

今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業
報 告 書

～企業の雇用管理の経営への効果～

平成 28 年 3 月

「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」報告書
～企業の雇用管理の経営への効果～

目 次

<本 論>.....	1
I 事業の概要.....	1
II 調査結果からのメッセージ.....	3
III 調査結果のポイント.....	4
IV 調査結果のポイントについて（詳細）.....	7
<各 論> （実態調査編）.....	35
第1章 事業の概要.....	35
第2章 アンケート調査.....	38
I アンケート調査の概要.....	38
II アンケート調査結果.....	39
第3章 ヒアリング調査.....	125
I ヒアリング調査の概要.....	125
II ヒアリング調査結果のポイント.....	128
巻末資料.....	161

本 論

「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」報告書
～企業の雇用管理の経営への効果～
<本 論>

I 事業の概要

【趣旨・目的】

近年、景気の緩やかな回復基調に伴い、有効求人倍率が上昇傾向にある中において、特に中小企業の多くで人手不足が常態化することが予想される。では、今後、どういった企業の求人が充足されやすいのか。企業が労働条件や職場環境等の改善に取り組むことが、労働生産性や業績の向上に結びつくことについて関連性を把握し、雇用管理改善等による有効なミスマッチ解消のあり方について検討することを目的に本調査研究事業を行う。

**「平成 27 年度 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」
有識者研究会**

【委員】（五十音順、敬称略、◎印：座長）

梅崎 修 法政大学 キャリアデザイン学部 教授
近藤 宣之 株式会社日本レーザー 代表取締役
坂本 光司 法政大学大学院 政策創造研究科 教授
◎佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
島貫 智行 一橋大学大学院 商学研究科 准教授

【事務局】

厚生労働省 職業安定局 雇用政策課
厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部
平田 薫 主任研究員
横山 重宏 主任研究員
小川 美帆 主任研究員

※ここでいう「雇用管理改善の取組（雇用管理に関する施策や取組）」とは、以下のようなものを想定している。（本事業のアンケート調査 問 20 で尋ねている。）

<評価・キャリア支援>

- (1) 専任の人事担当者を設けている
- (2) 働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組みがある
- (3) 社員への人事評価結果とその理由をフィードバックしている
- (4) 社員一人ひとりの育成計画を作成している
- (5) 管理職の評価項目に部下育成への取り組みを含めている
- (6) 正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組みがある
- (7) 正社員以外の従業員から正社員への登用制度がある
- (8) 正社員以外の従業員に能力開発の機会がある

<ワーク・ライフ・バランス、女性活用>

- (9) 全社的に残業削減に取り組んでいる
- (10) 年次有給休暇の取得を促進している
- (11) フレックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度を導入している

- (12)在宅勤務、サテライトオフィスなど柔軟な勤務場所を設定している
- (13)女性の採用拡大や登用促進など、ポジティブ・アクションを推進している

<その他人材マネジメント>

- (14)朝礼や社員全体会議での会社のビジョンを共有している
- (15)従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組みがある
- (16)職場の人間関係のトラブルを解決する仕組みがある
- (17)新人に育成担当や相談者（メンター）を付けている
- (18)社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組みがある

【事業の内容】

(1) 有識者研究会

有識者5名からなる研究会を設置し、年度内に5回開催し、調査の方法や結果分析について意見・アドバイスを頂き、報告書について分析・とりまとめを行った。

(2) アンケート調査

企業の雇用管理改善の取組とそれが経営に与える影響を把握することによって、従業員が働きやすく、生産性の向上に資する雇用管理とはどのようなものであるかを明らかにし、今後の雇用政策を検討するための基礎資料とすることを目的に、従業員規模20人～999人で創業10年以上の企業9,666社（雇用管理に関する表彰企業のうち668社、民間のデータベースからの抽出8,998社）を対象にアンケート調査を行い¹、有効回答数1,709（有効回答率17.7%）を得た。

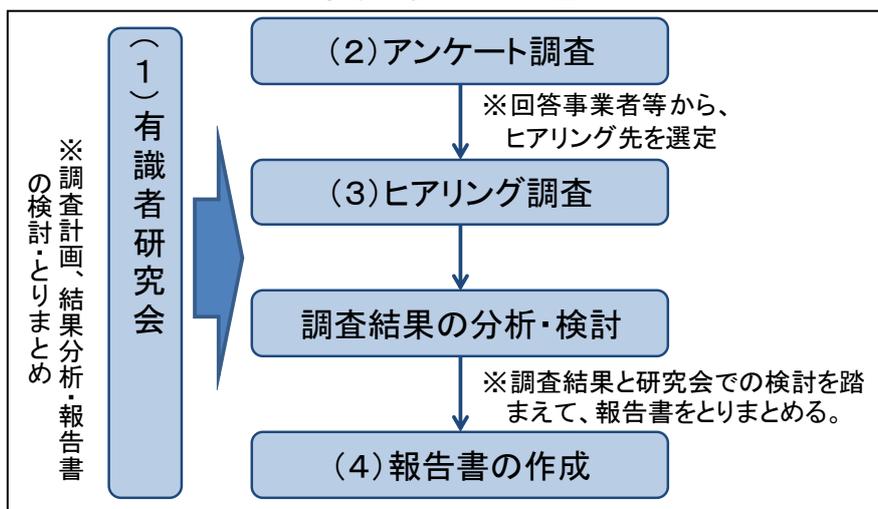
(3) ヒアリング調査

アンケート調査の回答企業の一部（20社）に対して、本調査研究に関するヒアリング調査を実施した。

(4) 報告書の作成

アンケート調査及びヒアリング調査で得られた結果を踏まえ、有識者研究会で議論を行い、報告書を取りまとめた。

事業内容のフロー図



¹ 本調査は中堅・中小企業の雇用管理改善への取組について焦点を当てているため、20～999人を調査対象とした。また、創業10年以上の企業を対象としたのは、雇用管理改善への取組度合いと業績等の関係を中長期的にみるためである。さらに、行政は雇用管理改善への支援や雇用管理改善に関する表彰を行っており、こうした制度の受賞企業への効果をみるため、雇用管理改善に関する表彰企業を調査対象に追加した。

II 調査結果からのメッセージ

✓ 雇用管理改善の取組は、従業員の意欲・生産性向上や、業績向上・人材確保につながる

- ・ 本調査の分析結果は、雇用管理改善の取組が、従業員の意欲・生産性向上や、業績向上・人材確保につながることを示している
- ・ ただし、それには企業の取組において以下の観点が重要。また、行政の役割も重要である

【企業】

✓ 経営においては、「従業員満足度」と「顧客満足度」の両方を重視するのが重要*

- ・ 経営方針として「顧客満足度」を重視している企業は多いが、「従業員満足度」を上位に挙げる企業は必ずしも多くない
- ・ だが、調査結果は、業績や生産性の向上、人事目標の達成度合いに対して、どちらかだけでなく、両方を追求することの効果が高いことを示している
- ・ 経営者は、自社の経営方針を従業員に浸透させることが望ましい

✓ 雇用管理改善に、継続的に取り組むことが大事

- ・ 分析結果は、雇用管理改善の取組期間が短い企業よりも、継続的に取り組んでいる企業で、業績や生産性の向上、人事目標の達成度合いが高いことを示している
- ・ つまり、継続的に取り組むことで雇用管理改善の結果は出る
- ・ ヒアリング調査でも、たとえ効果が明示的でなくとも継続的に取り組むこと、また、計画的に取り組むことの重要性が示唆された

【行政】

✓ 表彰・認定は、取組を推進する効果がある

- ・ 企業が雇用管理改善に継続的に取り組むことに対して、行政としても支援すべきである
- ・ 取組企業を表彰・認定することは、取組の推進につながる

※この組合せに注目したのは、企業が成長を続けるには、顧客のニーズにあった製品・サービスの提供が重要であるが、同時に、企業の競争力の維持・向上には、従業員の能力発揮が重要（技術力の源泉も従業員が重要）であり、そのためには従業員の働きがい、働きやすさを高めることが大事だと思われるからである。本調査の分析ではこうした作業仮説に基づき、企業の経営方針について顧客満足度重視と従業員満足度重視の組み合わせに着目した類型化を行い、顧客満足度、従業員満足度を両方とも重視する企業の方が、他に比べて業績がよく、雇用管理改善を進めており、従業員の意欲等も高いのか（人事目標達成か）について分析を行った。他の組み合わせについても分析を行ったが、やはり特徴的な結果が得られたのはこの組み合わせであったことから、本報告書では、「顧客満足度重視」と「従業員満足度重視」を共に重視している企業に着目した分析の結果を紹介する。

III 調査結果のポイント

1. 企業の雇用管理改善と業績、人材確保との関係

－「雇用管理改善への取組」を進めるのはどのような「経営方針」の企業か（→IV 2 (1)①）

- ・ 「雇用管理改善への取組」の度合いと、企業の「経営方針」の間には関係性が見られた
 - ・ 経営方針として「従業員満足度」や「顧客満足度」を重視している企業は、そうでない企業に比べて、雇用管理に関する各種施策を実施している割合が高い
 - ・ 中でも、「従業員満足度」「顧客満足度」の両方を重視している企業（以下、「従業員・顧客満足度重視企業」）での実施率が高く、「10年以上前から実施」など早期から取り組んでいる

－「雇用管理改善への取組」と「人事目標²の達成度合い」（→IV 2 (1)③）

- ・ 「雇用管理改善への取組」と「人事目標の達成度合い」の間には関係性が見られた
 - ・ 雇用管理改善に「10年以上前から実施」しているなど、早期から実施している企業で、人事目標の達成度合いが高い傾向が見られたことから、両者には関係性があるが、雇用管理改善が効果を現すには（5年、10年などの）時間が必要なことが示唆された。

－「雇用管理改善への取組」と「業績向上・人材確保」の関係（→IV 2 (1)④）

- ・ 「雇用管理改善への取組」と「業績向上・人材確保」には因果関係があることが示唆された
 - ・ 雇用管理改善を「10年以上前から実施」している企業では、5年前の業績が総じて良い。また、「10年以上前から実施」しているなど、早期から実施している企業での現状の業績が総じて良い。これらのことは、雇用管理改善への取組と、業績の向上に因果関係があることを示唆していると考えられる
 - ・ また、雇用管理改善に取り組んでいる企業、特により早期から取り組んでいる企業において、正社員が「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合が高く、人材が確保できている

－「人事目標の達成度合い」と「業績向上・人材確保」の関係（IV 2 (1)⑤）

- ・ 雇用管理改善は、「人事目標の達成度合い」を高め、それが「業績向上・人材確保」につながることを示唆された
 - ・ 人事目標の達成度合いが高い企業において、売上高営業利益率が「増加傾向」にある企業の割合が高い。また、正社員が「量（人数）・質ともに確保できている」とする企業の割合も高い
 - ・ 雇用管理改善は、人事目標の達成度合いを高め、それが業績の向上・人材確保につながることを示唆された

² ここでは、「(1)経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」、「(2)上司と部下の意思疎通が円滑である」、「(3)従業員の能力向上意欲が高い」、「(4)従業員からの改善提案などが多く出される」、「(5)従業員の仕事への意欲が高い」、「(6)従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い」などを指す。「人事目標」の達成度指標の作成については p.13 の注1 参照。

これらに関連して、ヒアリング調査からは以下のような実態把握や示唆が得られた。

○ 雇用管理改善の取組と人材充足（採用への効果）

- 事例企業では「楽に」採用できるわけではないものの、採用活動を工夫したり、「足で稼ぐ」など積極的な活動を行うことによって、大学新卒を含め「採用できている」とする企業も複数見られた。
- また、採用のために雇用管理改善に取り組んでいる企業も見られた。
- ただし、いくら雇用管理改善に取り組んでも、それが社外に情報発信され、採用したいと思う人材に伝わらなくては、実際の人材充足には結びつかない。取組を対外的に情報発信すること、また、その際に、経営者からだけでなく、社員（特に求職者に年齢や立場に近い者）の生の声として伝えることが効果的であることがうかがわれた。

○ 雇用管理改善の取組と人材充足（定着への効果）

- 定着、中でも多くの企業が課題としている若者の定着に効果のあった雇用管理改善の取組としては、労働時間の短縮や有給休暇取得促進、働きやすい職場づくりが多く挙げられた。また、研修の充実等で社員が成長できる機会をつくることも効果的な取り組みとして挙げられた。
- 比較的規模の大きい企業からは、賃金・評価制度の見直し（賃金制度を若手に手厚くする、評価の公正性を高める）や、仕事についての自己申告制度の導入（社員のやりたいことを表明させる仕組みの導入）などが挙げられた。一方、比較的規模の小さい企業からは、若手が相談しやすい、あるいは意見を言えるような仕組みや仕掛けが複数の企業から挙げられた。
- 就職活動中に職場見学をするなどで採用のミスマッチを減らすことが定着につながるとの指摘もなされた。

○ 雇用管理改善の取組と業績

- 雇用管理改善の業績や生産性の向上への効果については、「どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う」「実際、効果は出てきていると思う」など、総じて肯定的な意見が聞かれた。
- 「有給休暇の取得率は上がっているが、生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる」「以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが（業績への効果の）現れ」など、時短や有給休暇取得促進が生産性の向上や業績につながっているという意見が聞かれた。
- 雇用管理改善の取組を業績や生産性の向上につなげるには、効果が明示的でなかったりすぐに現れなかったとしても、継続的に取り組んでいく必要があることが示唆された。
- また、事例企業からは、やみくもに取り組むのではなく、目標を設定し計画的に取り組んでいくことの必要性が指摘された。

2. 雇用管理改善に取り組む企業（従業員・顧客満足度重視企業）の特徴

- ・ 雇用管理改善に取り組む企業（従業員・顧客満足度重視企業）は、「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」、「会社として地域の事業に参加している」、「採用では、会社の理念に合う人材であるかどうかを考慮している」という企業の割合が高い
- ・ また、「企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある」、「社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にすべき」、「必要な人材は社内で育成・活用」との考え方が強い
- ・ 従業員1人あたりの年間教育訓練費が総じて大きい

3. 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について

- ・ 「従業員・顧客満足度重視企業」では、それ以外の企業に比べて、働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等を受けることによる何らかの効果があったと考えている割合が高い
- ・ 効果としては、「従業員に働きやすい職場の環境の整備に関する意識が高まった」「従業員の意欲・士気が向上した」「従業員の定着率が向上した」「新卒採用の応募が増加した」「業務の質が向上した」「職場環境・人間関係が改善された」などが挙げられている
- ・ 表彰・認定は、働きやすい職場環境整備に取り組んだ結果、与えられるものであるが、ヒアリング調査からも、これを受けることで、意識が高まり、より環境整備が進んだり、ひいては定着率の向上などの人事成果につながることを示唆された

IV 調査結果のポイントについて（詳細）

1. 分析の枠組み

（1）分析の狙い

本調査は、雇用管理改善の取組と、人材充足、生産性向上や業績との関係を明らかにすることが1つの目的であるが、先行研究は、両者の関係はダイレクトには出にくいことを示唆している。そこで、雇用管理改善や人事管理の背景にある経営方針に着目し、経営方針と雇用管理改善の取組、経営方針と人材充足等の関係を見ることで、両者の関係を明らかにしようと工夫する。

本分析では、経営方針の中でも「従業員満足度の重視」と「顧客満足度の重視」に着目し、どちらを重視しているのか、あるいは両方を重視しているのかに着目する。

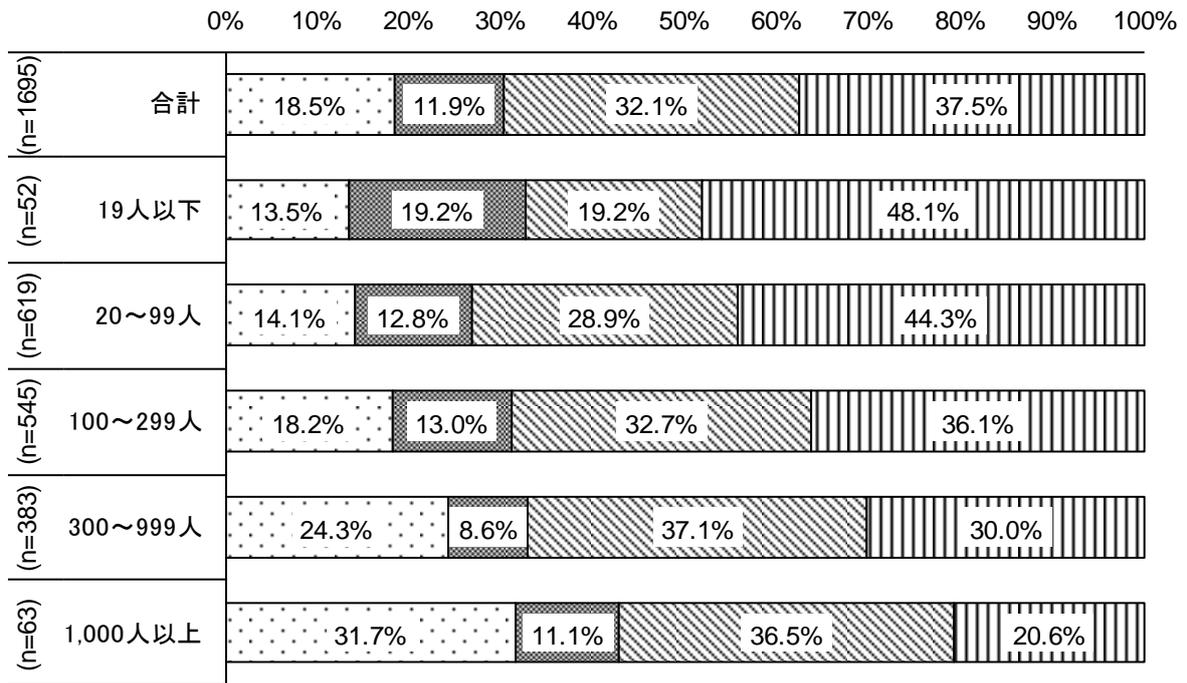
ここではまず、「従業員満足度」と「顧客満足度」の両方を重視した経営をしている企業（以下では、「従業員・顧客満足度重視企業」という）が、どのような雇用管理施策を実施しているか、またその成果として、人事目標をどう達成しているか、業績はどうかを分析する。

多くの企業では、マーケットへの適切な対応を進めるために顧客満足度を重視した経営をしているが、本分析では、これに加えて、自社のリソースとしての人材のパフォーマンスを高めるために従業員満足度を重視することが、より高い業績をもたらすのではないかを仮説検証する。こうした仮説検証によって、雇用管理施策を経営・企業施策の中に一体的に位置づけることができ、また、顧客満足度と従業員満足度との関係（補完的、代替的）をみることもできると考えられる。なお、アンケートの調査では、「従業員・顧客満足度重視企業」は回答企業全体の18.5%であった。

仮説検証の中では、企業の経営方針、及びその経営方針に沿った雇用管理施策の実施が、人事目標の達成や好業績に影響するという因果関係があるかを分析する。これは、雇用管理施策と業績との関係について、「業績が良く余裕のある企業だから雇用管理施策が実施できるのではないか」といった逆の因果関係がしばしば指摘されており、本分析では両者にどのような因果関係があるのかを丁寧に検証することが必要と考えていることが背景にある。

雇用管理施策が業績に対して即時性のある施策ではなく、むしろ、施策を継続的に実施・向上させることで、従業員のモチベーションを引き上げ、また、社内コミュニケーションを円滑化するなどして、それがひいては業績の向上をもたらすのではないかと考えている。そのため、雇用管理施策に継続的に取り組んでいる企業かどうかで業績などにどのような違いがあるかを分析する。分析の信頼性を高めるため、本分析（アンケート調査）として創業10年以上の企業を対象とした。以下の分析結果を評価するに当たってはこの点に留意が必要である。

図表 0-1 従業員規模別の経営方針（従業員・顧客満足度重視）



□従業員・顧客満足度重視 ■従業員満足度重視 ▨顧客満足度重視 □その他

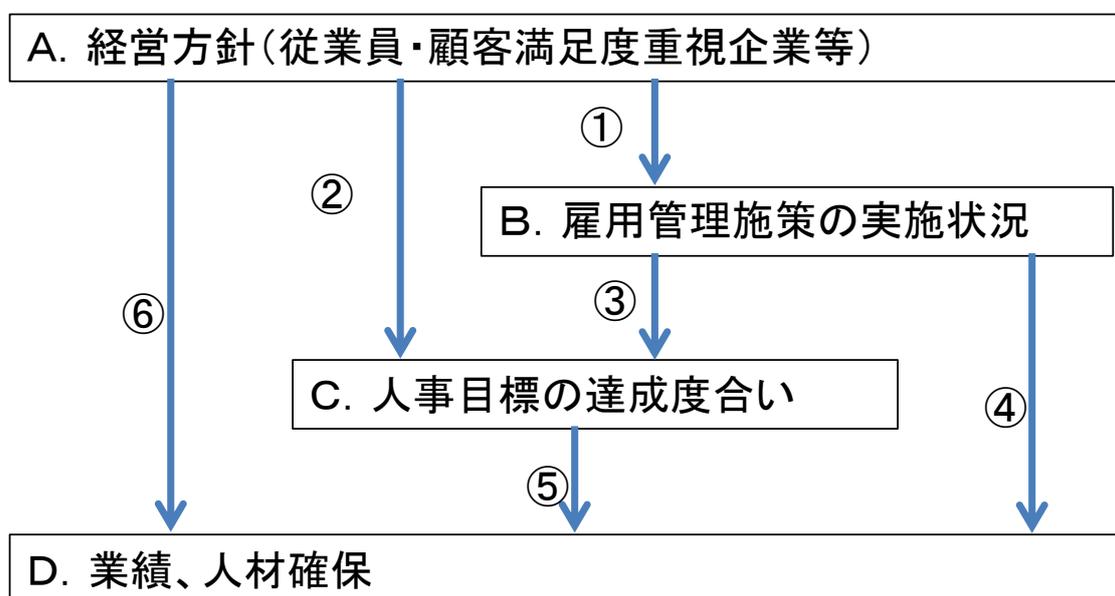
(2) 分析の枠組み

企業が雇用管理施策を実施するに当たっては、企業が基本とする方針や考え方を反映していると考えられることから、本分析では、以下のような、「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」、「B. 雇用管理施策の実施状況」、「C. 人事目標の達成度合い」、「D. 業績、人材確保」について、AからDがどのような関係にあるのかを明らかにする³。

ここで、A. 経営方針については、上記の通り、アンケート調査で、経営において重視している要素として、「従業員の満足度」「顧客の満足度」を挙げた企業とした。

なお、本研究では雇用管理改善と業績や生産性の向上の関連性について明らかにすることを目的としているが、アンケート調査では、生産性の向上については、問23の人事目標の達成度合に関連する設問の1つとして設定されている。そのため、雇用管理改善と生産性向上の関係は分析の枠組みの「雇用管理施策の実施状況」と「人事目標の達成度合い」の関係の1つとしてみている点、留意が必要である。

《分析の枠組み》



³ 統計的な検証（差の検定）についても主な分析で行い、結果を巻末資料に整理した。

2. 分析結果

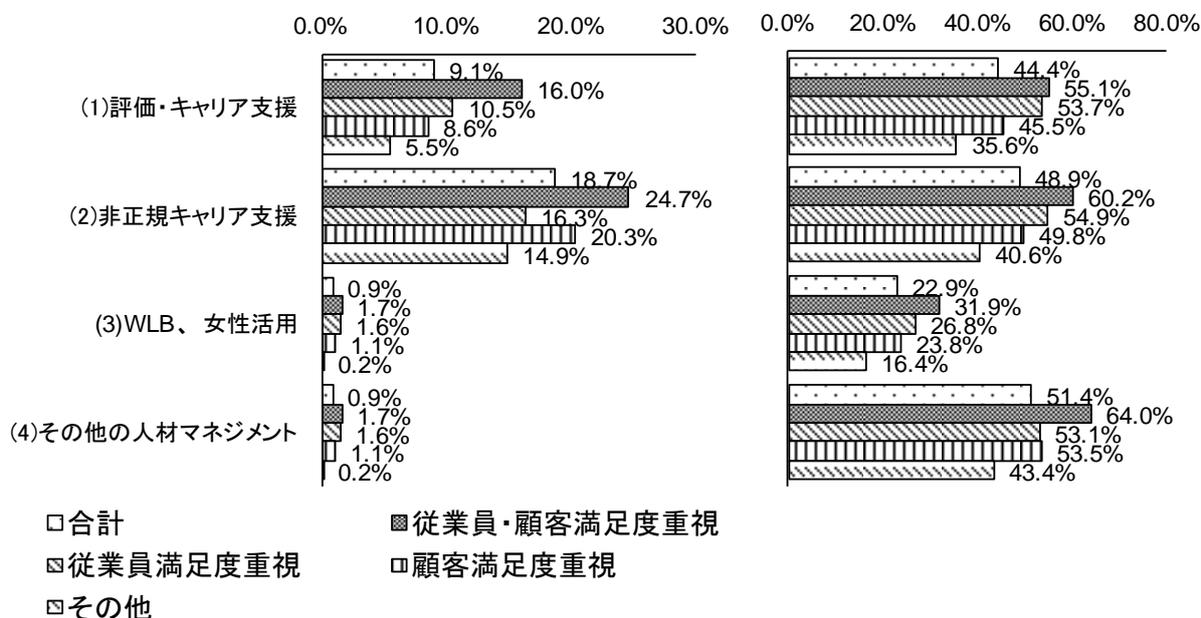
(1) 企業の雇用管理改善と業績、人材確保との関係

① 「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」と「B. 雇用管理施策の実施状況」の関係

「従業員満足度」「顧客満足度」の両方を重視している企業（「従業員・顧客満足度重視企業」）では、雇用管理改善に『10年以上前から+5年以上前から実施』など、継続的に取り組んでいる割合がより高い。

「従業員・顧客満足度重視企業」では、特定の雇用管理施策項目に限定されず、多くの雇用管理施策項目を総合的に継続的に実施している割合が高くなっている。

図表 0-2 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の雇用管理施策の実施状況
【『10年以上前から実施』の割合】 【『10年以上前+5年以上前から実施』の割合】



(注1) 《A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視）指標》について

「経営において重視している要素（上位3つまで）（問9）」において

- 従業員・顧客満足度重視：「従業員の満足度」「顧客の満足度」のいずれも重視
- 従業員満足度重視：「従業員の満足度」を重視、「顧客の満足度」は重視していない
- 顧客満足度重視：「顧客の満足度」を重視、「従業員の満足度」は重視していない
- その他：「従業員の満足度」「顧客の満足度」のいずれも重視していない

(注2) 《B. 雇用管理施策の実施状況指標》について

「雇用管理に関する施策や取組の実施（問20）」の(1)～(18)それぞれについて、「10年以上前から実施している」=3点、「5年以上前から実施している」=2点、「4年以内から実施している」=1点、「実施していない」=0点、と得点化し、それを以下の(a)～(d)の4項目単位で平均値を算出した後、平均点（小数点以下を四捨五入）を元に、『10年以上前から実施している（3点）』～『実施していない（0点）』と区分した。

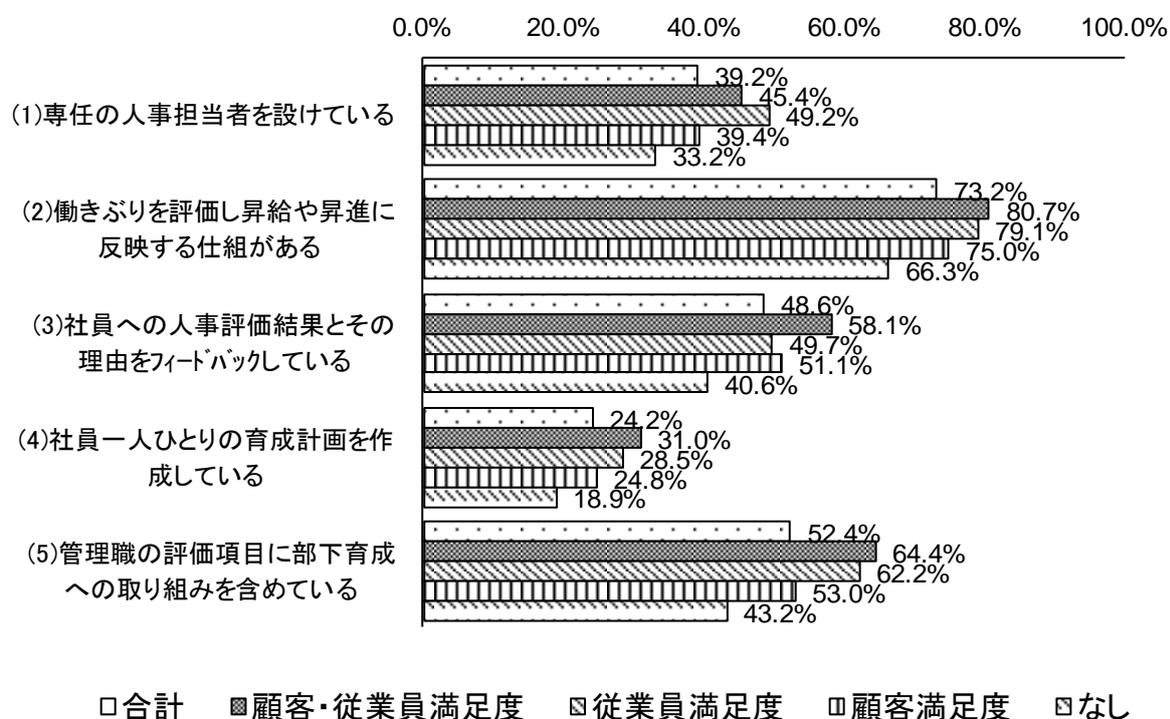
(備考1) 「B. 雇用管理施策の実施状況指標」については、「(a)評価・キャリア支援施策（問20(1)～(5)）」、「(b)非正規キャリア支援（問20(6)～(8)）」、「(c)ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策（問20(9)～(13)）」、「(d)その他の人材マネジメント（問20(14)～(18)）」別に集計している。

(備考2) クロス集計を企業規模別（従業員20人～99人以下、100～299人以下別）にみても、同様の結果が得られている。

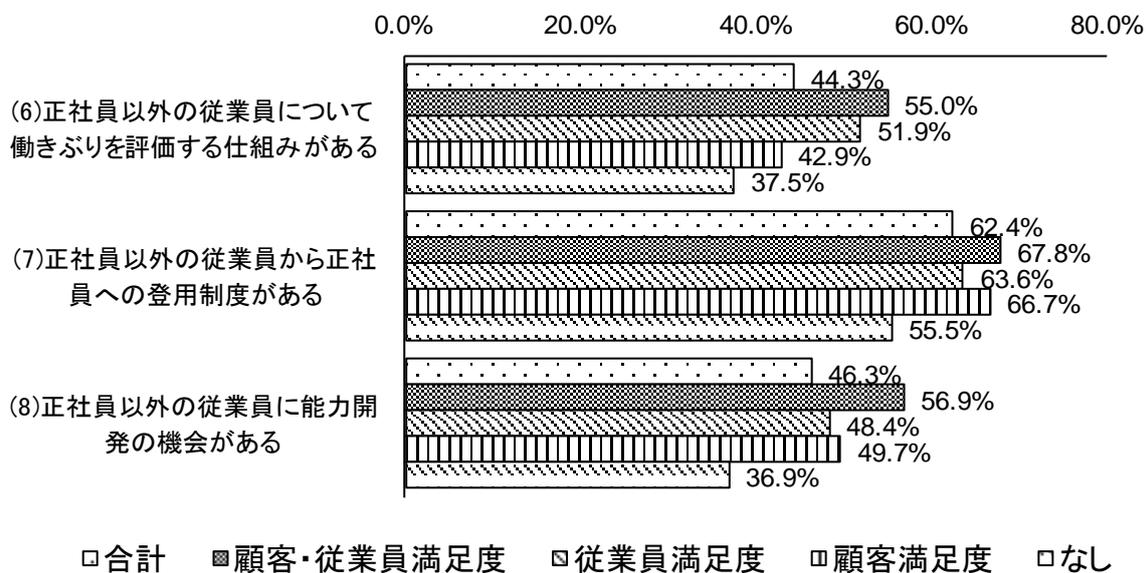
図表 0-3 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の個別雇用管理施策の実施状況

【「10年以上前から実施」＋「5年以上前から実施」の割合】

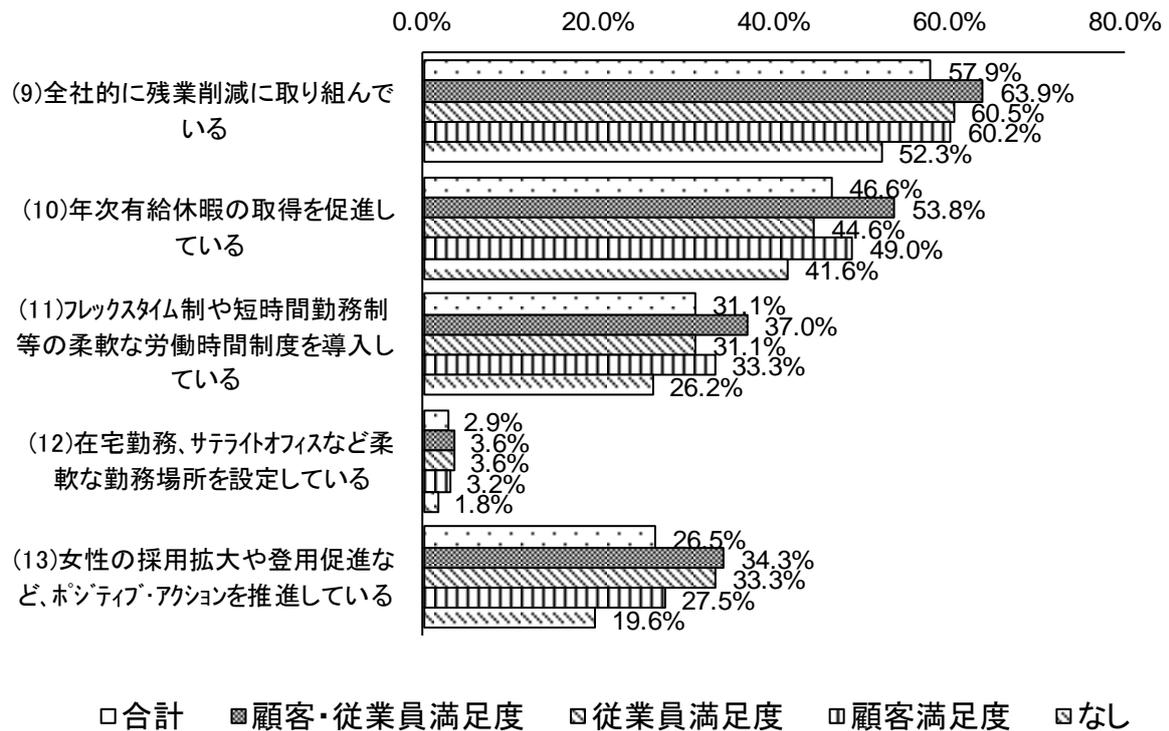
「(a) 評価・キャリア支援施策」の個別項目



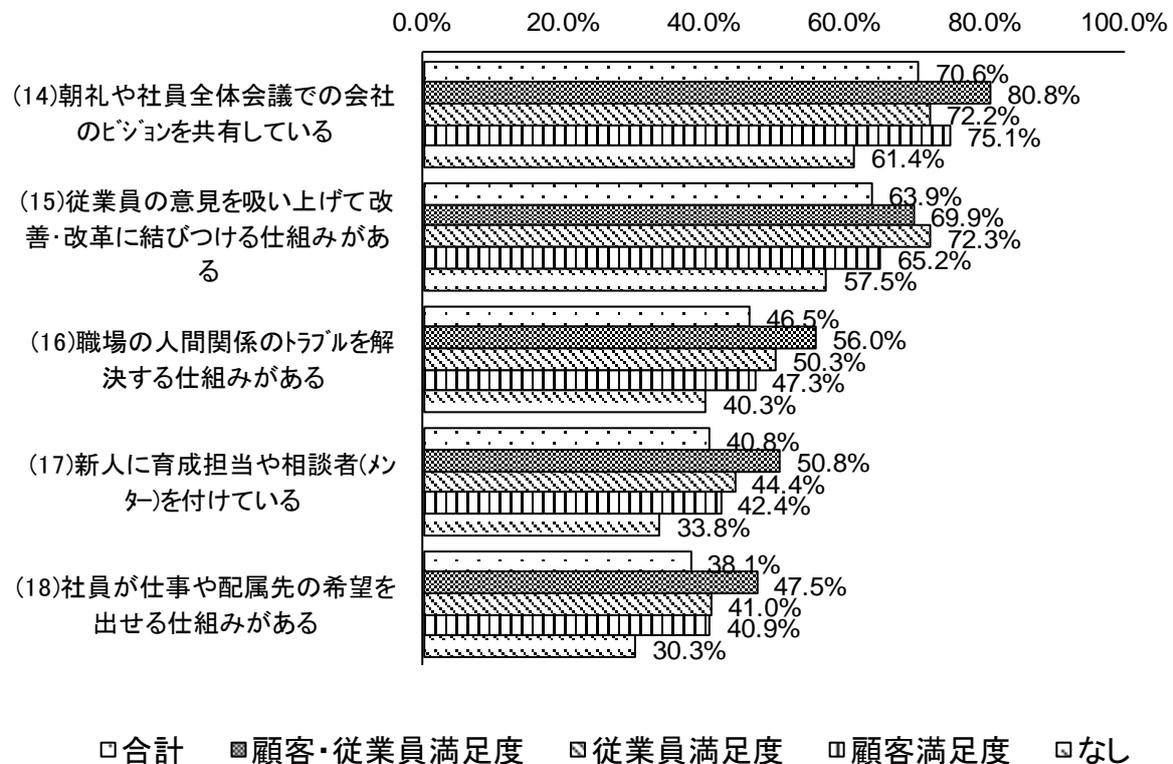
「(b) 非正規キャリア支援」の個別項目



「(c) ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策」の個別項目



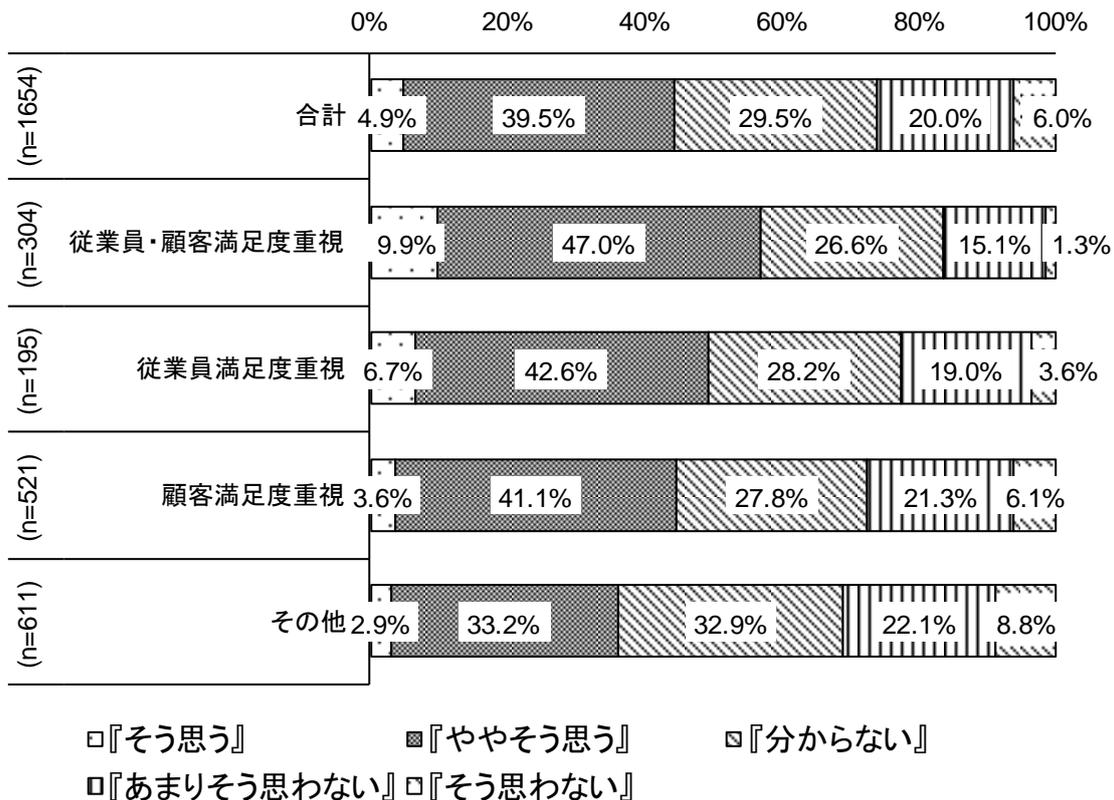
「(d) その他の人材マネジメント」の個別項目



② 「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」と「C. 人事目標の達成度合い」の関係

経営方針（従業員・雇用満足度重視企業等）と人事目標の達成度合いの関係をみると、「従業員・顧客満足度重視」企業では、人事目標の達成度合いについて『そう思う』『ややそう思う』と考える割合が高く、結果からは両者に相関関係があることが分かる。「従業員・顧客満足度重視企業」では、人事目標の達成度合いが高い。

図表 0-4 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の人事目標の達成度合い



（注1）《C. 人事目標の達成度合い指標》について

「同規模同業種の企業と比べたときの人事目標の達成度合い（問23）」の設問(1)～(6)それぞれにおいて、「そう思う=2点」、「ややそう思う=1点」、「分からない」=0点、「あまりそう思わない」=-1点、「そう思わない」=-2点、と得点化し、それを(1)～(6)で平均し、その平均値（少数以下四捨五入）を元に、『そう思う（2点）』から『そう思わない（-2点）』で整理した。

なお、(1)～(6)の項目は以下の通りである。「(1)経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」、「(2)上司と部下の意思疎通が円滑である」、「(3)従業員の能力向上意欲が高い」、「(4)従業員からの改善提案などが多く出される」、「(5)従業員の仕事への意欲が高い」、「(6)従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い」。

※ 問23「(7)従業員の子どもが入社することがよくある」については、傾向的な結果が得られなかったことから分析対象から外した。

（備考）クロス集計を企業規模別（従業員20人～99人以下、100～299人以下別）にみても、同様の結果が得られている。

③ 「B. 雇用管理施策の実施状況」と「C. 人事目標の達成度合い」の関係

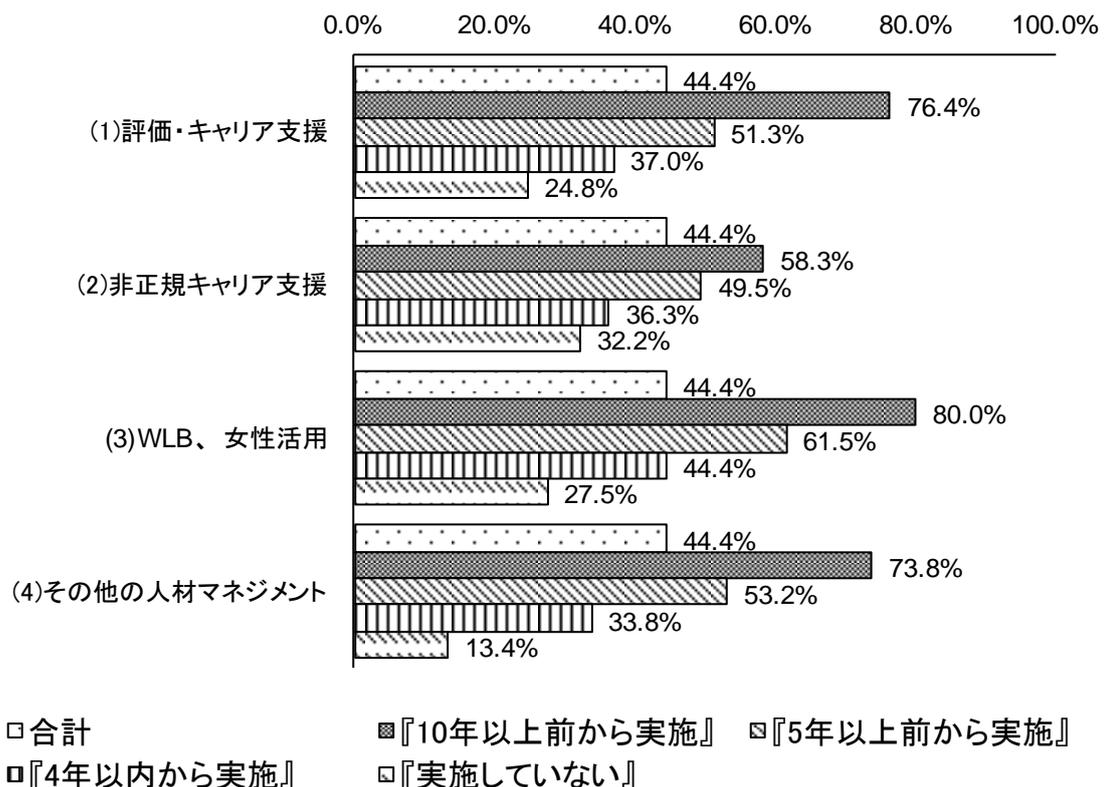
雇用管理施策について『10年以上前から実施』しているなど、継続して実施している企業で人事目標の達成度合いについて『そう思う』+『ややそう思う』とする割合が高くなっている。

雇用管理施策の実施が人事目標の達成に効果を及ぼしていること、さらに、雇用管理施策の実施が人事目標の達成の効果となって現れるには、(5年、10年などの)継続的な取組が必要であることが窺われる。

雇用管理施策については、特定の項目に限定されず、広く雇用管理施策項目全体にわたって継続的に実施している企業で人事目標の達成度合いが高くなっていることが分かる。

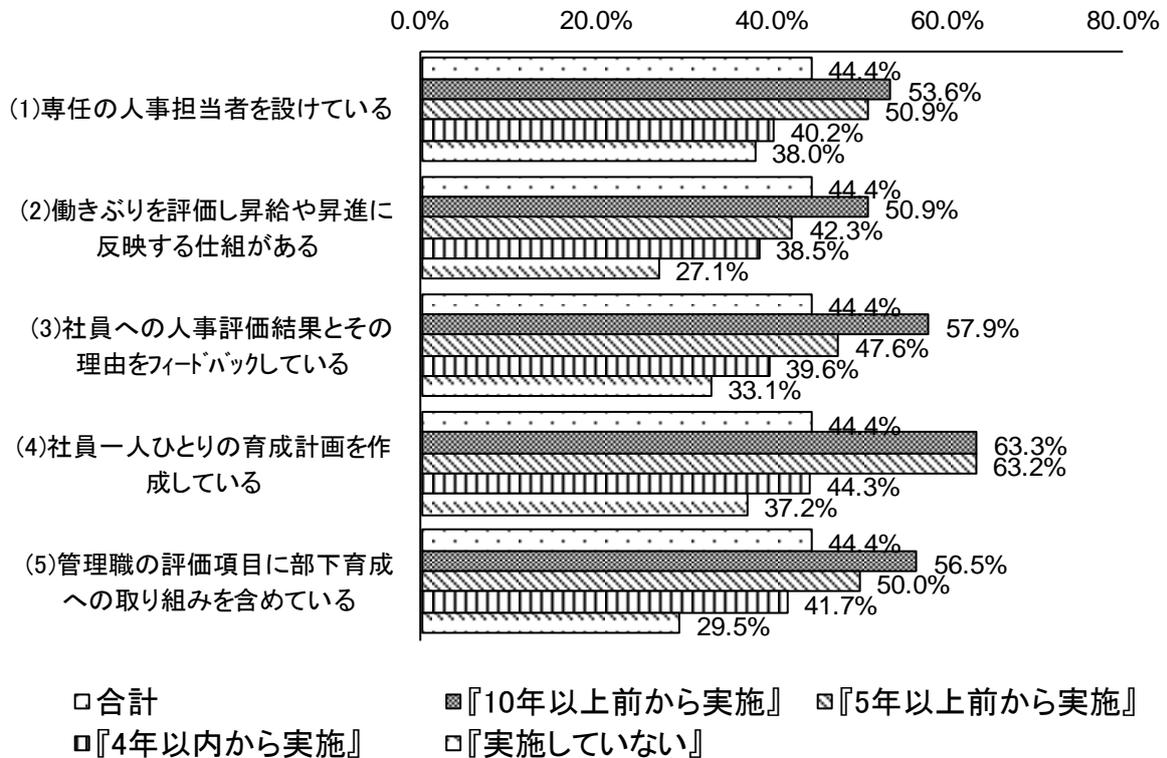
また、雇用管理施策について『10年以上前から実施』しているなど、継続して実施している企業では「従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い」、「従業員の能力向上意欲が高い」、「従業員の仕事への意欲が高い」について、いずれの項目についても「そう思う」+「ややそう思う」とする割合が高くなっている。

図表 0-5 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
【人事目標の達成度合指標が『そう思う』+『ややそう思う』の割合】

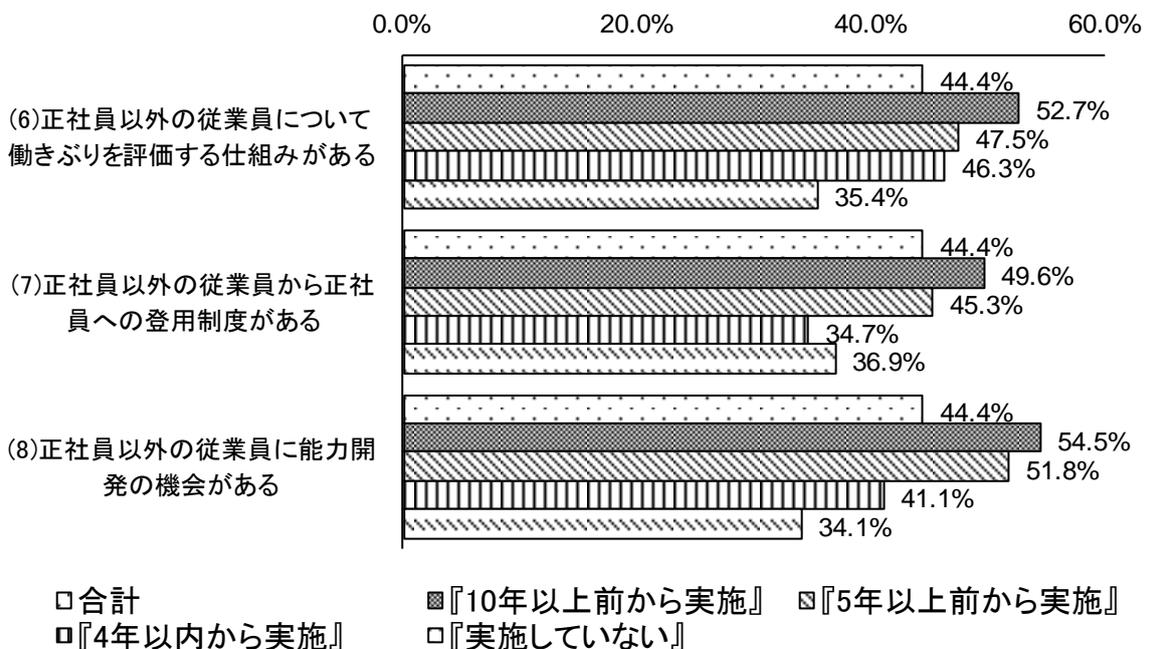


(備考) クロス集計を企業規模別(従業員20人~99人以下、100~299人以下別)にみても、同様の結果が得られている。

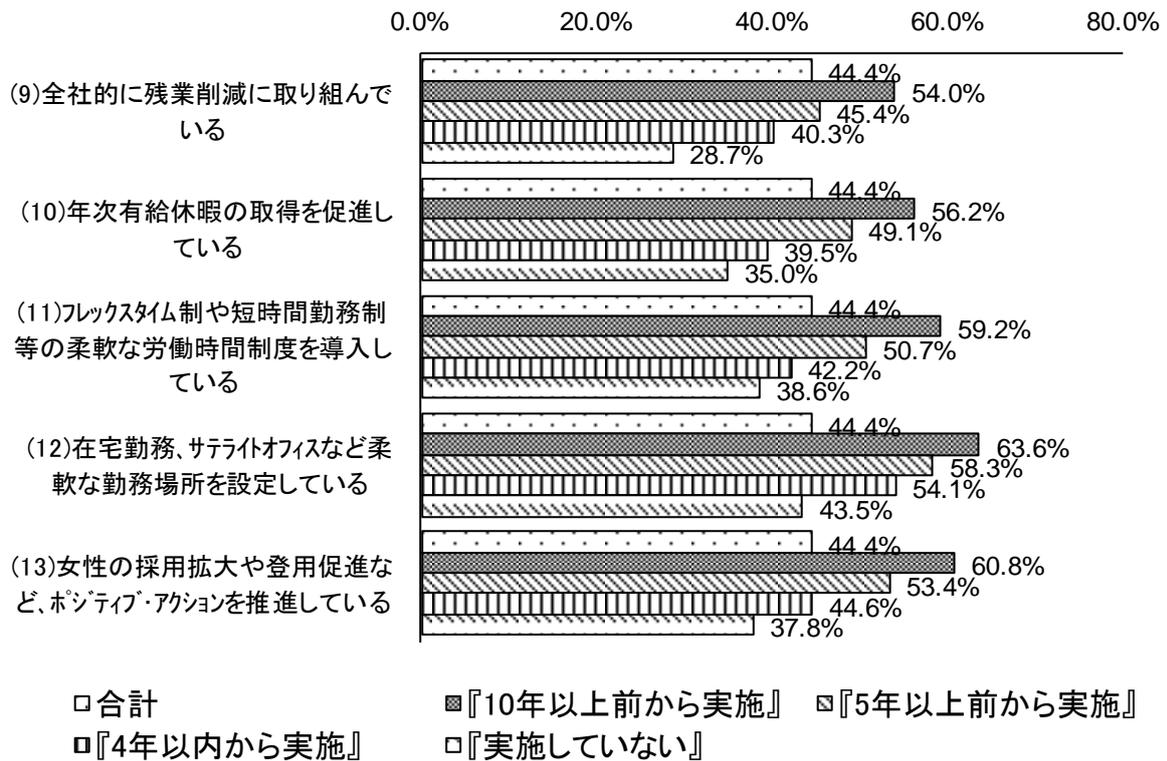
図表 0-6 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【人事目標の達成度合指標が「『そう思う』 + 『ややそう思う』」の割合】
 「(a) 評価・キャリア支援施策」の個別項目



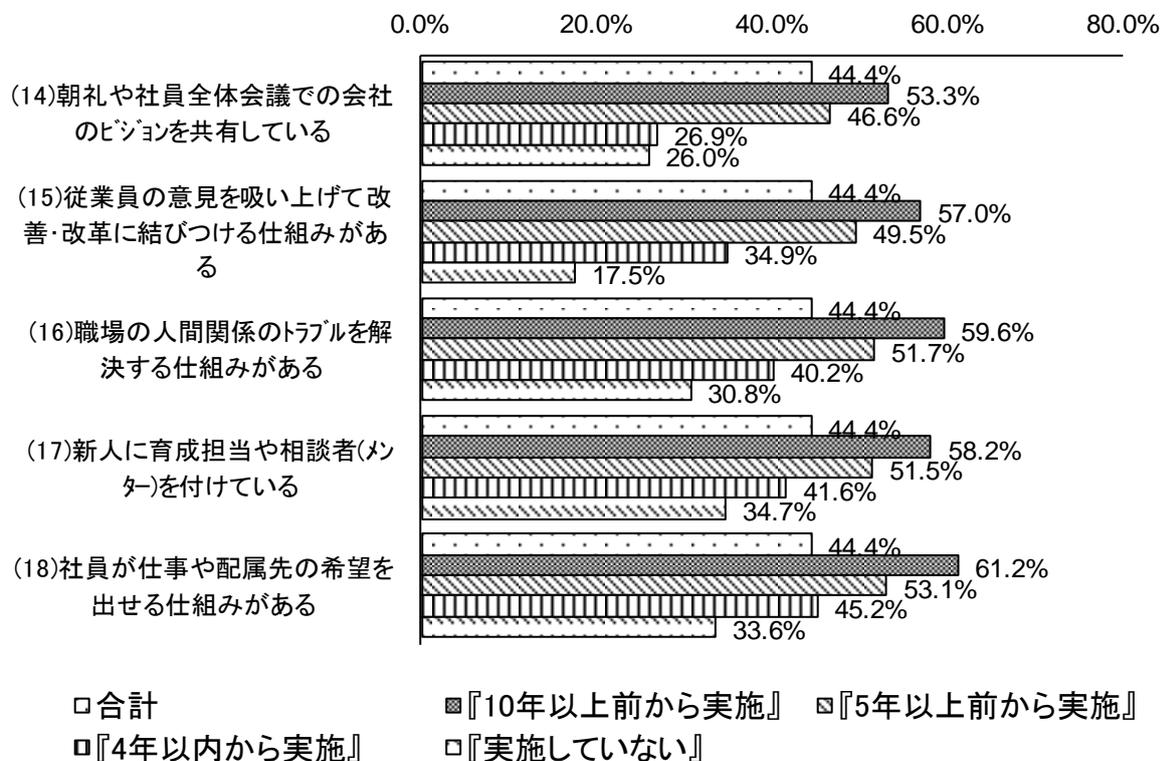
「(b) 非正規キャリア支援施策」の個別項目



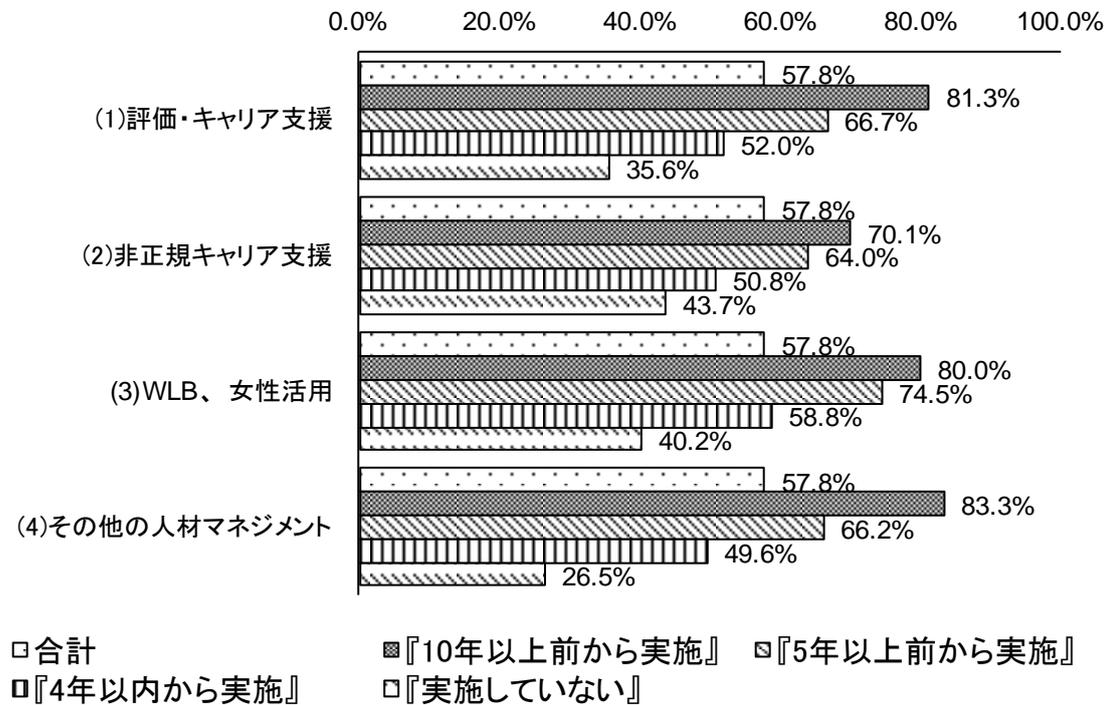
「(c) ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策」の個別項目



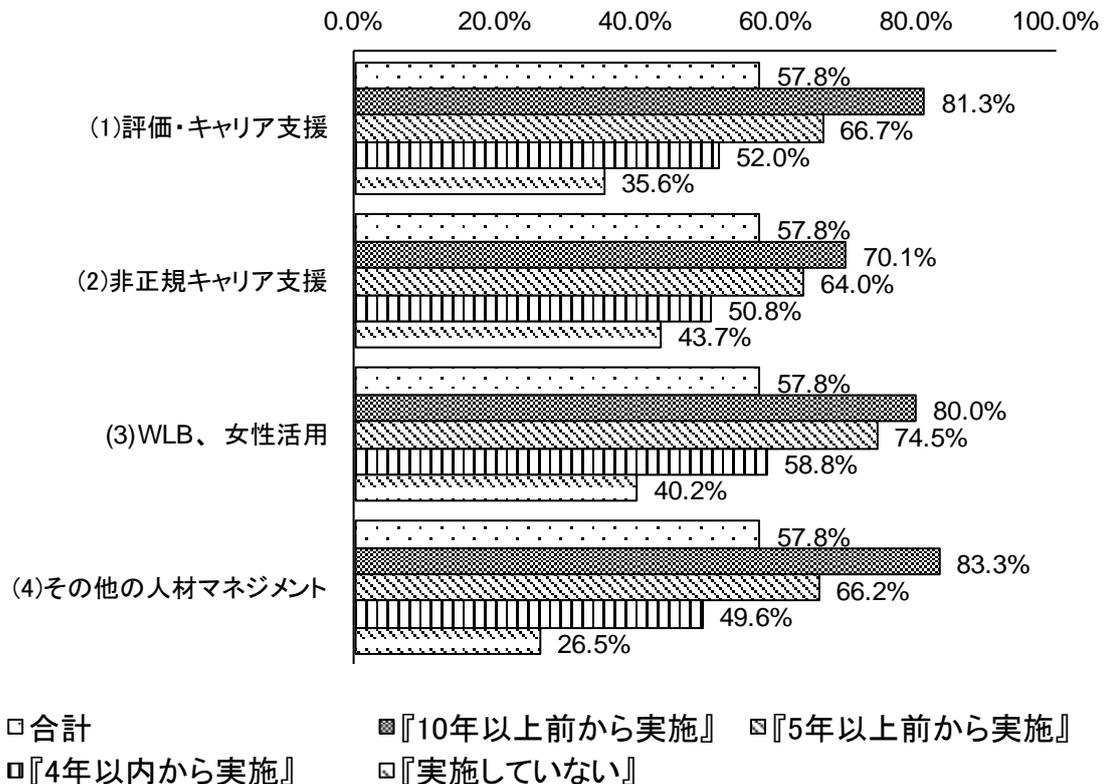
「(d) その他の人材マネジメント」の個別項目



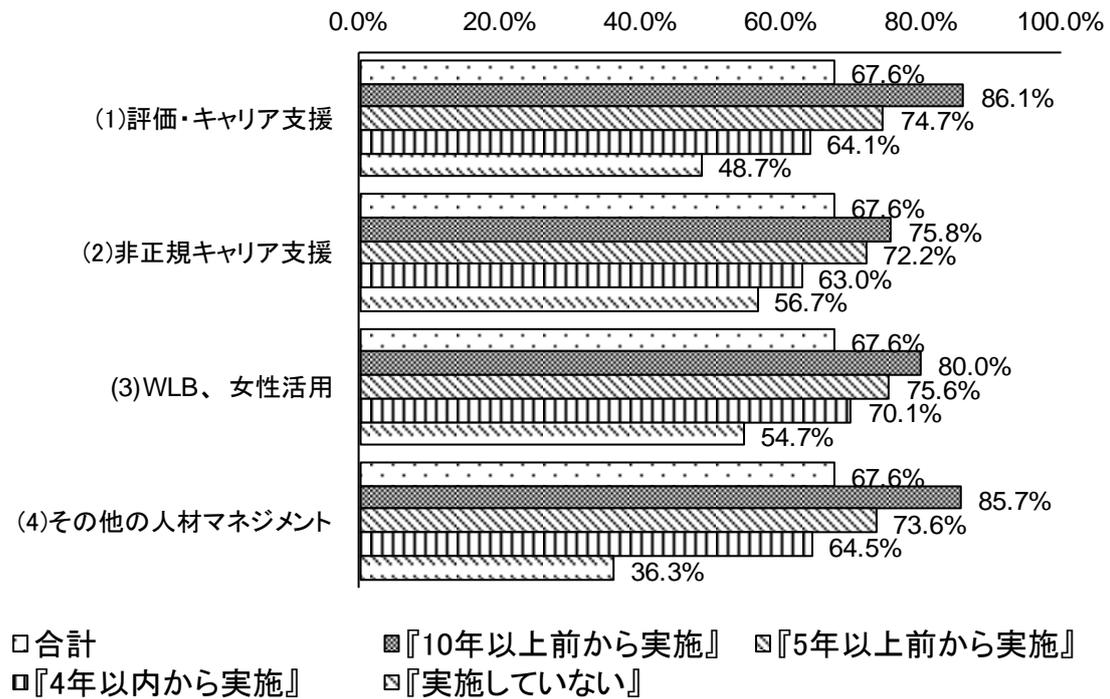
図表 0-7 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【「従業員 1 人当たりの時間当たり生産性が高い」に対して、「そう思う」+「ややそう思う」の割合】



図表 0-8 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【「従業員の能力向上意欲が高い」に対して、「そう思う」+「ややそう思う」の割合】



図表 0-9 雇用管理施策の実施状況別の人事目標の達成度合い
 【「従業員の仕事への意欲が高い」に対して、「そう思う」＋「ややそう思う」の割合】



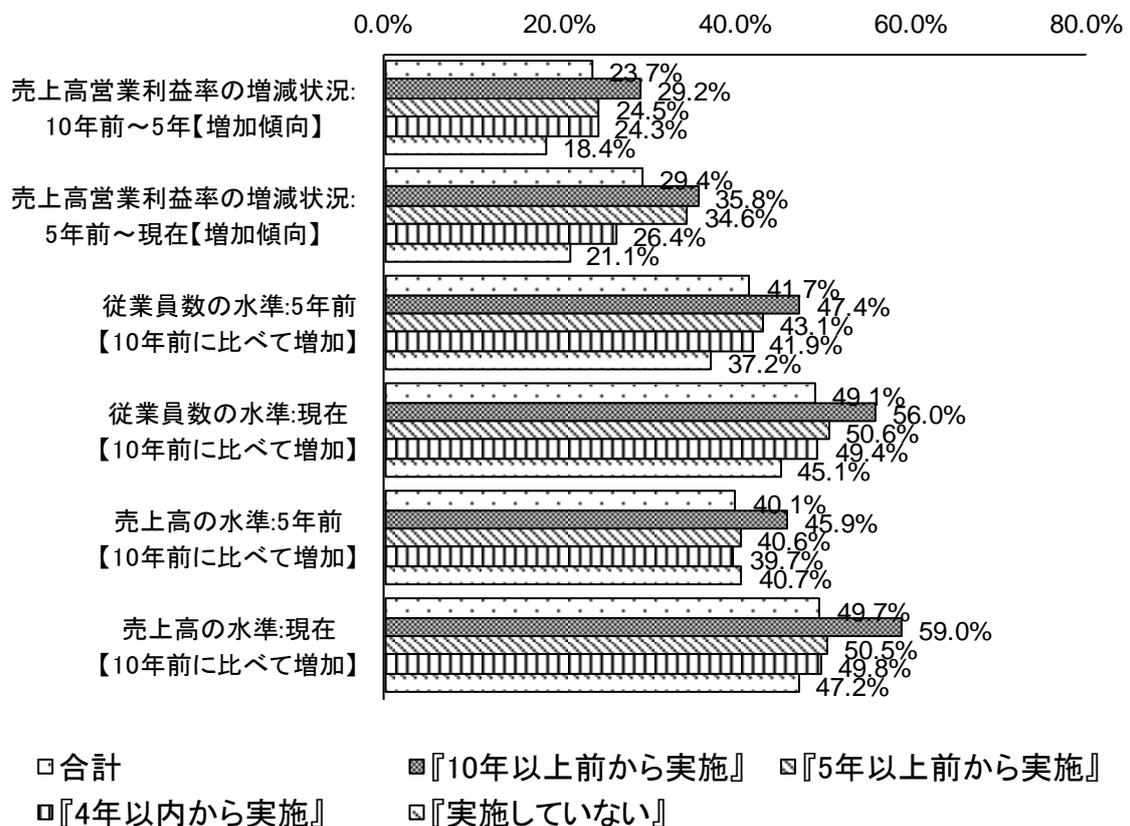
④ 「B. 雇用管理施策の実施状況」と「D. 業績、人材確保」の関係

雇用管理施策を『10年以上前から実施』している企業では、5年前の業績が総じて良い。また、雇用管理施策を『10年以上前から実施』『5年以上前から実施』しているなど、雇用管理施策をより以前から（長年に）実施している企業において、現状の業績が総じて良い。これらの結果は、雇用管理施策の実施が業績の向上に影響を及ぼしているという因果関係があることを示唆している。

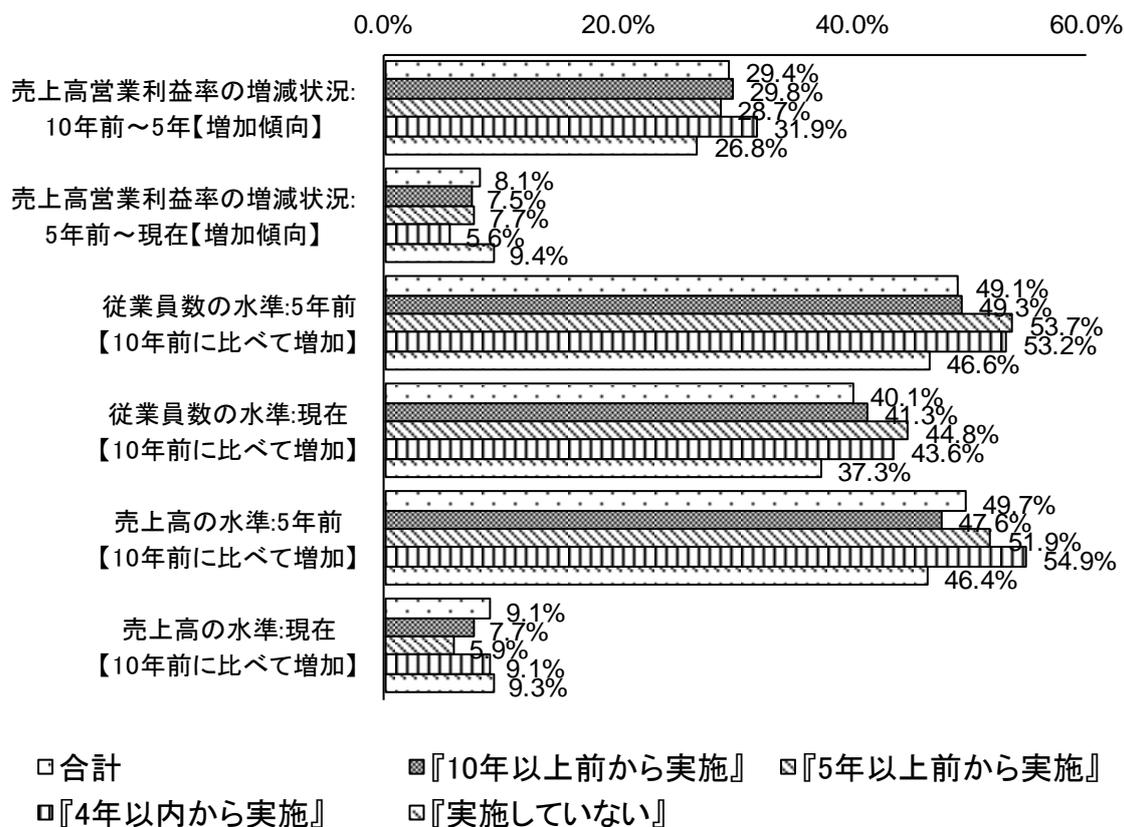
また、雇用管理施策を実施している企業、さらには、より以前から雇用管理施策を実施している企業において、正社員の人材確保について「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合が高く、雇用管理施策の実施が人材確保を高める効果を及ぼしていることが窺われる。

図表 0-10 雇用管理施策の実施状況別の業績【増加傾向の割合など】

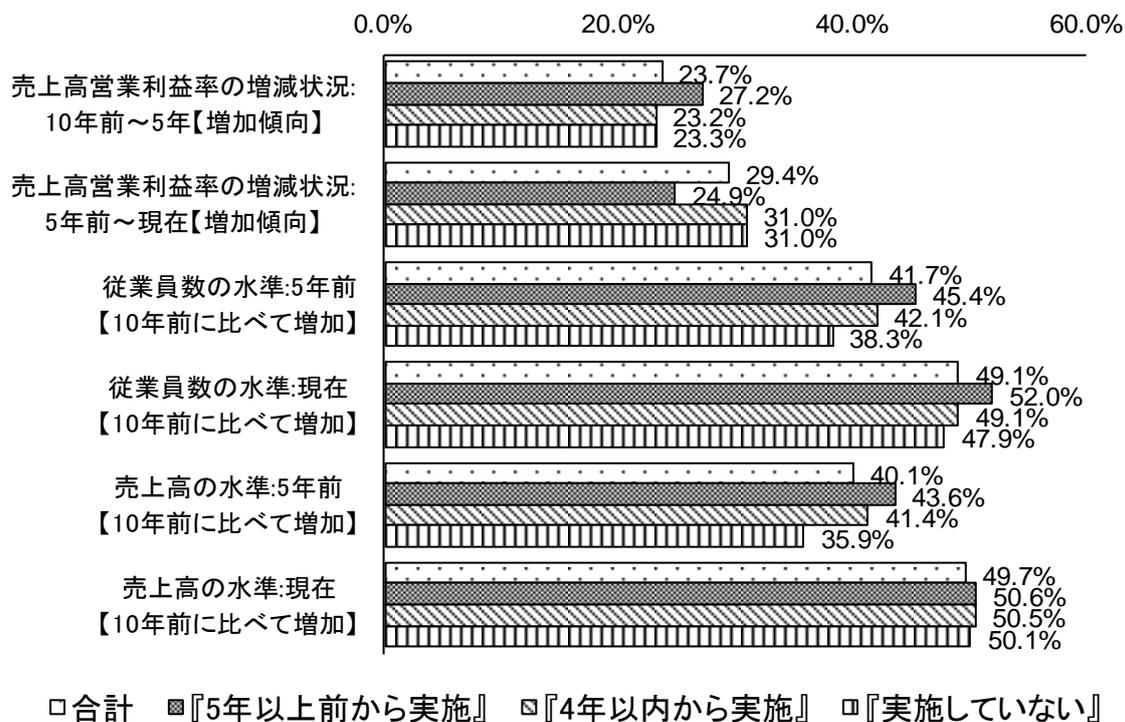
「(a) 評価・キャリア支援施策」



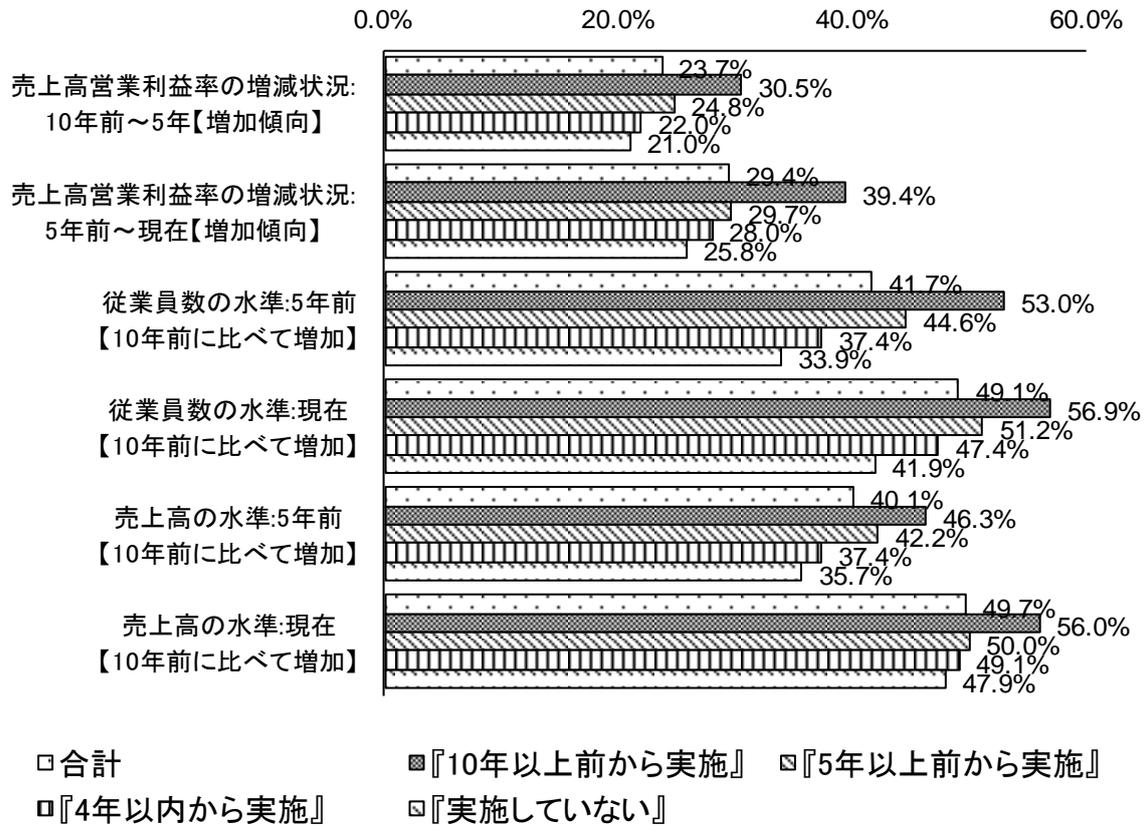
「(b) 非正規キャリア支援施策」



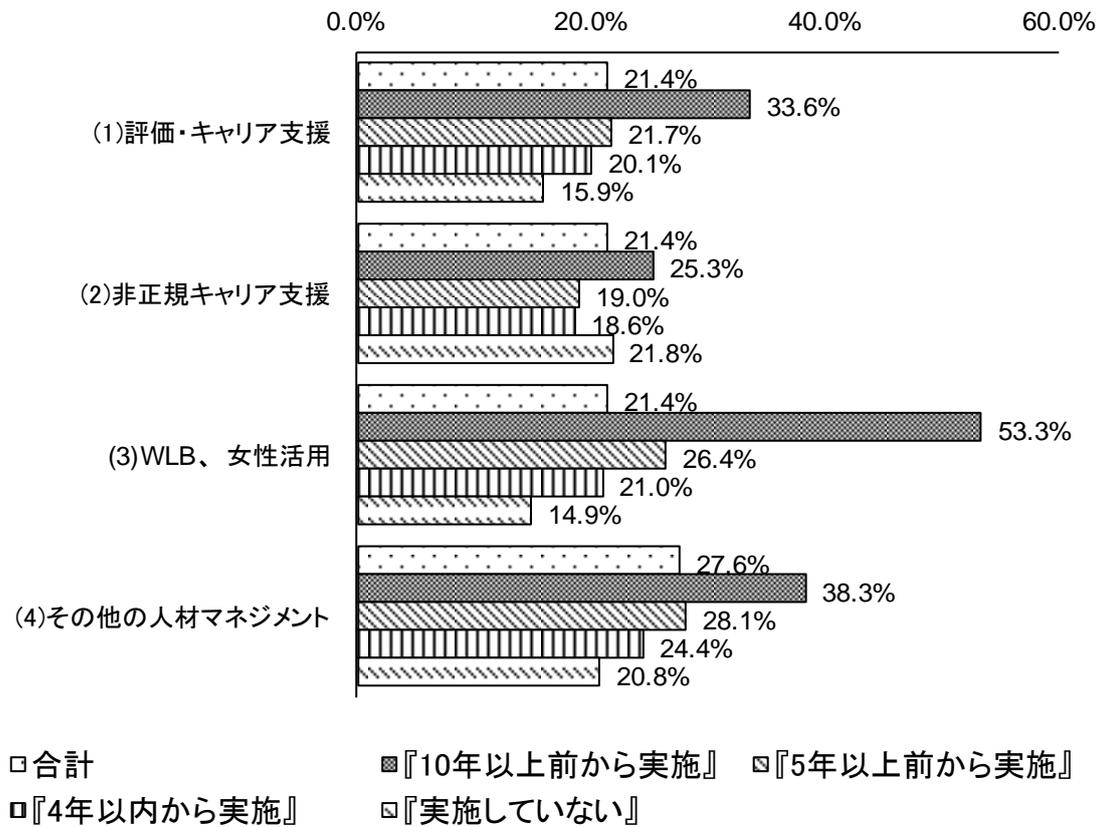
「(c) ワーク・ライフ・バランス、女性活用施策」



「(d) その他の人材マジメント」



図表 0-11 雇用管理施策の実施状況別の人材確保（正社員）の状況
【「量(人数)・質ともに確保できている」の割合】



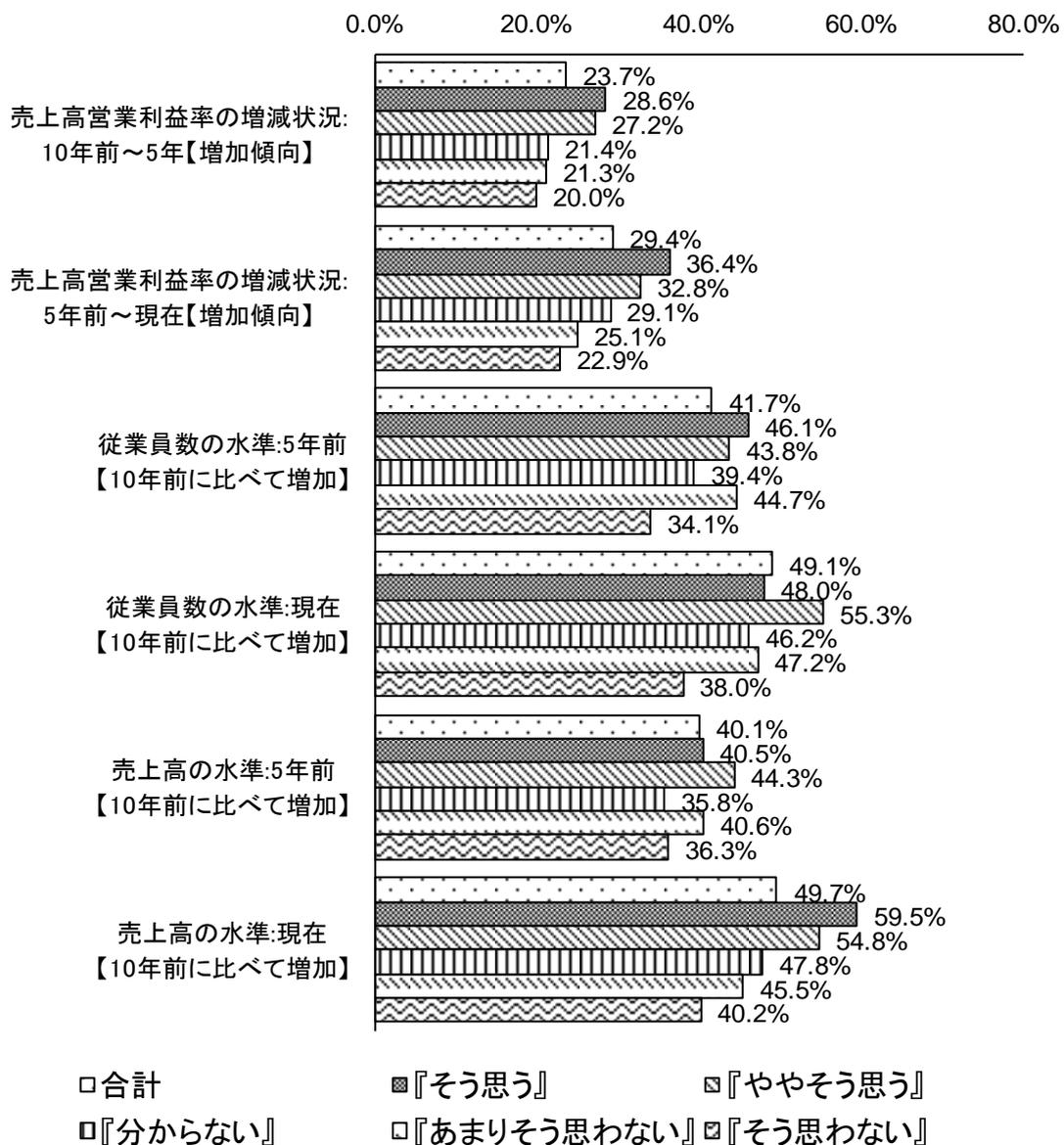
⑤ 「C. 人事目標の達成度合い」と「D. 業績、人材確保」の関係

人事目標の達成度合いが高い企業において、売上高営業利益率が「増加傾向」にある割合が高いなど、業績が総じて良い傾向がみられる。

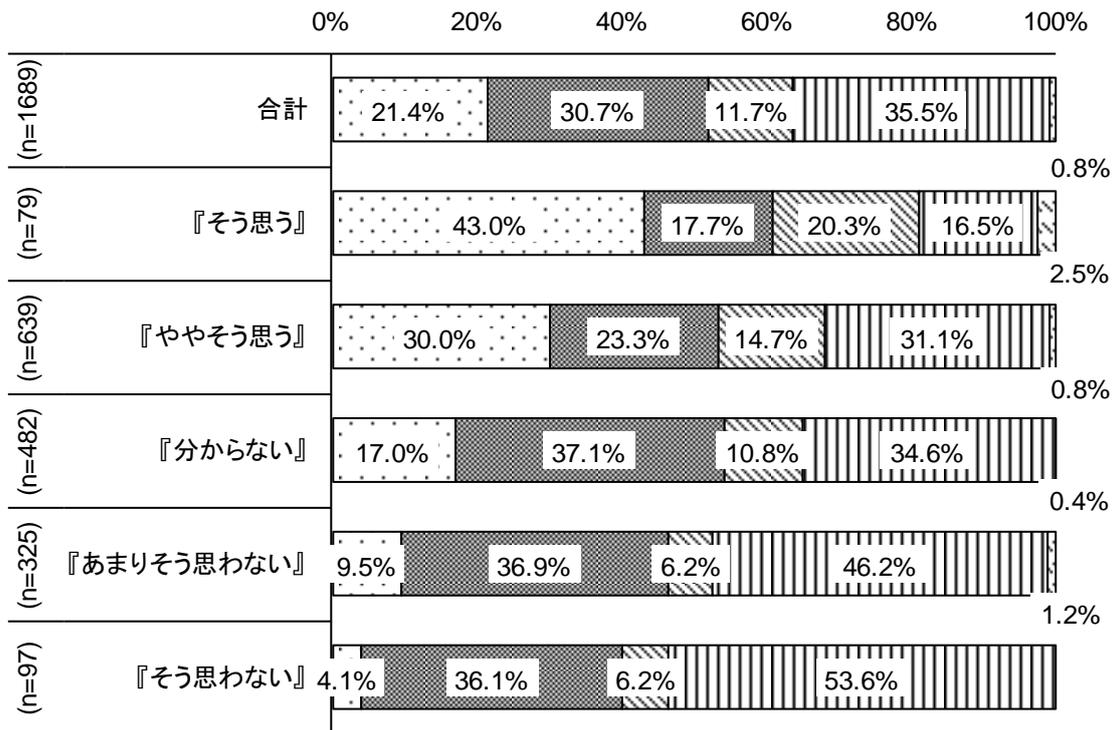
人事目標の達成度合いが高い企業では、正社員の人材確保に関して「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合が高くなっており、人事目標の達成が人材確保と密接に関係あることが確認された。

