

Works 人材マネジメント調査 2009
調査報告書【基本分析編】



Works
Human Resource Management
Research

Works 人材マネジメント調査 2009 調査報告書【基本分析編】 目次

調査概要	4
■ 調査概要	4
企業プロフィール	5
F1.業種	5
F2.経営上の実績値	6
F3.年間人件費(売上高比)	7
F4.競合他社との競争優位の自己認知	8
F5.業界内売上順位	9
F6.労働組合の有無	10
F7.従業員年齢別構成比(社内人口ピラミッド)	11
F8.正社員全体に占める比率	12
F9.過去3年間の新卒採用者比率	13
F10.定年退職を含まない正社員の離職率	14
F11.大卒の入社3年以内での離職率	15
F12.組織の近況	16
従業員総数	17
第1章 新卒採用	18
Q1 採用活動ポリシー	18
Q2 採用人数決定要因	19
Q3.採用計画数の増減(2010年卒と2011年卒との比較)	20
第2章 組織構造の変化	21
Q4.組織構造、組織デザインの変更有無	21
Q4.1. 組織構造の変更時期	22
Q4.2. 組織構造の変更目的	23
Q4.3. 目的達成の有無	24
Q4.4.具体的な階層数 階層構造の変化	25
Q5.等級制度の変更有無	27
Q5.1.変更時期	27
Q5.2.変更目的	28
Q5.3.目的達成の有無	29
第3章 組織長のマネジメント環境	24
Q6.課長のマネジメント環境の変化	30
Q7.組織長の管理人数	31
Q8.課長の管理人数が多い組織の数の増減	32
Q9.管理人数の多い組織の状態	33

Q10.管理人数が多いことによる組織への影響	34
Q11.職務の特性	35
Q12.1.月当り残業時間について(正社員)	36
Q12.2.月当り残業時間について(課長)	37
Q13.課長職相当以上の管理職の人数	38
第4章 経営トップからのメッセージ発信	39
Q14.経営トップからのメッセージ発信の有無	39
Q14.1.経営トップからのメッセージ発信の頻度	39
Q14.2.経営トップからのメッセージ発信のタイミング	40
Q14.3.人事部長からのメッセージ発信の有無とタイミング	41
Q14.4.経営者のメッセージの内容	42
Q15.内部でのメッセージ共有の有無	43
Q16.経営者からのメッセージに対する期待	44
Q17.内部へのメッセージの関与部門	45
Q18.外部へのメッセージの関与部門	46
Q19.経営者のメッセージの発信プロセスや基準	47
Q20.経営者のメッセージ発信の傾向	48
Q21.トップのメッセージを知る手段	49
Q22.経営者の出身職種	50
Q23.経営者の認知度	51
第5章 人事の機能	52
Q24.人事の役割	52
Q25.人事の貢献度	53
Q26.1.現場と人事部の権限関係__採用	54
Q26.2.現場と人事部の権限関係__評価・処遇	55
Q26.3.現場と人事部の権限関係__育成	56
Q26.4.現場と人事部の権限関係__異動や任用	57
Q27.任用に必要な資格や条件の有無	58
Q28.異動や任用に関する意思決定の効果	59
Q29.異動や任用に関する意思決定の弊害	60
Q30.A.人事部が把握する情報レベル__担当員	61
Q30.B.人事部が把握する情報レベル__課長クラス	62
Q31.従業員情報を収集する取り組み	63
Q32.人事機能を統括する担当者の有無	64
Q33.人事スタッフの増減	65
Q34.一部署での在籍期間	66

第6章 人材マネジメントの実施状況	67
Q35.人材マネジメントの実施状況	67
Q36.人事制度の改定・導入タイミング	69
Q37.人事施策の運用	70
Q38.人事施策の導入順序	71
Q39.人事制度・施策の設計・運用	72
Q40.自社で認識している人事課題	73
Q41.人事課題について	74
Q42.ここ5年での社内の変化	75
Q43.自社で認識しているここ5年での経営変化	76
第7章 非正規労働の実態	77
Q44.人員構成の特徴(主に非正規雇用の実態)	77
Q45.常用・非正規労働者の増減	78
Q45_1.常用・非正規労働者の増加理由	79
Q46.常用・非正規労働者の職種	81
Q47.常用・非正規労働者の活用による効果	82
Q48.常用・非正規労働者の活用による影響	83
第8章 人件費	84
Q49.総額人件費、人件費の増減	84
Q50.正社員と非正規社員の人件費の割合	85
Q50_1.2008年度正社員の人件費、人件費の増減	86
Q50_2.2008年度常用・非正規労働者の人件費、人件費の増減	87
調査票	

■ 調査概要

■ 調査名

- 人材マネジメント調査2009

■ 調査目的

- 人事施策・制度の実行に際して、本来の意図とは反する反作用・副作用としてのリスクを探索し、その実態を明らかにする。

■ 調査対象企業

- 日本のリーディングカンパニー（ワークス研究所の独自基準で抽出）

■ 調査数

- 調査票発送数：302社
- 集計数98社（32.5%）

■ 調査期間

- 2009年9月30日（水）～2010年1月7日（木）

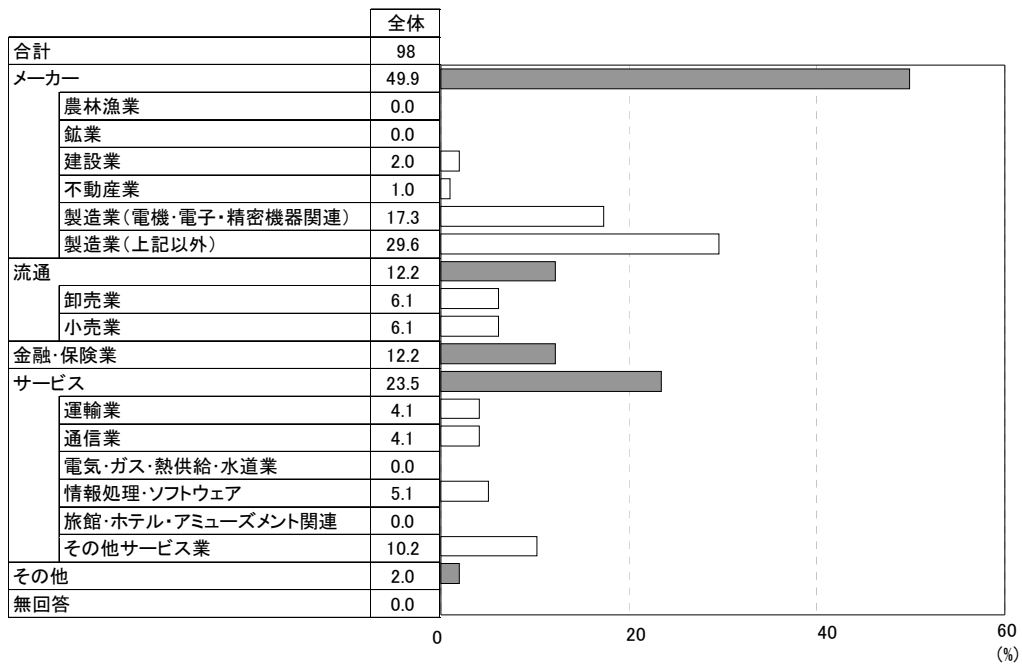
■ 調査方法

- 質問紙郵送法

今回ご協力いただいた98社の基本情報は以下の通り。

- 業種は、メーカーが49.9%、サービスが23.5%、流通業と金融・保険業がそれぞれ12.2%である。

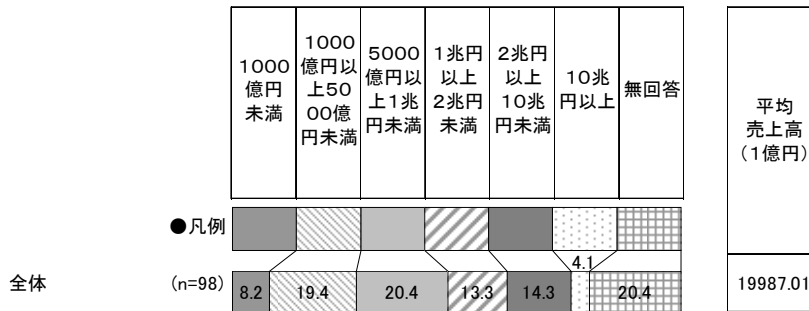
F1.主たる業種



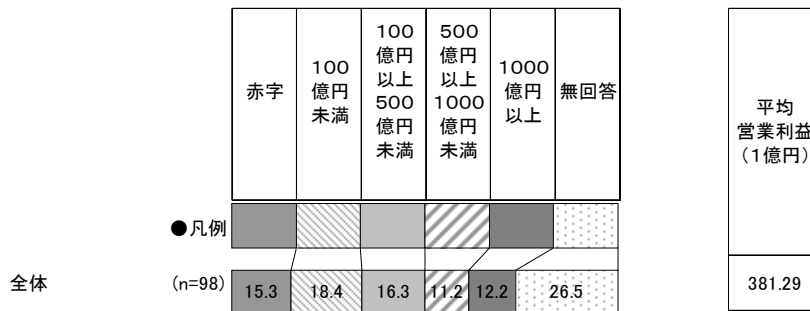
F01. 貴社の主たる業種は以下のどれですか。(ひとつに○)

- 売上高5000億円以上の企業が5割強である。
- 営業利益100億円以上の企業が4割弱存在する。
- 売上高新製品比率が、10%未満である企業は26.6%である。
売上高新製品比率が、30%以上である企業は6.1%である。

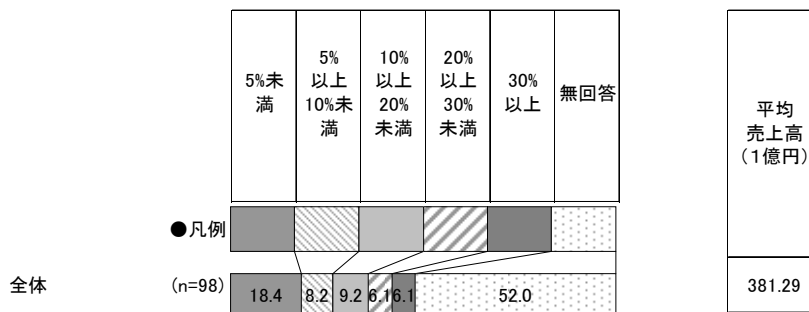
F2-1. 売上高



F2-2. 営業利益



F2-3. 売上高新製品比率

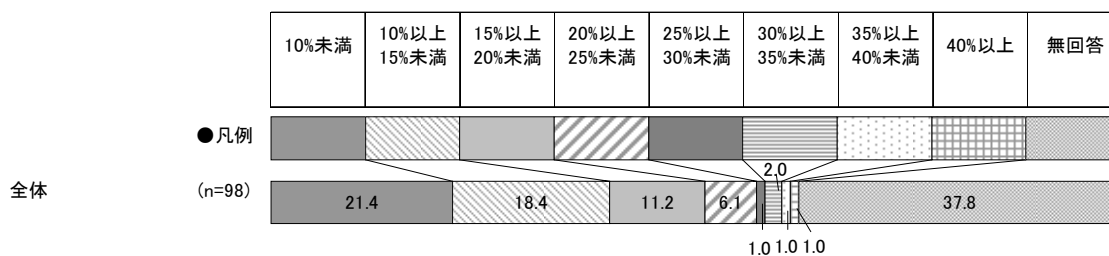


F02. 貴社の経営上の実績値についてお教えてください。（売上高・営業利益は実数。比率はひとつに○）

■企業プロフィール
年間人件費(売上高比)

- 年間人件費は売上高の10%未満との回答比率が最も高く、全体の2割強である。30%未満との回答比率は、全体の6割弱となっている。

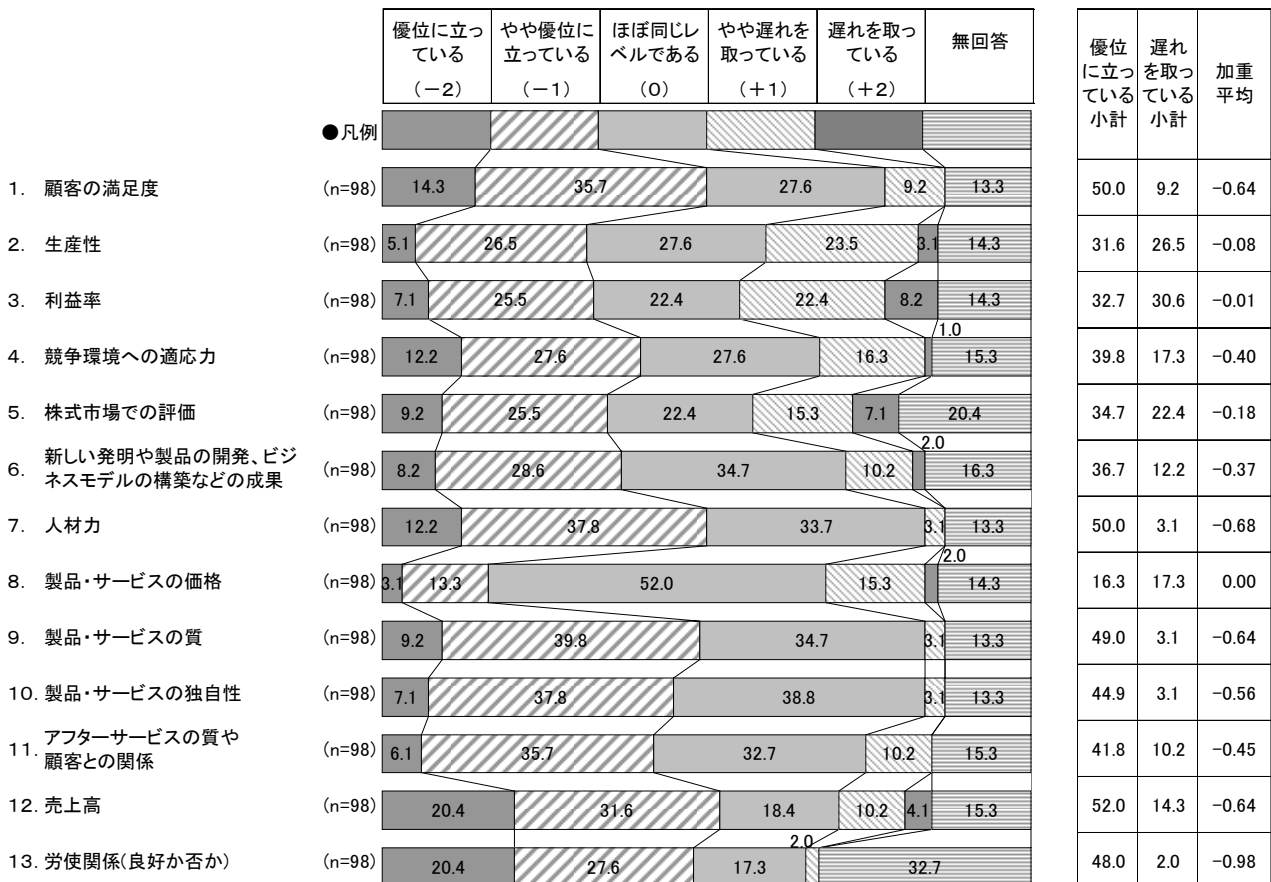
F3. 年間人件費(売上高比)



F03. 貴社の年間の人件費は、売上高の何%程度ですか。

- 競合他社との競争優位について、5割程度の企業が、顧客満足度、人材力、製品・サービスの質、売上高、労使関係について優位に立っていると自己認知している。
- 一方で、利益率、製品・サービスの価格については、優位に立っていると自己認知している割合は、他の項目と比べて高くない。
 - 競合他社との競争優位について、5割が、顧客の満足度について優位に立っていると自己認知している。
 - 3割強が、生産性について優位に立っていると自己認知している。
 - 利益率については、優位に立っている、遅れを取っている、ともに3割程度である。
 - 4割弱が、競争環境への適応力について優位に立っていると自己認知している。
 - 34.7%が、株式市場での評価について優位に立っていると自己認知している。
 - 36.7%が、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優位に立っていると自己認知している。
 - 5割が、人材力について優位に立っていると自己認知している。
 - 製品・サービスの価格については、5割強が、ほぼ同じレベルと自己認知している。
 - 5割弱が、製品・サービスの質について優位に立っていると自己認知している。
 - 44.9%が、製品・サービスの独自性について優位に立っていると自己認知している。
 - 4割強が、アフターサービスの質や顧客との関係について優位に立っていると自己認知している。
 - 5割強が、売上高について優位に立っていると自己認知している。
 - 5割弱が、労使関係(良好か否か)について優位に立っていると自己認知している。

F4.競合他社との競争優位の自己認知



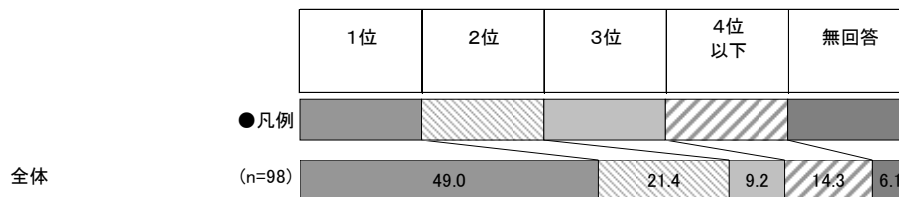
F04. 以下に挙げる各々の項目に対して、競合他社と比較して、貴社はどのくらいのレベルの成果をあげていますか。貴社の実情を最もよく反映している数字をお選びください。(それぞれひとつに○)

人材マネジメント調査

■企業プロフィール
業界内売上順位

- 回答企業の5割弱が、業界内売上順位が1位である。

F5.業界内売上順位

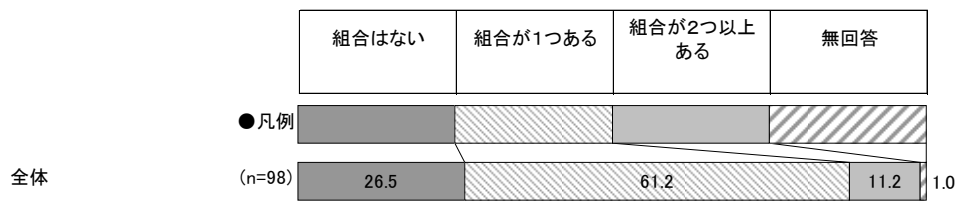


F05. 貴社の主たる事業における、業界内の売上順位を教えてください。（ひとつに○）

■企業プロフィール
労働組合の有無

- 61.2%が労働組合が1つある。26.5%が労働組合はない。

F6.労働組合の有無

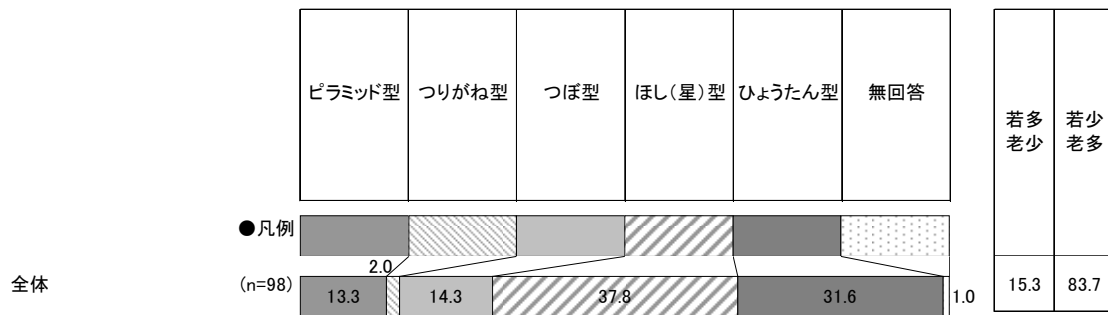


F06. 貴社には、労働組合はありますか。（ひとつに○）

■企業プロフィール
従業員年齢別構成比(社内人口ピラミッド)

- 従業員年齢構成比は、37.8%がほし(星)型、31.6%がひょうたん型である。
- 若年層が少なく高齢層が多い年齢構成の企業は、あわせて83.7%にのぼる。

F7.従業員年齢別構成比(社内人口ピラミッド)

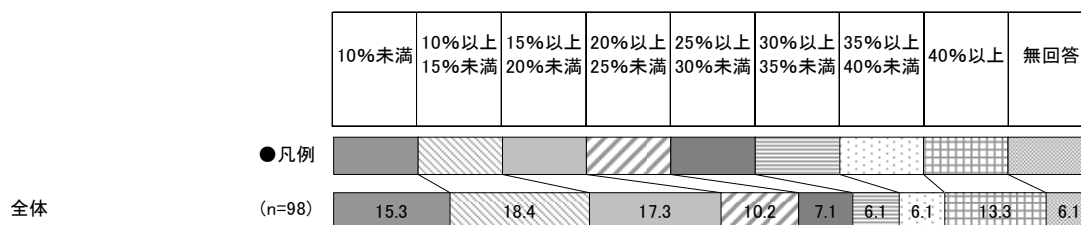


F07. 貴社の正社員における年齢階層別の人員構成についてお答えください。以下の人口ピラミッド(縦軸は年齢で、上に行くほど高齢、左右が人数によるグラフの形)に例えて、貴社の状況を表すのに最も近い形をお選びください。(ひとつに○)

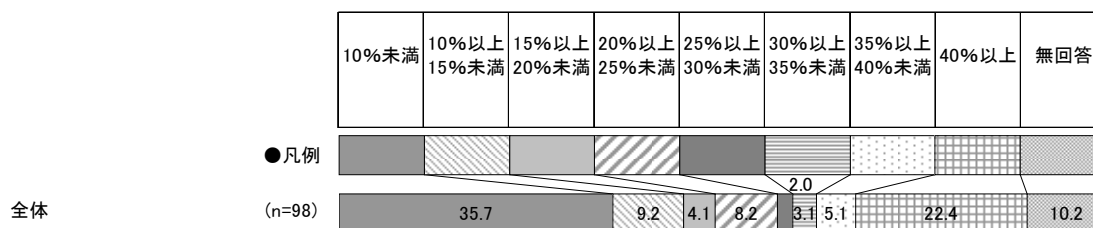
■企業プロフィール
正社員全体に占める比率

- 正社員全体に占める女性比率が30%未満の企業は、7割弱である。
- 正社員全体に占める中途採用者比率が10%未満の企業は35.7%である。一方で、40%以上の企業も22.4%存在する。

F8.正社員全体に占める比率 1.女性比率



F8.正社員全体に占める比率 2.中途採用者比率

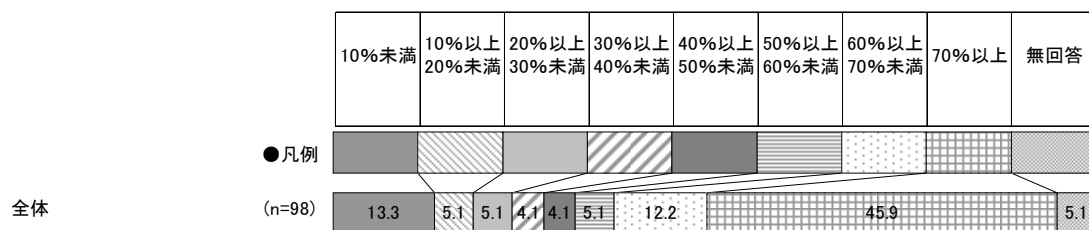


F08. 正社員全体に占める、以下の比率についてお答えください。（ひとつに〇）

■企業プロフィール
ここ3年の新卒採用者比率

- ここ3年の正社員の採用者全体に占める新卒採用者比率が70%以上の企業が、45.9%存在する。
- 一方で、10%未満の企業も、13.3%存在する。

F9.過去3年間の新卒採用者比率

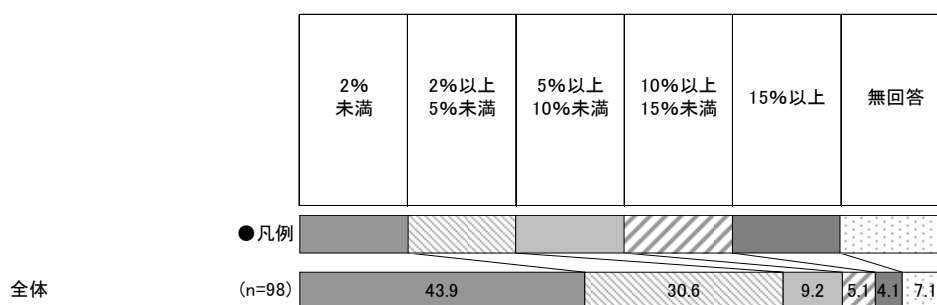


F09. 過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率はどの程度ですか。(ひとつに○)

■企業プロフィール
定年退職を含まない正社員の離職率

- 直近年度の定年退職を含まない正社員の離職率は、43.9%の企業が2%未満、30.6%が2～5%となっている。あわせて、74.5%の企業が離職率5%未満となっている。

F10.定年退職を含まない正社員の離職率

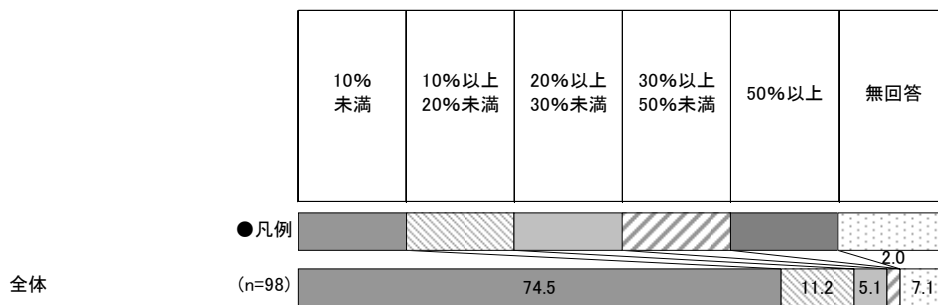


F10. 直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率をお答えください。（ひとつに○）

■企業プロフィール
大卒の入社3年以内での離職率

- 大卒新卒者の入社3年以内での離職率が10%未満の企業は、74.5%である。

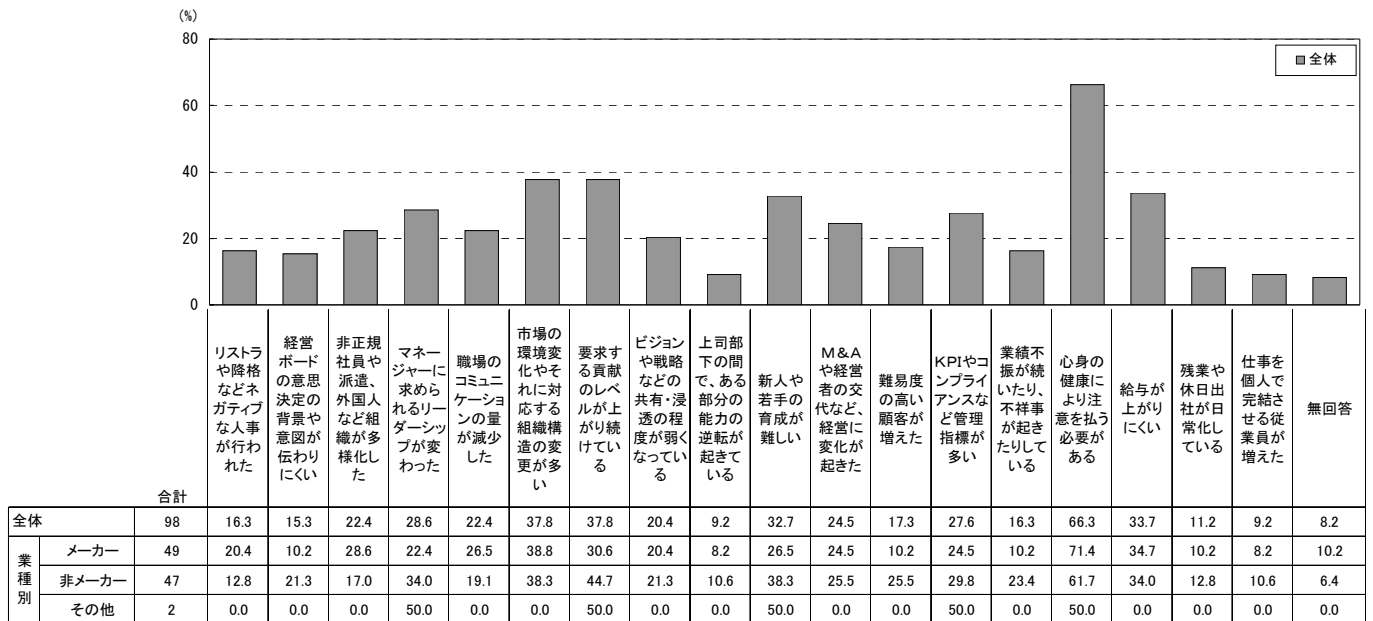
F11.大卒の入社3年以内での離職率



F11. 大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率をお答えください。（ひとつに○）

- 組織の近況として、66.3%の企業が、心身の健康により注意を払う必要がある。
- 非メーカーでは、44.7%が要求する貢献のレベルが上がり続けている。4割弱が、市場の環境変化やそれに対応する組織構造の変更が多い、新人や若手の育成が難しい。

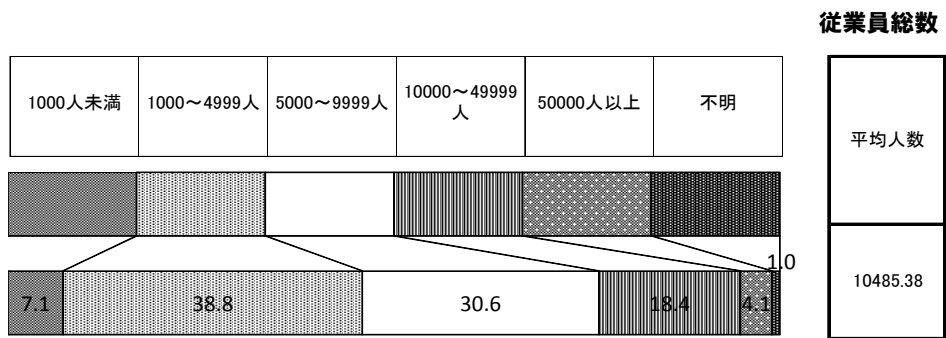
F12.組織の近況



F12. 貴社の組織の最近の状態についてお伺いします。以下の項目のなかで、昨今の貴社の状況に近いもの、貴社で起きていることを教えてください。（あてはまるものすべてに○）

■企業プロフィール
従業員総数

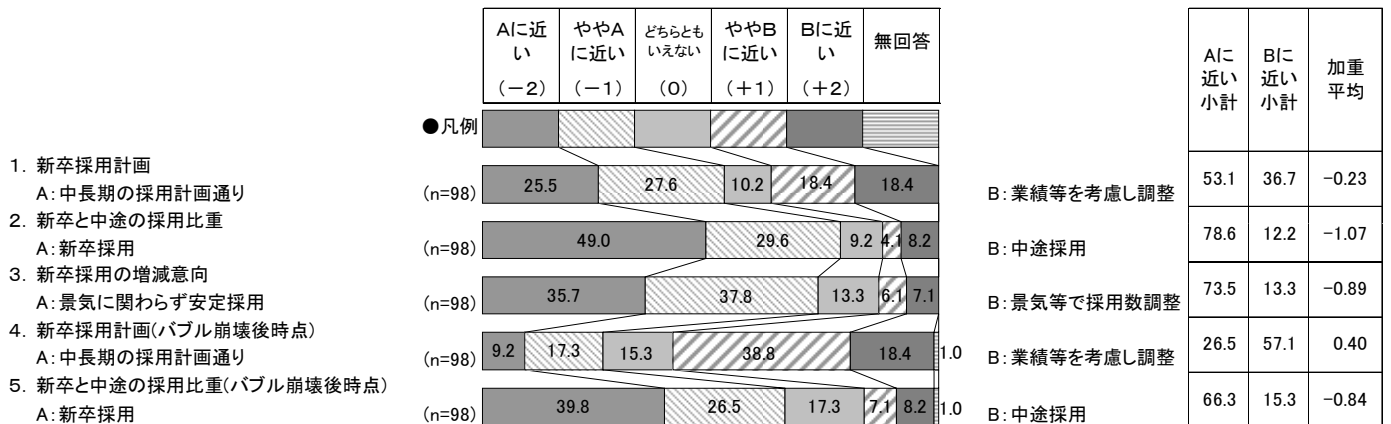
- 回答企業の平均従業員数は10485.38人である。



※このデータは、有価証券報告書または各企業の公式ホームページより、ワークス研究所が2010年3月時点で収集したものである。

- 中長期計画通りに新卒採用を行った企業は、バブル崩壊後には26.5%だが、2010年は53.1%。
- 中途よりも新卒採用を重視した企業は、バブル崩壊後に66.3%、2010年は8割弱。
- 73.5%が、景気に関わらず新卒を安定採用する意向。
 - 53.1%が、中長期の採用計画通りに新卒採用を行った。
 - 8割弱が、中途よりも新卒採用を重視。
 - 73.5%が、景気に関わらず新卒を安定採用する意向。
 - バブル崩壊後に中長期の採用計画通りに新卒採用を行った企業は26.5%。57.1%の企業は、業績・景気動向を考慮し新卒採用計画を調整。
 - バブル崩壊後においては、66.3%が中途よりも新卒採用を重視。

