

ワークス 人材マネジメント調査 2005  
調査報告書【基本分析編】



Works  
Human Resource Management  
**Research**

## 目次

■ 調査概要	...	3
■ 企業プロフィール	...	4
<b>序章</b>	<b>経営環境の認識</b>	...9
	主力事業の事業環境の認識	...10
	競合他社との競争優位の自己認識	...17
<b>第一章</b>	<b>企業経営に対する考え方</b>	...25
<b>第二章</b>	<b>組織文化・風土</b>	...33
	理念・ビジョンに対する考え方	...34
	組織のスタイル	...40
	仕事の進め方・任せ方	...53
	職場のコミュニケーション	...58
<b>第三章</b>	<b>人材マネジメントの実態</b>	...66
	人材マネジメントの基本的な考え方	...67
	人事制度・施策の実施状況	...76
	採用・雇用	...78
	育成・能力開発	...104
	評価・処遇	...120
	非正規社員の活用	...145
	現在認識している人事課題	...150
<b>第四章</b>	<b>社員の就業観</b>	...152
<b>第五章</b>	<b>人材ポートフォリオ</b>	...162
<b>調査票見本</b>		...193

## 調査概要

### ■ 調査目的

- 5年後、10年後の人材マネジメントの方向性の解明
- 5年後、10年後の人材マネジメントの探索・創造
- 人材マネジメントの品質を評価・測定するための指標の探索・開発

### ■ 調査対象

- 日本のリーディングカンパニー(

### ■ 調査数

- 調査票発送数:525社
- 最終回収数:228社(回収率:43.4%)

### ■ 調査期間

- 2005年12月12日(月)~2006年1月31日(火) (但し、期間延長して3月7日(火)回収分まで有効票とした)

### ■ 調査方法

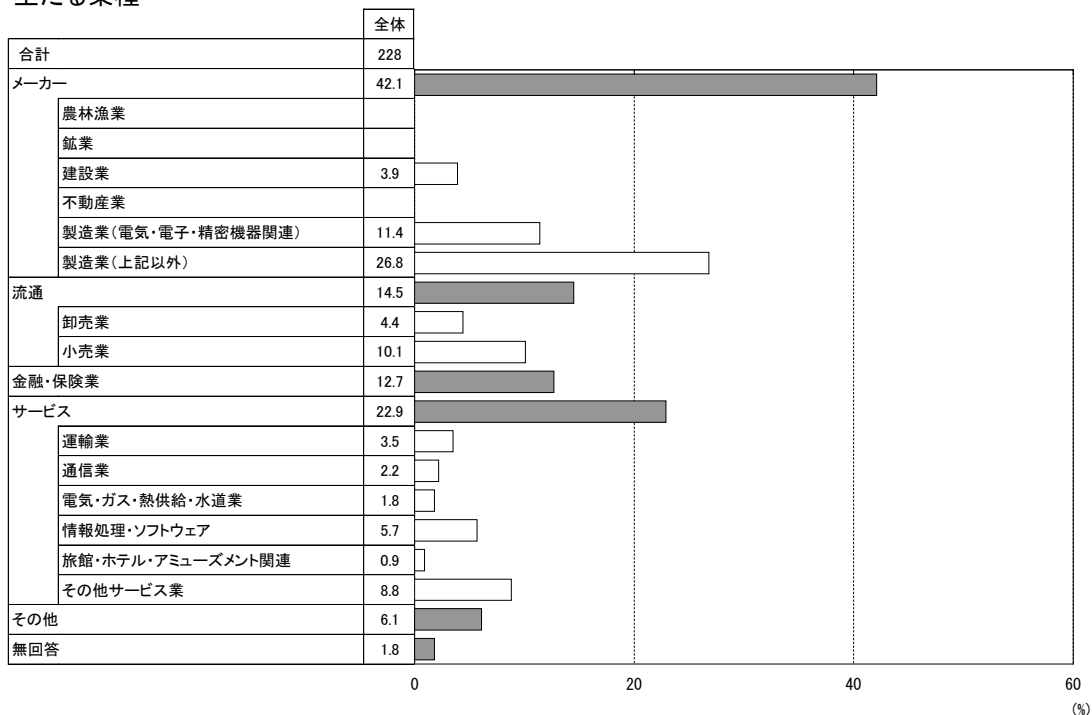
- 質問紙郵送法、訪問留置き法、インタビュー法の組み合わせ(インタビュー対象企業数:65社)

今回ご協力いただいた288社の基本情報は以下の通り。

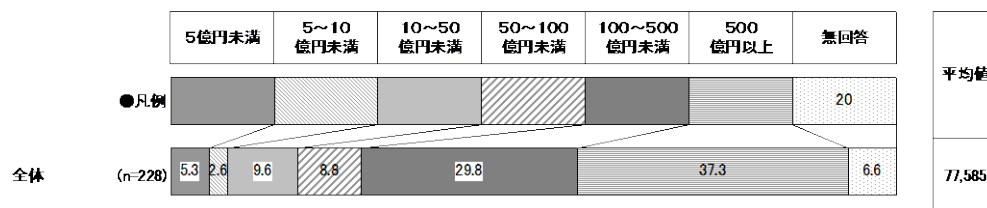
■ 企業の属性

- 業種は、メーカーが4割強、サービス業が2割強、流通と金融がそれぞれ1割強である。
- 資本金100億円未満、100億円～500億円、500億円以上の企業群がそれぞれ1/3ずつを占めている。資本金の平均値は約77億円である。
- 半数以上が1954年以前に設立された企業である。一方、2000年以降に設立された企業は約6%を占めるが、そのうちの過半数は合併や分社化等で設立された企業であるため、その起源は古い。

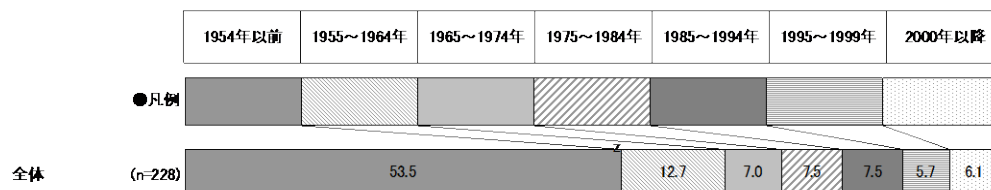
主たる業種



資本金(単位:100万円)



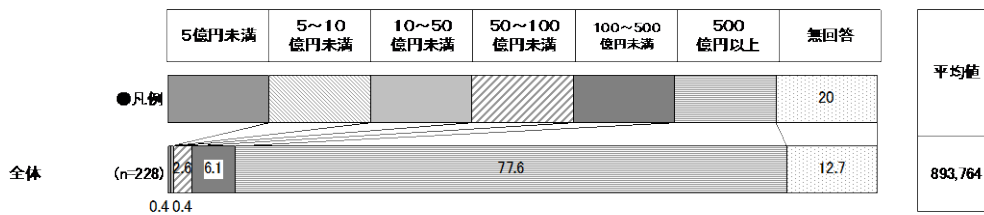
設立年



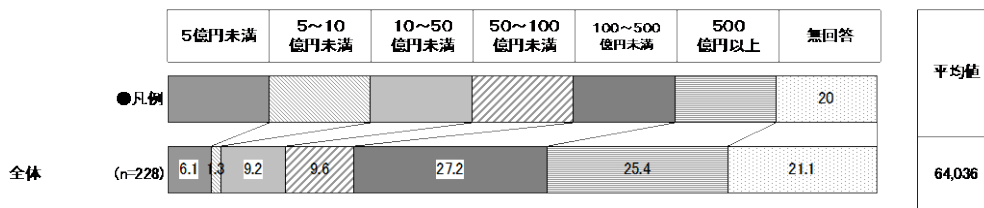
■ 経営上の実績値

- 売上高500億円以上の企業が全体の8割弱を占める。
- 営業利益100億円以上の企業が全体の半数を占め、500億円以上の企業は約1/4を占める。

売上高



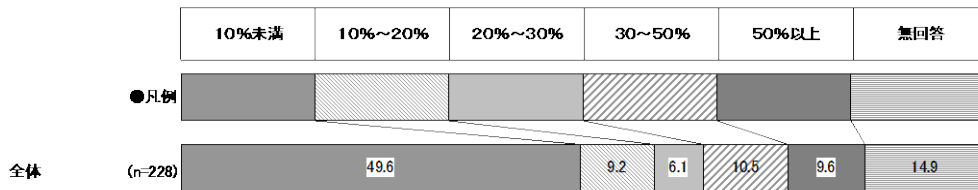
営業利益



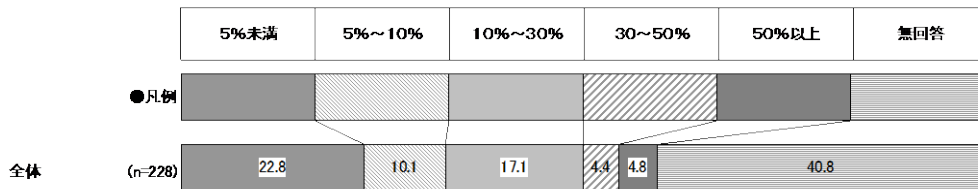
■ 経営上の実績値

- 全体の約半数が、海外売上比率が10%未満の国内市場を主なターゲットとした企業である。一方、約1割の企業は売上高の50%以上を海外市場に依存している。
- 新製品の売上高は約2割の企業が売上の5%以下である。売上の30%以上を新製品によって生み出している企業が約1割である。

海外売上比率



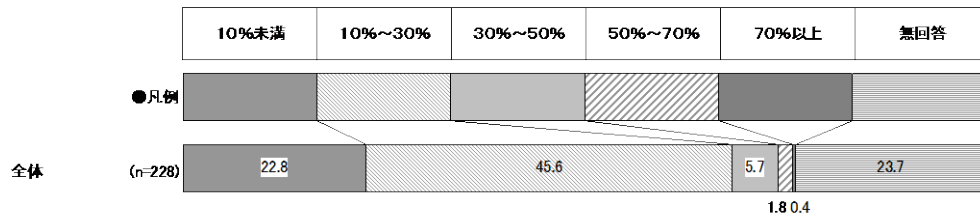
売上高新製品比率



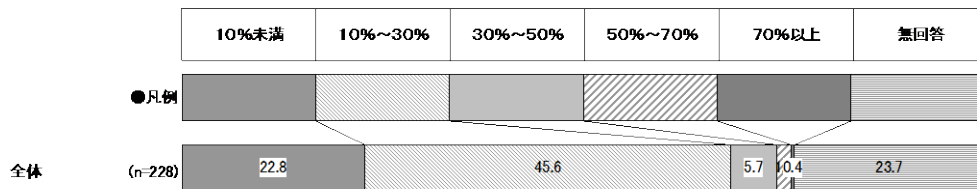
■ 年間人件費(売上高比)

- 年間人件費は売上高の10～30%としている企業群が最も多く、全体の約半数である。30%以下の企業群で全体の2/3を占める。

年間人件費(売上高比)



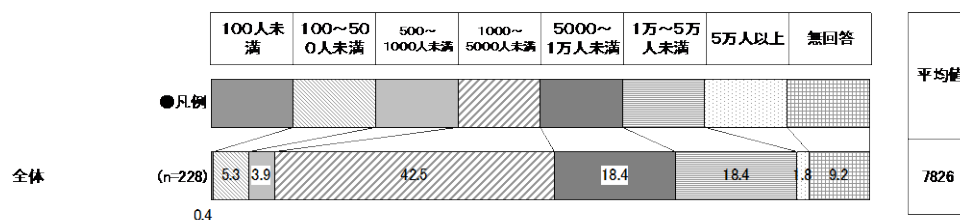
年間人件費(売上高比)



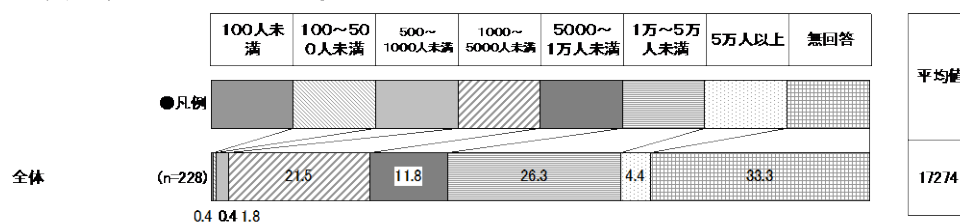
■ 従業員総数

- 国内単体の従業員数は、1000人～5000人の企業が約4割を占め、5000人～1万人の企業と1万人～5万人の企業が約2割ずつ存在する。
- 国内グループ全体の従業員数は、1000人～5000人の企業が約2割を占め、5000人～1万人の企業が約1割、1万人～5万人の企業が約3割である。
- グローバル単体の従業員数は、1000人～5000人の企業が約15%、5000人～1万人の企業が7.5%、1万人～5万人の企業が約10%である。
- グローバルグループ全体の従業員数は、1000人～5000人の企業が約10%、5000人～1万人の企業が約5%、1万人～5万人の企業が約20%である。

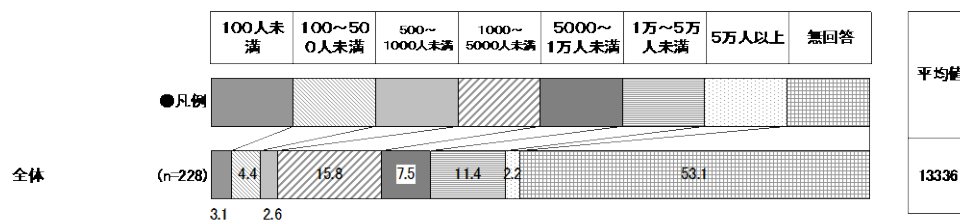
従業員総数(国内単体)



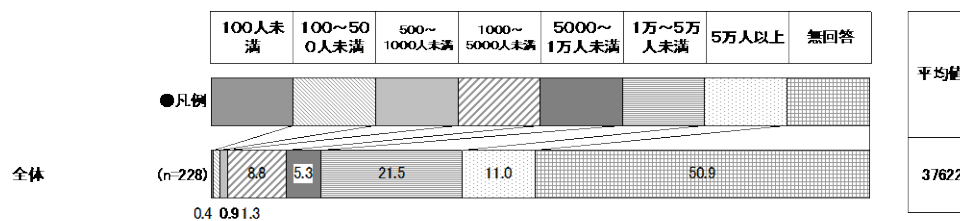
従業員総数(国内グループ全体)



従業員総数(グローバル単体)



従業員総数(グローバルグループ全体)



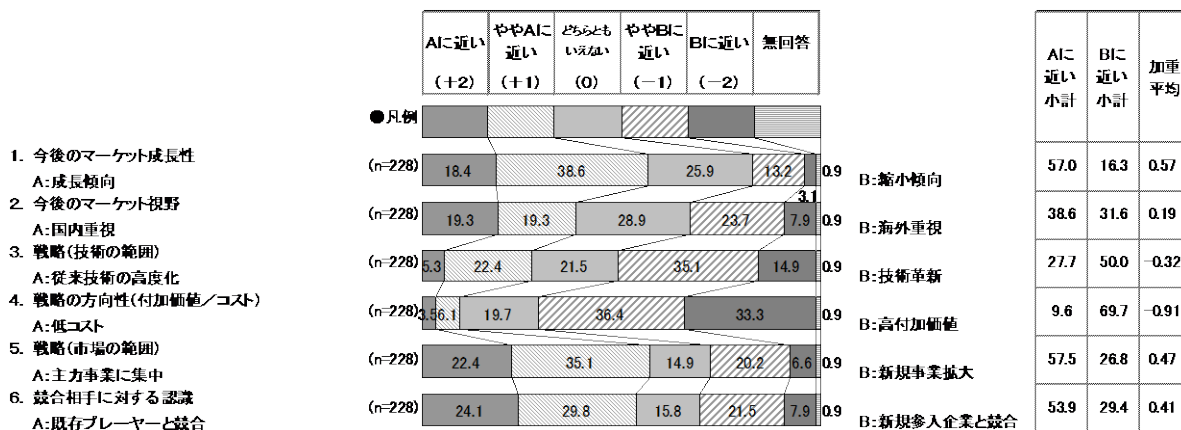


# 序章 経営環境の認識

- マーケットは成長傾向にあるとしている企業が約6割を占める。
- 技術革新や新しいビジネスモデルを生み出し、高付加価値戦略をとる企業が主流である。
  - 今後、国内市場を重視している企業は約4割、海外市場を重視している企業は約3割である。
  - 戦略の方向性として、技術革新や新しいビジネスモデルを生み出すことで競争に勝ち抜いていく方針の企業は約5割を占める。対して、従来の技術やビジネスモデルを高度化していく方針の企業は約3割である。
  - 戦略の方向性として、商品・サービスに高付加価値を加えていく方針の企業は約7割を占める。対して、低コスト化を目指す企業は約1割である。
  - 今後、主力事業に集中する方針の企業は約6割、新規事業を拡大する方針の企業は約3割である。
  - 今後の競合として、既存のプレーヤーを意識している企業は約5割、対して新規参入企業を意識している企業は約3割である。

Q1 主力事業における経営環境の認識

主力事業における経営環境の認識

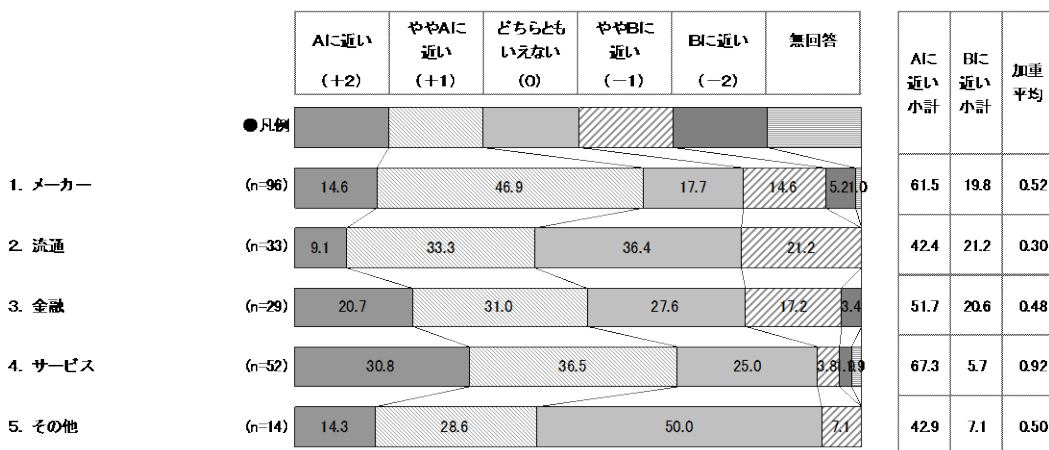


- **最もマーケットが成長傾向にあると見ている業種はサービス業である。**
  - 約7割の企業がマーケットは成長傾向にあるとし、縮小傾向にあるとしている企業は約5%しかない。
  - 流通業はマーケットに対して最もネガティブな見方をしており、縮小傾向にあるとしている企業は約2割存在する。
- **最もマーケットが成長傾向にあると見ている企業は1995年～1999年であり、次いで1995年～1964年に設立された企業がマーケットの成長傾向が高いと見ている。**
- **最もマーケットに対してネガティブな見方をしている企業は2000年以降に設立された新興企業である。**
  - 非常に縮小傾向にあると回答している企業が15%存在している。

Q1-1 今後のマーケット成長性

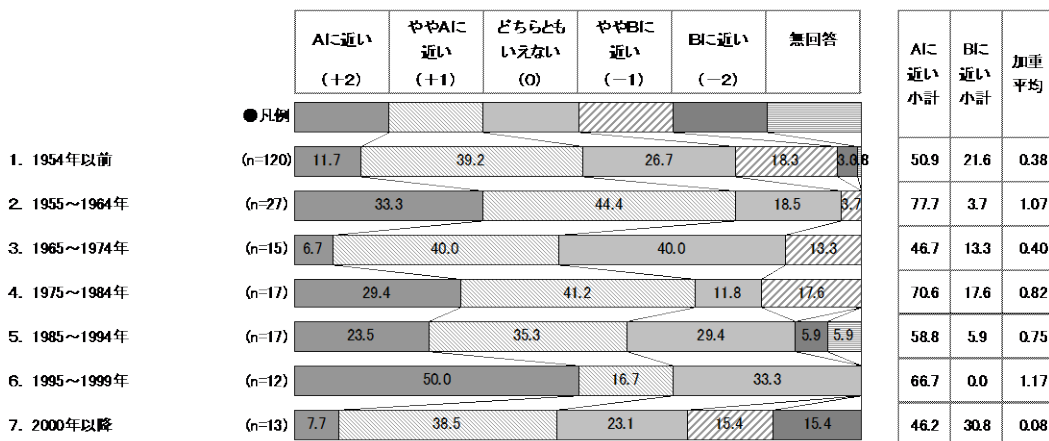
今後のマーケット成長性

A・成長傾向／B・縮小傾向



今後のマーケット成長性

A・成長傾向／B・縮小傾向

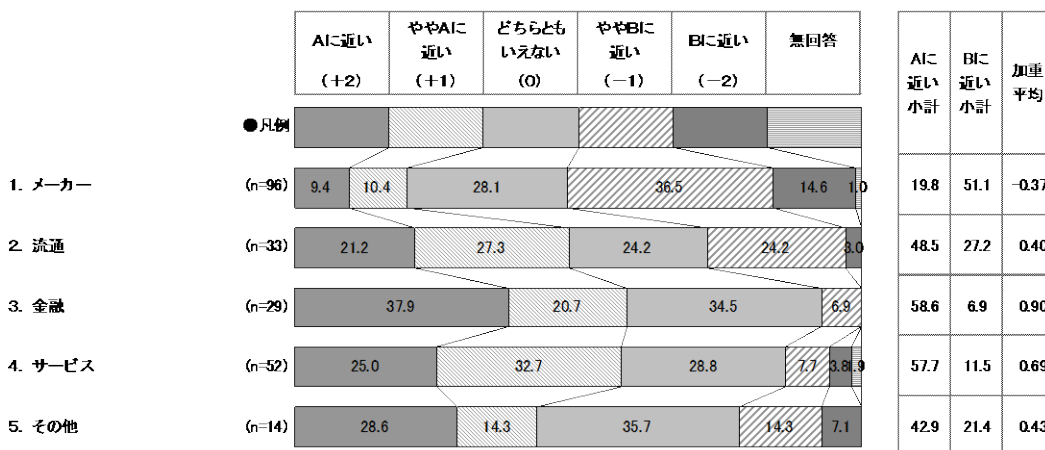


- 金融業が最も国内市場を重視している。対して、メーカーは最も海外市場を重視しており、約半数の企業が海外市場を重視すると回答している。
- 1954年以前に設立された企業が最も海外市場を重視している。
  - 国内市場を重視すると回答している企業が約25%を占めるのに対し、約40%の企業が海外市場を重視すると回答している。
  - それ以降に設立された企業はいずれも半数近くが国内市場を重視すると回答している。

Q1-2 今後のマーケット視野

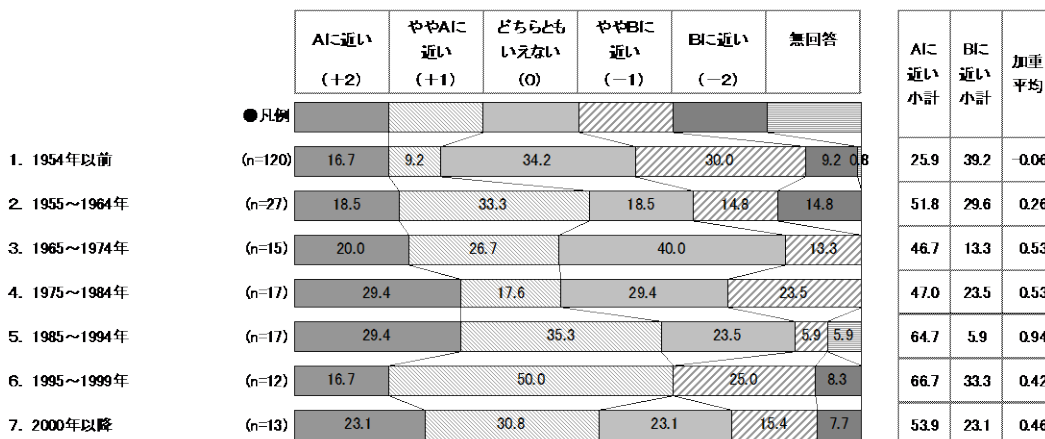
今後のマーケット視野

A・国内重視/B・海外重視



今後のマーケット視野

A・国内重視/B・海外重視

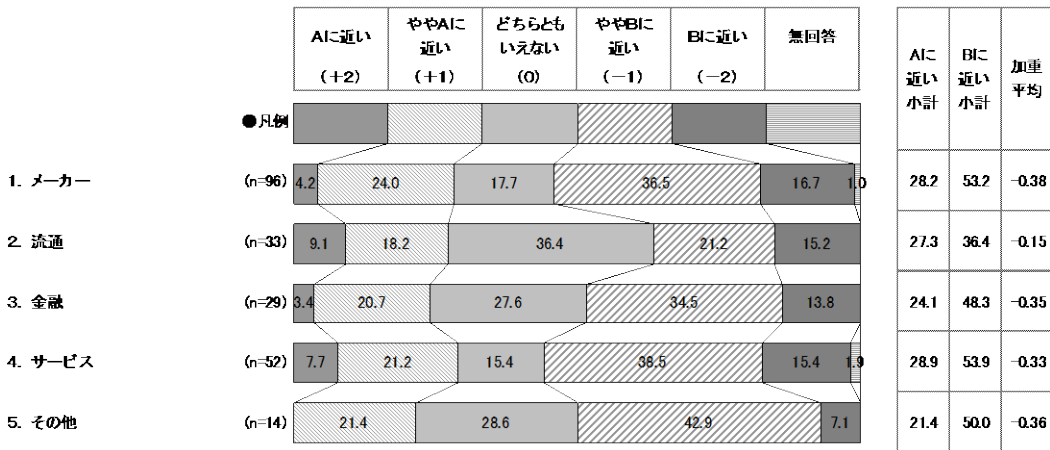


- 流通業は技術革新や新しいビジネスモデルの創造を重視する企業が少ない。他の業種はいずれも約半数が技術革新、新しいビジネスモデルの創造を重視すると回答している。
- いずれの年代に設立された企業も、約半数が技術革新や新しいビジネスモデルの創造を重視すると回答している。

Q1-3 戦略(技術の範囲)

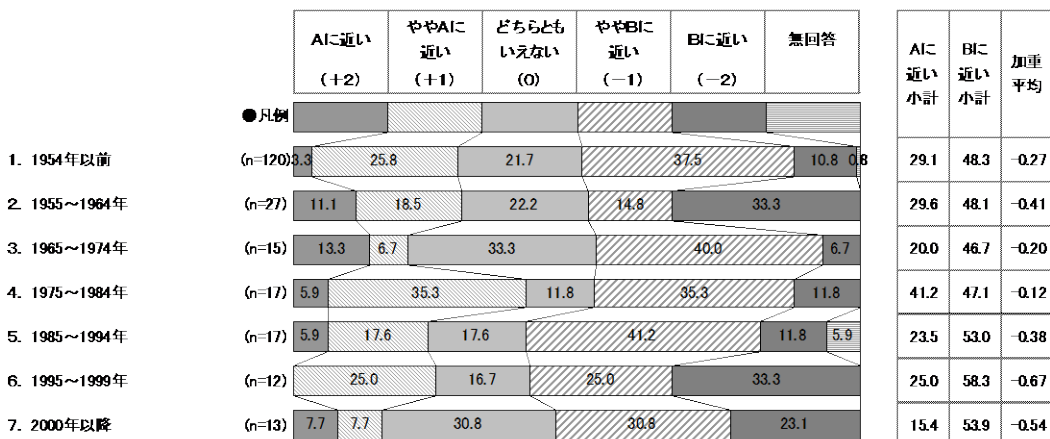
戦略(技術の範囲)

A・従来技術の高度化/B・技術革新



戦略(技術の範囲)

A・従来技術の高度化/B・技術革新

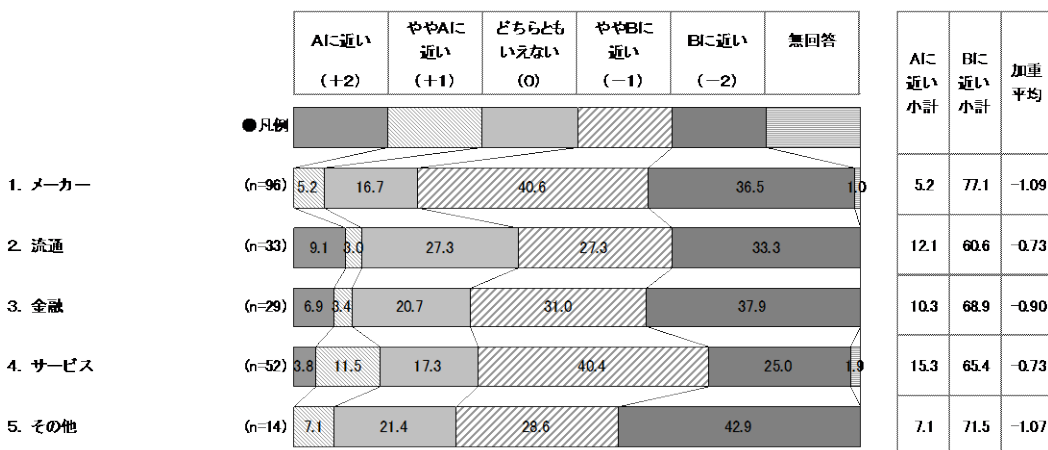


■ いずれの業種、年代に設立された企業も7割前後が高付加価値戦略をとる企業が主流である。

Q1-4 戦略の方向性(付加価値/コスト)

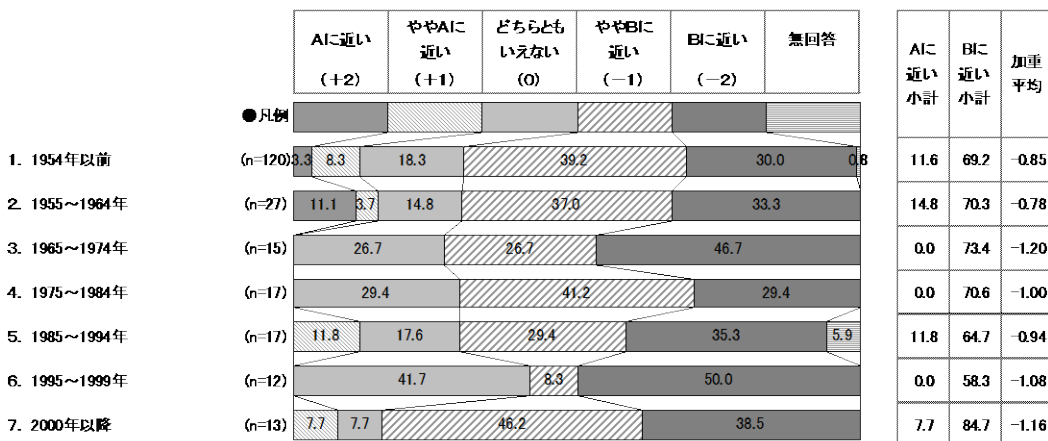
戦略の方向性(付加価値/コスト)

A・低コスト/B・高付加価値



戦略の方向性(付加価値/コスト)

A・低コスト/B・高付加価値

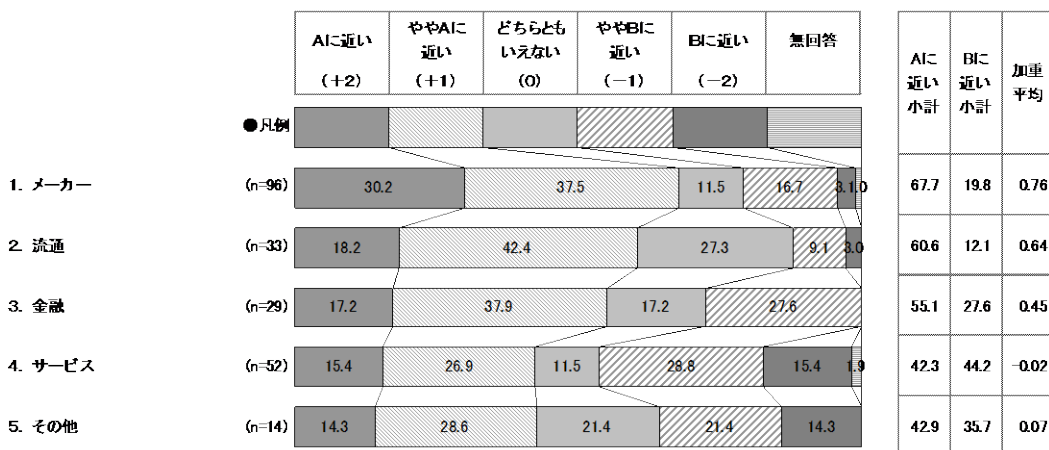


- メーカーが最も主力事業に集中する傾向が強く、対して、サービス業は最も新規事業拡大に対する傾向が強い。
  - メーカーの2/3の企業が主力事業に集中すると回答している。
  - サービス業の半数近くの企業が新規事業拡大を重視すると回答している。
- 2000年以降に設立された企業が最も主力事業に集中する傾向が高く、1975年～1984年、1995年～1999年に設立された企業が最も新規事業拡大への傾向が強い。
  - 2000年以降に設立された企業の8割弱の企業が主力事業に集中すると回答している。
  - 1975年～1984年、1995年～1999年に設立された企業のうち、約4割の企業が新規事業拡大を重視すると回答している。

Q1-5 戦略(市場の範囲)

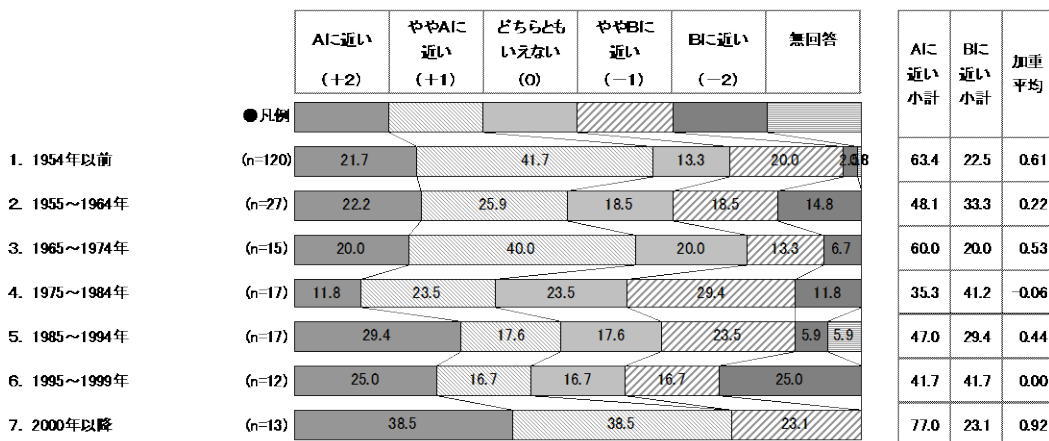
戦略(市場の範囲)

A・主力事業に集中/B・新規事業拡大



戦略(市場の範囲)

A・主力事業に集中/B・新規事業拡大

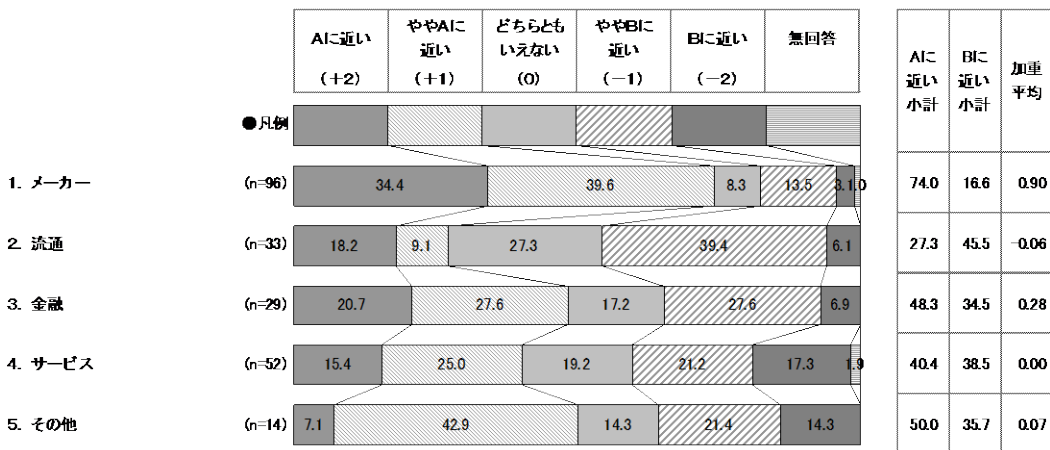


- メーカーが最も新規参入企業に対する意識が弱く、参入障壁の高さが伺える。新規参入企業を競合として意識している企業は約15%しかない。対して、流通業、サービス業は新規参入企業に対する意識が高く、約4割の企業が新規参入企業を競合として意識すると回答している。

Q1-6 競合相手に対する認識

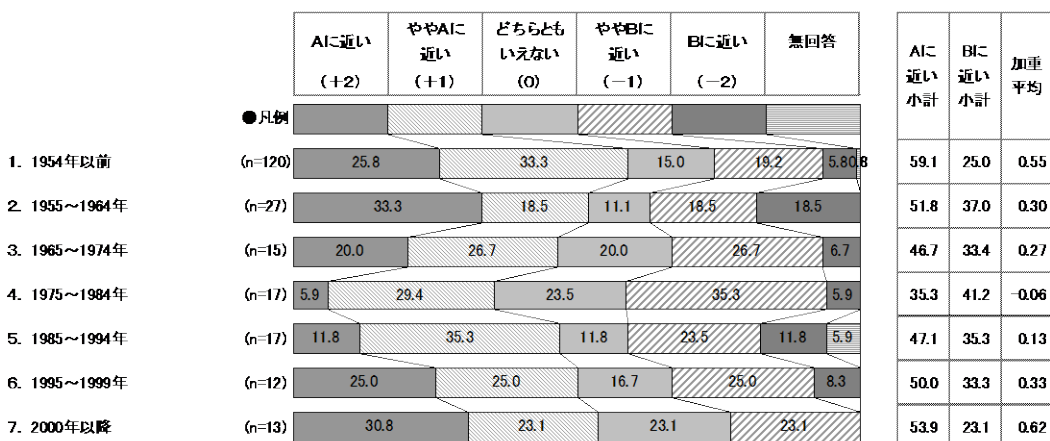
競合相手に対する認識

A・既存プレイヤーと競合／B・新規参入企業と競合



競合相手に対する認識

A・既存プレイヤーと競合／B・新規参入企業と競合

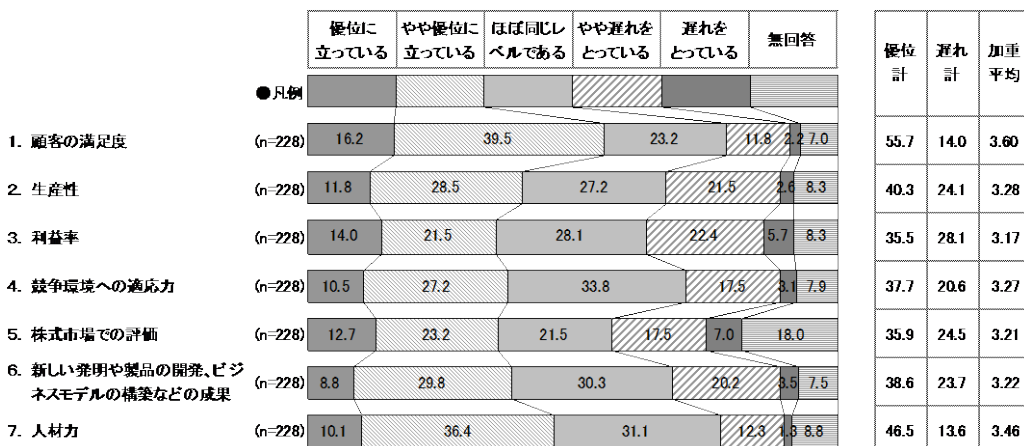




- 全体の半数以上の企業が顧客の満足度で優位に立っていると認知している。他の項目については、優位に立っていると認知している企業が3割～4割、遅れをとっていると認知している企業が2割～3割である。

F6 競合他社との競争優位の自己認知

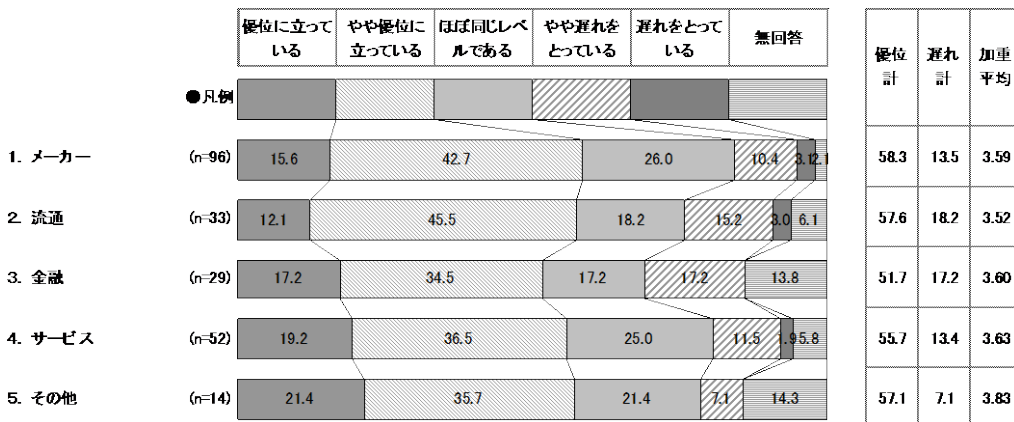
競合他社との競争優位の自己認知



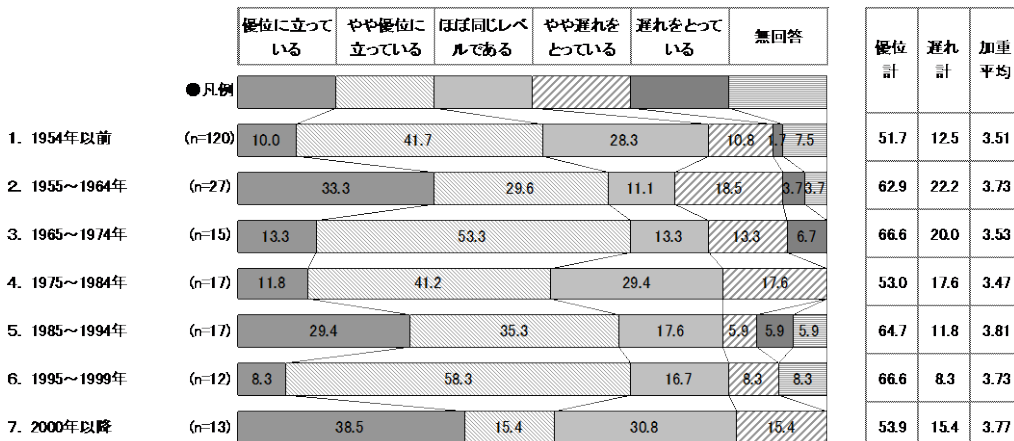
- 業種、設立年によらず、5割～6割の企業が顧客の満足度で優位に立っていると認知している。

F6-1 顧客の満足度

顧客の満足度



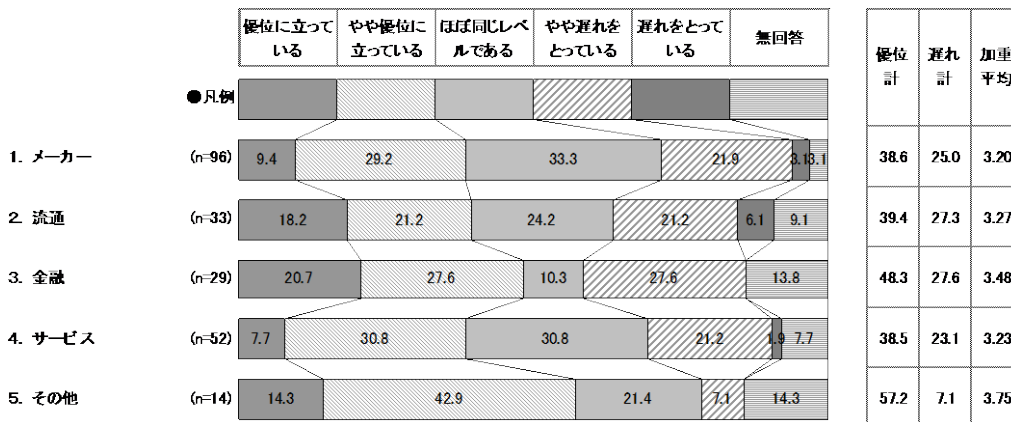
顧客の満足度



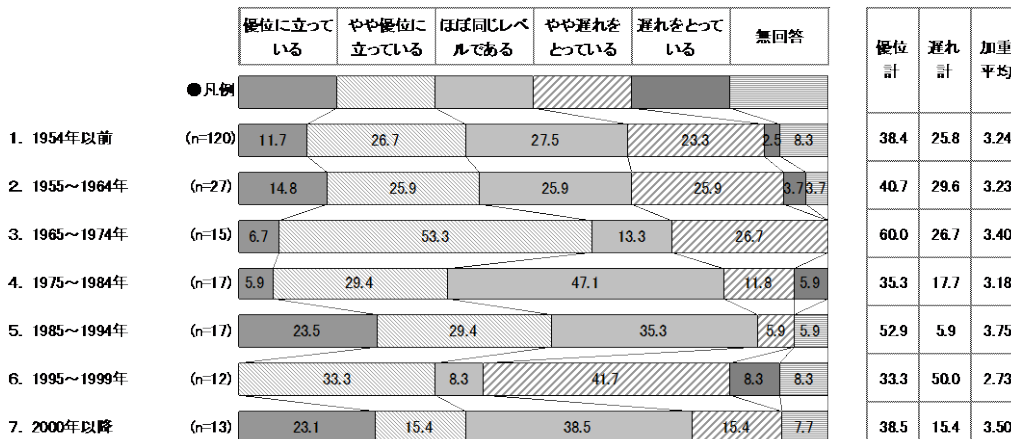
- 設立年別に見ると、最も生産性で優位に立っていると認知している傾向が強いのは1985年～1994年に設立された企業である。対して、1995年～1999年に設立された企業が生産性に対して遅れているという意識が強く、半数が競合に対して遅れをとっていると認知している。

F6-2 生産性

生産性



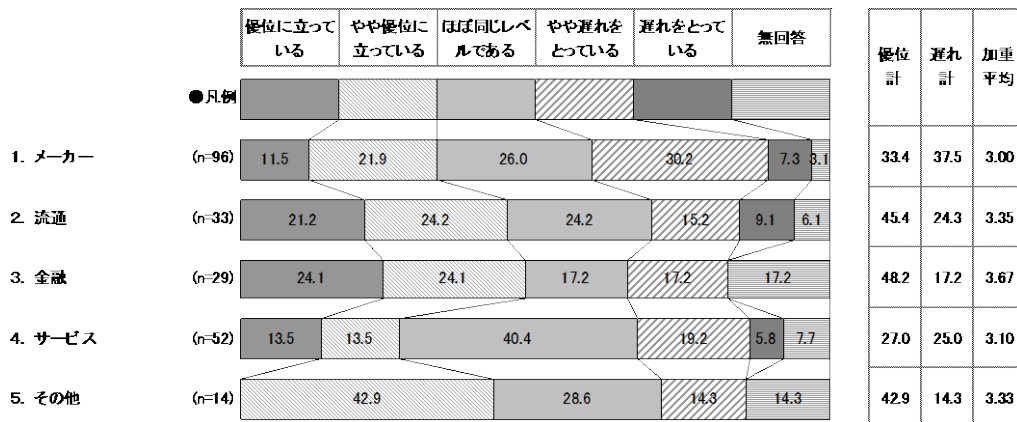
生産性



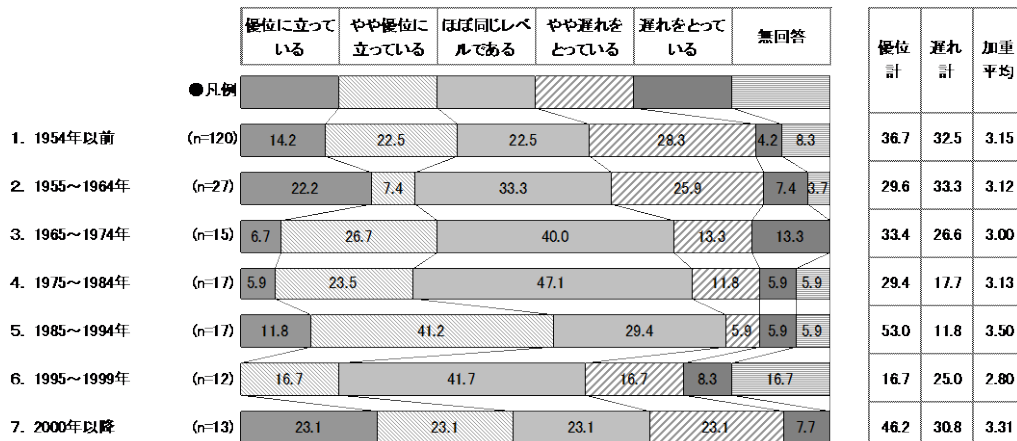
- 1985年～1994年、2000年以降に設立された企業が利益率の優位性に対する意識が低い。対して、1995年～1999年に設立された企業は利益率で遅れをとっているという意識が強い。

F6-3 利益率

利益率



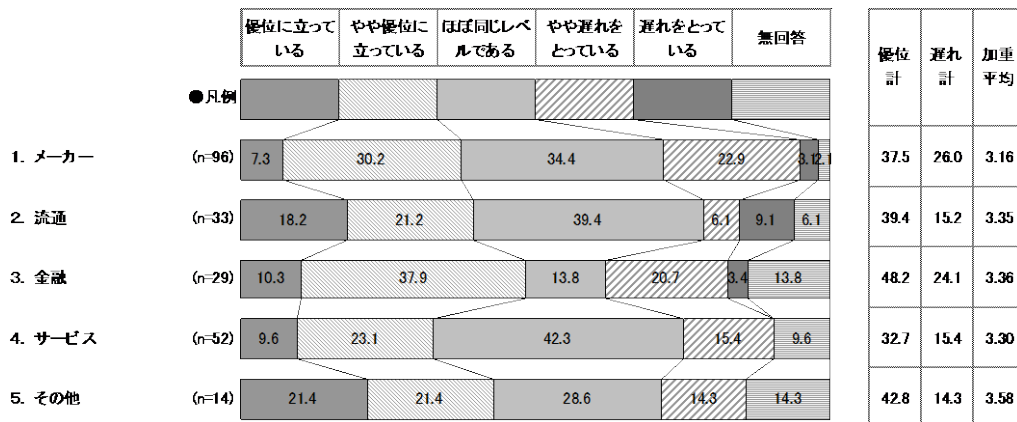
利益率



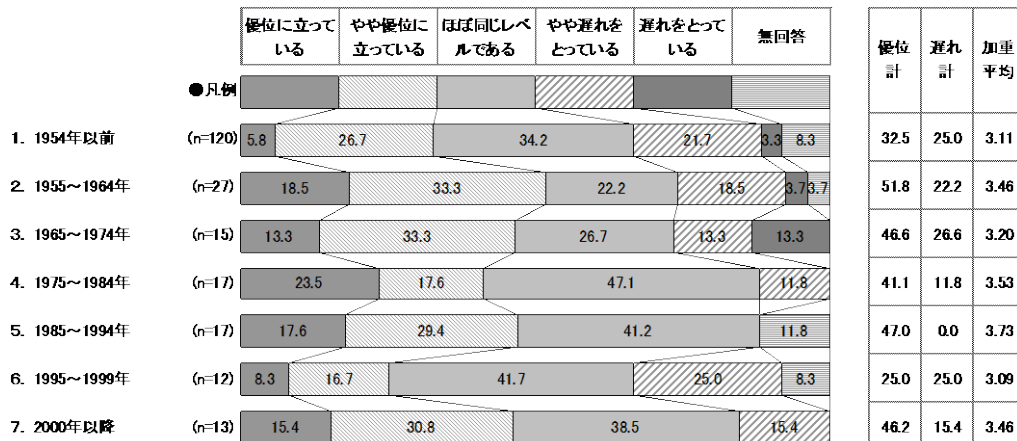
■ 業種や設立年による競争環境への適応力に対する大きな意識の差は見られない。

F6-4 競争環境への適応力

競争環境への適応力



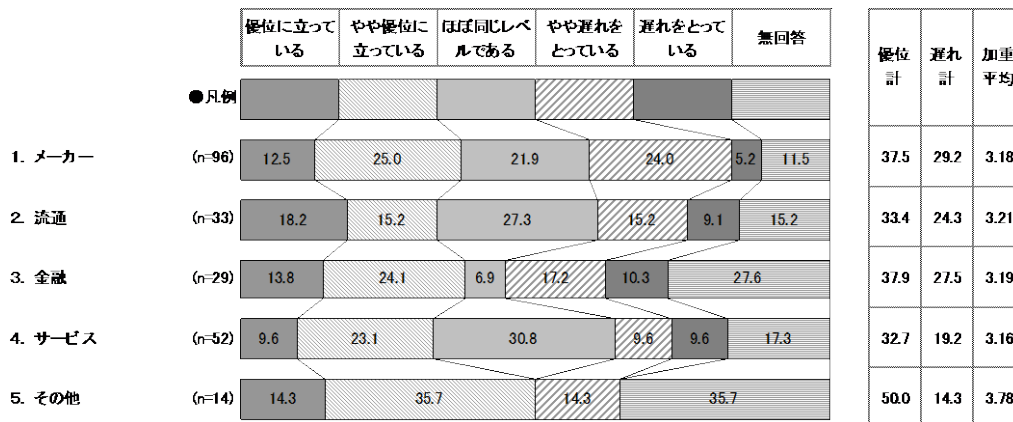
競争環境への適応力



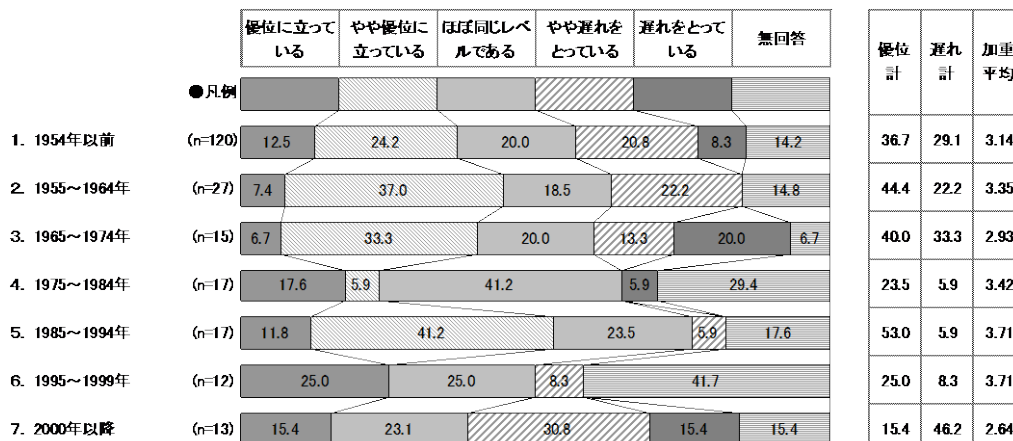
- 株式市場での評価については、2000年以降に設立された新興企業が最も遅れをとっているという認識が強い。
- 対して、1975年～1999年に設立された企業は最も優位に立っているという認識が強く、遅れをとっていると認識している企業は1割以下である。
- 1974年以前に設立された企業のうち、2割～3割が遅れをとっているという認識を持っている。

F6-5 株式市場での評価

株式市場での評価



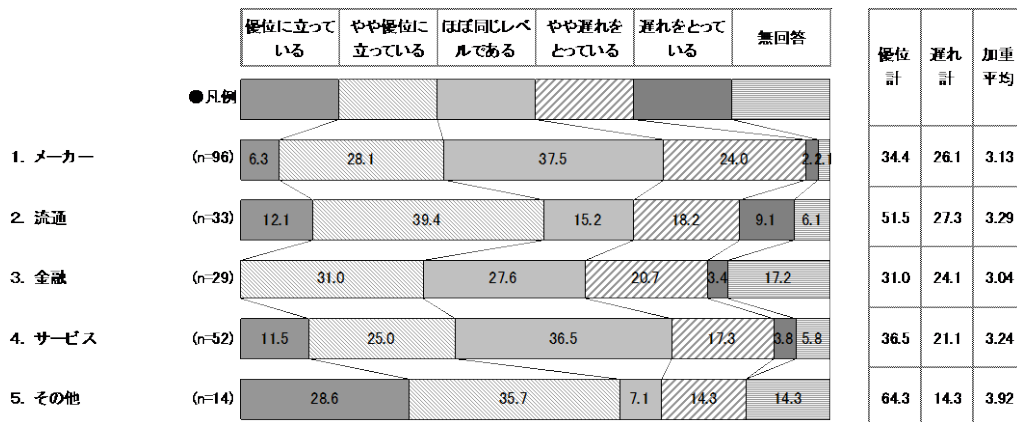
株式市場での評価



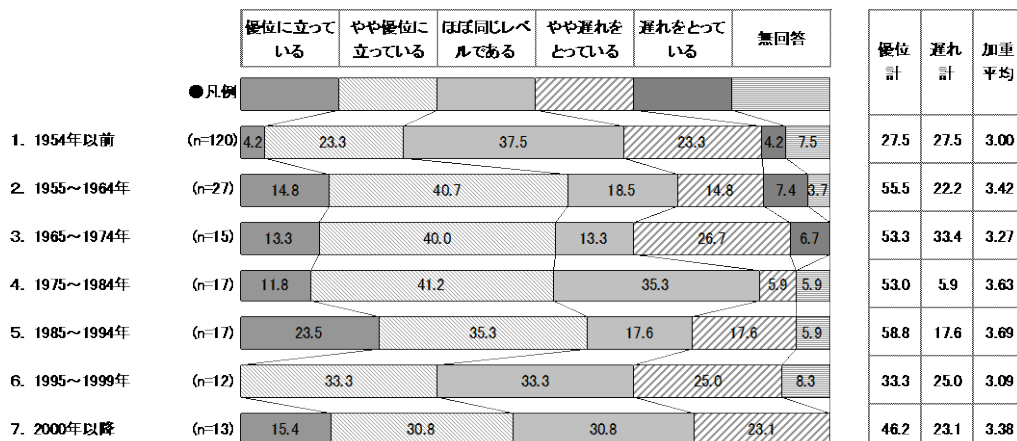
- 新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果について、1954年以前と1995年～1999年に設立された企業群は優位と回答した企業が3割前後と少ない。

F6-5 阿新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果

新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果



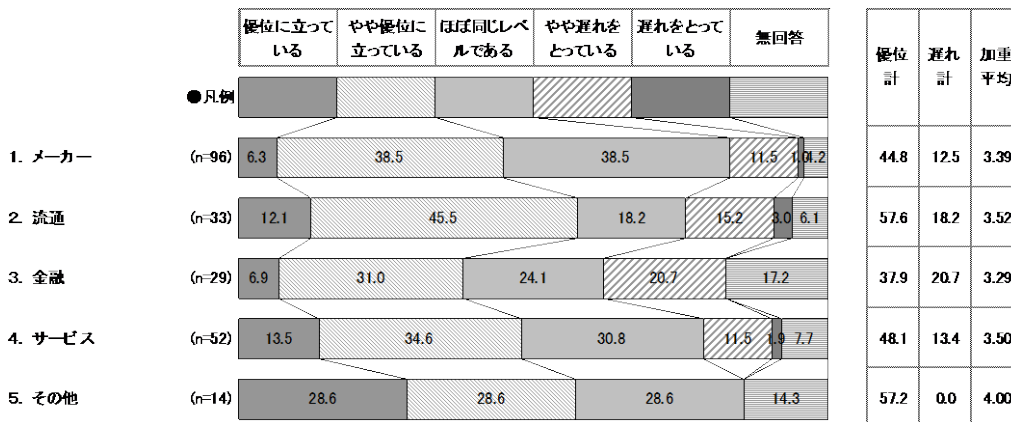
新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果



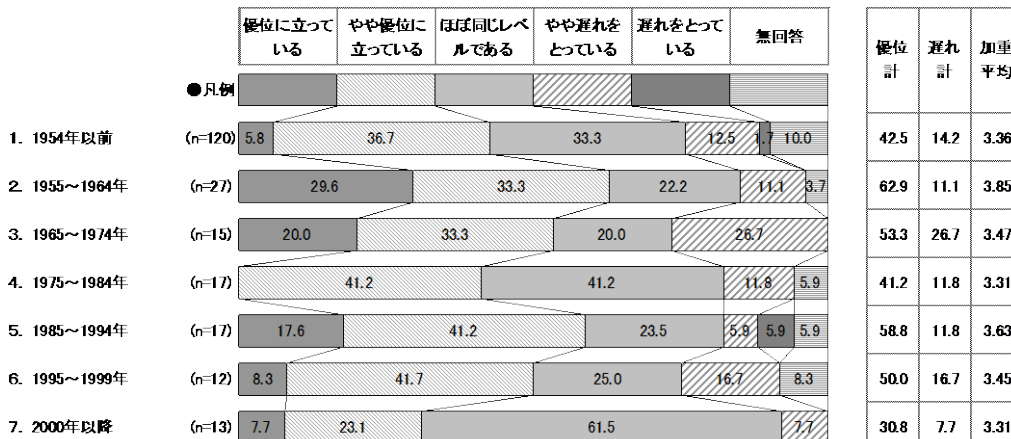
- 流通業は人材力に対して優位という認識をもっている傾向が強い。対して、金融業は優位と回答した企業が比較的少ない。
- 1955年～1964年、1985年～1994年に設立された企業が優位という認識を持っている。対して、1954年以前、2000年以降に設立された企業は優位という認識をもっている企業が比較的少ない。

F6-6 人材力

人材力



人材力



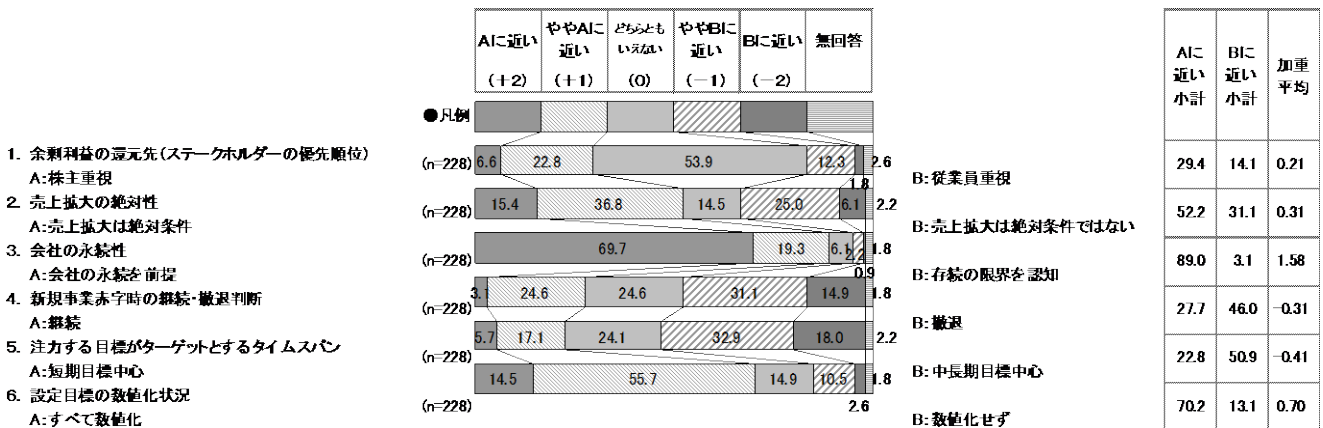


# 第一章 企業経営に対する考え方

- 多くの企業はステークホルダーの優先順位を明確にしていない。
- 多くの企業は自らが永続するものだという前提をもとに経営されている。
- 売上拡大を重要な目的とし、数値化された目標を設定し、中長期的な視点で事業に取り組む企業が主流である。
  - 余剰利益を株主に優先的に還元する企業は約3割、対して従業員に優先的に還元する企業は約15%である。約半数の企業はどちらともいえないと回答しており、優先順位を明確にしていない。
  - 売上拡大については約半数の企業が経営上の重要な目的としている。対して、約3割の企業は売上拡大は絶対条件ではないと回答している。
  - 約7割の企業は自らが永続するものだという前提をもとに経営されている。対して、自社の存続の限界を認知している企業は1割弱である。
  - 新規事業が赤字の際、約半数の企業は撤退すると回答している。対して、赤字でも継続すると回答している企業は約3割である。
  - 約半数の企業は中長期目標に注力している。短期目標を重視する企業は約2割である。
  - 約7割の企業は目標の数値化を進めており、約15%の企業は完全に数値化している。

Q2 経営のスタンス

経営のスタンス

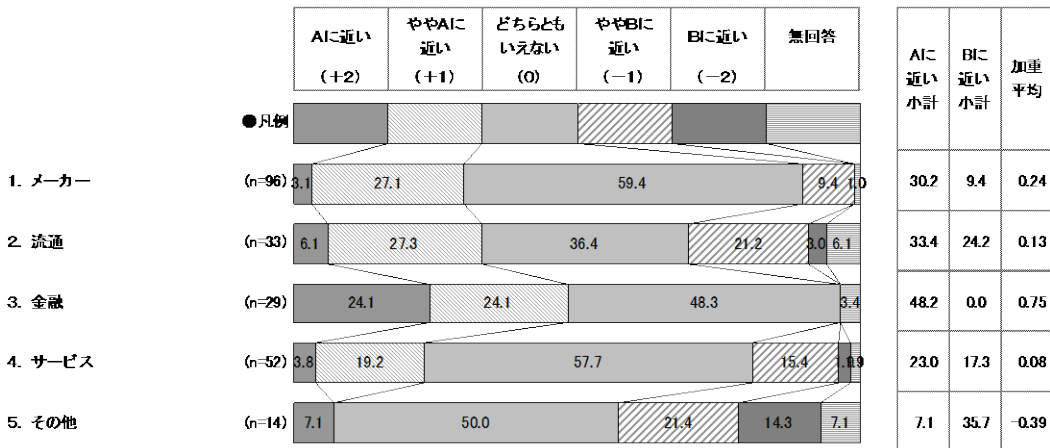


- 金融業は株主重視の傾向が強く、流通、サービス業は比較的従業員重視の傾向が強い。
- 1954年以前、1985～1994年、2000年以降に設立された企業は株主重視の傾向が強く、1965年～1984年の間に設立された企業は従業員重視の傾向が強い。

Q2-1 余剰利益の還元先(ステークホルダーの優先順位)

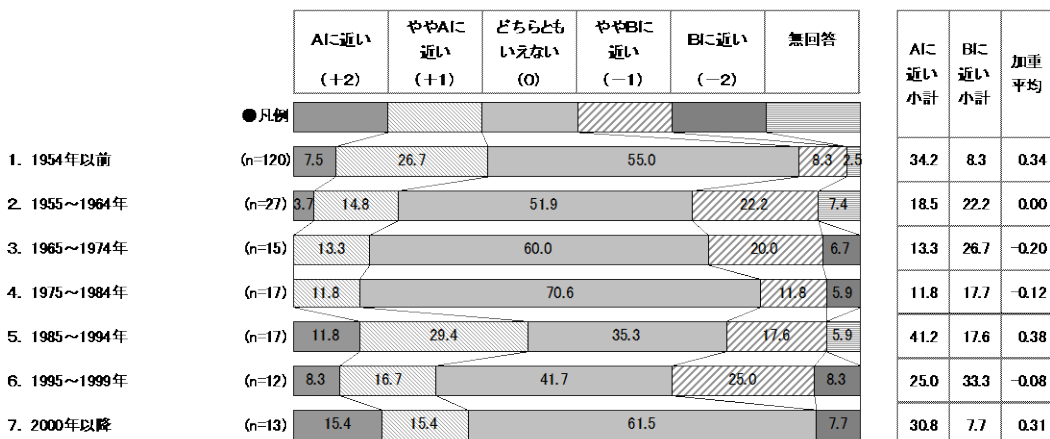
余剰利益の還元先(ステークホルダーの優先順位)

A・株主重視/B・従業員重視



余剰利益の還元先(ステークホルダーの優先順位)

A・株主重視/B・従業員重視

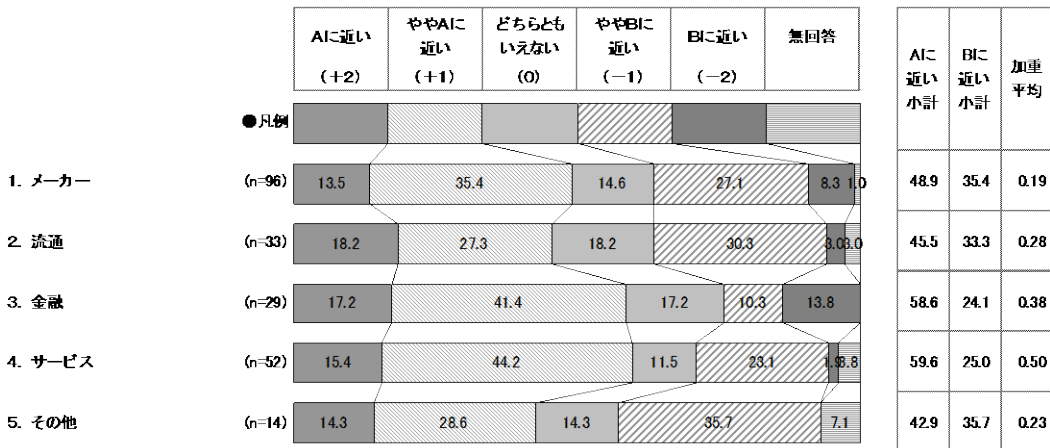


- 金融業とサービス業は売上拡大への意識が高く、メーカーは必ずしも売上拡大を絶対条件としていない。
- 1965年～1974年と1995年～1999年の間に設立された企業が売上拡大への意識が非常に高い。対して、1954年以前に設立された企業は約3割が売上拡大を絶対条件ではないとしており、売上拡大の重視度が最も低い。

Q2-2 売上拡大の絶対性

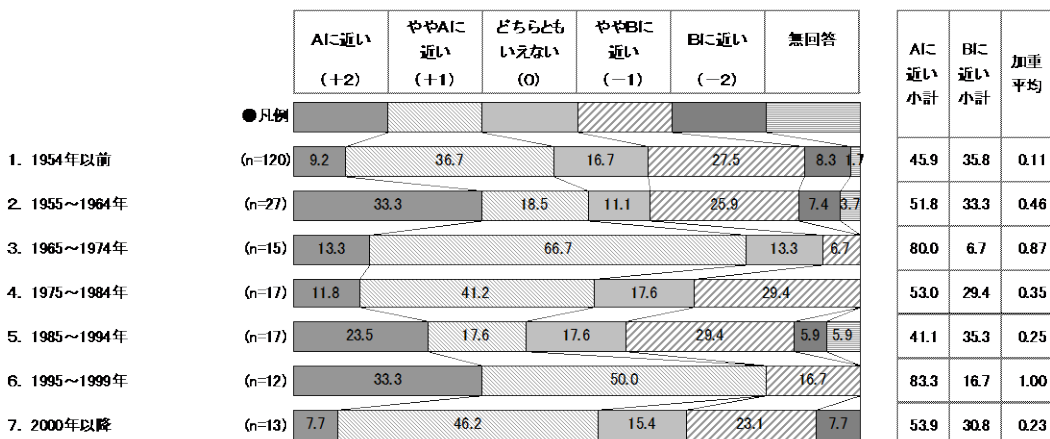
売上拡大の絶対性

A・売上拡大は絶対条件／B・売上拡大は絶対条件ではない



売上拡大の絶対性

A・売上拡大は絶対条件／B・売上拡大は絶対条件ではない

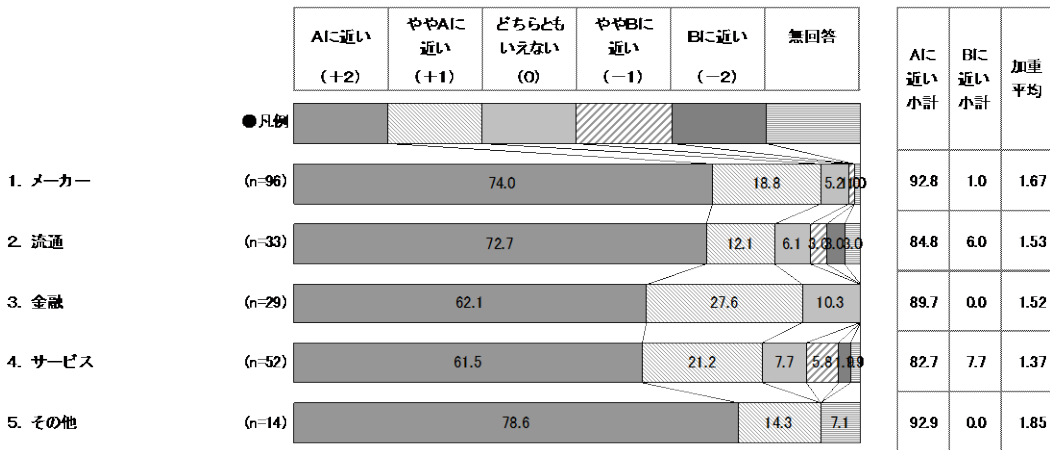


- 業界によらず、9割前後の企業が自社の永続性を前提として経営を行っている。
- 1974年以前に設立された企業は7割～8割が自社の絶対の永続性を前提としている(グラフの「Aに近い」)のに対し、1975年以降の企業群では3割～5割に減少している。歴史のある企業ほど自社の永続性に対する意識が高い傾向が見られる。

