



一般財団法人

エン人材教育財団

2023 年

従業員数 500 名以上の企業の
職場の風土に関する調査



エン人材教育財団

一般財団法人 エン人材教育財団

目次

調査概要	1
サマリー	2
4つの環境が整っている企業.....	2
環境1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある	2
環境2：20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる	2
環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず、実力主義で正当に評価される	3
環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性*を実感できる	3
回答者の基本属性.....	4
4つの環境が整っている企業	7
環境1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある	8
環境2：20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる	9
環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず実力主義で正当に評価される	10
評価制度の変更	11
環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性*を実感できる	12

調査概要

調査期間 : 2023年11月22日～2023年11月27日
目的 : 20代育成の観点での企業の風土の実態を明らかにする
調査対象 : 従業員規模500名以上の企業の人事部長・経営層
調査方法 : インターネット調査
有効回答数 : 296

サマリー

エン人材教育財団では、若い人が育つ（CSA[※]が身につく）組織風土として、以下「4つの環境」を定義づけているが、従業員500名以上の企業ではどれくらい「4つの環境」が整っているのかを調査した。

※ CareerSelectAbility[®]の略称で、キャリア自己選択力[®]を示す。どんな業界・組織でも、多くの職種でも通用し、活躍できる力のこと。

【4つの環境】

環境1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

環境2：20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる

環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず、実力主義で正當に評価される

環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性[※]を実感できる

※ 「〇〇という課題を解決したい/△△な業界・世の中にしたい」という、顧客・業界・社会課題に対する自社ならではの思いや考え方

4つの環境が整っている企業

4つの環境すべてが揃っている企業は3.7%。4つの環境の中で、整っている企業の割合が最も少なかったのは環境1、多かったのは環境4だった。

環境1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

穏やかで和気あいあいとしているか、ライバル意識や緊張感があるか、を問う設問では、79.4%が前者の傾向であると回答し、穏やかな組織風土の企業が多数派という結果となった。

環境2：20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる

20代への仕事の与え方として、「20代から自分で考え、工夫する機会が多い仕事を与えられている」ではなく、「20代など若手時代の仕事は、指示通り正確に実行することが求められる仕事メインである」に近い、やや近いと回答した割合は49.0%となり、約半数を占めた。

環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず、実力主義で正当に評価される

評価に関する環境では、半数以上が学歴・年齢・性別・国籍は昇進・昇格に関係していないという実力主義寄りのBの回答だったが、管理職については73,3%が「年齢や経験が必要」という回答。また、全体の約3割が評価制度変更の予定があると回答した。昇進・昇格が年功序列に近い企業が特に評価制度変更の傾向が強いことが明らかになった。

環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性[※]を実感できる

※ 「〇〇という課題を解決したい/△△な業界・世の中にしたい」という、顧客・業界・社会課題に対する自社ならではの思いや考え方

主義主張（例: 「〇〇という課題を解決したい/△△な業界・世の中にしたい」という思い）に関する調査では、Bに近い（主義主張を持っている）と答えたのは9.8%にとどまった。

回答者の基本属性

性別・年代

	回答数	男性	女性
全体	296	286	10
20歳以上 30歳未満	1	1	0
30歳以上 40歳未満	6	3	3
40歳以上 50歳未満	23	20	3
50歳以上 60歳未満	112	109	3
60歳以上 70歳未満	139	138	1
70歳以上 78歳未満	15	15	0

回答者が勤める企業の従業員数

	回答数	%
全体	1500	100.0
500人～999人	91	30.7
1,000人～2,999人	84	28.4
3,000人～4,999人	35	11.8
5,000人～9,999人	31	10.5
10,000人以上	55	18.6

勤務先会社の上場区分

	回答数	%
全体	296	100
東証プライム市場	104	35.1
東証スタンダード市場	19	6.4
東証グロース市場	4	1.4
その他上場	1	0.3
非上場	166	56.1
わからない	2	0.7