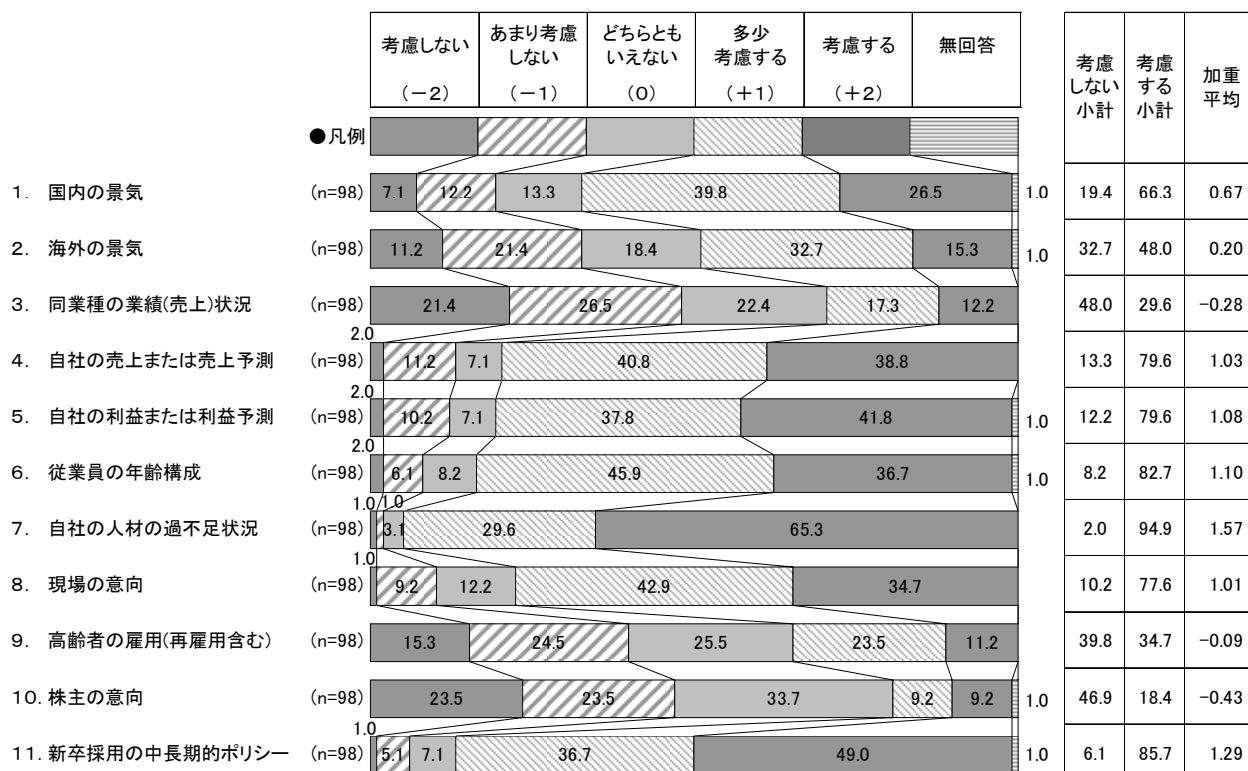
Q1 採用活動ポリシー



Q01. 以下にあげる各項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している数字をお選びください。(それぞれひとつに○)

- 企業が新卒採用人数の決定に考慮する要因は、「自社の人材の過不足状況」「新卒採用の中長期的ポリシー」「自社の売上・利益」「従業員の年齢構成」である。
- 「株主の意向」「同業種の業績」「高齢者の雇用」は、新卒採用人数の決定において、あまり考慮されていない。
 - 66.3%が、国内の景気を考慮する。
 - 5割弱が、海外の景気を考慮する。
 - 同業種の業績(売上)状況を考慮するのは、3割弱にとどまる。
 - 8割弱が、自社の売上・売上予測、利益・利益予測を考慮する。
 - 8割強が、従業員の年齢構成を考慮する。
 - 94.9%が、自社の人材の過不足状況を考慮する。
 - 77.6%が、現場の意向を考慮する。
 - 高齢者の雇用を考慮するのは、34.7%にとどまる。
 - 株主の意向を考慮するのは、2割弱にとどまる。
 - 85.7%が、新卒採用の中長期的ポリシーを考慮する。

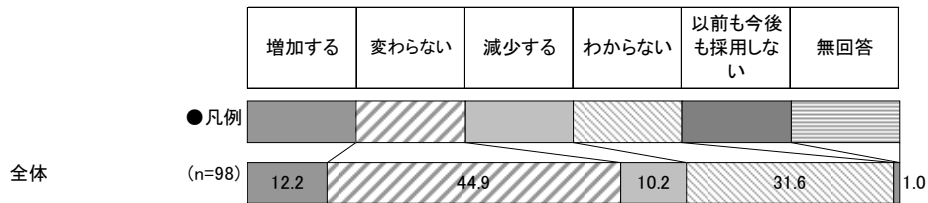
Q2 採用人数決定要因



Q02. 2011年3月卒業予定の大卒新卒採用(大学院生含む)における、採用人数を決める際、次の各項目についてどの程度考慮されますか。(それぞれひとつに○)

- 44.9%の企業が、2010年卒と2011年卒で新卒採用計画数が「変わらない」と回答した。
- 増加すると回答した企業は、1割強である。

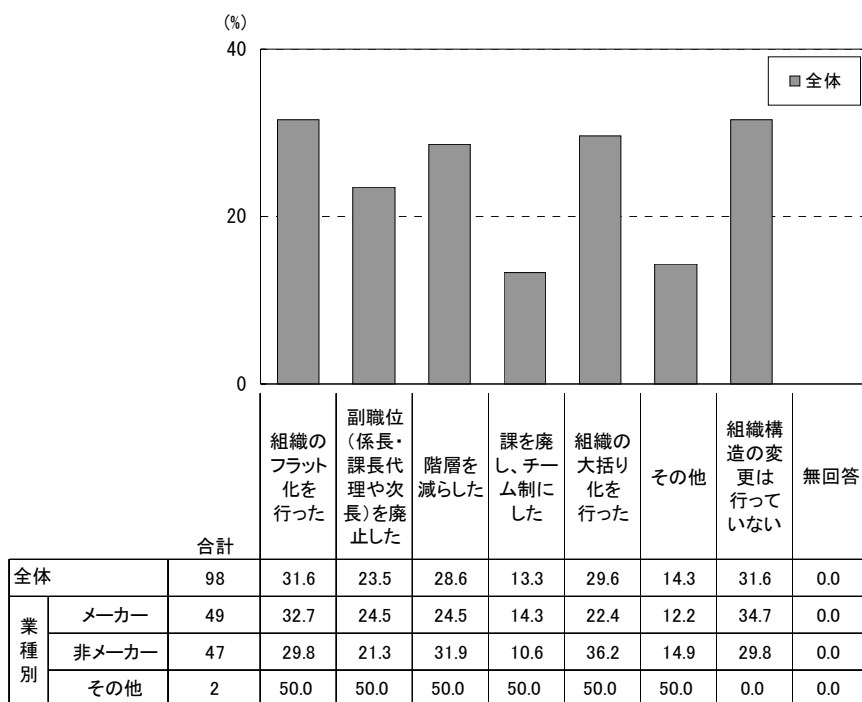
Q3.採用計画数の増減(2010年卒と2011年卒との比較)



Q03. 2011年3月卒業予定の大卒新卒採用（大学院生含む）における採用人数の計画数は、2010年3月卒業予定者の採用人数（現在の内定者数）と比較してどのように変化しますか。（ひとつに○）

- ここ10年で、組織構造・デザインの変更を行った企業は、7割弱である。
- 3割強の企業が、組織のフラット化を実施。3割弱の企業が、組織の大括り化、階層数の減少を実施している。
 - 副職位を廃止した企業が23.5%、課を廃止しチーム制にした企業が13.3%。
 - 非メーカーにおいて、組織構造・デザインの変更を行った企業の割合が高い。
 - 非メーカーでは、組織の大括り化を行った企業が36.2%と最も割合が高い。次いで、階層数の減少、組織のフラット化を行った企業が3割程度である。

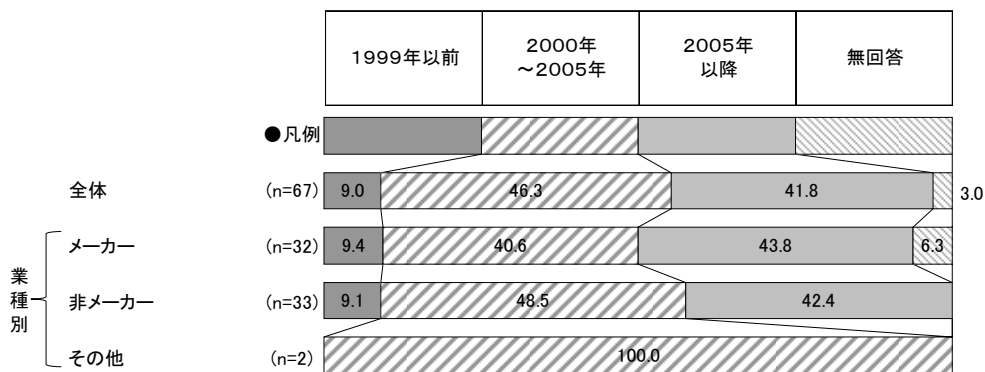
Q4.組織構造、組織デザインの変更有無



Q04. ここ10年の間に、以下のような組織構造あるいは組織デザインの変更を行いましたか。（あてはまるものすべてに○）

- 組織構造・デザインの変更を行った企業のうち、46.3%が2000年～2005年に実施。41.8%が2005年以降に実施。

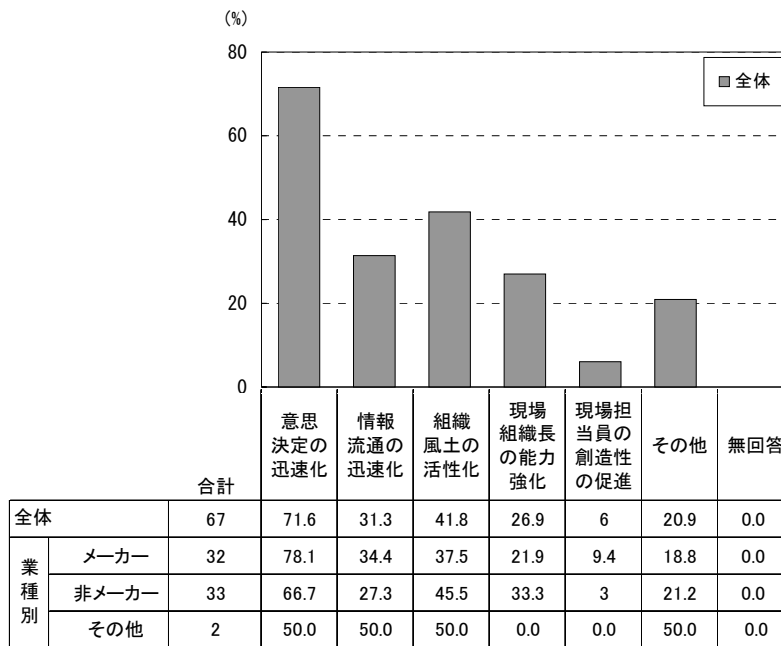
Q4_1. 組織構造の変更時期



Q04-SQ01. その変更は、いつ頃行いましたか。(実数を記入)

- 組織構造・デザインの変更を行った企業の目的は、7割強の企業が、意思決定の迅速化と回答している。
- メーカーでは、8割弱の企業が意思決定の迅速化と回答している。
- 非メーカーでは、組織風土の活性化が45.5%と、回答比率が高い。

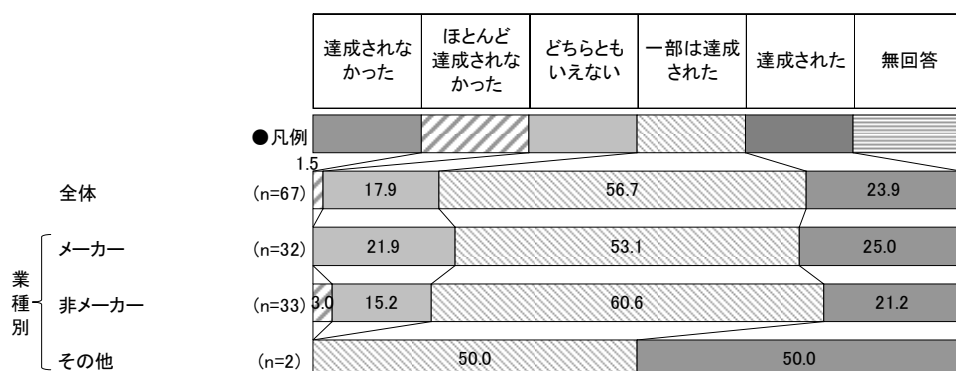
Q4_2. 組織構造の変更目的



Q04-SQ02. その変更は、どのような目的で行われたものですか。（あてはまるものすべてに○）

- 組織構造・デザインの変更を行った企業のうち、23.9%が目的を達成している。56.7%の企業が目的の一部を達成している。

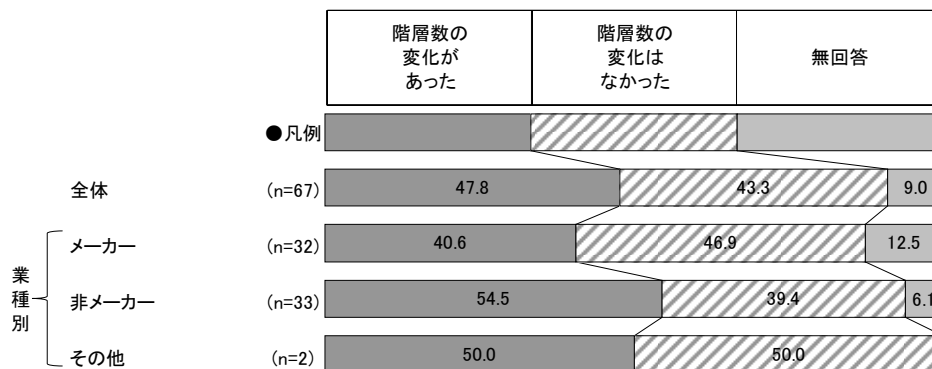
Q4_3. 目的達成の有無



Q04-SQ03. 上記の目的は達成されましたか。(ひとつに○)

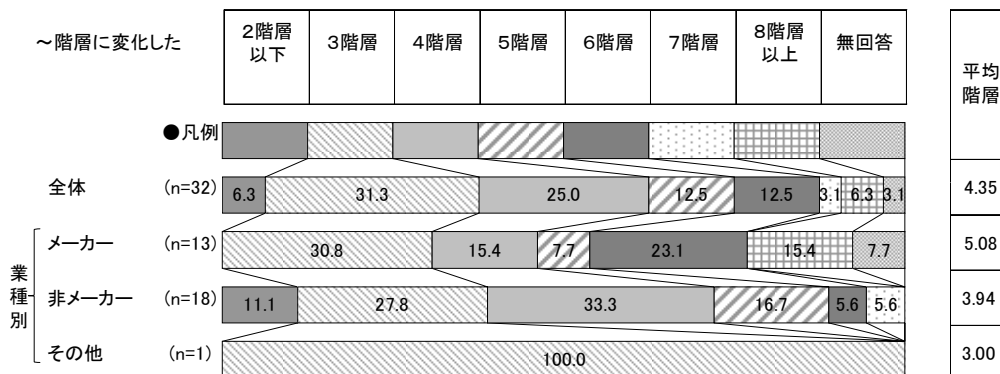
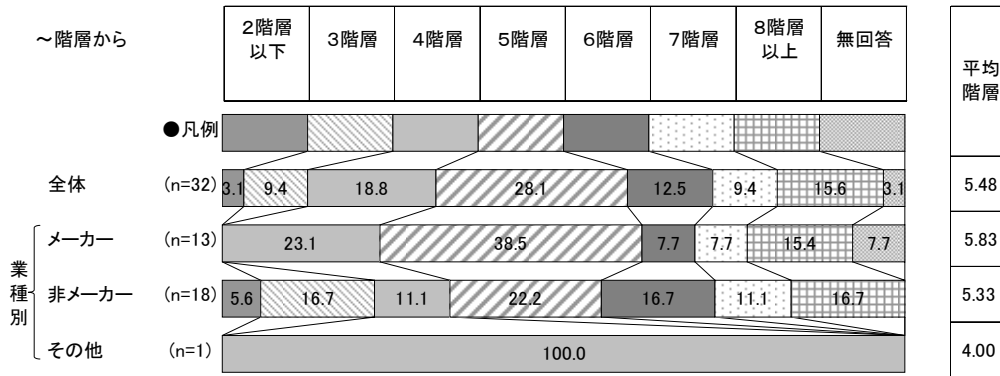
- 組織構造・デザインの変更を行った企業のうち、47.8%の企業で、階層数の変化があった。
- 階層数に変化があった企業では、平均で、5.5階層から4.4階層に減少している。
 - 非メーカーにおいては、54.5%の企業で、階層数に変化があった。
 - 非メーカーで階層数の変化のあった企業では、平均で、5.3階層から3.9階層に減少している。

Q4_4.具体的な階層数 階層構造の変化



Q04-SQ04. その組織構造の変更により、現場の担当員から事業部長までの階層数は変化しましたか。変化したのであれば、具体的な階層数を教えてください。（ひとつに○。1の場合、実数を記入）

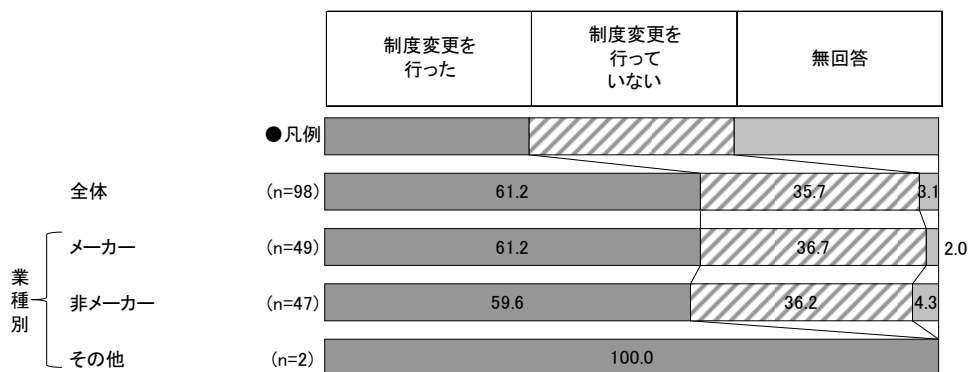
Q4_4.具体的な階層数 階層構造の変化



Q04-SQ04. その組織構造の変更により、現場の担当員から事業部長までの階層数は変化しましたか。変化したのであれば、具体的な階層数を教えてください。（ひとつに○。1の場合、実数を記入）

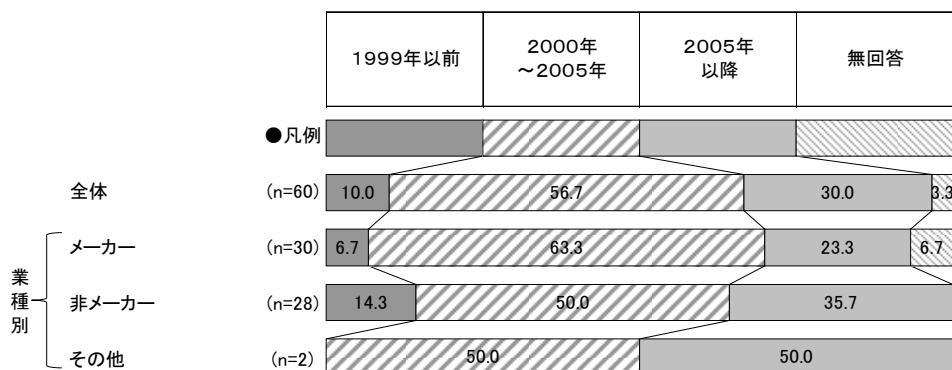
- 6割強の企業が、ここ10年で等級制度を変更している。
- うち56.7%の企業が、2000年～2005年に制度変更を行っている。

Q5.等級制度の変更有無



Q05. ここ10年の間で、職能資格・職務等級・社員格付などの等級制度に関して、等級の階層を減らし、大きくり化やブロードバンド化をするなどの制度変更を行いましたか。（ひとつに○。）

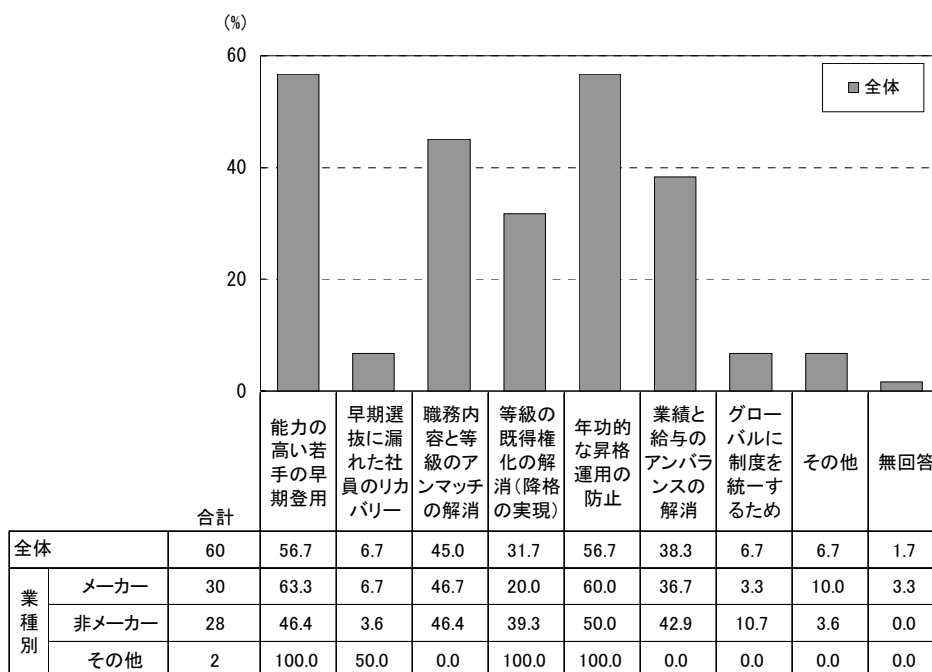
Q5_1.変更時期



Q05-SQ01. その変更は、いつ頃行いましたか。（実数を記入）

- 等級制度の変更を行った企業の目的は、56.7%が、能力の高い若手の早期登用と年功的な昇格運用の防止である。
- 上記の目的は、特にメーカーで回答比率が高く、6割以上となっている。
- 一方、非メーカーでは、4割程度が、業績と給与のアンバランスの解消、等級の既得権化の解消(降格の実現)と回答しており、メーカーと比較して割合が高い。

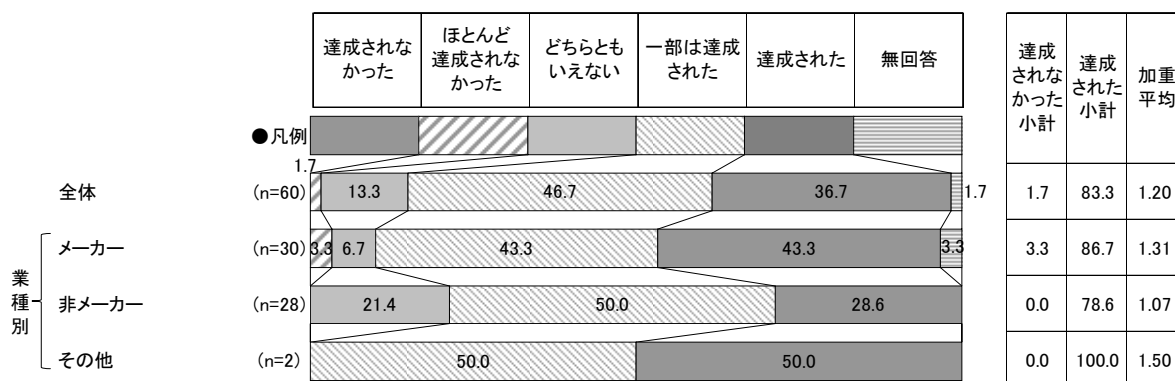
Q5.2.変更目的



Q05-SQ02. その変更は、どのような目的で行われたものですか。(あてはまるものすべてに○)

- 等級制度の変更を行った企業のうち、36.7%が目的を達成している。46.7%の企業が、目的の一部を達成している。
- 特に、メーカーで目的を達成した比率が高く、合わせて86.7%の企業が目的を達成している。

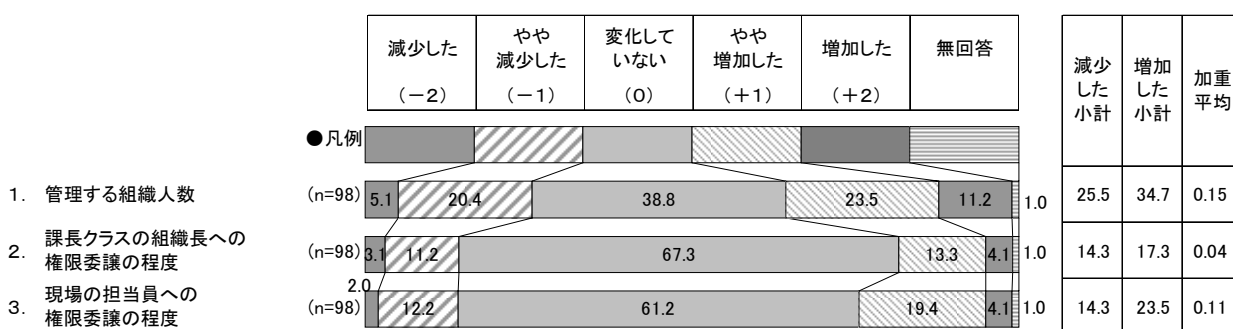
Q5_3.目的達成の有無



Q05-SQ03. 上記の目的は達成されましたか。(ひとつに○)

- 課長のマネジメント環境について、34.7%の企業で管理する組織の人数が、23.5%の企業で現場の担当員への権限委譲の程度が、それぞれ増加している。
- 一方で、25.5%の企業で、管理する組織の人数が減少している。

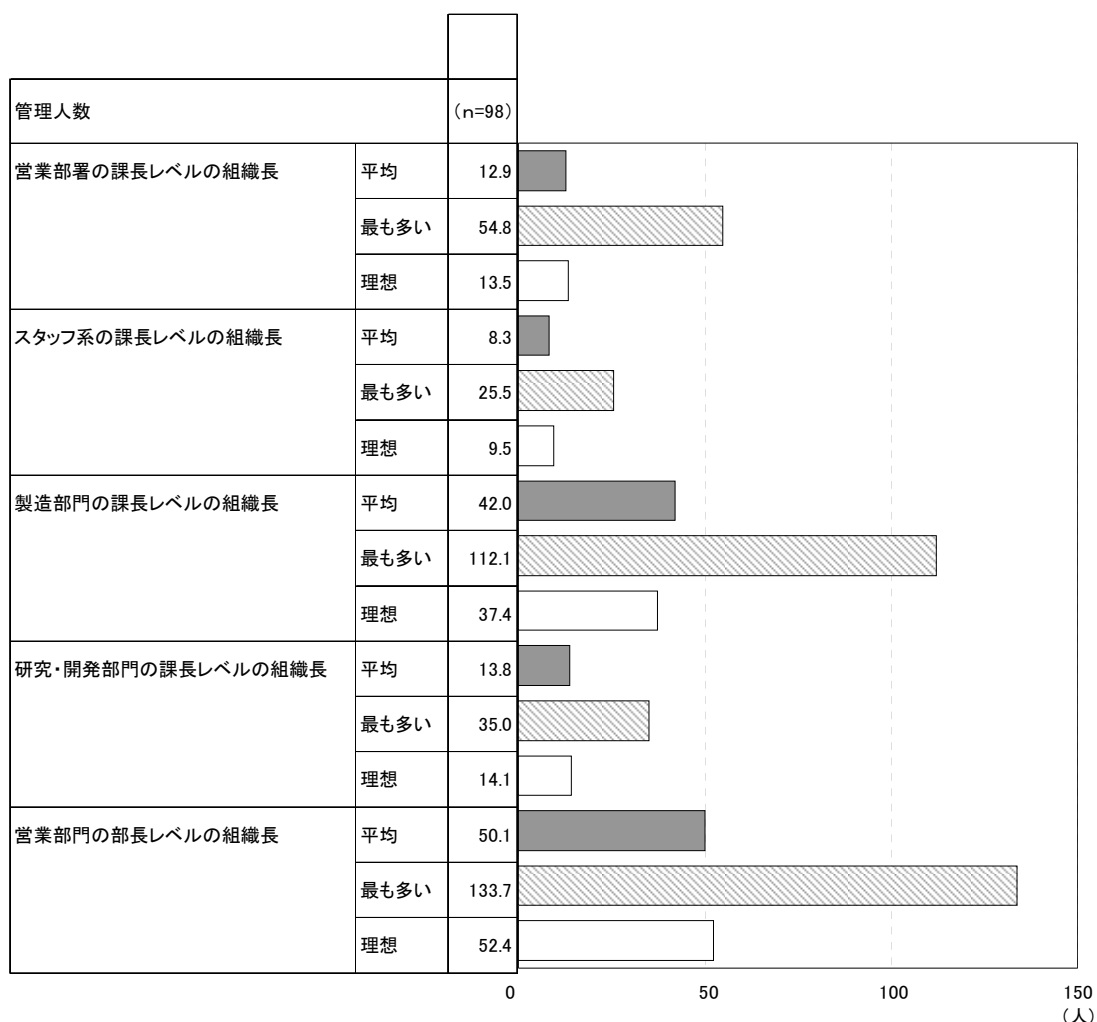
Q6.課長のマネジメント環境の変化



Q06. ここ10年における、貴社の課長クラスの組織長の、マネジメント環境の変化について、以下の3つの観点でお伺いします。その変化の程度でお答えください。（それぞれひとつに○。）

- 各組織の組織長の管理人数は、平均と理想の人数が、ほぼ同程度となっている。
- 一方で、最も人数の多い組織と理想を比べると、最も人数の多い組織は理想人数の2～4倍の規模となっている。
 - 営業部署の課長レベルの組織長の管理人数は、平均12.9人、最も多くて54.8人、理想は13.5人。
 - スタッフ系の課長レベルの組織長の管理人数は、平均8.3人、最も多くて25.5人、理想は9.5人。
 - 製造部門の課長レベルの組織長の管理人数は、平均42.0人、最も多くて112.1人、理想は37.4人。
 - 研究・開発部門の課長レベルの組織長の管理人数は、平均13.8人、最も多くて35.0人、理想は14.1人。
 - 営業部門の部長レベルの組織長の管理人数は、平均50.1人、最も多くて133.7人、理想は52.4人。

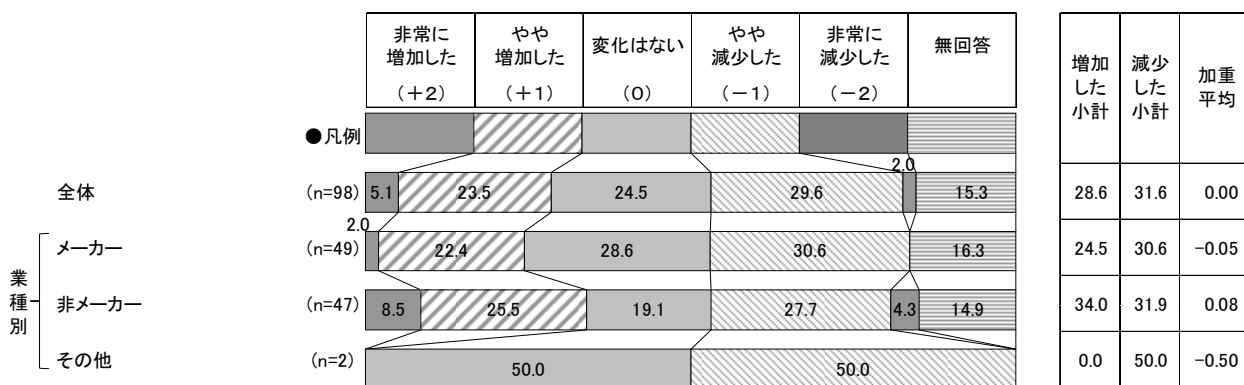
Q7.組織長の管理人数



Q07. 次にあげる、営業、スタッフ、製造、研究・開発の4つの職域の課長レベルの組織長（No.1～4）と、営業の部長レベルの組織長（No.5）が管理する人員の数についてお伺いします。貴社の平均的な管理人数、貴社の中で管理人数が多いと言われている組織の管理人数、貴社で理想と考えられている管理人数をご記入ください。管理人数は、正社員に限らず、パート・アルバイトや派遣スタッフなどを含みます。（おおまかな実数を記入）

- 課長の管理人数が多い組織の数の増減についてみると、回答比率は、増加、減少ともに3割程度となっている。

Q8.課長の管理人数が多い組織の数の増減

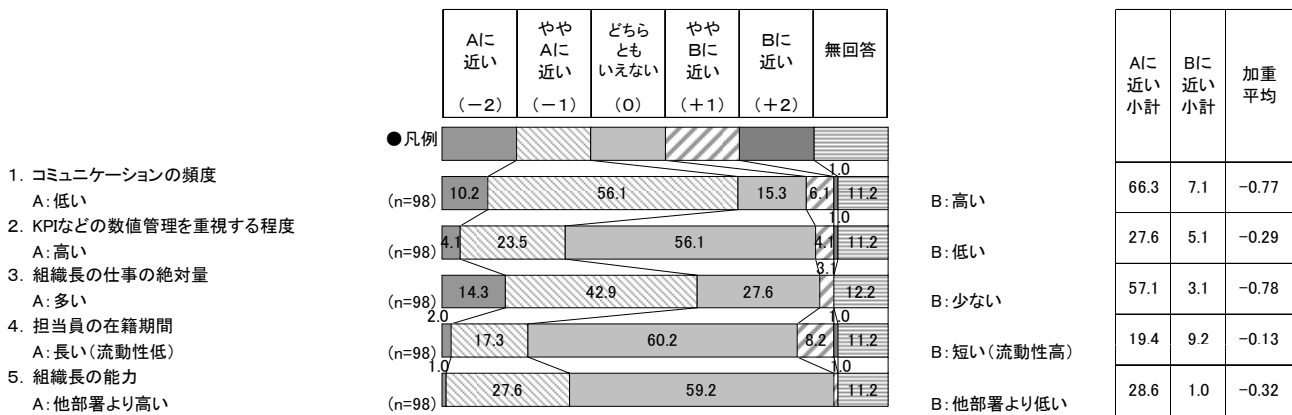


Q08. ここ10年の間で、上記の設問Q07でご回答いただいた、課長の管理人数の多い組織の数は、どのように変化しましたか。(ひとつに○。)

■ 管理人数の多い組織では、平均的な人数の組織と比べて、コミュニケーションの頻度が低い企業が66.3%、組織長の仕事の絶対量が多い企業が57.1%である。

- 管理人数の多い組織では、66.3%の企業で、コミュニケーションの頻度が低い状態になっている。
- 27.6%の企業で、KPIなどの数値管理を重視する程度が高い状態になる。
- 57.1%の企業で、組織長の仕事の絶対量が多い。
- 2割弱の企業で、担当員の担当部署での在籍期間が長くなる。
- 3割弱の企業で、組織長の能力が他部署より高い。

