造業	29 28.4%	29 28.4%	15 14.7%	20 19.6%	8 7.8%	28 27.5%	15 14.7%	15 14.7%	19 18.6%	13 12.7%	9 8.8%	4 3.9%	9 8.8%	12 11.8%	35 34.3%	2 2.0%	102
従業員規模	300人未満	20 19.2%	25 24.0%	17 16.3%	23 22.1%	8 7.7%	26 25.0%	15 14.4%	15 14.4%	17 16.3%	6 5.8%	12 11.5%	1 1.0%	12 11.5%	9 8.7%	38 36.5%	3 2.9%	104
	300人～ 1000人未満	16 30.8%	14 26.9%	12 23.1%	14 26.9%	4 7.7%	16 30.8%	6 11.5%	11 21.2%	8 15.4%	5 8.0%	5 9.6%	4 7.7%	2 3.8%	8 15.4%	13 25.0%	1 1.9%	52
	1000人以上	10 55.6%	10 55.6%	4 22.2%	4 22.2%	2 11.1%	5 27.8%	3 16.7%	3 16.7%	1 5.6%	8 44.4%	2 11.1%	2 11.1%	2 11.1%	1 5.6%	5 27.8%	0 0.0%	18

## 問5 「高年齢者継続雇用」について

問5-1 貴社における、現在の「定年」の年齢は何歳ですか。

- ①60歳      ②61歳～64歳      ③65歳～69歳      ④70歳以上      ⑤定年はない

		①	②	③	④	⑤	総数
		60歳	61歳～64歳	65～69歳	70歳以上	定年はない	
全体	2025年度	129 72.1%	9 5.0%	39 21.8%	2 1.1%	0 0.0%	179
	2024年度	187 74.5%	15 6.0%	47 18.7%	2 0.8%	0 0.0%	251
業種	製造業	54 72.0%	4 5.3%	17 22.7%	0 0.0%	0 0.0%	75
	非製造業	75 72.1%	5 4.8%	22 21.2%	2 1.9%	0 0.0%	104
従業員規模	300人未満	74 70.5%	6 5.7%	24 22.9%	1 1.0%	0 0.0%	105
	300人～ 1000人未満	42 77.8%	3 5.6%	9 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	54
	1000人以上	13 65.0%	0 0.0%	6 30.0%	1 5.0%	0 0.0%	20

問5-2 貴社の従業員に占める60歳以上の従業員の割合はどれくらいですか。

- ①0% (いない)      ②1%～5%      ③6～10%      ④11～15%      ⑤16～20%      ⑥21%以上

		①	②	③	④	⑤	⑥	総数
		0% (いない)	1%～5%	6～10%	11～15%	16～20%	21%以上	
全体	2025年度	3 1.7%	55 31.6%	47 27.0%	39 22.4%	14 8.0%	16 9.2%	174
	2024年度	7 2.8%	85 34.0%	69 27.6%	42 16.8%	29 11.6%	18 7.2%	250
業種	製造業	1 1.4%	27 37.0%	22 30.1%	18 24.7%	3 4.1%	2 2.7%	73
	非製造業	2 2.0%	28 27.7%	25 24.8%	21 20.8%	11 10.9%	14 13.9%	101
従業員規模	300人未満	3 2.9%	34 32.7%	30 28.8%	22 21.2%	5 4.8%	10 9.6%	104
	300人～ 1000人未満	0 0.0%	14 26.9%	11 21.2%	14 26.9%	8 15.4%	5 9.6%	52
	1000人以上	0 0.0%	7 38.9%	6 33.3%	3 16.7%	1 5.6%	1 5.6%	18

問5－3 努力義務とされている70歳迄の継続雇用についてどのようにお考えですか。

- ①定年を70歳に引き上げ済み、もしくは今後引き上げる予定  
 ②70歳迄の継続雇用（雇用延長・再雇用）の導入（子会社・関連会社への出向・転籍を含む）  
 ③継続的業務委託契約（単年毎の再雇用契約）制度の導入  
 ④今のところ考えていない  
 ⑤その他