Q2-3 会社の永続性

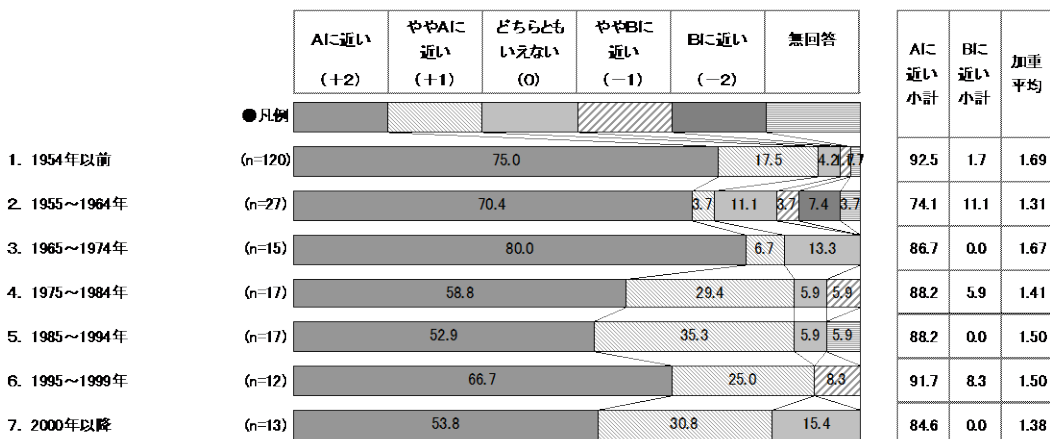
会社の永続性

A・会社の永続を前提/B・存続の限界を認知



会社の永続性

A・会社の永続を前提/B・存続の限界を認知

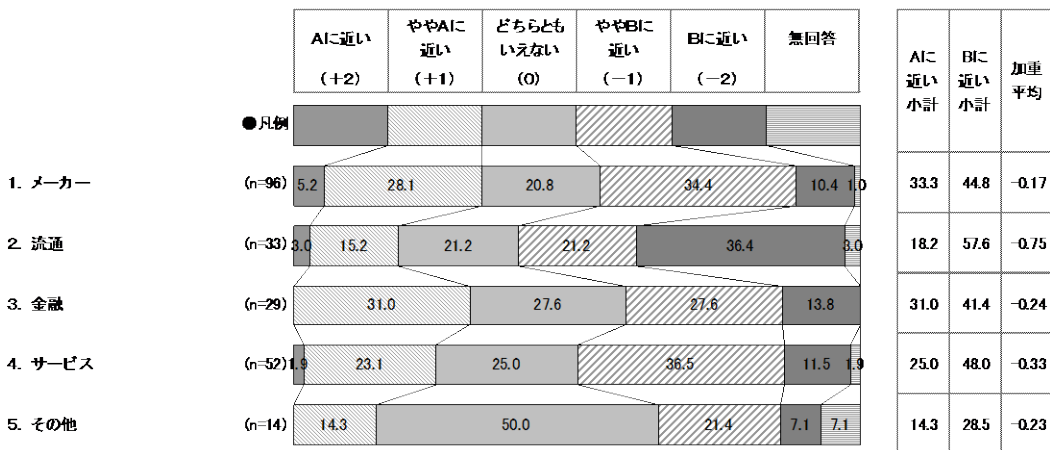


- 流通業は新規事業が赤字の際に撤退する傾向が強い。対して、メーカー、金融業は継続する傾向が強い。
- 1965年～1974年に設立された企業が最も撤退の傾向が強い。対して、1995年以降に設立された企業は継続の傾向が強い。

Q2-4 新規事業赤字時の継続・撤退判断

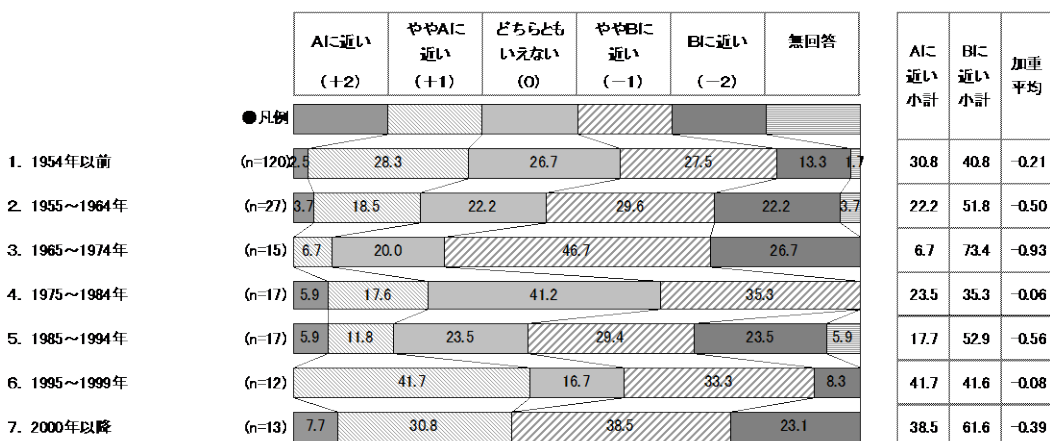
新規事業赤字時の継続・撤退判断

A・継続／B・撤退



新規事業赤字時の継続・撤退判断

A・継続／B・撤退

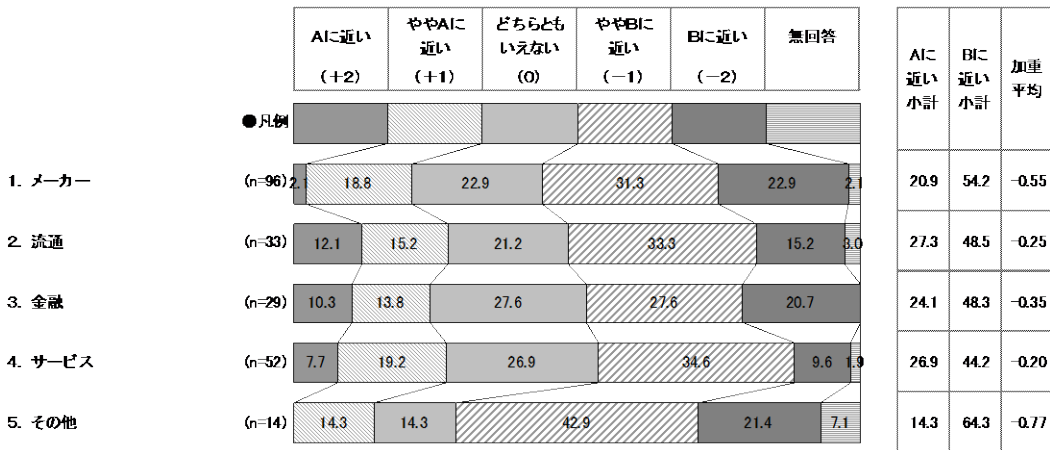


- 流通、サービス業が短期目標を重視する傾向が強い。対して、メーカーが最も中長期目標を重視する傾向が強く、半数以上の企業が中長期目標を重視すると回答している。
- 1965年～1974年に設立された企業が短期目標を重視する傾向が強い。対して、1985年～1994年に設立された企業が最も中長期目標を重視する傾向が強い。

Q2-5 注力する目標がターゲットとするタイムスパン

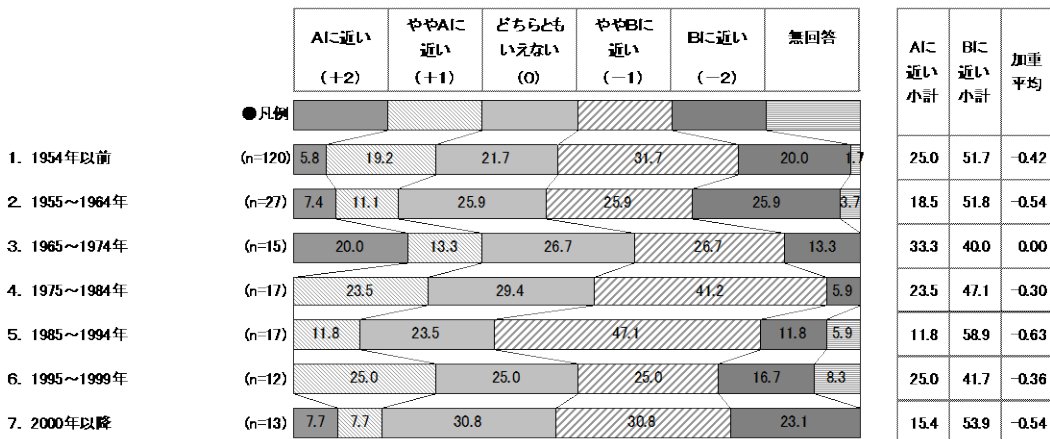
注力する目標がターゲットとするタイムスパン

A・短期目標中心／B・中長期目標中心



注力する目標がターゲットとするタイムスパン

A・短期目標中心／B・中長期目標中心

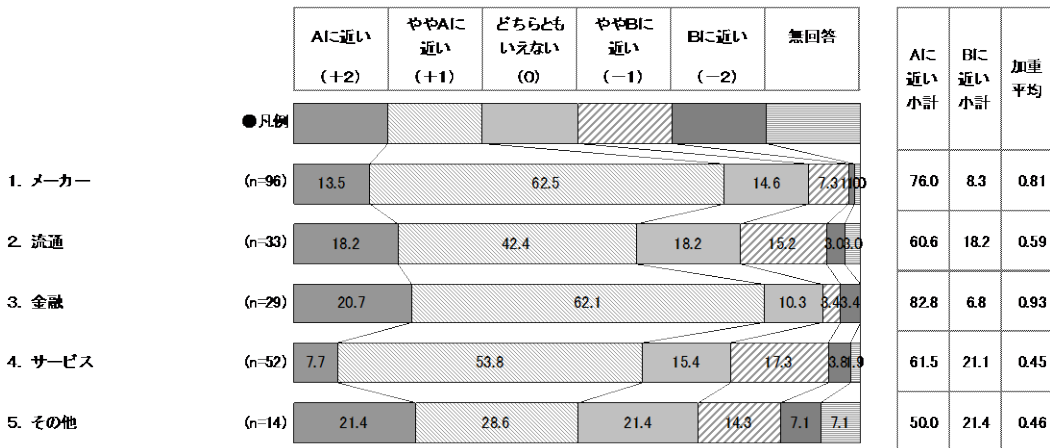


- メーカーと金融業が目標の数値化の傾向が強い。対して、流通業、サービス業は比較の数値化の傾向が弱い。
- 1965年～1974年に設立された企業が最も数値化の傾向が強い。対して、2000年以降に設立された企業は目標の数値化が比較的進んでいない。

Q2-6 設定目標の数値化状況

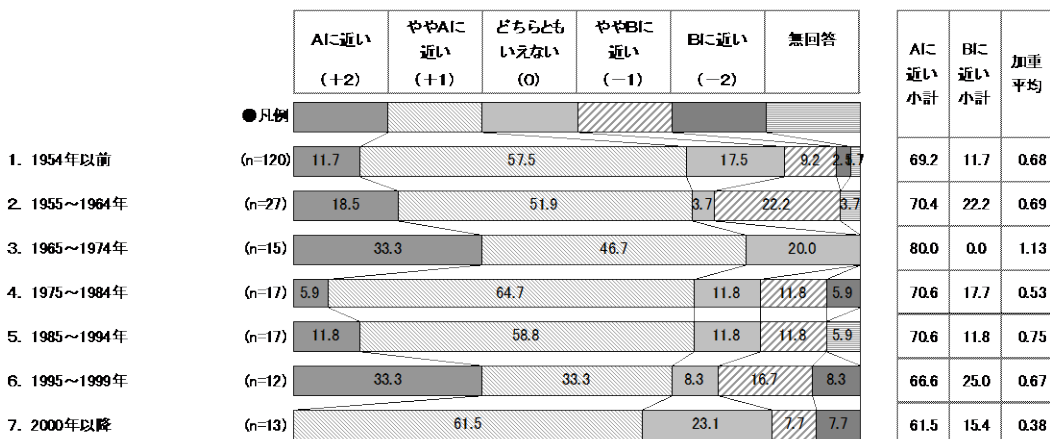
設定目標の数値化状況

A・すべて数値化／B・数値化せず



設定目標の数値化状況

A・すべて数値化／B・数値化せず



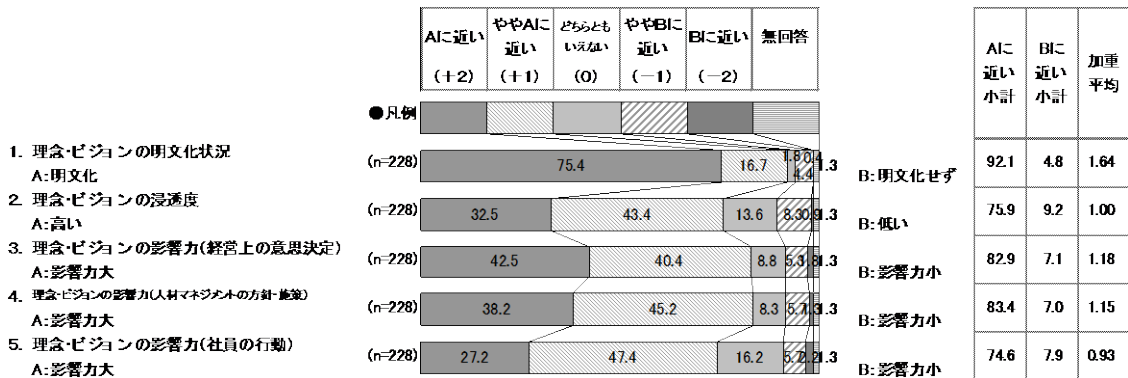


## 第二章 組織文化・風土

- 約9割の企業は理念・ビジョンを明文化している。
- 約7割の企業は理念・ビジョンの浸透度は高いと回答しており、対して低いと回答している企業は約1割である。
- 理念・ビジョンは経営上の意思決定、人材マネジメントの方針に対して大きく影響する。対して、社員の行動に対してはやや影響度が下がる傾向があり、大きく影響すると回答している企業は約3/4である。
  - 約8割の企業が理念・ビジョンが経営上の意思決定と人材マネジメントの方針に大きく影響すると回答している。

Q3 理念・ビジョンに対する考え方

理念・ビジョンに対する考え方

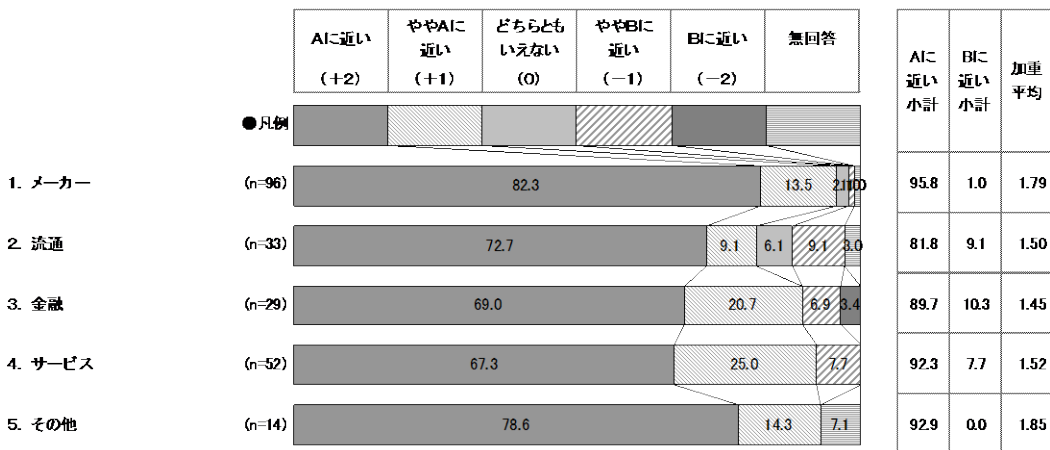


- メーカーが最も明文化が進んでおり、95%の企業で明文化されている。対して、流通業がと金融業は明文化の傾向が弱く、約1割の企業は明文化していない。
- 1964年以前と1995年～1999年に設立された企業が明文化の傾向が強く、9割以上の企業が明文化している。対して最も明文化の傾向が弱いのが2000年以降に設立された企業であり、約15%の企業は明文化していない。

Q3-1 理念・ビジョンの明文化状況

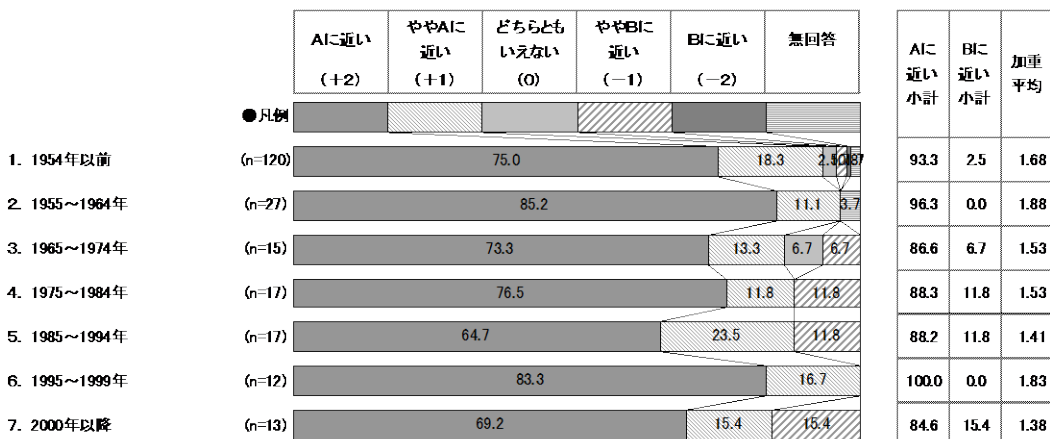
理念・ビジョンの明文化状況

A・明文化／B・明文化せず



理念・ビジョンの明文化状況

A・明文化／B・明文化せず

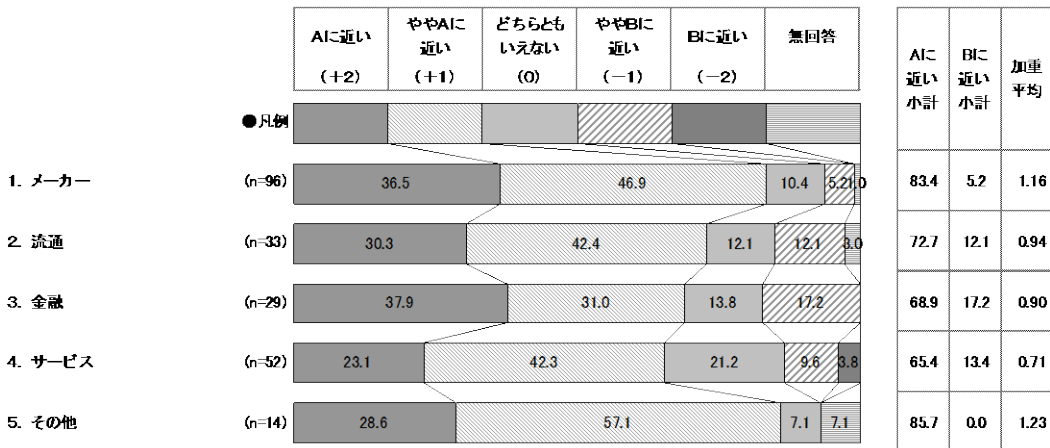


- **理念・ビジョンはメーカーが最も浸透度が高く、対して、サービス業は比較的浸透度が低い。**
  - メーカーのうち約8割の企業が浸透していると回答し、浸透していないと回答している企業は約3%に過ぎない。
  - サービス業のうち、浸透していると回答している企業は約65%、浸透していないと回答している企業は約15%である。
- **1975年～1999年に設立された企業は理念・ビジョンの浸透度が高い。対して、2000年以降に設立された企業は比較的浸透度が低い。**

Q3-2 理念・ビジョンの浸透度

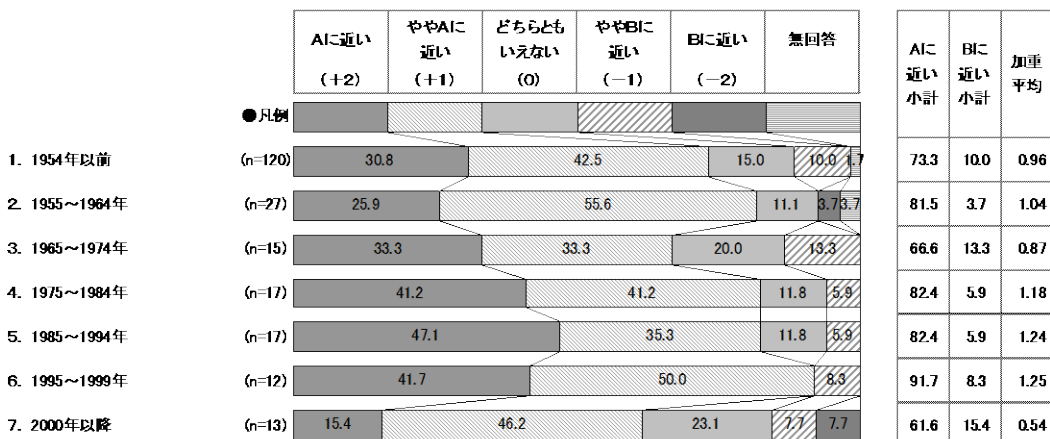
理念・ビジョンの浸透度

A・高い/B・低い



理念・ビジョンの浸透度

A・高い/B・低い

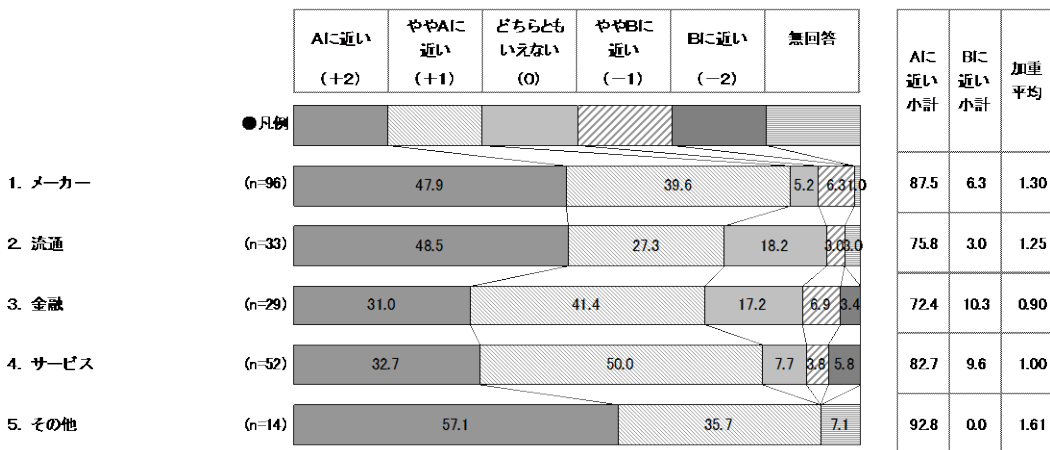


- メーカーが理念・ビジョンが経営上の意思決定に与える影響力が大きく、9割近くの企業が影響力が大きいと回答している。対して、金融業は影響力が比較的小さく、影響力が大きいと回答している企業は約7割である。
- 1995年～1999年に設立された企業群が最も影響力が大きく、100%(12社)の企業が影響力が大きいと回答している。対して、2000年以降に設立された企業は影響力が比較的小さい傾向がある。

Q3-3 理念・ビジョンの影響力(経営上の意思決定)

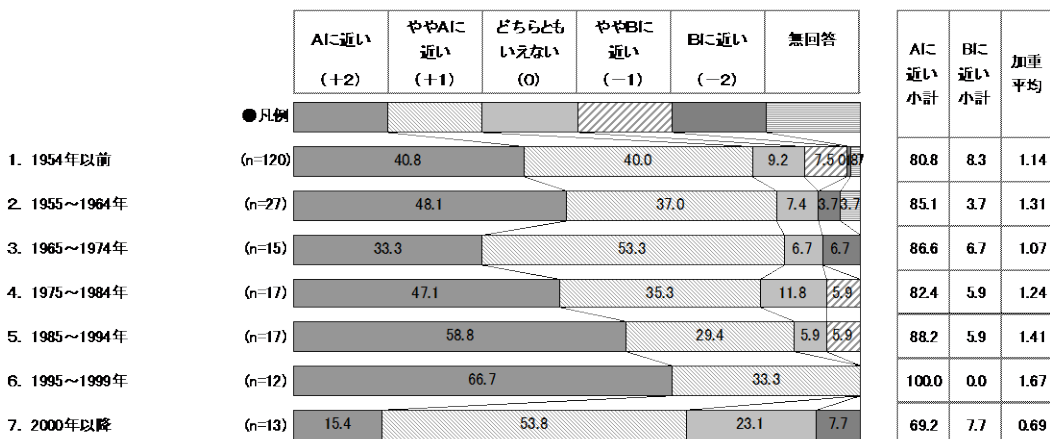
理念・ビジョンの影響力(経営上の意思決定)

A・影響力大/B・影響力小



理念・ビジョンの影響力(経営上の意思決定)

A・影響力大/B・影響力小

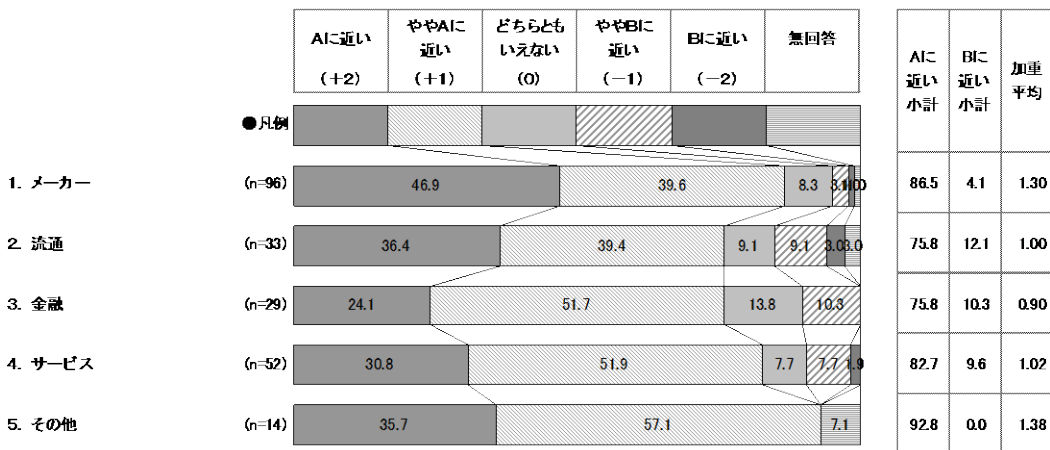


- メーカーが最も理念・ビジョンの人材マネジメントに対する影響力が大きく、金融業は比較的影響力が小さい。
- 1995年～1999年に設立された企業が最も影響力が大きく、100%(12社)の企業が影響力が大きいと回答している。対して、2000年以降に設立された企業は比較的影響力が小さい。

Q3-4 理念・ビジョンの影響力(人材マネジメントの方針・施策)

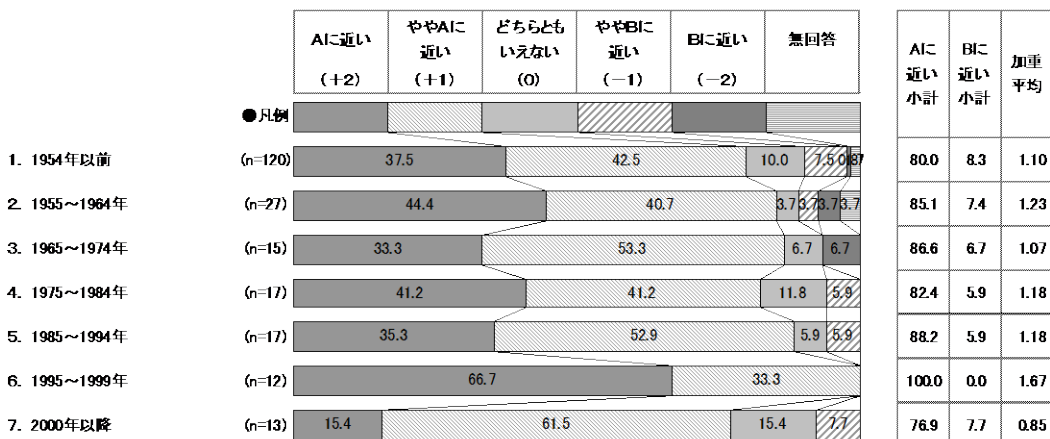
理念・ビジョンの影響力(人材マネジメントの方針・施策)

A・影響力大/B・影響力小



理念・ビジョンの影響力(人材マネジメントの方針・施策)

A・影響力大/B・影響力小

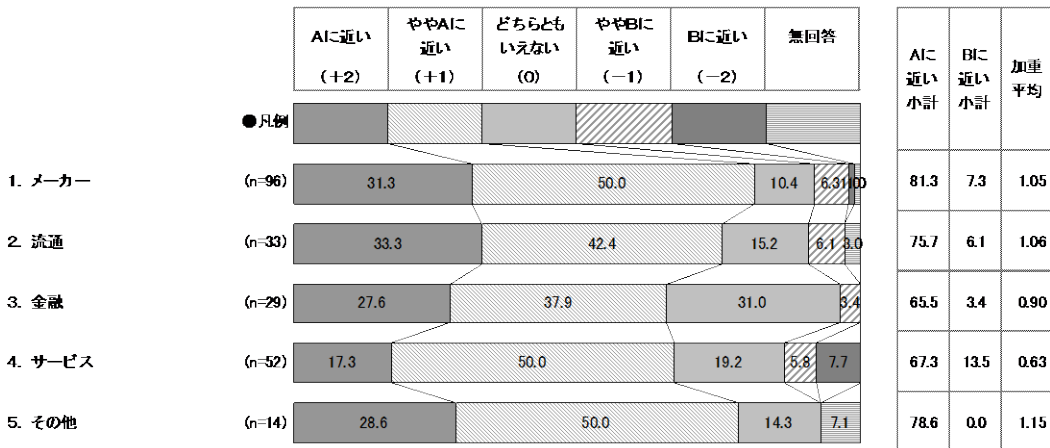


- メーカーが最も理念・ビジョンの社員の行動に対する影響力が大きく、約8割の企業が影響力が大きいと回答している。流通業は比較的影響力が小さく、影響力が小さいと回答している企業が約15%存在する。
- 1995年～1999年に設立された企業が最も影響力が大きく、約9割の企業が影響力が大きいと回答している。対して、2000年以降に設立された企業は比較的影響力が小さい。

Q3-5 理念・ビジョンの影響力(社員の行動)

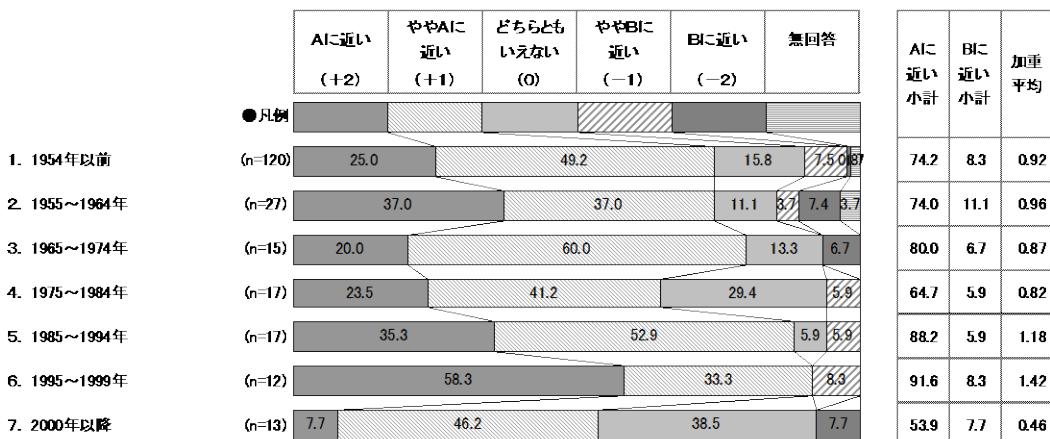
理念・ビジョンの影響力(社員の行動)

A・影響力大/B・影響力小



理念・ビジョンの影響力(社員の行動)

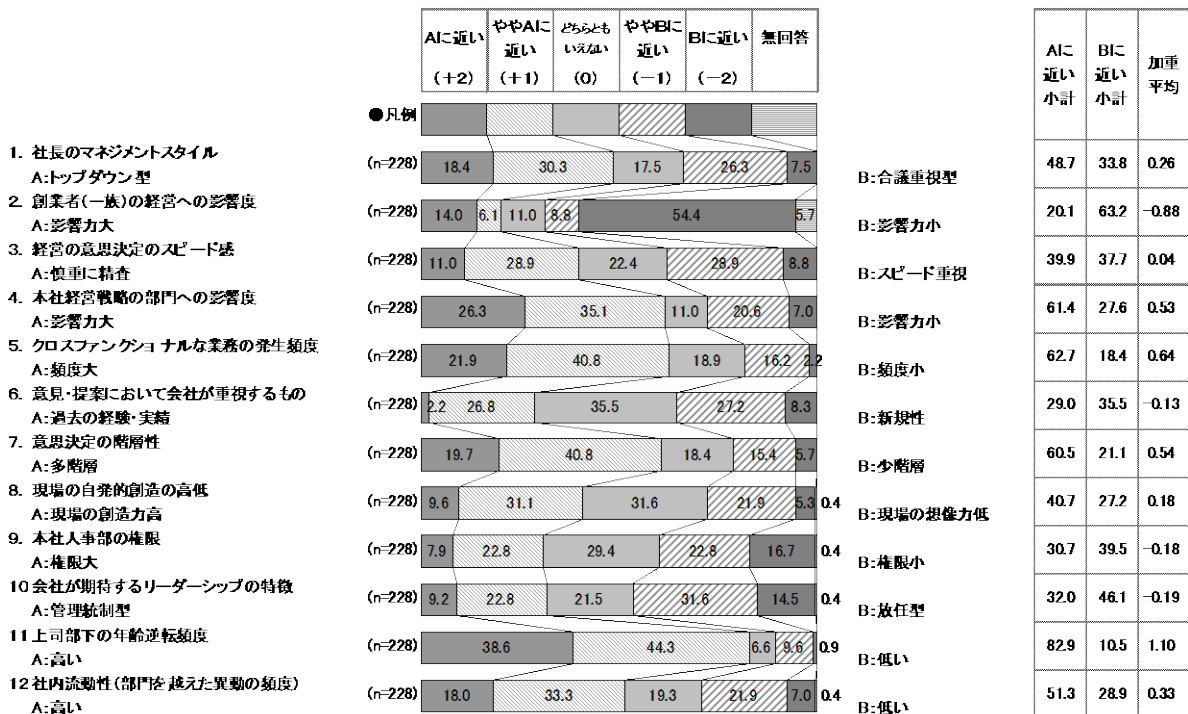
A・影響力大/B・影響力小



- 社長のマネジメントスタイルは、約半数の企業がトップダウン型である。
- 創業者(一族)は、約半数の企業では経営に対してほとんど影響力をもっていない。
- 部門間人事異動は多くの企業で頻繁に発生している。
  - 約6割の企業では、本社経営戦略が部門に対して強い影響力をもっている。
  - 約6割の企業では、クロスファンクショナルな業務が頻繁に発生している。
  - 過去の経験や実績を重視する企業と新規性を重視する企業はともに約3割ずつであり、ほぼ均等にわかれている。
  - 約6割の企業が意思決定の際に階層を経由した承認を重視している。対して、階層を飛び越えての承認等を積極的に行っている企業は約2割である。
  - 現場の創造力が高い企業は約4割、現場の創造力が低い企業は約3割であり、ほぼ均等にわかれている。
  - 本社人事部の権限が強い企業は約3割、権限が弱い企業は約4割であり、ほぼ均等にわかれている。
  - 半数近い企業が放任型のリーダーシップを期待している。
  - 上司部下の年齢が逆転することは約8割の企業で頻繁に発生している。年功的な企業は約1割である。
  - 部門を越えた人事異動は約半数の企業で頻繁に発生している。

Q5 組織のスタイル

組織のスタイル



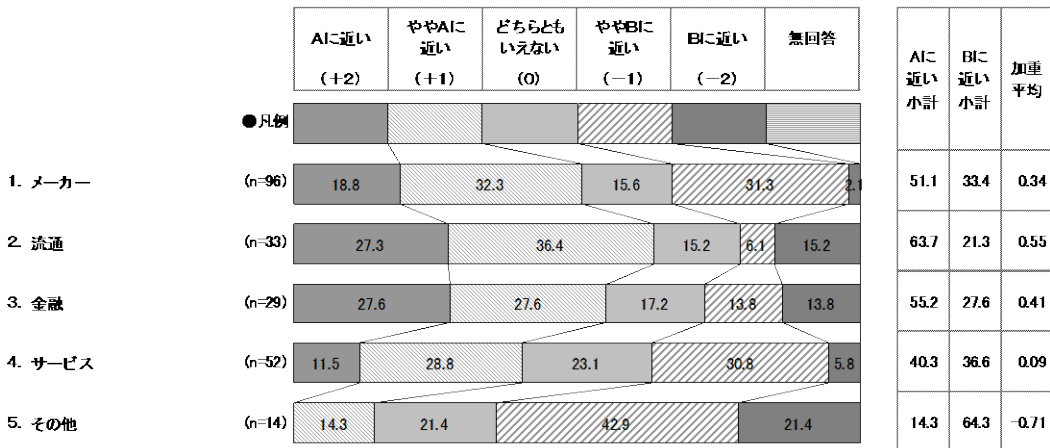


- 金融業が最もトップダウンの傾向が強い。対して、サービス業は合議重視の傾向が比較的強く、トップダウン型と回答している企業と合議重視型と回答している企業が約4割ずつである。
- 1995年～1999年に設立された企業はトップダウンの傾向が強く、約75%の企業がトップダウン型と回答している。対して、1975年～1984年に設立された企業は合議重視の傾向が比較的強く、トップダウン型と回答している企業と合議重視型と回答している企業が約4割ずつである。

Q5-1 社長のマネジメントスタイル

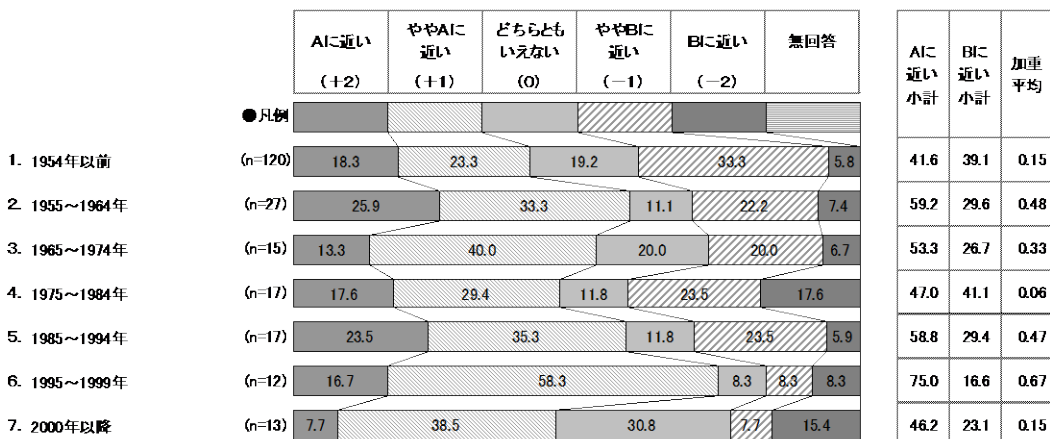
社長のマネジメントスタイル

A・トップダウン型／B・合議重視型



社長のマネジメントスタイル

A・トップダウン型／B・合議重視型

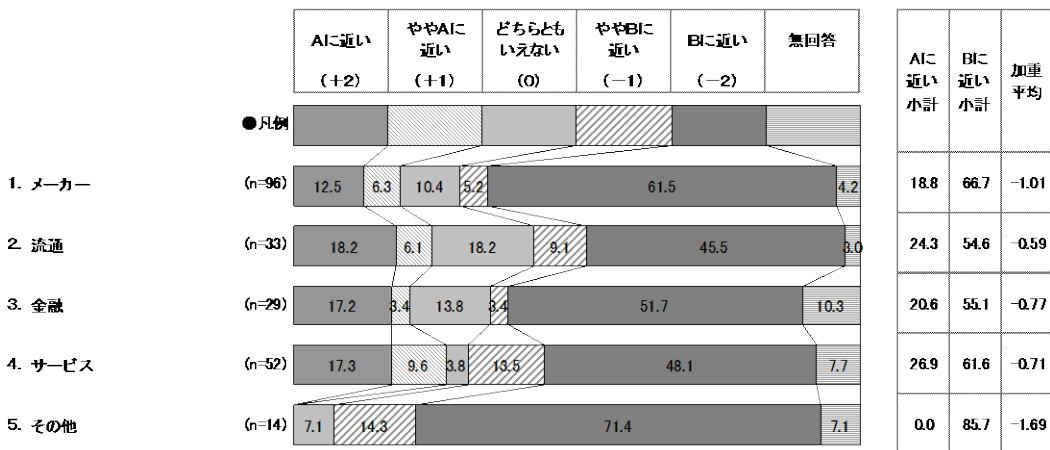


- メーカーが最も創業者(一族)の影響度が低く、約2/3の企業で影響力がまったくないと回答している。対して、流通業は影響度が比較的高く、約1/4の企業で強い影響力をもっている。
- 2000年以降に設立された企業が最も影響度が低く、約9割の企業で影響力がまったくないと回答している。対して、1975年～1984年に設立された企業は影響力が強い傾向があり、約4割の企業で影響力を持っている。

Q5-2 創業者(一族)の経営への影響度

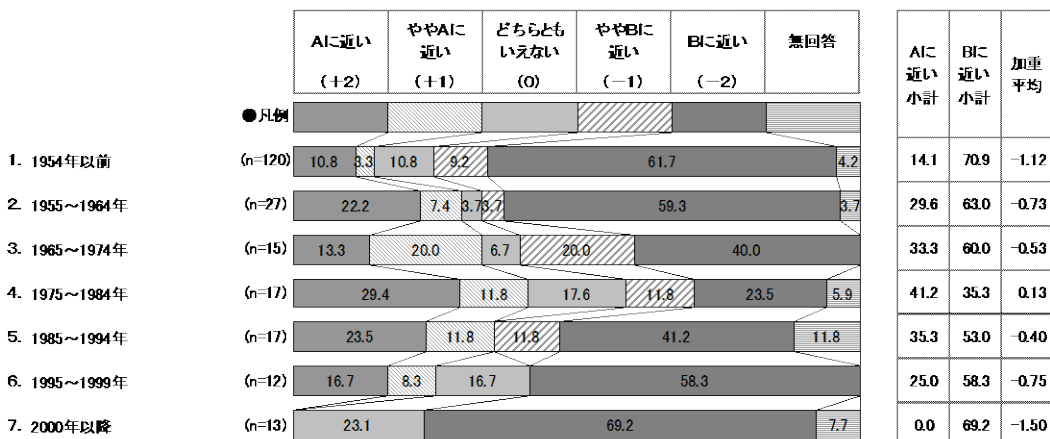
創業者(一族)の経営への影響度

A・影響力大/B・影響力小



創業者(一族)の経営への影響度

A・影響力大/B・影響力小

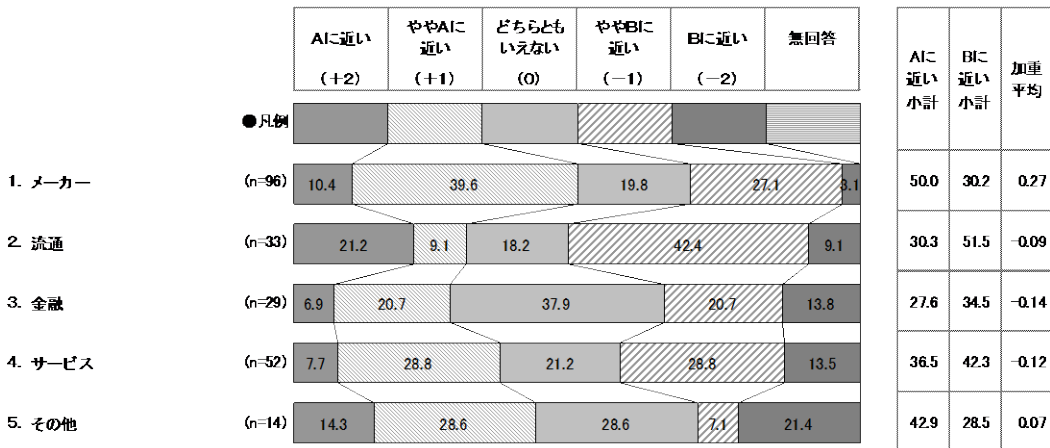


- メーカーが最も経営上の意思決定について慎重であり、約半数の企業が慎重に精査すると回答している。対して、金融業、サービス業はスピード重視の傾向が強く、4割～5割の企業がスピード重視と回答している。
- 1954年以前に設立された企業が慎重な傾向が強く、約半数の企業が慎重に精査すると回答している。対して、1975年～1984年に設立された企業はスピード重視であり、約7割の企業がスピード重視と回答している。

Q5-3 経営の意思決定のスピード感

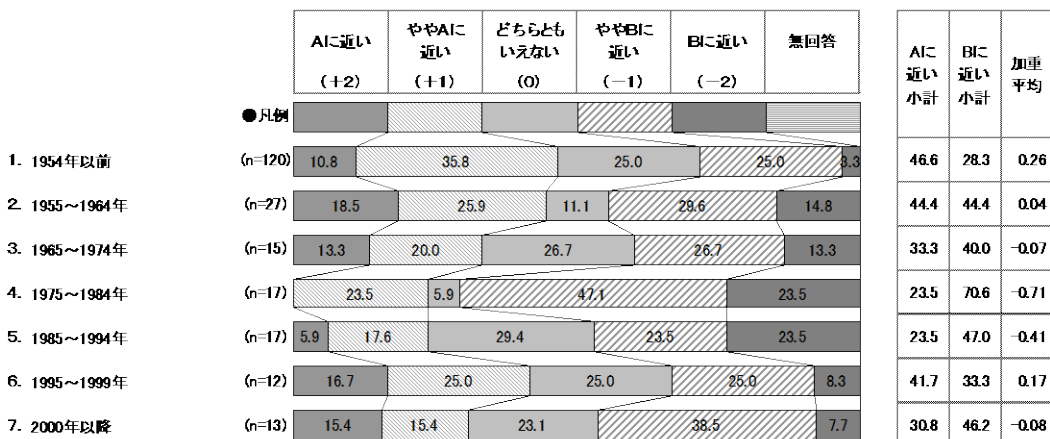
経営の意思決定のスピード感

A・慎重に精査／B・スピード重視



経営の意思決定のスピード感

A・慎重に精査／B・スピード重視

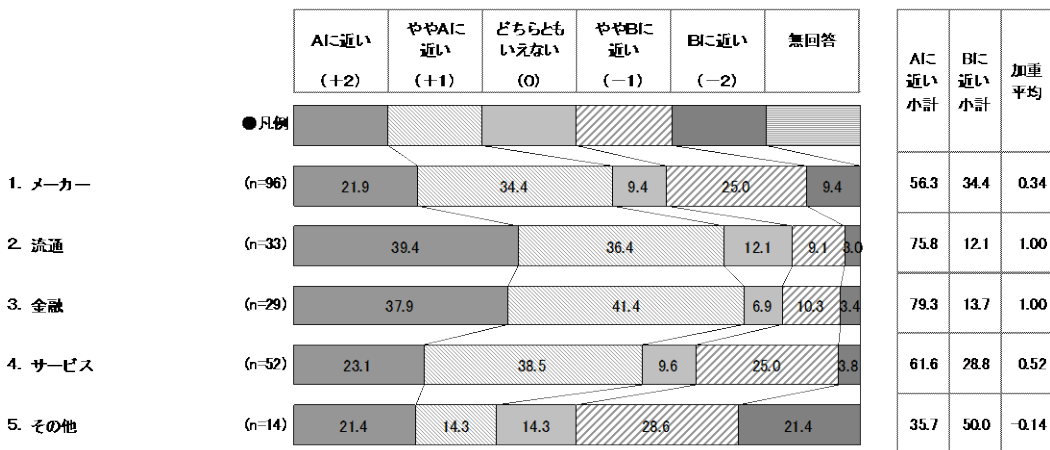


- 本社経営戦略の部門への影響度は金融業と流通業で影響力が大きく、7割以上の企業が影響力が大きいと回答している。対して、メーカーは比較的影響力が弱く、影響力が大きいと回答している企業が約6割、影響力が小さいと回答している企業が約3割である。
- 1995年～1999年に設立された企業は影響力が大きく、約9割の企業が影響力が大きいと回答している。対して、1954年以前、2000年以降に設立された企業は影響度が比較的小さく、約3割の企業が影響力が小さいと回答している。

Q5-4 本社経営戦略の部門への影響度

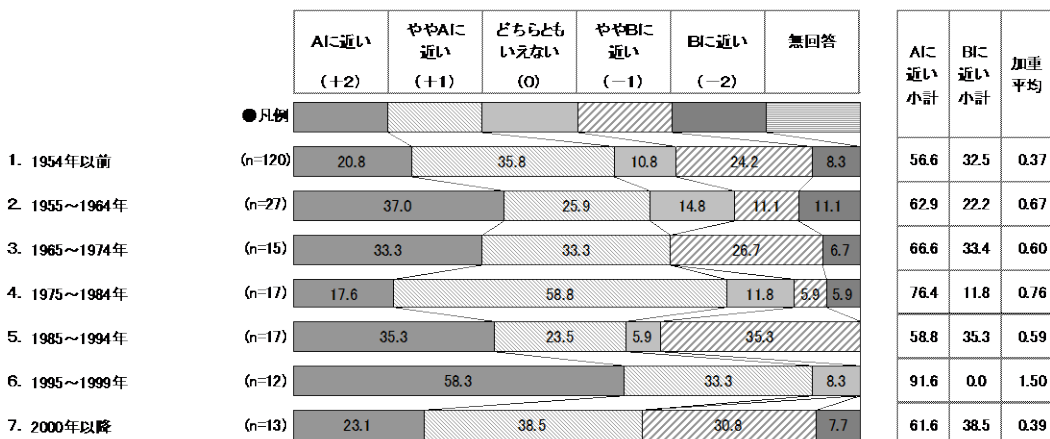
本社経営戦略の部門への影響度

A・影響力大/B・影響力小



本社経営戦略の部門への影響度

A・影響力大/B・影響力小

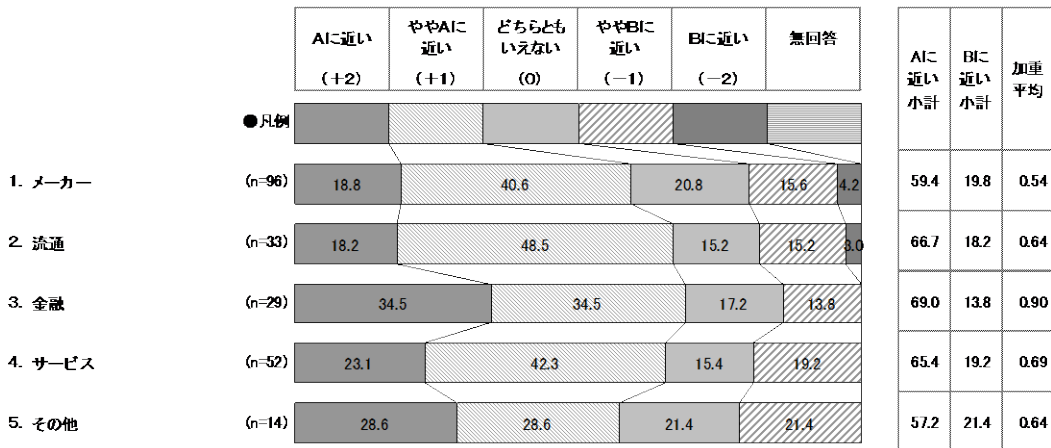


- 業種によらず、6割前後の企業でクロスファンクショナルな業務が頻繁に発生している。
- 1985年以降に設立された企業はクロスファンクショナルな業務が多く、8割～9割の企業で頻繁に発生している。対して、1954年以前に設立された企業はクロスファンクショナルな業務が少ない傾向があり、発生頻度が高いと回答している企業は約半数である。

Q5-5 クロスファンクショナルな業務の発生頻度

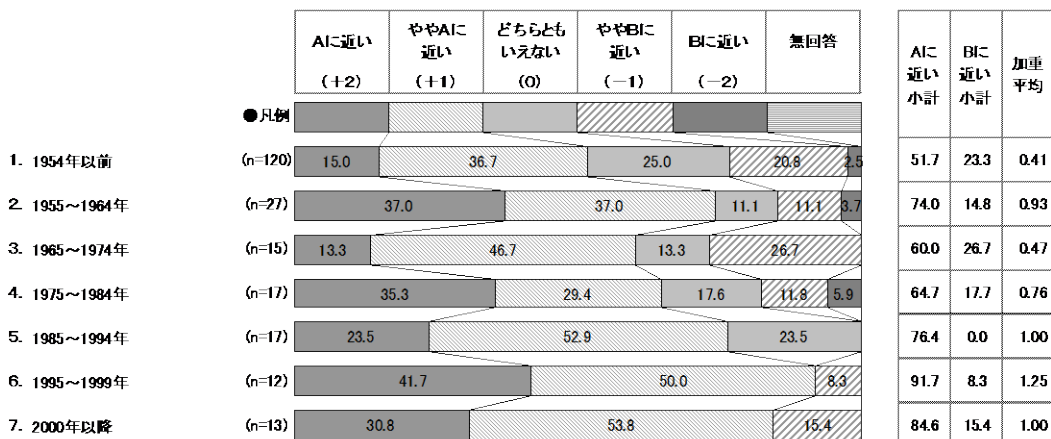
クロスファンクショナルな業務の発生頻度

A・頻度大/B・頻度小



クロスファンクショナルな業務の発生頻度

A・頻度大/B・頻度小

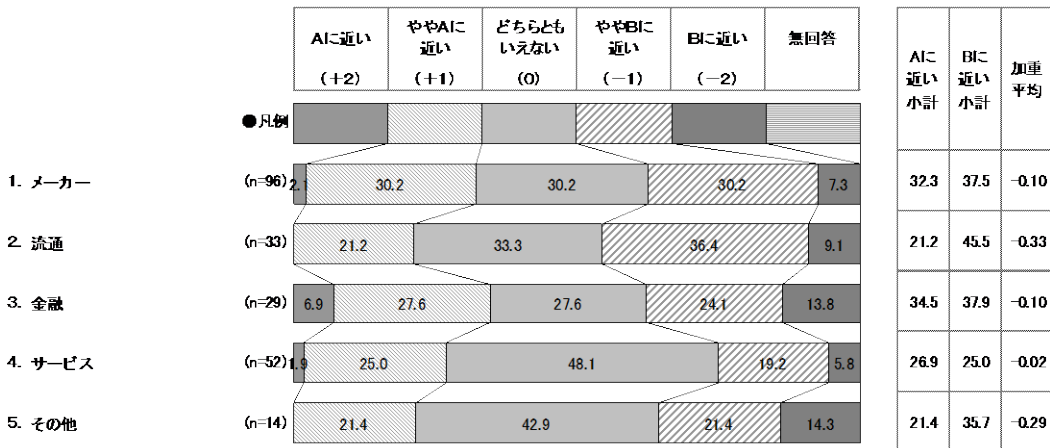


- 業種別に見ると、流通業は新規性を重視する傾向が強く、約半数の企業が新規性を重視すると回答している。対して、サービス業は過去の経験・実績を重視する傾向が比較的強い。
- 設立年別に見ると、1975年～1984年と1995年～1999年に設立された企業が新規性を重視する傾向が強く、過去の経験・実績を重視する企業は1割以下である。対して、2000年以降に設立された企業は過去の実績値を重視する傾向が強い。

Q5-6 意見・提案において会社が重視するもの

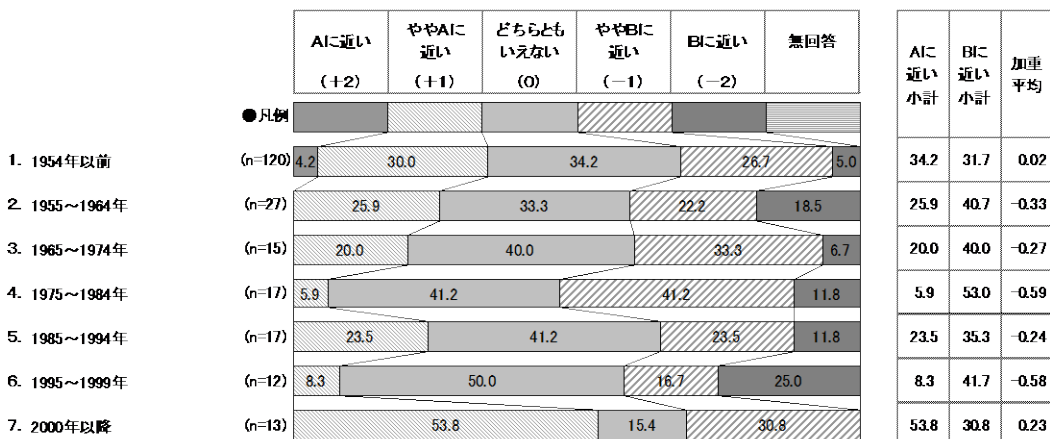
意見・提案において会社が重視するもの

A・過去の経験・実績／B・新規性



意見・提案において会社が重視するもの

A・過去の経験・実績／B・新規性

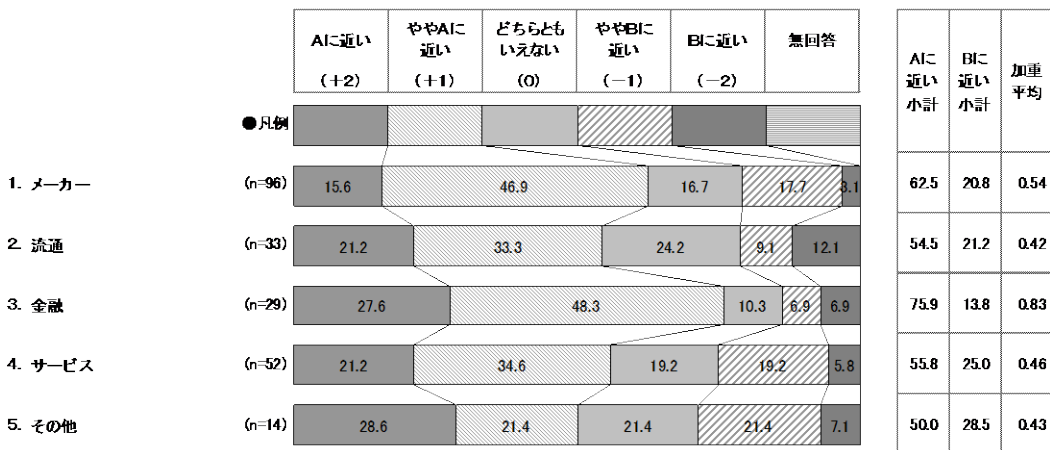


- 金融業が階層を経た意思決定プロセスを最も重視しており、約75%の企業が重視している。対して、流通業とサービス業は比較的階層による意思決定プロセスの重視度が低い。
- 1954年以前と2000年以降に設立された企業が階層を経た意思決定プロセスを最も重視している。対して、1975年～1984年に設立された企業は階層を経た意思決定プロセスの重視度が低く、約半数の企業で階層を超えた意思決定が高い頻度で行われている。

Q5-7 意思決定の階層性

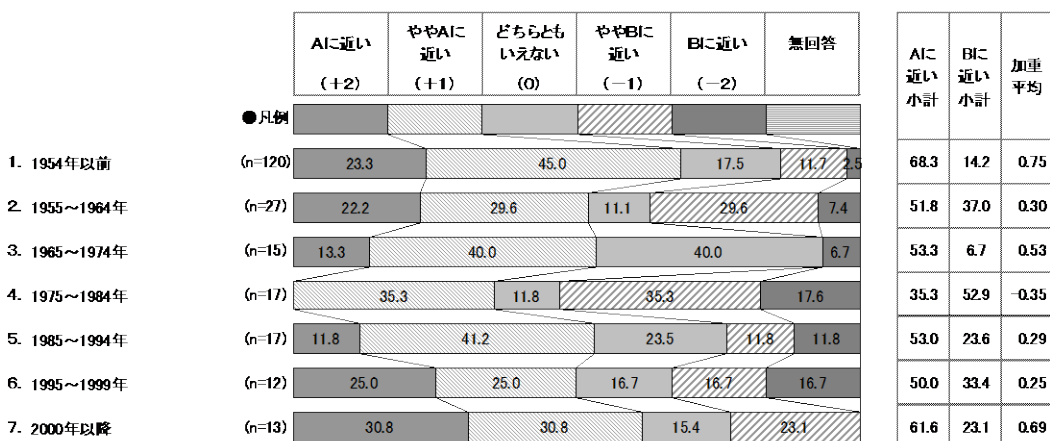
意思決定の階層性

A・多階層／B・少階層



意思決定の階層性

A・多階層／B・少階層

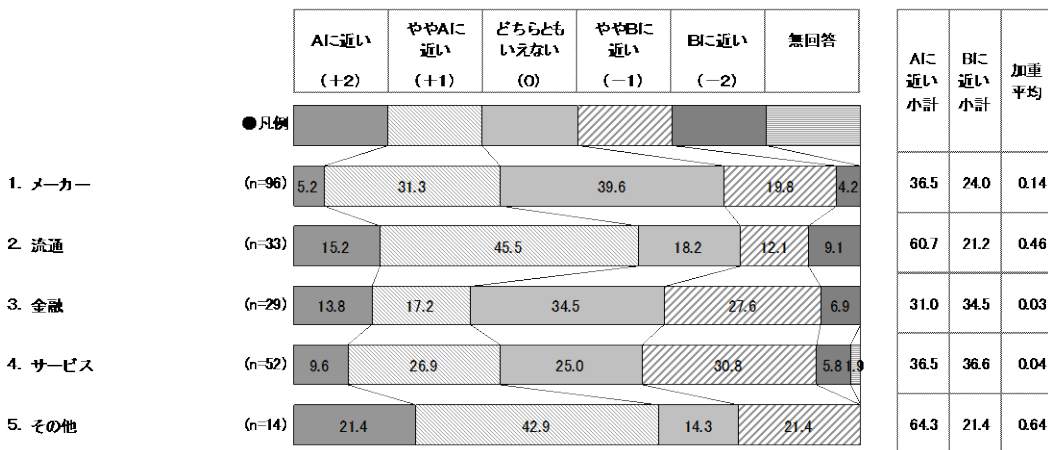


- 流通業が最も現場の創造力が高い。対して、金融業、サービス業は現場の創造力が比較的 low、3割以上の企業が現場の創造力が低いと回答している。
- 設立年別に見ると、1985年～1974年に設立された企業が現場の創造性が高い傾向がある。対して、2000年以降に設立された企業は創造性が低い傾向がある。1995年～1999年に設立された企業は創造性が極めて高いと回答している企業が約4割、極めて低いと回答している企業が約25%であり、二極化している。

Q5-8 現場の自発的創造の高低

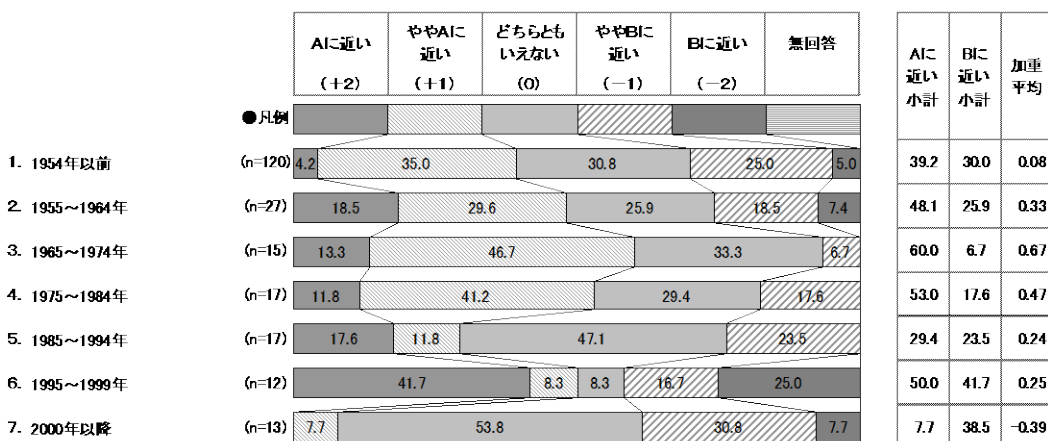
現場の自発的創造の高低

A・現場の創造力高/B・現場の想像力低



現場の自発的創造の高低

A・現場の創造力高/B・現場の想像力低



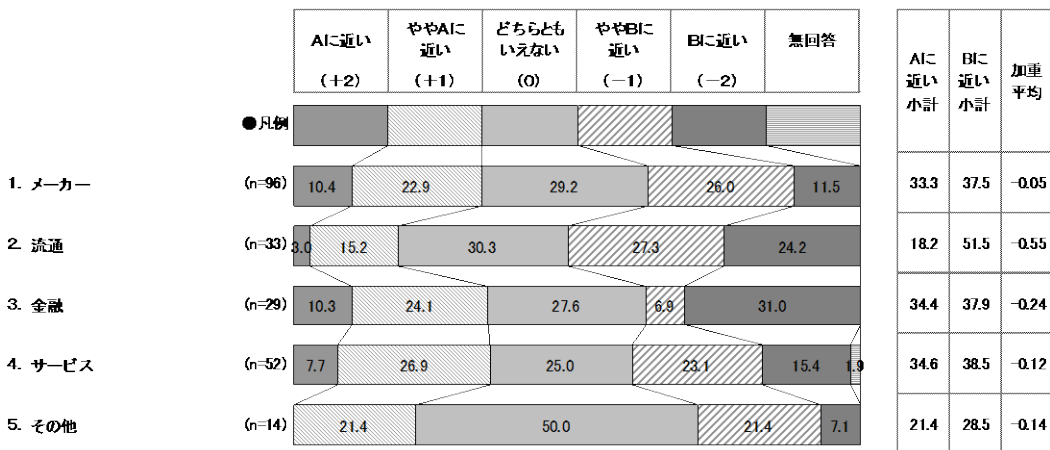


- 流通業と金融業は本社人事部の権限が比較的小さい傾向がある。
- 1965年～1974年に設立された企業は本社人事部の権限が小さく、約1/3の企業が本社人事部の権限は非常に小さいと回答している。対して、2000年以降に設立された企業は権限が大きく、約6割の企業が本社人事部の権限が大きいと回答している。

Q5-9 本社人事部の権限

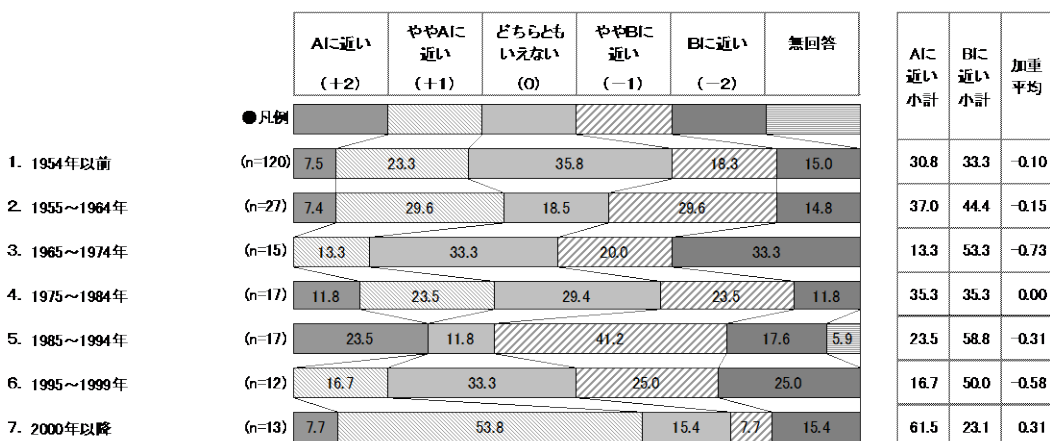
本社人事部の権限

A・権限大／B・権限小



本社人事部の権限

A・権限大／B・権限小

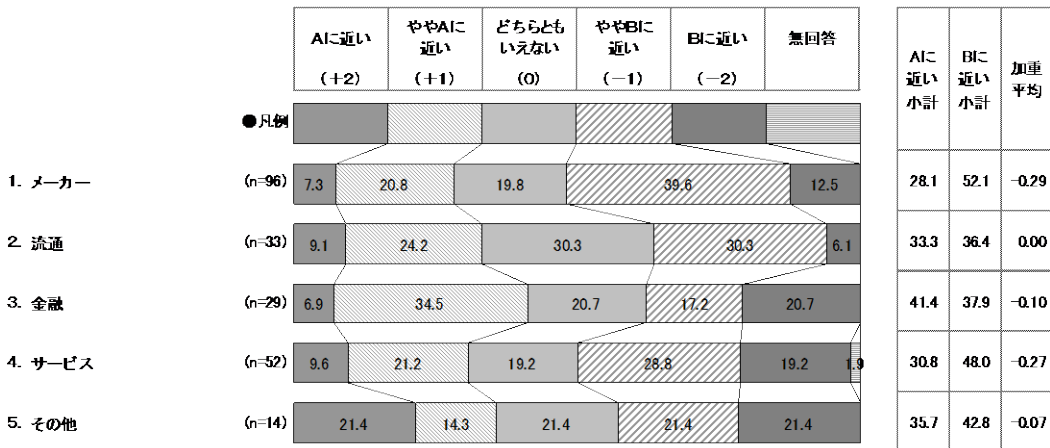


- メーカー、サービス業では放任型リーダーシップが期待される傾向が強い。
- 1995年～1999年に設立された企業が放任型リーダーシップを期待する傾向が強い。対して、1965年～1974年に設立された企業は管理統制型リーダーシップを期待する傾向が強く、約3割は組織を管理統制するリーダーシップを強く求めている。

Q5-10 会社が期待するリーダーシップの特徴

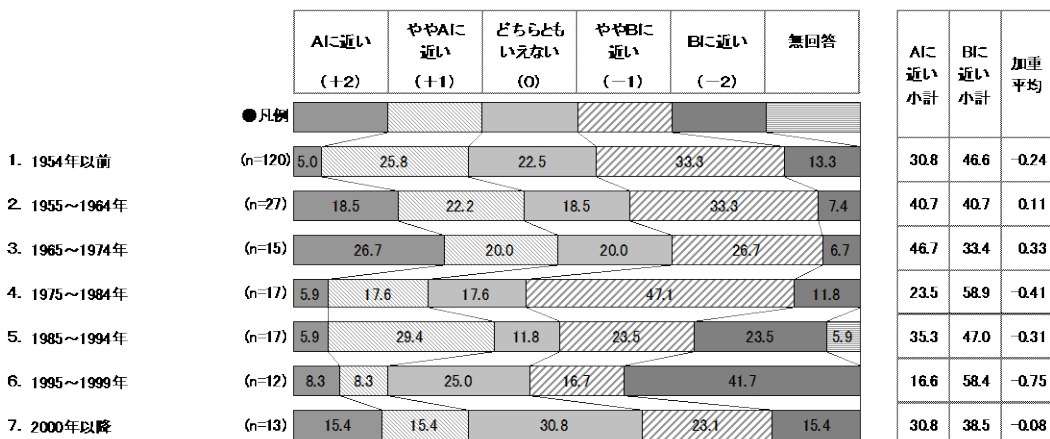
リーダーシップの性格

A・管理統制型／B・放任型



リーダーシップの性格

A・管理統制型／B・放任型

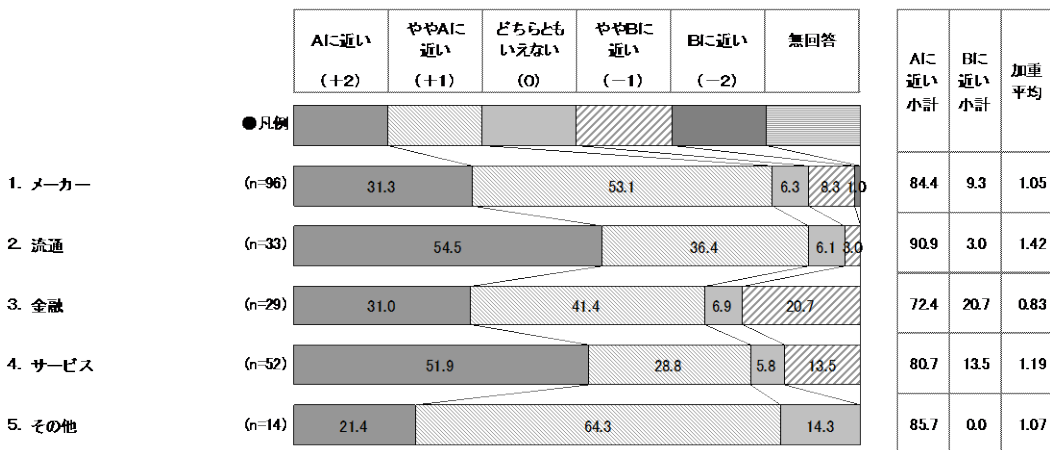


- 上司部下の年齢逆転頻度は流通業が最も高い。対して、金融業は比較的年功的である。
- 1954年以前、2000年以降に設立された企業は比較的年功的であり、上司部下の年齢逆転があまり起こっていない企業が1割～2割存在する。