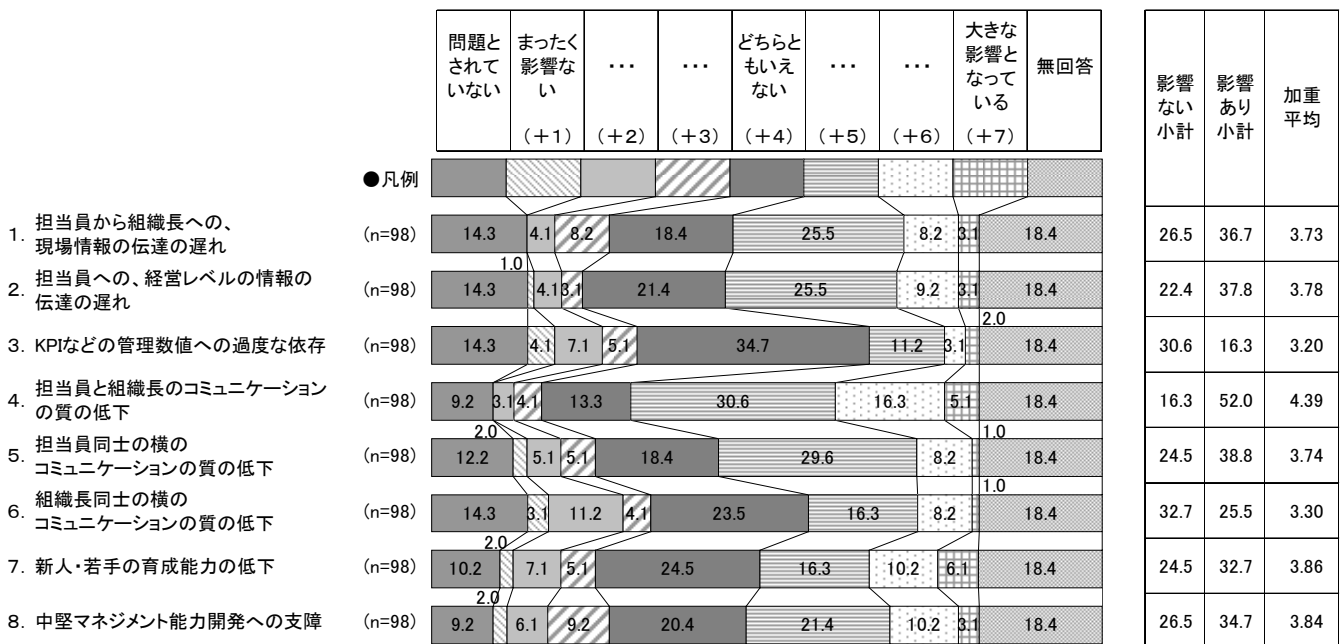
Q9.管理人数の多い組織の状態



Q09. 貴社における管理人数の多い組織の状態を、平均的な管理人数の組織と比較して、以下それぞれの観点でお答えください。(それぞれひとつに○。)

- 管理人数が多いことで、5割強の企業で、担当員と組織長のコミュニケーションに、4割弱の企業で、担当員同士の横のコミュニケーションに影響があると考えている。
- さらに、37.8%の企業で、担当員へ経営レベルの情報の伝達に遅れが、36.7%の企業で担当員から組織長への現場情報の伝達に遅れが出ると認識している。
 - 管理人数が多いことで、36.7%の企業で、担当員から組織長への現場情報の伝達の遅れに影響がある。
 - 4割弱の企業で、担当員へ経営レベルの情報の伝達の遅れに影響がある。
 - KPIなどの管理数値への過度な依存については、3割強の企業で影響がない。
 - 5割強の企業で、担当員と組織長のコミュニケーションの質の低下に影響がある。
 - 4割弱の企業で、担当員同士の横のコミュニケーションの質の低下に影響がある。
 - 組織長同士の横のコミュニケーションの質の低下については、3割強の企業で影響がない。
 - 3割強の企業で、新人・若手の育成能力の低下に影響がある。
 - 34.7%の企業で、中堅マネジメント能力開発への支障がある。

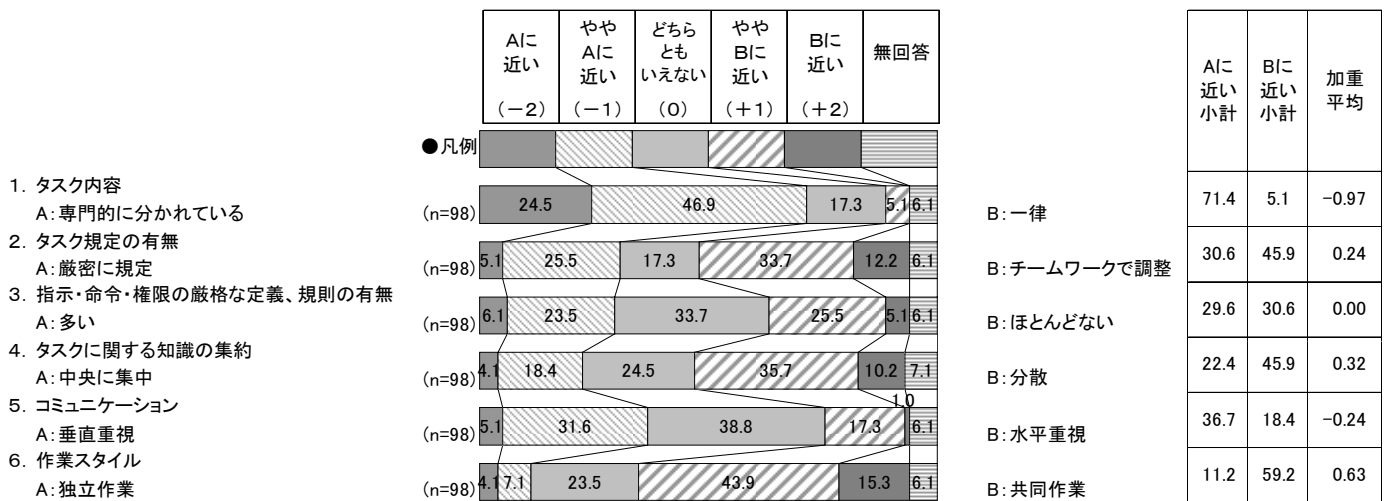
Q10.管理人数が多いことによる組織への影響



Q10. 管理人数の多い営業部署の課レベルの組織単位において、管理人数が多いことが以下にあげるような組織の問題に、どの程度影響を与えているとお考えですか。項目が問題とされていない場合は、8をお選びください。（それぞれひとつに○）

- 多くの企業で、タスクは専門的に分かれているが、共同作業によってよい結果が得られると回答している。
- タスクは従業員のチームワークで調整できる企業、タスクに関する知識・統制が分散している企業が、それぞれ45.9%である。
 - 7割強が、タスクが専門的に分かれている。
 - 45.9%が、タスクは従業員のチームワークで調整できる。
 - 指示・命令・権限の定義は、多い企業、ない企業、ともに3割程度である。
 - 45.9%が、タスクに関する知識や統制は、組織に分散している。
 - 36.7%が、垂直方向のコミュニケーションを重視している。
 - 6割弱の企業が、共同作業からよい結果が得られると回答している。

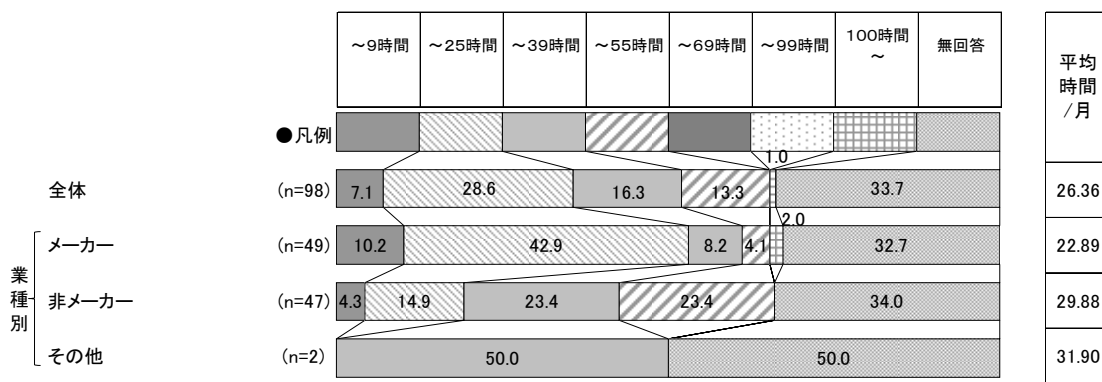
Q11.職務の特性



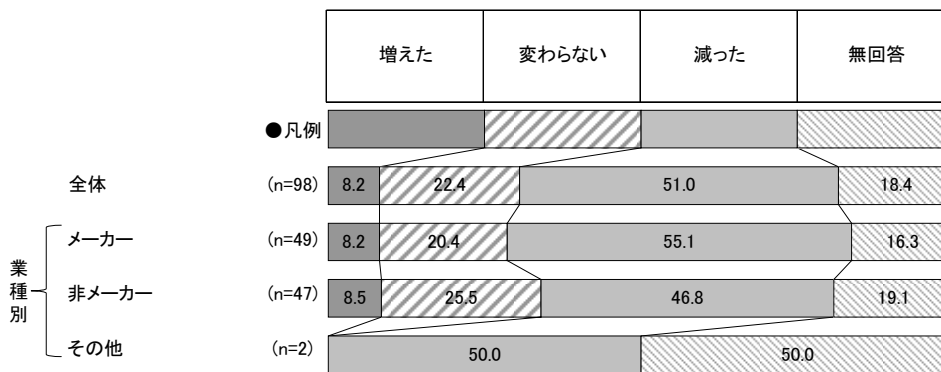
Q11. 貴社の職務の特性について、以下の6つの観点で、AとBのどちらに近いとその程度をお答えください。
(それぞれひとつに○。)

- 正社員全体の月当り残業時間は、約26.4時間である。業種別では、非メーカーが約29.9時間と長い。
- 月当り残業時間は、3年前と比較して減った企業が5割強である。

Q12_1.月当り残業時間について 正社員全体の月当り残業時間



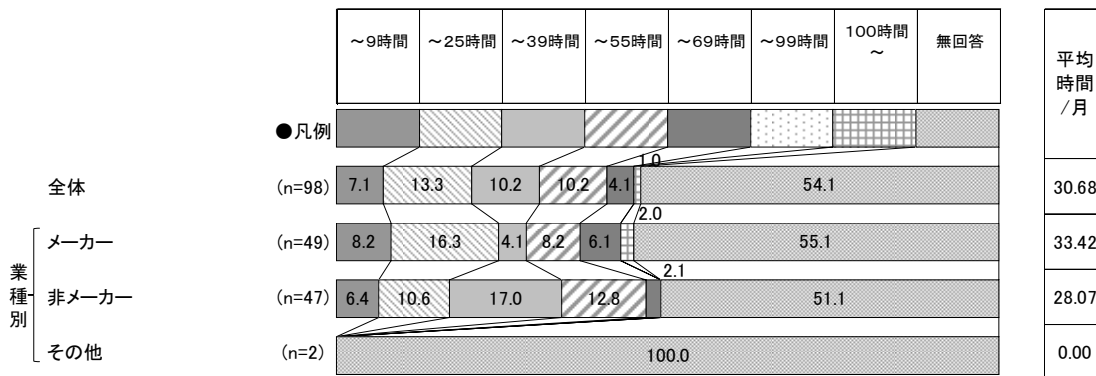
Q12_1.月当り残業時間について 残業時間増減の有無



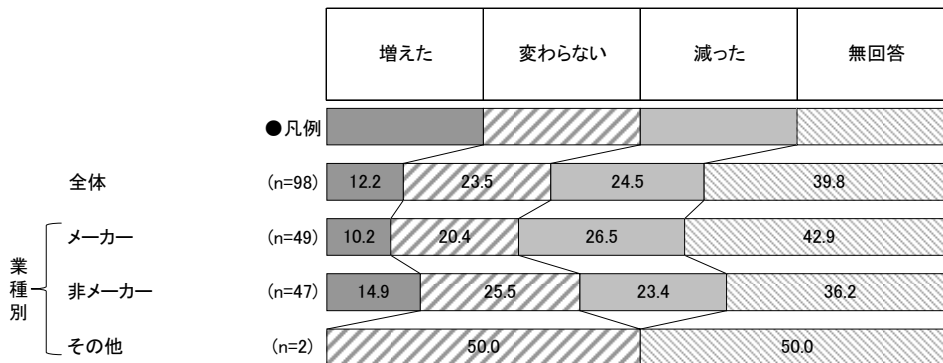
Q12-1. 2008年度の、正社員全体と課長レベルの管理職の月当り残業時間を教えてください。またそれは、3年前と比較してどのように変化していますか。(実数を記入)

- 課長レベルの月当り残業時間は、約30.7時間である。業種別では、メーカーが約33.4時間と長い。
- 月当り残業時間は、3年前と比較して減った企業は、24.5%である。

Q12_2.月当り残業時間について 課長レベルの月当り残業時間



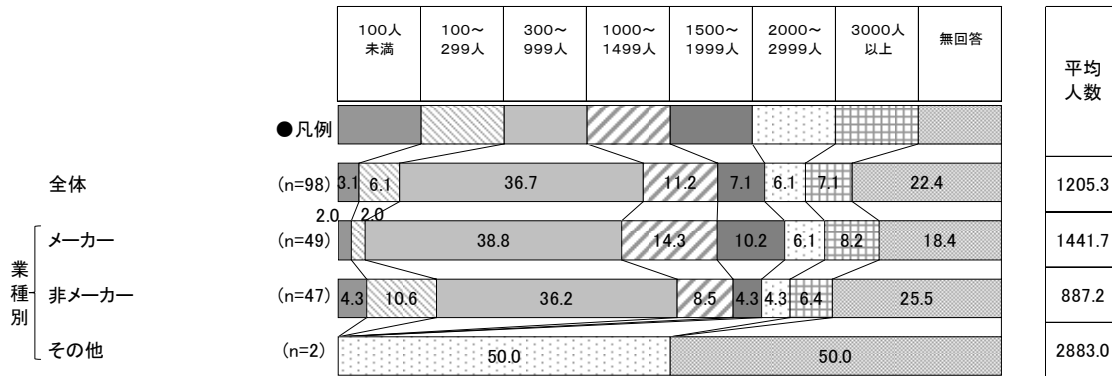
Q12_2.月当り残業時間について 残業時間増減の有無



Q12-2. 2008年度の、正社員全体と課長レベルの管理職の月当り残業時間を教えてください。またそれは、3年前と比較してどのように変化していますか。(実数を記入)

- 課長職相当以上の管理職の人数は、平均1205人である。回答比率では、300～999人が36.7%と最も高い。
- メーカーでは、課長職相当以上の管理職の人数は、平均1442人と多い。

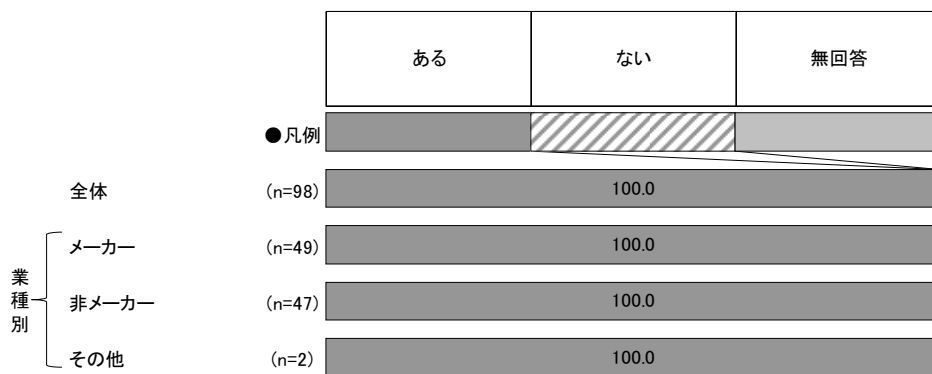
Q13.課長職相当以上の管理職の人数



Q13. 貴社における、課長職相当以上の管理職の人数（役員は除く）をお答えください。（実数を記入）

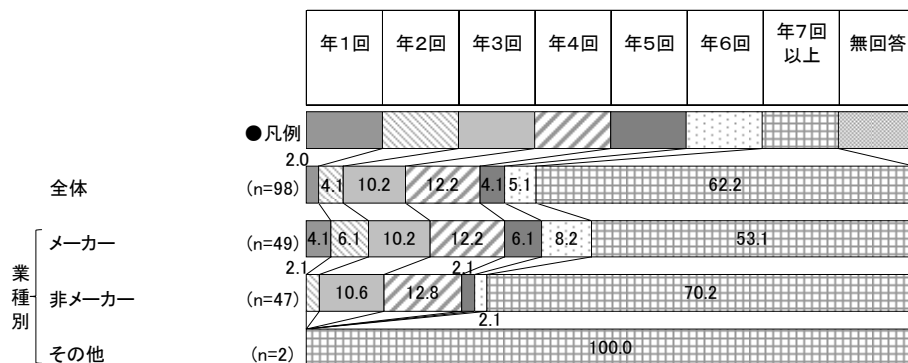
- 回答企業の100%において、経営トップからメッセージの発信がある。
- メッセージの発信頻度が年7回以上の企業は6割強、非メーカーでは年7回以上の企業が7割強である。

Q14.経営トップからのメッセージ発信の有無



Q14. 貴社における、課長職相当以上の管理職の人数（役員は除く）をお答えください。（ひとつに○）

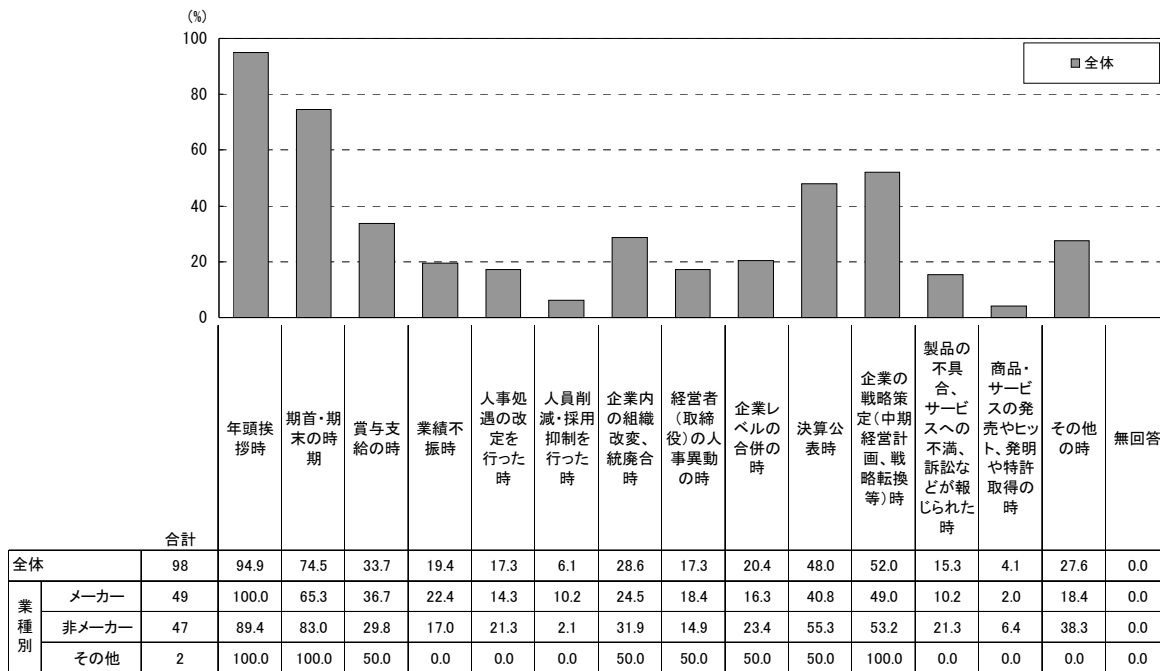
Q14-1.経営トップからのメッセージ発信の有無



Q14-SQ01. 直近の3年間、どれくらいの頻度で経営者からメッセージが発信されましたか。（ひとつに○）

- 経営トップからのメッセージ発信のタイミングは、年頭挨拶時が94.9%と最も回答比率が高い。
- 次いで、期首・期末の時期が74.5%、企業の戦略策定時が52.0%、決算公表時が48.0%と続く。
- 非メーカーでは、メーカーと比べて、期首・期末の時期、決算公表時でのメッセージ発信の比率が高い。

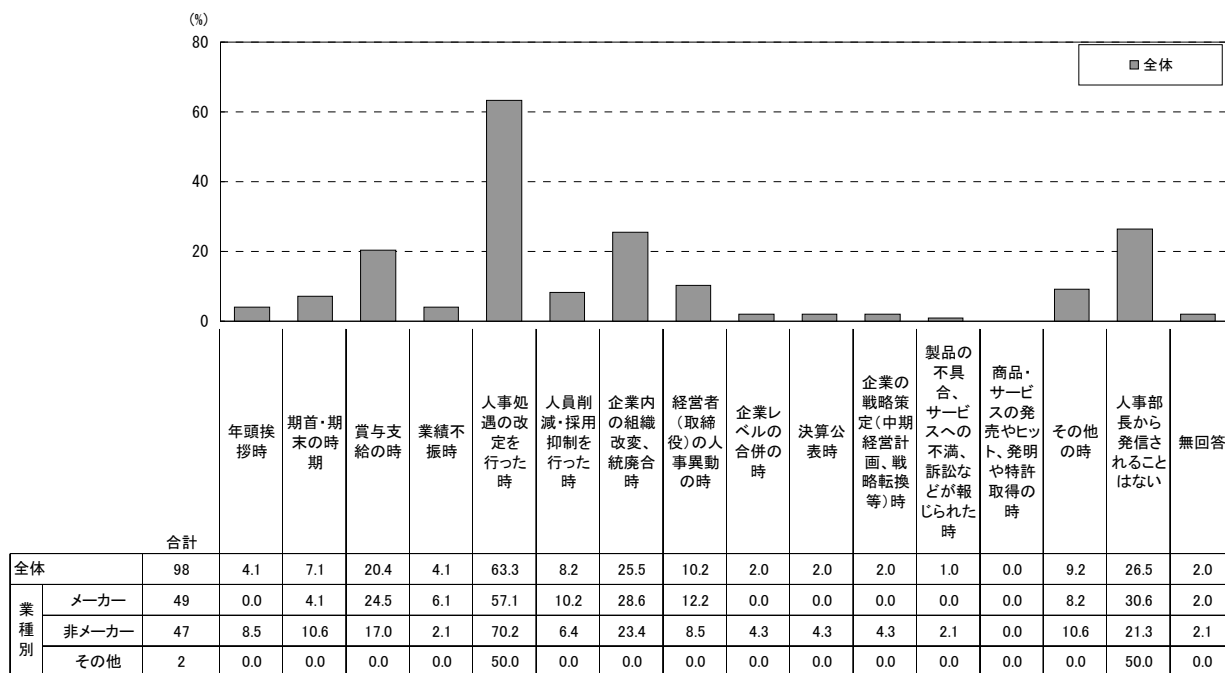
Q14.2.発信のタイミング



Q14-SQ02. 上記のメッセージは、具体的にはどのようなタイミングで発信されることが多いですか。
(あてはまるものすべてに○)

- 人事部長からのメッセージの発信をしないのは26.5%であり、7割以上の企業が人事部長からのメッセージの発信があることがわかる。
- メッセージの発信時期は、63.3%が人事処遇の改定を行った時である。

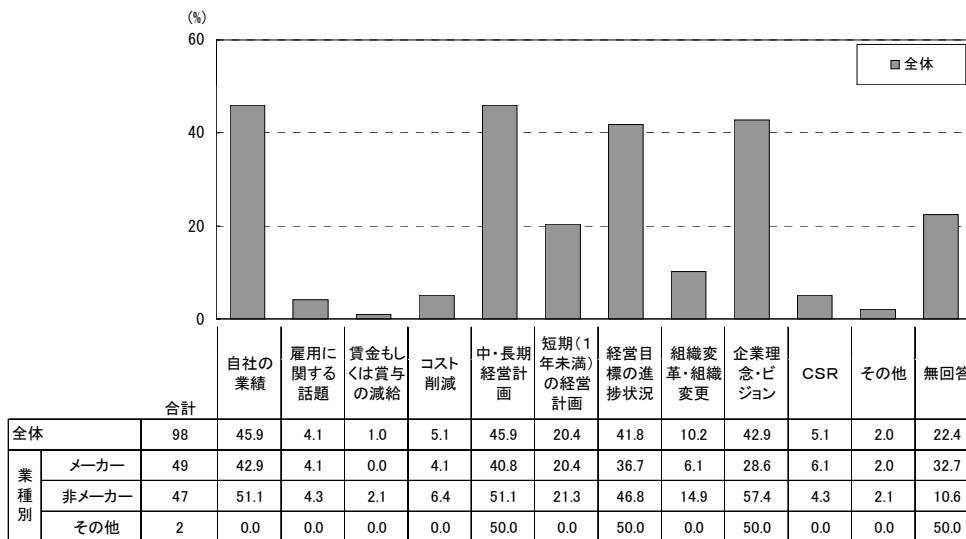
Q14_3.人事部長からのメッセージ発信の有無とタイミング



Q14-SQ03. またこれらのメッセージの中で、経営者ではなく人事部長から発信されるものはありますか。
 （人事部長からのみ発信されるものだけでなく、経営者と人事部長双方から発信される場合も含みます）
 （あてはまるものすべてに○）

- 45.9%の企業が経営者のメッセージの内容に、自社の業績、中・長期経営計画を盛り込んでいる。
- 次いで、4割強の企業が経営者のメッセージの内容に、企業理念・ビジョン、経営目標の進捗状況を盛り込んでいる。
- 非メーカーでは、6割弱の企業が経営者のメッセージの内容に、企業理念・ビジョンを盛り込んでいる。

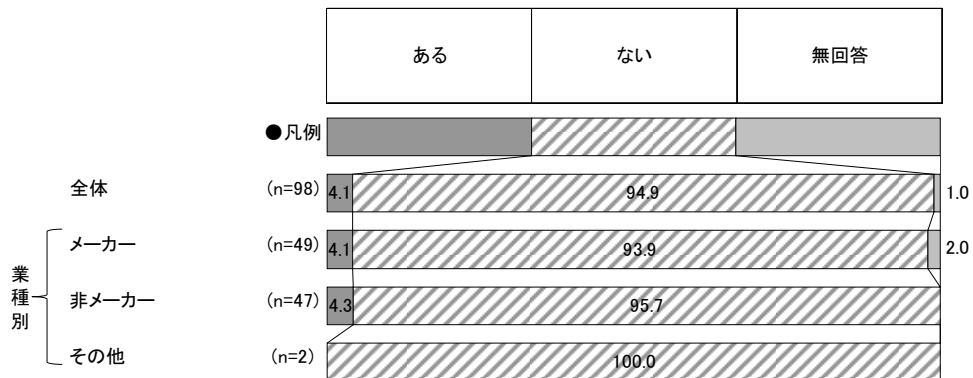
Q14.4.経営者のメッセージの内容



Q14-SQ04. メッセージにはどのような内容が盛り込まれていることが多いですか。多いもの上位3つの番号を下欄にご記入ください。(番号を記入)

- 経営トップからのメッセージが、外部に報道されても社内に知らされないようなことがある企業は、4.1%にとどまる。

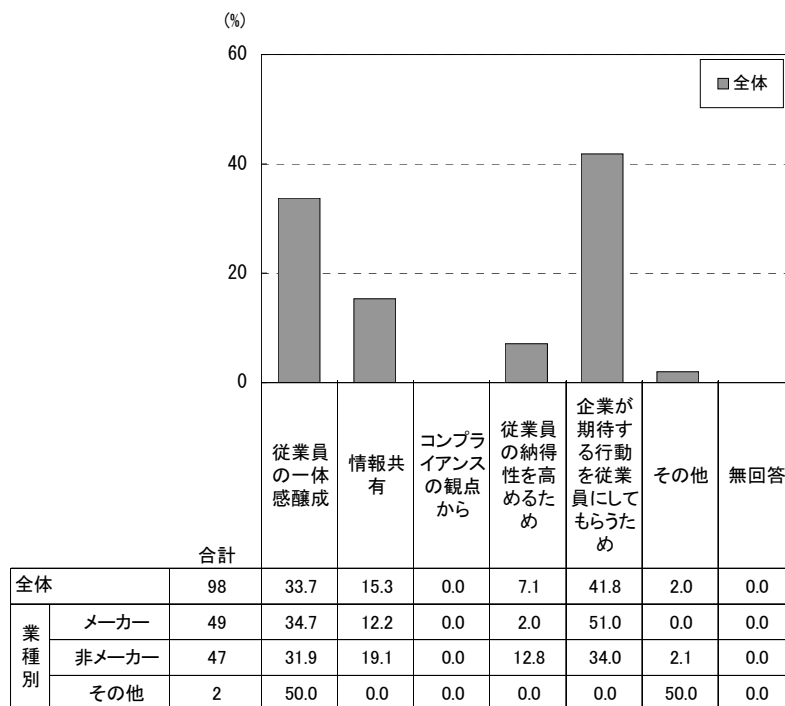
Q15.内部でのメッセージ共有の有無



Q15. Q14-SQ02、03のようなメッセージが、外部に報道はされても、社内に知らされないようなことはありますか。
(ひとつに○)

- 経営者からのメッセージは、4割強の企業が、企業が期待する行動に従業員にしてもらうために発信している。特に、メーカーでは、回答比率が5割強にのぼる。
- さらに、33.7%の企業が、従業員の一体感醸成を期待して発信している。
- 非メーカーでは、2割弱の企業が、情報共有を期待して発信している。

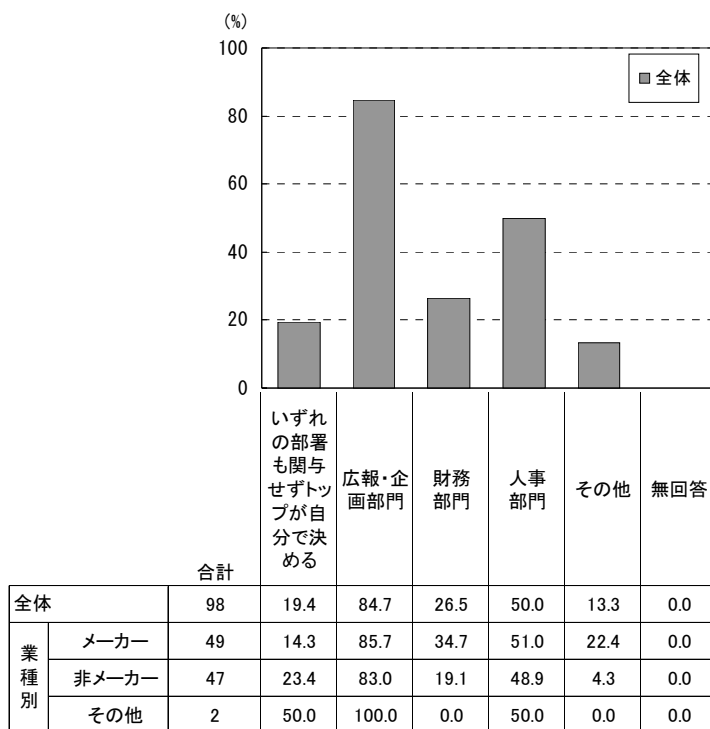
Q16.経営者からのメッセージに対する期待



Q16. 経営者からのメッセージは、以下のどのようなことを期待して発信されていますか。最も重視しているものをお選びください。（ひとつに○）

- 企業内部へのメッセージ作成には、84.7%の企業において広報・企画部門が関与している。5割の企業で、人事部門が関与している。
- メーカーでは、34.7%の企業において財務部門が関与している。非メーカーでは、23.4%の企業においていずれの部署も関与せずトップが自分で決める。

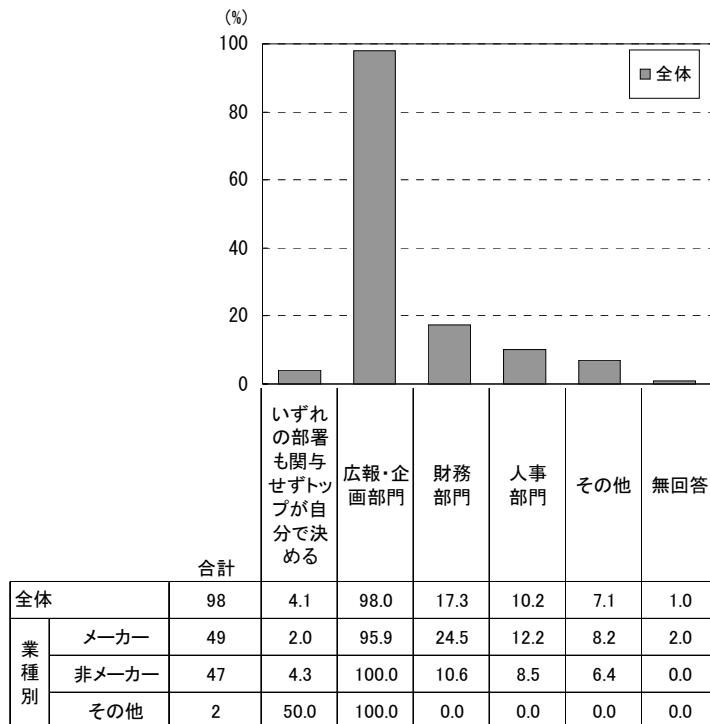
Q17.内部へのメッセージの関与部門



Q17. 企業内部に向けて発信するメッセージの作成には、主にどの部門が関与しますか。（あてはまるものすべてに ○）

- 外部へのメッセージ作成には、100%近くの企業において広報・企画部門が関与している。
- メーカーでは、24.5%の企業で、財務部門が関与している。
- いずれの部署も関与せずトップが自分で決める企業は、4.3%である。

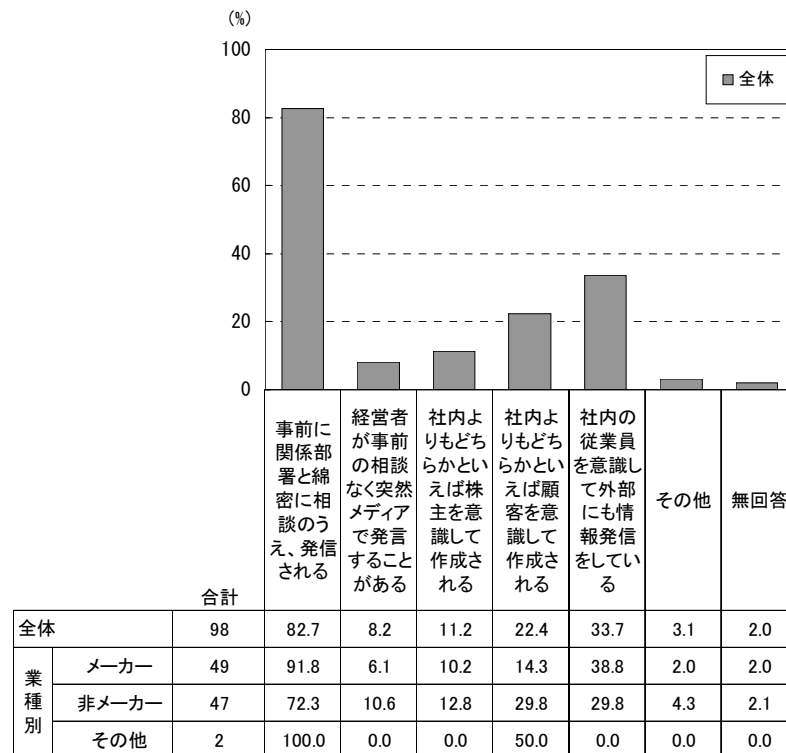
Q18.外部へのメッセージの関与部門



Q18. 記者会見や新聞・雑誌など外部へ発信するメッセージ（プレスリリース）の作成には、主にどの部門が関与しますか。
（あてはまるものすべてに ○）

- 経営者のメッセージは、8割強の企業で、事前に関係部署と綿密に相談のうえ、発信されている。特にメーカーでは、9割強の企業があてはまる。
- メーカーでは、4割弱の企業が、社内の従業員を意識して外部にも情報発信をしている。
- 非メーカーでは、3割弱の企業が、社内よりもどちらかといえば顧客を意識して作成されている。