		①	②	③	④	⑤	総数
		定年を70歳に引き上げ済み、もしくは今後引き上げる予定	70歳迄の継続雇用（雇用延長・再雇用）の導入（子会社・関連会社への出向・転籍を含む）	継続的業務委託契約（単年毎の再雇用契約）制度の導入	今のところ考えていない	その他	
全体	2025年度	5 2.9%	45 25.7%	38 21.7%	73 41.7%	14 8.0%	175
	2024年度	2 0.8%	64 25.5%	58 23.1%	98 39.0%	29 11.6%	251
全 体		5 2.9%	45 25.9%	38 21.8%	73 42.0%	13 7.5%	174
業種	製造業	1 1.4%	13 17.8%	17 23.3%	35 47.9%	7 9.6%	73
	非製造業	4 4.0%	32 31.7%	21 20.8%	38 37.6%	6 5.9%	101
従業員規模	300人未満	3 2.9%	28 26.9%	27 26.0%	40 38.5%	6 5.8%	104
	300人～ 1000人未満	0 0.0%	11 21.2%	8 15.4%	26 50.0%	7 13.5%	52
	1000人以上	2 11.1%	6 33.3%	3 16.7%	7 38.9%	0 0.0%	18

問5-4 今後の高齢者継続雇用についての貴社の課題を教えてください。(複数回答可)

- ①継続雇用者の処遇（給与・職位） ②設備や作業環境・勤務シフトの整備 ③個々の高齢者に適した職場への配置  
④教育訓練の強化・充実 ⑤働き甲斐・モチベーションの維持 ⑥高齢者の健康確保  
⑦特に課題はない ⑧その他

		① 継続雇用者の処遇 (給与・職位)	② 設備や作業環境・ 勤務シフトの整備	③ 個々の高齢者に 適した職場への 配置	④ 教育訓練の強化・ 充実	⑤ 働き甲斐・モチ ベーションの維持	⑥ 高齢者の健康 確保	⑦ 特に課題はない	⑧ その他	総数
全体	2025年度	119 68.4%	30 17.2%	76 43.7%	6 3.4%	89 51.1%	59 33.9%	9 5.2%	4 2.4%	174
	2024年度	172 68.5%	36 14.3%	115 45.8%	18 7.2%	151 60.2%	87 34.7%	10 4.0%	5 2.0%	251
業種	製造業	47 71.2%	17 25.8%	40 60.6%	2 3.0%	37 56.1%	30 45.5%	3 4.5%	6 9.1%	66
	非製造業	72 76.6%	13 13.8%	36 38.3%	4 4.3%	52 55.3%	29 30.9%	6 6.4%	10 10.6%	94
従業員規模	300人未満	67 70.5%	15 15.8%	40 42.1%	3 3.2%	52 54.7%	40 42.1%	8 8.4%	8 8.4%	95
	300人～ 1000人未満	38 79.2%	12 25.0%	29 60.4%	2 4.2%	27 56.3%	17 35.4%	0 0.0%	7 14.6%	48
	1000人以上	14 82.4%	3 17.6%	7 41.2%	1 5.9%	10 58.8%	2 11.8%	1 5.9%	1 5.9%	17

問5-5 シニア社員のモチベーション維持の為に取り組んでいる施策はありますか。

- ①シニア社員同士のネットワークづくり ②定期的な面談の実施 ③目標・評価基準の明確化  
④成果に対するインセンティブの設定 ⑤キャリアデザインの再構築支援 ⑥ノウハウ（技能）を後輩に伝える場の提供  
⑦労働時間の柔軟化（週休3日・4日、時短等） ⑧その他