上記の結果を総合すると、雇用管理施策の実施は、人事目標の達成度合いを高め、それが業績を高める効果を及ぼしていることが窺われる。

図表 0-12 人事目標の達成度合い別の業績【「増加傾向」の割合など】



図表 0-13 人事目標の達成度合い別の過去5年間の人材確保状況（正社員）



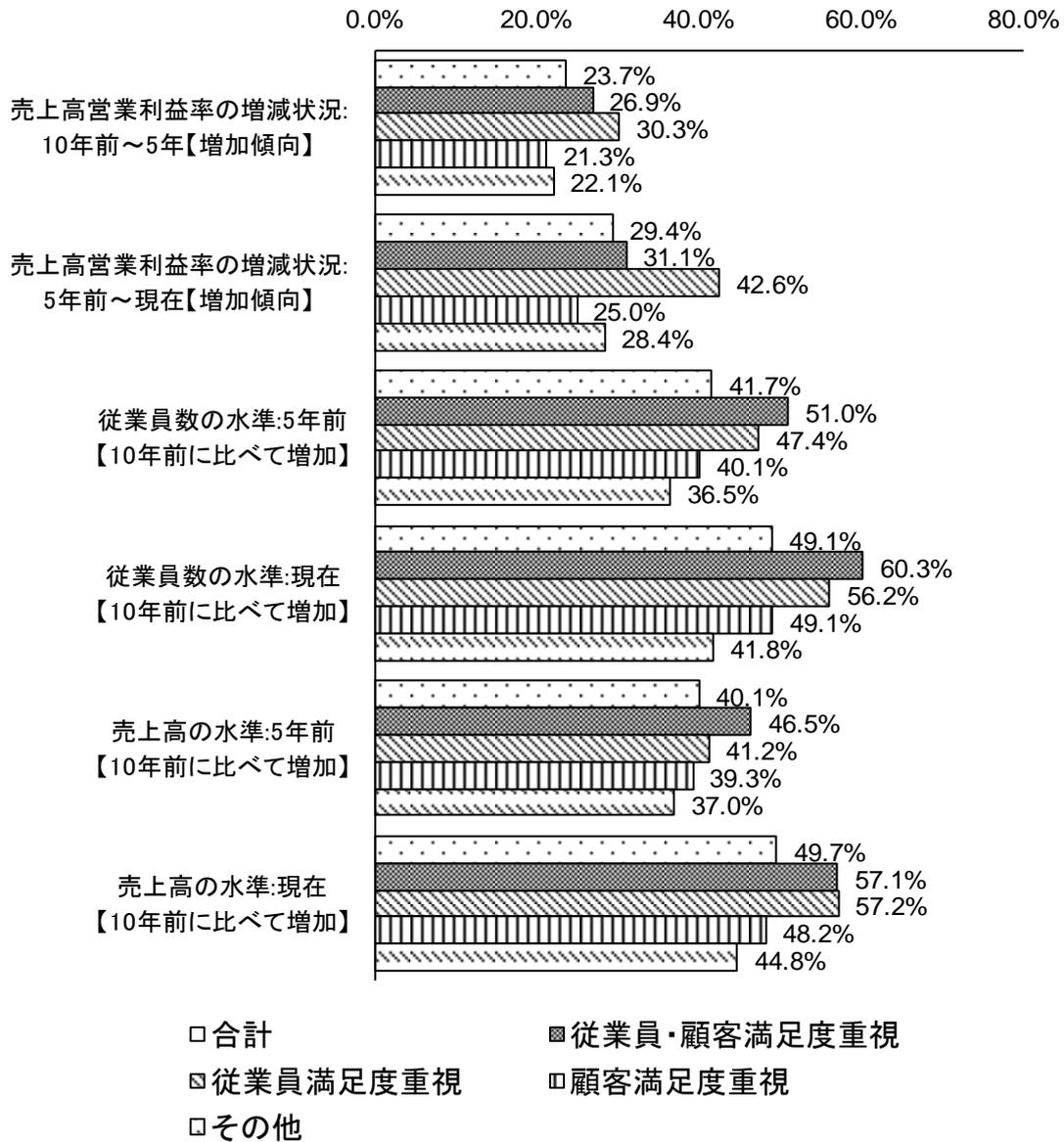
- 量(人数)・質ともに確保できている
- 量(人数)は確保できているが、質が確保できていない
- ▨ 質は確保できているが、量(人数)が確保できていない
- ▤ 量(人数)・質ともに確保できていない
- ▥ 該当する従業員がいない

⑥ 「A. 経営方針（従業員・顧客満足度重視企業等）」と「D. 業績、人材確保」の関係

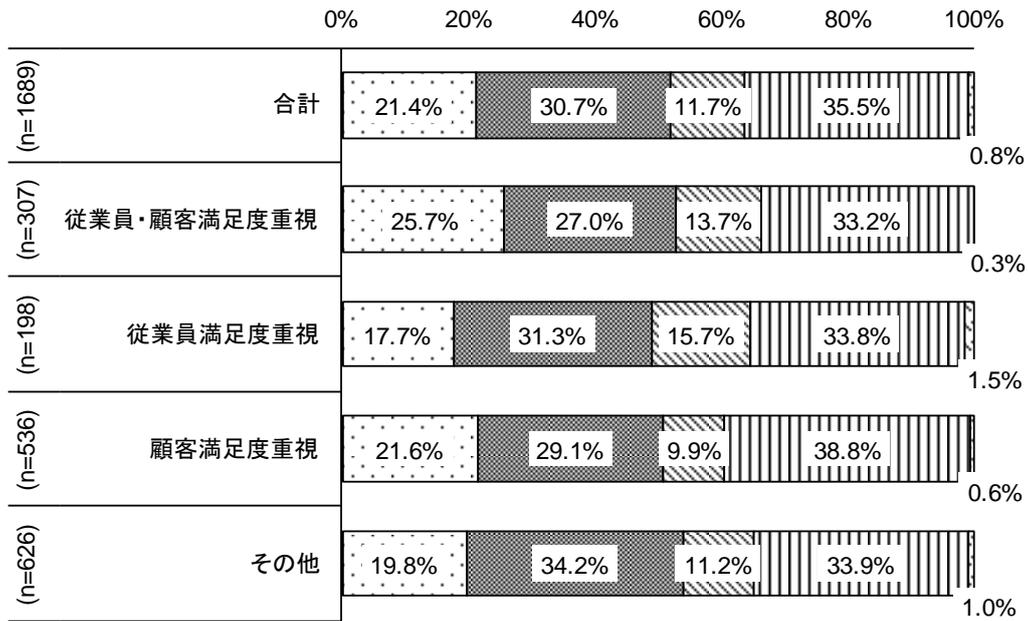
「従業員・顧客満足度重視企業」では、従業員数、売上高とも10年前に比べて増加傾向にあり、業績がよい状況がみられる。

また、「従業員・顧客満足度重視企業」では、過去5年間の人材確保状況（正社員）について、「量（人数）・質ともに確保できている」の割合が高い。

図表 0-14 経営方針（従業員・顧客満足度重視別の業績【「増加傾向」の割合など】



図表 0-15 経営方針（従業員・顧客満足度重視別の過去5年間の人材確保状況（正社員））



- 量(人数)・質ともに確保できている
- 量(人数)は確保できているが、質が確保できていない
- ▨ 質は確保できているが、量(人数)が確保できていない
- ▩ 量(人数)・質ともに確保できていない
- 該当する従業員がいない

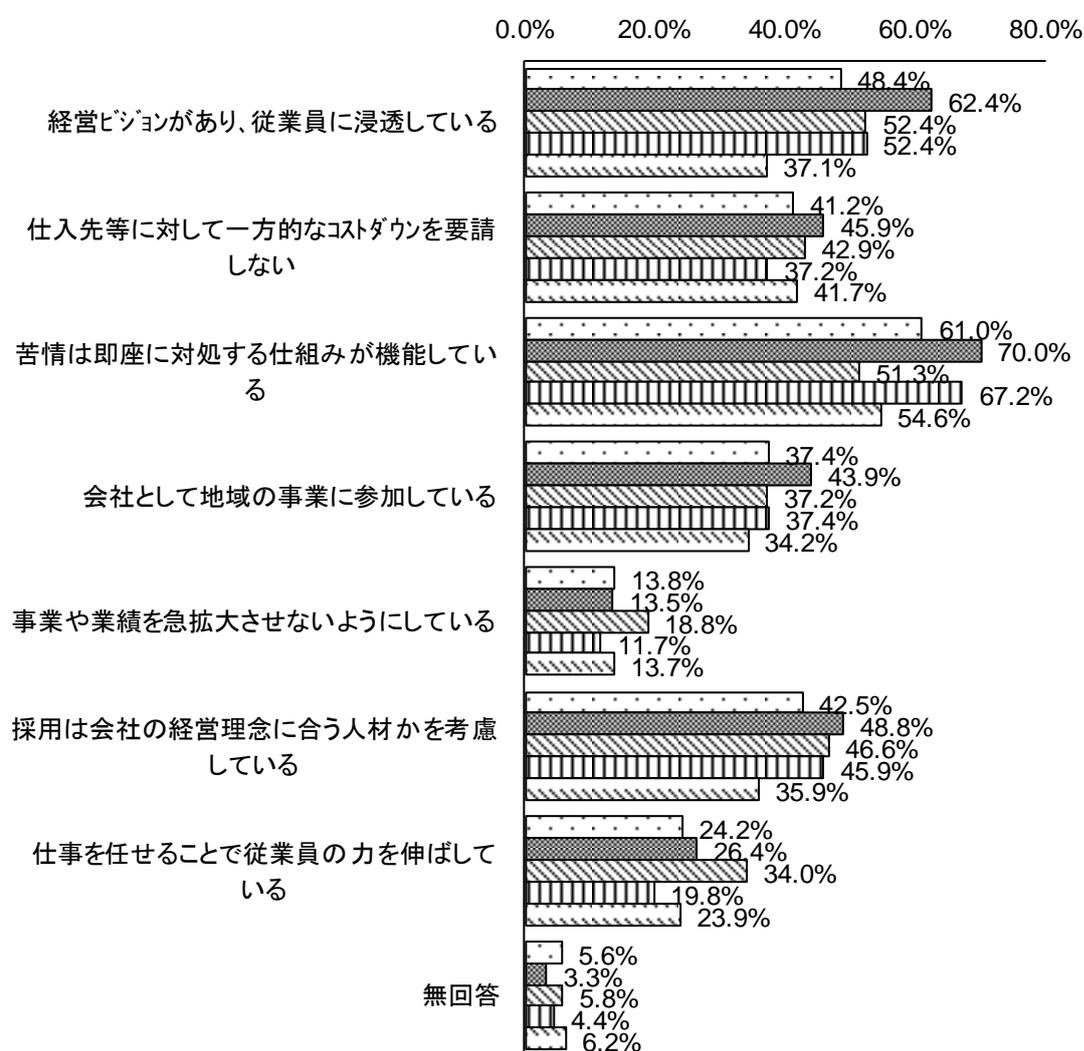
(2) 雇用管理改善に取り組む企業（従業員・顧客満足度重視企業）の特徴

「従業員・顧客満足度重視企業」では、経営に関する考え方や取組において、「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」、「会社として地域の事業に参加している」、「採用では、会社の理念に合う人材であるかどうかを考慮している」としている割合が高い。

「従業員・顧客満足度重視企業」では、「企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある」、「社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にするべき」、「必要な人材は社内で育成・活用」との考え方が強くなっている。

「従業員・顧客満足度重視企業」では、従業員1人あたりの年間教育訓練費が総じて大きい。

図表 0-16 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の経営に係わる考えや取り組み



□(n=1636) 合計

▣(n=191) 従業員満足度重視

▤(n=599) その他

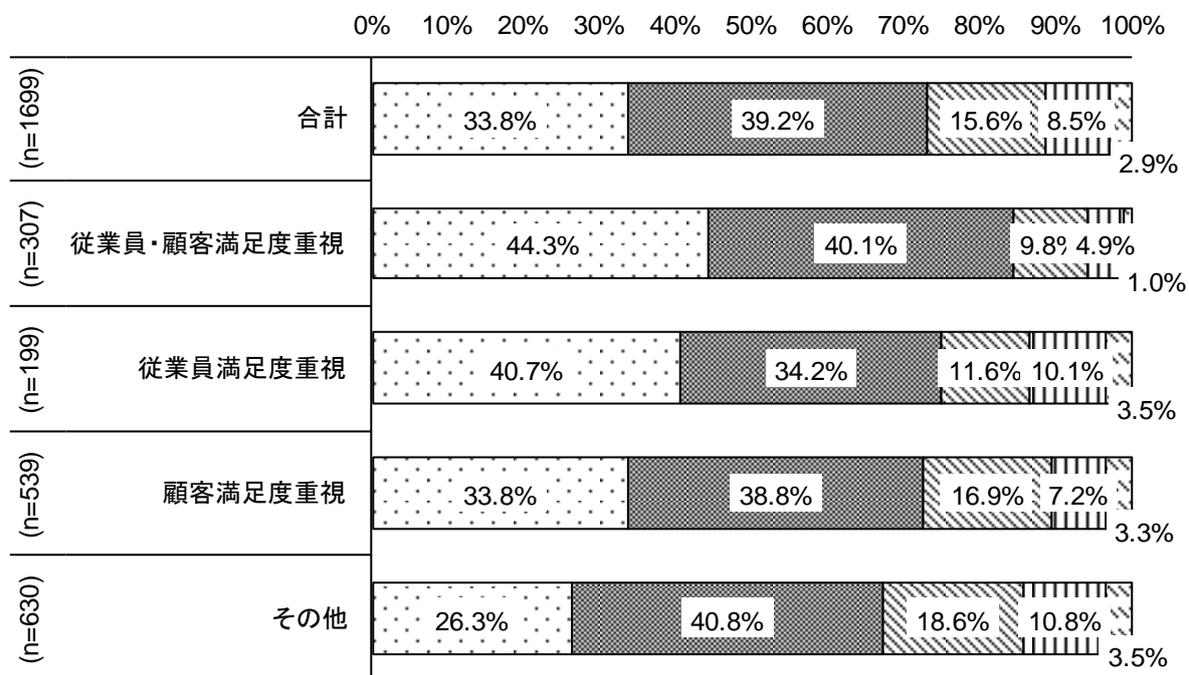
■(n=303) 従業員・顧客満足度重視

□(n=521) 顧客満足度重視

図表 0-17 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の会社の状況や考え方：競争力の源泉

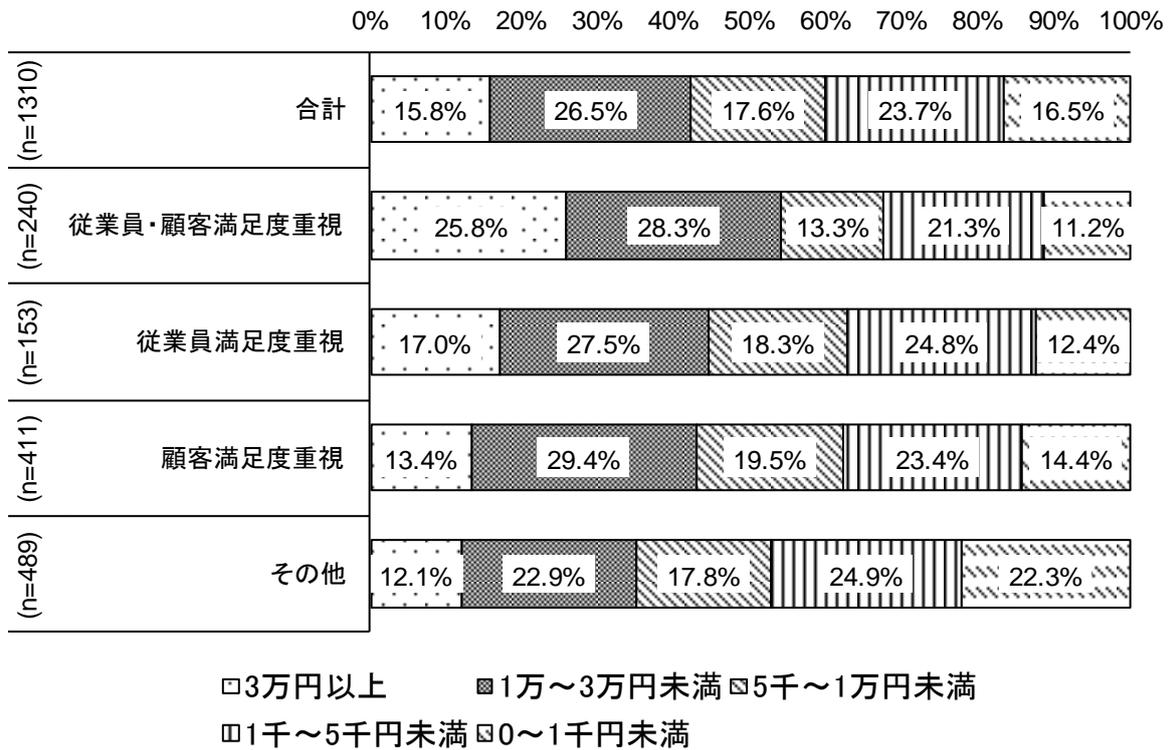
A.企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある

B.企業の競争力の源泉は経営者や少数の社員の力にある



□Aに近い ■Aにやや近い ▨どちらともいえない □Bにやや近い □Bに近い

図表 0-18 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の従業員 1 人あたりの年間教育訓練費

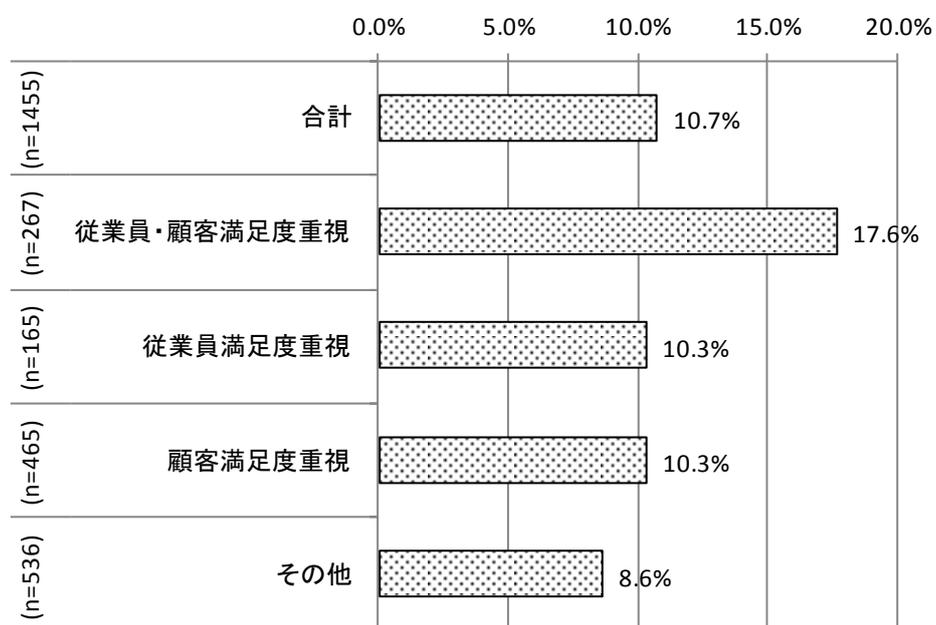


(3) 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について

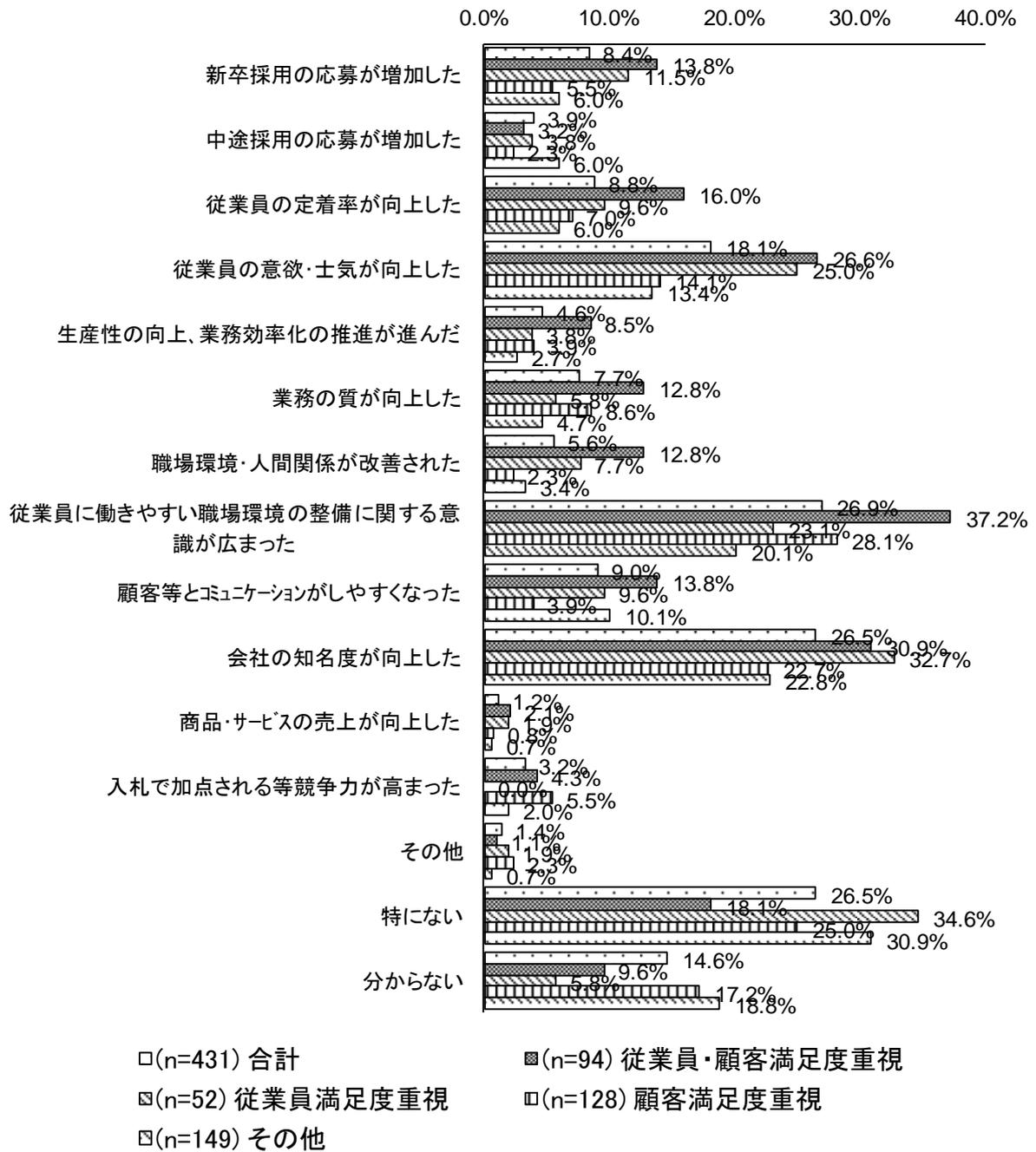
「従業員・顧客満足度重視企業」では、それ以外の企業に比べて、表彰・認定等を受けている割合が高く、かつ、表彰・認定等を受けることによる何らかの効果があったと考えている割合が高い。

具体的には、「従業員に働きやすい職場の環境の整備に関する意識が高まった」という表彰・認定の内容そのものの従業員への浸透効果の他、「従業員の意欲・士気が向上した」「従業員の定着率が向上した」「新卒採用の応募が増加した」「業務の質が向上した」「職場環境・人間関係が改善された」など、様々な好影響が及んでおり、「従業員・顧客満足度重視」と表彰・認定が企業に相乗効果をもたらしていることが分かる。

図表 0-19 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の「働きやすい職場環境の整備に関する国や自治体の表彰・認定を受けた」割合



図表 0-20 経営方針（従業員・顧客満足度重視）別の「働きやすい職場環境の整備に関する国や自治体の表彰・認定を受けたことによる効果」



各 論
(実 態 調 査 編)

第1章 事業の概要

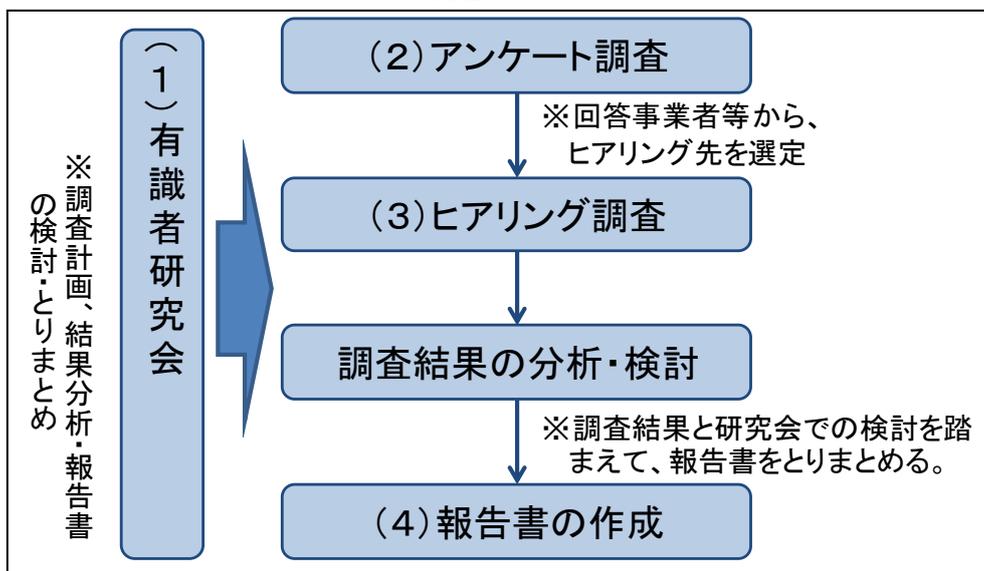
1. 趣旨・目的

近年、景気の緩やかな回復基調に伴い、有効求人倍率が上昇傾向にある中において、特に中小企業の多くで人手不足が常態化することが予想される。では、今後、こういった企業の求人が充足されやすいのか。企業が労働条件や職場環境等の改善に取り組むことが、労働生産性や業績の向上に結びつくことについて関連性を把握し、雇用管理改善等による有効なミスマッチ解消のあり方について検討することを目的に本調査研究事業を行う。

2. 事業の内容

本事業は、(1) 有識者研究会、(2) アンケート調査、(3) ヒアリング調査、(4) 報告書の作成から成る。

事業内容のフロー図



(1) 有識者研究会

有識者5名からなる研究会を設置し、年度内に5回開催し、調査の方法や結果分析について意見・アドバイスを頂き、報告書について分析・とりまとめを行った。

有識者研究会の開催経緯

第1回□ (8/5)	・事業目的、内容について ・調査計画、調査方法の検討
第2回□ (9/3)	・アンケート・ヒアリング調査対象の検討 ・アンケート調査票案の検討
第3回□ (11/24)	・アンケート調査結果（単純集計、基本クロス集計）の検討 ・ヒアリング調査結果の中間報告
第4回□ (1/29)	・アンケート調査結果（追加集計）の検討 ・ヒアリング調査結果（追加実施分）の報告 ・報告書骨子の検討
第5回□ (3/1)	・追加調査結果の報告 ・報告書案の検討

「平成27年度 今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」
有識者研究会

【委員】（五十音順、敬称略、◎印：座長）

梅崎 修 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

近藤 宣之 株式会社日本レーザー 代表取締役

坂本 光司 法政大学大学院 政策創造研究科 教授

◎佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

島貫 智行 一橋大学大学院 商学研究科 准教授

【事務局】

厚生労働省 職業安定局 雇用政策課

厚生労働省 職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部

平田 薫 主任研究員

横山 重宏 主任研究員

小川 美帆 主任研究員

(2) アンケート調査

企業の雇用管理の取組とそれが経営に与える影響を把握することによって、従業員が働きやすく、生産性の向上に資する雇用管理とはどのようなものであるかを明らかにし、今後の雇用政策を検討するための基礎資料とすることを目的に、企業 9,666 社（雇用管理に関する表彰企業のうち 668 社、民間のデータベースからの抽出 8,998 社）を対象にアンケート調査を行い、有効回答数 1,709（有効回答率 17.7%）を得た。

(3) ヒアリング調査

アンケート調査の回答企業の一部（20 社）に対して、本調査研究に関するヒアリング調査を実施した。

(4) 報告書の作成

アンケート調査及びヒアリング調査で得られた結果を踏まえ、有識者研究会で議論を行い、報告書を取りまとめた。

第2章 アンケート調査

I アンケート調査の概要

○調査目的

企業の雇用管理の取組とそれが経営に与える影響を把握することによって、従業員が働きやすく、生産性の向上に資する雇用管理とはどのようなものであるかを明らかにし、今後の雇用政策を検討するための基礎資料とすることを目的に調査を行う。また、行政は雇用管理改善への支援や雇用管理改善に関する表彰を行っており、こうした制度の受賞企業への効果をみるため、雇用管理改善に関する表彰企業を調査対象に追加した。

○調査対象

以下の二つの基準に沿って調査対象企業 9,666 社を抽出した。

<抽出基準>

①民間のデータベースからの抽出 (8,998 社)

規模別に層化抽出した(20~99人、100~299人、300~999人の3レンジで各3000件抽出)。

- ・創業年 : 2004年12月以前(10年前以前)に創業した企業。
- ・法人格 : 株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、相互会社、医療法人、社会福祉法人
- ・企業規模 : 従業員(常用労働者)の規模数で20~999人の範囲とした⁴。
- ・産業分類 : 農林漁業、公務、鉱業・砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、複合サービス業を除く全産業。

②表彰企業リストからの抽出 (668 社)

- ・雇用管理に関する表彰企業抽出。抽出対象となる表彰制度は以下の通りとした。

- ・日本でいちばん大切にしたい会社大賞(人を大切にする経営学会、経済産業省、厚生労働省)
- ・新・ダイバーシティ経営企業100選(経済産業省)
- ・なでしこ銘柄100選(経済産業省)
- ・おもてなし経営企業選(経済産業省)
- ・はたらく母子家庭・父子家庭応援企業表彰(厚生労働省)
- ・イクメン企業アワード(厚生労働省)
- ・均等・両立推進企業表彰(厚生労働省)
- ・職業能力開発関係厚生労働大臣表彰(厚生労働省)
- ・キャリア支援企業表彰(厚生労働省)
- ・障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰(厚生労働省)
- ・高年齢者雇用開発コンテスト(厚生労働省)
- ・くるみん認定(厚生労働省)

○調査方法 : 郵送配布・留置・郵送回収による自記入方式

○調査期間 : 2015年9月30日~10月27日

○回収数 : 有効回答数 1,709 通(うち、a.民間データベースからの抽出: 1,545 票、b.表彰企業: 164 票)、有効回答率: 17.7% (同 a.17.2%、b.24.6%)

⁴ 実際の回答には、従業員規模 19 人以下、1,000 人以上が含まれている。

II アンケート調査結果

ここでは、規模別の集計結果について記載する⁵。

1. 回答企業の概要

(1) 本社所在地（問1）

- ・ 回答企業の本社所在地は、東京都が 262 社（15.2%）で最も多く、次いで、大阪府の 124 社（7.2%）、愛知県の 121 社（7.0%）、福岡県の 72 社（4.2%）の順に多くなっている。

図表 2-1 本社所在地（問1）

	回答件数	構成比		回答件数	構成比
合計	1,722	100.0	三重県	19	1.1
北海道	49	2.8	滋賀県	20	1.2
青森県	23	1.3	京都府	31	1.8
岩手県	25	1.5	大阪府	124	7.2
宮城県	31	1.8	兵庫県	49	2.8
秋田県	26	1.5	奈良県	9	0.5
山形県	18	1.0	和歌山県	14	0.8
福島県	34	2.0	鳥取県	19	1.1
茨城県	28	1.6	島根県	7	0.4
栃木県	26	1.5	岡山県	29	1.7
群馬県	28	1.6	広島県	42	2.4
埼玉県	37	2.1	山口県	22	1.3
千葉県	33	1.9	徳島県	12	0.7
東京都	262	15.2	香川県	17	1.0
神奈川県	54	3.1	愛媛県	21	1.2
新潟県	57	3.3	高知県	10	0.6
富山県	25	1.5	福岡県	72	4.2
石川県	22	1.3	佐賀県	10	0.6
福井県	17	1.0	長崎県	24	1.4
山梨県	10	0.6	熊本県	31	1.8
長野県	32	1.9	大分県	26	1.5
岐阜県	37	2.1	宮崎県	12	0.7
静岡県	67	3.9	鹿児島県	27	1.6
愛知県	121	7.0	沖縄県	13	0.8

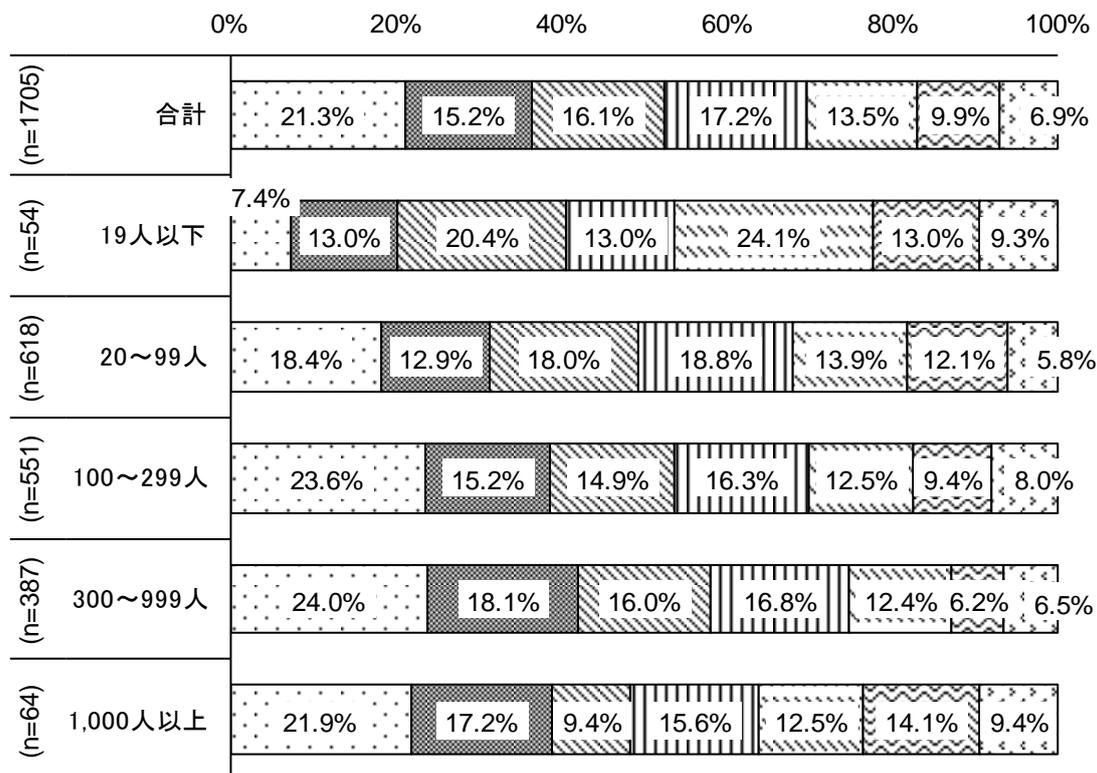
（備考）以下では比較が容易なように無回答を除いて集計している。

⁵ ここでは、アンケート調査対象とした従業員 20～999 人の各規模について分析するが、参考として 19 人以下、及び 1,000 人以上についてもグラフに示すこととした。

(2) 創業年 (問2)

- ・ 回答企業の創業年は、「1940年代以前」から「2000年代以降」まで概ね均等に分布していることが分かる。
- ・ 従業員規模別にも大きな違いはみられない。

図表 2-2 創業年 [従業員規模別] (問2)



□1940年代以前 ■1950年代 ▨1960年代 ▩1970年代
 ▤1980年代 ▥1990年代 □2000年代以降

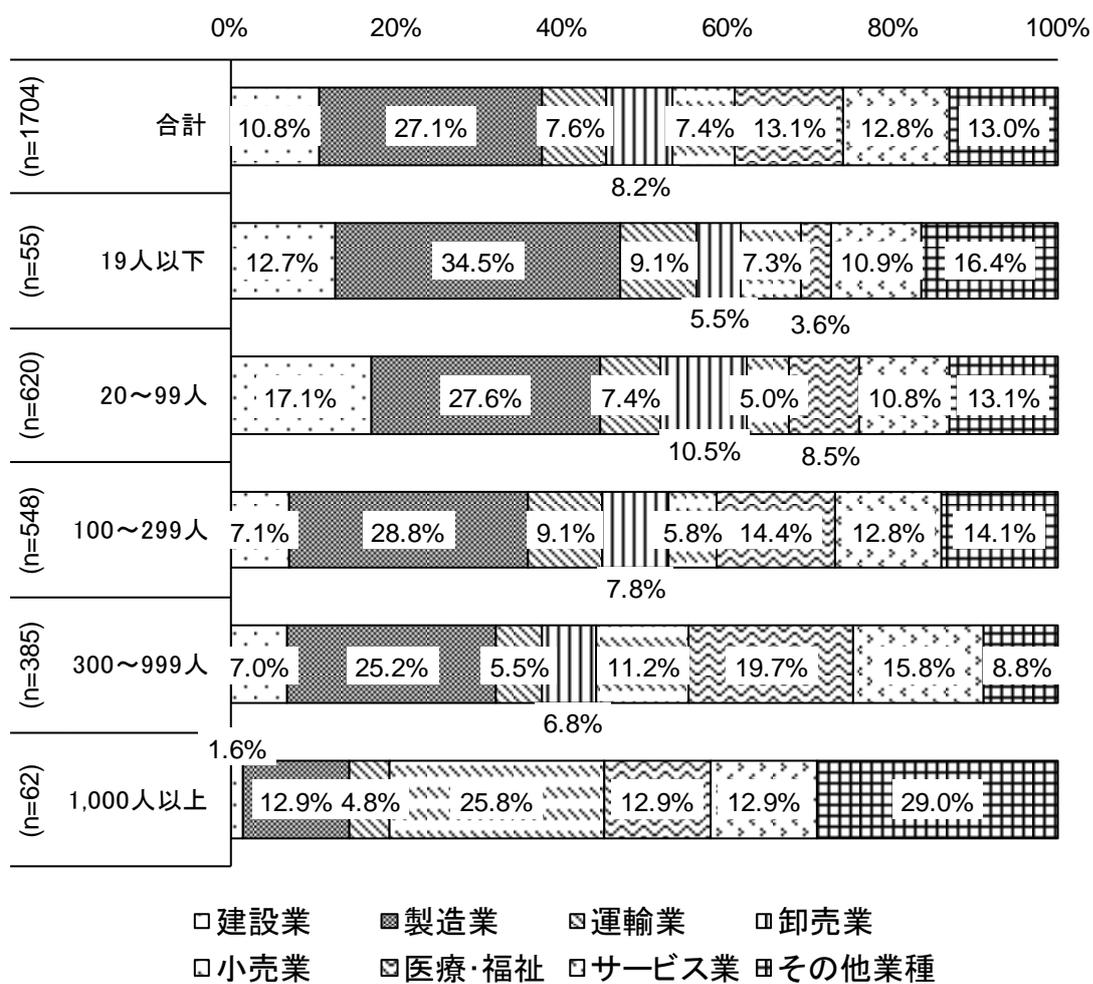
(3) 業種 (問3)

- ・ 回答企業の業種は、「製造業 (機械関連)」が 222 社 (13.0%) で最も多く、次いで、「建設業」184 社 (10.8%)、「医療・福祉 (介護・社会福祉事業)」155 社 (9.1%)、「卸売業」139 社 (8.2%)、「運輸業」130 社 (7.6%)、「小売業」126 社 (7.4%)、「製造業 (消費関連)」120 社 (7.0%)、「製造業 (素材関連)」119 社 (7.0%) が順に多くなっている。
- ・ これを、産業大分類を参考に 8 つの業種に縮約して、従業員規模別にみたところ、従業員規模が小さい企業では「建設業」「製造業」の構成比が大きくなっていることが分かる。

図表 2-3 業種 (問3)

	回答件数	構成比
合計	1,704	100.0
農業、林業、漁業	1	0.1
鉱業、採石業、砂利採取業	3	0.2
建設業	184	10.8
製造業 (素材関連)	119	7.0
製造業 (機械関連)	222	13.0
製造業 (消費関連)	120	7.0
電気・ガス・熱供給・水道業	6	0.4
情報通信業	59	3.5
運輸業	130	7.6
郵便業	1	0.1
卸売業	139	8.2
小売業	126	7.4
金融業、保険業	26	1.5
不動産業、物品賃貸業	15	0.9
飲食業	21	1.2
宿泊業	12	0.7
医療・福祉 (介護・社会福祉事業)	155	9.1
医療・福祉 (介護・社会福祉事業以外)	69	4.0
教育、学習支援業	8	0.5
学術研究、専門・技術サービス業	47	2.8
生活関連サービス業、娯楽業	40	2.3
複合サービス事業 (郵便局、協同組合)	6	0.4
その他サービス業	117	6.9
上記以外の業種	78	4.6

図表 2-4 業種（8業種への縮約）〔従業員規模別〕



(4) 従業員・正社員 (問 4①②)

<従業員規模>

- ・ 回答企業の従業員規模は、「20～99人」が37.1%、「100～299人」が32.7%、「300～999人」が23.1%となっている。

<従業員の女性比率>

- ・ 従業員の女性比率は、「20%未満」が40.4%で最も多い。次いで「20～40%未満」が24.8%で多くなっている。従業員規模別には、従業員規模が小さいほど「20%未満」の構成比が大きくなっており、従業員規模が小さな企業で女性比率が低い傾向となっている。

<正社員規模>

- ・ 回答企業の正社員規模は、「20～99人」が40.3%、「100～299人」が32.4%、「300～999人」が18.3%となっている。

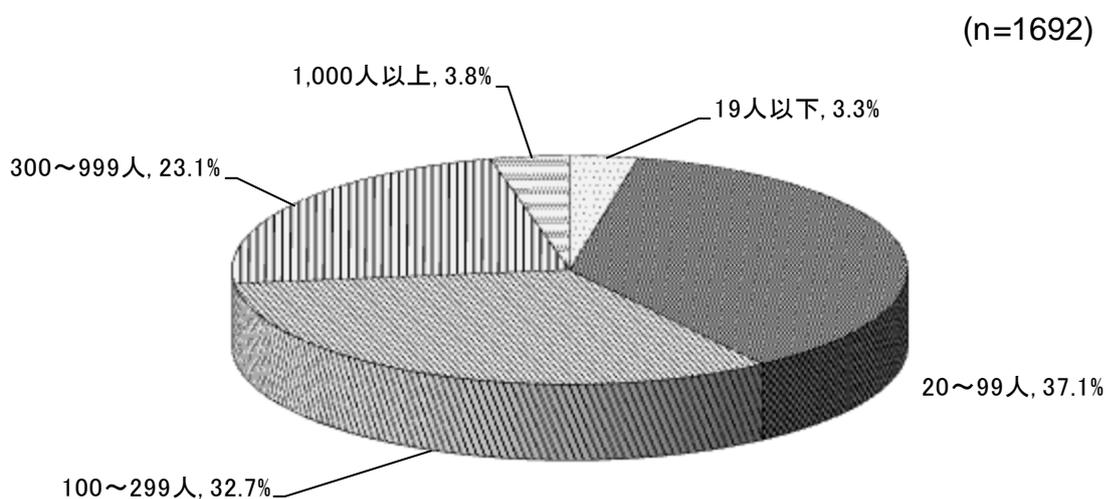
<正社員数/従業員数比率>

- ・ 正社員数/従業員数比率は、「80%以上」が58.1%と最も多く、次いで、「60～80%未満」が19.1%と多くなっている。従業員規模別には、「19人以下」を除き、従業員規模が小さいほど「80%以上」の割合が高くなっており、正社員比率が高いことが分かる。

<正社員の女性比率>

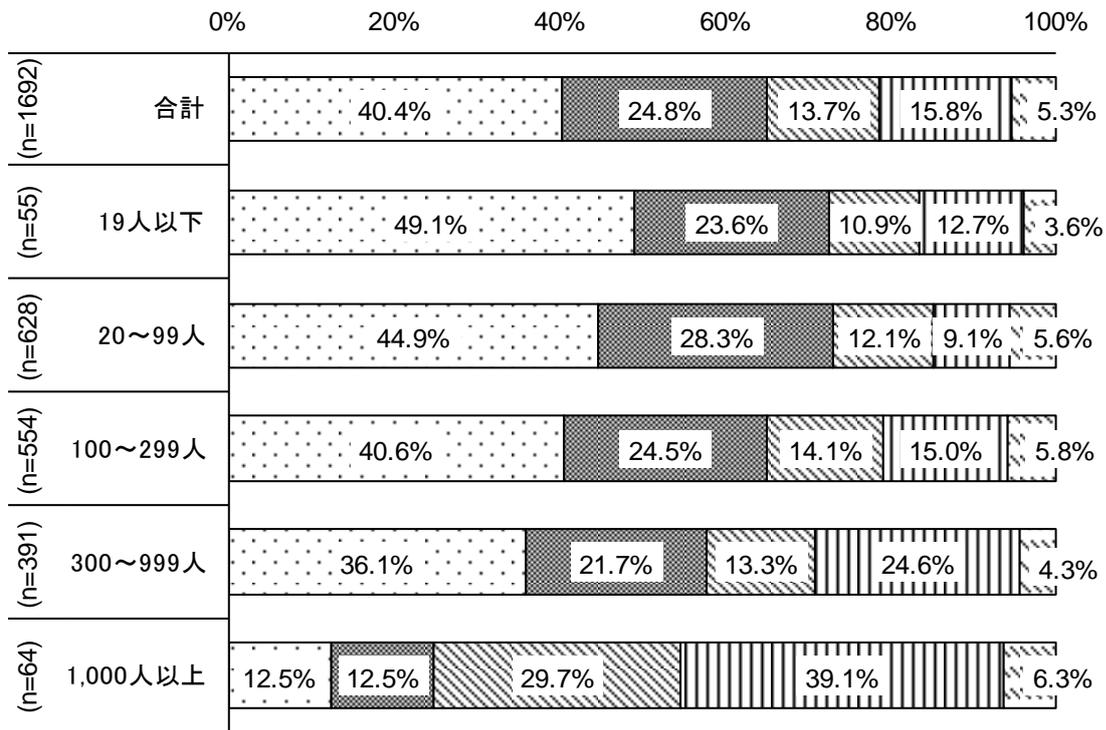
- ・ 正社員の女性比率をみると、先にみた従業員の女性比率と同じ傾向となっているが、全体に正社員の方が女性比率が低くなっていることが分かる。

図表 2-5 従業員規模



(注)「従業員数(男性)」と「従業員数(女性)」の回答を和して算出。

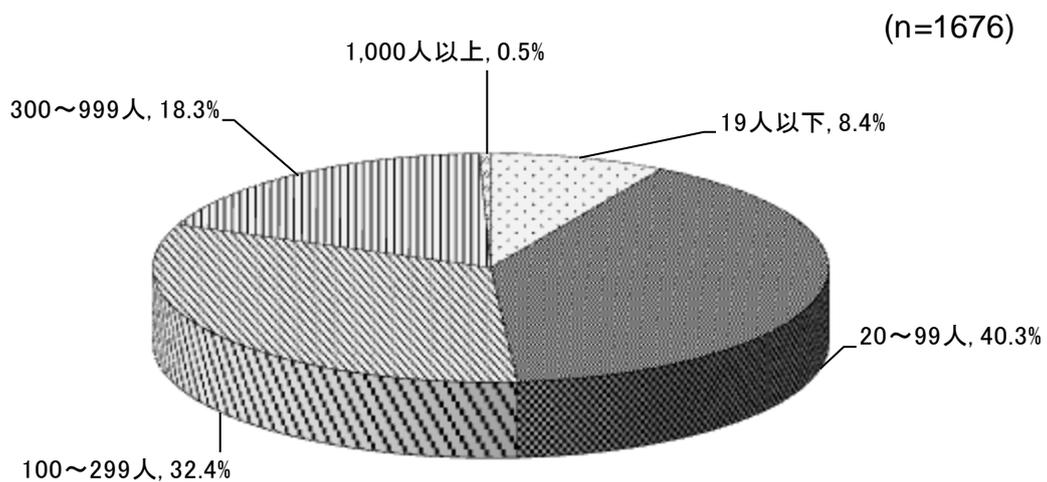
図表 2-6 従業員女性比率 [従業員規模別]



□20%未満 ■20~40%未満 ▨40~60%未満 ▩60~80%未満 □80%以上

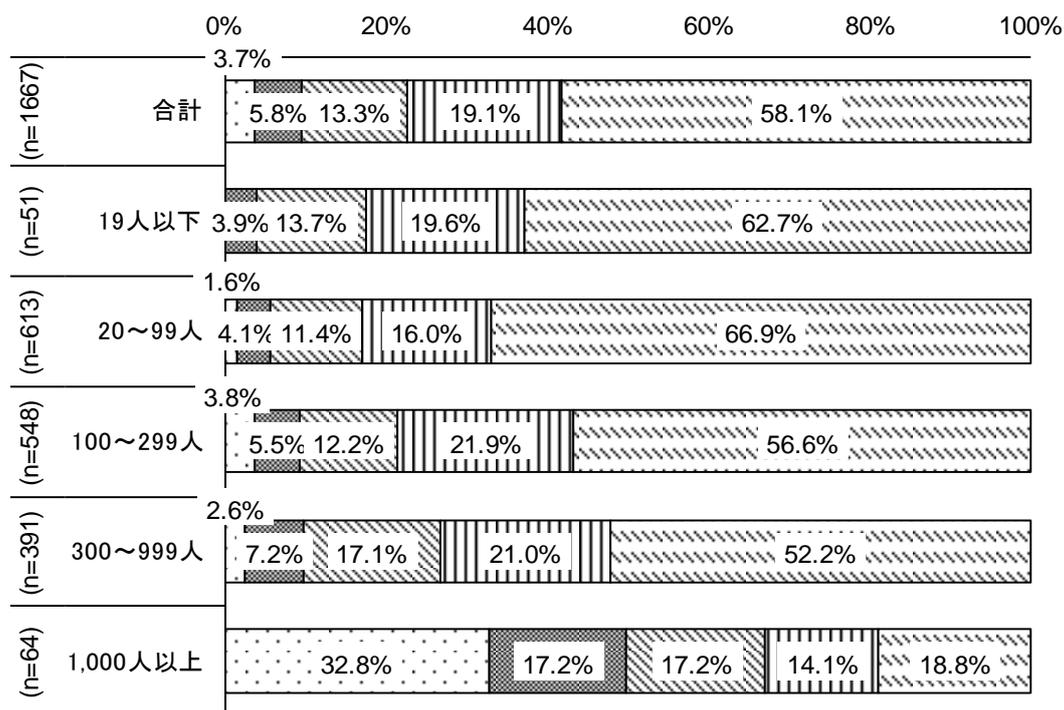
(注) 「従業員数 (男性)」と「従業員数 (女性)」の和に対する「従業員数 (女性)」の割合を算出。

図表 2-7 正社員規模



(注) 「正社員数 (男性)」と「正社員数 (女性)」の回答を和して算出。

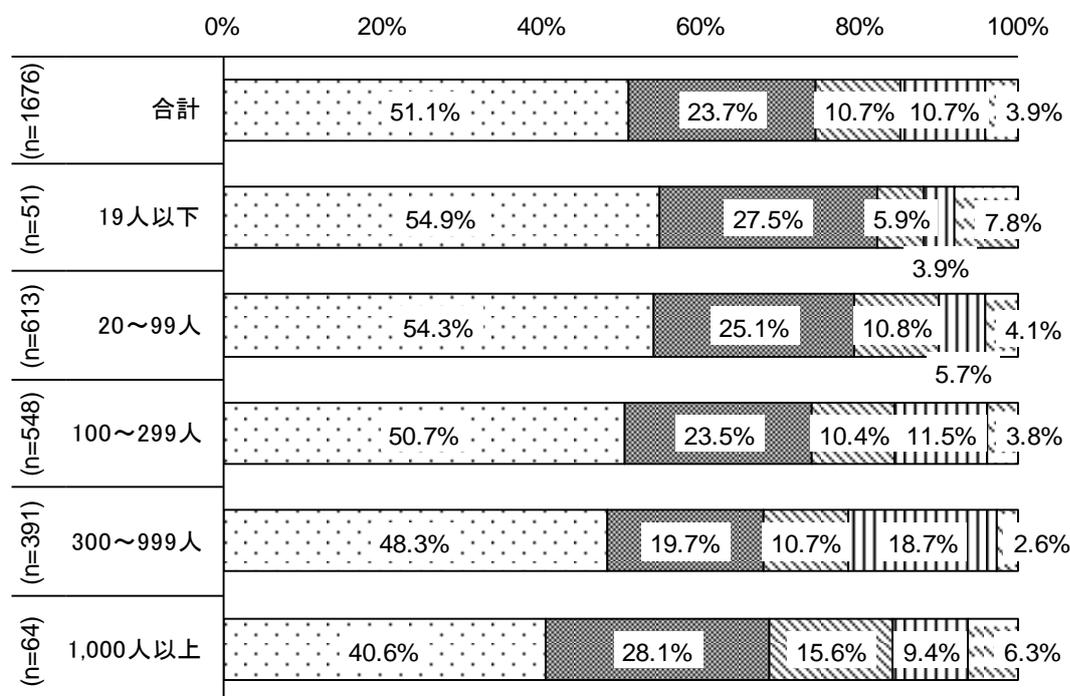
図表 2-8 正社員数／従業員数比率 [従業員規模別]



□20%未満 ■20~40%未満 ▨40~60%未満 ▩60~80%未満 ▪80%以上

(注)「従業員数 (男性)」と「従業員数 (女性)」の和に対する「正社員数 (男性)」と「正社員数 (女性)」の和の割合を算出。

図表 2-9 正社員女性比率 [従業員規模別]



□20%未満 ■20~40%未満 ▨40~60%未満 ▩60~80%未満 ▪80%以上

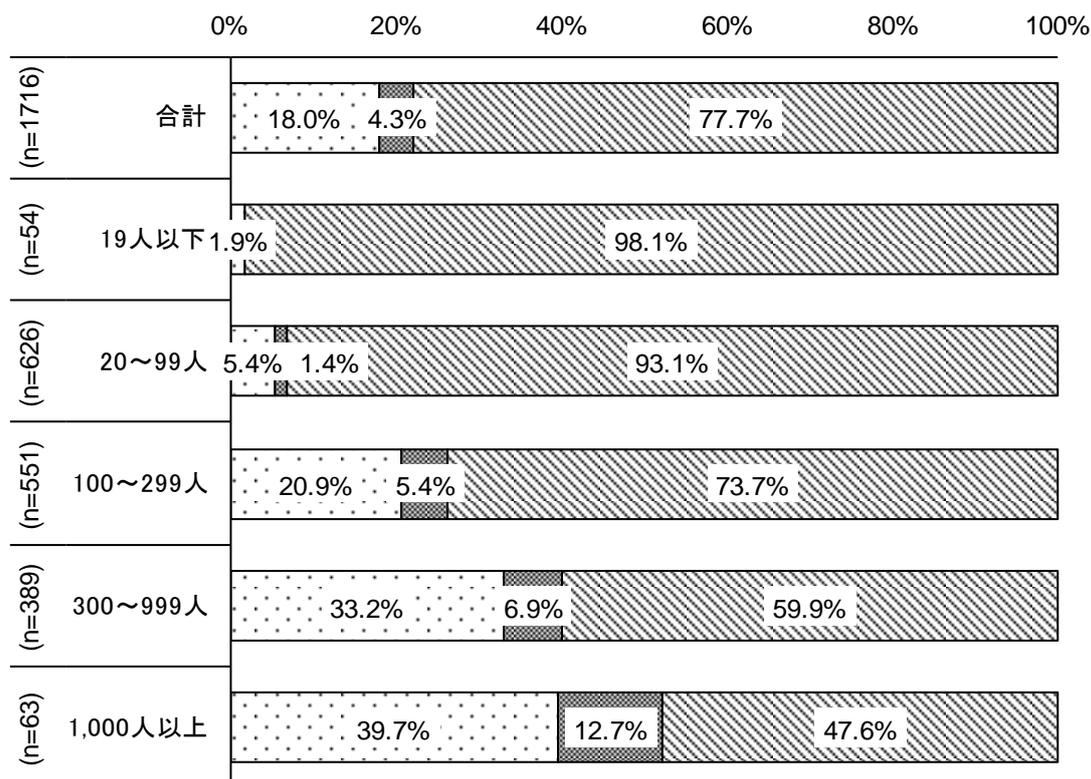
(注)「正社員数 (男性)」と「正社員数 (女性)」の和に対する「正社員数 (女性)」の割合を算出。

(5) 労働組合等の有無 (問 5)

① 労働組合の有無 (問 5(1))

- 労働組合の有無については、「労働者の過半数を代表する労働組合がある」が 18.0%、「労働組合はあるが、過半数を代表するものはない」が 4.3%となっている。「労働組合はない」が 77.7%と多くを占める。
- 従業員規模別には、従業員規模が大きくなるほど、「労働者の過半数を代表する労働組合がある」、「労働組合はあるが、過半数を代表するものはない」の割合が高くなっている。

図表 2-10 労働組合の有無 (問 5(1)) [従業員規模別]

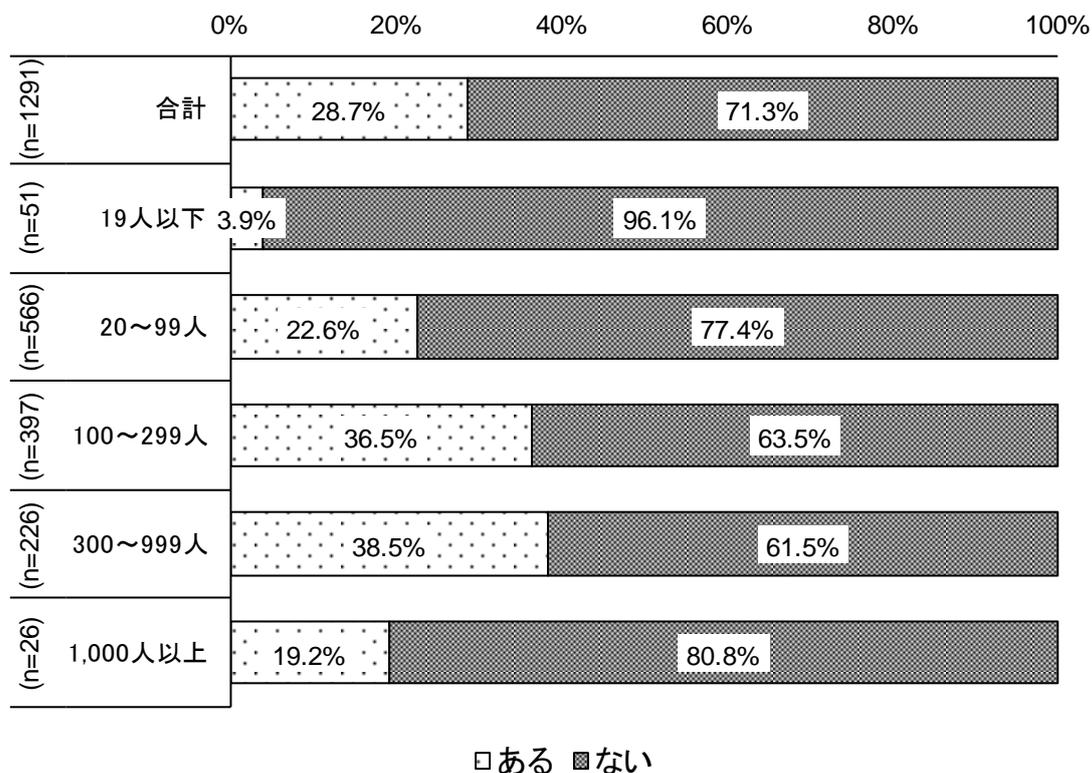


- 労働者の過半数を代表する労働組合がある
- 労働組合はあるが、過半数を代表するものはない
- ▨ 労働組合はない

② 労働組合以外の従業員組織の有無（問5(2)）

- ・ 労働組合がない企業における、労働組合以外の従業員組織の有無は、「ある」が28.7%、「ない」が71.3%となっている。
- ・ 従業員規模別には、「20～99人」では「ある」が22.6%と、「100～299人」での36.5%、「300～999人」での38.5%より割合が低くなっている。

図表 2-11 労働組合以外の従業員組織の有無（問5(2)）[従業員規模別]



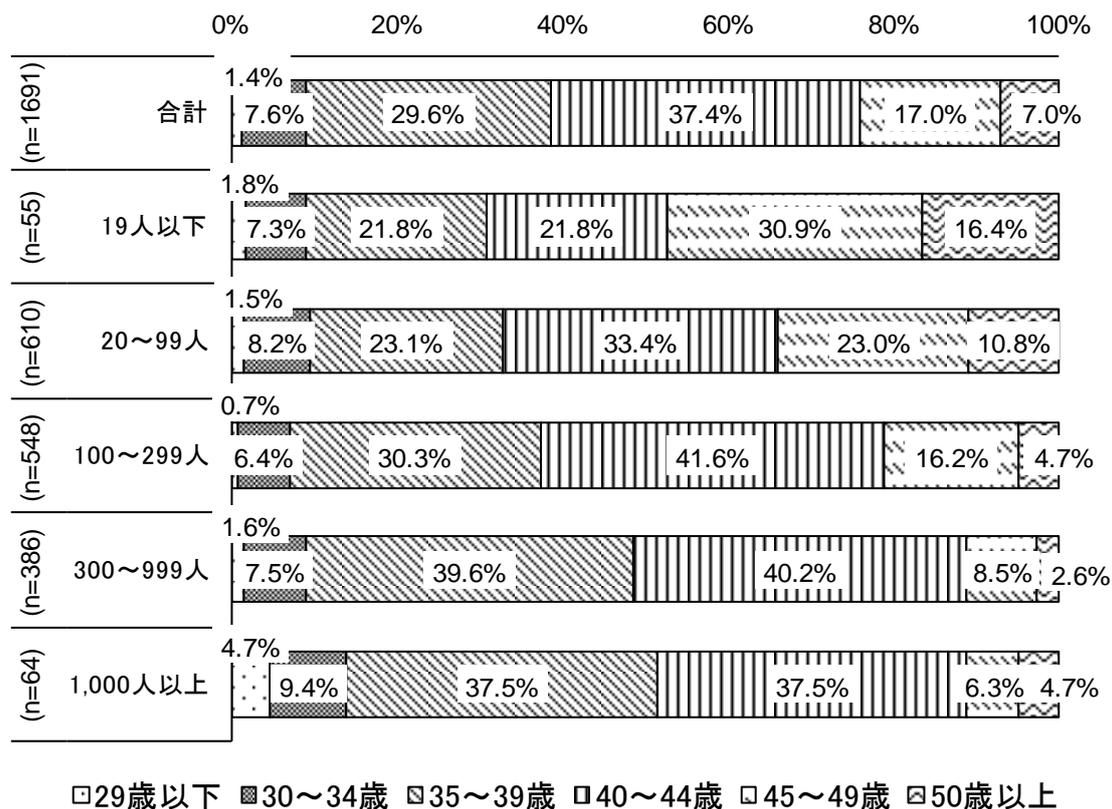
<正社員について>

(6) 正社員の状況 (問6)

① 正社員の平均年齢 (問6(1))

- ・ 正社員の平均年齢は、「40～44歳」が37.4%と最も多く、「35～39歳」が29.6%で次いで多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「35～39歳」の割合が高くなり、逆に「45～49歳」の割合が低くなっており、全体に平均年齢が若くなっている。

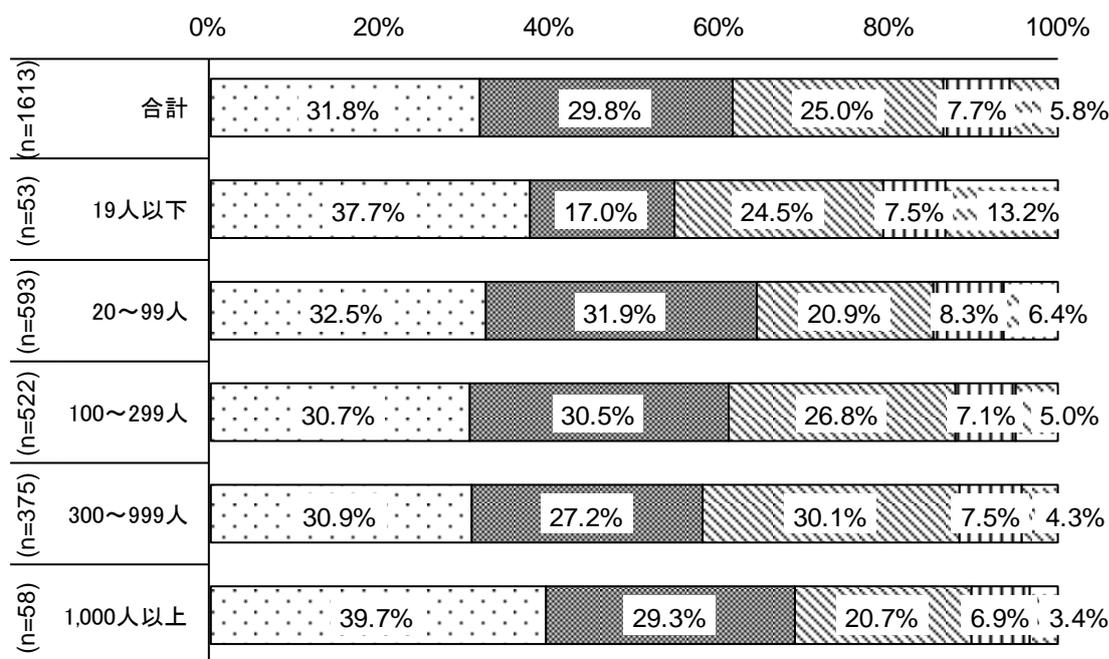
図表 2-12 正社員の平均年齢 [従業員規模別]



② 正社員の平均勤続年数（問 6(2)）

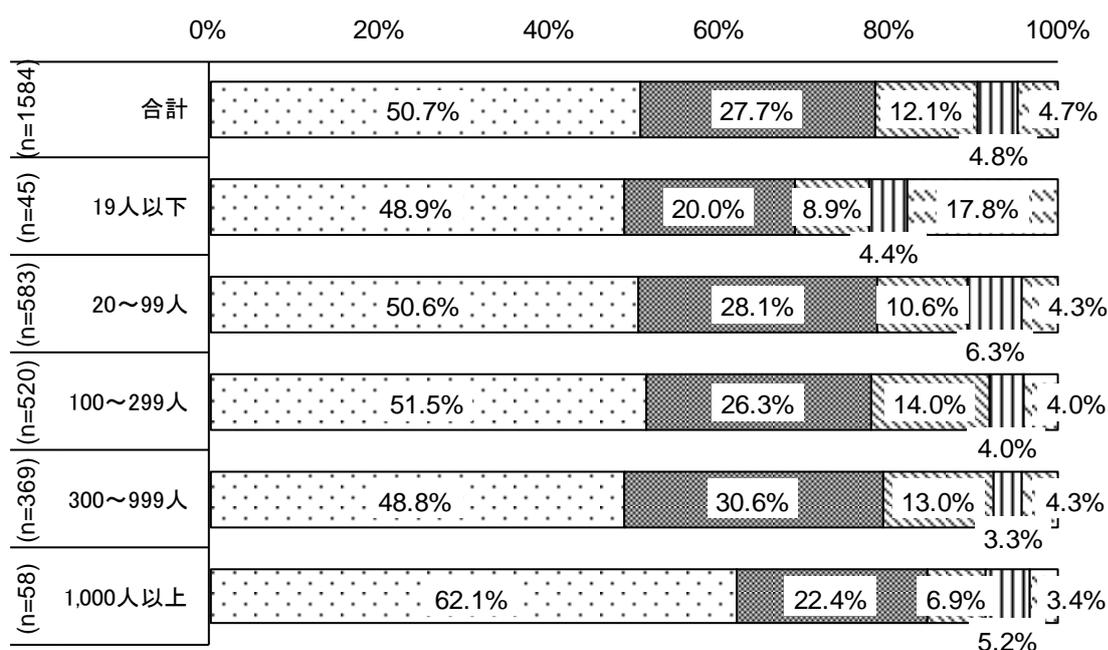
- ・ 正社員の平均勤続年数は、男性では「10年未満」が31.8%と最も多く、「10～15年未満」の29.8%、「15～20年未満」の25.0%が次いで多くなっている。
- ・ 女性では「10年未満」が50.7%と過半を占め最も多く、「10～15年未満」が27.7%で次いで多くなっている。
- ・ 従業員規模別には男女とも大きな違いはみられない。

図表 2-13 正社員の平均勤続年数（男性）〔従業員規模別〕



□10年未満 ■10～15年未満 ▨15～20年未満 □20～25年未満 ▩25年以上

図表 2-14 正社員の平均勤続年数（女性）〔従業員規模別〕

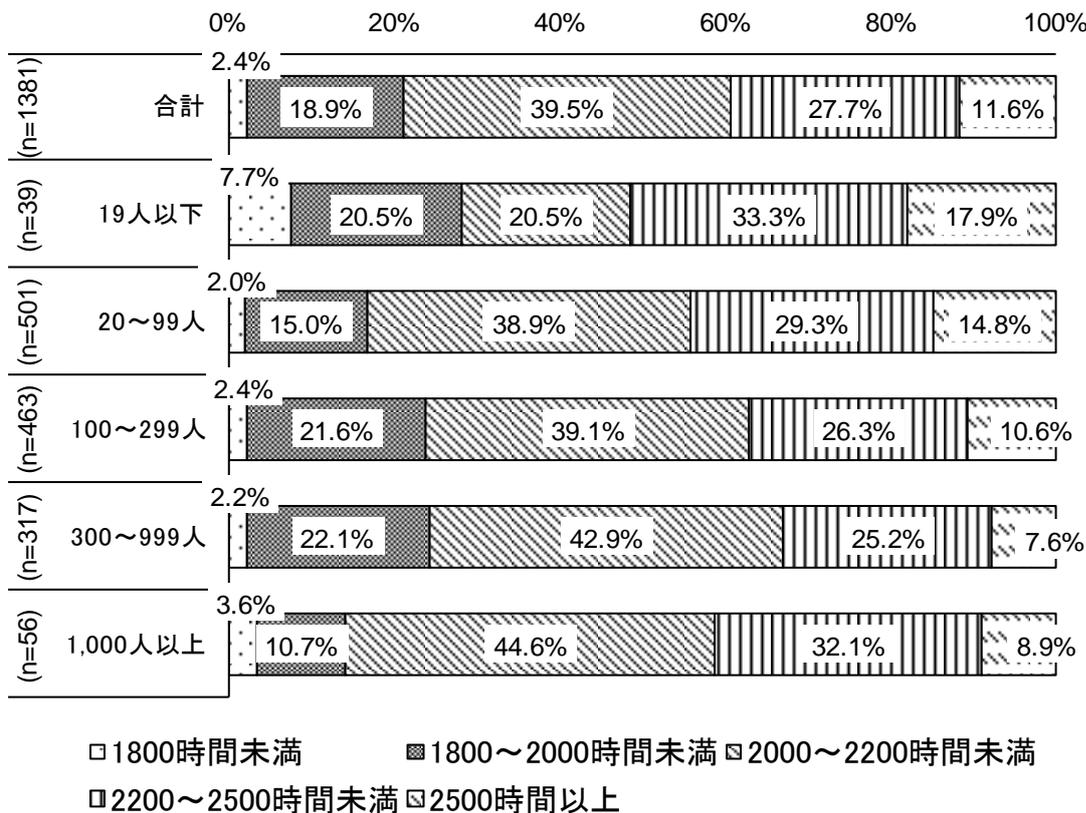


□10年未満 ■10～15年未満 ▨15～20年未満 □20～25年未満 ▩25年以上

③ 正社員一人当たりの年平均総実労働時間（超過勤務含む）⁶（問 6(3)）

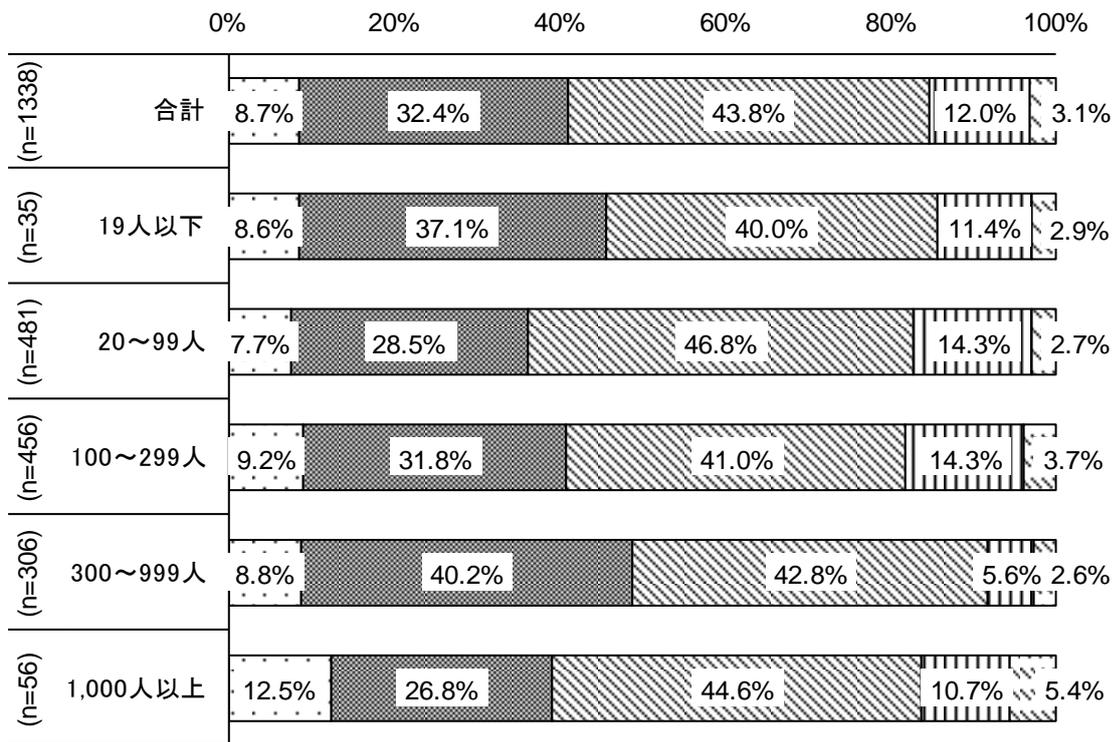
- ・ 正社員一人当たりの年平均総実労働時間（超過勤務含む）は、男性では、「2000～2200 時間未満」が 39.5%で最も多く、これに、「2200～2500 時間未満」が 27.7%と次いで多くなっている。
- ・ 女性では、「2000～2200 時間未満」が 43.8%で最も多く、これに、「1800～2000 時間未満」が 32.4%と次いで多くなっている。
- ・ 男女とも従業員規模別には大きな違いではないが、従業員規模が大きいほど「1800～2000 時間未満」「2000～2200 時間未満」の割合が高く、全体としては労働時間が短くなっている。