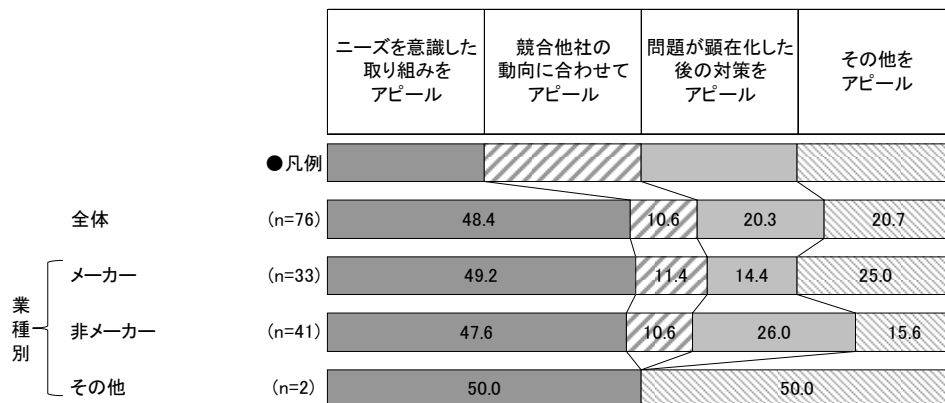
Q19.経営者のメッセージの発信プロセスや基準



Q19. 経営者のメッセージ発信は、どのようなプロセスや基準で作成されますか。（あてはまるものすべてに ○）

- 経営者のメッセージ発信の傾向として、ニーズを意識した取り組みのアピールが、全体量の5割弱を占める。
- 非メーカーでは、問題が顕在化した後の対策のアピールが、全体量の26.0%を占める。

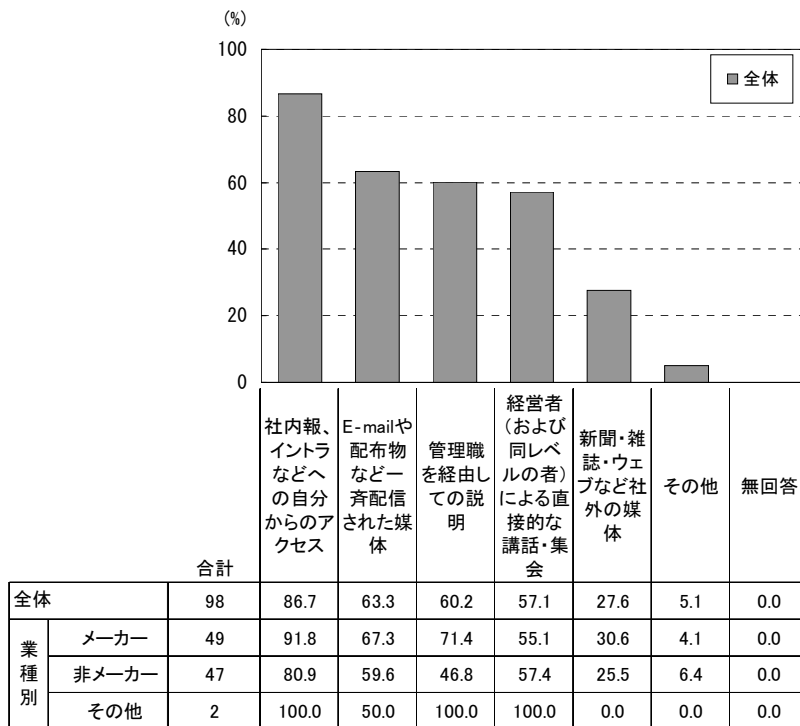
Q20.経営者のメッセージ発信の傾向



Q20. 経営者のメッセージ発信の傾向についてお伺いします。以下のような目的のメッセージはそれぞれどのような割合で行われていますか。すべてのメッセージの量を100として、大まかな割合をお答えください。（実数を記入）

- 従業員がトップのメッセージを知る手段として、86.7%の企業が、社内報、イントラなどへ従業員がアクセスすることを挙げている。
- メーカーでは、7割強の企業が、管理職を経由して説明されている。

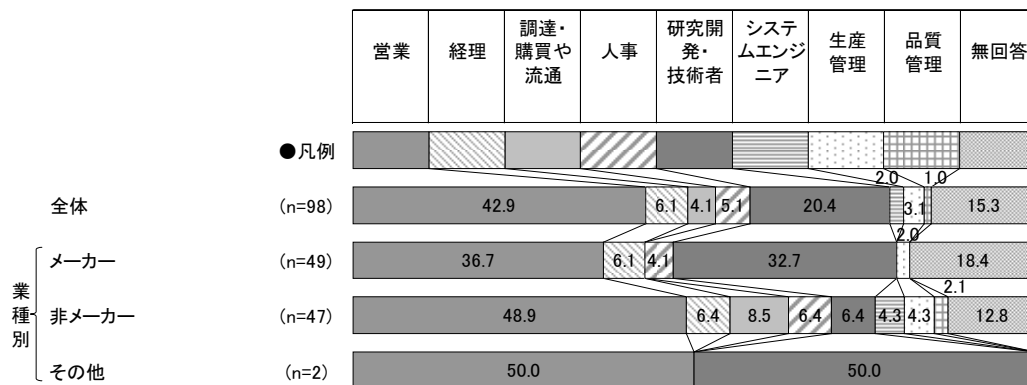
Q21. トップのメッセージを知る手段



Q21. 従業員は貴社のトップのメッセージをどのような手段で知ることが多いですか。（あてはまるものすべてに○）

- 経営者の出身職種は、4割強の企業が営業、2割強の企業が研究開発・技術者である。
- 非メーカーでは、5割弱の企業が営業である。
- メーカーでは研究開発・技術者32.7%、営業36.7%と、比率に近い。

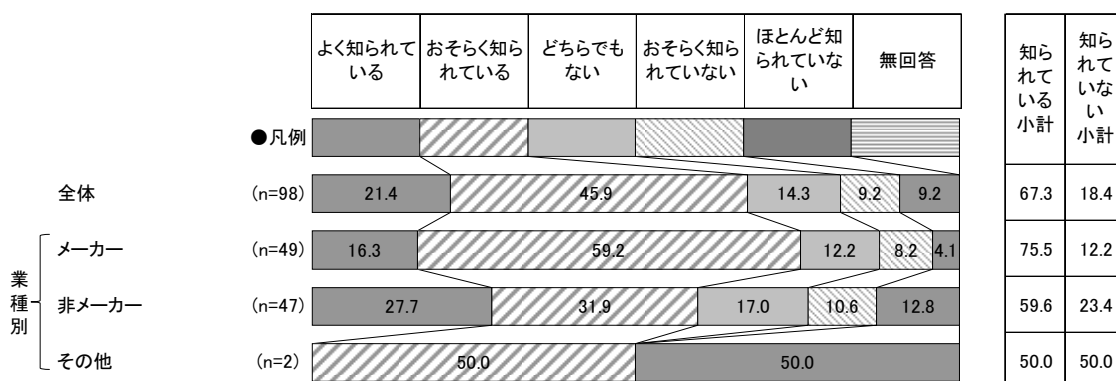
Q22.経営者の出身職種



Q22. 貴社の経営者は、どのような職種の出身ですか。（ひとつに○）

- 経営者が、他社の人達からも知られている企業は、7割弱である。
- メーカーでは、75.5%の企業が、経営者が他社の人達からも知られている。

Q23.経営者の認知度

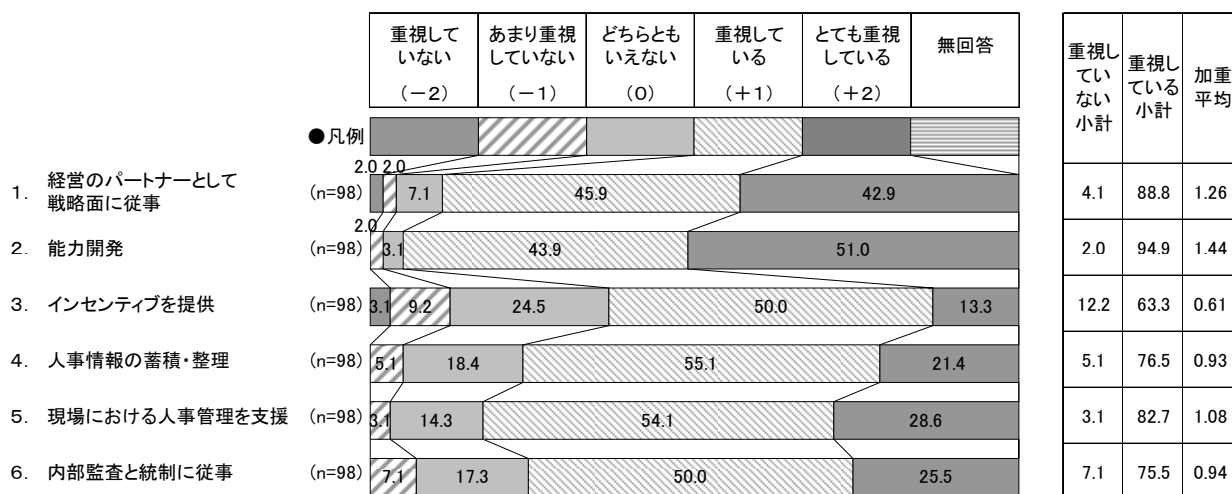


Q23. 貴社の経営者は、新聞・雑誌、テレビ等で取り上げられて、他社の人達からも名前が知られている存在ですか。
(ひとつに○)

■ 人事の役割として、ほとんどの企業が個々の能力開発の機能を重視している。さらに、9割弱の企業が、経営のパートナーとして戦略面に従事することを重視している。

- 94.9%の企業が、能力開発を重視している。
- 63.3%の企業が、インセンティブ提供を重視している。
- 76.5%の企業が、人事情報の蓄積・整理を重視している。
- 8割強の企業が、現場における人事管理の支援を重視している。
- 75.5%の企業が、内部監査と統制に従事することを重視している。

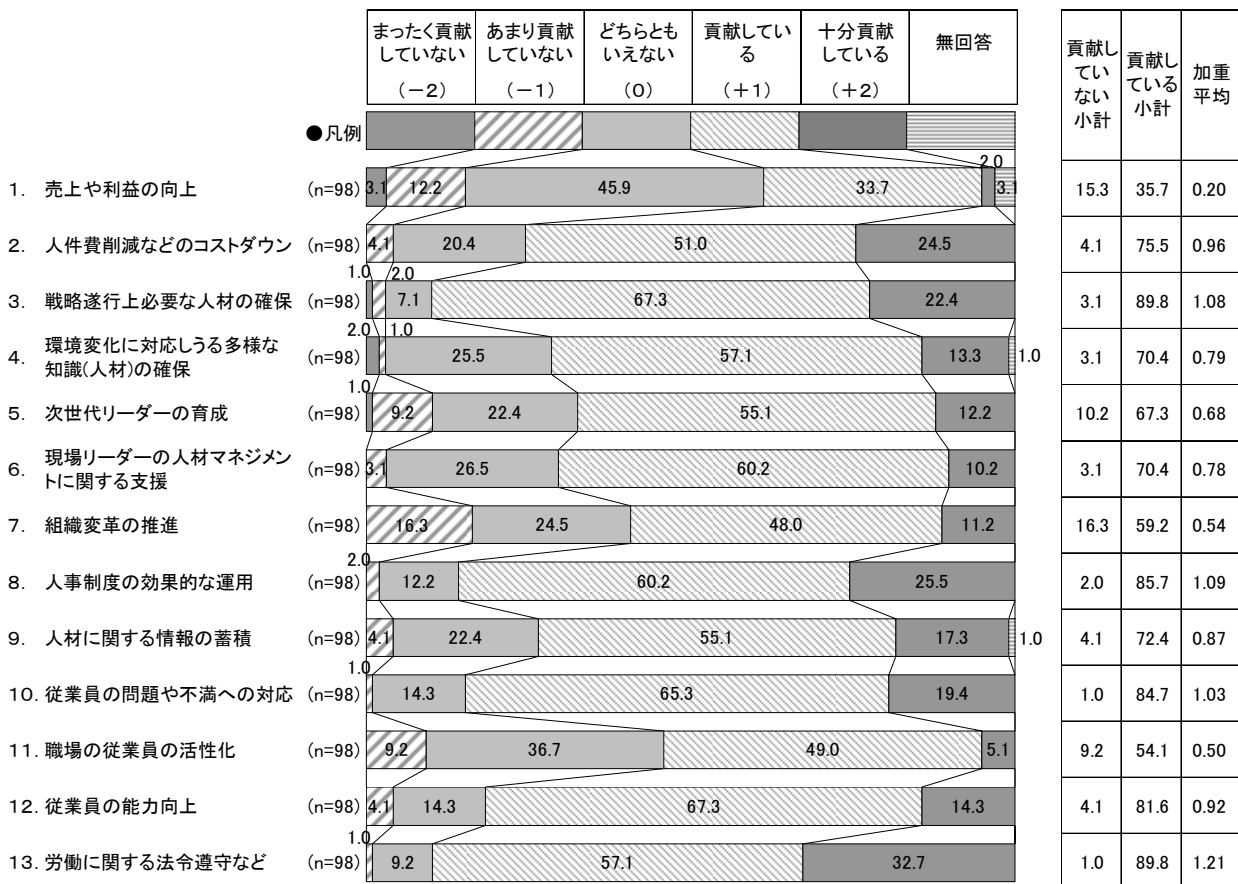
Q24.人事の役割



Q24. 以下にあげる6つの役割について、貴社はどの程度重視しているとお考えですか。（それぞれひとつに○）

- 人事部は、9割弱が、戦略遂行上必要な人材の確保、労働に関する法令遵守に貢献していると考えている。
- さらに、8割以上が、人事制度の効果的な運用、従業員の問題や不満への対応、従業員の能力向上に貢献していると考えている。
 - 35.7%が、人事部は売上や利益の向上に貢献していると考えている。
 - 75.5%が、人件費削減などのコストダウンに貢献していると考えている。
 - 9割弱が、戦略遂行上必要な人材の確保に貢献していると考えている。
 - 7割強が、環境変化に対応しうる多様な知識(人材)の確保に貢献していると考えている。
 - 67.3%が、次世代リーダーの育成に貢献していると考えている。
 - 7割強が、現場リーダーの人材マネジメントに関する支援で貢献していると考えている。
 - 6割弱が、組織変革の推進に貢献していると考えている。
 - 85.7%が、人事制度の効果的な運用に貢献していると考えている。
 - 7割強が、人材に関する情報の蓄積に貢献していると考えている。
 - 84.7%が、従業員の問題や不満への対応に貢献していると考えている。
 - 54.1%が、職場の従業員の活性化に貢献していると考えている。
 - 8割強が、従業員の能力向上に貢献していると考えている。
 - 9割弱が、労働に関する法令遵守に貢献していると考えている。

Q25.人事の貢献度

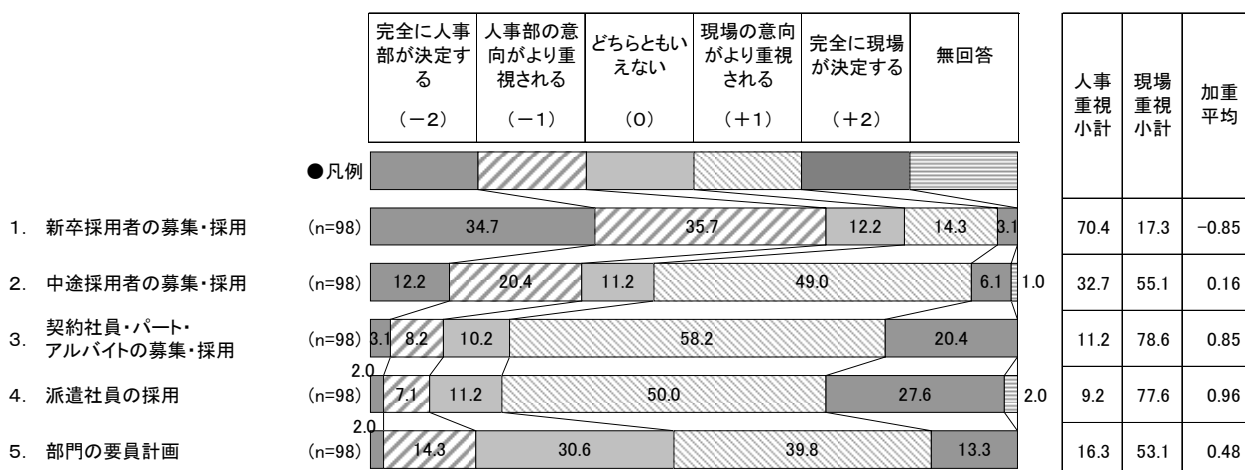


Q25. 貴社の人事部は、以下のそれぞれの項目について、実際にどの程度貢献しているとお考えですか。(それぞれひとつに○)

人材マネジメント調査

- 中途採用、契約社員・アルバイト・パート、派遣社員の採用は、現場の意向を重視する企業の比率が高い。
- 部門の要員計画も、現場の意向を重視する企業の比率が高い。
- 一方で、新卒採用については、人事部の意向を重視する企業の比率が高い。
 - 現場と人事部の権限関係をみると、7割強が、新卒採用者の募集・採用について、人事部の意向を重視している。
 - 55.1%が、中途採用者の募集・採用について、現場の意向を重視している。
 - 8割弱が、契約社員・パート・アルバイトの募集・採用について、現場の意向を重視している。
 - 8割弱が、派遣社員の採用について、現場の意向を重視している。
 - 53.1%が、部門の要員計画について、現場の意向を重視している。

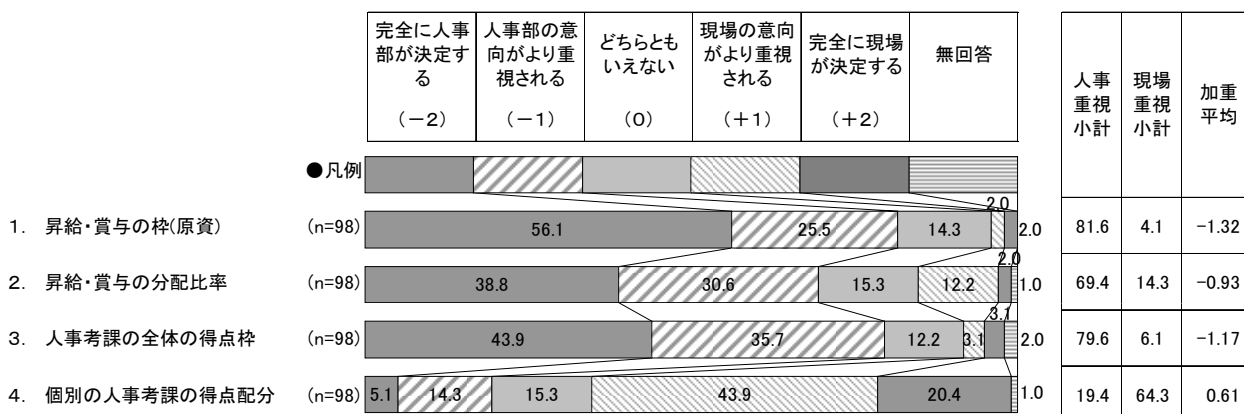
Q26_1.現場と人事部の権限関係_採用



Q26-1. 以下の人事上の各項目において、現場と人事部の権限関係についてお伺いします。採用についてお伺いします。
(それぞれひとつに ○)

- 昇給・賞与(枠、分配比率)、人事考課の全体の得点枠について、人事部の意向を重視する企業の比率が高い。
- 個別の人事考課の得点配分について、現場の意向を重視する企業の比率が高い。
 - 現場と人事部の権限関係をみると、8割強が、昇給・賞与の枠(原資)について、人事部の意向を重視している。
 - 7割弱が、昇給・賞与の分配比率について、人事部の意向を重視している。
 - 8割弱が、人事考課の全体の得点枠について、人事部の意向を重視している。
 - 64.3%が、個別の人事考課の得点配分について、現場の意向を重視している。

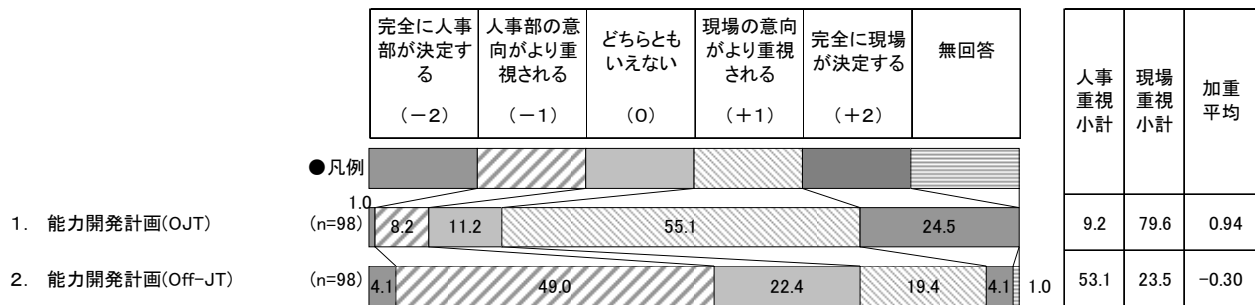
Q26_2.現場と人事部の権限関係__評価・処遇



Q26-2. 以下の人事上の各項目において、現場と人事部の権限関係についてお伺いします。評価・処遇についてお伺いします。(それぞれひとつに○)

- 能力開発計画は、OJTは現場の、Off-JTは人事部の意向を重視する企業の比率が高い。
 - 現場と人事部の権限関係をみると、8割弱が、OJTの能力開発計画について、現場の意向を重視している。
 - 53.1%の企業が、Off-JTの能力開発計画について、人事部の意向を重視している。

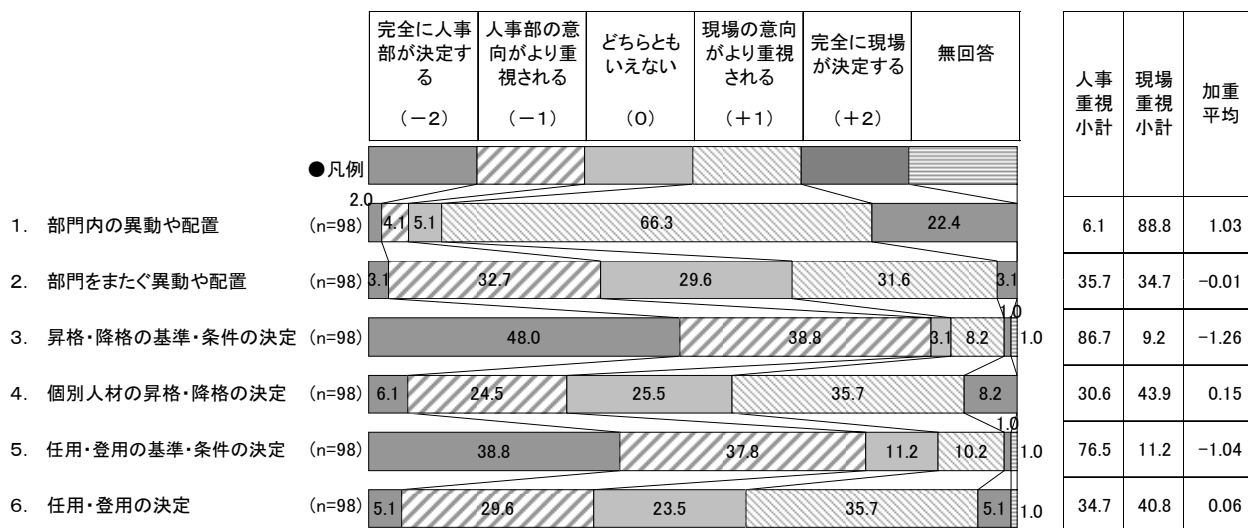
Q26_3.現場と人事部の権限関係_育成



Q26-3. 以下の人事上の各項目において、現場と人事部の権限関係についてお伺いします。育成についてお伺いします。
(それぞれひとつに ○)

- 昇格・降格の基準・条件の決定、任用・登用の基準・条件の決定について、人事部の意向を重視する企業の比率が高い。
- 部門内の異動や配置、個別人材の昇格・降格、任用・登用の決定について、現場の意向を重視する企業の比率が高い。
 - 現場と人事部の権限関係をみると、9割弱が、部門内の異動や配置について、現場の意向を重視している。
 - 部門をまたぐ異動や配置については、人事部、現場の意向を重視する回答比率は、それぞれ35%程度である。
 - 86.7%が、昇格・降格の基準・条件の決定について、人事部の意向を重視している。
 - 43.9%が、個別人材の昇格・降格の決定について、現場の意向を重視している。
 - 8割弱が、任用・登用の基準・条件の決定について、人事部の意向を重視している。
 - 任用・登用の決定については、人事部の意向を重視する企業が34.7%、現場の意向を重視する企業が40.8%である。

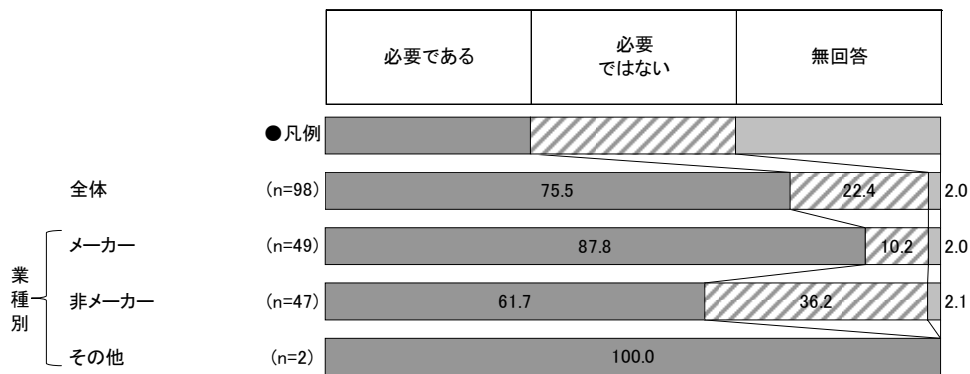
Q26_4.現場と人事部の権限関係__異動や任用



Q26-4. 以下の人事上の各項目において、現場と人事部の権限関係についてお伺いします。異動や任用についてお伺いします。(それぞれひとつに○)

- 75.5%の企業が、任用に必要な資格や条件がある。
- 特に、メーカーでは、9割弱の企業で、任用に必要な資格や条件がある。

Q27.任用に必要な資格や条件の有無

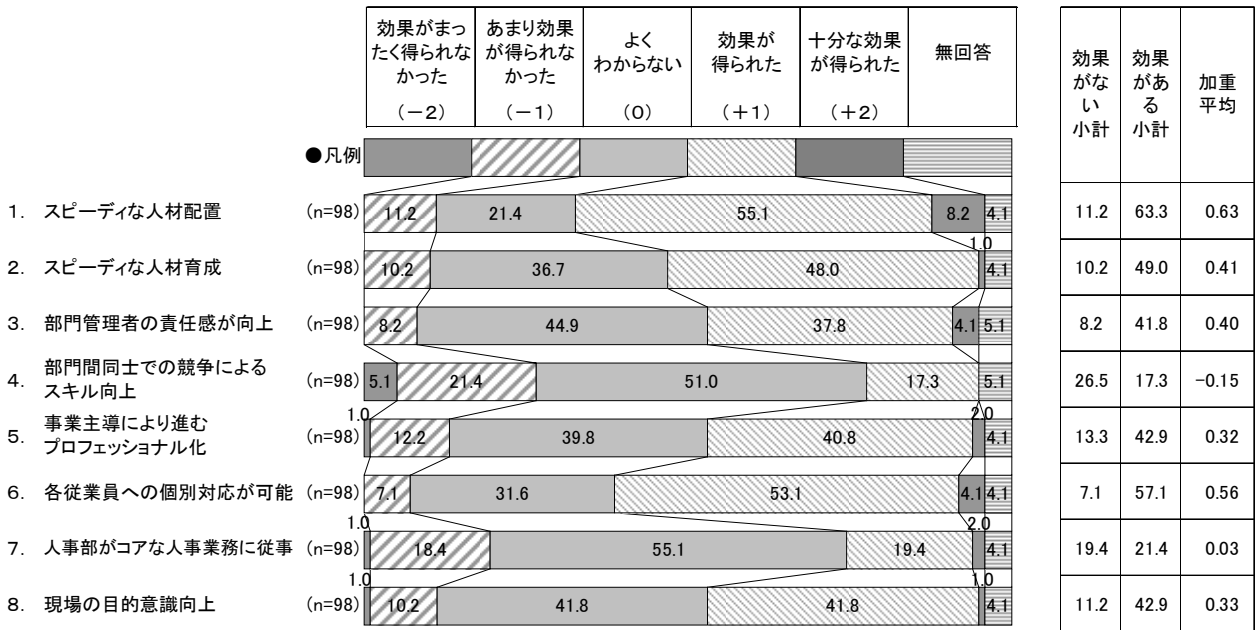


Q27. 任用の基準・条件に、一定の資格（職能資格、職務等級など）や条件（滞留年数や直近の評価基準など）を必要としていますか。（ひとつに○）

■ Q26_4のような異動や任用の意思決定のあり方(基準・条件は人事部、個別は現場)によって、スピーディな人材配置、各従業員への個別対応、スピーディな人材育成に効果があると回答した企業が半数程度にのぼる。

- 異動や任期に関する意思決定によって、63.3%が、スピーディな人材配置に効果があると回答している。
- 49.0%が、スピーディな人材育成に効果がある。
- 4割強が、部門管理者の責任感向上に効果がある。
- 26.5%が、部門間同士での競争によるスキル向上には、効果がない。
- 4割強が、事業主導により進むプロフェッショナル化に効果がある。
- 6割弱が、各従業員への個別対応が可能になった(効果がある)。
- 人事部がコアな人事業務に従事できるについては、効果があった、ない、ともに2割程度である。
- 4割強の企業が、現場の目的意識の向上に効果がある。

Q28.異動や任用に関する意思決定の効果

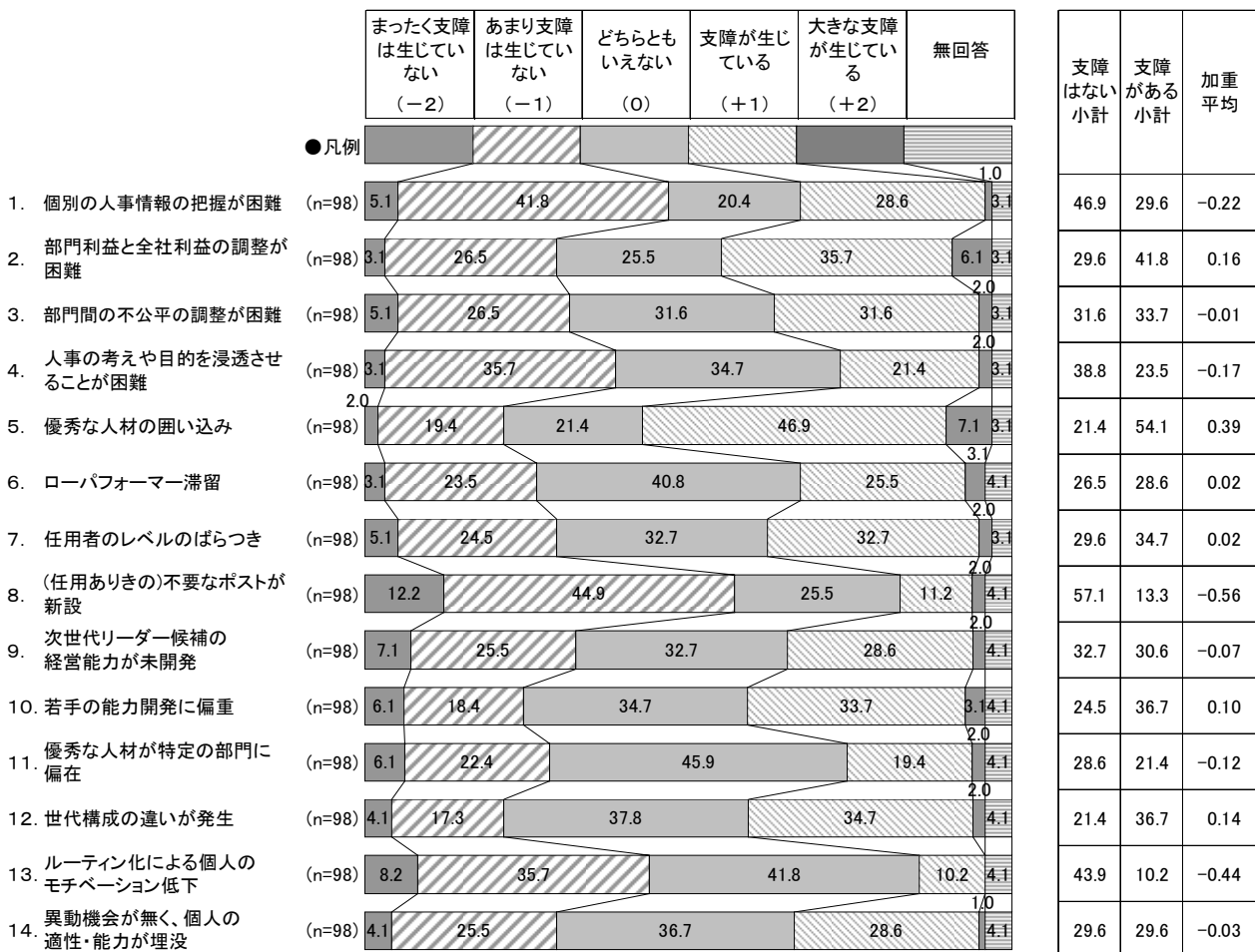


Q28. Q26-4でお答えいただいたような異動や任用に関する意思決定の仕方によって、以下のような効果を得ることができましたか。(それぞれひとつに○)

