

人事担当者のやりがい・成長・ キャリア志向に関するアンケート

調査レポート

2026年10月27日

一般財団法人労務行政研究所

ソリューション開発部

調査要領

調査方法

WEBによるアンケート(アンケートサイト「Questant」を利用)

調査対象

WEB労政時報有料会員から抽出した6万4159人

調査期間

2026年8月26日(水)～9月11日(金)

回答件数

646件

集計対象

企業の人事・労務・総務担当者だけでなく、サービス提供者や士業の方などを含め、回答者全員を集計対象としています。

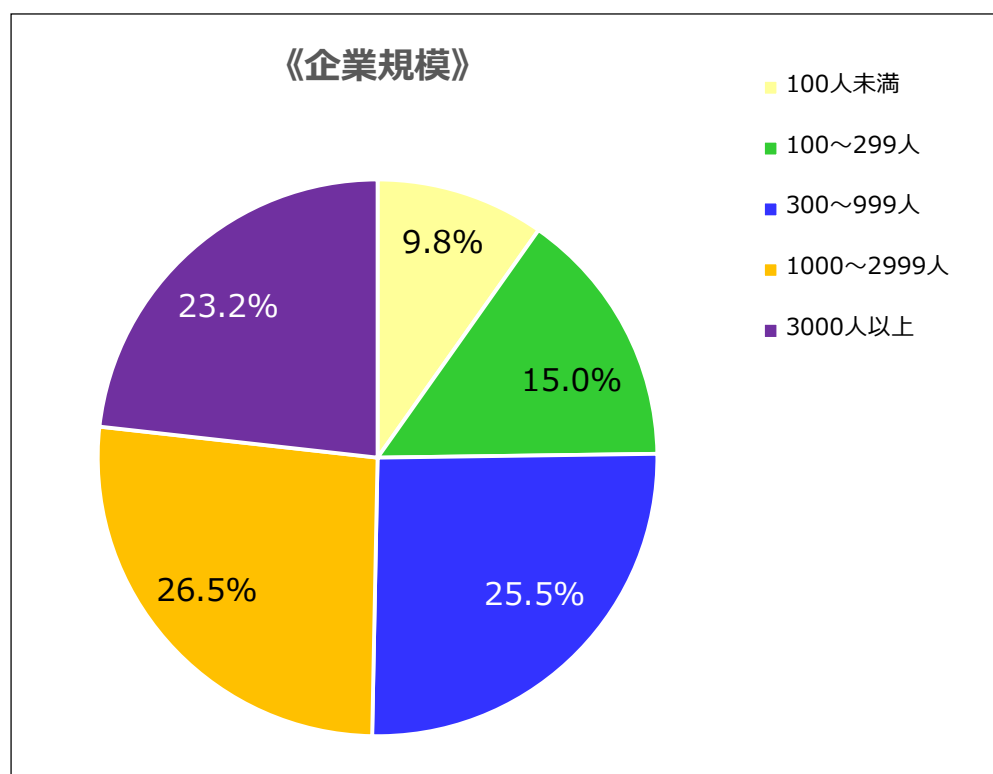
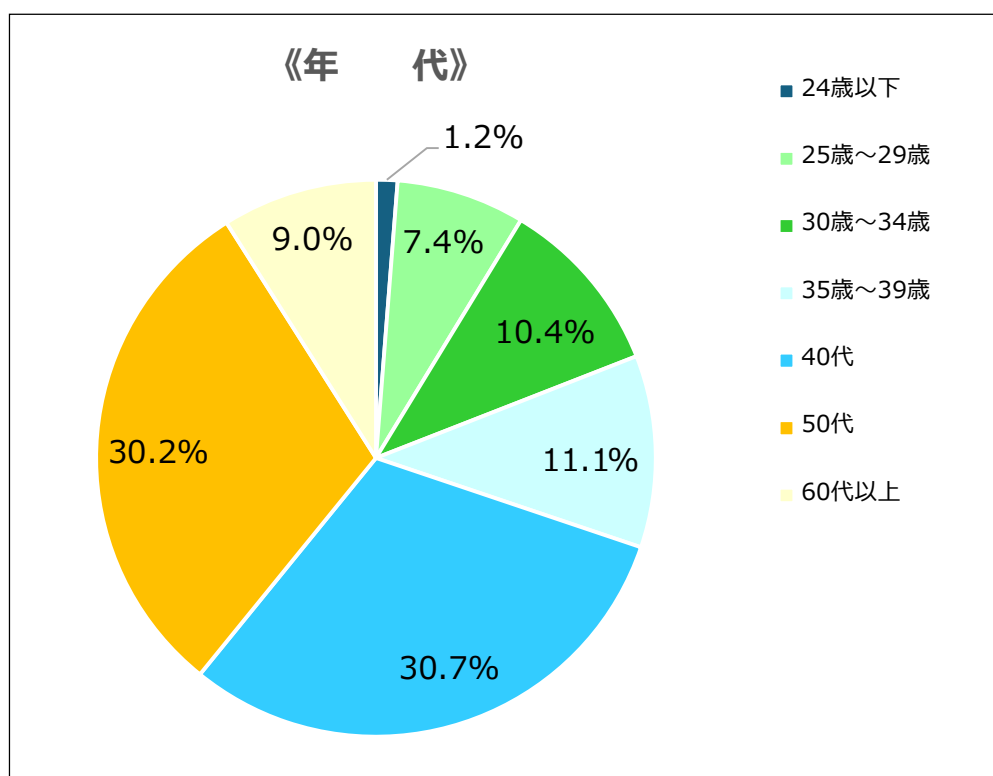
注意事項

資料編含め、本調査を引用いただく際は、出所として「一般財団法人労務行政研究所 2026年調査」と記載してください。

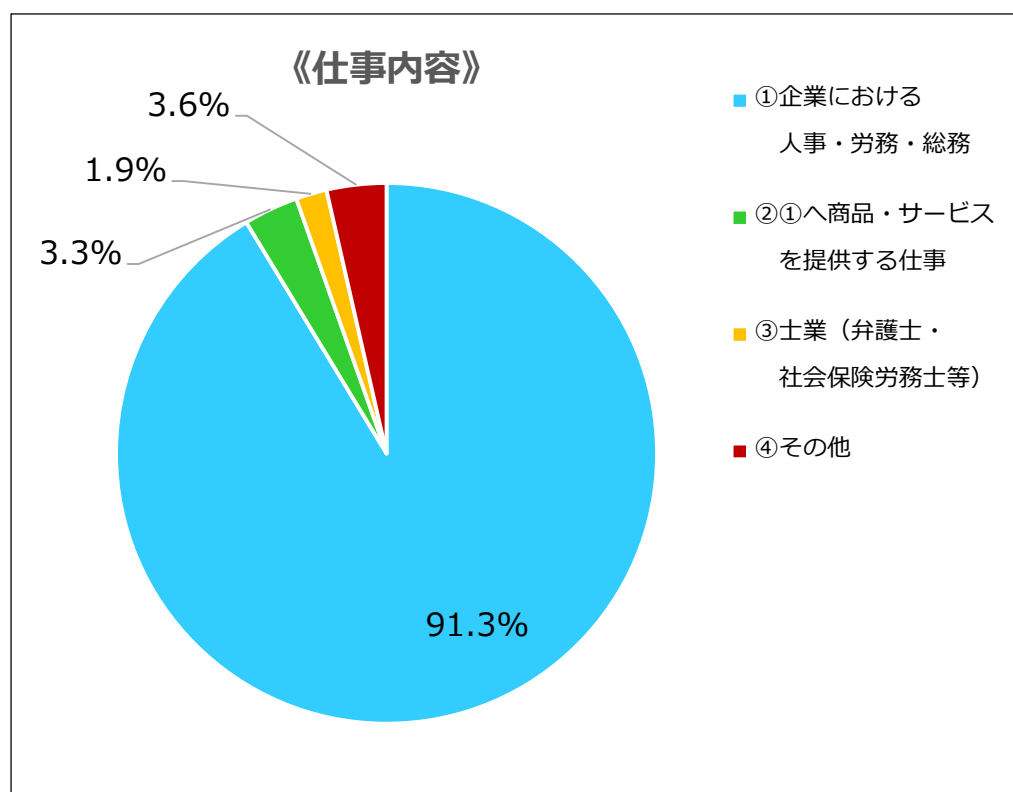
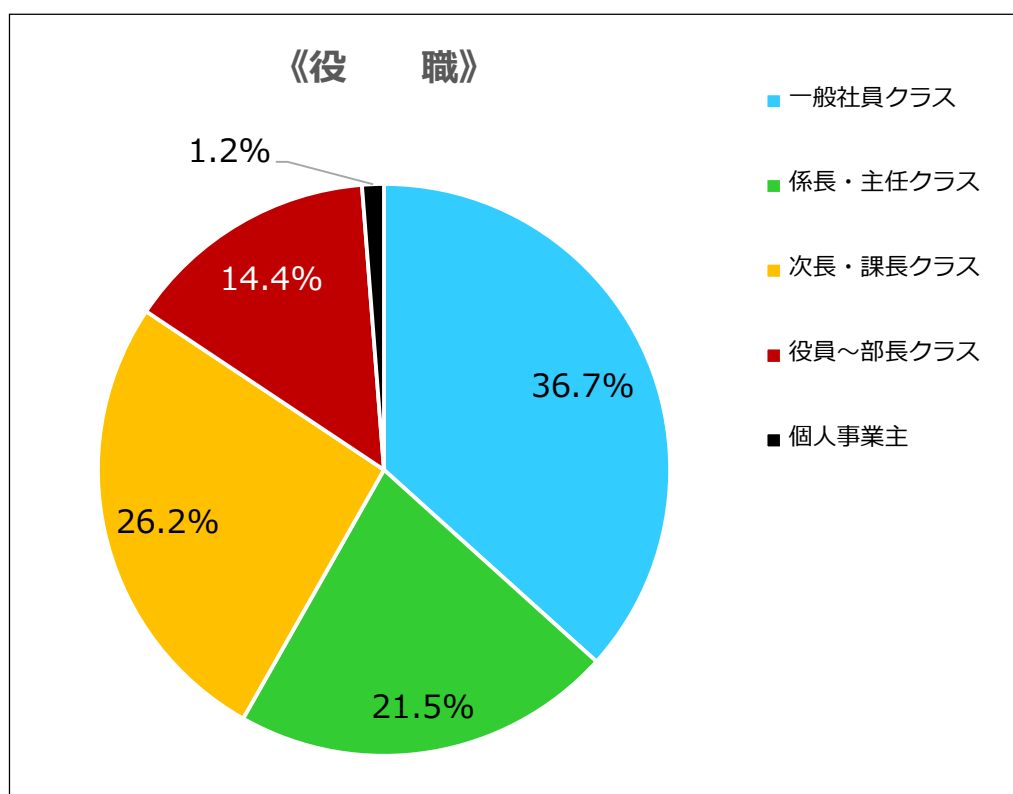
お問い合わせ先