図表 2-15 正社員一人当たり年平均総実労働時間（男性）〔従業員規模別〕



⁶ 正社員の年間総実労働時間（問 6(3)）のデータについては、以下の修正を行っている。
 「70 未満」の記入について一週当たりと見なして、年間換算値（=365/7）を乗じる
 「70 以上 350 未満」の記入について一月当たりと見なして、年間換算値（=12）を乗じる

図表 2-16 一人当たり年平均総実労働時間（女性）〔従業員規模別〕



□1800時間未満 ■1800～2000時間未満 ▨2000～2200時間未満
 □2200～2500時間未満 ▩2500時間以上

④ 年次有給休暇の正社員一人当たり平均付与日数、平均取得日数⁷（問 6(4)）

<年次有給休暇の正社員一人当たり平均付与日数>

- ・ 年次有給休暇の正社員一人当たり平均付与日数は、「15～18日未満」が31.5%で最も多く、次いで、「18～20日未満」（24.5%）、「15日未満」（17.3%）が多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、「15日未満」の割合が低く、逆に「18～20日未満」の割合が高くなっている。

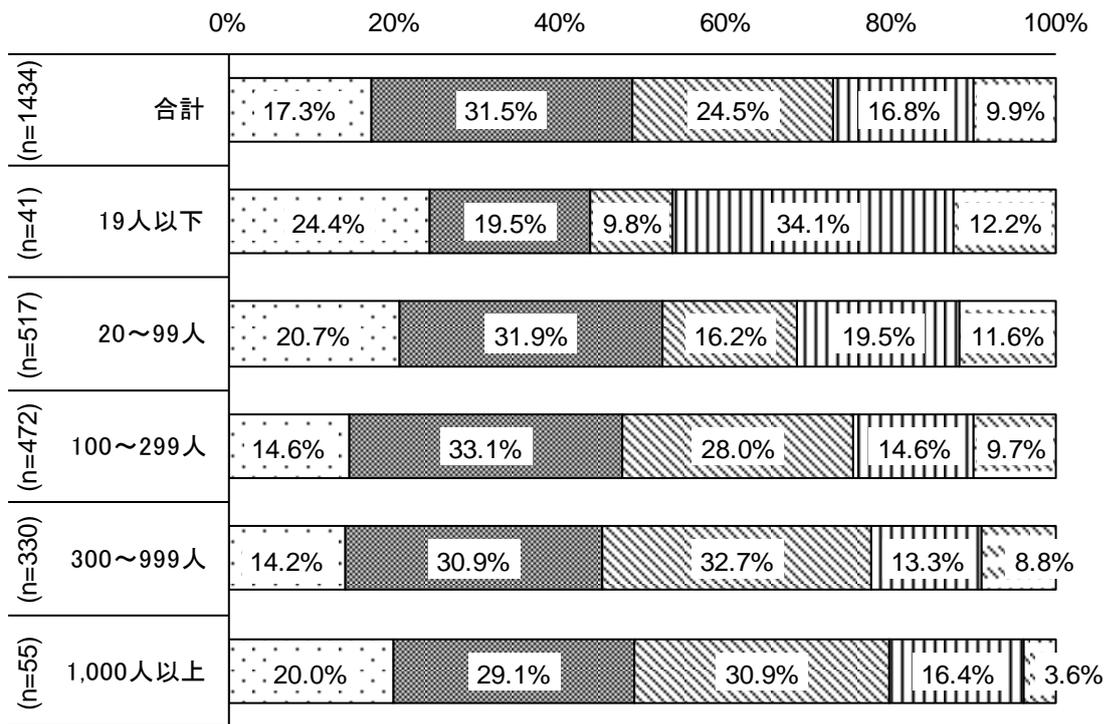
<年次有給休暇の正社員一人当たり平均取得日数>

- ・ 次に、平均取得日数は、「5～10日未満」が38.3%で最も多く、次いで「10～15日未満」（28.0%）が多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「5～10日未満」の割合が高くなるが、「10～15日未満」「15日以上」の割合にはほとんど違いがみられない。

<年次有給休暇の正社員一人当たり平均取得率>

- ・ 平均取得率は「50～60%未満」が15.3%で最も多く、次いで「30～40%未満」が13.6%で次いでいる。
- ・ 従業員規模別には、規模が大きいほど「90%以上」の割合が高く、これと「70～80%以上」「80～90%以上」と合わせた割合（70%以上の割合）も概して規模が大きいほど割合が高くなっている。

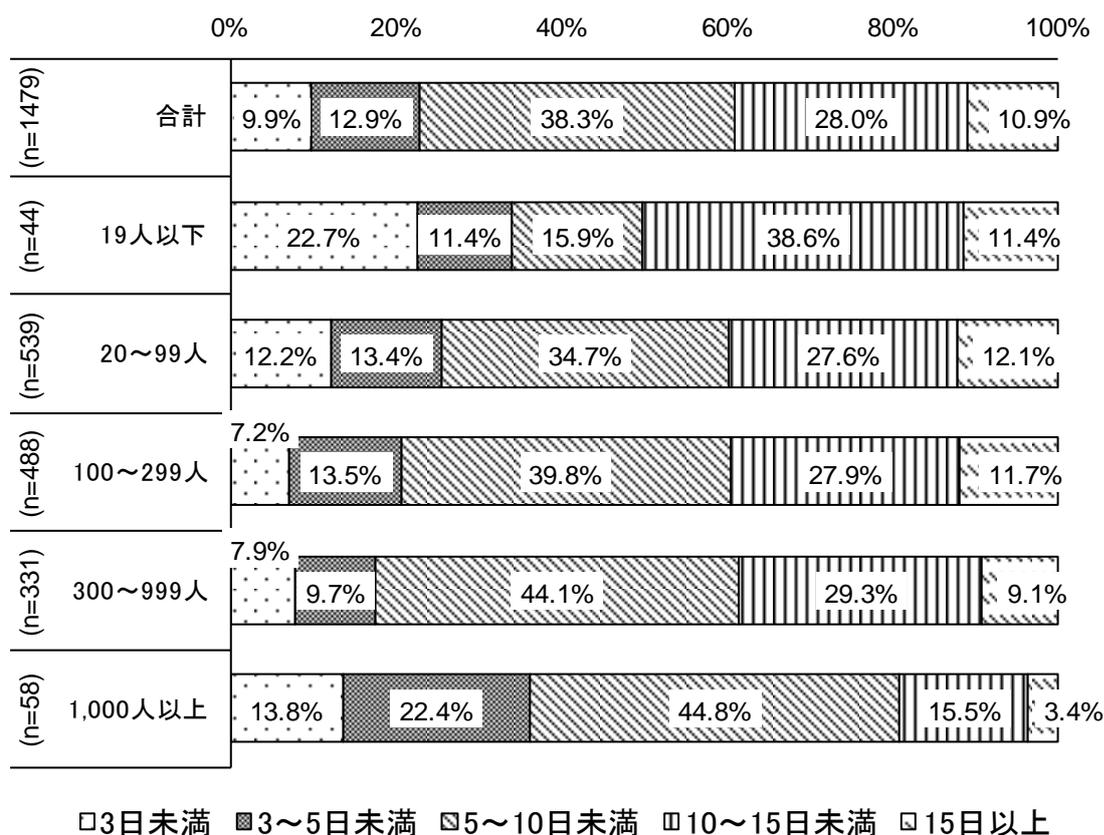
図表 2-17 年次有給休暇の正社員一人当たり平均付与日数カテゴリ [従業員規模別]



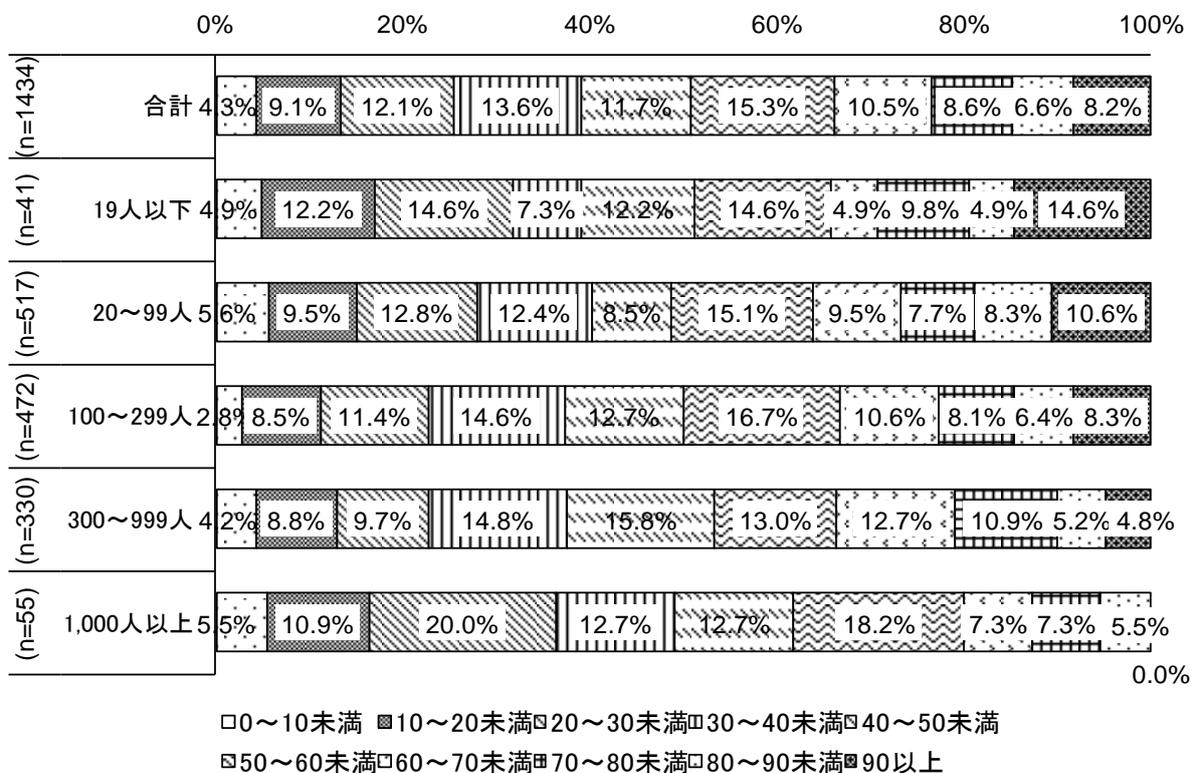
□15日未満 ■15～18日未満 ▨18～20日未満 ▩20～25日未満 ▪25日以上

⁷ 正社員の年次有給休暇（問 6(4)）のデータについては、以下の修正を行っている。
付与日数について、「6.0」未満をエラーとして、無回答に変換
取得日数については処理しない

図表 2-18 年次有給休暇の正社員一人当たり平均取得日数カテゴリ [従業員規模別]



図表 2-19 年次有給休暇の正社員一人当たり平均取得率カテゴリ [従業員規模別]

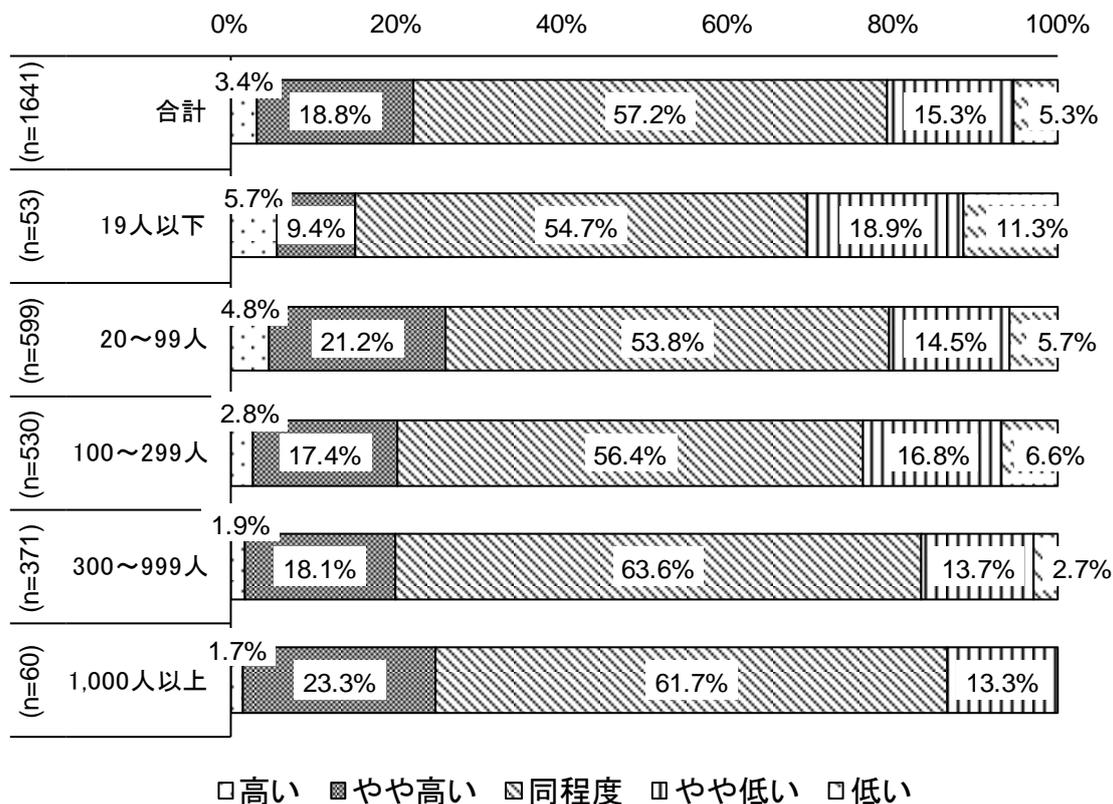


(注) 「年次有給休暇の正社員一人当たり付与日数」を「年次有給休暇の正社員一人当たり取得日数」で除して算出。

⑤ 正社員の年収（同規模同業他社の平均水準との比較）（問 6(5)）

- ・ 正社員の年収を同規模同業他社の平均水準との比較でみると、「同程度」が 57.2%と過半数を占め最も多い。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が小さいほど、「同程度」の割合が小さくなっており、高い企業と低い企業に分かれる傾向がみられる。

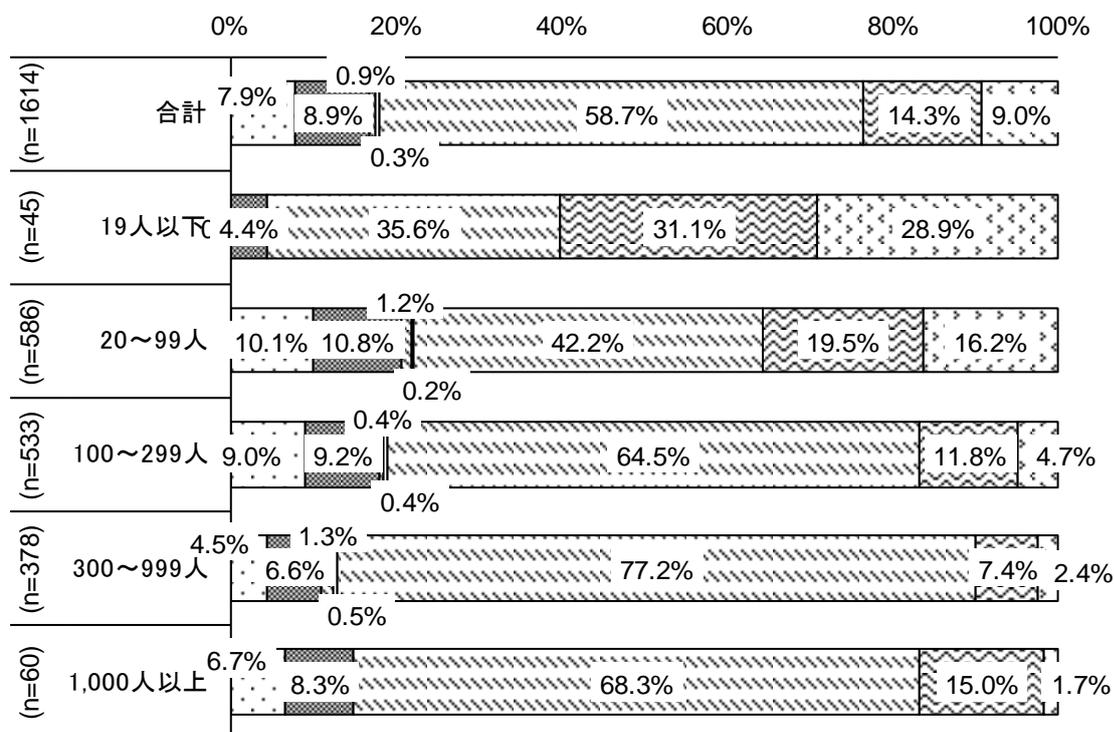
図表 2-20 同規模同業他社との年収の比較 [従業員規模別]



⑥ 正社員で入社した女性の働き方として多いパターン（問 6(6)）

- ・ 正社員で入社した女性の働き方として多いパターンをみると、「子を出産しても継続就業」が 58.7%と過半数を占め最も多い。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「子を出産しても継続就業」の割合が高くなる傾向が見られる。

図表 2-21 正社員で入社した女性の働き方として多いパターン [従業員規模別]

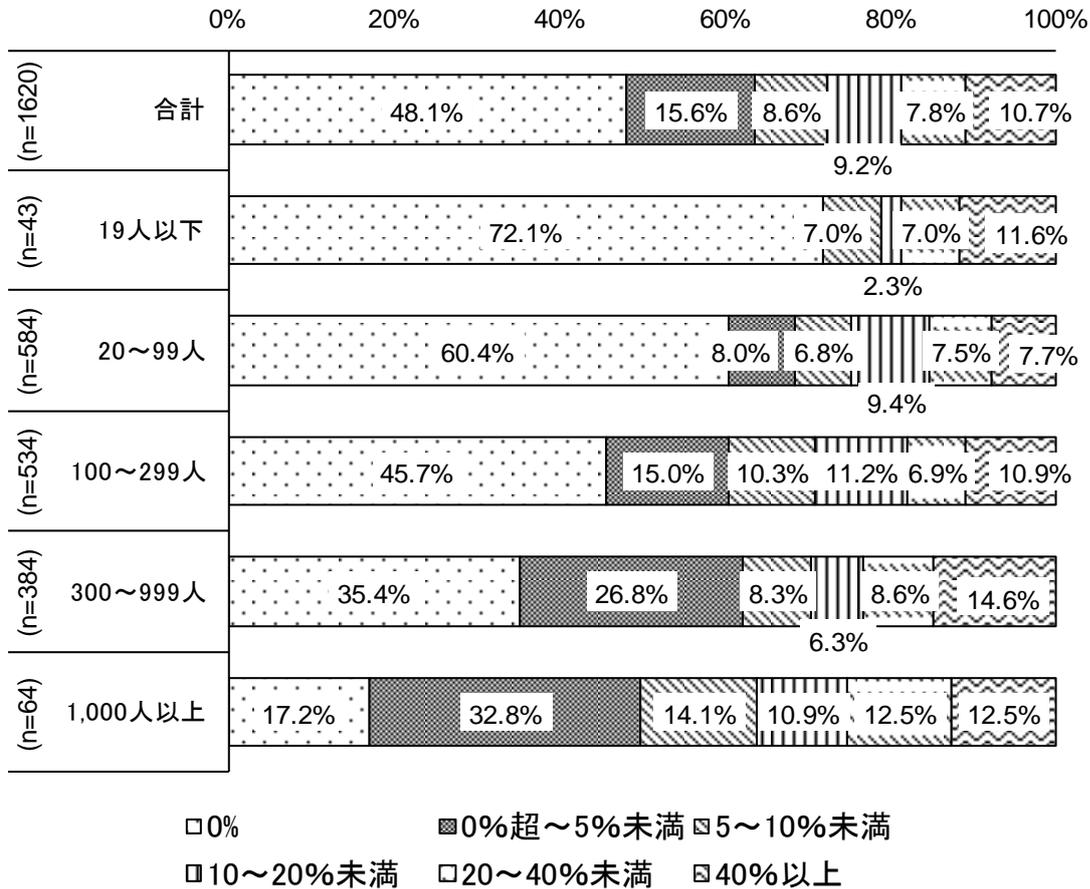


- 結婚を契機に退職
- 妊娠・出産を契機に退職
- 出産後、子の年齢が3～4歳となる頃までに退職
- 子が3～4歳から小学校入学する頃までの間に退職
- 子を出産しても継続就業
- その他のパターン
- 該当者はいない

⑦ 管理職に占める女性の割合（問 6(7)）

- ・ 管理職に占める女性の割合は、「0%」が 48.1%と半数近くを占め最も多い。次いで多いのは「0%超～5%未満」の 15.6%となっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、女性の割合が高まる傾向がみられる。

図表 2-22 管理職に占める女性の割合 [従業員規模別]



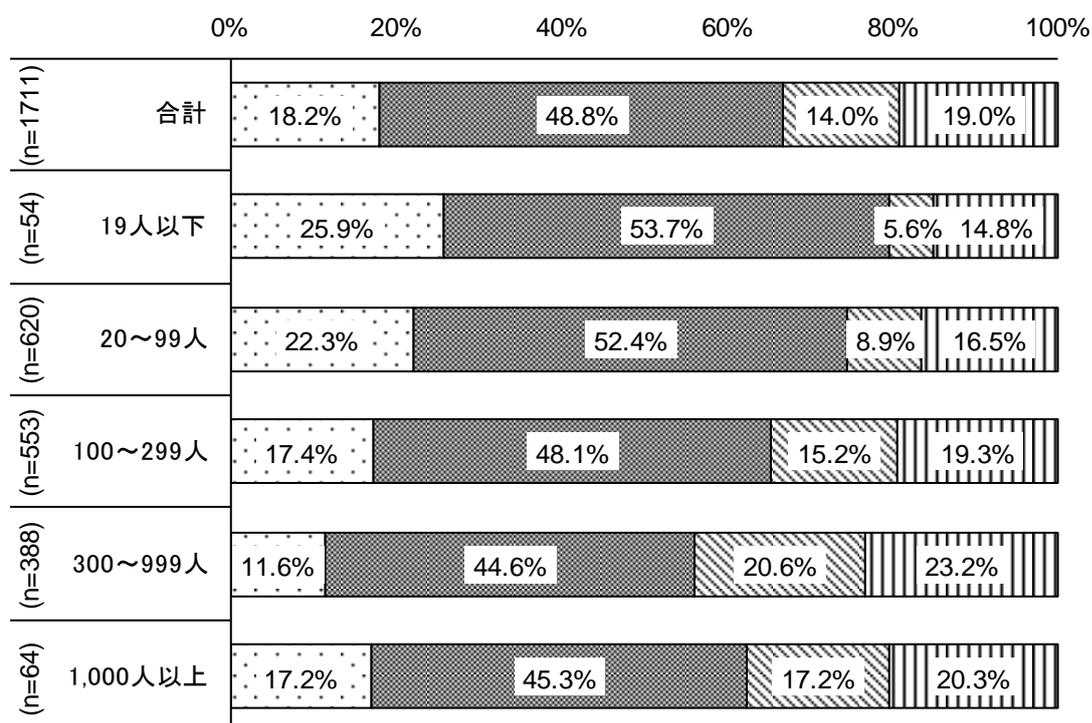
<高齢者・障害者について>

(7) 65歳以上の高齢者雇用（問7）

① 65歳以上の高齢者雇用についての仕組み（問7(1)）

- ・ 65歳以上の高齢者雇用についての仕組みは、「本人が希望し、社内の基準に合致すれば、ほぼ全員働くことができる」が48.8%と半数近くを占め最も多い。
- ・ 従業員規模別には、「本人が希望し、社内の基準に合致すれば、ほぼ全員働くことができる」の割合はほぼ変わらない。一方で、従業員規模が大きいほど「本人が希望すれば、ほぼ全員働くことができる」の割合が低くなり、逆に、「65歳以上の高齢者を雇用する仕組みがない」の割合が高くなっている。

図表 2-23 65歳以上の高齢者雇用についての仕組み [従業員規模別]

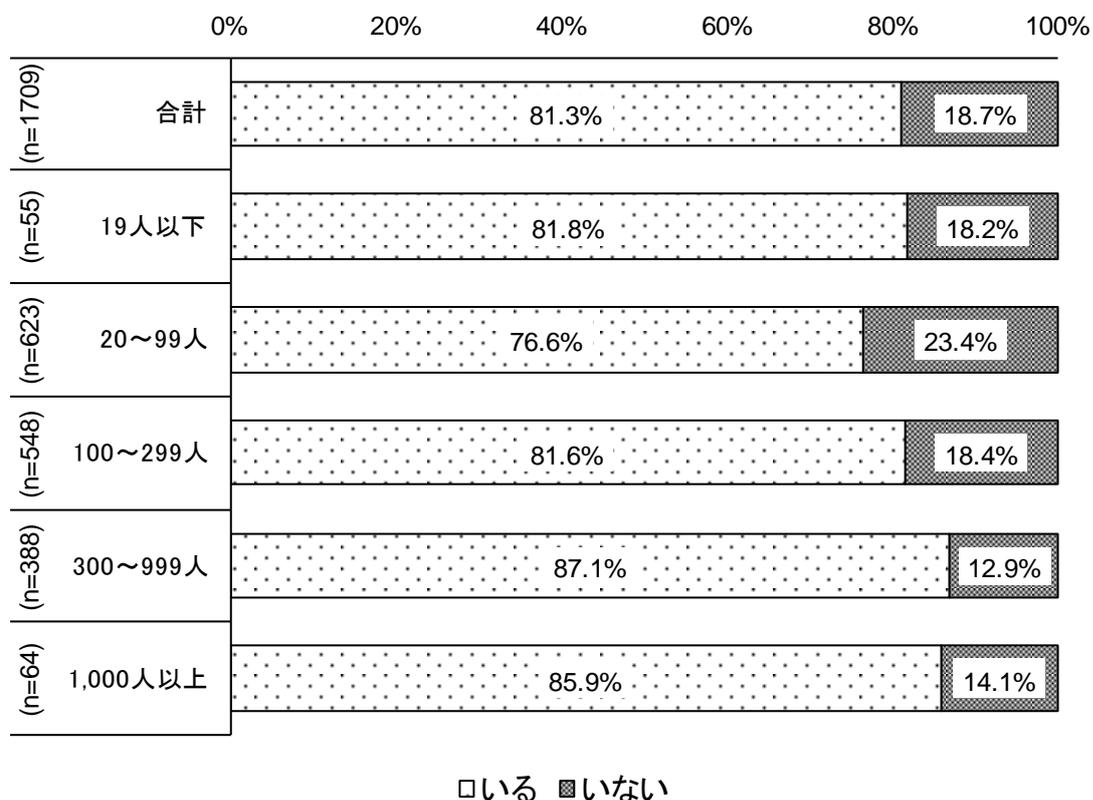


- 本人が希望すれば、ほぼ全員働くことができる
- 本人が希望し、社内の基準に合致すれば、ほぼ全員働くことができる
- その他
- 65歳以上の高齢者を雇用する仕組みはない

② 65歳以上の従業員の有無（問7(2)）

- ・ 65歳以上の従業員の有無をみると、「いる」が81.3%と大半を占める。
- ・ 従業員規模別には大きな違いはみられないが、従業員規模が大きいほど「いる」の割合がやや高くなっている。

図表 2-24 65歳以上の従業員の有無 [従業員規模別]

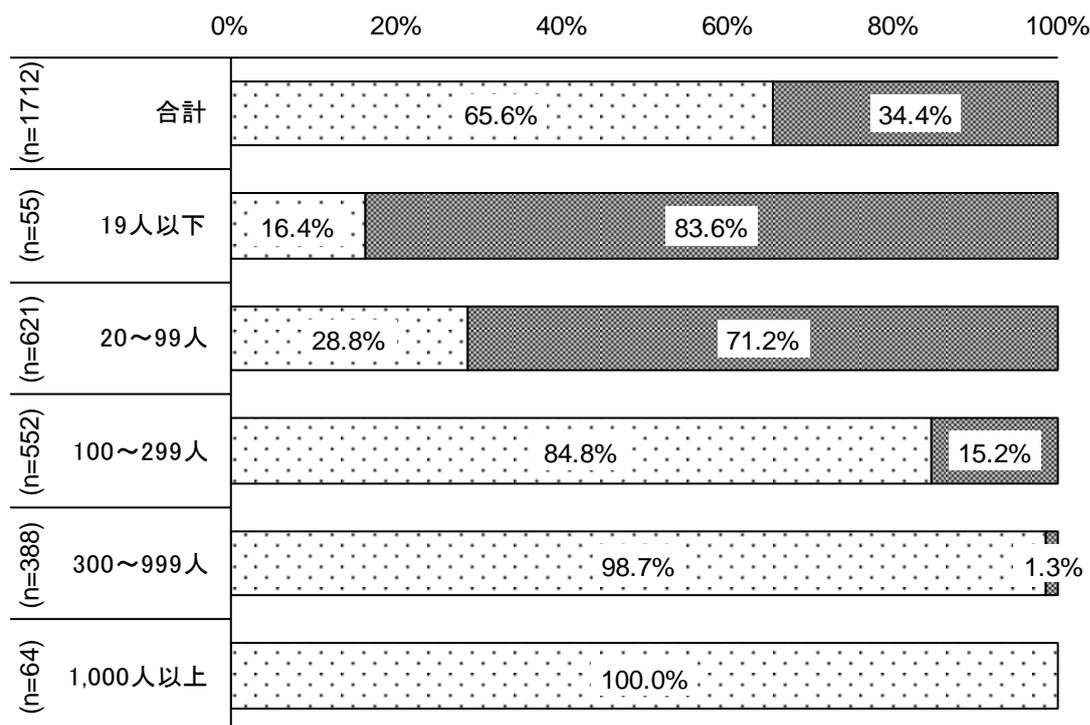


(8) 障害者雇用について (問 8)

① 障害者の雇用有無 (問 8(1))

- ・ 障害者の雇用有無は、「雇用している」が 65.6%、「雇用していない」が 34.4%となっている。
- ・ 従業者規模別に「雇用している」割合をみると、「20～99 人」が 28.8%、「100～299 人」が 84.8%、「300～999 人」が 98.7%となっている。

図表 2-25 障害者の雇用有無 [従業者規模別]

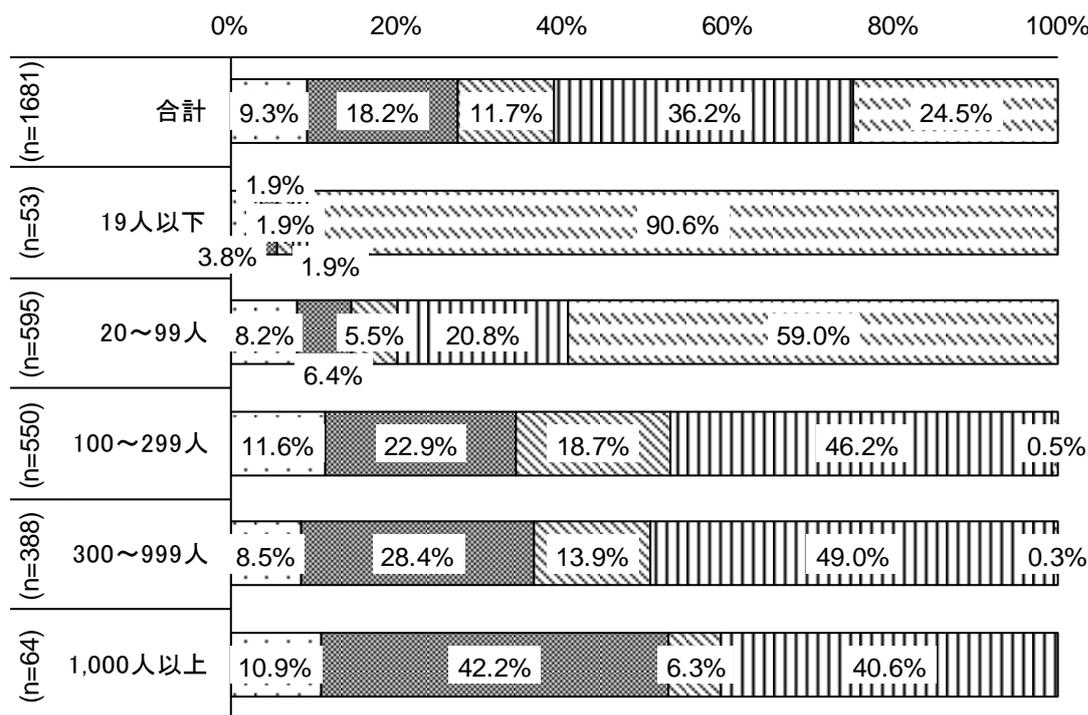


□雇用している ■雇用していない

② 障害者実雇用率の法定雇用率達成状況（問 8(2)）

- ・ 障害者実雇用率の法定雇用率達成状況は、「法定雇用率を下回っている」が 36.2%と最も多く、次いで、「常用労働者数 49 人以下のため障害者雇用率制度の対象外である」が 24.5%、「法定雇用率を上回っている（5%未満）」が 18.2%となっている。
- ・ 従業員規模別には、「20～99 人」では「常用労働者数 49 人以下のため障害者雇用率制度の対象外である」が 59.0%と多くを占める。一方で、「100～299 人」「300～999 人」では、「法定雇用率を下回っている」がそれぞれ 46.2%、49.0%と多くなっている。

図表 2-26 障害者実雇用率の法定雇用率達成状況 [従業員規模別]



- 法定雇用率を上回っている(5%以上)
- 法定雇用率を上回っている(5%未満)
- ▨ 法定雇用率と同じ
- ▤ 法定雇用率を下回っている
- 常用労働者数49人以下のため障害者雇用率制度の対象外である

<経営について>

(9) 経営において重視している要素 (問9)

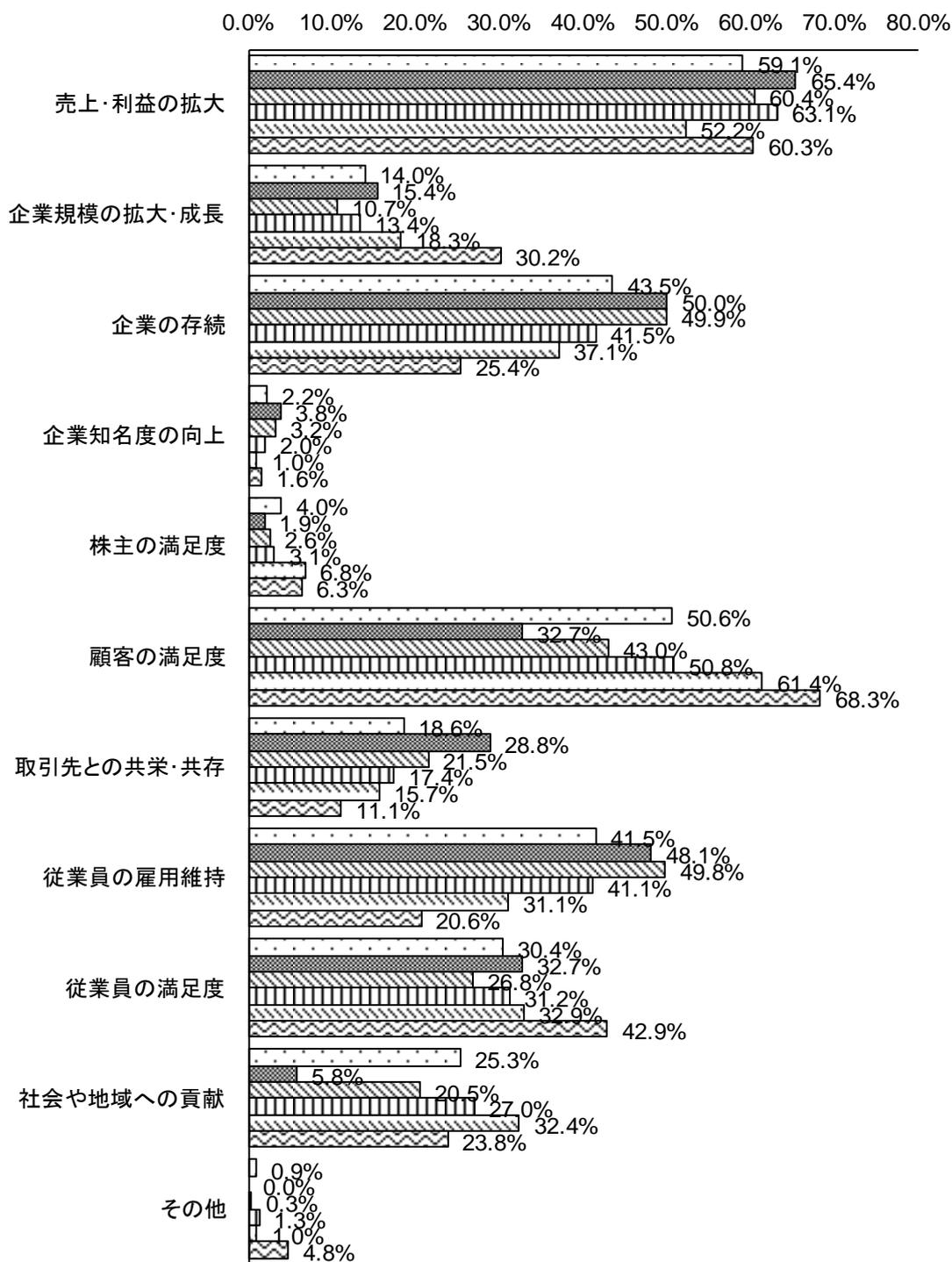
<経営において重視している要素 (複数回答) >

- ・ 経営において重視している要素 (複数回答) は、「売上・利益の拡大」が 59.1%、「顧客の満足度」が 50.6%、「企業の存続」が 43.5%、「従業員の雇用維持」が 41.5%と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、「売上・利益の拡大」については従業員規模によらず高い割合を示している。一方で、「顧客の満足度」については従業員規模が大きいほど高い割合を示しており、逆に、「企業の存続」と「従業員の雇用維持」については従業員規模が大きいほど小さい割合を示している。

<経営において最も重視している要素>

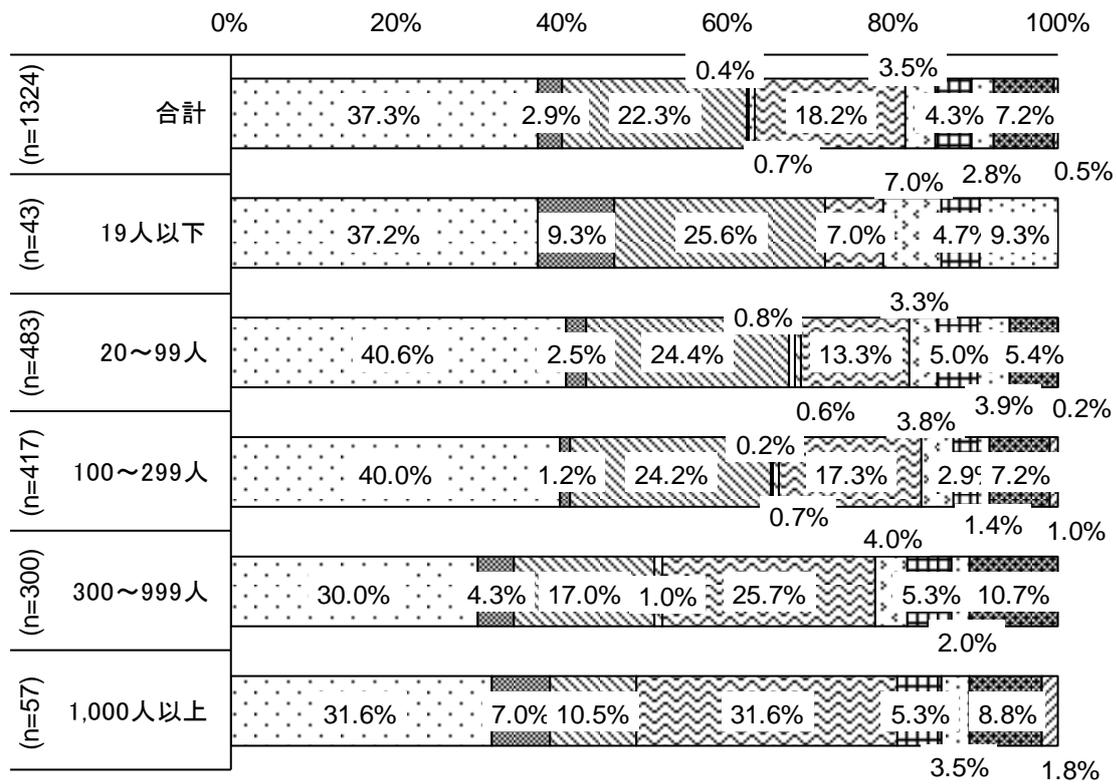
- ・ 経営において最も重視している要素は、「売上・利益の拡大」が 37.3%、「企業の存続」が 22.3%、「顧客の満足度」が 18.2%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、「20～99人」「100～299人」と「300～999人」との間で差がみられる。具体的には、「売上高・利益の拡大」が「20～99人」「100～299人」では 40%程度であるのに対して、「300～999人」では 30%程度と低くなり、逆に、「顧客の満足度」が、「20～99人」「100～299人」では 15%前後であるのに対して、「300～999人」では 25%程度と高くなっている。

図表 2-27 経営において重視している要素（複数回答）〔従業員規模別〕



□(n=1695) 合計 ▣(n=52) 19人以下 ▤(n=619) 20~99人
 ▥(n=545) 100~299人 ▦(n=383) 300~999人 ▧(n=63) 1,000人以上

図表 2-28 経営において最も重視している要素 [従業員規模別]



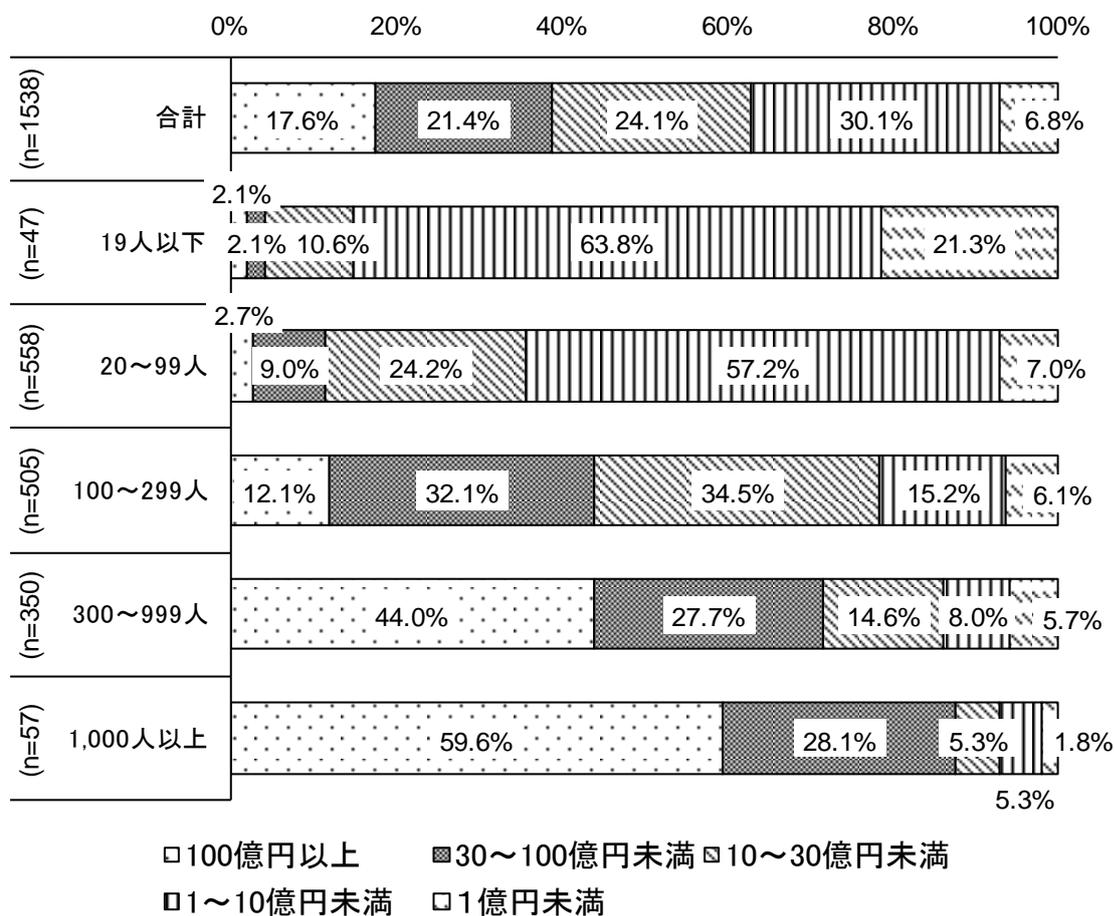
- 売上・利益の拡大 ■ 企業規模の拡大・成長 □ 企業の存続
- 企業知名度の向上 □ 株主の満足度 □ 顧客の満足度
- 取引先との共栄・共存 □ 従業員の雇用維持 □ 従業員の満足度
- 社会や地域への貢献 □ その他

(10) 直近決算期の業績

① 売上高 (問 10(1))

・ 回答企業の直近決算期の売上高は、「1～10億円未満」が30.1%、「10～30億円未満」が24.1%、「30～100億円未満」が21.4%と多くなっている。

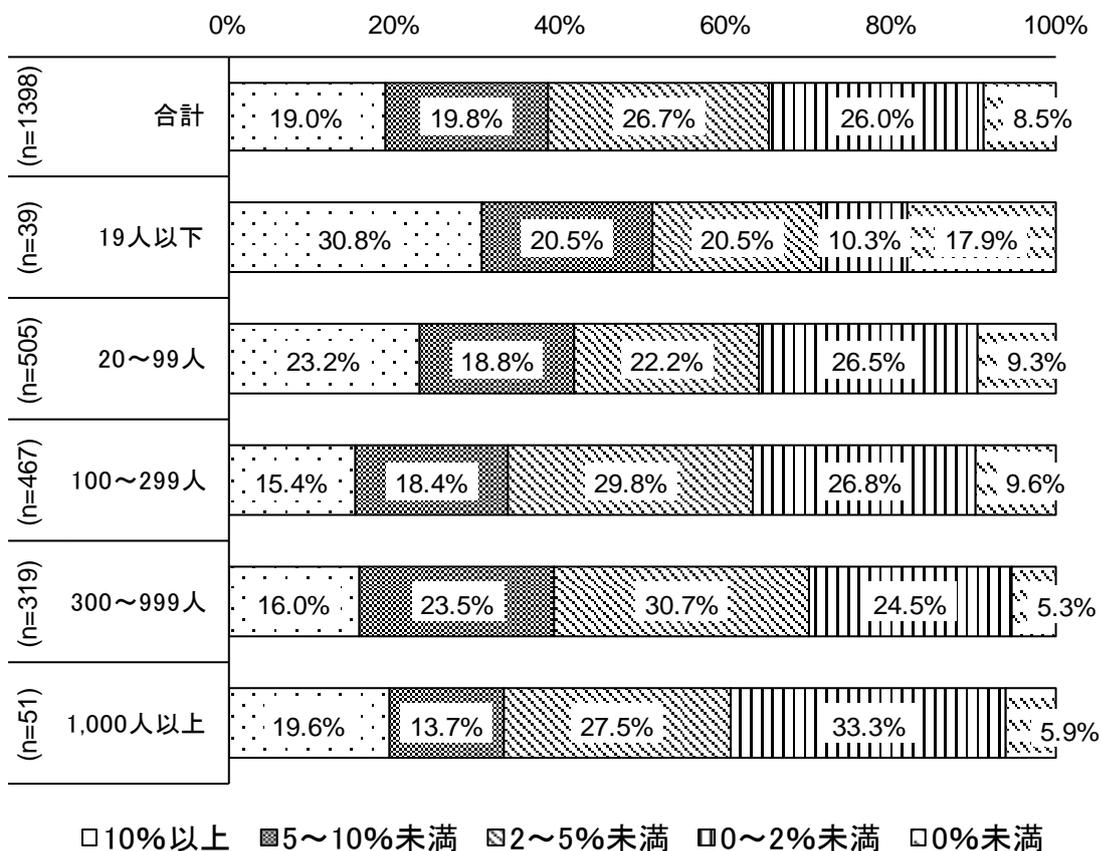
図表 2-29 直近決算期の売上高 [従業員規模別]



② 直近決算期の売上高営業利益率（問 10(2)）

- 直近決算期の売上高営業利益率は、「2～5%未満」が 26.7%、「0～2%未満」が 26.0%、「5～10%未満」が 19.8%、「10%以上」が 19.0%となっている。
- 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-30 従業員規模の直近決算期の売上高営業利益率 [従業員規模別]

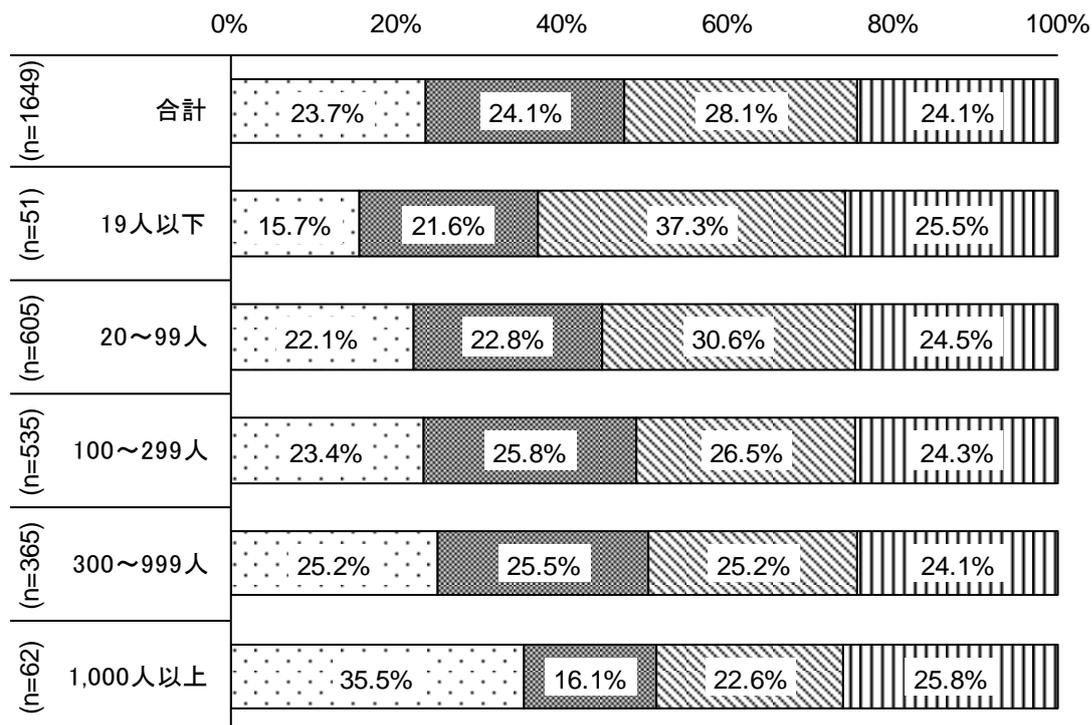


(11) 売上高営業利益率の増減状況 (問 11)

① 売上高営業利益率の増減状況 (10年前～5年前) (問 11(1))

- ・ 売上高営業利益率の増減状況 (10年前～5年前) については、「減少傾向」が 28.1% と最も多いが、「横ばい傾向」(24.1%)、「増減があり、傾向といえるものはない」(24.1%)、「増加傾向」(23.7%) に大きく四分されている状況である。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられないが、従業員規模が大きいほどやや増加傾向が強くなっている。

図表 2-31 売上高営業利益率の増減状況 (10年前～5年前) [従業員規模別]

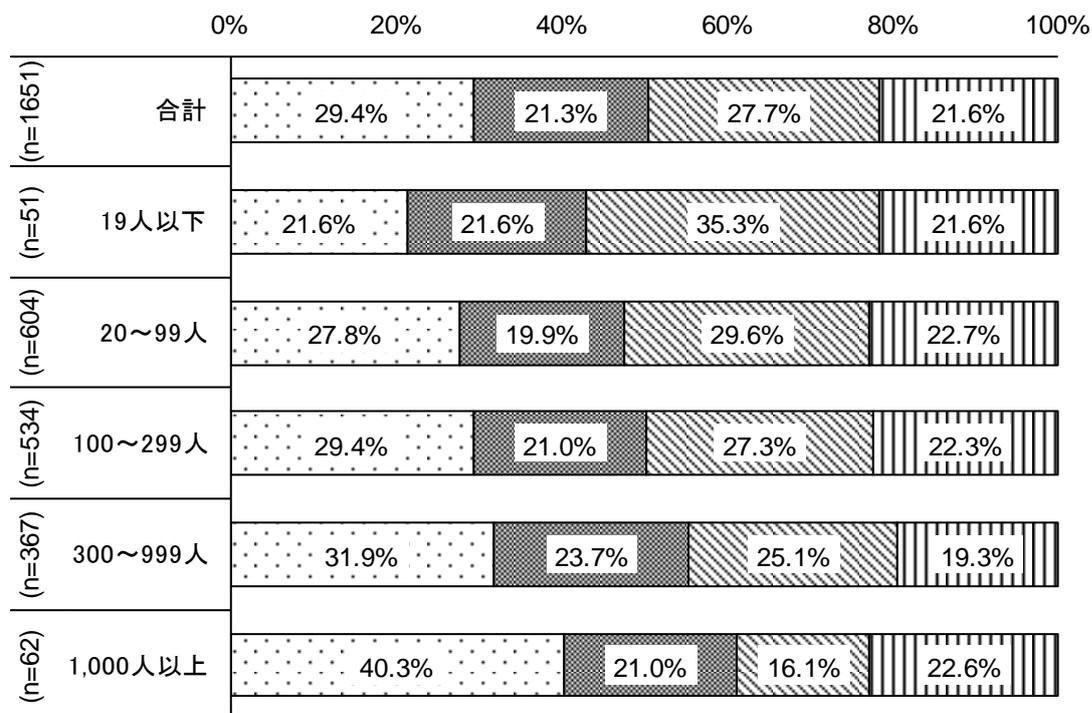


- 増加傾向
- 横ばい傾向
- ▨ 減少傾向
- ▩ 増減があり、傾向といえるものはない

② 売上高営業利益率の増減状況（5年前～現在）（問 11(2)）

- ・ 売上高営業利益率の増減状況（5年前～現在）については、「増加傾向」が29.4%と最も多いが、「増加傾向」も27.7%と同程度に多い。また、「横ばい傾向」（21.3%）、「増減があり、傾向といえるものはない」（21.6%）といずれも20%を超えている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「増加傾向」の割合が高くなっている。

図表 2-32 売上高営業利益率の増減状況（5年前～現在）[従業員規模別]



- 増加傾向
- 横ばい傾向
- ▨ 減少傾向
- ▩ 増減があり、傾向といえるものはない

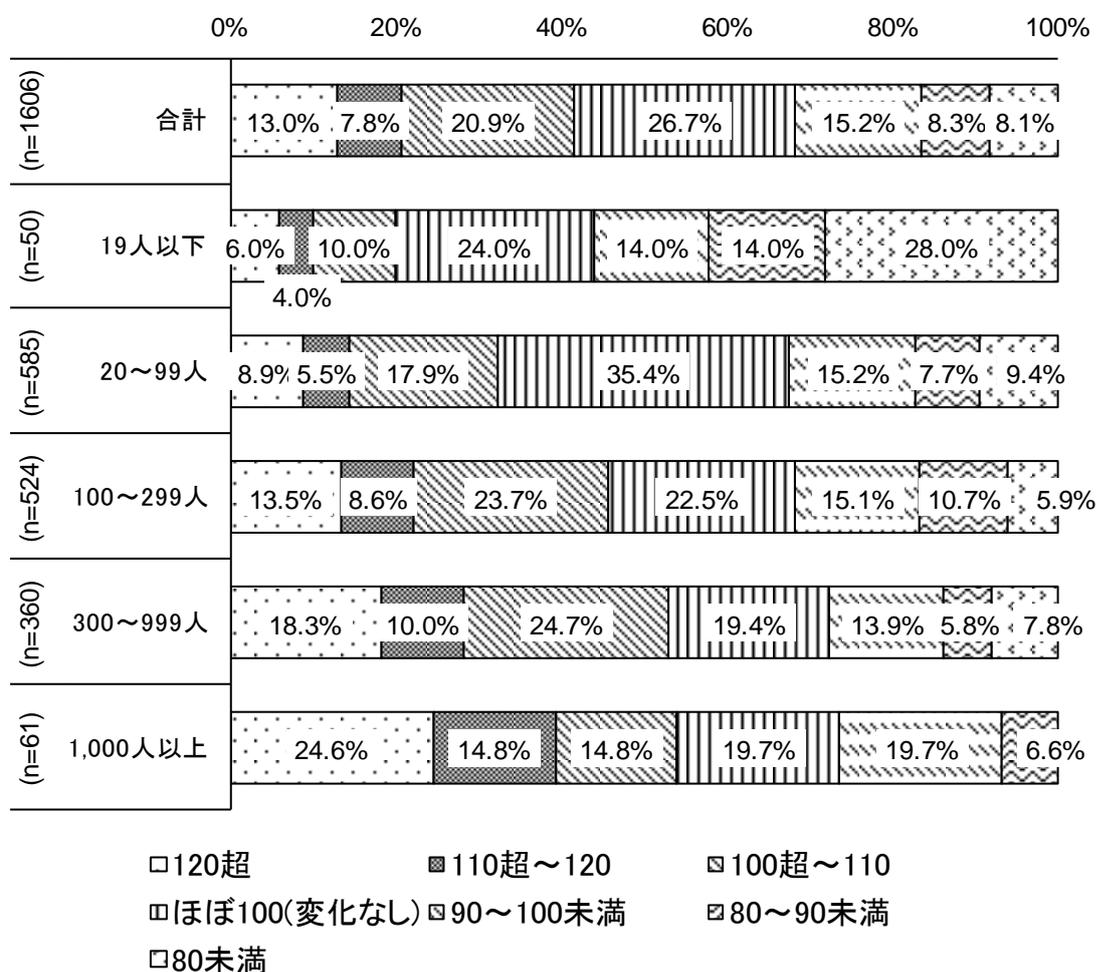
(12) 10年前を100としたときの5年前や現在の従業員数や売上高の水準

① 従業員規模

1) 10年前を100としたときの5年前の水準(問12(1)①)

- 従業員規模について、10年前を100としたときの5年前の水準をみると、「ほぼ100(変化なし)」が26.7%で最も多く、次いで、「100超～110」が20.9%で多くなっている。
- 従業員規模別には、例えば「20～99人」では、「ほぼ100(変化なし)」が35.4%と他の従業員区分での割合よりもかなり高い。反対に、「110超～120」「120超」では、「300～999人」での割合が大きい。このように、全体として、従業員規模が大きいほど、10年前を100としたときの5年前の水準は高くなっている。

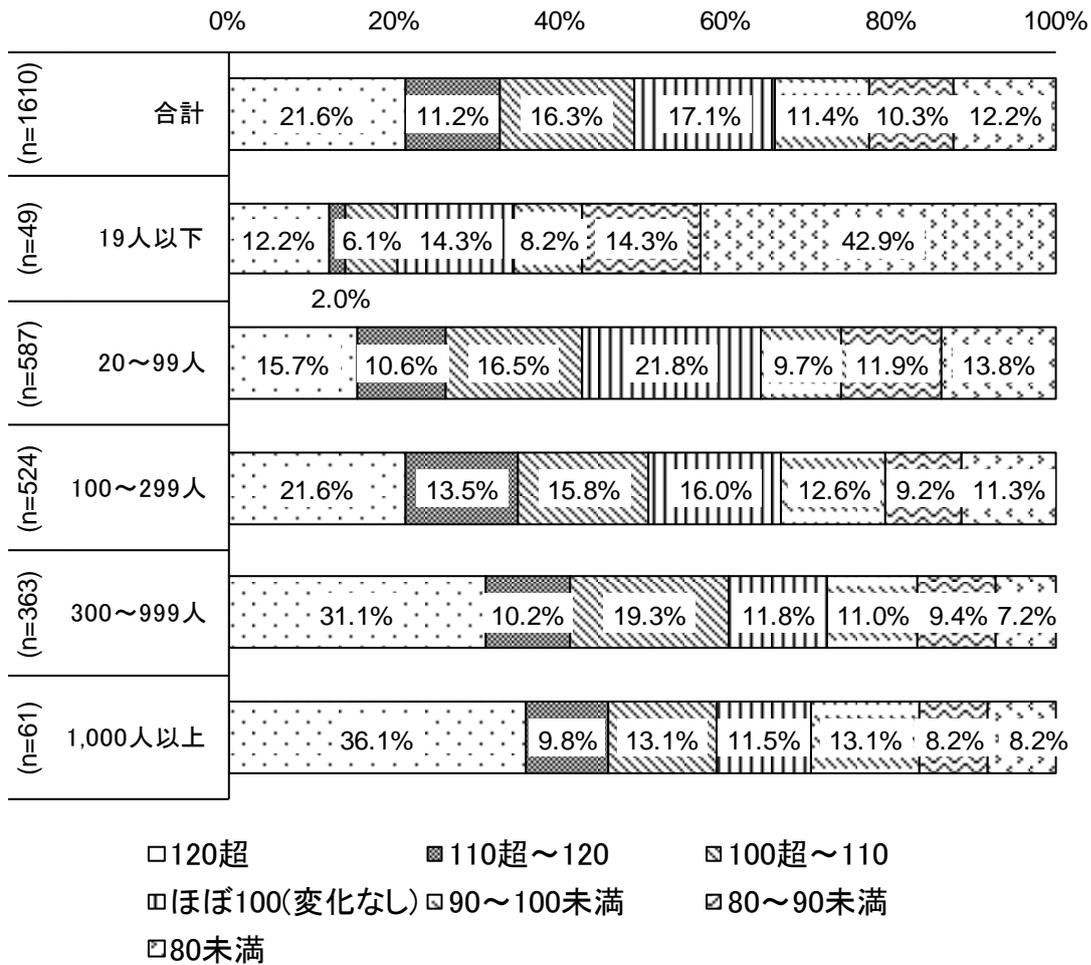
図表 2-33 従業員規模：①10年前を100としたときの5年前の水準 [従業員規模別]



2) 10年前を100としたときの現在の水準(問12(1)②)

- ・従業員規模について、10年前を100としたときの現在の水準をみると、「120超」が21.6%と最も多いが、「80未満」から「120超」までの水準に幅広く回答が広がっていることが分かる。
- ・従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「ほぼ100(変化なし)」の割合が低くなり、反対に、「120超」の割合が高くなるなど、全体として、従業員規模が大きいほど、10年前を100としたときの現在の水準は高くなっている。

図表 2-34 従業員規模：②10年前を100としたときの現在の水準 [従業員規模別]

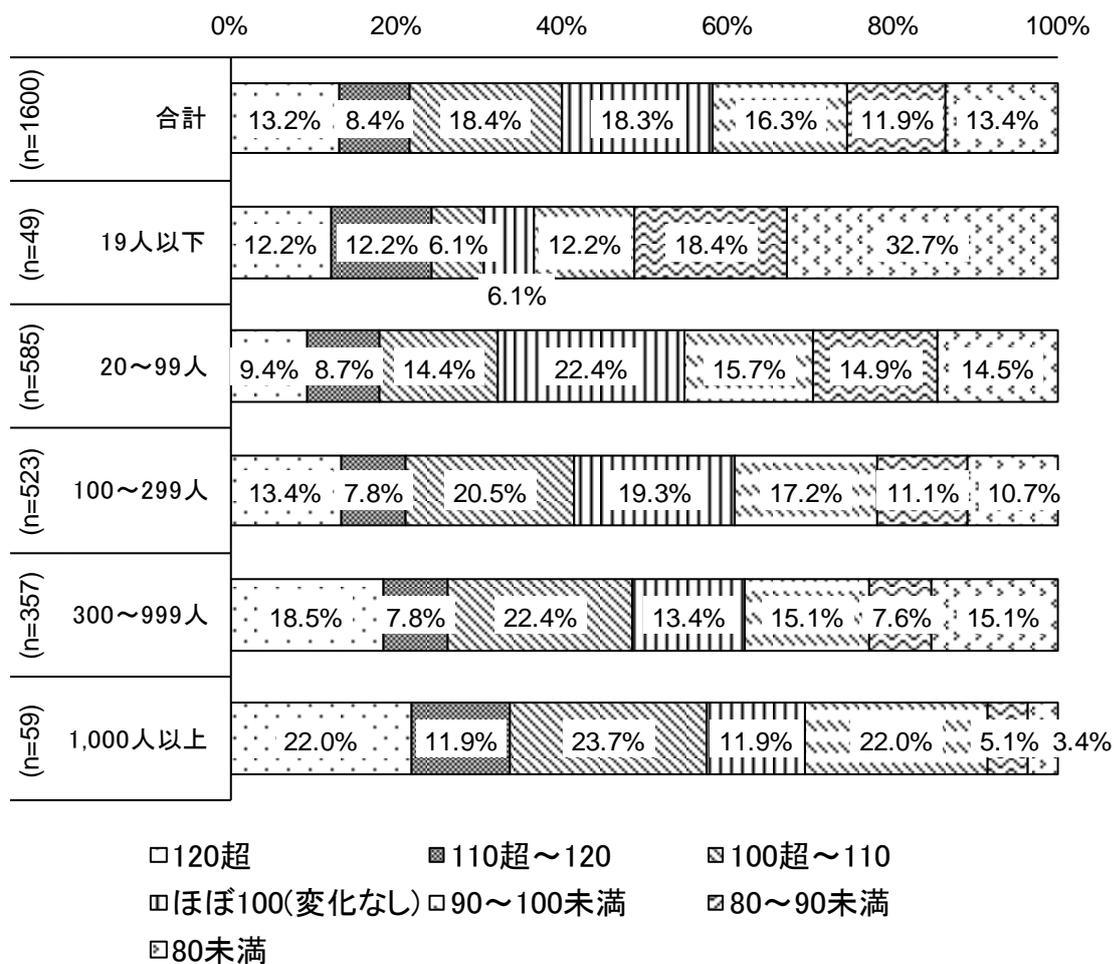


② 売上高

1) 10年前を100としたときの5年前の水準(問12(2)①)

- ・ 売上高について、10年前を100としたときの5年前の水準をみると、「100超～110」が18.4%、「ほぼ100(変化なし)」が18.3%と多く、これらの水準を中心に広がっている様子がみられる。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「100超～110」「120超」の割合が高くなるなど、従業員規模が大きいほど、10年前を100としたときの5年前の水準が高いとする回答割合が増加している。

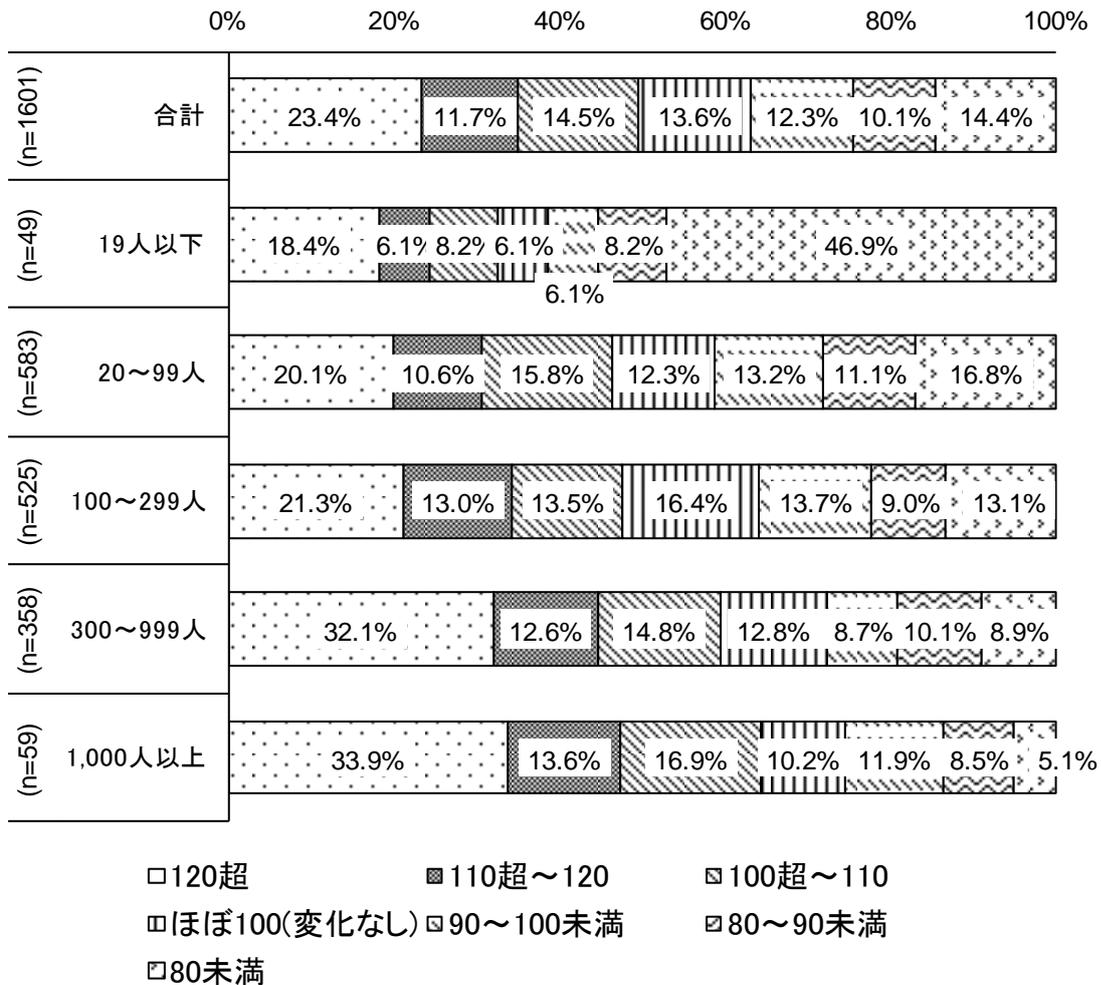
図表 2-35 売上高：①10年前を100としたときの5年前の水準 [従業員規模別]



2) 10年前を100としたときの現在の水準(問12(2)②)

- ・ 売上高について、10年前を100としたときの現在の水準をみると、「120超」が23.4%と最も多いが、「80未満」から「120超」までの水準に幅広く回答が広がっていることが分かる。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「120超」の割合が高くなるなど、全体として、従業員規模が大きいほど、10年前を100としたときの現在の水準は高くなっている。

図表 2-36 売上高：②10年前を100としたときの現在の水準 [従業員規模別]



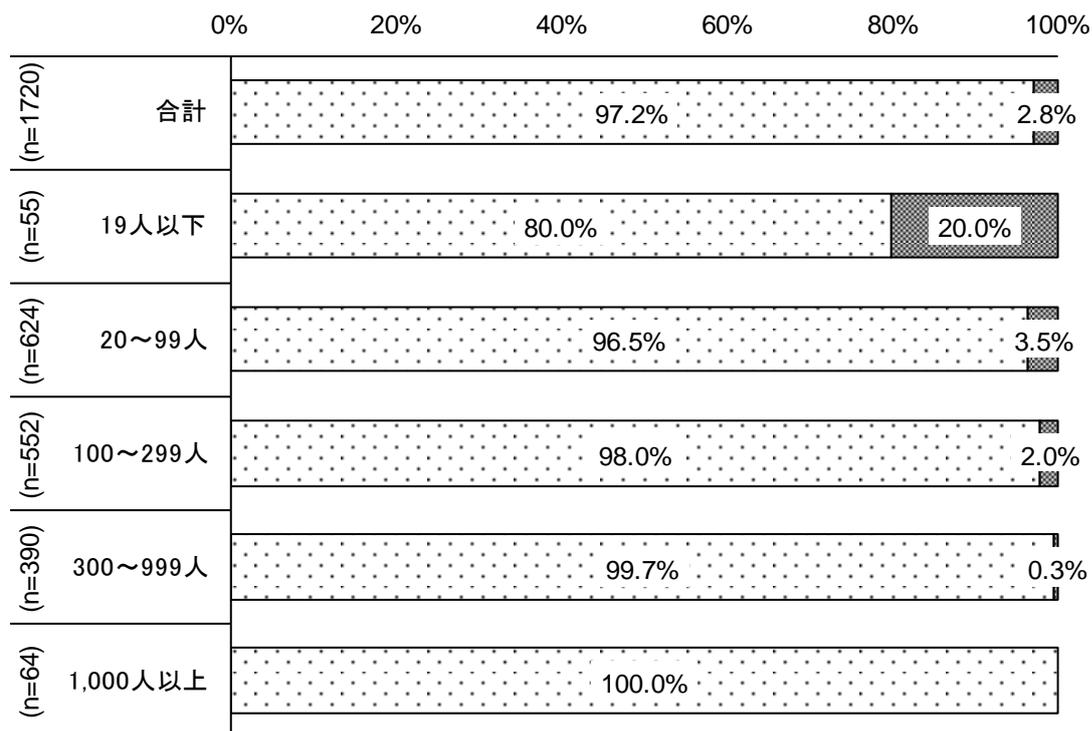
2. 人材の求人・採用及び定着の状況について

(1) 過去5年間の新卒又は中途採用による従業員の求人募集と充足

① 過去5年間の新卒又は中途採用による従業員の求人募集有無（問13）

- ・ 過去5年間の新卒又は中途採用による従業員の求人募集有無は、「した」が97.2%と大半を占める。
- ・ 従業員規模別には大きな違いはみられない。

図表 2-37 過去5年間の従業員の求人募集有無 [従業員規模別]

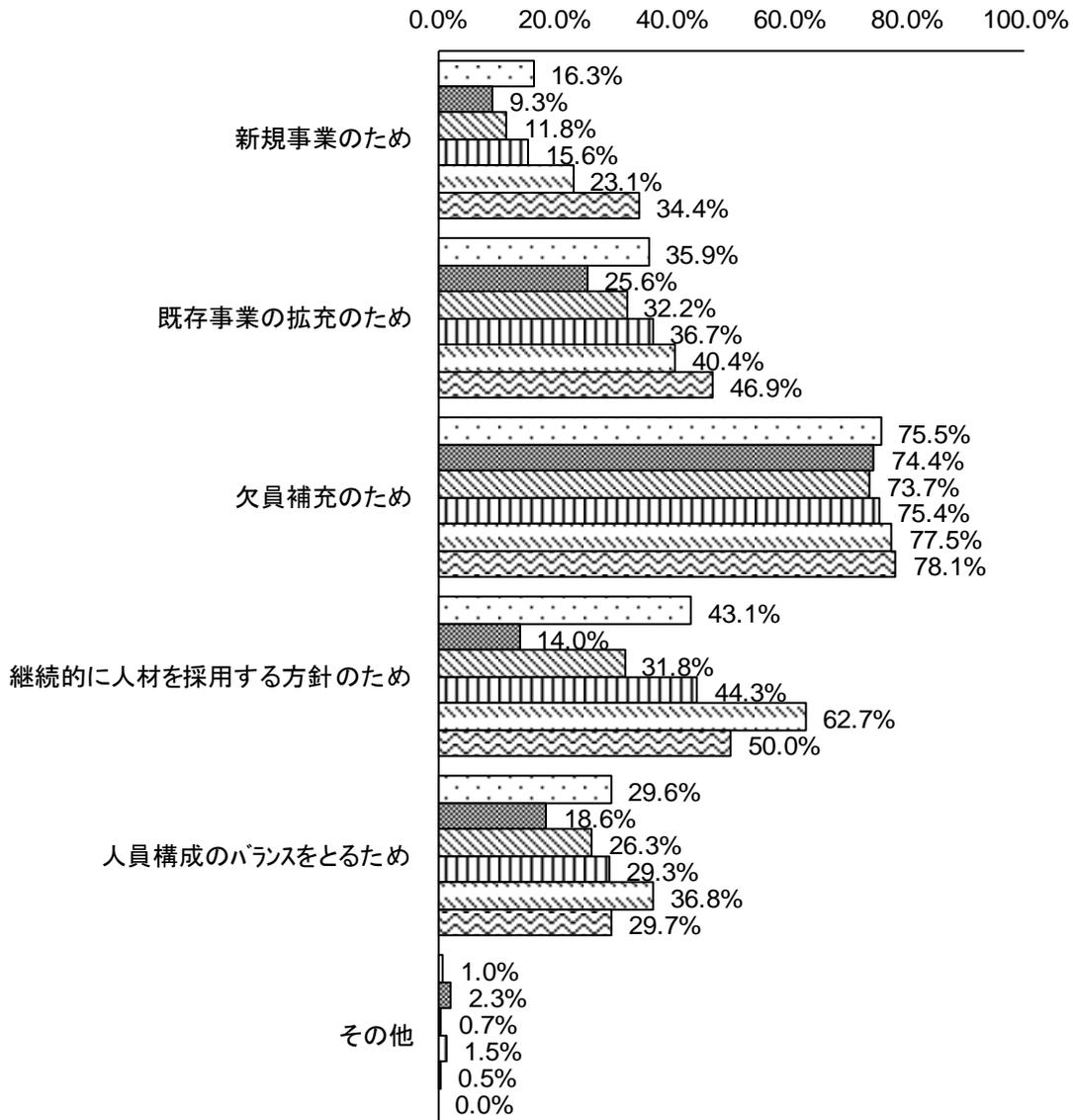


□した ■しなかった

② 「求人募集を「した」企業」 求人をした理由（付問 13-1）

- ・ 求人募集を「した」企業について、求人をした理由（複数回答）をみると、「欠員補充のため」が75.5%と大きな割合を占める。その他には、「継続的に人材を採用するため」が43.1%、「既存事業の拡充のため」が35.9%、「人員構成のバランスをとるため」が29.6%と順に大きくなっている。
- ・ 従業員規模別には、「欠員補充のため」は従業員規模によらず高い割合を示すが、その他の理由については、いずれも、従業員規模が大きいと回答割合が高い傾向がみられる。

図表 2-38 求人理由（付問 13-1）（複数回答）[従業員規模別]

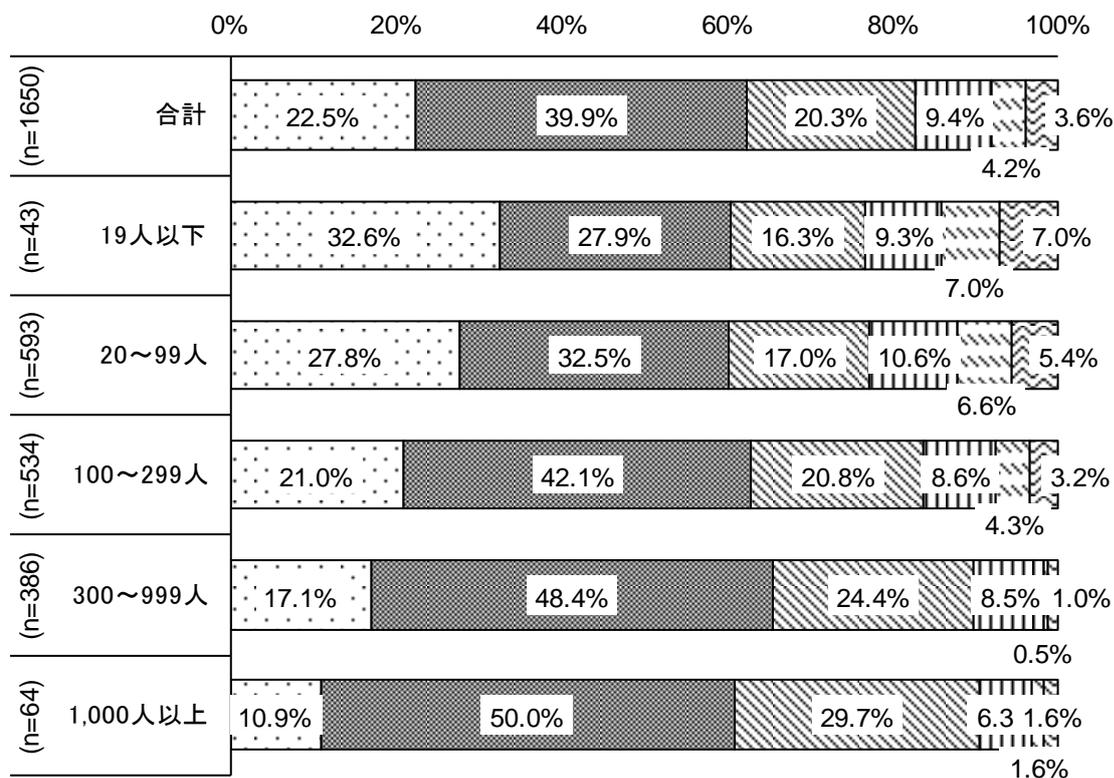


□(n=1664) 合計 ▣(n=43) 19人以下 ▤(n=600) 20~99人
 ▥(n=540) 100~299人 ▦(n=386) 300~999人 ▧(n=64) 1,000人以上