■ Q26_4のような異動や任用の意思決定のあり方(基準・条件は人事部、個別は現場)によって、部門利益と全社利益の調整、優秀な人材の囲い込み、若手の能力開発、世代構成の違いに支障がある。

- 46.9%が、個別の人事情報の把握については支障がない。
- 4割強が、部門利益と全社利益の調整に支障がある。
- 部門間の不公平の調整については、支障がある、支障がない、ともに3割強である。
- 4割弱が、人事の考えや目的を浸透させることに支障がない。
- 54.1%が、優秀な人材の囲い込みに、支障がある。
- ローパフォーマーの滞留については、支障があるが3割弱、支障がないが26.5%である。
- 任用者のレベルのばらつきについては、支障があるが34.7%、支障がないが3割弱である。
- 57.1%が、(任用ありきの)不要なポストの新設に支障がない。
- 次世代リーダー候補の経営能力が未開発については、支障がある、支障がない、ともに3割強である。
- 36.7%が、若手の能力開発に支障がある。
- 優秀な人材が特定の部門に偏在については、支障がないが3割弱、支障があるが2割強である。
- 36.7%が、世代構成の違いに支障がある。
- 43.9%が、ルーティン化による個人のモチベーション低下に支障がない。
- 異動機会がなく、個人の適性・能力が埋没については、支障がある、支障がない、ともに3割弱である。

Q29.異動や任用に関する意思決定の弊害

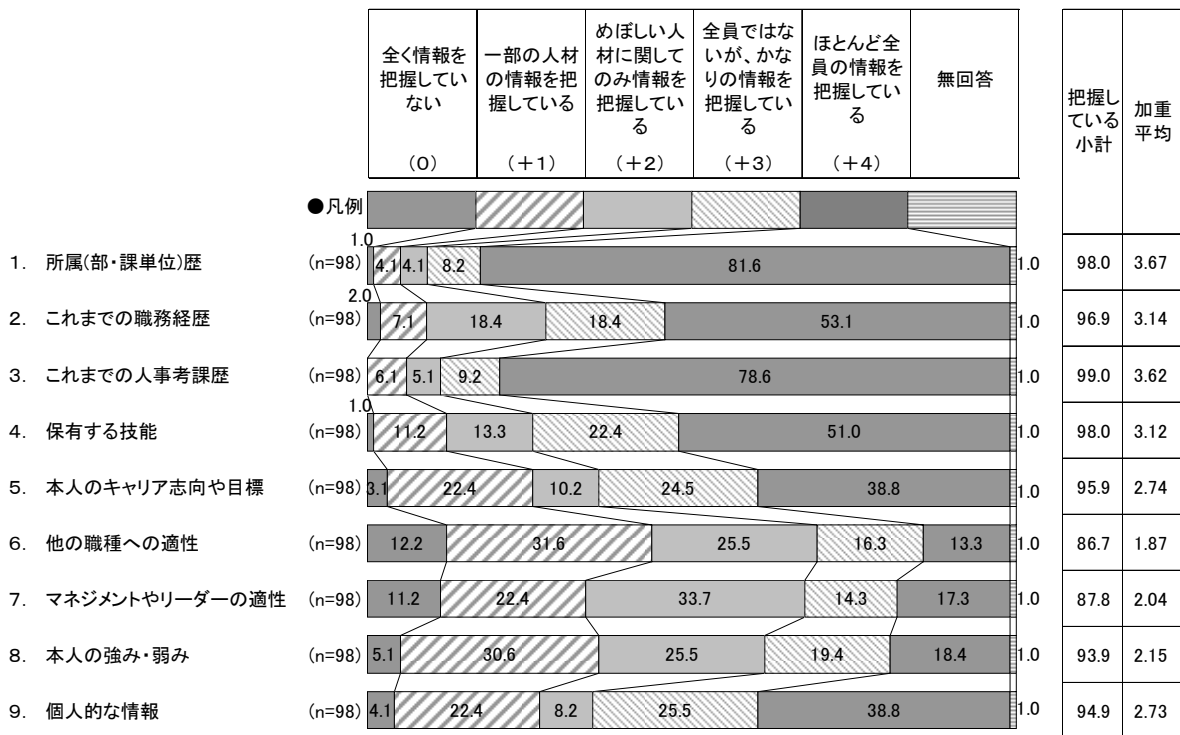


Q29. 同様に、Q26-4でお答えいただいたような異動や任用に関する意思決定の仕方によって、以下のような支障が生じていますか。(それぞれひとつに○)

人材マネジメント調査

- 8割程度の企業において、所属層、人事考課層についてほとんど全員の情報を人事部が把握している。
- 半数以上の企業において、職務経歴、保有する技能についてほとんど全員の情報を人事部が把握している。
 - 8割強が、所属(部・課単位)歴について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 53.1%が、これまでの職務経歴について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 8割弱が、これまでの人事考課歴について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 5割強が、保有する技能について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 4割弱が、本人のキャリア志向や目標について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 他の職種への適性について、人事部がほとんど全員の情報を把握している比率は、13.3%である。
 - マネジメントやリーダーの適性について、人事部がほとんど全員の情報を把握している比率は、2割弱である。
 - 本人の強みや弱みについて、人事部がほとんど全員の情報を把握している比率は、2割弱である。
 - 4割弱が、個人的な情報(家族構成、健康上の問題)について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。

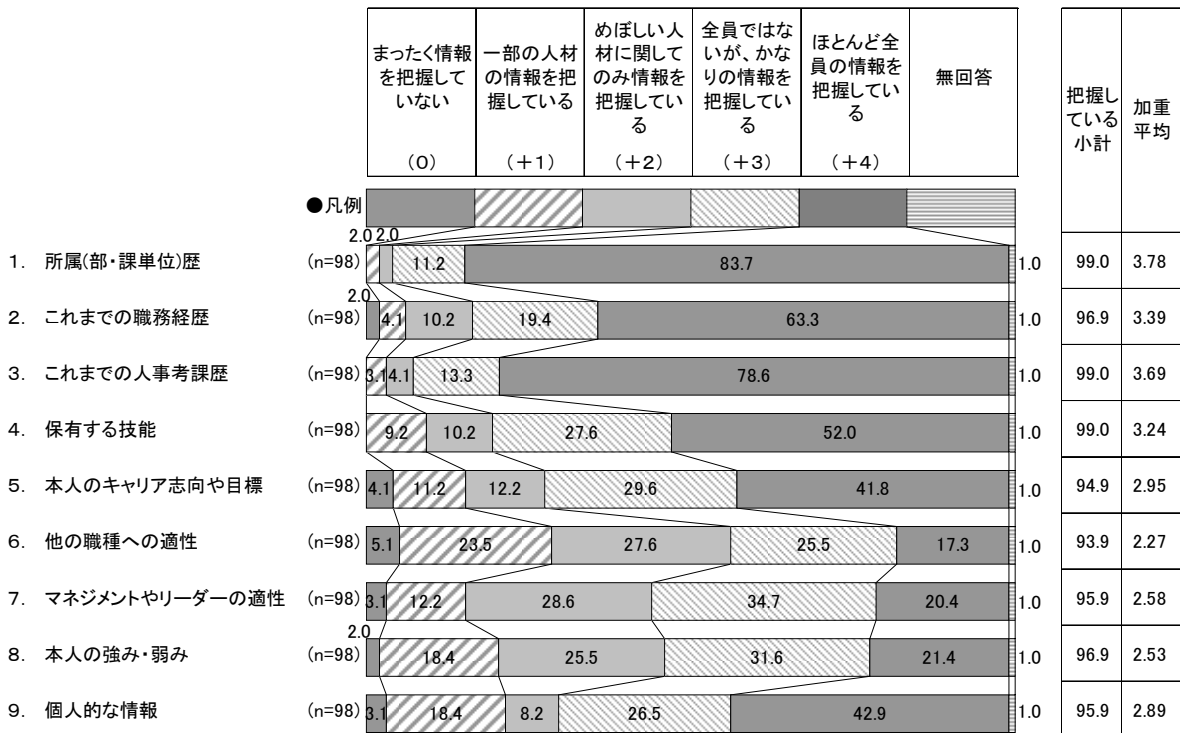
Q30_A.人事部が把握する情報レベル_担当員



Q30. 【A 担当員】現場の従業員それぞれの業務上の情報について、人事部がどの程度把握していますか。担当員、課長クラス2階層についてお答えください。(それぞれひとつに○)

- 8割程度の企業において、所属歴、人事考課歴についてほとんど課長クラス全員の情報を人事部が把握している。
- 半数以上の企業において、職務経歴、保有する技能についてほとんど課長クラス全員の情報を人事部が把握している。
 - 83.7%が、所属(部・課単位)歴について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 63.3%が、これまでの職務経歴について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 8割弱が、これまでの人事考課歴について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 5割強が、保有する技能について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 4割強が、本人のキャリア志向や目標について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。
 - 他の職種への適性について、人事部がほとんど全員の情報を把握している比率は、2割弱である。
 - マネジメントやリーダーの適性について、人事部がほとんど全員の情報を把握している比率は、2割強である。
 - 本人の強みや弱みについて、人事部がほとんど全員の情報を把握している比率は、2割強である。
 - 4割強が、個人的な情報(家族構成、健康上の問題)について、人事部がほとんど全員の情報を把握している。

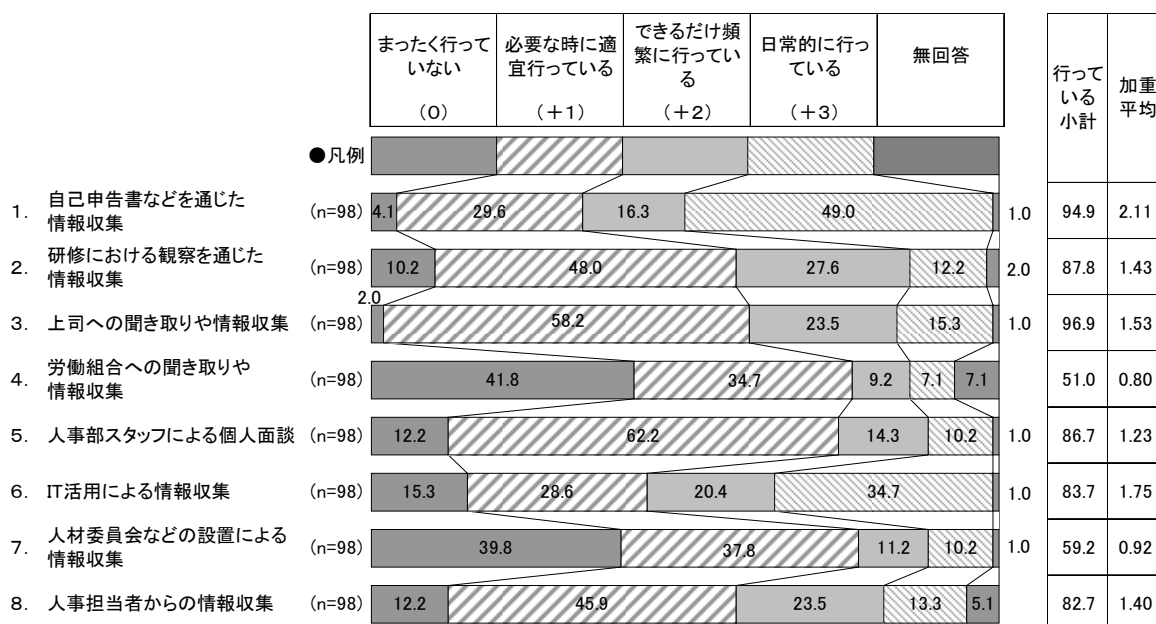
Q30_B.人事部が把握する情報レベル_課長クラス



Q30. 【B 課長クラス】現場の従業員それぞれの業務上の情報について、人事部がどの程度把握していますか。担当員、課長クラスの2階層についてお答えください。(それぞれひとつに○)

- 人事部の従業員個別の人事情報を収集する取り組みとして、自己申告書などを通じた情報収集、研修における観察を通じた情報収集、上司への聞き取り、人事部スタッフによる個人面談については、ほとんどの企業が実施している。
- 特に、自己申告書などを通じた情報収集は、5割弱の企業が日常的に行っている。
 - 従業員個別の人事情報を収集する取り組みとして、9割以上が、自己申告書などを通じた情報収集を行っている。5割弱の企業は、日常的に行っている。
 - 87.8%が、研修における観察を通じた情報収集を行っている。
 - 96.9%が、上司への聞き取りや情報収集を行っている。
 - 5割強が、労働組合への聞き取りや情報収集を行っている。
 - 86.7%が、人事部スタッフによる個人面談を行っている。
 - 83.7%が、IT活用による情報収集を行っている。
 - 6割弱が、人材委員会などの設置による情報収集を行っている。
 - 8割強が、現場の人事担当者からの情報収集を行っている。

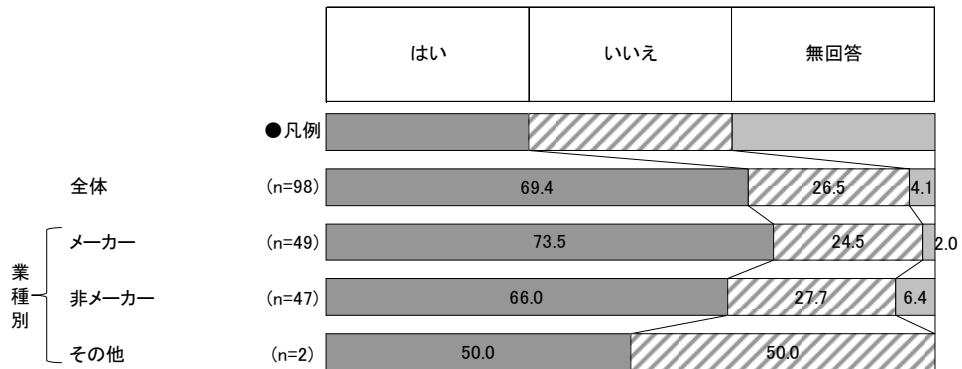
Q31.従業員情報を収集する取り組み



Q31. 現場の従業員個別の人事情報（本人のキャリア目標、本人の強み弱み、職場の悩み・問題意識など）を収集する取り組みとして、人事部は以下のようなことを行っていますか。（それぞれひとつに ○）

- 7割弱の企業が、人事機能を統括する担当者がある。
- メーカーは、73.5%が人事機能を統括する担当者がある。

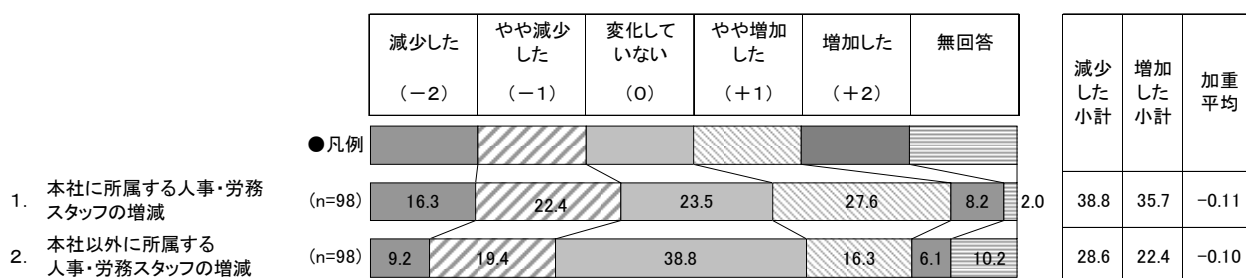
Q32.人事機能を統括する担当者の有無



Q32. Q31のNo. 8でお答えいただいたように、現場に人事の諸機能を統括する担当者（事業部人事や部門人事など）はいますか。
(ひとつに ○)

- ここ5年で、本社に所属する人事・労務スタッフが、減少した企業比率が4割弱、増加した比率が35.7%である。
- ここ5年で、本社以外に所属する人事・労務スタッフが、減少した企業比率が3割弱、増加した比率が2割強である。

Q33.人事スタッフの増減

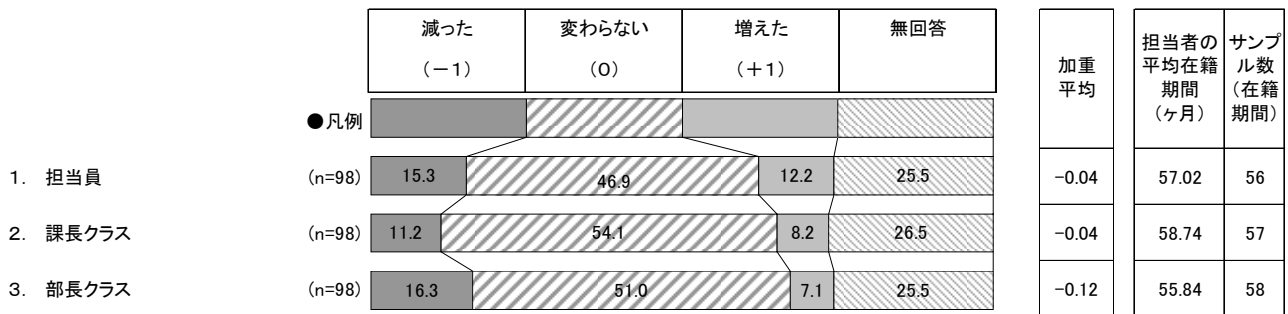


Q33. 人事スタッフの人数についてお伺いします。ここ5年間での人数の変化を教えてください。（それぞれひとつに○）

第5章 人事の機能
一部署での在籍期間

- 担当員の平均在籍期間は57ヶ月(4年9ヶ月)。
- 課長クラスの平均在籍期間は59ヶ月(4年11ヶ月)。
- 部長クラスの平均在籍期間は56ヶ月(4年8ヶ月)。
- いずれのレベルの従業員も、10年前と比較して、人数は変わらない企業が半数近い。

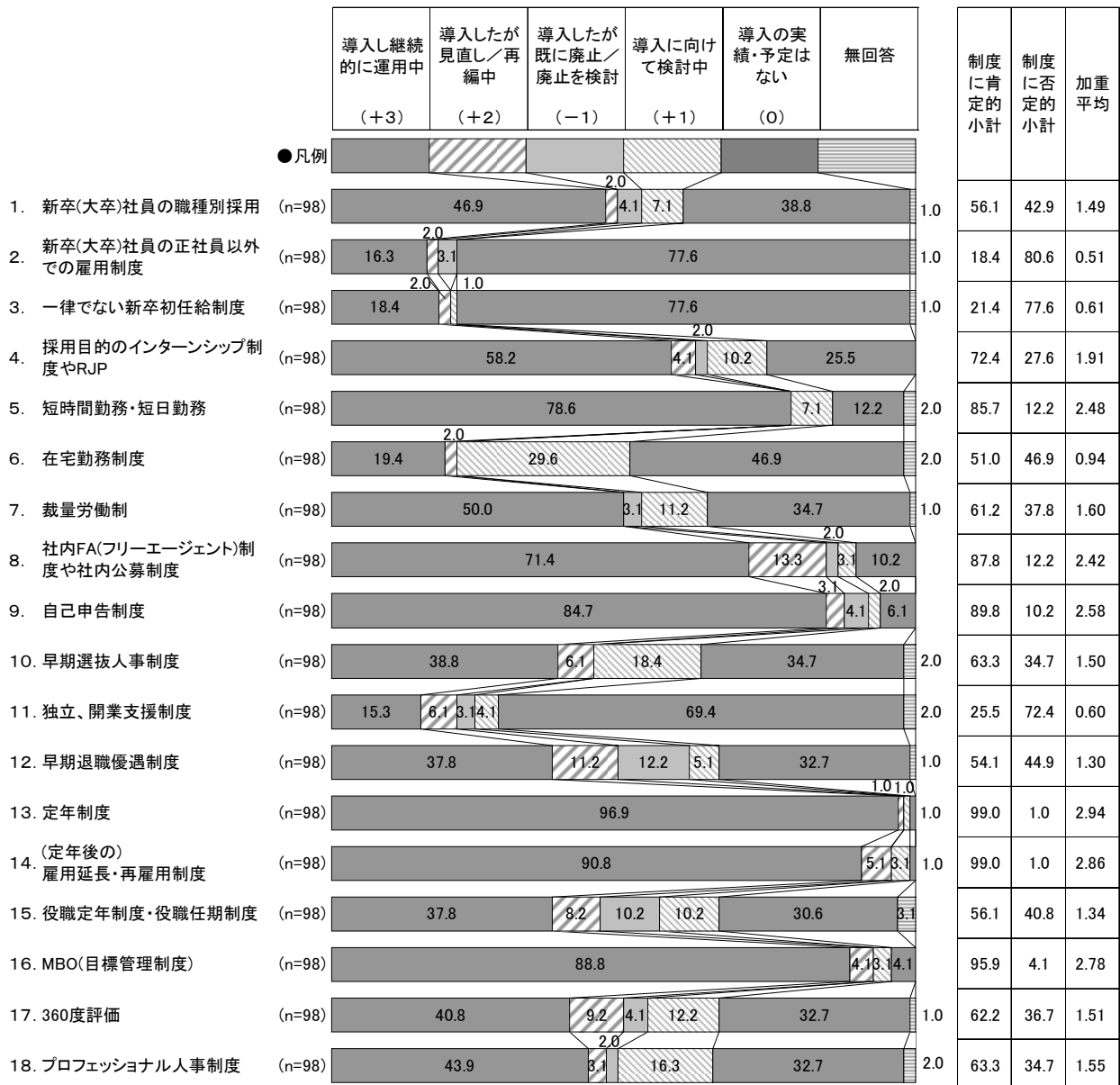
Q34.一部署での在籍期間



Q34. 貴社における従業員の一部署での平均的な在籍期間はどれくらいですか。以下の3階層の方々についてそれぞれお答えください。また、ここ10年間での変化についてもあわせてお答えください。
(期間は実数。変化はあてはまるものに ○)

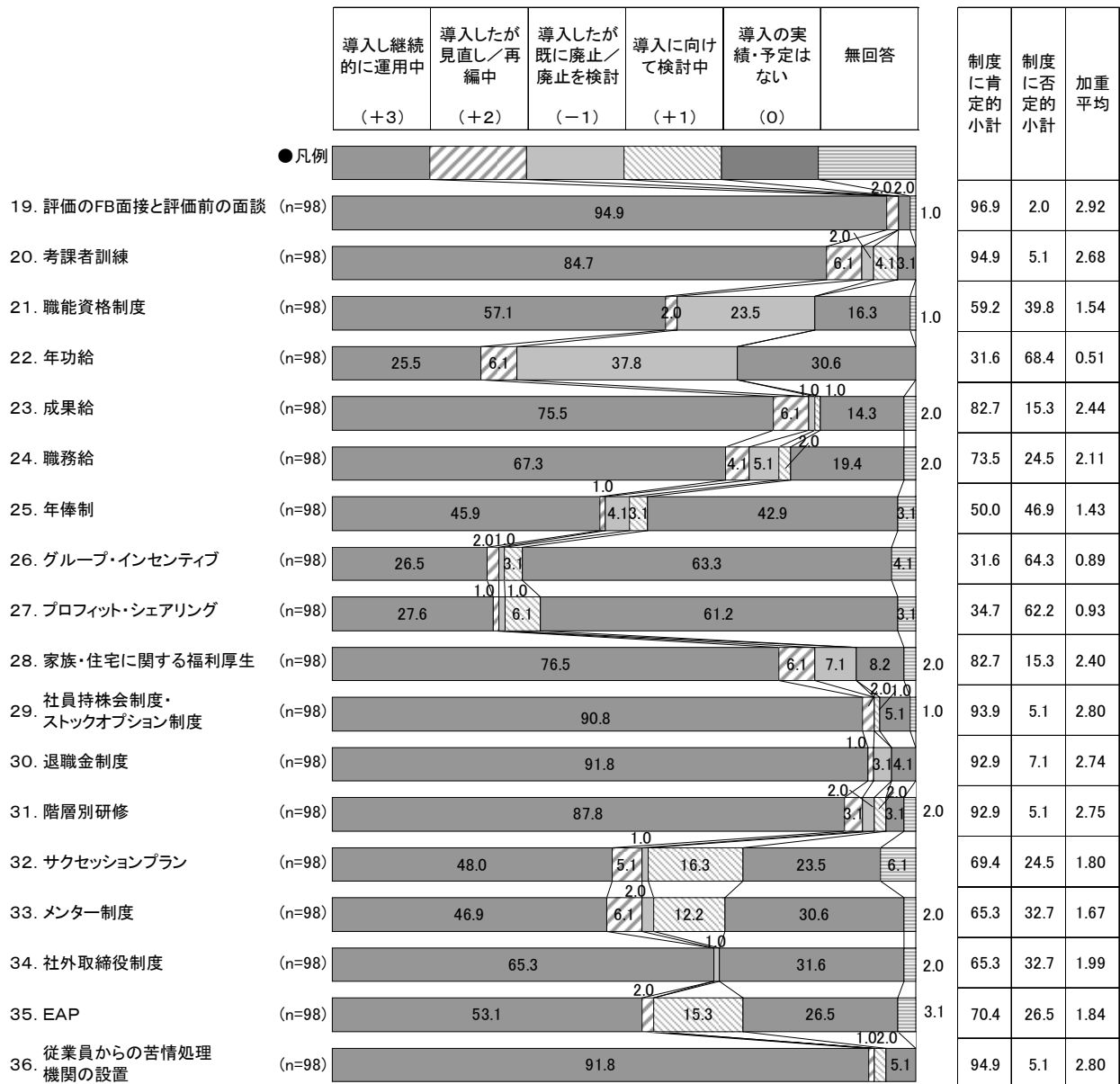
- 定年制度、評価のFB面接と評価前の面談、退職金制度、従業員からの苦情処理機関の設置、(定年後の)雇用延長・再雇用制度、社員持株会制度・ストックオプション制度については、9割以上の企業が、導入し継続的に運用している。
- 一方で、一律でない新卒初任給制度、新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度、独立、開業支援制度については、7~8割の企業が、導入の実績・予定はない。

Q35.人材マネジメントの実施状況



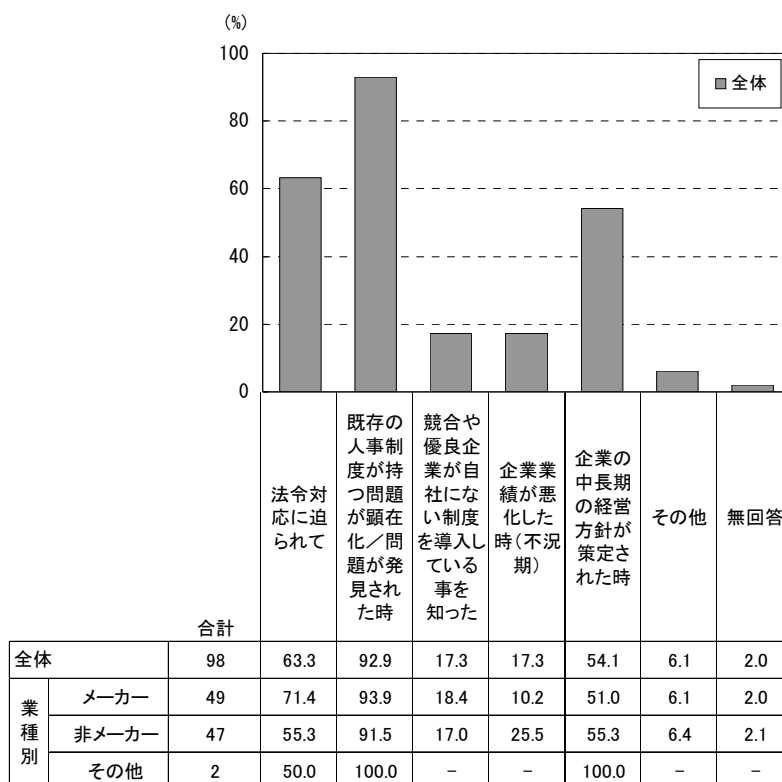
Q35. 以下に挙げる人事制度・施策について、貴社の導入状況を反映している数字をお選び下さい。
(それぞれひとつに ○)

Q35.人材マネジメントの実施状況(続き)



- 9割強が、既存の人事制度が持つ問題が顕在化/問題が発見された時に、人事制度を改定/導入する。
- 63.3%が、法令対応に迫られて、人事制度を改定/導入する。特にメーカーは、7割強が、法令対応に迫られて、人事制度を改定/導入する。

Q36.人事制度の改定・導入タイミング

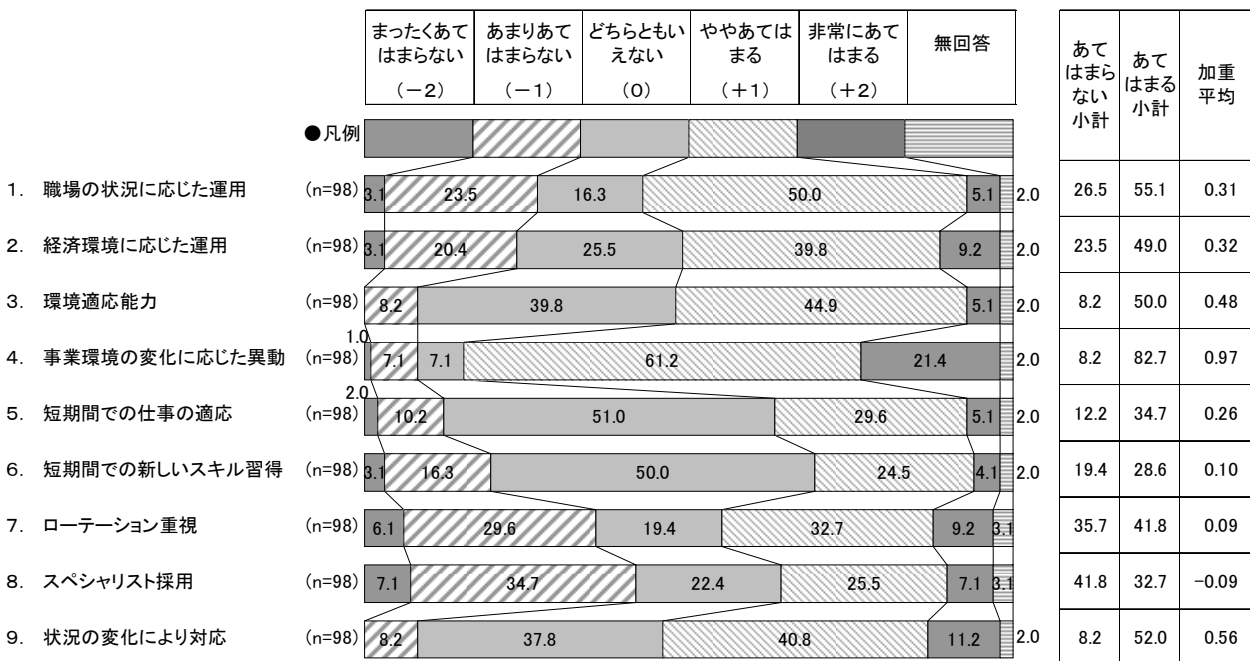


Q36. 貴社の人事制度は、どのようなタイミングで改定もしくは導入されることが多いですか。
(あてはまるものすべてに○)

■ 8割強が、事業環境の変化に応じた異動を実施している。55.1%が職場の状況に応じて人事制度を弾力的に運用している。

- 人事施策の運用については、55.1%が、職場の状況に応じた運用を実施している。
- 5割弱が、経済環境に応じた運用を実施している。
- 5割が、従業員が環境適応能力がある。
- 8割強が、事業環境の変化に応じた異動を行う。
- 34.7%が、従業員が短期間で仕事の適応ができる。
- 3割弱が、従業員が短期間で新しいスキル習得ができる。
- 4割強が、多様な職種を経験するローテーションを重視している。
- 幅広い部門でのスペシャリスト採用は、4割強の企業があまり実施していない。
- 5割強の企業が、既存の仕事のやり方にとらわれず仕事のやり方を変えている。

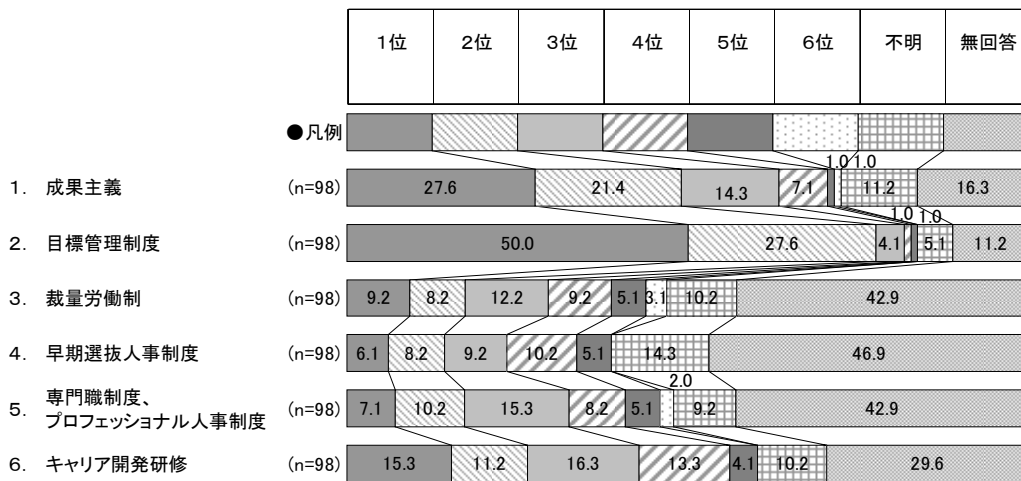
Q37.人事施策の運用



Q37. 貴社の人事制度は、どの程度解釈の多義性を許容する制度として運用されていますか。次の9つの観点でお答えください (それぞれひとつに ○)