一般財団法人労務行政研究所 ソリューション開発部
solution_info[@]rosei.or.jp ※[@]を@に置き換えてください

回答者（n=646）の属性①



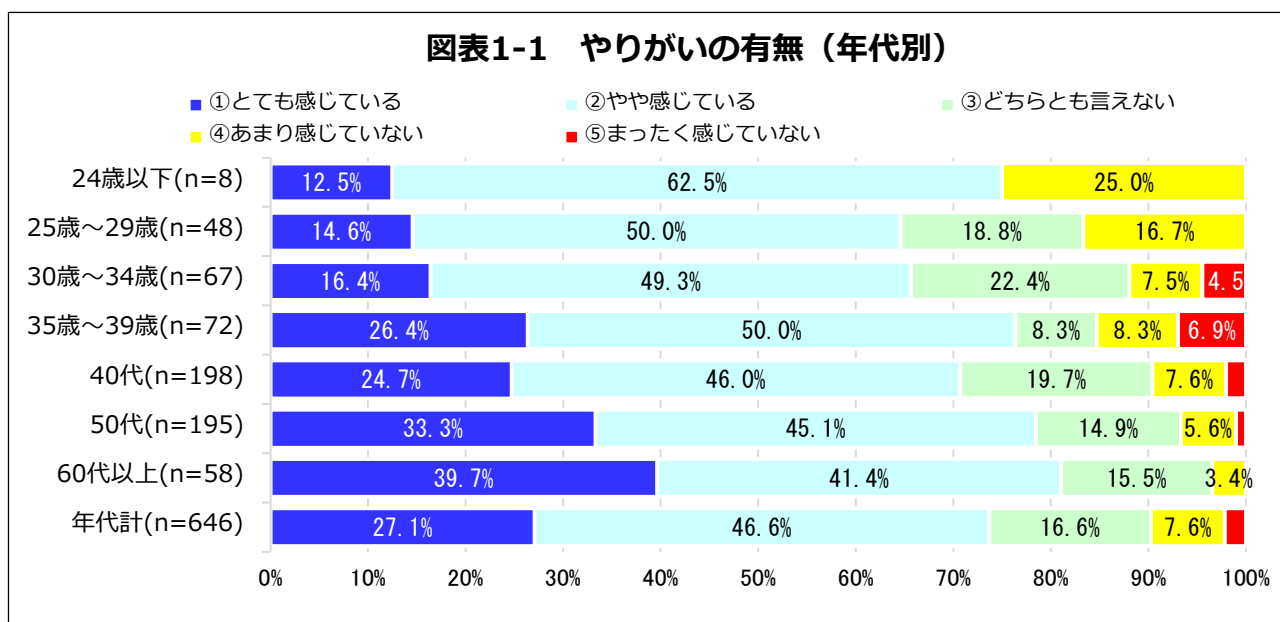
回答者（n=646）の属性②



1. 「仕事のやりがい」に関する意識

(1) やりがいの有無 (図表1-1) ※回答率が小さい場合は表記を割愛することがある。以降の図表も同様

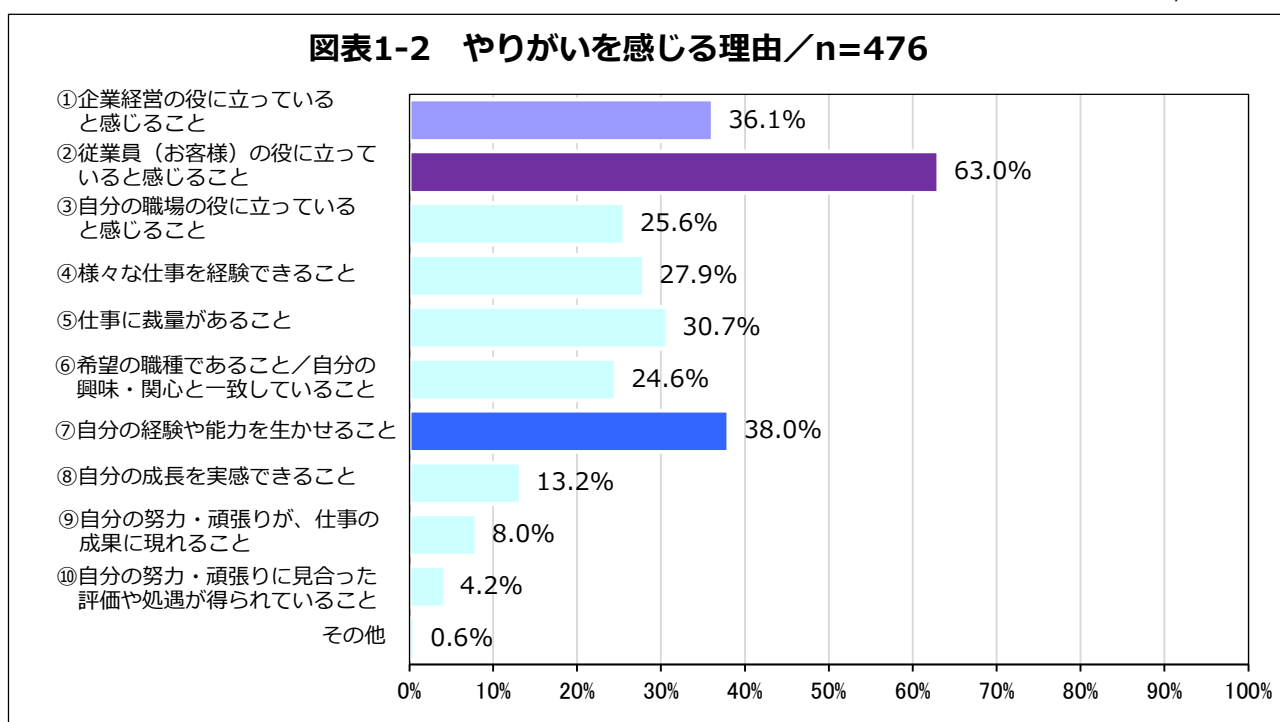
現在の仕事のやりがいについて、5段階で尋ねた結果を、年代別にまとめたのが下図表である。



- やりがいを感じている（とても感じている：青色、やや感じている：水色）割合を見ると、最も高いのは60代以上の81.1%、最も低い20代後半（25～29歳）でも64.6%となっており、比較的多くの人やりがいを感じている。また、概ね年代が上がるほど高い傾向が見て取れる。
- 一方、やりがいを感じていない（あまり感じていない：黄色、まったく感じていない：赤）割合を見ると、最も高いのは24歳以下の25.0%で、20代後半の16.7%、30代後半（35～39歳）の15.2%がそれに続く。
- やりがいをまったく感じていない（赤）人はほとんどいないが、強いて言えば、30代前半の4.5%、30代後半の6.9%が目立つ。管理職と若手をつなぐ層として考えると注意が必要かもしれない。