③ 「求人募集を「した」企業」 求人の充足程度（付問 13-2）

- ・ 求人募集を「した」企業について、求人の充足程度をみると、回答全体では、「すべてではないが 8 割以上充足できた」が 39.9%と約 4 割を占め最も多い。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が小さいほど「すべて充足できた」の割合が高くなり、反対に、「すべてではないが 8 割以上充足できた」の割合が低くなっている。

図表 2-39 求人の充足程度 [従業員規模別]

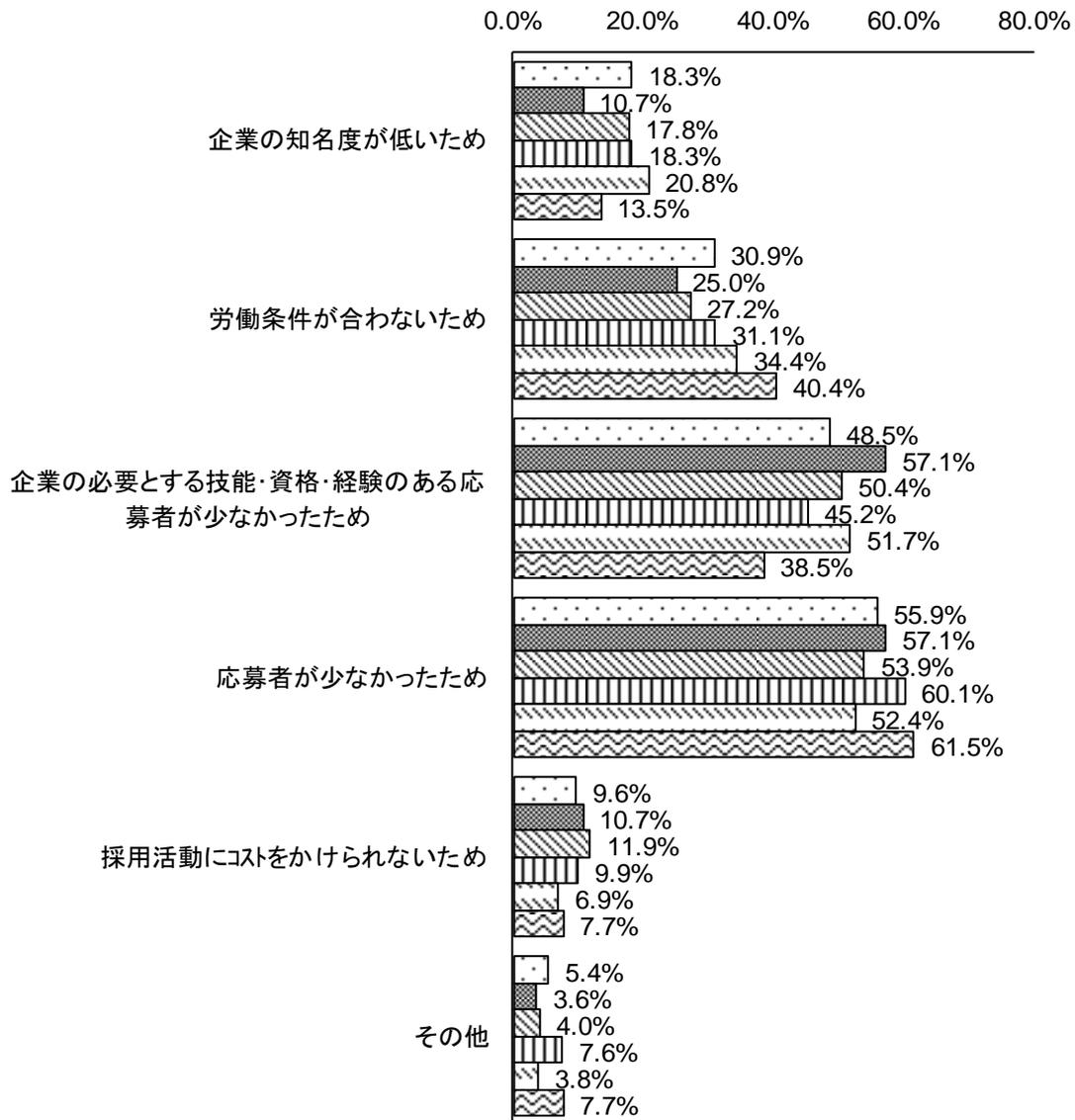


- すべて充足できた
- すべてではないが8割以上充足できた
- ▨ 6~8割充足できた
- ▧ 4~6割充足できた
- ▩ 2~4割充足できた
- 2割未満しか充足できなかった

④ [「すべて充足できた」以外の企業] 充足できなかった理由 (付問 13-3)

- ・ 「すべて充足できた」以外の企業について、充足できなかった理由をみると、「応募者が少なかったため」が55.9%で最も多い。次いで、「企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため」が48.5%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別にみると、「応募者が少なかったため」、「企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため」のいずれも大きな違いはみられない。

図表 2-40 充足できなかった理由 (付問 13-3) (複数回答) [従業員規模別]



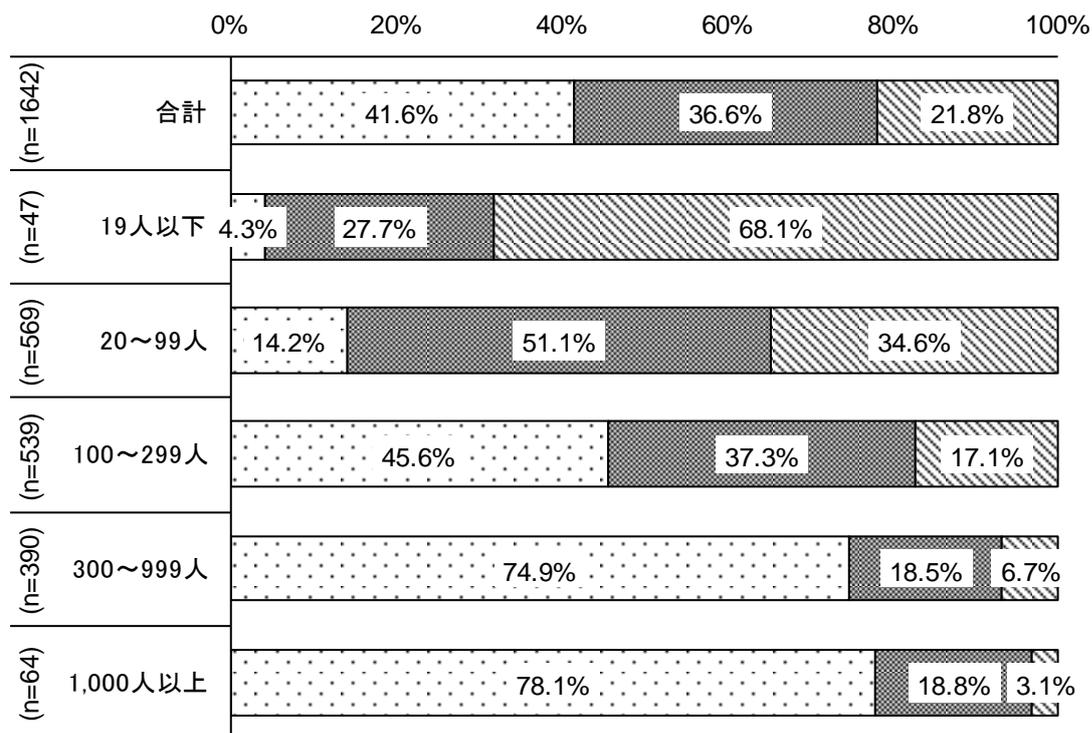
□(n=1144) 合計 ■(n=28) 19人以下 ▨(n=371) 20~99人
 ▩(n=383) 100~299人 ▪(n=288) 300~999人 ▫(n=52) 1,000人以上

(2) 過去5年間の新卒又は中途採用による従業員の採用 (問 14)

① 新卒者 (問 14(1))

- ・ 過去5年間の採用状況 (新卒者) は、「毎年採用した」が41.6%と最も多く、次いで、「毎年ではないが採用した」が36.6%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「毎年採用した」の割合が高くなり、逆に、「毎年ではないが採用した」「採用がなかった」の割合が低くなっている。

図表 2-41 過去5年間の採用状況 (新卒者) [従業員規模別]

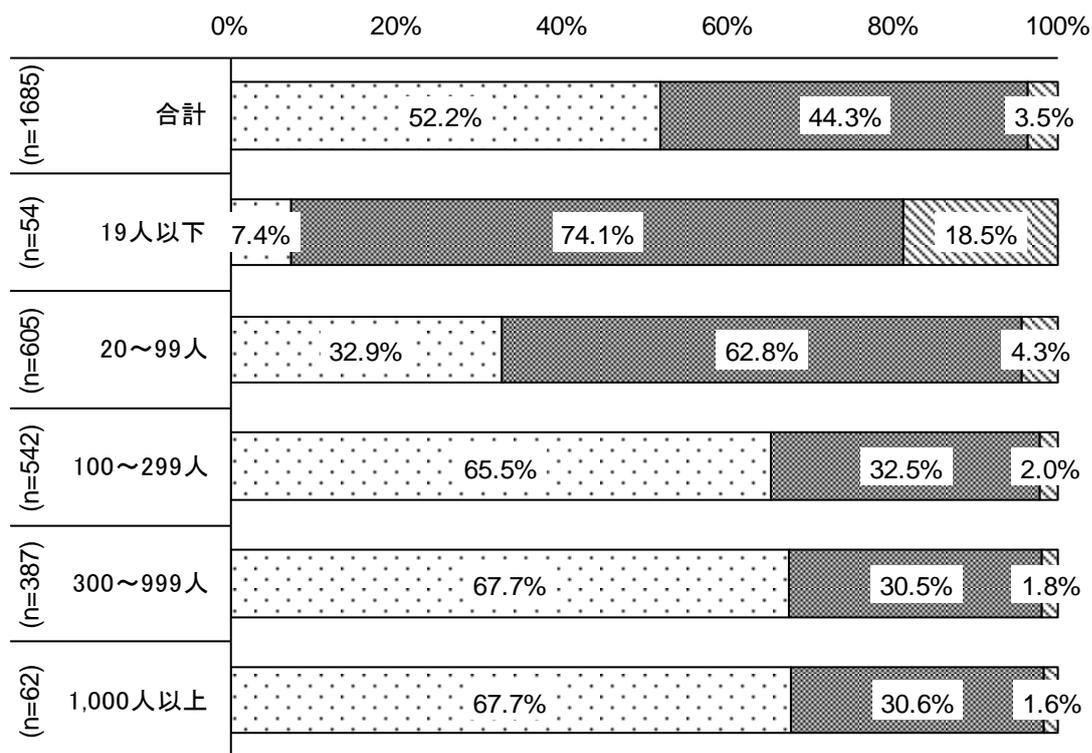


□ 毎年採用した ■ 毎年ではないが採用した ▨ 採用がなかった

② 中途採用者（問 14(2)）

- ・ 過去5年間の採用状況（中途採用者）は、「毎年採用した」が52.2%で最も多く、次いで「毎年ではないが採用した」が44.3%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、「20～29人」では、「毎年ではないが採用した」が62.8%と最も多くなっているのに対して、「100～299人」「300～999人」では、「毎年採用した」がそれぞれ65.5%、67.7%で最も多くなっている。

図表 2-42 過去5年間の採用状況:中途採用者 [従業員規模別]



□ 毎年採用した ■ 毎年ではないが採用した ▨ 採用がなかった

(3) 過去5年間の従業員の採用者数、離職者数 (問 15)

① 採用者数 (問 15(1))

<従業員>

- ・ 過去5年間の採用者数(従業員)は、「100人以上」が28.5%と最も多いが、次いで「20～49人」が22.6%で多くなるなど、「1～9人」から「100人以上」まで幅広く回答が広がっていることが分かる。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、採用者数が多くなる傾向がみられる。

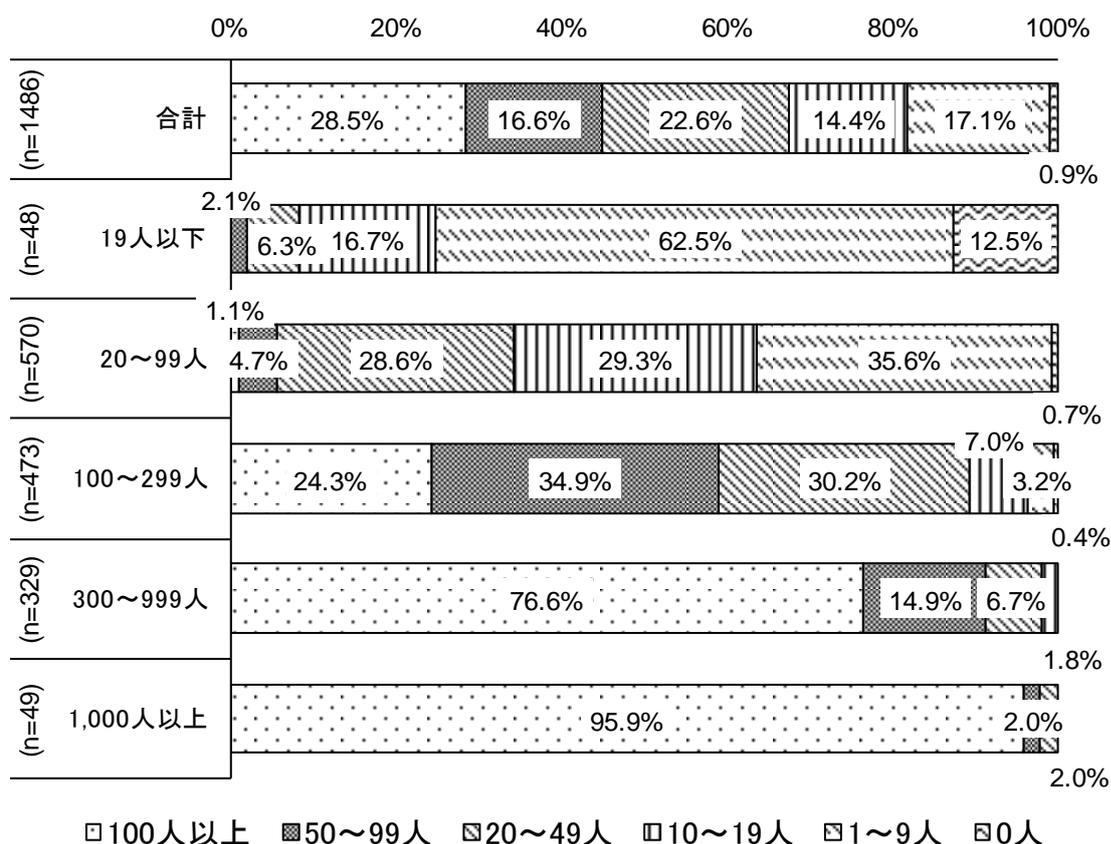
<正社員>

- ・ 過去5年間の採用者数(正社員)については、回答全体、従業員規模別には従業員数と同様の回答傾向となっている。

<従業員数に対する採用比率>

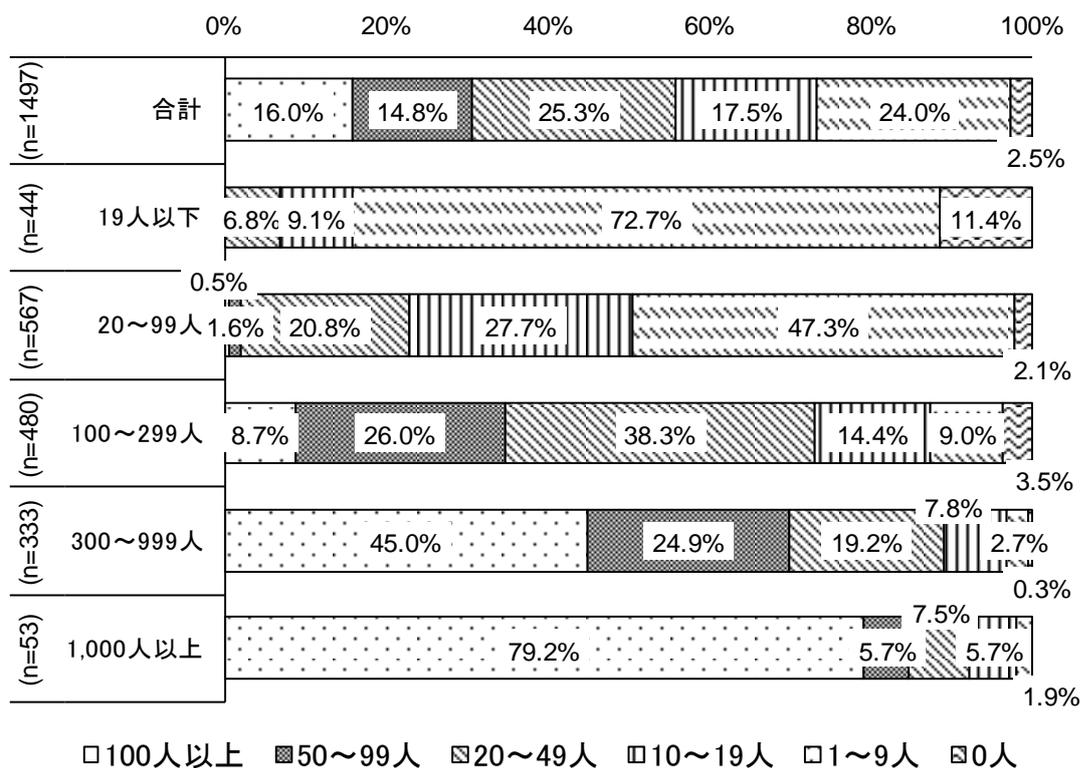
- ・ 次に、従業員数に対する従業員の採用者数比率をみると、「10～30%未満」が34.2%と最も多くなっている。これに次いで、「30～50%未満」(25.5%)、「50～100%未満」(24.2%)が多くなっている。
- ・ 従業員規模別には大きな違いはみられない。

図表 2-43 過去5年間採用者数(従業員_男女合計) [従業員規模別]



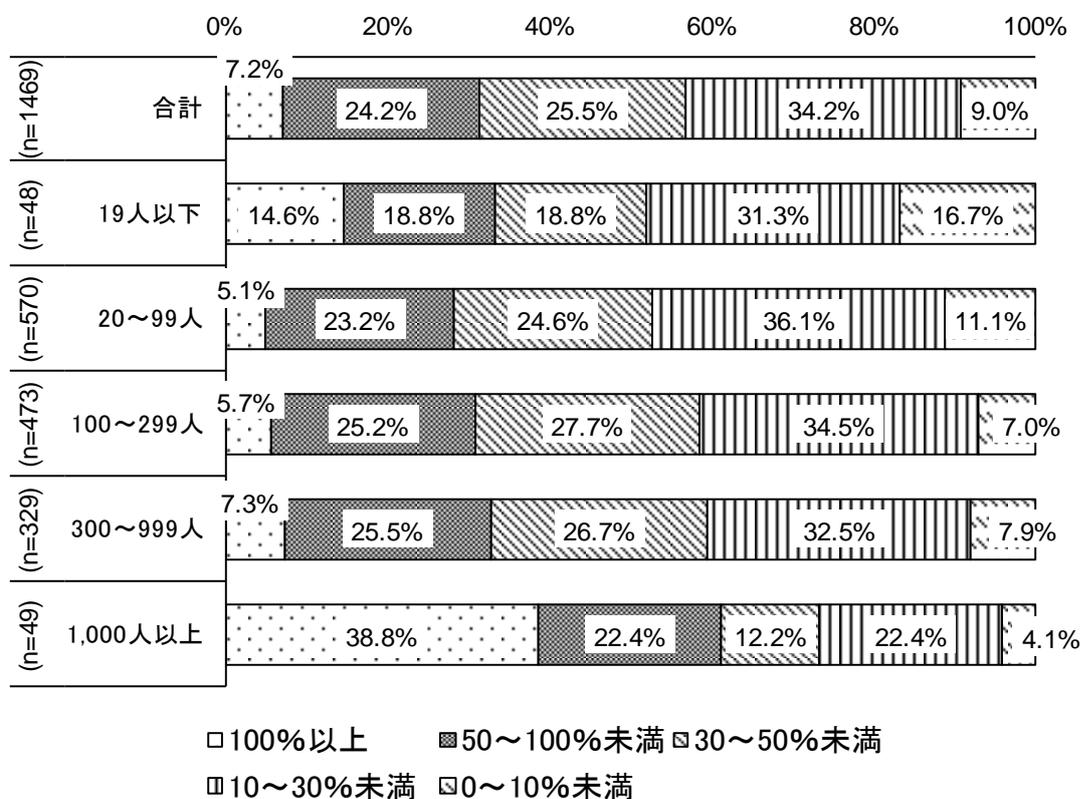
(注) 「採用者数(従業員)」の男性と女性の人数についての回答を和して算出。

図表 2-44 過去5年間採用者数（正社員_男女合計）〔従業員規模別〕



(注) 「採用者数（正社員）」の男性と女性の人数についての回答を和して算出。

図表 2-45 従業員採用者比率〔従業員規模別〕



(注) 「従業員数」（男女の計）に対する「採用者数（従業員）」（男女の計）の割合を算出。

② 離職者数（問 15(2)）

<従業員>

- ・ 過去5年間の離職者数（従業員）は、「1～9人」が25.0%と最も多いが、次いで多いのが「100人以上」（24.1%）となるなど、「1～9人」から「100人以上」まで幅広く回答が広がっていることが分かる。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、離職者数が多くなる傾向がみられる。

<正社員>

- ・ 過去5年間の離職者数（正社員）について、従業員数（従業員）と概ね同様の傾向となっている。

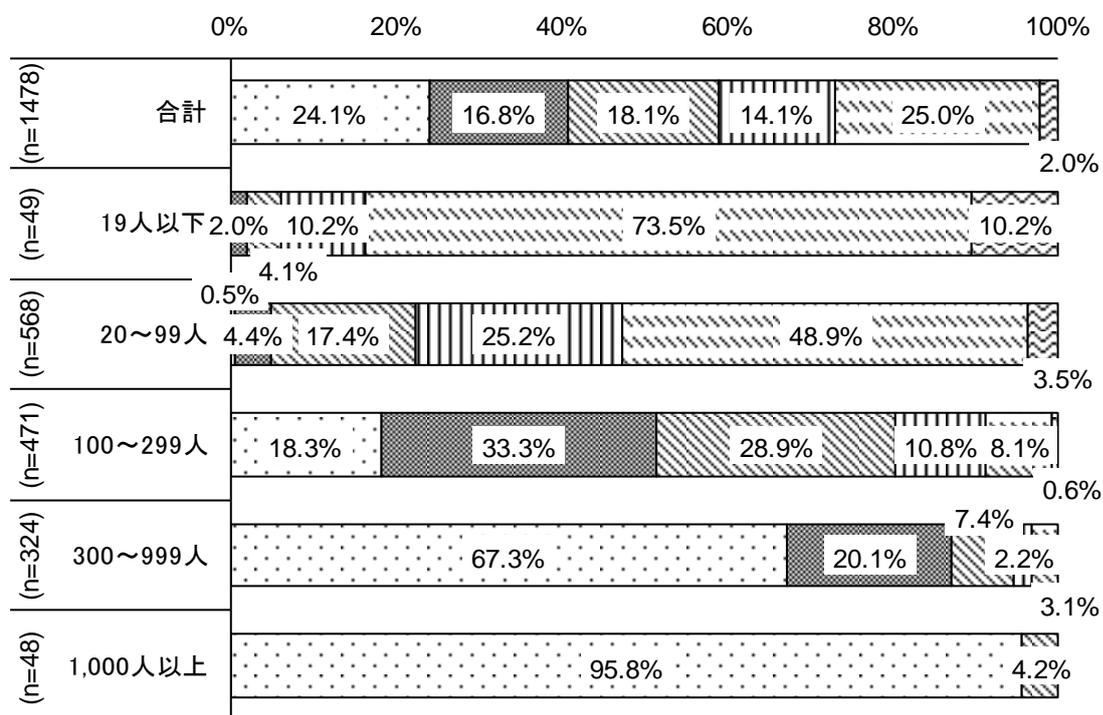
<従業員数に対する離職者数比率>

- ・ 従業員数に対する従業員の離職者数比率をみると、「10～30%未満」が37.0%と最も多くなっている。これに次いで、「30～50%未満」（20.9%）、「0～10%未満」（18.2%）、「50～100%未満」（18.2%）の順に多くなっている。
- ・ 従業員規模別には「20～99人」で「0～10%未満」の割合が高くなるなど、離職者比率が低くなっている。

<従業員数に対する従業員の純増比率>

- ・ 従業員数に対する従業員の純増比率（採用者比率－離職者比率）をみると、「10～30%未満」が27.8%と最も多いが、次いで「減少」が27.6%と多くなるなど、企業による違いが顕著となっている。
- ・ 従業員規模別には、「20～99人」で「減少」の割合が低いことが特徴となっている。

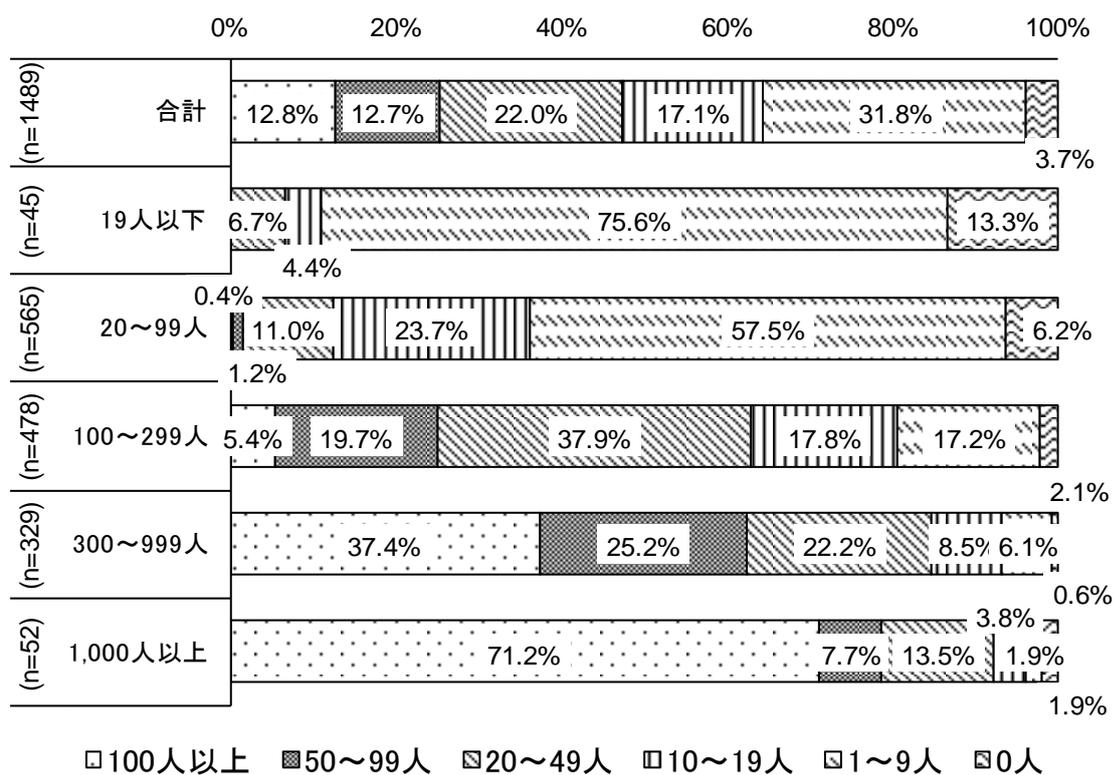
図表 2-46 過去5年間離職者数（従業員_男女合計）[従業員規模別]



□100人以上 ■50～99人 ▨20～49人 ▩10～19人 □1～9人 □0人

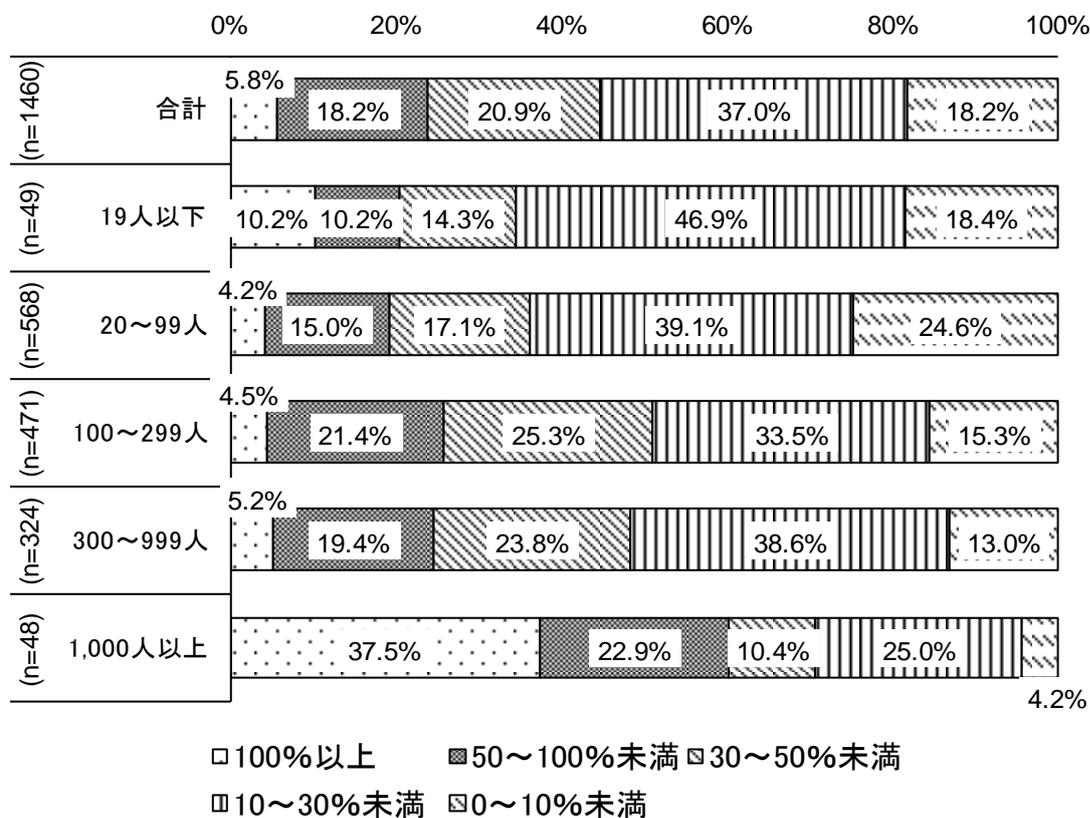
(注)「離職者数（従業員）」の男性と女性の人数についての回答を和して算出。

図表 2-47 過去5年間離職者数（正社員_男女合計）[従業員規模別]



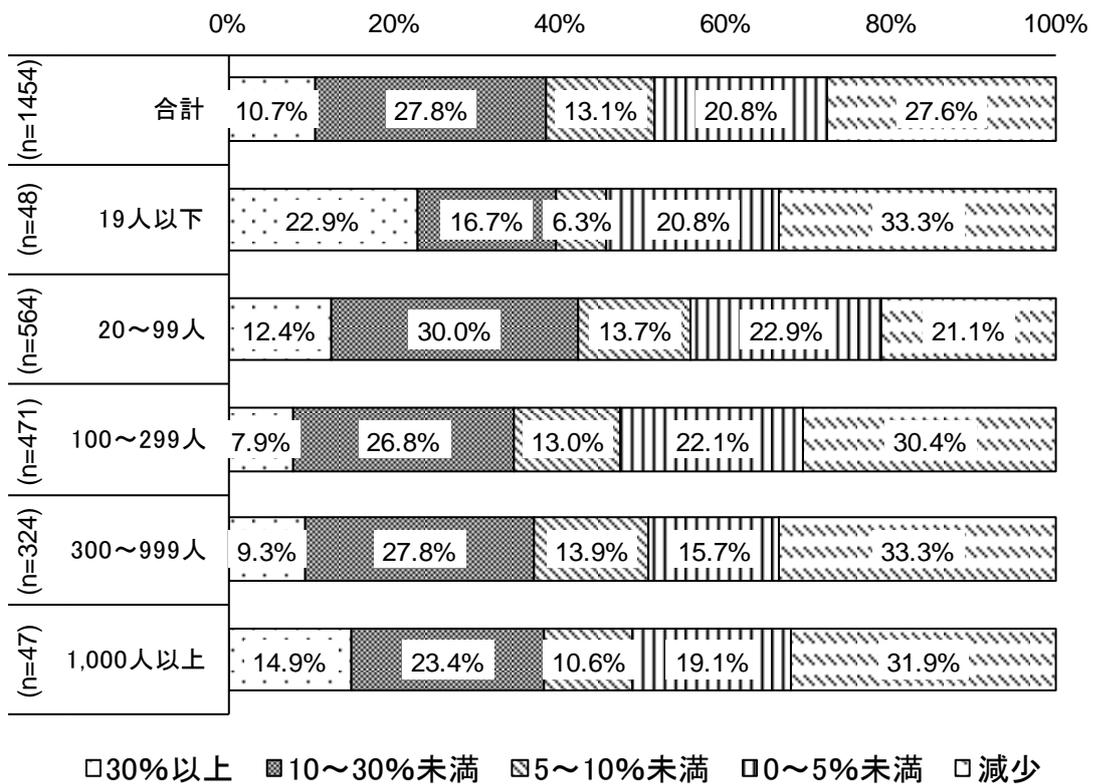
(注) 「離職者数（正社員）」の男性と女性の人数についての回答を和して算出。

図表 2-48 従業員離職者比率カテゴリ [従業員規模別]



(注) 「従業員数」（男女の計）に対する「離職者数（従業員）」（男女の計）の割合を算出。

図表 2-49 従業員純増比率カテゴリ [従業員規模別]



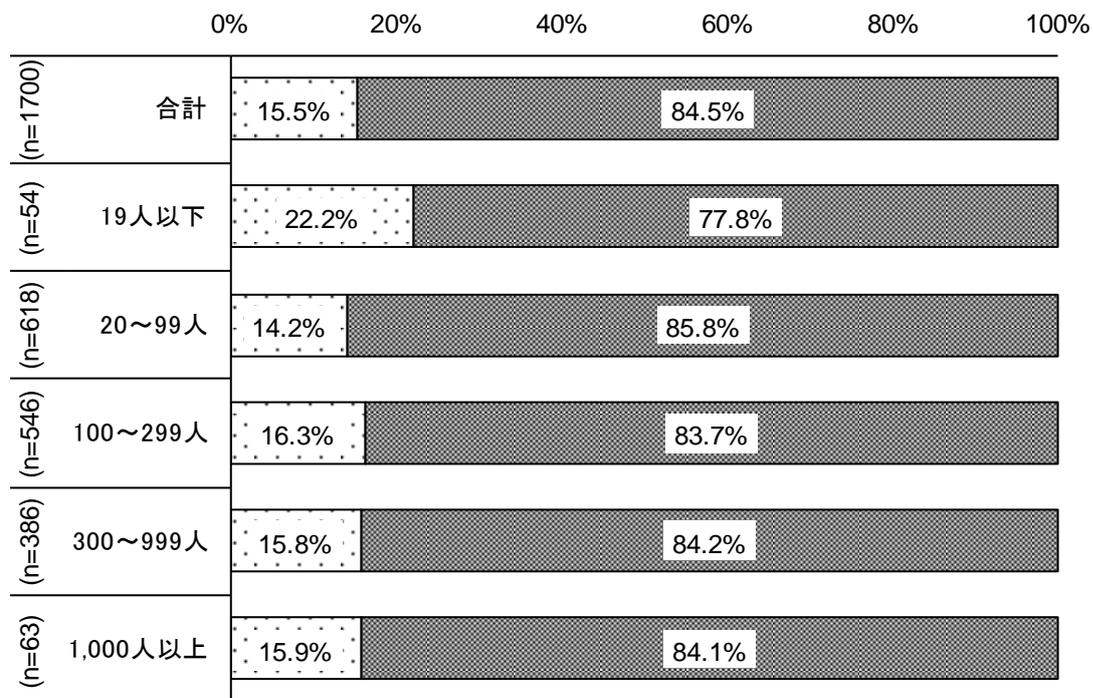
(注) 「従業員数」(男女の計) に対する、従業員の純増比率(「採用者比率」－「離職者比率」)の割合を算出。(「採用者比率」、「離職者比率」は前述のとおり。)

(4) 離職者等の状況 (問 16)

① 過去 10 年間で解雇・退職勧奨の実施有無 (問 16(1))

- ・ 過去 10 年間で解雇・退職勧奨の実施有無は、「ない」が 84.5%と大半を占めている。
- ・ 従業員規模別にはほとんど差はみられない。

図表 2-50 過去 10 年間で解雇・退職勧奨の実施有無 [従業員規模別]



□ある ■ない

② 過去5年間のメンタル不全による退職者・休職者（問16(2)）

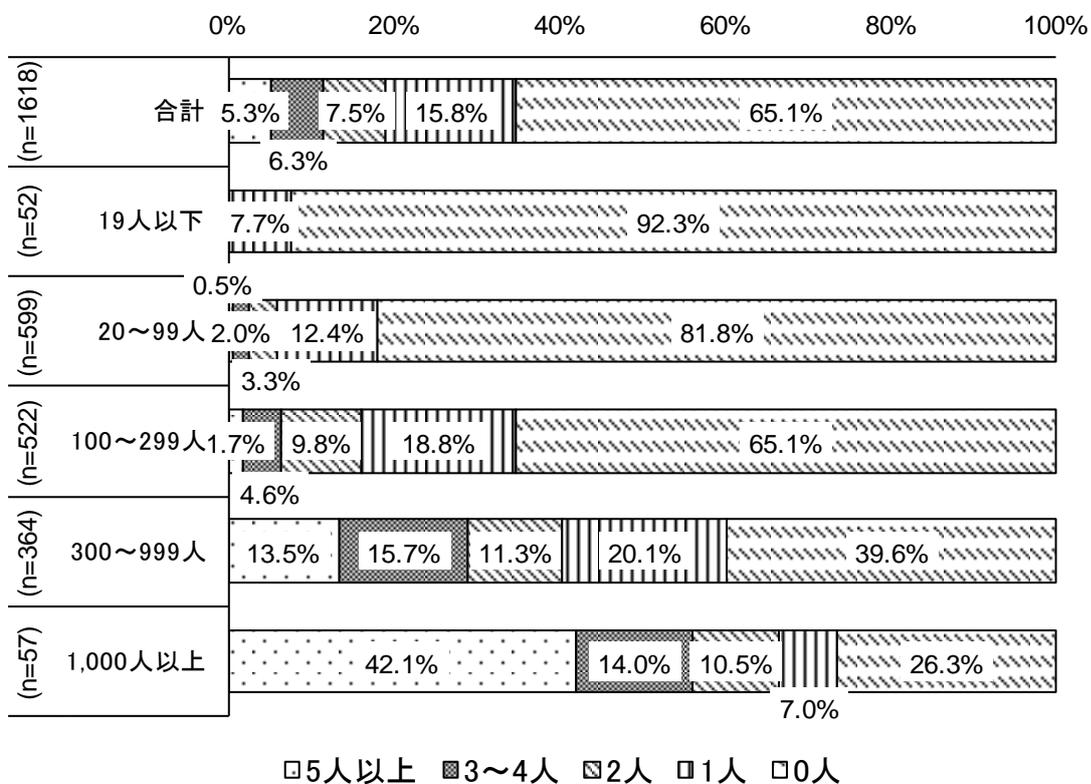
<メンタル不全による退職者>

- ・ 過去5年間のメンタル不全による退職者は、「0人」が65.1%と最も多いが、「1人」が15.8%、「2人」が7.5%と順に多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が多いほどメンタル不全による退職者数が多くなっている。

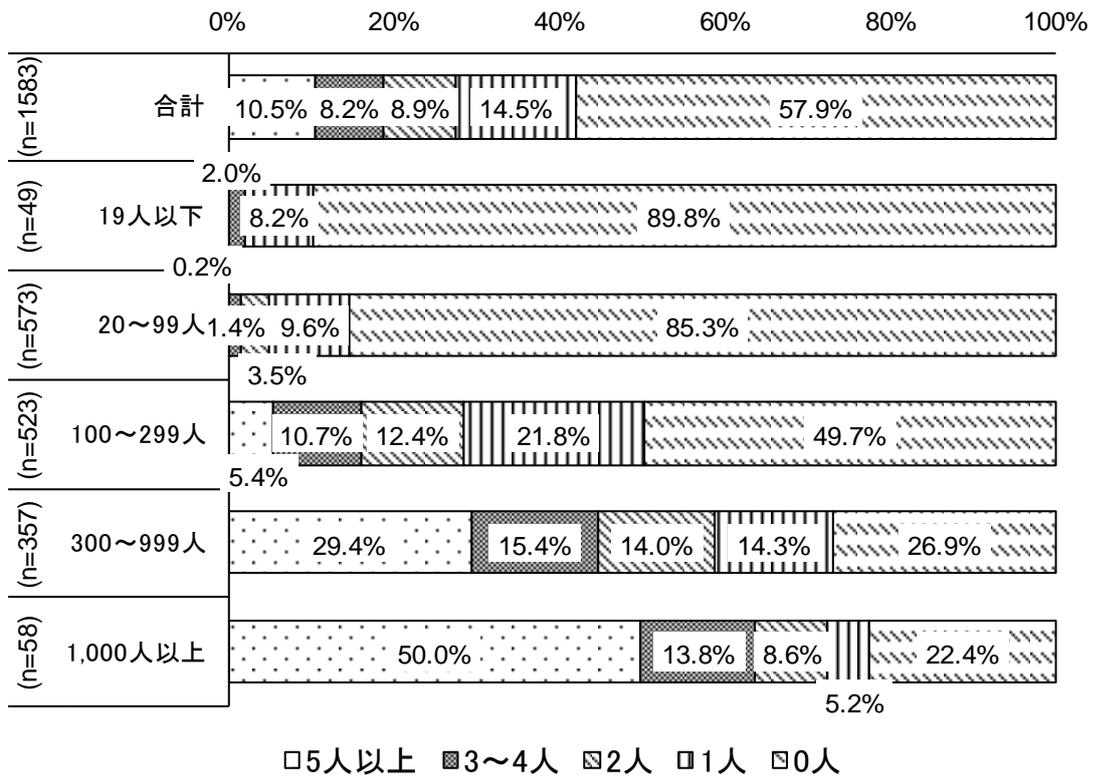
<メンタル不全による休職者>

- ・ 過去5年間のメンタル不全による休職者数は、「0人」が57.9%と最も多いが、「1人」が14.5%、「2人」が8.9%と順に多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が多いほどメンタル不全による休職者数が多くなっている。

図表 2-51 過去5年間のメンタル不全による退職者数 [従業員規模別]



図表 2-52 過去5年間のメンタル不全による休職者数 [従業員規模別]

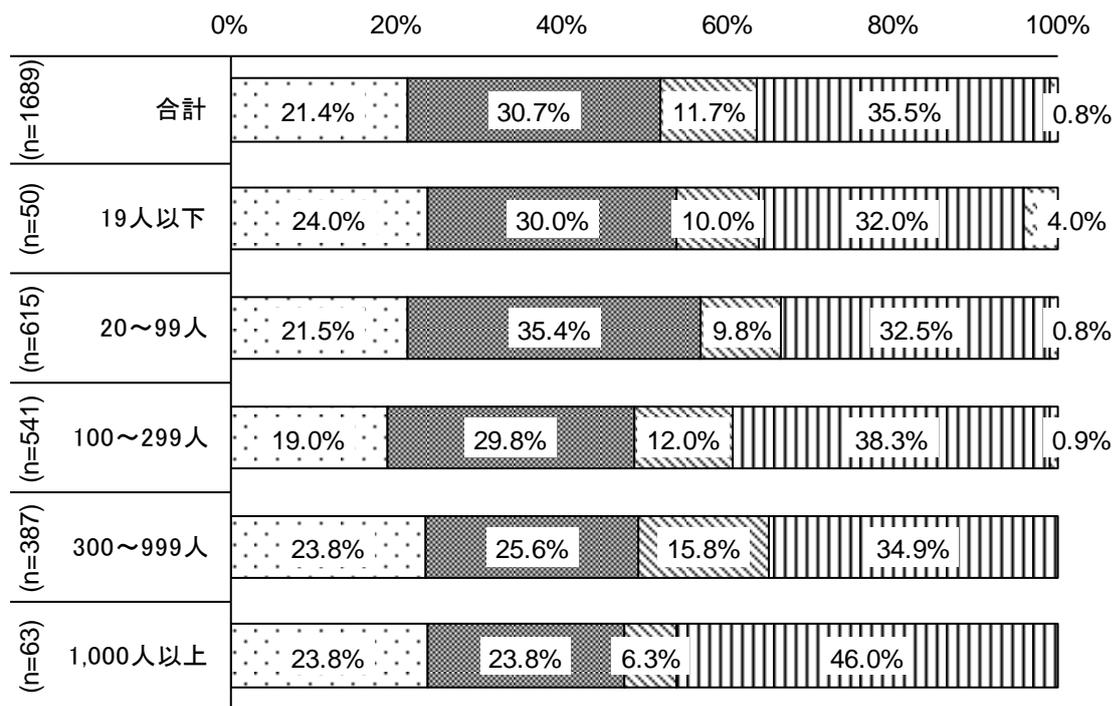


(5) 過去5年間での人材確保の状況 (問17)

① 正社員 (問17(1))

- ・ 過去5年間での人材確保(正社員)は、「量(人数)・質ともに確保できていない」が35.5%で最も多い。次いで、「量(人数)は確保できているが、質が確保できていない」が30.7%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな傾向はみられない。

図表 2-53 過去5年間での人材確保(正社員) [従業員規模別]

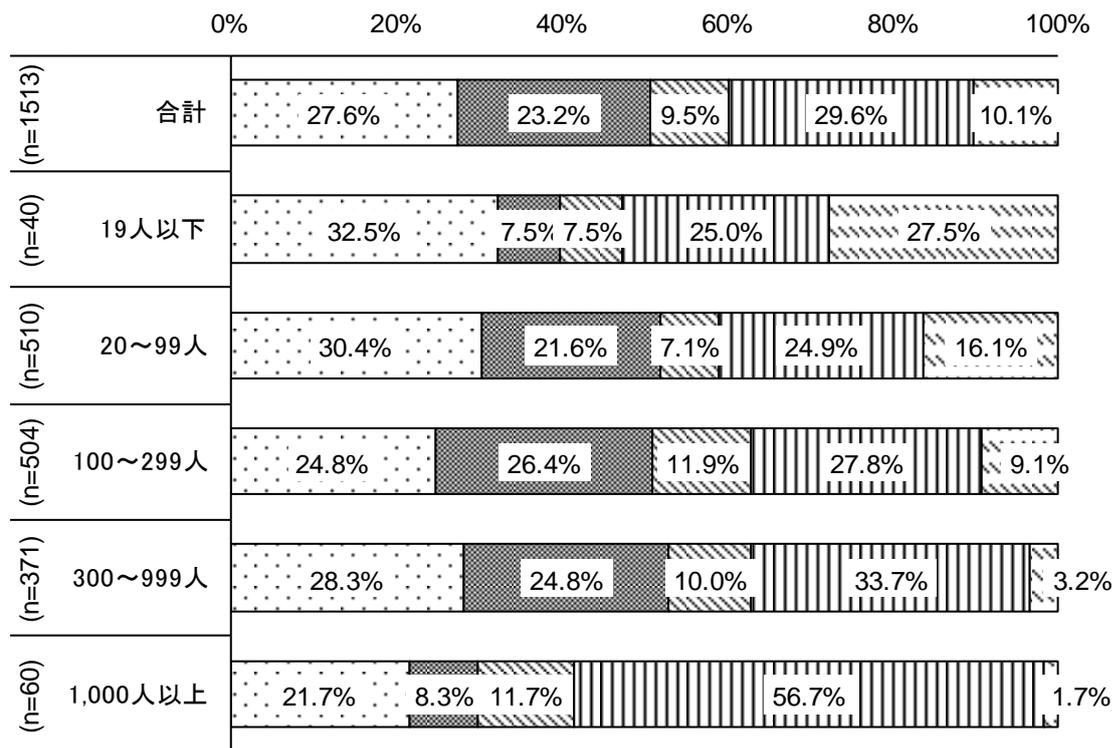


- 量(人数)・質ともに確保できている
- 量(人数)は確保できているが、質が確保できていない
- ▨ 質は確保できているが、量(人数)が確保できていない
- ▩ 量(人数)・質ともに確保できていない
- ▮ 該当する従業員がいない

② 正社員以外（問 17(2)）

- ・ 過去5年間での人材確保（正社員以外）は、「量（人数）・質ともに確保できていない」が29.6%で最も多いが、次いで、「量（人数）・量ともに確保できている」が27.6%で多くなっており、企業による違いが大きいことが分かる。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、「量（人数）・質ともに確保できていない」の割合が大きくなっている。

図表 2-54 過去5年間での人材確保（正社員以外）〔従業員規模別〕



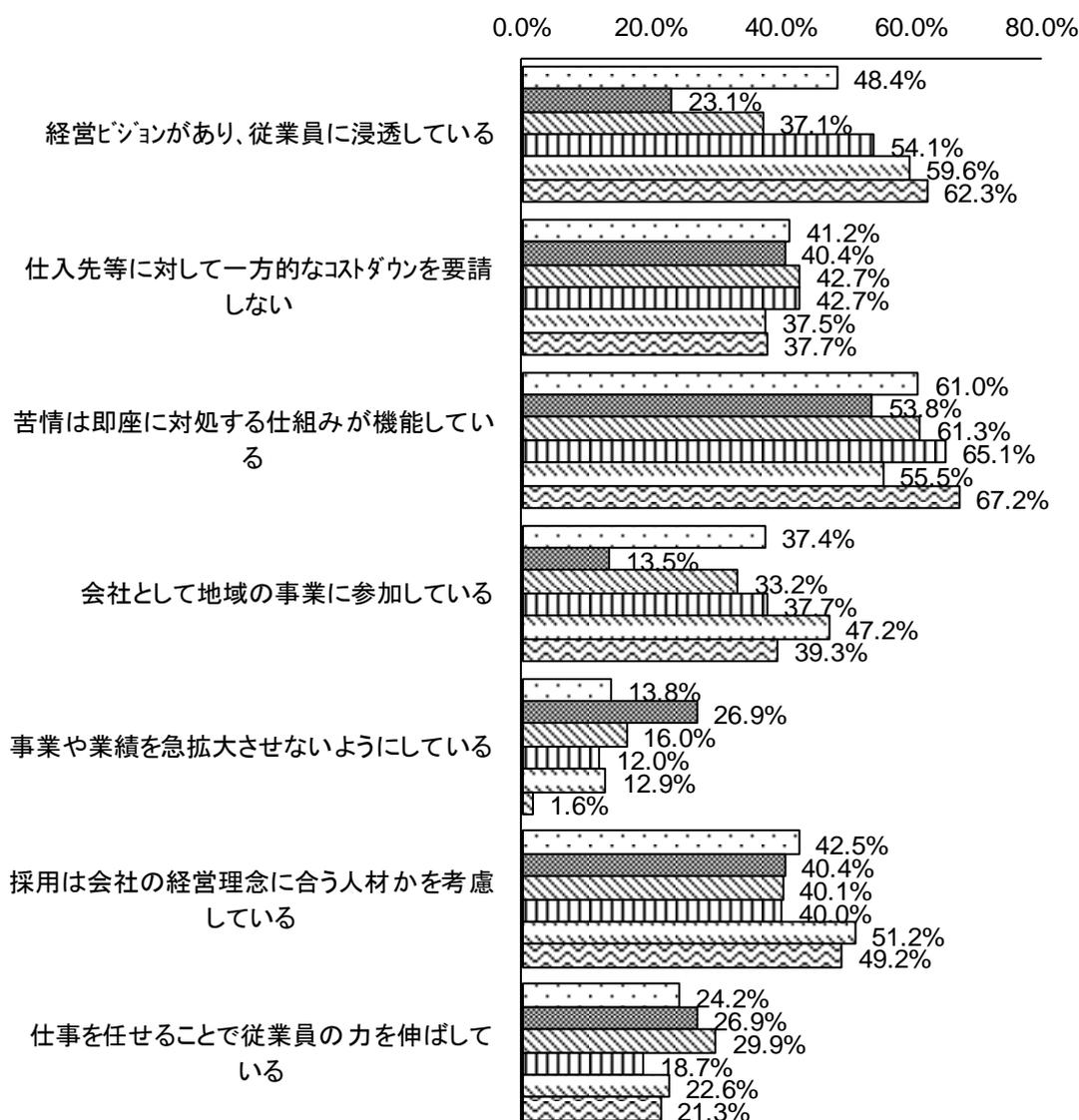
- 量(人数)・質ともに確保できている
- ▨ 量(人数)は確保できているが、質が確保できていない
- ▤ 質は確保できているが、量(人数)が確保できていない
- ▧ 量(人数)・質ともに確保できていない
- ◻ 該当する従業員がいない

3. 雇用管理改善の取組について

(1) 経営に関わる考えや取組について (問 18)

- ・ 経営に関わる考えや取組をみると、「苦情は即座に対処する仕組みが機能している」が61.0%で最も多く、次いで、「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」(48.4%)、「採用は会社の経営理念に合う人材かを考慮している」(42.5%)、「仕入れ先等に対して一方的なコストダウンを要請しない」(41.2%)が順に多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、「苦情は即座に対処する仕組みが機能している」、「採用は会社の経営理念に合う人材かを考慮している」については企業規模による傾向はみられないが、「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」、「会社として地域の事業に参加している」については、従業員規模が大きいほど当てはまる割合が高くなっている。

図表 2-55 経営に関わる考えや取組について (複数回答) [従業員規模別]



□(n=1636) 合計 ▣(n=52) 19人以下 ▤(n=599) 20~99人
 ▥(n=525) 100~299人 ▦(n=371) 300~999人 ▧(n=61) 1,000人以上

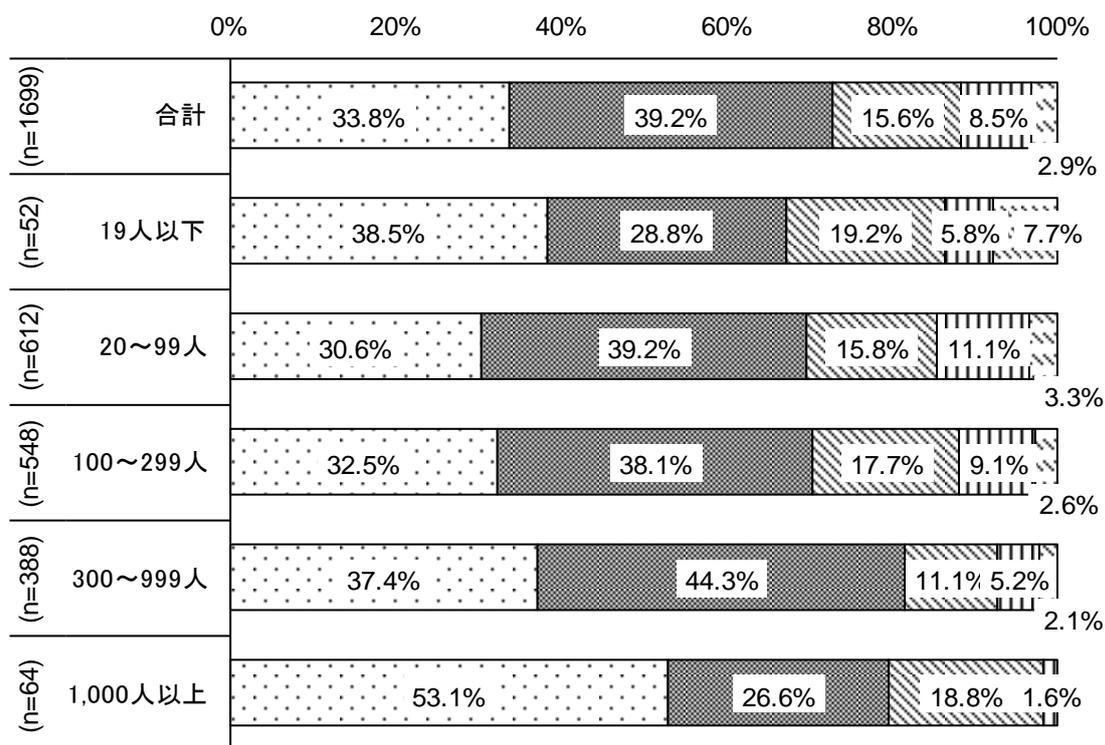
(2) 過去5年程度の会社の状況や考え (問 19)

① 企業の競争力の源泉について (問 19(1))

- ・ 企業の競争力の源泉については、「A. 企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある」と考える割合が多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「A. 企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある」と考える割合が高くなっている。

- A. 企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある
 B. 企業の競争力の源泉は経営者や少数の社員の力にある

図表 2-56 企業の競争力の源泉について [従業員規模別]



□Aに近い ■Aにやや近い ▨どちらともいえない □Bにやや近い ▩Bに近い

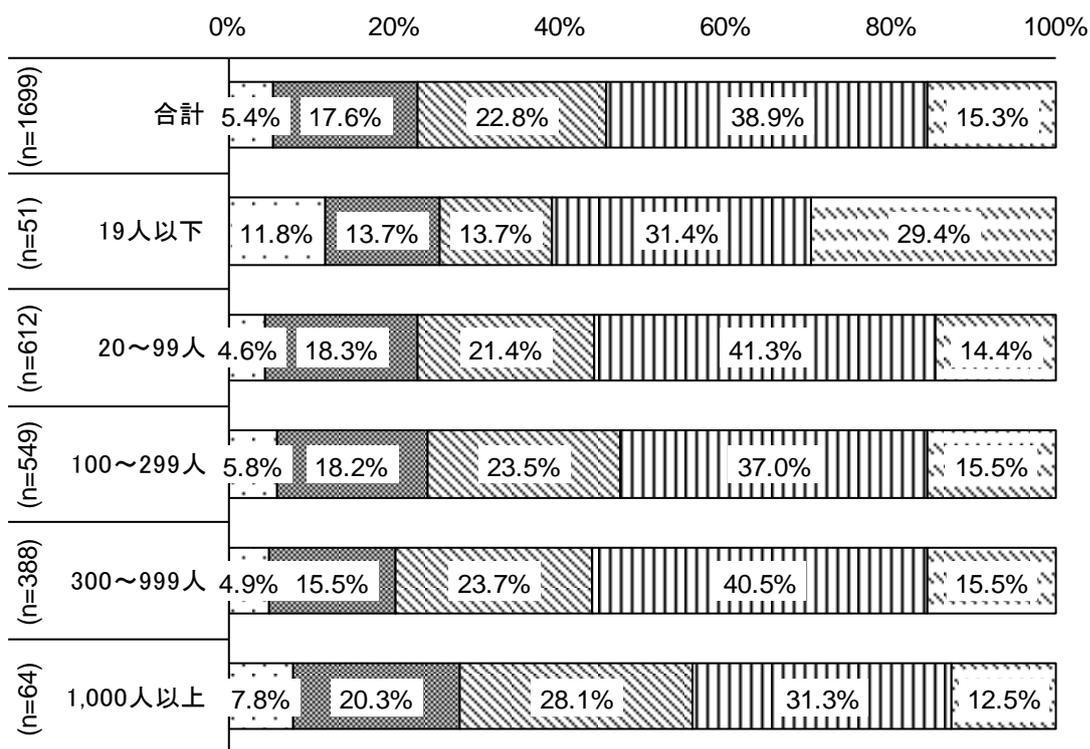
② 社業の発展について（問 19(2)）

- ・ 社業の発展については、「B.社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にすべき」と考える割合が過半数を占めて多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、傾向は変わらない。

A.社業の発展のためには優秀な従業員の育成や処遇へ集中投資をするべき

B.社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にすべき

図表 2-57 社業の発展について [従業員規模別]



□Aに近い ■Aにやや近い ▨どちらともいえない ▩Bにやや近い ▤Bに近い

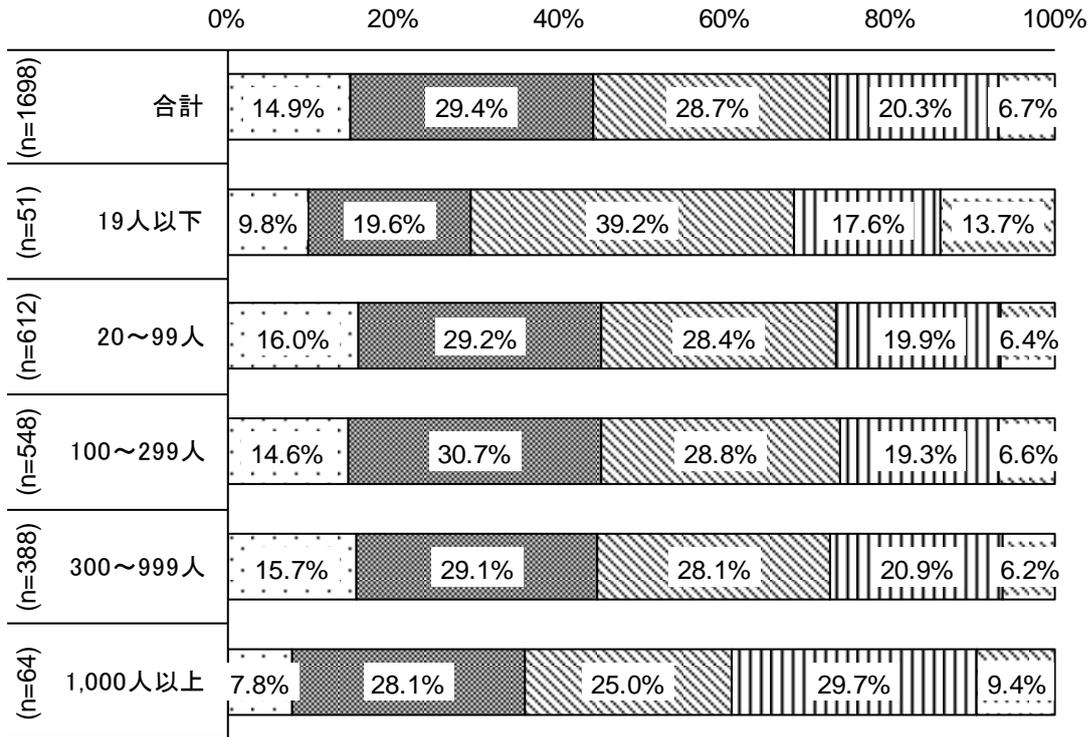
③ 賃金制度について（問 19(3)）

- ・ 賃金制度については、「A.長期勤続を奨励する賃金制度」と考える割合が 44.3%と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には違いはみられない。

A.長期勤続を奨励する賃金制度

B.その時々々の働きや成果に応じて払う賃金制度

図表 2-58 賃金制度について [従業員規模別]



□Aに近い ■Aにやや近い ▨どちらともいえない ▩Bにやや近い ▪Bに近い

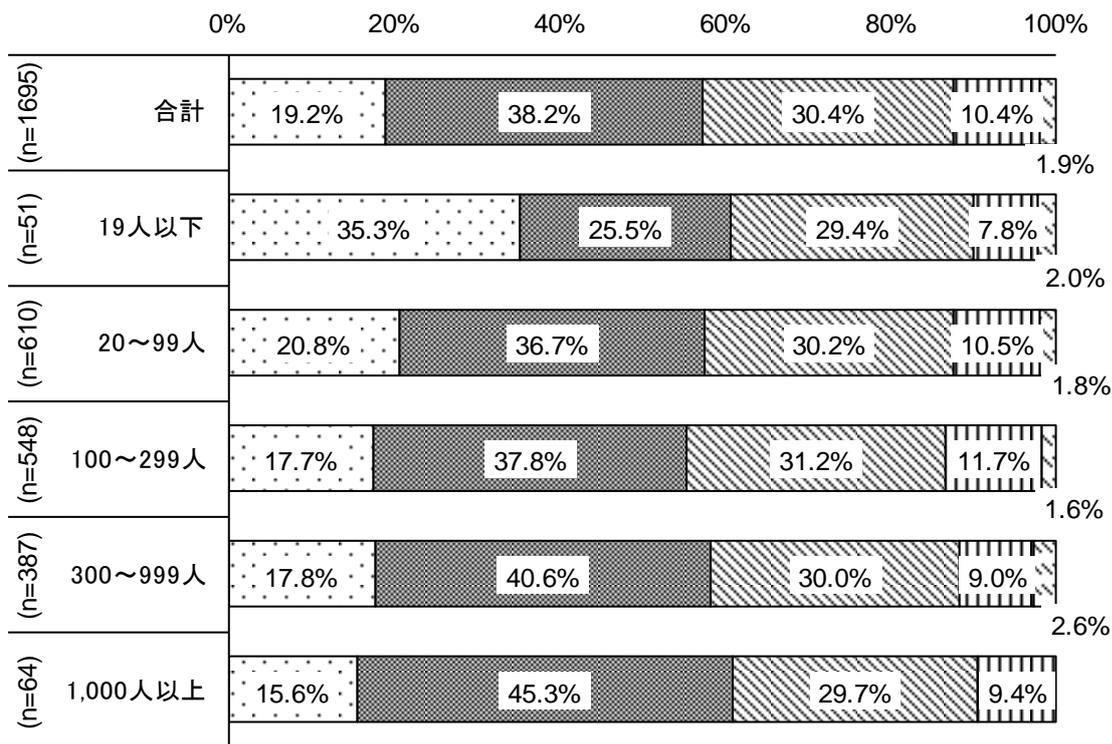
④ 必要な人材について（問 19(4)）

- ・ 必要な人材については、「A.必要な人材は社内で育成・活用」と考える割合が過半数を占め多くなっている。
- ・ 従業員規模別には大きな違いはない。

A.必要な人材は社内で育成・活用

B.必要な人材は外部から能力・経験のある人を採用

図表 2-59 必要な人材について [従業員規模別]



□Aに近い ■Aにやや近い ▨どちらともいえない □Bにやや近い ▩Bに近い

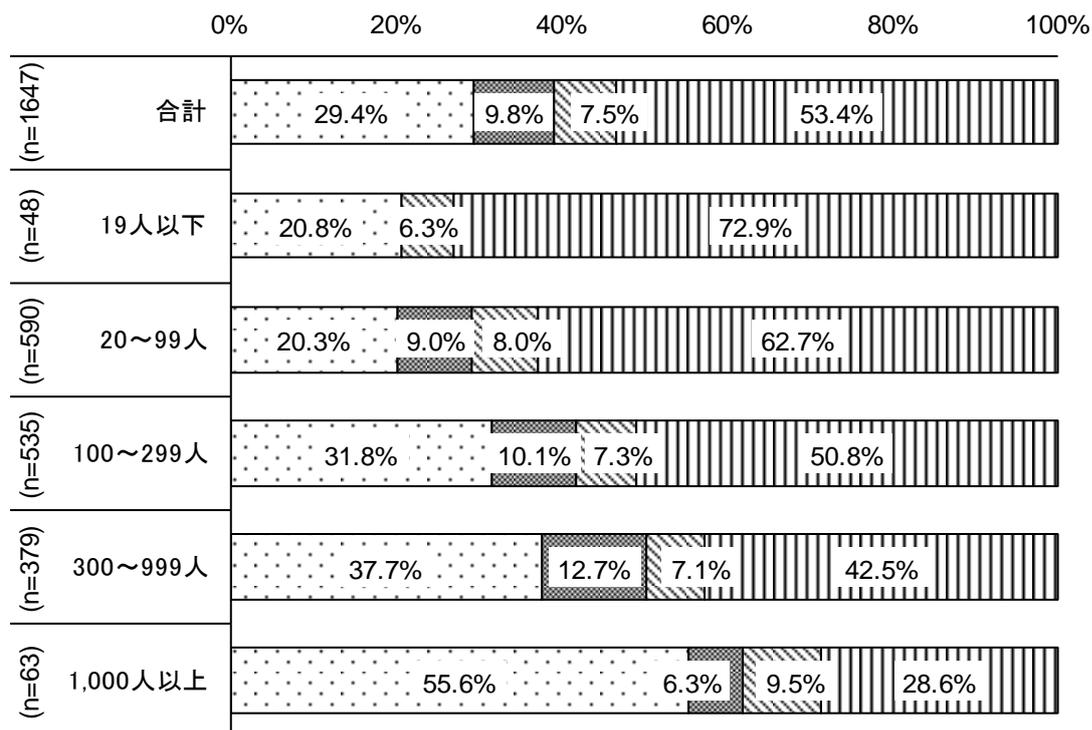
(3) 雇用管理に関する施策や取組の実施 (問 20)

<評価・キャリア支援>

① 専任の人事担当者の設置 (問 20(1))

- ・ 専任の人事担当者の設置については、「実施していない」が 53.4%と過半数を占め最も多い。次に、「10年以上前から実施している」が 29.4%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」の割合が高くなり、逆に、「実施していない」の割合が顕著に低くなっている。

図表 2-60 専任の人事担当者の設置 [従業員規模別]

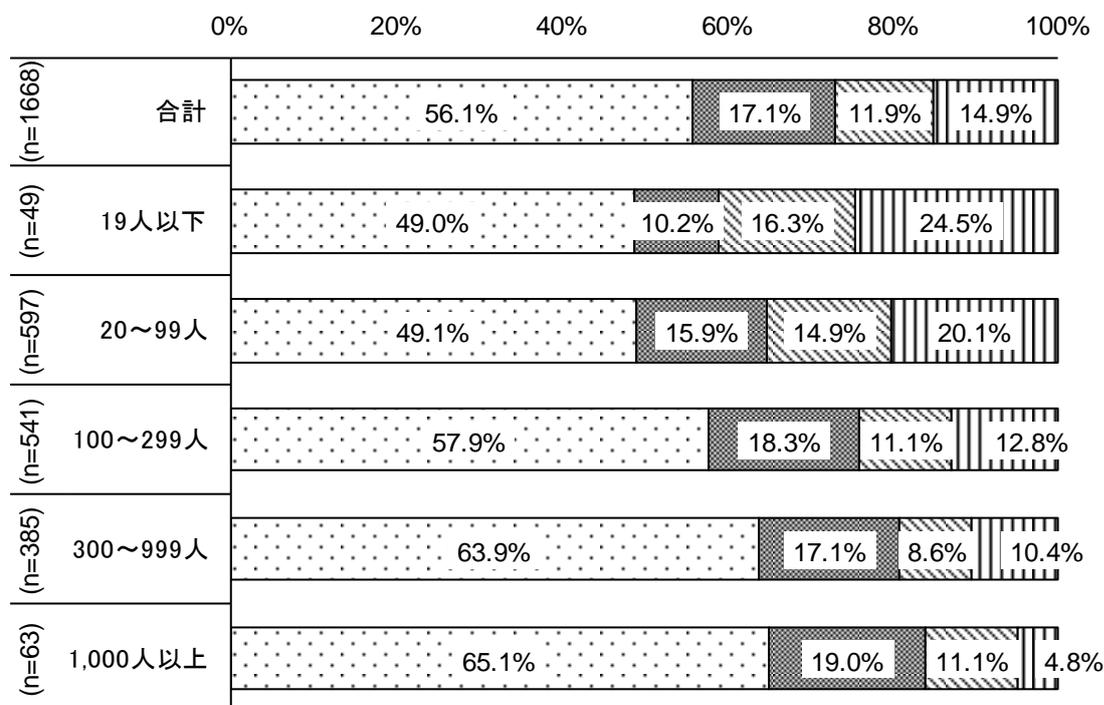


□10年以上前から実施している ■5年以上前から実施している
 ▨4年以内から実施している □実施していない

② 働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組み

- 働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組みについては、「10年以上前から実施している」が56.1%で過半数を占め最も多くなっている。
- 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなっている。

図表 2-61 働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組み [従業員規模別]

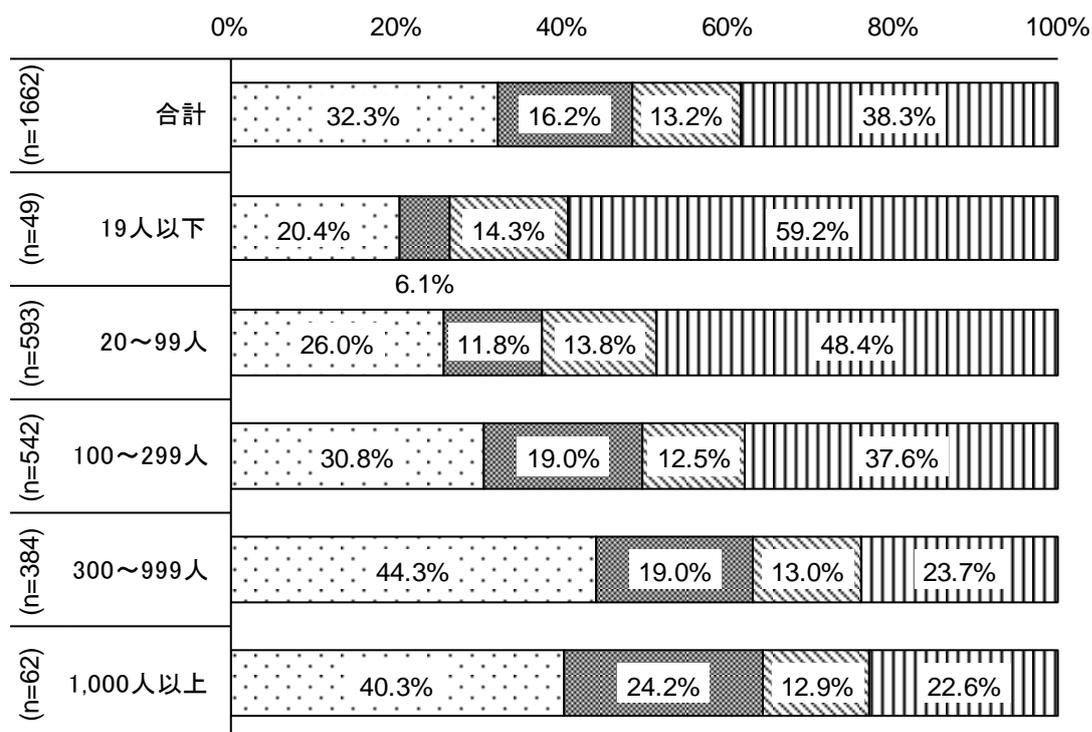


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

③ 社員への人事評価結果とその理由のフィードバック

- ・ 社員への人事評価結果とその理由のフィードバックについては、「実施していない」が38.3%で最も多く、次いで「10年以上前から実施している」が32.3%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなり、反対に、「実施していない」の割合が低くなっている。

図表 2-62 社員への人事評価結果とその理由のフィードバック [従業員規模別]

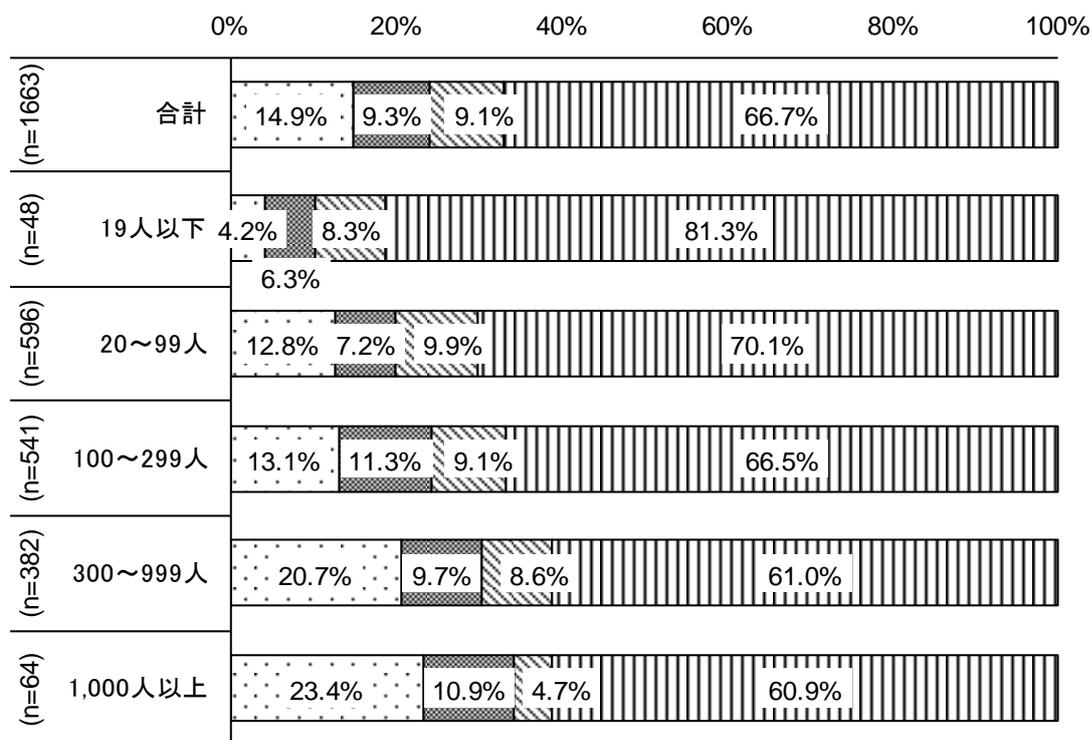


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

④ 社員一人ひとりの育成計画の作成

- ・ 社員一人ひとりの育成計画の作成については、「実施していない」が66.7%と全体の3分の2を占めている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「実施していない」の割合が徐々に低下している。

図表 2-63 社員一人ひとりの育成計画の作成 [従業員規模別]

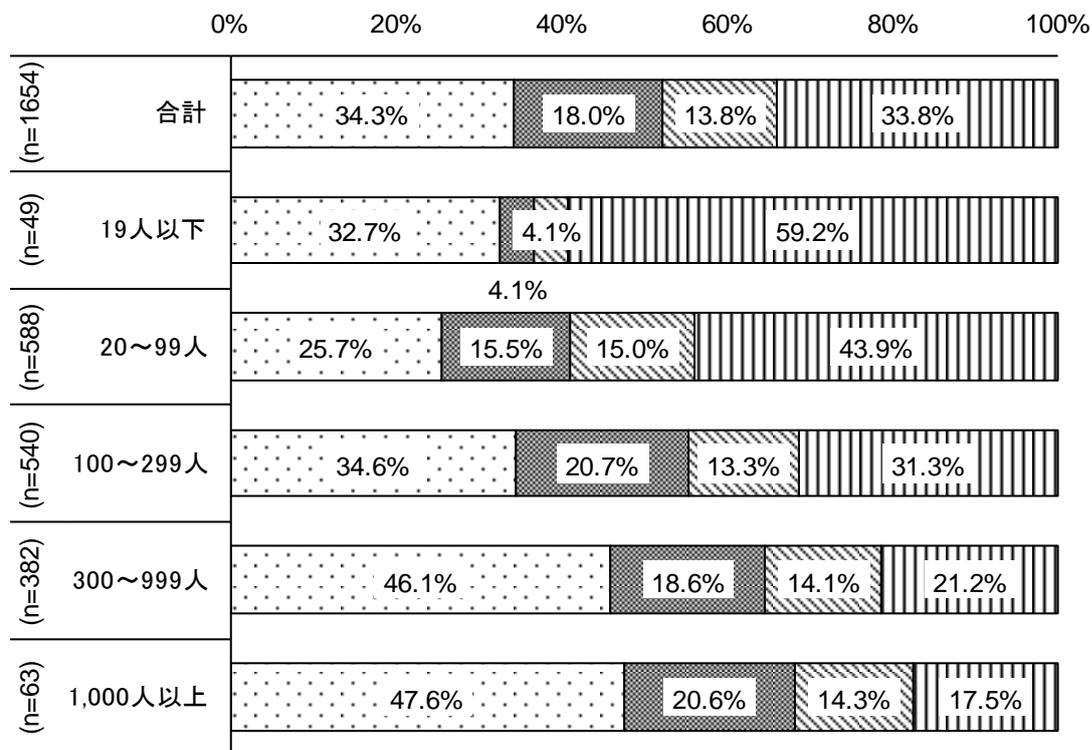


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑤ 管理職の評価項目での部下育成への取組

- ・ 管理職の評価項目での部下育成への取組については、「10年以上前から実施している」が34.3%と最も多いが、次いで「実施していない」が33.8%で多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなり、反対に「実施していない」の割合が低くなっている。