- 5割の企業が、下記の制度のうち、目標管理制度を一番最初に導入している。
- 次いで成果主義の導入、3番目にはキャリア開発研修と続く。

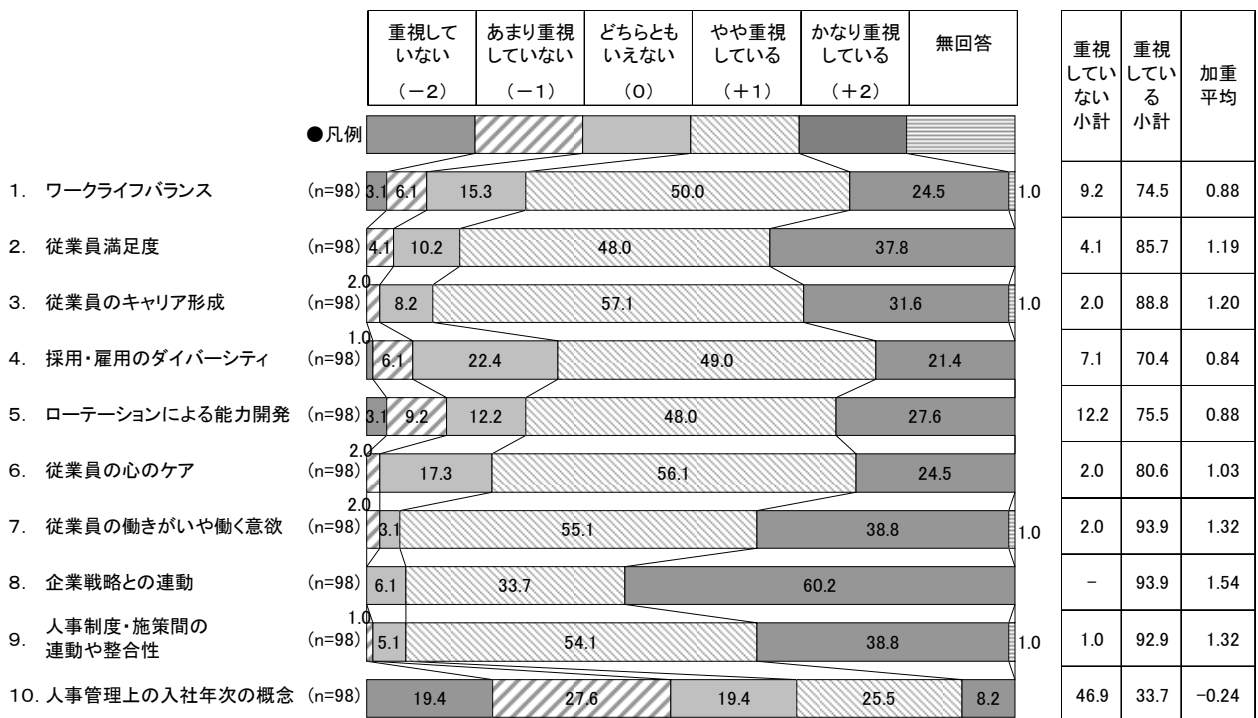
Q38.人事施策の導入順序



Q38. 次の人事施策について導入された順に番号を振ってください。同時に導入された場合は同じ順位を記入してください。導入されていない場合は空欄のままにしてください。不明な場合は、回答欄に9と記入してください。

- 人事制度・施策の設計・運用において、ほとんどの企業が、企業戦略との連動性、人事制度・施策間の連動性を重視している。
- さらに、従業員の働きがいや働く意欲、従業員のキャリア形成、従業員満足度を重視している。
 - 人事制度・施策の設計・運用について、74.5%が、ワークライフバランスを重視している。
 - 85.7%が、従業員満足度を重視している。
 - 9割弱が、従業員のキャリア形成を重視している。
 - 7割強が、採用・雇用のダイバーシティを重視している。
 - 75.5%が、ローテーションによる能力開発を重視している。
 - 8割強が、従業員の心のケアを重視している。
 - 93.9%が、従業員の働きがいや働く意欲を重視している。
 - 93.9%が、企業戦略との連動を重視。中でも、6割強の企業では、かなり重視している。
 - 9割強が、人事制度・施策間の連動や整合性を重視している。
 - 人事管理上の入社年次の概念は、46.9%の企業が重視していない。

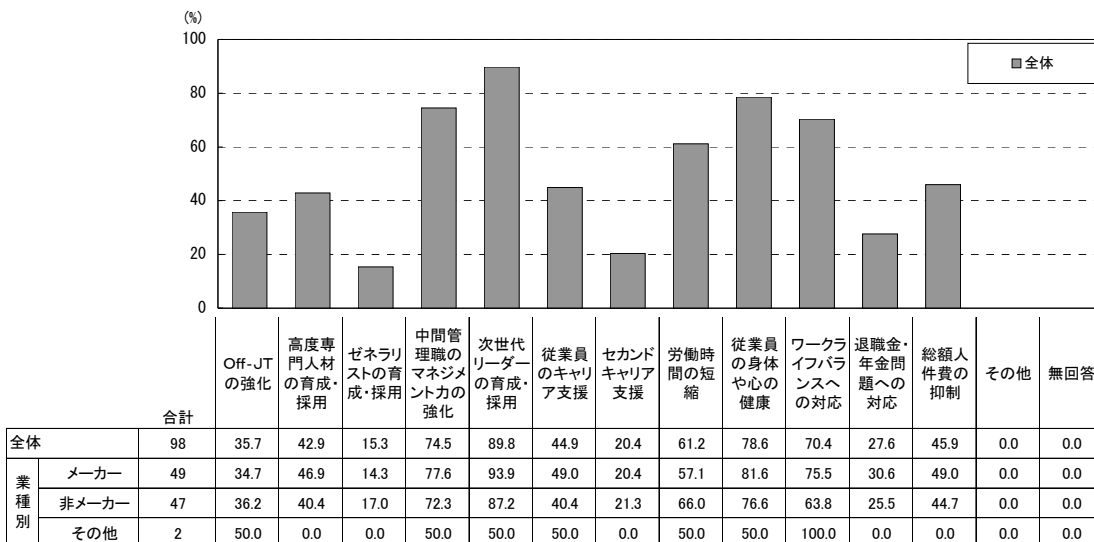
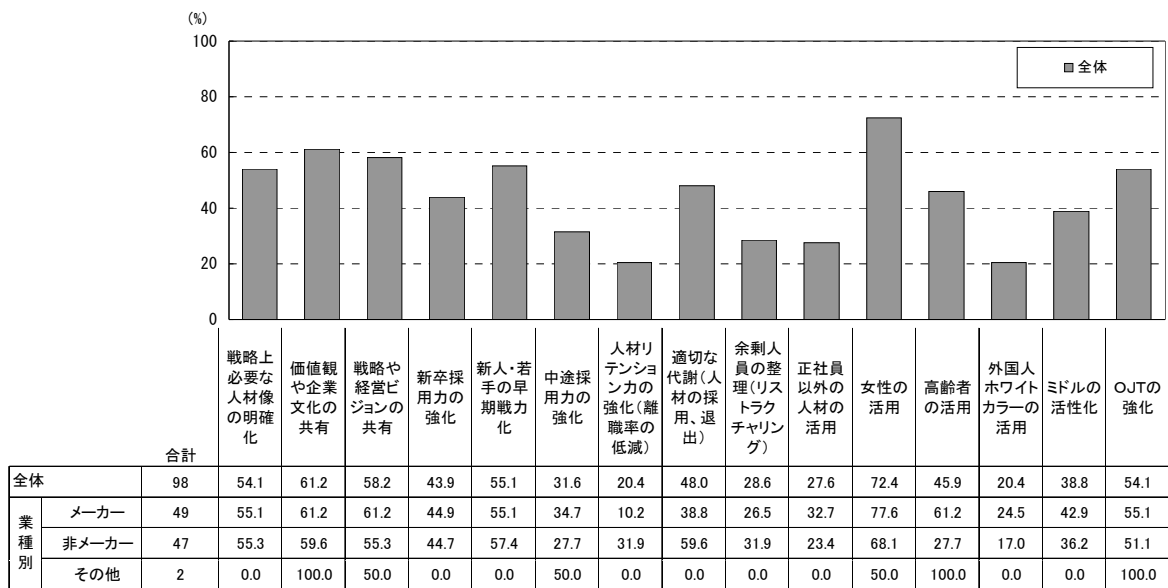
Q39.人事制度・施策の設計・運用



Q39. 人事制度や諸施策を設計・運用するにあたり、以下にあげる各項目について、貴社ではどの程度重要視していますか。貴社の考え方を最もよく反映している数字をお選びください。（それぞれひとつに○）

- 人事課題として、次世代リーダーの育成・採用が9割弱と最も高い。次いで、従業員の身体や心の健康が8割弱である。
- 中間管理職のマネジメント力の強化については74.5%、女性の活用、ワークライフバランスへの対応については7割強の企業が課題としてあげている。

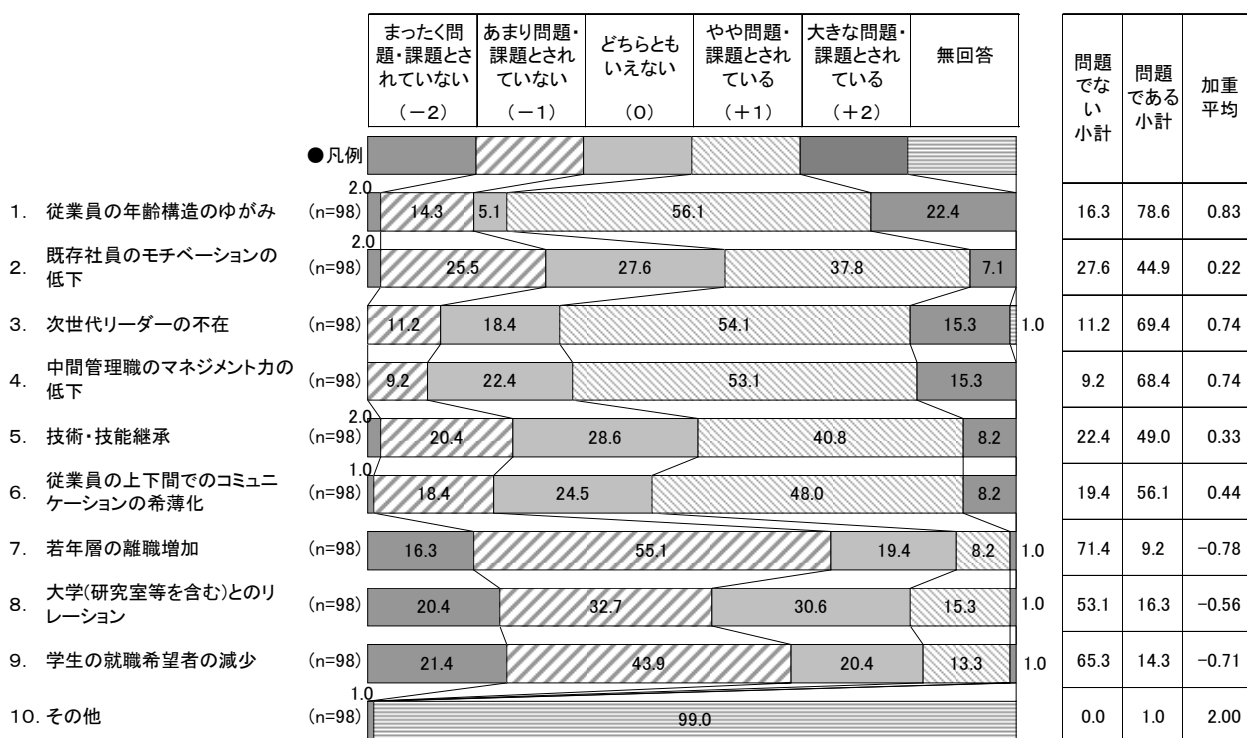
Q40.自社で認識している人事課題



Q40. 以下にあげる項目の中から、現在、貴社で認識されている人事課題をすべてお選びください。
 (あてはまるものすべてに ○)

- 従業員の年齢構造のゆがみは、8割弱の企業で問題・課題となっている。
- さらに、次世代リーダーの不在、中間管理職のマネジメント力の低下が、7割弱の企業で問題・課題となっている。
 - 8割弱で、従業員の年齢構造のゆがみが問題となっている。
 - 44.9%で、既存社員のモチベーションの低下が問題となっている。
 - 7割弱で、次世代リーダーの不在が問題となっている。
 - 7割弱で、中間管理職のマネジメント力の低下が問題となっている。
 - 5割弱で、技術・技能継承が問題となっている。
 - 56.1%で、従業員の上下間でのコミュニケーションの希薄化が問題となっている。
 - 若年層の離職増加は、7割強の企業で問題となっていない。
 - 大学とのリレーションは、53.1%の企業で問題となっていない。
 - 学生の就職希望者の減少は、65.3%の企業で問題となっていない。

Q41.人事課題について

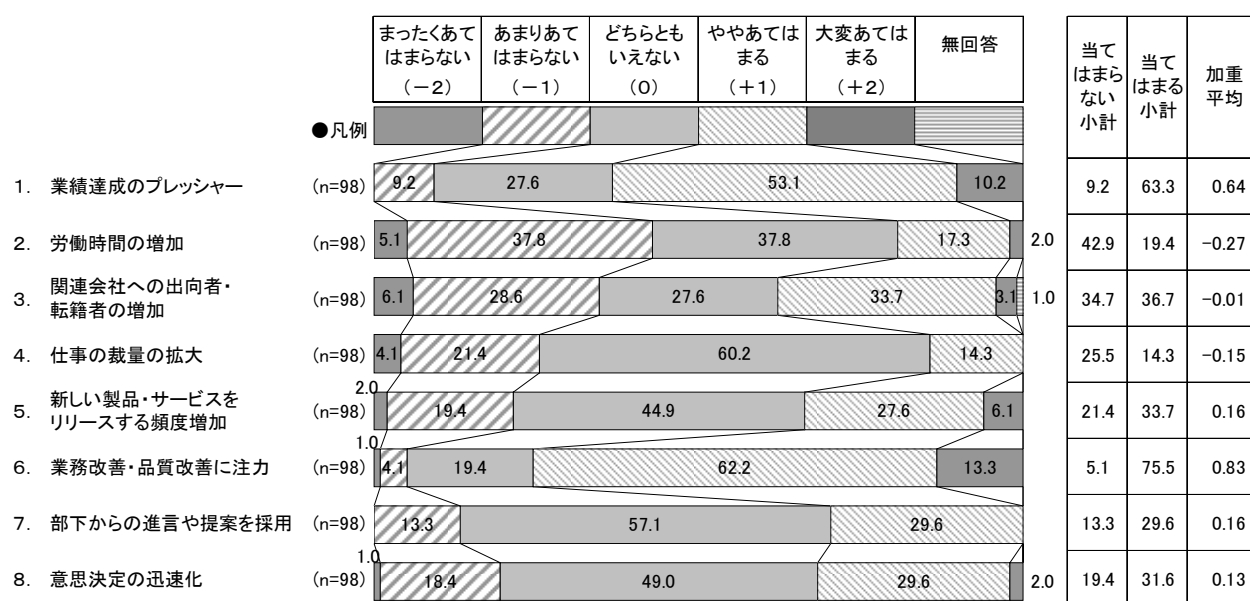


Q41. 以下にあげる項目は、貴社の中でどの程度問題・課題となっていますか。(それぞれひとつに○)

■ ここ5年で、75.5%が業務改善・品質改善に注力。63.3%が、業績達成のプレッシャーが強まっている。

- 63.3%が、過去5年間で業績達成のプレッシャーが強まっている。
- 労働時間の増加は、4割強の企業で発生していない(あてはまらない)。
- 関連会社への出向者・転籍者の増加は、あてはまる企業、あてはまらない企業、それぞれ3割以上である。
- 仕事の裁量の拡大は、どちらともいえないが、6割強を占める。
- 33.7%が、新しい製品・サービスをリリースする頻度が増加している。
- 75.5%が、ここ5年で業務改善・品質改善に注力している。
- 部下からの進言や提案を採用は、どちらともいえないが6割弱である。
- 意思決定の迅速化は、どちらともいえないが5割弱である。

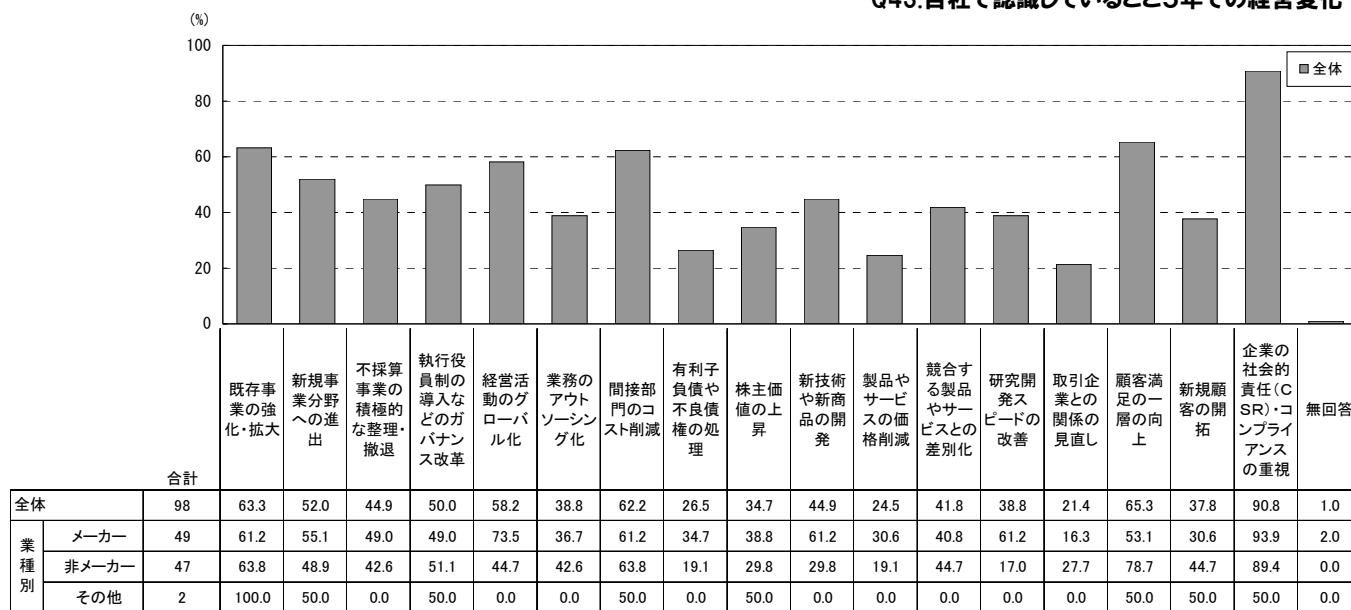
Q42.ここ5年での社内の変化



Q42. 過去5年間でのご社の変化についてお答えください。(それぞれひとつに○)

- ここ5年の経営変化として、9割強の企業で、企業の社会的責任(CSR)・コンプライアンスが重視がされてきている。
- さらに、6割以上の企業で、顧客満足の一層の向上、既存事業の強化・拡大、間接部門のコスト削減の変化が起きている。

Q43. 自社で認識しているここ5年での経営変化

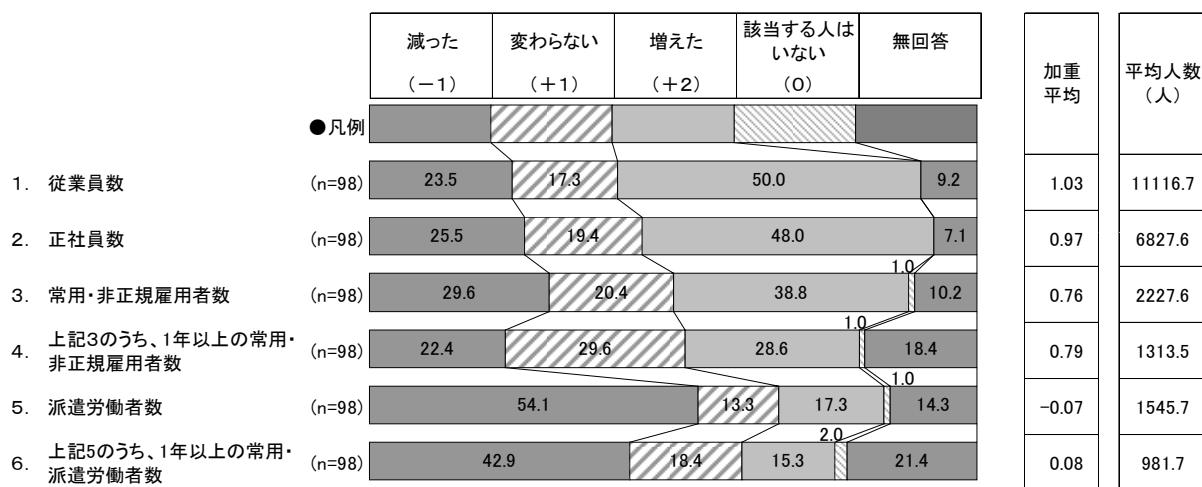


Q43. 貴社で認識されている過去5年間の経営の変化について、以下にあげる項目の中から、お選びください。
 (あてはまるものすべてに ○)

■ **ここ3年で、50.0%の企業で正社員数が増えている一方で、54.1%で派遣労働者数が減っている。**

- 5割の企業において、ここ3年で、従業員数が増えている。
- 5割弱の企業において、正社員数が増えている。
- 4割弱の企業において、非正規の自社雇用者数が増えており、3割弱が減っている。
- 3割弱の企業において、1年以上の非正規自社雇用者数が増えており、2割強が減少している。
- 54.1%の企業において、派遣労働者数が減っている。
- 4割強の企業において、1年以上の派遣労働者数が減っている。

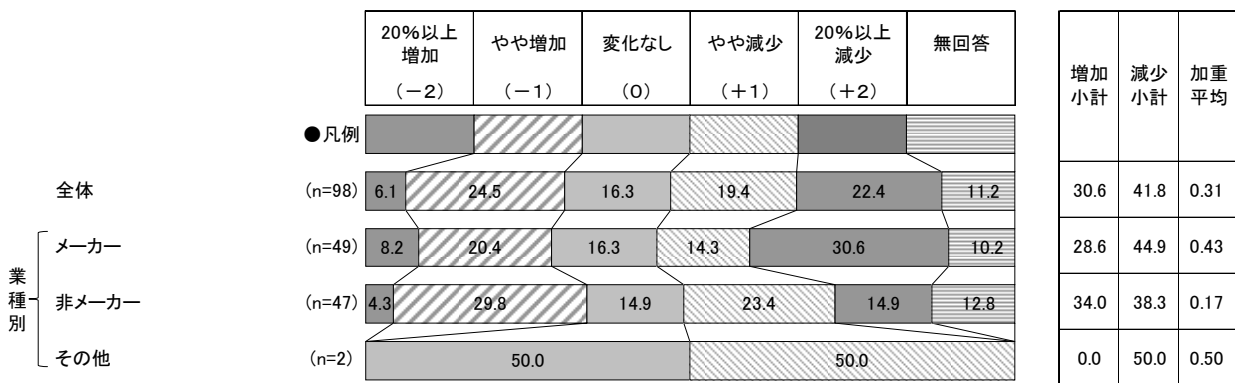
Q44.人員構成の特徴(主に非正規雇用の実態)



Q44. 貴社の従業員人数、ならびに以下のような区分の従業員のこの3年間での増減と現時点での人数(わかる範囲でけっこうです)をお答えください。(国内単体での人数をお願いします)

- 常用・非正規労働者(1年以上の正社員以外の労働者)は、3年前と比べて、4割強の企業で減少、3割強の企業で増加している。
- メーカーでは、44.9%の企業が減少しており、特に常用・非正規雇用者数が20%以上減少した企業が、30.6%存在する。

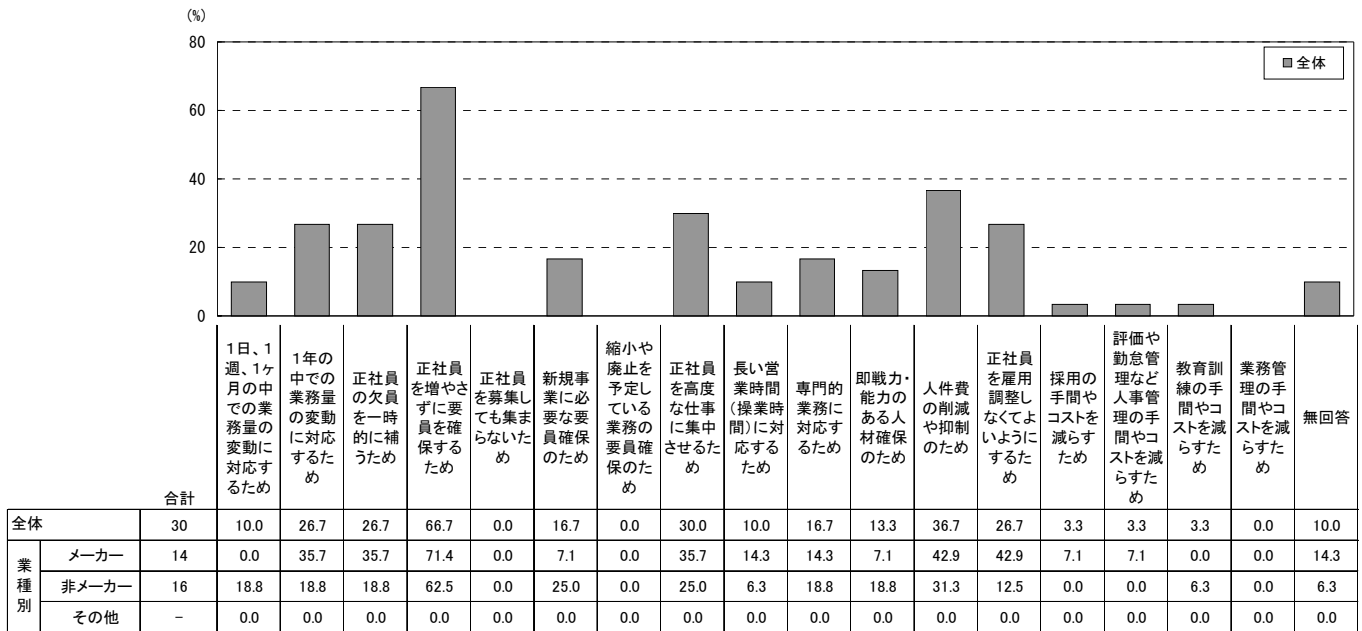
Q45.常用・非正規労働者の増減



Q45. 常用・非正規労働者の数 (Q44のNo. 4とNo. 6の人数の合計) は3年前と比べてどのように変化しましたか。
 (ひとつに ○)

- 常用・非正規労働者の増加理由として、66.7%が、正社員を増やさずに要員を確保するためである。
- 次いで、36.7%が、人件費の削減や抑制のためである。

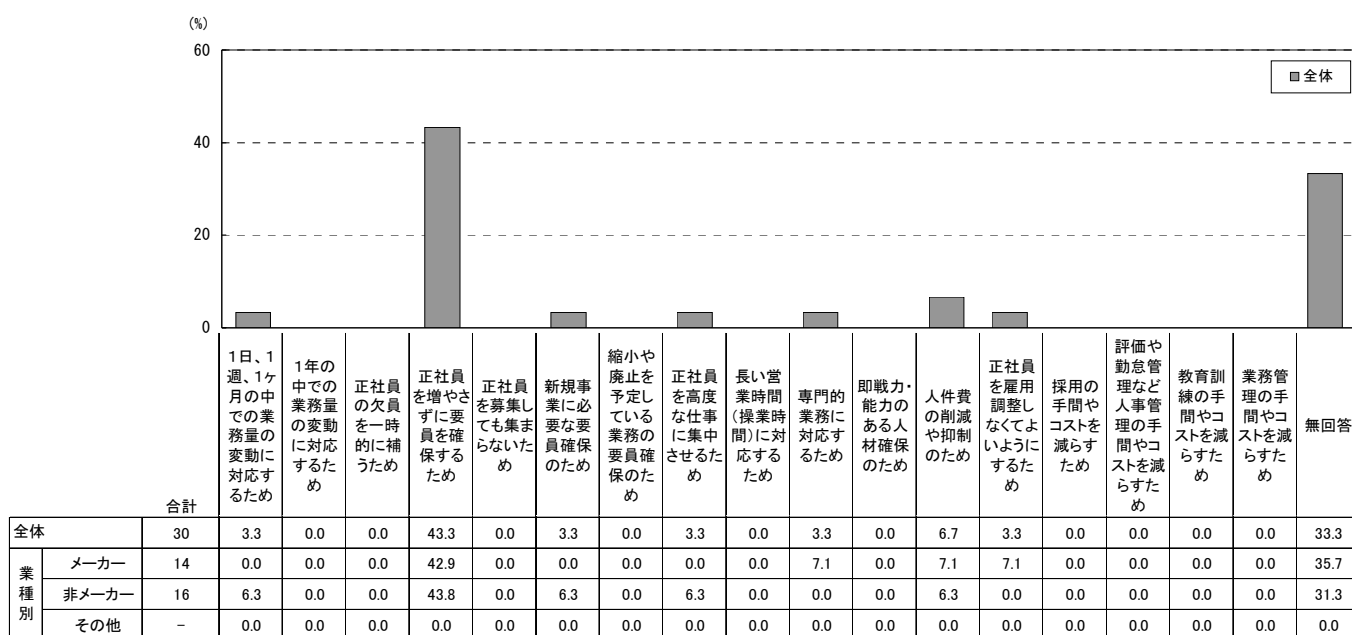
Q45_1.常用・非正規労働者の増加理由(複数回答)



Q45-SQ01. (Q45で1または2と回答した方) 貴社において、常用・非正規労働者を増やした理由を教えてください。(あてはまるもすべてに○。最もあてはまるものをカッコ内に番号を記入)

- 常用・非正規労働者の増加理由として最もあてはまるものについても、43.3%が、正社員を増やさずに要員を確保するためと答えている。

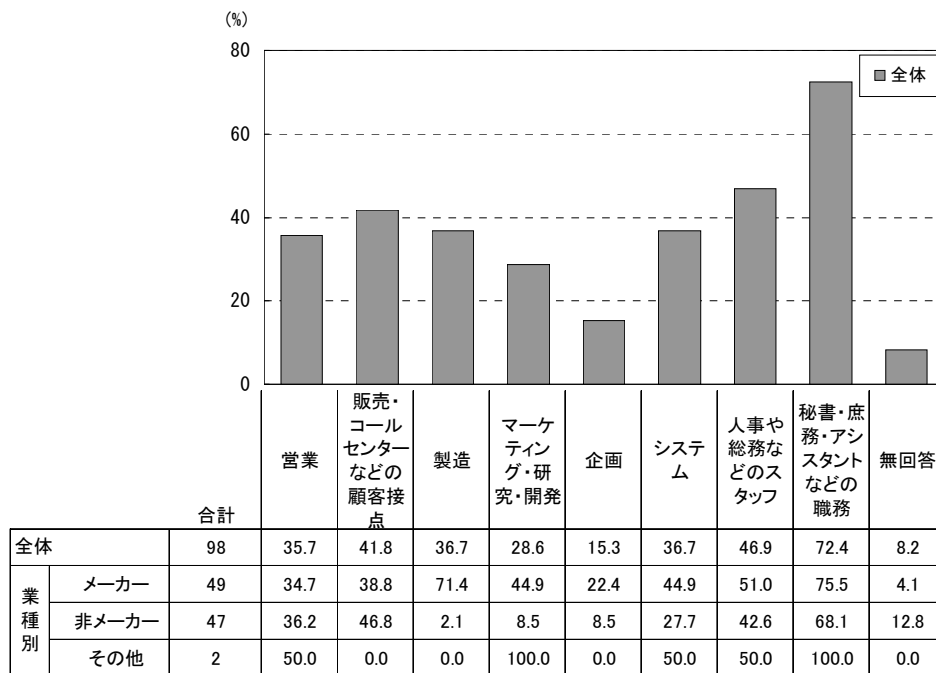
Q45_1.常用・非正規労働者の増加理由(最も)



Q45-SQ01. (Q45で1または2と回答した方) 貴社において、常用・非正規労働者を増やした理由を教えてください。(あてはまるもすべてに○。最もあてはまるものをカッコ内に番号を記入)

- 常用・非正規労働者の職種は、72.4%が秘書・庶務・アシスタントなどの職務である。次いで、46.9%が人事や総務などのスタッフ、41.8%が販売・コールセンターなどの顧客接点である。
- メーカーでは71.4%が製造、44.9%がマーケティング・研究・開発、システムである。

Q46.常用・非正規労働者の職種

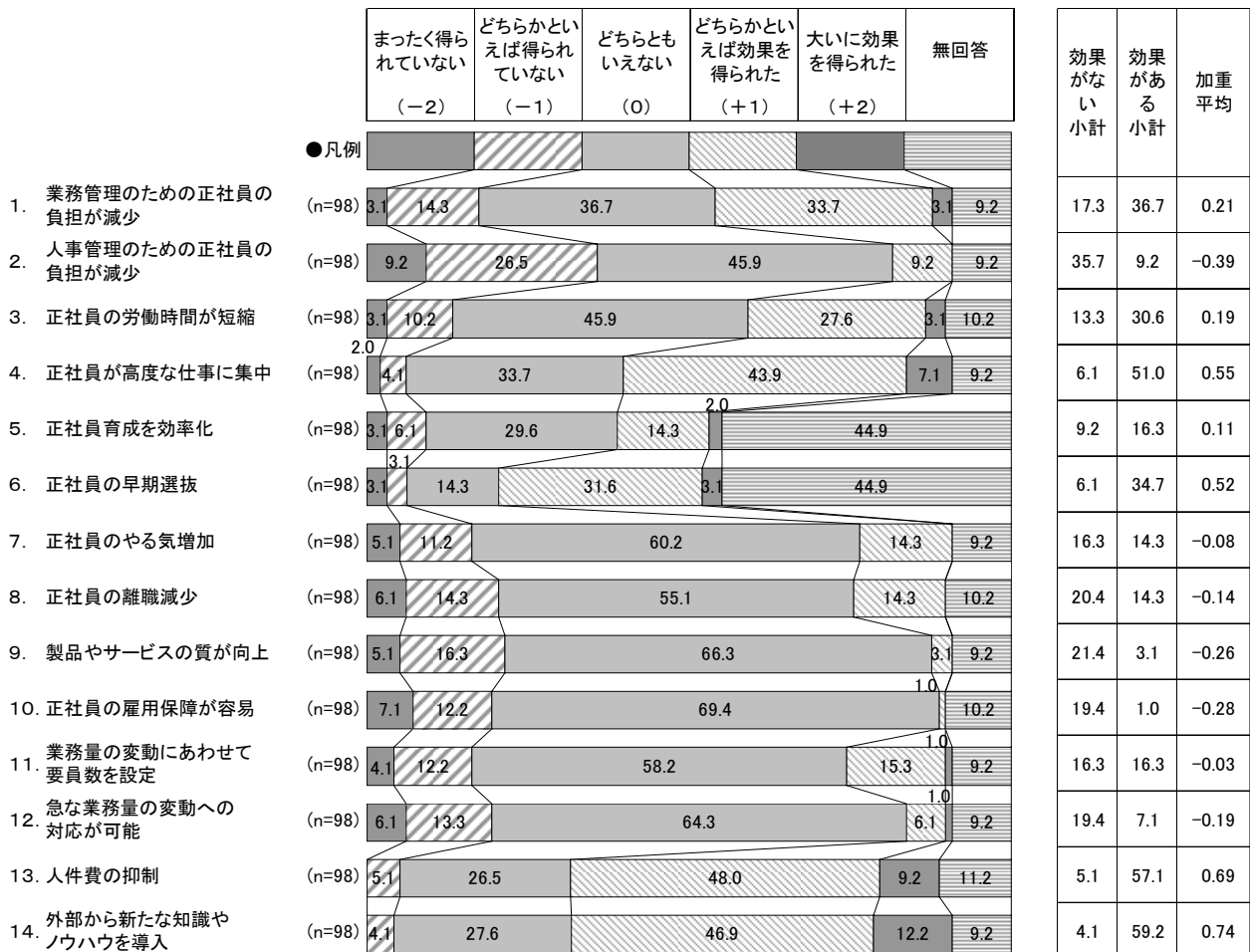


Q46. 常用・非正規労働者はどのような職種についていますか。（あてはまるもすべてに○）

■ 常用・非正規労働者の活用によりみられた効果として、外部からの新たな知識やノウハウの導入、人件費の抑制、正社員の高度な仕事への集中などがあげられる。

- 常用・非正規労働者の活用により、36.7%が、業務管理のための正社員の負担減少に効果があった。
- 人事管理のための正社員の負担減少については、35.7%が効果がない。
- 3割強が、正社員の労働時間の短縮に効果があった。
- 5割強が、正社員が高度な仕事に集中するのに効果があった。
- 正社員育成の効率化については、3割弱がどちらともいえない。
- 34.7%が、正社員の早期選抜に効果があった。
- 正社員のやる気増加については、6割強がどちらともいえない。
- 正社員の離職減少については、55.1%がどちらともいえない。
- 製品やサービスの質が向上については、66.3%がどちらともいえない。
- 正社員の雇用保障が容易については、7割弱がどちらともいえない。
- 業務量の変動にあわせて要員数を設定については、6割弱がどちらともいえない。
- 急な業務量の変動への対応が可能については、64.3%がどちらともいえない。
- 6割弱が、人件費の抑制に効果があった。
- 6割弱が、外部から新たな知識やノウハウを導入に効果があった。