回答者が勤める企業の業種

	回答数	%
全体	296	100
メーカー（金属・鉄鋼関連）	15	5.1
メーカー（電気機械器具）	23	7.8
メーカー（化学製品）	8	2.7
メーカー（食品関連）	7	2.4
メーカー（建築・住宅関連）	1	0.3
メーカー（医薬品）	4	1.4
メーカー（その他）	47	15.9
商社	11	3.7
流通・小売	13	4.4
金融	24	8.1
不動産	10	3.4
建築	13	4.4
鉄道・航空・運輸・物流	13	4.4
電力・ガス・エネルギー	4	1.4
外食	6	2.0
ホテル・旅行	4	1.4
医療・福祉	9	3.0
アミューズメント・レジャー	3	1.0
コンサルティング・調査	5	1.7
人材サービス	10	3.4
教育	2	0.7
その他サービス	22	7.4
ソフトウェア・通信	28	9.5
マスコミ	1	0.3
官公庁	1	0.3
上記以外	12	4.1

回答者が勤める企業の従業員数・上場区分

	該当数	500 ～ 999	1,000 ～ 2,999	3,000 ～ 4,999	5,000 ～ 9,999	10,000 以上
全体	296	91	84	35	31	55
東証プライム市場	104	6	25	14	18	41
東証スタンダード市場	19	8	5	3	2	1
東証グロース市場	4	2	0	1	0	1
その他上場	1	0	0	0	0	1
非上場	166	74	54	17	10	11
わからない	2	1	0	0	1	0

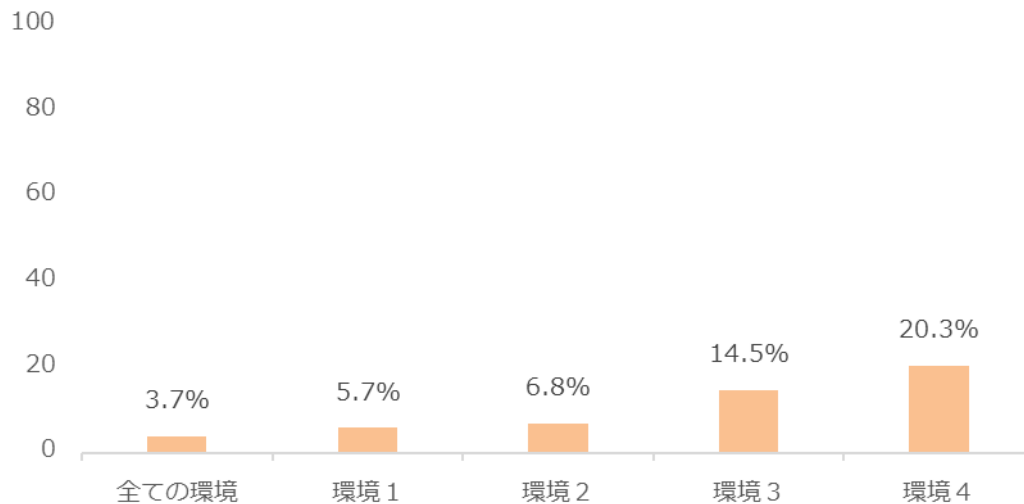
回答者が勤める企業の新卒社員の割合

	回答数	%
全体	296	100
0割以上1割未満	13	4.4
1割以上2割未満	23	7.8
2割以上3割未満	11	3.7
3割以上4割未満	19	6.4
4割以上5割未満	11	3.7
5割以上6割未満	28	9.5
6割以上7割未満	22	7.4
7割以上8割未満	40	13.5
8割以上9割未満	54	18.2
9割以上10割未満	65	22.0
10割	10	3.4

4つの環境が整っている企業

今回の調査で、4つの環境すべてが揃っている企業は3.7%でした。各環境で見ると、環境1の「社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある」が整っている企業が最も少なく5.7%、環境4の「本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性[※]を実感できる」が最も多く20.3%という結果になりました。「パーパス」や「MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）」の制定が取り上げられる機会も多いことが、社員の主観正義性の実感につながっていると考えられます。

CSAの4つの環境が整っている企業の割合



【4つの環境】

環境1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

環境2：20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる

環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず、実力主義で正当に評価される

環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性[※]を実感できる

※ 「〇〇という課題を解決したい/△△な業界・世の中にしたい」という、顧客・業界・社会課題に対する自社ならではの思いや考え方

※「整っている」の定義は、各環境における設問全てで「Bに近い」または「Bにやや近い」と回答したこと。「全ての環境が整っている」については、環境における設問すべてで「Bに近い」または「Bにやや近い」と回答したことを指す。