Q5-11 上司部下の年齢逆転頻度

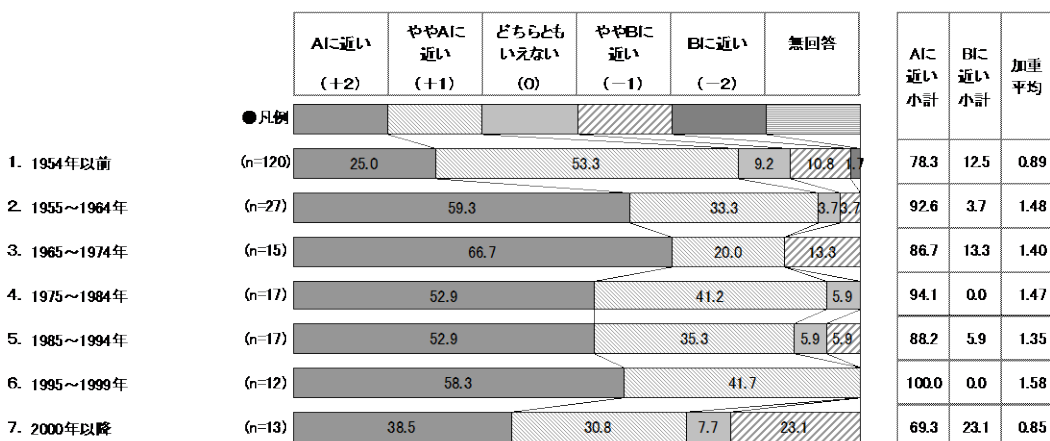
上司部下の年齢逆転頻度

A・高い/B・低い



上司部下の年齢逆転頻度

A・高い/B・低い

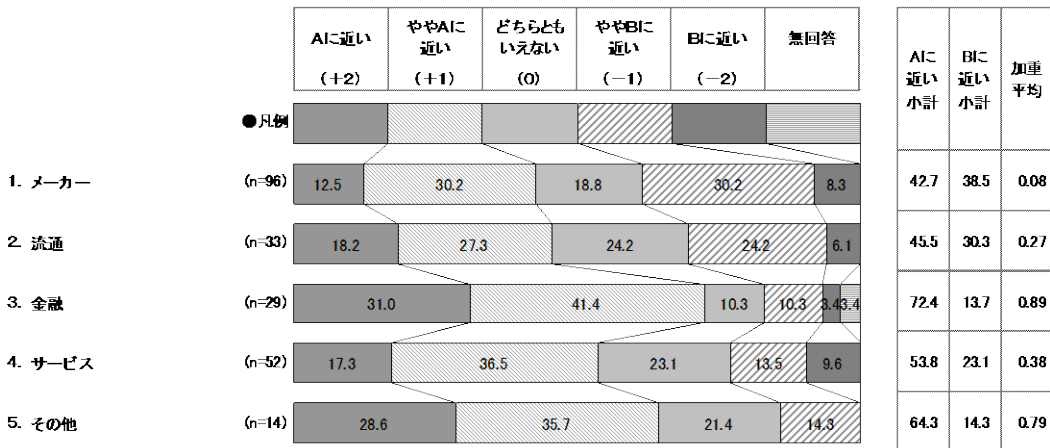


- 金融業が最も部門を超えた人事異動が多く、約7割の企業で発生している。
- 1955年～1964年に設立された企業が部門間人事異動の頻度が高く、約4割の企業が部門を越えた人事異動を頻繁に行っていると回答している。

Q5-12 社内流動性(部門を越えた異動の頻度)

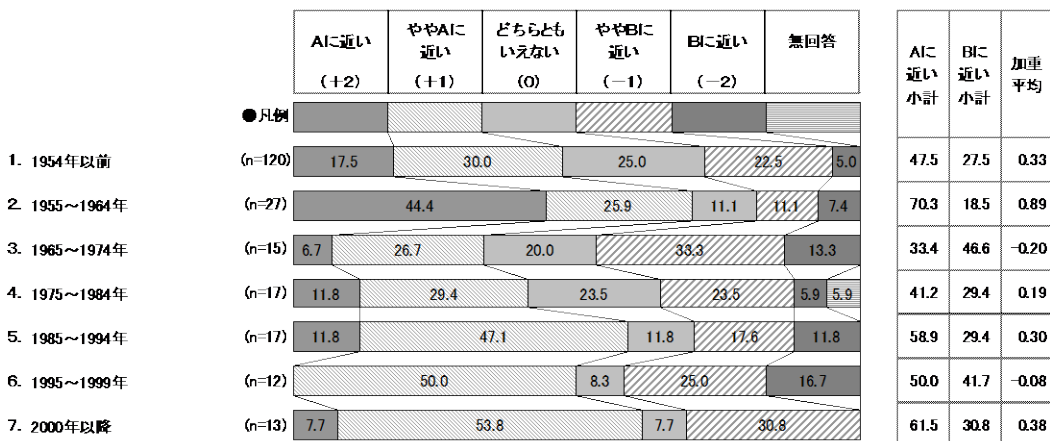
社内流動性(部門を越えた移動の頻度)

A・高い/B・低い



社内流動性(部門を越えた移動の頻度)

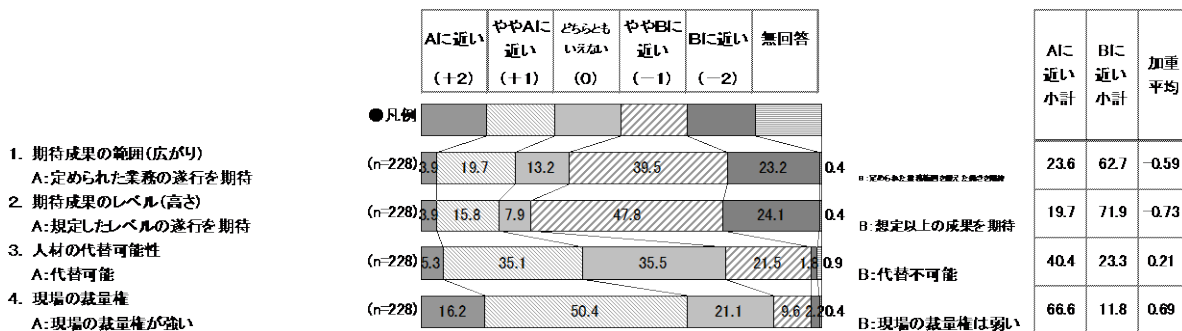
A・高い/B・低い



- 多くの企業が仕事の進め方は現場に任せながら、従業員に対して規定した業務の枠を越えて、想定以上の成果を出すことを期待している。一方、人材は代替可能であると回答している企業が多い。
  - 6割～7割の企業が業務の枠を越えて、想定以上の成果を期待している。
  - 4割の企業は人材が代替可能であると回答している。
  - 約7割の企業では、仕事の進め方について現場の裁量権が強い。

Q9 仕事の進め方・任せ方

仕事の進め方・任せ方

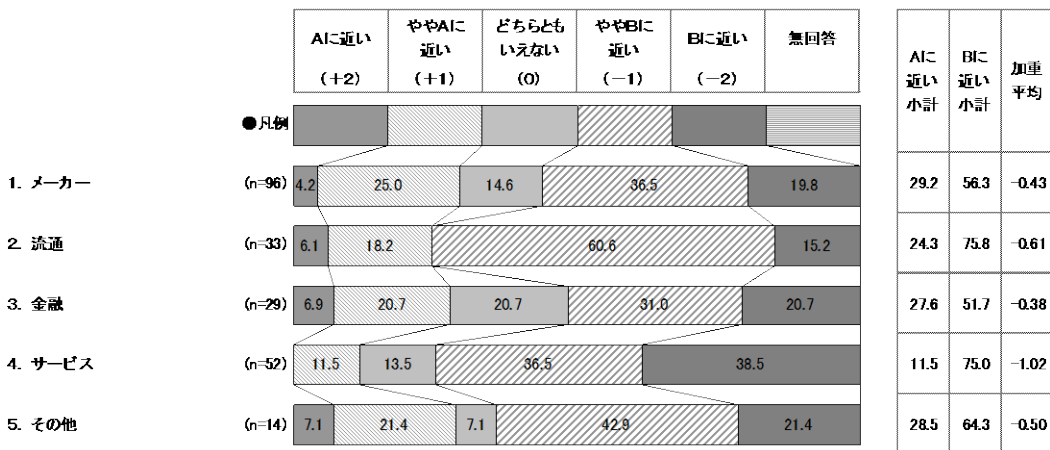


- サービス業では規定業務を超えた働きを期待している企業が特に多い。
- 1966年～1974年、2000年以降に設立された企業は、従業員に対して規定した業務の遂行を期待する傾向が強い。
  - サービス業は規定した業務の遂行を期待する企業が約1割と少なく、定められた業務範囲を超えた働きを期待している企業が約75%と他業種に比べて多い。
  - 1965年～1974年、2000年以降に設立された企業は約半数の企業が規定した業務の遂行を期待しており、他の年代に設立された企業と比較して特に多い。

Q9-1 期待成果の範囲(広がり)

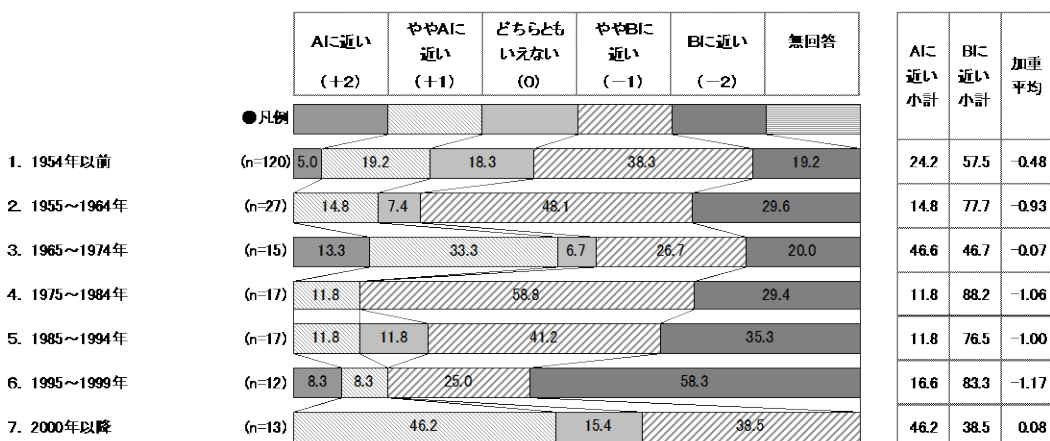
期待成果の範囲(広がり)

A・定められた業務の遂行を期待／B・定められた業務範囲を超えた働きを期待



期待成果の範囲(広がり)

A・定められた業務の遂行を期待／B・定められた業務範囲を超えた働きを期待

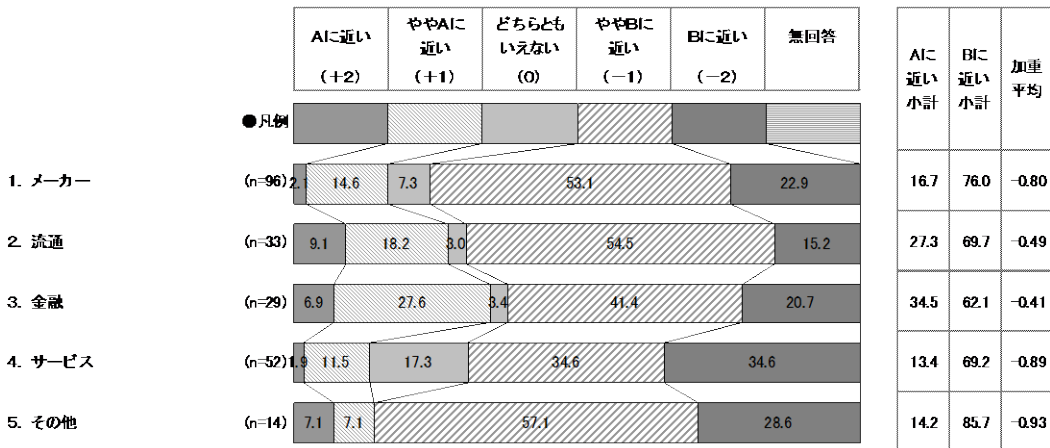


- メーカー、サービス業では規定したレベル以上の成果を期待する傾向が強い。
- 1966年～1974年、2000年以降に設立された企業は、従業員に対して規定したレベルの遂行を期待する傾向が強い。
  - メーカー、サービス業は規定したレベルの遂行を期待する企業が約15%と少ない。
  - 1965年～1974年、2000年以降に設立された企業は約3割の企業が規定したレベルの遂行を期待しており、他の年代に設立された企業と比較して多い。

Q9-2 期待成果のレベル(高さ)

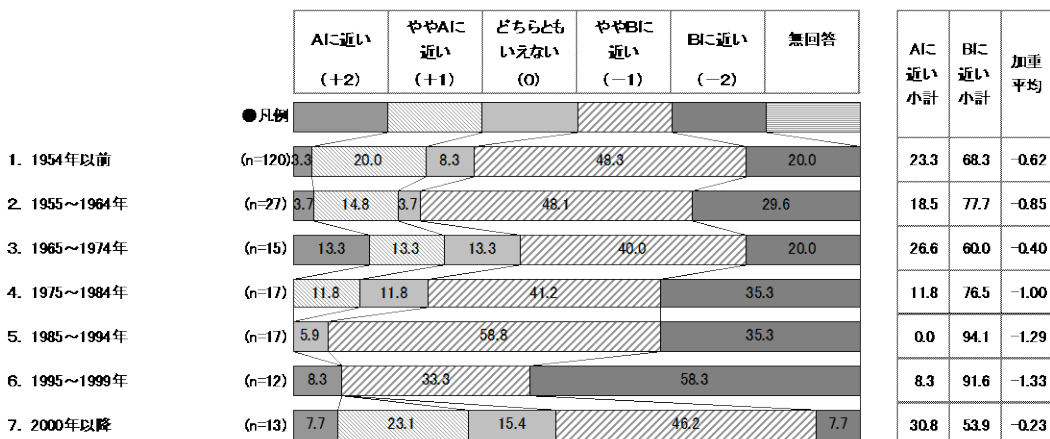
期待成果のレベル(高さ)

A・規定したレベルの遂行を期待／B・想定以上の成果を期待



期待成果のレベル(高さ)

A・規定したレベルの遂行を期待／B・想定以上の成果を期待



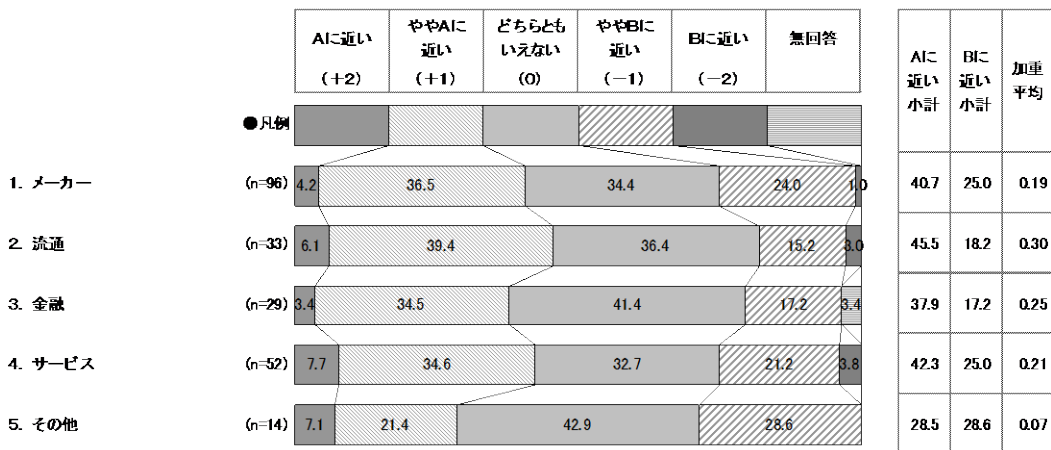
■ 1975年～1984年、2000年以降に設立された企業では人材が代替不可能だと考える傾向が強い。

- 1975年～1984年、2000年以降に設立された企業は、約4割が人材が代替不可能と回答しており、他の年代に設立された企業と比較して多い。

Q9-3 人材の代替可能性

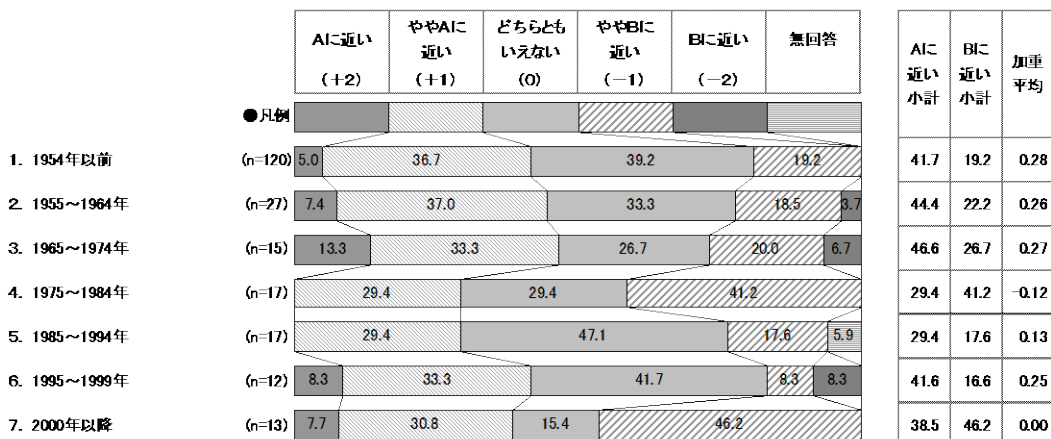
人材の代替可能性

A・代替可能／B・代替不可能



人材の代替可能性

A・代替可能／B・代替不可能



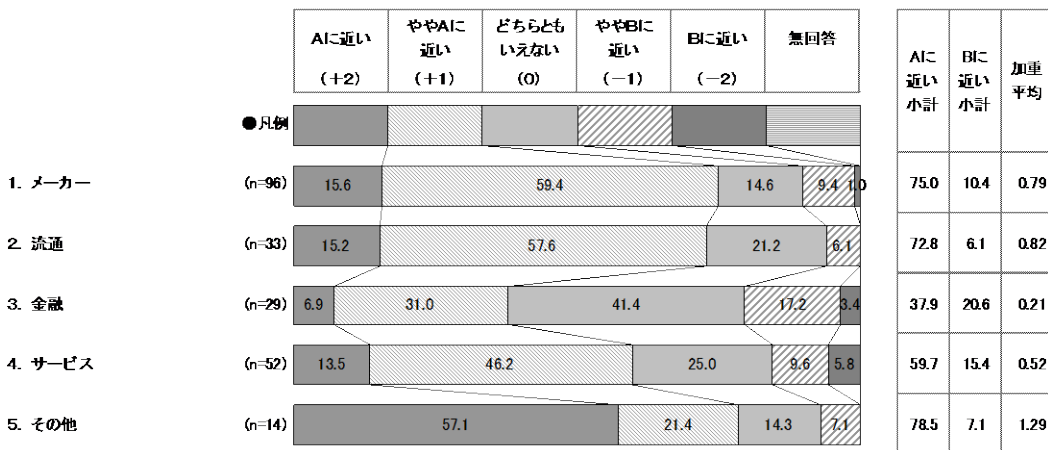


- 金融業は他業種と比較して、現場の裁量権が弱い。
- 1955年～1974年に設立された企業は現場の裁量権が強いが、それ以降、設立年が新しくなるほど現場の裁量権が弱くなっていく傾向がある。
  - 金融業は現場の裁量権が強いと回答した企業が約4割しかおらず、他業種と比較して少ない。
  - 設立年別に見ると、現場の裁量権が強いと回答した企業の割合は1965年～1974年に設立された企業の86.6%をピークとして、設立年が新しくなるほど減少していく。

Q9-4 現場の裁量権

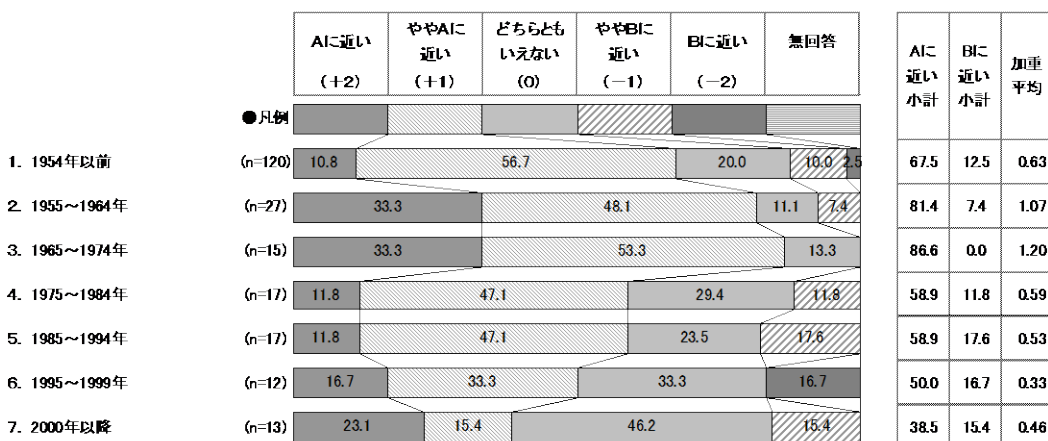
現場の裁量権

A・現場の裁量権が強い／B・現場の裁量権は弱い



現場の裁量権

A・現場の裁量権が強い／B・現場の裁量権は弱い

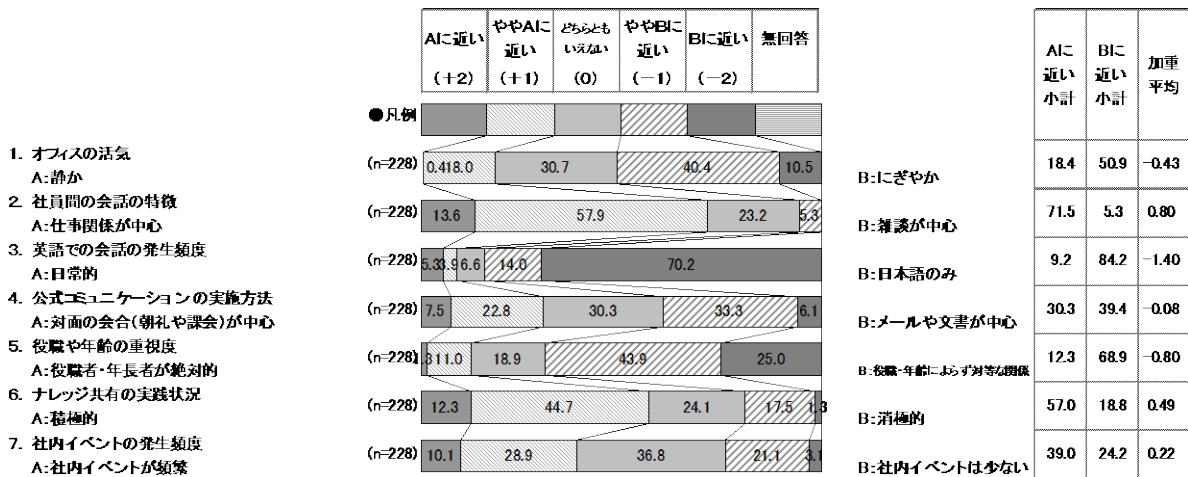


■ **社員同士の会話内容は仕事中心でありながら、にぎやかな雰囲気積極的に情報共有し、社内イベントも多く開催する企業が主流である。一方、公式コミュニケーションは対面よりもメールや文書等で行っている企業の方が多い。**

- オフィスの雰囲気は約半数がにぎやか。
- 7割の企業では社員間の会話は仕事中心であり、雑談が多い企業は約5%である。
- 日常的に英語が使用されている企業は約1割。
- 公式コミュニケーションはメールや文書で行う企業が約4割であり、朝礼や課会などの対面で行う企業は約3割である。
- 約7割の企業は、社員の人間関係は役職や年齢に関係なく対等であると回答している。
- ナレッジ共有は約6割の企業で積極的に行われている。
- 社内イベントが多い企業は約4割であり、少ない企業の25%よりも多い。

Q6 職場のコミュニケーション特性

職場のコミュニケーション特性

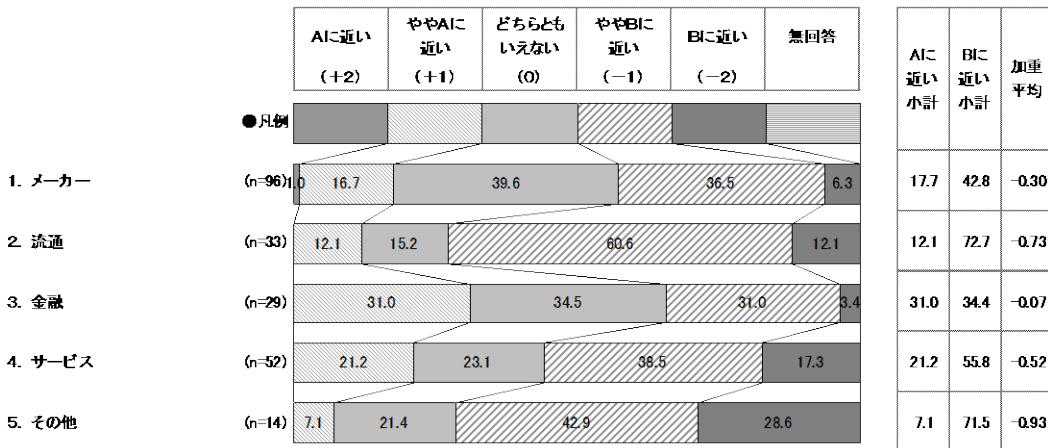


- **流通業のオフィスはにぎやかな傾向が強いのに対し、金融業のオフィスは静かな傾向が強い。**
  - 流通業はオフィスがにぎやかであると回答した企業が約7割、静かであると回答した企業が1割強であり、他の業種に比べてにぎやかな傾向が強い。対して、金融業はにぎやかであると回答した企業が3割強、静かであると回答した企業が約3割であり、静かな傾向が強い。
- **1955年～1964年に設立された企業はにぎやかな傾向が強い。**
  - 1955年～1964年に設立された企業は約75%がオフィスがにぎやかであると回答しており、他の年代に設立された企業よりも突出してにぎやかな傾向が強い。

Q6-1 オフィスの活気

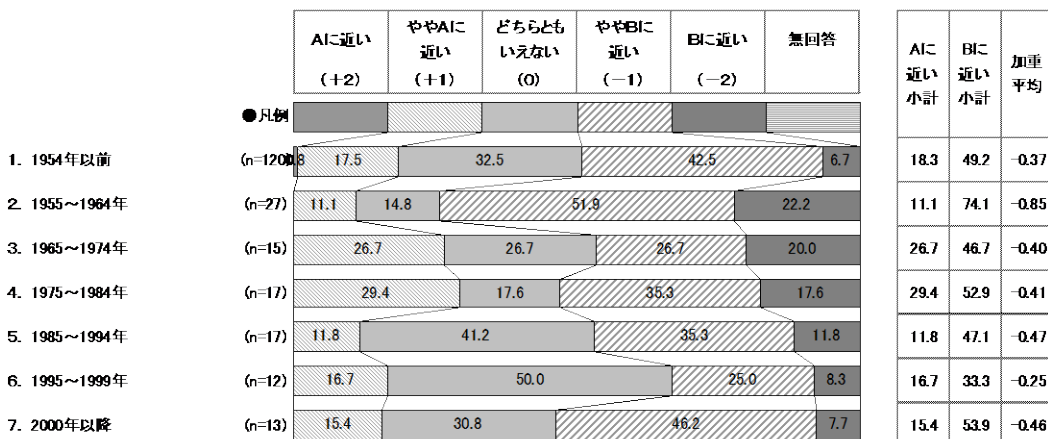
オフィスの活気

A・静か／B・にぎやか



オフィスの活気

A・静か／B・にぎやか



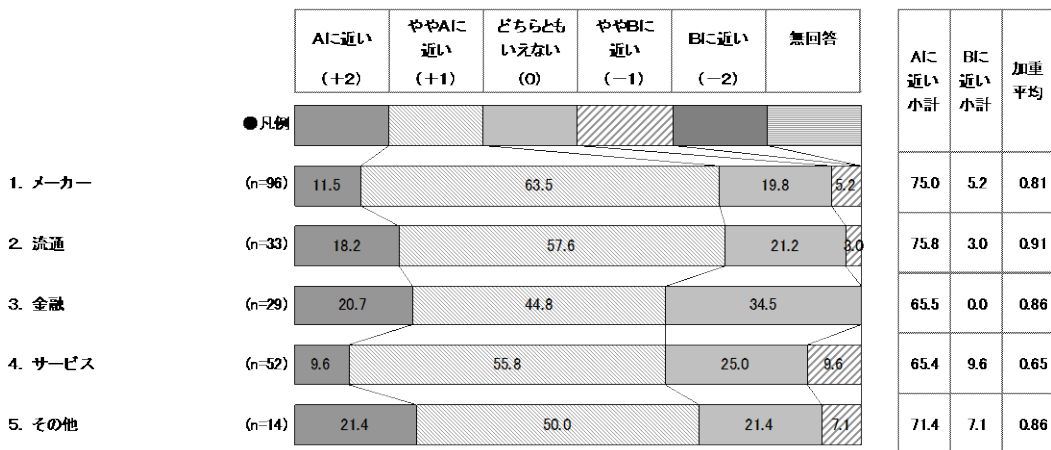
■ 社員間の会話内容は多くの企業で仕事関係が中心であるが、1995年以降に設立された企業ではやや雑談が増える傾向がある。

- 業種別に見ると、サービス業が他業種に比べてやや雑談が増える傾向があるが、業種による大きな差はない。
- 設立年別に見ると、1994年までに設立された企業は仕事中心の傾向が強く、約7割の企業が仕事中心と回答しており、1割以上の企業は会話のほとんどが仕事関係であると回答している。対して、1995年～1999年に設立された企業は仕事中心であると回答した企業が約6割であり、2000年以降に設立された企業で会話のほとんどが仕事関係という企業は存在しない。

Q6-2 社員間の会話の特徴

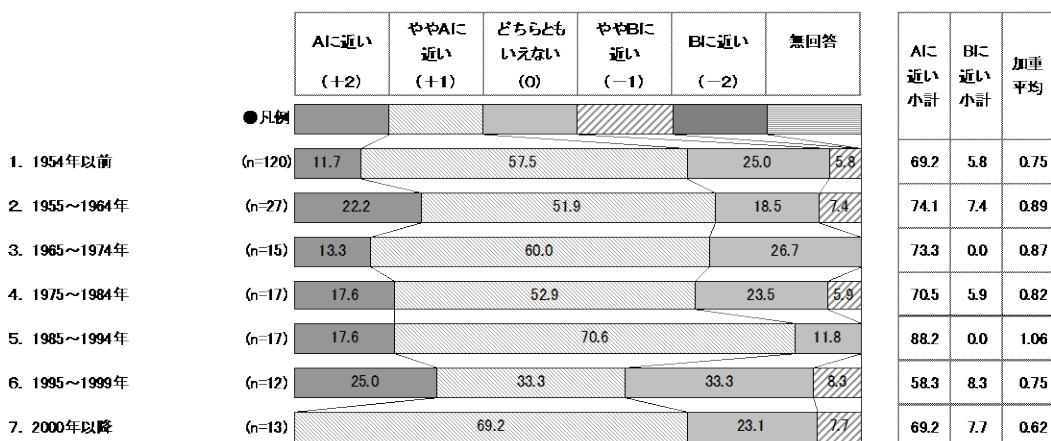
社員間の会話の特徴

A・仕事関係が中心／B・雑談が中心



社員間の会話の特徴

A・仕事関係が中心／B・雑談が中心



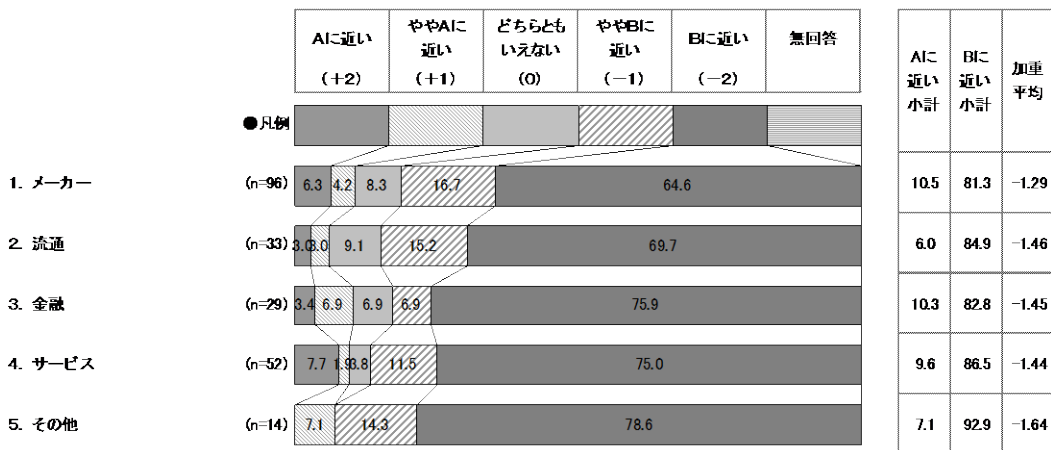
■ ほとんどの企業では日本語での会話を中心であるが、設立年が新しくなるほど、日常会話に日本語のみを用いる企業の割合は減少傾向にある。

- 業種によらず、約1割の企業では英語での会話が行われている。
- 1955年に設立された企業のうち、日常会話に日本語のみしか用いない企業は約8割であるが、それ以降に設立された企業では割合が減少し、2000年以降に設立された企業では約6割となっている。

Q6-3 英語での会話の発生頻度

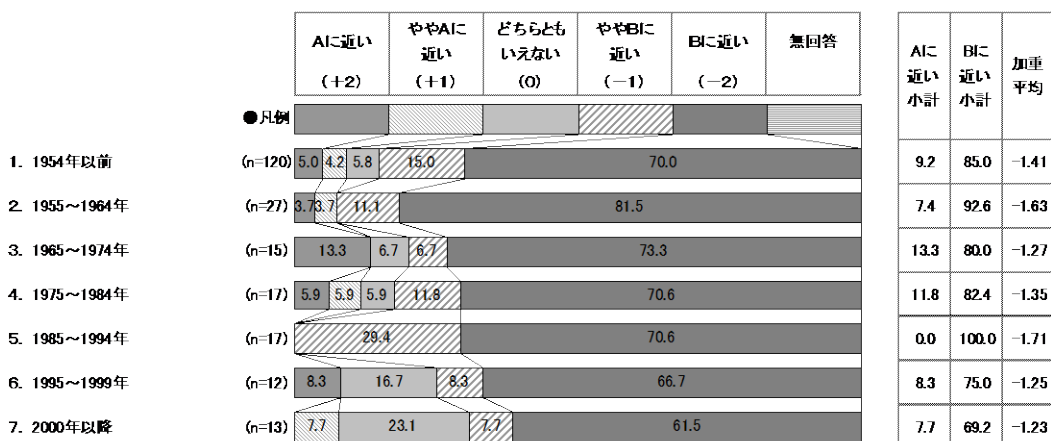
英語での会話の発生頻度

A・日常的／B・日本語のみ



英語での会話の発生頻度

A・日常的／B・日本語のみ

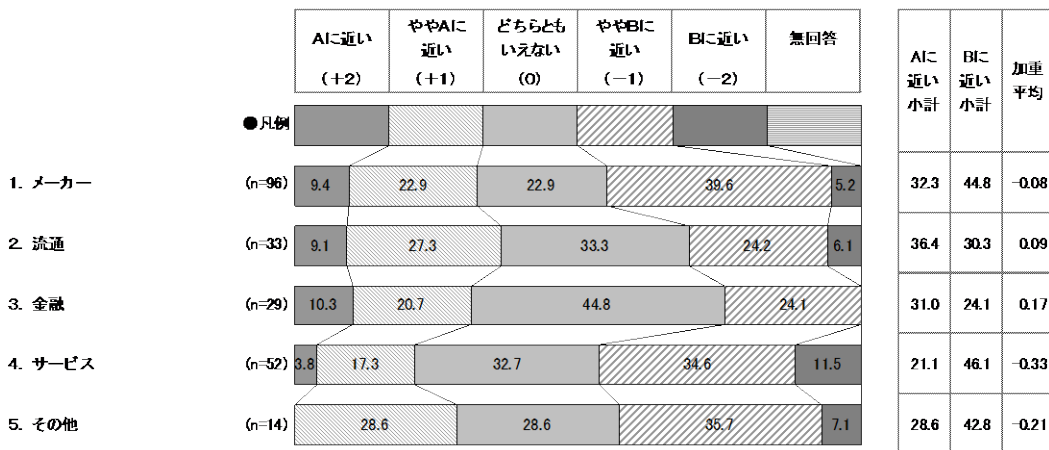


- メーカー、サービス業は公式なコミュニケーションをメールや文書で行うことが主流である一方、流通業、金融業は対面での会合を重視する傾向がある。
- メールや文書は設立年によらず約4割の企業が公式コミュニケーションの主な手段として利用しているが、対面での会合を中心としている企業の割合は1995年以降に設立された企業では大きく減少している。

Q6-4 公式コミュニケーションの実施方法

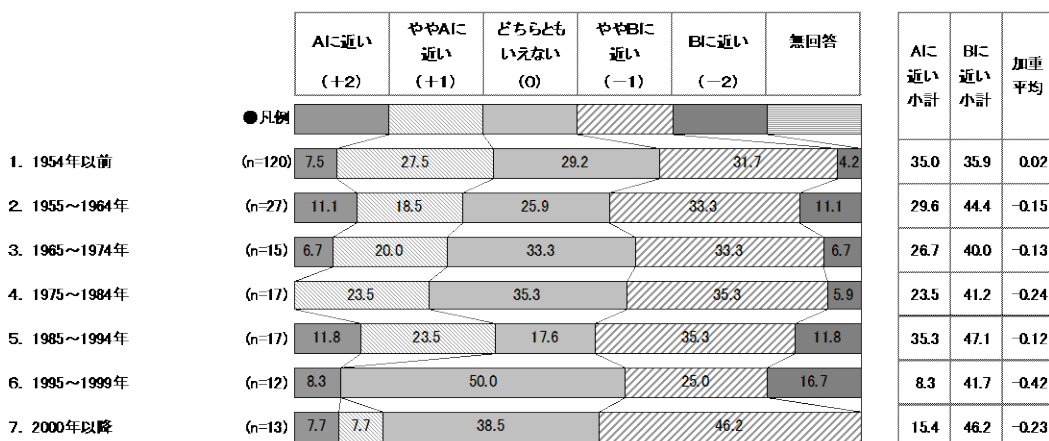
公式コミュニケーションの実施方法

A・対面の会合(朝礼や課会)が中心 / B・メールや文書が中心



公式コミュニケーションの実施方法

A・対面の会合(朝礼や課会)が中心 / B・メールや文書が中心



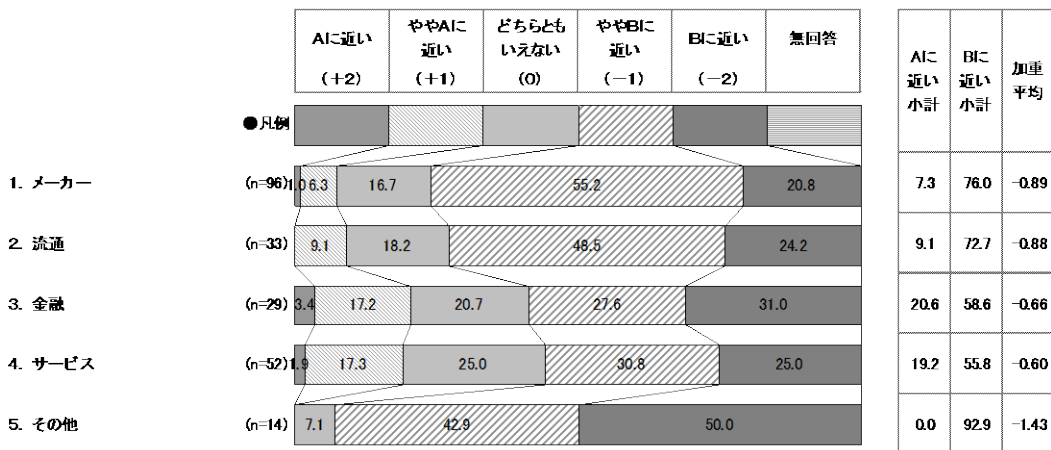
■ 金融業、サービス業では役職者・年長者が尊重される一方、メーカー、流通業では役職・年齢によらず対等な人間関係を築いている傾向がある。

- 金融業、サービス業で役職者・年長者が尊重されると回答した企業は約2割、役職・年齢によらず対等な関係であると回答した企業は約6割である。一方、メーカー、流通業は役職者・年長者が尊重されると回答した企業が1割以下であり、対等であると回答した企業は約7割である。
- 設立年別には1964年以前に設立された企業では対等な関係であると回答した企業がやや多い傾向がある。

Q6-5 役職や年齢の重視度

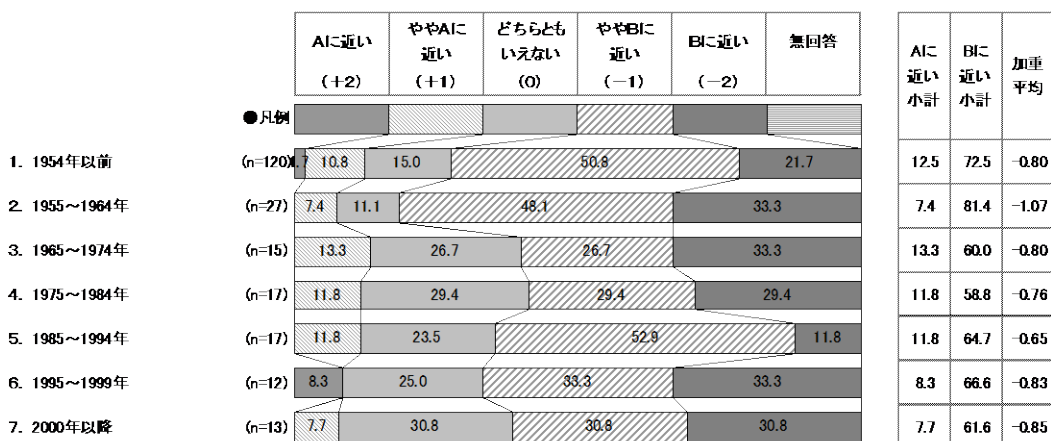
役職や年齢の重視度

A・役職者・年長者が絶対的／B・役職・年齢によらず対等な関係



役職や年齢の重視度

A・役職者・年長者が絶対的／B・役職・年齢によらず対等な関係



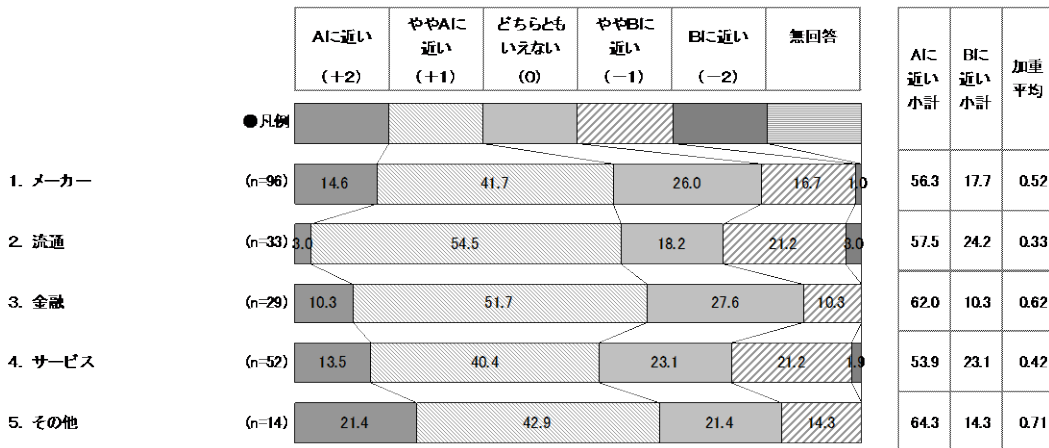
■ 金融業はナレッジの共有に積極的である。

- 金融業はナレッジの共有に積極的な企業が約6割と他業種と同等の水準であるが、消極的であると回答した企業が約1割と最も少なく、全体的にナレッジ共有に対する意識が高い傾向がある。
- 設立年別に見ると、1975年～1984年に設立された企業はナレッジ共有に消極的な傾向が強い。ナレッジ共有に積極的な企業は約4割である。

Q6-6 ナレッジ共有の実践状況

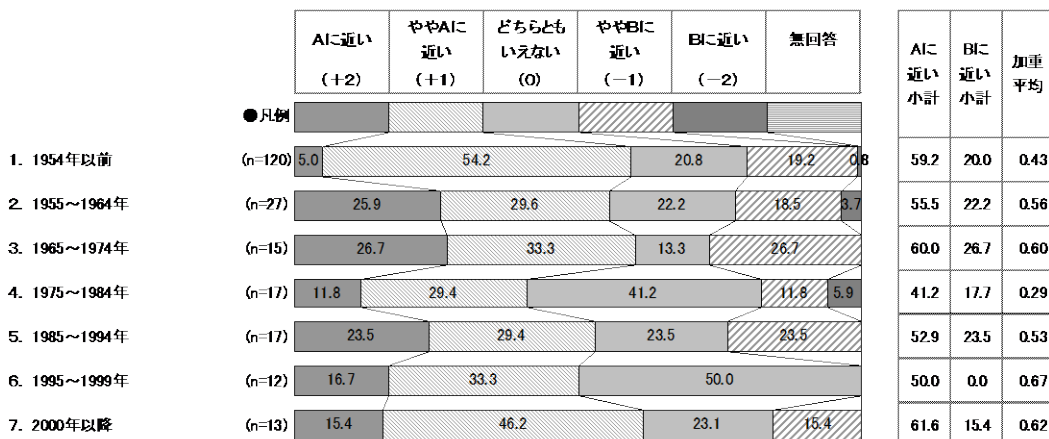
ナレッジ共有の実践状況

A・積極的／B・消極的



ナレッジ共有の実践状況

A・積極的／B・消極的



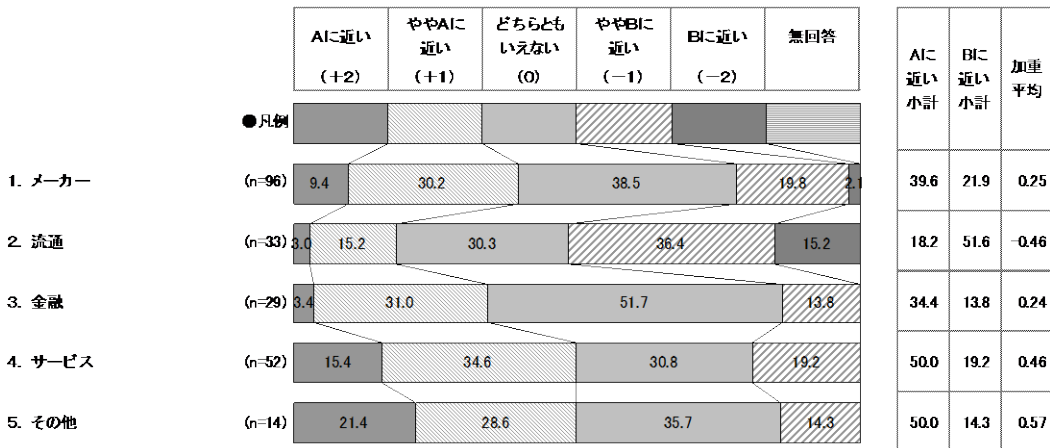


- 社内イベントの頻度はサービス業では高く、流通業では低い。
- 1965年～1974年、1995年～1999年に設立された企業は社内イベントが少ない傾向がある。
  - 業種別に見ると、サービス業は約半数が社内イベントが多いと回答しており、社内イベントが少ないと回答している企業は約2割である。一方、流通業は約半数の企業が社内イベントが少ないと回答しており、社内イベントが多いと回答している企業は約2割である。
  - 設立年別に見ると、1965年～1974年に設立された企業は社内イベントが多い企業が1割強と他の年代に設立された企業に比べて極端に少ない。また、1995年～1999年に設立された企業も約4割が社内イベントが少ないと回答するなど、社内イベントが少ない傾向がある。

Q6-7 社内イベントの発生頻度

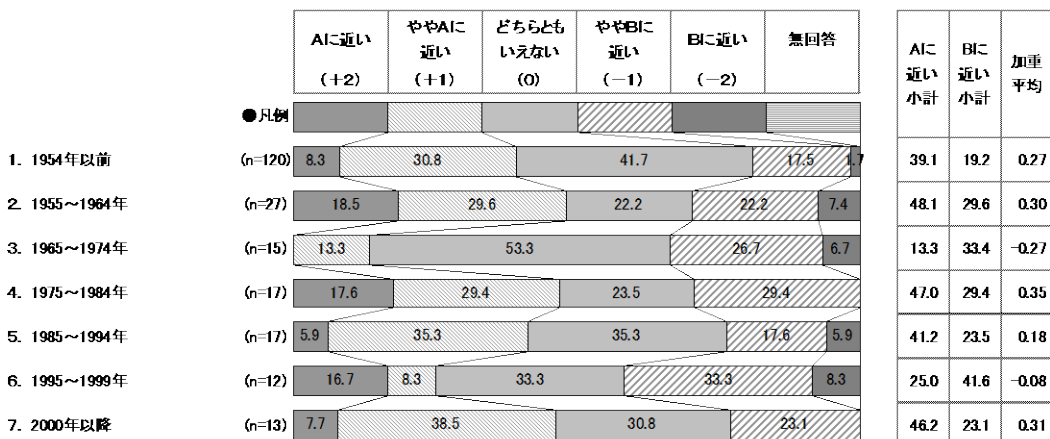
社内イベントの発生頻度

A・社内イベントが頻繁／B・社内イベントは少ない



社内イベントの発生頻度

A・社内イベントが頻繁／B・社内イベントは少ない



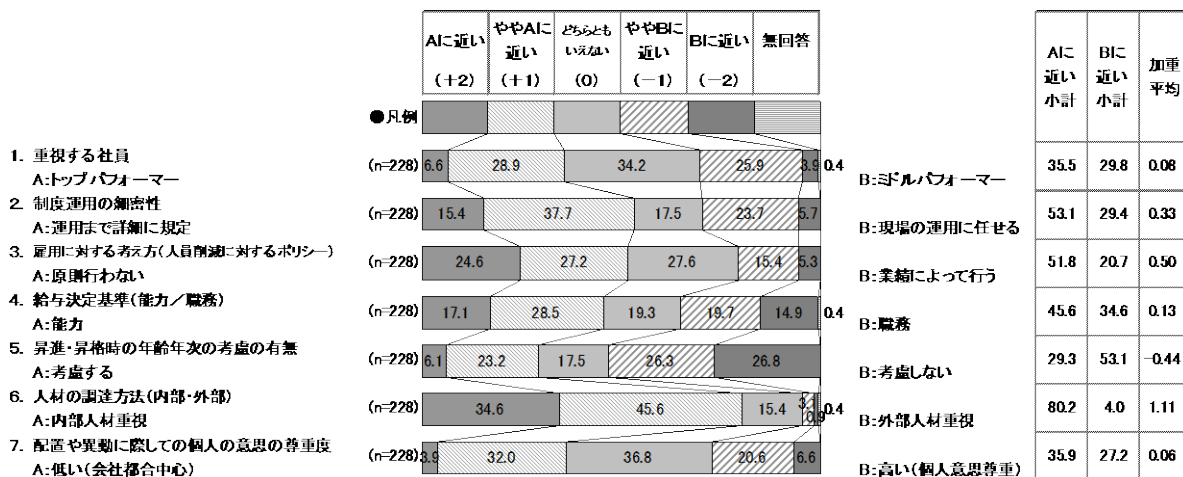
## 第三章 人材マネジメントの実態

■ 多くの企業が人材マネジメントについて運用面まで規定した詳細な制度を設計し、能力や実績による評価を行う一方、業績による解雇や外部人材の登用は進んでいない。

- 約半数の企業が制度を運用面まで詳細に規定している。
- 約半数の企業は業績の悪い社員であっても、原則解雇しないと回答している。
- 給与決定基準は能力と回答した企業が約45%、職務と回答した企業が約35%であり、能力と回答した企業が若干上回った。
- 約半数の企業が昇進・昇格には年齢・年次を考慮しないと回答している。
- 外部人材を積極的に活用する企業は5%以下であり、外部人材の活用は進んでいない。

Q7 人材マネジメントの基本的な考え方

人材マネジメントの基本的な考え方



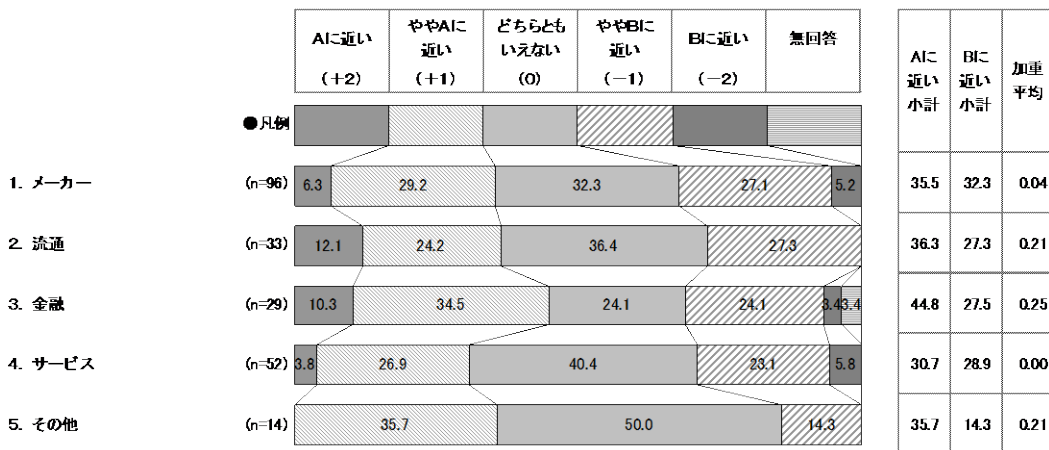
■ 1995年以降に設立された企業では、トップパフォーマーをより重視する傾向がある。

- 業種別に見ると、流通業、金融業はトップパフォーマーを重視する傾向が若干強いが、大きな差は無い。
- 設立年別に見ると、1995年以降に設立された企業は半数がトップパフォーマーを重視しており、他の年代に設立された企業の約3割に比べてトップパフォーマーを重視する企業の割合が大きい。

Q7-1 重視する社員

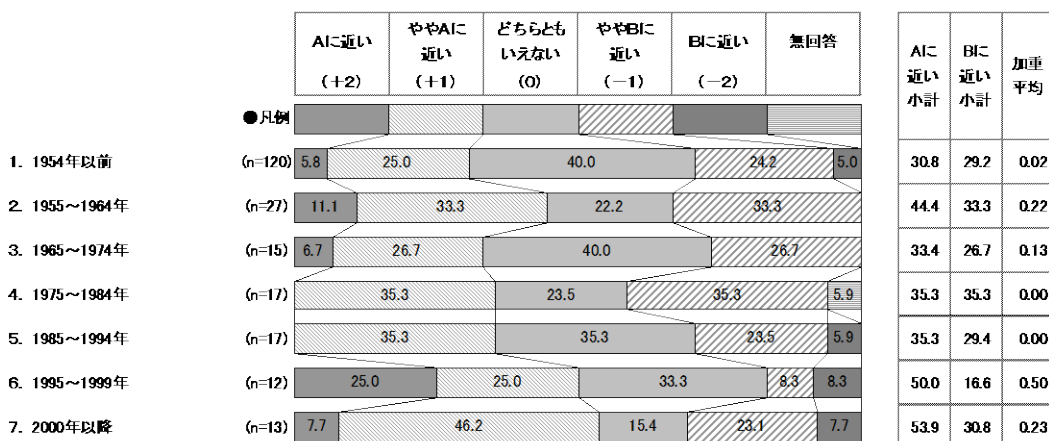
重視する社員

A・トップパフォーマー／B・ミドルパフォーマー



重視する社員

A・トップパフォーマー／B・ミドルパフォーマー

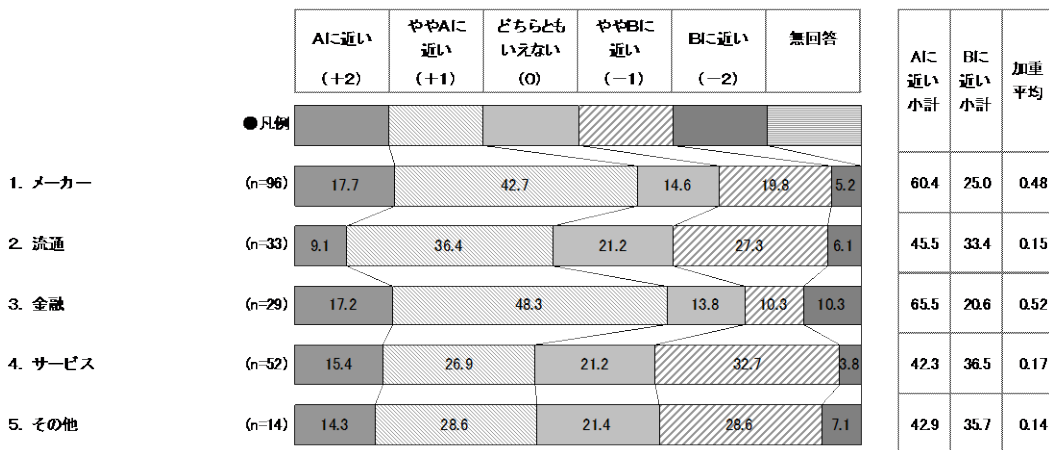


- メーカー、金融業は制度を運用まで詳細に規定している。
- 1964年以前に設立された企業は制度を運用まで詳細に規定する傾向が強い。1995年～1999年に設立された企業は二極化している。
  - 業種別に見ると、メーカー、金融業は約6割の企業が制度を運用まで詳細に規定しており、他業種に比べて多い。
  - 設立年別に見ると、1964年以前に設立された企業は運用まで極めて詳細に規定している企業が2割～3割あり、他の年代に設立された企業と比べて特に詳細に規定する傾向が強い。対して、1995年～1999年に設立された企業は約6割が運用まで規定しているものの、完全に現場に運用を任せている企業が25%と特に多く、二極化している。

Q7-2 制度運用の細密性

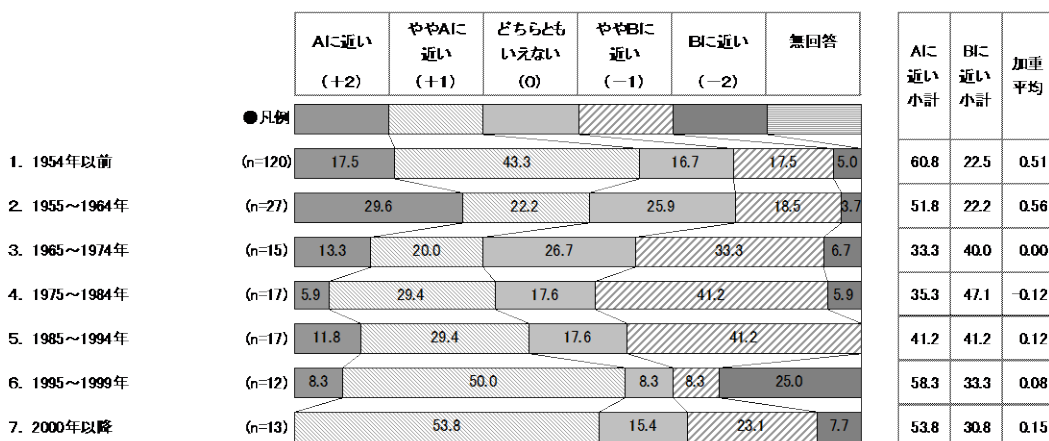
制度運用の細密性

A・運用まで詳細に規定／B・現場の運用に任せる



制度運用の細密性

A・運用まで詳細に規定／B・現場の運用に任せる

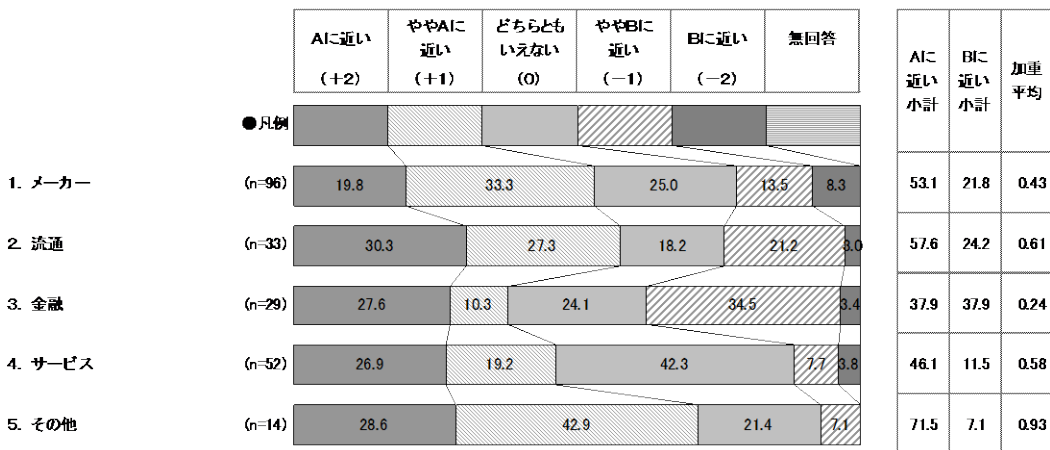


- 流通業、サービス業は雇用を維持する傾向が強く、金融業は業績によって雇用を流動的に変化させる傾向が強い。
- 1975年～1984年に設立された企業は雇用を維持する傾向が強く、逆に2000年以降に設立された企業は雇用を流動的なものとして捉える傾向が強い。
  - 流通業、サービス業は約3割が人員削減を原則行わないと回答している。一方、金融業は約4割が業績によって人員削減を行うと回答している。
  - 1975年～1984年に設立された企業は業績によって人員削減を行うと回答した企業がない。対して、2000年以降に設立された企業は約半数の企業が業績に応じて人員削減を行うと回答している。

Q7-3 雇用に対する考え方(人員削減に対するポリシー)

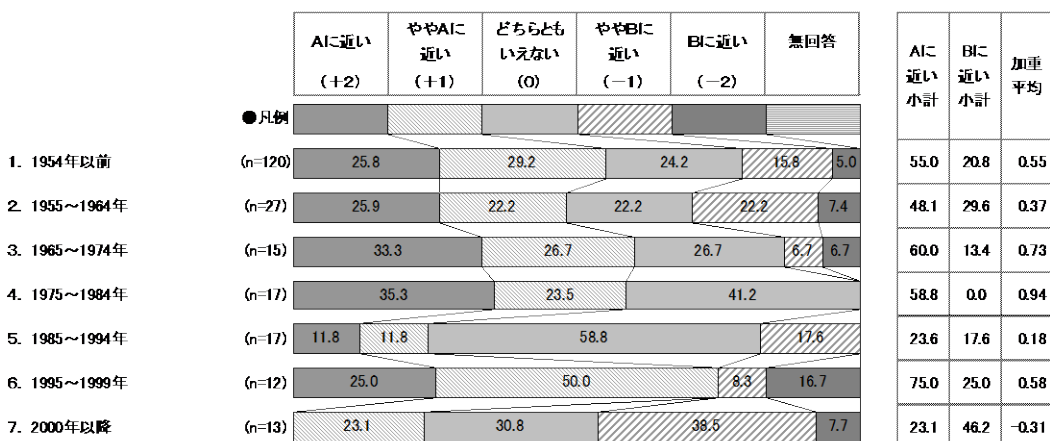
雇用に対する考え方(人員削減に対するポリシー)

A・原則行わない/B・業績によって行う



雇用に対する考え方(人員削減に対するポリシー)

A・原則行わない/B・業績によって行う

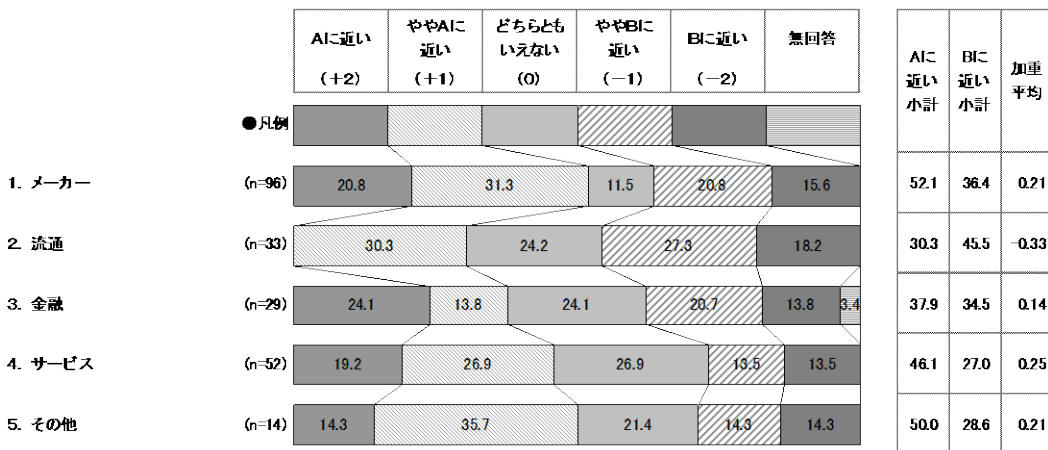


- 流通業は職務によって給与を決定する傾向がある。他の業種では、能力によって給与を決定する傾向がある。
- 2000年以降に設立された企業には職務によって給与を決定する傾向がある。対して、1975年～1984年に設立された企業では能力によって給与を決定する傾向が強い。
  - 流通業は約半数が職務によって給与を決定しており、他業種の3割前後よりも割合が高い。
  - 2000年以降に設立された企業では約半数が職務によって給与を決定している。対して、1975年～1984年に設立された企業では約6割が能力によって給与を決定している。

Q7-4 給与決定基準(能力/職務)

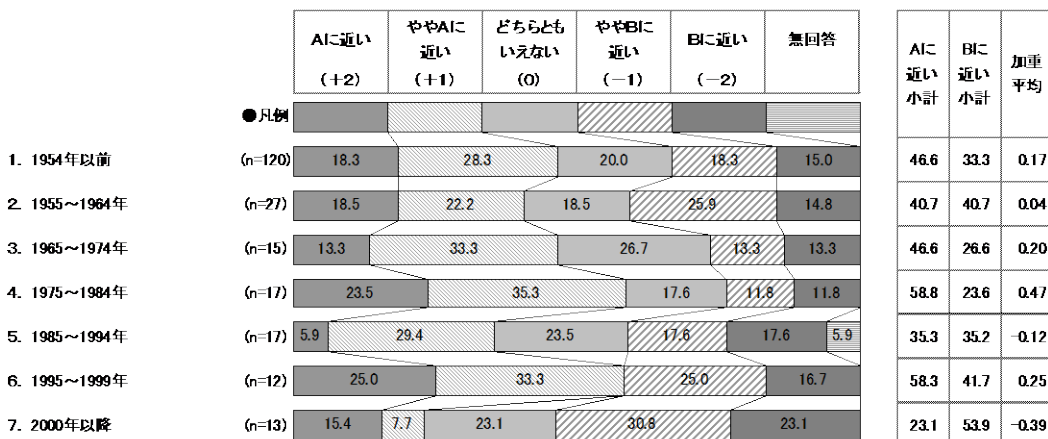
給与決定基準(能力/職務)

A・能力/B・職務



給与決定基準(能力/職務)

A・能力/B・職務

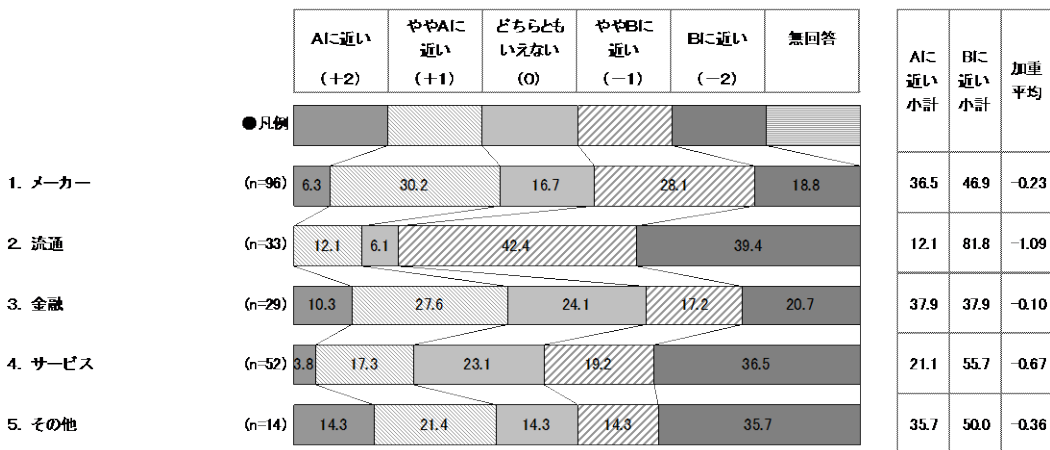


- 流通業では昇進・昇格時に年齢年次は殆ど考慮されない。メーカー、金融業では考慮される割合が比較的高い。
- 1965年～1999年に設立された企業では、昇進・昇格時に年齢年次は殆ど考慮されない。1954年以前、2000年以降に設立された企業では考慮される割合が比較的高い。

Q7-5 昇進・昇格時の年齢年次の考慮の有無

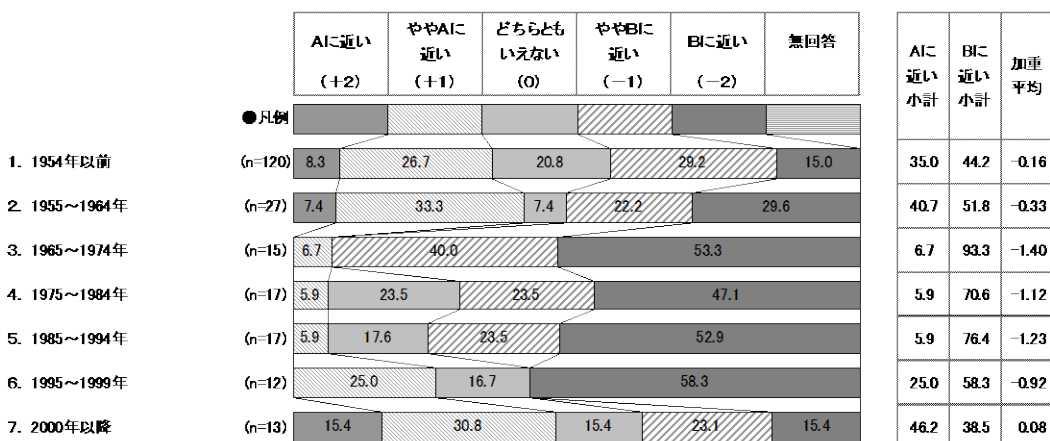
昇進・昇格時の年齢年次の考慮の有無

A・考慮する／B・考慮しない



昇進・昇格時の年齢年次の考慮の有無

A・考慮する／B・考慮しない



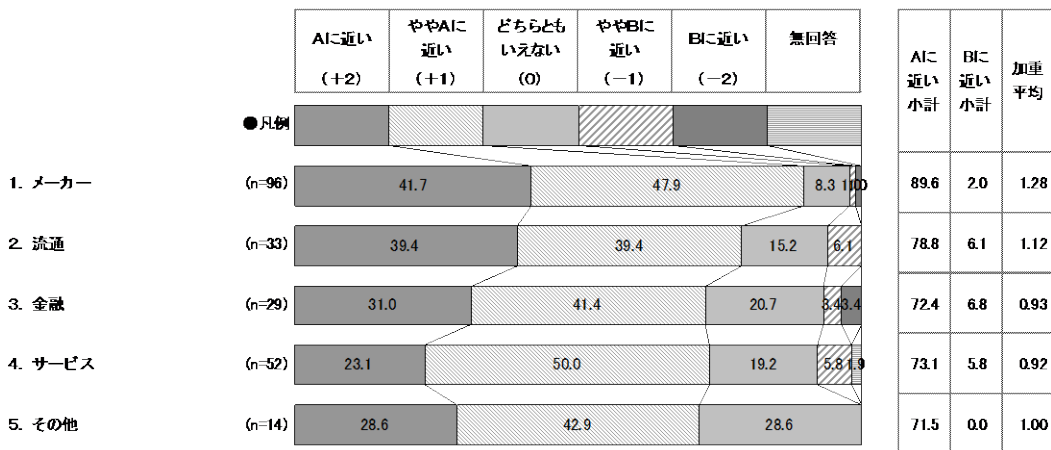


- 外部人材の登用は多くの企業では積極的に行われていないが、メーカーは特にその傾向が強く、内部人材を活用する傾向が強い。逆に、金融業、サービス業は比較的外部人材を登用する傾向がある。
- 1975年～1984年に設立された企業は外部人材を活用する傾向が強い。
  - 1975年～1984年に設立された企業は約2割が外部人材を重視しており、外部人材の活用に積極的である。