図表 2-64 管理職の評価項目での部下育成への取組 [従業員規模別]

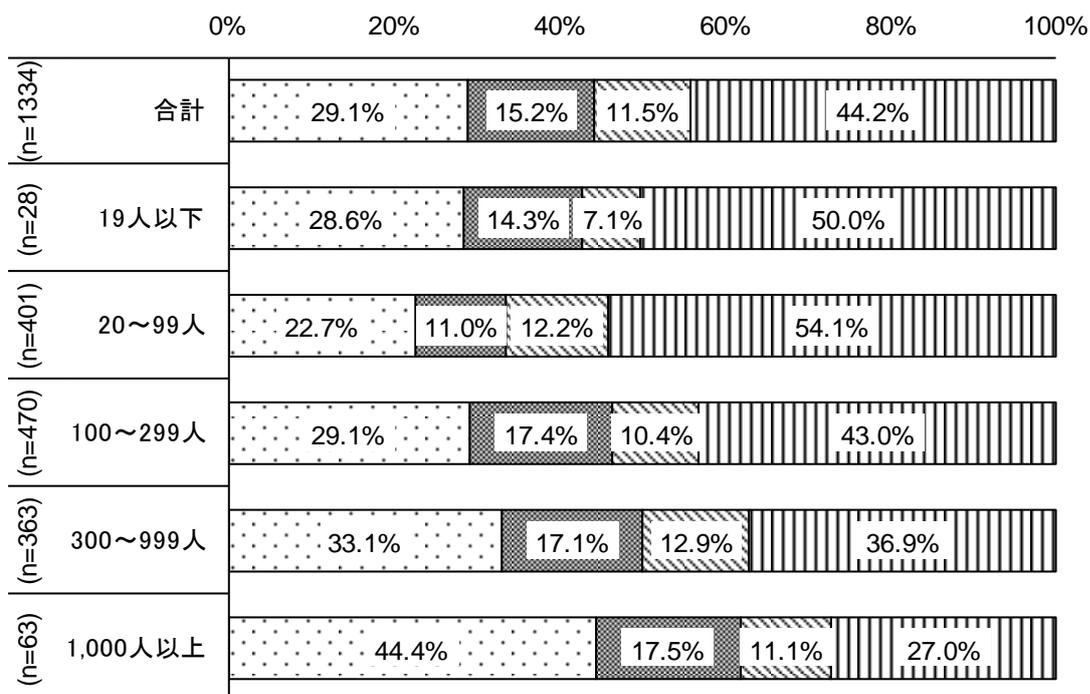


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑥ 正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組み

- ・ 正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組みについては「実施していない」が44.2%と最も多いが、次いで「10年以上前から実施している」が29.1%と多い。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなり、反対に「実施していない」の割合が低くなっている。

図表 2-65 正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組み [従業員規模別]

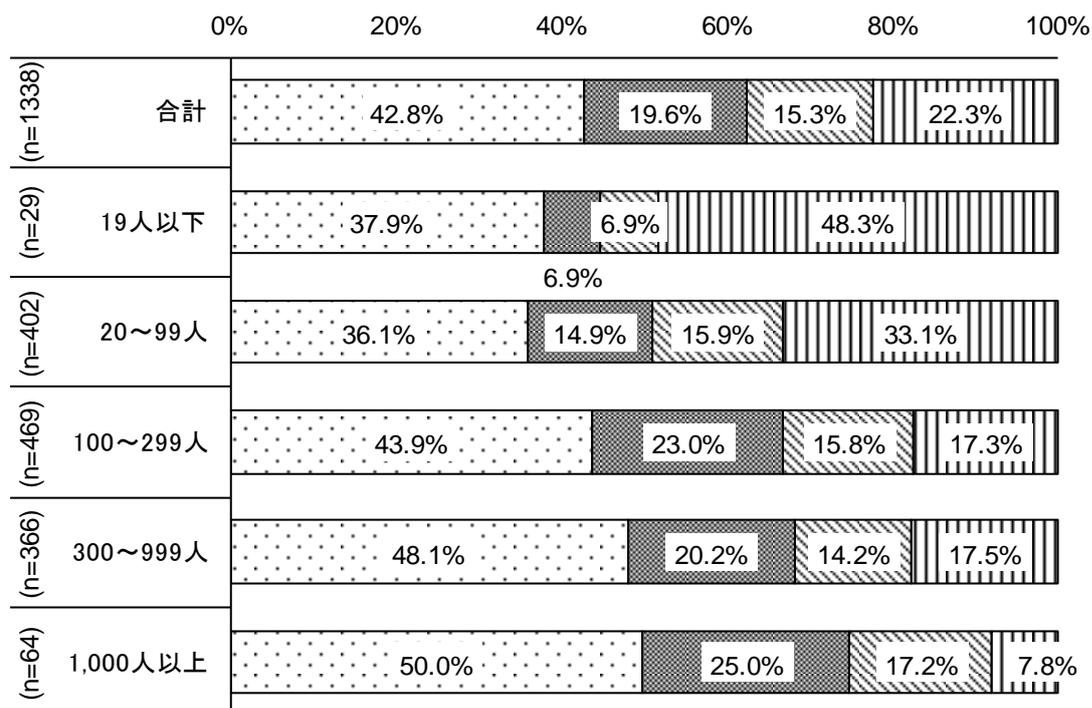


□10年以上前から実施している ■5年以上前から実施している
 ▨4年以内から実施している □実施していない

⑦ 正社員以外の従業員から正社員への登用制度

- ・ 正社員以外の従業員から正社員への登用制度については、「10年以上前から実施している」が42.8%で最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなっている。また、「20～29人」では「実施していない」が33.1%と、「100～299人」(17.3%)、「300～999人」(17.5%)での割合よりも高くなっている。

図表 2-66 正社員以外の従業員から正社員への登用制度 [従業員規模別]

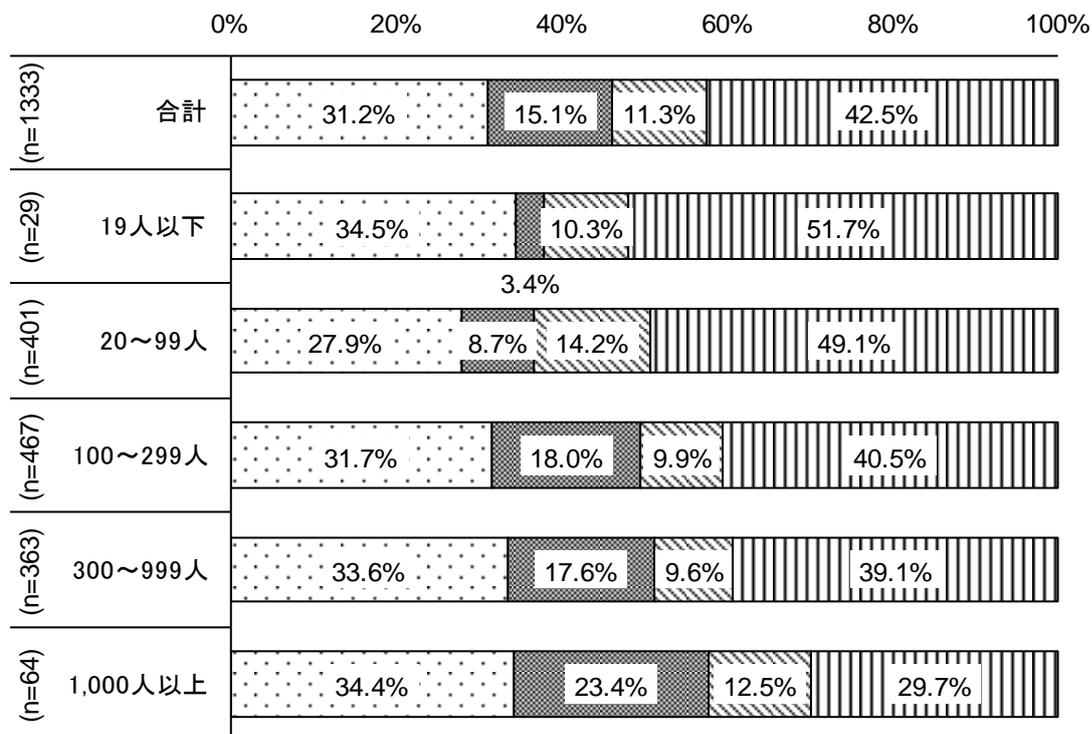


□10年以上前から実施している ■5年以上前から実施している
 ▨4年以内から実施している □実施していない

⑧ 正社員以外の従業員に能力開発の機会

- ・ 正社員以外の従業員に能力開発の機会については、「実施していない」が 42.5%と最も多く、次いで「10年以上前から実施している」が 31.2%と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「実施していない」の割合が徐々に低くなっている。

図表 2-67 正社員以外の従業員に能力開発の機会 [従業員規模別]



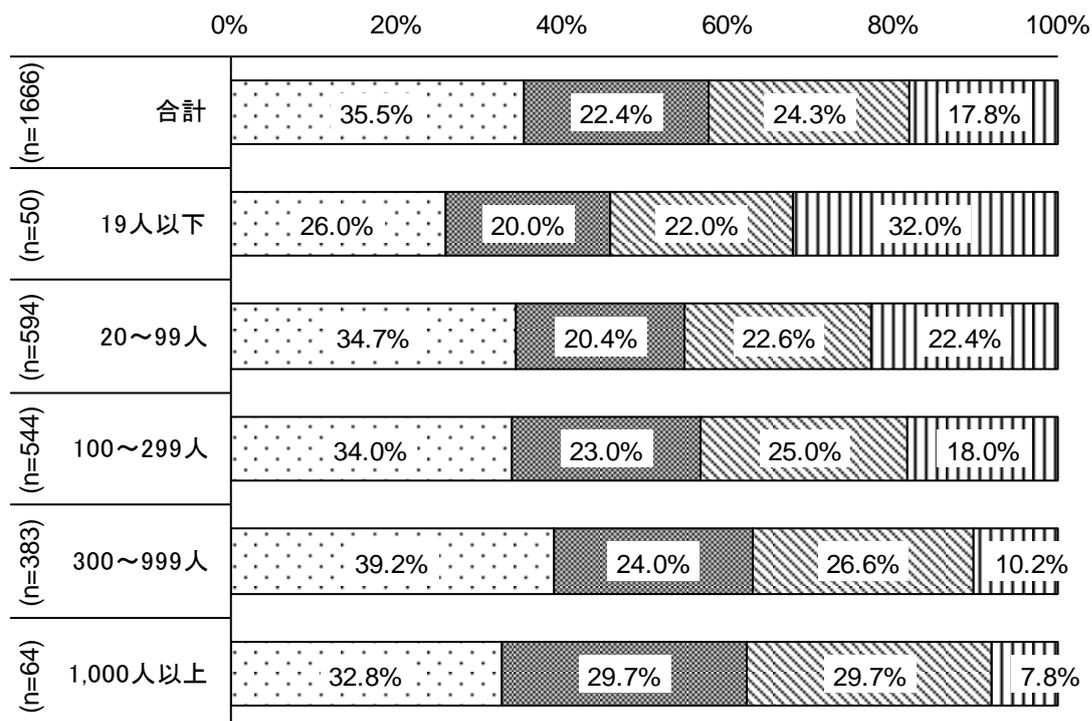
□10年以上前から実施している ■5年以上前から実施している
 ▨4年以内から実施している □実施していない

<ワーク・ライフ・バランス、女性活用>

⑨ 全社的な残業削減への取組

- ・ 全社的な残業削減への取組については、「10年以上前から実施している」が35.5%で最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「実施していない」の割合が徐々に低くなっている。

図表 2-68 全社的な残業削減への取組 [従業員規模別]

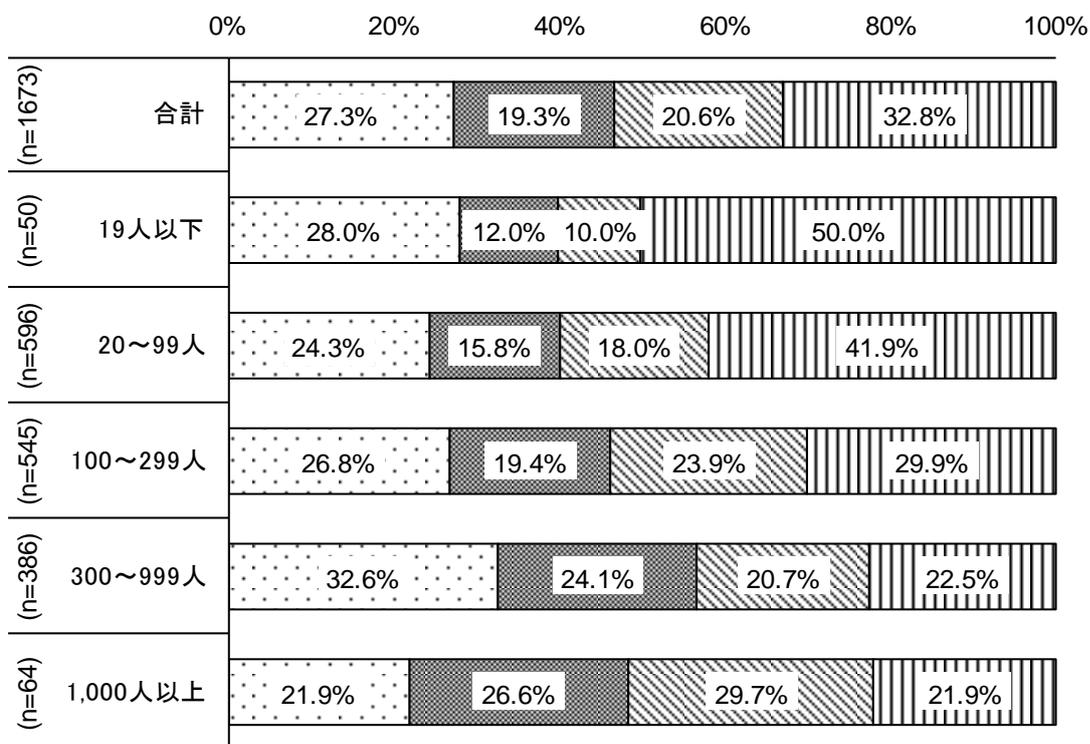


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑩ 年次有給休暇の取得促進

- ・ 年次有給休暇の取得促進については、「実施していない」が32.8%で最も多いが、「10年以上前から実施している」が27.3%と次いで多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「実施していない」の割合が徐々に低くなっている。

図表 2-69 年次有給休暇の取得促進 [従業員規模別]

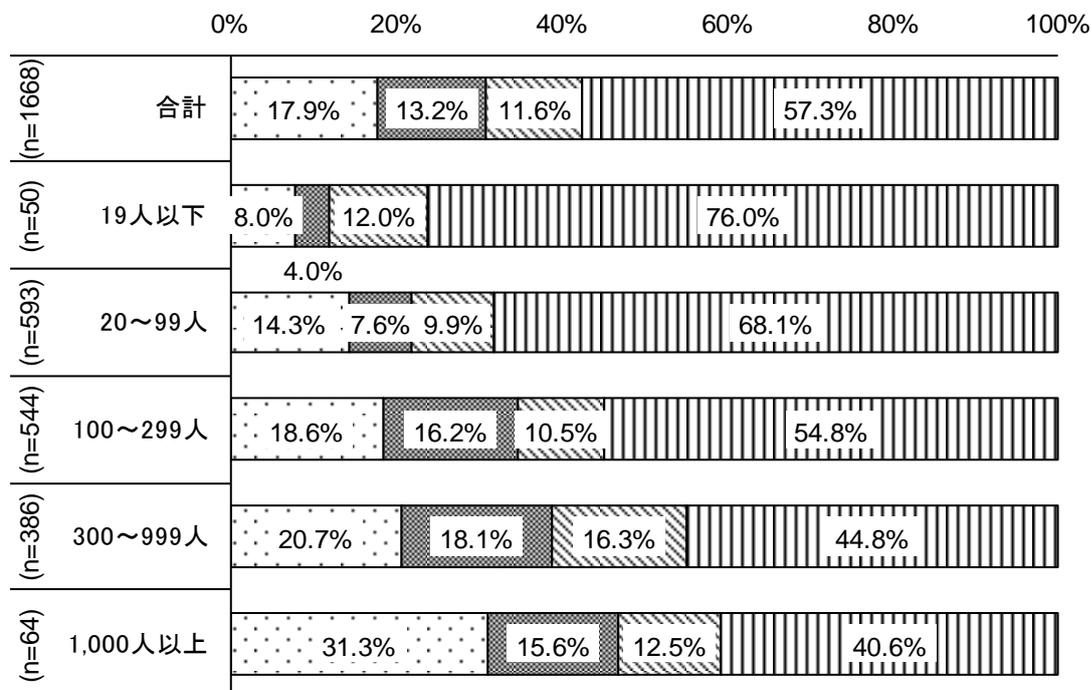


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑪ フレックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度の導入

- ・ フレックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度の導入については、「実施していない」が57.3%で過半数を占め最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」、「5年以上前から実施している」、「4年以内から実施している」のいずれの割合も徐々に高くなり、反対に、「実施していない」の割合は顕著に低くなっている。

図表 2-70 フレックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度の導入 [従業員規模別]

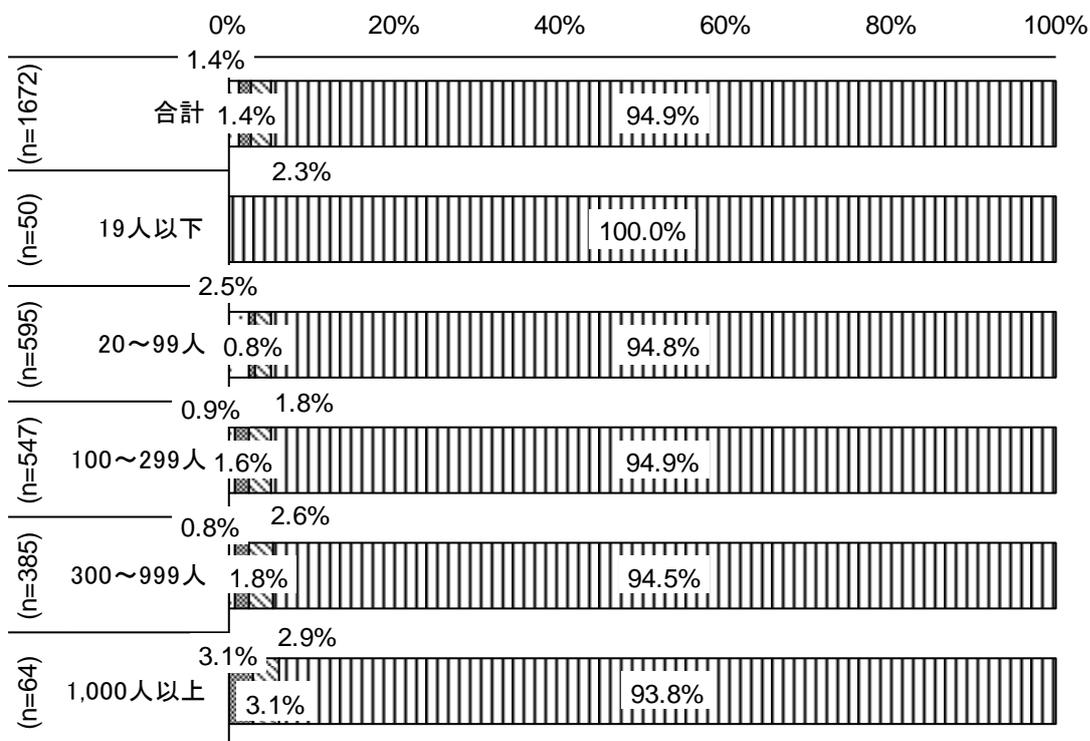


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑫ 在宅勤務、サテライトオフィスなど柔軟な勤務場所の設定

- ・ 在宅勤務、サテライトオフィスなど柔軟な勤務場所の設定については、「実施していない」が94.9%とほぼすべてとなっている。
- ・ 従業員規模による違いはほとんどみられない。

図表 2-71 在宅勤務、サテライトオフィスなど柔軟な勤務場所の設定 [従業員規模別]

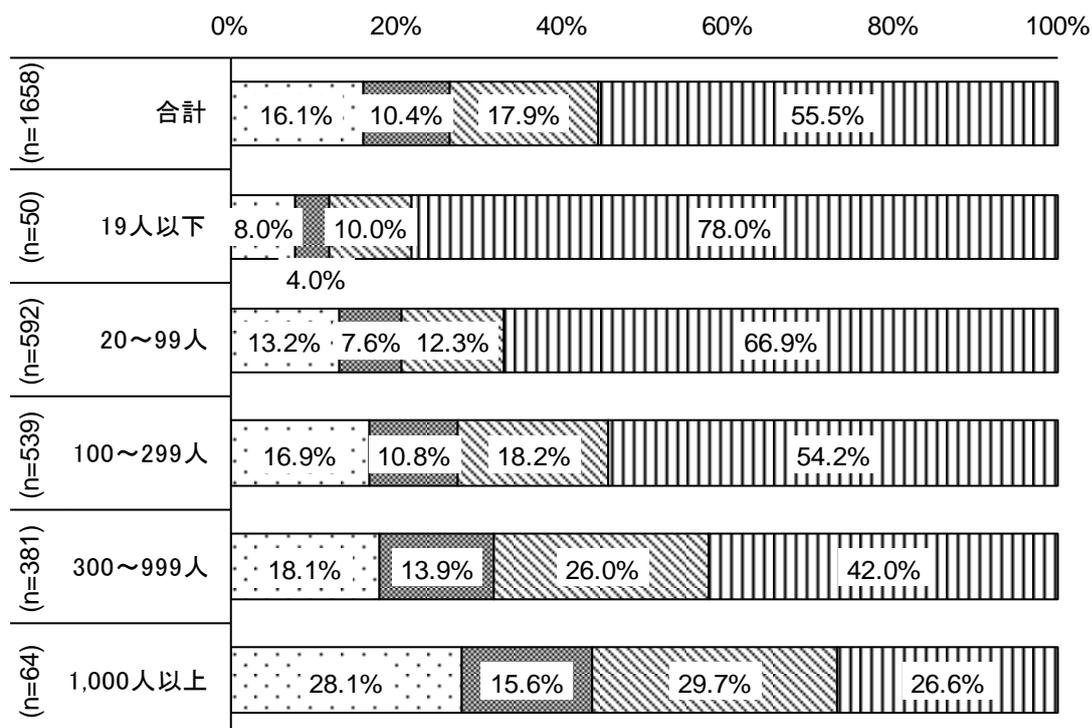


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑬ 女性の採用拡大や登用促進などのポジティブ・アクション推進

- ・ 女性の採用拡大や登用促進などのポジティブ・アクション推進については、「実施していない」が55.5%で過半数を占め最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」、「5年以上前から実施している」、「4年以内から実施している」のいずれの割合も徐々に高くなり、反対に、「実施していない」の割合は顕著に低くなっている。

図表 2-72 女性の採用拡大や登用促進などのポジティブ・アクション推進 [従業員規模別]



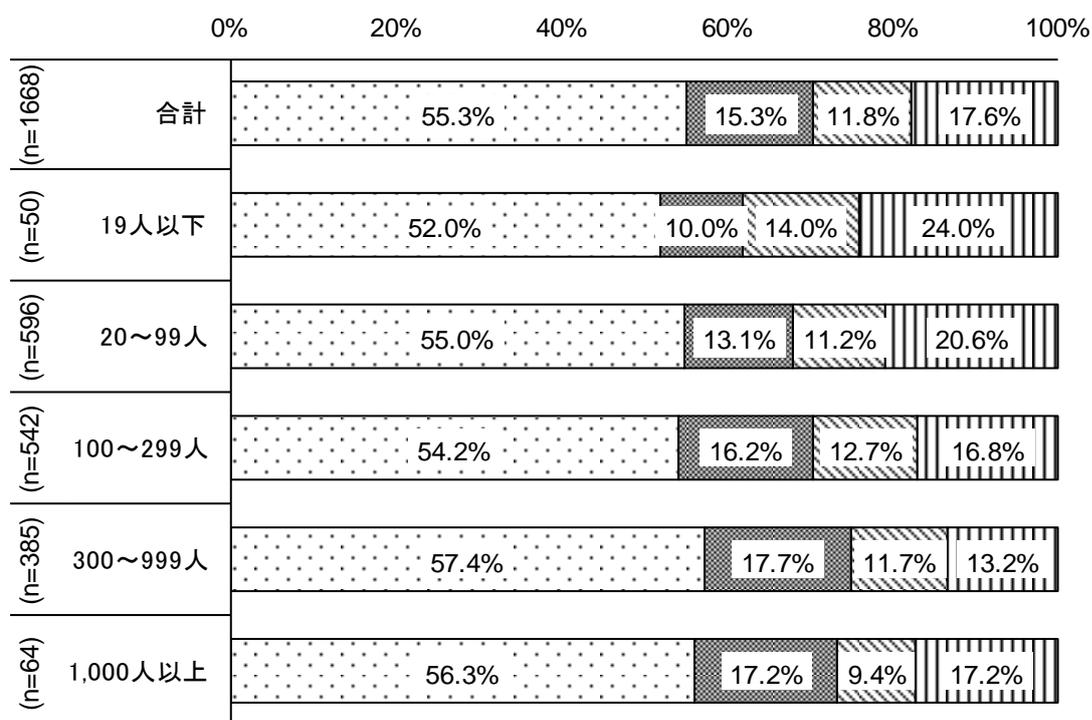
10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

<その他人材マネジメント>

⑭ 朝礼や社員全体会議での会社のビジョンの共有

- ・ 朝礼や社員全体会議での会社のビジョンの共有については、「10年以上前から実施している」が55.3%で過半数を占め最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-73 朝礼や社員全体会議での会社のビジョンの共有 [従業員規模別]

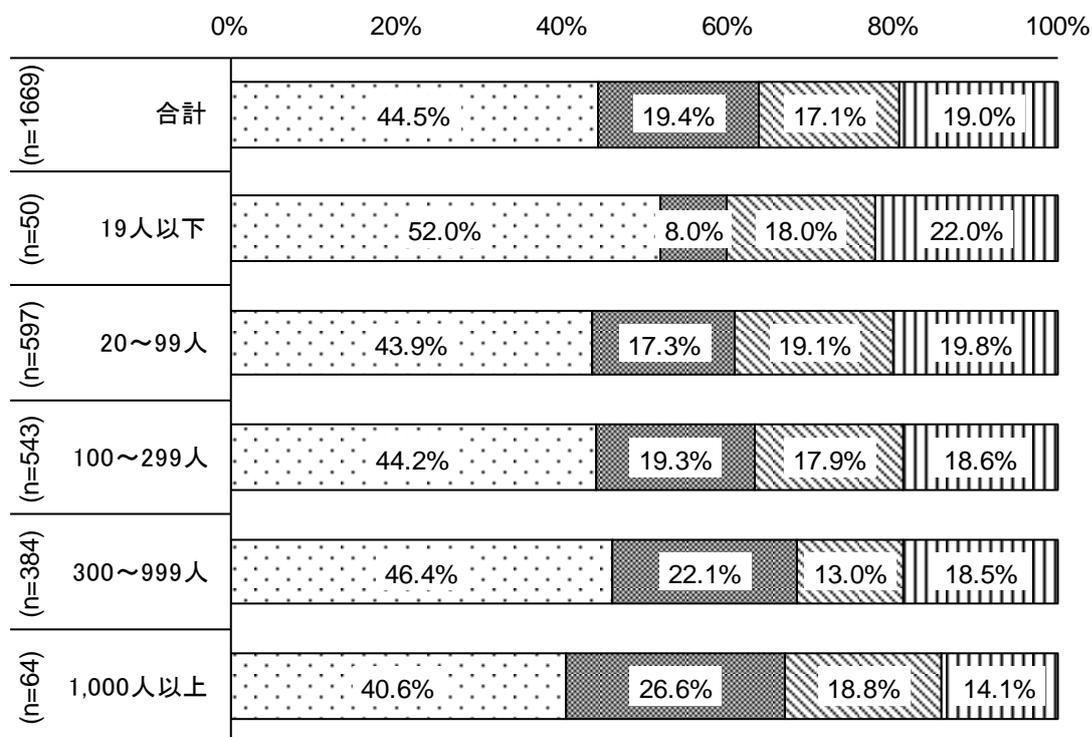


□10年以上前から実施している ■5年以上前から実施している
 ▨4年以内から実施している □実施していない

⑮ 従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組み

- ・ 従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組みについては、「10年以上前から実施している」が44.5%で最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-74 従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組み [従業員規模別]

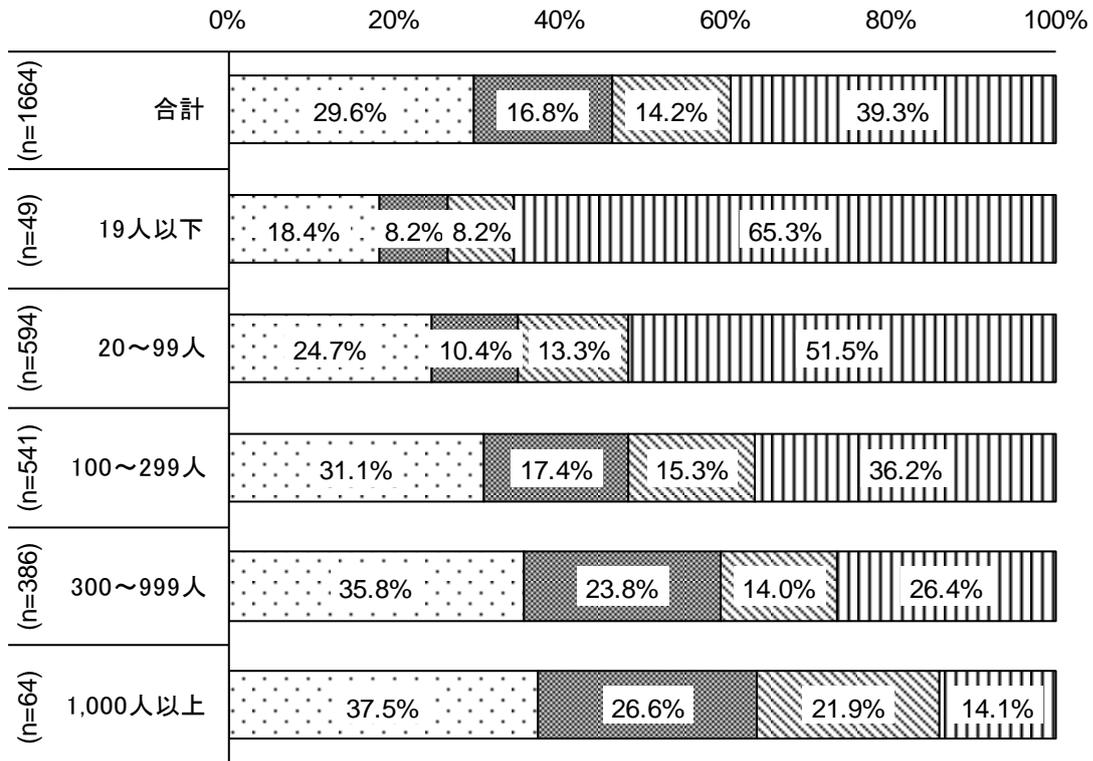


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑩ 職場の人間関係のトラブルを解決する仕組み

- ・ 職場の人間関係のトラブルを解決する仕組みについては、「実施していない」が39.3%で最も多いが、「10年以上前から実施している」が29.6%と次いで多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」、「5年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなり、反対に、「実施していない」の割合は顕著に低くなっている。

図表 2-75 職場の人間関係のトラブルを解決する仕組み [従業員規模別]

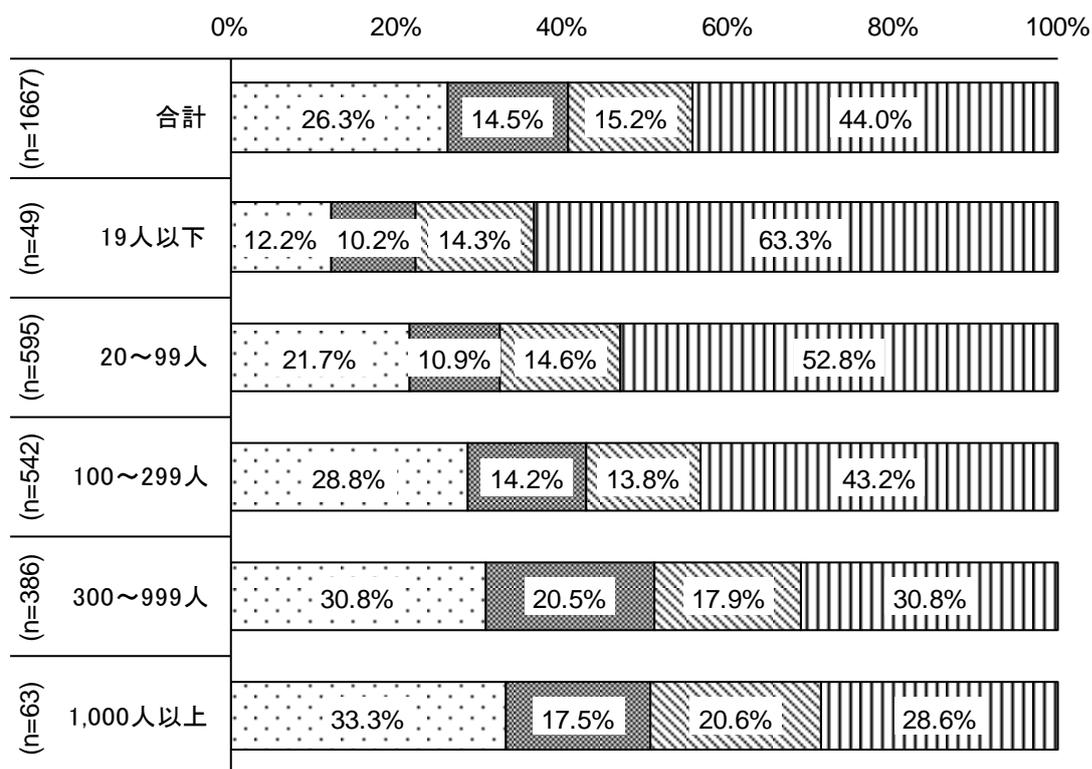


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑰ 新人に対する育成担当や相談者（メンター）

- 新人に対する育成担当や相談者（メンター）については、「実施していない」が44.0%で最も多いが、「10年以上前から実施している」が26.3%と次いで多くなっている。
- 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」、「5年以上前から実施している」、「4年以内から実施している」のいずれの割合も徐々に高くなり、反対に、「実施していない」の割合は顕著に低くなっている。

図表 2-76 新人に対する育成担当や相談者（メンター）[従業員規模別]

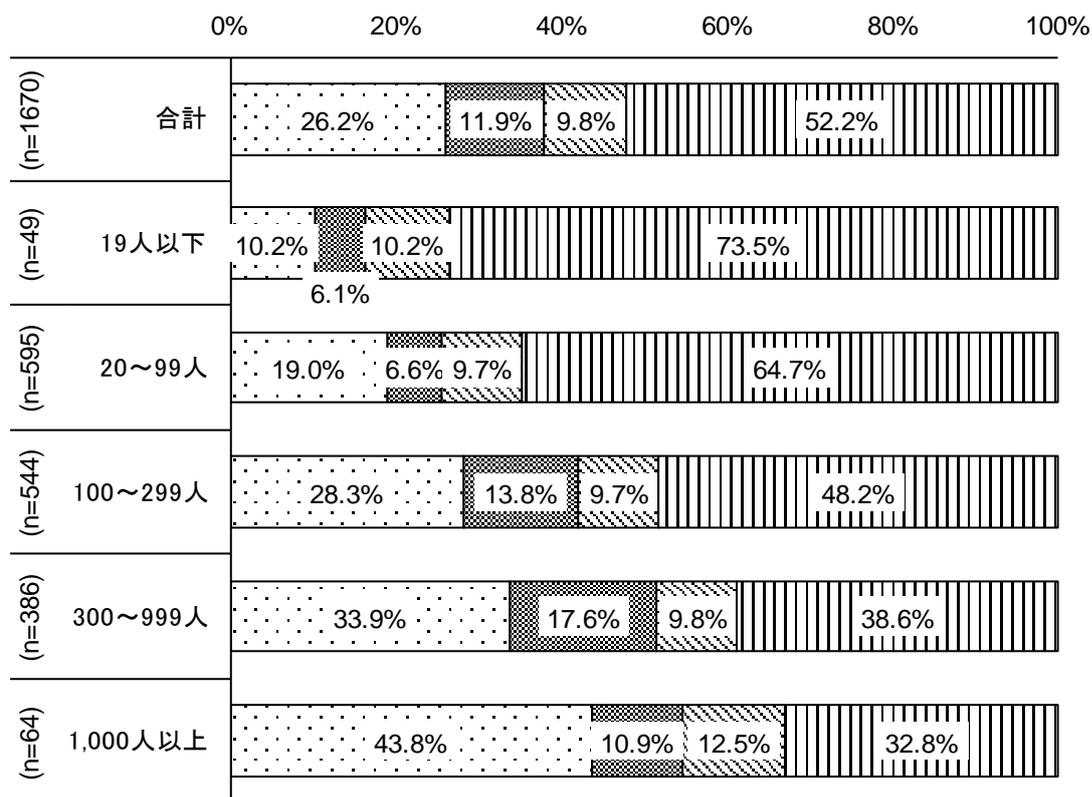


10年以上前から実施している
 5年以上前から実施している
 4年以内から実施している
 実施していない

⑩ 社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組み

- ・ 社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組みについては、「実施していない」が 52.2% で過半数を占め最も多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると「10年以上前から実施している」、「5年以上前から実施している」の割合が徐々に高くなり、反対に、「実施していない」の割合は顕著に低くなっている。

図表 2-77 社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組み [従業員規模別]

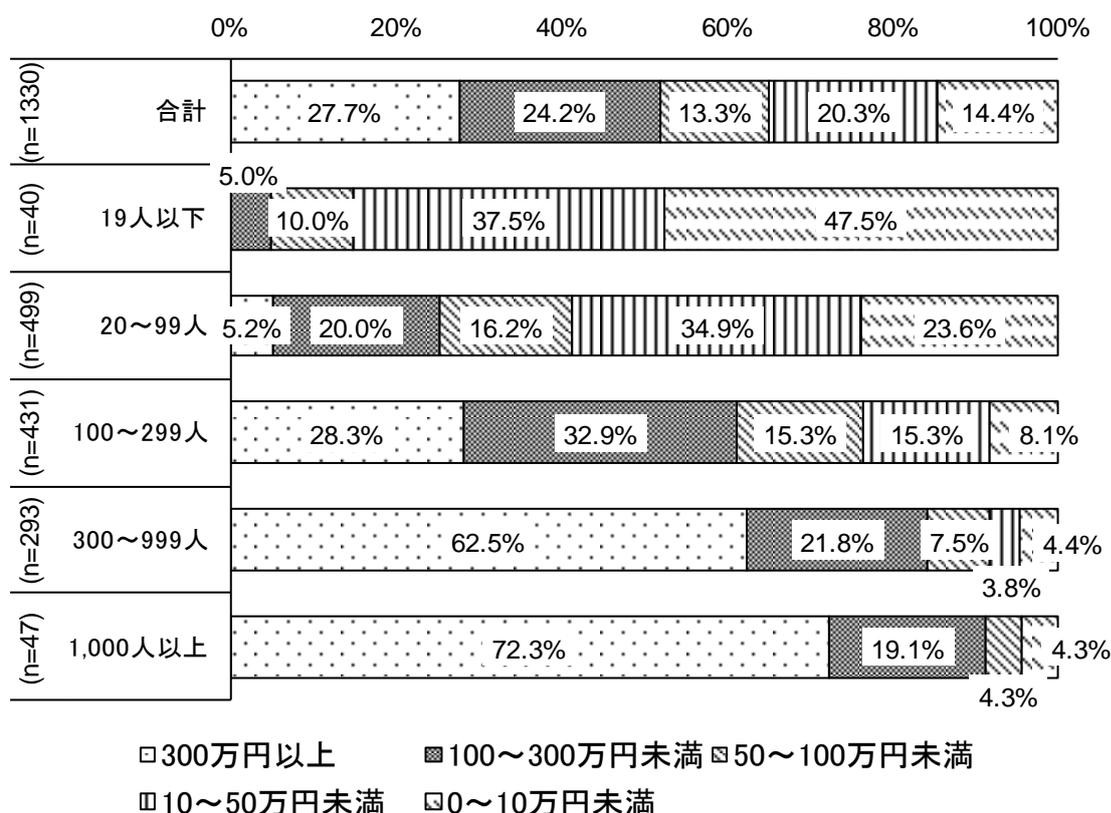


□10年以上前から実施している ■5年以上前から実施している
 ▨4年以内から実施している □実施していない

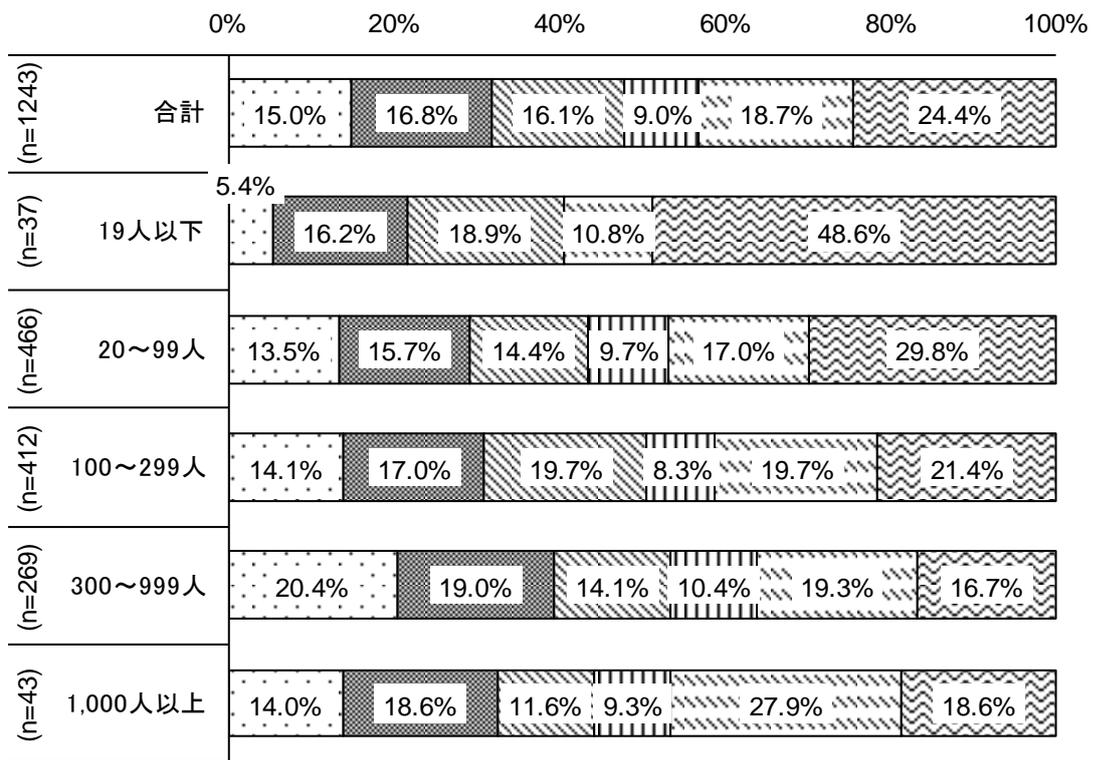
(4) 年間教育訓練費（OJTは除く）の総額（問21）

- ＜年間教育訓練費＞
- ・ 年間教育訓練費（OJTは除く）「300万円以上」（27.7%）、「100～300万円未満」（24.2%）、「10～50万円未満」（20.3%）の順に多くなっている。
 - ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きくなると金額が大きくなるが、「20～99人」では「10～50万円未満」（34.9%）が、「100～299人」では、「100～300万円未満」（32.9%）が、「300～999人」では「300万円以上」（62.5%）がそれぞれ最も多くなっている。
- ＜年間教育訓練費の対売上高比率＞
- ・ 年間教育訓練費の対売上高比率をみると、「0～0.01%未満」が24.4%で最も多いが、回答は、「0～0.01%未満」から「0.3%以上」まで幅広く分布していることが分かる。
 - ・ 従業員規模別には、従業員規模が小さいほど「0～0.01%未満」の割合が低くなっている。また、「300～999人」では、「0.1～0.3%未満」「0.3%以上」の割合がそれぞれ19.0%、20.4%と、従業員規模が小さい企業での割合よりも高くなっている。
- ＜従業員1人あたり年間教育訓練費＞
- ・ 従業員1人あたり年間教育訓練費をみると、「1～3万円未満」が26.5%で最も多いが、回答は、「3万円以上」から「0～1千円未満」まで幅広く分布していることが分かる。
 - ・ 従業員規模別には顕著な違いはみられない。

図表 2-78 年間教育訓練費（万円）[従業員規模別]

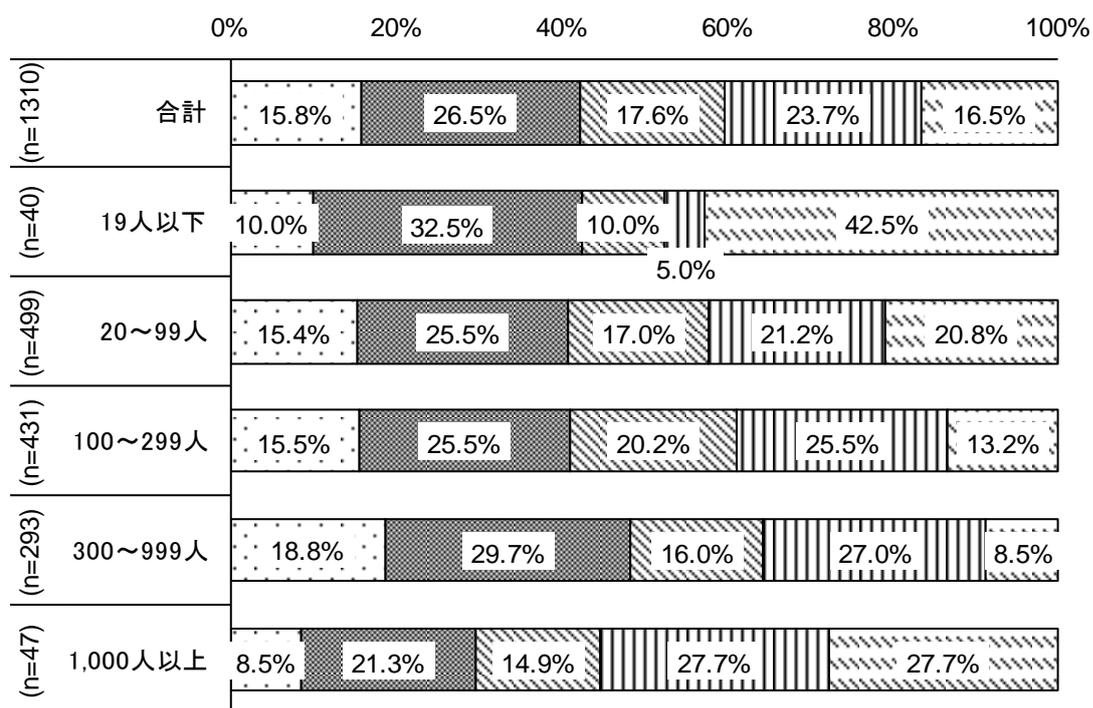


図表 2-79 年間教育訓練費対売上高比率 [従業員規模別]



□ 0.3%以上 ■ 0.1~0.3%未満 ▨ 0.05~0.1%未満
 ▩ 0.03~0.05%未満 ▪ 0.01~0.03%未満 □ 0~0.01%未満

図表 2-80 従業員 1 人あたり年間教育訓練費 [従業員規模別]

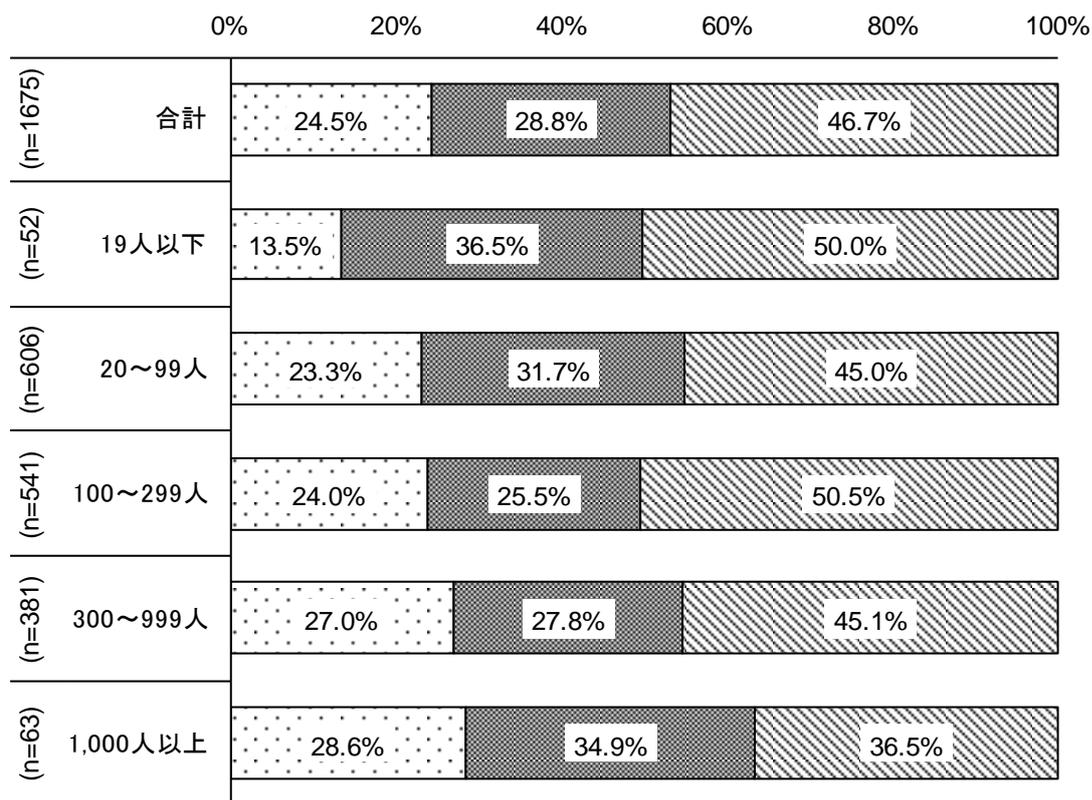


□3万円以上 ■1万~3万円未満 □5千~1万円未満
 □1千~5千円未満 □0~1千円未満

(5) 従業員の要望・満足度などの把握状況（問 22）

- ・ 従業員の要望・満足度などの把握状況は、「把握していない」が46.7%で最も多く、「把握しているが、その結果を従業員へのフィードバックはしていない」が28.8%、「把握し、その結果を従業員にフィードバックしている」が24.5%となっている。
- ・ 従業員規模別には大きな違いはみられない。

図表 2-81 従業員の要望・満足度などの把握状況〔従業員規模別〕



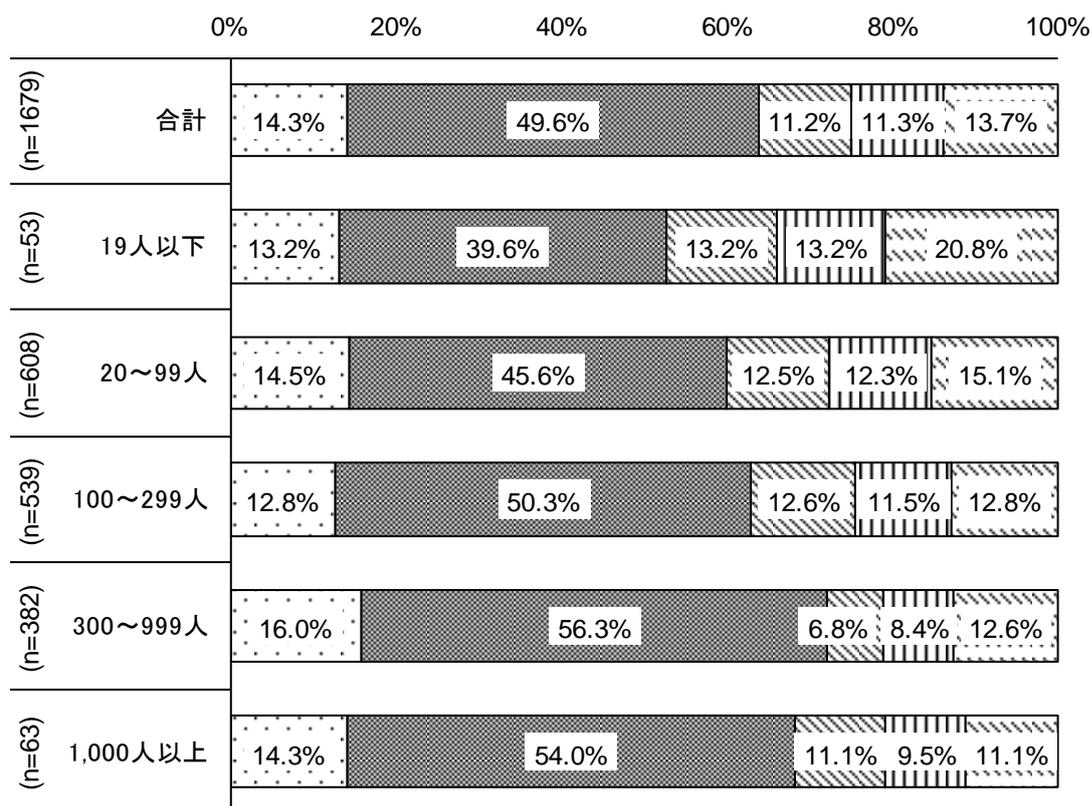
- 把握し、その結果を従業員にフィードバックしている
- 把握しているが、その結果を従業員へのフィードバックはしていない
- ▨ 把握していない

(6) 同規模同業種との比較で見た自社の状況 (問 23)

① 経営理念に共感・共鳴している従業員が多いか

- ・ 経営理念に共感・共鳴している従業員が多いかについては、「そう思う」+「ややそう思う」が 63.9%と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど「ややそう思う」の割合が高くなっている。

図表 2-82 経営理念に共感・共鳴している従業員が多いか [従業員規模別]

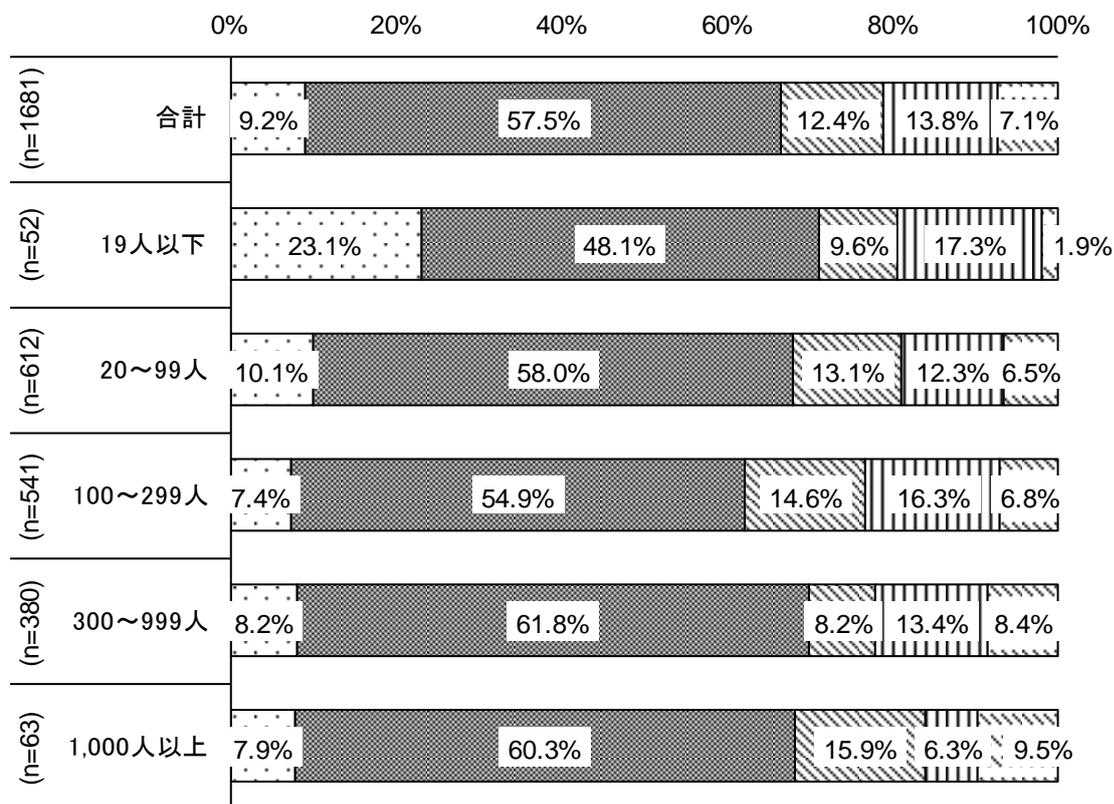


□ そう思う ■ ややそう思う ▨ そう思わない □ あまりそう思わない ▩ 分からない

② 上司と部下の意思疎通が円滑であるか

- ・ 上司と部下の意思疎通が円滑であるかについては、「そう思う」 + 「ややそう思う」が 66.7%と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-83 上司と部下の意思疎通が円滑であるか [従業員規模別]

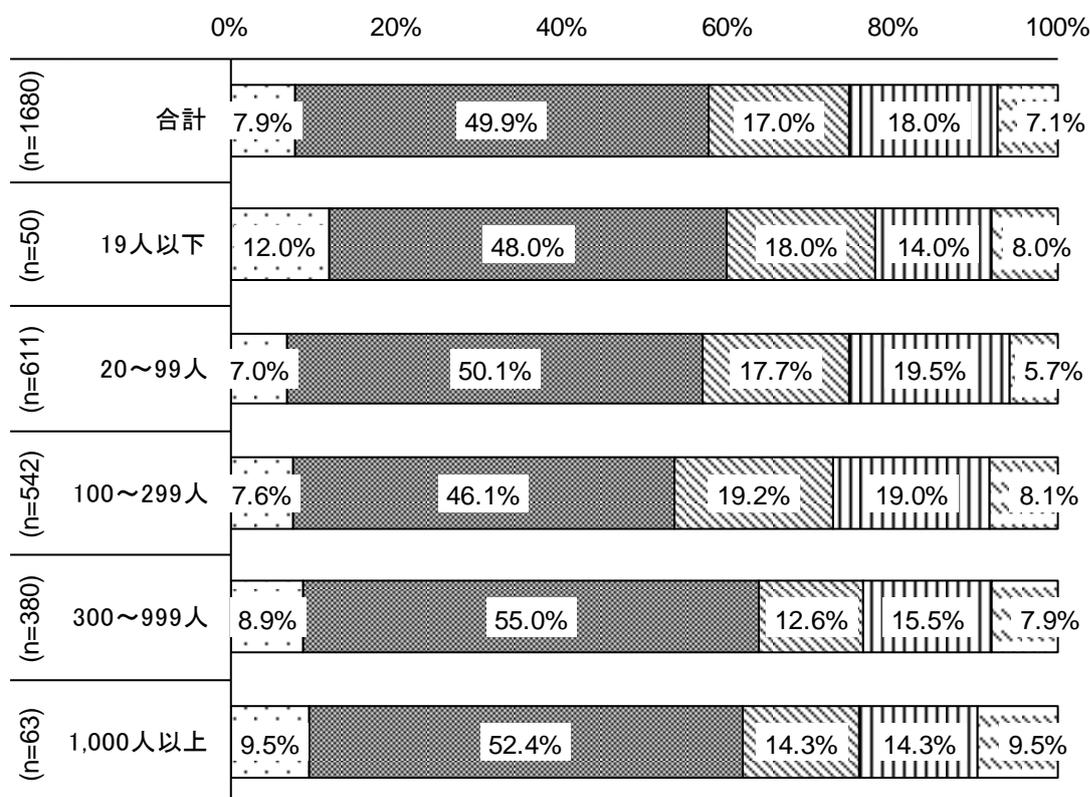


□ そう思う ■ ややそう思う ▨ そう思わない ▩ あまりそう思わない □ 分からない

③ 従業員の能力向上意欲が高いか

- ・ 従業員の能力向上意欲が高いかについては、「そう思う」+「ややそう思う」が 57.8% と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-84 従業員の能力向上意欲が高いか [従業員規模別]

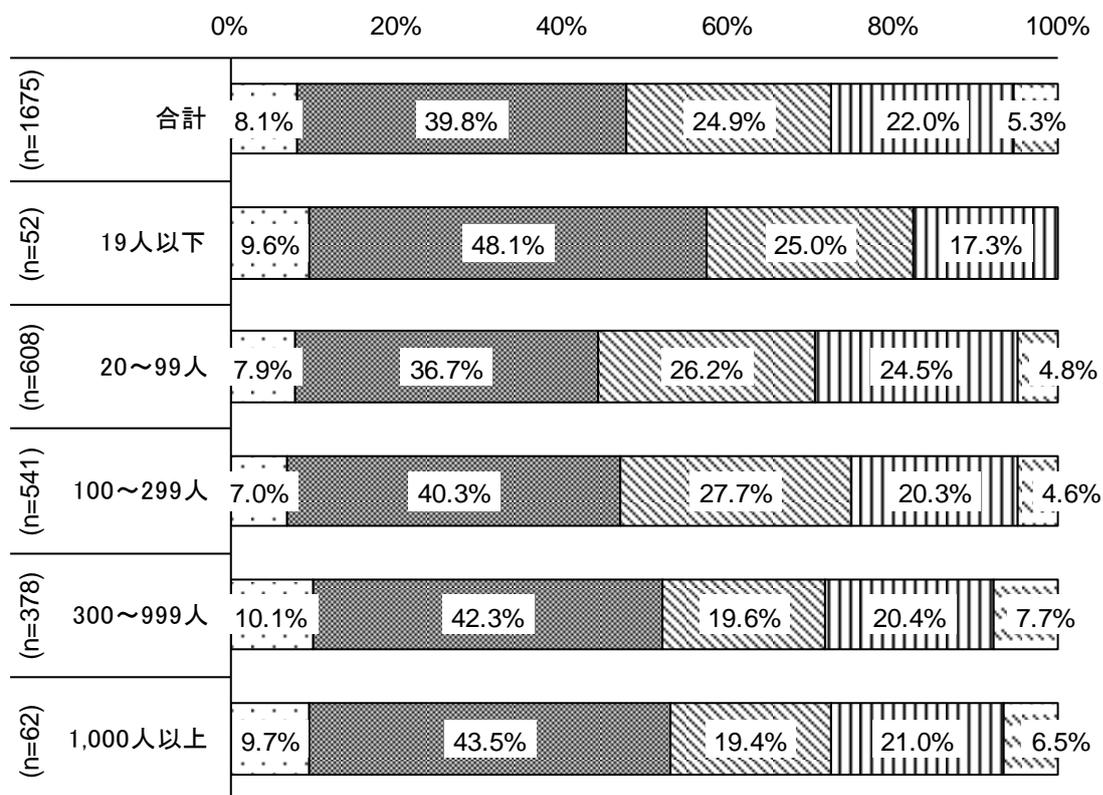


□そう思う ■ ややそう思う ▨ そう思わない □ あまりそう思わない □ 分からない

④ 従業員からの改善提案などが多く出されるか

- ・ 従業員からの改善提案などが多く出されるかについては、「そう思う」+「ややそう思う」が47.9%、「そう思わない」+「あまりそう思わない」が46.9%とほぼ同じ割合となっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-85 従業員からの改善提案などが多く出されるか [従業員規模別]

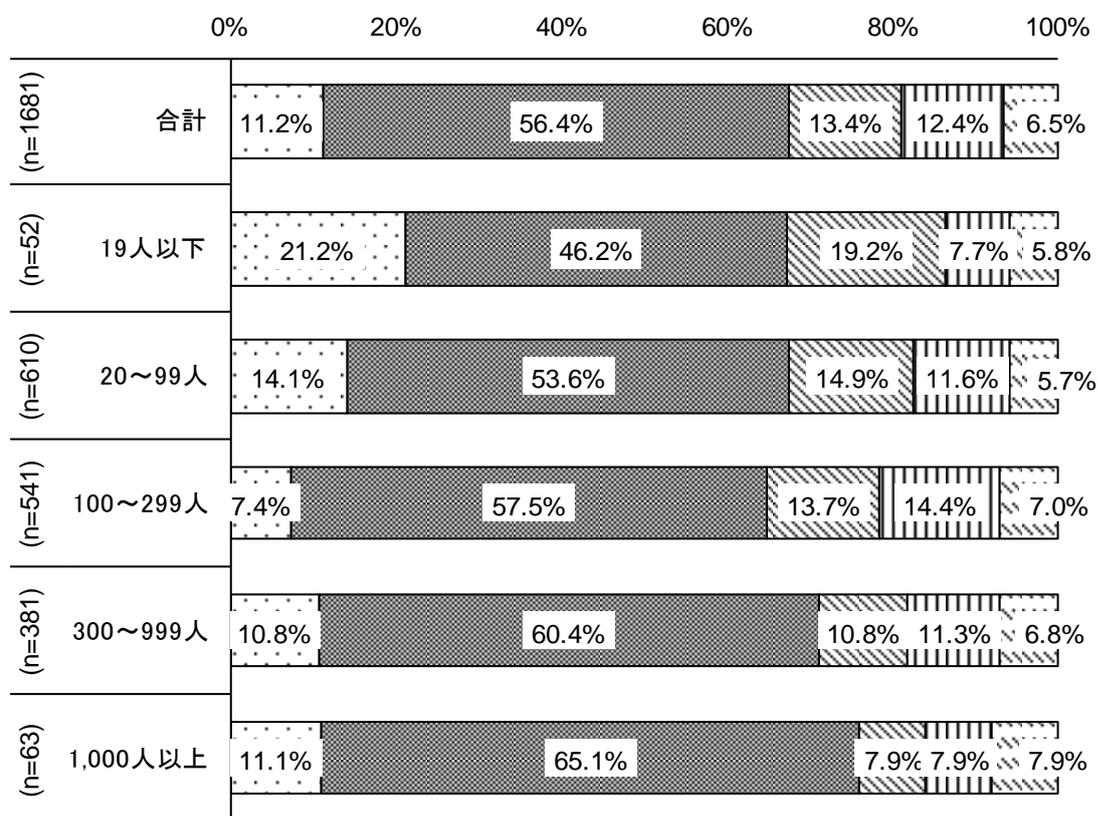


□そう思う ■ややそう思う ▨そう思わない ▩あまりそう思わない □分からない

⑤ 従業員の仕事への意欲が高いか

- ・ 従業員の仕事への意欲が高いかについては、「そう思う」+「ややそう思う」が 67.6%、と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-86 従業員の仕事への意欲が高いか [従業員規模別]

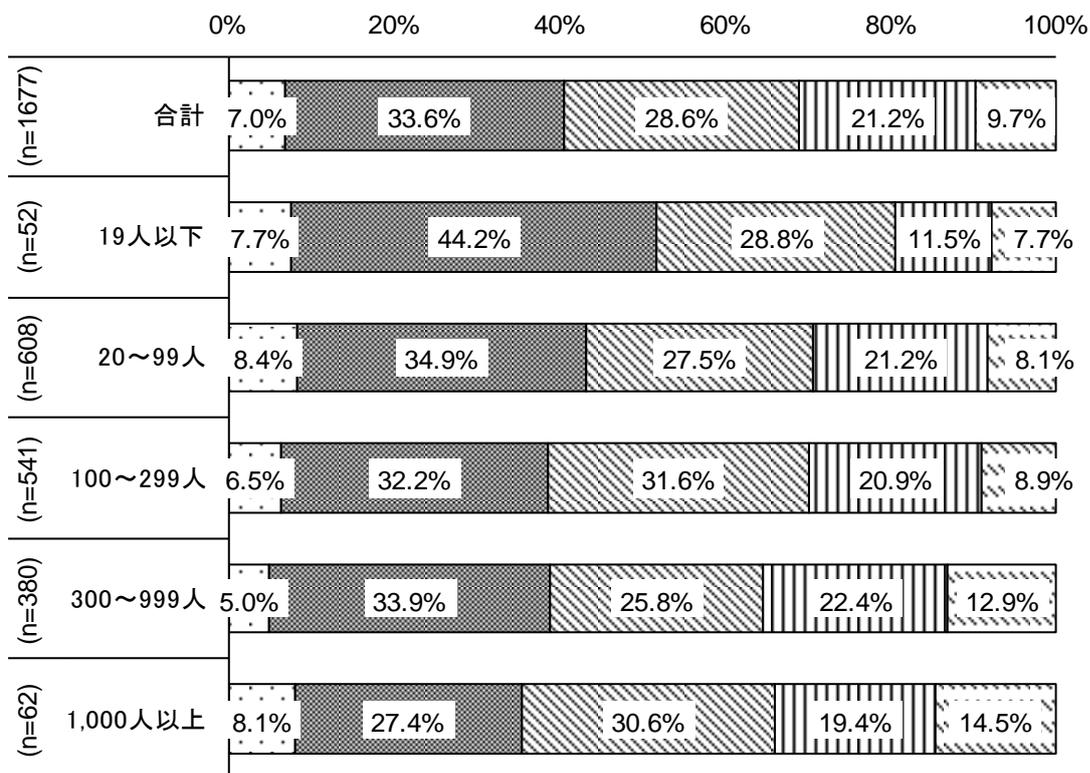


□そう思う ■ややそう思う ▨そう思わない ▩あまりそう思わない □分からない

⑥ 従業員1人当たりの時間当たり生産性が高いか

- 従業員1人当たりの時間当たり生産性が高いかについては、「そう思う」+「ややそう思う」が40.6%、「そう思わない」+「あまりそう思わない」が49.8%とほぼ同じ割合となっている。
- 従業員規模別には、大きな違いはみられない。

図表 2-87 従業員1人当たりの時間当たり生産性が高いか [従業員規模別]

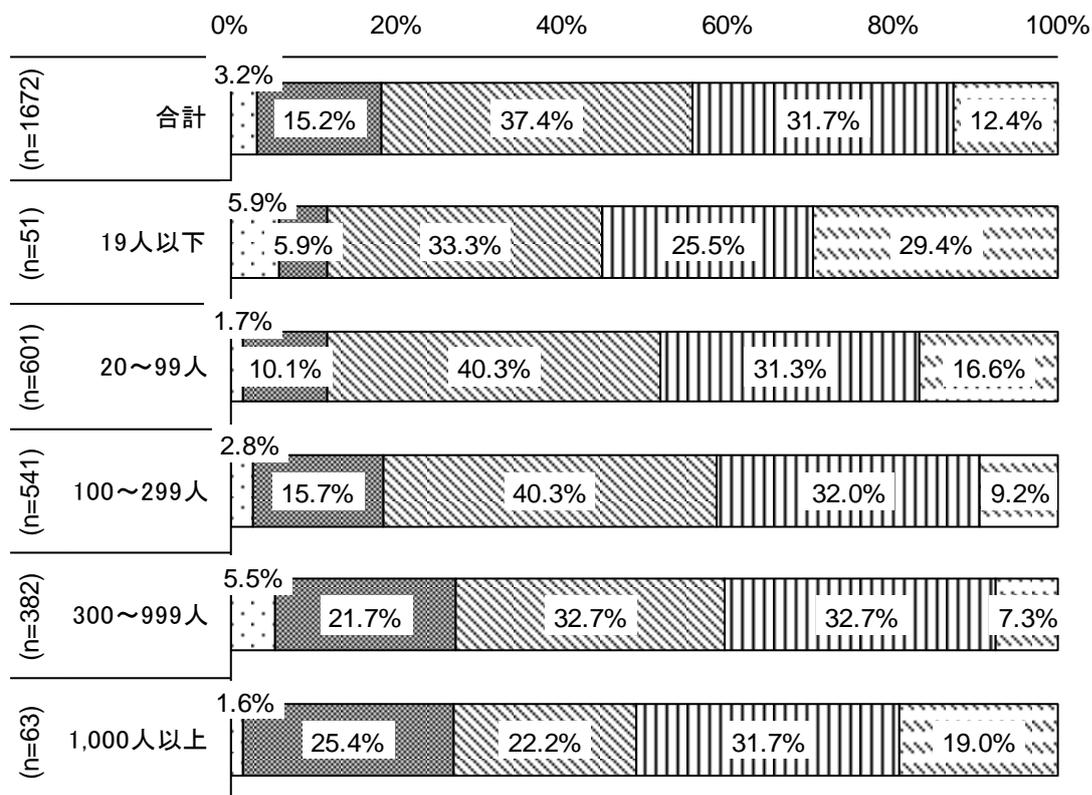


□そう思う ■ややそう思う ▨そう思わない ▩あまりそう思わない □分からない

⑦ 従業員の子どもが入社することがよくあるか

- ・ 従業員の子どもが入社することがよくあるかについては「そう思わない」+「あまりそう思わない」が69.1%と多くなっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、「そう思う」+「ややそう思う」の割合が大きくなる傾向がみられる。

図表 2-88 従業員の子どもが入社することがよくあるか [従業員規模別]

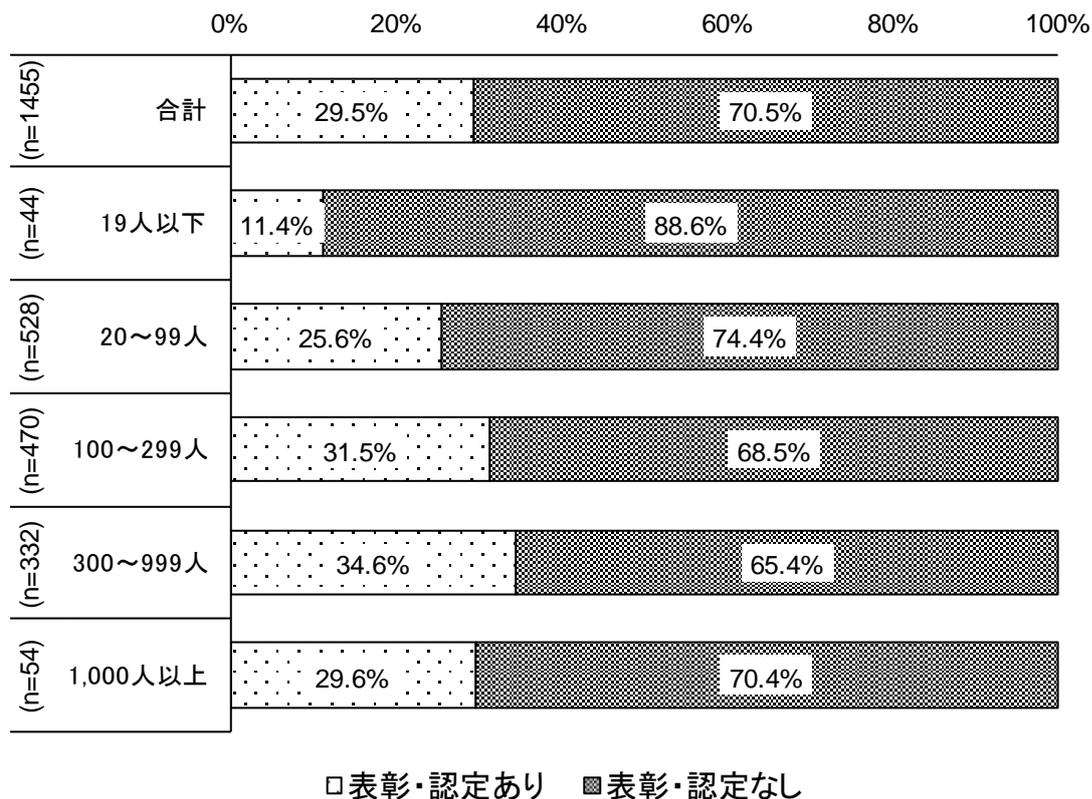


□そう思う ■ ややそう思う ▨ そう思わない ▩ あまりそう思わない □ 分からない

(7) 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等 (問 24)

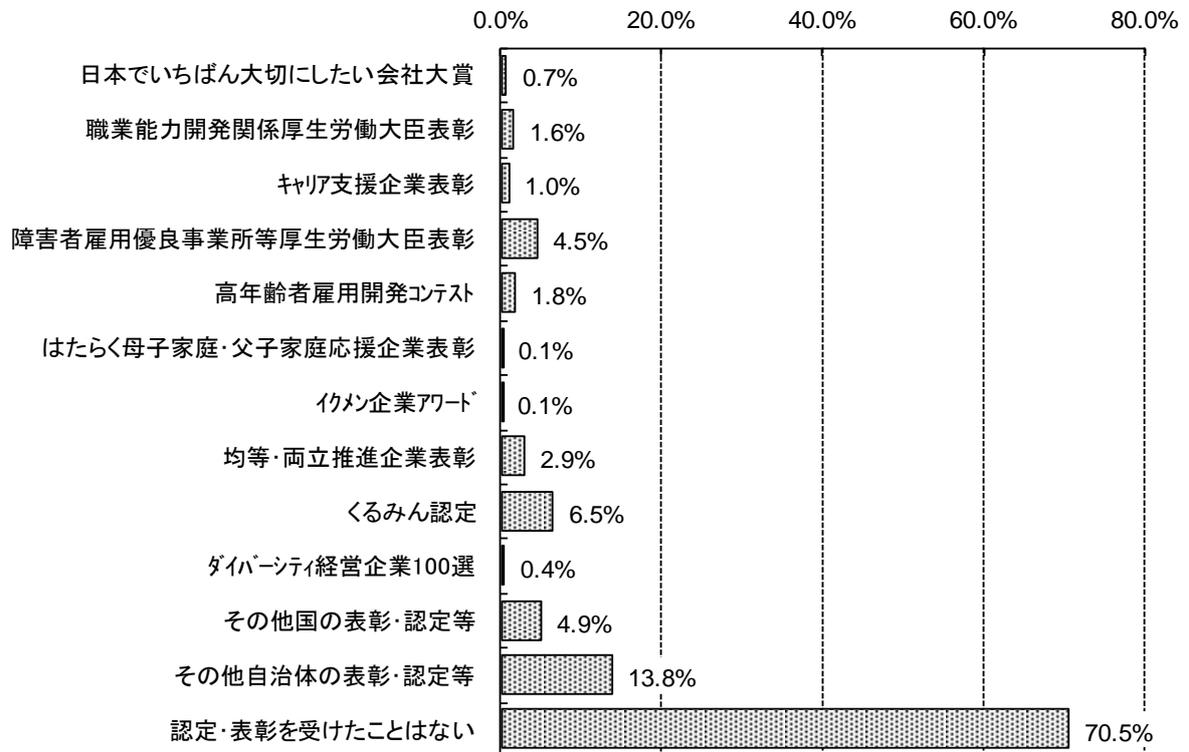
- ・ 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の有無は「表彰・認定あり」が 29.5% となっている。
- ・ 従業員規模別には、従業員規模が大きいほど、「表彰・認定あり」の割合が徐々に高くなっている。
- ・ 表彰・認定されているのは、「その他の自治体の表彰・認定等」が最も多く、次いで「くるみん認定」、「その他国の表彰・認定等」、「障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰」の順に多くなっている。

図表 2-89 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の有無 [従業員規模別]