Q47.常用・非正規労働者の活用による効果

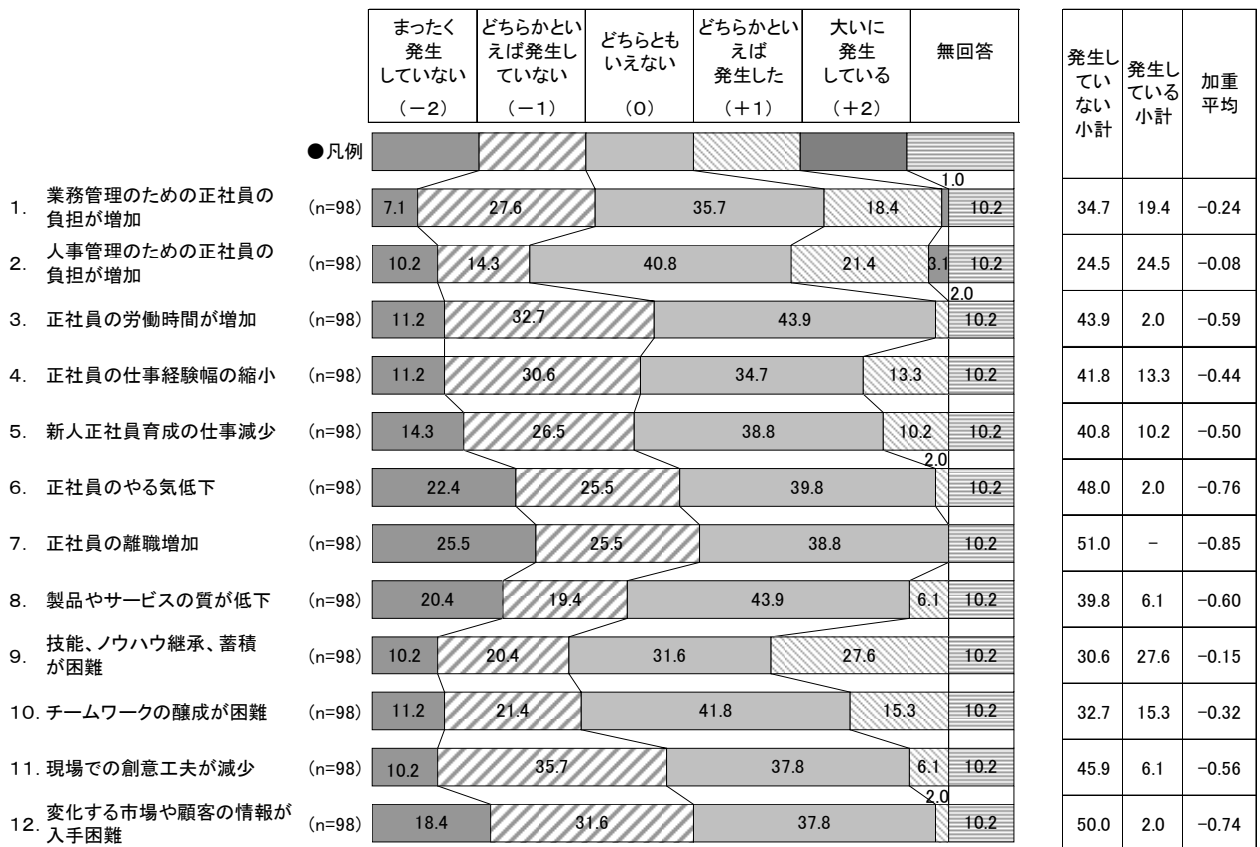


Q47. 常用・非正規労働者の活用により以下のような効果は得られましたか。(それぞれひとつに○)

■ 常用・非正規労働者の活用による負の影響については、多くの会社について発生していない。

- 常用・非正規労働者の活用による影響として、業務管理のための正社員の負担増加については、34.7%が発生していない。
- 人事管理のための正社員負担の増加については、4割強が、どちらともいえない。
- 正社員の労働時間増加については、43.9%が発生していない。
- 正社員の仕事経験幅の縮小については、4割強が発生していない。
- 新人正社員育成の仕事減少については、4割強が発生していない。
- 正社員のやる気低下については、5割弱が発生していない。
- 正社員の離職増加については、5割強が発生していない。
- 製品やサービスの質が低下については、4割弱が発生していない。
- 技能、ノウハウ継承、蓄積が困難については、発生している、発生していない、ともに3割程度である。
- チームワークの醸成が困難については、4割強が、どちらともいえない。
- 現場での創意工夫が減少については、45.9%が発生していない。
- 変化する市場や顧客の情報が入手困難については、5割が発生していない。

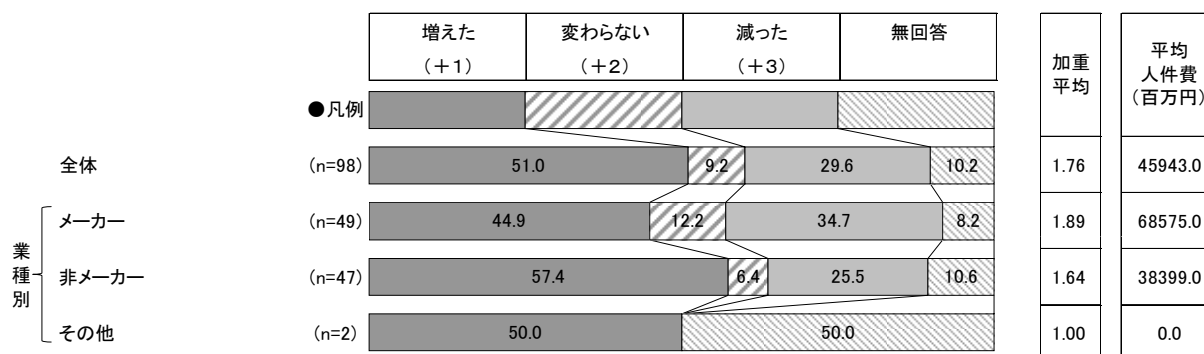
Q48.常用・非正規労働者の活用による影響



Q48. 常用・非正規労働者の活用により以下のような影響はありましたか。(それぞれひとつに○)

- 総額人件費は平均459億円。ここ3年で、5割強が増加している。
- 非メーカーでは、ここ3年で6割弱が増加している。

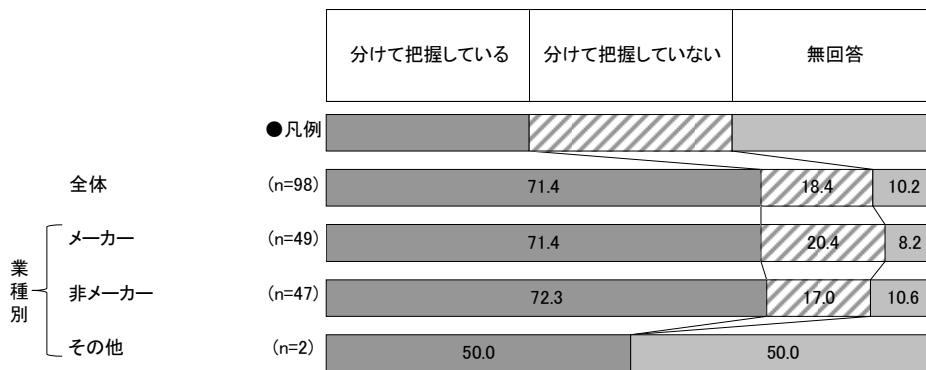
Q49.総額人件費、人件費の増減



Q49. 2008年度の総額人件費（労務費に含まれる工賃・人材派遣会社への支払いを除く）を教えてください。またその金額は、3年前と比較してどのように変化していますか。

- 7割強が、正社員と非正規社員の人件費を分けて把握している。

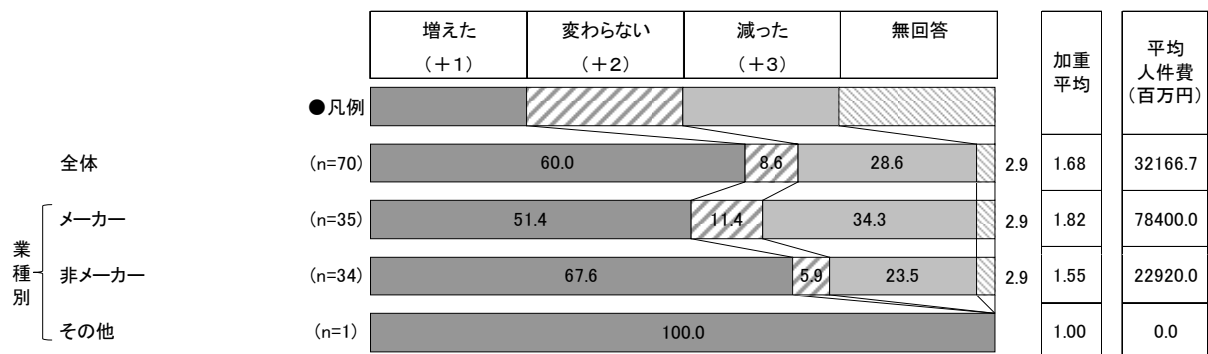
Q50.正社員と非正規社員の人件費の割合



Q50. 人件費を管理するにあたり正社員の人件費と非正規労働者の人件費を分けて把握していますか。 (ひとつに○)

- 2008年度の正社員の総額人件費は、平均322億円。6割の企業が、3年前と比較して増加している。
- 非メーカーでは、3年前と比較して7割弱の企業が増加している。

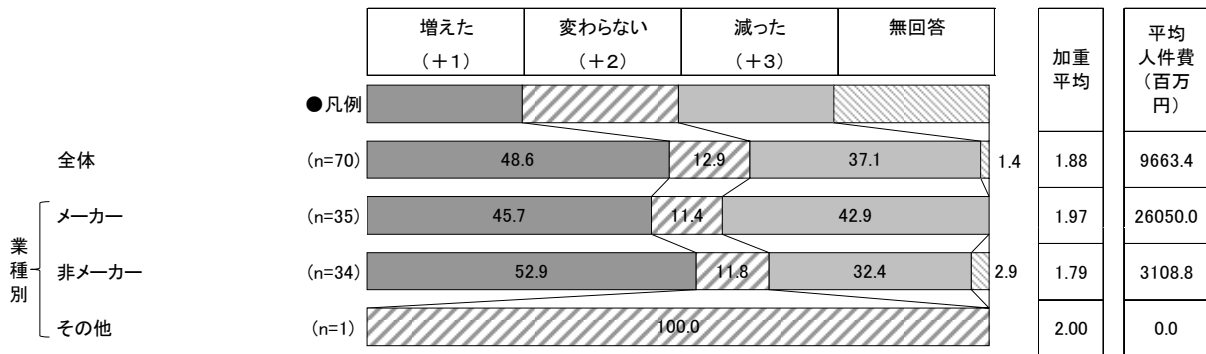
Q50_1.2008年度正社員の人件費、人件費の増減



Q50-SQ1. 2008年度の、正社員の総額人件費を教えてください。またその金額は、3年前の正社員の総額人件費と比較してどのように変化していますか。

- 2008年度の常用・非正規労働者の総額人件費は、平均97億円。
- 3年前と比較して、48.6%の企業が増加、37.1%が減少している。
- 非メーカーでは、3年前と比較して5割強の企業が増加している。

Q50_2.2008年度常用・非正規労働者の人件費、人件費の増減



Q50-SQ2. 2008年度の、常用・非正規労働者の人件費を教えてください。またその金額は、3年前の常用・非正規労働者の人件費と比較してどのように変化していますか。

このたびはワークス研究所の調査研究にご協力いただきありがとうございます。

本アンケートの回答に際しましては、以下の注意書きをお読みいただいた上でお願いいたします。ご回答いただきました企業様には、お礼としてワークス研究所の研究員による書籍(ワークス選書シリーズからお選びいただいた1冊)をお送りいたします。また御希望の方には、調査結果をまとめた報告書もお送りいたしますので、本状の最後の欄にご記入ください。

- 調査名 ワークス人材マネジメント調査 2009
- 調査目的 人事施策・制度の実行に際して、本来の意図とは反する反作用・副作用としてのリスクを探索し、その実態を明らかにする。
- 調査対象 日本のリーディングカンパニー約 300 社

【ご記入にあたって】

- このアンケートにご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、回答が他に漏れることはございませんので、ご安心いただきありのままにご記入ください。
- 回答記入は、用意されている回答の中であてはまる番号を○で囲んでいただく質問がほとんどです。回答の中で「その他」の回答に該当する場合は、「その他」の番号に○をして、()部分に具体的な回答の内容をご記入ください。
- 回答のご記入は特に記述のない限り、質問の番号順にお進みください。ただし、内容によって次の設問へ飛ぶことがあります。質問の但し書きに従ってお進みください。
- 特に断りのない限り、現時点を念頭にお答えください。例外的に、質問文の冒頭に「～の場合」や「～と比較して」といった記述がある場合、その条件を考慮してお答えください。
- この調査は、会社を単位として行っております。したがって、本社事業所だけではなく、支社、支店、工場、営業所、出張所などを含んだ、会社全体でお答えください。
- 特に断りのない場合、企業グループではなく貴社のみ状況についてお答えください。ただし、貴社が持ち株会社である場合、複数の事業会社を想定していただく質問がございます。そのような企業様には、この調査票の発送と並行して担当員が補足のご連絡を差し上げますが、ご不明な場合はお問い合わせください。

勝手ではございますが、集計分析の都合上、
2009年12月4日(金曜日)までに、同封の返信用封筒にて、御投函ください

- ・赤字値は%。特に記載のない設問については、N=98。
- ・無回答データが存在するため合計が100%にならない設問がある。
- ・但し、複数回答可の設問に関してはこの限りではない。

I はじめに、貴社の新卒採用についてお伺いします。

Q01. 以下にあげる各項目について、A の考え方と B の考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している数字をお選びください。
(それぞれひとつに○)

No	A	Aに 近い	ややA に近い	どちら ともい えない	ややB に近い	Bに 近い	B
現在(今年度 2010 年卒対象)の採用活動にあたっての方針(ポリシー)							
1	新卒採用は、中長期の採用計画に基づき予定通りに行った	25.5	27.6	10.2	18.4	18.4	新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、採用数を調整し行った
2	採用は、新卒採用を中心に行っている	49.0	29.6	9.2	4.1	8.2	採用は、中途採用を中心に行っている
3	新卒採用は、業績や景気動向等に関わらず、安定的に採用を継続すべき	35.7	37.8	13.3	6.1	7.1	新卒採用は、業績や景気動向等を考慮し、採用数を調整して採用すべき
バブル崩壊後時点(1990 年代)の実態							
4	新卒採用は、中長期の採用計画に基づき予定通りに行った	9.2	17.3	15.3	38.8	18.4	新卒採用は、業績や景気動向等を考慮して、採用数を調整し行った
5	採用は、新卒採用を中心に行っている	39.8	26.5	17.3	7.1	8.2	採用は、中途採用を中心に行っている

Q02. 2011 年 3 月卒業予定の大卒新卒採用(大学院生含む)における、採用人数を決める際、次の各項目についてどの程度考慮されますか。
(それぞれひとつに○)

No.		考慮 しない	あまり 考慮し ない	どちらと もいえ ない	多少考 慮する	考慮す る
1	国内の景気	7.1	12.2	13.3	39.8	26.5
2	海外の景気	11.2	21.4	18.4	32.7	15.3
3	同業種の業績(売上)状況	21.4	26.5	22.4	17.3	12.2
4	自社の売上または売上予測	2.0	11.2	7.1	40.8	38.8
5	自社の利益または利益予測	2.0	10.2	7.1	37.8	41.8
6	従業員の年齢構成	2.0	6.1	8.2	45.9	36.7
7	自社の人材の過不足状況	1.0	1.0	3.1	29.6	65.3
8	現場の意向	1.0	9.2	12.2	42.9	34.7
9	高齢者の雇用(再雇用含む)	15.3	24.5	25.5	23.5	11.2
10	株主の意向	23.5	23.5	33.7	9.2	9.2
11	自社の新卒採用における中長期的ポリシー	1.0	5.1	7.1	36.7	49.0

Q03. 2011 年 3 月卒業予定の大卒新卒採用(大学院生含む)における採用人数の計画数は、2010 年 3 月卒業予定者の採用人数(現在の内定者数)と比較してどのように変化しますか。(ひとつに○)

1. 増加する 12.2 2. 変わらない 44.9 3. 減少する 10.2 4. わからない 31.6 5. 以前も今後も採用しない 1.0

II-i 次に、ここ 10 年における貴社の組織構造の変化についてお伺いします。

Q04. ここ 10 年の間に、以下のような組織構造あるいは組織デザインの変更を行いましたか。(あてはまるものすべてに○)

1. 組織のフラット化を行った 31.6 2. 副職位(係長・課長代理や次長)を廃止した 23.5 3. 階層を減らした 28.6
4. 課を廃し、チーム制にした 13.3 5. 組織の大括り化を行った 29.6
6. その他 (14.3) 7. 組織構造の変更は行っていない(→Q05へ) 31.6

SQ01. その変更は、いつ頃行いましたか。(実数を記入)

				年頃
--	--	--	--	----

SQ02. その変更は、どのような目的で行われたものですか。(N=67) (あてはまるものすべてに○)

1. 意思決定の迅速化 71.6 2. 情報流通の迅速化 31.3 3. 組織風土の活性化 41.8
4. 現場組織長の能力強化 26.9 5. 現場担当員の創造性の促進 6.0 6. その他 (20.9)

SQ03. 上記の目的は達成されましたか。(N=67) (ひとつに○)

1. 達成されなかった -- 2. ほとんど達成されなかった 1.5 3. どちらとも言えない 17.9
4. 一部は達成された 56.7 5. 達成された 23.9

SQ04. その組織構造の変更により、現場の担当員から事業部長までの階層数は変化しましたか。変化したのであれば、具体的な階層数を教えてください。(N=67) (ひとつに○。1の場合、実数を記入)

※階層数の数え方：現場担当員 - 係長 - 課長 - 次長 - 部長 - 事業部長の場合、6階層。現場担当員 - 課長 - 事業部長の場合 3階層という数え方で階層数をご記入ください。

1. 組織構造の変化により、階層数は (5.48) 階層から (4.35) 階層に変化した 47.8
2. 階層数の変化はなかった 43.3

Q05. ここ 10 年の間で、職能資格・職務等級・社員格付などの等級制度に関して、等級の階層を減らし、大きくくり化やロードバンド化をするなどの制度変更を行いましたか。(ひとつに○)

1. 行った 61.2 2. 行っていない(→Q06へ) 35.7

SQ01. その変更は、いつ頃行いましたか。(実数を記入)

				年頃
--	--	--	--	----

SQ02. その変更は、どのような目的で行われたものですか。(N=60) (あてはまるものすべてに○)

1. 能力の高い若手の早期登用 56.7 2. 早期選抜に漏れた社員のリカバリー 6.7
3. 職務内容と等級のアンマッチの解消 45.0 4. 等級の既得権化の解消(降格の実現) 31.7
5. 年功的な昇格運用の防止 56.7 6. 業績と給与のアンバランスの解消 38.3
7. グローバルに制度を統一するため 6.7 8. その他 (6.7)

SQ03. 上記の目的は達成されましたか。(N=60) (ひとつに○)

1. 達成されなかった 0.0 2. ほとんど達成されなかった 1.7 3. どちらとも言えない 13.3
4. 一部は達成された 46.7 5. 達成された 36.7

II-ii 貴社の組織長のマネジメント環境についてお伺いします。

Q06. ここ 10 年における、貴社の課長クラスの組織長の、マネジメント環境の変化について、以下の 3 つの観点でお伺いします。その変化の程度でお答えください。 (それぞれひとつに○)

No.		減少した	やや減少した	変化していない	やや増加した	増加した
1	課長クラスの組織長が管理する組織の管理人数(直接業務の指示命令・管理・査定を行う対象者の数)	5.1	20.4	38.8	23.5	11.2
2	課長クラスの組織長が決済できる金額や範囲など、権限委譲の程度	3.1	11.2	67.3	13.3	4.1
3	現場の担当員(課長クラスの組織長の管理対象者)への権限委譲の程度	2.0	12.2	61.2	19.4	4.1

Q07. 次にあげる、営業、スタッフ、製造、研究・開発の 4 つの職域の課長レベルの組織長 (No.1~4) と、営業の部長レベルの組織長 (No.5) が管理する人員の数についてお伺いします。貴社の平均的な管理人数、貴社の中で管理人数が多いと言われている組織の管理人数、貴社で理想と考えられている管理人数をご記入ください。管理人数は、正社員に限らず、パート・アルバイトや派遣スタッフなどを含みます。 (おおまかな実数を記入)

No.		平均的な管理人数	最も人数の多い組織の管理人数	貴社で考える理想的な管理人数
1	営業部署の課長レベルの組織長	12.86 人	54.78 人	13.49 人
2	スタッフ系の部署の課長レベルの組織長	8.28 人	25.49 人	9.50 人
3	製造部門の課長レベルの組織長	41.95 人	112.12 人	37.37 人
4	研究・開発部門の課長レベルの組織長	13.76 人	35.01 人	14.14 人
5	営業部門の部長レベルの組織長	50.07 人	133.74 人	52.39 人

Q08. ここ 10 年の間で、上記の設問 Q07 でご回答いただいた、課長の管理人数の多い組織の数は、どのように変化しましたか。 (ひとつに○)
 1. 非常に増加した **5.1** 2. やや増加した **23.5** 3. 変化はない **24.5** 4. やや減少した **29.6** 5. 非常に減少した **2.0**

※次の質問は、上の Q07 においてご回答いただいた営業部署を想定してお答えください。

Q09. 貴社における管理人数の多い組織の状態を、平均的な管理人数の組織と比較して、以下それぞれの観点でお答えください。 (それぞれひとつに○)

No.	A	Aに近い	ややAに近い	差は存在しない	ややBに近い	Bに近い	B
1	組織長と部下の間でのコミュニケーションの頻度が低い	10.2	56.1	15.3	6.1	1.0	組織長と部下の間でのコミュニケーションの頻度が高い
2	KPI などの数値管理を重視する程度が高い	4.1	23.5	56.1	4.1	1.0	KPI などの数値管理を重視する程度は低い
3	組織長の仕事の絶対量が多い	14.3	42.9	27.6	3.1	-	組織長の仕事の絶対量が少ない
4	担当員の担当部署での在籍が長い(流動性が低い)	2.0	17.3	60.2	8.2	1.0	担当員の担当部署での在籍は短い(流動性が高い)
5	組織長の能力が他部署より高い	1.0	27.6	59.2	1.0	-	組織長の能力が他部署より低い

※次の質問は、先の設問 Q07 の No.1 の質問においてお答えいただいた、最も管理人数の多い営業部署の課レベルの組織とその組織長を想定してお答えください。

Q10. 管理人数の多い営業部署の課レベルの組織単位において、管理人数が多いことが以下にあげるような組織の問題に、どの程度影響を与えているとお考えですか。項目が問題とされていない場合は、8をお選びください。

(それぞれひとつに○)

No.		まったく影響ない	どちらともいえない	大きな影響となっている	問題とされていない
1	担当員から組織長への、現場情報の伝達の遅れ	-	4.1	8.2	18.4	25.5	8.2	3.1	14.3
2	担当員への、経営レベルの情報の伝達の遅れ	1.0	4.1	3.1	21.4	25.5	9.2	3.1	14.3
3	KPI 等の管理数値への過度な依存	4.1	7.1	5.1	34.7	11.2	3.1	2.0	14.3
4	担当員と組織長間のコミュニケーションの質の低下	-	3.1	4.1	13.3	30.6	16.3	5.1	9.2
5	担当員同士の横のコミュニケーションの質の低下	2.0	5.1	5.1	18.4	29.6	8.2	1.0	12.2
6	組織長同士の横のコミュニケーションの質の低下	3.1	11.2	4.1	23.5	16.3	8.2	1.0	14.3
7	新人・若手の育成能力の低下	2.0	7.1	5.1	24.5	16.3	10.2	6.1	10.2
8	中堅のマネジメント能力開発への支障	2.0	6.1	9.2	20.4	21.4	10.2	3.1	9.2

Q11. 貴社の職務の特性について、以下の6つの観点で、AとBのどちらに近いかその程度をお答えください。

(それぞれひとつに○)

No	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	B
1	タスクが専門的に分かれている	24.5	46.9	17.3	5.1	-	従業員は一律のタスクに従事する
2	タスクが厳密に規定されている	5.1	25.5	17.3	33.7	12.2	タスクは従業員のチームワークによって調整され、そこで決めることができる
3	指示・命令・権限の厳格な定義があり、規則が多い	6.1	23.5	33.7	25.5	5.1	指示・命令・権限の定義が緩やかで、規則はほとんどない
4	タスクに関する知識は組織の中央に集中している	4.1	18.4	24.5	35.7	10.2	タスクに関する知識や統制は組織の至る所にある
5	垂直方向のコミュニケーションを重視	5.1	31.6	38.8	17.3	1.0	水平方向のコミュニケーションを重視
6	一人ひとりの独立作業からよい結果が得られる	4.1	7.1	23.5	43.9	15.3	多くの人の共同作業からよい結果が得られる

Q12. 2008年度の、正社員全体と課長レベルの管理職の月当り残業時間を教えてください。またそれは、3年前と比較してどのように変化していますか。

Q12-1. 正社員全体の月当り残業時間()時間/月 → 3年前と比較して(1. 増えた 2. 変わらない 3. 減った) **8.2** **22.4** (実数を記入)

F12-2. 課長レベルの月当り残業時間()時間/月 → 3年前と比較して(1. 増えた 2. 変わらない 3. 減った)

12.2 **23.5** **24.5**

Q13. 貴社における、課長職相当以上の管理職の人数(役員は除く)をお答えください。(実数を記入)

管理職人数 (**1205.28**)人

IV ここでは、人事の機能についてお伺いします。

※ここでいう「人事部」は本社の人事部、「現場」は事業部の現場や事業会社の現場を指します。貴社が外資系企業の場合、本社や地域本社は除外し、日本法人の中でお考えください。

Q24. 以下にあげる6つの役割について、貴社はどの程度重視しているとお考えですか。(それぞれひとつに○)

No.		重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	重視している	とても重視している
1	経営のパートナーとして戦略面（経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革）に従事すること	2.0	2.0	7.1	45.9	42.9
2	個々人の能力を開発することで、組織への最大限の貢献を引き出すこと	-	2.0	3.1	43.9	51.0
3	組織への最大限の貢献を引き出すために、インセンティブを提供すること	3.1	9.2	24.5	50.0	13.3
4	人事情報の蓄積・整理（従業員に関するデータを収集し、必要なときに引き出せるようにメンテナンス）をすること	-	5.1	18.4	55.1	21.4
5	現場における人事管理を支援すること	-	3.1	14.3	54.1	28.6
6	内部監査と統制（社内の業務、規制、法律や組合関連のコンプライアンスの遵守）に従事すること	-	7.1	17.3	50.0	25.5

Q25. 貴社の人事部は、以下のそれぞれの項目について、実際にどの程度貢献しているとお考えですか。

(それぞれひとつに○)

No.		まったく貢献していない	あまり貢献していない	どちらともいえない	貢献している	十分貢献している
1	売上や利益の向上	3.1	12.2	45.9	33.7	2.0
2	人件費削減などのコストダウン	-	4.1	20.4	51.0	24.5
3	ビジネス上（戦略遂行上）必要な人材の確保	1.0	2.0	7.1	67.3	22.4
4	多様な環境変化に対応しうる多様な知識（人材）の確保	2.0	1.0	25.5	57.1	13.3
5	次世代リーダーの育成	1.0	9.2	22.4	55.1	12.2
6	現場リーダーの人材マネジメントに関する支援	-	3.1	26.5	60.2	10.2
7	組織変革の推進	-	16.3	24.5	48.0	11.2
8	人事制度の効果的な運用	-	2.0	12.2	60.2	25.5
9	人材に関する情報の蓄積	-	4.1	22.4	55.1	17.3
10	従業員の問題や不満への対応	-	1.0	14.3	65.3	19.4
11	職場の従業員の活性化	-	9.2	36.7	49.0	5.1
12	従業員の能力向上	-	4.1	14.3	67.3	14.3
13	労働に関する法令遵守など	-	1.0	9.2	57.1	32.7

Q26. 以下の人事上の各項目において、現場と人事部の権限関係についてお伺いします。 (それぞれひとつに○)

Q26-1. 採用についてお伺いします。

No.		完全に人事部が決定する	人事部の意向がより重視される	どちらともいえない	現場の意向がより重視される	完全に現場が決定する
1	新卒採用者の募集・採用	34.7	35.7	12.2	14.3	3.1
2	中途採用者の募集・採用	12.2	20.4	11.2	49.0	6.1
3	契約社員・パート・アルバイトの募集・採用	3.1	8.2	10.2	58.2	20.4
4	派遣社員の採用	2.0	7.1	11.2	50.0	27.6
5	部門の要員計画	2.0	14.3	30.6	39.8	13.3

Q26-2. 評価・処遇についてお伺いします。

No.		完全に人事部が決定する	人事部の意向がより重視される	どちらともいえない	現場の意向がより重視される	完全に現場が決定する
1	社員の昇給・賞与の枠（原資）	56.1	25.5	14.3	2.0	2.0
2	社員の昇給・賞与の分配比率	38.8	30.6	15.3	12.2	2.0
3	社員の人事考課の全体の得点枠	43.9	35.7	12.2	3.1	3.1
4	社員個別の人事考課の得点配分	5.1	14.3	15.3	43.9	20.4

Q26-3. 育成についてお伺いします。

No.		完全に人事部が決定する	人事部の意向がより重視される	どちらともいえない	現場の意向がより重視される	完全に現場が決定する
1	能力開発計画（OJT）	1.0	8.2	11.2	55.1	24.5
2	能力開発計画（Off-JT）	4.1	49.0	22.4	19.4	4.1

Q26-4. 異動や任用についてお伺いします。

No.		完全に人事部が決定する	人事部の意向がより重視される	どちらともいえない	現場の意向がより重視される	完全に現場が決定する
1	部門内の異動や配置	2.0	4.1	5.1	66.3	22.4
2	部門をまたぐ異動や配置	3.1	32.7	29.6	31.6	3.1
3	昇格・降格の基準・条件の決定	48.0	38.8	3.1	8.2	1.0
4	個別人材の昇格・降格の決定	6.1	24.5	25.5	35.7	8.2
5	任用・登用の基準・条件の決定	38.8	37.8	11.2	10.2	1.0
6	任用・登用の決定	5.1	29.6	23.5	35.7	5.1

Q27. 任用の基準・条件に、一定の資格（職能資格、職務等級など）や条件（滞留年数や直近の評価基準など）を必要としていますか。 (ひとつに○)

1. 必要である 75.5 2. 必要ではない 22.4

Q28. 前頁 Q26-4 でお答えいただいたような異動や任用に関する意思決定の仕方によって、以下のような効果を得ることができましたか。 (それぞれひとつに○)

No.		効果がまったく得られなかった	あまり効果が得られなかった	よくわからない	効果が得られた	十分な効果が得られた
1	環境変化に対応した人材のスピーディな配置が可能になる	-	11.2	21.4	55.1	8.2
2	事業に必要な人材のスピーディな育成が可能になる	-	10.2	36.7	48.0	1.0
3	部門管理者の責任感が向上する	-	8.2	44.9	37.8	4.1
4	部門間同士で競争意識が芽生え、切磋琢磨する	5.1	21.4	51.0	17.3	-
5	事業主導による専門的な能力開発により、プロフェッショナル化が進む	1.0	12.2	39.8	40.8	2.0
6	画一的ではなく、各従業員への個別対応が可能になる	-	7.1	31.6	53.1	4.1
7	人事部員がコアな人事業務に集中的に従事できる	1.0	18.4	55.1	19.4	2.0
8	現場の目的意識が向上する	1.0	10.2	41.8	41.8	1.0

Q29. 同様に、前頁 Q26-4 でお答えいただいたような異動や任用に関する意思決定の仕方によって、以下のような支障が生じていますか。 (それぞれひとつに○)

No.		まったく支障は生じていない	あまり支障は生じていない	どちらともいえない	支障が生じている	大きな支障が生じている
1	人事部にとって、個別の人事情報の把握が難しい	5.1	41.8	20.4	28.6	1.0
2	部門利益と全社利益の調整が難しい	3.1	26.5	25.5	35.7	6.1
3	部門間の不公平の調整が難しい	5.1	26.5	31.6	31.6	2.0
4	人事の考えや目的を従業員に浸透させることが難しい	3.1	35.7	34.7	21.4	2.0
5	優秀な人材が部門内に囲い込まれる	2.0	19.4	21.4	46.9	7.1
6	ローパフォーマーが部門内に滞留する	3.1	23.5	40.8	25.5	3.1
7	任用者のレベルに、部門間のばらつきが生じる	5.1	24.5	32.7	32.7	2.0
8	(任用ありきの) 不要なポストが新設される	12.2	44.9	25.5	11.2	2.0
9	次世代リーダー候補の経営能力が開発されない	7.1	25.5	32.7	28.6	2.0
10	部門によって、若手の能力開発に偏りが生じる	6.1	18.4	34.7	33.7	3.1
11	優秀な人材が特定の部門に偏在している	6.1	22.4	45.9	19.4	2.0
12	部門によって、世代構成の違いが生じる	4.1	17.3	37.8	34.7	2.0
13	仕事内容のルーティン化が進み、個人のモチベーションが低下する	8.2	35.7	41.8	10.2	-
14	他部門へ異動する機会に恵まれず、個人の適性・能力が埋もれる	4.1	25.5	36.7	28.6	1.0