		① シニア社員同士の ネットワークづくり	② 定期的な面談の 実施	③ 目標・評価基準の 明確化	④ 成果に対するイン センティブの設定	⑤ キャリアデザイン の再構築支援	⑥ ノウハウ（技能） を後輩に伝える場 の提供	⑦ 労働時間の柔軟化 (週休3日・4日、 時短等)	⑧ その他	総数
全体	2025年度	3 1.8%	51 31.3%	31 19.0%	14 8.6%	11 6.7%	39 23.9%	68 41.7%	16 9.8%	163
	2024年度	4 1.6%	72 28.7%	48 19.1%	28 11.2%	26 10.4%	43 17.1%	99 39.4%	20 8.0%	251
業種	製造業	2 3.0%	25 37.9%	11 16.7%	5 7.6%	6 9.1%	21 31.8%	26 39.4%	6 9.1%	66
	非製造業	1 1.1%	26 27.7%	20 21.3%	9 9.6%	5 5.3%	18 19.1%	42 44.7%	10 10.6%	94
従業員規模	300人未満	2 2.1%	30 31.6%	18 18.9%	7 7.4%	3 3.2%	23 24.2%	41 43.2%	8 8.4%	95
	300人～ 1000人未満	1 2.1%	14 29.2%	6 12.5%	4 8.3%	3 6.3%	12 25.0%	21 43.8%	7 14.6%	48
	1000人以上	0 0.0%	7 41.2%	7 41.2%	3 17.6%	5 29.4%	4 23.5%	6 35.3%	1 5.9%	17



## 問6 「女性社員の活躍推進」について

問6-1 貴社には課長以上の職位に女性社員はいますか。

①いる（問6-2へ）

②いない（問7へ）

		①	②	総数
		いる	いない	
全体	2025年度	110 61.5%	69 38.5%	179
	2024年度	170 67.7%	81 32.3%	251
業種	製造業	36 48.0%	39 52.0%	75
	非製造業	74 71.2%	30 28.8%	104
従業員規模	300人未満	57 54.3%	48 45.7%	105
	300人～ 1000人未満	36 66.7%	18 33.3%	54
	1000人以上	17 85.0%	3 15.0%	20

問6-2 問6-1で「①いる」と答えられた方へ

課長以上の職位における女性社員の人数は昨年と比べてどう変化しましたか。

①増加した

②変化はない

③減少した

		①	②	③	総数
		増加した	変化はない	減少した	
全体	2025年度	35 33.3%	66 62.9%	4 3.8%	105
	2024年度	69 40.6%	99 58.2%	2 1.2%	170
業種	製造業	7 21.2%	25 75.8%	1 3.0%	33
	非製造業	28 38.9%	41 56.9%	3 4.2%	72
従業員規模	300人未満	13 23.2%	43 76.8%	0 0.0%	56
	300人～ 1000人未満	13 38.2%	17 50.0%	4 11.8%	34
	1000人以上	9 60.0%	6 40.0%	0 0.0%	15



問6－3 課長以上の職位における女性比率は、課長以上の職位全体の何%でしょうか。

①5%未満

②5%～10%未満

③10%～20%未満

④20%～30%未満

⑤30%以上

		①	②	③	④	⑤	総数
		5%未満	5%～10%未満	10%～20%未満	20%～30%未満	30%以上	
全体	2025年度	51 48.1%	23 21.7%	14 13.2%	7 6.6%	11 10.4%	106
	2024年度	73 43.5%	31 18.5%	24 14.3%	17 10.1%	23 13.7%	168
業種	製造業	25 73.5%	6 17.6%	2 5.9%	1 2.9%	0 0.0%	34
	非製造業	26 36.1%	17 23.6%	12 16.7%	6 8.3%	11 15.3%	72
従業員規模	300人未満	24 42.1%	13 22.8%	10 17.5%	2 3.5%	8 14.0%	57
	300人～ 1000人未満	17 50.0%	8 23.5%	1 2.9%	5 14.7%	3 8.8%	34
	1000人以上	10 66.7%	2 13.3%	3 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	15