図表 2-90 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等

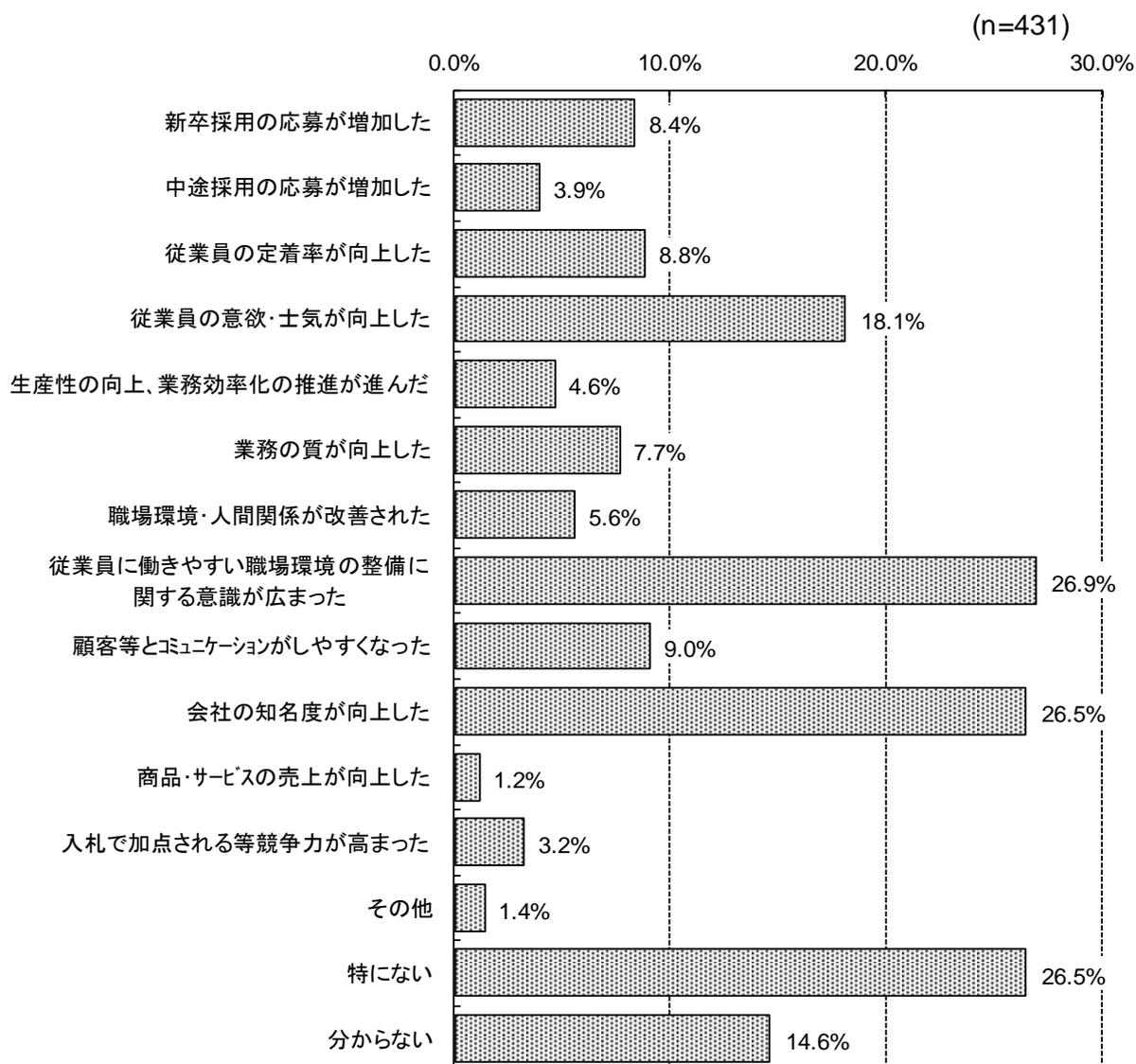
(n=1455)



(8) 表彰・認定等を受けたことによる効果 (問 25)

- ・ 表彰・認定等を受けたことによる効果は「分からない」が 14.6%、「特にない」が 26.5% で多くなっている。
- ・ 効果として明示されているものとしては、「従業員に働きやすい職場環境の整備に関する意識が広まった」(26.9%)、「会社の知名度が向上した」(26.5%)、「従業員の意欲・士気が高まった」(18.1%) での割合が高くなっている。

図表 2-91 表彰・認定等を受けたことによる効果



第3章 ヒアリング調査

I ヒアリング調査の概要

○調査目的

アンケート調査の回答について、個別の背景や取組の具体的な内容、雇用管理改善が経営に与える影響やその経緯等について把握し、アンケート調査結果の分析に際しての参考とすることを目的に調査を行った。

○調査対象

アンケート調査の回答企業・団体 20 件

アンケート調査に「ヒアリング調査を受けてもよい」と回答し、企業名や連絡先を記載してくれた回答企業 142 社の中から、回答内容や、地域や業種、規模のばらつきに配慮して候補企業を選定し、うち 20 社に対して訪問調査を行った。

(参考) アンケート調査の対象 (8,998 社)

①民間のデータベースから抽出

- ・企業規模 : 従業員 (常用労働者) の規模数で 20~999 人の範囲
- ・創業年 : 10 年前以前に創業した企業
- ・産業分類 : 農林水産業と公務を除く全産業

②表彰企業リストからの抽出 (668 社)

- ・「日本でいちばん大切にしたい会社大賞 (人を大切にする経営学会、経済産業省、職業安定局雇用開発企画課)」「イクメン企業アワード (雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課)」「くろみん認定 (雇用均等・児童家庭局)」など、雇用管理に関する表彰企業から抽出

○調査実施期間

- ・ 2015 年 11 月~2016 年 3 月

○主な調査項目

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 企業概要<ul style="list-style-type: none">・ 事業内容・ 従業員数 (性・年代別、雇用形態別等)、資本金・ 貴社の特徴 (代表的な商品・サービス、業界内でのポジション、特徴等)・ 業況、経営課題など2. アンケート調査のご回答内容についての確認3. 貴社の人材戦略、雇用管理の施策・取り組みについて<ul style="list-style-type: none">・ 採用、雇用の状況・ 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった、雇用管理の施策・取組・ 取組の背景、経緯・ 取組の具体的な内容・ 取組の効果・ 雇用管理の取組が業績や競争力に与える影響の有無4. その他<ul style="list-style-type: none">・ 今後の取組方針、予定 等 |
|---|

○調査対象企業の概要

企業名	分類	所在地	業種	従業員数 ／ 資本金	事例のポイント
<100人未満>					
①富士冷熱工業(株)	製造・ 100人未満	静岡県 富士市	製造業 (機械関連)	29名/ 1,000万円	・賃金制度、退職金制度について、社員が将来を見通しやすいように改定。賃金制度の変更に当たっては、社員一人一人に丁寧に説明。定着への効果を期待。
②(株)岡田鉄工所	製造・ 100人未満	愛知県 岡崎市	製造業 (機械関連)	44名/ 2,000万円	・キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用カリキュラムを作成。採用・定着への効果を期待。 ・現場に女性を配属し、職場改善を進めようとしている
③日本電子工業(株)	製造・ 100人未満	大阪府 大阪市	製造業 (電気機械器具関連)	30名/ 9,600万円	・これまで片手間になりがちだった採用活動を改め、専任に1年目の女性社員を抜擢。媒体も使いつつ、足で稼ぐ採用活動で、内定を大幅増。
④(株)虎屋本舗	製造・ 100人未満	広島県 福山市	製造業 (消費関連)	82名/ 4,000万円	・高齢者雇用促進のモデルケースとして、働きやすい職場環境づくりを行ったほか、設備投資も。戦力となる高齢者の継続雇用や新規採用につながっている。
⑤三興商事(株)	非製造・ 100人未満	静岡県 静岡市	建設業	28名/ 4,000万円	・休みが取りにくい業界ながら、仕事と休みの長期計画を立てることを通じて1週間の年次有給休暇を取得することを促進し、社員の満足度も高い。
⑥青盛建材(株)	非製造・ 100人未満	岡山県 岡山市	建設業	29名/ 2,000万円	・社員の縦・横のつながりを大事にしており、交流のための費用を会社でみるなどしている。社員間の交流は深まってきていると感じる。定着に寄与。
⑦不動産業A社	非製造・ 100人未満	大阪府 大阪市	不動産仲介業・不動産賃貸業・保険代理店	38名/ 3,000万円	・体調の都合で出社が難しくなった社員のための在宅勤務等、事情に応じた柔軟な勤務体系を採用、必要により制度化。
⑧(株)システムウエスト	非製造・ 100人未満	大阪府 大阪市	その他のサービス業(システム開発)	48名/ 1,000万円	・「言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」という雰囲気让学生在伝わり就職してくれる。 ・1年目に年齢の近い若手をつける取組が定着に効果。
⑨(株)アクス	非製造・ 100人未満	京都府 綴喜郡	上記以外の業種 (廃棄物リサイクル)	34名/ 2,900万円	・障害者雇用を目的とする事業者。個々の従業員に当てはめられる職域を作るという環境整備が定着要因の8割。
<100人以上>					
⑩(株)アドテック富士	製造・ 100人以上	愛知県 岡崎市	製造業 (機械関連)	226名/ 4,500万円	・定着・経営ビジョン実現のため、より働きやすい会社を作っていくという「3C運動」(チェンジ・チャレンジ・コミュニケーション)に取り組む。
⑪(株)ヒロハマ	製造・ 100人以上	東京都 墨田区	製造業 (消費関連)	131名/ 6,250万円	・経営理念から(一人一人の)52週課題まで一貫した『経営理念に基づく経営』を実践。人事管理の取組も経営方針を実現するものとして説明でき、新卒も採れるように。
⑫(株)フジヤ	非製造・ 100人以上	京都府 京都市	上記以外の業種 (ディスプレイ業)	331名/ 9,500万円	・定着促進のため、賃金制度を見直し、若手、30～40代を手厚くしようとしている。管理職になる人と、専門職になる人の道筋を付けるキャリアパスとも連動させる。
⑬北日本エンジニアリング(株)	非製造・ 100人以上	新潟県 柏崎市	上記以外の業種 (人材派遣、ビルメンテナンス)	112名/ 4,000万円	・資格取得は、会社のためにも、その人のためにも、お客様のためにもなると考え、社員の申し出により会社で試験費用や受検交通費を負担。定着にも寄与。
⑭静岡信用金庫	非製造・ 100人以上	静岡県 静岡市	金融業、保険業 (信用金庫)	690名/ 14億4100万円(出資金)	・「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについて、説明会で小冊子を配り説明するなど、学生にアピールしている。
⑮(社福)愛宕福祉会	非製造・ 100人以上	新潟県 新潟市	医療・福祉 (介護・社会福祉事業)	1,151名/ 1億876万円	・事業所から選抜された職員に夢を語ってもらう「愛宕チャレンジイノベーション」を実施。選抜でモチベーション向上。職員からの意見が出しやすい環境作りの側面も。

企業名	分類	所在地	業種	従業員数 ／ 資本金	事例のポイント
⑩(社福)空心福祉会	非製造・ 100人以上	京都府 福知山市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業)	172名／ 5億1120 万円(基本 金)	・新卒採用のため、理事長と施設長等で毎年5～6月に90か所程度の学校を訪問。採用につながっている。 ・きょうと福祉人材育成認証取得が要件の就職フェアに参加。
⑪(社福)岳寿会	非製造・ 100人以上	熊本県 阿蘇郡	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業)	118名／ 3,493万円 (基本金)	・採用環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から、短時間正社員制度を導入。若い人の定着については、若手がどういうことで喜ぶかを考えながら施策導入。
⑫(医)博友会 金沢西病院	非製造・ 100人以上	石川県 金沢市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業)	334名／ 2,250万円	・「ホスピレート」取得を目指し、働きやすい職場づくりに取り組む。柔軟な働き方も要望をできるだけ受け入れ、それが働きやすさや定着に。受け身でない採用活動も。
⑬(医)向陽会 阿知須同仁病院	非製造・ 100人以上	山口県 山口市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業以外)	201名／ 1,400万円	・託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員も。
⑭(医)佐藤会 弓削病院	非製造・ 100人以上	熊本県 熊本市	医療・福祉 (介護・社会福祉 事業以外)	168名／ (10億円 以上)	・院内を見学してもらった上で、面接を受けるかどうか聞いている。事前見学の実施が、ミスマッチを減らし、採用にも定着にもプラスの効果。

II ヒアリング調査結果のポイント

ここでは、論点別にヒアリング調査結果のポイントを整理する。

1. 人材充足の状況

ヒアリング調査の協力企業の人材充足状況は、企業により様々であった。従業員規模別で見ると、100人未満の9件のうち、「すべて充足できた」のは6件で、残り3件は不足がある状況である。100人以上の11件（うち医療・福祉6件）でも、「すべて充足できた」のは1件のみ（医療・福祉では0件）で、残り10件は不足のある状況である。

また、過去5年間の新卒採用の状況については、100人未満の9件のうち「採用がなかった」は3件で、残り6件は「毎年採用した」か「毎年ではないが採用した」としている。100人以上の11件では「採用がなかった」ところはなく、「毎年採用した」か「毎年ではないが採用した」としている。特に医療・福祉関係は、6件全てが「毎年採用した」とする。

ヒアリング調査では、特に中小企業において、景気が回復し大企業が採用を増やしていることに加え、2015年度は大学生の就職活動時期が変更になったこと等から、採用環境が厳しいとする声が多く聞かれた。しかし、「楽に」採用できるわけではないものの、後述のように、採用活動を工夫したり、「足で稼ぐ」など積極的な活動を行うことによって、大学新卒を含め「採用できている」とする企業も複数見られた。また、採用のために雇用管理改善に取り組んでいる企業も見られた。中途採用についてはハローワークも活用されている。

また、定着状況については、協力企業においては既存社員の定着状況は「きわめてよい」とする企業が多く見られたが、若手の定着に悩む企業は少なくない。また、業種や職種によっては、「独立願望が高い」「起業して外注先になる元社員がいる」など、当然ながら会社としては「定着してほしいが（独立を）止められない」という企業もある。

○人材の充足状況（アンケート問13）

	全体	100人未満	100人以上 (医療・福祉以外)	100人以上 (医療・福祉)
調査件数	20件	9件	5件	6件
1:すべて充足できた	7件	6件	1件	0件
2:8割以上充足できた	8件	1件	3件	4件
3:6~8割充足できた	3件	0件	1件	2件
4:4~6割充足できた	2件	2件	0件	0件

○新卒採用（過去5年間）（アンケート問14）

	全体	100人未満	100人以上 (医療・福祉以外)	100人以上 (医療・福祉)
調査件数	20件	9件	5件	6件
1:毎年採用した	11件	2件	3件	6件
2:毎年ではないが採用	6件	4件	2件	0件
3:採用がなかった	3件	3件	0件	0件

2. 経営方針（従業員満足度・顧客満足度）

【本編】では、アンケート調査の問9（経営において重視している項目上位3つ。以下、経営方針）の回答を用いて企業を4つのタイプに分け、経営方針と雇用管理施策の実施状況、業績や生産性向上との関係についての分析を試みている。そのタイプ分けに当てはめると、事例企業は以下のような分布となった。

（「従業員・顧客満足度重視」は、規模別にみると、100人未満では9件中0件、100人以上（医療・福祉以外）では5件中3件、100人以上（医療・福祉）では6件中4件であった。業種別にみると、製造業1件、非製造業2件、医療・福祉4件となっている。）

○経営方針（従業員満足重視×顧客満足重視）規模別（アンケート問9）

	全体	100人未満	100人以上 (医療・福祉以外)	100人以上 (医療・福祉)
調査件数	20件	9件	5件	6件
1：従業員・顧客満足度重視	7件	0件	3件	4件
2：従業員満足度重視	5件	3件	1件	1件
3：顧客満足度重視	5件	3件	1件	1件
4：その他	3件	3件	0件	0件

○経営方針（従業員満足重視×顧客満足重視）業種別（アンケート問9）

	全体	製造	非製造	医療・福祉
調査件数	20件	6件	8件	6件
1：従業員・顧客満足度重視	7件	1件	2件	4件
2：従業員満足度重視	5件	2件	2件	1件
3：顧客満足度重視	5件	2件	2件	1件
4：その他	3件	1件	2件	0件

3. 雇用管理改善の取組と人材充足（採用への効果）

前述のように、特に中小企業にとって採用環境は厳しく、「楽に」採用できているとする企業はほとんど見られない。しかしながら、採用活動を工夫したり、「足で稼ぐ」など積極的な活動を行うことによって、大学新卒を含め、人材を「採用できている」とする企業が複数見られた。一般に採用活動に割ける人や予算には限りがあるという中小企業は少なくないが、人材を採用できている企業では、経営上の優先順位を上げて採用活動に投資し、成果を上げている。

また、中小企業の中には自社には求職者にアピールできるものがないというところもあるが、回答企業のなかには採用のために雇用管理改善に取り組んでいるという企業もある。「若い人を採り、社員全員の定着を図るために社労士も入れ雇用管理改善に取り組む」、「雇用（採用）環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から、（短時間正社員制度を）導入」している等の取り組み例が挙げられた。

「本人以上に親が大企業志向」、「（上場企業のグループ会社で）バックが上場企業であることが、安心につながっている模様」との声もあるが、「従業員満足の上昇といっても、中小企業では給与面の満足度を高めることは難しいが、より働きやすい会社を作っていこうという取組はできる」、「顔がみえる、仲間意識、やりたいことができる等、小さい会社ならではのよさがある」といった意見もある。

ただし、いくら雇用管理改善に取り組んでいても、それが社外に情報発信され、採用したいと思う人材に伝わらなくては、実際の人材充足には結びつかない。取り組みを対外的に情報発信すること、また、その際に、経営者からだけではなく、社員（特に求職者に年齢や立場が近い者）の生の声として伝えることが効果的であることが事例から示唆された。

なお、医療・福祉関係では、従業員に女性が多いこともあって、柔軟な働き方への対応や、託児所の設置が、採用や定着に効果のある取り組みとして挙げられている。

また、研修の充実等、入社してから成長できる機会のあることが、大学生にはアピールポイントになるとの指摘もあった。

採用に効果的な雇用管理改善の取組事例としては、具体的には以下のようなものが挙げられた。

○積極的な採用活動、採用活動の工夫

- ・ 新卒採用強化のため、これまで総務全般と兼任で片手間だった採用活動について、専任者を置くこととし、1年目の若い女性社員を抜擢。新卒向け採用ポータルサイト等も使いつつ、積極的に大学のキャリアセンターをまわり、入手した情報で合同説明会に参加したり、学生を紹介してもらおうなど、足で稼ぐ採用活動を行っている。今年、内定を多く出せたのは、その成果もあると認識。（日本電子工業）
- ・ 年齢の近い採用担当者が自分の言葉で当社を紹介することで、学生も親近感をもつ。（日本電子工業）
- ・ 新卒採用のため、理事長と施設長等で毎年5～6月に90か所程度の学校を訪問。採用につながっている。（空心福祉会）
- ・ 経営理念から（一人一人の）52週課題まで一貫した『経営理念に基づく経営』を実践。人事管理の取組も、経営方針を実現するものとして説明でき、新卒も採れるようになった。（ヒロハマ）

- ・ 「働きたい」と言ってくれる人を受け身で待っているのではなく、優良の人材紹介会社も利用。看護学生が見に来る就職ガイダンスにもかなり参加している。(博友会金沢西病院)

○働きやすい職場環境づくりとそのアピール

- ・ 若い人を採り、社員全員の定着を図るために社労士も入れ雇用管理改善に取り組む。(日本電子工業)
- ・ 雇用(採用)環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から、(短時間正社員制度)を導入。(岳寿会)
- ・ 託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員も。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 高齢者雇用促進のモデルケースとして、働きやすい職場環境づくりを行ったほか、設備投資も。戦力となる高齢者の継続雇用や新規採用につながっている。(虎屋本舗)
- ・ HPに、社長メッセージ(新入社員歓迎の挨拶からの抜粋)、社員インタビュー(1年目、4年目、8年目、転職者、新入社員)を掲載。職場の雰囲気や働くイメージ、仕事のやりがい等を発信。社内風景等の写真も掲載。(システムウエスト)
- ・ HP等での情報発信はしていないが、会社説明会で学生に取組を説明するようにしている。若い採用担当者が「自分も1年目でこういう仕事をしているように、当社では早い段階から挑戦できる仕事を与えてもらい、成長できる環境が整っている」「アットホームで風通しがよく、人間関係がよい」などと直に伝えている。時短の取組についても説明。学生の反応はよい。(日本電子工業)
- ・ 取引のあった大手企業等から、給与や退職金の水準が下がるのにもかかわらず、転職してきてくれる人が少なくない。当社のことをよく知っていて、入社後の働きがいや人間関係を理解して来てくれる。知人の家族の入社も多い。(三興商事)
- ・ 当社に入社した人は「自分の言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」と思っている。会社としても、社員がそう考えてくれ意見を言ってくれるのは嬉しい。就職活動中にそういうことが学生に伝わって、当社に入ってくれている。(システムウエスト)
- ・ 最近の学生は福利厚生を重視しており、それに合ったアピールをしている。たとえば「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについては、小冊子を配り説明している(静岡信用金庫)
- ・ きょうと福祉人材育成認証取得が要件の就職フェアに参加。(空心福社会)

○研修の充実等、社員が成長できる機会をつくる

- ・ キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用カリキュラムを作成。採用・定着への効果を期待。(岡田鉄工所)
- ・ 親会社に1年間研修出向させ、技術を学ばせている。高卒も対象としており、高卒でも技術屋になれるチャンスがあることが大企業との違いの1つ。(アドテック富士)

4. 雇用管理改善の取組と人材充足（定着への効果）

定着、中でも多くの企業が課題としている若者の定着に対して効果のあった雇用管理改善の取組としては、労働時間の短縮や有給休暇促進、働きやすい職場づくりが多く挙げられた。また、研修の充実等で社員が成長できる機会をつくることも効果的な取組としてあげられた。

比較的規模の大きい企業からは、賃金・評価制度の見直し（賃金制度を若手に手厚くする、評価の公正性を高める）や、仕事についての自己申告制度の導入（社員のやりたいことを表明させる仕組みの導入）など、制度の見直しや導入などの例が挙げられた。一方、比較的規模の小さい企業からは、若手が相談しやすい、あるいは意見を言えるような仕組みや仕掛けが複数の企業から挙げられた。

このほか、採用時にミスマッチを減らすことが定着につながるとして、事前の職場見学を行っているという企業もある。「以前は採用後に『こんなはずではなかった』といったことが、特に中途採用で多かった」「過去の勤務先と当院のイメージの違いが大きく影響する」などとして、新卒であれ中途採用であれ面接前に職場見学を行い、その上で受けるかどうか聞いているという。

また、医療・福祉関係では、従業員に女性が多いこともあり、柔軟な働き方への対応や託児所の設置が、採用のみならず定着においても効果的な取り組みとして挙げられた。

なお、取り組みの傾向として、総じて規模の小さい企業では、制度化まではされず個別対応の形で社員の悩みやニーズに応える傾向があり、一方、組織が一定以上の大きになると、制度を整備し対応する傾向が、3.に限らず事例を通じて見られた。

定着に効果的な雇用管理改善の取組事例としては、以下のようなものが挙げられた。

○労働時間の短縮、有休取得促進

- ・ 建設業では一般に休みがとりにくい。年休取得数が少ないという課題に対し、社員に対しては自分の業績を2期通じて考えるよう指導し、同時に休暇についても次の期を含めて計画的に取得するよう指導するなど、仕事と休みの長期計画を立てることを通じて1週間の年次有給休暇を取得することを促進している。こうした取組をしている会社は多くないので、社員の満足度は高いと感じている。（三興商事）
- ・ WLB推進の目標下での取組がメインだが、労働時間短縮にも力を入れている。具体的には、早帰りの設定、5連休+バースデー休暇での有休取得促進等。（静岡信用金庫）
- ・ 残業時間数を詳しく把握している。現場の増員、配置転換などを実施。（博友会金沢西病院）

○働きやすい職場づくり

- ・ 有休取得促進をはじめ、社労士の助言を受けながらの雇用管理改善の取組は、若い人の採用だけでなく、（もともと定着率は極めて高いが）既存社員の定着にもプラスと認識。（日本電子工業）
- ・ 女性ゼロであった現場に女性を2名配属。女性でもできるよう業務改善の取組を行っていくことで、誰もが楽になる。業務改善のための時間も確保。（岡田鉄工所）
- ・ 仕事が好きだが両立が難しく辞めていく女性が多かったため、短時間正社員制度を導入した。（フジヤ）

- ・ 柔軟な働き方への対応。看護師については、時間短縮や、「日勤だけ」「パートだけ」など、要望をできるだけ受け入れており、それが働きやすさにつながっていると思われる。(博友会金沢西病院)
- ・ 体調の都合で出社が難しくなった社員のための在宅勤務制度等、事情に応じた柔軟な勤務体系を採用、必要により制度化。(不動産業 A 社)
- ・ 託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 「ホスピレート」という造語で、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。(博友会金沢西病院)
- ・ ISO を活用した組織整備、「人材育成委員会」で人事制度や研修充実に取り組んでいる。(空心福社会)【再掲】
- ・ より働きやすい会社を作っていこうとする「3C(チェンジ・チャレンジ・コラボレーション)」運動に取り組んでいる。従業員満足の上昇といっても、中小企業では給与面の満足度を高めることは難しいが、より働きやすい会社を作っていこうという取組はできる。(アドテック富士)

○若手が相談できる、意見を言える仕組みや仕掛け

- ・ 新入社員には3年目ぐらいの社員が教育担当として付く。このぐらいの年次の方が意思の疎通がとれて教育効果は高いと考えている。(佐藤会弓削病院)
- ・ 入社3年目位の若手をリーダー役とし、その下に1年目を付ける形を導入。年齢が近いほうが新人が話しやすく、また、相手も話が分かるだろう、話しているうちに「ああやったらいい」「こうやったらいい」と出てくるのではないかと。(システムウエスト)
- ・ 社員の縦のつながり、横のつながりを大事にしていきたいと考えている。横のつながりについては、若い人で仕事後に一緒に食事に行ったり、飲みに行ったりする際にも、事前に申請があれば経費を認めたりしている。(青盛建材)
- ・ 「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気は、入るときだけでなく、長く勤めてくれることにもつながっている。(システムウエスト)
- ・ しゃべるだけでなく、話を聞くことが好きな社員も多い。役員である自分も、社員の話を聞くことが多い。何かあれば、何とかしようという雰囲気がある。話を聞いて貰えるだけでも、社員にとってはありがたいようだ。(システムウエスト)

○仕事についての自己申告など、社員のやりたいことを表明させる仕組みの導入

- ・ 本人の職場希望やキャリアプランを話し合う仕組みを導入。(空心福社会)
- ・ 従業員のキャリアの希望について、人事考課を行い、人事異動もあると伝えている。夜勤が嫌ならば限定正社員として働き、その制約がなくなったときは限定正社員を解除し夜勤もしてもらおう。場合によっては関連の福祉施設に異動してもらおうこともある。(佐藤会弓削病院)
- ・ 定着率をもっと上げるため、社員のキャリアをもう一回しっかり見つめ直そうとしている。具体的には、全社員を対象に、自分がどうなっていきたいかを上司と相談・擦り合わせるキャリアデザインシートを作成し導入。上司に希望を言え、当社でのキャリアをどう積んでいくかが明確に。(フジヤ)
- ・ 仕事についての自己申告・面接制度を導入。優秀な部下を上司は離したがるが、それでは伸びしろがなくなる。いまの仕事に対する考え、将来の希望について、本

人、上司、経営者で面接。直属上司だけでなく、目線が高い・広い者が同席し、社員の能力発揮について判断するのがねらい。本人の希望と、会社の希望を摺り合わせる意味合いも。(ヒロハマ)

- ・ 「愛宕チャレンジイノベーション」として、事業所から選抜された職員に、夢を語ってもらう(プレゼンする)ようにしている。このイベントは、職員からの意見が出しやすい環境作りの側面もある。職員が選ばれることで、自信やモチベーション向上、育成につながると考えている。(愛宕福祉会)

○研修の充実等、社員が成長できる機会をつくる

- ・ キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用カリキュラムを作成。採用・定着への効果を期待。(岡田鉄工所)【再掲】
- ・ 業務に関係する資格取得に際しては、申し出により試験費用、受検のための交通費等を支援。資格取得は、会社のためにも、その人のためにも、お客様のためにもなる。(北日本エンジニアリング)
- ・ 組織整備のために ISO を活用。人材育成委員会の取組を中心に人事制度や研修の充実に取り組む。(空心福祉会)
- ・ リハ職を中心とした研修(院内・院外)の充実。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 無資格者が入社した場合には、国家資格取得のための支援として対策講座を実施している。(愛宕福祉会)

○賃金・評価制度の見直し

- ・ 若手、30~40代を手厚くする。また、管理職になる人と専門職になる人の道筋を付ける。今後は自分である程度選べるようにする。(フジヤ)
- ・ 職能資格制度を導入。社員が自主的に動かないと達成した喜びが感じられないので、主体的に動くための仕組みづくりと、経営指針の中で一人一人の役割分担をはっきりさせた。①どのような点で努力をしなければならないのかが明確になり、②社員のやる気がわく等、モチベーションアップに。(ヒロハマ)
- ・ 恣意的にならないよう今も複数の人で評価するが、さらなる平等(公平性)のため見える化を図っていく。(アドテック富士)

○採用活動の工夫(ミスマッチ防止)

- ・ 面接前の職場見学が採用だけでなく定着にも奏功すると考えている。以前は採用後に「こんなはずではなかった」といったことが、中途採用であった。過去の勤務先と当院のイメージの違いが影響しているのだろう。(佐藤会弓削病院)

5. 雇用管理改善の取組と業績や生産性の向上

雇用管理改善の業績や生産性の向上への効果については、「どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う」「実際、効果は出てきていると思う」など、総じて肯定的な意見が聞かれた。

「有給休暇の取得率は上がっているが生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる」「以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが(業績への効果の)現れ」など、時短や有休取得促進が生産性の向上や業績につながっているという意見や、働きやすいとモチベーションが上がり、ひいては業績につながるといった意見、定着率の高さが従業員のキャリアを蓄積させ、それが業績にプラスになるとの意見、従業員満足を高めることがよいサービスにつながり、業績を向上させるといった意見が出された。「どのくらい効果があったかは明示的でない」としても、事例企業の多くで効果が実感されている。

一方、雇用管理改善の取組を業績や生産性の向上につなげるには、効果が明示的でなかったりすぐに現れなかったとしても、継続的に取り組んでいく必要があることが示唆された。

「すぐに目を見張るような効果が出るわけではないが、確実によい方向に向かっていると感じる」「たとえば、かつてに比べれば「納期遅れ」が15年で激減している」「(効果が出るのは)10年後か」「人材の確保・定着への効果はまだ先と思うが、効いてくるものと期待」など、長い目で評価し、取り組むことの必要性が指摘された。

そもそも、雇用管理改善は、業績や生産性をダイレクトに向上させるというよりは、モチベーションアップによって生産性が向上したり、サービスや接客がよくなることを通じて業績が向上する、あるいは、定着率が向上することで社員の人的資源が蓄積し、生産性向上を通じて業績につながるなどの経路を辿る。定着率の向上にしても、人的資源の蓄積についても、一定以上の時間を要するものである。

また、事例企業からは、やみくもに取り組むのではなく、目標を設定し計画的に取り組んでいくことの必要性が指摘された。

「『3C⁸』運動は経営ビジョンを実現していくためのものであり、業績につながらなければ困る」、「『経営理念に基づく経営』により、従業員一人一人の能力を上げていくことと、会社の計画、理念、結果としての業績がつながっている」「それゆえ、雇用管理改善はたしかに業績向上につながっていると説明することができる」などの意見が出された。すなわち、経営理念に基づき経営方針や経営計画が立てられ、それを可能にするために必要な人材育成や雇用管理改善を行うのであり、行おうとする雇用管理改善の取組は業績向上につながっているという理屈である。雇用管理改善はそれ自体が目的ではなく、目的を達成するための手段や環境整備であり、目的を見失ってはいけないことが示唆された。

⁸ 3Cとは、チェンジ・チャレンジ・コラボレーション

○時短や有休取得促進が、業績や生産性にプラス

- ・ 効率的に働き、効果的に休む。有給休暇の取得率は上がっているが、生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる。(岡田鉄工所)
- ・ 実際、効果は出てきていると思う。以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが(業績への効果の)現れ。(アドテック富士)

○モチベーションアップが、業績にプラス

- ・ 効果は明示的ではないが、働きやすいと、モチベーションが上がる(業績につながる)。(静清信用金庫)
- ・ 雇用管理改善に意識的に力を入れたのは最近のことだが、「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という雰囲気就職先として選ばれ、社員皆が頑張ってくれる。(システムウエスト)

○定着率向上や従業員満足向上が、業績や生産性にプラス

- ・ 定着率が高ければ職員のキャリアが蓄積され、企業への還元は大きい(静清信用金庫)
- ・ 間接的には人材育成など人への投資が業績に効果を及ぼしている。(岳寿会)
- ・ 従業員満足を高めることが、よいサービス、接客になる。それが病院の繁栄にも、我々の給料にも繋がっている。(博友会金沢西病院)

○若手と高齢者の相乗効果が、生産性にプラス

- ・ 高齢者雇用の取組が、戦力としての高齢者の確保や高齢者と若者が共に働く相乗効果につながっている。高齢者と若い人の仲がいい。高齢者が若手に技術を教え、また、若手がアイデアを出すことで相乗効果が出ている。この相乗効果が出るのが非常に大事で、生産性が結果的に上がることになる。(虎屋本舗)

○長い目で評価し、継続的に取り組むことの必要性

- ・ 採用や定着、業績向上に対し、どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う。(静清信用金庫)
- ・ 人材の確保・定着への効果はまだ先と思うが、効いてくるものと期待。(岡田鉄工所)
- ・ すぐに目を見張るような効果が出るわけではないが、確実によい方向に向かっていると感じる。たとえば、かつてに比べれば「納期遅れ」が15年で激減している。人材充足への効果もあるが、むしろ今後の成長が楽しみ。(ヒロハマ)
- ・ 業績への効果はまだ出ていない。10年後か。漢方薬のようなもの。最終的には、企業の業績や強みにつながるようにと思っている。(フジヤ)

○計画的な取り組みの必要性

- ・ 「3C」運動は経営ビジョンを実現していくためのものであり、業績につながらなければ困る。(アドテック富士)
- ・ 「経営理念に基づく経営」により、従業員一人一人の能力を上げていくことと、会社の計画、理念、結果としての業績が繋がっている。それゆえ、雇用管理改善はたしかに業績向上につながっていると説明することができる。(ヒロハマ)

6. 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について

表彰・認定は、働きやすい職場環境整備に取り組んだ結果、与えられるものであるが、ヒアリング調査からは、これを受けることで、意識が高まり、より環境整備が進んだり、ひいては定着率の向上などの人事成果につながるといった意見も聞かれた。

働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等の効果について、事例企業は以下のような効果を挙げている。

- ・ 新規採用の応募が増加した。(ヒロハマ、佐藤会弓削病院)
- ・ 従業員の定着率が向上した。(向陽会阿知須同仁病院)
- ・ 従業員の意欲・士気が向上した。(三興商事、佐藤会弓削病院)
- ・ 業務の質が向上した。(虎屋本舗、空心福社会、佐藤会弓削病院)
- ・ 顧客等とのコミュニケーションがしやすくなった。(虎屋本舗、アクス)
- ・ 従業員に働きやすい職場環境の整備に関する意識が広まった。(静清信用金庫、岳寿会、佐藤会弓削病院)
- ・ 会社の知名度が向上した。(虎屋本舗、三興商事、アクス、ヒロハマ、静清信用金庫、向陽会阿知須同仁病院)

表彰・認定の効果に関わる具体的なエピソードとしては、以下のような事例が紹介された。

- ・ 最近の学生は福利厚生を重視しており、それに合ったアピールをしている。たとえば「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについては、小冊子を配り説明している。(静清信用金庫)
- ・ 表彰されたことが地域の行政広報誌に掲載され、町民から「おめでとうござます」と言われることが多かった。法人としての実力を高める意味からも、表彰・認定でよりよい会社を作ることが大事だと認識。(岳寿会)

		①富士冷熱工業㈱	②榑岡田鉄工所
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	静岡県富士市	愛知県岡崎市
	業種 (Q3)	5. 製造業(機械関連)	5. 製造業(機械関連)
	規模 (従業員数/資本金)	29名/1000万円	44名/2,000万円
	創業年 (Q2)	1969年	1953年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 大手空調機器メーカーの子会社。冷凍・冷蔵機器（保存庫・アイスクリーマー等）向けのレシプロ式のコンプレッサーを製造。 近年の主流はロータリー式だが、レシプロ式のコンプレッサーにも根強いニーズがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 工作機械及び鍛圧機械の部品製作から組立まで。大物から小物までの一貫した部品加工を可能とし、かつ油圧シリンダーのメーカーとして創業以来60年余の実績をもつ。大手工作機械メーカーを主な取引先としている。 バブル崩壊で仕事が2割になり、海外移管が進んだ。日本に残った仕事を当社に発注するのがよいと思ってもらえるよう既存顧客を大事にする方針。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	・ 1:すべて充足できた	・ 2:すべてではないが8割以上充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)		<ul style="list-style-type: none"> 1:企業の知名度が低いため 3:企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 5:採用活動にコストをかけられないため
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	・ 3:採用がなかった	・ 1:毎年採用した
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	・ 2:毎年ではないが採用	・ 2:毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 通常は欠員に対しての中途採用での補充。グループ会社を主体に、ハローワークも活用している。(経理業務の応募では、多くの応募があった。) 分野的に技術革新が少なく、長い間同じ製品を製造しているため、社員が保守的になりがちなどところがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用を毎年実施。高卒中心。途切れさせないようにしている。来春は高卒1名が入社予定。大学新卒採用は3年前から。1年目は採れたが、景気がよくなったことや、解禁時期の変更の影響等で難しくなっている。 過去の経緯から以前は中採中心（バブル崩壊後に雇用調整したあとの回復期を中途採用で補充）。過去の経験を踏まえ雇用調整はしていない。 採用活動は、決まった高校（九州は今は1校）に求人票を出し学内で説明会。採用は九州と地元が半々。大卒は商工会議所の就職ナビに参加。中途採用はハローワーク経由が中心。
定着状況	・ 入社後短期で離職するケースは少なく、定着している人材が多い。	・ 定着率はあまりよくない。高卒は3年以内に4割が離職。中途採用の定着率も同程度。中途採用者が辞める理由は、多能工でなく、もっと専門的にやりたいので「合わない」等。	
3. 認定・表彰		・	・ 厚生労働省「快適職場推進計画認定事業場」（平成16年度）
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○ハローワークで経営革新人材を採用 ・ 総務・経理担当者の急な欠員が生じた為、ハローワークの活用で人選できたことで、会社の変革に寄与している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリアアップ助成金を使った新入社員教育など人創りの充実 ・ (まだ効果は明らかではないが)「人創りの充実」として、キャリアアップ助成金を使い、新入社員教育用に、6カ月の社内・社外研修のカリキュラムを作成・実施（3年で実績6人）。さらに来年度からは、キャリア形成促進助成金の「ものづくり人材育成訓練」を利用し、入社4年目以降向けカリキュラムを作成・充実させていく計画。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○賃金制度、退職金制度の改定 ・ 嘱託社員については、正社員と同じ仕事をしていれば、同等に評価するという基本的な考えで、処遇改善も行っている。正社員についても給与テーブルの整備等を行い、退職金制度と合わせて、社員が将来を見通しやすいように制度を改定。賃金制度の変更にあたっては、社員一人一人に丁寧に説明した。社員にとっては、体系ができたことで安心感が高まり、当社の制度について理解してもらった。 ○労働環境への配慮 ・ 照明のLEDへの変更、夏場に塩飴や飲料水を配るなど、目に見えるようにしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○現場への女性の配属と業務改善 ・ 女性ゼロであった現場に女性を2名配属。女性でもできるよう業務改善の取組を行っていくことで、誰もが楽になる。業務改善のための時間も確保。（「女性にここまでやってほしい」という需要が先にあつてこそ改善が進む。女性の評判はよい。） ○キャリアアップ助成金を使った新入社員教育など人創りの充実（再掲） ・ 助成金の利用は商工会議所からの紹介がきっかけ。新卒採用開始、熟練技術者退職の時期にあたり、教育体系を作らねばと考えていたことにマッチ。毎年共通した教育を行うことで、先輩の言葉が分かり、自発的な改善も出てくると期待。 ・ 大卒者に「キャリアアップ助成金を使ってこういうことをやっています」「新入社員教育のカリキュラムがあります」とアピール。定着、採用とも効いてくると期待。高卒者には、「同じ言葉をしゃべれる」による成果が3～5年後に効いてくると期待。 ・ リーダー育成のため、月1で改善中心の研修を実施し、6カ月サイクルで成果発表も。
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> ○中途採用によりIT化を図った ・ 総務人事の欠員補充として、IT関係の知見のある人材を中途採用し、結果として当 	<ul style="list-style-type: none"> ○有給休暇の計画的取得による取得促進等 ・ 効率的に働き、効果的に休む。有給休暇の取得率は上がっているが生産性は落ちてい

	①富士冷熱工業㈱	②㈱岡田鉄工所
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<p>社でのIT化を進められた。</p> <ul style="list-style-type: none"> （明示的なコメントなし） 	<p>ないので、業績にプラスと考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 有給休暇の取得率は上がっているが生産性は落ちていないので、業績にプラスと考えられる（再掲）。今までは、働いただけ売上が上がるという考えが一般的だったが、今後は同じ売上を上げるのにもっと効果的に働くべき。 人材の確保・定着への効果はまだ先と思うが、効いてくるものと期待。
6. 経営方針・人事方針について （問9、問19、問20） （選択した項目を重視する理由等）	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 「お客様に対し感謝の心で最善を尽くす」を経営理念としている。社長の考えもあり、50名位の人員で、年商13億円位の売上規模で、既存のお客様を最優先とし大事にしていく方針（受注の変化にも耐えられる適正規模とする）。 そのために「人創りの充実」を図っている。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 （問18や問23） （なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等）	<p>○「従業員からの改善提案などが多く出される」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「カエル（変える）の提案」を推進。イノベーションといった難しいことでなく、ちょっとしたことでも良いので変えることを提案するもの。例えば、グループ会社の技能コンテストに、当社で初めてチャレンジした社員に、自分を変えようとしたことに対し賞を出した。変えることが具体的に目に見えることが大切と考えている。社長は、社員一人一人に向き合って、課題を指摘したりチャレンジを励ましたりしている。 	<p>○「従業員が長く勤めてくれる」</p> <ul style="list-style-type: none"> 「お客様に対し感謝の心で最善を尽くす」という経営理念のために、社長が人の教育に力を入れている。 生産人口が減り、中途採用も採りにくくなる中、新入社員に長く勤めてもらうことが、会社の繁栄になると考える。そのための施策を講じていきたい。 <p>○「経営ビジョンの浸透」</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社員に経営状況、社長の考えを伝えている。月次収支結果も発表。皆が会社の状況を知っていないと、突発的な注文などに対応できないとの考え。当社はもともと10数人の家族経営から始まり、集団就職で九州から来た子と一緒に寝泊まりし、従業員は家族の社風。家族はすべてを知っていないといけない。社長の考えはすぐ分かるようにしたい。 いま進めている取組の中で、社員が自分がきちんと評価されていると思えば満足度が上がってくるだろうと考えている。小規模ほどなりがちだが、情報をブラックボックスにせず、経営状況や、個人の目標や評価などの情報をオープンにし、「見える経営」をしていきたい。
8. その他（今後予定しているさらなる取組等）	<ul style="list-style-type: none"> 職場環境やチャレンジを促進していることなどの改革が過度なストレスにならないよう、毎年ストレステストも行っている。（直近の結果はまだ出ていない）。 	<ul style="list-style-type: none"> 入社4年目を対象とした教育カリキュラムづくりと実施を予定。 組織は、20人、50人、100人で管理の仕方が変わる。今までは20人規模の会社だったので、「見て覚えろ」という教育だったが、50人規模になるとそれは難しい。

ヒアリング調査結果 中小（製造）

		③日本電子工業㈱	④㈱虎屋本舗
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	大阪府大阪市	広島県福山市
	業種 (Q3)	製造業(電気機械器具関連)	製造業(消費関連)
	規模 (従業員数/資本金)	30名/9,600万円	82名/4,000万円
	創業年 (Q2)	1962年	1620年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 国産初の電気錠を開発し、パイオニアとして日本のセキュリティ市場を開拓してきた自負を持つ電気錠・電気錠制御盤の開発型メーカー。現在はファブレスで、得意のセンサーを使った制御技術を活かし、火災等の緊急事態に備えたフリーロック非常ローザー錠システムや、オフィスの入退室管理システム、全国 2000 カ所の老人ホームに納入実績のあるケアロックシステム等様々な製品の開発・製造・施工・メンテナンスを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 福山藩御用菓子匠を務めてきた歴史を持つ、創業 400 年近い老舗の菓子製造販売会社。寛延 3 年に虎模様のどら焼き（現在の虎焼）を開発したことから「虎屋」と称する。和菓子にとどまらないユニークな商品開発も行っており、お好み焼きやたこ焼き等を模した洋菓子「本物そっくりスイーツ」シリーズは観光名物にもなっている。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 4: 4~6割充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 労働条件が合わないため 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 	
	新卒採用 (過去 5 年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	中途採用 (過去 5 年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発の過剰投資のため悪化した経営を立て直し、5 年前 (平成 23 年) からボーナスも出せるようになった。本業は有望なので、これからは第二創世期として若い人中心で会社を盛り立てたい。 大学新卒 3 名に内定を出し、さらに 1、2 名採りたいと採用活動を続けている。 中途採用は、昔からハローワークや人材銀行に求人を出し、中小企業庁のシニアの人材マッチング事業にも参加したが、当社がほしい技術を持つ人材はなかなかいない。半導体製造等最新設備で専門特化してやってきた人は中小への適応力が低い。かえって縁の下力持的にメンテナンス等やってきたシニアのほうが適応できる可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> 65 歳以上の中途採用を行う一方、若手も採用している。
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 既存社員の定着はとてよく、高齢化が進行している。 ただし、3 年前に採用した第二新卒 3 名のうち 2 名は、家業を継ぐ、公務員試験に受かった等で辞めてしまった。取引先と交渉できるタフさも求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用者のうち、女性は、自宅から通え長く勤務する人が多い。一方、特に男性は、この業界の実態がイメージと異なっていたことが原因で (×菓子職人やパティシエの仕事ではなく、自動化が進んでいる) 辞めるケースがある。 	
3. 認定・表彰 (働きやすい職場環境の整備関係)		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ経営企業 100 選、「高齢者雇用コンテスト」特別賞受賞 (全国 3 位)
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○若い女性社員を採用専任の担当に抜擢 <ul style="list-style-type: none"> 新卒採用強化のため、これまで総務全般と兼任で片手間だった採用活動について、専任者を置くこととし、1 年目の若い女性社員を抜擢。新卒向け採用ポータルサイト等も使いつつ、積極的に大学のキャリアセンターをまわり、入手した情報で合同説明会に参加したり、学生を紹介してもらうなど、足で稼ぐ採用活動を行っている。今年、内定を多く出せたのは、その成果もあると認識。 年齢の近い採用担当者が自分の言葉で当社を紹介することで、学生も親近感をもつ。 ○若い人を採り、社員全員の定着を図るために社労士も入れ雇用管理改善に取り組む <ul style="list-style-type: none"> 昨年より社労士と顧問契約を締結し、毎月 1 回来社指導を受け、規則・規程の改正等、労働法制にも鑑みて適正な形で仕事をしていくための施策を検討し取り組んでいる。 また、産業医にメンタルヘルスマンを委託契約し、全社員が年 1 回以上受けられるようメンタルヘルスケアにも取り組んでいる。 ○労働時間短縮の取組 <ul style="list-style-type: none"> 水曜日は定時退社日を徹底。朝礼でも声がけしている。 昨年に続き、1 月 4 日を有休消化日と決めて、全社的に休むことにした。業務の繁閑に応じて毎年作成する年間カレンダーは社労士にも相談。また、出勤土曜日は有休取得促進日とし、休めるときはできるだけ有休を取るよう推奨している。 ○取組に着いての情報発信 <ul style="list-style-type: none"> HP 等での情報発信はしていないが、会社説明会で学生に取組を説明するようにして 	<ul style="list-style-type: none"> ○年齢等にこだわらない人物本位での採用 <ul style="list-style-type: none"> 技術はあるに越したことはないが、自分のことだけ考えるのではなく、人のため、社会のものを考える人であればよい。年齢は関係なく、最近採用した方も 65 歳以上である。 ○高齢者の雇用促進・働きやすい環境改善 <ul style="list-style-type: none"> 取組は、高齢者の継続雇用だけでなく、新規の雇用にもつながっている。

		③日本電子工業㈱	④㈱虎屋本舗
		<p>いる。若い採用担当者が「自分も1年目でこういう仕事をしているように、当社では早い段階から挑戦できる仕事を与えてもらい、成長できる環境が整っている」「アットホームで風通しがよく、人間関係がよい」などと直に伝えている。時短の取組についても説明。学生の反応はよい。</p> <p>○インターンシップ受け入れや課題解決型授業への協力</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学の要望があればインターンシップを受け入れている。だが、1週間と短期では、ファブレスで見せるところがなく、仕事も出荷前検査位しか経験させられず、アピールが弱いのが悩み。大阪大学の課題解決型授業にも協力。ポリテクの職場実習にも協力。 	
	定着	<p>○労働時間短縮など雇用管理改善に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> 有休取得促進をはじめ、社労士の助言を受けながらの雇用管理改善の取組は、若い人の採用だけでなく、(もともと定着率は極めて高いが)既存社員の定着にもプラスと認識。 	<p>○高齢者の雇用促進・働きやすい環境改善(再掲)</p> <ul style="list-style-type: none"> 厚生労働省の高齢者雇用促進のモデルケースとして、共同研究をした経緯がある。補助金1千万円ほどで働きやすい環境を作った。 高齢者により長く働いてもらえる環境整備が目的。元々高齢者が多く、定年を60歳から70歳に延長したが、その人たちに辞めて欲しくなかった。労働力不足を補充する数合わせではなく、戦力として居てもらわなければならないことが大きな理由。 高齢者が働きやすい職場の実現のための作業環境改善を目的として(生産増目的ではない)、今期3000万規模の設備投資(お菓子を焼くための機械)を実施。 引退した高齢社員が活躍する場(事業)として、公民館、介護老人ホーム、子供会などでお菓子教室を実施する取組み(高齢者出張和菓子教室)を実施。
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> 雇用管理の取組は社員のやる気につながり業績向上に寄与 	<p>(ただし、当社の取組みは、業績向上が目的ではない。)</p> <p>○高齢者と若者が共に働くことの相乗効果</p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢者と若い人の仲がいい。高齢者が若手に技術を教え、また、若手がアイデアを出すことで相乗効果が出ている。この相乗効果が出るのが非常に大事で、生産性が結果的に上がることになる。職場が若い人と年配者で構成できていることが大事だ。
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		<ul style="list-style-type: none"> 雇用管理改善に取り組んだ結果、6期連続増収を達成。今期も更新予定。 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者雇用の取組として、①高齢者を新たに／継続して雇用すること、②高齢者が働きやすいような設備投資、③高齢者が活躍できる場を作ることを実施。取組が戦力としての高齢者の確保や高齢者と若者が共に働く相乗効果につながっている。
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○「売上・利益の拡大」</p> <ul style="list-style-type: none"> アンケートでこれに◎印を付けたのは、当社は経営危機を経験していることもあり、これがないと企業が存続しないので、第一に挙げざるをえない。 <p>○「顧客の満足度」</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長も、仕事はお客さんから尊敬してもらえるまでの気持ちでやらないといけないという意見で、そういうこともひっくるめて満足度を上げていく必要があると考えている。 <p>○「従業員の雇用維持」</p> <ul style="list-style-type: none"> 若手の定着が非常に大事との考えから。そのための社内環境整備に取り組んでいる。 	<p>○「三方良し」</p> <ul style="list-style-type: none"> (近江商人の商売の心得である)「三方良し」、すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」の考えでいる。CSVの考え方は、まさにそれを作り出すものである。 <p>○事業を通じた地域への貢献を重視した、CSV重視の経営、</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業を通じ地域社会に貢献して行きたいとの思いがある。CSVの考え方を大事にしている。 <p>○高齢者雇用への取組</p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢社員をより長く雇用し活躍してもらおう目的で、(1)従業員一人一人を大事にし、(2)一人一人を育成し、(3)長期の雇用を奨励し、(3)社内での人材育成をしている。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○「経営ビジョンの浸透」</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎朝の朝礼に「活力朝礼」、月1回の九州や仙台からも集まる合同朝礼に「10億朝礼」と名前を付け、1カ月の会社の業績や、開発部門の成果の説明など情報共有をしている。 また、年頭に社長が年頭所感を訓話して経営方針を示し、社員が感想文を出す等して、関心を持たせる工夫をしている。 さらに、社員のベクトルが同じ方向を向いていることがよりよい経営につながるという考えから、月1回「JEIフィロソフィ勉強会」を行っている。 	<p>○CSV重視の経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社では社会を豊かにしていくことを大事にしている。ベースとなる理念、CSVに力を入れており、社会的課題を4つリストアップし、どう対応するかを決めている。その一つに雇用・高齢化がある。また、ステークホルダー、利害関係者に対して真摯、公正に向かい合っていくことを基本にしている。 最も大切なのが、企業理念であり、自分だけという従業員はいない。障害者も多く雇用しているが、周囲の社員を含めて不平不満は出ない。 これを可能にしていることの1つが、経営者が理念を毎日のように社員に伝えていること。制度も運用も理念が大事であり、経営者は理念を毎日言わないといけない。社員は使命感で仕事をしないと伝えない。使命感を毎日伝えることが必要である。
8. その他(今後予定しているさらなる取組等)		<ul style="list-style-type: none"> 平成28年4月入社予定新卒3名の育成に関し、外部講師を招聘して、全社員に新人の育成方法についての教育を実施している 	

ヒアリング調査結果 中小（非製造）

		⑤三興商事㈱	⑥青盛建材㈱
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	静岡県静岡市	岡山県岡山市
	業種 (Q3)	建設業	建設業
	規模 (従業員数/資本金)	28名/4,000万円	29名/2,000万円
	創業年 (Q2)	1971年	1980年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 静岡に根を張りながら、建築会社や設計事務所を顧客に、建築工事における施工管理、営業（取扱商品：金属屋根、外壁、固定柱脚、金属製建具、木製建具、EXP金物、体育館床、体育器具、ステンレスプール、乾式タイル、木造大断面等）を行う建築施工会社（工務店）。静岡・横浜・沼津・浜松に拠点を置く。 	<ul style="list-style-type: none"> ゼネコンの一次下請けとしては県下で5指に入る建設請負業者。内装仕上工事業、防水工事業、タイル・れんが・ブロック工事業を中心に計16業種を許可登録。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 4: 4~6割充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 1: 企業の知名度が低い 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかった 	
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 3: 採用がなかった
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 横浜に営業所を出したこともあり、中途採用で人員が一気に増えた。 採用ツールとしては新卒向け採用ポータルサイトを活用しており、うまくいっている。 取引のあった大手企業等からの転職、知人の家族の入社なども多い。 	<ul style="list-style-type: none"> いい人材がいることが分かれば、その都度採用する。最近は離職が少ないが、一般に移動が多い業界であること、忙しい時期でもあることから、余裕がある今の時期に人材の充実を図りたいと考えている。 最近入社したのは50代40代に10代で3人、うち2人は経験者である。 採用方法は、縁故、知人が多い。周囲に良い人がいたら紹介して欲しいと言っている中で採用が決まっていく。事前に仕事ぶり等も分かる。
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況はよい 	<ul style="list-style-type: none"> 多岐にわたる知識・経験等が要求される職種につき、人の出入りが多いが、上司からの指導や同僚・同世代からのアドバイス、連携を増やす事により最近はあまり辞めない。 	
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいや人間関係のよさ 取引のあった大手企業等から、給与や退職金の水準が下がるのにもかかわらず、転職してきてくれる人が少なくない。当社のことをよく知っていて、入社後の働きがいや人間関係を理解して来てくれる。知人の家族の入社も多い。 	<ul style="list-style-type: none">
	定着	<ul style="list-style-type: none"> 年次有給休暇の計画的取得 建設業では一般に休みがとりにくい。年休取得数が少ないという課題に対し、社員に対しては自分の業績を2期通じて考えるよう指導し、同時に休暇についても次の期を含めて計画的に取得するよう指導するなど、仕事と休みの長期計画を立てることを通じて1週間の年次有給休暇を取得することを促進している。こうした取組をしている会社は多くないので、社員の満足度は高いと感じている。 誕生日休暇、一週間休暇の取組。誕生日の奨励金及び5年ごとの勤続日数奨励金などでも、有休取得促進に取り組んでいる。 福利厚生の実施 社員とその家族、協力先メーカー、職人さんを含めて社員旅行を実施するなど、公私両面での福利厚生を充実し、人間関係構築を進めている。その他、制服を揃えたり、オフィス環境の整備にも力を注いでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> 社員のつながりを大事にする 社員の縦のつながり、横のつながりを大事にしていきたいと考えている。横のつながりについては、若い人で仕事後に一緒に食事に行ったり、飲みに行ったりする際にも、事前に申請があれば経費を認めたりしている。 同年齢同士は良くなってきており、今後は、縦のつながりを強めていきたい。最近では上への意見もオープンに出てくるようになってきている。最近、管理職の年代が若返ったことから、一般社員との世代ギャップも狭まってきている。自然とつながりができていると思っている。 残業削減 建設業は残業が多い業界ではあるが、当社では、役員も率先して早く帰っている。自分の仕事をしっかりこなしていれば、帰っても許容される。結果を出してくれと言うことで、細かな時間は言わない。 年休は特に取得を奨励しているわけではないが、役員でも取っており、また、社員からの申請を断ったことはない。 頑張りをはっきり評価する 社員の中でも向上心の高い人はよく頑張っている。頑張りをはっきり評価する。 女性の活躍支援 女性の活躍については、育てたい女性社員がおり他社のイベントや営業活動等、一緒

		⑤三興商事㈱	⑥青盛建材㈱
	業績向上	<p>○職人の多能工化</p> <ul style="list-style-type: none"> 直接雇用関係のある社員ではないが、一緒に働く職人さんを大事にし、力をつけてもらう機会を作るようにもしている。高齢化が進んでいるが、たとえば外壁と屋根の施工を同じ人ができるようになるなど多能工化していけば、仕事の領域が増え、複合売り込みができる。ひいては顧客の満足度を高めることにも繋がる。 	<p>に参加させている。また、営業職の女性も入社した。これまでは男性目線のみであったが、女性目線が追加された。社長もそうした女性の活躍・活用を期待している。</p>
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		<ul style="list-style-type: none"> (明示的なコメントなし。) 	<ul style="list-style-type: none"> (明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○小さくても一流の企業をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> 世間に認められることが大事だとは考えるが、当社で働く社員が、世間に心から会社を誇れることも大事だとも考える。社員に大企業では味わえない働きがいを見いだしてもらいたいのも一流の条件だと考える。 <p>○社員重視と同時に協力先重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員を大事にしている。これに加えて、協力先のメーカーさんや、職人さんを大事にしている。モノを売って頂き、また形にするのは彼らであり、この関係をどうするかが大事だと考えている。 <p>○人作り、次の世代へのビジネス構築が社長の仕事</p> <ul style="list-style-type: none"> 人作り、次の世代へのビジネス構築が社長の仕事であると考え、新営業所開設を積極的に進めている。 社長は、担当者と一緒に客先営業に回り、日々、人材育成にも配慮している 	<p>○顧客、取引先、地域を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社では、「信用を儲ける」を理念にしており、○を付けたもの(顧客、取引先、地域)をしっかり管理すれば、結果が付いてくると思っている。理念を如何に社員に浸透させ、実行させるかが課題の一つである。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○経営理念の浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長が週報として、毎週 10 箇条を社員に周知している。取引先などにも一部伝えることで、会社の考えを理解してもらえようとしている。週報を出すことですぐに業績を高められるわけではないが、継続は大事だと考えている。 <p>○地元密着・地域貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元の経済団体・組織での活動を通じた経営者同士のつながりを構築し、また、それを実際の営業・受注活動で現場に落とし込んでいる。地域貢献活動も重視している。 ビジネスにおいても、地元に着目し、単価は高いが当社が設計まで責任を持つことで業績を伸ばしている。 	<p>○下請け先に一方的なコストダウンはしない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一方的なコストダウンはしない。ただし、話し合っただけで値下げをすることは、どうしても生じる。押しつけ受注がないように、適正な見積価格を提示して、価格の理由をしっかりと伝えている。例えば得意先に J I S 規格での提案等、様々なアプローチをとることで、取引先と相互にメリットが得られるように提案している。こうした取り組みにより、取引先から信用を得ている。
8. その他 (今後予定しているさらなる取組等)		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> 当社では新卒・中途入社の方への研修が弱い。若い人・業界の事を知らない人に一からどう教えていくかが課題。また、生え抜きに対する教育も何とかしたい。 社員教育、下請教育が大事。社会保険未加入問題や建設業許可の取得等、如何に進めていくかが大事だと思っている。

ヒアリング調査結果 中小（非製造）

		⑦不動産業A社	⑧株式会社システムウエスト
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	大阪府大阪市	大阪府大阪市
	業種 (Q3)	不動産仲介業・不動産賃貸業・保険代理店	その他のサービス業(システム開発)
	規模 (従業員数/資本金)	38名/3,000万円	48名/1,000万円
	創業年 (Q2)	1954年	1995年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関の関連会社として創業。保険・不動産業務を行っている。本社（大阪）の他、京都営業所を設けている。 	<ul style="list-style-type: none"> 大手生命保険会社や金融機関等を顧客に持ち、システム相談から、情報系システムや勘定系システム、販売管理や生産管理システム等の顧客ニーズ型ソフト開発サービスを幅広く行っているソフトウェア開発会社。大阪と東京に本社を有する。社員の多くはふだんは客先に常駐している。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)		
	新卒採用 (過去5年間) (Q14) 中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 3: 採用がなかった 2: 毎年ではないが採用した 	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した 1: 毎年採用した
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 採用は中途のみで、新卒は採用しない方針。 社員は金融機関の出身者がほとんど。保険業務については、専門知識をもった人材(保険会社に勤務経験のある女性など)を外部から採用している。採用方法としては、取引のある保険会社や、派遣会社に依頼している。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒を継続的に採用。東京は大卒、大阪は大卒と専門学校卒。例年は東京と大阪で2名ずつくらい。去年は東京5名、大阪3名と多く採用。 中途採用は、客先で一緒に仕事をしてきた人を採用するのが一番よい。去年は2人、一昨年は1人。自分(役員)もその1人。継続的に採用しているがあまり多くはない。 採用方法としては、大学や専門学校に求人票を出し、学内説明会を開催。また、合同の就職フェアにも参加。ただ、当社の場合、人事担当も通常は客先常駐しており、説明会や面接には客先を抜けてくるので、参加するイベントは絞っている。面接等は、内勤の役員だけでなく、人事担当(若手)も同席するようにしている。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況はとてもよい。会社としても、長く働いてもらうことを希望している。 	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況はとてもよい。 ただし、女性は子供を持つと、夜間・休日での作業や緊急対応も多いシステムの仕事を続けることが難しくなる。自分(役員)もいったん退職、当社に再就職(内勤)した。いま産休からの復職希望者があり、自分に続く事例を作れればと考えている。
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> なし
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○求めるスキルの明確化 <ul style="list-style-type: none"> 当社では、保険の営業や事務の知識をもつ人材を求めている。採用にあたっては、求人段階で求めるスキルを明確化し、ニーズにあった人材を採用している。 ○長期勤務の希望を明確化 <ul style="list-style-type: none"> 採用した方には長く働いてほしいと考えているため、求人段階からその方針を明確化している。長期勤務希望の方、当社の社風や考え方を理解してくれる方を採用している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気 当社に入社した人は、「自分の言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」と思っており、よくしゃべり、よく意見を言う。現場の社員も、飲み会などで出た意見がまとまると上に上げてくる。会社としても、社員がそう考えてくれ意見を言ってくれるのは嬉しい。就職活動中にそういうことが学生に伝わって、当社に入ってくれている。 ○職場の雰囲気をHPで情報発信 <ul style="list-style-type: none"> HPに、社長メッセージ(新入社員歓迎の挨拶からの抜粋)、社員インタビュー(1年目、4年目、8年目、転職者、新入社員)を掲載。職場の雰囲気や働くイメージ、仕事のやりがい等を発信。社内風景等の写真も掲載。 ○海外への社員旅行 <ul style="list-style-type: none"> 自分(役員)が再就職先として当社を選んだのは、仕事を通じて当社のことを知っていたことと、社員旅行が海外なのがよいと思ったから。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○柔軟な勤務体系 <ul style="list-style-type: none"> 社員に生じた事情に応じた柔軟な勤務体系を採用し、必要により制度化している。 例えば、営業担当社員のためのフレックスタイム制、体調の都合により出社が難しくなった社員のための在宅勤務等。 ○非正規社員の正社員化 <ul style="list-style-type: none"> 契約社員や派遣社員として入社した社員も、しばらくしたら、基本的に正社員化する。安定した雇用や処遇の下で、勤務してもらうようにしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気 このことは、入るときだけでなく、長く勤めてくれることにもつながっている。 ○話を聞いてくれる人がいること <ul style="list-style-type: none"> しゃべるだけでなく、話を聞くことが好きな社員も多い。役員である自分も、社員の話を聞くことが多い。何かあれば、何とかしようという雰囲気がある。話を聞いて貰えるだけでも、社員にとってはありがたいようだ。 ○若手を1年目社員のリーダー役に付ける方式の導入 <ul style="list-style-type: none"> 従前は、何かあれば職場のリーダー的な人に報告し、それをマネージャー会議で取り上

		⑦不動産業A社	⑧株式会社システムウエスト
			<p>げて話し合う形を取っていたが、1、2年前から、入社3年目位の若手をリーダー役とし、その下に1年目を付ける形を導入。年齢が近いほうが新人が話しやすく、また、相手も話が分かるだろう、話しているうちに「ああやったらいい」「こうやったらいい」と出てくるのではないか。きっかけは、役員がNHKのドキュメンタリーを見て「いいな」と思ったことだが、若手からも「そうしたい」との声があった。若手がしっかりしているので上手くいきそう。新人も楽しく働いている。</p> <p>○雇用調整助成金の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーマンショックのときに仕事が急減。客先から戻って来た社員も多数おり、ボーナスも年1回となったが、社内で仕事をつくり、雇用調整金も活用して乗り切った。
	業績向上	<p>○効果的・効率的な働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業はせず、無理のない働き方で、効率的に仕事を進めている。専門的なスキルや経験を持った社員が多いため、そのような働き方ができる。 ・社員を大事にする社風が、人材充足、業績の向上に役立っている。 	<p>○「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という会社の雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これがあるため、皆が頑張ってくれているのだと思う。
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか			<ul style="list-style-type: none"> ・雇用管理改善に意識的に力を入れたのは最近のことだが、「意見を言える」「会社は自分たちがつくる」という雰囲気で就職先として選ばれ、社員皆が頑張ってくれる。
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○「従業員の雇用維持」を最重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員が、健康で長く勤務できることを重視している。当該社員の意向及び勤務実績等を踏まえ、65歳までは勤務してほしいと考えている。 ・契約社員や派遣社員も正社員化する方針。 	<p>○「従業員満足度」を最重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アンケートで◎印を付けたのは、当社にとっては社員が全てだから。社員がやりたいことについて意見をもらい、それに対して会社として動けるなら動こうと思っているのが基本。これがあって、若い人が入ってくれ、長く勤めてくれる。これがあるから、当社は何とかやっていくことができる。 <p>○継続的な採用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社を長く続けていくには、人を毎年入れないといけないとの社長の考えによる。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○トップの方針や気配り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社のトップが総務部門出身の役員経験者。社員の働きやすい環境づくりに理解がある。 <p>○効果的・効率的な働き方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業はせず、無理のない働き方で、効率的に仕事を進めている。専門的なスキルや経験を持った社員が多いため、そのような働き方ができる。会社としても残業するような働き方を求めている。 ・17時に帰社できるよう、午後の会議は15時からにするなど、日々の業務の中で工夫をしている。 	<p>○「従業員の能力向上意欲が高い」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・客先で必要となり、どんどん新しいことを勉強しないとイケない。だが、社員は皆、考えてやってくれている。 <p>○「経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特に仕掛けをしているわけではない。だが、経営の数値をオープンにしており、社員は「これだけ働いているから、これだけ給料をもらっている」「もっと稼ぎたいければ、もっと頑張らなくてはイケない」ということが分かっている。それで頑張ってくれている。 <p>○「従業員からの改善提案などが多く出される」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前述のように、社員は「自分の言いたいことが言える」「会社は自分たちが作っていくもの」と思っており、よくしゃべり、よく意見を言う。現場の社員も、飲み会などで出た意見がまとまると上に上げてくる。これには、前社長の考えにより、個人に差をつけない、評価をしていないことも大きいと思う。この業界で評価は難しい。ボーナスは一律で基本給の一定割合で出す。意見したからと評価が下がることはない。だから自由に意見が言え、好きなことができると思っている。
8. その他 (今後予定しているさらなる取組等)			

ヒアリング調査結果 中小（非製造）

		⑨欄アクセス
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	京都府綴喜郡
	業種 (Q3)	その他の業種(廃棄物リサイクル)
	規模 (従業員数/資本金)	34名/2,900万円
	創業年 (Q2)	1986年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者がいきいきと働いて社会参画できることを目的に、障がい者雇用に関連する事業として、リサイクル事業、アグリ事業（障がい者雇用を実践する事業）、障がい者雇用に関する講演・コンサルティング事業（導入企業に対しての講演・コンサルティングによる支援）を実施している。 リサイクル事業としては、城南衛生管理組合の業務受託事業として、エコ・ポート長谷山資源化センターで缶・ビンの選別、及びペットボトルの選別と圧縮の業務を行っている。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべてできている
	充足できなかった理由 (Q13-3)	
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 3: 採用がなかった
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 32 名 (全員正社員) のうち、障がい者が 22 名 (知的障がい者 21 名、身体障害者 1 名)。福祉領域ではなく、雇用として障がい者を活用している。 今年度は、新卒採用者 0 名、中途採用者 2 名。 行政からの委託事業が事業の大半を占めており安定しているが、従業員の高齢化に伴う課題対応に苦慮している。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着率は良好。平均勤続年数は、男性 10.7 年、女性 13.0 年。
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 平成 26 年度障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構理事長賞表彰、知事表彰、京都はあとふる企業認証
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○採用時の選定・面接を重視 基本的には保護者がいる人を対象として、保護者同伴で面接。ハローワーク、支援学校の方も同席する場合も。保護者同伴により、生活環境、家庭での生活状況、保護者との関係や本人の立場をみる。自立は基本的に無理であり、適切に保護されているかどうかをみている。 面接後は、実習を経てから実際に採用するかを決める。個々の特性に応じた業務はあるため、採用段階で仕事ができるかどうかはあまり問題ではない。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○個々人にあった職域づくり、マニュアルづくり 個々の従業員（障害者）に当てはめられる職域を作るという環境整備をしっかりとしている。これが定着要因の 8 割を占める。 個別の従業員に合ったマニュアルを作成しており、これが定着要因の残り 2 割。 1～2カ月見て、仕事が合っていないければ他の仕事を考える。 ○仕事のオン・オフの切り替え 仕事をラインの流れ作業にし、その中で作業時間としてのオンと休憩時間としてのオフをしっかりと分けられることが大事。 ○昇給 長期勤務し最低賃金が徐々に上がっていくことが、結果的に昇給になっている。 ○計画どおりに仕事を進めることがモチベーションになる 障害者には計画変更が一番きつい。明日残業、土日出勤といったことのないようにしている。年間計画を立て、計画通り実現できるように仕事を進めることがモチベーションになっている。
	業績向上	<ul style="list-style-type: none">

⑨ 株式会社	
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ (明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)	<ul style="list-style-type: none"> ○「企業の存続」を最重視、「従業員の雇用維持」を重視 ・ アンケート調査で◎印をつけたのは、会社の存続とは雇用の持続であり、それが一番大切だから。当社は 30 年障害者雇用を続けており、今後も続けていくことに責任があり、貢献もあると思っている。それが事業の推進につながっていると思う。これからもそうした意識を持っていきたい。 ・ 当社は「雇用」が中心であり、福祉中心ではない。障害者雇用実践企業と位置づけている。障害者雇用は、企業が納める納付金で賄っており、自分たちで自立していると胸を張ってやっている。 ・ 事業規模としては現状が最大値と考えている。現在以上に広げるには、当社程度の規模の事業所を複数作っていくしかないのではないかと。だが、そうなれば、指導者にとっても活躍の場が広がる可能性がある。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<ul style="list-style-type: none"> ○経営理念に共感・共鳴している従業員が多い ・ 障害者雇用を目的とした事業であり、賛同した社員が入社している。
8. その他 (今後予定しているさらなる取組等)	<ul style="list-style-type: none"> ○障害者が働ける雇用の場の拡大 ・ 当社では 5 年ほど前から農業事業を新しく始めた。コンクリートの上にボックスを並べて農作物を育てることができる、バリアフリーの農法を新たに確立。そうしたシステムを福祉施設などに販売する。車いすの人でも作業ができる。当社で肥料なども作っている。精神障害者の方の雇用の手段、マッチングになると期待している。

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（製造）

		⑩㈱アドテック富士	⑪㈱ヒロハマ
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	愛知県岡崎市	東京都墨田区
	業種 (Q3)	製造業(機械関連)	製造業(消費関連)
	規模 (従業員数/資本金)	226名/4,500万円	131名/6,250万円
	創業年 (Q2)	1977年	1947年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 電子部品組立機分野で世界トップクラスのシェアを持ち、工作機械分野ではNC旋盤やマシニング製品を主製品とする、富士機械製造㈱（上場企業）の100%子会社。 仕様作成・設計・試作・検証・量産化の提案及び生産技術・組み付けまで一貫生産できることを強みの1つとするエンジニア集団。 	<ul style="list-style-type: none"> 全国で3社しかない総合缶パーツメーカーの中でもトップのシェアを誇る（約60%）。塗料・潤滑油・化学・食品等幅広い分野にわたって使用されている金属缶のキャップ、口金などの缶パーツの専業。缶パーツ一式の開発・製造・販売を行い、中小企業ながら研究所、開発部門を有する。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 2: すべてではないが8割以上充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 1: すべて充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 1: 企業の知名度が低い 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかった 5: 採用活動にコストをかけられない 	
	新卒採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した
	中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 途中で会社を大きくしたため、これまでは中途採用が多かった。H27年度も中途8割、新卒2割。中途も若めの人を中心だが、親会社に来ていた派遣からの正規転換や、他社を4、5年経験した人も。 新卒は、H27は大卒1名と高卒1名。高専は採れなかった（親会社でも1名）。今年は大卒は採れなかった。 採用経路は、中途はハローワーク、高卒は決まった高校4校等に求人票。大卒は学校経由。今後は人材会社の合同説明会等も利用したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用は、全て大卒または院卒で毎年4人くらい 文系のほうが理系より6:4でやや多いが、最初は原則全員を現場に配属（最初から製品研究所配属という理系院卒も） 熱心な学生は、会社HPや取材動画をよく見ている 大卒新卒が採れるようになったのは、平成5、6年以降 採用活動は、ほとんど中小企業家同友会の共同求人（合同企業説明会）のみ。（ただし、例年採用している大学への求人票、企業説明会は行っている）
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着率はよい。 	<ul style="list-style-type: none"> きわめて高い。少なくともこの10年は新卒採用者が辞めていない（子供が出来ても産休・育休を経て働く社員がほとんど） 	
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア支援企業表彰（平成25年度）
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○親会社に準じた雇用管理や仕組みを整えつつあること ・ 本人以上に親が大企業志向。だが、当社は中小ながら、バックが上場企業であることが、安心につながっている模様。 ・ 基本給が一般の中小企業に比べて高い。上場より少し低いくらい。 ・ 親会社に1年間研修出向させ、技術を学ばせている。ただしこれは人材獲得のためというよりも、当社で技術屋として戦力になるには必要なこと。高卒も対象としており、高卒でも技術屋になれるチャンスがあることが大企業との違いの1つ。ただし、こうしたことは採用ページではPRしていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 会社紹介の仕方の変化（従業員一人一人の課題や今日の仕事、そして人事制度等について、経営戦略に基づいたものとして説明できるようになった） ・ 以前は新卒を採りたくても採れなかった。求人媒体に高い費用を払い登録しても効果がなく、中採で補充。平成2年に中小企業家同友会に加入、共同求人に参加。当初はブースに来る者はほとんどなかったが、今は当社目当ての学生も多くなってきた。 ・ 学生がなぜ来るようになったかは不明。だが、以前とは会社紹介の仕方が変わった。新事業の失敗を経て経営理念を見直した。そして、経営理念を達成するための計画（中長期・短期）を立て、それを全社→部門→個人にブレイクダウンし、計画と評価、能力開発などの人事管理を全てリンクさせた。年間計画は事業所ごとに作成、それを各課・係が具体化し、52週に置き換え、一週間の目標を掲げて仕事をする。それにより、最終的には従業員一人一人の今日の仕事が、経営理念を基にした経営戦略からくる計画に基づいたことになった。「経営理念から52週課題まで一貫した『経営理念に基づく経営』」を実践している。 ・ それにより、人事管理の取組も、経営方針を実現するものとして位置づけが変わり、なぜそうあるかを明確に説明できるようになった。 ○人事管理制度と企業文化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「志を持つ」「自己成長していく」「能力を発揮する場がある」ようにするための環境づくり（具体的には人事管理制度と企業文化）
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○より働きやすい会社を作っていこうとする「3C」運動 ・ 「3C（チェンジ・チャレンジ・コラボレーション）」を標語とする取組。皆で仲良く、意思疎通をしっかりと図ってやっていきましょうというもの。従業員満足の向上と 	<ul style="list-style-type: none"> ○職能資格制度の導入 ・ 経営戦略・計画を立てても実際に動かしていくのは社員。与えられたものでは行動が伴わない。現場が計画を作成し、一人一人に落とし込むようにした。

		⑩株式会社アドテック富士	⑪株式会社ヒロハマ
		<p>いっても、中小企業では給与面の満足度を高めることは難しいが、より働きやすい会社を作っていこうという取組はできる。効果は、どちらかという意識付け。意識は結構付いてきたと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> 働きやすい会社づくりに対し、上場企業から来ていることもあり役員の理解がある。 <p>○小さい会社ならではの良さ（顔が見える、仲間意識、やりたいことができる等）</p> <p>○残業削減の取組（親会社とともに）</p> <p>○福利厚生にも注力</p> <ul style="list-style-type: none"> 2年に1度、地域の住民も呼び会社でお祭りをするなど福利厚生に力。 <p>○恣意的にならない評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 恣意的にならないよう今も複数の人で評価するが、さらなる平等（公平性）のため見える化を図っていく。 <p>○部門の利益の見える化</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員に自分たちで利益計算をさせている。月の売上、費用、作業時間、残業時間をリーダーが押さえ、自分の部門がいかにか利益を上げているか把握させる。 <p>○高齢者の継続雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> 定年到達者の再雇用。定年は60歳。その後、ほとんどの人が再雇用される。パートや嘱託で65歳まで。以降は短期のアルバイトで。長く働く人も多く、最高齢は70歳。 	<ul style="list-style-type: none"> また、社員が自主的に動かないと達成した喜びが感じられないので、主体的に動くための仕組みづくりと、経営指針の中で一人一人の役割分担をはっきりさせた。具体的には職能資格制度。部署ごとに仕事の役割に級を設け、級に応じた仕事を任せることに。また、給与や人事評価の基準にもした。それにより、「出来なければいけない仕事」「給与」「評価」「教育」の4つが連動。この仕組みにより、①どのような点で努力をしなければならないのかが明確になり、②社員のやる気が沸く等、モチベーションアップに。 <p>○仕事についての自己申告・面接制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 優秀な部下を上司は離したがるが、それでは伸びしろがなくなる。いまの仕事に対する考え、将来の希望について、本人、上司、経営者で面接。直属上司だけでなく、目線が高い・広い者が同席し、社員の能力発揮について判断するのがねらい。本人の希望と、会社の希望を摺り合わせる意味合いも。
	業績向上	○より働きやすい会社を作っていこうとする「3C」運動（再掲）	○経営理念に基づく経営
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 「3C」運動は経営ビジョンを実現していくためのものであり、業績につながらなければ困る。 実際、効果は出てきていると思う。以前より時短が進んでいるのに、売上高は落ちていないのが現れ。社員の意識も変わってきた。 	<ul style="list-style-type: none"> 前述の「経営理念に基づく経営」により、従業員一人一人の能力を上げていくことと、会社の計画、理念、結果としての業績が繋がっている。それゆえ、雇用管理改善はたしかに業績向上につながっていると説明することができる。 それが会社HPや会社説明会での説明にも反映。人事管理の取組について、明確になぜそうあるかを説明できるようになった。 すぐに目を見張るような効果が出るわけではないが、確実によい方向に向かっていると感じる。たとえば、かつてに比べれば「納期遅れ」が15年で激減している。人材充足への効果もあるが、むしろ今後の成長が楽しみ（この10年、新卒採用者は辞めていないため）。
	6. 経営方針・人事方針について（問9、問19、問20）（選択した項目を重視する理由等）	<p>○「企業の競争力の源泉は、従業員の一人一人の働きにある」「従業員全体の育成や処遇を大切にすべき」との考えにやや近い</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒に対しては「育てていく」という意識が強い。中途についても、当社の開発設計をやるにはスキル不足の人もいるが、基礎があるので皆で教えればできるとの考え。 	○「従業員一人一人の能力を上げる」
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等（問18や問23）（なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等）	○経営ビジョンの浸透	○「経営理念に共感・共鳴している従業員が多い」
	8. その他（今後予定しているさらなる取組等）		○「従業員一人一人の能力を上げる」