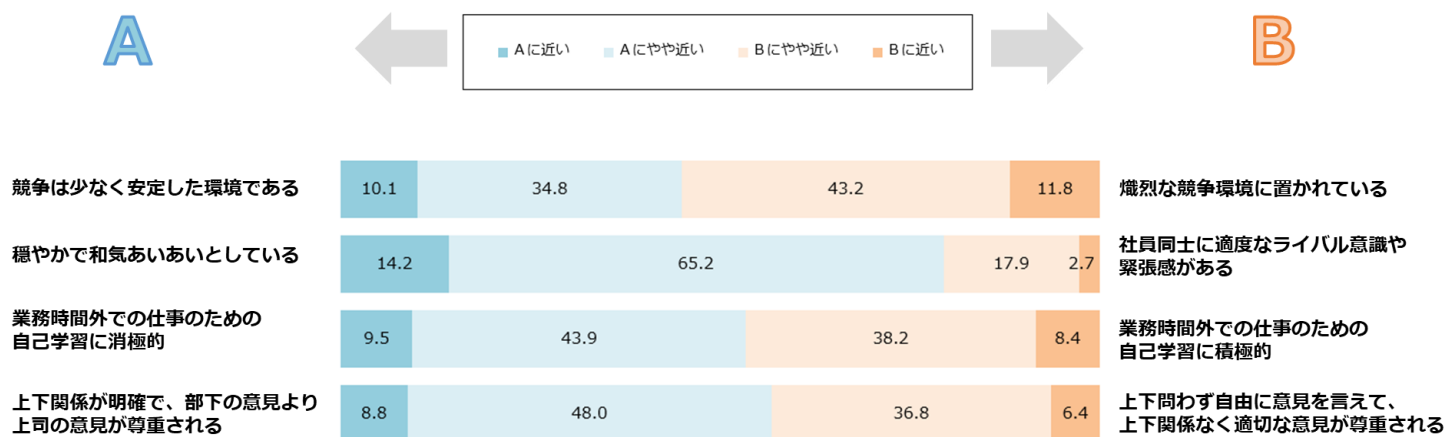
環境 1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

以下グラフの A はいわゆる「昔ながらの日本の大手企業」的な風土、B は私たちが提唱する 20 代が育つ風土を示しています。

2 軸でどちらに近いかが調査したところ、以下のような結果となりました。

競争環境については、半数以上が熾烈な競争環境に置かれていると回答しました。穏やかで和気あいあいとしているか、ライバル意識や緊張感があるか、を問う設問では、79.4% が前者の傾向であると回答し、穏やかな組織風土の企業が多数派という結果となりました。業務時間外での自己学習が積極的に行われていると回答したのは 42.6% と半数弱となりました。意見交換に関する設問では、上司の意見が尊重されるという回答が半数以上の 56.6% を占めました。