(2) やりがいを感じる理由 (図表1-2)

やりがいを感じている人（とても感じている、やや感じている）476名が挙げた理由は以下の通り（複数回答/3つまで）。



前頁の図表1-2を年代別に展開し、回答の多かった選択肢を上位3つまで順位付けしたものが下表である。

上段：順位／下段：回答率

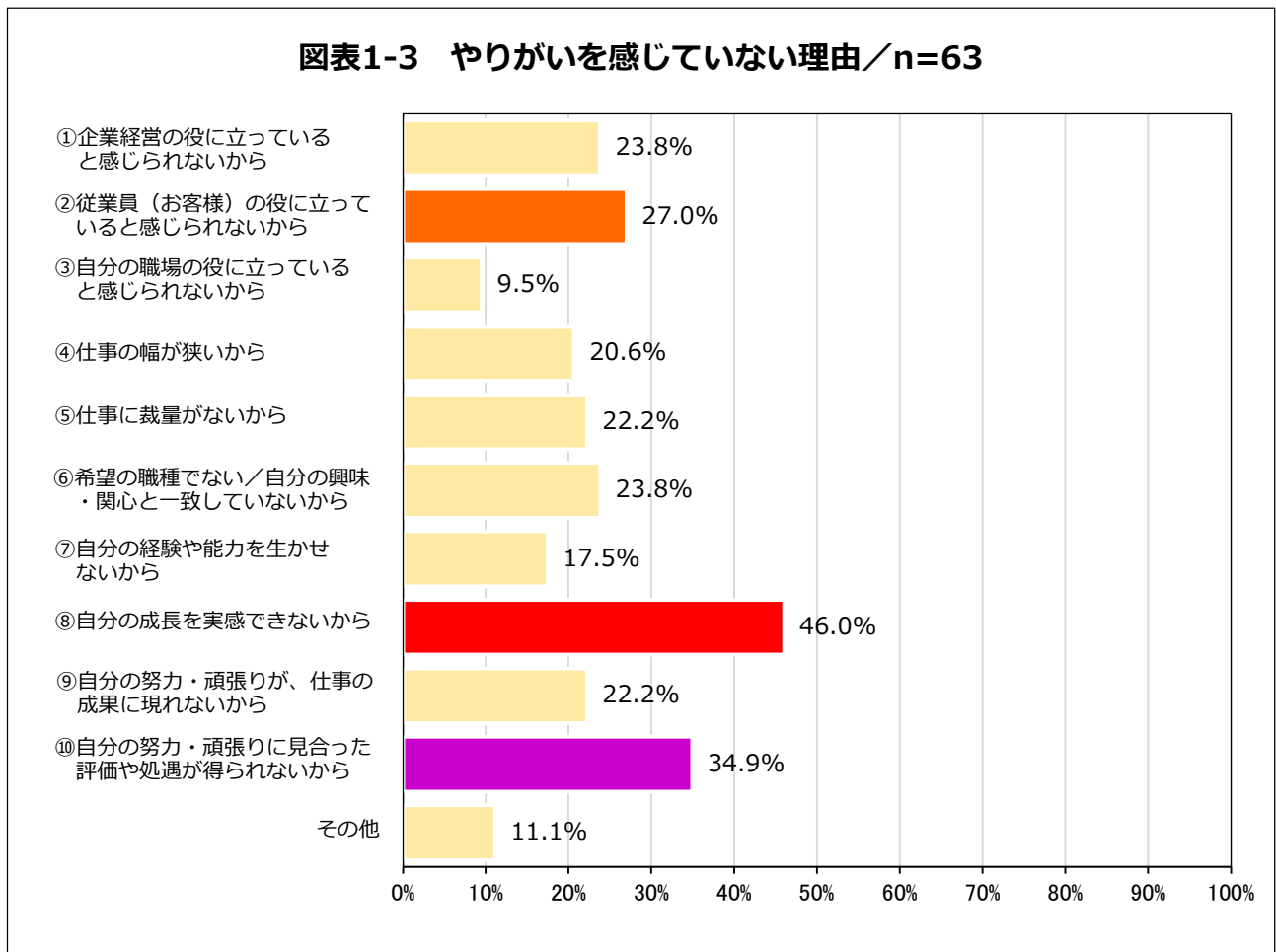
	24歳以下 n=6	25～29歳 n=31	30～34歳 n=44	35～39歳 n=55	40代 n=140	50代 n=153	60代以上 n=47
①企業経営の役に立っていると感じる こと					3 (39.3%)	2 (44.4%)	2 (51.1%)
②従業員（あるいはお客様）の役に 立っていると感じる	2 (50.0%)	1 (54.8%)	1 (54.5%)	1 (67.3%)	1 (57.9%)	1 (68.0%)	1 (72.3%)
③自分の職場の役に立っていると感 じること		2 (41.9%)					
④様々な仕事を経験できること	1 (66.7%)		2 (36.4%)	2 (36.4%)			
⑤仕事に裁量があること							
⑥希望の職種であること、自分の興 味・関心と一致していること	3 (33.3%)	3 (32.3%)					
⑦自分の経験や能力を生かせること			3 (34.1%)	3 (32.7%)	2 (41.4%)	2 (44.4%)	3 (42.6%)
⑧自分の成長を実感できること	3 (33.3%)						
⑨自分の努力・頑張りが、仕事の成 果に現れること	3 (33.3%)						
⑩自分の努力・頑張りに見合った評 価や処遇が得られていること							
その他							

※24歳以下は人数が少ないため、あくまで参考値

- 25歳以上はどの年代でも「②従業員（あるいはお客様）の役に立っていると感じる」が第1位であった。
- 20代後半（25～29歳）では、「③自分の職場の役に立っていると感じる」が第2位となっており、仕事を一通り覚えた段階と考えれば、順当な結果と言える。また、第3位は「⑥希望の職種であること、あるいは自分の興味・関心と一致していること」となった。
- 30代（30～34歳、35～39歳）の第2位、第3位は、「④様々な仕事を経験できること」「⑦自分の経験や能力を生かせること」であった。仕事の幅が広がり、培ってきたものに充実感を覚えているように見える。
- 40代以上でも「⑦自分の経験や能力を生かせること」は多くの方がやりがいに挙げているが、30代で挙げがっていた「④様々な仕事を経験できること」よりも「①企業経営の役に立っていると感じる」が上に位置付けられているのが特徴である。経営との距離が小さくなっていることの現れかもしれない。
- 「⑧自分の成長を実感できること」「⑨自分の努力・頑張りが、仕事の成果に現れること」「⑩自分の努力・頑張りに見合った評価や処遇が得られていること」をやりがいとして挙げる人はそれほど多くなく、人事という職種の特徴かもしれない。

(3) やりがいを感じていない理由 (図表1-3)

やりがいを感じていない人（あまり感じていない、まったく感じていない）63名が挙げた理由は下図表の通り（複数回答/3つまで）。



■件数が少ないため、世代別には展開しないが、やりがいを感じていない理由のトップ3は、

- ・第1位：「⑧自分の成長を実感できないから（46.0%）」
- ・第2位：「⑩自分の努力・頑張りに見合った評価や処遇が得られないから（34.9%）」
- ・第3位：「②従業員（お客様）の役に立っていると感じられないから（27.0%）」