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑫㈱フジヤ	⑬北日本エンジニアリング㈱
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	京都府京都市	新潟県柏崎市
	業種 (Q3)	その他の業種 (ディスプレイ業)	上記以外の業種 (人材派遣、ビルメンテナンス)
	規模 (従業員数/資本金)	331名/9,500万円	112名/4,000万円
	創業年 (Q2)	1928年	1985年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 総合ディスプレイ業。展示会やイベント、商業施設のディスプレイの施工、それに伴うデザイン等。職種は、営業と施工管理を兼ねている営業、図面やパースを書くデザイン、事務的な仕事の3職種がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 原子力発電所の安全運転のためにメンテナンスは、ぜひ地元企業でという信念で、柏崎刈羽原子力発電所第1号機の営業運転と基をいつにして、昭和60年11月に市内初の原子力関連施設や各種建築物のメンテナンスを行う会社として創業。 一般家庭、会社や各種公共施設の清掃をはじめ、管理・空調、受水槽、害虫駆除、警備等のビルメンテナンスや各種機械設備運転管理を行うなど、総合管理も受託。 原子力発電所での業務は、特定労働者派遣。多くの従業員は就業場所がそれぞれ異なる。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	<ul style="list-style-type: none"> 2: すべてではないが8割以上充足 	<ul style="list-style-type: none"> 3: 6~8割充足できた
	充足できなかった理由 (Q13-3)	<ul style="list-style-type: none"> 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 4: 応募者が少なかったため 	<ul style="list-style-type: none">
	新卒採用 (過去5年間) (Q14) 中途採用 (過去5年間) (Q14)	<ul style="list-style-type: none"> 1: 毎年採用した 2: 毎年ではないが採用 	<ul style="list-style-type: none"> 2: 毎年ではないが採用 1: 毎年採用した
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 変動はあるが、新卒、中途とも毎年採用。新卒に力を入れているときは、中途はいったん抑えたがここ2、3年は採っている。 定期採用は本社一括、中途は各拠点。職種別採用。事務は欠員補充が基本。営業職とデザインは新卒も。男女比は内定10人中8人女性のときも男性が多い年も。 社員の質は、確保はできていると思う。ただ、欲しい人数は採用できていない。東京、大阪は集まるが、地方店では「デザイン」の仕事がイメージできないため応募が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> 今年度(昨年6月)、新たな派遣契約が結ばれたので、パートを含めて18名の人員を採用(人員増)。 採用方法は、ハローワークがほとんど。知人等からの紹介も若干あるが、ハローワークを介在させる。 応募者は集まるが、満足できる人は減多にいない。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 定着率はあまりよくない。新卒は5年後までに3割程度が辞める。中途採用の定着率は新卒よりも高い。 ただし、職种的に独立願望が強く、定着してほしいが止められない面も。デザイン職は、30歳前後が(独立の)ターニングポイントと言われる。独立して、より専門特化した仕事のできる会社に転職したり、起業して外注先になったりすることがある。 	<ul style="list-style-type: none"> 毎年少人数ずつ。正社員の離職率は低いと考えている。ビルメンテナンスでのパートタイマーの離職者はやや多い。 勤続年数は、設立時からの勤続年数30年という人もいる。新しい業務で採用した人がいる分、平均は短くなっているが、通常は10年程度。
3. 認定・表彰		<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none">
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○キャリアデザインシートの導入 <ul style="list-style-type: none"> 定着率をもっと上げるため、社員のキャリアをもう一回しっかり見つめ直そうとしている。具体的には、全社員を対象に、自分がどうなっていきたいかを上司と相談・擦り合わせるキャリアデザインシートを作成し導入。効果検証まではできていないが、上司に希望を言え、当社でのキャリアをどう積んでいくかが明確に。 ○キャリアコースの設定 <ul style="list-style-type: none"> これまででは何をしたら管理職になれるのかははっきりしていなかった。今キャリアコースを作ろうとしている。賃金制度の見直しから来ている。 ○賃金制度の見直し <ul style="list-style-type: none"> 若手、30~40代を手厚くする。また、管理職になる人と専門職になる人の道筋を付ける。今後は自分である程度選べるようにする。 賃金モデルを作っていこうとしている。 ○女性が働きやすい環境整備 <ul style="list-style-type: none"> 過去にも、女性が働きやすいように就業規則の改定等をした。 時短の申請を受けて、子育てと両立しやすくした。活用者も増えてきている。ただし、 	<ul style="list-style-type: none"> ○資格取得支援 <ul style="list-style-type: none"> 業務遂行において大事になっている。個人だけでなく、当社としても、委託元としても強みになる。 業務に関係する資格取得に際しては、申し出により試験費用、受検のための交通費等を支援。特に、放射線関係の資格は、東京までの交通費が必要。 放射線・放射能の計測・計算に関する資格、そのほか、クレーンやフォークリフトなど技術・技能系の資格、特殊な国家資格も多い。 資格取得は、会社のためにも、その人のためにも、お客様のためにもなる。 業種によっては、人件費単価にランクがあり、資格保有者により異なるケースがある。請負契約の金額にも影響が出てくる。経験年数、資格は必要。

		⑫㈱フジヤ	⑬北日本エンジニアリング㈱
		2人目3人目となると厳しい。仕事が好きだが両立が難しく辞めていく女性があり、育児短時間勤務の制度を導入した。	
	業績向上	・	○資格取得支援 ・(同上)
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		・業績への効果はまだ出ていない。10年後か。漢方薬のようなもの。最終的には、企業の業績や強みにつながるように思っている。 ・労務管理的な部分ではあまりない。評価制度を少しずつ明確にしているのがよいことか。それも直接結びついているか、効果の検証がまだ。	・(明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		○経営ビジョンの浸透 ・企業理念を作り明確にしたのが約10年前。組織に長期目標は必要。将来のビジョンは明確であったほうがいいので経営層が策定した。11年前に環境ISO14001を取得。規格を勉強していくなかで、ビジョンを立てることの大切さを会社として学んだことがきっかけ。 ・社員手帳に載せ、ハンドブックを作成し配付。会議前、朝礼時に企業理念、行動指針など都度読み合わせも実施。ここ3年くらい、そのようにして浸透を図っている。 ・また、月1回経営会議の場を活用し社長が幹部クラスへ浸透させ、そこから下に流し込む。新人研修でも、1時間とって社長が経営理念、行動指針について話している。 ・個人商店とよくいわれる。一人の力で完結。それを集団の力にする。旗印があったほうが団結し、組織として強くなる。	・
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		○雇用管理改善の取組を発信しているか ・取組についての対外的なPRはできていない。 ・会社説明会では、社長が経営方針を話し、次に課長クラスがどういう会社か、業態かを話す。その後、学生と歳の近い先輩社員が体験談、1日の仕事の流れを話す。先輩社員に話させることは、学生のウケがいい。1年後の自分が見られる。そこで共感してもらっている。アンケートでも、満足している学生が多い。 ・近年、待遇面や転勤の有無を聞いたがる学生が増えている。そこを重視する学生はどうかとも思う。あまり学生に下手に出過ぎない。世間の動向を考慮する面もあるが、なにもかも学生のペースに合わせるというスタイルではない。 ・採用では「新卒者を継続して10名採っていきこう」という方針だが、教育・育成(受入)体制が完全に整っておらず、絞るべきか揺れている。 ・既存社員の定着率を高める上でも同じ。どうしても直さないといけないことはあるかもしれないが、採用対策よりは既存社員のほうを優先しているかもしれない。 ○その他 ・障害者雇用。ポストをつくったりしないといけないが、現在では当社にはあまりない。本社に清掃係が2人いるくらい。	・
8. その他(今後予定しているさらなる取組等)		・	・

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑭ 静岡信用金庫	⑮ (社福) 愛宕福祉会
1. 企業概要	本社所在地 (Q1)	静岡県静岡市	新潟県新潟市
	業種 (Q3)	金融業、保険業(信用金庫)	医療・福祉(介護・社会福祉事業)
	規模 (従業員数/資本金)	約 690 名/14 億 41 百万円 (出資金)	1,151 名/1 億 876 万円
	創業年 (Q2)	1922 年	1998 年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 共同組織の地域金融機関として、地域社会の繁栄に貢献することを経営理念の 1 に掲げている。また、大正時代に創業以来、堅実健全経営をしており、他の金融機関に比べても安全性が高い。 中小企業診断士が 29 名いるなど、人材育成面で周辺の同業者に比べ長けている。 	<ul style="list-style-type: none"> 介護・福祉事業を行う社会福祉法人。グループ会社もあり、ニーズが見込まれる分野での新規事業展開を図っているところ。 規模が拡大への対応を中心に人事制度構築を図っている。
2. 人材の充足状況	求人充足状況 (Q13-2)	・ 2: すべてではないが 8 割以上充足	・ 2: すべてではないが 8 割以上充足
	充足できなかった理由 (Q13-3)	・ 3: 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため	・ 2: 労働条件が合わないため
	新卒採用 (過去 5 年間) (Q14)	・ 1: 毎年採用した	・ 1: 毎年採用した
	中途採用 (過去 5 年間) (Q14)	・ 2: 毎年ではないが採用	・ 1: 毎年採用した
	採用状況 (新卒、中途)	<ul style="list-style-type: none"> 新卒は、毎年採用。このところ年 15 名程度だったが、H28 年 4 月入社は 26 名に増。高卒 4 名、短大・専門学校卒 1 名、大卒 21 名。来年度も同程度予定。今年度は内定辞退で苦労したが希望人数は揃った。 中途は、抑制傾向であった為、年 5 人程度。職員の他パート約 50 名。また、定年退職者を関連会社で雇い、派遣として活用が 20~30 名。 パートはハローワーク経由が中心だが、いなければ伝手。パート比率を高めたいが、求人を出してもなかなかこない状況。高卒は学校に求人票。大卒は各方面から応募。 全体の人数は縮小傾向 (自然減と採用抑制で)。また、OB の活用で、正職員を本来の正職員の仕事に特化させ、営業力強化を図りたい 	<ul style="list-style-type: none"> 最近 5 年で、新規事業の展開、既存事業の拡大を進めている。その戦力となる人材の採用を進めており、結果として、勤続年数が短い社員が増えている。 採用は、中途採用がメインだが、新卒採用に力をいっていないといけなと考えている。現状は新卒者も契約社員としてまず入社することになるが、そのことから、採用では苦戦している。現在の制度との整合性を確保する必要があるため、入社後半年ぐらひは契約として採用して、その後は正職員に登用しようとしている。新卒の方が離職率が低いので、能力がある人は積極的に活用していきたい。
定着状況	・ 新卒の定着率はよい。入社 3 年での退職は 2、3 名いれば多い方。総合職の外回りが思っていたよりもきつく、合わないといって辞めるが若干いる。	<ul style="list-style-type: none"> 離職率は、正職員では 10%、非正規職員で 15% 程度である。全体として 10% 未満を目指しているところである。 人材の安定確保、定着については、そもそも出入りが激しい業界となっていることもあり、常に人が求められている面はある。未経験者、経験者とも同じである。 	
3. 認定・表彰	・ 均等・両立推進企業表彰、くるみん認定、障害者雇用優良事業所知事表彰ほか	・	
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○認定・表彰 <ul style="list-style-type: none"> ・ 応募が増えたわけではないが、効果はあると思う。 ○福利厚生、働きやすい職場をアピール <ul style="list-style-type: none"> ・ 最近の学生は福利厚生を重視しており、それに合ったアピールをしている。たとえば「くるみん」取得や働きやすい環境に取り組んでいることについては、小冊子を配り説明している。 ○資格取得支援。 ○転勤が無いことによる、仕事と生活の両立 <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の地方企業と比べ、転勤があっても狭い地域内での支店の移動のため転居を伴わず、自宅から通えて通勤時間がかからないことが魅力となっている。仕事、生活、資格取得に腰を据えられる。 ○育児休業制度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成 3 年から「育児休業制度」を施行。毎年約 10~12 人が取得。また、10 年前と比較し女性の平均年齢は+5 歳 2 ヶ月、平均勤続+3 年。女性職員のキャリアの伸び率と共に、女性管理職数も増加している。こうした情報は HP で公表。女性が働き続けやすいことは、男女を問わず学生の企業選択にプラスと思う。 	・
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○労働時間短縮や有休取得 <ul style="list-style-type: none"> ・ WLB 推進の目標下での取組がメインだが、労働時間短縮にも力を入れている。具体的には、早帰りの設定、5 連休+ハーフデー休暇での有休取得促進等。 	<ul style="list-style-type: none"> ○資格取得支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 無資格者が入社した場合には、国家資格取得のための支援として対策講座を実施している。

		⑭ 静岡信用金庫	⑮ (社福) 愛宕福祉会
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 定着率向上策としては、主に労働時間や有休取得面で取り組んでいる。 ○女性の就業継続支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 出産休暇や育児休業を利用し、多くの女性が継続就業。男性職員の育児休暇もあり、利用者もいる。 ○女性の登用 <ul style="list-style-type: none"> ・ 女性登用。平成 27 年 4 月に人事制度を変更。一般職でキャリアを積んで来た女性について、従来、次長職止まりだったのを、希望すれば支店長まで上がれるコースを選べるよう複線型に。以前からキャリアのある女性職員に検印権限を持たせるなど、他行より進んでいるほう。 ○継続就業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 定年は 60 歳。本人が希望し、健康で、懲戒等がなければほぼ 100% 関連会社で採用し、継続就業を図っている。(当社に派遣) 	○選抜された職員に夢を語ってもらう「愛宕チャレンジイノベーション」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「愛宕チャレンジイノベーション」として、事業所から選抜された職員に、夢を語ってもらう(プレゼンする)ようにしている。このイベントは、職員からの意見が出しやすい環境作りの側面もある。職員が選ばれることで、自信やモチベーション向上、育成につながると考えている。 ○各種表彰 <ul style="list-style-type: none"> ・ 当会ではグループの規模が大きくなり、他の事業所との情報共有、交流が必要と考えた。グループの中での横のつながりを大事にしていきたいと考えている。 ・ 長く働いてくれた人を表彰(永年勤続)している。永年表彰もこのイベント時に行っている。
	業績向上	○働きやすさ→モチベーション向上→業績 <ul style="list-style-type: none"> ・ 効果は明示的ではないが、働きやすいと、モチベーションが上がる。 ○定着率の高さ→従業員のキャリア蓄積→業績 <ul style="list-style-type: none"> ・ また、定着率が高ければ職員のキャリアが蓄積され、企業への還元は大きい 	・
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用や定着、業績向上に対し、どのくらい効果があったかは明示的ではないが、プラスだと思う。 	・ (明示的なコメントなし。)
	6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)	○「社会や地域への貢献」に◎ <ul style="list-style-type: none"> ○「従業員の満足度」と「顧客満足度」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 同じくらい力を入れている。お客様あつての当社だが、職員あつての当社でもある。優劣は付けがたい。 ・ 定着率が高ければ職員のキャリアが蓄積され、企業への還元は大きい。(再掲) ○その他 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「売上」「利益」は当然重要で必須だが、株式会社とは違い共同組織なので最重視ではない。 	○職群制の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・ 4 月から導入。総合職、専門職(看護リーダーになるなど)、一般職、基礎習得職(入社直後)を選択してもらう。個々の社員の希望する働き方や、おかれた環境に柔軟に対応できる職制を作っていきたい。一般職はエリア以外移動ができない、シフト勤務ができないなど限定的。 ○正社員抜擢 <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の正職員と契約職員と間には離職率に差があり、職制の変更と併せて正職員への登用を積極的に進めたい。
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	○「会社として地域の事業に参加している」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方金融として当然。経営理念でもある。本業を通じての地域貢献以外にも、地域行事への積極参加など地方企業ならではの役割がある。 ○「お客様重視」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日々の業務の中で当たり前のように身につけているが、さらに「ステップアップ」として、お客様目線で業務や日々の行動の改善に取り組んでいる。経営理念等の周知は、朝礼等のほか、それを記載した業務手帳(ハンドブック)を配布し手元に置かせている(2 年くらい毎に更新)。 ○「採用で会社の経営理念に合う人かを重視」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「よき信用金庫人をめざす」は理念の 1 つ。採用では面接を重視。ただし、人とのコミュニケーション力やそれに対するタフさは面接だけではなかなか分からない。 	・
	8. その他(今後予定しているさらなる取組等)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者雇用にも力を入れている。(雇用管理改善と違い) 外部評価につながっている手応えがある。 	・

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑩（社福）空心福祉会	⑪（社福）岳寿会
1. 企業概要	本社所在地（Q1）	京都府福知山市	熊本県阿蘇郡
	業種（Q3）	医療・福祉(介護・社会福祉事業)	医療・福祉(介護・社会福祉事業)
	規模（従業員数／資本金）	172名／5億1120万円(基本金)	118名／3,493万円(基本金)
	創業年（Q2）	1989年	1983年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 市内に3か所の「高齢者複合福祉施設」を設け、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援センター、グループホームを運営。 ISO9001 認証を取得している。また、きょうと福祉人材認証制度、「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス認証企業 	<ul style="list-style-type: none"> 特別養護老人ホーム（定員80名）、短期入所生活介護（定員14名）、デイサービスセンター（定員35名）、在宅介護支援センターのほか、複数のサテライト施設を運営している。
2. 人材の充足状況	求人充足状況（Q13-2）	<ul style="list-style-type: none"> 4：4～6割充足できた 	<ul style="list-style-type: none"> 2：すべてではないが8割以上充足できた
	充足できなかった理由（Q13-3）	<ul style="list-style-type: none"> 4：応募者が少なかったため 	<ul style="list-style-type: none"> 3：資格・経験のある応募者が少なかったため 4：応募者が少なかったため
	新卒採用（過去5年間）（Q14） 中途採用（過去5年間）（Q14）	<ul style="list-style-type: none"> 1：毎年採用した 1：毎年採用した 	<ul style="list-style-type: none"> 1：毎年採用した 1：毎年採用した
	採用状況（新卒、中途）	<ul style="list-style-type: none"> 新卒、中途ともに毎年採用している。中途のほうが人数が多い。 職員172名のうち、10代3名、20代43名、30代38名、40代29名、50代27名、60代15名、70代6名。施設開設当初からの理事長の方針で、職員が途切れないう幅広い年齢から採用している。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用環境は厳しいものの、現在は人手不足ではない。 ただし、今後人手不足に陥ることが見込まれることから、ここ数年利益が出ている中で、人材確保の先手を打っているところ。
	定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 法人開設当初から就労している70代の職員もみられる。勤務ができる限り、本人が希望すれば、何歳まででも働くことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 勤続年数は、同業の平均よりは長い。新しく拠点を作り、人材の一括採用をしたことが勤続年数を下げている。 非常に長く勤めている人もいる。 女性は、育児休業後に戻ってくる方が以前から多くいる。
3. 認定・表彰	<ul style="list-style-type: none"> きょうと福祉人材認証制度、「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス認証企業 	<ul style="list-style-type: none"> 県の男女共同参画推進事業者表彰 	
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○毎年90カ所の学校訪問 新卒については学校訪問。毎年5～6月に理事長と施設長等で90カ所程度の学校（高校、専門学校、大学）を訪問している。訪問した学校から職員を採用できている。 中途については、ハローワーク、チラシ、ホームページにより募集。 ○自治体の認証取得が人材募集フェアへの参加要件。 「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス及びきょうと福祉人材認証企業の認証取得。認証をとらないと、府主催の人材募集フェアに参加できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○育児と仕事の両立支援施策の導入・充実（WLB支援） 育児中に申し出ることで3日間の特別休暇を今年度初めから創設。男性の育児休業推進を意図した制度（男性の方が休まず育児面での協力が少ないため）。 ○採用を主目的とする、短時間正社員制度導入 （まだ効果は出ていないが、）今年の11月から導入。より働きやすい労働時間（32時間以下）とした。 雇用（採用）環境が厳しく、働きやすい制度が必要との判断から導入。 既存社員というより、今後当社で働きたい人が、当該制度により働きやすいので入社を考えてもらうことを狙っている。現状ではまだ適用者はいない。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○ISOを活用した組織整備、「人材育成委員会」で人事制度や研修充実に取組 組織整備のためにISOを活用。人材育成委員会の取組を中心に人事制度や研修の充実に取り組む。初任者研修、介護福祉士資格取得のための研修等を実施している。外部研修に参加した際は、法人内で発表する場を設けている。 但し、採用にあたってのISOの効果・認知度はいまひとつ。 ○本人の職場希望やキャリアプランを話し合う仕組み 人事制度。毎年1月に施設長が職員全員と面談し、職場に関する希望やキャリアプランについて話し合う。その結果を年1回（4月前）の人事異動に反映させる。 サービスを充実していくため、地域包括支援センター業務を受託した。職員にふさわしい仕事を提供することもある。 ○職員間の交流 イベントや施設ごとで踊りを考えるなど、職員間の交流が盛んである。 	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員目線での施策 若い人の定着については、若手がどういったことで喜ぶのかを考えながら施策を考えている。 ○長期勤続による賃金制度 定期昇給。一昨年はベアも実施。 従業員には、年収の見通しを説明しており、安心してもらっているのではないかと。 採用者の中には、定昇があることを理解していない人も多いことから、賃金制度をしっかりと示している。 加えて、この資格をこの時点で取ると良いと言ったことも示している。 ○育児と仕事の両立支援施策の導入・充実（WLB支援）（再掲）
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材育成など人への投資 間接的には人材育成など人への投資が業績に効果を及ぼしている。

	⑩ (社福) 空心福祉会	⑪ (社福) 岳寿会
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> 取組の結果、各年代からバランスよく職員を採用できている。 	<ul style="list-style-type: none"> 間接的には人材育成など人への投資が（業績に）効果を及ぼしている。（再掲）
6. 経営方針・人事方針について (問 9、問 19、問 20) (選択した項目を重視する理由等)	<ul style="list-style-type: none"> ○「従業員の満足度」を重視 <ul style="list-style-type: none"> 職員を大切にしなければ、質の高い介護サービスは提供できないため。 ○「必要な人材は社内で育成・活用」にやや近い考え <ul style="list-style-type: none"> 必要な人材は、新卒・中途ともに採用している。 ○高齢期も継続就業 <ul style="list-style-type: none"> 勤務が出来る限り、本人が希望すればいつまでも働いてほしいと考えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○長期勤続による賃金制度 <ul style="list-style-type: none"> 上記の通り、長期的に安心して働いてもらうことを大事にしている。 ○キャリアパスを示す <ul style="list-style-type: none"> しっかりとした技術を持っていれば、今後、自分の道も開けるとの考えで、従業員にとって、将来のキャリアが見通せるようなキャリアパス、今後の昇格の道などを示している。 ○メンター制度 <ul style="list-style-type: none"> OJT の一つとしてメンター制度を設けている。メンター側が経験談を話すことで、メンティ（若手）の精神的な負担を軽減できているのではないかと。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問 18 や問 23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織整備や人事制度や研修の充実に取り組む <ul style="list-style-type: none"> 組織整備のために ISO を活用。人材育成委員会の取組を中心に人事制度や研修の充実に取り組む。（再掲） 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材の質の向上や確保に重点的に取り組む <ul style="list-style-type: none"> 4 年ほど前に新しい施設の設置に伴い職員を一括採用したこと、加えて採用環境が難しくなっていることから、人材の質の向上や確保に重点的に取り組んでいる。 こうした取組に対して、従業員からは「いい方向に変わってきていると思う」「いろいろな形態で働けるのはいいと思う。短時間正職員の制度についても、この仕組みだったら働けるといふ人が来やすいのではないかと」との意見が聞かれている。
8. その他（今後予定しているさらなる取組等）	<ul style="list-style-type: none"> 今後も学校訪問等を重視していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ○表彰の効果 <ul style="list-style-type: none"> 表彰されたことが地域の行政広報誌に掲載され、町民から「おめでとうございます」と言われることが多かった。法人としての実力を高める意味からも、表彰・認定でよりよい会社を作ることが大事だと認識。 ○社員からの積極的な業務提案が今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> 例えば、様々な行事について、過去の踏襲でよいか考える必要はないか等。本人の意見が通りやすい、業務提案を出していける、他の人の意見を気にせず言っていけるような組織にしたい。現状年配者に遠慮しているところがある。職員の能力をどう引き上げていけるか。

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		⑩（医）博友会金沢西病院	⑪（医）向陽会阿知須同仁病院
1. 企業概要	本社所在地（Q1）	石川県金沢市	山口県山口市
	業種（Q3）	医療・福祉(介護・社会福祉事業)	医療・福祉(介護・社会福祉事業以外)
	規模（従業員数／資本金）	334名／2,250万円	201名／1,400万円
	創業年（Q2）	1972年	1962年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> グループ傘下に病院、在宅療養支援診療所、グループホーム・小規模多機能居宅介護施設、クリニックを持つ医療法人社団の病院。 病床数 166 床の地域の中堅病院で、「3 世代が利用」する地域密着型で住民の健康を守ることを使命としている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の中小病院。主に高齢者の、急性期と慢性期の疾病に対応し、地域保健を含めた地域医療および在宅支援を行っている。 病床数 138 床（一般病床 30 床、医療療養型病床 48 床、介護療養型病床 60 床）。その他、救急専用病床 2 床、人工透析 5 床。 診療科は、内科、外科、整形外科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、リハビリテーション科、放射線科、脳神経外科、麻酔科。 訪問看護事業所、通所リハ事業所も運営。
2. 人材の充足状況	求人充足状況（Q13-2）	・ 2：すべてではないが 8 割以上充足できた	・ 2：すべてではないが 8 割以上充足できた
	充足できなかった理由（Q13-3）	・ 4. 応募者が少なかったため	・ 3：企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため
	新卒採用（過去 5 年間）（Q14）	・ 1：毎年採用した	・ 1：毎年採用した
	中途採用（過去 5 年間）（Q14）	・ 1：毎年採用した	・ 1：毎年採用した
	採用状況（新卒、中途）	<ul style="list-style-type: none"> 新卒は、年 5 名程度採用。定着は比較的よい。 中途は、年 15 名程度採用するが、全体で 16 名程度辞める。 人材充足は職種による。医療法や業務量に合わせたところはきちんとみている。整形外科の医師、薬剤師、看護師はもう少しほしいところ。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒、中途ともに毎年採用。 新卒と中途のどちらが多いかは職種によって異なる。看護師は、正看護師の場合、大病院を好む傾向があるため採用しづらい（特に新卒）。准看護師の割合が高い。リハ職は新卒採用ができています。栄養士は当院の業務内容が新卒には合わない（調理は外注しており、職員は管理のみ）
定着状況	<ul style="list-style-type: none"> 中途はなかなか難しいが、看護師の離職率は県下で低いほう。辞めた後、戻ってくる人もいる。 医師はほとんど生涯現役。看護師は、専門職として、よほどのことがない限り働いていただきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒の MSW（医療ソーシャルワーカー）を採用したが、定着しなかった例がある。地域からの患者や利用者が多い中、地域の特性や資源についての理解が不十分で、十分に活躍できなかった。また、本人は教えてもらうことを期待していたが、部署の人数も少なく、大病院のような研修等を実施することは難しい。 	
3. 認定・表彰	・	・ 均等・両立推進企業表彰、ファミリーフレンドリー賞	
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	採用	<ul style="list-style-type: none"> ○受け身でない採用活動 ・ 「働きたい」と言ってくれる人を受け身で待っているのではなく、有料の人材紹介会社も利用。 ・ 当該年の採用には直結しないが、看護学生が見に来る就職ガイダンスにもかなり参加している。 ○働きやすい病院ということを対外的に PR ○従業員の主体的な能力開発を支援 ・ 「この研修に行きたい」「学会に行きたい」などの要望があれば、積極的に支援、鼓舞している。新人でも OK を出している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ハローワークへの求人。 ・ ハローワークでは、全国規模で求人を探すことができるのがよい。他の地方で暮らしていた方から、ハローワーク経由で応募があり、採用できたことがある（栄養士、リハ職）。 ○職員からの報奨金付き紹介制度 ・ ハローワークや紹介制度により入職した職員は、真面目で努力家が多く、定着率も高い。 ○託児所の設置 ・ 託児所の設置が人材確保（採用・定着）にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員も。
	定着	<ul style="list-style-type: none"> ○残業削減の取組。 ・ 残業時間数を詳しく把握している。現場の増員、配置転換などを実施。 ○働きやすい職場づくりへの取組 ・ 働きやすい職場づくりに取り組んでおり、働きやすい病院を評価した「ホスピレート」取得を目指している。 ○柔軟な働き方への対応 ・ 看護師については、時間短縮や、「日勤だけ」「パートだけ」など、要望をできるだけ受け入れており、それが働きやすさにつながっていると思われる。2 年ほど前に夜勤専従の正社員を設け、現在 1 人適用。短時間正社員も平成 4 年に導入し適用者多数。働き続けられるよう、柔軟な働き方を認めている。 ・ 専門職として、正職員だから、パートだからという意識の差はなく、お互い様と認め 	<ul style="list-style-type: none"> ○託児所の設置 ・ 2003 年以降、職員の子ども等を対象とした託児所（わかばハウス）を運営している。定員 20 名。対象年齢は月齢 4 か月～就学前で、幼稚園に通っている子どももみられる。預かり時間は 8 時～18 時。 ○リハ職を中心とした研修（院内・院外）の充実 ・ 年 4 回、医療安全、感染等に関する院内研修を実施。外部の研修は、レポートの提出を条件に手当を支給。

		⑩ (医) 博友会金沢西病院	⑪ (医) 向陽会阿知須同仁病院
		<p>合って協力して働いている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 60歳定年だが、希望者は65歳まで再雇用。 ・ 「こうでなくてはいけない」という押しつけがなく、経営としても、のびのび働ける職場環境を常に意識している 	
	業績向上	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員満足度を高めることが顧客へのサービス向上につながる ・ 技術やスキルだけではなく、地域の患者さんの名前を覚え、思いやりをもって接していることが、接客やサービス向上にプラスになっている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ (明示的なコメントなし。)
	5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 患者様あつての病院だが、従業員あつての病院でもある。従業員満足度を高めることが、よいサービス、接客になる。それが病院の繁栄にも、我々の給料にも繋がっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 託児所の設置が人材確保(採用・定着)にプラスの効果。託児所があるから応募したという職員もいる。(再掲)
	6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)	<ul style="list-style-type: none"> ○地域に密着した医療サービス(接客)、思いやりのある人材が必要との考え ・ 人材について「量(人数)は確保しているが、質が確保できていない」と思うのはこのため。地域密着型病院であり、知識や技術だけではだめ。 	<ul style="list-style-type: none"> ○人材確保は「社内で育成・活用」「外部から採用」のどちらともいえない ・ 必要な人材の採用・育成方法は職種によって異なる。 ・ 当院の場合、リハ職は新卒が多い。全体の人数が多いこともあって、研修やプリセプターの配置など、教育システムが比較的整っている。
	7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)	<ul style="list-style-type: none"> ○「会社として地域の事業に参加している」に○ ・ 何代にもわたって通院されている人もあり、地域病院としての思いもある。地域の町会、お祭り、公民館行事、イベントに救護班として参加するなどしている。看護体験など、子どもの体験も受け入れている。 ・ 当院自体も地域の一員として、できるだけ敷居を下げたい。 ○「経営ビジョンがあり、従業員に浸透している」 ・ 地域密着という経営理念を、新人にはオリエンテーションで説明、既存社員には、毎月1日の朝礼で取り上げるほか、社員証の裏に印字し携帯させる等している。 ・ 法人あるいは病院としての来年の目標や取り組みたいこと、決算の数字を院内LANや掲示板で周知。病院建て増し以来、特に意識的に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○「社会や地域への貢献」を重視 ・ 医療の質の維持・向上を図り、地域に貢献する必要があるため。
	8. その他(今後予定しているさらなる取組等)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護支援専門員やソーシャルワーカーなど病院外で働く人の頑張りは意識的に情報収集しないと見えない。減点評価ではなく、プラス評価していきたい。 ・ 患者様に喜んでもらえる医療を提供するだけでなく、働きやすい病院だということを外部にPRしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以前実習を受け入れた養護学校の学生(17歳女性・知的障害者)の採用を検討中。

ヒアリング調査結果 中堅・大企業（非製造）

		㊟（医）佐藤会弓削病院
1. 企業概要	本社所在地（Q1）	熊本県熊本市
	業種（Q3）	医療・福祉(介護・社会福祉事業以外)
	規模（従業員数／資本金）	168名／－（10億円以上）
	創業年（Q2）	1965年
	調査対象企業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 小児と成人の専門的治療を提供する精神科病院。病床数160床。中規模の精神科の単科病院として、慢性期、急性期、救急急性期と機能分化している。 精神科診療のほか、訪問看護、精神科デイケア、デイナイトケア、もの忘れ外来、小児思春期センターCAT等の診療を行う。関連施設に地域生活支援センター、福祉ホームも。
2. 人材の充足状況	<ul style="list-style-type: none"> 求人充足状況（Q13-2） 	<ul style="list-style-type: none"> 3：6～8割充足できた
	<ul style="list-style-type: none"> 充足できなかった理由（Q13-3） 	<ul style="list-style-type: none"> 2：労働条件が合わないため 3：企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため 4：応募者が少なかったため 5：その他
	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用（過去5年間）（Q14） 中途採用（過去5年間）（Q14） 	<ul style="list-style-type: none"> 1：毎年採用した 1：毎年採用した
	<ul style="list-style-type: none"> 採用状況（新卒、中途） 	<ul style="list-style-type: none"> 毎年採用。今年度は新卒14名、来年度6～7人。多職種になる。 採用理由は、看護師はもちろんだが多職種での対応が必要になってきているため。 キャリアを積んだ看護師に若手を付けて研修とし、育成している。研修は人材育成のよりどころであり、従業員を（外部）研修に派遣するなど、力を入れている。中途採用も行っている。 精神科救急病棟では看護師でなければならないなど条件がある。
	<ul style="list-style-type: none"> 定着状況 	<ul style="list-style-type: none"> 人の移動が比較的激しい業界。平均勤続年数は同業他社と同程度。30年以上の長期勤務の従業員もいる。 離職理由は、看護師の場合、精神科ではなく他の領域での看護がやりたかったなどがある。家族の介護や子供の育児が理由のこともある。
3. 認定・表彰		・
4. 人材の確保・定着・求人充足・業績に効果のあった雇用管理の施策・取組について	<ul style="list-style-type: none"> 採用 	<ul style="list-style-type: none"> ○求める人物像、理念に合った人を採用 ・採用にあたっては、求める人物像、理念に合っているかをイメージしている。人となり、ライフプランも尋ねている。 ○面接前の職場見学 ・職種によらず全員に、面接前には必ず事前見学してもらい、その後に面接を受けるかどうか意思を確認している。高卒者の場合などは学校を通して採用の活動をするが、その場合でも、事前の見学を踏まえて、面接を受けるか、やっていけそうか確認し、納得してから面接を受けてもらっている。また、就業規則も紹介し、面接時の質問にも丁寧に答えている。
	<ul style="list-style-type: none"> 定着 	<ul style="list-style-type: none"> ○面接前の職場見学 ・採用だけでなく定着にも奏功すると考えている。以前は採用後に「こんなはずではなかった」といったことが、中途採用であった。過去の勤務先と当院のイメージの違いが影響しているのだろう。 ○女性の活躍 ・当院では女性の従業員が多く、女性に活躍してもらおうのは当たり前である。 ○責任感、協調性などを項目とした目標管理 ・目標管理を導入している。情意考課、能力考課、責任感、協調性などが項目。 ○従業員のキャリア希望による人事異動 ・従業員のキャリアの希望について、人事考課を行い、人事異動もあると伝えている。

		㊫ (医) 佐藤会弓削病院
		<p>夜勤が嫌ならば限定正社員として働き、その制約がなくなったときは限定正社員を解除し夜勤もしてもらう。場合によっては関連の福祉施設に異動してもらうこともある。</p> <p>○新人には教育担当をつける</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新入社員には3年目ぐらいの社員が教育担当として付く。このぐらいの年次の方が意思の疎通がとれて教育効果は高いと考えている。
	・ 業績向上	・
5. 雇用管理の取組・改善と、人材充足、業績の関係について～プラスの効果はあるか		・ (明示的なコメントなし。)
6. 経営方針・人事方針について (問9、問19、問20) (選択した項目を重視する理由等)		<p>○「必要な人材は社内で育成・活用」にやや近い考え</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材確保にあたっては、キャリアを積んだ看護師に若手を付けて研修とし、育成。研修は人材育成のよりどころであり、従業員を(外部)研修に派遣するなど、力を入れている。良い人材が育って欲しいとの考えでいる。
7. 「よい経営」とそれが実現できている要因等 (問18や問23) (なぜ実現できているのか、どのような方法で実現させたのか、どうしてそのような経営の実現が大事と思うのか等)		<p>○経営ビジョンの浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年度初めの講話として、理事長の時間を設けている。病院の方針を文書で示しており、全職員に聴講してもらう仕組みである。毎月、管理職全員が参加する全体会議でもビジョンを伝えている。年報にもトップの考えを掲載している。 <p>○顧客からの苦情は即座にトップに伝わる仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 院内WEBを活用してクレーム、相談事例などを共有。質問等への回答も共有。月毎に区切って、クレーム、相談事例などを見ることができる。月曜日に行う部門トップからの報告、問題事項も取り上げる。 <p>○地域社会への積極的な貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 理念の第一としている。 <p>○雇用維持</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 就業意向調査(6年目)を実施。55歳以上の従業員に対し、いつまで働くか、就業希望場所等を尋ねている。 <p>○従業員満足度を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員満足がしっかりできていなければ、顧客満足度の向上はないとの考えでいる。いい人材がいいサービスを提供するとの考えでいる。 ・ 当院では、精神科救急病棟があり、急性期に対応できる看護師、スタッフ、精神保健福祉士などを揃えなければならない。高度医療の届け出をすることで病院の質と職員のスキルが向上していく。これらは同時にやっていかないといけない。精神科の急性期に特化している病院であり、優れた人材を揃えることが優先される。
8. その他(今後予定しているさらなる取組等)		・

巻末資料

1. アンケート調査票	163
2. アンケート調査 業種別クロス集計結果	171
3. 本論の分析についての統計的検証	205

1. アンケート調査票

厚生労働省職業安定局委託

企業の雇用管理の経営への効果に関する調査

◆調査の趣旨

本調査は、厚生労働省職業安定局の委託により三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が実施するものです。企業の雇用管理の取組とそれが経営に与える影響を把握することによって、従業員が働きやすく、生産性の向上に資する雇用管理とはどのようなものであるかを明らかにし、今後の雇用政策を検討するための基礎資料とすることを目的としています。

ご多用のところ大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

◆◇ご回答にあたってのお願い◇◆

- ・本調査は、企業としてのお立場で、経営者の方がご記入ください。経営者の方がお答えになれない場合は、回答できる他の部門の方にお答えいただいても構いません。
- ・ご回答は、特段の断りがない限り、貴社単体についてお答え下さい。
- ・また、特段の断りがない限り、平成 27 年 9 月 1 日現在の状況についてお答えください。難しい場合は、把握している直近の値でお答えください。
- ・ご回答頂いた内容は、調査研究の基礎資料としてのみ利用いたします。また、全て統計的に処理されますので、個々の調査票のご回答が外部に漏れることはございません。
- ・ご回答済みの調査票は、**平成 27 年 10 月 16 日（金）まで**に、同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。なお、本調査の結果は、平成 28 年度以降、厚生労働省のホームページに掲載される予定です。

◆本調査に関するお問い合わせ先

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (<http://www.murc.jp/>)

担当：経済・社会政策部（担当：^{とみや}富谷、小川、平田、横山）

TEL：03-6733-4919 E-mail：*****（受付時間：祝日を除く月～金 10:00～17:00）

◆発送先情報(団体名・住所)の収集方法

※信頼できる大手企業によるデータベース、あるいは、労働者のために働きやすい職場環境の整備を図ったことにより、国から表彰・認定を受けた、あるいは選出の対象となった企業のうち公になっているものから、約 10,000 社に送付させて頂きました。

1. 貴社の概要について

問 1. 本社が所在する都道府県をご記入ください。

_____都・道・府・県

問 2. 創業年をご記入ください。

西暦 _____年

※明治元年：1868年、大正元年：1912年、
昭和元年：1926年、平成元年：1989年

問 3. 業種についておうかがいします。(○は1つ。※複数該当する場合、最も売上高の大きいもの1つ)

1. 農業、林業、漁業	9. 運輸業	17. 医療・福祉 (介護・社会福祉事業)
2. 鉱業、採石業、砂利採取業	10. 郵便業	18. 医療・福祉 (介護・社会福祉事業以外)
3. 建設業	11. 卸売業	19. 教育、学習支援業
4. 製造業 (素材関連)	12. 小売業	20. 学術研究、専門・技術サービス業
5. 製造業 (機械関連)	13. 金融業、保険業	21. 生活関連サービス業、娯楽業
6. 製造業 (消費関連)	14. 不動産業、物品賃貸業	22. 複合サービス事業 (郵便局、協同組合)
7. 電気・ガス・熱供給・水道業	15. 飲食業	23. その他サービス業 ^{注)}
8. 情報通信業	16. 宿泊業	24. 上記以外の業種 (_____)

(注)「23. その他サービス業」は、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、人材サービス業、建物サービス業など。

問 4. 本社・支社を合わせた従業員数をご記入ください。(数値を記入)

	男性	女性
①従業員	_____人	_____人
②うち正社員	_____人	_____人

(注) 1. 本調査でいう「従業員」は、正社員・正社員以外の別を問わず貴社が直接雇用している者をいいます (派遣会社から派遣を受ける労働者や請負は含みません)。以下、同じ。
2. 本調査でいう「正社員」は、従業員のうち直接雇用・無期労働契約であって、社内で「社員」や「職員」などと呼称されている労働者をいいます (フルタイム勤務の社員とほぼ同等の処遇をされている短時間社員を含みます)。

問 5. 労働組合等の有無についてお答えください。

(1) 労働組合の有無 (○は1つ)

1. 労働者の過半数を代表する労働組合がある →問6へ	2. 労働組合はあるが、労働者の過半数を代表するものはない →問6へ	3. 労働組合はない →問5(2)にもお答え下さい
-----------------------------	------------------------------------	---------------------------

(2) 労働組合以外の従業員組織の有無 (○は1つ)

1. ある	2. ない
-------	-------

<正社員について>

問 6. 正社員の状況についてお答えください。

(1) 正社員の平均年齢 (○は1つ)

1. 24歳以下	2. 25～29歳	3. 30～34歳	4. 35～39歳	5. 40～44歳
6. 45～49歳	7. 50～54歳	8. 55～59歳	9. 60歳以上	

(2) 正社員の平均勤続年数 (数値を記入。小数点第1位まで)

①男性	②女性
約 _____年	約 _____年

(3) 正社員一人当たりの年平均総実労働時間（超過勤務含む）（数値を記入。小数点第1位まで）

①男性		②女性	
年	時間	年	時間

(4) 正社員の年次有給休暇の「一人当たり平均付与日数」と「一人当たり平均取得日数（昨年度実績）」（数値を記入。小数点第1位まで）

①一人当たり平均付与日数		②一人当たり平均取得日数（昨年度実績）	
年間	日	年間	日

(5) 正社員の年収（賞与等の手当含む）は同規模同業他社の平均水準と比べて高い方ですか低い方ですか。（○は1つ）

1. 高い	2. やや高い	3. 同程度	4. やや低い	5. 低い
-------	---------	--------	---------	-------

(6) 正社員で入社した女性の働き方として多いパターン（○は1つ）

1. 結婚を契機に退職	5. 子を出産しても継続就業
2. 妊娠・出産を契機に退職	6. その他のパターン
3. 出産後、子の年齢が3～4歳となる頃までに退職	7. 該当者はいない
4. 子が3～4歳から小学校入学する頃までの間に退職	

(7) 管理職に占める女性の割合（数字を記入。小数点第1位まで。いない場合は「0」を記入）

約	%
---	---

<高齢者・障害者について>

問7. 65歳以上の高齢者雇用（正社員、正社員以外を問いません）についてお答えください。

(1) 65歳以上の高齢者雇用について、貴社ではどのような仕組みになっていますか。（○は1つ）

1. 本人が希望すれば、ほぼ全員働くことができる
2. 本人が希望し、社内の基準に合致すれば、ほぼ全員働くことができる
3. その他
4. 65歳以上の高齢者を雇用する仕組みはない

(2) 貴社には、65歳以上で働いている人がいますか（過去5年間に1人でも）。（○は1つ）

1. いる	2. いない
-------	--------

問8. 障害者雇用（正社員、正社員以外を問いません）についてお答えください。

(1) 障害者を雇用していますか（現時点）。（○は1つ）

1. 雇用している	2. 雇用していない
-----------	------------

(2) 貴社の障害者実雇用率^注は法定雇用率（2.0%）を達成していますか（現時点）。（○は1つ）

1. 法定雇用率を上回っている（5%以上）	4. 法定雇用率を下回っている
2. 法定雇用率を上回っている（5%未満）	5. 常用労働者数49人以下のため障害者雇用率制度の対象外である
3. 法定雇用率と同じ	

（注）障害者実雇用率は、常時雇用している全労働者に占める、障害者手帳を所持する障害者の割合をいいます。なお、週20～30時間の短時間労働者は1人を0.5人分としてカウント、重度身体障害者・重度知的障害者は1人を2人分（短時間の場合は1人分）でカウントします。

付問 13-2. 求人をごどの程度充足することができましたか。(○は1つ)

1. すべて充足できた →問 14 へ	4. 4～6 割充足できた
2. すべてではないが 8 割以上充足できた	5. 2～4 割充足できた
3. 6～8 割充足できた	6. 2 割未満しか充足できなかった

付問 13-2 で「1. すべて充足できた」以外 (2～6) を選択した方におうかがいします。

付問 13-3. 充足できなかった理由は何だと思えますか。(○はいくつでも)

1. 企業の知名度が低い	4. 応募者が少なかった
2. 労働条件が合わない	5. 採用活動にコストをかけられない
3. 企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかった	6. その他 (具体的に:)

問 14. 貴社は、過去 5 年間 (平成 22 年度～26 年度) に、新卒又は中途採用によって従業員を採用しましたか。(○は各 1 つ)

(1) 新卒者	1. 毎年採用した	2. 毎年ではないが採用した	3. 採用がなかった
(2) 中途採用者	1. 毎年採用した	2. 毎年ではないが採用した	3. 採用がなかった

問 15. 過去 5 年間 (平成 22 年度～26 年度) の従業員の採用者数、離職者数^{注)} をご記入ください。(数値を記入。いない場合は「0 (ゼロ)」をご記入ください。)

		①従業員	②うち正社員
(1) 採用者数	男性	人	人
	女性	人	人
(2) 離職者数	男性	人	人
	女性	人	人

(注) 離職者には、有期雇用契約期間の満了を含む。

問 16. 離職等の状況についてお答えください。

(1) 過去 10 年間 (平成 17 年度～26 年度) で経営が苦しくなった時に、解雇・退職勧奨を実施したことがありますか。(○は 1 つ)

1. ある	2. ない
-------	-------

(2) 過去 5 年間 (平成 22 年度～26 年度) で、メンタル不全により退職あるいは休職した従業員はいますか。(実人数をご記入ください。いない場合は「0 (ゼロ)」をご記入ください。)

	①退職者	②休職者
メンタル不全による退職者・休職者	人	人

問 17. 過去 5 年間 (平成 22 年度～26 年度) の従業員の採用や定着の状況を総合的にみて、貴社では必要な人材を確保できていると思えますか。正社員、正社員以外の別にお答え下さい。(○は各 1 つ)

	(1) 正社員	(2) 正社員以外
量 (人数) ・質ともに確保できている	1	1
量 (人数) は確保できているが、質が確保できていない	2	2
質は確保できているが、量 (人数) が確保できていない	3	3
量 (人数) ・質ともに確保できていない	4	4
該当する従業員がいない	5	5

III. 雇用管理改善の取組についておうかがいします

問 18. 貴社の経営に関わるお考えや取組として、当てはまるものを選んでください。(○はいくつでも)

1. 経営ビジョンがあり、従業員に浸透している
2. 仕入先や協力企業等に対して、一方的なコストダウンを要請しない
3. 顧客からの苦情は、即座にトップまたは部門長に上がり、対処する仕組みが機能している
4. 会社として地域の事業に参加している
5. 事業や業績を急拡大させないようにしている
6. 採用では、会社の経営理念に合う人材であるかどうかを考慮している
7. 事細かに指示するよりも、思い切って仕事を任せることで従業員の力を伸ばしている

問 19. 過去 5 年程度でみた場合、貴社の状況やお考えは、A、B どちらにより近いですか。(1)～(4)それぞれについてお答えください。(○は各 1 つ)

		A に近い	A にやや近い	どちらともいえない	B にやや近い	B に近い
(1)	A. 企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある	1	2	3	4	5
	B. 企業の競争力の源泉は経営者や少数の社員の力にある					
(2)	A. 社業の発展のためには優秀な従業員の育成や処遇へ集中投資をするべき	1	2	3	4	5
	B. 社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にすべき					
(3)	A. 長期勤続を奨励する賃金制度	1	2	3	4	5
	B. その時々々の働きや成果に応じて払う賃金制度					
(4)	A. 必要な人材は社内ですべて育成・活用	1	2	3	4	5
	B. 必要な人材は外部から能力・経験のある人を採用					

問 20. 貴社では、以下のような雇用管理に関する施策や取組を実施していますか。なお、(6)～(8)は、正社員以外の従業員を雇用している企業のみお答え下さい。(○は各 1 つ)

		10 年以上前から実施している	5 年以上前から実施している	4 年以内から実施している	実施していない
評価・キャリア支援	(1) 専任の人事担当者を設けている	1	2	3	4
	(2) 働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組みがある	1	2	3	4
	(3) 社員への人事評価結果とその理由をフィードバックしている	1	2	3	4
	(4) 社員一人ひとりの育成計画を作成している	1	2	3	4
	(5) 管理職の評価項目に部下育成への取り組みを含めている	1	2	3	4
	(6) 正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組みがある	1	2	3	4
	(7) 正社員以外の従業員から正社員への登用制度がある	1	2	3	4
	(8) 正社員以外の従業員に能力開発の機会がある	1	2	3	4
ワークライフバランス、女性層	(9) 全社的に残業削減に取り組んでいる	1	2	3	4
	(10) 年次有給休暇の取得を促進している	1	2	3	4
	(11) フラックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度を導入している	1	2	3	4
	(12) 在宅勤務、サテライトオフィスなど柔軟な勤務場所を設定している	1	2	3	4
	(13) 女性の採用拡大や登用促進など、ポジティブ・アクションを推進している	1	2	3	4
その他人材マネジメント	(14) 朝礼や社員全体会議での会社のビジョンを共有している	1	2	3	4
	(15) 従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組みがある	1	2	3	4
	(16) 職場の人間関係のトラブルを解決する仕組みがある	1	2	3	4
	(17) 新人に育成担当や相談者(メンター)を付けている	1	2	3	4
	(18) 社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組みがある	1	2	3	4

問 21. 年間教育訓練費（OJT は除く）の総額をお答えください。（数値を記入。平成 26 年度）

年間教育訓練費（OJT は除く）	万円
------------------	----

問 22. 貴社は、企業経営・仕事・労働条件などに関する従業員の要望や満足度など意識調査などで把握していますか。（○は 1 つ）

1. 把握し、その結果を従業員にフィードバックしている 2. 把握しているが、その結果を従業員へのフィードバックはしていない 3. 把握していない

問 23. 以下の項目について、同規模同業種の企業と比べた時に貴社に当てはまるものをお答えください。（○は各 1 つ）

	そう思う	やや そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	分からない
(1) 経営理念に共感・共鳴している従業員が多い	1	2	3	4	5
(2) 上司と部下の意思疎通が円滑である	1	2	3	4	5
(3) 従業員の能力向上意欲が高い	1	2	3	4	5
(4) 従業員からの改善提案などが多く出される	1	2	3	4	5
(5) 従業員の仕事への意欲が高い	1	2	3	4	5
(6) 従業員 1 人当たりの時間当たり生産性が高い	1	2	3	4	5
(7) 従業員の子どもの入社することがよくある	1	2	3	4	5

問 24. 貴社は、以下に挙げる働きやすい職場環境の整備に関する国や自治体の表彰・認定等を受けたことがありますか。（○はいくつでも）

1. 日本でいちばん大切にしたい会社大賞 2. 職業能力開発関係厚生労働大臣表彰 3. キャリア支援企業表彰 4. 障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰 5. 高年齢者雇用開発コンテスト 6. はたらく母子家庭・父子家庭応援企業表彰 7. イクメン企業アワード 8. 均等・両立推進企業表彰	9. くるみん認定 10. ダイバーシティ経営企業 100 選 11. その他国の表彰・認定等 （具体的に： ） 12. その他自治体の表彰・認定等 （具体的に： ） 13. 認定・表彰を受けたことはない
---	--

（注）表彰・認定には独立行政法人の理事長賞なども含まれます。

問 25. 表彰・認定等を受けたことによる効果にはどのようなものがありますか。（○はいくつでも）

1. 新卒採用の応募が増加した 2. 中途採用の応募が増加した 3. 従業員の定着率が向上した 4. 従業員の意欲・士気が向上した 5. 生産性の向上、業務効率化の推進が進んだ 6. 業務の質が向上した 7. 職場環境・人間関係が改善された 8. 従業員に働きやすい職場環境の整備に関する意識が広まった	9. 顧客等とコミュニケーションがしやすくなった 10. 会社の知名度が向上した 11. 商品・サービスの売上が向上した 12. 入札で加点される等競争力が高まった 13. その他（ ） 14. 特にない 15. 分からない
--	--

問 26. 貴社が取り組んでいる雇用管理上の工夫や改善で、人材確保において効果があったものがあればご記入ください。

--

◆最後にお差支えなければ、貴社名、所在地、ご回答者のご所属・お名前・連絡先等をご記入ください。ご記入頂いた方には、平成 28 年 4 月以降、調査結果の概要版を厚生労働省より送付させていただきます。また、本アンケート調査に関連して、今後ヒアリング調査を予定しております。お手数ですが、ヒアリング調査への協力の可否についてもご回答ください。

貴社名	
回答者ご芳名	
部署・役職名	
連絡先	TEL : () — FAX : () — E-mail :
所在地	〒 —
ヒアリング調査協力の可否	1. ヒアリング調査を受けてもよい 2. ヒアリング調査を受けるのは困難

※ ご記入いただきました連絡先等は、調査目的以外には使用いたしません。皆様の個人情報は、当社の「個人情報保護方針」及び、「個人情報の取り扱いについて」（当社ホームページ<<http://www.murc.jp/corporate/privacy>>にて全文ご確認いただけます）に従い適切に取扱います。連絡先等の個人情報に関しては、上記にご同意いただける方のみご記入ください。

ご協力ありがとうございました

2. アンケート調査 業種別クロス集計結果

Q1 本社所在地		SA									
合計	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県	茨城県	栃木県		
合計	1722	49	23	25	31	26	18	34	28	26	
	100.0	2.8	1.3	1.5	1.8	1.5	1.0	2.0	1.6	1.5	
建設業	184	6	6	4	5	6	2	2	3	4	
	100.0	3.3	3.3	2.2	2.7	3.3	1.1	1.1	1.6	2.2	
製造業	461	7	3	11	6	5	9	10	5	11	
	100.0	1.5	0.7	2.4	1.3	1.1	2.0	2.2	1.1	2.4	
運輸業	130	10	0	1	2	3	0	4	4	1	
	100.0	7.7	0.0	0.8	1.5	2.3	0.0	3.1	3.1	0.8	
卸売業	139	5	5	0	4	0	1	1	2	0	
	100.0	3.6	3.6	0.0	2.9	0.0	0.7	0.7	1.4	0.0	
小売業	126	4	2	4	1	3	1	5	3	3	
	100.0	3.2	1.6	3.2	0.8	2.4	0.8	4.0	2.4	2.4	
医療・福祉	223	9	3	2	4	3	0	5	5	1	
	100.0	4.0	1.3	0.9	1.8	1.3	0.0	2.2	2.2	0.4	
サービス業	216	5	3	1	6	2	0	5	2	3	
	100.0	2.3	1.4	0.5	2.8	0.9	0.0	2.3	0.9	1.4	
その他業種	221	2	1	2	3	4	4	1	4	3	
	100.0	0.9	0.5	0.9	1.4	1.8	1.8	0.5	1.8	1.4	

	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県	富山県	石川県	福井県	山梨県
合計	28	37	33	262	54	57	25	22	17	10
	1.6	2.1	1.9	15.2	3.1	3.3	1.5	1.3	1.0	0.6
建設業	2	2	4	25	7	10	2	1	2	1
	1.1	1.1	2.2	13.6	3.8	5.4	1.1	0.5	1.1	0.5
製造業	5	12	4	52	15	11	7	12	6	2
	1.1	2.6	0.9	11.3	3.3	2.4	1.5	2.6	1.3	0.4
運輸業	1	5	4	18	6	3	1	3	0	0
	0.8	3.8	3.1	13.8	4.6	2.3	0.8	2.3	0.0	0.0
卸売業	3	3	0	26	3	5	1	2	2	2
	2.2	2.2	0.0	18.7	2.2	3.6	0.7	1.4	1.4	1.4
小売業	4	4	5	13	2	4	5	0	0	0
	3.2	3.2	4.0	10.3	1.6	3.2	4.0	0.0	0.0	0.0
医療・福祉	9	1	9	14	6	7	4	2	2	0
	4.0	0.4	4.0	6.3	2.7	3.1	1.8	0.9	0.9	0.0
サービス業	2	6	5	50	4	9	3	2	0	2
	0.9	2.8	2.3	23.1	1.9	4.2	1.4	0.9	0.0	0.9
その他業種	1	4	2	60	11	7	2	0	4	2
	0.5	1.8	0.9	27.1	5.0	3.2	0.9	0.0	1.8	0.9

	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県
合計	32	37	67	121	19	20	31	124	49	9
	1.9	2.1	3.9	7.0	1.1	1.2	1.8	7.2	2.8	0.5
建設業	4	2	7	14	2	1	0	8	5	1
	2.2	1.1	3.8	7.6	1.1	0.5	0.0	4.3	2.7	0.5
製造業	12	15	19	40	7	6	11	30	24	3
	2.6	3.3	4.1	8.7	1.5	1.3	2.4	6.5	5.2	0.7
運輸業	3	2	8	9	2	0	2	8	2	0
	2.3	1.5	6.2	6.9	1.5	0.0	1.5	6.2	1.5	0.0
卸売業	1	0	8	12	2	2	3	19	4	0
	0.7	0.0	5.8	8.6	1.4	1.4	2.2	13.7	2.9	0.0
小売業	1	1	5	10	2	4	1	5	1	0
	0.8	0.8	4.0	7.9	1.6	3.2	0.8	4.0	0.8	0.0
医療・福祉	3	4	7	11	2	1	4	13	4	3
	1.3	1.8	3.1	4.9	0.9	0.4	1.8	5.8	1.8	1.3
サービス業	2	7	5	15	1	2	4	19	4	0
	0.9	3.2	2.3	6.9	0.5	0.9	1.9	8.8	1.9	0.0
その他業種	4	5	7	10	1	3	6	20	4	2
	1.8	2.3	3.2	4.5	0.5	1.4	2.7	9.0	1.8	0.9

	和歌山県	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県
合計	14 0.8	19 1.1	7 0.4	29 1.7	42 2.4	22 1.3	12 0.7	17 1.0	21 1.2	10 0.6
建設業	2 1.1	1 0.5	3 1.6	4 2.2	4 2.2	2 1.1	2 1.1	3 1.6	1 0.5	0 0.0
製造業	6 1.3	5 1.1	2 0.4	10 2.2	12 2.6	6 1.3	3 0.7	6 1.3	5 1.1	2 0.4
運輸業	1 0.8	1 0.8	0 0.0	0 0.0	4 3.1	4 3.1	0 0.0	1 0.8	4 3.1	0 0.0
卸売業	1 0.7	0 0.0	0 0.0	3 2.2	3 2.2	1 0.7	0 0.0	1 0.7	0 0.0	1 0.7
小売業	2 1.6	2 1.6	0 0.0	5 4.0	2 1.6	2 1.6	0 0.0	1 0.8	1 0.8	2 1.6
医療・福祉	0 0.0	4 1.8	0 0.0	5 2.2	6 2.7	4 1.8	3 1.3	1 0.4	9 4.0	3 1.3
サービス業	2 0.9	3 1.4	0 0.0	1 0.5	6 2.8	2 0.9	3 1.4	1 0.5	1 0.5	1 0.5
その他業種	0 0.0	1 0.5	2 0.9	1 0.5	5 2.3	1 0.5	1 0.5	2 0.9	0 0.0	1 0.5

	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
合計	72 4.2	10 0.6	24 1.4	31 1.8	26 1.5	12 0.7	27 1.6	13 0.8
建設業	7 3.8	2 1.1	2 1.1	5 2.7	3 1.6	2 1.1	0 0.0	3 1.6
製造業	9 2.0	2 0.4	6 1.3	5 1.1	7 1.5	4 0.9	10 2.2	1 0.2
運輸業	5 3.8	1 0.8	0 0.0	2 1.5	2 1.5	0 0.0	3 2.3	0 0.0
卸売業	9 6.5	1 0.7	1 0.7	1 0.7	1 0.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
小売業	6 4.8	2 1.6	2 1.6	2 1.6	0 0.0	0 0.0	4 3.2	0 0.0
医療・福祉	13 5.8	1 0.4	5 2.2	12 5.4	7 3.1	3 1.3	6 2.7	3 1.3
サービス業	11 5.1	0 0.0	5 2.3	1 0.5	3 1.4	2 0.9	2 0.9	3 1.4
その他業種	12 5.4	1 0.5	3 1.4	3 1.4	3 1.4	1 0.5	2 0.9	3 1.4

Q2 創業年カテゴリ SA

	合計	1940年代 以前	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代 以降
合計	1705 100.0	363 21.3	259 15.2	274 16.1	293 17.2	230 13.5	169 9.9	117 6.9
建設業	179 100.0	52 29.1	25 14.0	40 22.3	27 15.1	17 9.5	13 7.3	5 2.8
製造業	458 100.0	140 30.6	73 15.9	81 17.7	72 15.7	50 10.9	22 4.8	20 4.4
運輸業	130 100.0	25 19.2	33 25.4	28 21.5	19 14.6	10 7.7	10 7.7	5 3.8
卸売業	136 100.0	50 36.8	31 22.8	13 9.6	19 14.0	11 8.1	7 5.1	5 3.7
小売業	123 100.0	34 27.6	20 16.3	21 17.1	19 15.4	7 5.7	11 8.9	11 8.9
医療・福祉	222 100.0	10 4.5	32 14.4	27 12.2	34 15.3	50 22.5	44 19.8	25 11.3
サービス業	214 100.0	13 6.1	22 10.3	38 17.8	58 27.1	39 18.2	22 10.3	22 10.3
その他業種	221 100.0	35 15.8	20 9.0	21 9.5	39 17.6	44 19.9	38 17.2	24 10.9

Q3 業種

SA

	合計	農業、林業、漁業	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業(素材関連)	製造業(機械関連)	製造業(消費関連)	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業
合計	1704	1	3	184	119	222	120	6	59	130
	100.0	0.1	0.2	10.8	7.0	13.0	7.0	0.4	3.5	7.6
建設業	184	0	0	184	0	0	0	0	0	0
	100.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
製造業	461	0	0	0	119	222	120	0	0	0
	100.0	0.0	0.0	0.0	25.8	48.2	26.0	0.0	0.0	0.0
運輸業	130	0	0	0	0	0	0	0	0	130
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
卸売業	139	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
小売業	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
医療・福祉	224	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
サービス業	218	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他業種	222	1	3	0	0	0	0	6	59	0
	100.0	0.5	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	26.6	0.0

	郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	飲食業	宿泊業	医療・福祉(介護・社会福祉事業)	医療・福祉(介護・社会福祉事業以外)	教育、学習支援業
合計	1	139	126	26	15	21	12	155	69	8
	0.1	8.2	7.4	1.5	0.9	1.2	0.7	9.1	4.0	0.5
建設業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
製造業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
運輸業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
卸売業	0	139	0	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
小売業	0	0	126	0	0	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
医療・福祉	0	0	0	0	0	0	0	155	69	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	69.2	30.8	0.0
サービス業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.7
その他業種	1	0	0	26	15	21	12	0	0	0
	0.5	0.0	0.0	11.7	6.8	9.5	5.4	0.0	0.0	0.0

	学術研究、専門・技術サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	複合サービス事業(郵便局、協同組合)	その他サービス業	上記以外の業種
合計	47	40	6	117	78
	2.8	2.3	0.4	6.9	4.6
建設業	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
製造業	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
運輸業	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
卸売業	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
小売業	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
医療・福祉	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
サービス業	47	40	6	117	0
	21.6	18.3	2.8	53.7	0.0
その他業種	0	0	0	0	78
	0.0	0.0	0.0	0.0	35.1

Q4① 従業員数カテゴリ SA

	合計	19人以下	20～99人	100～299人	300～999人	1,000人以上
合計	1692	55	628	554	391	64
	100.0	3.3	37.1	32.7	23.1	3.8
建設業	180	7	106	39	27	1
	100.0	3.9	58.9	21.7	15.0	0.6
製造業	453	19	171	158	97	8
	100.0	4.2	37.7	34.9	21.4	1.8
運輸業	125	5	46	50	21	3
	100.0	4.0	36.8	40.0	16.8	2.4
卸売業	137	3	65	43	26	0
	100.0	2.2	47.4	31.4	19.0	0.0
小売業	126	4	31	32	43	16
	100.0	3.2	24.6	25.4	34.1	12.7
医療・福祉	218	2	53	79	76	8
	100.0	0.9	24.3	36.2	34.9	3.7
サービス業	212	6	67	70	61	8
	100.0	2.8	31.6	33.0	28.8	3.8
その他業種	219	9	81	77	34	18
	100.0	4.1	37.0	35.2	15.5	8.2

Q4① 従業員数：女性比率カテゴリ SA

	合計	20%未満	20～40%未満	40～60%未満	60～80%未満	80%以上
合計	1692	683	420	231	268	90
	100.0	40.4	24.8	13.7	15.8	5.3
建設業	180	153	20	5	2	0
	100.0	85.0	11.1	2.8	1.1	0.0
製造業	453	210	138	67	31	7
	100.0	46.4	30.5	14.8	6.8	1.5
運輸業	125	104	19	2	0	0
	100.0	83.2	15.2	1.6	0.0	0.0
卸売業	137	24	87	19	5	2
	100.0	17.5	63.5	13.9	3.6	1.5
小売業	126	35	27	23	34	7
	100.0	27.8	21.4	18.3	27.0	5.6
医療・福祉	218	1	3	22	135	57
	100.0	0.5	1.4	10.1	61.9	26.1
サービス業	212	83	47	44	32	6
	100.0	39.2	22.2	20.8	15.1	2.8
その他業種	219	69	68	47	24	11
	100.0	31.5	31.1	21.5	11.0	5.0

Q4② 正社員数カテゴリ SA

	合計	19人以下	20～99人	100～299人	300～999人	1,000人以上
合計	1676	141	676	543	307	9
	100.0	8.4	40.3	32.4	18.3	0.5
建設業	175	12	102	39	21	1
	100.0	6.9	58.3	22.3	12.0	0.6
製造業	448	44	173	152	79	0
	100.0	9.8	38.6	33.9	17.6	0.0
運輸業	121	7	50	48	15	1
	100.0	5.8	41.3	39.7	12.4	0.8
卸売業	136	8	66	45	17	0
	100.0	5.9	48.5	33.1	12.5	0.0
小売業	125	8	38	41	37	1
	100.0	6.4	30.4	32.8	29.6	0.8
医療・福祉	216	17	63	80	54	2
	100.0	7.9	29.2	37.0	25.0	0.9
サービス業	214	26	86	60	41	1
	100.0	12.1	40.2	28.0	19.2	0.5
その他業種	219	17	91	71	38	2
	100.0	7.8	41.6	32.4	17.4	0.9

Q4② 正社員数：女性比率カテゴリ

SA

	合計	20%未満	20~40%未満	40~60%未満	60~80%未満	80%以上
合計	1676	856	397	179	179	65
	100.0	51.1	23.7	10.7	10.7	3.9
建設業	175	152	18	4	1	0
	100.0	86.9	10.3	2.3	0.6	0.0
製造業	448	265	123	44	10	6
	100.0	59.2	27.5	9.8	2.2	1.3
運輸業	121	110	10	1	0	0
	100.0	90.9	8.3	0.8	0.0	0.0
卸売業	136	53	66	14	3	0
	100.0	39.0	48.5	10.3	2.2	0.0
小売業	125	63	32	13	12	5
	100.0	50.4	25.6	10.4	9.6	4.0
医療・福祉	216	2	9	31	132	42
	100.0	0.9	4.2	14.4	61.1	19.4
サービス業	214	113	58	32	7	4
	100.0	52.8	27.1	15.0	3.3	1.9
その他業種	219	91	74	36	11	7
	100.0	41.6	33.8	16.4	5.0	3.2

Q4② 正社員数／従業員数比率カテゴリ

SA

	合計	20%未満	20~40%未満	40~60%未満	60~80%未満	80%以上
合計	1667	62	96	222	319	968
	100.0	3.7	5.8	13.3	19.1	58.1
建設業	175	1	2	11	15	146
	100.0	0.6	1.1	6.3	8.6	83.4
製造業	447	9	13	54	90	281
	100.0	2.0	2.9	12.1	20.1	62.9
運輸業	119	2	1	18	21	77
	100.0	1.7	0.8	15.1	17.6	64.7
卸売業	136	1	5	14	23	93
	100.0	0.7	3.7	10.3	16.9	68.4
小売業	125	14	18	18	15	60
	100.0	11.2	14.4	14.4	12.0	48.0
医療・福祉	216	3	15	54	69	75
	100.0	1.4	6.9	25.0	31.9	34.7
サービス業	210	22	27	34	42	85
	100.0	10.5	12.9	16.2	20.0	40.5
その他業種	218	9	13	18	39	139
	100.0	4.1	6.0	8.3	17.9	63.8

Q5-1 労働組合の有無SA

	合計	労働者の過半数を代表する労働組合がある	労働組合はあるが、過半数を代表するものはない	労働組合はない
合計	1716	309	74	1333
	100.0	18.0	4.3	77.7
建設業	184	19	3	162
	100.0	10.3	1.6	88.0
製造業	455	103	17	335
	100.0	22.6	3.7	73.6
運輸業	128	40	13	75
	100.0	31.3	10.2	58.6
卸売業	139	19	2	118
	100.0	13.7	1.4	84.9
小売業	126	39	8	79
	100.0	31.0	6.3	62.7
医療・福祉	222	11	15	196
	100.0	5.0	6.8	88.3
サービス業	218	35	6	177
	100.0	16.1	2.8	81.2
その他業種	222	38	10	174
	100.0	17.1	4.5	78.4

Q5-2 労働組合以外の従業員組織の有無 SA

	合計	ある	ない
合計	1291	371	920
	100.0	28.7	71.3
建設業	157	38	119
	100.0	24.2	75.8
製造業	326	112	214
	100.0	34.4	65.6
運輸業	71	13	58
	100.0	18.3	81.7
卸売業	113	27	86
	100.0	23.9	76.1
小売業	76	17	59
	100.0	22.4	77.6
医療・福祉	191	57	134
	100.0	29.8	70.2
サービス業	173	54	119
	100.0	31.2	68.8
その他業種	169	49	120
	100.0	29.0	71.0

Q6-1 正社員の平均年齢 SA

	合計	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	60歳以上
合計	1691	0	24	129	501	632	287	73	33	12
	100.0	0.0	1.4	7.6	29.6	37.4	17.0	4.3	2.0	0.7
建設業	180	0	1	4	32	68	57	15	3	0
	100.0	0.0	0.6	2.2	17.8	37.8	31.7	8.3	1.7	0.0
製造業	454	0	3	23	157	196	59	13	2	1
	100.0	0.0	0.7	5.1	34.6	43.2	13.0	2.9	0.4	0.2
運輸業	128	0	0	1	8	52	34	10	16	7
	100.0	0.0	0.0	0.8	6.3	40.6	26.6	7.8	12.5	5.5
卸売業	135	0	0	7	46	60	19	3	0	0
	100.0	0.0	0.0	5.2	34.1	44.4	14.1	2.2	0.0	0.0
小売業	125	0	6	18	49	29	15	5	3	0
	100.0	0.0	4.8	14.4	39.2	23.2	12.0	4.0	2.4	0.0
医療・福祉	216	0	3	22	78	75	33	5	0	0
	100.0	0.0	1.4	10.2	36.1	34.7	15.3	2.3	0.0	0.0
サービス業	213	0	8	19	52	71	43	13	4	3
	100.0	0.0	3.8	8.9	24.4	33.3	20.2	6.1	1.9	1.4
その他業種	221	0	3	35	75	67	26	9	5	1
	100.0	0.0	1.4	15.8	33.9	30.3	11.8	4.1	2.3	0.5

Q6-2① 平均勤続年数:男性カテゴリ SA

	合計	10年未満	10～15年未満	15～20年未満	20～25年未満	25年以上
合計	1613	513	480	403	124	93
	100.0	31.8	29.8	25.0	7.7	5.8
建設業	175	35	48	58	24	10
	100.0	20.0	27.4	33.1	13.7	5.7
製造業	432	88	135	142	40	27
	100.0	20.4	31.3	32.9	9.3	6.3
運輸業	116	39	42	25	1	9
	100.0	33.6	36.2	21.6	0.9	7.8
卸売業	129	19	46	37	15	12
	100.0	14.7	35.7	28.7	11.6	9.3
小売業	120	26	39	30	12	13
	100.0	21.7	32.5	25.0	10.0	10.8
医療・福祉	201	142	37	14	4	4
	100.0	70.6	18.4	7.0	2.0	2.0
サービス業	205	77	63	42	13	10
	100.0	37.6	30.7	20.5	6.3	4.9
その他業種	215	82	61	50	15	7
	100.0	38.1	28.4	23.3	7.0	3.3

Q6-2② 平均勤続年数:女性カテゴリ SA

	合計	10年未満	10~15年 未満	15~20年 未満	20~25年 未満	25年以上
合計	1584	803	439	192	76	74
	100.0	50.7	27.7	12.1	4.8	4.7
建設業	171	68	51	35	10	7
	100.0	39.8	29.8	20.5	5.8	4.1
製造業	428	174	135	67	26	26
	100.0	40.7	31.5	15.7	6.1	6.1
運輸業	105	51	31	7	8	8
	100.0	48.6	29.5	6.7	7.6	7.6
卸売業	126	59	40	14	5	8
	100.0	46.8	31.7	11.1	4.0	6.3
小売業	118	58	33	13	7	7
	100.0	49.2	28.0	11.0	5.9	5.9
医療・福祉	207	157	35	11	1	3
	100.0	75.8	16.9	5.3	0.5	1.4
サービス業	200	107	51	22	11	9
	100.0	53.5	25.5	11.0	5.5	4.5
その他業種	209	118	57	21	8	5
	100.0	56.5	27.3	10.0	3.8	2.4

Q6-3① 年平均総実労働時間:男性 カテゴリ SA

	合計	1800時間 未満	1800~ 2000時間 未満	2000~ 2200時間 未満	2200~ 2500時間 未満	2500時間 以上
合計	1381	33	261	545	382	160
	100.0	2.4	18.9	39.5	27.7	11.6
建設業	146	2	13	60	57	14
	100.0	1.4	8.9	41.1	39.0	9.6
製造業	374	6	78	141	103	46
	100.0	1.6	20.9	37.7	27.5	12.3
運輸業	104	1	8	14	38	43
	100.0	1.0	7.7	13.5	36.5	41.3
卸売業	105	3	33	38	22	9
	100.0	2.9	31.4	36.2	21.0	8.6
小売業	102	1	8	39	45	9
	100.0	1.0	7.8	38.2	44.1	8.8
医療・福祉	185	7	69	95	8	6
	100.0	3.8	37.3	51.4	4.3	3.2
サービス業	180	2	20	85	59	14
	100.0	1.1	11.1	47.2	32.8	7.8
その他業種	171	10	29	68	47	17
	100.0	5.8	17.0	39.8	27.5	9.9

Q6-3② 年平均総実労働時間:女性 カテゴリ SA

	合計	1800時間 未満	1800~ 2000時間 未満	2000~ 2200時間 未満	2200~ 2500時間 未満	2500時間 以上
合計	1338	116	433	586	161	42
	100.0	8.7	32.4	43.8	12.0	3.1
建設業	142	11	49	68	11	3
	100.0	7.7	34.5	47.9	7.7	2.1
製造業	370	33	120	156	47	14
	100.0	8.9	32.4	42.2	12.7	3.8
運輸業	91	10	20	40	15	6
	100.0	11.0	22.0	44.0	16.5	6.6
卸売業	104	13	41	35	14	1
	100.0	12.5	39.4	33.7	13.5	1.0
小売業	97	4	18	53	20	2
	100.0	4.1	18.6	54.6	20.6	2.1
医療・福祉	189	16	70	95	4	4
	100.0	8.5	37.0	50.3	2.1	2.1
サービス業	173	12	58	77	20	6
	100.0	6.9	33.5	44.5	11.6	3.5
その他業種	158	14	51	60	28	5
	100.0	8.9	32.3	38.0	17.7	3.2

Q6-4① 年次有給休暇：一人当たり平均付与日数 カテゴリ SA

	合計	15日未満	15～18日 未満	18～20日 未満	20～25日 未満	25日以上
合計	1434 100.0	248 17.3	452 31.5	351 24.5	241 16.8	142 9.9
建設業	150 100.0	27 18.0	43 28.7	42 28.0	22 14.7	16 10.7
製造業	391 100.0	46 11.8	123 31.5	122 31.2	68 17.4	32 8.2
運輸業	99 100.0	26 26.3	32 32.3	9 9.1	24 24.2	8 8.1
卸売業	109 100.0	12 11.0	35 32.1	29 26.6	17 15.6	16 14.7
小売業	102 100.0	19 18.6	29 28.4	27 26.5	14 13.7	13 12.7
医療・福祉	193 100.0	51 26.4	77 39.9	26 13.5	14 7.3	25 13.0
サービス業	190 100.0	40 21.1	63 33.2	36 18.9	34 17.9	17 8.9
その他業種	184 100.0	25 13.6	45 24.5	57 31.0	44 23.9	13 7.1

Q6-4② 年次有給休暇：一人当たり平均取得日数 カテゴリ SA

	合計	3日未満	3～5日未 満	5～10日 未満	10～15日 未満	15日以上
合計	1479 100.0	147 9.9	191 12.9	566 38.3	414 28.0	161 10.9
建設業	157 100.0	23 14.6	34 21.7	60 38.2	28 17.8	12 7.6
製造業	402 100.0	20 5.0	39 9.7	154 38.3	136 33.8	53 13.2
運輸業	110 100.0	21 19.1	22 20.0	33 30.0	20 18.2	14 12.7
卸売業	113 100.0	17 15.0	22 19.5	49 43.4	19 16.8	6 5.3
小売業	103 100.0	28 27.2	23 22.3	31 30.1	18 17.5	3 2.9
医療・福祉	195 100.0	6 3.1	14 7.2	98 50.3	56 28.7	21 10.8
サービス業	193 100.0	16 8.3	14 7.3	69 35.8	70 36.3	24 12.4
その他業種	190 100.0	15 7.9	23 12.1	65 34.2	60 31.6	27 14.2

Q6-4 年次有給休暇:平均取得率 カテゴリ SA

	合計	0~10未 満	10~20未 満	20~30未 満	30~40未 満	40~50未 満	50~60未 満	60~70未 満	70~80未 満	80~90未 満
合計	1434 100.0	61 4.3	131 9.1	173 12.1	195 13.6	168 11.7	220 15.3	150 10.5	123 8.6	95 6.6
建設業	150 100.0	11 7.3	20 13.3	26 17.3	20 13.3	16 10.7	20 13.3	13 8.7	9 6.0	7 4.7
製造業	391 100.0	10 2.6	15 3.8	36 9.2	57 14.6	51 13.0	85 21.7	44 11.3	35 9.0	26 6.6
運輸業	99 100.0	10 10.1	10 10.1	15 15.2	11 11.1	10 10.1	10 10.1	8 8.1	4 4.0	7 7.1
卸売業	109 100.0	7 6.4	19 17.4	19 17.4	19 17.4	14 12.8	14 12.8	6 5.5	5 4.6	0 0.0
小売業	102 100.0	10 9.8	28 27.5	16 15.7	16 15.7	4 3.9	9 8.8	8 7.8	4 3.9	3 2.9
医療・福祉	193 100.0	1 0.5	14 7.3	13 6.7	31 16.1	29 15.0	28 14.5	22 11.4	24 12.4	21 10.9
サービス業	190 100.0	7 3.7	12 6.3	20 10.5	18 9.5	19 10.0	28 14.7	24 12.6	24 12.6	13 6.8
その他業種	184 100.0	5 2.7	12 6.5	28 15.2	19 10.3	23 12.5	21 11.4	23 12.5	17 9.2	18 9.8