Q7-6 人材の調達方法(内部・外部)

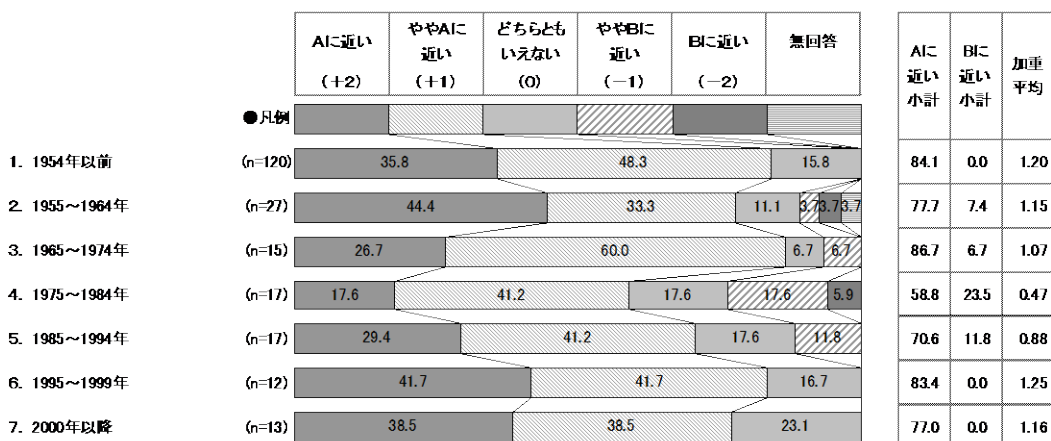
人材の調達方法(内部・外部)

A・内部人材重視/B・外部人材重視



人材の調達方法(内部・外部)

A・内部人材重視/B・外部人材重視

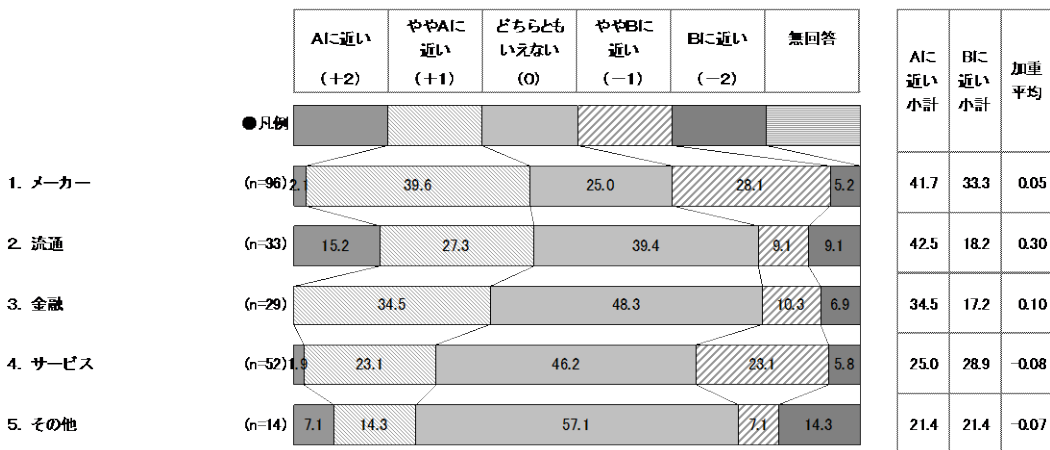


- 多くの企業では、配置や異動の際会社の都合が優先されることが多いが、メーカーやサービス業は個人の意思を尊重する企業の割合が比較的高い。
- 1995年以降に設立された企業では個人の意思を尊重する企業の割合が高い。

Q7-7 配置や異動に際しての個人の意思の尊重度

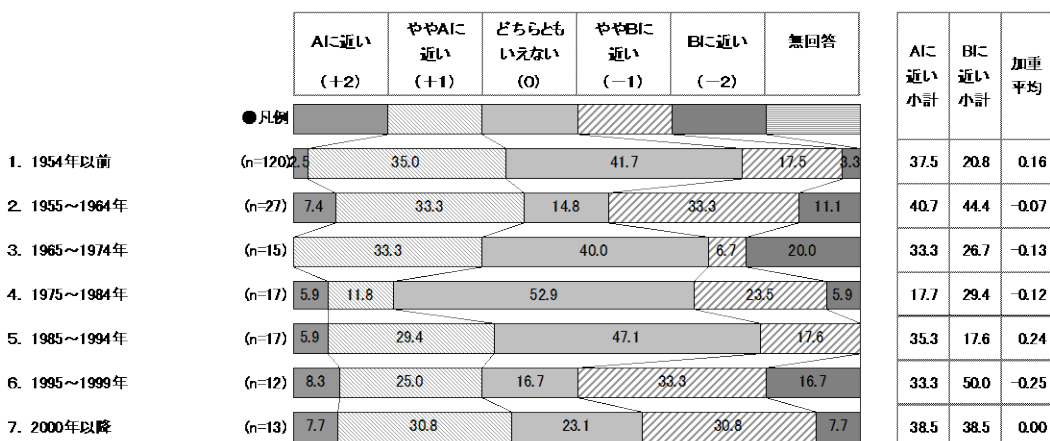
配置や異動に際しての個人の意思の尊重度

A・低い(会社都合中心)／B・高い(個人意思尊重)



配置や異動に際しての個人の意思の尊重度

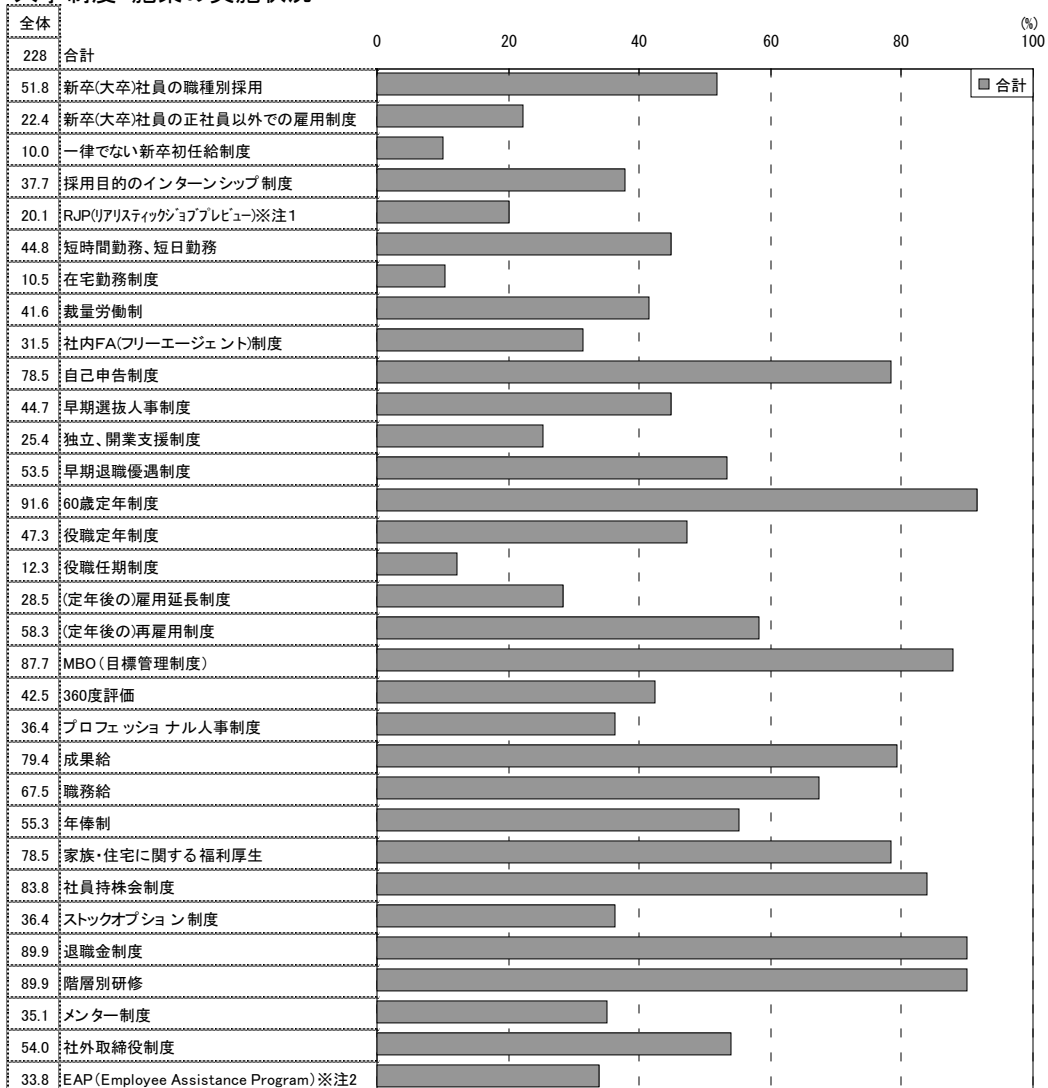
A・低い(会社都合中心)／B・高い(個人意思尊重)



- 導入率が8割を超えているのは、60歳定年制、MBO(目標管理制度)、社員持株会制度、退職金制度、階層別研修となっている。
  - 60歳定年制、退職金制度といった、キャリアの出口に対する施策は各社共通となっているといえる。
  - MBO(目標管理制度)は、人事制度のスタンダードとして定着してきたといえる。
- 逆に、一律でない新卒初任給制度、在宅勤務、役職任期制の導入率は2割に満たない。
  - 在宅勤務は、90年代後半にテレワークとして流行の兆しを見せたが、その後、浸透しなかったものと考えられる。
  - 一律でない新卒初任給制度や役職任期制度は、制度として新しいことから、今後、浸透していくかどうかを注視する必要がある。

Q14 施策の導入状況

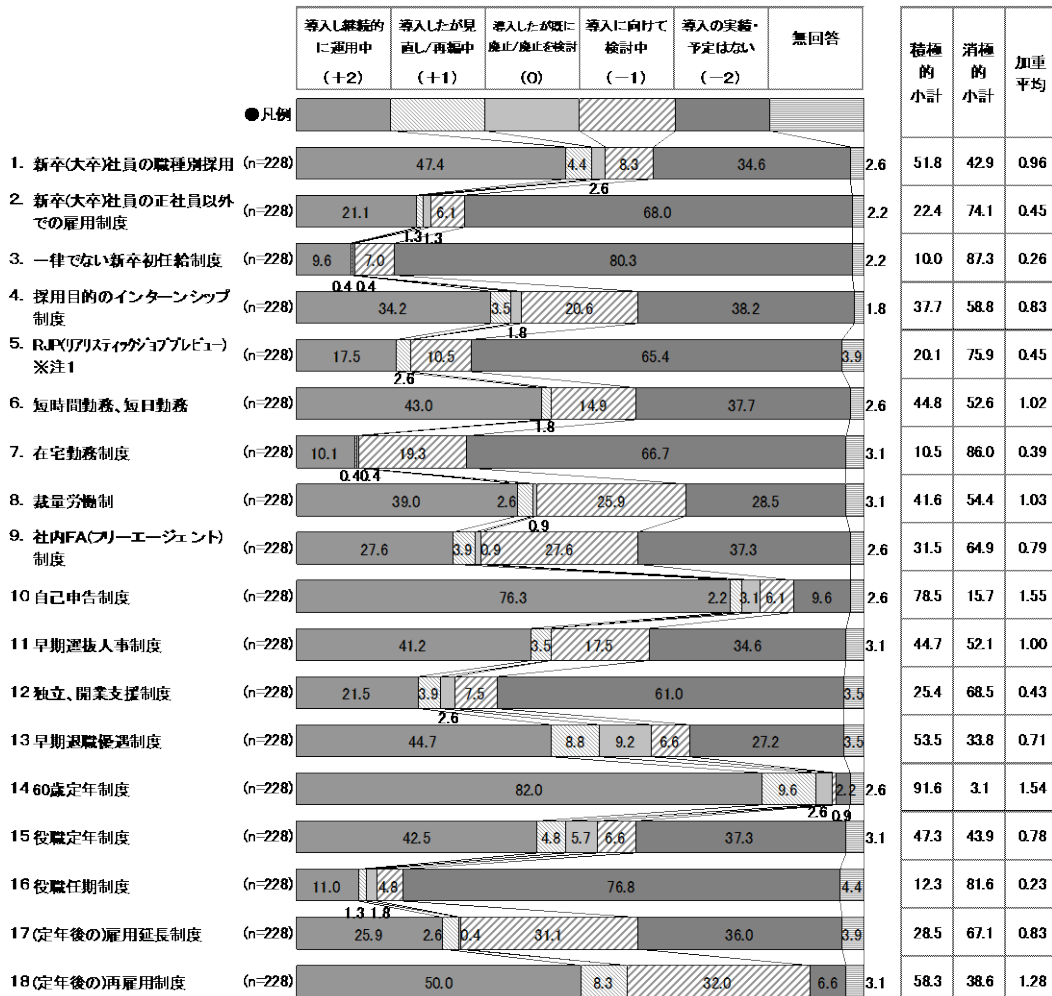
人事制度・施策の実施状況



- 一律でない新卒初任給制度を導入している企業は約1割であるが、更に1割弱の企業が導入に向けて検討している。
- 在宅勤務制度、裁量労働制、社内FA制度は2割～3割の企業で導入が検討されている。
- 約1割の企業が60歳定年制度の見直しを検討している一方、約3割の企業は定年後の雇用延長制度、再雇用制度の導入を検討している。
- 早期退職優遇制度をすでに導入している企業のうち、約20%は制度の見直しを検討している。

Q14 人事制度・施策の実施状況

人事制度・施策の実施状況（採用・雇用）

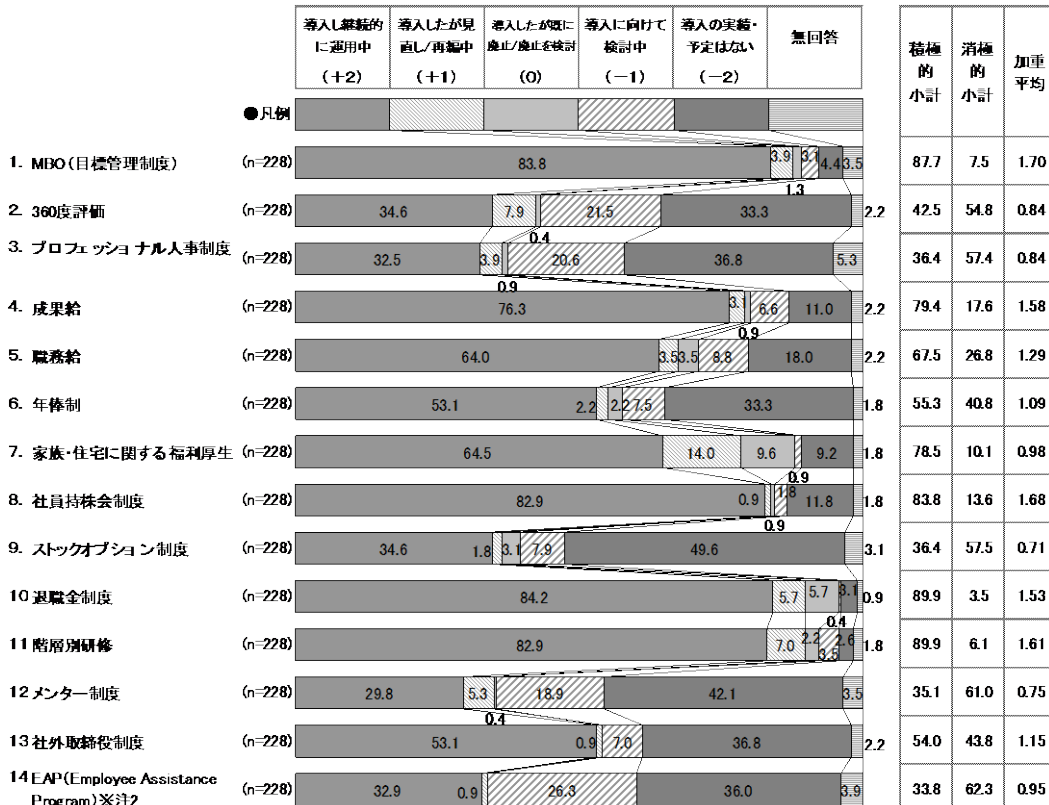


注1: 採用において、職場や仕事の実態を観察・経験する機会を提供すること。

- 約2割の企業が360度評価やプロフェッショナル人事制度の導入を検討している。
- 約15%の企業が家族・住宅に関する福利厚生の見直しを検討している一方、2割前後の企業はメンターやEAPなどの導入を検討している。
- 約5%の企業が退職金制度の見直しを検討している一方、1割弱の企業はストックオプション制度の導入を検討している。
- 1割弱の企業は階層別研修制度の見直しを検討している。

Q14 人事制度・施策の実施状況

人事制度・施策の実施状況(評価・育成)

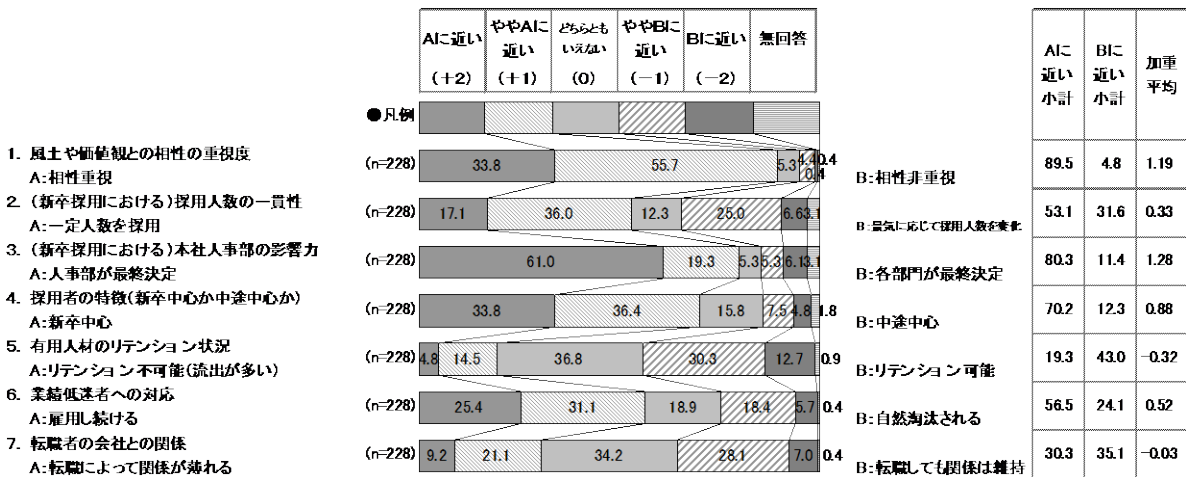


注2:従業員心の健康や家族の問題、法律問題、経済問題などを総合的に支援するプログラム

- 採用に関しては、新卒中心で、毎年一定人数を採用し、人事部が強い影響力をもつ企業が一般的である。また、相性を重視する企業が殆どである。
- 雇用に関しては、多くの企業が有用人材をリテンションできている一方、業績低迷者も雇用し続ける企業が多い。
  - 採用において約9割の企業が風土や価値観との相性を重視すると回答している。
  - 転職者との関係を維持している企業は3割程度存在している。

Q8 採用・雇用

採用・雇用

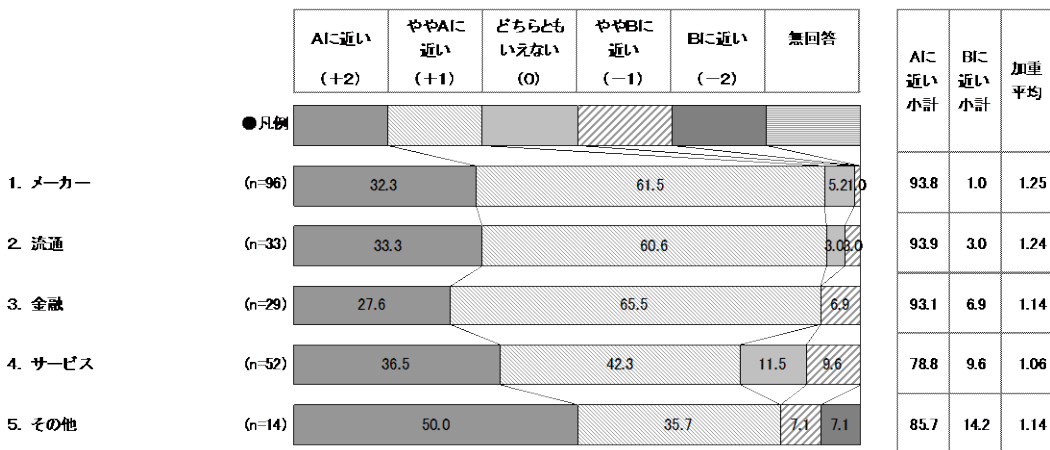


- 採用の際、殆どの企業は相性を重視しているが、1965年～1974年に設立された企業は比較的相性の重視度が低い傾向がある。
  - 全体としては約9割の企業が相性を重視しているが、1965年～1974年に設立された企業は約6割しか相性を重視している企業がない。

Q8-1 風土や価値観との相性の重視度

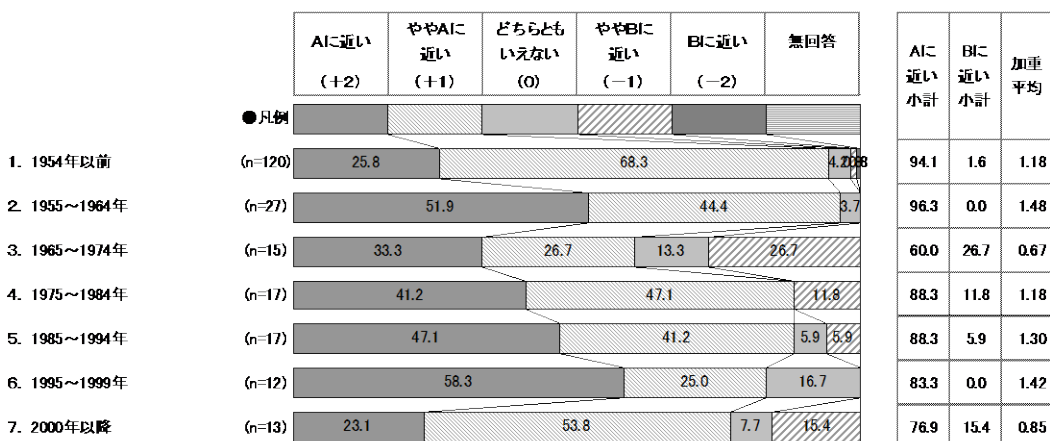
風土や価値観との相性の重視度

A・相性重視／B・相性非重視



風土や価値観との相性の重視度

A・相性重視／B・相性非重視

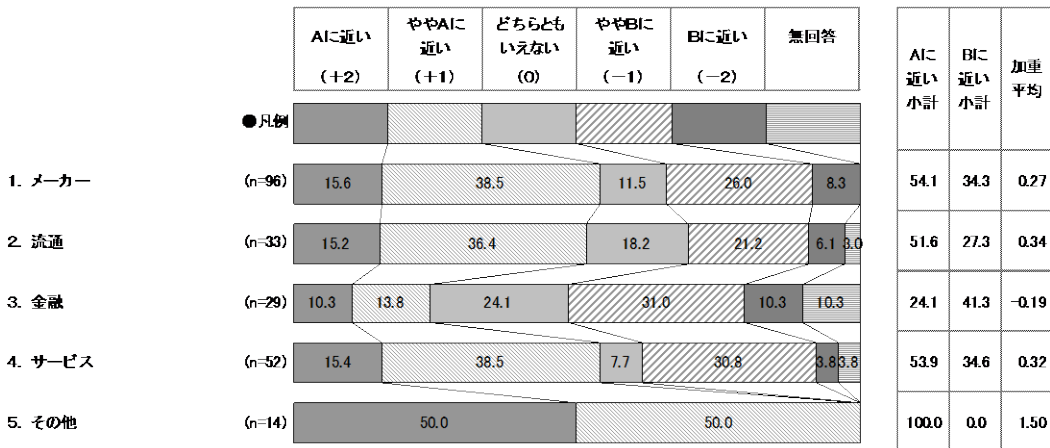


- 毎年一定人数の新卒を採用することが一般的であるが、金融業だけは景気に応じて採用人数を変動させる傾向が強い。
- 2000年以降に設立された企業も採用人数を流動的に変化させる傾向がある。
  - 金融業以外の業種では約半数が毎年一定人数を採用すると回答しているのに対し、金融業は約4割が景気に応じて採用人数を変化させると回答している。
  - 1999年以前に設立された企業では、半数前後からそれ以上の企業が毎年一定人数を採用すると回答しているのに対し、2000年以降に設立された企業は約6割の企業が景気に応じて変化させると回答している。

Q8-2 (新卒採用における)採用人数の一貫性

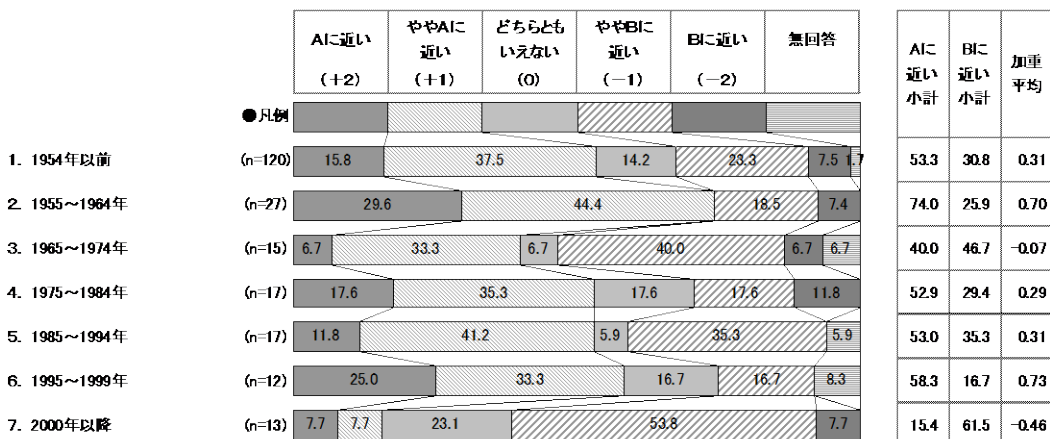
(新卒採用における)採用人数の一貫性

A・一定人数を採用／B・景気に応じて採用人数を変化



(新卒採用における)採用人数の一貫性

A・一定人数を採用／B・景気に応じて採用人数を変化





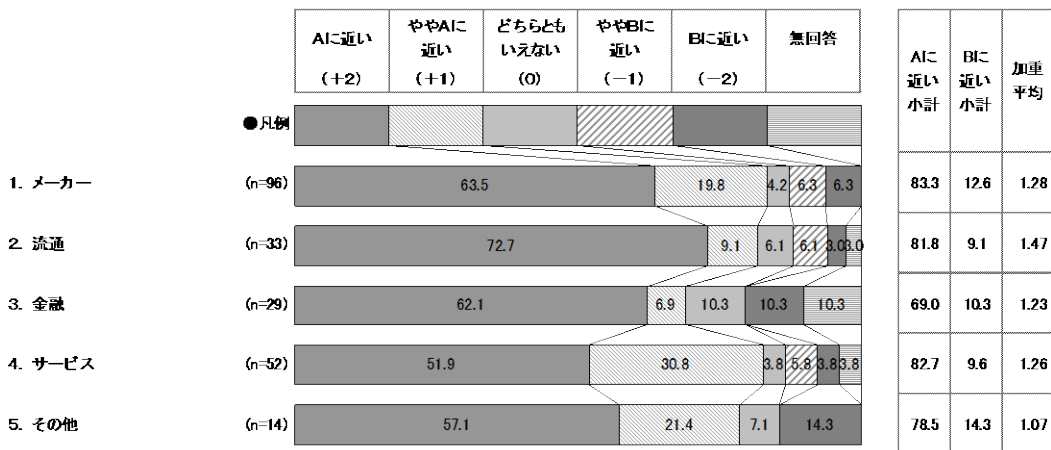
■ 新卒採用において、1995年～1999年に設立された企業は各部門の影響力が大きい傾向がある。

- 1995年～1999年に設立された企業で新卒採用を本社人事部が最終決定している企業は約半数であり、他の年代に設立された企業に比べて少ない。

Q8-3 (新卒採用における)本社人事部の影響力

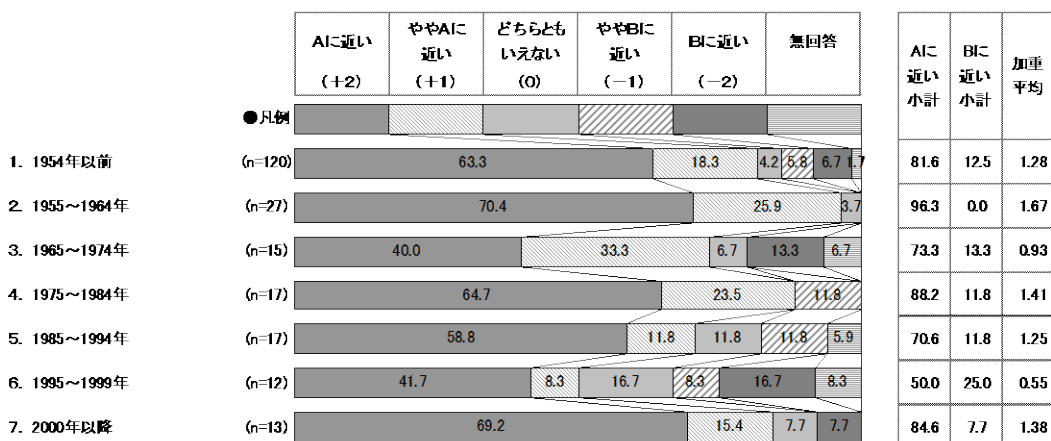
(新卒採用における)本社人事部の影響力

A・人事部が最終決定／B・各部門が最終決定



(新卒採用における)本社人事部の影響力

A・人事部が最終決定／B・各部門が最終決定



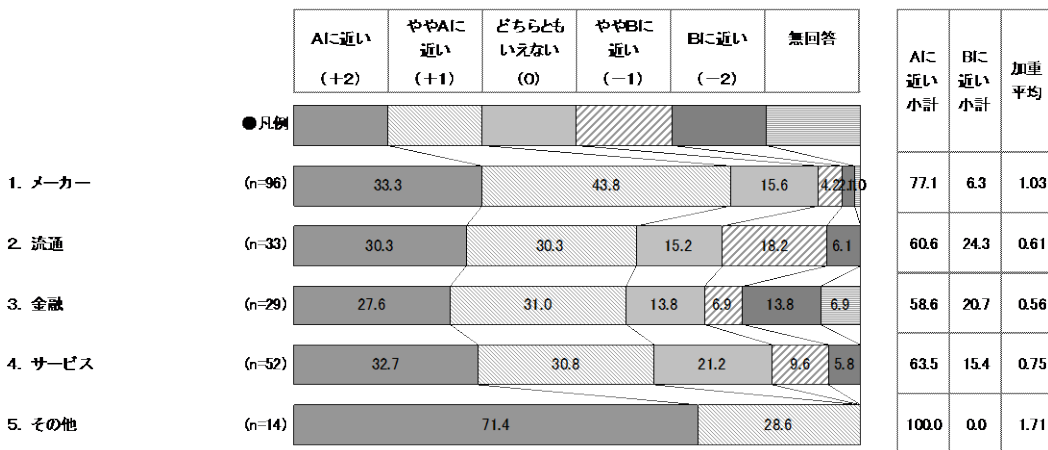
■ メーカーや1954年以前、2000年以降に設立された企業では特に新卒採用が重視されている。一方、金融業、流通業は中途採用が比較的多い。

- メーカーは約8割の企業が新卒採用中心と回答している。一方、流通業、金融業は約2割の企業が中途採用中心であり、他業種に比べて多い。
- 1954年以前、2000年以降に設立された企業は共に約8割の企業が新卒採用中心であり、中途採用中心の企業は1割以下である。

Q8-4 採用者の特徴(新卒中心か中途中心か)

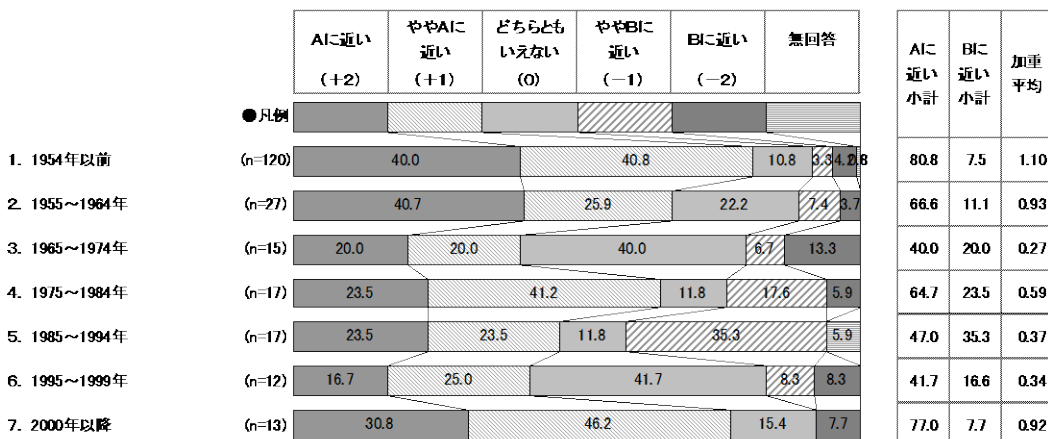
採用者の特徴(新卒中心か中途中心か)

A・新卒中心/B・中途中心



採用者の特徴(新卒中心か中途中心か)

A・新卒中心/B・中途中心

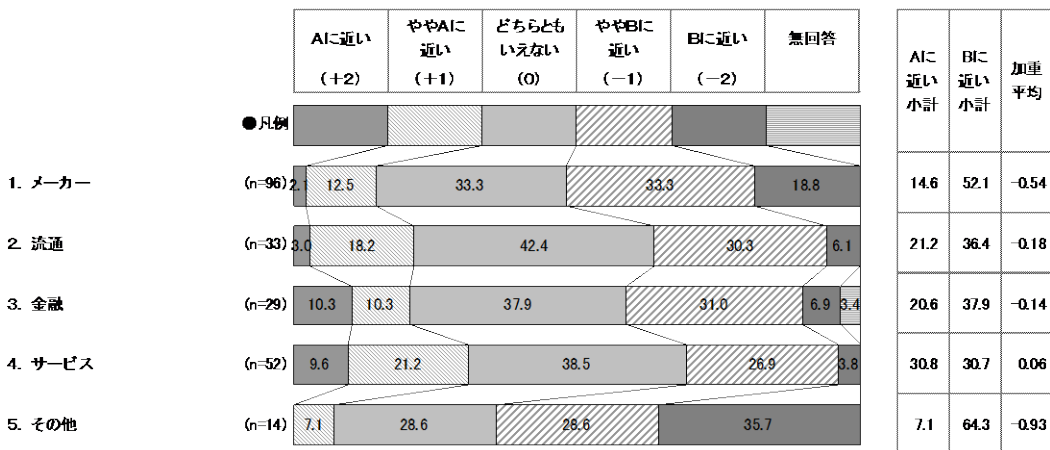


- メーカーは有用人材のリテンションに成功している企業が多い。
- 1954年以前に設立された企業は有用人材のリテンションに成功している企業が多いが、2000年以降に設立された企業では人材が流出している傾向が強い。
  - メーカーは約半数の企業が有用人材が維持できていると回答しており、他業種に比べて多い。
  - 1954年以前に設立された企業は、約半数の企業が有用人材が維持できていると回答している。一方、2000年以降に設立された企業は約半数が流出が多いと回答している。

Q8-5 有用人材のリテンション状況

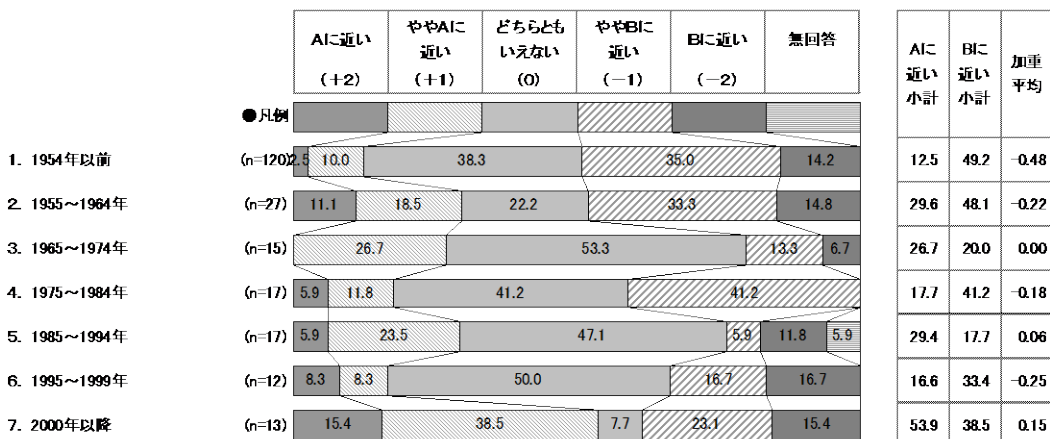
有用人材のリテンション状況

A・リテンション不可能(流出が多い)／B・リテンション可能



有用人材のリテンション状況

A・リテンション不可能(流出が多い)／B・リテンション可能

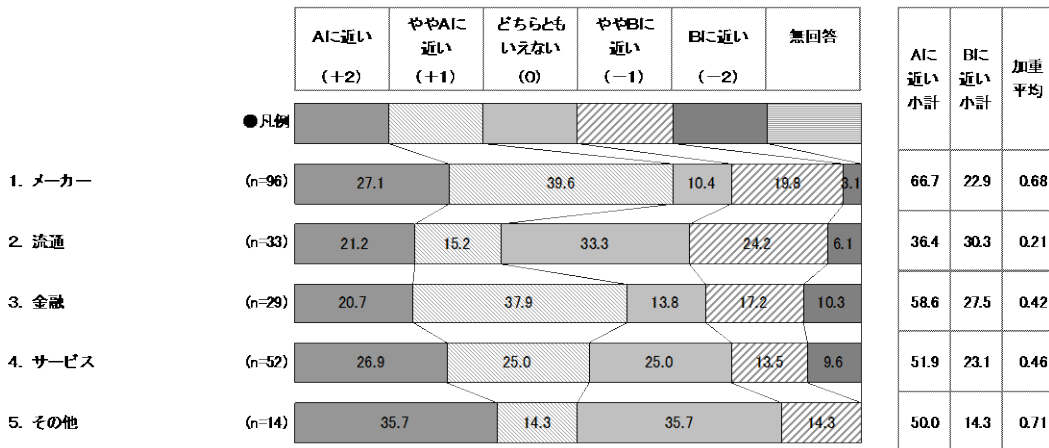


- 流通業は他業種に比べて、業績低迷者は淘汰される傾向が強い。
- または1954年以前に設立された企業は業績低迷者でも雇用しつづける傾向が強い。
  - 流通業は業績低迷者でも雇用しつづけると回答した企業が4割弱と他業種に比べて少なく、約3割の企業は業績低迷者は淘汰されると回答している。
  - 1954年以前に設立された企業は約7割が業績低迷者でも雇用しつづけると回答しており、他の年代に設立された企業に比べて多い。

Q8-6 業績低迷者への対応

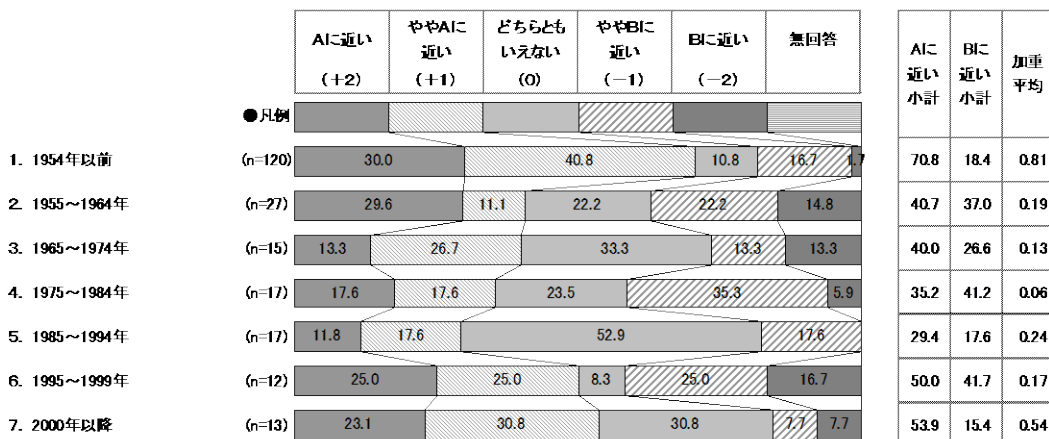
業績低迷者への対応

A・雇用し続ける／B・自然淘汰される



業績低迷者への対応

A・雇用し続ける／B・自然淘汰される



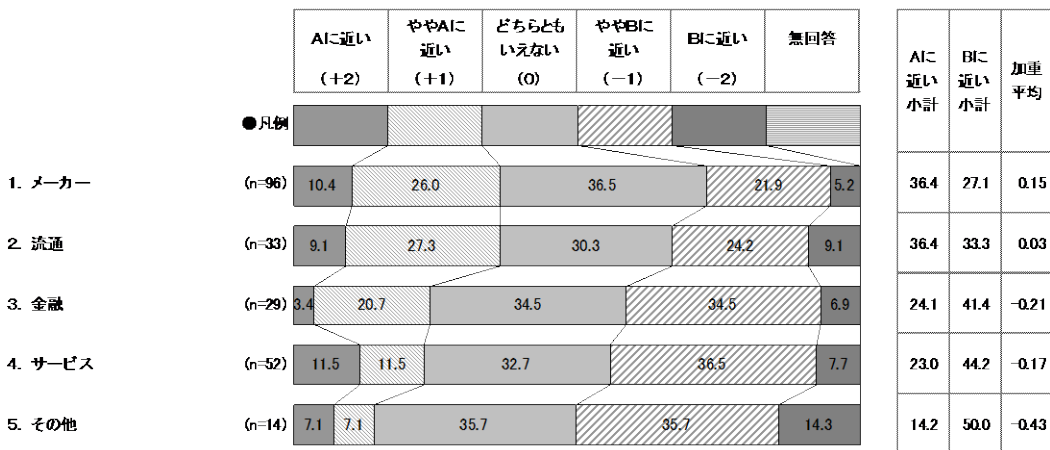
■ 1985年～1994年に設立された企業は、転職者との関係を維持している企業が多い。

- 1985年～1994年に設立された企業は約6割が転職者との関係を維持しており、他の年代に設立された企業と比べて多い。

Q8-7 転職者の会社との関係

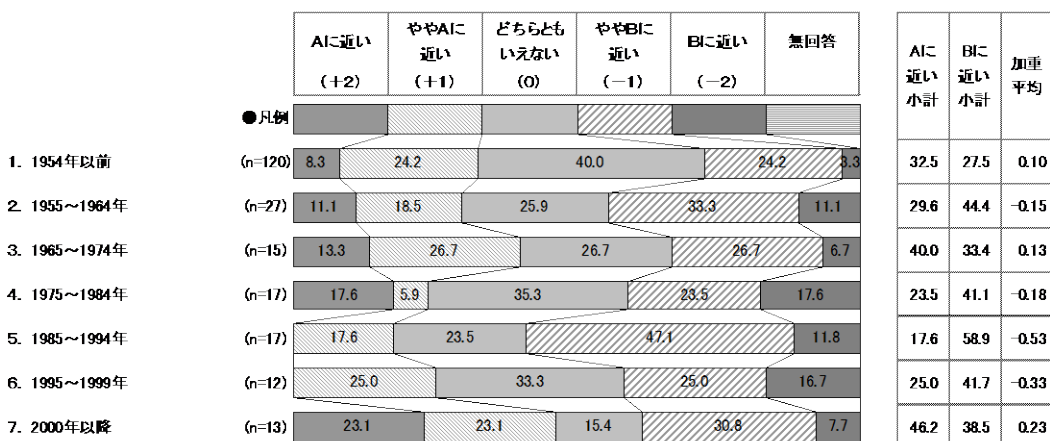
転職者の会社との関係

A・転職によって関係が薄れる／B・転職しても関係は維持



転職者の会社との関係

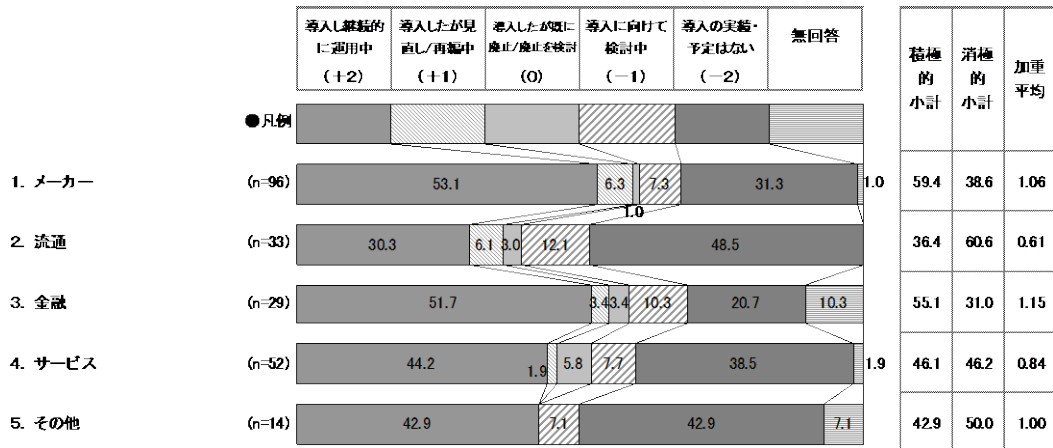
A・転職によって関係が薄れる／B・転職しても関係は維持



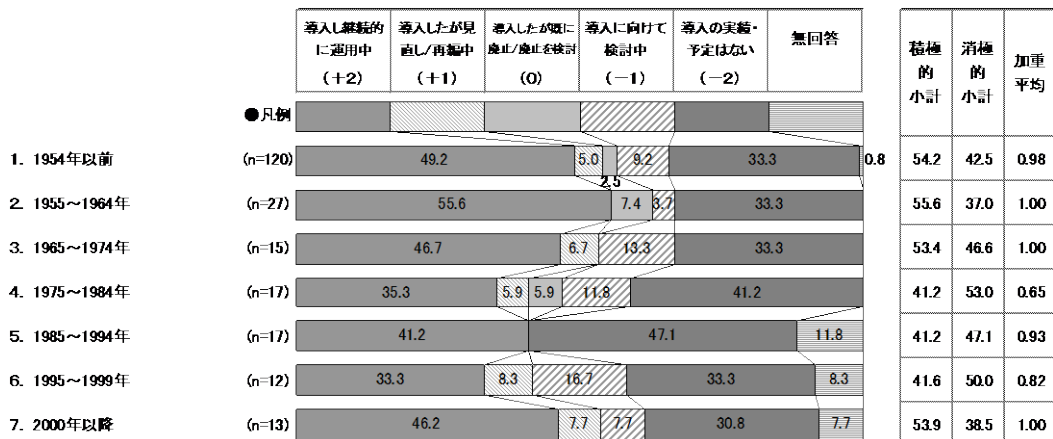
- 新卒社員の職種別採用は、流通業以外の業種では5割～6割の企業がすでに導入しているが、流通業は導入率が約4割と低い。
- 業種によらず1割前後の企業が導入を検討しているが、メーカー、流通業では1割弱の企業が制度の見直しを検討している。

Q14-1 新卒(大卒)社員の職種別採用

新卒(大卒)社員の職種別採用



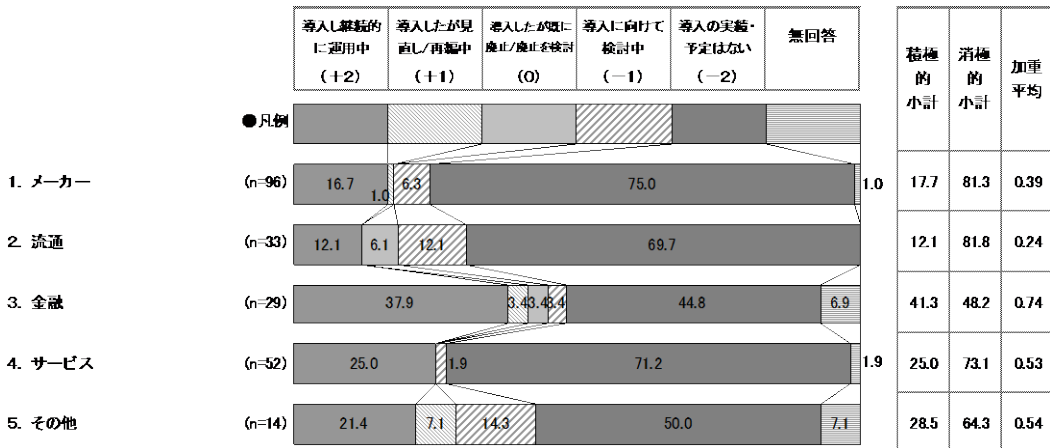
新卒(大卒)社員の職種別採用



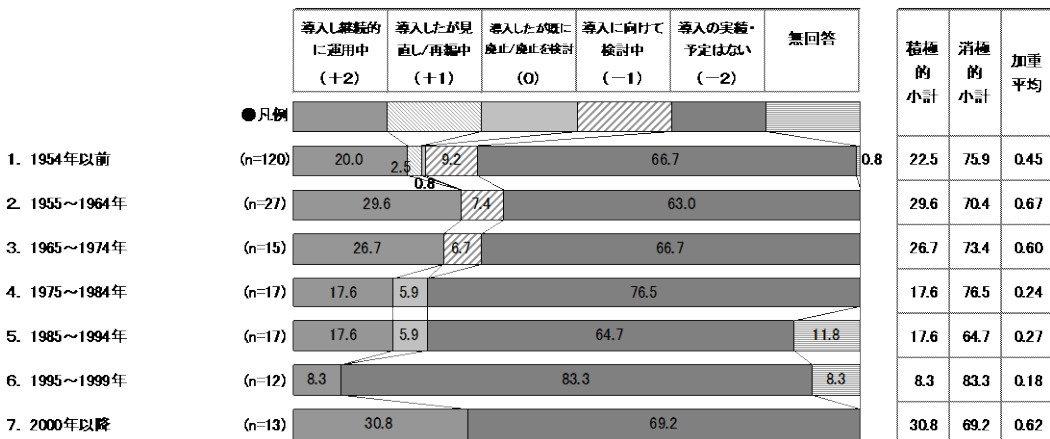
- 新卒社員の正社員以外での雇用制度は金融業の導入率が約4割と高い。メーカー、流通業は導入率が1割～2割と低いものの、導入を検討している企業が1割前後存在する。
- 1955年～1974年、2000年以降に設立された企業のうち、約3割が導入している。1974年以前に設立された企業のうち1割弱の企業で導入が検討されているが、1975年以降に設立された企業では導入を検討している企業はない。

Q14-2 新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度

新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度



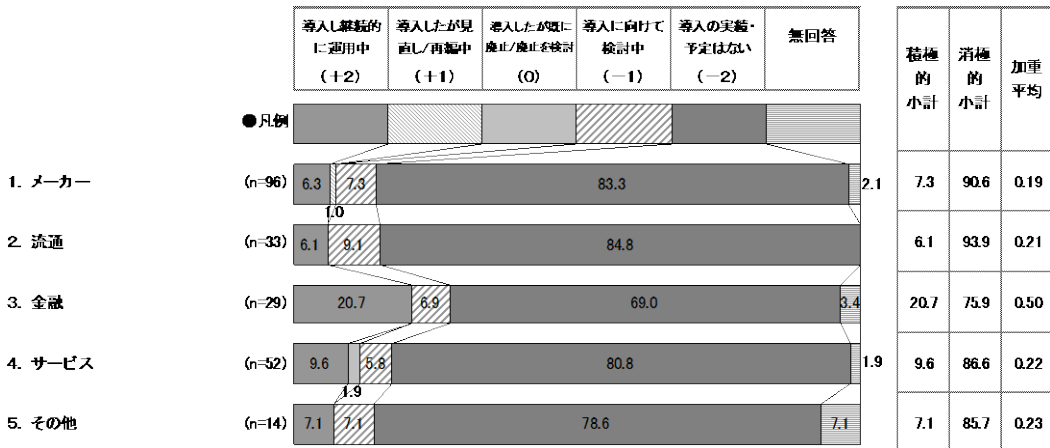
新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度



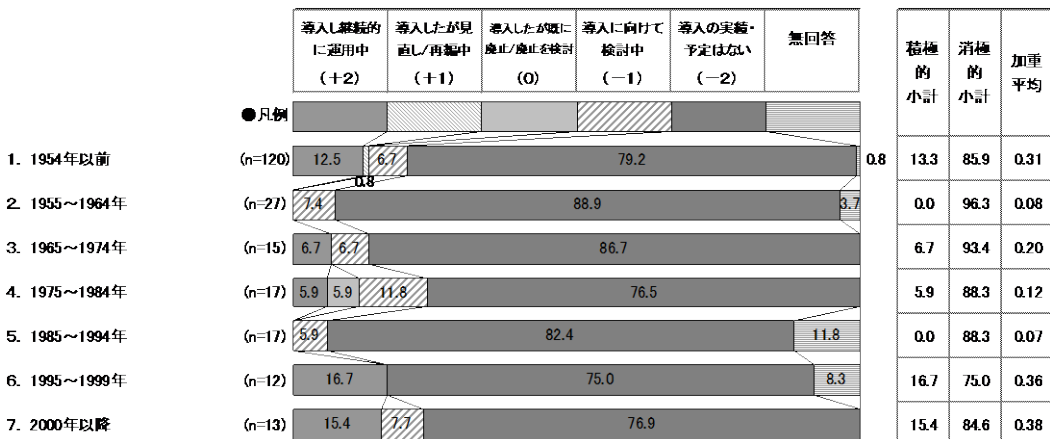
- 一律でない新卒初任給制度は金融業の導入率は約2割であるが、他の業種の導入率は1割以下である。業種によらず、1割弱の企業で導入が検討されている。
- 1995年以降に設立された企業のうち約2割の企業で導入されている。それ以前に設立された企業は導入率が低い、1割前後の企業で導入が検討されている。

Q14-3 一律でない新卒初任給制度

一律でない新卒初任給制度



一律でない新卒初任給制度

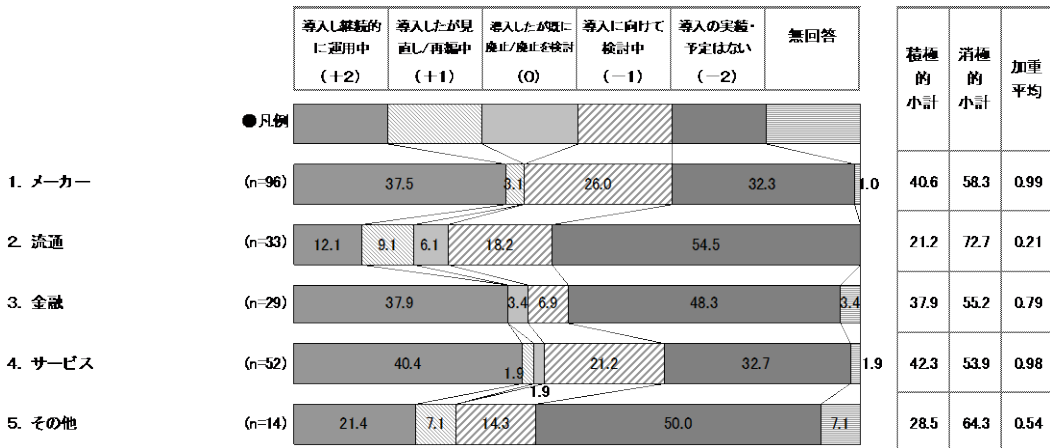




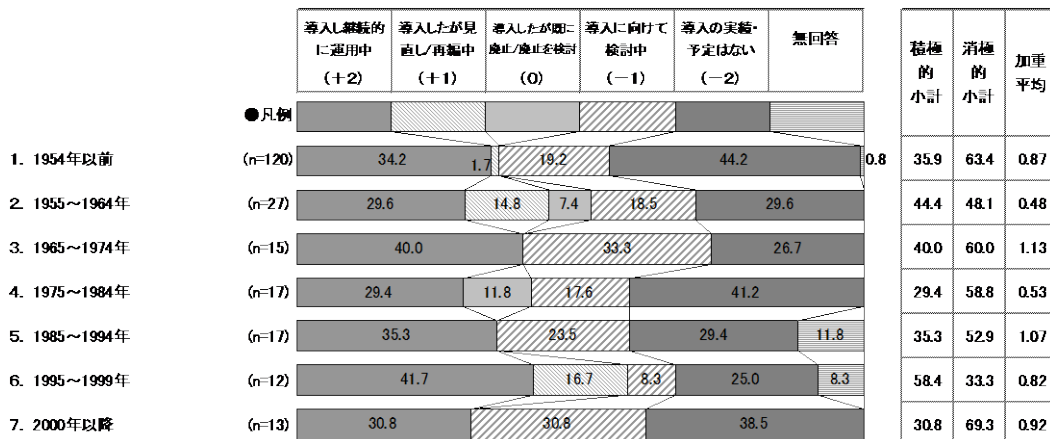
- 採用も句t系のインターンシップ制度は流通業では導入率約2割と低いが、その他の業種では約4割の企業が導入している。
- 金融業以外ではさらに2割～3割の企業で導入が検討されているが、流通業では約1割の企業が制度の見直しを検討している。

Q14-4 採用目的のインターンシップ制度

採用目的のインターンシップ制度



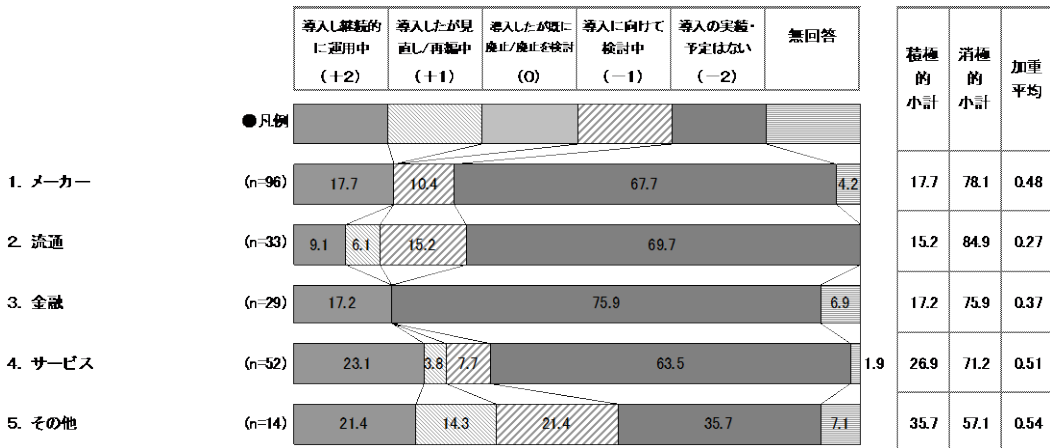
採用目的のインターンシップ制度



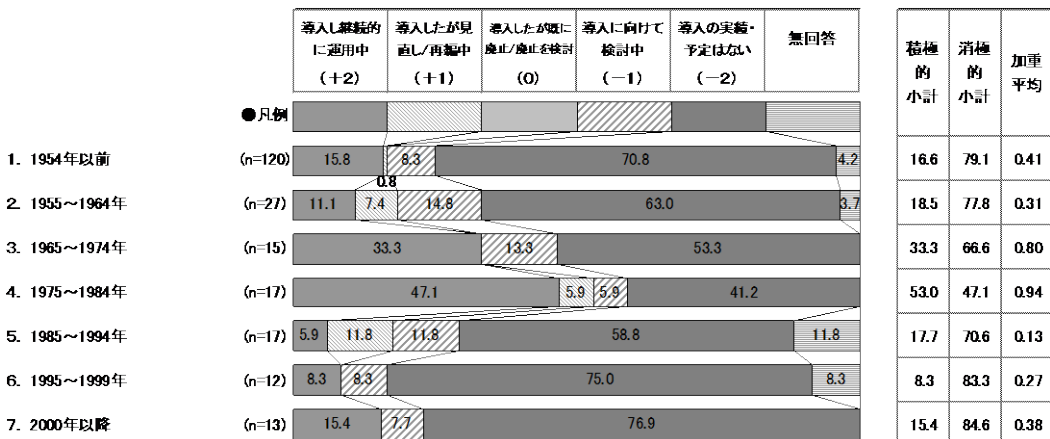
- RJPはサービス業の導入率が約3割と高い。金融業以外の業種では1割前後の企業が導入を検討している。
- 1975年～1984年の企業では導入率が5割以上であり、非常に高い。設立年によらず、1割前後の企業で導入が検討されている。

Q14-5 RJP (リアリスティックジョブプレビュー) ※注1

RJP(リアリスティックジョブプレビュー)※注1



RJP(リアリスティックジョブプレビュー)※注1

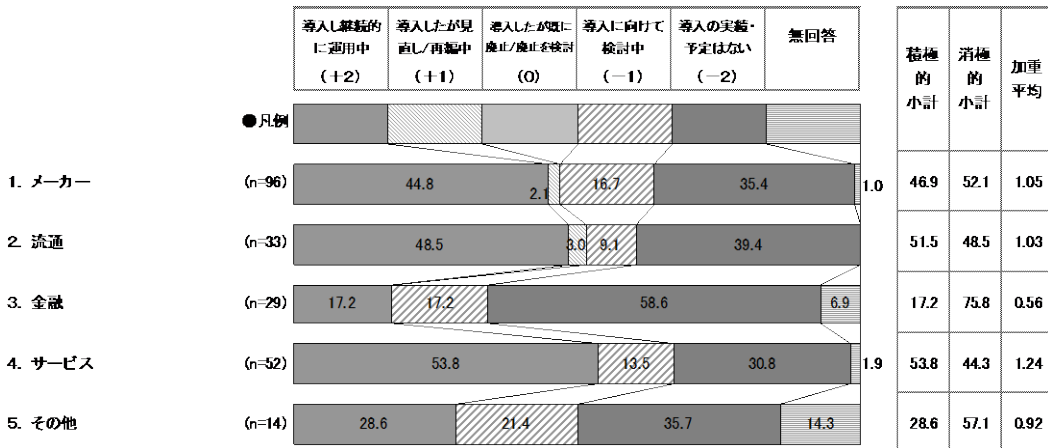


注1: 採用において、職場や仕事の実態を観察・経験する機会を提供すること。

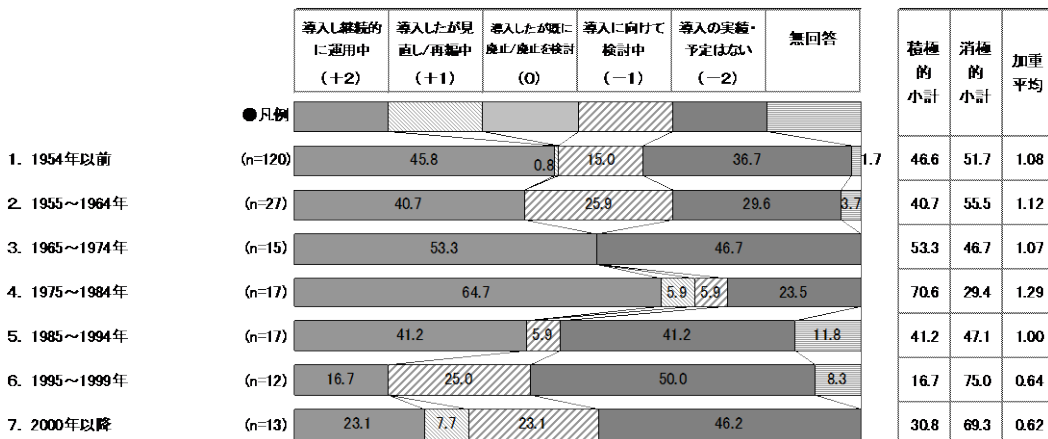
- 短時間勤務、短日勤務制度は金融業の導入率が2割弱と低いが、その他の業種では導入率が約5割である。業種によらず1割～2割の企業で導入が検討されている。
- 1975年～1984年に設立された企業では導入率が約7割と高い。1995年以降に設立された企業は導入率が2割～3割と低いが、約25%の企業が導入を検討している。

Q14-6 短時間勤務、短日勤務

短時間勤務、短日勤務



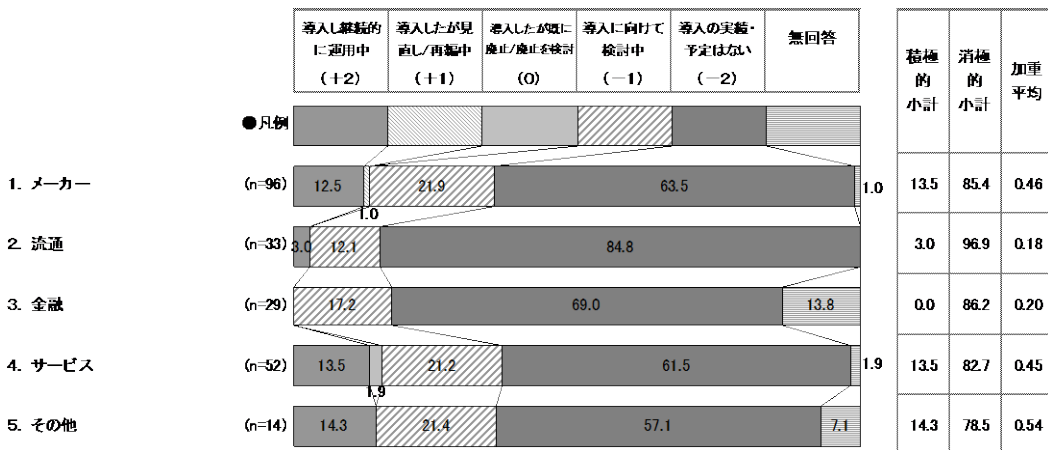
短時間勤務、短日勤務



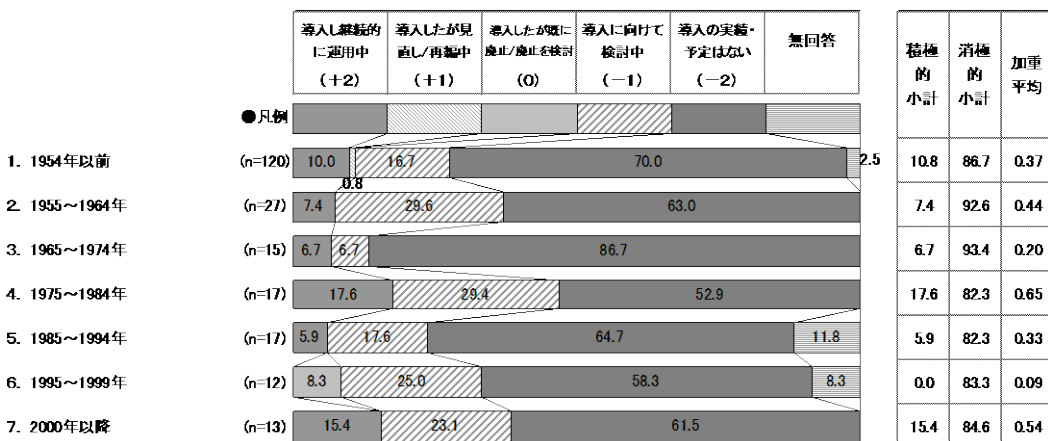
- 在宅勤務制度はメーカー、サービス業で1割強の導入率であり、流通業、金融業ではほとんど導入されていない。しかし、業種によらず1割～2割の企業で導入が検討されている。
- 1965年～1974年に設立された企業では導入を検討している企業が1割弱であり、他の年代に設立された企業と比較して少ない。

Q14-7 在宅勤務制度

在宅勤務制度



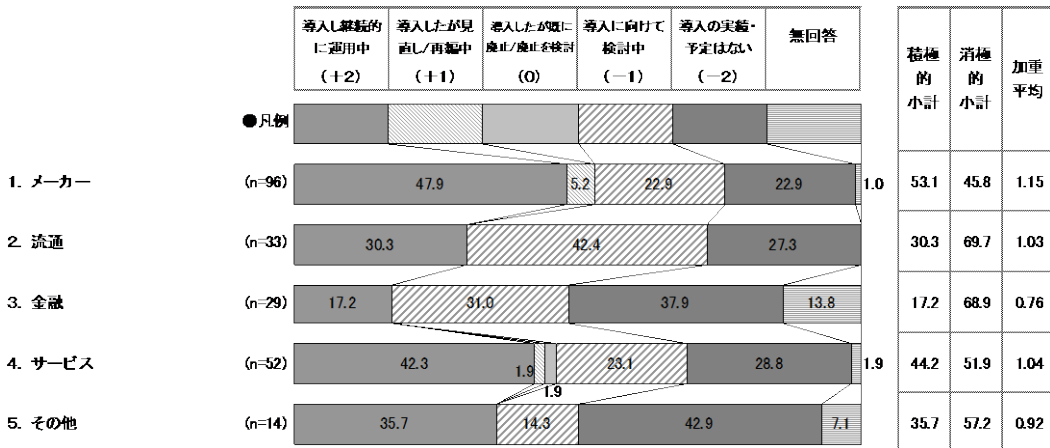
在宅勤務制度



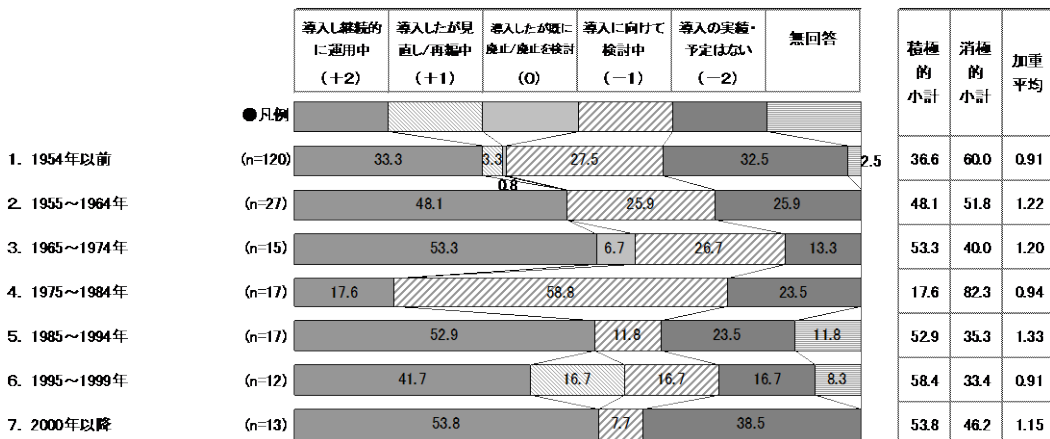
- 裁量労働制はメーカー、サービス業で約半数の企業で導入されている。流通業は導入率が約3割であるが、さらに4割の企業で導入が検討されている。
- 1975年～1984年に設立された企業は導入率が2割弱と低いが、約6割もの企業が導入を検討している。