環境 1：社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

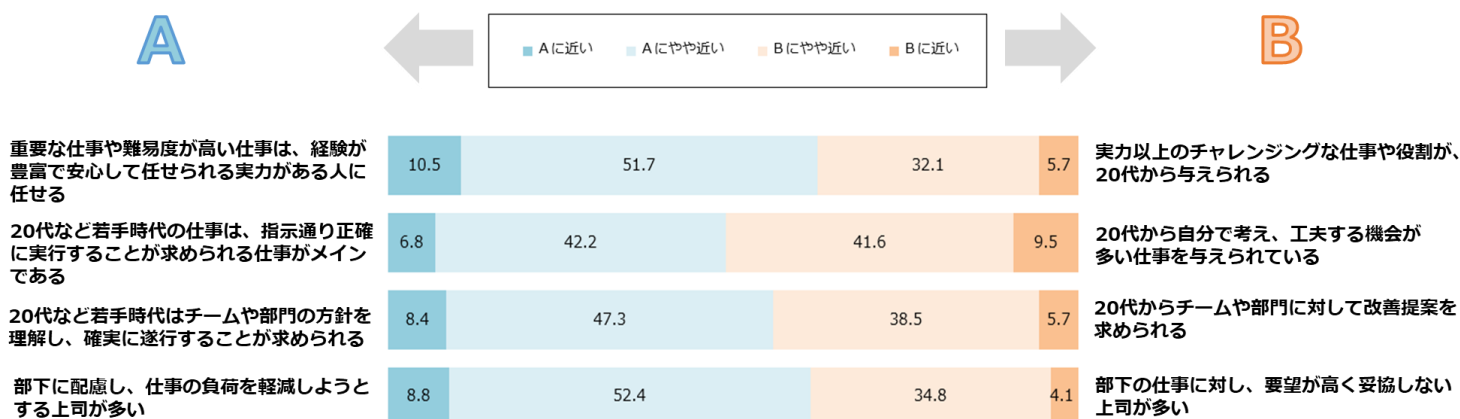


環境 2 : 20 代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる

「重要な仕事や難易度が高い仕事は、経験が豊富で安心して任せられる実力がある人に任せる」か、「実力以上のチャレンジングな仕事や役割が、20代から与えられる」かを問う質問では、62.2%が前者に近い、やや近いと回答しました。また、20代への仕事の与え方として、「20代など若手時代の仕事は、指示通り正確に実行することが求められる仕事がメインである」に近い、やや近いと回答した割合は49.0%となり、約半数を占めました。また、「20代など若手時代は、チームや部門の方針を理解し、確実に遂行することが求められる」か「20代からチームや部門に対して改善提案を求められる」かについても、全社が55.7%と半数以上を占める結果でした。

採用や人材育成などでも「自律」や「主体性」といったキーワードが多く聞かれる一方で、「指示通りに実行する仕事がメインである」や、方針を確実に遂行することが求められるという回答が半数を占めていたことから、採用時などに求められるスタンスと実際の仕事で必要とされるスタンスへのギャップが生まれている可能性があるかもしれません。社内でも多い上司のスタンスについての質問では、仕事の要望が高い上司よりも配慮する負荷を軽減しようとする上司が多く、61.2%を占めるという結果となりました。

環境 2 : 20 代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる

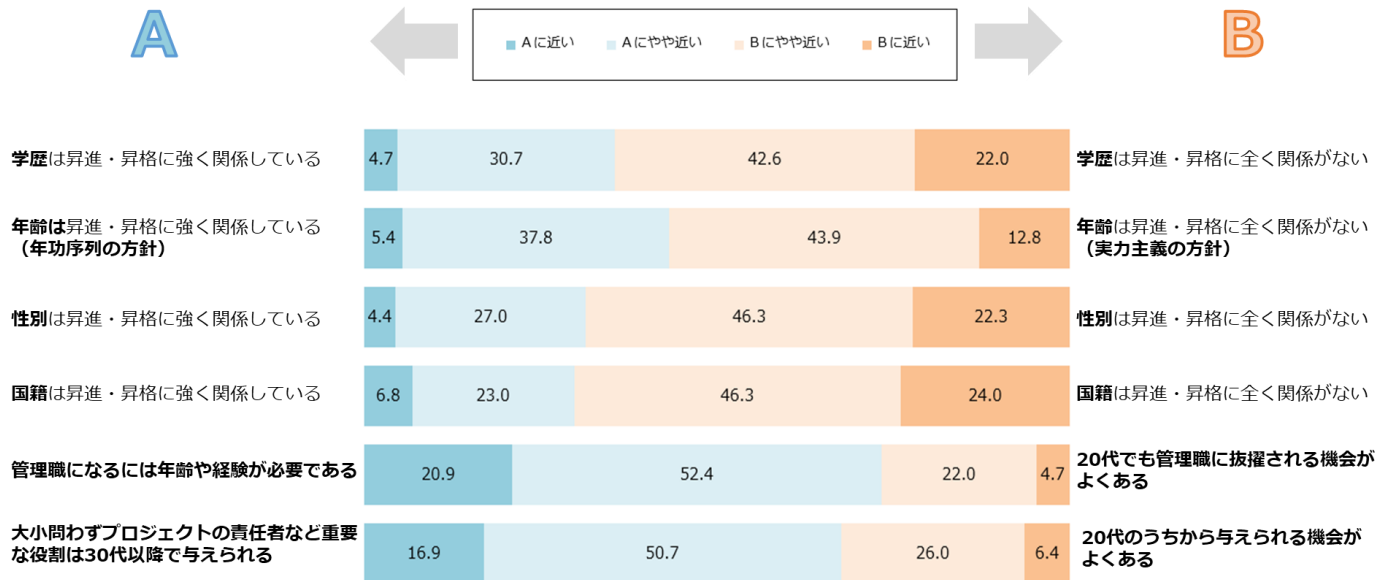


環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず実力主義で正当に評価される

昇進・昇格に学歴・年齢・性別・国籍が関係するか、また管理職に対する考え方を聞きました。

半数以上が学歴・年齢・性別・国籍は昇進・昇格に関係していないという実力主義寄りのBの回答でしたが、管理職については73,3%が「年齢や経験が必要」という回答でした。管理職に限らず、重要な役割が与えられる時期についての設問でも、「30代以降で与えられる」に近い、やや近いという回答が67.6%を占めました。制度以上に、与えられる役割については年齢が関係している現状が明らかになりました。