## 問7 「副業・兼業」について

問7-1 貴社では社員による副業・兼業を認めていますか。

①認めている（問7-2へ）

②認めていない（問8へ）

③検討中（問8へ）

		①	②	③	総数
		認めている	認めていない	検討中	
全体	2025年度	43 24.6%	116 66.3%	16 9.1%	175
	2024年度	75 30.2%	148 59.7%	25 10.1%	248
業種	製造業	19 26.0%	48 65.8%	6 8.2%	73
	非製造業	24 23.5%	68 66.7%	10 9.8%	102
従業員規模	300人未満	23 21.9%	71 67.6%	11 10.5%	105
	300人～ 1000人未満	13 25.0%	35 67.3%	4 7.7%	52
	1000人以上	7 38.9%	10 55.6%	1 5.6%	18

問7-2 問7-1で「①認めている」と答えられた方へ

副業・兼業を認めている理由を教えてください。（複数回答可）

①社員の能力向上

②本業への相乗効果

③採用活動におけるPRのため

④優秀な社員を引き留めるため

⑤社員の収入補填のため

⑥その他

		①	②	③	④	⑤	⑥	総数
		社員の能力向上	本業への相乗効果	採用活動におけるPRのため	優秀な社員を引き留めるため	社員の収入補填のため	その他	
全体	2025年度	16 38.1%	20 47.6%	5 11.9%	10 23.8%	21 50.0%	7 16.8%	42
	2024年度	34 45.3%	30 40.0%	5 6.7%	15 20.0%	33 44.0%	15 20.0%	75
業種	製造業	9 39.1%	9 39.1%	2 8.7%	3 13.0%	9 39.1%	4 17.4%	23
	非製造業	7 13.5%	11 21.2%	3 5.8%	7 13.5%	12 23.1%	3 5.8%	52
従業員規模	300人未満	5 13.2%	10 26.3%	2 5.3%	5 13.2%	13 34.2%	3 7.9%	38
	300人～ 1000人未満	6 27.3%	5 22.7%	3 13.6%	3 13.6%	7 31.8%	2 9.1%	22
	1000人以上	5 33.3%	5 33.3%	0 0.0%	2 13.3%	1 6.7%	2 13.3%	15

問7ー3 問7ー1で「①認めている」と答えられた方へ

現在、貴社で副業・兼業をしている方は、正規従業員全体の何%ですか

①いない（0%）      ②10%未満      ③10%以上20%未満      ④20%以上30%未満      ⑤30%以上

		①	②	③	④	⑤	総数
		いない	10%未満	10%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上	
全体	2025年度	7 14.9%	40 85.1%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	47
	2024年度	17 22.7%	54 72.0%	3 4.0%	0 0.0%	1 1.3%	75
業種	製造業	4 19.0%	17 81.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	21
	非製造業	3 11.5%	23 88.5%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	26
従業員規模	300人未満	3 13.0%	20 87.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	23
	300人～ 1000人未満	2 13.3%	13 86.7%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	15
	1000人以上	2 22.2%	7 77.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	9

問8 人事戦略として今後重視していきたい項目を選んで下さい。(上位3項目選択)

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| ①採用活動                | ②離職防止             |
| ③教育研修体系の構築・運用        | ④エンゲージメントの向上      |
| ⑤メンタルヘルス対策           | ⑥人事評価制度の見直し・運用    |
| ⑦個人にあわせたキャリア開発       | ⑧タレントマネジメント       |
| ⑨経営理念の浸透             | ⑩働き方改革            |
| ⑪リスキリング              | ⑫生成AI・HRテクノロジーの導入 |
| ⑬ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | ⑭コンプライアンス対策       |
| ⑮ハラスメント対策            | ⑯Well-being、健康経営  |
| ⑰福利厚生の拡充             | ⑱女性活躍推進           |
| ⑲高齢者雇用               | ⑳外国人雇用            |
| ㉑育児・介護支援             | ㉒その他              |