Q14-8 裁量労働制

裁量労働制



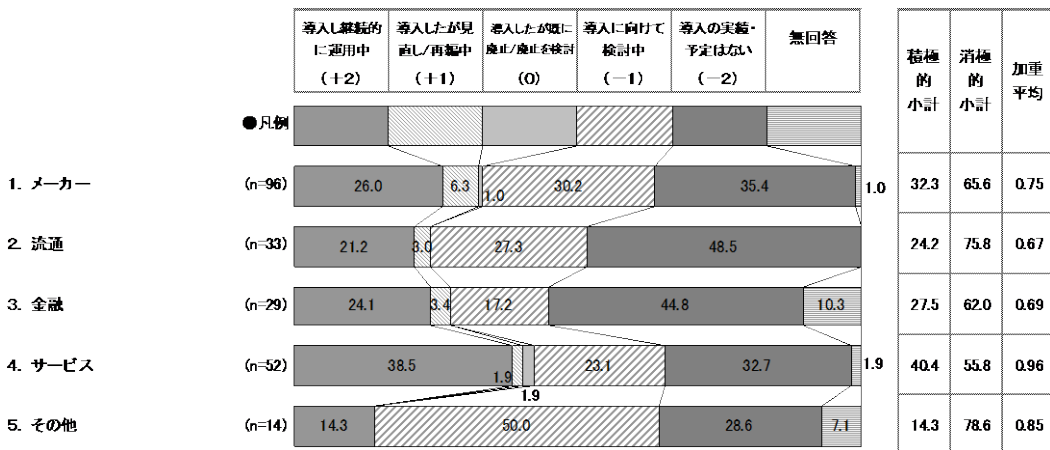
裁量労働制



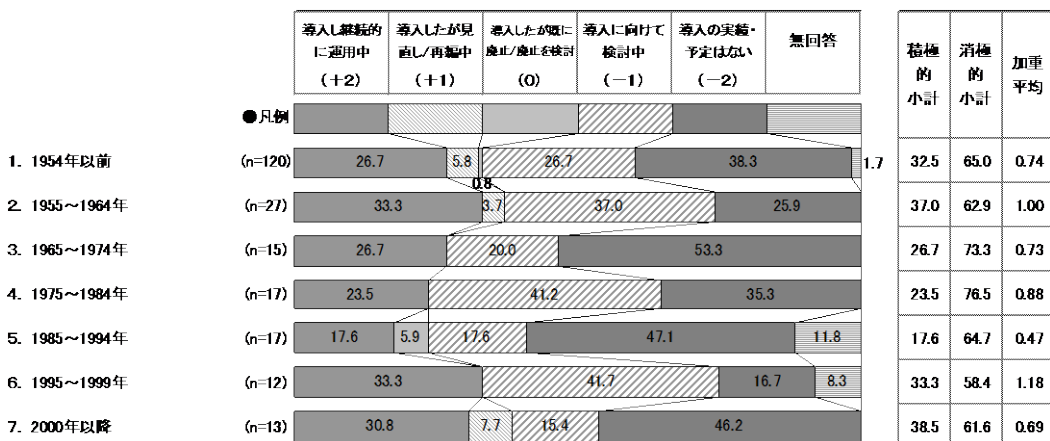
- 社内FA制度はサービス業で約4割の企業が導入しており、導入率が高い。業種によらず、2割～3割の企業が導入を検討している。
- 1955年～1964年、1975年～1984年、1994年～1999年に設立された企業は約4割が導入を検討している。

Q14-9 社内FA(フリーエージェント)制度

社内FA(フリーエージェント)制度



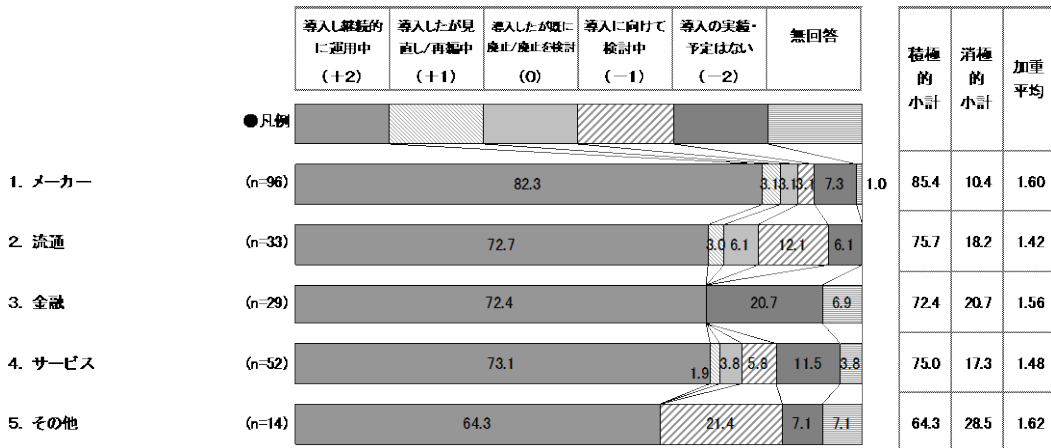
社内FA(フリーエージェント)制度



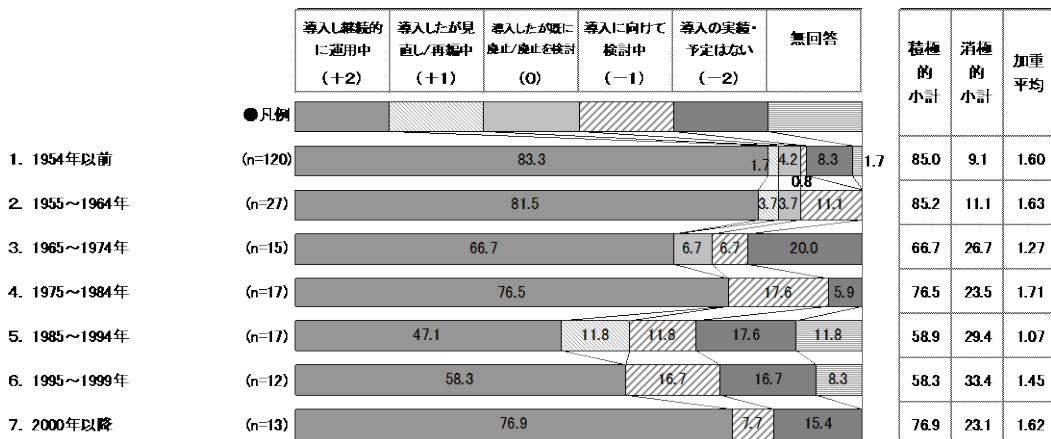
■ 1985年～1999年に設立された企業は導入率が約6割と他の年代に設立された企業と比較して低い。

Q14-10 自己申告制度

自己申告制度



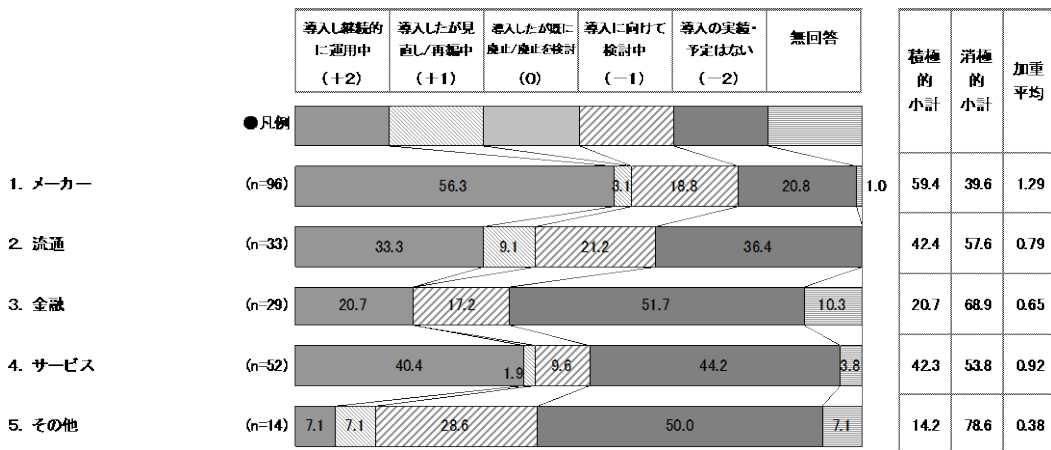
自己申告制度



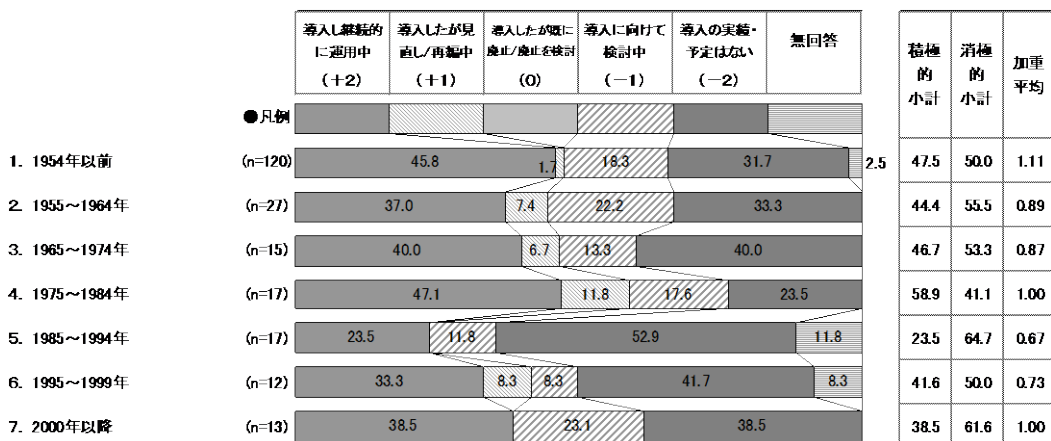
- 早期選抜制度はメーカーでは導入率が約6割と高く、金融業では導入率が約2割と低い。メーカー、金融業ともに約2割の企業が導入を検討している。
- 1985年～1994年に設立された企業は導入率が約2割と他の年代に設立された企業よりも低い水準である。導入を検討している企業も約1割と少ない。

Q14-11 早期選抜人事制度

早期選抜人事制度



早期選抜人事制度

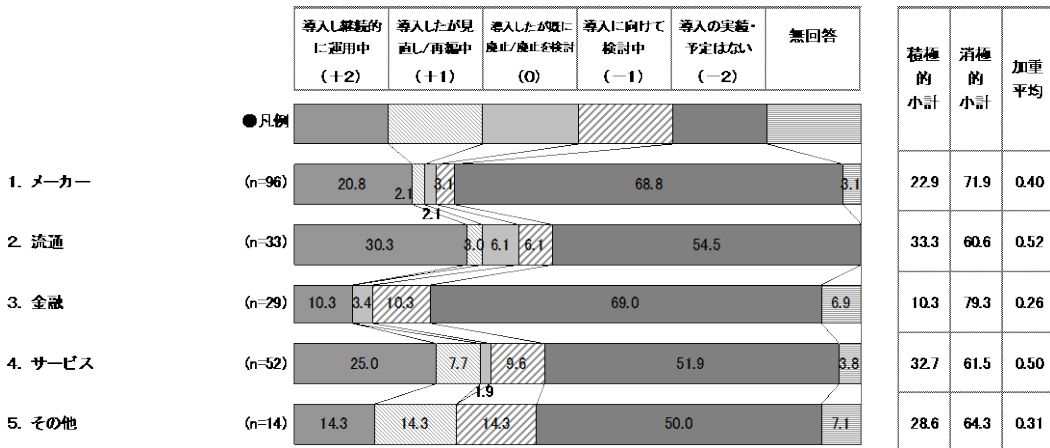




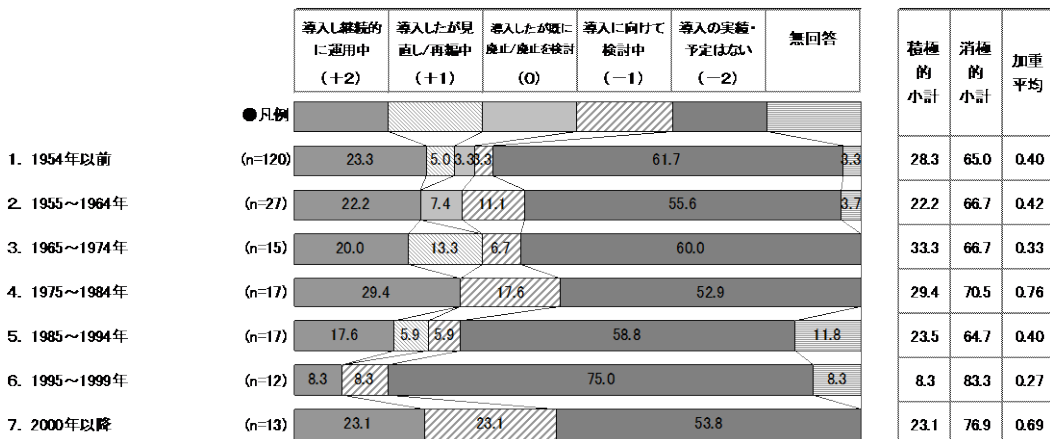
- 独立、開業支援制度は金融業の導入率が約1割と低い。サービス業は約3割が導入しているが、1割弱の企業は見直しを検討している。
- 1995年～1999年に設立された企業は導入率が1割弱と低い水準である。1975年～1984年、2000年以降に設立された企業は導入率が2割～3割、導入を検討している企業が2割前後と、独立、開業支援に積極的である。

Q14-12 独立、開業支援制度

独立、開業支援制度



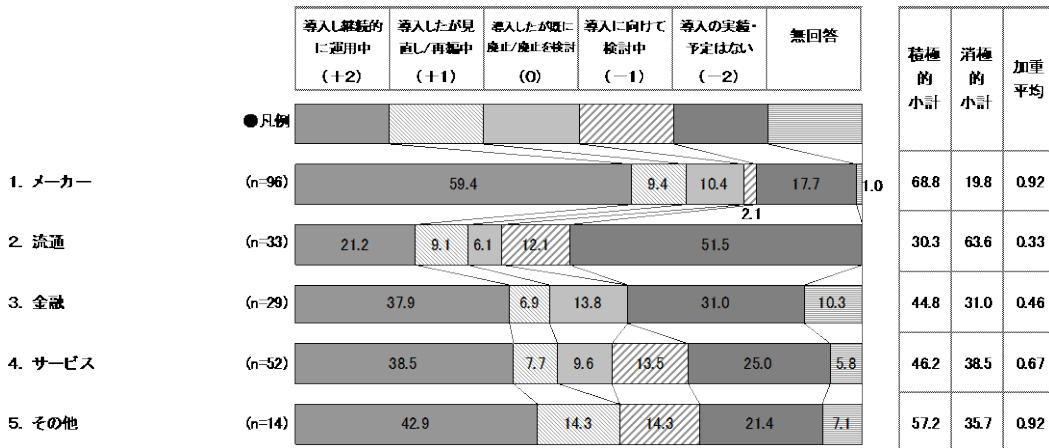
独立、開業支援制度



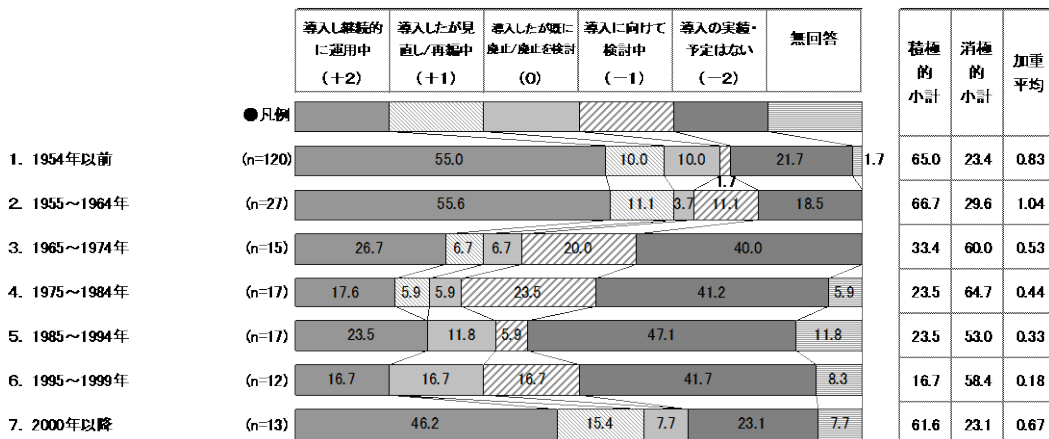
- 早期退職優遇制度はメーカーでの普及率が約7割と他業にと比較して非常に高い。
- 流通業、サービス業では1割強の企業で導入が検討されているが、同時に1割弱の企業で見直しが検討されている。メーカー、金融業は今後導入を検討している企業は殆どなく、1割弱の企業で見直しが検討されている。
- 1965年～1999年に設立された企業では導入率が2割～3割と低く、約4割の企業は今後導入の予定はないとしている。それ以外の年代の企業は導入率が約6割であるが、1割強の企業が制度の見直しを検討している

Q14-13 早期退職優遇制度

早期退職優遇制度



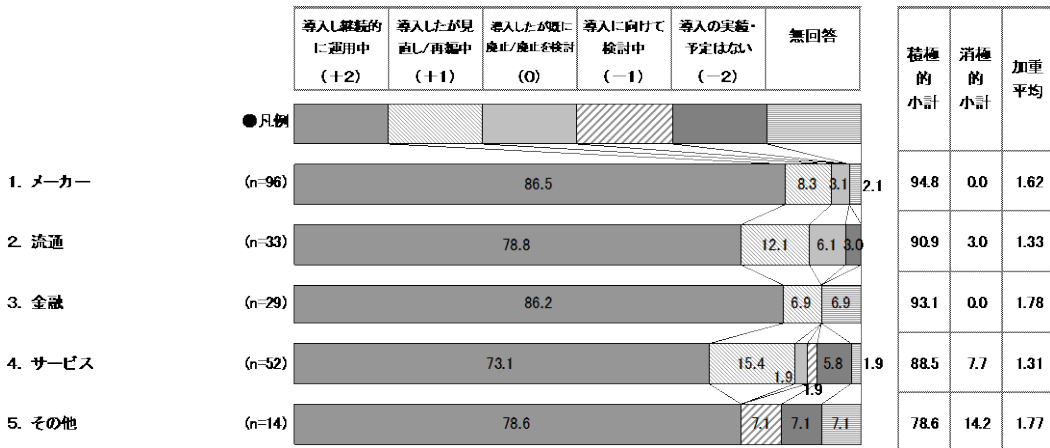
早期退職優遇制度



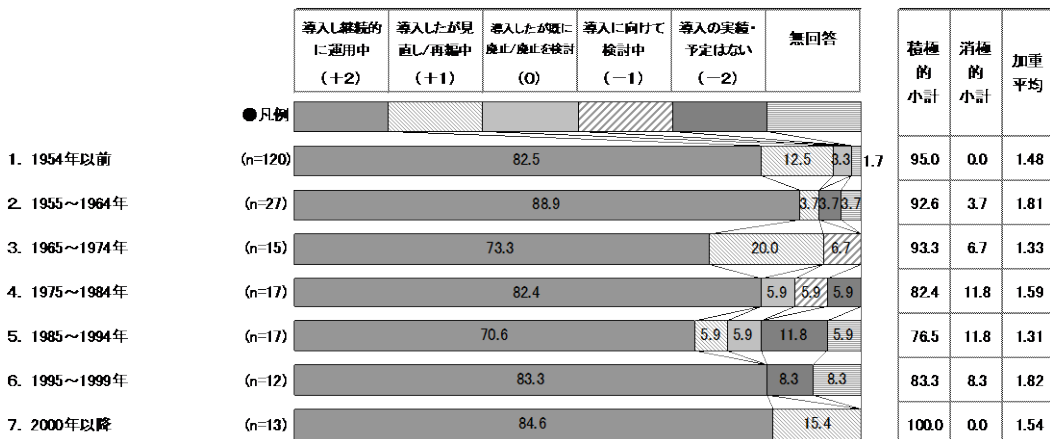
- 60歳定年制度は業種によらず約9割の企業で導入されているが、1割前後の企業で見直しが検討されている。
- 1965年～1974年に設立された企業は制度の見直しを検討している企業は約2割と他の年代に設立された企業よりも多い。

Q14-14 60歳定年制度

60歳定年制度



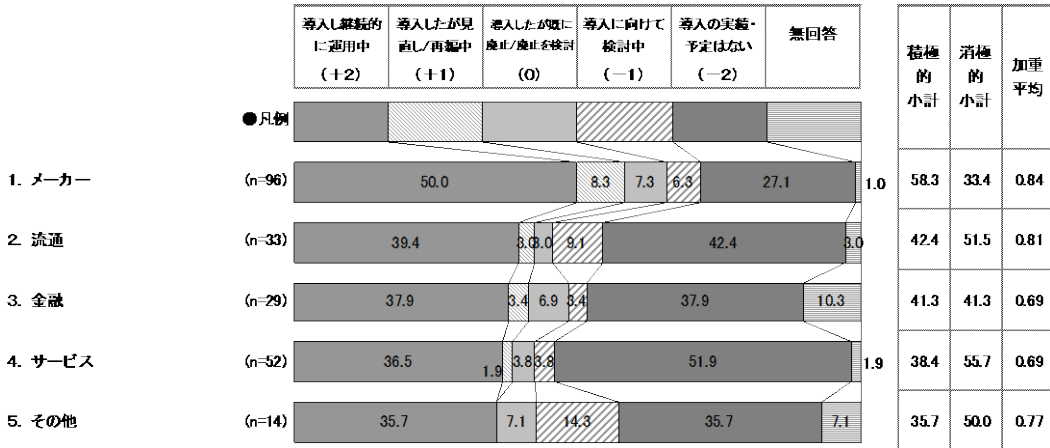
60歳定年制度



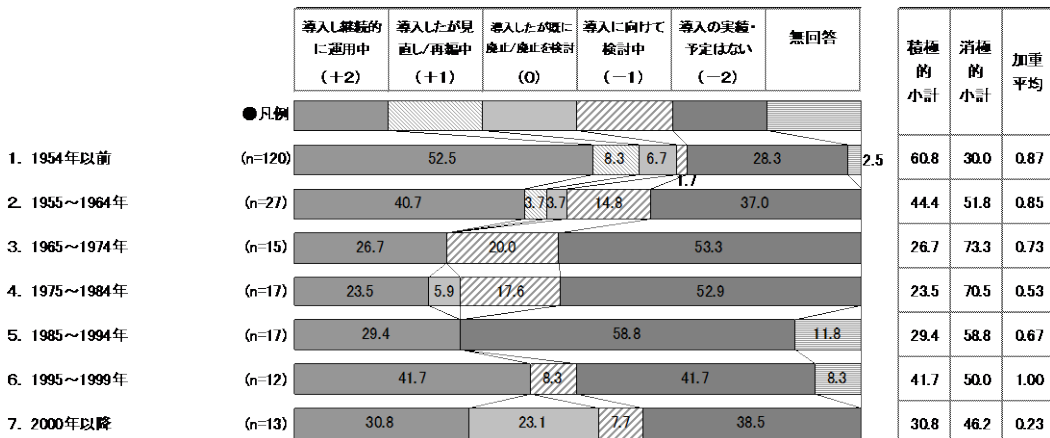
- 役職定年制度はメーカーの導入率が約6割と高いが、1割の企業では見直しが検討されている。
- 1965年～1994年に設立された企業は導入率が約3割と低いが、1965年～1984年に設立された企業のうち約2割が導入を検討している。

Q14-15 役職定年制度

役職定年制度



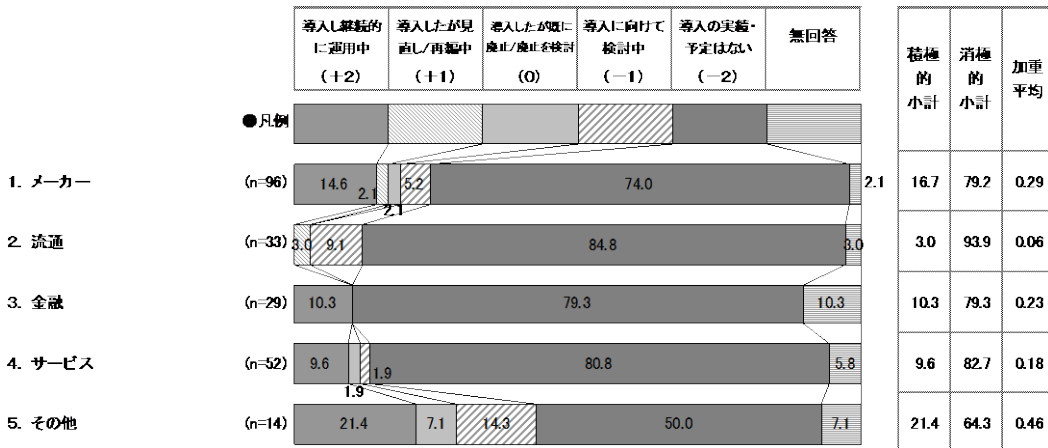
役職定年制度



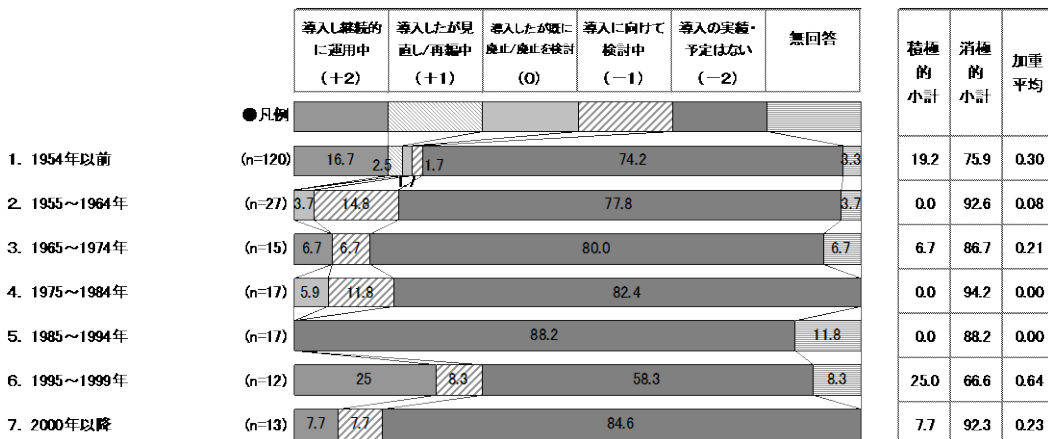
- 役職人気制度はメーカーの導入率が約2割と高く、流通業では導入率3%とほとんど導入されていない。しかし、流通業のうち約1割の企業が今後の導入を検討している。
- 1995年～1999年に設立された企業は導入率25%と、他の年代に設立された企業と比較して高い。

Q14-16 役職任期制度

役職任期制度



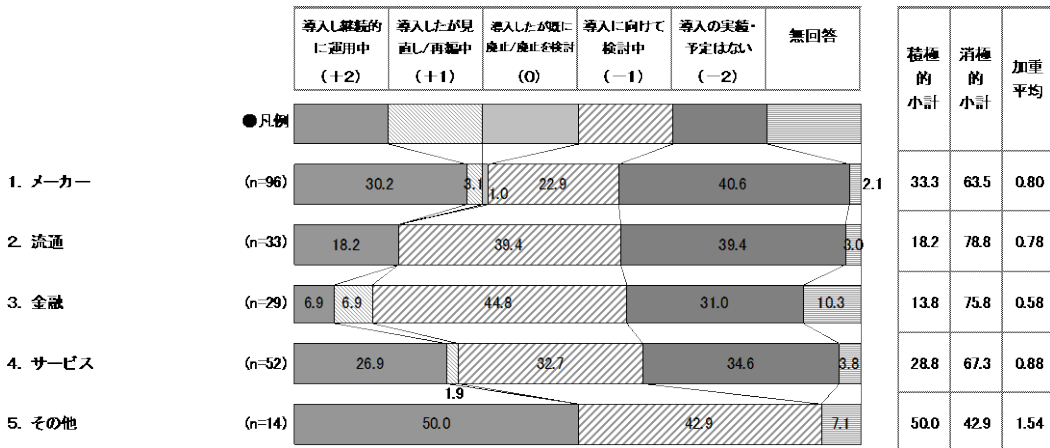
役職任期制度



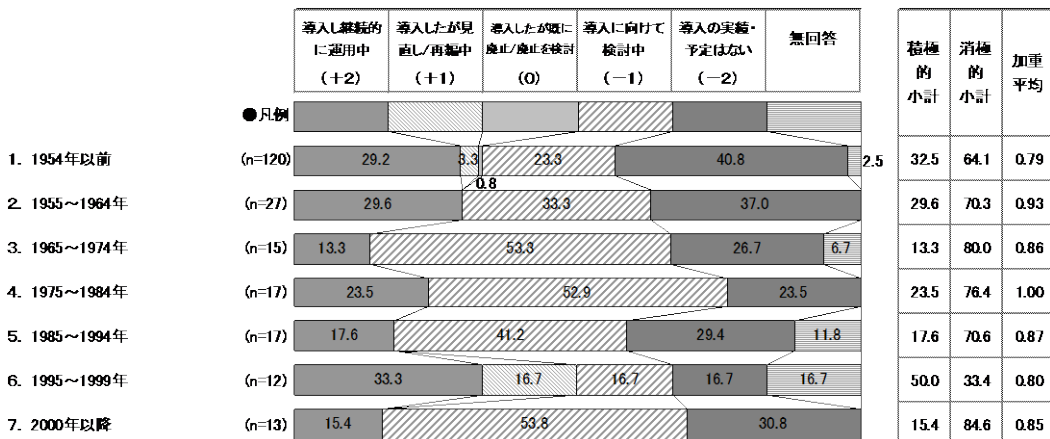
- 定年後の雇用延長制度はメーカー、サービス業での導入率が約3割と高い。金融業の導入率は1割強と低いが、約半数の企業が導入を検討している
- 1995年～1999年に設立された企業は導入率約5割と高いが、そのうち約2割の企業は見直しを検討している。

Q14-17 (定年後の)雇用延長制度

(定年後の)雇用延長制度



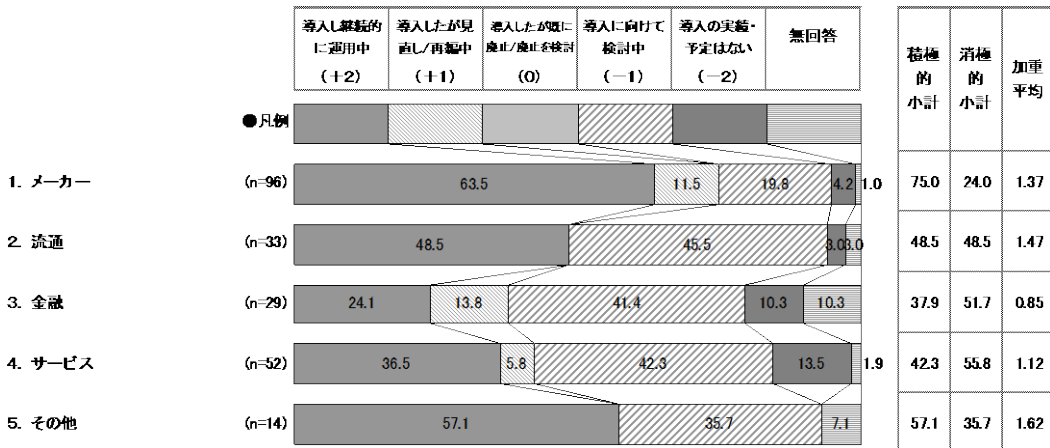
(定年後の)雇用延長制度



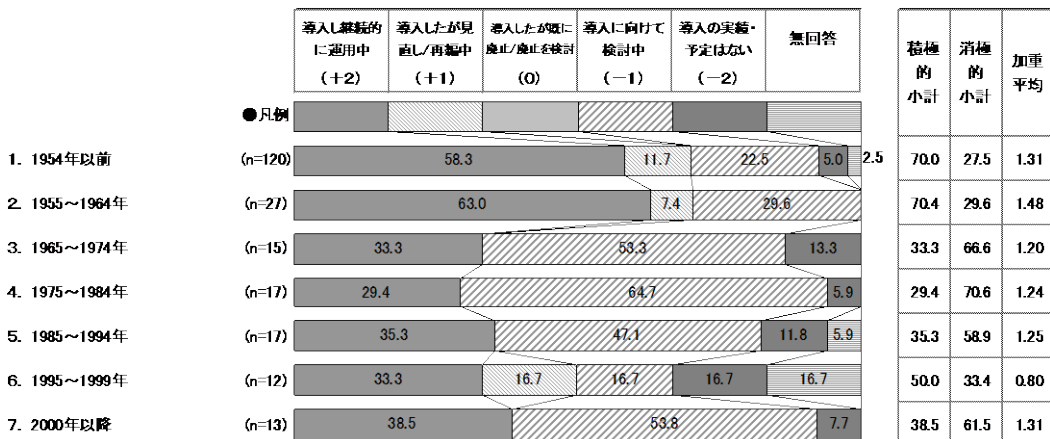
- 定年後の再雇用制度はメーカーでの導入率が約75%と非常に高い。その他の業種は導入率が4割～5割程度であるが、さらに4割の企業が導入を検討している。
- 1964年以前に設立された企業は導入率が約7割と非常に高い。1995年～1999年に設立された企業は導入率が約5割であるが、見直しを検討している企業が約2割、今後導入を検討している企業が約2割存在している。

Q14-18 (定年後の)再雇用制度

(定年後の)再雇用制度



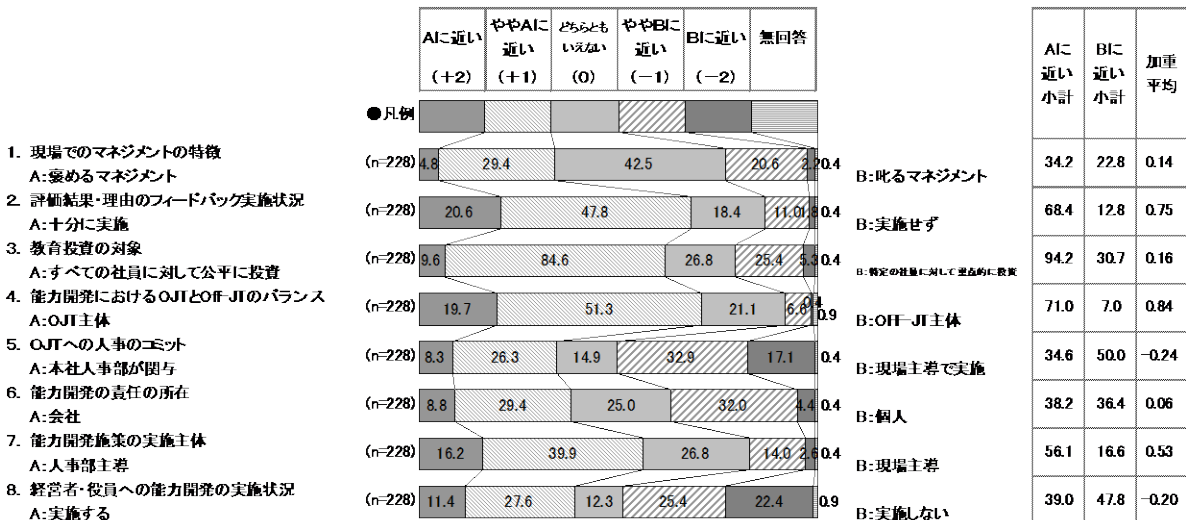
(定年後の)再雇用制度



- 特定の社員に対して重点的に教育投資を行う企業はすべての社員に公平に教育投資を行う企業と同程度存在しており、全体の約3割を占める。
- 評価結果・理由のフィードバックは多くの企業で行われている。
- 従業員の能力開発は現場主導のOJTを中心とする企業が一般的である。
  - 約7割の企業で評価結果、理由のフィードバックが行われている。
  - 教育投資をすべての社員に公平に行う企業は約4割であり、特定の社員に重点的に行う企業は約3割である。
  - 約7割の企業が能力開発の主体はOJTであると回答している。

Q10 成果向上・能力開発の施策

成果向上・能力開発の施策





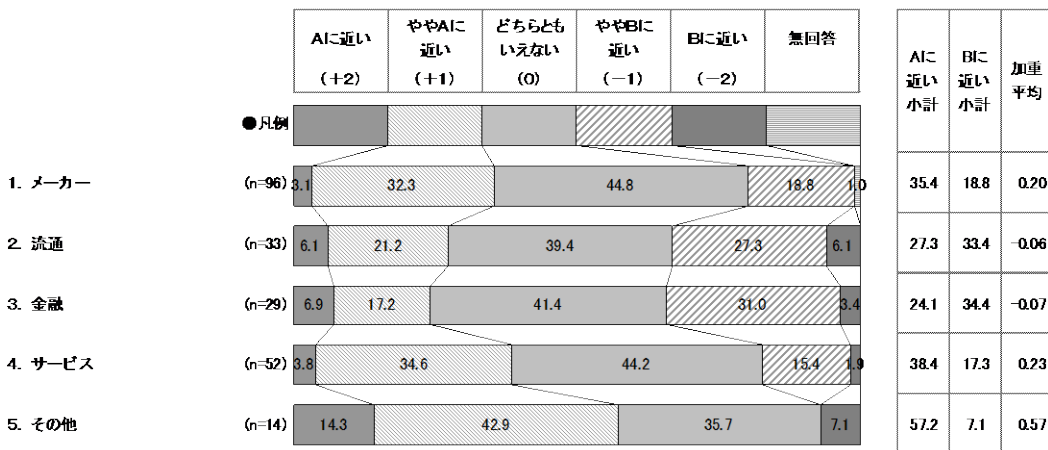
■ 1965年～1974年に設立された企業は叱るマネジメントの傾向が強く、1975年～1984年に設立された企業は誉めるマネジメントを行っている傾向が強い。

- 1965年～1974年に設立された企業は約4割が叱るマネジメントであると回答しており、叱るマネジメントの企業の割合が他の年代に比べて多い。一方、1975年～1984年に設立された企業は約65%の企業が誉めるマネジメントであると回答しており、他の年代に比較して誉めるマネジメントを行う傾向が強い。

Q10-1 現場でのマネジメントの特徴

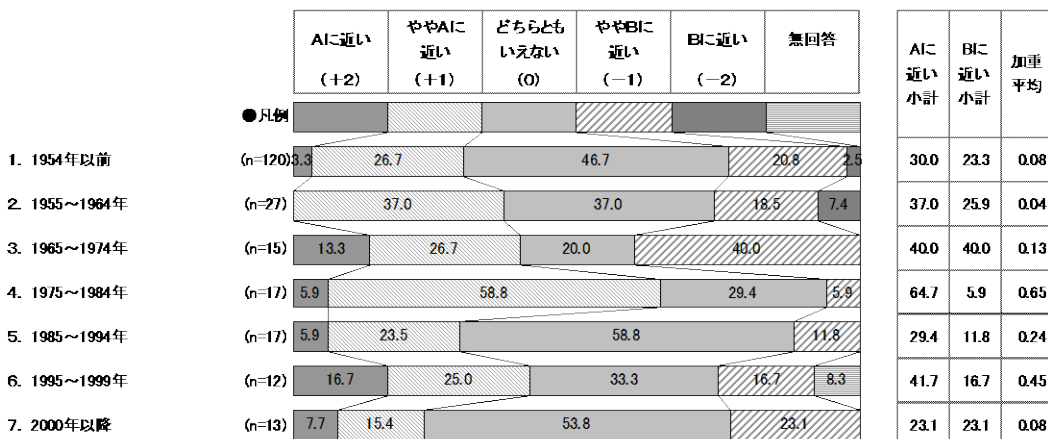
現場でのマネジメントの特徴

A・褒めるマネジメント／B・叱るマネジメント



現場でのマネジメントの特徴

A・褒めるマネジメント／B・叱るマネジメント



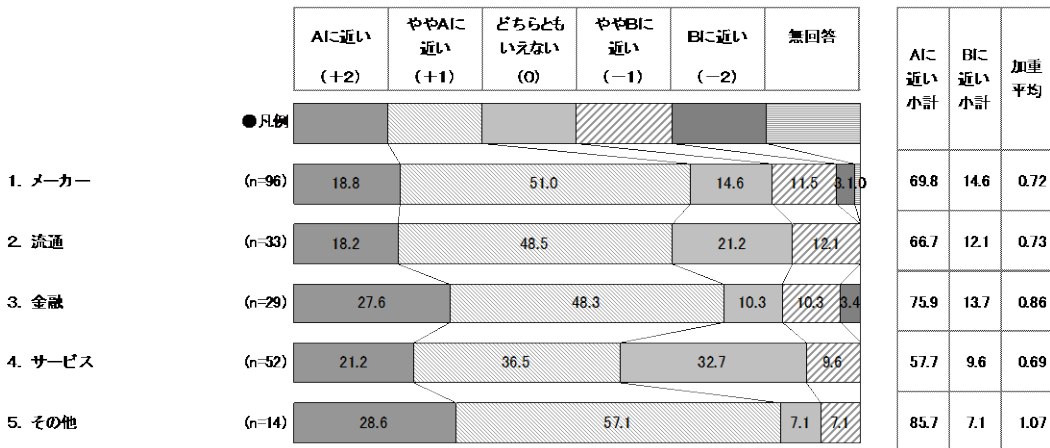
■ 多くの企業で評価結果・理由のフィードバックが実施されているが、1965年～1974年、2000年以降に設立された企業はフィードバックの実施率が低い。

- 1965年～1974年、2000年以降に設立された企業はフィードバックを実施している企業が約半数しかなく、他の年代に設立された企業と比較して少ない。

Q10-2 評価結果・理由のフィードバック実施状況

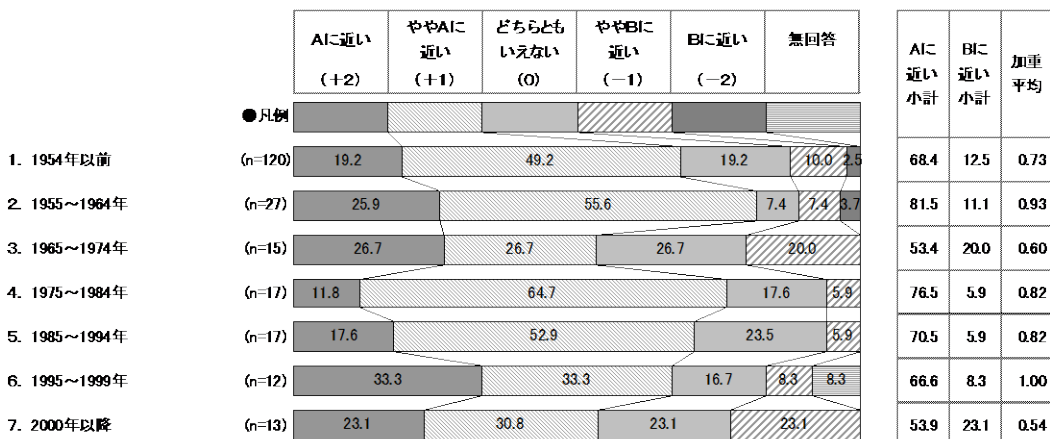
評価結果・理由のフィードバック実施状況

A・十分に実施／B・実施せず



評価結果・理由のフィードバック実施状況

A・十分に実施／B・実施せず

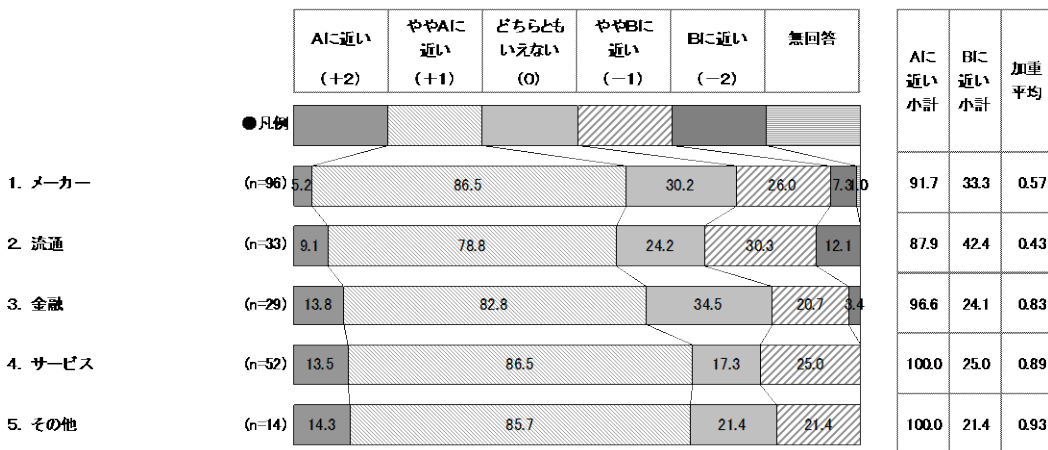


- **流通業は特定の社員を重点的に育成する傾向が強い。一方、サービス業はすべての社員を公平に育成する企業が多い。**
  - 流通業は約4割の企業が特定の社員を重点的に育成すると回答している。
  - サービス業は約6割の企業がすべての社員を公平に育成すると回答している。
- **1975年以降に設立された企業は、それ以前から存在した企業と比べて、特定の社員を重点的に育成する企業の割合が大幅に増加し、特定の社員を重点的に育成する企業が主流となっている。**
  - 1974年以前に設立された企業のうち、特定の社員を重点的に育成する企業は2割～3割しかいなかった。
  - 1975年以降に設立された企業では、4割～5割の企業が特定の社員を重点的に育成している。
  - 2000年以降に設立された企業のうち、すべての社員を公平に育成する企業は約2割しか存在しない。

Q10-3 教育投資の対象

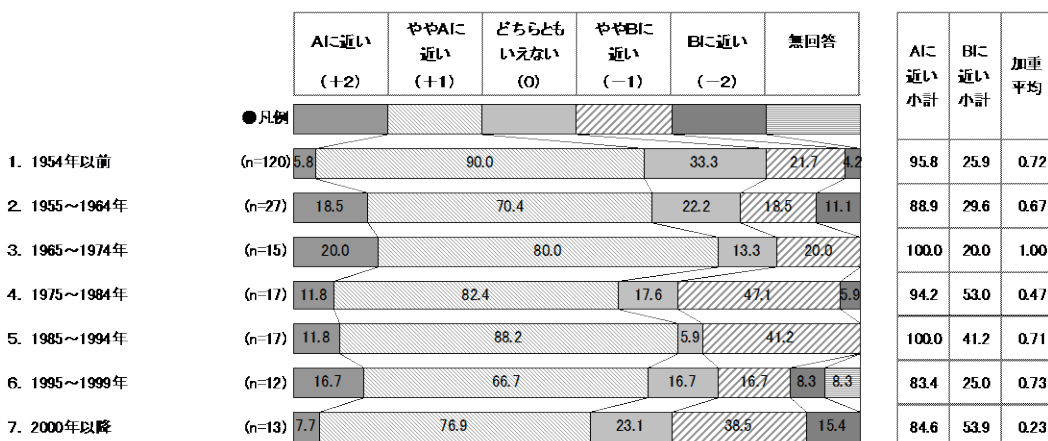
教育投資の対象

A・すべての社員に対して公平に投資/B・特定の社員に対して重点的に投資



教育投資の対象

A・すべての社員に対して公平に投資/B・特定の社員に対して重点的に投資

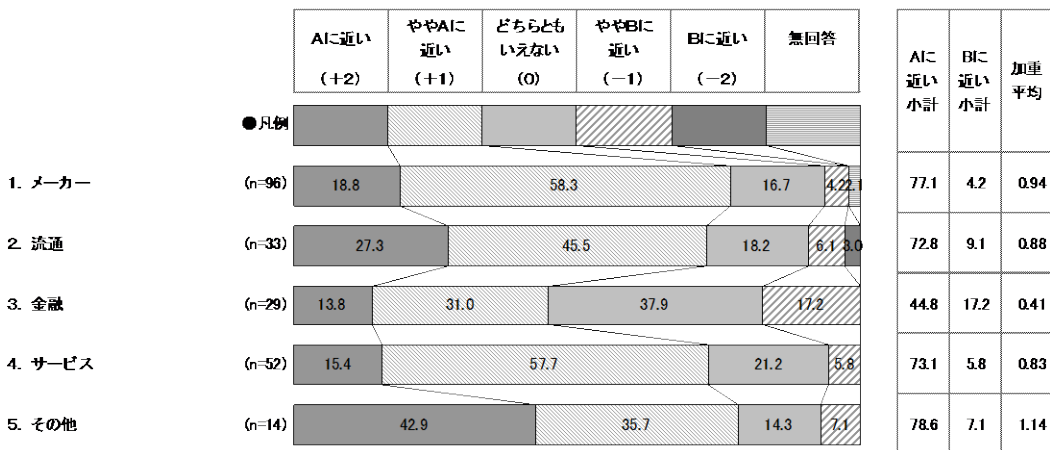


- 能力開発の主体は全体としてはOJTが主流であるが、金融業はOff-JTを重視する傾向が強い。
- 1995年～1999年に設立された企業はOJTを能力開発の主体とする企業が少ない。
  - 金融業以外の業界は7割～8割の企業がOJTを主体としているが、金融業でOJTを主体とする企業は約45%である。
  - 1995年～1999年に設立された企業でOJTを主体とする企業は約50%であり、他の年代に設立された企業と比べて少ない。

Q10-4 能力開発におけるOJTとOff-JTのバランス

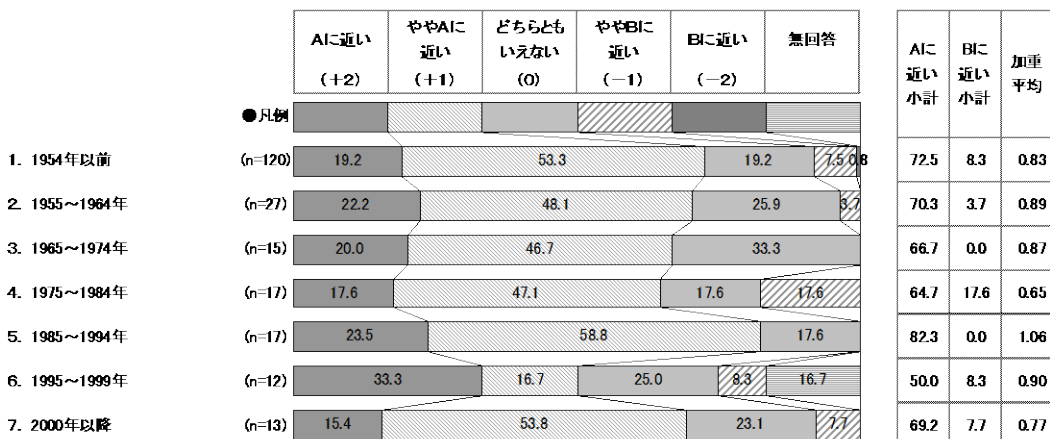
能力開発におけるOJTとOff-JTのバランス

A・OJT主体／B・OFF-JT主体



能力開発におけるOJTとOff-JTのバランス

A・OJT主体／B・OFF-JT主体

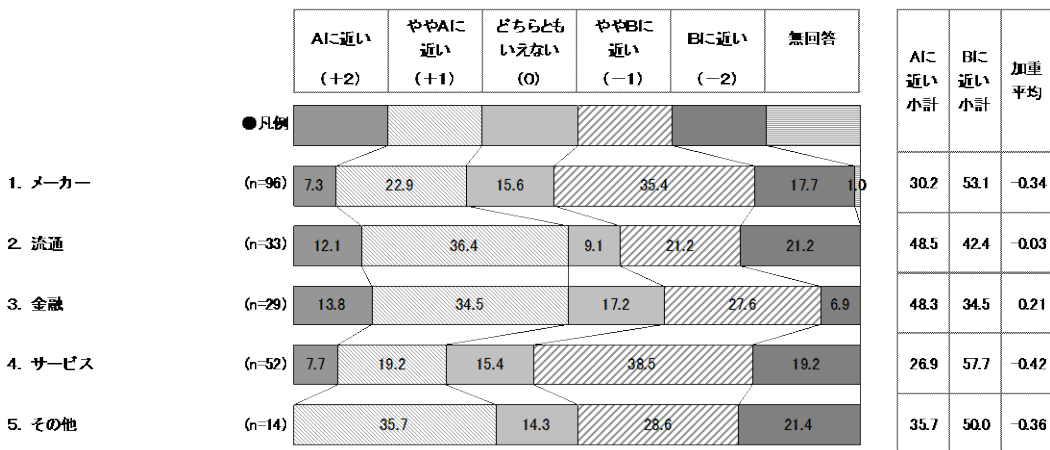


- 金融業はOJTに対する人事部の関与が強い。一方、メーカーとサービス業は現場主導で実施されている傾向が強い。
- 1995年～1999年に設立された企業はOJTに対する人事部の関与が強い。対して、2000年以降に設立された企業は現場主導の傾向が強い。
  - 金融業は約半数の企業がOJTに人事部が関与しているが、メーカーとサービス業は5割～6割が現場主導で実施している。
  - 1995年～1999年に設立された企業は約7割の企業がOJTに人事部が関与している。一方、2000年以降に設立された企業は約半数の企業が現場主導で実施している。

Q10-5 OJTへの人事のコミット

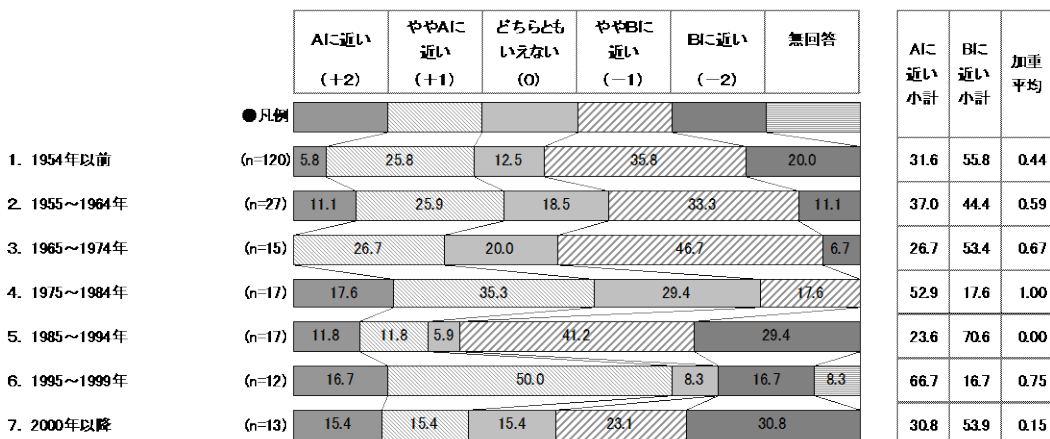
OJTへの人事のコミット

A・本社人事部が関与／B・現場主導で実施



OJTへの人事のコミット

A・本社人事部が関与／B・現場主導で実施

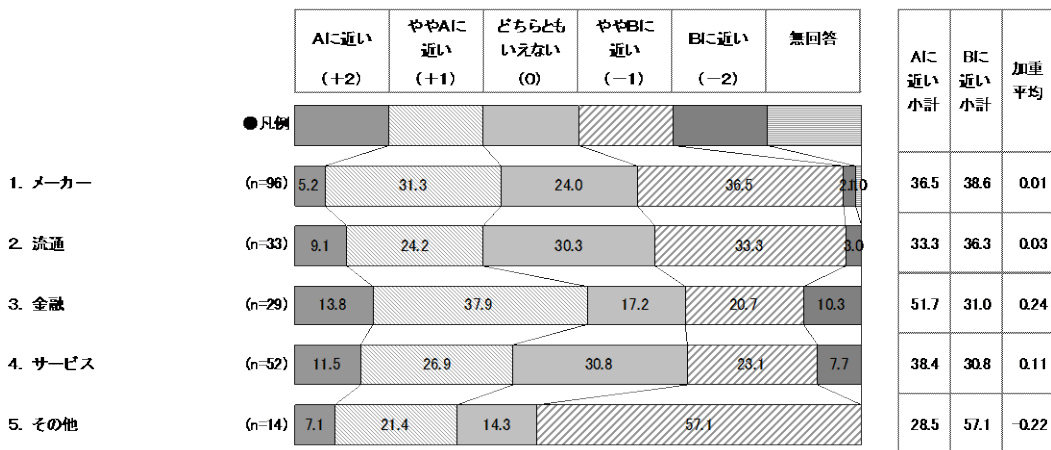


- 金融業は従業員の能力開発の責任は会社にあると考える傾向が強い。
- 1975年～1984年、2000年以降に設立された企業は能力開発は従業員個人の責任であると考えられる傾向が強い。
  - 金融業は約半数の企業が能力開発の責任は会社にあると考えている。
  - 1975年～1984年、2000年以降に設立された企業は約半数が能力開発の責任は個人にあると考えている。

Q10-6 能力開発の責任の所在

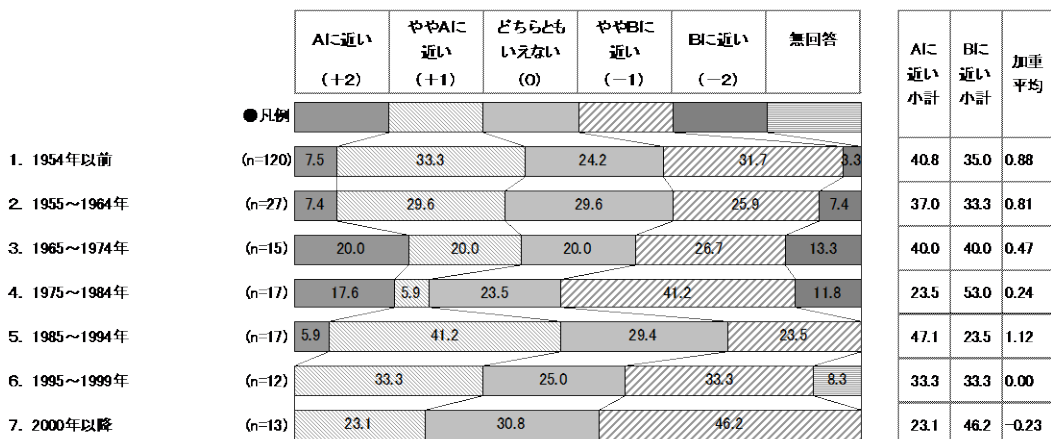
能力開発の責任の所在

A・会社/B・個人



能力開発の責任の所在

A・会社/B・個人



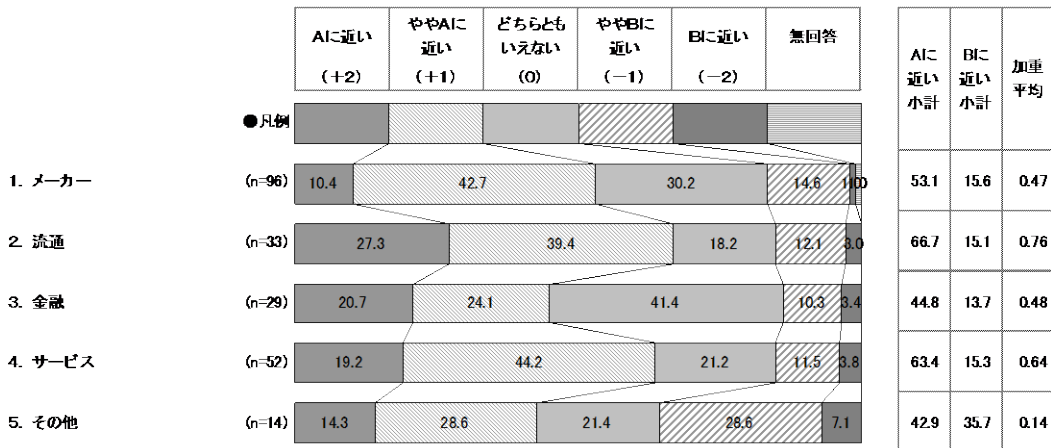
■ 1955年～1964年に設立された企業の多くは能力開発施策を人事部主導で実施している。一方、1965年以降に設立された企業では、人事部主導で実施する企業の割合が減少し、現場主導で実施する企業の割合が大幅に増加する。

- 1955年～1964年に設立された企業は、約8割が人事部主導で実施しており、現場主導で実施している企業は1割以下である。
- 1965年～1999年に設立された企業は2割～3割が現場主導で実施しており、設立年が新しくなるほど、人事部主導で実施している企業が減少する傾向がある。

Q10-7 能力開発施策の実施主体

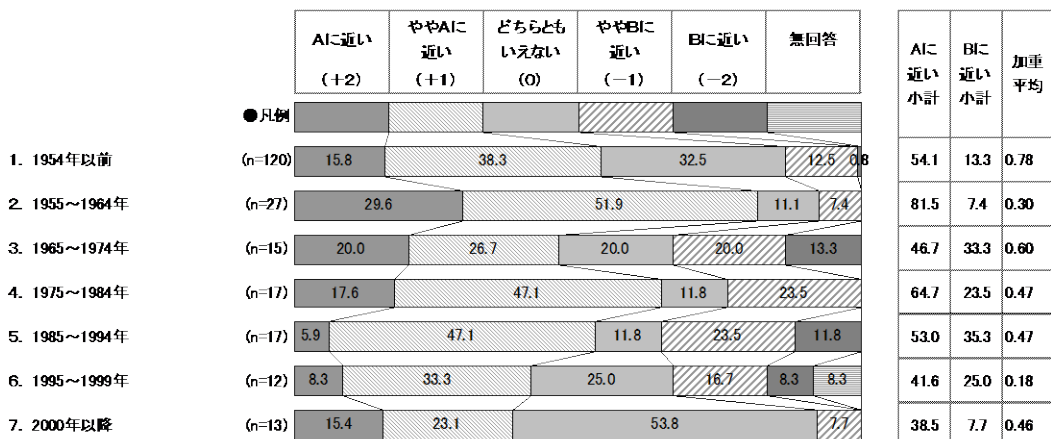
能力開発施策の実施主体

A・人事部主導／B・現場主導



能力開発施策の実施主体

A・人事部主導／B・現場主導



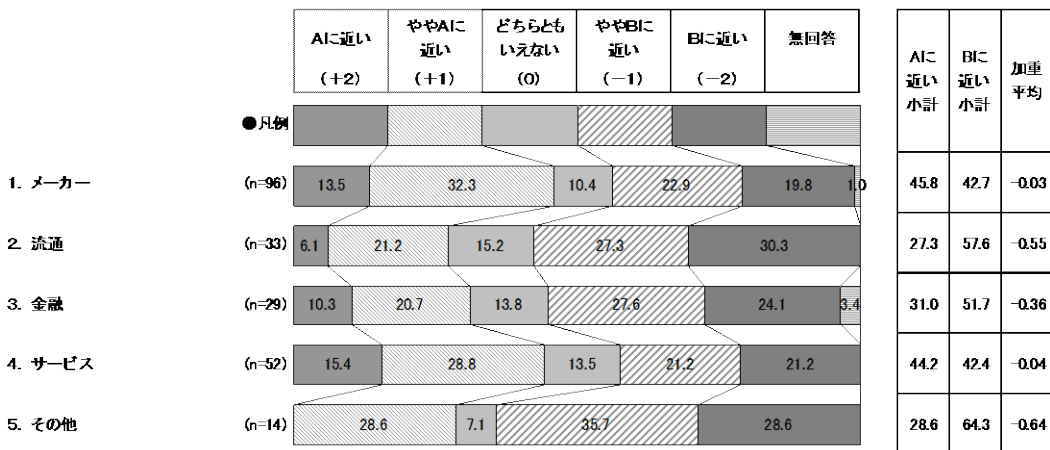
■ 1965年～1974年、2000年以降に設立された企業は、経営者・役員に対しては能力開発施策を実施しない傾向が強い。

- 1965年～1974年、2000年以降に設立された企業は、6割～7割の企業が経営者・役員に対して能力開発施策を実施しておらず、他の年代に設立された企業と比較して少ない。

Q10-8 経営者・役員への能力開発の実施状況

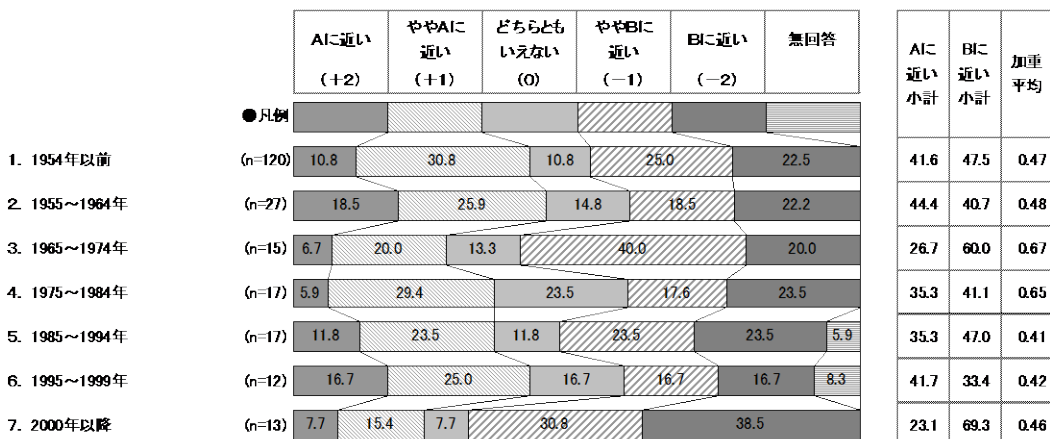
経営者・役員への能力開発の実施状況

A・実施する／B・実施しない



経営者・役員への能力開発の実施状況

A・実施する／B・実施しない

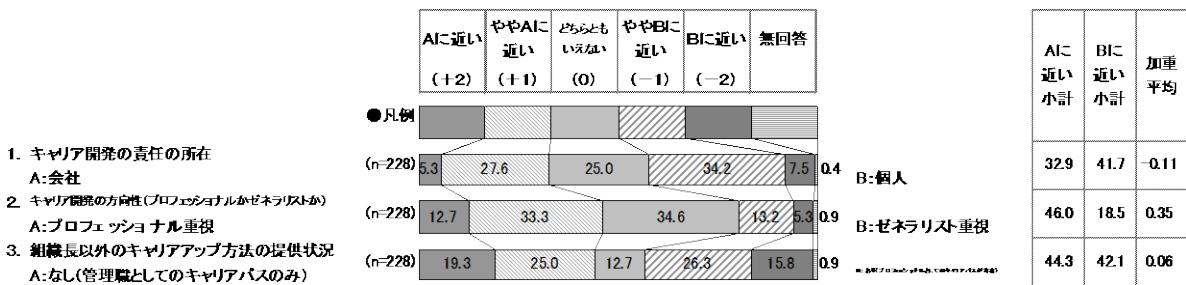




- 従業員のキャリア開発の責任は個人にあるとする企業数が、責任は会社にあるとする企業数を上回っている。
- 約半数の企業がプロフェッショナル重視であり、ゼネラリスト重視の企業は少ない。
- プロフェッショナルとしてのキャリアパスも半数近くの企業に存在する。

Q11 キャリア支援

キャリア支援

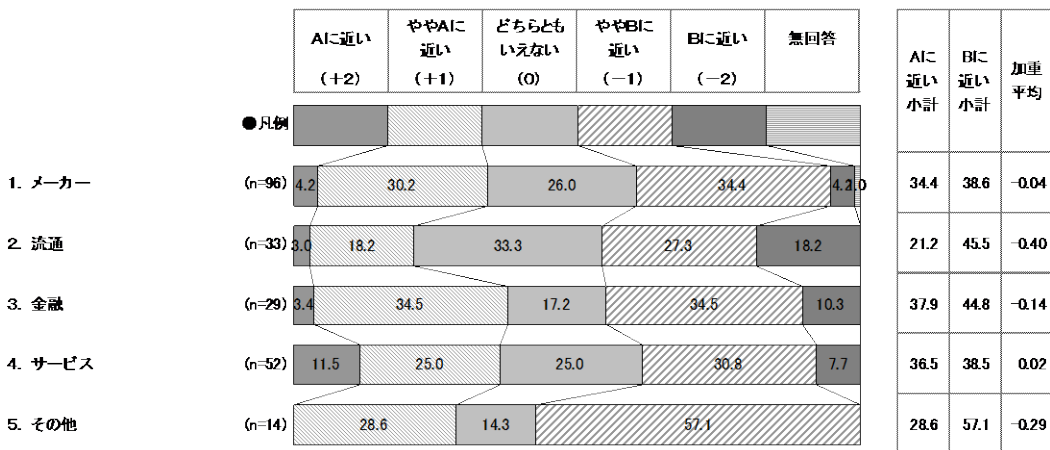


■ 設立年が新しくなるほど、キャリア開発の責任は個人にあるとする企業の割合が増える。

Q11-1 キャリア開発の責任の所在

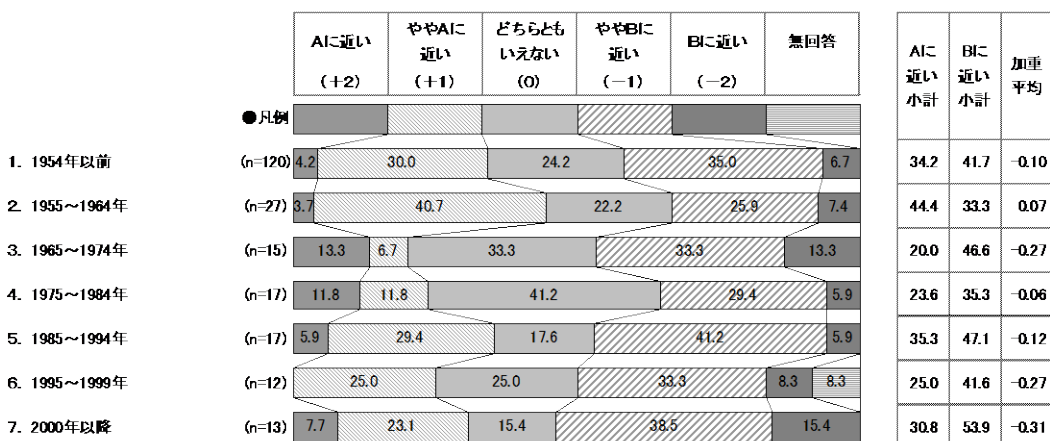
キャリア開発の責任の所在

A・会社／B・個人



キャリア開発の責任の所在

A・会社／B・個人

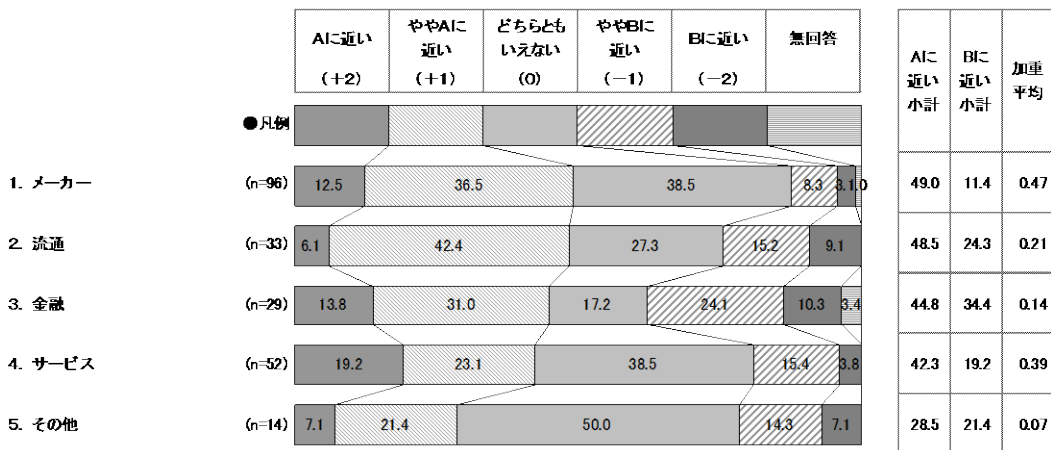


- 金融業はゼネラリスト重視の傾向が強い。
- 2000年以降に設立された企業はプロフェッショナル重視の傾向が強い。
  - 金融業は約35%の企業がゼネラリスト重視であり、他業種に比べて多い。
  - 2000年以降に設立された企業は約6割がプロフェッショナル重視であり、ゼネラリスト重視の企業は1割以下である。

Q11-2 キャリア開発の方向性(プロフェッショナルかゼネラリストか)

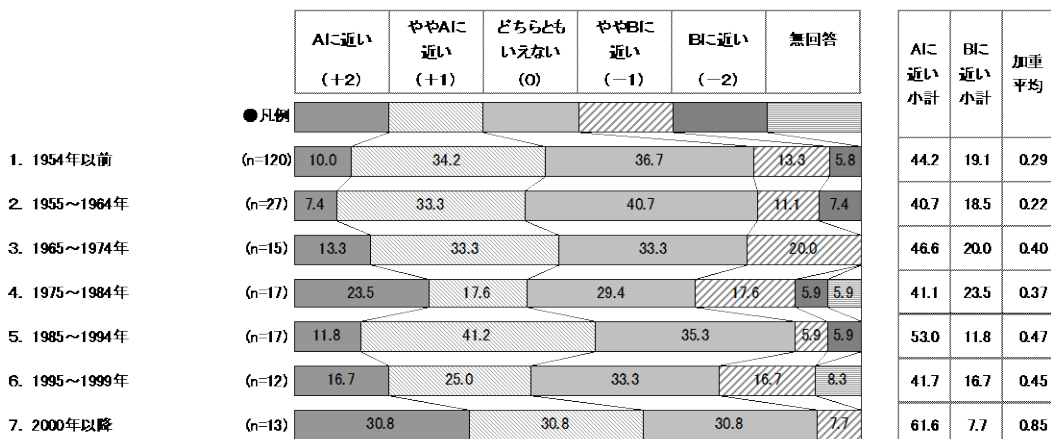
キャリア開発の方向性(プロフェッショナルかゼネラリストか)

A・プロフェッショナル重視/B・ゼネラリスト重視



キャリア開発の方向性(プロフェッショナルかゼネラリストか)

A・プロフェッショナル重視/B・ゼネラリスト重視



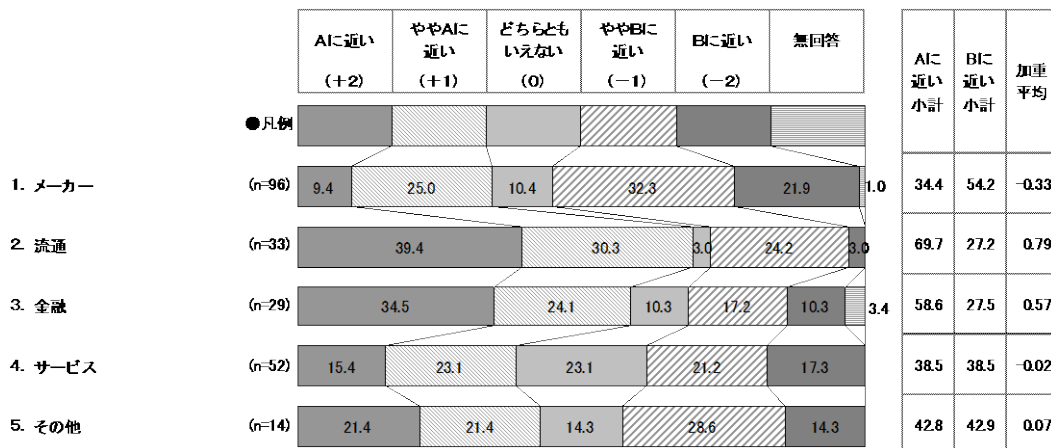
■ メーカーはプロフェッショナルとしてのキャリアパスが存在する企業が多く、流通業は管理職としてのキャリアパスのみしか用意していない企業が多い。