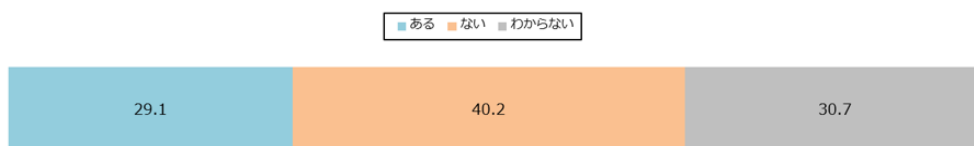
環境3：性別、国籍、学歴、在籍年数に関わらず、実力主義で正当に評価される



評価制度の変更

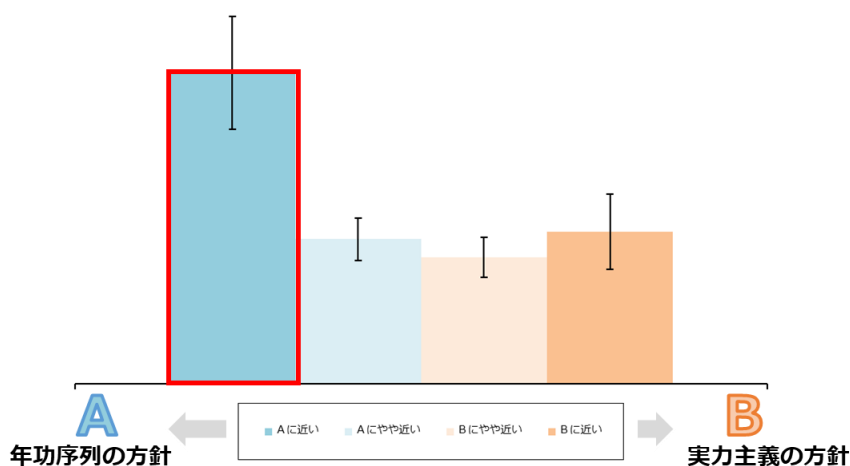
また、「あなたがお勤めしている会社は今後3年以内に評価制度を変更する予定がありますか。」を聞いたところ、約3割が変更の予定があると回答しました。

今後3年以内に評価制度を変更する予定がありますか



「年齢は昇進・昇格に強く関係している（年功序列の方針）」か、全く関係しない（実力主義の方針）かの質問と、評価制度の変更の設問について差の検定を行ったところ、評価得制度を変更する予定があると答えたのは、年功序列の方針に近いと回答した群でした。今回の調査ではどのように変更するかまでは調査していませんが、評価制度の変更は年功序列の方針からの変更であることが推測されます。日本的経営の「三種の神器」の一つでもあった年功序列への評価が変化していると言えます。

今後3年以内に評価制度を変更する予定がありますか



環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性[※]を実感できる

※ 「〇〇という課題を解決したい/△△な業界・世の中にしたい」という、顧客・業界・社会課題に対する自社ならではの思いや考え方

主義主張（例：「〇〇という課題を解決したい/△△な業界・世の中にしたい」という思い）に関する調査では、Bに近い（主義主張を持っている）と答えたのは9.8%にとどまりました。主義主張の有無で、「ややBに近い」、「Bに近い」と回答した人のうち、86%はその主義主張が商品やサービスに落とし込まれていると回答しました。同じ回答者のみに「その志（主義主張）が、社員に浸透している自負はありますか」と聞いたところ、自負があると答えたのは57.4%に留まりました。

主義主張に対しての議論については半数以上にあたる58.5%が「主義主張は日常業務の中では、話題に出ない」の「Aに近い」、または「ややAに近い」と回答しました。

環境4：本業の商品・サービスで自社独自の主観正義性を実感できる