		① 採用活動	② 離職防止	③ 教育研修体系の構築・運用	④ エンゲージメントの向上	⑤ メンタルヘルス対策	⑥ 人事評価制度の見直し・運用	⑦ 個人にあわせたキャリア開発	⑧ タレントマネジメント	⑨ 経営理念の浸透	⑩ 働き方改革
全体		110 61.5%	71 39.7%	58 32.4%	63 35.2%	20 11.2%	53 29.6%	20 11.2%	18 10.1%	12 6.7%	25 14.0%
業種	製造業	60 81.1%	33 44.6%	26 35.1%	26 35.1%	11 14.9%	16 21.6%	9 12.2%	7 9.5%	7 9.5%	9 12.2%
	非製造業	50 48.1%	38 36.5%	32 30.8%	37 35.6%	9 8.7%	37 35.6%	11 10.6%	11 10.6%	5 4.8%	16 15.4%
従業員規模	300人未満	64 44.4%	42 29.2%	37 25.7%	32 22.2%	14 9.7%	32 22.2%	12 8.3%	3 2.1%	9 6.3%	15 10.4%
	300人～ 1000人未満	35 49.3%	23 32.4%	18 25.4%	24 33.8%	5 7.0%	14 19.7%	5 7.0%	10 14.1%	2 2.8%	6 8.5%
	1000人以上	11 30.6%	6 16.7%	3 8.3%	7 19.4%	1 2.8%	7 19.4%	3 8.3%	5 13.9%	1 2.8%	4 11.1%

⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑲	⑳	㉑	㉒	総数
リスクリソグ	生成A・HRテクノロジーの導入	ダイバーシティ&インクルージョソの推進	コンプライアソス対策	ハラスメント対策	Well-being、健康経営	福利厚生ソの拡充	女性活躍推進	高齢者雇用	外国人雇用	育児・介護支援	その他	
4 2.2%	23 12.8%	8 4.5%	14 7.8%	19 10.6%	18 10.1%	24 13.4%	20 11.2%	3 1.7%	4 2.2%	12 6.7%	1 0.6%	
2 2.7%	11 14.9%	5 6.8%	6 8.1%	13 17.6%	6 8.1%	14 18.9%	12 16.2%	0 0.0%	2 2.7%	7 9.5%	1 1.4%	
2 1.9%	12 11.5%	3 2.9%	8 7.7%	6 5.8%	12 11.5%	10 9.6%	8 7.7%	3 2.9%	2 1.9%	5 4.8%	0 0.0%	
2 1.4%	14 9.7%	2 1.4%	10 6.9%	8 5.6%	11 7.6%	14 9.7%	9 6.3%	3 2.1%	3 2.1%	7 4.9%	0 0.0%	
2 2.8%	9 12.7%	2 2.8%	3 4.2%	9 12.7%	4 5.6%	7 9.9%	5 7.0%	0 0.0%	1 1.4%	2 2.8%	0 0.0%	
0 0.0%	0 0.0%	4 11.1%	1 2.8%	2 5.6%	3 8.3%	3 8.3%	6 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	3 8.3%	1 2.8%	36



**「２０２５年度 人事部門の抱える課題とその取り組みの実態調査」 報告書**

２０２５年１２月

〔調査・発行〕

公益財団法人九州生産性本部

〒810-0004 福岡市中央区渡辺通２丁目１－８２ 電気ビル共創館６階

TEL (092) 771-6481



## 生産性運動の三原則

### 雇用の維持・拡大

生産性の向上は、究極において雇用を拡大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的な観点に立つて能う限り配置転換その他により、失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものとする。

### 労使の協力と協議

生産性向上のための具体的な方法については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。

### 成果の公正配分

生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に配分されるものとする。

## 生産性の精神

生産性とは、何よりも精神の状態であり、現存するものの進歩、あるいは不断の改善をめざす精神状態である。  
それは、今日は昨日よりもより良くなり得るという確信であり、さらに、明日は今日に優るという確信である。  
それは、現状がいかに優れたものと思われ、事実また優れていようと、かかる現状に対する改善の意思である。  
それはまた、条件の変化に経済社会生活を不断に適応させていくことであり、新しい技術と新しい方法を応用せんとする不断の努力であり、人間の進歩に対する信念である。

(ヨーロッパ生産性本部ローマ会議報告書より 1959年3月)