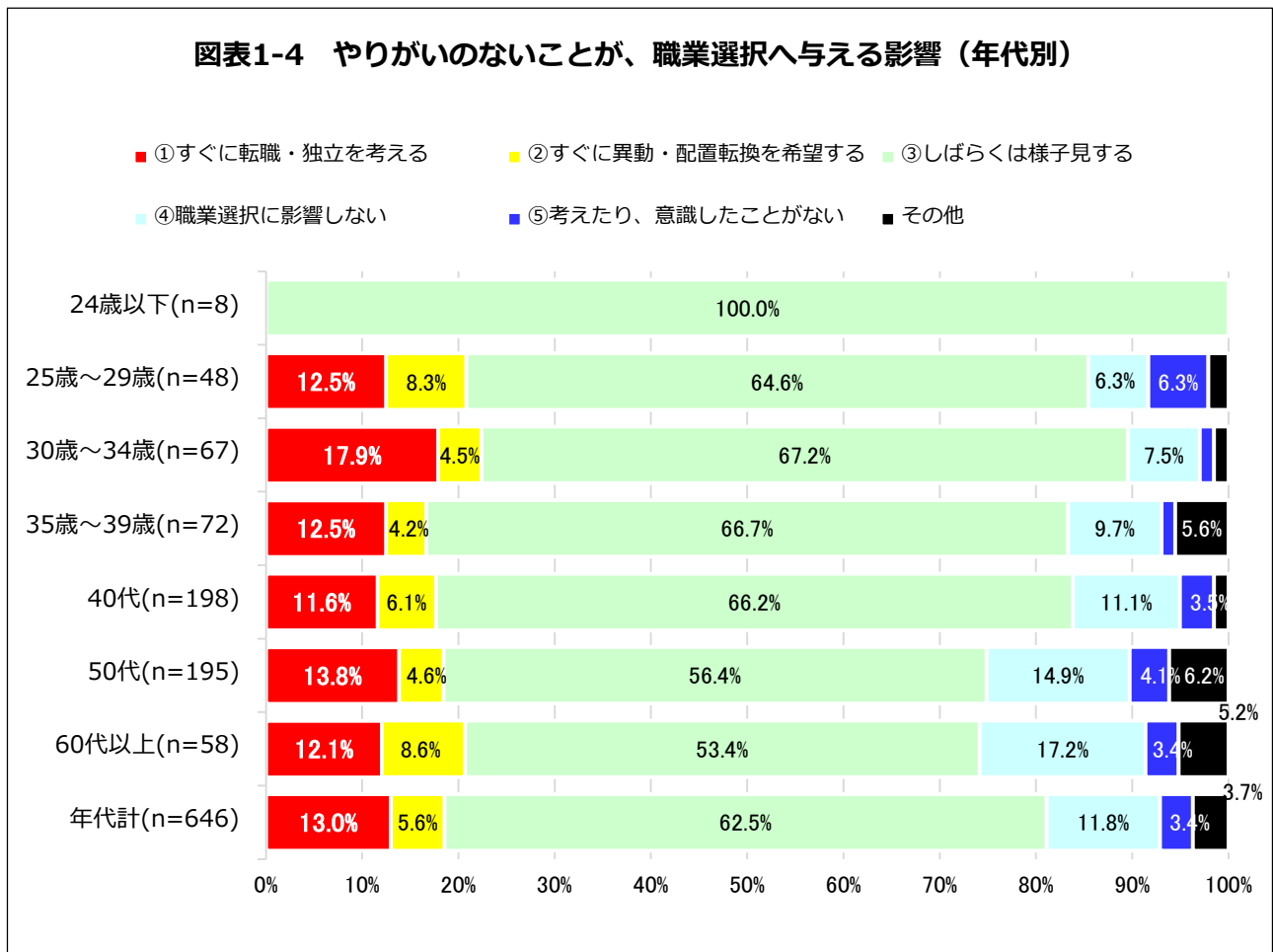
となった。

図表1-2のやりがいを感じている人では、成長実感や評価処遇の満足感が、理由の上位に挙がらなかったのとは対照的な結果と言える。

■参考まで、図表1-1でやりがいを感じない割合が目立った30代（n=19）だけ抽出してみると、「⑧自分の成長を実感できないから」と「⑩自分の努力・頑張りに見合った評価や処遇が得られないから」がそれぞれ52.6%で、回答が集中した。その他のフリー記入では「担当が明確でない仕事はすべて人事に回ってくるから」といった回答もあり、責任範囲と業務量にアンバランスを感じている30代が存在する可能性も考えられる。

(4) やりがいのないことが職業選択へ与える影響（図表1-4）

仕事のやりがいがないことが職業選択にどのようなインパクトがあるのかを把握するため、やりがいがない場合にどのように対応するのかを尋ねた。その結果を、年代別にまとめたのが下図表である。



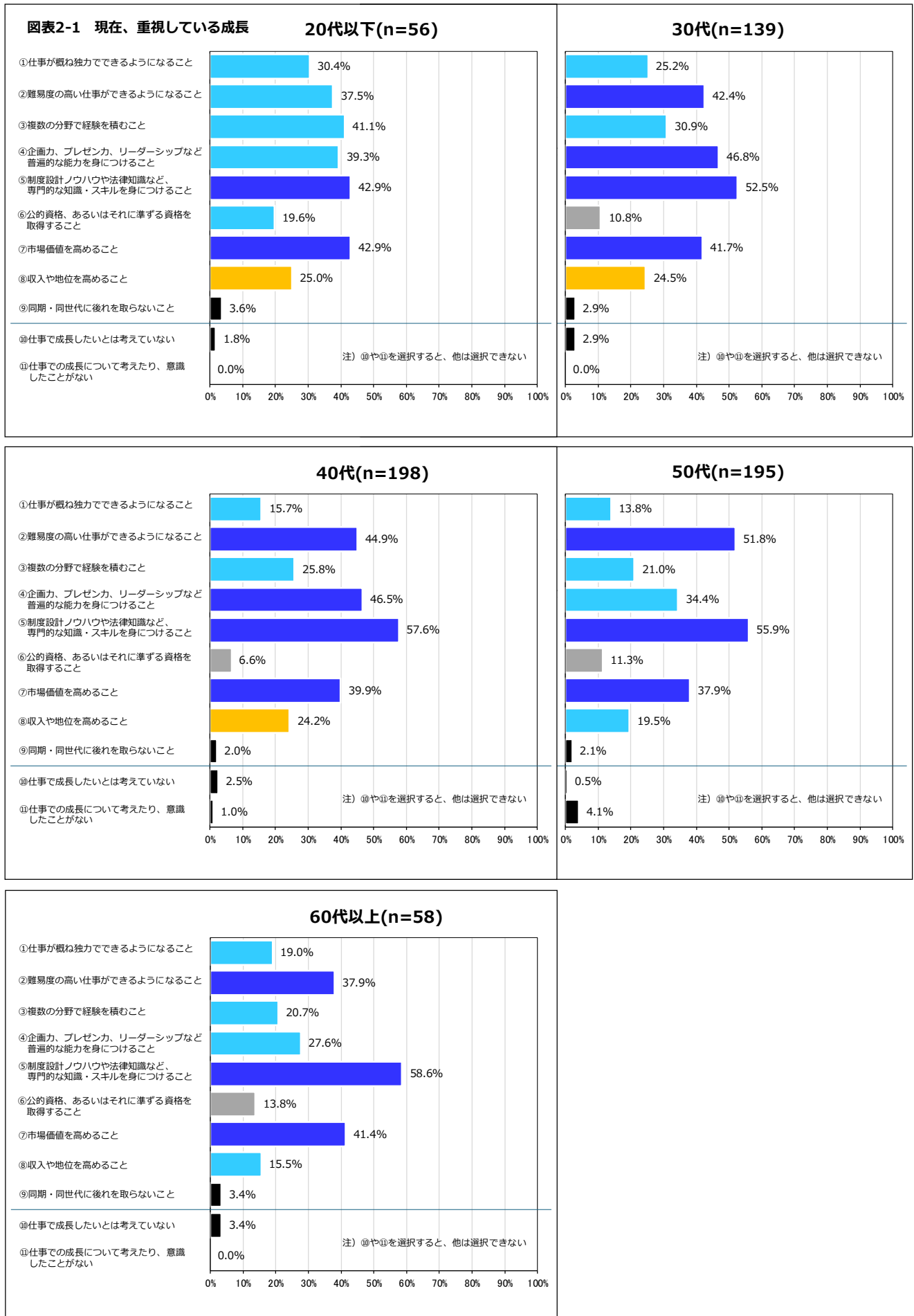
- 24歳以下は回答数が少なく参考値ではあるが、全員が「しばらく様子見する」と回答していた。
- 昨今、早期離職が懸念されている若手のうち、20代後半を見ると、
 - ・ やりがいがないと「①すぐに転職・独立を考える」と回答したのは12.5%となった。30代後半～60代以上と同程度の水準で、それほど高いとは言えない。
 - ・ また、「②すぐに異動・配置転換を希望する」と合わせると20%を超え、5人に1人はやりがいがないとすぐに反応する層といえるが、これについても他の年代と比べて突出して高いとは言いがたい。
- 一方、30代前半の「①すぐに転職・独立を考える」は17.9%で、他の年代と比べて、やや高い水準となった。30代前半はキャリアの分岐点といった意識の現れかもしれない。
- やりがいが「④職業選択に影響しない」と回答している割合は、年代が上がるにつれ増加する様子が見て取れる。

<その他のフリー記入回答：24件>

- 類似したものをまとめてみると、「やりがいは自分でつくる／見つけるもの」といった回答が11件あり、「すぐにではないが転職を考える」に類する回答は3件あった。
- その他、「会社以外でやりがいを見つける」「やりがいと楽しいは別」「やりがいを求めている」といった回答もあった。