- メーカーは約半数の企業がプロフェッショナルとしてのキャリアパスを用意している。
- 流通業は約7割の企業が管理職としてのキャリアパスのみを持ち、プロフェッショナルとしてのキャリアパスを用意しているのは3割弱である。

Q11-3 組織長以外のキャリアアップ方法の提供状況

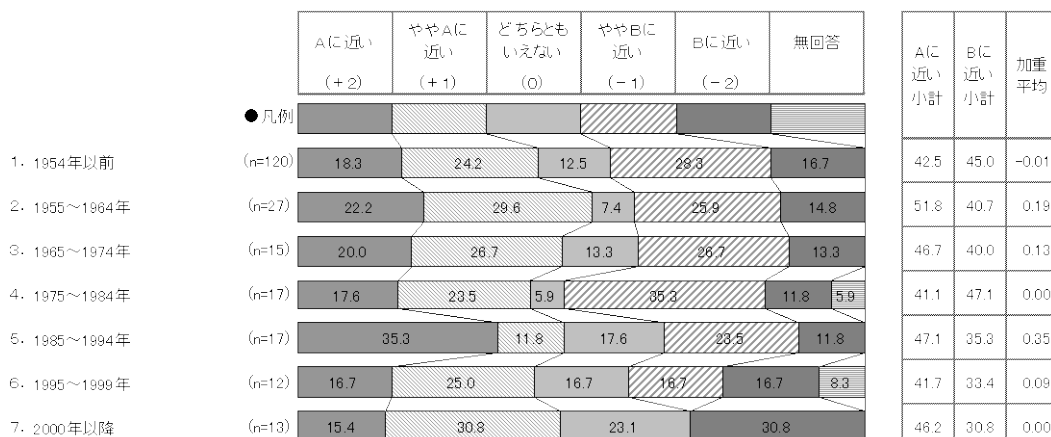
組織長以外のキャリアアップ方法の提供状況

A・なし(管理職としてのキャリアパスのみ) / B・あり(プロフェッショナルとしてのキャリアパスが存在)



組織長以外のキャリアアップ方法の提供状況

A・なし(管理職としてのキャリアパスのみ) / B・あり(プロフェッショナルとしてのキャリアパスが存在)

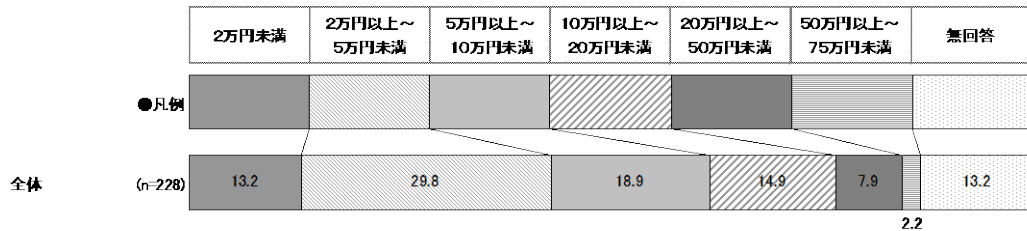


- 社員一人あたり年間2万円～5万円の能力開発投資を行う企業が最も多く、約3割を占める。
- 社員一人あたりの教育研修期間は10時間～20時間の企業が最も多く、約3割を占める。

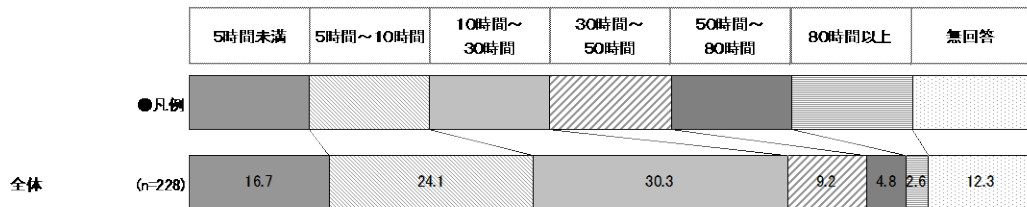
Q21 社員一人当りの年間能力開発投資額

Q22 社員一人当りの年間教育研修時間

社員一人当りの年間能力開発投資額



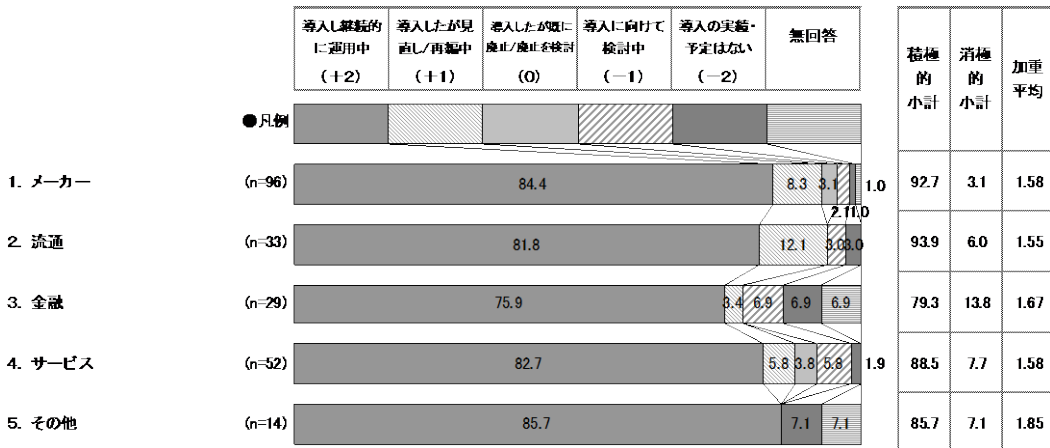
社員一人当りの年間教育研修時間



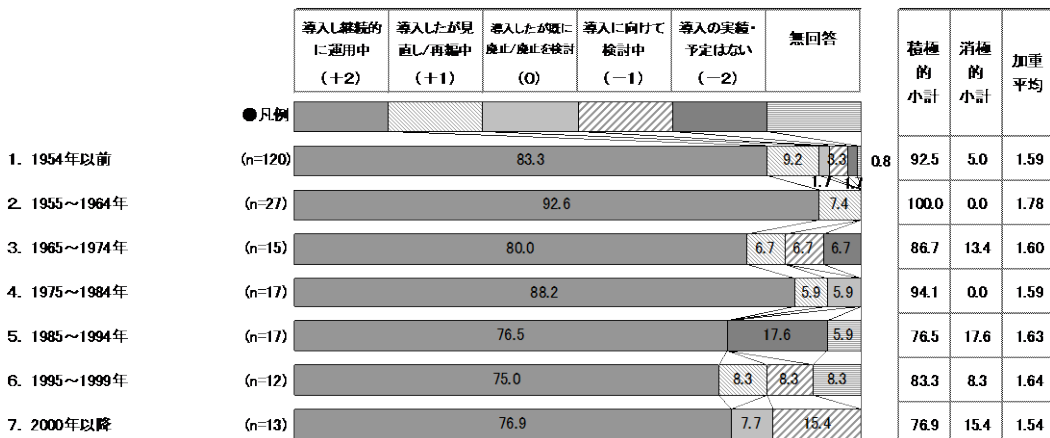
- 階層別研修は、全ての業種において3/4以上の企業で既に導入されている。
- 設立年代別に見ると、1985年以降設立の企業において、導入率が若干低くなっているが、導入意向も含めると、年代間での格差は小さい。

Q14-29 階層別研修

階層別研修



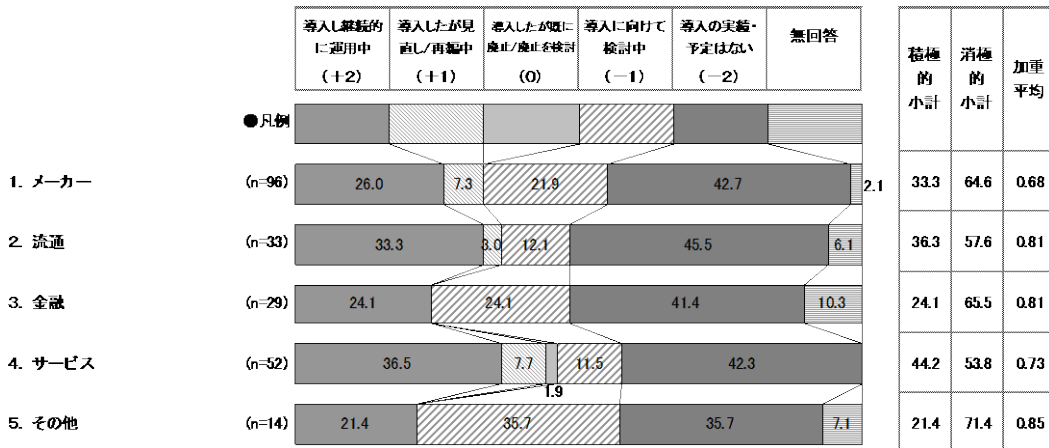
階層別研修



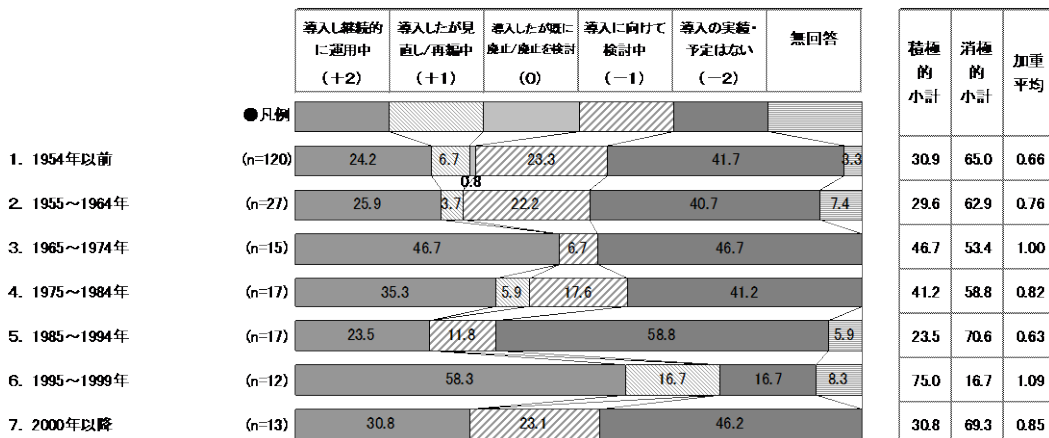
- 業種別で見ると、メンター制度を導入している比率が高いのは、流通およびサービスであり、導入に向けて検討中の企業を含めると、ほぼ全ての業種で過半の企業が制度導入に対して前向きである。しかしながら、全ての業種において4割以上の企業が導入意向を示していない。
- 設立年代別で見ると、1965～1974年および1995年～1999年設立の企業において、制度の導入率が5割程度と高くなっているがほとんどの年代で4割程度の企業が導入意向を示していない。
- 以上のことから、制度として導入するかどうかの判断は、業種や設立年代よりも、各企業の置かれている状況に依存していると考えられる。

Q14-30 メンター制度

メンター制度



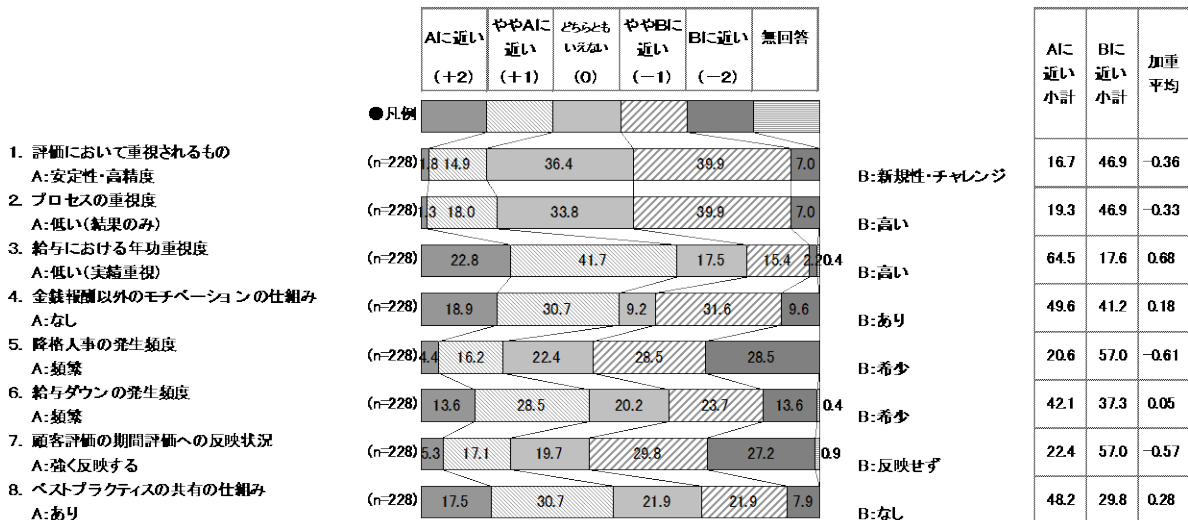
メンター制度



- 多くの企業で、給与を決定する際、年功よりも実績を重視している。
- 一方、顧客評価を期間評価へ反映させている企業は少ない。
- 多くの企業では降格人事は行われていないが、給与ダウンは半数弱の企業で行われている。
  - 給与決定の際年功を重視する企業は2割弱であり、約65%の企業が年功を重視せず、実績を重視している。
  - 顧客評価を期間評価へ反映させている企業は約2割であり、約6割の企業は反映させていない。
  - 降格人事を行っている企業は約2割であるが、給与ダウンは約4割の企業で行われている。

Q12 評価や動機付け

評価や動機付け



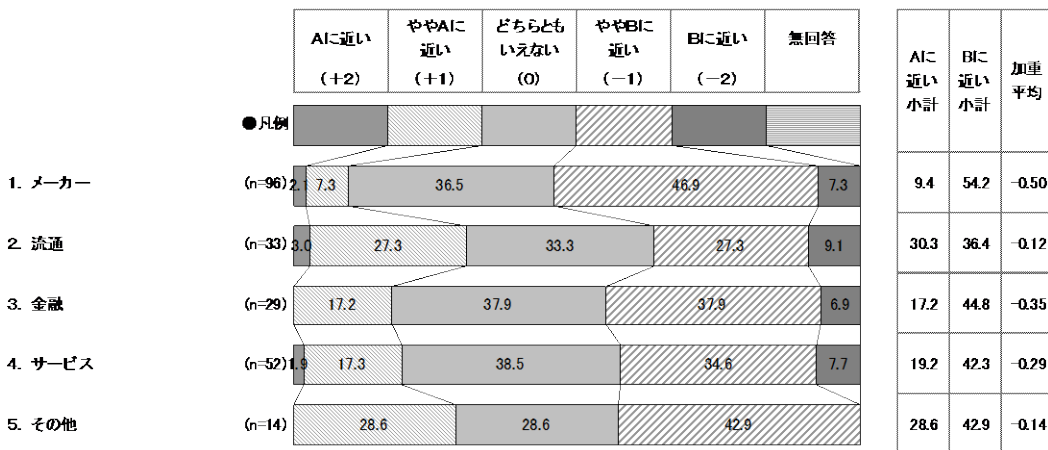


- メーカーは評価において安定性よりも新規性が重視される傾向が強い。
- 1965年～1974年に設立された企業は安定性重視、1995年～1999年に設立された企業は新規性重視の傾向が強い。
  - メーカーは安定性を重視している企業が約1割であり、他業種と比較して少ない。一方、約半数の企業が新規性を重視すると回答している。
  - 1965年～1974年に設立された企業は約4割が安定性重視と回答している。一方、1995年～1999年に設立された企業は約2/3が新規性を重視している。

Q12-1 評価において重視されるもの

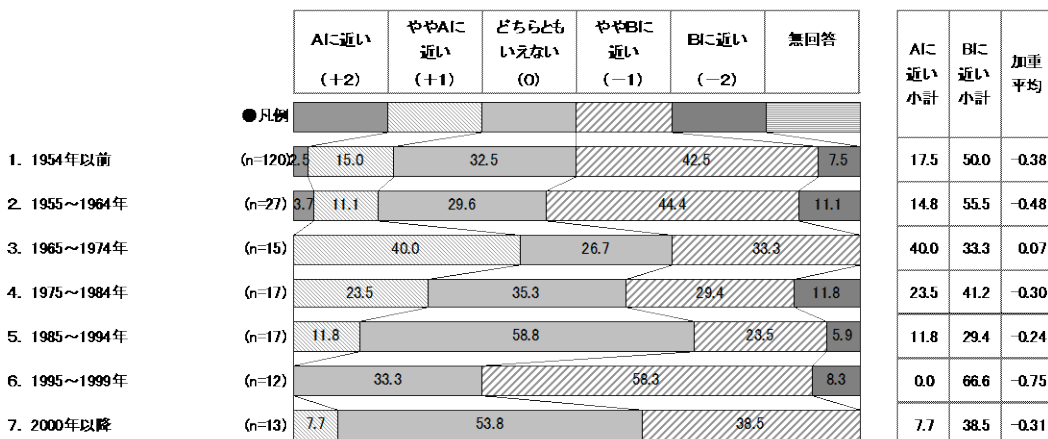
評価において重視されるもの

A・安定性・高精度／B・新規性・チャレンジ



評価において重視されるもの

A・安定性・高精度／B・新規性・チャレンジ



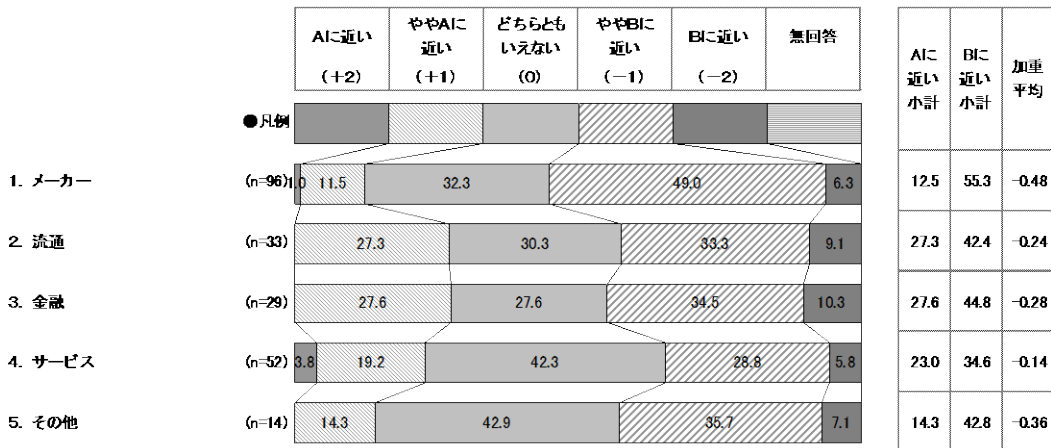
■ メーカーはプロセスを重視する傾向が強い。

- メーカーは約半数の企業が結果と共にプロセスを重視しており、結果のみを重視している企業は約1割と他業種と比較して少ない。

Q12-2 プロセスの重視度

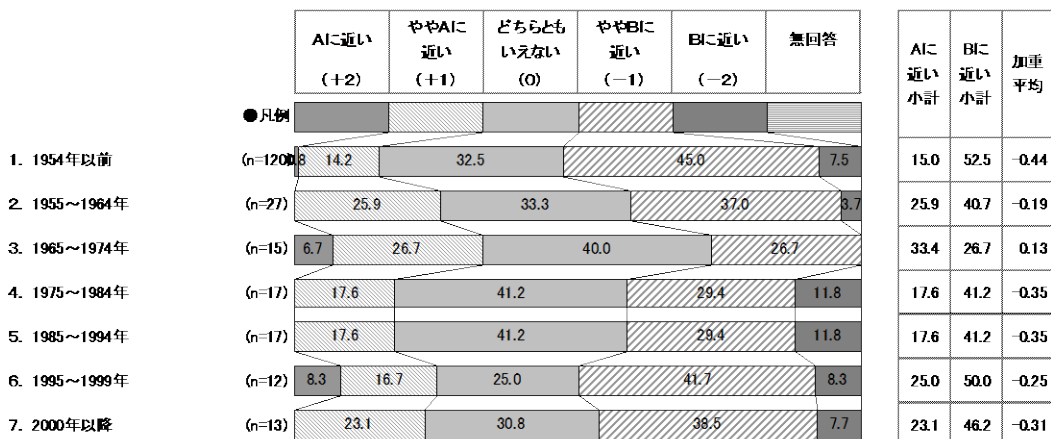
プロセスの重視度

A・低い(結果のみ) / B・高い



プロセスの重視度

A・低い(結果のみ) / B・高い

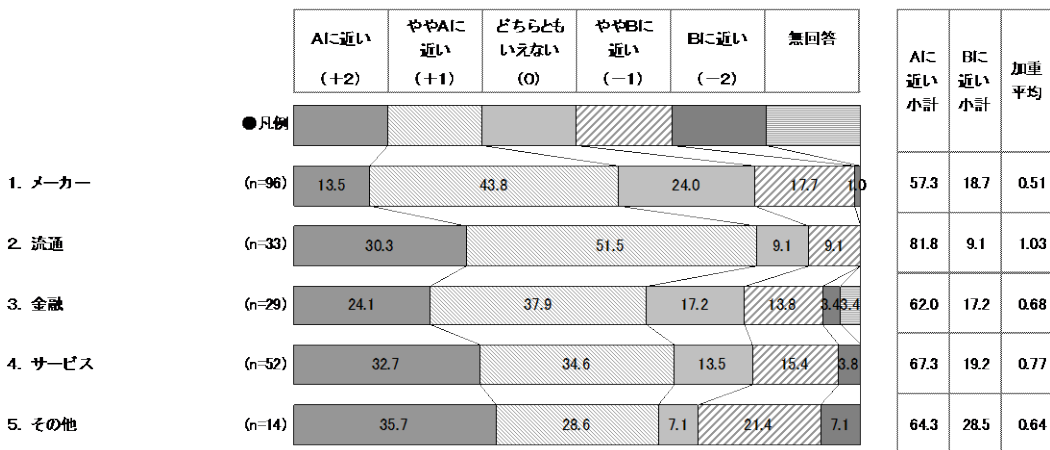


- 給与決定の際、流通業は年功の重視度が低い。
- 1965年～1974年に設立された企業は実績を重視する傾向が強い。
  - 流通業は約8割の企業が年功を重視しておらず、年功を重視する企業は約1割である。
  - 1965年～1974年に設立された企業は約9割の企業が給与決定の際に年功を重視しないと回答している。

Q12-3 給与における年功重視度

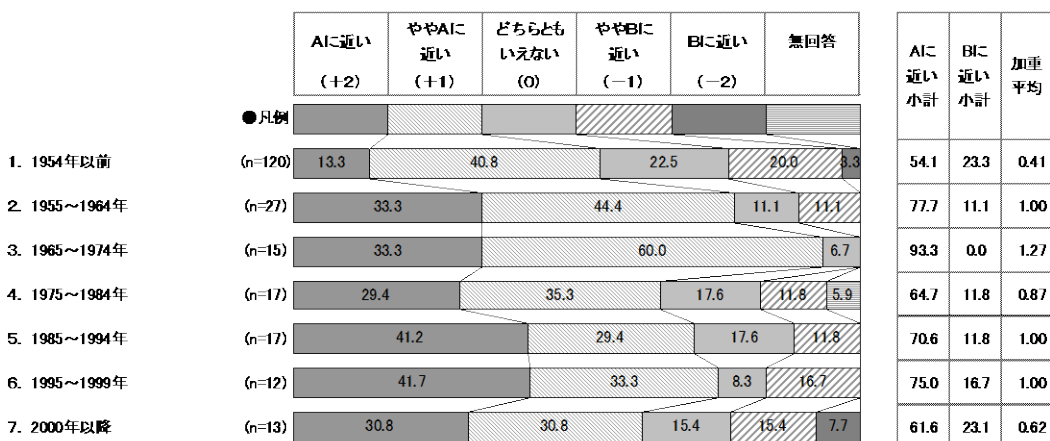
給与における年功重視度

A・低い(実績重視)／B・高い



給与における年功重視度

A・低い(実績重視)／B・高い

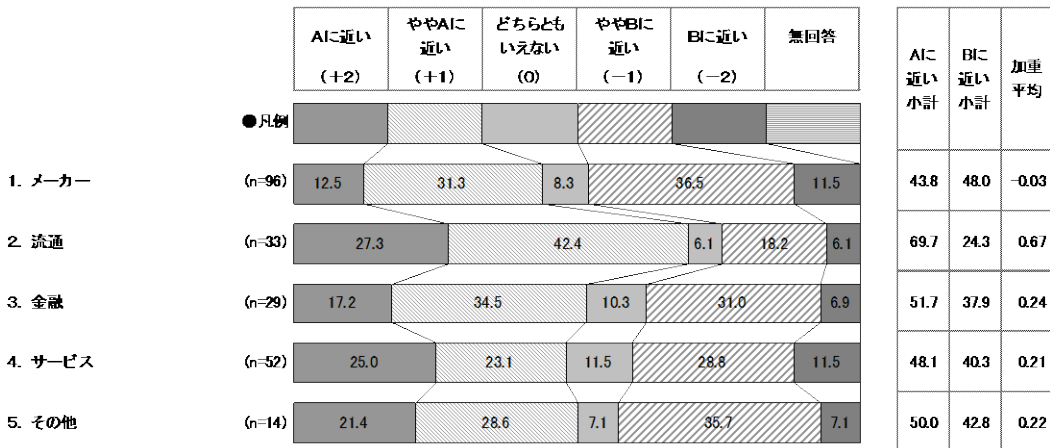


- 流通業は金銭以外のモチベーションの仕組みを持っている企業が少ない。
  - 1965年～1974年に設立された企業は金銭以外のモチベーションの仕組みを持っていない企業が多い。一方、1975年～1984年に設立された企業は金銭以外のモチベーションの仕組みを持っている企業が多い。
- 流通業は約7割の企業が金銭以外のモチベーション向上の仕組みを用意していないと回答している。
  - 1965年～1974年に設立された企業は約8割が金銭以外のモチベーションの仕組みを持っていないと回答している。
  - 1975年～1984年に設立された企業は約6割が金銭以外のモチベーションの仕組みを持っていると回答している。

Q12-4 金銭報酬以外のモチベーションの仕組み

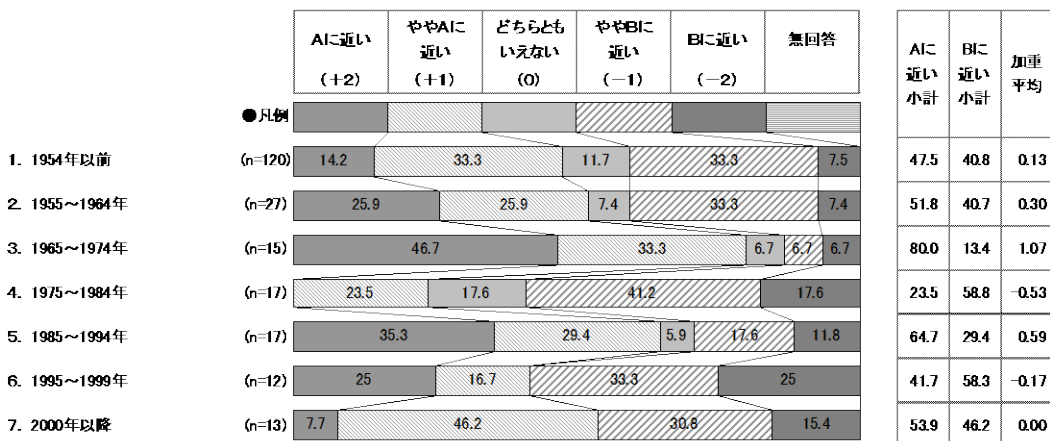
金銭報酬以外のモチベーションの仕組み

A・なし/B・あり



金銭報酬以外のモチベーションの仕組み

A・なし/B・あり

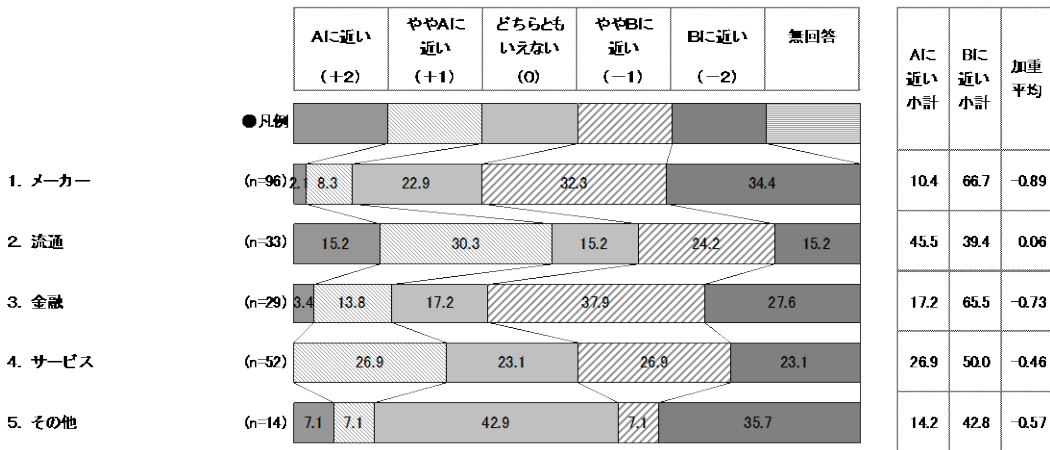


- 流通業は降格人事の発生頻度が高い。
- 1965年～1974年に設立された企業は降格人事を行う傾向が強い。一方、1954年以前と1985年以降に設立された企業は降格人事を行わない傾向が強い。
  - 流通業は約半数が降格人事の発生頻度が高いと回答しており、他業種と比較して割合が高い。
  - 1965年～1974年に設立された企業は約半数が降格人事の発生頻度が高いと回答している。一方、1954年以前と1985年以降に設立された企業は6割～7割が降格人事の発生頻度は低いと回答している。

Q12-5 降格人事の発生頻度

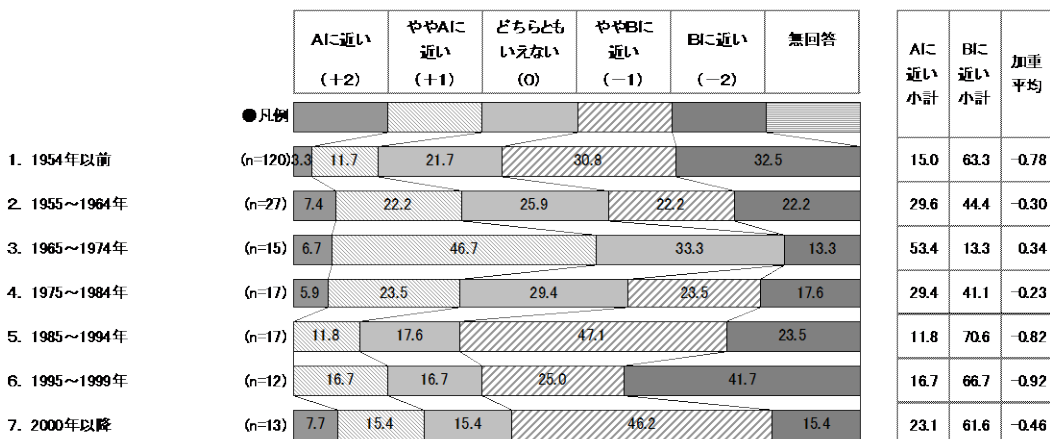
降格人事の発生頻度

A・頻繁／B・希少



降格人事の発生頻度

A・頻繁／B・希少



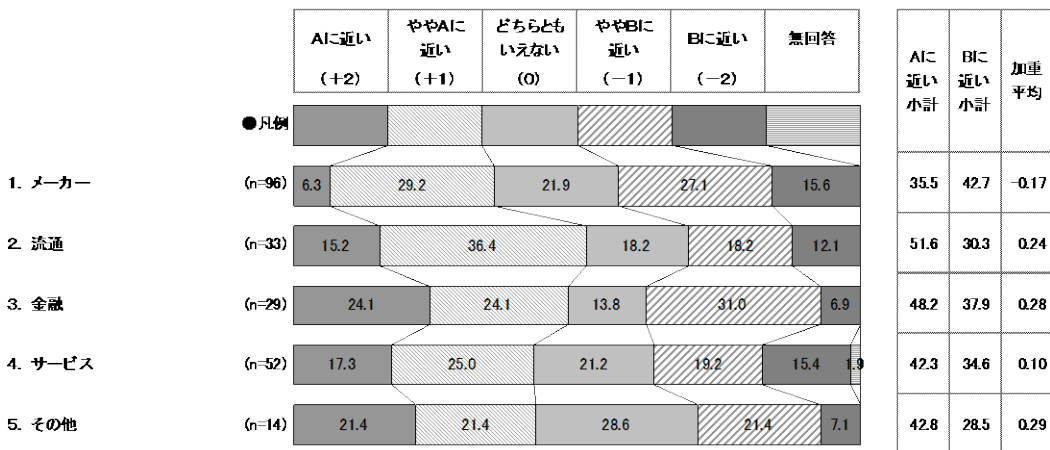
■ 1955年～1974年に設立された企業は給与ダウンの発生頻度が高い。一方、1995年～1999年に設立された企業は給与ダウンの発生頻度が低い。

- 1955年～1974年に設立された企業は約6割が給与ダウンの発生頻度が高いと回答している。
- 1995年～1999年に設立された企業は約7割が給与ダウンの発生頻度が低いと回答している。

Q12-6 給与ダウンの発生頻度

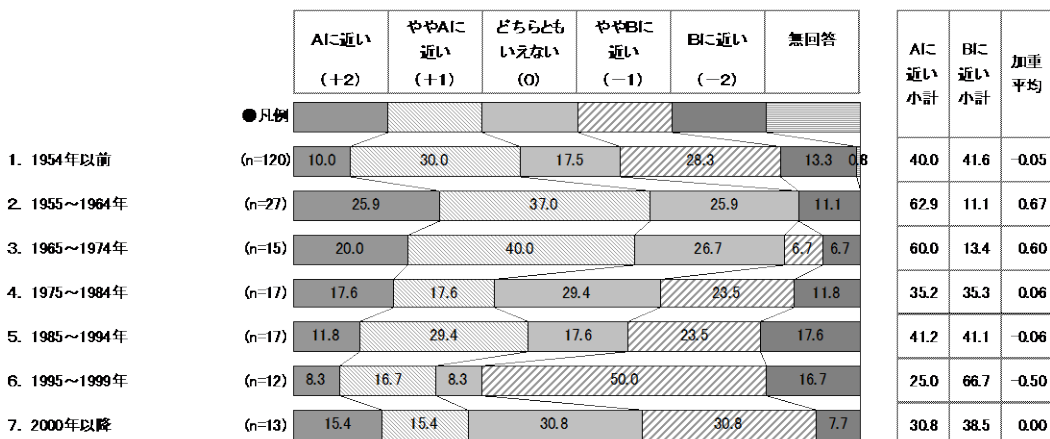
給与ダウンの発生頻度

A・頻繁/B・希少



給与ダウンの発生頻度

A・頻繁/B・希少



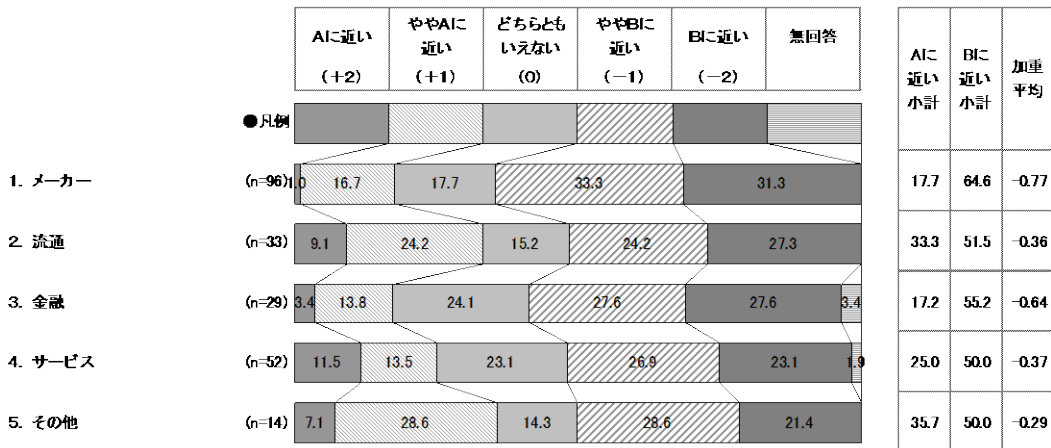
■ 1965年～1974年に設立された企業は顧客評価を期間評価へ反映する傾向が強い。一方、1964年以前と1995年以降に設立された企業はあまり顧客評価を期間評価へ反映していない。

- 1965年～1974年に設立された企業は約4割が期間評価への反映を行っており、他の年代に設立された企業よりも多い。
- 1964年以前と1995年以降に設立された企業のうち約6割は期間評価への反映を行っていない。

Q12-7 顧客評価の期間評価への反映状況

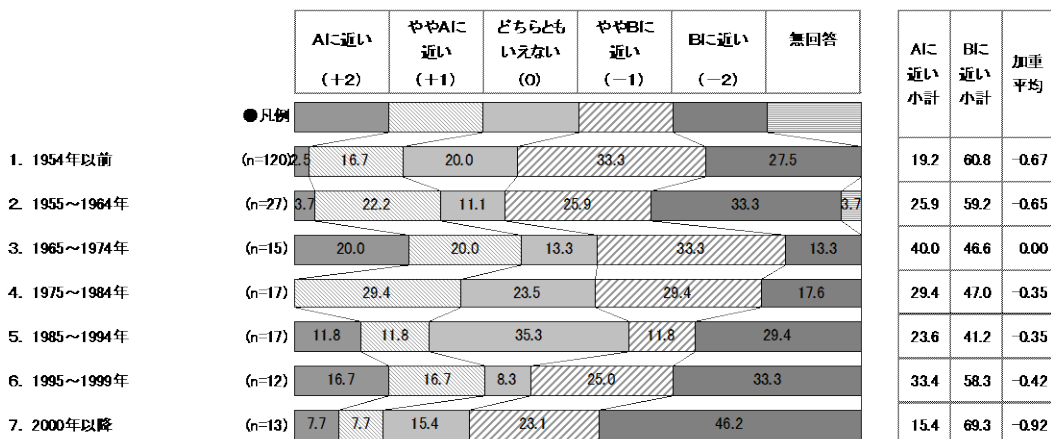
顧客評価の期間評価への反映状況

A・強く反映する／B・反映せず



顧客評価の期間評価への反映状況

A・強く反映する／B・反映せず

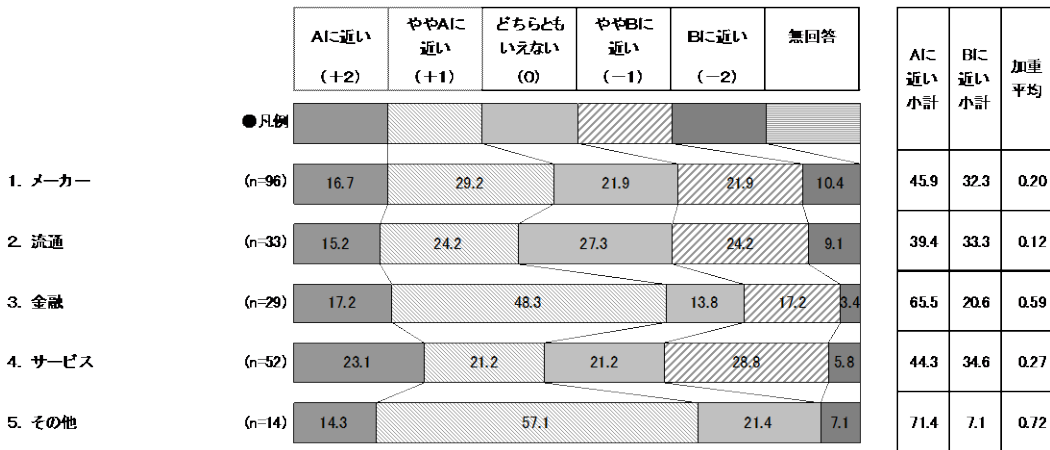


- 金融業はベストプラクティスを共有するための仕組みが整備されている企業が多い。
- 1965年～1984年、1995年以降に設立された企業はベストプラクティス共有の仕組みを整備している傾向が強い。
  - 金融業は約6割がベストプラクティス共有の仕組みを持っている。
  - 1965年～1984年、1995年以降に設立された企業は6割～7割の企業がベストプラクティスの共有の仕組みを持っている。

Q12-8 ベストプラクティスの共有の仕組み

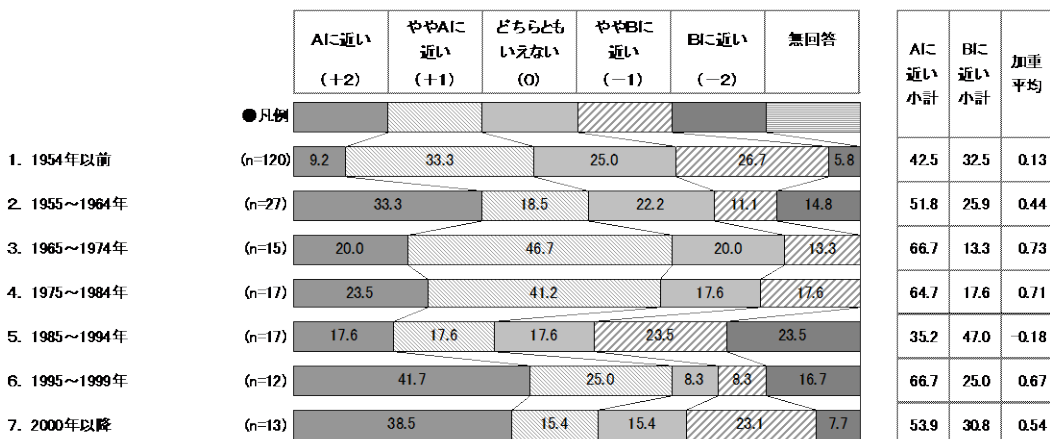
ベストプラクティスの共有の仕組み

A・あり/B・なし



ベストプラクティスの共有の仕組み

A・あり/B・なし

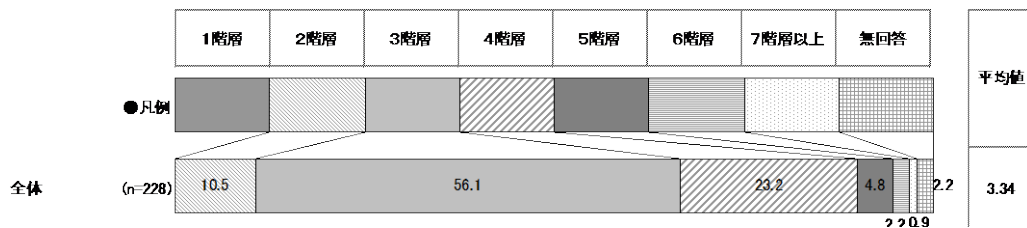




- 決済階層は3階層～4階層の企業が約8割を占める。
  - 内訳は、3階層の企業が約55%、4階層の企業が約25%である。

Q16 組織構造上の決済階層(レポーティングラインのレイヤー)

組織構造上の決済階層(レポーティングラインのレイヤー)

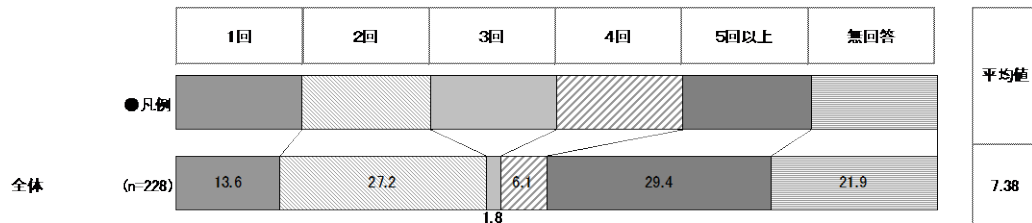


- 人事異動の回数は、年間2回以下の企業と、年間5回以上の企業で二極化している。
  - 年間2回以下の企業が約4割、年間5回以上の企業は約3割である。
- 人事異動を不定期に行う企業は定期的に行う企業よりも多く、全体の約3割を占める。
  - 不定期に行う企業は約3割、定期的に行う企業は2割弱である。

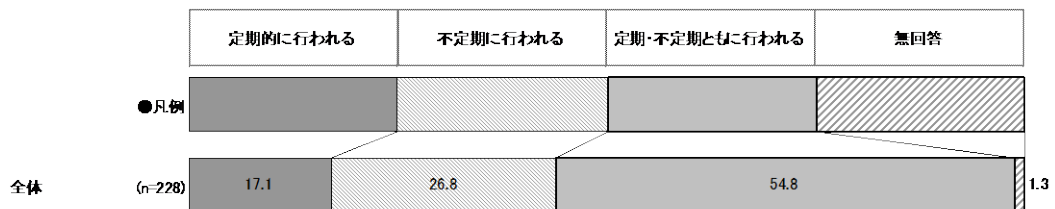
Q17-1 人事異動の回数

Q17-2 人事異動のタイミング

人事異動の回数



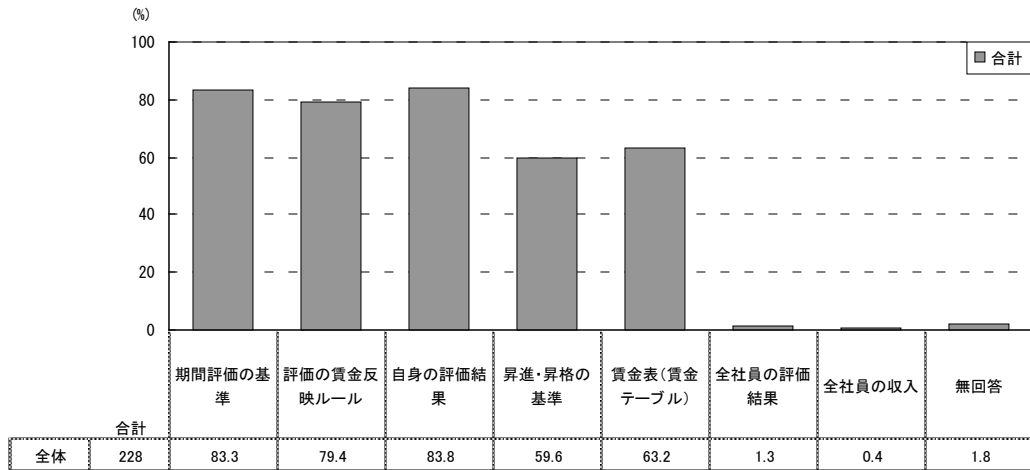
人事異動のタイミング



- 多くの企業は従業員に対して自身の評価結果と評価、昇進・昇格の基準、賃金の決定ルールを公開している。
- 評価結果、個人の収入を公開している企業は殆ど無い。

Q18 給与、評価に関する公開情報

給与、評価に関する公開情報

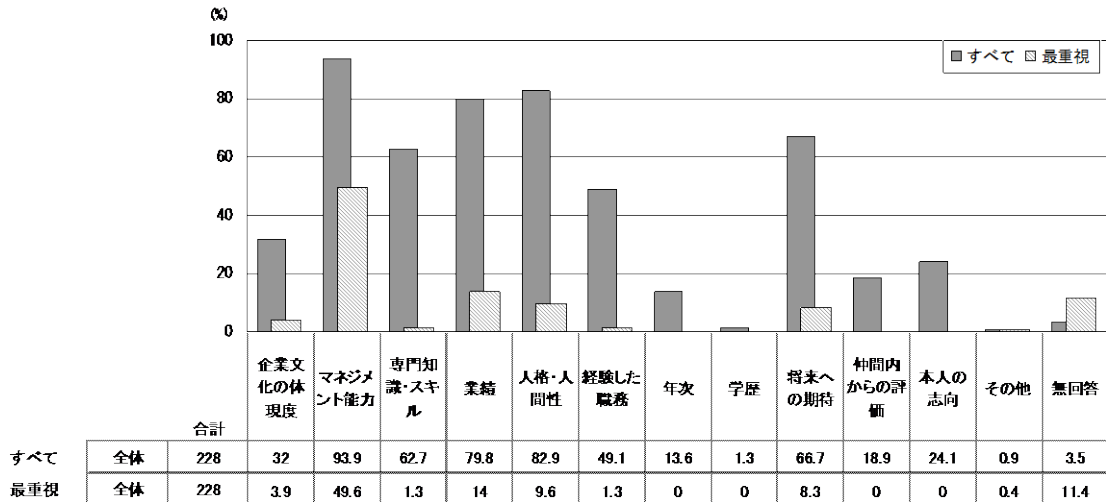


- 部長クラス、課長クラス共に、組織長にはマネジメント能力が最も必要とされている。
- 部長クラスは課長クラスと比較して専門知識・スキルは求められておらず、人格・人間性がより重視されるようになる。反面、将来への期待を見込んでの登用は減少する。

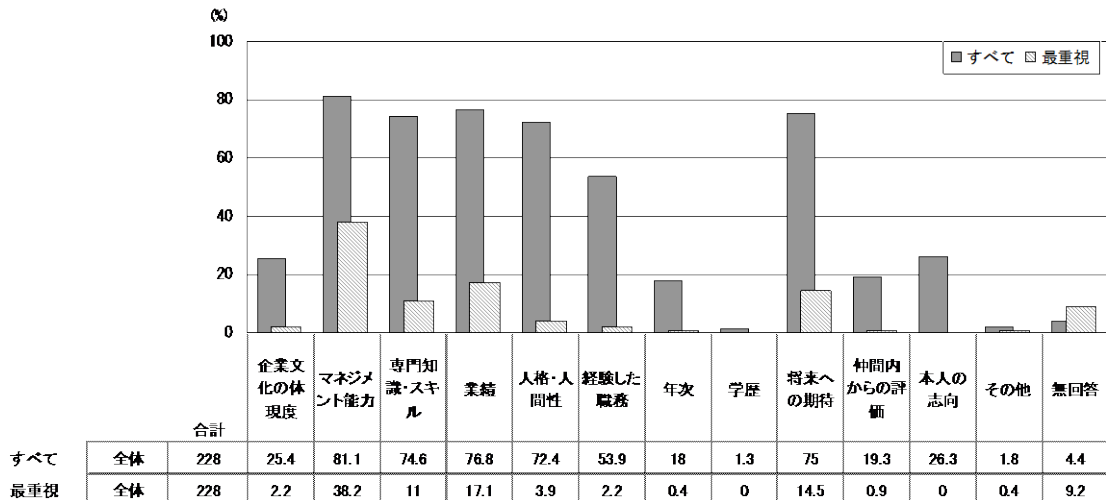
Q19-1 部長クラスの組織長への登用時の評価項目

Q19-2 課長クラスの組織長への登用時の評価項目

部長クラスの組織長への登用時の評価項目



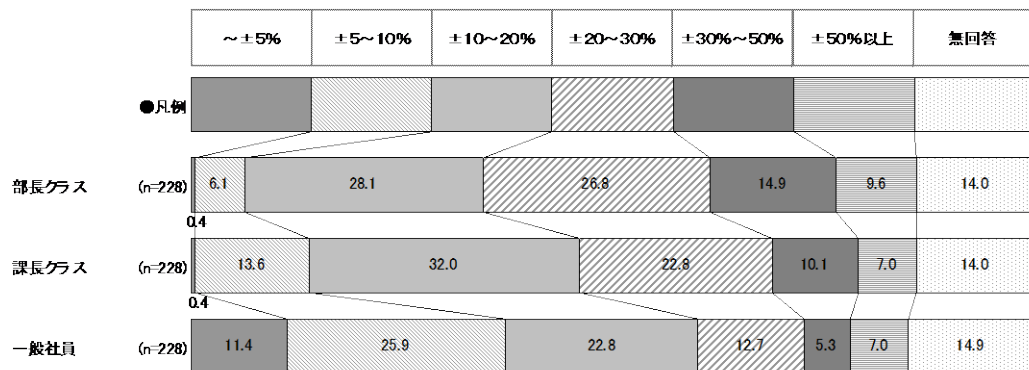
課長クラスの組織長への登用時の評価項目



- 役職があがるほど、評価結果による給与差が広がる傾向がある。
- 役職によらず、評価結果によって50%以上の給与差をつける企業が1割弱存在する。

Q20 評価結果による給与差のレンジ

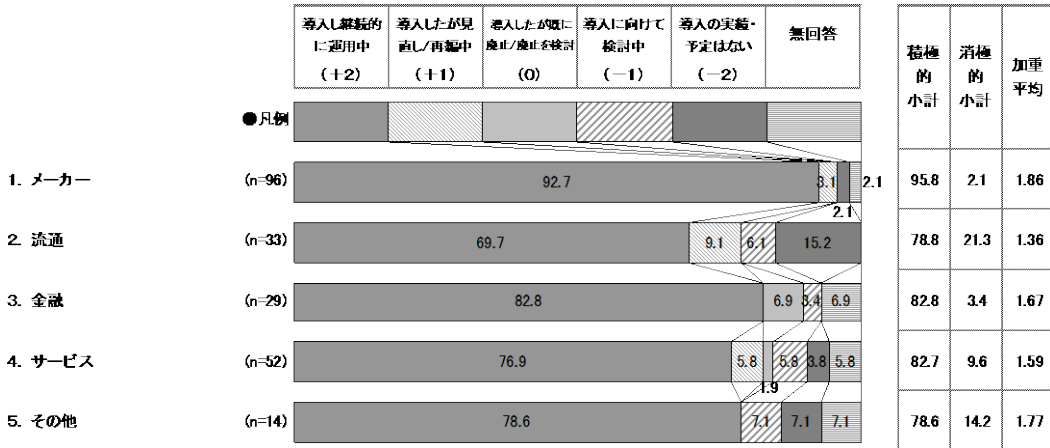
評価結果による給与差のレンジ



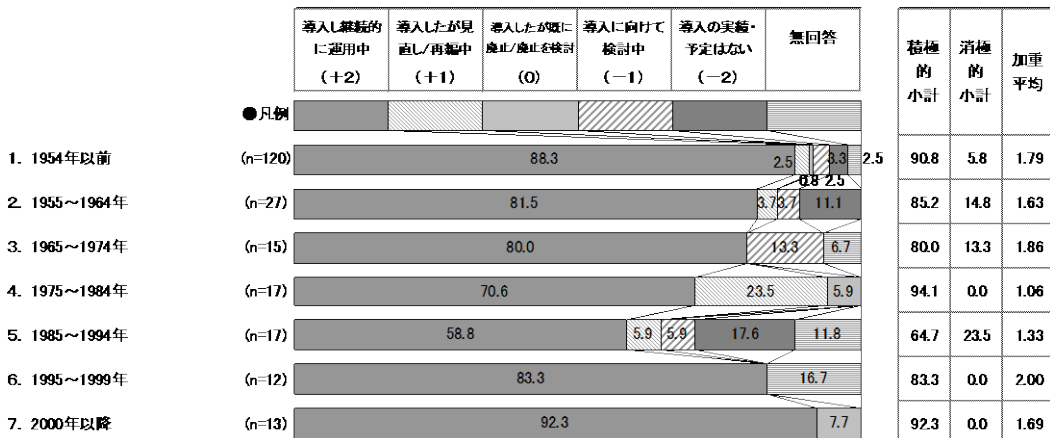
- MBO(目標管理制度)は8割前後の企業で導入されているが、1975年～1984年に設立された企業は約2割が見直しを検討している。

Q14-19 MBO(目標管理制度)

MBO(目標管理制度)



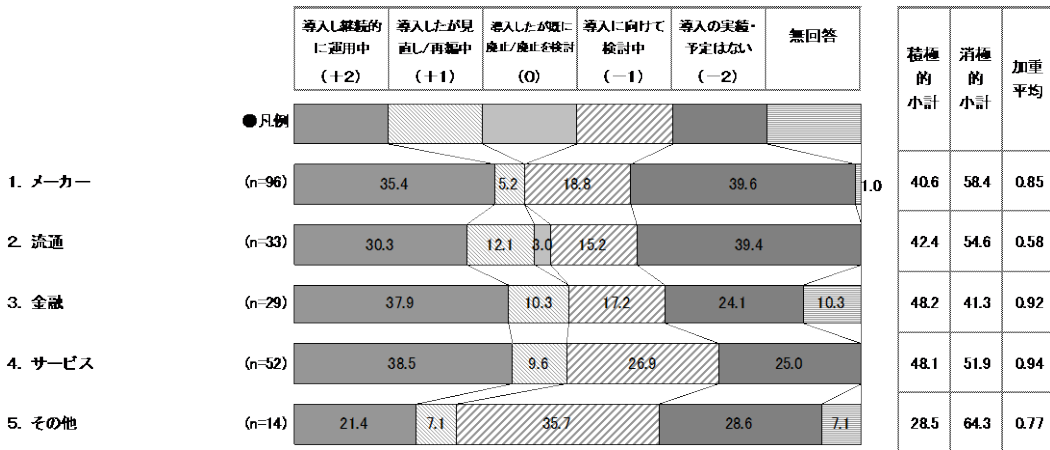
MBO(目標管理制度)



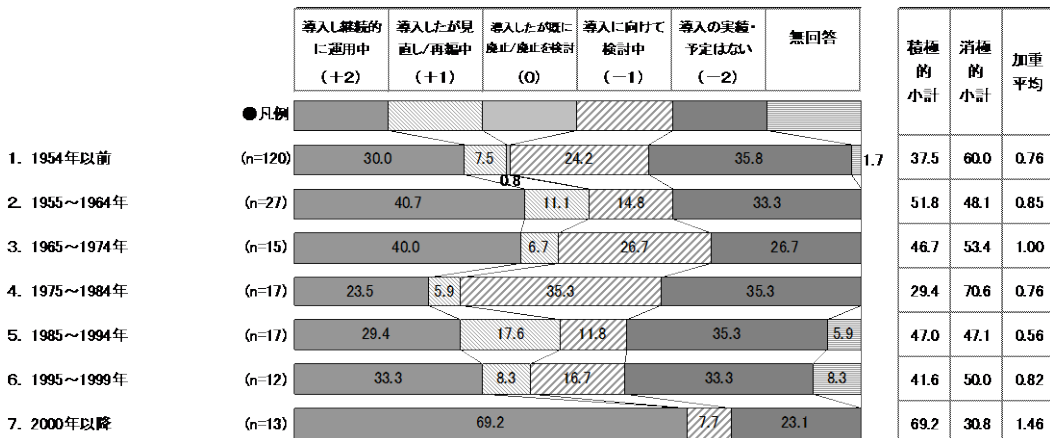
■ 360度評価は2000年以降に設立された企業で導入率が約9割であり、非常に高い。

Q14-20 360度評価

360度評価



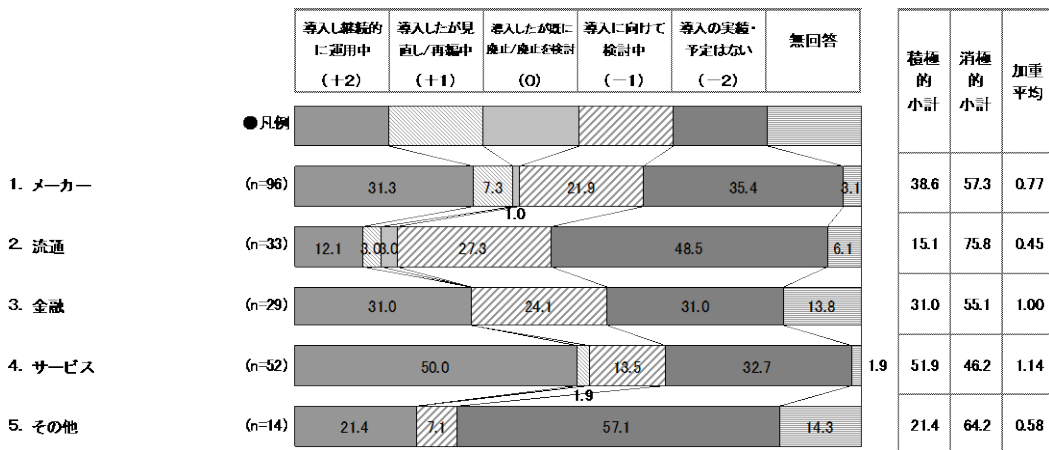
360度評価



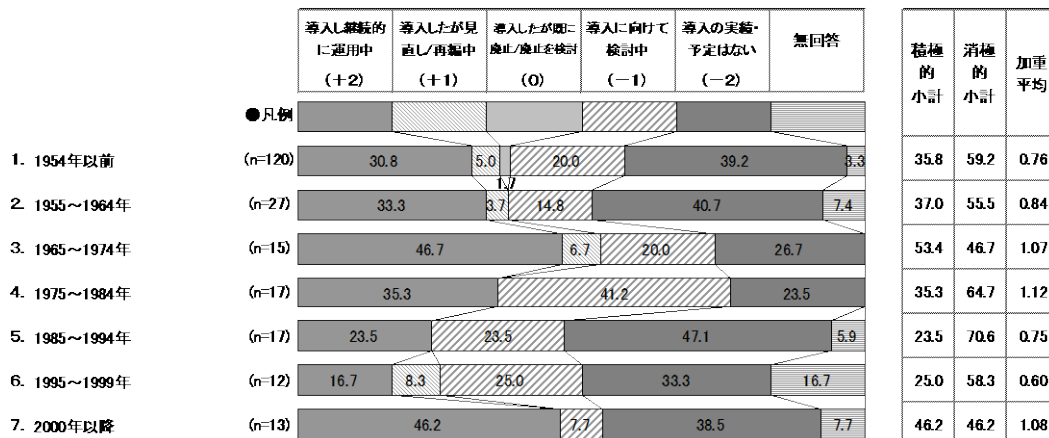
- プロフェッショナル人事制度はサービス業の導入率は約5割と高いが、流通業の導入率は約15%と低い。流通業では約3割の企業が導入を検討している。
- 1965年～1974年、2000年以降に設立された企業の導入率は約5割である。1975年～1984年に設立された企業は導入率は約35%であるが、約4割の企業が導入を検討している。

Q14-21 プロフェッショナル人事制度

プロフェッショナル人事制度



プロフェッショナル人事制度※注2

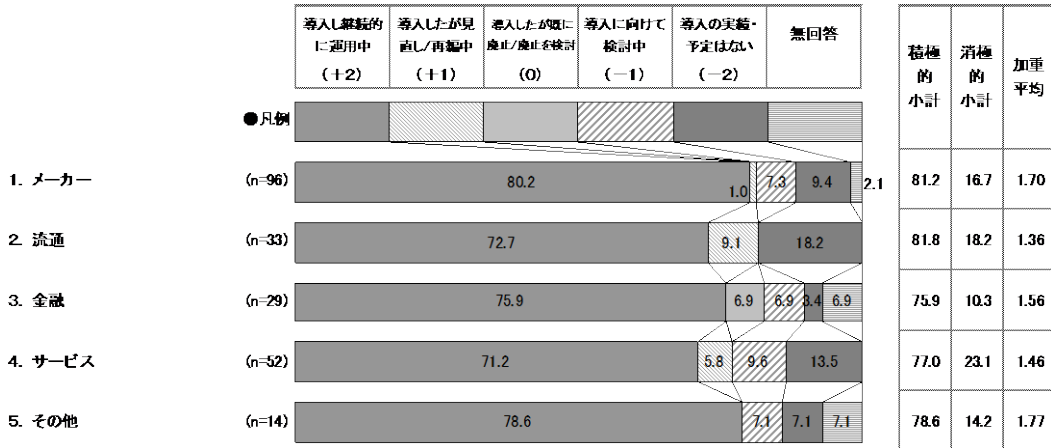




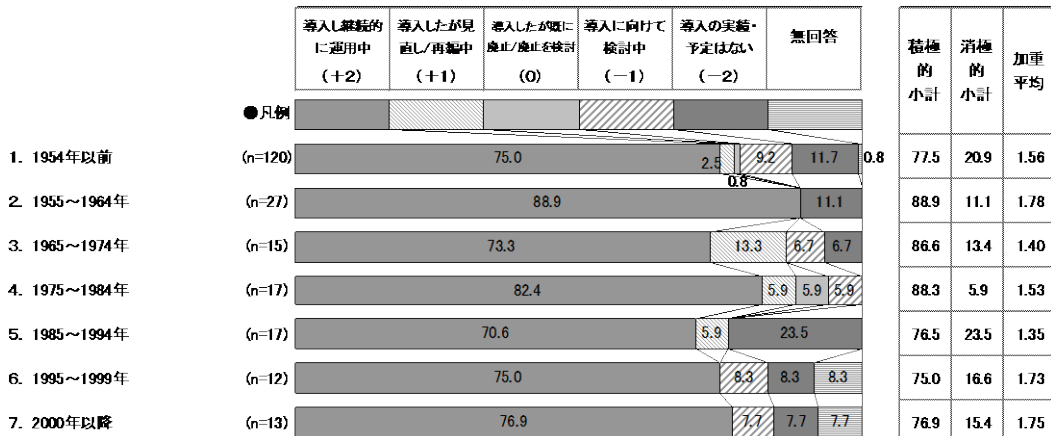
- 業種、設立年によらず約8割の企業で成果給が導入されている。
- 流通業、サービス業では1割弱の企業が見直しを検討している。
- 1965年～1974年の企業のうち、約15%の企業が見直しを検討している。

Q14-22 成果給

成果給



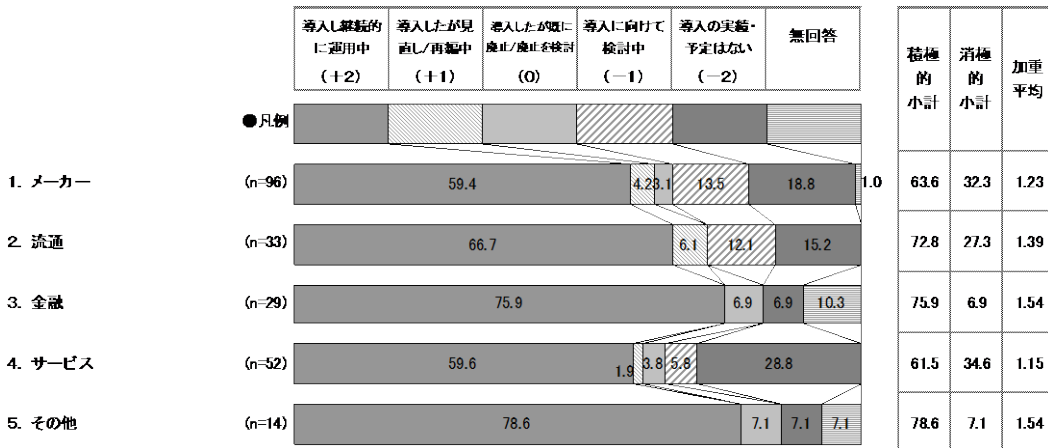
成果給



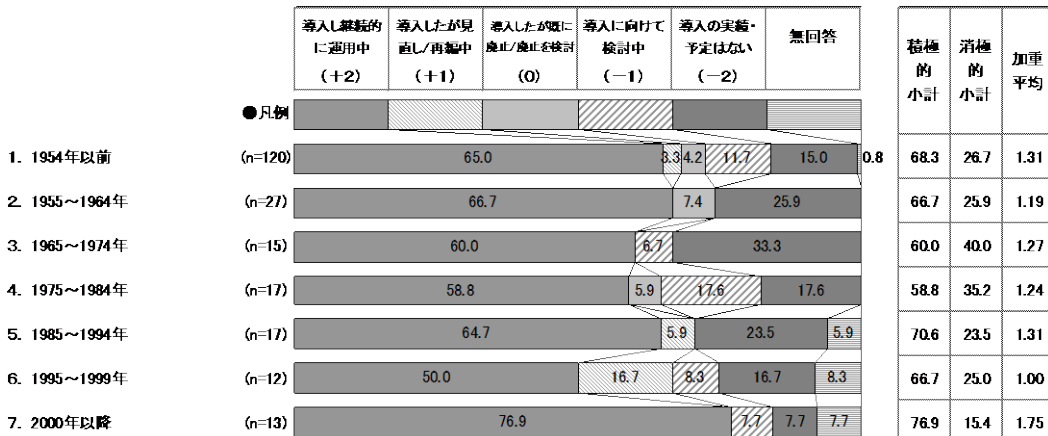
- 職務給はメーカー、流通業の1割強の企業が導入に向けて検討中である。
- 1975年～1984年の企業のうち、約2割の企業が導入に向けて検討中である。一方、1995年～1999年の企業は導入している約7割の企業のうち、約2割の企業で見直しが検討されている。

Q14-23 職務給

職務給



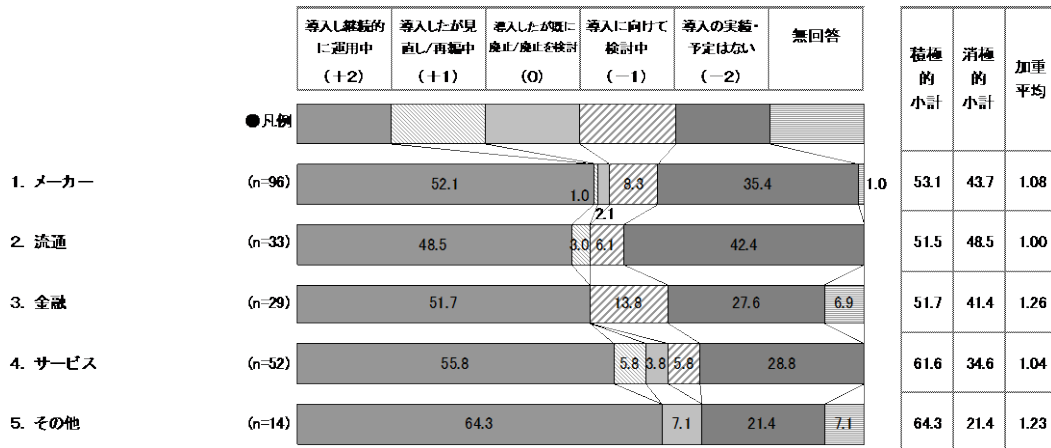
職務給



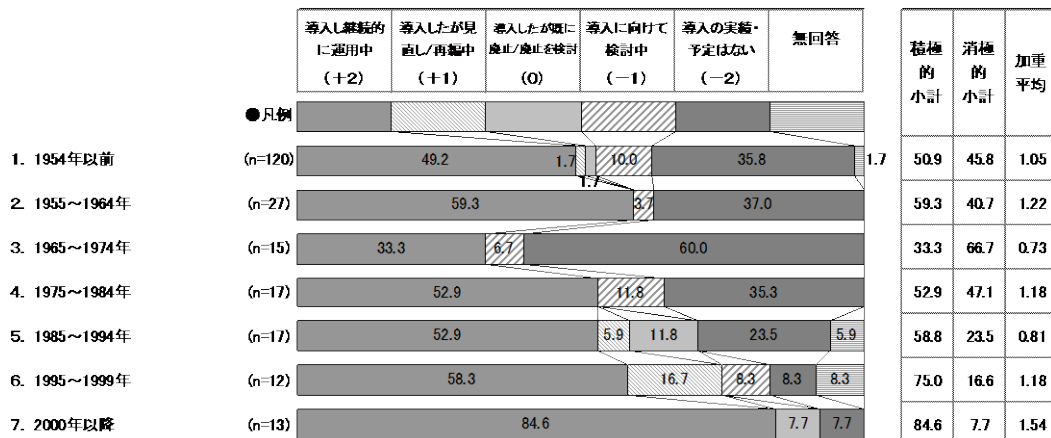
- 全ての業種において、5割程度の導入率となっている。
  - ただし、メーカー、流通では、4割程度の企業において導入の予定がないとされている。
- 設立年代別で見ると、1955～1964年設立の企業において3割程度の導入率に止まっているほかは、5割以上の導入率となっている。
  - 特に2000年以降設立の企業では、8割以上の高い導入率となっている。