- Q30. 現場の従業員それぞれの業務上の情報について、人事部がどの程度把握していますか。担当員、課長クラスの2階層についてお答えください。
(それぞれひとつに○)

【A:担当員】

No.		全く情報を把握していない	一部の人材の情報を把握している	めぼしい人材に関してのみ情報を把握している	全員ではないが、かなりの情報を把握している	ほとんど全員の情報を把握している
1	所属（部・課単位）歴	1.0	4.1	4.1	8.2	81.6
2	これまでの職務経歴（担当した仕事や成果）	2.0	7.1	18.4	18.4	53.1
3	これまでの人事考課歴	-	6.1	5.1	9.2	78.6
4	保有する技能（資格・スキル）	1.0	11.2	13.3	22.4	51.0
5	本人のキャリア志向やキャリア目標	3.1	22.4	10.2	24.5	38.8
6	他の職種への適性	12.2	31.6	25.5	16.3	13.3
7	マネジメント適性やリーダー適性	11.2	22.4	33.7	14.3	17.3
8	本人の強み・弱みといった人となり	5.1	30.6	25.5	19.4	18.4
9	個人的な情報（家族構成や健康上の問題など）	4.1	22.4	8.2	25.5	38.8

【B:課長クラス】

No.		全く情報を把握していない	一部の人材の情報を把握している	めぼしい人材に関してのみ情報を把握している	全員ではないが、かなりの情報を把握している	ほとんど全員の情報を把握している
1	所属（部・課単位）歴	-	2.0	2.0	11.2	83.7
2	これまでの職務経歴（担当した仕事や成果）	2.0	4.1	10.2	19.4	63.3
3	これまでの人事考課歴	-	3.1	4.1	13.3	78.6
4	保有する技能（資格・スキル）	-	9.2	10.2	27.6	52.0
5	本人のキャリア志向やキャリア目標	4.1	11.2	12.2	29.6	41.8
6	他の職種への適性	5.1	23.5	27.6	25.5	17.3
7	マネジメント適性やリーダー適性	3.1	12.2	28.6	34.7	20.4
8	本人の強み・弱みといった人となり	2.0	18.4	25.5	31.6	21.4
9	個人的な情報（家族構成や健康上の問題など）	3.1	18.4	8.2	26.5	42.9

- Q31. 現場の従業員個別の人事情報（本人のキャリア目標、本人の強み弱み、職場の悩み・問題意識など）を収集する取り組みとして、人事部は以下のようなことを行っていますか。
(それぞれひとつに○)

No.		まったく行っていない	必要な時に適宜行っている	できるだけ頻繁に行っている	日常的に行っている
1	自己申告書などを通じた情報収集	4.1	29.6	16.3	49.0
2	従業員研修における観察を通じた情報収集	10.2	48.0	27.6	12.2
3	当該従業員の上司への聞き取りや情報収集	2.0	58.2	23.5	15.3
4	労働組合への聞き取りや情報収集	41.8	34.7	9.2	7.1
5	人事部スタッフによる当該従業員に対する個人面談	12.2	62.2	14.3	10.2

6	データベースなどの IT 活用による情報収集	15.3	28.6	20.4	34.7
7	人材委員会などの設置による情報収集	39.8	37.8	11.2	10.2
8	現場の人事担当者からの情報収集	12.2	45.9	23.5	13.3

Q32. 前頁 Q31 の No.8 でお答えいただいたように、現場に人事の諸機能を統括する担当者（事業部人事や部門人事など）はいますか。 (ひとつに○)

1. はい 69.4 2. いいえ 26.5

Q33. 人事スタッフの人数についてお伺いします。ここ 5 年間での人数の変化を教えてください。 (それぞれひとつに○)

No.		減少した	やや減少した	変化していない	やや増加した	増加した
1	本社所属の人事・労務スタッフの人数	16.3	22.4	23.5	27.6	8.2
2	本社以外の事業部、支社、支店、工場などに所属する人事・労務スタッフの人数	9.2	19.4	38.8	16.3	6.1

V 次に、貴社の人材育成のポリシーについてお伺いします。

Q34. 貴社における従業員の一部署での平均的な在籍期間はどれくらいですか。以下の 3 階層の方々についてそれぞれお答えください。また、ここ 10 年間での変化についてもあわせてお答えください。

No.		一部署での平均的な在籍期間	10 年前と比較した増減(あてはまるものに○)		
			減った	変わらない	増えた
1	担当員	(4) 年 (9.02) ケ月	15.3	46.9	12.2
2	課長クラスの組織長	(4) 年 (10.74) ケ月	11.2	54.1	8.2
3	部長クラスの組織長	(4) 年 (7.84) ケ月	16.3	51.0	7.1

VI 貴社の人材マネジメントの実施状況についてお伺いします。

Q35. 以下に挙げる人事制度・施策について、貴社の導入状況を反映している数字をお選び下さい。 (それぞれひとつに○)

No.		導入し継続的に運用中	導入したが見直し/再編中	導入したが既に廃止/廃止を検討	導入に向けて検討中	導入の実績・予定はない
1	新卒(大卒)社員の職種別採用	46.9	2.0	4.1	7.1	38.8
2	新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度	16.3	2.0	3.1	-	77.6
3	一律でない新卒初任給制度	18.4	2.0	-	1.0	77.6
4	採用目的のインターンシップ制度や RJP※注 1	58.2	4.1	2.0	10.2	25.5
5	短時間勤務・短日勤務	78.6	-	-	7.1	12.2
6	在宅勤務制度	19.4	2.0	-	29.6	46.9
7	裁量労働制	50.0	-	3.1	11.2	34.7

8	社内 FA(フリーエージェント)制度や社内公募制度	71.4	13.3	2.0	3.1	10.2
9	自己申告制度	84.7	3.1	4.1	2.0	6.1
10	早期選抜人事制度	38.8	6.1	-	18.4	34.7
11	独立、開業支援制度	15.3	6.1	3.1	4.1	69.4
12	早期退職優遇制度	37.8	11.2	12.2	5.1	32.7
13	定年制度	96.9	1.0	-	1.0	1.0
14	(定年後の)雇用延長・再雇用制度	90.8	5.1	-	3.1	1.0
15	役職定年制度・役職任期制度	37.8	8.2	10.2	10.2	30.6
16	MBO (目標管理制度)	88.8	4.1	-	3.1	4.1
17	360度評価	40.8	9.2	4.1	12.2	32.7
18	プロフェッショナル人事制度 ※注 2	43.9	3.1	2.0	16.3	32.7
19	評価の FB 面接と評価前の面談	94.9	2.0	-	-	2.0
20	考課者訓練	84.7	6.1	2.0	4.1	3.1
21	職能資格制度	57.1	2.0	23.5	-	16.3
22	年功給	25.5	6.1	37.8	-	30.6
23	成果給	75.5	6.1	1.0	1.0	14.3
24	職務給	67.3	4.1	5.1	2.0	19.4
25	年俸制	45.9	1.0	4.1	3.1	42.9
26	グループ・インセンティブ ※注 3	26.5	2.0	1.0	3.1	63.3
27	プロフィット・シェアリング ※注 4	27.6	1.0	1.0	6.1	61.2
28	家族・住宅に関する福利厚生	76.5	6.1	7.1	-	8.2
29	社員持株会制度・ストックオプション制度	90.8	2.0	-	1.0	5.1
30	退職金制度	91.8	1.0	3.1	-	4.1
31	階層別研修	87.8	3.1	2.0	2.0	3.1
32	サクセッションプラン	48.0	5.1	1.0	16.3	23.5
33	メンター制度	46.9	6.1	2.0	12.2	30.6
34	社外取締役制度	65.3	-	1.0	-	31.6
35	EAP ※注 5	53.1	2.0	-	15.3	26.5
36	従業員からの苦情を処理する機関の設置	91.8	1.0	-	2.0	5.1

※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。

※注 2: 特定の分野において高度な専門性を持ち、社外においても十分に通用する高度専門人材

※注 3: 事前に定めた組織業績目標を達成した場合にボーナスを支給する仕組み

※注 4: 企業または事業部単位で得られた利益に応じてボーナスを支給する仕組み

※注 5: Employee Assistance Program / 従業員の心の健康や家庭の問題、法律問題、経済問題などを総合的に支援するプログラム。

Q36. 貴社の人事制度は、どのようなタイミングで改定もしくは導入されることが多いですか。(あてはまるものすべてに○)

- 1. 法令対応に迫られて **63.3**
- 2. 既存の人事制度が持つ問題が顕在化した時／問題が発見された時 **92.9**
- 3. 競合他社や優良企業が自社にない制度を導入していることを知った時 **17.3**
- 4. 企業業績が悪化した時（不況期） **17.3**
- 5. 企業の中長期の経営方針が策定された時 **54.1**
- 6. その他（ **6.1** ）

Q37. 貴社の人事制度は、どの程度解釈の多義性を許容する制度として運用されていますか。次の9つの観点でお答えください。(それぞれひとつに○)

No.		まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらともいえない	ややあてはまる	非常にあてはまる
1	人事施策は職場の状況に応じて弾力的に運用されている	3.1	23.5	16.3	50.0	5.1
2	経済環境に応じて人事施策を柔軟に変更する	3.1	20.4	25.5	39.8	9.2
3	従業員は違う環境に異動してもすぐに適応できる	-	8.2	39.8	44.9	5.1
4	会社は事業環境の変化に応じて従業員を異動させている	1.0	7.1	7.1	61.2	21.4
5	従業員は短期間で新しい仕事に適応できる	2.0	10.2	51.0	29.6	5.1
6	従業員は短期間で新しいスキルを身につけることができる	3.1	16.3	50.0	24.5	4.1
7	多様な職種を経験するローテーションが重視されている	6.1	29.6	19.4	32.7	9.2
8	特定スキルを持つスペシャリストを幅広い部門で採用している	7.1	34.7	22.4	25.5	7.1
9	既存の仕事のやり方にとらわれずに仕事のやり方を変えている	-	8.2	37.8	40.8	11.2

Q38. 次の人事施策について導入された順に番号を振ってください。同時に導入された場合は同じ順位を記入してください。導入されていない場合は空欄のままにしてください。不明な場合は、回答欄に9と記入してください。

導入の順序						
制度名	成果主義	目標管理制度	裁量労働制	早期選抜人事制度	専門職制度、プロフェッショナル人事制度	キャリア開発研修

Q39. 人事制度や諸施策を設計・運用するにあたり、以下にあげる各項目について、貴社ではどの程度重要視していますか。貴社の考え方を最もよく反映している数字をお選びください。

(それぞれひとつに○)

No.		重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	やや重視している	かなり重視している
1	ワークライフバランス	3.1	6.1	15.3	50.0	24.5
2	従業員満足度	-	4.1	10.2	48.0	37.8
3	従業員のキャリア形成	-	2.0	8.2	57.1	31.6
4	採用・雇用のダイバーシティ	1.0	6.1	22.4	49.0	21.4
5	ローテーションによる能力開発	3.1	9.2	12.2	48.0	27.6
6	従業員の心のケア	-	2.0	17.3	56.1	24.5
7	従業員の働きがいや働く意欲	-	2.0	3.1	55.1	38.8
8	企業戦略との連動	-	-	6.1	33.7	60.2
9	人事制度・施策間の連動や整合性	-	1.0	5.1	54.1	38.8
10	人事管理上の入社年次の概念	19.4	27.6	19.4	25.5	8.2

Q40. 以下にあげる項目の中から、現在、貴社で認識されている人事課題をすべてお選びください。

(あてはまるものすべてに○)

- | | | | |
|--------------------------|------|----------------------|------|
| 1. 戦略上必要な人材像の明確化 | 54.1 | 15. OJT の強化 | 54.1 |
| 2. 価値観や企業文化の共有 | 61.2 | 16. Off-JT の強化 | 35.7 |
| 3. 戦略や経営ビジョンの共有 | 58.2 | 17. 高度専門人材の育成・採用 | 42.9 |
| 4. 新卒採用力の強化 | 43.9 | 18. ゼネラリストの育成・採用 | 15.3 |
| 5. 新人・若手の早期戦力化 | 55.1 | 19. 中間管理職のマネジメント力の強化 | 74.5 |
| 6. 中途採用力の強化 | 31.6 | 20. 次世代リーダーの育成・採用 | 89.8 |
| 7. 人材リテンション力の強化 (離職率の低減) | 20.4 | 21. 従業員のキャリア支援 | 44.9 |
| 8. 適切な代謝 (人材の採用、退出) | 48.0 | 22. セカンドキャリア支援 | 20.4 |
| 9. 余剰人員の整理 (リストラクチャリング) | 28.6 | 23. 労働時間の短縮 | 61.2 |
| 10. 正社員以外の人材の活用 | 27.6 | 24. 従業員の身体や心の健康 | 78.6 |
| 11. 女性の活用 | 72.4 | 25. ワークライフバランスへの対応 | 70.4 |
| 12. 高齢者の活用 | 45.9 | 26. 退職金・年金問題への対応 | 27.6 |
| 13. 外国人ホワイトカラーの活用 | 20.4 | 27. 総額人件費の抑制 | 45.9 |
| 14. ミドルの活性化 | 38.8 | 28. その他 () | |

Q41. 以下にあげる項目は、貴社の中でどの程度問題・課題となっていますか。 (それぞれひとつに○)

No.		まったく問題・課題とされていない	あまり問題・課題とされていない	どちらともいえない	やや問題・課題とされている	大きな問題・課題とされている
1	従業員の年齢構造のゆがみ	2.0	14.3	5.1	56.1	22.4
2	既存社員のモチベーションの低下	2.0	25.5	27.6	37.8	7.1
3	次世代リーダーが育っていない	-	11.2	18.4	54.1	15.3
4	中間管理職のマネジメント力の低下	-	9.2	22.4	53.1	15.3
5	技術・技能継承	2.0	20.4	28.6	40.8	8.2
6	従業員の間でのコミュニケーションの希薄化	1.0	18.4	24.5	48.0	8.2
7	若年層の離職増加	16.3	55.1	19.4	8.2	1.0
8	大学（研究室等を含む）とのリレーション	20.4	32.7	30.6	15.3	1.0
9	学生の就職希望者の減少	21.4	43.9	20.4	13.3	1.0
10	その他（ ）	-	-	-	-	1.0

Q42. 過去5年間で貴社の変化についてお答えください。 (それぞれひとつに○)

No.		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	大変当てはまる
1	業績達成のプレッシャーが強くなった	-	9.2	27.6	53.1	10.2
2	労働時間が長くなった	5.1	37.8	37.8	17.3	2.0
3	関連会社への出向者・転籍者が増えた	6.1	28.6	27.6	33.7	3.1
4	仕事の裁量が大きくなった（自分で決められる範囲が大きくなった）	4.1	21.4	60.2	14.3	-
5	新しい製品・サービスをリリースする頻度が増えた	2.0	19.4	44.9	27.6	6.1
6	業務改善・品質改善に力を注ぐようになった	1.0	4.1	19.4	62.2	13.3
7	部下からの進言や提案が取り入れられるようになった	-	13.3	57.1	29.6	-
8	意思決定の時間が短くなった	1.0	18.4	49.0	29.6	2.0

Q43. 貴社で認識されている過去5年間の経営の変化について、以下にあげる項目の中から、お選びください。 (あてはまるものすべてに○)

- | | | | |
|-------------------------------|------|-----------------------|------|
| 1. 既存事業の強化・拡大 | 63.3 | 2. 新規事業分野への進出 | 52.0 |
| 3. 不採算事業の積極的な整理・撤退 | 44.9 | 4. 執行役員制の導入などのガバナンス改革 | 50.0 |
| 5. 経営活動のグローバル化 | 58.2 | 6. 業務のアウトソーシング化 | 38.8 |
| 7. 間接部門のコスト削減 | 62.2 | 8. 有利子負債や不良債権の処理 | 26.5 |
| 9. 株主価値の上昇 | 34.7 | 10. 新技術や新商品の開発 | 44.9 |
| 11. 製品やサービスの価格削減 | 24.5 | 12. 競合する製品やサービスとの差別化 | 41.8 |
| 13. 研究開発スピードの改善 | 38.8 | 14. 取引企業との関係の見直し | 21.4 |
| 15. 顧客満足の一層の向上 | 65.3 | 16. 新規顧客の開拓 | 37.8 |
| 17. 企業の社会的責任（CSR）・コンプライアンスの重視 | 90.8 | | |

Ⅷ 貴社の人員構成上の特徴、特に非正規労働の実態についてお伺いします。

Q44. 貴社の従業員人数、ならびに以下のような区分の従業員のこの3年間での増減と現時点での人数（わかる範囲でけっこうです）をお答えください。（国内単体での人数でお願いします）

No		3年前と比較した増減(あてはまるものに○)				現在の人数 (人)
		減った	変わらない	増えた	該当する人 はいない	
1	従業員数	23.5	17.3	50.0	-	11116.71
2	正社員	25.5	19.4	48.0	-	6827.61
3	契約社員・パート・アルバイトなど自社雇用労働者	29.6	20.4	38.8	1.0	2227.59
4	上記3のうち、契約書上の雇用期間の定めにかかわらず、1年以上勤続している（するであろう） 自社雇用労働者	22.4	29.6	28.6	1.0	1313.50
5	派遣会社や請負会社からの派遣労働者	54.1	13.3	17.3	1.0	1545.66
6	上記5のうち、契約書上の派遣期間の定めにかかわらず、1年以上連続して派遣されている（されるであろう）派遣労働者	42.9	18.4	15.3	2.0	981.71

※ここでは、契約上の雇用(派遣)期間にかかわらず、1年以上勤続している(するであろう)正社員以外の労働者を常用・非正規労働者と呼びます。先のQ44のNo.4とNo.6でご回答いただいた労働者が常用・非正規労働者ということになります。以下、常用・非正規労働者について詳しくお伺いします。

Q45. 常用・非正規労働者の数(Q44のNo.4とNo.6の人数の合計)は3年前と比べてどのように変化しましたか。（ひとつに○）

1. 20%以上増加 6.1 2. やや増加 24.5 3. 変化なし 16.3 4. やや減少 19.4 5. 20%以上減少 22.4

SQ01. (Q45で1または2と回答した方)貴社において、常用・非正規労働者を増やした理由を教えてください。

N=30 (あてはまるもすべてに○。最もあてはまるものをカッコ内に番号を記入)

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. 1日ないし1週、もしくは1ヵ月の中での業務量の変動に対応するため 10.0 | 2. 1年中での業務量の変動に対応するため 26.7 |
| 4. 正社員を増やさずに要員を確保するため 66.7 | 3. 正社員の欠員を一時的に補うため 26.7 |
| 6. 新規事業に必要な要員確保のため 16.7 | 5. 正社員を募集しても集まらないため -- |
| 8. 正社員を高度な仕事に集中させるため 30.0 | 7. 縮小や廃止を予定している業務の要員確保のため -- |
| 10. 専門的業務に対応するため 16.7 | 9. 長い営業時間(操業時間)に対応するため 10.0 |
| 12. 人件費の削減や抑制のため 36.7 | 11. 即戦力・能力のある人材確保のため 13.3 |
| 14. 採用の手間やコストを減らすため 3.3 | 13. 正社員を雇用調整しなくてよいようにするため 26.7 |
| 16. 教育訓練の手間やコストを減らすため 3.3 | 15. 評価や勤怠管理など人事管理の手間やコストを減らすため 3.3 |
| | 17. 業務管理の手間やコストを減らすため -- |

最もあてはまるもの()

Q46. 常用・非正規労働者はどのような職種についていますか。（あてはまるものすべてに○）

- 41.8
- | | | |
|-----------------------|---------------------------|--------------|
| 1. 営業 35.7 | 2. 販売・コールセンターなどの顧客接点 41.8 | 3. 製造 36.7 |
| 4. マーケティング・研究・開発 28.6 | 5. 企画 15.3 | 6. システム 36.7 |
| 7. 人事や総務などのスタッフ 46.9 | 8. 秘書・庶務・アシスタントなどの職務 72.4 | |

Q47. 常用・非正規労働者の活用により以下のような効果は得られましたか。 (それぞれひとつに○)

No		まったく得られていない	どちらかといえば得られていない	どちらともいえない	どちらかといえば効果を得られた	大いに効果を得られた
1	業務管理のための正社員の負担が減った	3.1	14.3	36.7	33.7	3.1
2	人事管理のための正社員の負担が減った	9.2	26.5	45.9	9.2	-
3	正社員の労働時間が短縮された	3.1	10.2	45.9	27.6	3.1
4	正社員が高度な仕事に集中できるようになった	2.0	4.1	33.7	43.9	7.1
5	正社員を効率的に育成できるようになった	3.1	6.1	29.6	14.3	2.0
6	正社員を早くから重要な仕事やポストに配置できるようになった	3.1	3.1	14.3	31.6	3.1
7	正社員のやる気が増した	5.1	11.2	60.2	14.3	-
8	正社員の離職が減った	6.1	14.3	55.1	14.3	-
9	製品やサービスの質が向上した	5.1	16.3	66.3	3.1	-
10	正社員の雇用保障が容易になった	7.1	12.2	69.4	1.0	-
11	業務量の変動にあわせて要員数を設定できるようになった	4.1	12.2	58.2	15.3	1.0
12	急な業務量の変動への対応が可能となった	6.1	13.3	64.3	6.1	1.0
13	人件費を抑制できた	-	5.1	26.5	48.0	9.2
14	外部から新たな知識やノウハウを導入できた	-	4.1	27.6	46.9	12.2

Q48. 常用・非正規労働者の活用により以下のような影響はありましたか。 (それぞれひとつに○)

No		まったく発生していない	どちらかといえば発生していない	どちらともいえない	どちらかといえば発生している	大いに発生している
1	業務管理のための正社員の負担が増した	7.1	27.6	35.7	18.4	1.0
2	人事管理のための正社員の負担が増した	10.2	14.3	40.8	21.4	3.1
3	正社員の労働時間が長くなった	11.2	32.7	43.9	2.0	-
4	正社員の仕事経験の幅が狭くなった	11.2	30.6	34.7	13.3	-
5	新人正社員に育成のため割り振る仕事が減った	14.3	26.5	38.8	10.2	-
6	正社員のやる気が低下した	22.4	25.5	39.8	2.0	-
7	正社員の離職が増えた	25.5	25.5	38.8	-	-
8	製品やサービスの質が低下した	20.4	19.4	43.9	6.1	-
9	技能やノウハウの継承や蓄積が難しくなった	10.2	20.4	31.6	27.6	-
10	チームワークの醸成が困難になった	11.2	21.4	41.8	15.3	-
11	現場での創意工夫が少なくなった	10.2	35.7	37.8	6.1	-
12	市場や顧客の変化に関する情報が入手しづらくなった	18.4	31.6	37.8	2.0	-

X 人件費についてお伺いします。

※ここでは人件費に関してお伺いしますが、公開されていない場合は実数をご記入いただかなくてもけっこうですので、増減のみお答えください。

Q49. 2008 年度の総額人件費(労務費に含まれる工賃・人材派遣会社への支払いを除く)を教えてください。またその金額は、3 年前と比較してどのように変化していますか。

Q49-1. 2008 年度総額人件費 ()百万円

Q49-2. 3 年前と比較して、人件費は

1. 増えた **51.0** 2. 変わらない **9.2** 3. 減った **29.6**

Q50. 人件費を管理するにあたり正社員の人件費と非正規労働者の人件費を分けて把握していますか。 (ひとつに○)

1. 分けて把握している (→SQ01 へ) **71.4** 2. 分けて把握していない (→F01 へ) **18.4**

SQ01. 2008 年度の、正社員の総額人件費を教えてください。またその金額は、3 年前の正社員の総額人件費と比較してどのように変化していますか。

SQ01-1. 2008 年度正社員の人件費 ()百万円

SQ01-2. 3 年前と比較して、正社員の人件費は **N=70**

1. 増えた **60.0** 2. 変わらない **8.6** 3. 減った **28.6**

SQ02. 2008 年度の、常用・非正規労働者の人件費を教えてください。またその金額は、3 年前の常用・非正規労働者の人件費と比較してどのように変化していますか。

SQ02-1. 2008 年度の常用・非正規労働者の人件費 ()百万円

SQ02-2. 3 年前と比較して、常用・非正規労働者の人件費は **N=70**

1. 増えた **48.6** 2. 変わらない **12.9** 3. 減った **37.1**

Ⅶ ここからは、貴社の概要についてお伺いします。

F01. 貴社の主たる業種は以下のどれですか。 (ひとつに○)

- | | | |
|---------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1. 農林漁業 -- | 7. 運輸業 4.1 | 13. 情報処理・ソフトウェア 5.1 |
| 2. 鉱業 -- | 8. 通信業 4.1 | 14. 旅館・ホテル・アミューズメント関連 -- |
| 3. 建設業 2.0 | 9. 電気・ガス・熱供給・水道業 -- | 15. その他サービス業 10.2 |
| 4. 不動産業 1.0 | 10. 卸売業 6.1 | 16. 上記に分類されない業種 2.0 |
| 5. 製造業(電子・電気・精密機器関連) 17.3 | 11. 小売業 6.1 | ()業 |
| 6. 製造業(上記以外) 29.6 | 12. 金融・保険業 12.2 | |

F02. 貴社の経営上の実績値についてお教えてください。

F02-1. 売上高 ()百万円 平均 19987.01 億円 **F02-2.** 営業利益 ()百万円 平均 381.29 億円

F02-3. 売上高新製品比率(過去3年間における、新商品・新サービスの売上高比率) (ひとつに○)

- | | | | | |
|--------------|-----------------|------------------|------------------|--------------|
| 1. 5%未満 18.4 | 2. 5%~10%未満 8.2 | 3. 10%~20%未満 9.2 | 4. 20%~30%未満 6.1 | 5. 30%以上 6.1 |
|--------------|-----------------|------------------|------------------|--------------|

F03. 貴社の年間の人件費は、売上高の何%程度ですか。 (ひとつに○)

- | | | | |
|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 1. 10%未満 21.4 | 2. 10%以上~15%未満 18.4 | 3. 15%以上~20%未満 11.2 | 4. 20%以上~25%未満 6.1 |
| 5. 25%以上~30%未満 1.0 | 6. 30%以上~35%未満 2.0 | 7. 35%以上~40%未満 1.0 | 8. 40%以上 1.0 |

F04. 以下に挙げる各々の項目に対して、競合他社と比較して、貴社はどのくらいのレベルの成果をあげていますか。貴社の実情を最もよく反映している数字をお選びください。 (それぞれひとつに○)

No		優位に立っている	やや優位に立っている	ほぼ同じレベルである	やや遅れをとっている	遅れをとっている
1	顧客の満足度	14.3	35.7	27.6	9.2	-
2	生産性	5.1	26.5	27.6	23.5	3.1
3	利益率	7.1	25.5	22.4	22.4	8.2
4	競争環境への適応力	12.2	27.6	27.6	16.3	1.0
5	株式市場での評価	9.2	25.5	22.4	15.3	7.1
6	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	8.2	28.6	34.7	10.2	2.0
7	人材力	12.2	37.8	33.7	3.1	-
8	製品・サービスの価格	3.1	13.3	52.0	15.3	2.0
9	製品・サービスの質	9.2	39.8	34.7	3.1	-
10	製品・サービスの独自性	7.1	37.8	38.8	3.1	-
11	アフターサービスの質や顧客との関係	6.1	35.7	32.7	10.2	-
12	売上高	20.4	31.6	18.4	10.2	4.1
13	労使関係(良好か否かでお考え下さい) ※組合がない場合は記入不要です	20.4	27.6	17.3	2.0	-

F05. 貴社の主たる事業における、業界内の売上順位を教えてください。 (ひとつに○)

- | | | | |
|------------|------------|-----------|--------------|
| 1. 1位 49.0 | 2. 2位 21.4 | 3. 3位 9.2 | 4. 4位以下 14.3 |
|------------|------------|-----------|--------------|

F06. 貴社には、労働組合はありますか。 (ひとつに○)

- | | | |
|---------------|-----------------|-------------------|
| 1. 組合はない 26.5 | 2. 組合が1つある 61.2 | 3. 組合が2つ以上ある 11.2 |
|---------------|-----------------|-------------------|

※F07～F11については、貴社の正社員における構成についてお答えください

F07. 貴社の正社員における年齢階層別の人員構成についてお答えください。以下の人口ピラミッド（縦軸は年齢で、上に行くほど高齢、左右が人数によるグラフの形）に例えて、貴社の状況を表すのに最も近い形をお選びください。

(ひとつに○)

1. ピラミッド型 13.3 2. つりがね型 2.0 3. つぼ型 14.3 4. ほし(星)型 37.8 5. ひょうたん型 31.6



F08. 正社員全体に占める、以下の比率についてお答えください。

F08-1. 女性比率

(ひとつに○)

1. 10%未満 15.3 2. 10%以上～15%未満 18.4 3. 15%以上～20%未満 17.3 4. 20%以上～25%未満 10.2
5. 25%以上～30%未満 7.1 6. 30%以上～35%未満 6.1 7. 35%以上～40%未満 6.1 8. 40%以上 13.3

F08-2. 中途採用者比率

(ひとつに○)

1. 10%未満 35.7 2. 10%以上～15%未満 9.2 3. 15%以上～20%未満 4.1 4. 20%以上～25%未満 8.2
5. 25%以上～30%未満 2.0 6. 30%以上～35%未満 3.1 7. 35%以上～40%未満 5.1 8. 40%以上 22.4

F09. 過去3年間の正社員の採用者全体に占める、新卒採用者比率はどの程度ですか。

(ひとつに○)

1. 10%未満 13.3 2. 10%以上～20%未満 5.1 3. 20%以上～30%未満 5.1 4. 30%以上～40%未満 4.1
5. 40%以上～50%未満 4.1 6. 50%以上～60%未満 5.1 7. 60%以上～70%未満 12.2 8. 70%以上 45.9

F10. 直近年度での定年退職を含まない正社員の離職率をお答えください。

(ひとつに○)

1. 2%未満 43.9 2. 2%以上～5%未満 30.6 3. 5%以上～10%未満 9.2
4. 10%以上～15%未満 5.1 5. 15%以上 4.1

F11. 大卒新卒採用者の入社3年以内での離職率をお答えください。

(ひとつに○)


1. 10%未満 74.5 2. 10%以上～20%未満 11.2 3. 20%以上～30%未満 5.1
4. 30%以上～50%未満 2.0 5. 50%以上 --

F12. 貴社の組織の最近の状態についてお伺いします。以下の項目のなかで、昨今の貴社の状況に近いもの、貴社で起きていることを教えてください。(あてはまるものすべてに○)

- | | | | |
|------|-----------------------------|-------------------------------|------|
| 16.3 | 1. リストラや降格などネガティブな人事が行われた | 2. 経営ボードの意思決定の背景や意図が伝わりにくい | 15.3 |
| 22.4 | 3. 非正規社員や派遣、外国人など組織が多様化した | 4. マネージャーに求められるリーダーシップが変わった | 28.6 |
| 22.4 | 5. 職場のコミュニケーションの量が減少した | 6. 市場の環境変化やそれに対応する組織構造の変更が多い | 37.8 |
| 37.8 | 7. 要求する貢献のレベルが上がり続けている | 8. ビジョンや戦略などの共有・浸透の程度が弱くなっている | 20.4 |
| 9.2 | 9. 上司部下の間で、ある部分の能力の逆転が起きている | 10. 新人や若手の育成が難しい | 32.7 |
| 24.5 | 11. M&A や経営者の交代など、経営に変化が起きた | 12. 難易度の高い顧客が増えた | 17.3 |
| 27.6 | 13. KPI やコンプライアンスなど管理指標が多い | 14. 業績不振が続いたり、不祥事が起きたりしている | 16.3 |
| 66.3 | 15. 心身の健康により注意を払う必要がある | 16. 給与が上がりにくい | 33.7 |
| 11.2 | 17. 残業や休日出社が日常化している | 18. 仕事を個人で完結させる従業員が増えた | 9.2 |

これでアンケートは終了です。長時間にわたり最後までご回答いただき本当にありがとうございます。
報告書のお送り先として、次ページのご回答者様プロフィールの欄をご記入ください。
ありがとうございました。

- 謝礼をお送りいたします。下記のプライバシーポリシーをご一読の上、ご回答者様のプロフィールをご記入ください。

■■■プライバシーポリシー■■■	
<p>お預かりした個人情報（氏名・会社名・電話番号等）は報告書、謝礼の書籍の発送ならびに、シンポジウムのご案内およびリクルート ワークス研究所からの情報提供に利用させていただきます。原則として、ご本人の承諾なしに、上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供する事はいたしません。ただし、リクルートは個人情報を取扱う業務の一部または全部を外部委託することがあります。</p> <p>個人情報管理責任者：株式会社リクルート ワークス研究所 所長 大久保幸夫 個人情報の取扱いに関するお問合せおよび情報の修正、削除等は下記までご連絡ください。 株式会社リクルート ワークス研究所 調査研究事務局 担当 白石久喜／阪口祐子 03-6835-9251／works@r.recruit.co.jp</p>	
	

- ご回答者様プロフィール

上記プライバシーポリシーに同意の上、以下に記入します。

貴社名	
部署名	
お役職	
フリガナ ご回答者様お名前	
報告書 ご送付先の住所	郵便番号 ー
電話番号	() ー
e-mail アドレス	@
調査報告書の希望の有無	1. 報告書の発送を希望する 2. 報告書の発送は希望しない <small>※報告書は2010年1月頃の発送の予定です</small>
ご希望の謝礼	1. 日本の雇用（大久保幸夫著） 2. 戦略的「愛社精神」のススメ（豊田義博著） 3. サービス・プロフェッショナル（笠井恵美著） 4. 「見どころのある部下」支援法（谷口智彦著） <small>※謝礼は2009年11月中旬頃の発送の予定です</small>

本調査に関するお問い合わせに関して

本調査は株式会社リクルート ワークス研究所 が主体として実施しております。
御不明な点がございましたら下記担当者宛てに御連絡ください。

■問合せ窓口：株式会社リクルート ワークス研究所 調査研究事務局
担当 白石久喜／阪口祐子 [03-6835-9251／works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)

200909J@400