90以上

合計	118 8.2
建設業	8 5.3
製造業	32 8.2
運輸業	14 14.1
卸売業	6 5.5
小売業	4 3.9
医療・福祉	10 5.2
サービス業	25 13.2
その他業種	18 9.8

Q6-5 同規模同業他社との年収の比較 SA

	合計	高い	やや高い	同程度	やや低い	低い
合計	1641 100.0	55 3.4	309 18.8	939 57.2	251 15.3	87 5.3
建設業	178 100.0	12 6.7	35 19.7	100 56.2	24 13.5	7 3.9
製造業	442 100.0	14 3.2	81 18.3	235 53.2	83 18.8	29 6.6
運輸業	126 100.0	4 3.2	23 18.3	69 54.8	15 11.9	15 11.9
卸売業	133 100.0	3 2.3	24 18.0	85 63.9	16 12.0	5 3.8
小売業	118 100.0	2 1.7	21 17.8	73 61.9	15 12.7	7 5.9
医療・福祉	211 100.0	4 1.9	51 24.2	127 60.2	26 12.3	3 1.4
サービス業	207 100.0	7 3.4	37 17.9	113 54.6	37 17.9	13 6.3
その他業種	206 100.0	9 4.4	33 16.0	126 61.2	30 14.6	8 3.9

Q6-6 正社員で入社した女性の働き方として多いパターンSA

	合計	結婚を契機に退職	妊娠・出産を契機に退職	出産後、子の年齢が3～4歳となる頃までに退職	子が3～4歳から小学校入学する頃までの間に退職	子を出産しても継続就業	その他のパターン	該当者はいない
合計	1614	128	144	14	5	947	231	145
	100.0	7.9	8.9	0.9	0.3	58.7	14.3	9.0
建設業	168	17	18	2	0	88	19	24
	100.0	10.1	10.7	1.2	0.0	52.4	11.3	14.3
製造業	436	34	31	0	1	276	52	42
	100.0	7.8	7.1	0.0	0.2	63.3	11.9	9.6
運輸業	112	9	8	1	0	47	32	15
	100.0	8.0	7.1	0.9	0.0	42.0	28.6	13.4
卸売業	132	13	23	1	0	74	14	7
	100.0	9.8	17.4	0.8	0.0	56.1	10.6	5.3
小売業	122	13	15	1	0	67	17	9
	100.0	10.7	12.3	0.8	0.0	54.9	13.9	7.4
医療・福祉	212	10	17	4	2	156	19	4
	100.0	4.7	8.0	1.9	0.9	73.6	9.0	1.9
サービス業	205	12	13	1	2	109	36	32
	100.0	5.9	6.3	0.5	1.0	53.2	17.6	15.6
その他業種	207	18	18	4	0	118	38	11
	100.0	8.7	8.7	1.9	0.0	57.0	18.4	5.3

Q6-7 管理職に占める女性の割合カテゴリSA

	合計	0%	0%超～5%未満	5～10%未満	10～20%未満	20～40%未満	40%以上
合計	1620	780	253	139	149	126	173
	100.0	48.1	15.6	8.6	9.2	7.8	10.7
建設業	171	111	25	13	13	4	5
	100.0	64.9	14.6	7.6	7.6	2.3	2.9
製造業	437	259	74	38	32	26	8
	100.0	59.3	16.9	8.7	7.3	5.9	1.8
運輸業	113	87	11	7	3	4	1
	100.0	77.0	9.7	6.2	2.7	3.5	0.9
卸売業	133	74	25	14	10	6	4
	100.0	55.6	18.8	10.5	7.5	4.5	3.0
小売業	122	51	33	7	16	6	9
	100.0	41.8	27.0	5.7	13.1	4.9	7.4
医療・福祉	211	20	8	7	9	40	127
	100.0	9.5	3.8	3.3	4.3	19.0	60.2
サービス業	204	93	32	21	34	17	7
	100.0	45.6	15.7	10.3	16.7	8.3	3.4
その他業種	208	80	41	28	29	20	10
	100.0	38.5	19.7	13.5	13.9	9.6	4.8

Q7-1 65歳以上の高齢者雇用についての仕 SA

	合計	本人が希望すれば、ほぼ全員働くことができる	本人が希望し、社内の基準に合致すれば、ほぼ全員働くことができる	その他	65歳以上の高齢者を雇用する仕組みはない
合計	1711	311	835	240	325
	100.0	18.2	48.8	14.0	19.0
建設業	183	40	101	22	20
	100.0	21.9	55.2	12.0	10.9
製造業	459	89	195	69	106
	100.0	19.4	42.5	15.0	23.1
運輸業	129	37	66	11	15
	100.0	28.7	51.2	8.5	11.6
卸売業	138	19	55	26	38
	100.0	13.8	39.9	18.8	27.5
小売業	123	23	60	16	24
	100.0	18.7	48.8	13.0	19.5
医療・福祉	219	36	140	32	11
	100.0	16.4	63.9	14.6	5.0
サービス業	218	30	125	23	40
	100.0	13.8	57.3	10.6	18.3
その他業種	220	35	81	38	66
	100.0	15.9	36.8	17.3	30.0

Q7-2 65歳以上の従業員の有無 SA

	合計	いる	いない
合計	1709	1389	320
	100.0	81.3	18.7
建設業	184	160	24
	100.0	87.0	13.0
製造業	455	362	93
	100.0	79.6	20.4
運輸業	128	116	12
	100.0	90.6	9.4
卸売業	138	105	33
	100.0	76.1	23.9
小売業	126	98	28
	100.0	77.8	22.2
医療・福祉	222	212	10
	100.0	95.5	4.5
サービス業	216	176	40
	100.0	81.5	18.5
その他業種	218	141	77
	100.0	64.7	35.3

Q8-1 障害者の雇用有無 SA

	合計	雇用している	雇用していない
合計	1712	1123	589
	100.0	65.6	34.4
建設業	181	77	104
	100.0	42.5	57.5
製造業	459	319	140
	100.0	69.5	30.5
運輸業	128	81	47
	100.0	63.3	36.7
卸売業	139	75	64
	100.0	54.0	46.0
小売業	125	89	36
	100.0	71.2	28.8
医療・福祉	222	174	48
	100.0	78.4	21.6
サービス業	216	153	63
	100.0	70.8	29.2
その他業種	220	140	80
	100.0	63.6	36.4

Q8-2 障害者実雇用率の法定雇用率達成状況 SA

	合計	法定雇用率を上回っている(5%以上)	法定雇用率を上回っていない(5%未満)	法定雇用率と同じ	法定雇用率を下回っている	常用労働者数49人以下のため障害者雇用率制度の対象外である
合計	1681	157	306	197	609	412
	100.0	9.3	18.2	11.7	36.2	24.5
建設業	176	4	11	22	53	86
	100.0	2.3	6.3	12.5	30.1	48.9
製造業	453	52	89	54	148	110
	100.0	11.5	19.6	11.9	32.7	24.3
運輸業	125	12	28	11	43	31
	100.0	9.6	22.4	8.8	34.4	24.8
卸売業	135	12	15	10	62	36
	100.0	8.9	11.1	7.4	45.9	26.7
小売業	122	2	25	17	54	24
	100.0	1.6	20.5	13.9	44.3	19.7
医療・福祉	218	31	58	30	70	29
	100.0	14.2	26.6	13.8	32.1	13.3
サービス業	214	24	43	21	85	41
	100.0	11.2	20.1	9.8	39.7	19.2
その他業種	219	17	33	30	86	53
	100.0	7.8	15.1	13.7	39.3	24.2

Q9-1 経営において重視している要素 MA

	合計	売上・利益の拡大	企業規模の拡大・成長	企業の存続	企業知名度の向上	株主の満足度	顧客の満足度	取引先との共栄・共存	従業員の雇用維持	従業員の満足度
合計	1695	1001	237	737	38	67	857	315	703	515
	100.0	59.1	14.0	43.5	2.2	4.0	50.6	18.6	41.5	30.4
建設業	181	128	28	81	4	2	85	35	71	45
	100.0	70.7	15.5	44.8	2.2	1.1	47.0	19.3	39.2	24.9
製造業	452	274	59	251	8	22	177	105	222	119
	100.0	60.6	13.1	55.5	1.8	4.9	39.2	23.2	49.1	26.3
運輸業	129	74	15	70	1	5	48	30	72	19
	100.0	57.4	11.6	54.3	0.8	3.9	37.2	23.3	55.8	14.7
卸売業	138	101	26	55	3	4	54	47	52	39
	100.0	73.2	18.8	39.9	2.2	2.9	39.1	34.1	37.7	28.3
小売業	123	91	19	40	3	5	85	12	23	57
	100.0	74.0	15.4	32.5	2.4	4.1	69.1	9.8	18.7	46.3
医療・福祉	220	50	23	75	2	0	161	4	91	90
	100.0	22.7	10.5	34.1	0.9	0.0	73.2	1.8	41.4	40.9
サービス業	212	130	35	74	6	12	116	40	79	66
	100.0	61.3	16.5	34.9	2.8	5.7	54.7	18.9	37.3	31.1
その他業種	221	144	29	80	10	16	122	40	85	76
	100.0	65.2	13.1	36.2	4.5	7.2	55.2	18.1	38.5	34.4

	社会や地域への貢献	その他
合計	429	16
	25.3	0.9
建設業	50	2
	27.6	1.1
製造業	71	4
	15.7	0.9
運輸業	22	3
	17.1	2.3
卸売業	23	0
	16.7	0.0
小売業	28	0
	22.8	0.0
医療・福祉	139	4
	63.2	1.8
サービス業	52	2
	24.5	0.9
その他業種	35	1
	15.8	0.5

Q9-2 経営において最も重視している要素 SA

	合計	売上・利益の拡大	企業規模の拡大・成長	企業の存続	企業知名度の向上	株主の満足度	顧客の満足度	取引先との共栄・共存	従業員の雇用維持	従業員の満足度
合計	1324 100.0	494 37.3	38 2.9	295 22.3	5 0.4	9 0.7	241 18.2	47 3.5	57 4.3	37 2.8
建設業	151 100.0	65 43.0	5 3.3	35 23.2	2 1.3	1 0.7	21 13.9	7 4.6	4 2.6	2 1.3
製造業	339 100.0	149 44.0	8 2.4	98 28.9	0 0.0	3 0.9	38 11.2	7 2.1	15 4.4	7 2.1
運輸業	102 100.0	35 34.3	2 2.0	35 34.3	0 0.0	0 0.0	14 13.7	6 5.9	9 8.8	0 0.0
卸売業	113 100.0	50 44.2	5 4.4	22 19.5	0 0.0	1 0.9	13 11.5	9 8.0	3 2.7	3 2.7
小売業	94 100.0	39 41.5	4 4.3	15 16.0	0 0.0	0 0.0	20 21.3	0 0.0	4 4.3	7 7.4
医療・福祉	169 100.0	17 10.1	6 3.6	32 18.9	0 0.0	0 0.0	56 33.1	1 0.6	9 5.3	7 4.1
サービス業	166 100.0	66 39.8	2 1.2	29 17.5	0 0.0	4 2.4	38 22.9	9 5.4	3 1.8	4 2.4
その他業種	177 100.0	70 39.5	5 2.8	27 15.3	3 1.7	0 0.0	38 21.5	8 4.5	9 5.1	6 3.4

Q10-1 直近決算期の売上高カテゴリ SA

	合計	1億円未満	1～10億円未満	10～30億円未満	30～100億円未満	100億円以上
合計	1538 100.0	105 6.8	463 30.1	371 24.1	329 21.4	270 17.6
建設業	168 100.0	9 5.4	50 29.8	46 27.4	33 19.6	30 17.9
製造業	419 100.0	29 6.9	125 29.8	92 22.0	89 21.2	84 20.0
運輸業	115 100.0	11 9.6	44 38.3	31 27.0	25 21.7	4 3.5
卸売業	129 100.0	7 5.4	13 10.1	27 20.9	37 28.7	45 34.9
小売業	111 100.0	9 8.1	18 16.2	13 11.7	32 28.8	39 35.1
医療・福祉	172 100.0	15 8.7	56 32.6	64 37.2	32 18.6	5 2.9
サービス業	198 100.0	12 6.1	80 40.4	44 22.2	36 18.2	26 13.1
その他業種	205 100.0	13 6.3	71 34.6	50 24.4	39 19.0	32 15.6

Q10-2 直近決算期の売上高営業利益率カテゴリ SA

	合計	0%未満	0～2%未満	2～5%未満	5～10%未満	10%以上
合計	1398 100.0	119 8.5	364 26.0	373 26.7	277 19.8	265 19.0
建設業	156 100.0	12 7.7	28 17.9	54 34.6	40 25.6	22 14.1
製造業	372 100.0	35 9.4	84 22.6	100 26.9	75 20.2	78 21.0
運輸業	102 100.0	9 8.8	36 35.3	30 29.4	15 14.7	12 11.8
卸売業	122 100.0	5 4.1	55 45.1	36 29.5	9 7.4	17 13.9
小売業	91 100.0	6 6.6	31 34.1	30 33.0	8 8.8	16 17.6
医療・福祉	157 100.0	23 14.6	40 25.5	24 15.3	42 26.8	28 17.8
サービス業	191 100.0	15 7.9	43 22.5	46 24.1	43 22.5	44 23.0
その他業種	189 100.0	13 6.9	45 23.8	48 25.4	41 21.7	42 22.2

Q11-1 売上高営業利益率の増減状況:10年前～5年前 SA

	合計	増加傾向	横ばい傾向	減少傾向	増減があり、傾向といえるものはない
合計	1649	391	397	463	398
	100.0	23.7	24.1	28.1	24.1
建設業	178	42	42	35	59
	100.0	23.6	23.6	19.7	33.1
製造業	440	101	89	137	113
	100.0	23.0	20.2	31.1	25.7
運輸業	125	22	41	40	22
	100.0	17.6	32.8	32.0	17.6
卸売業	136	36	37	37	26
	100.0	26.5	27.2	27.2	19.1
小売業	118	35	23	32	28
	100.0	29.7	19.5	27.1	23.7
医療・福祉	205	52	52	56	45
	100.0	25.4	25.4	27.3	22.0
サービス業	210	47	57	67	39
	100.0	22.4	27.1	31.9	18.6
その他業種	215	51	50	54	60
	100.0	23.7	23.3	25.1	27.9

Q11-2 売上高営業利益率の増減状況:5年前～現在 SA

	合計	増加傾向	横ばい傾向	減少傾向	増減があり、傾向といえるものはない
合計	1651	486	351	458	356
	100.0	29.4	21.3	27.7	21.6
建設業	178	72	32	27	47
	100.0	40.4	18.0	15.2	26.4
製造業	440	139	84	120	97
	100.0	31.6	19.1	27.3	22.0
運輸業	125	26	34	47	18
	100.0	20.8	27.2	37.6	14.4
卸売業	136	38	32	35	31
	100.0	27.9	23.5	25.7	22.8
小売業	118	30	24	40	24
	100.0	25.4	20.3	33.9	20.3
医療・福祉	206	47	35	83	41
	100.0	22.8	17.0	40.3	19.9
サービス業	211	65	51	54	41
	100.0	30.8	24.2	25.6	19.4
その他業種	215	60	56	46	53
	100.0	27.9	26.0	21.4	24.7

Q12-1① 従業員数の水準:5年前 SA

	合計	80未満	80～90未満	90～100未満	ほぼ100(変化なし)	100超～110	110超～120	120超
合計	1606	130	134	244	429	335	126	208
	100.0	8.1	8.3	15.2	26.7	20.9	7.8	13.0
建設業	174	18	19	23	53	29	13	19
	100.0	10.3	10.9	13.2	30.5	16.7	7.5	10.9
製造業	439	64	40	67	107	85	31	45
	100.0	14.6	9.1	15.3	24.4	19.4	7.1	10.3
運輸業	121	11	16	26	41	18	6	3
	100.0	9.1	13.2	21.5	33.9	14.9	5.0	2.5
卸売業	124	2	5	34	36	31	5	11
	100.0	1.6	4.0	27.4	29.0	25.0	4.0	8.9
小売業	115	7	11	22	21	25	12	17
	100.0	6.1	9.6	19.1	18.3	21.7	10.4	14.8
医療・福祉	197	3	5	10	55	55	24	45
	100.0	1.5	2.5	5.1	27.9	27.9	12.2	22.8
サービス業	203	13	22	24	59	39	19	27
	100.0	6.4	10.8	11.8	29.1	19.2	9.4	13.3
その他業種	210	12	14	34	49	47	15	39
	100.0	5.7	6.7	16.2	23.3	22.4	7.1	18.6

Q12-1② 従業員数の水準:現在 SA

	合計	80未満	80~90未満	90~100未満	ほぼ100(変化なし)	100超~110	110超~120	120超
合計	1610	196	166	183	275	262	181	347
	100.0	12.2	10.3	11.4	17.1	16.3	11.2	21.6
建設業	174	24	23	11	30	31	23	32
	100.0	13.8	13.2	6.3	17.2	17.8	13.2	18.4
製造業	439	75	55	53	74	70	40	72
	100.0	17.1	12.5	12.1	16.9	15.9	9.1	16.4
運輸業	120	25	17	22	21	12	14	9
	100.0	20.8	14.2	18.3	17.5	10.0	11.7	7.5
卸売業	126	11	17	14	24	28	12	20
	100.0	8.7	13.5	11.1	19.0	22.2	9.5	15.9
小売業	114	11	12	19	10	22	17	23
	100.0	9.6	10.5	16.7	8.8	19.3	14.9	20.2
医療・福祉	200	6	3	14	25	36	28	88
	100.0	3.0	1.5	7.0	12.5	18.0	14.0	44.0
サービス業	204	24	19	23	47	27	16	48
	100.0	11.8	9.3	11.3	23.0	13.2	7.8	23.5
その他業種	210	19	18	22	42	28	29	52
	100.0	9.0	8.6	10.5	20.0	13.3	13.8	24.8

Q12-2① 売上高の水準:5年前 SA

	合計	80未満	80~90未満	90~100未満	ほぼ100(変化なし)	100超~110	110超~120	120超
合計	1600	215	190	261	293	294	135	212
	100.0	13.4	11.9	16.3	18.3	18.4	8.4	13.2
建設業	174	22	28	25	35	36	8	20
	100.0	12.6	16.1	14.4	20.1	20.7	4.6	11.5
製造業	435	98	56	59	72	65	37	48
	100.0	22.5	12.9	13.6	16.6	14.9	8.5	11.0
運輸業	121	13	18	24	26	23	11	6
	100.0	10.7	14.9	19.8	21.5	19.0	9.1	5.0
卸売業	128	11	11	36	22	28	6	14
	100.0	8.6	8.6	28.1	17.2	21.9	4.7	10.9
小売業	114	8	11	27	19	25	10	14
	100.0	7.0	9.6	23.7	16.7	21.9	8.8	12.3
医療・福祉	194	7	8	19	43	45	29	43
	100.0	3.6	4.1	9.8	22.2	23.2	14.9	22.2
サービス業	203	22	32	37	36	32	15	29
	100.0	10.8	15.8	18.2	17.7	15.8	7.4	14.3
その他業種	209	33	20	30	35	38	18	35
	100.0	15.8	9.6	14.4	16.7	18.2	8.6	16.7

Q12-2② 売上高の水準:現在 SA

	合計	80未満	80~90未満	90~100未満	ほぼ100(変化なし)	100超~110	110超~120	120超
合計	1601	230	162	197	217	232	188	375
	100.0	14.4	10.1	12.3	13.6	14.5	11.7	23.4
建設業	174	21	14	15	25	25	30	44
	100.0	12.1	8.0	8.6	14.4	14.4	17.2	25.3
製造業	437	90	51	47	58	63	41	87
	100.0	20.6	11.7	10.8	13.3	14.4	9.4	19.9
運輸業	120	26	11	15	17	16	14	21
	100.0	21.7	9.2	12.5	14.2	13.3	11.7	17.5
卸売業	127	10	13	26	23	24	11	20
	100.0	7.9	10.2	20.5	18.1	18.9	8.7	15.7
小売業	113	11	17	18	14	17	14	22
	100.0	9.7	15.0	15.9	12.4	15.0	12.4	19.5
医療・福祉	195	11	8	28	24	20	37	67
	100.0	5.6	4.1	14.4	12.3	10.3	19.0	34.4
サービス業	204	26	28	26	23	30	19	52
	100.0	12.7	13.7	12.7	11.3	14.7	9.3	25.5
その他業種	209	33	17	16	30	34	21	58
	100.0	15.8	8.1	7.7	14.4	16.3	10.0	27.8

Q13 過去5年間の従業員の求人募集有無 SA

	合計	した	しなかつた
合計	1720	1671	49
	100.0	97.2	2.8
建設業	183	176	7
	100.0	96.2	3.8
製造業	457	441	16
	100.0	96.5	3.5
運輸業	129	121	8
	100.0	93.8	6.2
卸売業	139	137	2
	100.0	98.6	1.4
小売業	126	123	3
	100.0	97.6	2.4
医療・福祉	224	223	1
	100.0	99.6	0.4
サービス業	217	212	5
	100.0	97.7	2.3
その他業種	222	215	7
	100.0	96.8	3.2

Q13-1 求人の理由 MA

	合計	新規事業のため	既存事業の拡充のため	欠員補充のため	継続的に人材を採用する方針のため	人員構成のバランスをとるため	その他
合計	1664	272	598	1256	718	492	16
	100.0	16.3	35.9	75.5	43.1	29.6	1.0
建設業	175	12	63	105	94	64	2
	100.0	6.9	36.0	60.0	53.7	36.6	1.1
製造業	440	39	144	331	201	148	3
	100.0	8.9	32.7	75.2	45.7	33.6	0.7
運輸業	121	17	42	111	26	23	1
	100.0	14.0	34.7	91.7	21.5	19.0	0.8
卸売業	137	16	51	102	60	45	2
	100.0	11.7	37.2	74.5	43.8	32.8	1.5
小売業	123	19	40	101	60	38	0
	100.0	15.4	32.5	82.1	48.8	30.9	0.0
医療・福祉	223	85	89	203	66	38	3
	100.0	38.1	39.9	91.0	29.6	17.0	1.3
サービス業	211	35	80	153	83	66	3
	100.0	16.6	37.9	72.5	39.3	31.3	1.4
その他業種	212	44	79	137	117	64	2
	100.0	20.8	37.3	64.6	55.2	30.2	0.9

Q13-2 求人の充足程度 SA

	合計	すべてで 充足できた	すべてではないが 8割以上 充足できた	6~8割充 足できた	4~6割充 足できた	2~4割充 足できた	2割未満 しか充足 できな かった
合計	1650	372	659	335	155	69	60
	100.0	22.5	39.9	20.3	9.4	4.2	3.6
建設業	174	28	65	27	22	21	11
	100.0	16.1	37.4	15.5	12.6	12.1	6.3
製造業	436	115	178	86	38	12	7
	100.0	26.4	40.8	19.7	8.7	2.8	1.6
運輸業	119	24	38	28	14	6	9
	100.0	20.2	31.9	23.5	11.8	5.0	7.6
卸売業	137	54	45	20	9	4	5
	100.0	39.4	32.8	14.6	6.6	2.9	3.6
小売業	121	23	50	31	11	4	2
	100.0	19.0	41.3	25.6	9.1	3.3	1.7
医療・福祉	219	31	108	45	22	9	4
	100.0	14.2	49.3	20.5	10.0	4.1	1.8
サービス業	207	45	74	52	18	5	13
	100.0	21.7	35.7	25.1	8.7	2.4	6.3
その他業種	215	46	89	44	21	7	8
	100.0	21.4	41.4	20.5	9.8	3.3	3.7

Q13-3 充足できなかった理由

MA

	合計	企業の知名度が低い ため	労働条件が合わない ため	企業の必要とする技能・資格・経験のある応募者が少なかったため	応募者が少なかったため	採用活動にコストをかけられないため	その他
合計	1144	209	353	555	639	110	62
	100.0	18.3	30.9	48.5	55.9	9.6	5.4
建設業	131	30	34	74	64	11	7
	100.0	22.9	26.0	56.5	48.9	8.4	5.3
製造業	285	61	75	149	141	29	10
	100.0	21.4	26.3	52.3	49.5	10.2	3.5
運輸業	82	5	40	35	63	7	3
	100.0	6.1	48.8	42.7	76.8	8.5	3.7
卸売業	70	24	25	26	38	14	3
	100.0	34.3	35.7	37.1	54.3	20.0	4.3
小売業	86	14	32	35	49	6	4
	100.0	16.3	37.2	40.7	57.0	7.0	4.7
医療・福祉	173	12	49	83	110	10	15
	100.0	6.9	28.3	48.0	63.6	5.8	8.7
サービス業	148	19	49	72	89	10	5
	100.0	12.8	33.1	48.6	60.1	6.8	3.4
その他業種	154	41	45	72	78	20	14
	100.0	26.6	29.2	46.8	50.6	13.0	9.1

Q14-1 過去5年間の採用状況:新卒者

SA

	合計	毎年採用した	毎年ではないが採用した	採用がなかった
合計	1642	683	601	358
	100.0	41.6	36.6	21.8
建設業	175	55	83	37
	100.0	31.4	47.4	21.1
製造業	432	179	172	81
	100.0	41.4	39.8	18.8
運輸業	116	18	34	64
	100.0	15.5	29.3	55.2
卸売業	129	48	53	28
	100.0	37.2	41.1	21.7
小売業	123	68	33	22
	100.0	55.3	26.8	17.9
医療・福祉	220	121	80	19
	100.0	55.0	36.4	8.6
サービス業	211	77	67	67
	100.0	36.5	31.8	31.8
その他業種	215	106	72	37
	100.0	49.3	33.5	17.2

Q14-2 過去5年間の採用状況:中途採用者

SA

	合計	毎年採用した	毎年ではないが採用した	採用がなかった
合計	1685	879	747	59
	100.0	52.2	44.3	3.5
建設業	179	67	107	5
	100.0	37.4	59.8	2.8
製造業	446	189	241	16
	100.0	42.4	54.0	3.6
運輸業	127	74	49	4
	100.0	58.3	38.6	3.1
卸売業	133	46	84	3
	100.0	34.6	63.2	2.3
小売業	122	60	58	4
	100.0	49.2	47.5	3.3
医療・福祉	222	187	34	1
	100.0	84.2	15.3	0.5
サービス業	215	143	65	7
	100.0	66.5	30.2	3.3
その他業種	218	99	100	19
	100.0	45.4	45.9	8.7

Q15①-1 過去5年間採用者数:従業員_男女合計カテゴリSA

	合計	0人	1～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上
合計	1486	13	254	214	336	246	423
	100.0	0.9	17.1	14.4	22.6	16.6	28.5
建設業	168	1	51	36	38	17	25
	100.0	0.6	30.4	21.4	22.6	10.1	14.9
製造業	400	8	81	64	99	72	76
	100.0	2.0	20.3	16.0	24.8	18.0	19.0
運輸業	108	0	24	17	24	21	22
	100.0	0.0	22.2	15.7	22.2	19.4	20.4
卸売業	120	1	24	22	36	16	21
	100.0	0.8	20.0	18.3	30.0	13.3	17.5
小売業	107	1	9	10	20	18	49
	100.0	0.9	8.4	9.3	18.7	16.8	45.8
医療・福祉	187	1	3	16	29	37	101
	100.0	0.5	1.6	8.6	15.5	19.8	54.0
サービス業	186	0	27	25	34	32	68
	100.0	0.0	14.5	13.4	18.3	17.2	36.6
その他業種	191	1	31	22	53	32	52
	100.0	0.5	16.2	11.5	27.7	16.8	27.2

Q15①-2 過去5年間離職者数:従業員_男女合計カテゴリ SA

	合計	0人	1～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上
合計	1478	29	369	208	268	248	356
	100.0	2.0	25.0	14.1	18.1	16.8	24.1
建設業	168	3	75	29	29	12	20
	100.0	1.8	44.6	17.3	17.3	7.1	11.9
製造業	400	8	122	58	87	57	68
	100.0	2.0	30.5	14.5	21.8	14.3	17.0
運輸業	109	2	29	15	18	21	24
	100.0	1.8	26.6	13.8	16.5	19.3	22.0
卸売業	118	4	38	18	17	21	20
	100.0	3.4	32.2	15.3	14.4	17.8	16.9
小売業	104	3	9	16	14	17	45
	100.0	2.9	8.7	15.4	13.5	16.3	43.3
医療・福祉	186	0	10	21	32	46	77
	100.0	0.0	5.4	11.3	17.2	24.7	41.4
サービス業	184	5	40	20	30	32	57
	100.0	2.7	21.7	10.9	16.3	17.4	31.0
その他業種	189	4	42	28	39	40	36
	100.0	2.1	22.2	14.8	20.6	21.2	19.0

Q15②-1 過去5年間採用者数:正社員_男女合計カテゴリSA

	合計	0人	1～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上
合計	1497	37	360	262	378	221	239
	100.0	2.5	24.0	17.5	25.3	14.8	16.0
建設業	171	5	57	37	39	13	20
	100.0	2.9	33.3	21.6	22.8	7.6	11.7
製造業	401	11	109	75	110	62	34
	100.0	2.7	27.2	18.7	27.4	15.5	8.5
運輸業	108	4	28	21	31	11	13
	100.0	3.7	25.9	19.4	28.7	10.2	12.0
卸売業	121	1	37	23	37	9	14
	100.0	0.8	30.6	19.0	30.6	7.4	11.6
小売業	108	3	15	18	24	22	26
	100.0	2.8	13.9	16.7	22.2	20.4	24.1
医療・福祉	186	1	21	19	42	41	62
	100.0	0.5	11.3	10.2	22.6	22.0	33.3
サービス業	190	7	53	35	37	29	29
	100.0	3.7	27.9	18.4	19.5	15.3	15.3
その他業種	193	5	37	32	54	30	35
	100.0	2.6	19.2	16.6	28.0	15.5	18.1

Q15②-2 過去5年間離職者数:正社員_男女合計カテゴリ SA

	合計	0人	1~9人	10~19人	20~49人	50~99人	100人以上
合計	1489 100.0	55 3.7	473 31.8	255 17.1	327 22.0	189 12.7	190 12.8
建設業	171 100.0	6 3.5	80 46.8	30 17.5	34 19.9	11 6.4	10 5.8
製造業	402 100.0	14 3.5	144 35.8	80 19.9	94 23.4	42 10.4	28 7.0
運輸業	110 100.0	4 3.6	36 32.7	17 15.5	25 22.7	13 11.8	15 13.6
卸売業	119 100.0	7 5.9	42 35.3	23 19.3	22 18.5	13 10.9	12 10.1
小売業	107 100.0	6 5.6	21 19.6	16 15.0	24 22.4	20 18.7	20 18.7
医療・福祉	185 100.0	0 0.0	29 15.7	21 11.4	47 25.4	41 22.2	47 25.4
サービス業	185 100.0	10 5.4	65 35.1	30 16.2	35 18.9	25 13.5	20 10.8
その他業種	190 100.0	8 4.2	52 27.4	35 18.4	42 22.1	22 11.6	31 16.3

Q16-1 過去10年間での解雇・退職勧奨の実施有無 SA

	合計	ある	ない
合計	1700 100.0	263 15.5	1437 84.5
建設業	181 100.0	40 22.1	141 77.9
製造業	450 100.0	103 22.9	347 77.1
運輸業	127 100.0	23 18.1	104 81.9
卸売業	138 100.0	18 13.0	120 87.0
小売業	125 100.0	11 8.8	114 91.2
医療・福祉	221 100.0	5 2.3	216 97.7
サービス業	215 100.0	32 14.9	183 85.1
その他業種	221 100.0	29 13.1	192 86.9

Q16-2① 月別不全による退職者数カテゴリ SA

	合計	0人	1人	2人	3~4人	5人以上
合計	1618 100.0	1053 65.1	255 15.8	122 7.5	102 6.3	86 5.3
建設業	175 100.0	136 77.7	24 13.7	7 4.0	4 2.3	4 2.3
製造業	439 100.0	302 68.8	74 16.9	34 7.7	18 4.1	11 2.5
運輸業	121 100.0	93 76.9	15 12.4	7 5.8	3 2.5	3 2.5
卸売業	134 100.0	89 66.4	29 21.6	6 4.5	6 4.5	4 3.0
小売業	117 100.0	65 55.6	19 16.2	15 12.8	5 4.3	13 11.1
医療・福祉	201 100.0	83 41.3	41 20.4	29 14.4	25 12.4	23 11.4
サービス業	197 100.0	139 70.6	22 11.2	10 5.1	17 8.6	9 4.6
その他業種	213 100.0	133 62.4	29 13.6	13 6.1	22 10.3	16 7.5

Q16-2② 人材不全による休職者数カテゴリー別

	合計	0人	1人	2人	3~4人	5人以上
合計	1583	917	229	141	130	166
	100.0	57.9	14.5	8.9	8.2	10.5
建設業	167	126	16	11	6	8
	100.0	75.4	9.6	6.6	3.6	4.8
製造業	429	243	65	36	44	41
	100.0	56.6	15.2	8.4	10.3	9.6
運輸業	118	92	12	9	3	2
	100.0	78.0	10.2	7.6	2.5	1.7
卸売業	133	79	31	9	9	5
	100.0	59.4	23.3	6.8	6.8	3.8
小売業	116	60	18	11	8	19
	100.0	51.7	15.5	9.5	6.9	16.4
医療・福祉	196	97	34	24	14	27
	100.0	49.5	17.3	12.2	7.1	13.8
サービス業	197	106	29	16	17	29
	100.0	53.8	14.7	8.1	8.6	14.7
その他業種	208	105	24	25	25	29
	100.0	50.5	11.5	12.0	12.0	13.9

Q17-1 過去5年間の人材確保：正社員 SA

	合計	量(人数)・質ともに確保できている	量(人数)は確保できているが、質が確保できていない	質は確保できているが、量(人数)が確保できていない	量(人数)・質ともに確保できていない	該当する従業員がいない
合計	1689	361	519	197	599	13
	100.0	21.4	30.7	11.7	35.5	0.8
建設業	179	27	48	22	81	1
	100.0	15.1	26.8	12.3	45.3	0.6
製造業	452	108	175	37	127	5
	100.0	23.9	38.7	8.2	28.1	1.1
運輸業	125	20	25	23	56	1
	100.0	16.0	20.0	18.4	44.8	0.8
卸売業	138	39	48	10	41	0
	100.0	28.3	34.8	7.2	29.7	0.0
小売業	125	21	37	11	55	1
	100.0	16.8	29.6	8.8	44.0	0.8
医療・福祉	221	39	69	31	82	0
	100.0	17.6	31.2	14.0	37.1	0.0
サービス業	209	47	58	28	74	2
	100.0	22.5	27.8	13.4	35.4	1.0
その他業種	218	52	53	33	77	3
	100.0	23.9	24.3	15.1	35.3	1.4

Q17-2 過去5年間の人材確保：正社員以外 SA

	合計	量(人数)・質ともに確保できている	量(人数)は確保できているが、質が確保できていない	質は確保できているが、量(人数)が確保できていない	量(人数)・質ともに確保できていない	該当する従業員がいない
合計	1513	417	351	144	448	153
	100.0	27.6	23.2	9.5	29.6	10.1
建設業	138	45	14	10	38	31
	100.0	32.6	10.1	7.2	27.5	22.5
製造業	405	122	113	36	95	39
	100.0	30.1	27.9	8.9	23.5	9.6
運輸業	101	20	15	12	45	9
	100.0	19.8	14.9	11.9	44.6	8.9
卸売業	119	46	29	5	25	14
	100.0	38.7	24.4	4.2	21.0	11.8
小売業	116	24	27	10	47	8
	100.0	20.7	23.3	8.6	40.5	6.9
医療・福祉	215	40	69	26	75	5
	100.0	18.6	32.1	12.1	34.9	2.3
サービス業	198	49	44	24	61	20
	100.0	24.7	22.2	12.1	30.8	10.1
その他業種	202	63	36	21	59	23
	100.0	31.2	17.8	10.4	29.2	11.4

Q18 経営に関わる考えや取組について MA

合計	経営ビジョンがあり、従業員に浸透している	仕入先等に対して一方的なコストダウンを要請していない	苦情は即座に対処する仕組みが機能している	会社として地域の事業に参加している	事業や業績を急拡大しようとしている	採用は会社の経営理念に合う人材かを考慮している	仕事を任せることで従業員の力を伸ばしている	
合計	1636 100.0	792 48.4	674 41.2	998 61.0	612 37.4	225 13.8	696 42.5	396 24.2
建設業	178 100.0	75 42.1	82 46.1	99 55.6	81 45.5	28 15.7	58 32.6	43 24.2
製造業	441 100.0	224 50.8	198 44.9	280 63.5	160 36.3	68 15.4	171 38.8	112 25.4
運輸業	122 100.0	41 33.6	44 36.1	75 61.5	35 28.7	16 13.1	43 35.2	24 19.7
卸売業	130 100.0	68 52.3	54 41.5	71 54.6	21 16.2	12 9.2	56 43.1	38 29.2
小売業	117 100.0	68 58.1	58 49.6	84 71.8	45 38.5	12 10.3	55 47.0	34 29.1
医療・福祉	216 100.0	92 42.6	50 23.1	131 60.6	131 60.6	31 14.4	97 44.9	43 19.9
サービス業	204 100.0	93 45.6	81 39.7	111 54.4	69 33.8	29 14.2	90 44.1	45 22.1
その他業種	207 100.0	118 57.0	99 47.8	136 65.7	61 29.5	27 13.0	116 56.0	53 25.6

Q19-1 企業の競争力の源泉について SA

- A. 企業の競争力の源泉は従業員一人一人の働きにある
 B. 企業の競争力の源泉は経営者や少数の社員の力にある

	合計	Aに近い	Aにやや近い	どちらともいえない	Bにやや近い	Bに近い
合計	1699	574	666	265	144	50
	100.0	33.8	39.2	15.6	8.5	2.9
建設業	182	58	80	25	13	6
	100.0	31.9	44.0	13.7	7.1	3.3
製造業	455	129	176	71	63	16
	100.0	28.4	38.7	15.6	13.8	3.5
運輸業	126	36	53	25	9	3
	100.0	28.6	42.1	19.8	7.1	2.4
卸売業	138	48	57	20	10	3
	100.0	34.8	41.3	14.5	7.2	2.2
小売業	122	49	52	16	3	2
	100.0	40.2	42.6	13.1	2.5	1.6
医療・福祉	222	74	78	46	16	8
	100.0	33.3	35.1	20.7	7.2	3.6
サービス業	214	85	81	31	10	7
	100.0	39.7	37.9	14.5	4.7	3.3
その他業種	218	88	85	25	17	3
	100.0	40.4	39.0	11.5	7.8	1.4

Q19-2 社業の発展について SA

- A. 社業の発展のためには優秀な従業員の育成や処遇へ集中投資をするべき
 B. 社業の発展のためには従業員全体の育成や処遇を大切にすべき

	合計	Aに近い	Aにやや近い	どちらともいえない	Bにやや近い	Bに近い
合計	1699	92	299	387	661	260
	100.0	5.4	17.6	22.8	38.9	15.3
建設業	182	10	26	44	74	28
	100.0	5.5	14.3	24.2	40.7	15.4
製造業	453	20	94	108	181	50
	100.0	4.4	20.8	23.8	40.0	11.0
運輸業	128	10	22	26	49	21
	100.0	7.8	17.2	20.3	38.3	16.4
卸売業	137	5	27	35	50	20
	100.0	3.6	19.7	25.5	36.5	14.6
小売業	122	13	19	26	47	17
	100.0	10.7	15.6	21.3	38.5	13.9
医療・福祉	222	12	38	35	92	45
	100.0	5.4	17.1	15.8	41.4	20.3
サービス業	215	16	31	47	86	35
	100.0	7.4	14.4	21.9	40.0	16.3
その他業種	218	6	40	58	73	41
	100.0	2.8	18.3	26.6	33.5	18.8

Q19-3 賃金制度について SA

A. 長期勤続を奨励する賃金制度

B. その時々々の働きや成果に応じて払う賃金制度

	合計	Aに近い	Aにやや近い	どちらともいえない	Bにやや近い	Bに近い
合計	1698	253	500	487	345	113
	100.0	14.9	29.4	28.7	20.3	6.7
建設業	182	28	48	56	40	10
	100.0	15.4	26.4	30.8	22.0	5.5
製造業	454	68	149	118	94	25
	100.0	15.0	32.8	26.0	20.7	5.5
運輸業	128	23	28	36	25	16
	100.0	18.0	21.9	28.1	19.5	12.5
卸売業	138	28	44	36	20	10
	100.0	20.3	31.9	26.1	14.5	7.2
小売業	121	11	38	33	31	8
	100.0	9.1	31.4	27.3	25.6	6.6
医療・福祉	222	41	71	70	32	8
	100.0	18.5	32.0	31.5	14.4	3.6
サービス業	213	27	65	58	50	13
	100.0	12.7	30.5	27.2	23.5	6.1
その他業種	218	25	51	71	51	20
	100.0	11.5	23.4	32.6	23.4	9.2

Q19-4 必要な人材について SA

A. 必要な人材は社内で育成・活用

B. 必要な人材は外部から能力・経験のある人を採用

	合計	Aに近い	Aにやや近い	どちらともいえない	Bにやや近い	Bに近い
合計	1695	325	647	515	176	32
	100.0	19.2	38.2	30.4	10.4	1.9
建設業	181	29	74	58	19	1
	100.0	16.0	40.9	32.0	10.5	0.6
製造業	454	87	174	138	46	9
	100.0	19.2	38.3	30.4	10.1	2.0
運輸業	126	24	35	44	19	4
	100.0	19.0	27.8	34.9	15.1	3.2
卸売業	137	25	56	35	18	3
	100.0	18.2	40.9	25.5	13.1	2.2
小売業	121	30	61	25	5	0
	100.0	24.8	50.4	20.7	4.1	0.0
医療・福祉	222	42	86	71	21	2
	100.0	18.9	38.7	32.0	9.5	0.9
サービス業	214	41	85	63	16	9
	100.0	19.2	39.7	29.4	7.5	4.2
その他業種	217	43	72	73	26	3
	100.0	19.8	33.2	33.6	12.0	1.4

Q20-1 実施状況:専任の人事担当者を設けている SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1647	484	161	123	879
	100.0	29.4	9.8	7.5	53.4
建設業	179	53	13	11	102
	100.0	29.6	7.3	6.1	57.0
製造業	437	125	38	19	255
	100.0	28.6	8.7	4.3	58.4
運輸業	123	31	11	9	72
	100.0	25.2	8.9	7.3	58.5
卸売業	131	36	10	10	75
	100.0	27.5	7.6	7.6	57.3
小売業	118	40	11	12	55
	100.0	33.9	9.3	10.2	46.6
医療・福祉	216	62	32	24	98
	100.0	28.7	14.8	11.1	45.4
サービス業	211	71	21	18	101
	100.0	33.6	10.0	8.5	47.9
その他業種	210	61	19	19	111
	100.0	29.0	9.0	9.0	52.9

Q20-2 実施状況:働きぶりを評価し昇給や昇進に反映する仕組み SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1668	935	286	198	249
	100.0	56.1	17.1	11.9	14.9
建設業	180	116	23	19	22
	100.0	64.4	12.8	10.6	12.2
製造業	447	269	68	56	54
	100.0	60.2	15.2	12.5	12.1
運輸業	126	55	19	16	36
	100.0	43.7	15.1	12.7	28.6
卸売業	136	80	22	19	15
	100.0	58.8	16.2	14.0	11.0
小売業	116	70	19	13	14
	100.0	60.3	16.4	11.2	12.1
医療・福祉	216	81	45	27	63
	100.0	37.5	20.8	12.5	29.2
サービス業	210	120	40	26	24
	100.0	57.1	19.0	12.4	11.4
その他業種	214	134	41	20	19
	100.0	62.6	19.2	9.3	8.9

Q20-3 実施状況:社員への人事評価結果とその理由をフィードバックしている SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1662	537	270	219	636
	100.0	32.3	16.2	13.2	38.3
建設業	180	55	23	21	81
	100.0	30.6	12.8	11.7	45.0
製造業	443	154	67	62	160
	100.0	34.8	15.1	14.0	36.1
運輸業	123	25	13	15	70
	100.0	20.3	10.6	12.2	56.9
卸売業	134	42	24	22	46
	100.0	31.3	17.9	16.4	34.3
小売業	118	43	21	15	39
	100.0	36.4	17.8	12.7	33.1
医療・福祉	218	49	44	28	97
	100.0	22.5	20.2	12.8	44.5
サービス業	211	77	38	27	69
	100.0	36.5	18.0	12.8	32.7
その他業種	213	86	31	29	67
	100.0	40.4	14.6	13.6	31.5

Q20-4 実施状況:社員一人ひとりの育成計画を作成している SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1663 100.0	247 14.9	155 9.3	151 9.1	1110 66.7
建設業	180 100.0	24 13.3	13 7.2	12 6.7	131 72.8
製造業	441 100.0	86 19.5	47 10.7	47 10.7	261 59.2
運輸業	123 100.0	6 4.9	8 6.5	7 5.7	102 82.9
卸売業	134 100.0	13 9.7	12 9.0	10 7.5	99 73.9
小売業	119 100.0	15 12.6	13 10.9	10 8.4	81 68.1
医療・福祉	217 100.0	25 11.5	18 8.3	18 8.3	156 71.9
サービス業	211 100.0	36 17.1	22 10.4	20 9.5	133 63.0
その他業種	215 100.0	42 19.5	18 8.4	23 10.7	132 61.4

Q20-5 実施状況:管理職の評価項目に部下育成への取り組みを含めている SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1654 100.0	568 34.3	298 18.0	229 13.8	559 33.8
建設業	180 100.0	53 29.4	22 12.2	20 11.1	85 47.2
製造業	440 100.0	169 38.4	84 19.1	54 12.3	133 30.2
運輸業	123 100.0	30 24.4	17 13.8	16 13.0	60 48.8
卸売業	135 100.0	55 40.7	21 15.6	26 19.3	33 24.4
小売業	118 100.0	39 33.1	26 22.0	18 15.3	35 29.7
医療・福祉	217 100.0	55 25.3	35 16.1	37 17.1	90 41.5
サービス業	209 100.0	82 39.2	41 19.6	27 12.9	59 28.2
その他業種	209 100.0	79 37.8	46 22.0	26 12.4	58 27.8

Q20-6 実施状況:正社員以外の従業員について働きぶりを評価する仕組み SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1334 100.0	388 29.1	203 15.2	154 11.5	589 44.2
建設業	97 100.0	23 23.7	8 8.2	7 7.2	59 60.8
製造業	361 100.0	129 35.7	51 14.1	38 10.5	143 39.6
運輸業	91 100.0	21 23.1	12 13.2	5 5.5	53 58.2
卸売業	110 100.0	19 17.3	13 11.8	17 15.5	61 55.5
小売業	105 100.0	37 35.2	25 23.8	11 10.5	32 30.5
医療・福祉	205 100.0	44 21.5	36 17.6	26 12.7	99 48.3
サービス業	176 100.0	57 32.4	29 16.5	27 15.3	63 35.8
その他業種	172 100.0	53 30.8	27 15.7	20 11.6	72 41.9

Q20-7 実施状況：正社員以外の従業員から正社員への登用制度「SA」

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1338	573	262	205	298
	100.0	42.8	19.6	15.3	22.3
建設業	96	42	10	13	31
	100.0	43.8	10.4	13.5	32.3
製造業	362	151	64	47	100
	100.0	41.7	17.7	13.0	27.6
運輸業	92	36	20	9	27
	100.0	39.1	21.7	9.8	29.3
卸売業	112	39	14	23	36
	100.0	34.8	12.5	20.5	32.1
小売業	106	41	34	17	14
	100.0	38.7	32.1	16.0	13.2
医療・福祉	206	108	47	37	14
	100.0	52.4	22.8	18.0	6.8
サービス業	176	83	38	24	31
	100.0	47.2	21.6	13.6	17.6
その他業種	171	67	32	31	41
	100.0	39.2	18.7	18.1	24.0

Q20-8 実施状況：正社員以外の従業員に能力開発の機会がある SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1333	416	201	150	566
	100.0	31.2	15.1	11.3	42.5
建設業	97	24	7	13	53
	100.0	24.7	7.2	13.4	54.6
製造業	360	116	34	42	168
	100.0	32.2	9.4	11.7	46.7
運輸業	90	21	17	2	50
	100.0	23.3	18.9	2.2	55.6
卸売業	111	28	11	14	58
	100.0	25.2	9.9	12.6	52.3
小売業	105	30	27	11	37
	100.0	28.6	25.7	10.5	35.2
医療・福祉	206	81	46	27	52
	100.0	39.3	22.3	13.1	25.2
サービス業	174	59	30	19	66
	100.0	33.9	17.2	10.9	37.9
その他業種	173	54	28	19	72
	100.0	31.2	16.2	11.0	41.6

Q20-9 実施状況：全社的に残業削減に取り組んでいるSA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1666	591	374	405	296
	100.0	35.5	22.4	24.3	17.8
建設業	179	50	30	52	47
	100.0	27.9	16.8	29.1	26.3
製造業	445	175	94	102	74
	100.0	39.3	21.1	22.9	16.6
運輸業	123	31	29	35	28
	100.0	25.2	23.6	28.5	22.8
卸売業	134	52	27	40	15
	100.0	38.8	20.1	29.9	11.2
小売業	119	39	36	32	12
	100.0	32.8	30.3	26.9	10.1
医療・福祉	218	92	53	44	29
	100.0	42.2	24.3	20.2	13.3
サービス業	212	68	47	56	41
	100.0	32.1	22.2	26.4	19.3
その他業種	213	76	47	43	47
	100.0	35.7	22.1	20.2	22.1

Q20-10 実施状況:年次有給休暇の取得を促進してい SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1673	457	323	344	549
	100.0	27.3	19.3	20.6	32.8
建設業	180	39	29	42	70
	100.0	21.7	16.1	23.3	38.9
製造業	446	123	74	79	170
	100.0	27.6	16.6	17.7	38.1
運輸業	125	27	20	31	47
	100.0	21.6	16.0	24.8	37.6
卸売業	136	31	22	38	45
	100.0	22.8	16.2	27.9	33.1
小売業	119	17	29	26	47
	100.0	14.3	24.4	21.8	39.5
医療・福祉	220	86	52	45	37
	100.0	39.1	23.6	20.5	16.8
サービス業	210	67	45	42	56
	100.0	31.9	21.4	20.0	26.7
その他業種	214	64	44	39	67
	100.0	29.9	20.6	18.2	31.3

Q20-11 実施状況:フレックスタイム制や短時間勤務制等の柔軟な労働時間制度を導入してい SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1668	298	220	194	956
	100.0	17.9	13.2	11.6	57.3
建設業	178	13	11	13	141
	100.0	7.3	6.2	7.3	79.2
製造業	447	85	57	42	263
	100.0	19.0	12.8	9.4	58.8
運輸業	122	17	13	14	78
	100.0	13.9	10.7	11.5	63.9
卸売業	135	18	12	12	93
	100.0	13.3	8.9	8.9	68.9
小売業	119	20	20	17	62
	100.0	16.8	16.8	14.3	52.1
医療・福祉	219	50	34	37	98
	100.0	22.8	15.5	16.9	44.7
サービス業	211	40	36	25	110
	100.0	19.0	17.1	11.8	52.1
その他業種	215	51	33	31	100
	100.0	23.7	15.3	14.4	46.5

Q20-12 実施状況:在宅勤務、ワイルドオフィスなど柔軟な勤務場所を設定してい SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1672	24	24	38	1586
	100.0	1.4	1.4	2.3	94.9
建設業	179	0	0	4	175
	100.0	0.0	0.0	2.2	97.8
製造業	448	9	7	7	425
	100.0	2.0	1.6	1.6	94.9
運輸業	121	0	2	3	116
	100.0	0.0	1.7	2.5	95.9
卸売業	137	2	4	4	127
	100.0	1.5	2.9	2.9	92.7
小売業	119	2	1	2	114
	100.0	1.7	0.8	1.7	95.8
医療・福祉	219	4	4	4	207
	100.0	1.8	1.8	1.8	94.5
サービス業	212	3	2	4	203
	100.0	1.4	0.9	1.9	95.8
その他業種	215	4	1	10	200
	100.0	1.9	0.5	4.7	93.0

Q20-13 実施状況:女性の採用拡大や登用促進など、ポジティブ・アクションを推進 SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1658 100.0	267 16.1	173 10.4	297 17.9	921 55.5
建設業	177 100.0	10 5.6	11 6.2	39 22.0	117 66.1
製造業	446 100.0	49 11.0	42 9.4	92 20.6	263 59.0
運輸業	122 100.0	10 8.2	8 6.6	18 14.8	86 70.5
卸売業	134 100.0	17 12.7	14 10.4	22 16.4	81 60.4
小売業	117 100.0	21 17.9	17 14.5	27 23.1	52 44.4
医療・福祉	217 100.0	96 44.2	29 13.4	16 7.4	76 35.0
サービス業	212 100.0	24 11.3	24 11.3	40 18.9	124 58.5
その他業種	212 100.0	38 17.9	22 10.4	41 19.3	111 52.4

Q20-14 実施状況:朝礼や社員全体会議での会社のビジョンを共有している SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1668 100.0	922 55.3	256 15.3	196 11.8	294 17.6
建設業	177 100.0	97 54.8	24 13.6	25 14.1	31 17.5
製造業	447 100.0	284 63.5	57 12.8	50 11.2	56 12.5
運輸業	121 100.0	49 40.5	16 13.2	19 15.7	37 30.6
卸売業	136 100.0	79 58.1	22 16.2	15 11.0	20 14.7
小売業	120 100.0	70 58.3	20 16.7	12 10.0	18 15.0
医療・福祉	220 100.0	115 52.3	39 17.7	23 10.5	43 19.5
サービス業	211 100.0	110 52.1	39 18.5	26 12.3	36 17.1
その他業種	213 100.0	108 50.7	31 14.6	23 10.8	51 23.9

Q20-15 実施状況:従業員の意見を吸い上げて改善・改革に結びつける仕組み SA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1669 100.0	743 44.5	324 19.4	285 17.1	317 19.0
建設業	178 100.0	72 40.4	32 18.0	32 18.0	42 23.6
製造業	446 100.0	244 54.7	75 16.8	61 13.7	66 14.8
運輸業	125 100.0	41 32.8	27 21.6	27 21.6	30 24.0
卸売業	134 100.0	54 40.3	23 17.2	24 17.9	33 24.6
小売業	119 100.0	47 39.5	31 26.1	15 12.6	26 21.8
医療・福祉	219 100.0	96 43.8	45 20.5	43 19.6	35 16.0
サービス業	211 100.0	91 43.1	47 22.3	41 19.4	32 15.2
その他業種	214 100.0	91 42.5	40 18.7	36 16.8	47 22.0

Q20-16 実施状況:職場の人間関係のトラブルを解決する仕組みがSA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1664	493	280	237	654
	100.0	29.6	16.8	14.2	39.3
建設業	177	41	18	19	99
	100.0	23.2	10.2	10.7	55.9
製造業	446	157	58	56	175
	100.0	35.2	13.0	12.6	39.2
運輸業	124	29	19	19	57
	100.0	23.4	15.3	15.3	46.0
卸売業	134	31	18	17	68
	100.0	23.1	13.4	12.7	50.7
小売業	119	35	21	17	46
	100.0	29.4	17.6	14.3	38.7
医療・福祉	218	62	48	37	71
	100.0	28.4	22.0	17.0	32.6
サービス業	212	61	48	39	64
	100.0	28.8	22.6	18.4	30.2
その他業種	212	73	42	27	70
	100.0	34.4	19.8	12.7	33.0

Q20-17 実施状況:新人に育成担当や相談者(メンター)を付けているSA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1667	439	241	254	733
	100.0	26.3	14.5	15.2	44.0
建設業	179	31	24	30	94
	100.0	17.3	13.4	16.8	52.5
製造業	446	123	53	50	220
	100.0	27.6	11.9	11.2	49.3
運輸業	122	19	11	28	64
	100.0	15.6	9.0	23.0	52.5
卸売業	136	31	16	21	68
	100.0	22.8	11.8	15.4	50.0
小売業	118	31	20	21	46
	100.0	26.3	16.9	17.8	39.0
医療・福祉	219	73	44	38	64
	100.0	33.3	20.1	17.4	29.2
サービス業	212	58	28	38	88
	100.0	27.4	13.2	17.9	41.5
その他業種	213	68	38	25	82
	100.0	31.9	17.8	11.7	38.5

Q20-18 実施状況:社員が仕事や配属先の希望を出せる仕組みがSA

	合計	10年以上 前から実 施してい る	5年以上 前から実 施してい る	4年以内 から実施 している	実施して いない
合計	1670	437	199	163	871
	100.0	26.2	11.9	9.8	52.2
建設業	179	42	9	18	110
	100.0	23.5	5.0	10.1	61.5
製造業	447	124	38	28	257
	100.0	27.7	8.5	6.3	57.5
運輸業	122	16	14	13	79
	100.0	13.1	11.5	10.7	64.8
卸売業	136	32	13	12	79
	100.0	23.5	9.6	8.8	58.1
小売業	119	30	20	17	52
	100.0	25.2	16.8	14.3	43.7
医療・福祉	219	62	38	19	100
	100.0	28.3	17.4	8.7	45.7
サービス業	212	57	33	27	95
	100.0	26.9	15.6	12.7	44.8
その他業種	213	72	29	28	84
	100.0	33.8	13.6	13.1	39.4

Q21 年間教育訓練費(万円)カテゴリ SA

	合計	0~10万円未満	10~50万円未満	50~100万円未満	100~300万円未満	300万円以上
合計	1330	192	270	177	322	369
	100.0	14.4	20.3	13.3	24.2	27.7
建設業	155	21	51	21	34	28
	100.0	13.5	32.9	13.5	21.9	18.1
製造業	360	53	73	56	87	91
	100.0	14.7	20.3	15.6	24.2	25.3
運輸業	101	24	29	17	20	11
	100.0	23.8	28.7	16.8	19.8	10.9
卸売業	112	24	24	14	27	23
	100.0	21.4	21.4	12.5	24.1	20.5
小売業	88	9	11	6	22	40
	100.0	10.2	12.5	6.8	25.0	45.5
医療・福祉	155	11	24	21	46	53
	100.0	7.1	15.5	13.5	29.7	34.2
サービス業	169	19	34	17	45	54
	100.0	11.2	20.1	10.1	26.6	32.0
その他業種	174	30	22	23	37	62
	100.0	17.2	12.6	13.2	21.3	35.6

Q21 年間教育訓練費(万円)対売上高比率カテゴリ SA

	合計	0~0.01%未満	0.01~0.03%未満	0.03~0.05%未満	0.05~0.1%未満	0.1~0.3%未満	0.3%以上
合計	1243	303	232	112	200	209	187
	100.0	24.4	18.7	9.0	16.1	16.8	15.0
建設業	146	31	38	19	23	22	13
	100.0	21.2	26.0	13.0	15.8	15.1	8.9
製造業	337	86	79	39	57	36	40
	100.0	25.5	23.4	11.6	16.9	10.7	11.9
運輸業	94	31	14	6	15	16	12
	100.0	33.0	14.9	6.4	16.0	17.0	12.8
卸売業	107	58	25	6	8	3	7
	100.0	54.2	23.4	5.6	7.5	2.8	6.5
小売業	83	21	16	7	16	15	8
	100.0	25.3	19.3	8.4	19.3	18.1	9.6
医療・福祉	130	13	6	5	22	48	36
	100.0	10.0	4.6	3.8	16.9	36.9	27.7
サービス業	162	23	25	15	27	35	37
	100.0	14.2	15.4	9.3	16.7	21.6	22.8
その他業種	168	38	22	15	30	31	32
	100.0	22.6	13.1	8.9	17.9	18.5	19.0

Q22 従業員の要望・満足度などの把握状況 SA

	合計	把握し、その結果を従業員にフィードバックしている	把握しているが、その結果を従業員へのフィードバックはしていない	把握していない
合計	1675	410	483	782
	100.0	24.5	28.8	46.7
建設業	178	47	44	87
	100.0	26.4	24.7	48.9
製造業	450	103	138	209
	100.0	22.9	30.7	46.4
運輸業	128	24	34	70
	100.0	18.8	26.6	54.7
卸売業	137	18	39	80
	100.0	13.1	28.5	58.4
小売業	118	33	44	41
	100.0	28.0	37.3	34.7
医療・福祉	215	65	54	96
	100.0	30.2	25.1	44.7
サービス業	212	56	62	94
	100.0	26.4	29.2	44.3
その他業種	217	58	64	95
	100.0	26.7	29.5	43.8

Q23-1 経営理念に共感・共鳴している従業員が多い SA

	合計	そう思う	ややそう 思う	そう思わ ない	あまりそ う思わな い	分らない
合計	1679	240	832	188	189	230
	100.0	14.3	49.6	11.2	11.3	13.7
建設業	180	17	91	21	22	29
	100.0	9.4	50.6	11.7	12.2	16.1
製造業	453	62	212	52	60	67
	100.0	13.7	46.8	11.5	13.2	14.8
運輸業	126	12	49	25	19	21
	100.0	9.5	38.9	19.8	15.1	16.7
卸売業	134	21	74	11	9	19
	100.0	15.7	55.2	8.2	6.7	14.2
小売業	120	22	67	14	7	10
	100.0	18.3	55.8	11.7	5.8	8.3
医療・福祉	220	39	110	19	24	28
	100.0	17.7	50.0	8.6	10.9	12.7
サービス業	211	31	111	18	25	26
	100.0	14.7	52.6	8.5	11.8	12.3
その他業種	212	32	105	25	21	29
	100.0	15.1	49.5	11.8	9.9	13.7

Q23-2 上司と部下の意思疎通が円滑である SA

	合計	そう思う	ややそう 思う	そう思わ ない	あまりそ う思わな い	分らない
合計	1681	155	966	209	232	119
	100.0	9.2	57.5	12.4	13.8	7.1
建設業	180	17	105	20	23	15
	100.0	9.4	58.3	11.1	12.8	8.3
製造業	451	34	251	61	79	26
	100.0	7.5	55.7	13.5	17.5	5.8
運輸業	127	12	68	23	16	8
	100.0	9.4	53.5	18.1	12.6	6.3
卸売業	136	10	84	15	15	12
	100.0	7.4	61.8	11.0	11.0	8.8
小売業	119	12	70	18	11	8
	100.0	10.1	58.8	15.1	9.2	6.7
医療・福祉	221	23	135	24	21	18
	100.0	10.4	61.1	10.9	9.5	8.1
サービス業	211	20	114	25	38	14
	100.0	9.5	54.0	11.8	18.0	6.6
その他業種	213	24	127	19	26	17
	100.0	11.3	59.6	8.9	12.2	8.0

Q23-3 従業員の能力向上意欲が高い SA

	合計	そう思う	ややそう 思う	そう思わ ない	あまりそ う思わな い	分らない
合計	1680	132	839	286	303	120
	100.0	7.9	49.9	17.0	18.0	7.1
建設業	180	14	88	30	28	20
	100.0	7.8	48.9	16.7	15.6	11.1
製造業	451	30	209	84	102	26
	100.0	6.7	46.3	18.6	22.6	5.8
運輸業	128	5	44	36	33	10
	100.0	3.9	34.4	28.1	25.8	7.8
卸売業	134	8	71	24	21	10
	100.0	6.0	53.0	17.9	15.7	7.5
小売業	119	12	59	21	19	8
	100.0	10.1	49.6	17.6	16.0	6.7
医療・福祉	221	21	129	28	30	13
	100.0	9.5	58.4	12.7	13.6	5.9
サービス業	211	23	109	31	35	13
	100.0	10.9	51.7	14.7	16.6	6.2
その他業種	213	18	117	29	32	17
	100.0	8.5	54.9	13.6	15.0	8.0

Q23-4 従業員からの改善提案などが多く出される SA

	合計	そう思う	ややそう 思う	そう思わ ない	あまりそ う思わな い	分からな い
合計	1675	136	666	417	368	88
	100.0	8.1	39.8	24.9	22.0	5.3
建設業	178	12	65	44	46	11
	100.0	6.7	36.5	24.7	25.8	6.2
製造業	452	64	187	87	94	20
	100.0	14.2	41.4	19.2	20.8	4.4
運輸業	126	6	49	40	29	2
	100.0	4.8	38.9	31.7	23.0	1.6
卸売業	135	6	45	45	32	7
	100.0	4.4	33.3	33.3	23.7	5.2
小売業	119	4	51	32	27	5
	100.0	3.4	42.9	26.9	22.7	4.2
医療・福祉	221	12	86	69	41	13
	100.0	5.4	38.9	31.2	18.6	5.9
サービス業	210	13	82	49	53	13
	100.0	6.2	39.0	23.3	25.2	6.2
その他業種	211	17	91	45	43	15
	100.0	8.1	43.1	21.3	20.4	7.1

Q23-5 従業員の仕事への意欲が高い SA

	合計	そう思う	ややそう 思う	そう思わ ない	あまりそ う思わな い	分からな い
合計	1681	189	948	226	209	109
	100.0	11.2	56.4	13.4	12.4	6.5
建設業	179	25	106	20	14	14
	100.0	14.0	59.2	11.2	7.8	7.8
製造業	451	49	246	59	72	25
	100.0	10.9	54.5	13.1	16.0	5.5
運輸業	128	7	74	24	16	7
	100.0	5.5	57.8	18.8	12.5	5.5
卸売業	135	17	74	25	11	8
	100.0	12.6	54.8	18.5	8.1	5.9
小売業	120	12	67	20	11	10
	100.0	10.0	55.8	16.7	9.2	8.3
医療・福祉	221	20	122	33	32	14
	100.0	9.0	55.2	14.9	14.5	6.3
サービス業	211	25	125	23	24	14
	100.0	11.8	59.2	10.9	11.4	6.6
その他業種	213	31	119	21	28	14
	100.0	14.6	55.9	9.9	13.1	6.6

Q23-6 従業員1人当たりの時間当たり生産性が高い SA

	合計	そう思う	ややそう 思う	そう思わ ない	あまりそ う思わな い	分からな い
合計	1677	117	563	480	355	162
	100.0	7.0	33.6	28.6	21.2	9.7
建設業	180	16	66	43	36	19
	100.0	8.9	36.7	23.9	20.0	10.6
製造業	450	27	175	117	102	29
	100.0	6.0	38.9	26.0	22.7	6.4
運輸業	126	6	42	39	28	11
	100.0	4.8	33.3	31.0	22.2	8.7
卸売業	136	12	33	48	31	12
	100.0	8.8	24.3	35.3	22.8	8.8
小売業	120	8	31	44	27	10
	100.0	6.7	25.8	36.7	22.5	8.3
医療・福祉	220	13	61	70	42	34
	100.0	5.9	27.7	31.8	19.1	15.5
サービス業	210	17	75	58	42	18
	100.0	8.1	35.7	27.6	20.0	8.6
その他業種	212	18	71	54	43	26
	100.0	8.5	33.5	25.5	20.3	12.3

Q23-7 従業員の子どもが入社することがよくある SA

	合計	そう思う	ややそう思う	そう思わない	あまりそう思わない	分からない
合計	1672 100.0	54 3.2	254 15.2	626 37.4	530 31.7	208 12.4
建設業	178 100.0	5 2.8	31 17.4	74 41.6	53 29.8	15 8.4
製造業	451 100.0	15 3.3	79 17.5	156 34.6	148 32.8	53 11.8
運輸業	126 100.0	5 4.0	21 16.7	44 34.9	36 28.6	20 15.9
卸売業	135 100.0	3 2.2	14 10.4	61 45.2	41 30.4	16 11.9
小売業	119 100.0	2 1.7	20 16.8	36 30.3	46 38.7	15 12.6
医療・福祉	220 100.0	16 7.3	45 20.5	73 33.2	61 27.7	25 11.4
サービス業	210 100.0	2 1.0	20 9.5	88 41.9	70 33.3	30 14.3
その他業種	210 100.0	6 2.9	21 10.0	87 41.4	66 31.4	30 14.3

Q24 働きやすい職場環境の整備に関する表彰・認定等MA

	合計	日本でいちばん大切にしたい会社大賞	職業能力開発関係厚生労働大臣表彰	キャリア支援企業表彰	障害者雇用優良事業所等厚生労働大臣表彰	高齢者雇用開発コンテスト	はたらく母子家庭・父子家庭応援企業表彰	イクメン企業アワード*	均等・両立推進企業表彰	くるみん認定
合計	1455 100.0	10 0.7	23 1.6	14 1.0	65 4.5	26 1.8	2 0.1	1 0.1	42 2.9	94 6.5
建設業	153 100.0	0 0.0	3 2.0	1 0.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 2.6
製造業	399 100.0	2 0.5	17 4.3	5 1.3	28 7.0	11 2.8	1 0.3	0 0.0	10 2.5	29 7.3
運輸業	112 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 1.8	2 1.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 5.4
卸売業	113 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 0.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 2.7
小売業	92 100.0	1 1.1	1 1.1	0 0.0	5 5.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 2.2	2 2.2
医療・福祉	190 100.0	1 0.5	0 0.0	2 1.1	9 4.7	4 2.1	0 0.0	1 0.5	16 8.4	17 8.9
サービス業	189 100.0	2 1.1	0 0.0	3 1.6	11 5.8	4 2.1	1 0.5	0 0.0	5 2.6	10 5.3
その他業種	188 100.0	3 1.6	1 0.5	2 1.1	7 3.7	5 2.7	0 0.0	0 0.0	8 4.3	22 11.7

	ダイバーシティ経営企業100選	その他国の表彰・認定等	その他自治体の表彰・認定等	認定・表彰を受けたことはない
合計	6 0.4	72 4.9	201 13.8	1026 70.5
建設業	1 0.7	6 3.9	21 13.7	121 79.1
製造業	2 0.5	25 6.3	63 15.8	250 62.7
運輸業	0 0.0	10 8.9	13 11.6	86 76.8
卸売業	0 0.0	2 1.8	10 8.8	100 88.5
小売業	0 0.0	7 7.6	11 12.0	68 73.9
医療・福祉	1 0.5	8 4.2	26 13.7	127 66.8
サービス業	0 0.0	8 4.2	31 16.4	129 68.3
その他業種	1 0.5	6 3.2	25 13.3	132 70.2

Q25 表彰・認定等を受けたことによる効果 MA

	合計	新卒採用の応募が増加した	中途採用の応募が増加した	従業員の定着率が向上した	従業員の意欲・士気が向上した	生産性の向上、業務効率化の推進が進んだ	業務の質が向上した	職場環境・人間関係が改善された	従業員に働きやすい職場環境の整備に関する意識が広まった	顧客等とコミュニケーションがしやすくなった
合計	431	36	17	38	78	20	33	24	116	39
	100.0	8.4	3.9	8.8	18.1	4.6	7.7	5.6	26.9	9.0
建設業	32	1	1	2	6	0	0	1	8	0
	100.0	3.1	3.1	6.3	18.8	0.0	0.0	3.1	25.0	0.0
製造業	149	10	4	14	26	6	7	7	31	19
	100.0	6.7	2.7	9.4	17.4	4.0	4.7	4.7	20.8	12.8
運輸業	28	1	0	1	7	0	5	1	6	3
	100.0	3.6	0.0	3.6	25.0	0.0	17.9	3.6	21.4	10.7
卸売業	13	3	0	0	1	0	1	0	5	2
	100.0	23.1	0.0	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0	38.5	15.4
小売業	23	1	0	0	2	0	1	0	2	3
	100.0	4.3	0.0	0.0	8.7	0.0	4.3	0.0	8.7	13.0
医療・福祉	64	8	5	10	11	3	10	7	30	3
	100.0	12.5	7.8	15.6	17.2	4.7	15.6	10.9	46.9	4.7
サービス業	60	3	4	2	12	6	4	3	15	6
	100.0	5.0	6.7	3.3	20.0	10.0	6.7	5.0	25.0	10.0
その他業種	57	8	2	8	11	4	4	5	19	3
	100.0	14.0	3.5	14.0	19.3	7.0	7.0	8.8	33.3	5.3

	会社の知名度が向上した	商品・サービスの売上が向上した	入札で加えられる競争力が高まった	その他	特にない	分からない
合計	114	5	14	6	114	63
	26.5	1.2	3.2	1.4	26.5	14.6
建設業	6	0	8	0	10	5
	18.8	0.0	25.0	0.0	31.3	15.6
製造業	44	1	0	1	46	23
	29.5	0.7	0.0	0.7	30.9	15.4
運輸業	7	0	0	0	9	3
	25.0	0.0	0.0	0.0	32.1	10.7
卸売業	3	0	0	1	2	2
	23.1	0.0	0.0	7.7	15.4	15.4
小売業	2	1	1	0	5	7
	8.7	4.3	4.3	0.0	21.7	30.4
医療・福祉	16	2	0	0	12	9
	25.0	3.1	0.0	0.0	18.8	14.1
サービス業	19	1	5	2	12	9
	31.7	1.7	8.3	3.3	20.0	15.0
その他業種	15	0	0	2	18	4
	26.3	0.0	0.0	3.5	31.6	7.0

3. 本論の分析についての統計的検証

本文のグラフ（一部）について、差の検定を行った。結果は以下の通り。

○図表 0-2：【『10年以上前から実施』の割合】

	(a)評価・キャリア支援	(b)非正規キャリア支援	(c)WLB、女性活用	(d)その他の人材マネジメント
「従業員・顧客満足度重視」と「従業員満足度重視」	**			**
「従業員・顧客満足度重視」と「顧客満足度重視」				**
「従業員・顧客満足度重視」と「その他」	**	**	**	**

【『10年以上前+5年以上前から実施』の割合】

	(a)評価・キャリア支援	(b)非正規キャリア支援	(c)WLB、女性活用	(d)その他の人材マネジメント
「従業員・顧客満足度重視」と「従業員満足度重視」				**
「従業員・顧客満足度重視」と「顧客満足度重視」	**	**	**	**
「従業員・顧客満足度重視」と「その他」	**	**	**	**

**：5%水準、*：10%水準

○図表 0-4：経営方針別の差の検定（t検定）を行った結果、「従業員・顧客満足度重視」企業と他の企業との間には、いずれも5%水準で差があることが示された。

○図表 0-5：施策の実施状況別に差の検定（t検定）を行った結果、いずれも5%水準で差があることが示された。

○図表 0-10：雇用管理施策の実施状況による業績についての差の検定（t検定）結果の概要

【(a)評価・キャリア支援施策】

	売上高営業利益率の増減状況：10年前～5年前【増加傾向】	売上高営業利益率の増減状況：5年前～現在【増加傾向】	従業員数の水準：5年前【10年前に比べて増加】	従業員数の水準：現在【10年前に比べて増加】	売上高の水準：5年前【10年前に比べて増加】	売上高の水準：現在【10年前に比べて増加】
『10年以上前から実施』対『5年以上前から実施』						*
『10年以上前から実施』対『4年以内から実施』		**				*
『10年以上前から実施』対『実施していない』	**	**	*	**		**
『5年以上前から実施』対『4年以内から実施』		**				
『5年以上前から実施』対『実施していない』		**				
『4年以内から実施』対『実施していない』						

【(b)非正規キャリア支援】

	売上高営業利益率の増減状況：10年前～5年前【増加傾向】	売上高営業利益率の増減状況：5年前～現在【増加傾向】	従業員数の水準：5年前【10年前に比べて増加】	従業員数の水準：現在【10年前に比べて増加】	売上高の水準：5年前【10年前に比べて増加】	売上高の水準：現在【10年前に比べて増加】
『10年以上前から実施』と『5年以上前から実施』						
『10年以上前から実施』と『4年内から実施』						*
『10年以上前から実施』と『実施していない』			*			
『5年以上前から実施』と『4年内から実施』						
『5年以上前から実施』と『実施していない』	**		**	*		
『4年内から実施』と『実施していない』	*		**			**

【(c)WLB、女性活用】

	売上高営業利益率の増減状況：10年前～5年前【増加傾向】	売上高営業利益率の増減状況：5年前～現在【増加傾向】	従業員数の水準：5年前【10年前に比べて増加】	従業員数の水準：現在【10年前に比べて増加】	売上高の水準：5年前【10年前に比べて増加】	売上高の水準：現在【10年前に比べて増加】
『10年以上前から実施』と『5年以上前から実施』					**	**
『10年以上前から実施』と『4年内から実施』					**	**
『10年以上前から実施』と『実施していない』					**	**
『5年以上前から実施』と『4年内から実施』		**				
『5年以上前から実施』と『実施していない』		**	**		**	
『4年内から実施』と『実施していない』						

【(d)その他の人材マネジメント】

	売上高営業利益率の増減状況：10年前～5年前【増加傾向】	売上高営業利益率の増減状況：5年前～現在【増加傾向】	従業員数の水準：5年前【10年前に比べて増加】	従業員数の水準：現在【10年前に比べて増加】	売上高の水準：5年前【10年前に比べて増加】	売上高の水準：現在【10年前に比べて増加】
『10年以上前から実施』と『5年以上前から実施』		**	**			
『10年以上前から実施』と『4年内から実施』	**	**	**	**	**	*
『10年以上前から実施』と『実施していない』	**	**	**	**	**	
『5年以上前から実施』と『4年内から実施』			**		*	
『5年以上前から実施』と『実施していない』			**	**		
『4年内から実施』と『実施していない』						

**：5%水準、*：10%水準

○図表 0-11：雇用管理施策の実施状況による人材確保（正社員）についての差の検定（t検定）結果の概要

	(a)評価・キャリア支援	(b)非正規キャリア支援	(c)WLB、女性活用	(d)その他の人材マネジメント
『10年以上前から実施』と『5年以上前から実施』	**		**	**
『10年以上前から実施』と『4年以内から実施』	**	**	**	**
『10年以上前から実施』と『実施していない』	**		**	**
『5年以上前から実施』と『4年以内から実施』			**	**
『5年以上前から実施』と『実施していない』	*		**	**
『4年以内から実施』と『実施していない』			**	**

**：5%水準、*：10%水準

○図表 0-12：人事目標の達成度合いによる業績についての差の検定（t検定）結果の概要

	売上高営業利益率の増減状況：10年前～5年前【増加傾向】	売上高営業利益率の増減状況：5年前～現在【増加傾向】	従業員数の水準：5年前【10年前に比べて増加】	従業員数の水準：現在【10年前に比べて増加】	売上高の水準：5年前【10年前に比べて増加】	売上高の水準：現在【10年前に比べて増加】
『そう思う』と『分からない』						*
『そう思う』と『あまりそう思わない』		*				**
『そう思う』と『そう思わない』		*				**
『ややそう思う』と『分からない』	**			**	**	**
『ややそう思う』と『あまりそう思わない』	**	**		**		**
『ややそう思う』と『そう思わない』		**	*	**		**

**：5%水準、*：10%水準

○図表 0-13：人事目標の達成度合い別に「量（人数）・質ともに確保できている」とする割合の差の検定（t検定）を行った結果、いずれも5%水準で差があることが示された。

○図表 0-14：経営方針による業績についての差の検定（t検定）結果の概要

	売上高営業利益率の増減状況：10年前～5年前【増加傾向】	売上高営業利益率の増減状況：5年前～現在【増加傾向】	従業員数の水準：5年前【10年前に比べて増加】	従業員数の水準：現在【10年前に比べて増加】	売上高の水準：5年前【10年前に比べて増加】	売上高の水準：現在【10年前に比べて増加】
「従業員・顧客満足度重視」と「従業員満足度重視」		**				
「従業員・顧客満足度重視」と「顧客満足度重視」	*	*	**	**	**	**
「従業員・顧客満足度重視」と「その他」			**	**	**	**
「従業員満足度重視」と「顧客満足度重視」	**	**		*		**
「従業員満足度重視」と「その他」	**	**	**	**		**
「顧客満足度重視」と「その他」				**		

**：5%水準、*：10%水準

○図表 0-15

	「量(人数)・質ともに確保できている」とする割合
「従業員・顧客満足度重視」と「従業員満足度重視」	**
「従業員・顧客満足度重視」と「顧客満足度重視」	
「従業員・顧客満足度重視」と「その他」	**
「従業員満足度重視」と「顧客満足度重視」	
「従業員満足度重視」と「その他」	
「顧客満足度重視」と「その他」	

** : 5%水準、* : 10%水準

平成 27 年度「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」
報告書

平成 28 年 3 月 発行

厚生労働省 職業安定局 雇用政策課
〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2

< 調査委託先 >

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社