Q14-24 年俸制

年俸制



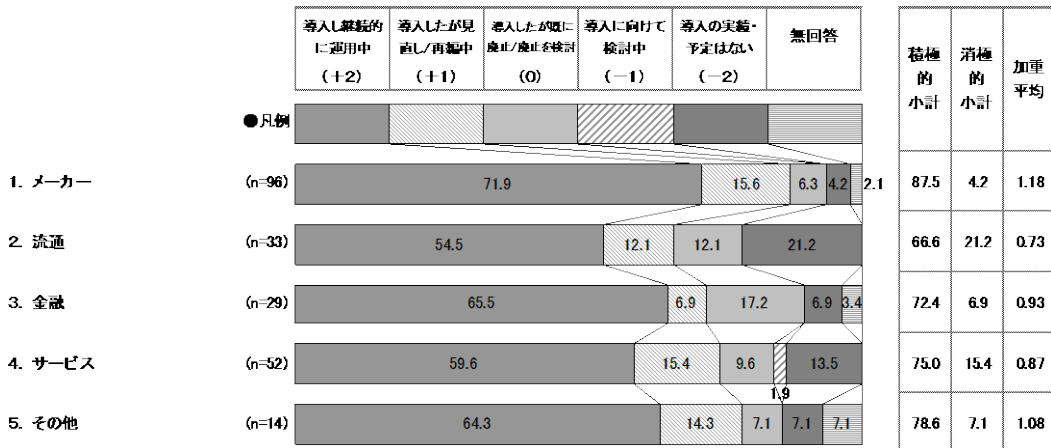
年俸制



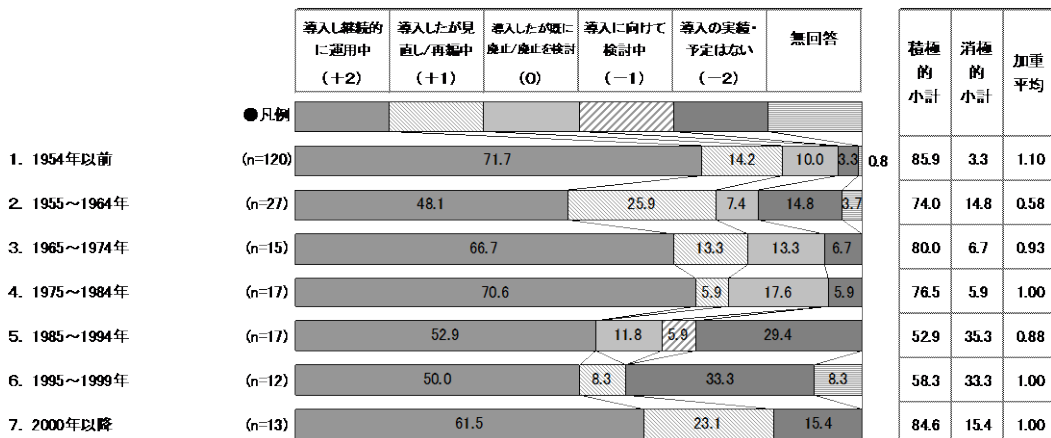
- 業種別で見ると、メーカーにおいては、7割を超える高い導入率となっている。
  - その他の業種では、6割程度と低く、特に流通業では5割強と、他業種に比べて低い水準となっている。
- 設立年代別で見ると、1954年以前設立の企業において、7割を超える高い導入率となっている。
  - 1955～64年設立の企業のうち、約1/4が見直し、再編を進めている。
  - 1985年以降設立の企業のうち、3割程度は、制度自体の導入予定がないとしている。

Q14-25 家族・住宅に関する福利厚生

家族・住宅に関する福利厚生



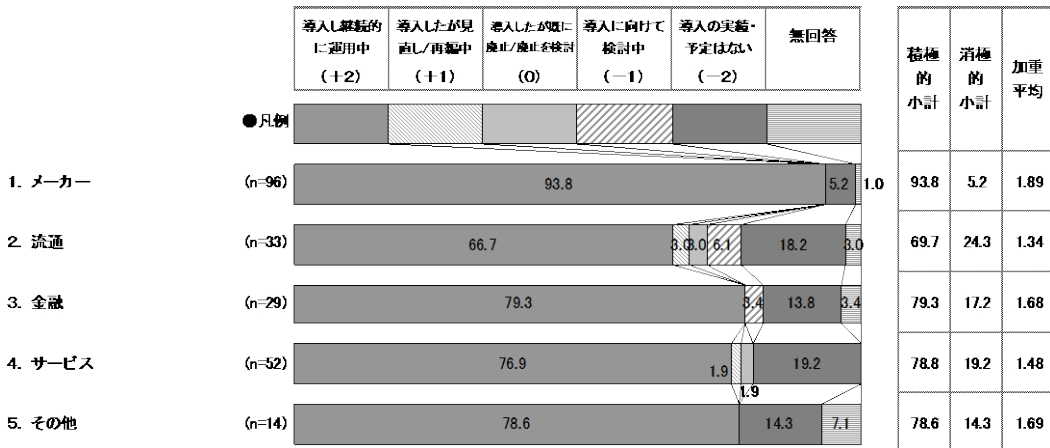
家族・住宅に関する福利厚生



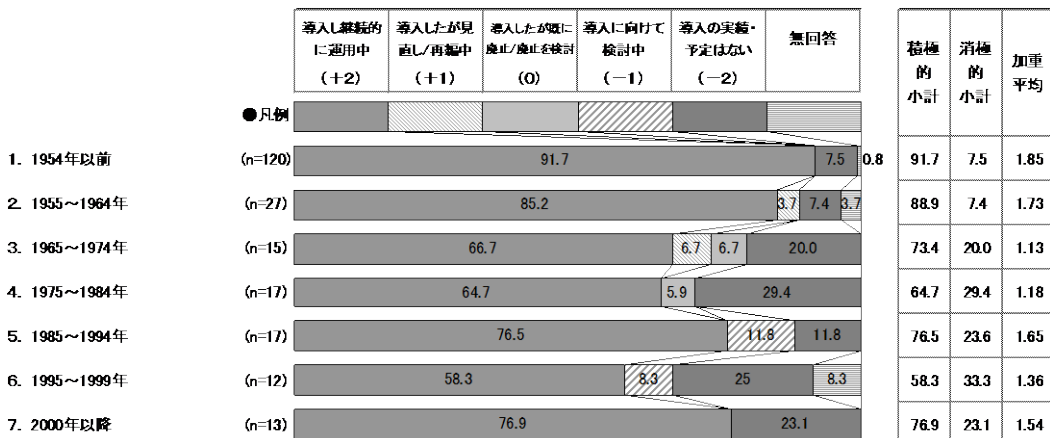
- 業種別で見ると、社員持株会制度は、流通業を除く全ての業種において、8割近い導入率となっている。
  - メーカーでは、9割以上の企業が導入している。
  - 流通業およびサービス業では、2割近い企業が、「導入の予定はない」と回答している。
- 設立年代別で見ると、1964年以前の企業においては8割以上の導入率となっているが、1965年以降になると、ほとんどの年代において7割以下の導入率に止まっている。

Q14-26 社員持株会制度

社員持株会制度



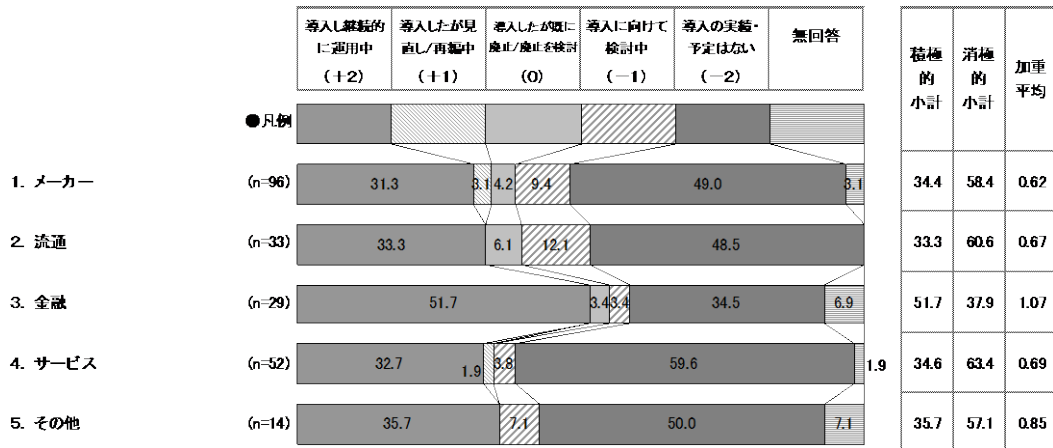
社員持株会制度



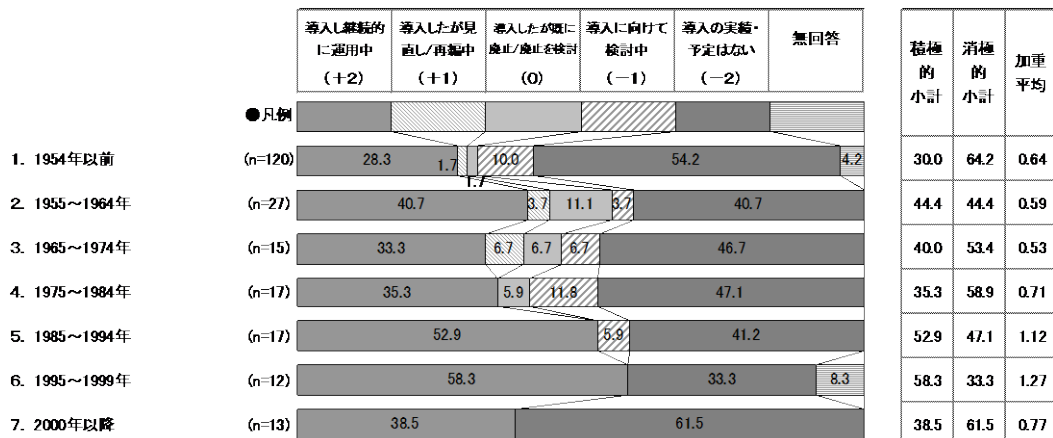
- ストックオプション制度は、金融業において5割を超える導入率となっているが、その他の業種では3割程度の導入率に止まっており、導入に向けた検討を行っている企業も1割に満たない業種がほとんどである。
- 設立年代別で見ると、1985～1999年設立の企業における導入率が高くなっていることから、給与などの処遇面で、伝統的な企業に劣ることが多い若い企業において、インセンティブとしての導入が進んでいることがわかる。

Q14-27 ストックオプション制度

ストックオプション制度



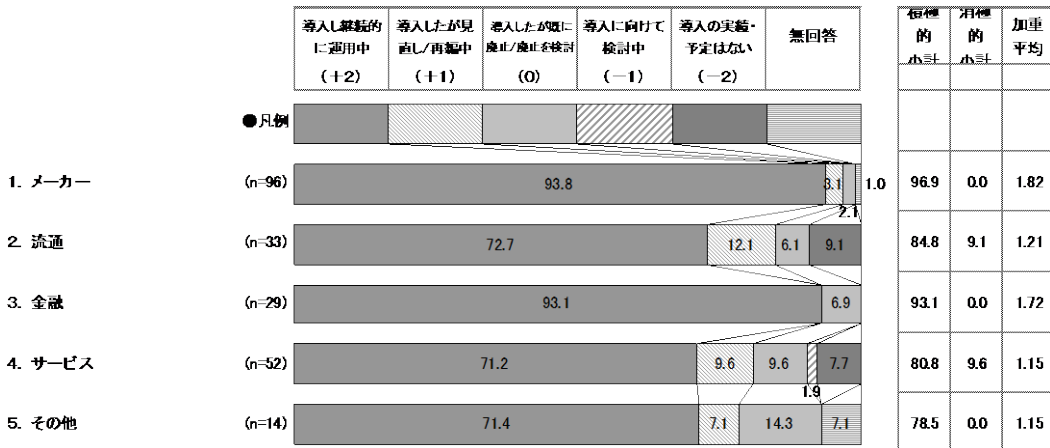
ストックオプション制度



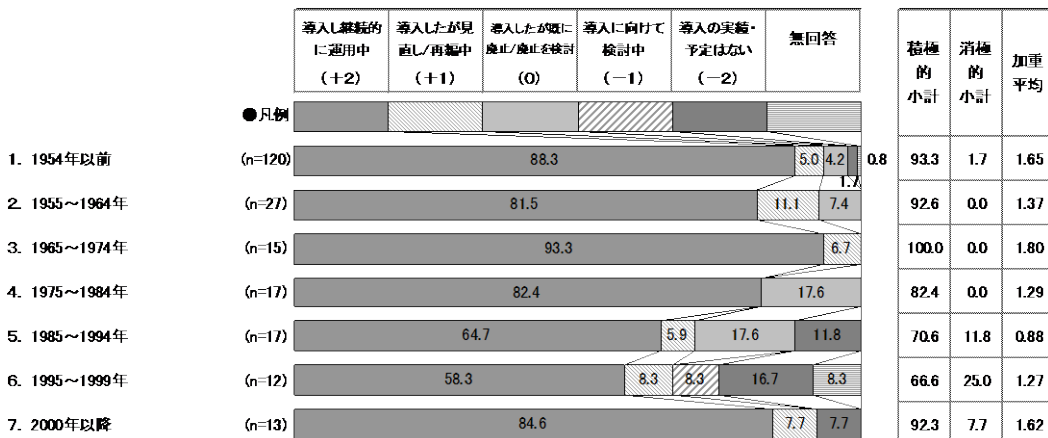
- 業種別で見ると、メーカー、金融においては9割を超える企業において導入されているが、流通・サービス・その他業種では、制度の見直しもしくは廃止に向けた動きを見せている企業が2割以上存在する。
- 設立年代別に見ると、1985年以降設立の企業において、制度の導入率が低くなり、制度の廃止・見直しに向けた検討を行っている比率が高くなっていることから、いわゆる“若い”企業ほど、制度の見直しに対して積極的であることがわかる。

Q14-28 退職金制度

退職金制度



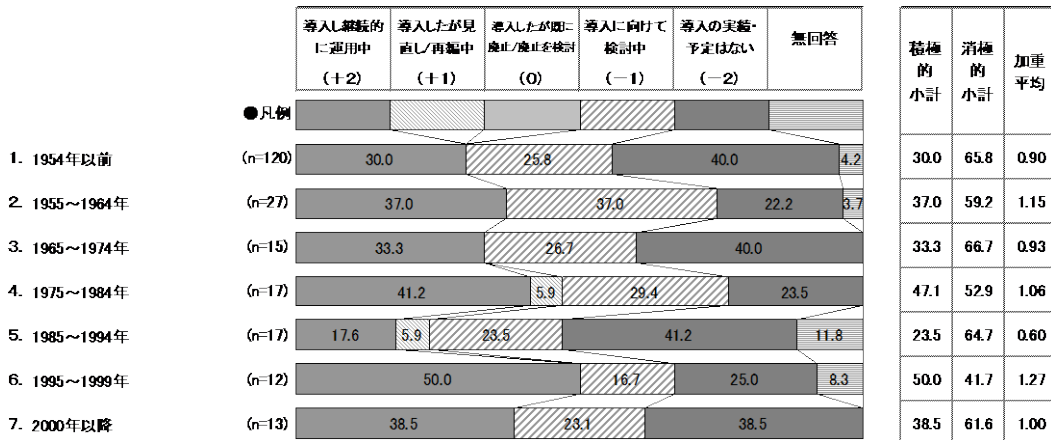
退職金制度



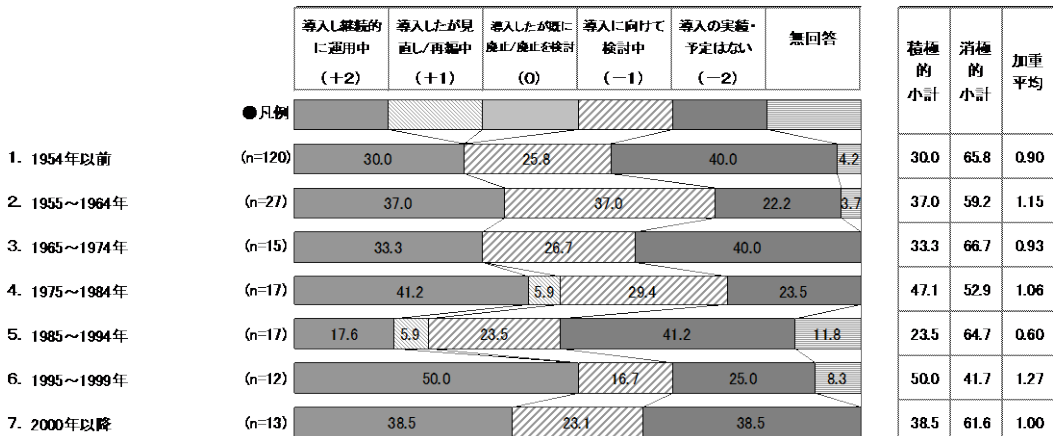
- 業種別に見ると、EAPはメーカーおよびサービス業で、既に導入している企業の比率が4割に達している。
  - 導入に向けて検討している企業も多いが、金融業では、5割近い企業が「導入予定なし」と回答している。
- 年代別で見ると、1985～1994年設立の企業において導入率が2割以下になっている点を除くと、どの年代においても、導入率は3割を超えており、導入検討中の企業を含めると、5割以上の企業が導入に対して前向きな姿勢を見せている。

Q14-32 EAP(Employee Assistance Program)

EAP(Employee Assistance Program)※注2



EAP(Employee Assistance Program)※注2

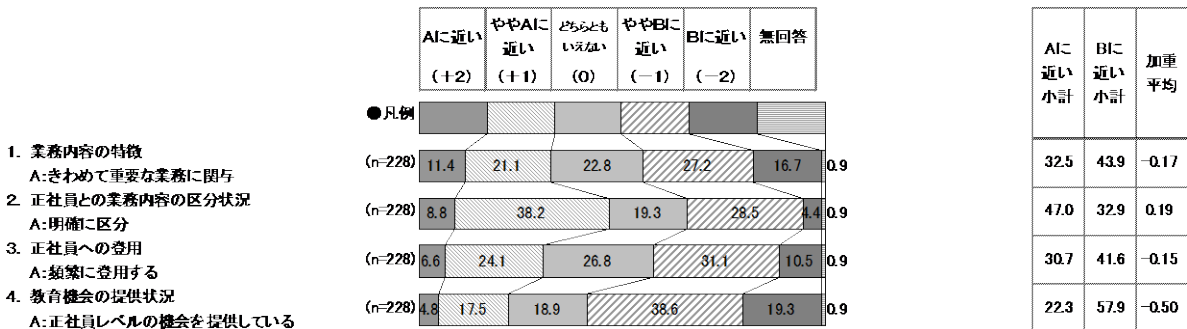




- 非正規社員に重要な業務を任せたり、正規社員へ登用する企業は3割近く存在し、正社員並の教育機会を提供している企業も約2割存在する。
- 一方、半数近くの企業では正社員の業務と比正規社員の業務は明確に区分されている。

Q13 正社員以外の従業員の活用

正社員以外の従業員の活用

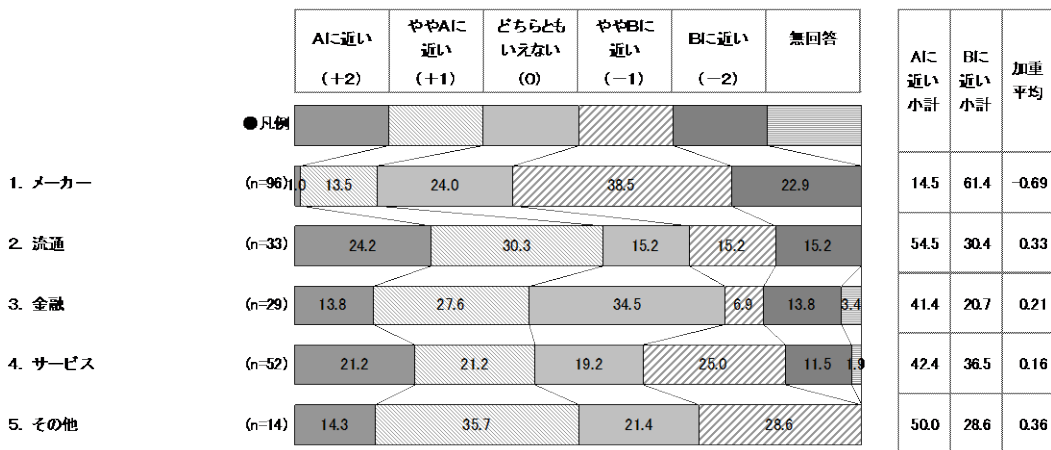


- メーカーは比正規社員を周辺業務のみに関与させる傾向が強い。
- 1955年～1964年に設立された企業は比正規社員に重要な業務に関与させる傾向が強い。一方、1975年～1984年に設立された企業は比正規社員に周辺業務のみ関与させる傾向が強い。
  - メーカーは約6割が周辺業務のみに関与させると回答しており、重要な業務に携わらせると回答した企業は約15%であり、他業種に比べて周辺業務で活用する傾向が強い。
  - 1955年～1964年に設立された企業は約半数が非正規社員を重要な業務で活用している。一方、1975年～1984年に設立された企業では、約6割が周辺業務のみで活用している。

Q13-1 業務内容の特徴

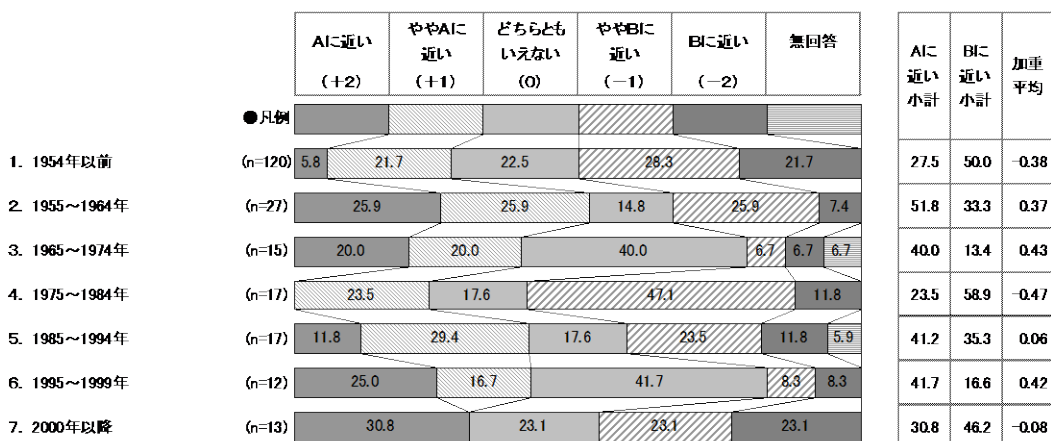
業務内容の特徴

A・きわめて重要な業務に関与／B・周辺業務のみに関与



業務内容の特徴

A・きわめて重要な業務に関与／B・周辺業務のみに関与

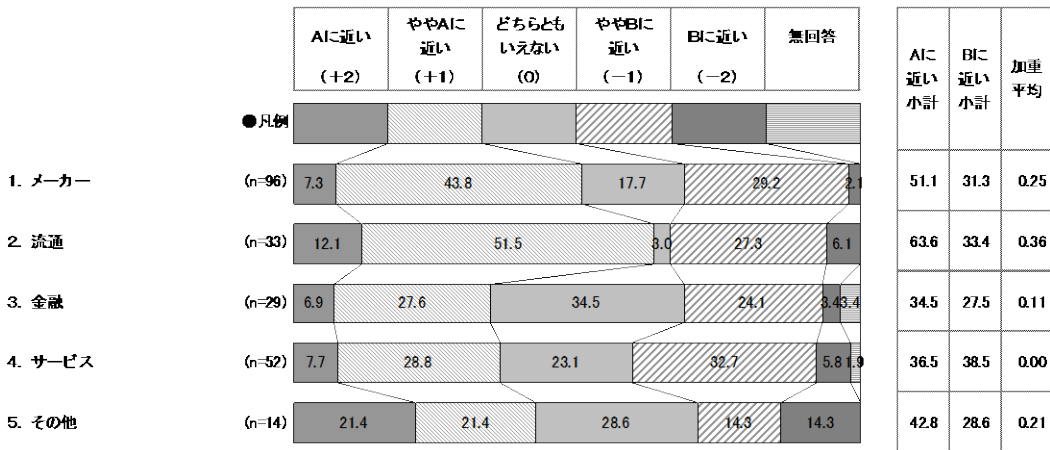


- 流通業は正社員と比正規社員の業務を明確に区分する傾向が強い。
- 1955年～1964年に設立された企業は正社員と比正規社員の業務を明確に区分する傾向が強い。
  - 流通業は約6割が明確に区分していると回答している。
  - 1955年～1964年に設立された企業は、約2/3が明確に区分していると回答している。

Q13-2 正社員との業務内容の区分状況

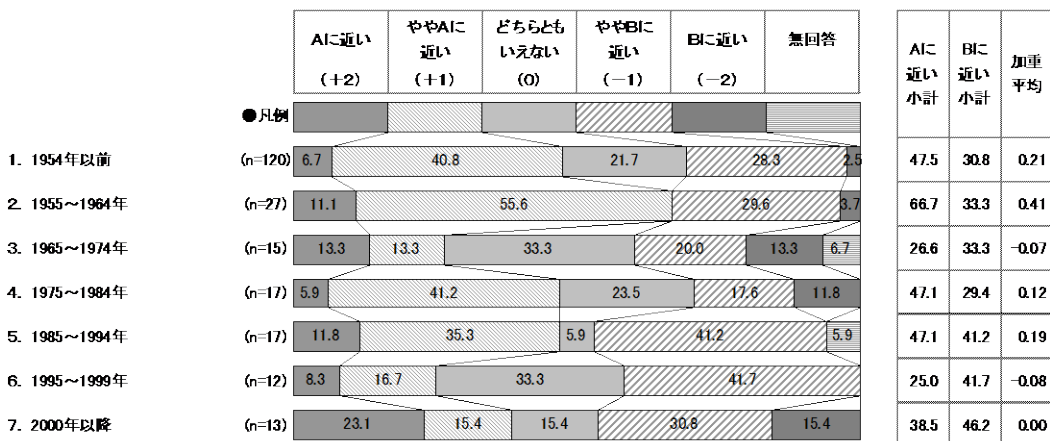
正社員との業務内容の区分状況

A・明確に区分／B・区分していない



正社員との業務内容の区分状況

A・明確に区分／B・区分していない

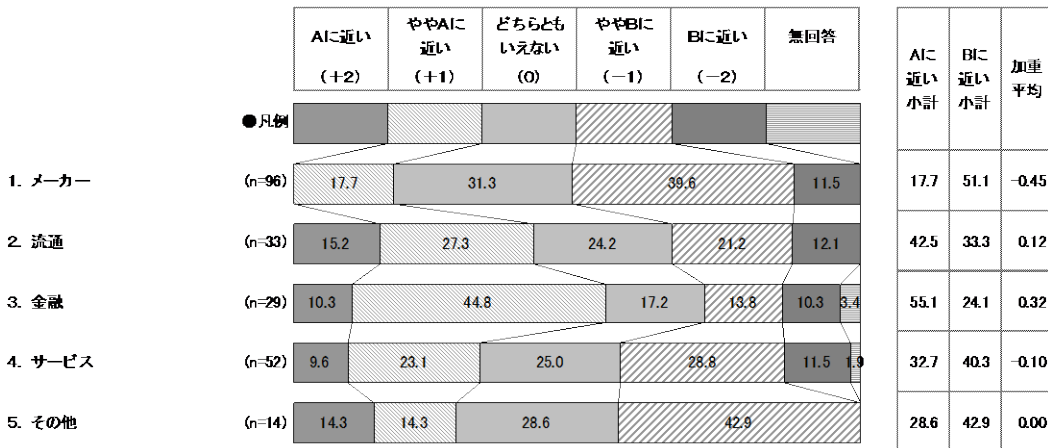


- 金融業は比正規社員を正社員に登用する傾向が強いが、メーカーは正社員に登用することは少ない。
- 1975年～1994年に設立された企業は正社員に登用する傾向が強い。一方、2000年以降に設立された企業は正社員に登用することは少ない。
  - 金融業は約半数が非正規社員を正社員に登用すると回答している。一方、メーカーは正社員に登用する企業が2割弱であり、約半数の企業が正社員に登用しないと回答している。
  - 1975年～1994年に設立された企業は約半数の企業が正社員に登用すると回答している。一方、2000年以降に設立された企業は正社員に登用する企業が約15%しかない。

Q13-3 正社員への登用

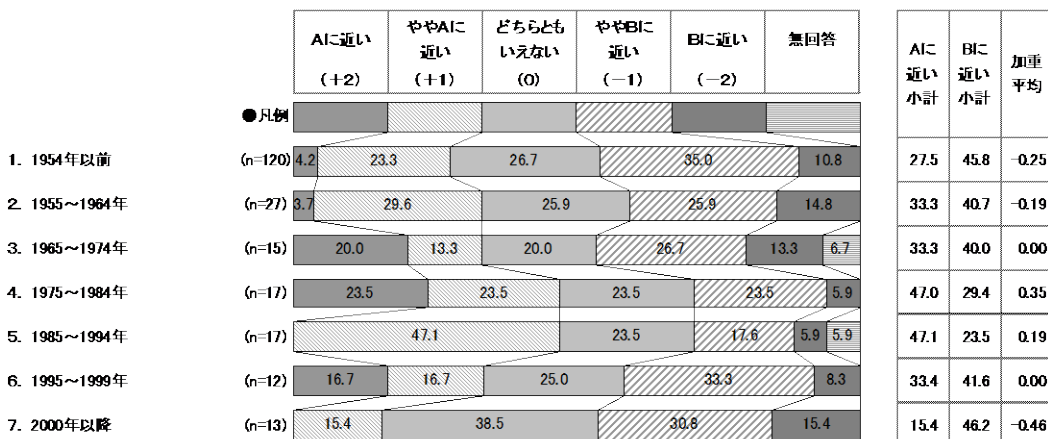
正社員への登用

A・頻繁に登用する／B・登用しない



正社員への登用

A・頻繁に登用する／B・登用しない

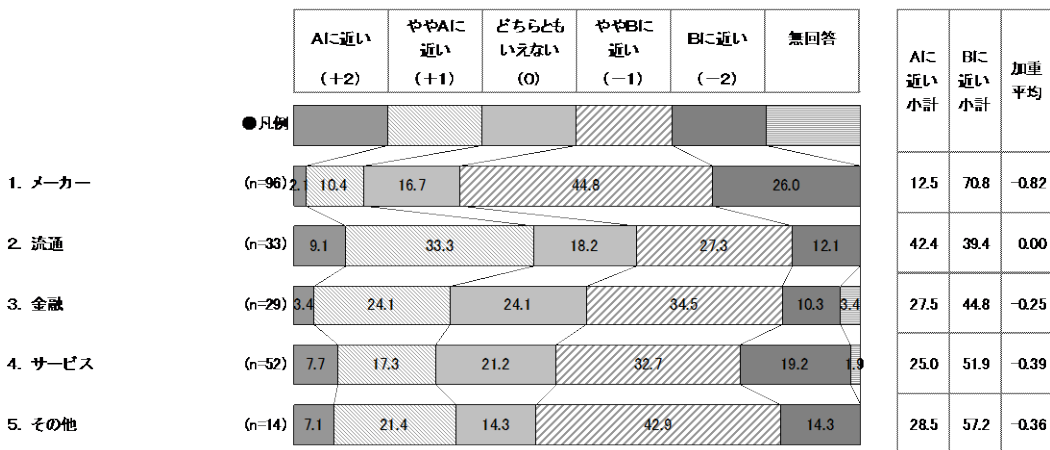


- 流通業は比正規社員に教育機会を提供する企業が多いが、メーカーは多くの企業が教育機会の提供を行っていない。
- 1965年～1974年に設立された企業は比正規社員に教育機会を提供する傾向が強い。
  - 流通業は約4割が正社員レベルの教育機会を提供している。一方、メーカーは約7割が教育機会の提供を行っていない。
  - 1965年～1974年に設立された企業は約半数が非正規社員に教育機会を提供している。

Q13-4 教育機会の提供状況

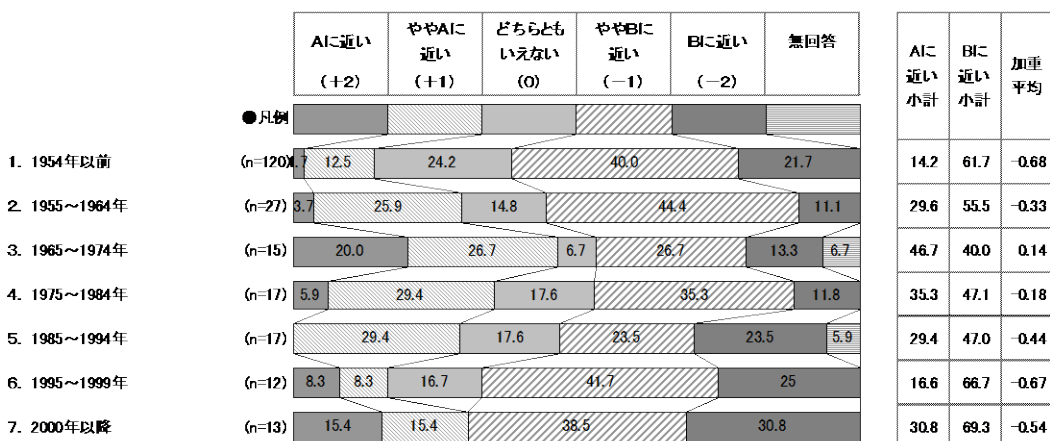
教育機会の提供状況

A・正社員レベルの機会を提供している／B・機会を提供していない



教育機会の提供状況

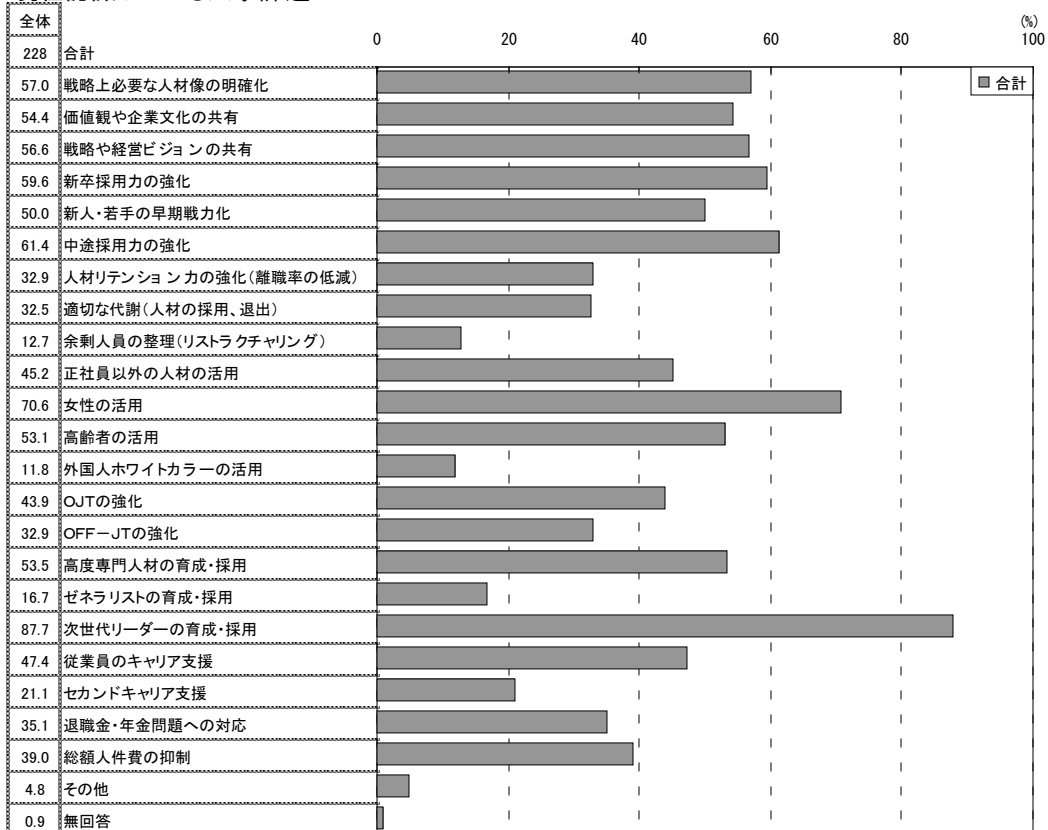
A・正社員レベルの機会を提供している／B・機会を提供していない



- 最も多くの企業が課題と認識しているのは、次世代リーダーの育成・採用である。
- 次いで、経営ビジョンや戦略、企業文化に関する人事課題や、女性や高齢者、非正規社員などの多様な人材の活用、高度専門人材や即戦力の育成・採用に関する意識が高い。
- 一方、ゼネラリストの育成・採用や外国人ホワイトカラーの活用、セカンドキャリア支援、余剰人員の整理に対する問題意識は低い。
  - 次世代リーダーの育成は約9割の企業が問題意識を持っている。
  - 戦略上必要な人材の明確化や価値観・企業文化、戦略・経営ビジョンの共有については、約6割の企業が問題意識を持っている。
  - 女性活用は約7割の企業が、高齢者や非正規社員の活用は約半数の企業が問題意識を持っている。
  - 新人・若手の早期戦力化、中途採用力の強化、高度専門人材の育成・採用については、5割～6割の企業が問題意識を持っている。
  - ゼネラリストの採用・育成や外国人ホワイトカラーの活用、セカンドキャリア支援、余剰人員の整理はいずれも問題意識を持っている企業が2割以下である。

Q15 現在認識している人事課題

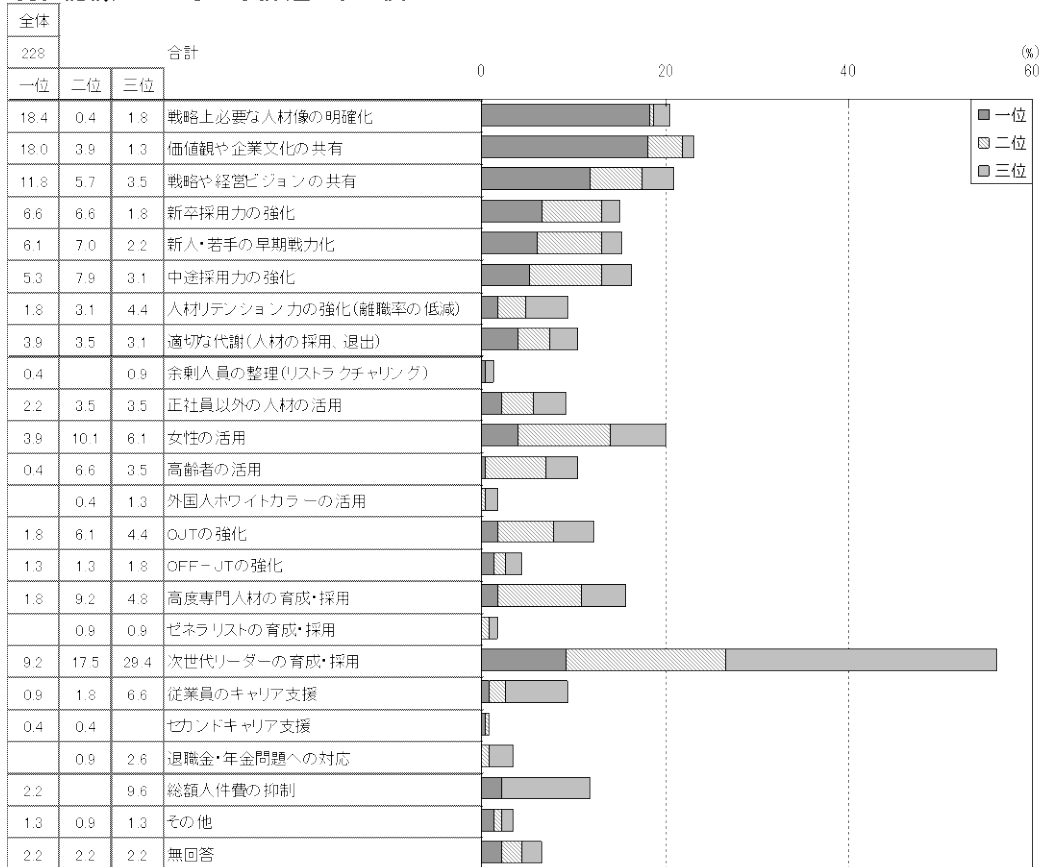
現在認識している人事課題



- 最も重要度が高いと考えられているのは、戦略上必要な人材の明確化や価値観・企業文化の共有に関する人事課題である。
- 次世代リーダーの育成・採用は非常に多くの企業が課題と認識しているが、重要度は二番目、三番目と回答した企業が多い。
- 多様な人材の活用や高度専門人材の育成・採用は多くの企業で課題と認識されているものの、重要度は低い。
  - 戦略上必要な人材像の明確化、価値観や企業文化の共有は約2割の企業が最も重要な人事課題としてあげている。
  - 次世代リーダーの育成は最も重要な人事課題であると回答した企業は約1割であるが、約半数の企業が二番目、三番目に重要であると回答している。
  - 女性や高齢者、非正規社員の活用や、新人・若手の早期戦力化、中途採用力の強化、高度専門人材の育成・採用を最も重要な課題であると回答した企業は5%程度がそれ以下である。

Q15-SQ1 現在認識している人事課題上位3個

現在認識している人事課題上位3個

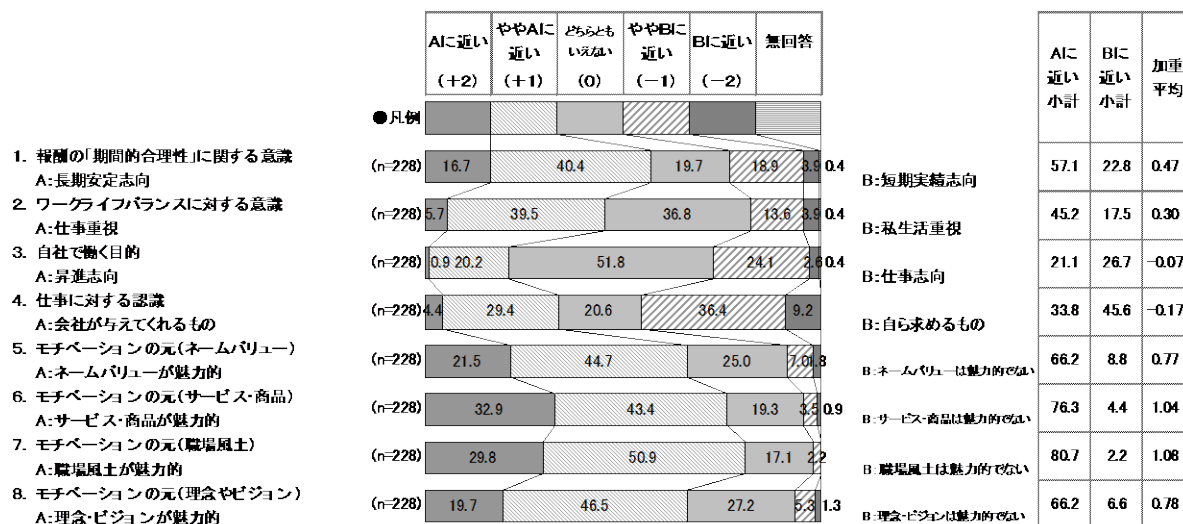


## 第四章 社員の就業観



- 長期安定志向で仕事重視の社員が主流である。
- 働くモチベーションは自社のサービスや商品、職場風土が重視される傾向があり、ネームバリューや理念・ビジョンは比較的重視されていない。
  - 半数以上の企業が、社員は長期安定志向であると回答している。短期実績志向の企業は約2割である。
  - ワークライフバランスに関しては、半数近くの企業の社員が仕事重視である。私生活重視の企業は2割に満たない。
  - 社員の働く目的に関しては、昇進目的と回答した企業、仕事内容と回答した企業ともに2割強であり、約半数の企業がどちらともいえないと回答している。
  - 約半数の企業が、仕事は会社が与えてくれるものではなく、自ら求めるものであると回答している。対して、会社が与えてくれるものと回答している企業は約3割である。
  - 働くモチベーションとして、自社のサービス・商品や職場風土に魅力を感じている企業は比較的多く、約8割の企業が魅力的であると回答している。対して、自社のネームバリューや理念・ビジョンに魅力を感じる企業は比較的少なく、魅力的であると回答している企業は約2/3である。

社員の就業観

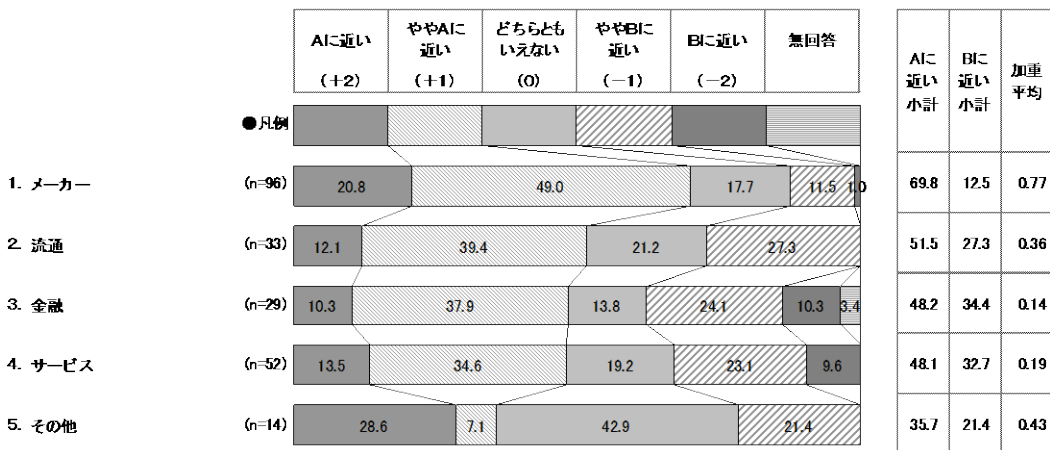


- メーカーが最も長期安定志向が高く、金融、サービス業は比較的短期業績志向が高い。
- 1964年以前と2000年以降に設立された企業が長期安定志向が高い。対して、1975年～1995年に設立された企業は短期業績志向が高い。

Q4-1 報酬の「期間的合理性」に関する意識

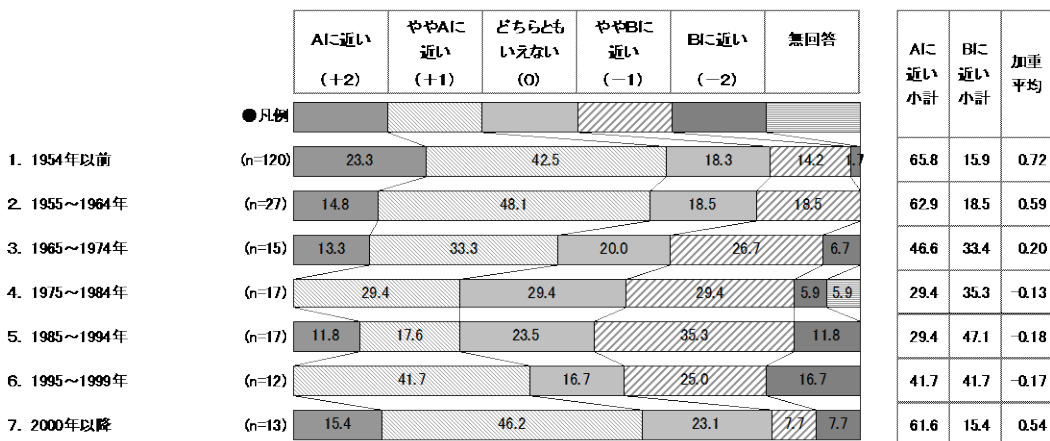
報酬の「期間的合理性」に関する意識

A・長期安定志向／B・短期実績志向



報酬の「期間的合理性」に関する意識

A・長期安定志向／B・短期実績志向

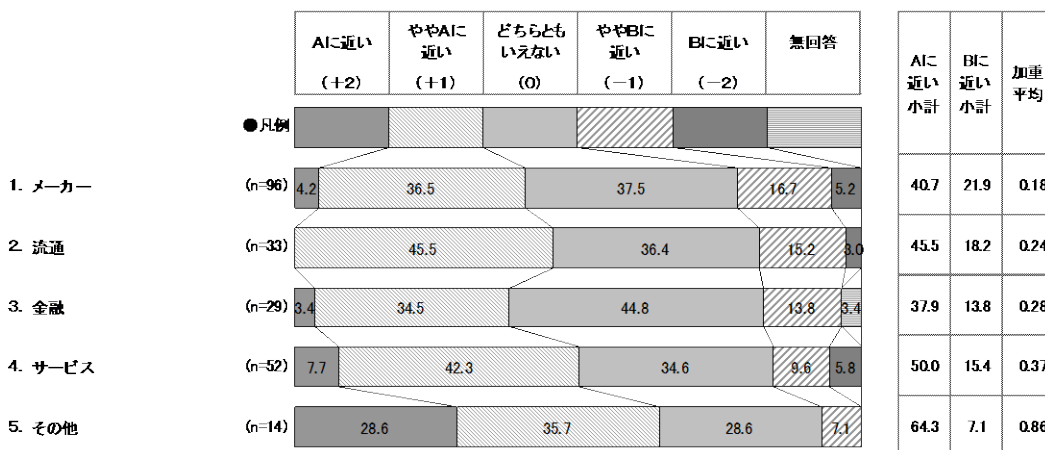


- 業種によらず4割～5割近くの企業は社員は私生活よりも仕事重視であると回答している。
- 1965年～1994年、2000年以降に設立された企業は仕事重視の傾向が強く、1995年～1999年に設立された企業は私生活重視の傾向が強い。

Q4-2 ワークライフバランスに対する意識

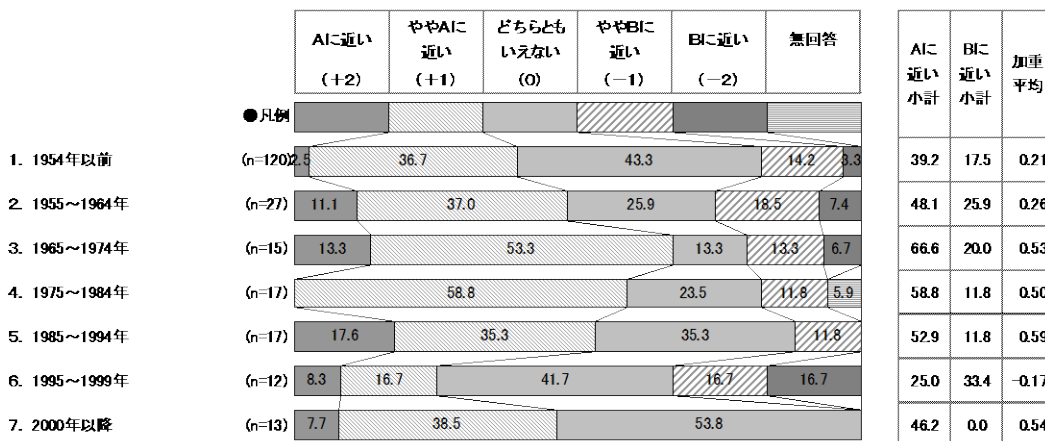
ワークライフバランスに対する意識

A・仕事重視/B・私生活重視



ワークライフバランスに対する意識

A・仕事重視/B・私生活重視

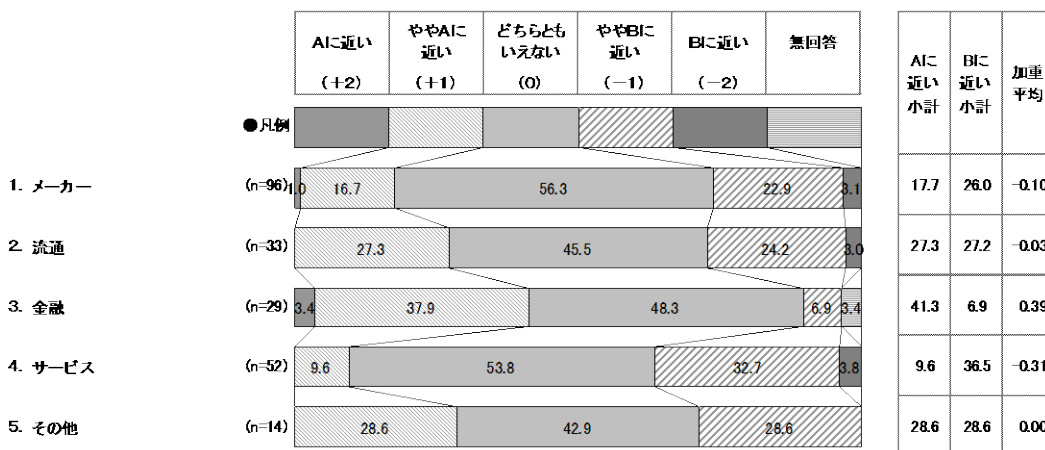


- 金融業が最も昇進志向が強く、サービス業は仕事内容を重視する傾向が強い。
- 1954年以前、2000年以降に設立された企業が昇進志向が強い。対して、1985年～1994年に設立された企業は仕事内容を重視する傾向が強い。

Q4-3 自社で働く目的

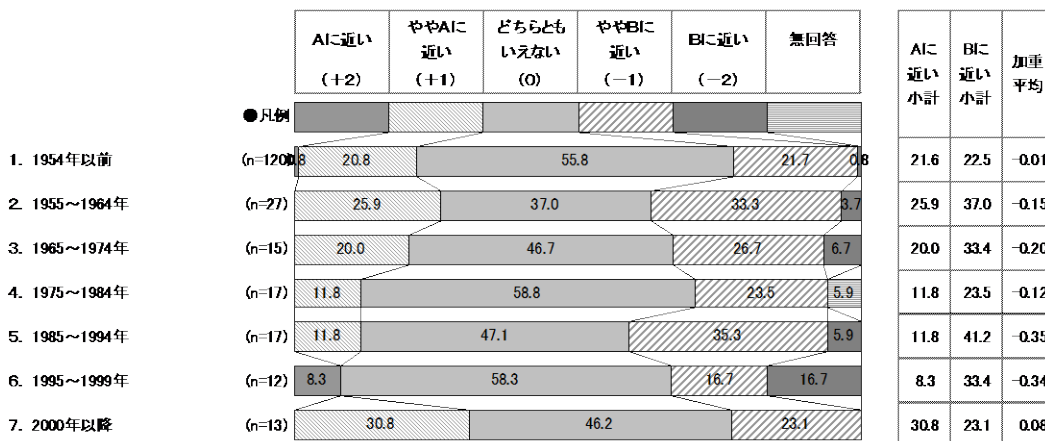
自社で働く目的

A・昇進志向／B・仕事志向



自社で働く目的

A・昇進志向／B・仕事志向

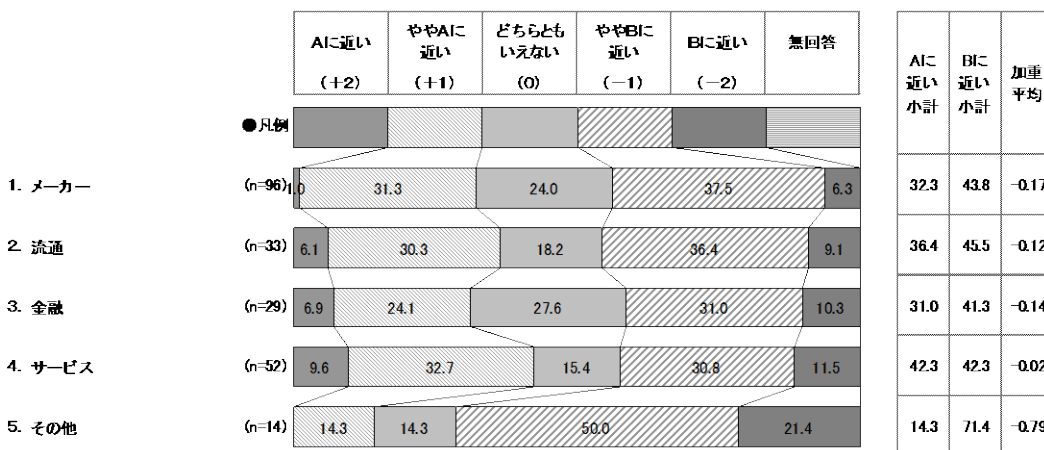


- 業種によらず仕事は自ら求めるものであると回答している企業が4割強、仕事は会社が与えてくれるものと回答している企業が3割～4割である。
- 1985年～1994年に設立された企業が最も仕事に対する能動性が高く、約2/3の企業が仕事は自ら求めるものであると回答している。対して、1954年以前に設立された企業が最も受動的な傾向が強く、約4割の企業が、仕事は会社が与えてくれるものであると回答している。

Q4-4 仕事に対する認識

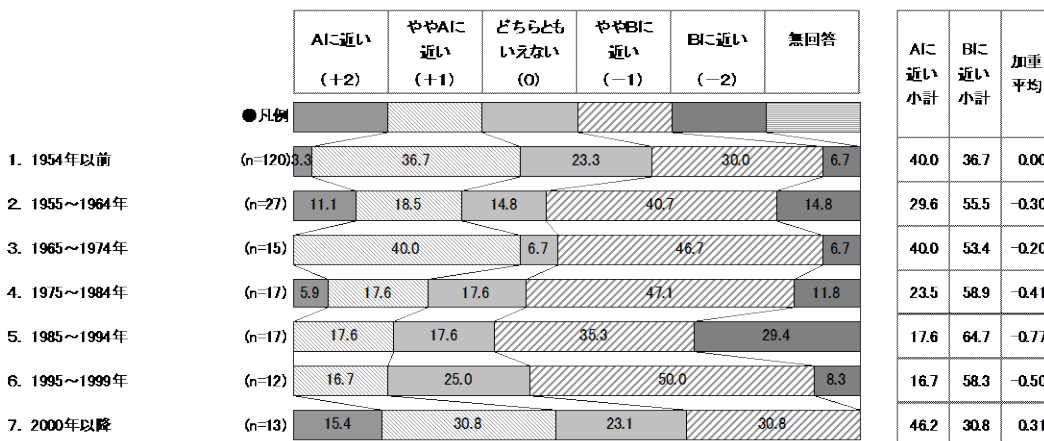
仕事に対する認識

A・会社が与えてくれるもの／B・自ら求めるもの



仕事に対する認識

A・会社が与えてくれるもの／B・自ら求めるもの

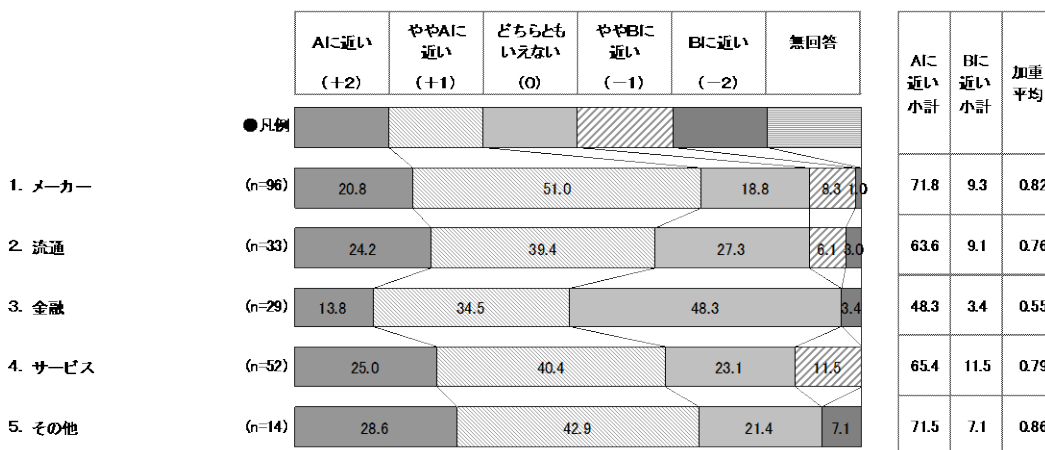


- メーカーが最も自社のネームバリューへの魅力度が高く、約7割の企業でモチベーションの元となっている。対して、金融業は最もネームバリューへの魅力度が低い。
- 1995年～1999年に設立された企業が最もネームバリューへの魅力度が高く、約8割の企業でモチベーションの元となっている。対して、2000年以降に設立された企業はネームバリューへの魅力度が低い。

Q4-5 モチベーションの元(ネームバリュー)

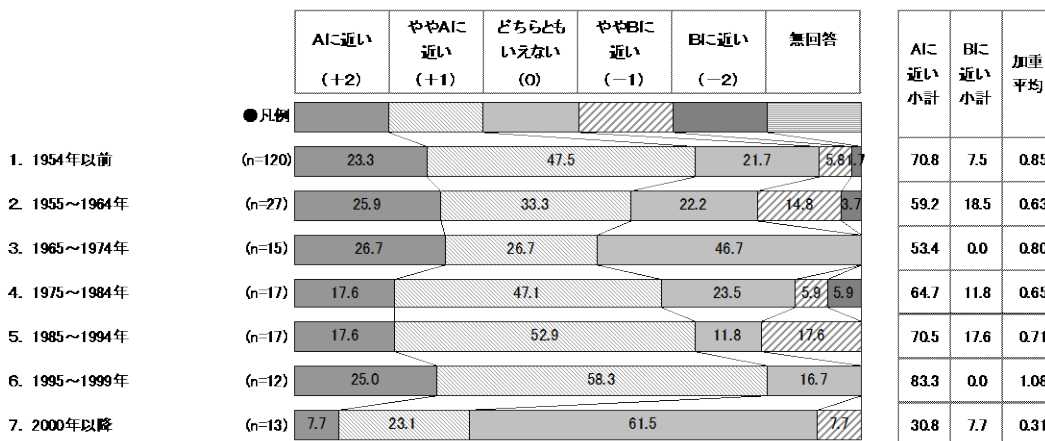
モチベーションの元(ネームバリュー)

A・ネームバリューが魅力的/B・ネームバリューは魅力的でない



モチベーションの元(ネームバリュー)

A・ネームバリューが魅力的/B・ネームバリューは魅力的でない

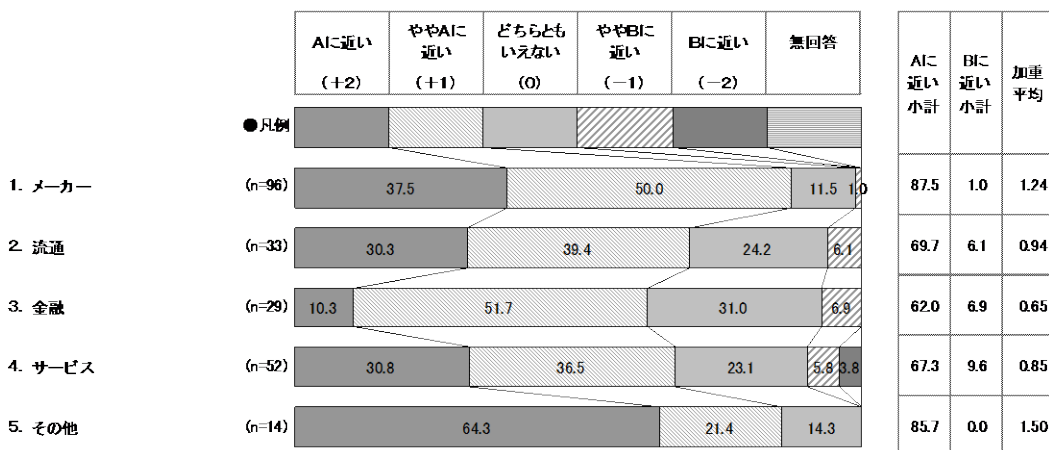


- メーカーが最も自社のサービス・商品への魅力度が高く、9割近くの企業でモチベーションの元となっている。対して、金融業が最も魅力度が低い。
- 1975年～1999年の企業が最も自社のサービス・商品への魅力度が高く、8割以上の企業でモチベーションの元となっている。対して、1965年～1974年に設立された企業はサービス・商品への魅力度が低い。

Q4-6 モチベーションの元(サービス・商品)

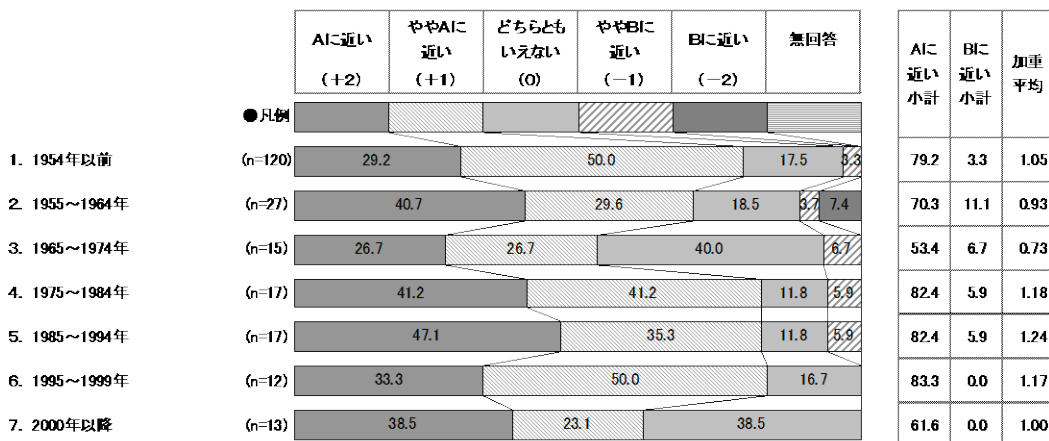
モチベーションの元(サービス・商品)

A・サービス・商品が魅力的／B・サービス・商品は魅力的でない



モチベーションの元(サービス・商品)

A・サービス・商品が魅力的／B・サービス・商品は魅力的でない

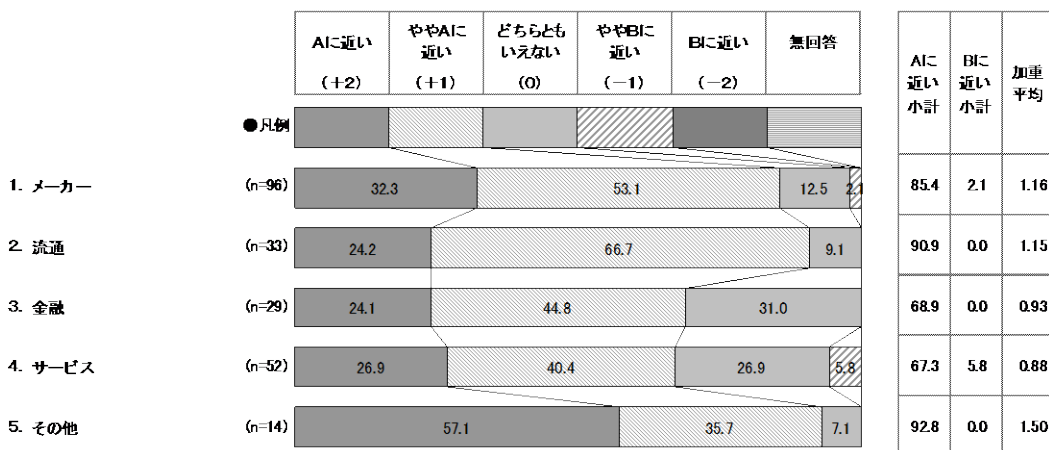


- 流通業が職場風土への魅力度が高く、約9割の企業でモチベーションの元となっている。対して、金融業、サービス業は比較的魅力度が低い。
- 1954年以前に設立された企業が職場風土への魅力度が高く、約85%の企業でモチベーションの元となっている。対して、2000年度以降に設立された企業は比較的魅力度が低い。

Q4-7 モチベーションの元(職場風土)

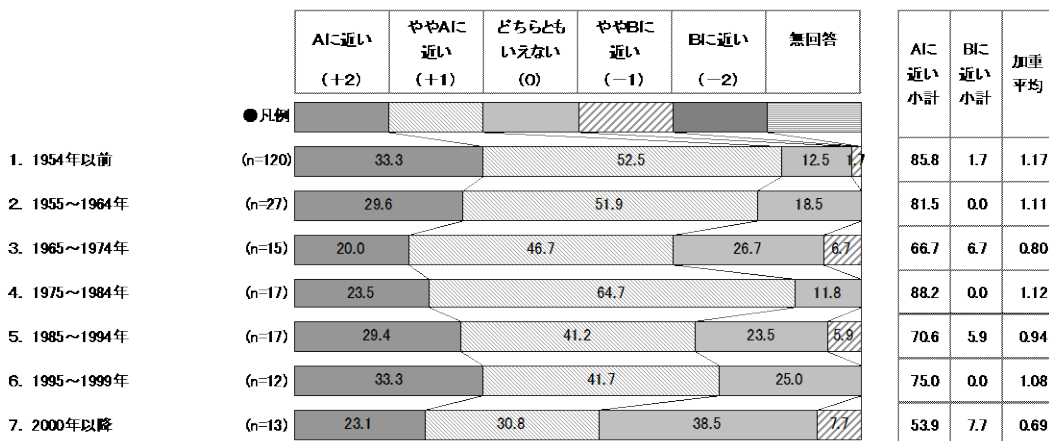
モチベーションの元(職場風土)

A・職場風土が魅力的/B・職場風土は魅力的でない



モチベーションの元(職場風土)

A・職場風土が魅力的/B・職場風土は魅力的でない



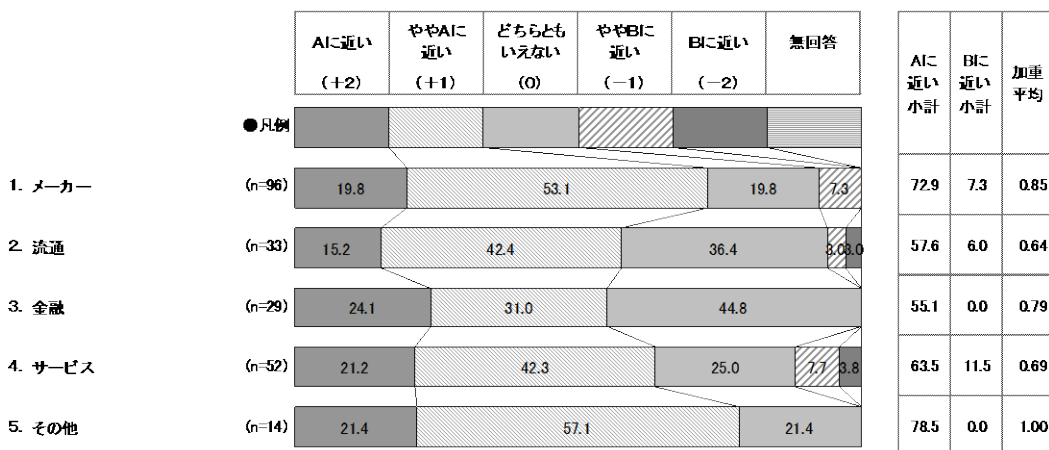


- メーカーが最も理念・ビジョンの魅力が高く、約7割の企業でモチベーションの元となっている。対して、金融業は比較的魅力度が低い。
- 1985年～1999年に設立された企業が職場風土への魅力が高く、約75%の企業でモチベーションの元となっている。対して、2000年度以降に設立された企業は魅力度が低い。

Q4-8 モチベーションの元(理念やビジョン)

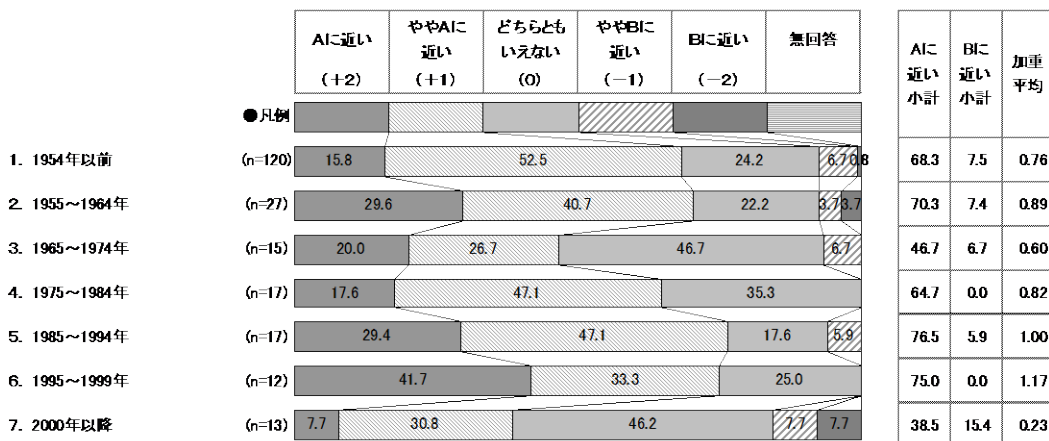
モチベーションの元(理念やビジョン)

A・理念・ビジョンが魅力的／B・理念・ビジョンは魅力的でない



モチベーションの元(理念やビジョン)

A・理念・ビジョンが魅力的／B・理念・ビジョンは魅力的でない



## 第五章 人材ポートフォリオ

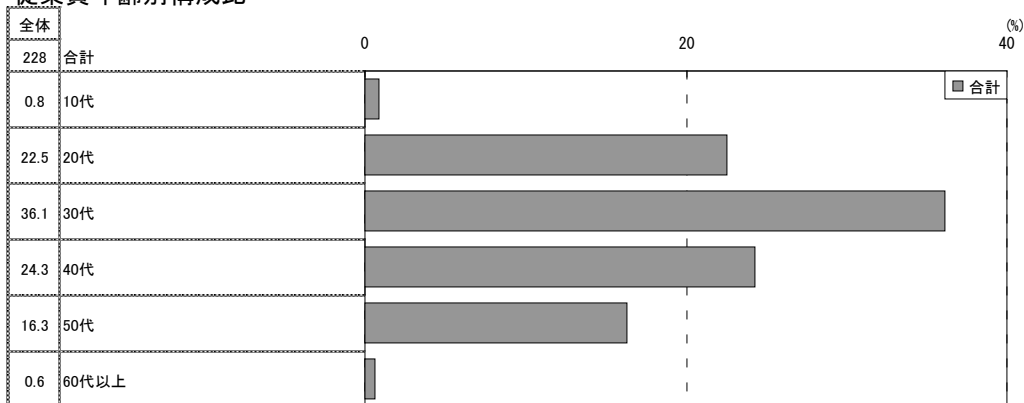
- 従業員の4割は40代以上である。

F9 従業員年齢別構成比

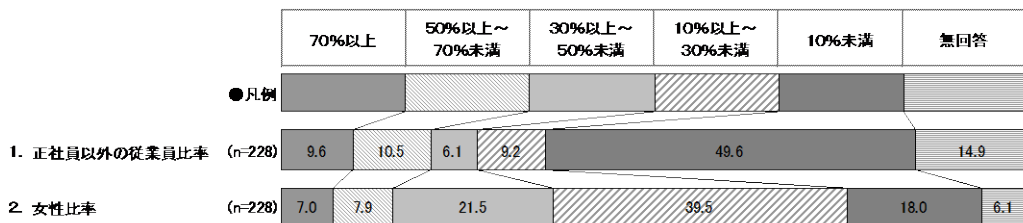
- 回答企業の約半数において、正社員以外の従業員比率が10%未満であることから、回答いただいた企業の多くでは、正社員が主体となっていると推察される。
  - その一方で、約20%程度の企業では、正社員以外の従業員比率が50%を超えていることから、雇用形態が多様化している企業も一定数は存在している。
- 女性比率は、回答企業の半数以上において、20%未満に止まっていることから、多くの企業において、女性活用の余地はまだ多く残されていると考えられる。