2. 「仕事での成長」に関する意識

(1) 現在、重視している成長要素（図表2-1）



現在、重視している成長とはどんなことが尋ねたところ、年代ごとの回答は前頁の図表2-1のとおりとなった（複数回答、3つまで）。

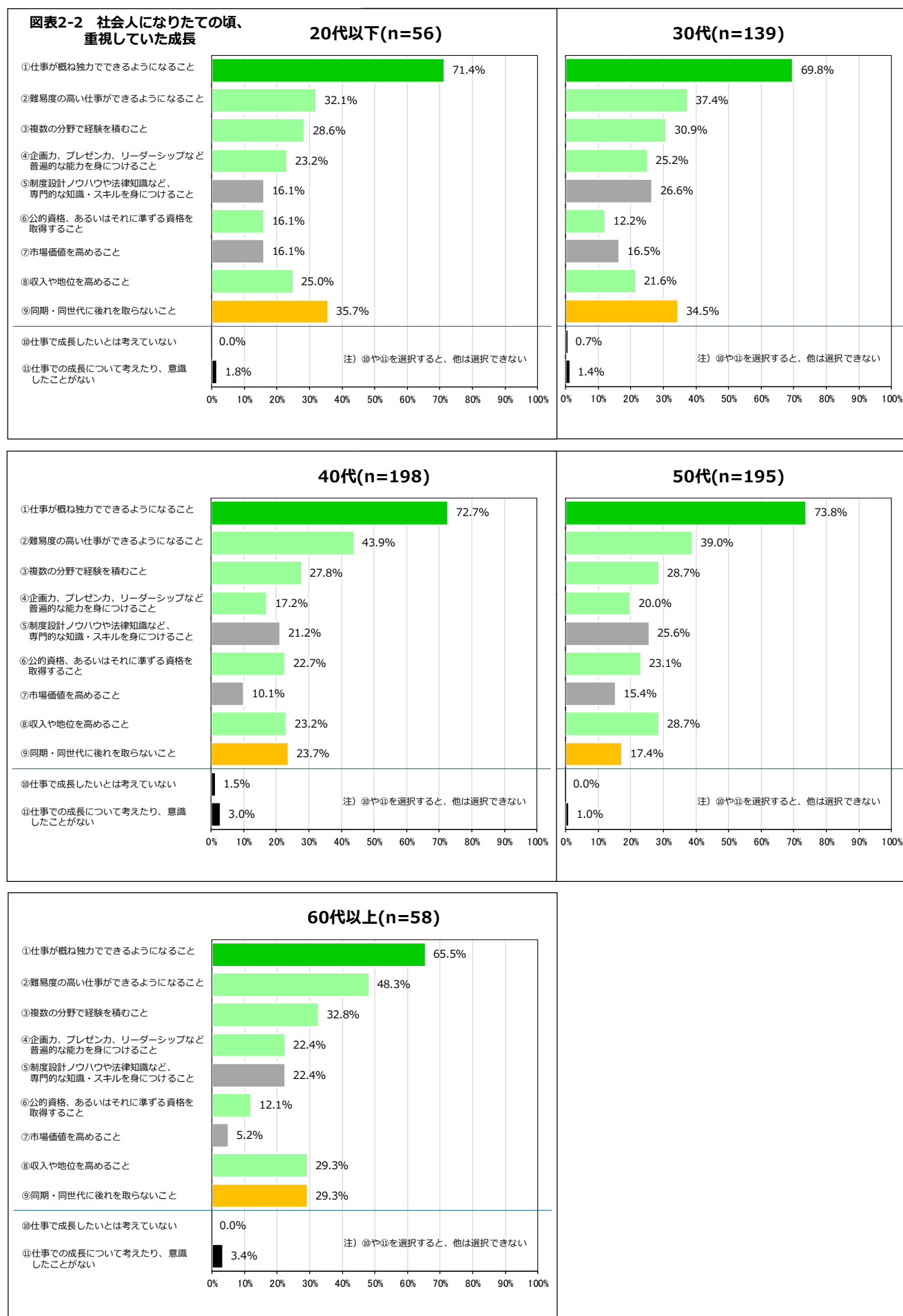
- 「⑩仕事で成長したいとは考えていない」や「⑩仕事での成長について、考えたり意識したことがない」と回答する人は、合算しても各年代とも5%未満で、仕事での成長に関する意識・関心は極めて高いと言える。
- また、「⑨同期・同世代に後れを取らないこと」も各年代とも5%未満となっており、現状では、仕事での成長に関して他者との比較に意味を感じていないようである。
- 同様に「⑥公的資格、あるいはそれに準ずる資格を取得すること」についても、30代以降の各年代では10%前後（※20代以下は19.6%）となり、さほど重視していないと言える。

- 20代以下を見ると、上記以外の選択肢については、「⑤制度設計ノウハウや法律知識など、専門的な知識・スキルを身につけること」「⑦市場価値を高めること」がそれぞれ42.9%とトップだが、他の選択肢との差は大きくない。グラフに大きな山・谷がなく、この年代では、重視するものにバラツキがあると考えられる。
- 30代以降をみると、グラフの山・谷が比較的是っきりし、次の4つが重要視されていると言える。
 - ・「②難易度の高い仕事ができるようになること」
 - ・「④企画力、プレゼン力、リーダーシップなど普遍的な能力を身につけること」
 - ・「⑤制度設計ノウハウや法律知識など、専門的な知識・スキルを身につけること」
 - ・「⑦市場価値を高めること」
- ただし、④の「普遍的な能力」については、
 - ・いずれの年代でも、⑤の「専門的な知識・スキル」のほうが重視されている
 - ・50代、60代以上では重視する割合が減っているこれらは、人事が専門職としての性質が強いことを示しているのかもしれない。

- なお、「⑧収入や地位を高めること」については、20代～40代までは25%程度が重視している。決して高い割合とは言えないが、“若手は出世等に興味がない”と決めつけるほど低い数値とは言えない。

(2) 社会人になりたての頃、重視していた成長要素（図表2-2）

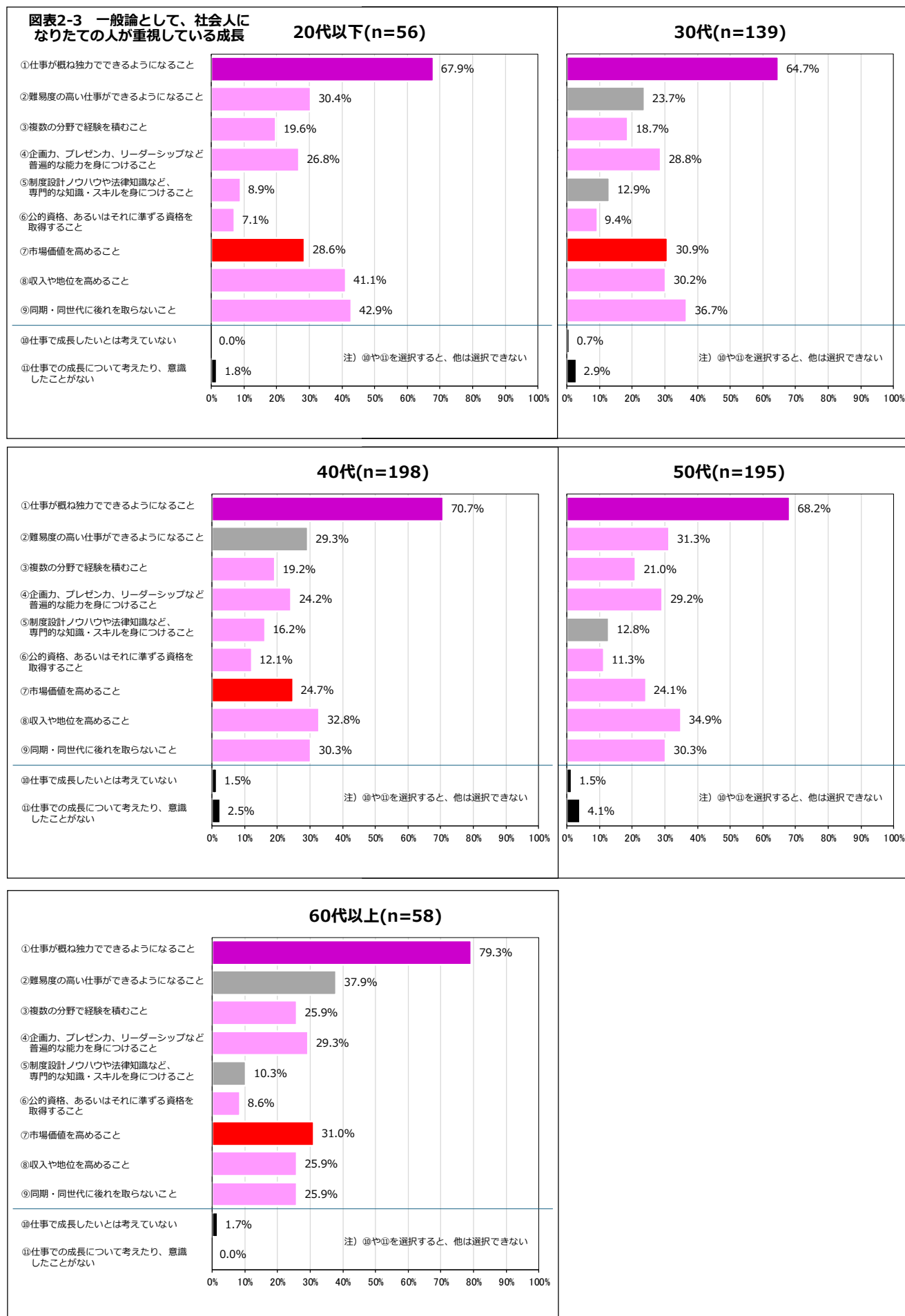
社会人になりたての頃に重視していた成長を尋ねた結果は下図表のとおりとなった（複数回答/3つまで）。



- 「④仕事が概ね独力でできるようになること」との回答がいずれの年代も一番割合が高く、“社会人になりたての頃”をよく反映しているといえる。
- 各選択肢の回答率に差異はあるものの、グラフの波形はどの年代も似通っている。
強いて言えば「⑨同期・同世代に後れを取らないこと」については、20代以下・30代は35%程度で比較的高くなっている。
- また「⑨同期・同世代に後れを取らないこと」について、（１）の“現在、重視している成長”と比較すると、
 - ・“現在、重視している”では、いずれの年代も5%未満の回答であったのに対して、
 - ・“社会人になりたての頃、重視していた”では、2～3割程度になっている。“社会人になりたての頃”は同期・同世代のことが気になるものの、仕事を始めてしばらく経つとあまり気にならなくなるといった傾向が、世代を超えて存在するのかもしれない。
- （１）の“現在、重視している成長”との大きな違いは、「⑤制度設計ノウハウや法律知識など、専門的な知識・スキルを身につけること」と「⑦市場価値を高めること」の割合が、かなり低くなっている点である。
“社会人になりたての頃は、仕事を覚えることを優先的に考えていた”と考えれば理解しやすい結果である。

(3) 一般論として、社会人になりたての人が、重視しているであろう成長要素（図表2-3）

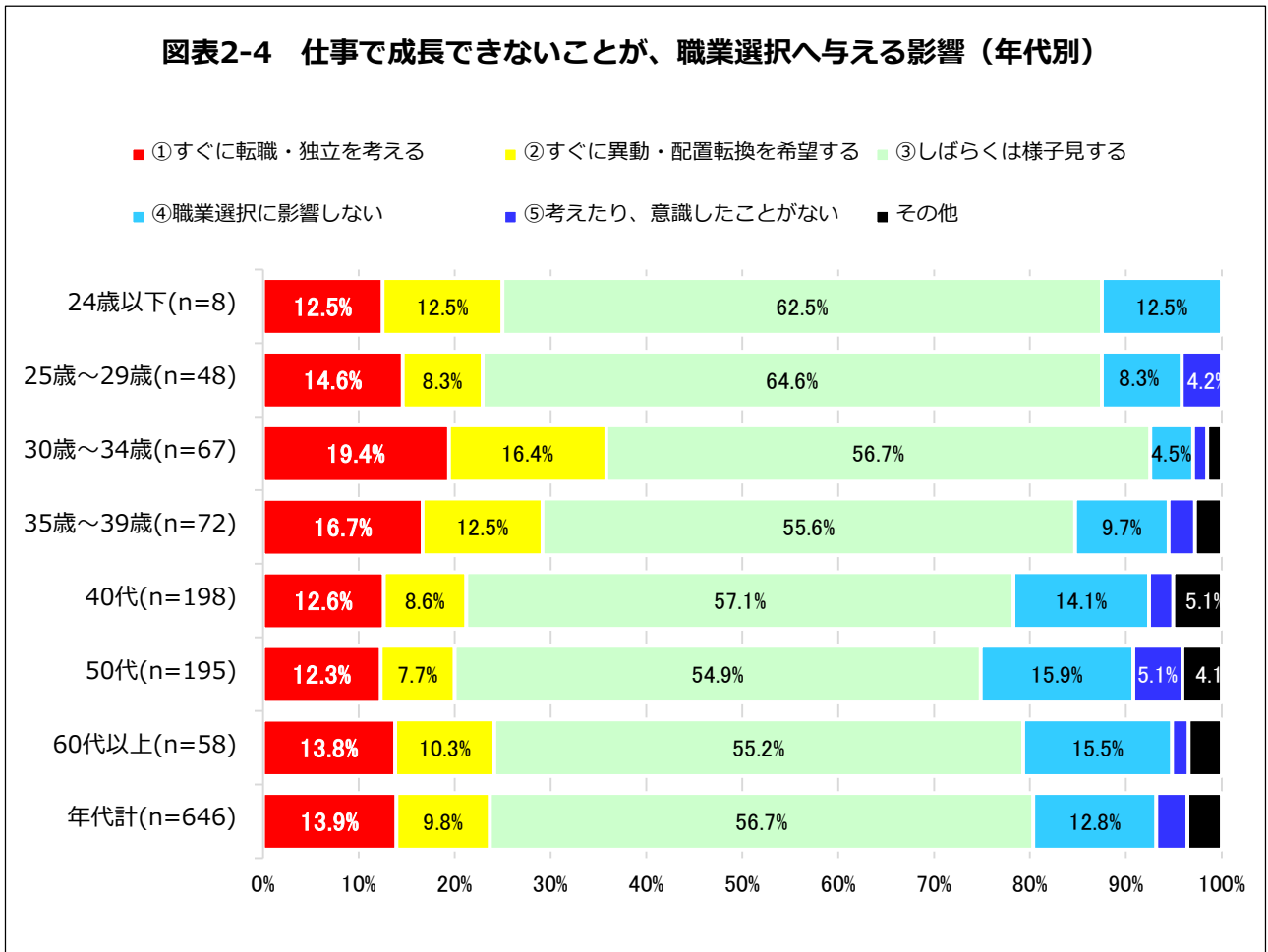
“一般論として、社会人になりたての人”は何を重視しているか尋ねた結果は下図表のとおり（複数回答/3つまで）。



- 「④仕事が概ね独力でできるようになること」との回答がいずれの年代も一番割合が高く、グラフの波形自体は（２）の“自分が社会人になりたての頃”と似通っている。
- （２）の“自分が社会人になりたての頃”と“一般論として、社会人になりたての人”を比較して、差異が目立つ（10ポイント以上の差が、3つ以上の年代で見られる）選択肢は次のとおり。
 - ・ “一般論として、社会人になりたての人”の方が、回答率が低い：
 - 「②難易度の高い仕事ができるようになること」
 - 「⑤制度設計ノウハウや法律知識など、専門的な知識・スキルを身につけること」
 - ・ “一般論として、社会人になりたての人”の方が、回答率が高い：
 - 「⑦市場価値を高めること」

（４）仕事で成長できないことが職業選択へ与える影響（図表2-4）

仕事での成長が職業選択上どんなインパクトがあるのかを把握するため、成長できない場合にどのように対応するのか尋ねた。その結果、年代別には下図表のとおりとなった。



- 24歳以下は回答数が少なく参考値ではあるが、他の年代とあまり違いがない回答であった。
- 成長できないと「①すぐに転職・独立を考える」の割合をみると、20代後半は14.6%、30代前半は19.4%、30代後半では16.7%であり、40代以降と比べるとやや高い水準であった。
- 「②すぐに異動・配置転換を希望する」と合わせると、20代後半では22.9%、30代前半は35.8%、30代後半は29.2%となった。これらの年代では、3～4人に1人程度は成長できないとすぐ反応すると考えられる。