F8 国内単体人数の内訳

従業員年齢別構成比



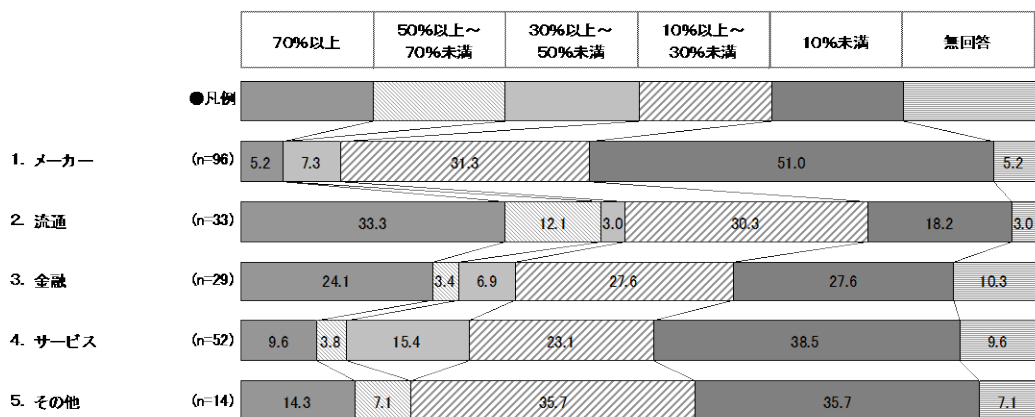
国内単体人数の内訳



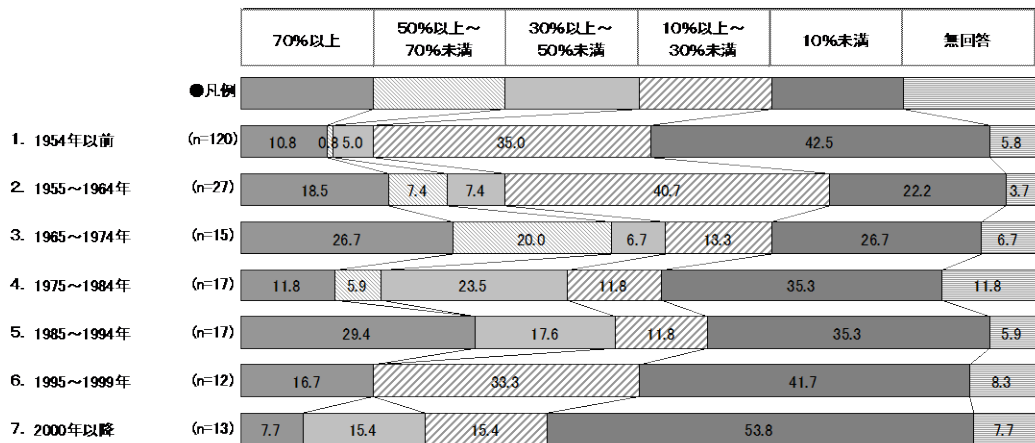
- 業種別で見ると、正社員以外の従業員比率が特に高くなっているのは、流通および金融である。
  - 逆に、メーカーにおいては、正社員が主体となっている。
- 設立年代別で見ると、1954年以前に設立された企業では、正社員以外の社員の比率が20%未満である比率が75%超となっていることから、正社員中心の組織運営となっているようである。
  - 1965～1975年設立の企業では、過半数の企業が正社員以外の社員比率が30%を超えているため、多様な雇用形態の社員を活用している可能性が高い。

F8-1 従業員全体に占める正社員以外の従業員比率

正社員以外の従業員比率



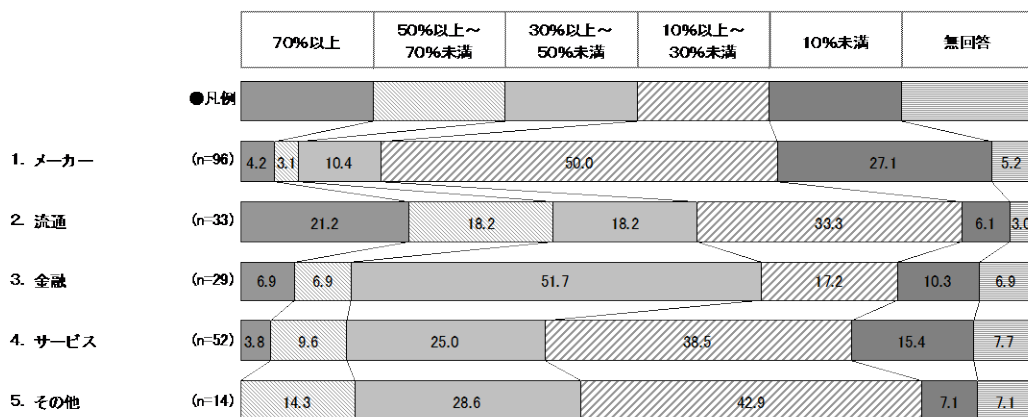
正社員以外の従業員比率



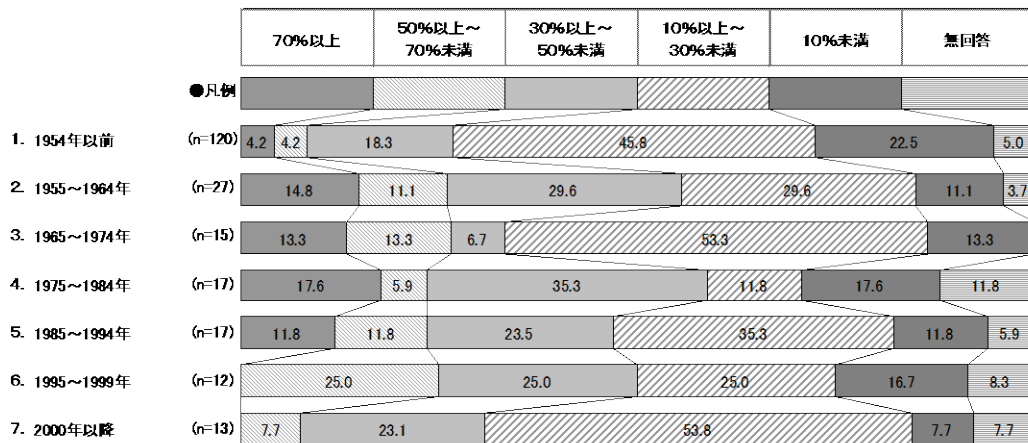
- 業種別で見ると、流通および金融では、女性比率が30%を超えている企業が過半数を超えているが、メーカーでは女性比率が30%未満の企業が75%以上となっている。
  - 流通においては、パート社員が、金融においては窓口業務や補助業務を担う一般職社員や保険等の外交員が、この比率に影響を与えている可能性が高い。
- 設立年代別で見ると、1954年以前と1964～75年設立の企業においては、女性比率が30%未満の企業が7割近くに達している。

F8-2 従業員全体に占める女性比率

女性比率



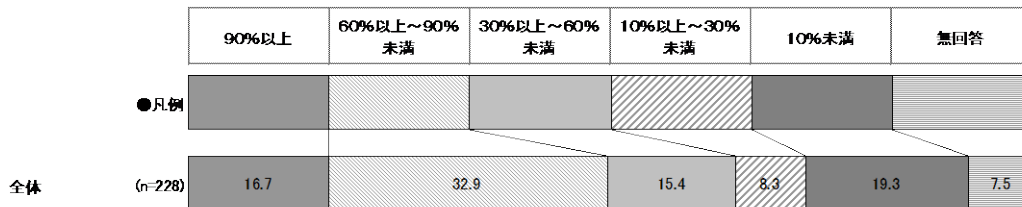
女性比率



- 回答企業の約半数において、新卒採用が正社員採用の60%を超えていることから、新卒採用中心の人材調達がまだ主流であることがわかる。
- その一方で、回答企業の1/4を超える企業では、新卒採用以外での人材調達が正社員採用の70%を超えていることから、人材調達方法は多様化しつつあるといえる。

F10 過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率

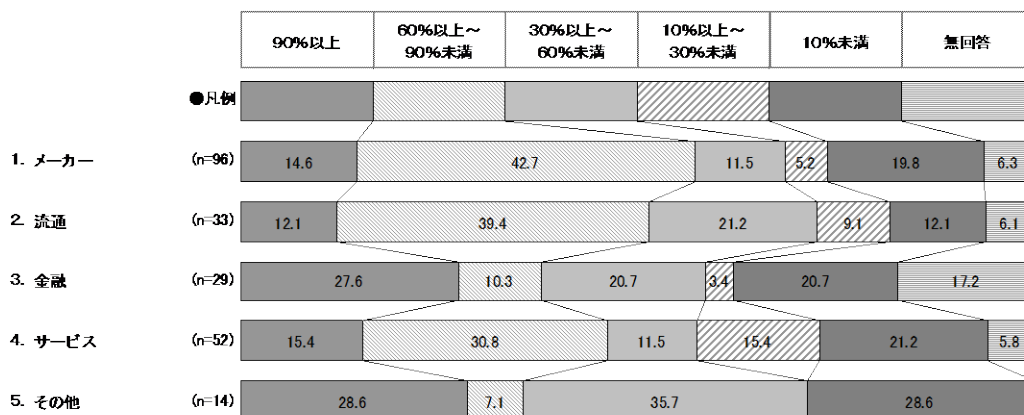
過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率



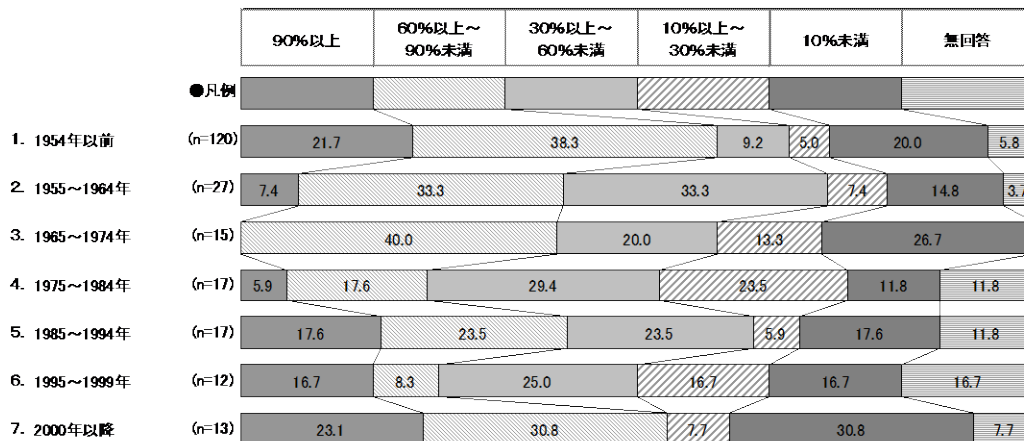
- 業種別で見ると、メーカーの約60%が、採用者全体に占める新卒採用者比率が6割を超えているが、金融・サービスでは、50%以下の企業が過半数近くに達していることから、業種特性によって、人材調達方法に違いがあることがわかる。
- 設立年代別に見ると、1954年以前設立の企業では採用者全体に占める新卒採用者比率が6割を超えている企業が過半となっているが、1955年以降設立の企業では、ほぼ半数以上の企業において6割を下回っており、企業の“年齢”によっても、人材調達方法に違いがあることがわかる。

F10 過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率

過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率



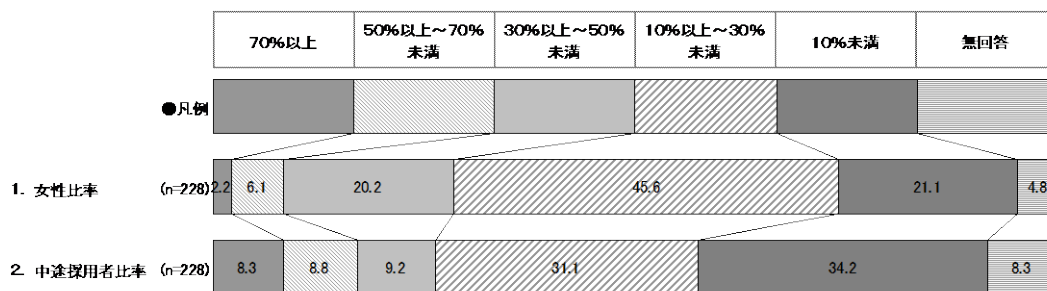
過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率



- 正社員全体に占める女性比率は、回答企業の約半数において10%以上～20%未満となっていることから、正社員における女性活用には、まだ改善の余地が残されているといえる。
- 正社員全体に占める中途採用者比率も、回答企業の1/3以上において10%未満であり、20%未満の企業を含るだけで65%に達することから、多くの企業において、新卒社員中心の人員構成が維持されていることがわかる。

F11 正社員全体に占める比率

正社員全体に占める比率

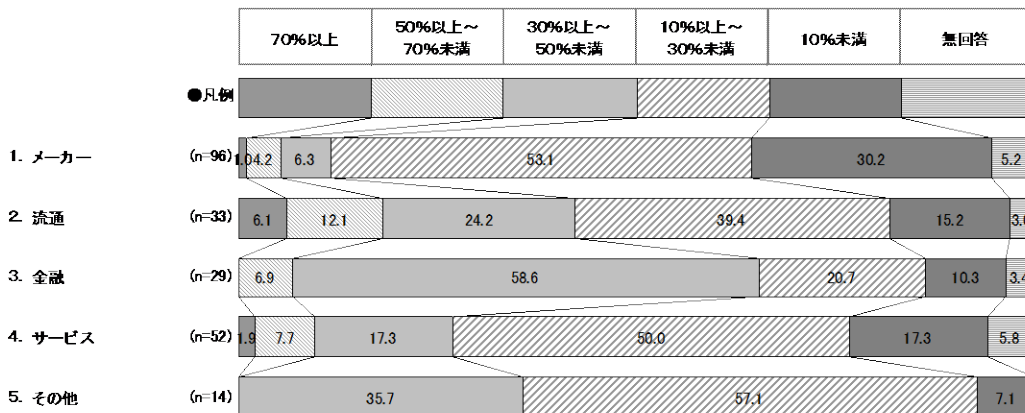




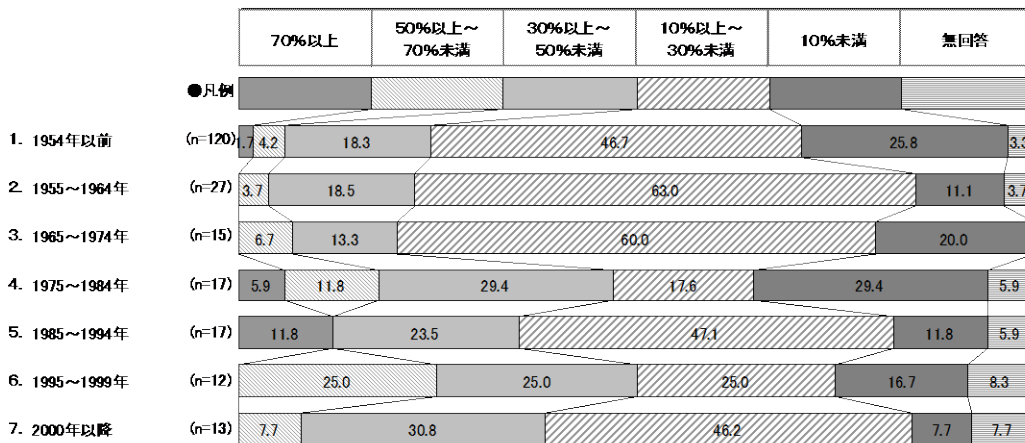
- 業種別に見ると、金融における女性比率が突出して高い(女性比率30%以上の企業が6割以上)が、この背景には、一般職採用での女性社員が多く含まれている可能性が高い。
  - 金融以外では、流通においても、40%を超える企業で女性比率が30%以上となっている。
  - 逆に、メーカーでは、女性比率が30%未満の企業が8割を超えている。
- 設立年代別で見ると、以下の3つのタイプに分類することが出来るが、この背景には、1985年施行の男女雇用機会均等法の影響があると考えられる。
  - 1974年以前・・・女性比率30%未満の企業が8割を超えている。
  - 1975年～1984年・・・女性比率30%以上の企業が4割を超えている一方で、10%未満も3割程度存在する。
  - 1985年以降・・・女性比率30%以上の企業が3割を超えており、10%未満も20%未満と少ない。

F11-1 正社員全体に占める女性比率

女性比率



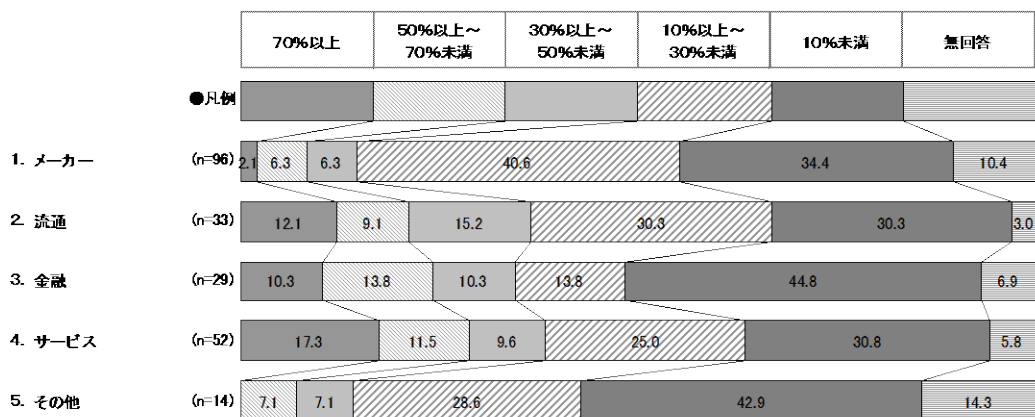
女性比率



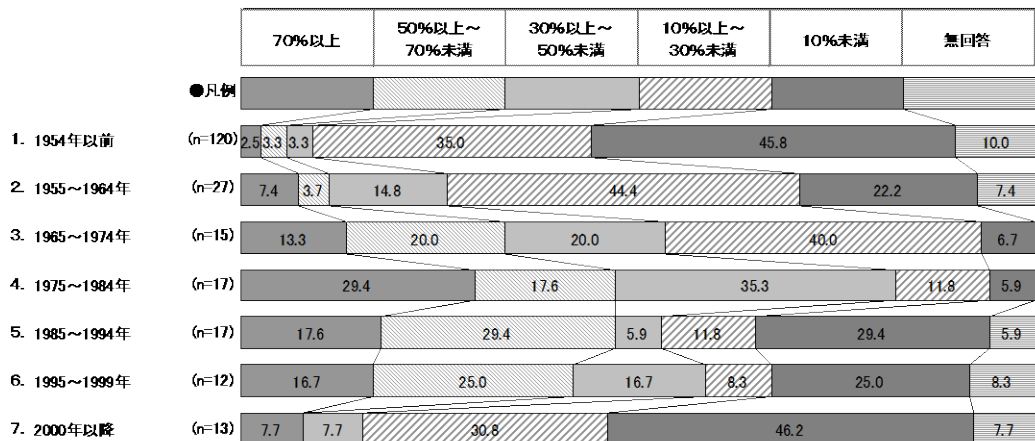
- 業種別に見ると、サービス業・金融・流通業においては、中途採用者が20%以上を超える企業が回答企業の約1/3ほど存在するが、メーカーにおいては、15%と程度と、業種による格差が大きい。
- 設立年代別に見ると、1954年以前では約半数の企業が中途採用者比率が10%未満であるのに対し、それ以降設立の企業では、10%以上と回答している企業が7割を超えている。
  - 特に、1975～1984年設立の企業では、中途採用比率が30%以上の企業が、全体の8割を超えている。

F11-2 正社員全体に占める中途採用者比率

中途採用者比率



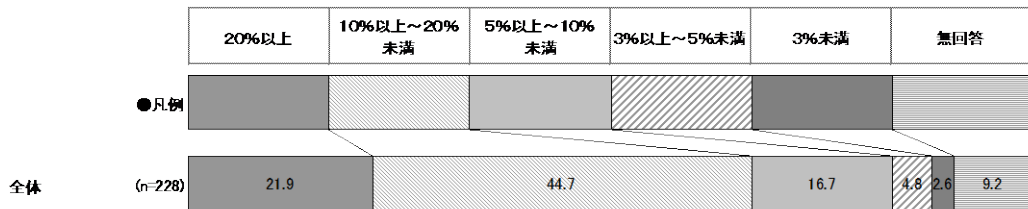
中途採用者比率



- 正社員全体に占める組織長比率は、ほぼ半数の企業で、10%以上20%未満という水準である。
- その一方で、組織長比率が20%以上、つまり正社員の5人に1人以上が課長職層等以上だと答えている企業も、20%以上存在している。

F12 正社員全体に占める組織長比率

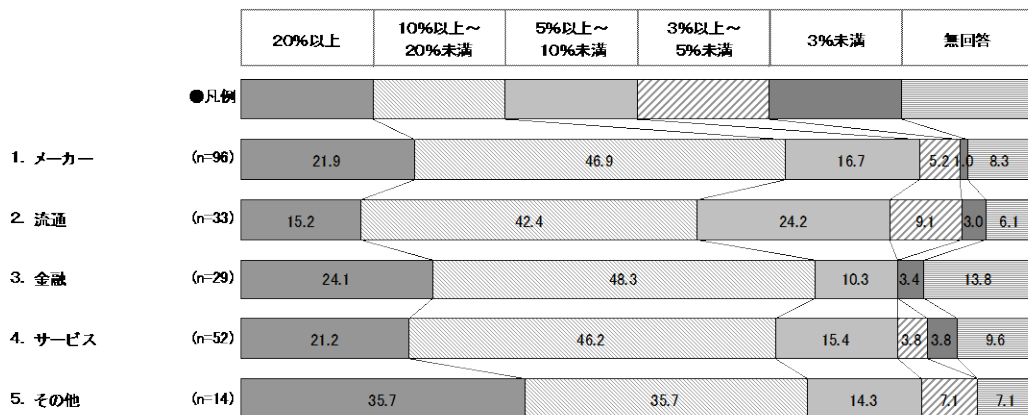
正社員全体に占める組織長比率



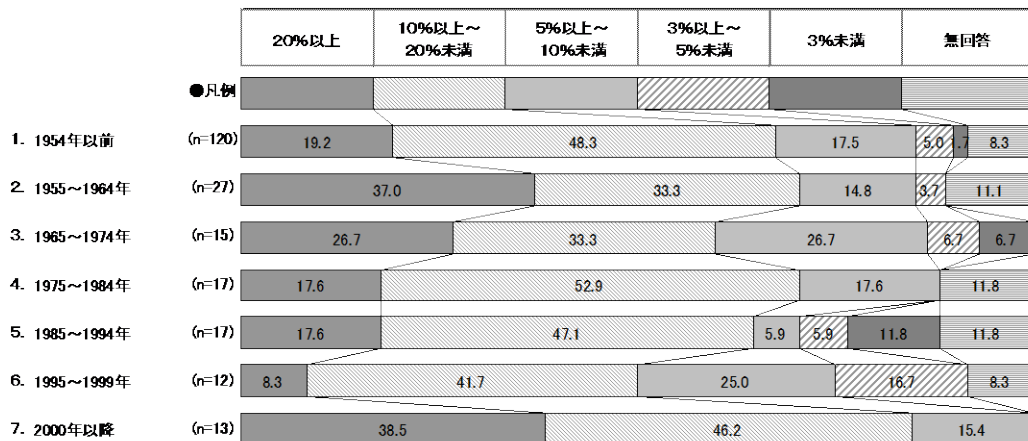
- 業種別で見ると、正社員全体に占める組織長比率に大きな差は見られない。
- 設立年代別に見ると、1965～75年および2000年以降設立の企業において、組織長比率が20%以上の企業が4割近くに達している。

F12 正社員全体に占める組織長比率

正社員全体に占める組織長比率



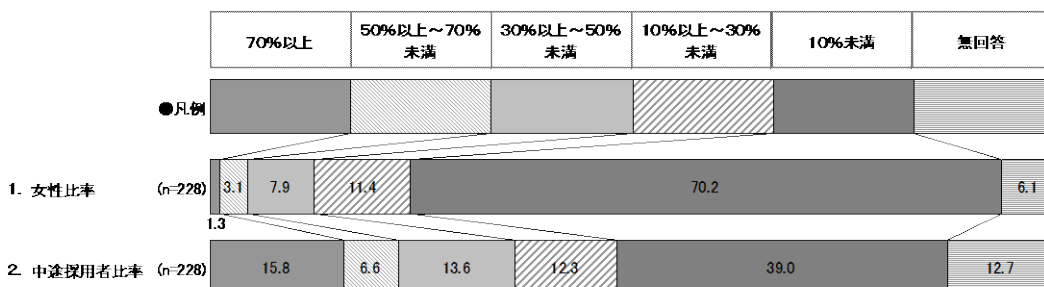
正社員全体に占める組織長比率



- 組織長全体に占める女性比率は、10%未満とする企業が回答企業の約7割に達していることから、女性の組織長登用は、まだ十分に進んでいないことがわかる。
- その一方で、組織長全体に占める中途採用者比率は、3割以上の企業で30%以上となっていることから、中途採用者と新卒採用者を区別しない組織長登用を行っている企業が一定水準以上存在すると考えられる。

F13 組織長全体の人員構成

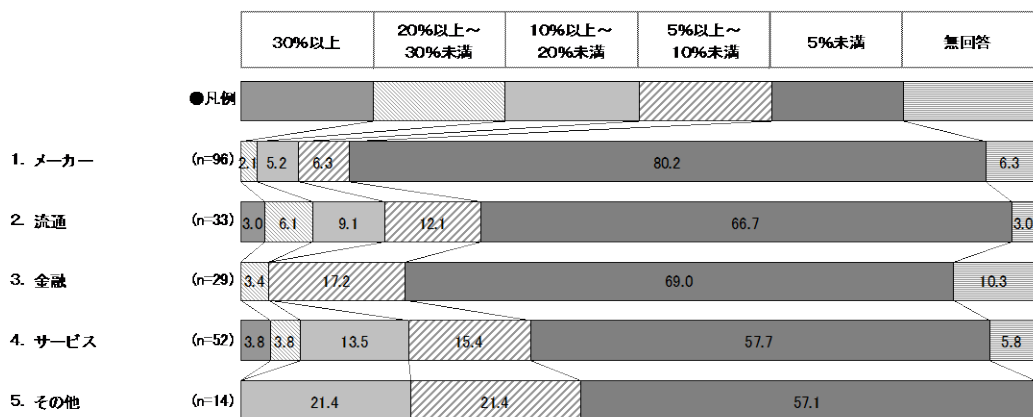
組織長全体の人員構成



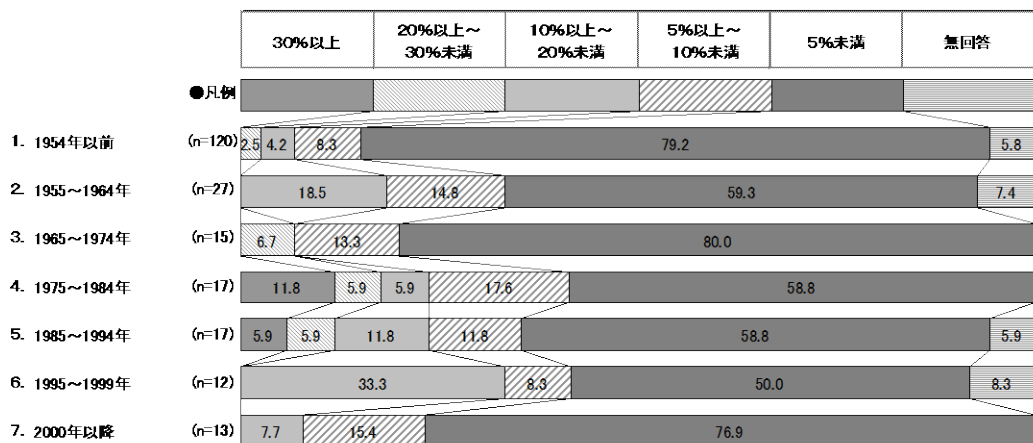
- 業種別に見ると、流通とサービス、その他業種においては、組織長全体に占める女性比率が5%以上と回答している企業が3割以上存在するが、メーカーでは1割強と低い。
- 設立年代別に見ると、1954年以前と1965～1974年において5%以上と回答している企業が2割弱と、その比率が低くなっているが、その他の年代では、3割を超えている。

F13-1 組織長全体に占める女性比率

女性比率



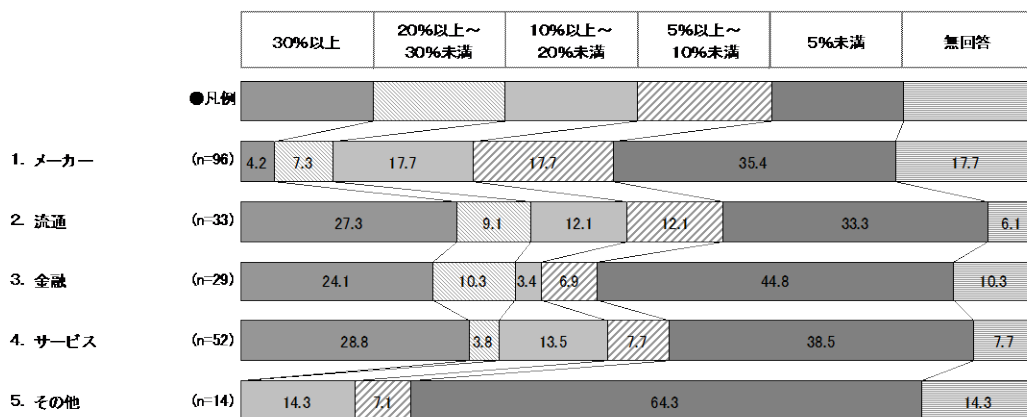
女性比率



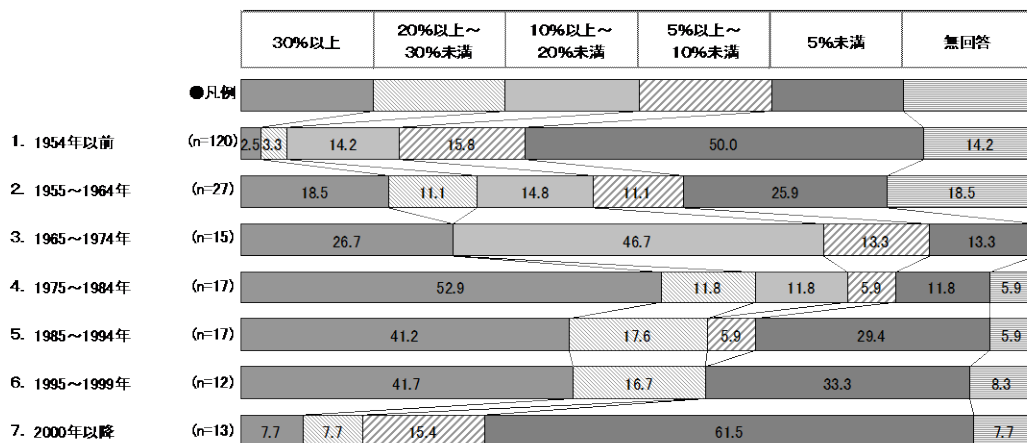
- 業種別に見ると、メーカーでは組織長全体に占める中途採用者比率が他業種に比べて極端に低くなっている(20%以上の企業が全体の3割弱)が、流通・金融・サービスでは、約半数と高くなっている。
- 設立年代別に見ると、年代別に大きな較差が見られる。
  - 1954年以前設立の企業においては半数の企業が5%未満となっており、新卒採用者中心の構成となっている。
  - 他方、1975年以降設立の企業では、4割を超える企業で中途採用者比率が30%を超えていることから、中途採用者の活用が進んでいる。

F13-2 組織長全体に占める中途採用者比率

中途採用者比率



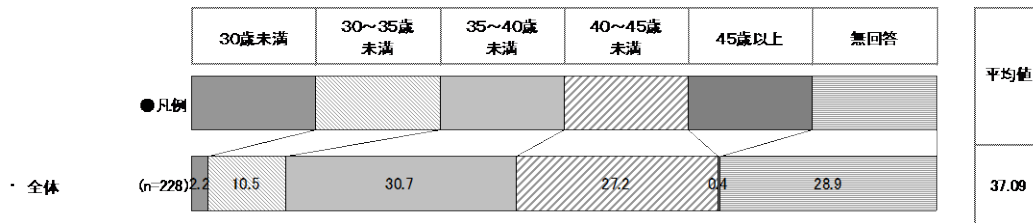
中途採用者比率



- 組織長に昇進する標準的な年齢は、30代後半～40代前半であることがわかる。

F14 課長職相当の組織長に昇進する標準年齢

課長職相当の組織長に昇進する標準年齢

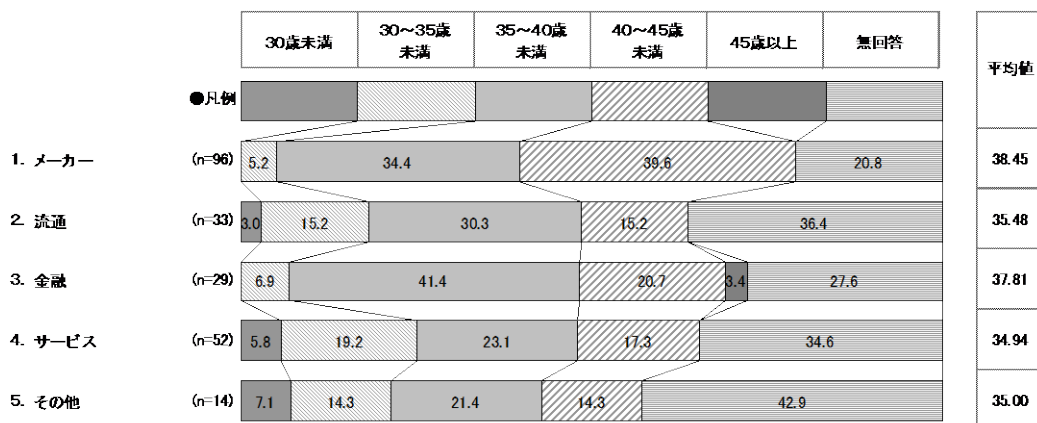




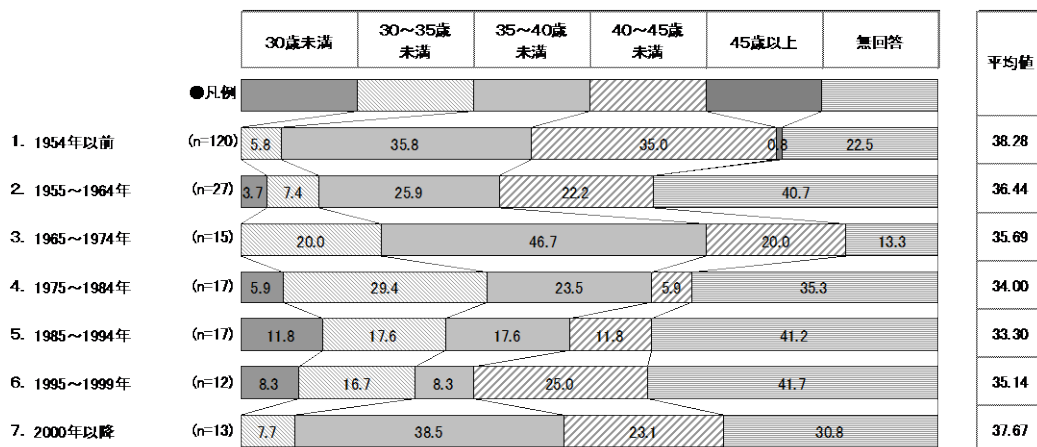
- 業種別に見ると、流通・サービス業では、約2割の企業において、30代前半までで組織長への昇進が発生しているが、メーカーでは、40代前半での昇進が4割となっていることから、他業種に比べて組織長昇進のスピードはやや遅い。
- 設立年代別に見ると、30代前半まででの昇進が発生する企業の比率は、1964年以前では1割に満たないが、1965年以降では2割を超えていることから、企業の“年齢”による格差が大きいといえる。

F14 課長職相当の組織長に昇進する標準年齢

課長職相当の組織長に昇進する標準年齢



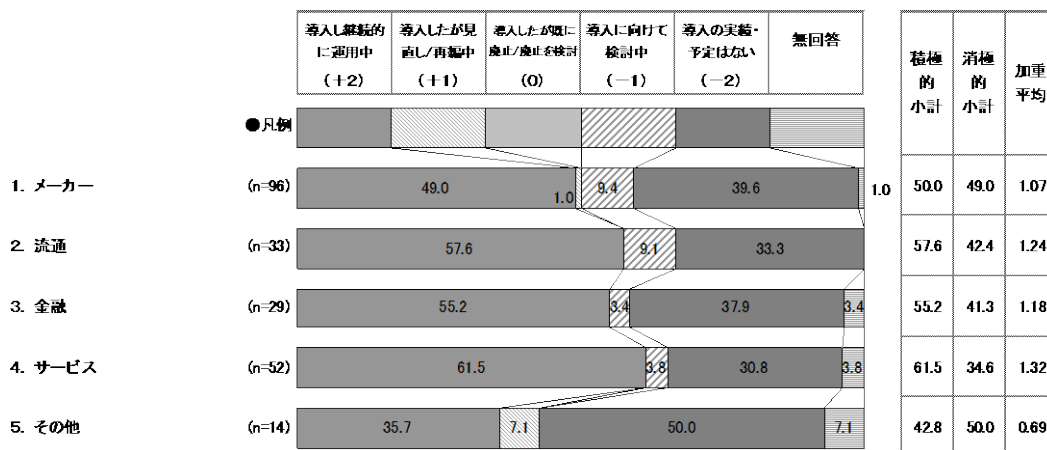
課長職相当の組織長に昇進する標準年齢



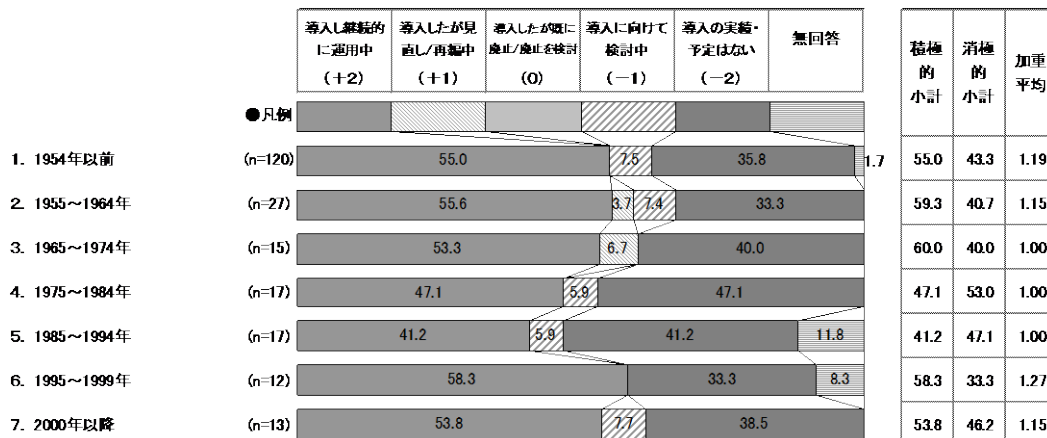
- 社外取締役制度は、その他業種以外では、ほぼ過半の企業で導入されているが、導入予定がない企業も3～4割程度存在していることから、制度として導入するかどうかの判断は業種に関係なく分かれていることがわかる。
- 設立年代別で見ても、ほぼ全ての年代において、導入済みの企業と導入予定がない企業の比率が均衡している。

Q14-31 社外取締役制度

社外取締役制度



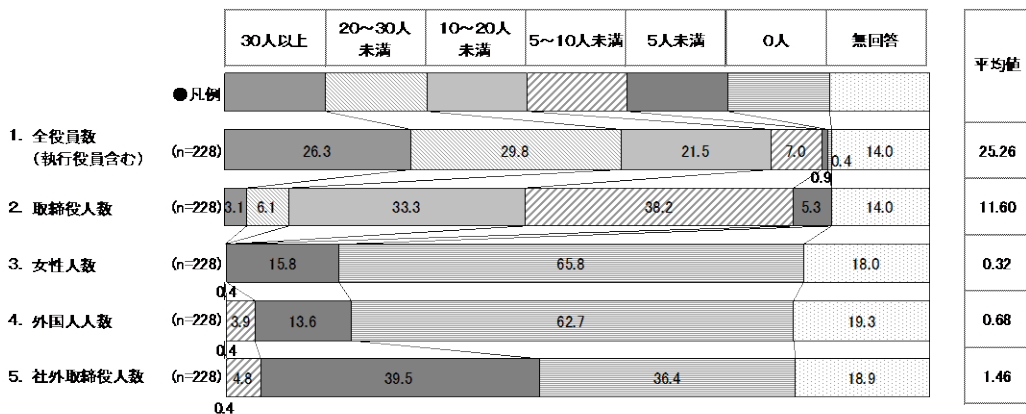
社外取締役制度



- 執行役員も含めた役員の総数が30人を超えている企業が回答企業の1/4を超えている。
- 女性や外国人の役員を登用している企業は、回答企業全体の1.5割程度に止まっていることから、日本人かつ男性中心の経営陣となっている企業が大半であることがわかる。
- 社外取締役は、4割以上の企業で導入されている。

F15 トップマネジメントチームの人員構成

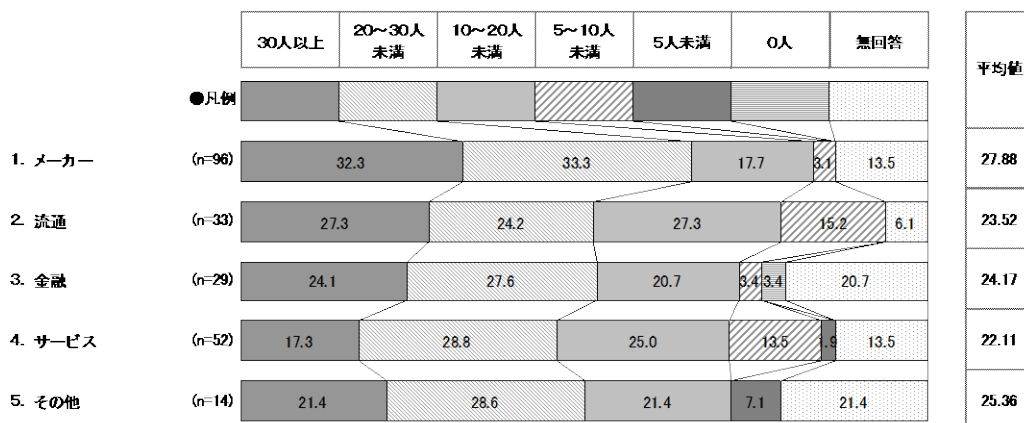
トップマネジメントチームの人員構成



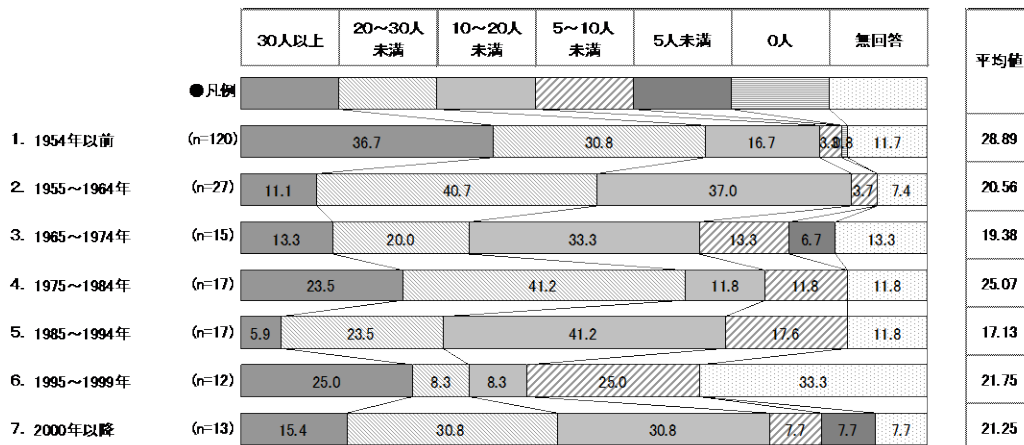
- 業種別に見ると、メーカーにおいて20人以上と回答している企業が6割を超えているが、その他の業種では、5割程度と業種間格差は小さい。

F15-1 全役員数(執行役員含む)

全役員数(執行役員含む)



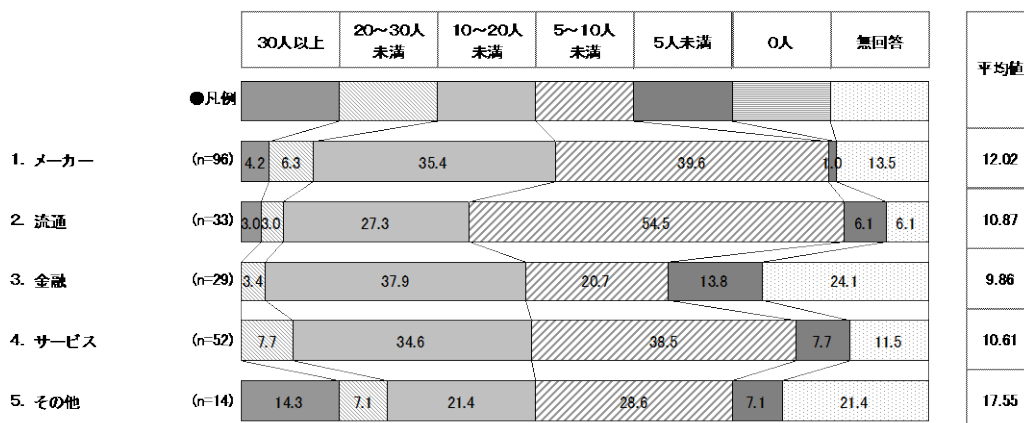
全役員数(執行役員含む)



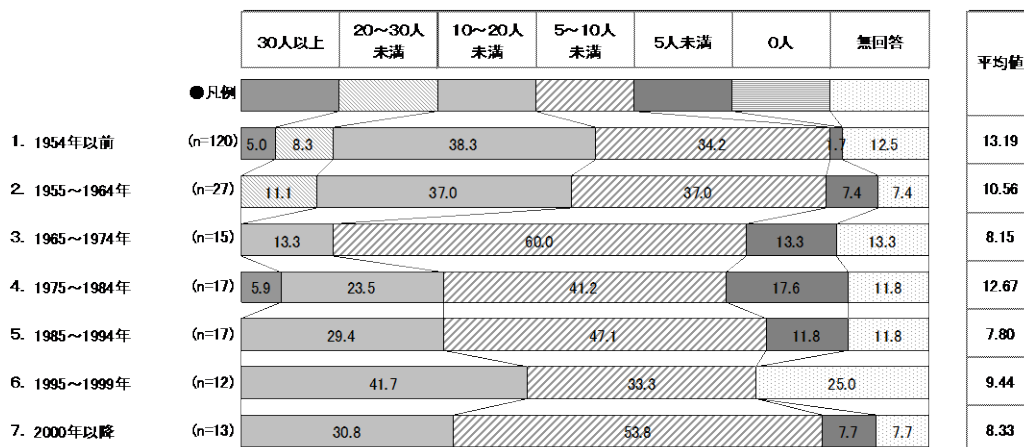
- 取締役の人数は、流通業で10人未満と回答している企業が半数を超えているほかは、業種間で大きな差は見られない。
- 設立年代別に見ると、1964年以前設立の企業ではほぼ半数の企業が10人以上の役員を置いているのに対し、65年以降設立の企業では過半の企業が10人未満と回答していることから、企業の“年齢”による格差は大きい。

F15-2 取締役人数

取締役人数



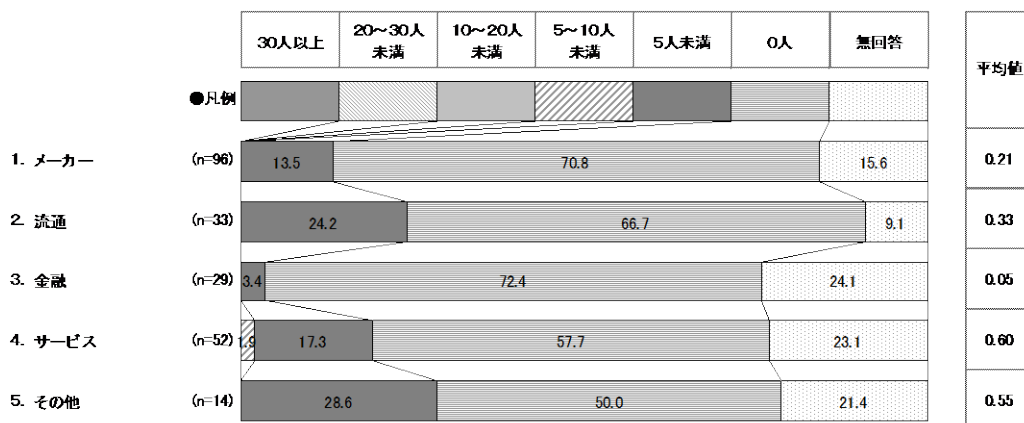
取締役人数



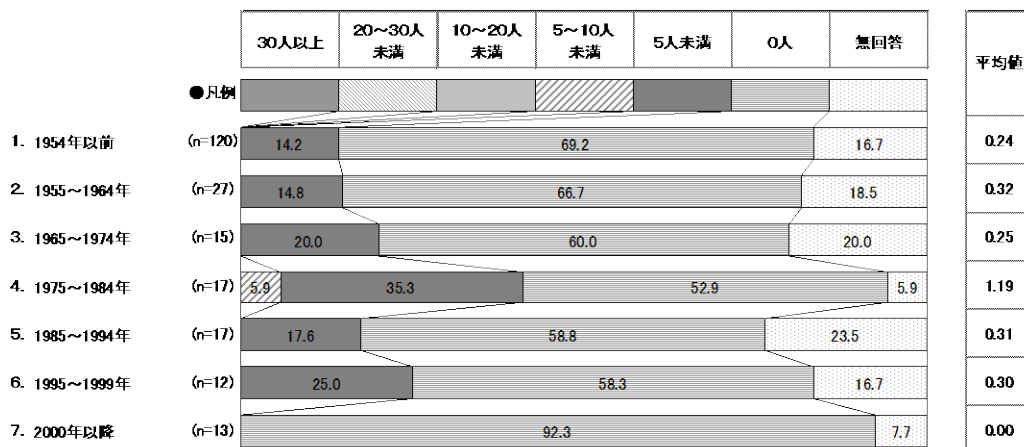
- 業種別に見ると、金融においては役員に女性を登用している企業は3.4%と非常に低いが、流通・サービス・その他業種においては、2割程度の企業が女性を登用している。
- 設立年代別に見ると、1975～1984年設立の企業での登用が突出している。

F15-3 執行役員以上における女性人数

女性人数



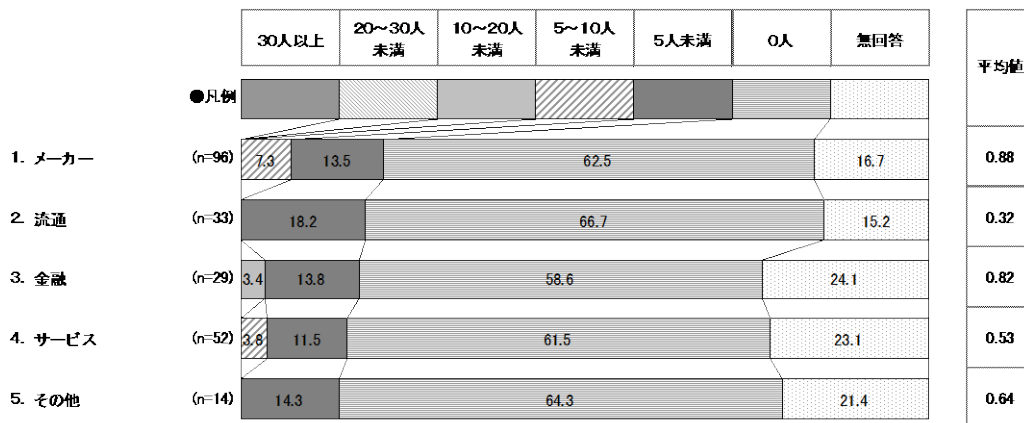
女性人数



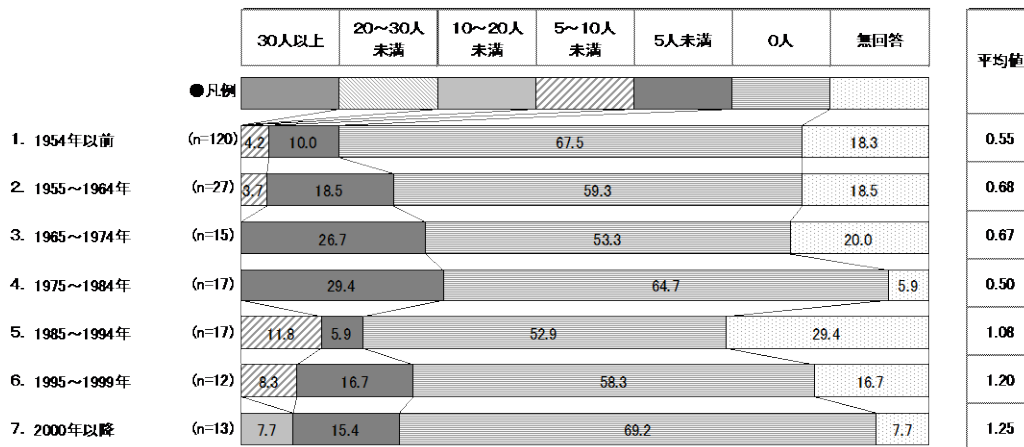
- 業種別に見ると、業種間での差は特に見られない。
- 設立年代別に見ると、1965～1984年設立の企業における登用比率が若干高いが、その他の業種では有意な差は見られない。

F15-4執行役員以上における外国人人数

外国人人数



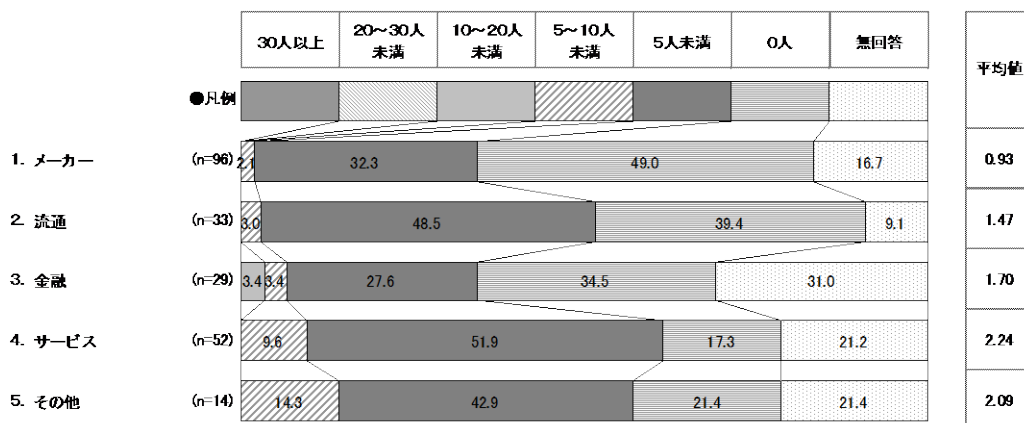
外国人人数



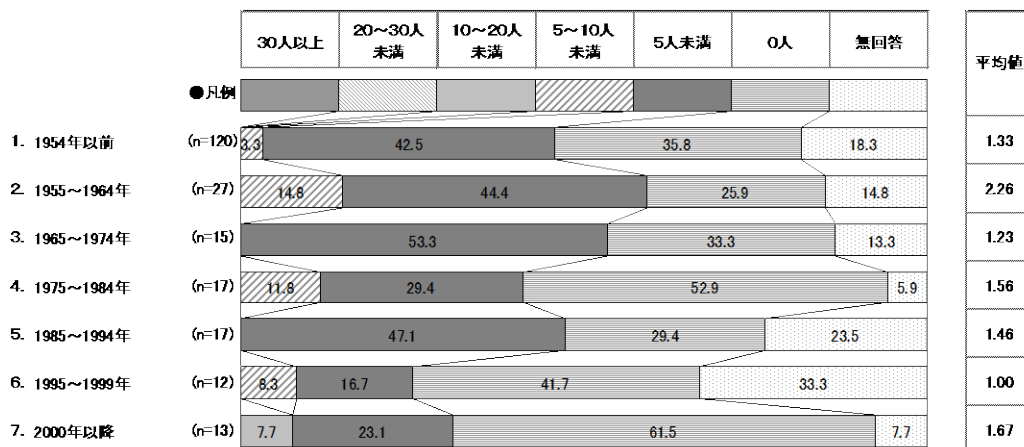
- 業種別で見ると、流通・サービス・その他業種において、1人以上の社外取締役を置いている企業の比率は5割を超えているが、メーカーおよび金融では、4割に満たない。
- 設立年代別で見ると、1994年以前設立の企業では、1人以上の社外取締役を置いている企業の比率が4割を超えているが、1995年以降では、3割弱と差が生じている。

F15-5 社外取締役人数

社外取締役人数



社外取締役人数

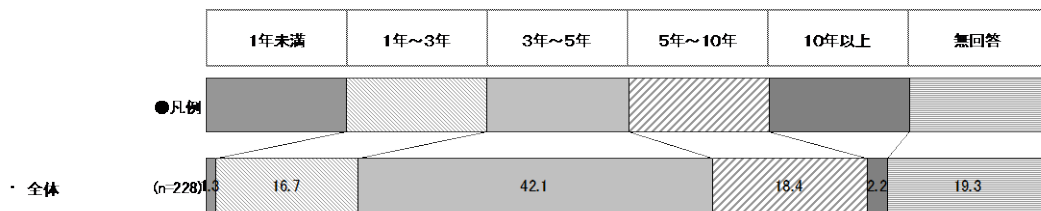




- 取締役の平均在任年数は3～5年の範囲内に4割以上の企業が集中している。
- 一方で、10年以上と回答した企業も少数ながら存在する。

F16 役員の平均在任年数

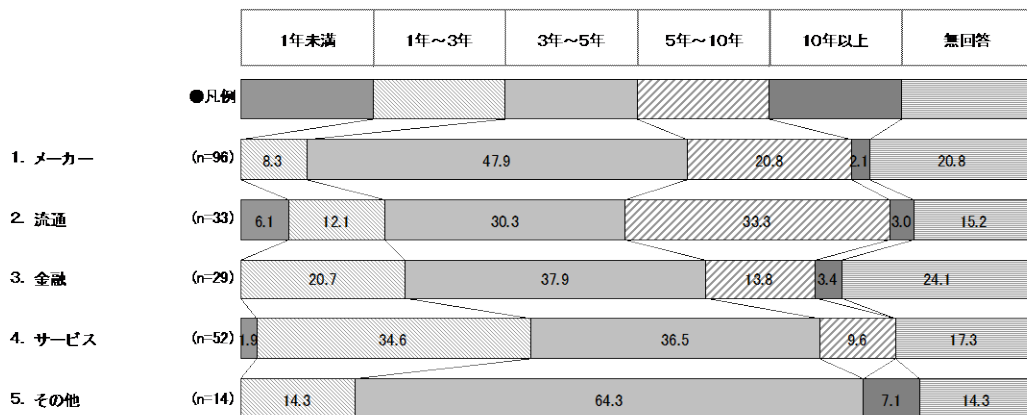
役員の平均在任年数



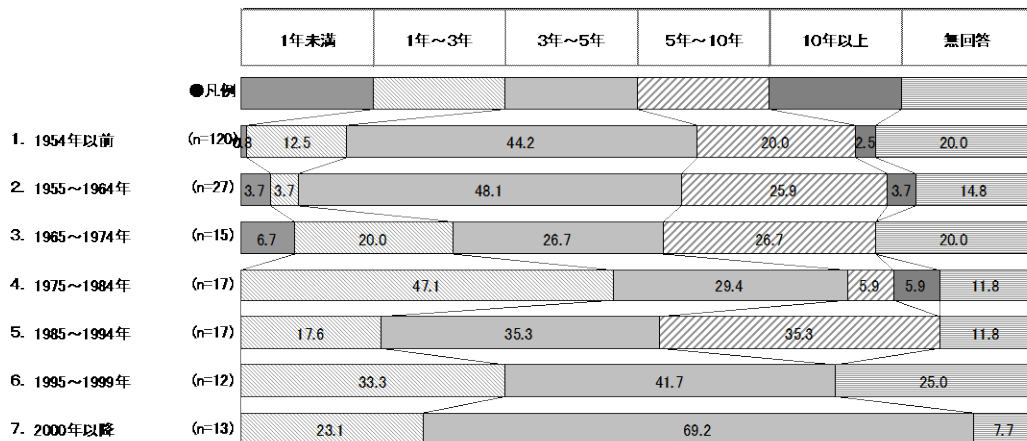
- 業種別で見ると、サービス業において、3割を超える企業が平均在任年数が3年未満と短くなっている。
- 逆に、メーカー・流通・その他業種では、平均在任年数が3年を超える企業が6割以上存在する。

F16 役員の平均在任年数

役員の平均在任年数



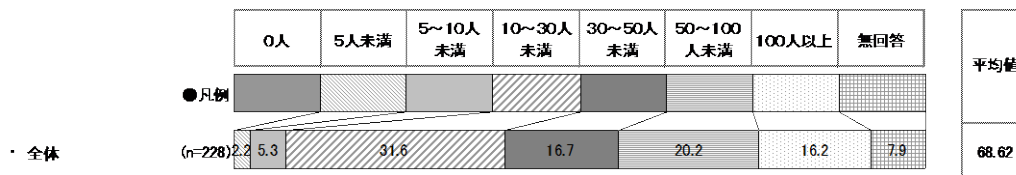
役員の平均在任年数



- 人事部門の正社員人数は、10人～30人と回答している企業が全体の約3割であるが、100人以上のいわゆる“大きな人事部”を組織している企業も15%以上存在する。

F17 人事部門の正社員人数

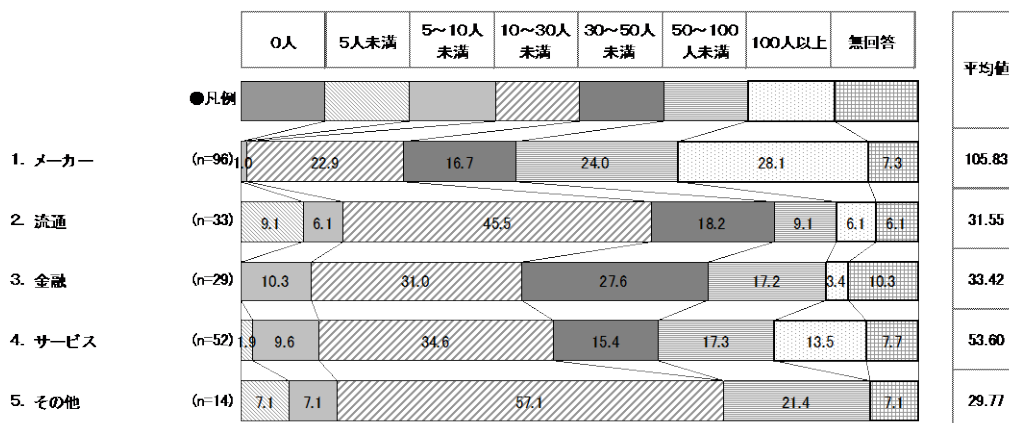
人事部門の正社員人数



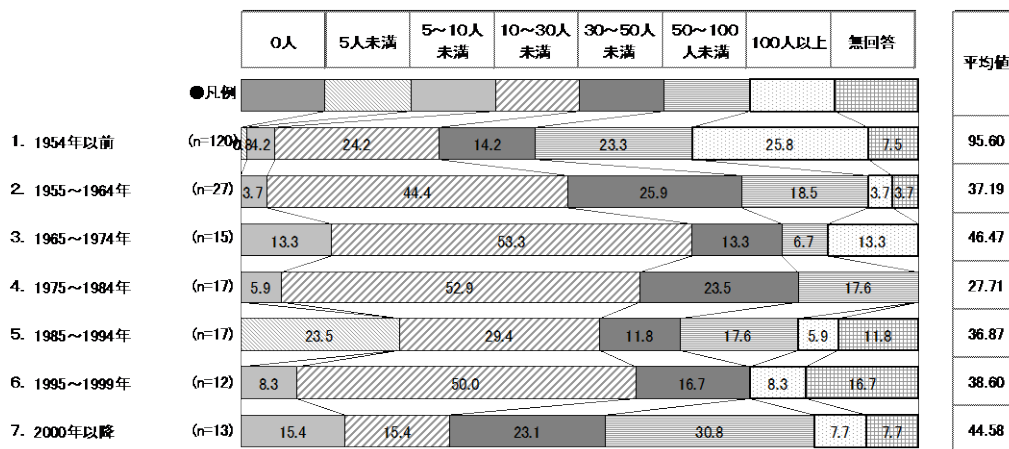
- 業種別に見ると、メーカーにおいて30人以上の人事部門が組織されている企業が7割に達しているが、流通業では、30人未満の企業が6割と、業種間の格差が大きい。
- 設立年代による差はあまり大きくないが、1964年以前設立の企業においては、6割以上の企業において30人以上の人事部門が組織されている。

F17 人事部門の正社員人数

人事部門の正社員人数



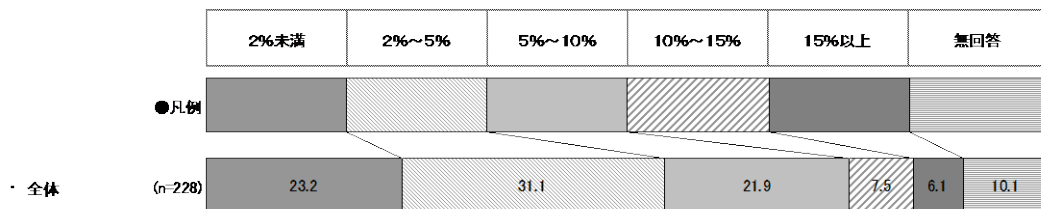
人事部門の正社員人数



- 回答企業全体で見ると、過半数の企業において、離職率は5%未満となっている。
- しかし、10%以上の高い離職率となっている企業も1割以上存在する。

F18 直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率

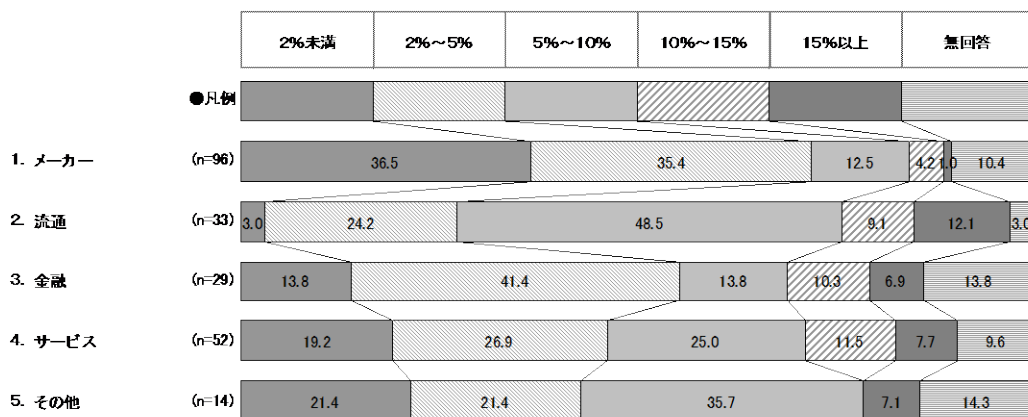
直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率



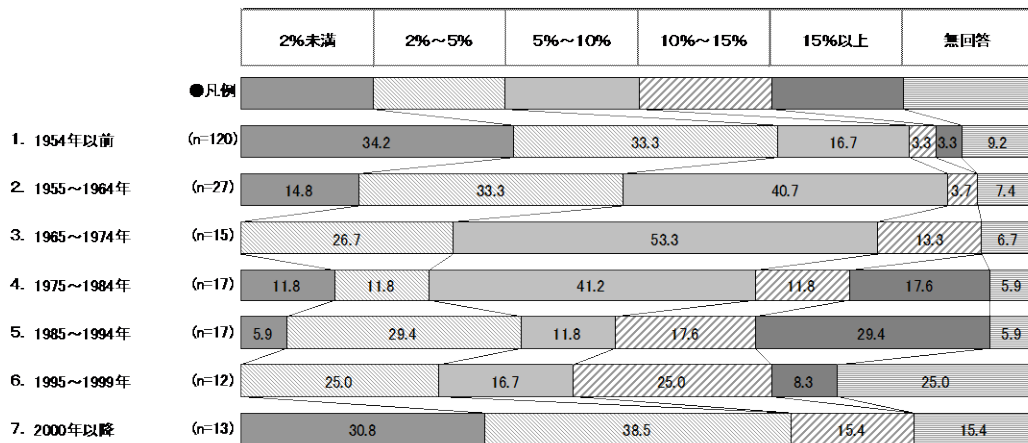
- 業種別で見ると、メーカーにおける離職率は5%未満が7割を超えており、低い比率にあるが、流通業では、逆に7割を超える企業において、離職率が5%以上となっている。
- 設立年代別に見ると、古い企業ほど、離職率が低くなる傾向が見られることから、企業の“年齢”≒会社の安定性に対する信頼感が、離職率に影響を与えている可能性が高い。

F18 直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率

直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率



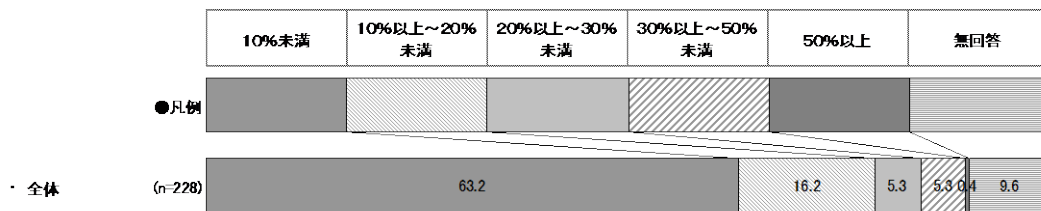
直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率



- 回答企業全体では、6割以上の企業において新卒入社3年以内での離職率は10%未満となっているが、一方で、1/4以上の企業が10%以上の離職率であると回答している。

F19 大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率

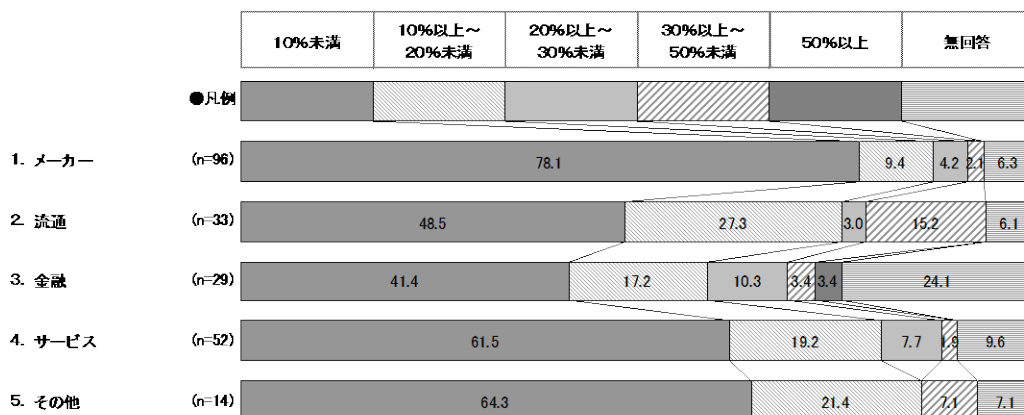
大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率



- 業種別で見ると、メーカーにおいて8割近い企業が10%未満の離職率となっているが、流通業では、5割近い企業において離職率が10%以上と高くなっている。
- 設立年代別に見ると、古い企業ほど、離職率が低くなる傾向にあることから、入社3年以内の若手新卒社員の多くは、入社した企業の安定性を意識して離職している可能性がある。

F19 大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率

大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率



大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率