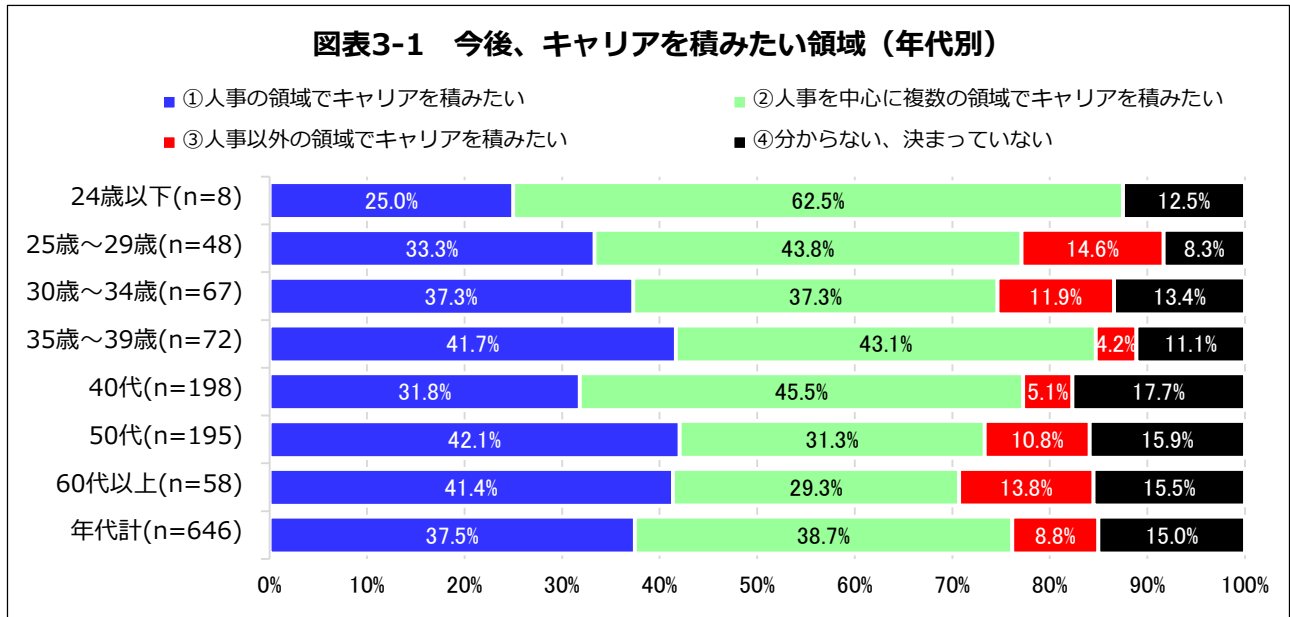
<その他のフリー記入回答：23件>

- 類似したものをまとめてみると、
 - ・「成長できない仕事はない／成長できる方法を見つける」といった回答：12件
 - ・「ライフイベント／家庭との両立を考慮する」：2件
 - ・「すぐに何かするわけではないが、モチベーションに寄与／業務の継続に重要」：2件
- となった。

3. 「キャリア」に関する意識

(1) 今後のキャリアの領域（図表3-1）

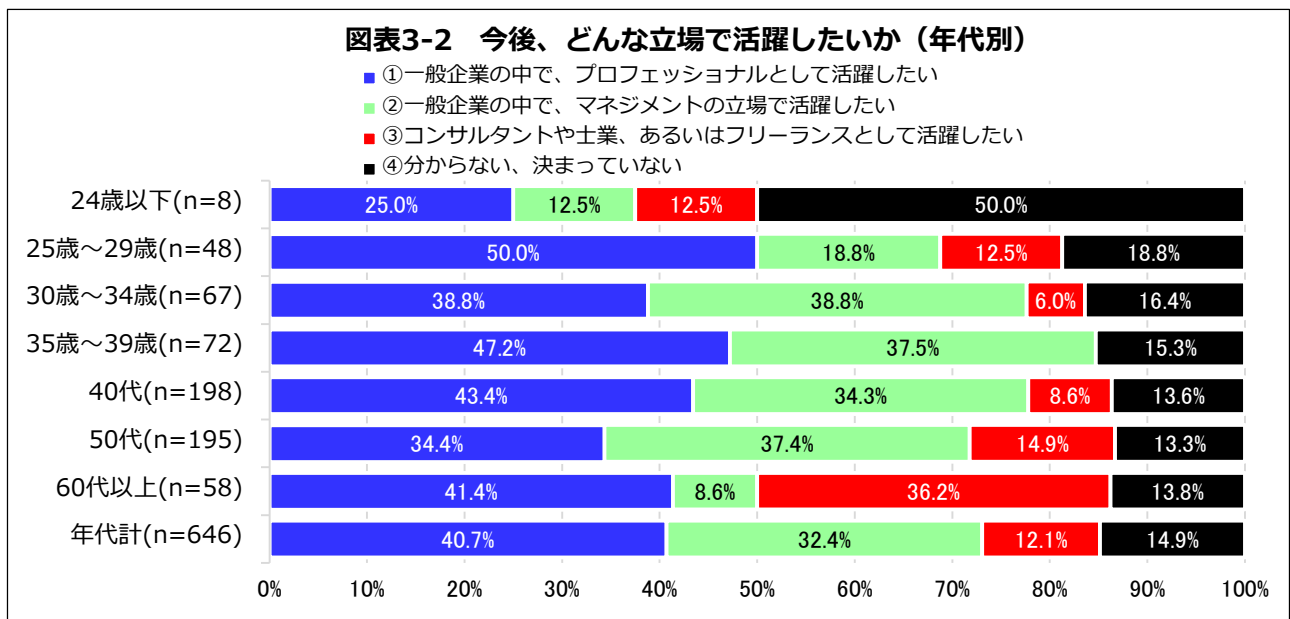
今後、人事の領域でキャリアを積みたいかどうか尋ねた結果を、年代別にまとめたのが下図表である。



- 「①人事の領域でキャリアを積みたい」人は、20代で2～3割程度であり、30代後半と50代以降は4割を超える。
「②人事を中心に複数の領域でキャリアを積みたい」人とあわせると、各年代で7～8割を占める。
- 「③人事以外の領域でキャリアを積みたい」人は、どの年代でも多いわけではないが、20代後半・30代前半・50代・60代以上では10%超存在し、少ない30代後半・40代では5%前後とどまっている。

(2) 立場に関する意向（図表3-2）

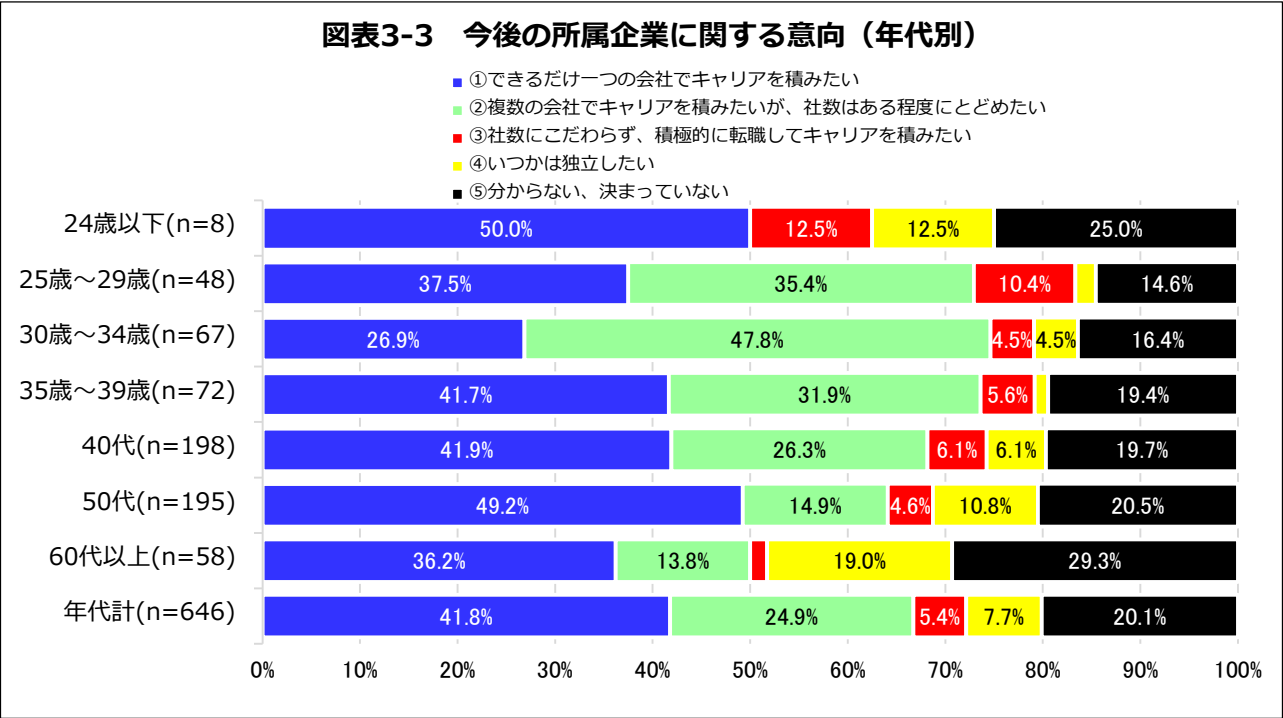
今後、どのような立場で活躍したいか尋ねた結果を、年代別にまとめたのが下図表である。



- 「①一般企業の中でプロフェッショナルとして活躍したい」と「②マネジメントの立場で活躍したい」を比べると20代後半は圧倒的に「①のプロフェッショナル」の割合が高い。30代以降は「②のマネジメント」の割合も4割近くまで増え、50代では「①のプロフェッショナル」よりも「②のマネジメント」が多くなっている。
- なお、60代以上は「②のマネジメント」が大きく減る一方で、「③コンサル・土業、フリーランス」の回答が36.2%に増える。この年代では企業の枠を超えて貢献したいと考えている人が相当数存在するようである。

(3) 所属企業に関する意向 (図表3-3)

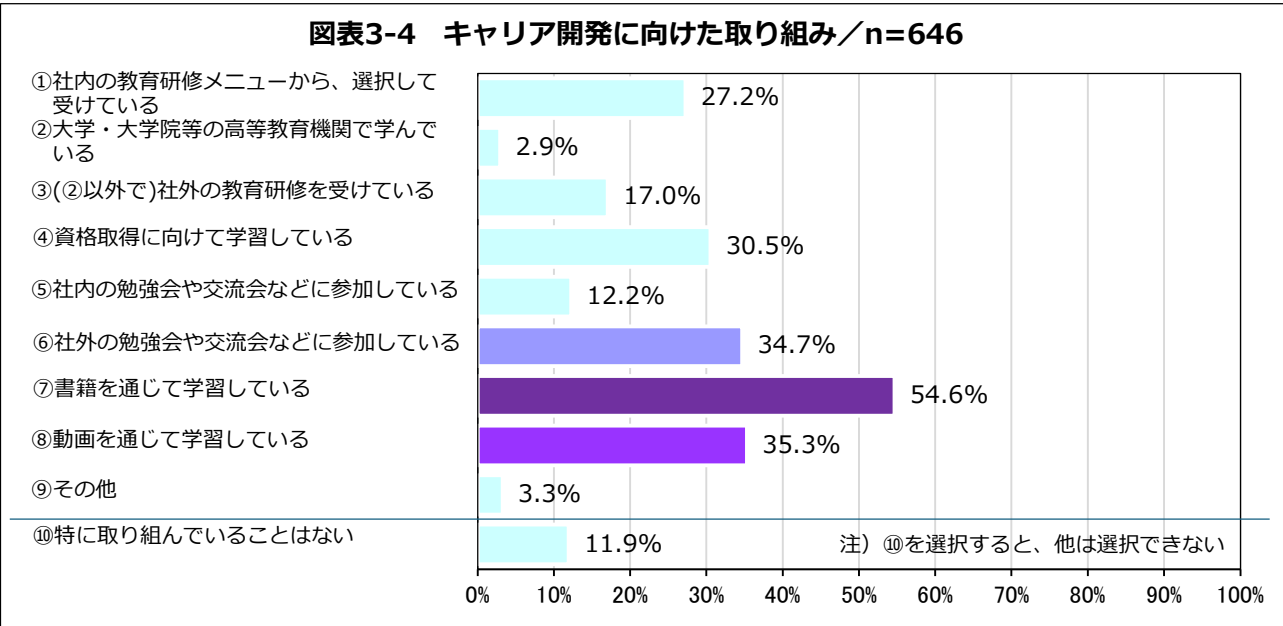
今後の所属企業に関する意向について尋ねた結果を、年代別にまとめたのが下図表である。



- 「③社数にこだわらず、積極的に転職してキャリアを積みみたい」派は、20代で1割程度存在するものの、それほど高い割合とは言えない。30代以降になると5%前後とさらにその割合は少ない。
- 「②複数の会社でキャリアを積みみたいが、社数はある程度にとどめたい」派は、20代後半では35.4%を占める。30代前半では47.8%となり、概ね2人に1人がこうした考えを持っていることが分かる。30代後半では31.9%となり、それ以降は年代が上がるとともに少なくなっている。
- 年代の高い層についてみると、「④いつかは独立したい」派が50代で10.8%、60代以上で19.0%と一定の割合を占めているのが注目点といえる。

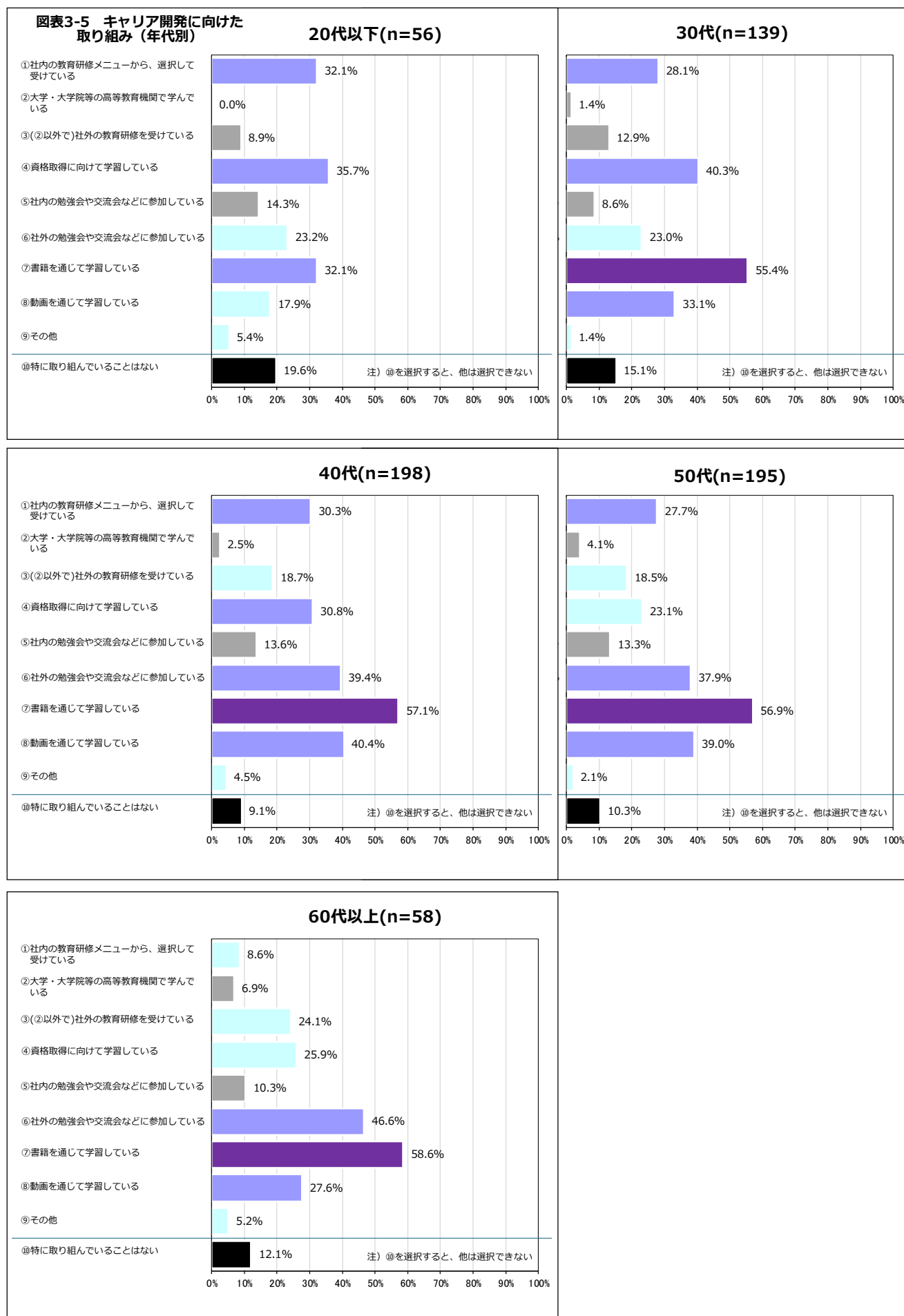
(4) キャリア開発に向けた取り組み (図表3-4)

キャリア開発に向けた取り組みについて尋ねた結果は下図表のとおり (複数回答)。



(5) 年代別にみたキャリア開発に向けた取り組み（図表3-5）

以下は前頁の図表3-4を年代別に展開したものである。



- 「⑩特に取り組んでいることはない」と回答した人は、20代以下で2割弱、30代で15%程度、40代以降は10%前後となり、キャリア開発に向けて何らかに取り組んでいるのが多数派であった。
 なお、20代以下については、グラフのメリハリ（山・谷）が小さく、30代以降は比較的メリハリがついているのが特徴的である。
- 多くの人が回答し、グラフの中で最も高い山となっているのが、「⑦書籍を通じて学習している」で、30代以上では5割超が回答している。
- その他、多くの人が回答した選択肢は以下のとおり。
 - ・「①社内の教育研修メニューから、選択して受けている」：
 60代以上を除き、どの年代も3割前後が取り組みとして挙げている。
 - ・「④資格取得に向けて学習している」：
 20代以下、30代、40代で3～4割が回答。50代以降も25%（4人に1人）程度が回答している。
 - ・「⑥社外の勉強会や交流会などに参加している」：
 20代以下、30代では25%弱だが、40代以降は4割前後が回答している。
 - ・「⑧動画を通じて学習している」：
 20代以下では17.9%とそれほどでもないが、30代以上では3～4割程度が回答している。
- 回答があまり多くなかったのは、「②大学・大学院等の高等教育機関で学んでいる」
 「③（②以外で）社外の教育研修を受けている」「⑤社内の勉強会や交流会などに参加している」の3つ。
 - ・「③（②以外で）社外の教育研修を受けている」：
 特に20代以下、30代では1割前後と回答が少なかった。
 - ・「⑤社内の勉強会や交流会などに参加している」：
 どの年代も1割前後となった。「⑥社外の勉強会や交流会などに参加している」と比べてみると20代以下を除き、30代以降はかなり少ないのが特徴的である。

以 上