

第IV部
付属資料

--	--	--	--	--

--	--

新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査

ごあいさつ

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

この調査は、個人のキャリアデザインと、企業の人材マネジメントに対する従業員の評価を明らかにし、より良い人材マネジメントを提案することを主な目的に、全国の従業員数 200 人以上の企業 1,200 社の従業員の方を対象として、独立行政法人労働政策研究・研修機構が調査委託業者に委託して実施するものです。ご回答につきましては、政策研究という観点から分析し、その結果は今後の厚生労働行政を行う上での基礎資料として活用させていただきます。

本調査は匿名調査であり、ご回答頂きました内容は厳密な管理のもとにすべて統計的に処理し、貴社名、個人名が他に漏れることは一切ございませんこととお約束致します。ご多忙のことと存じますが、調査にご協力いただきますようお願い申し上げます。 敬具

平成 17 年 2 月

独立行政法人
労働政策研究・研修機構 企業と雇用研究担当
研究員 立道 信吾

<記入上のお願い>

- ・調査内容は、特段の記載がない限り 2005 年 2 月 1 日現在の状況についてご記入ください。
- ・「1 つだけ○」「いくつでも○」など、調査票に書いてある指示をお読みになりながら、該当する番号に○印、または該当する数字をご記入ください。
- ・出来る限りご記入いただき、空欄があっても結構ですのでご返送ください。
- ・ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒（切手不要）にて 2005 年 2 月 21 日（月）までにご投函ください。
- ・調査についてご不明な点がありましたら、下記までお問い合わせください。

調査実施一般

(株)調査委託業者

〒***-**** 東京都**区***

TEL:0120-***-*** (フリーダイヤル) 担当：担当者名

調査内容

労働政策研究・研修機構 企業と雇用研究担当：藤本、立道（たつみち）、中村

TEL:03-5991-5153/FAX:03-3594-1114/E-mail:shingot@jil.go.jp



I あなたご自身についてお答えください。

F 1 性別をお答えください。(1つだけ○)

1 男性	2 女性
------	------

F 2 年齢をお答えください。

<input type="text"/>	歳
----------------------	---

F 3 あなたの最終学歴をお答えください。(1つだけ○)

1 中学又は高校	4 大学(中退含む)
2 専修学校・各種学校	5 大学院(中退含む)
3 高専・短大	

F 4 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。

<input type="text"/>	年
----------------------	---

F 5 あなたのこれまでの転職回数をお答えください。(1つだけ○)

1 転職はしていない	4 3回
2 1回	5 4回以上
3 2回	

F 6 あなたのご自身の年収について税込みでお答えください。

あなたの主な仕事の年収(税込)

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

 万円

F 7 あなたの現在の a. ご所属部門、b. 職種、c. 役職等についてお答えください。

a. ご所属部門

1 総務、広報、管理部門	7 情報処理・情報システム部門
2 経理・会計・財務部門	8 商品開発・マーケティング部門
3 人事・労務部門	9 法務・知財部門
4 営業部門	10 物流・倉庫部門
5 情報処理・情報システム部門	11 その他(具体的な部門名:)
6 研究開発・設計・技術部門	

b. 職 種（1つだけ○）

1 専門的・技術的な仕事 (技術的、専門的性質の仕事。建築・測量技術者、プログラマーなど。)	6 保安の仕事 (警備員、ガードマン、監視員など。)
2 管理的な仕事 (組織の管理的仕事。部長、課長など。)	7 運輸・通信の仕事
3 事務の仕事	8 技能工・生産工程の仕事
4 販売の仕事	9 労務作業等の仕事
5 サービスの仕事 (個人に対するサービス、管理サービス、その他サービス。理容師、旅行添乗員など。)	10 その他(具体的に:)

c. 役 職（1つだけ○） 役職についてから現在までの年数を（ ）内にご記入下さい。

1 役員 () 年	4 係長クラス () 年
2 部長クラス () 年	5 役職はない
3 課長クラス () 年	

F 8 2004年6月頃の週平均の労働時間、勤務日数についてお答えください。

a. 週平均の労働時間（残業も含む。通勤時間は含めない。） 時間/週

b. 週平均の勤務日数 日/週

II あなた自身のキャリアやキャリアに関する考え方について

問1 あなたの今後のキャリアについて最も近いと考えられるものを1つ選んで○をつけてください。

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | 今の会社ですっと定年まで働き続けられる |
| 2 | 定年までに
出向や転籍などがある |
| 3 | いずれは他社への
転職を考えている |
| 4 | いずれは独立を
考えている |
| 5 | わからない |

問2 あなたは今後どのようなキャリアを築いていこうと考えていますか。1つだけ選んで○をつけてください。

- | | |
|---|--|
| 1 | いろいろな業務を経験し、 <u>管理者</u> として能力を発揮したい |
| 2 | 自分の専門能力や特殊能力を活かして、 <u>専門職</u> として活躍したい |
| 3 | 地位や仕事にとらわれずに定年まで勤めたい |
| 4 | 特に希望はない |

問3 あなたは、どのような方法でキャリア形成をしようと思っ
ていますか。最もあてはまるものを1つ選
んで○をつけてください。

- 1 転職せずに一つの会社に定年まで勤め続けながらキャリアを築く
- 2 必要があれば転職しながらキャリアを築く
- 3 資格を取ることによってキャリアを築く
- 4 わからない

問4 あなたが仮に転職をするとしたら、以下にあげるど
のような条件を重視して転職しますか。最も重視
するものを1つだけ選んで○をつけてください。

- 1 今の会社よりも高い賃金
- 2 今の会社よりも短い労働時間
- 3 今の会社よりもやりがいのある仕事
- 4 今の会社よりも良い人間関係
- 5 今の会社よりも知名度が高かったり規模の大きな会社
- 6 今の会社よりも将来性のある会社
- 7 今の会社よりも学ぶことの多い会社
- 8 今の会社以外ならどこでも良い
- 9 わからない、特になし

問5 あなたが現在お勤めの会社で身につけた技術や知識などの職務能力は、もしも同じような職務を同業
他社で担当すると仮定した場合、他社ではどの程度通用するとお考えになっていますか。あてはまる
ものを1つだけ選んで○をつけてください。

- 1 ほぼ全て他社でも通用する
- 2 7～8割程度は他社では通用する
- 3 半分程度は他社では通用する
- 4 ごく一部しか他社では通用しない
- 5 全く他社では通用しない
- 6 わからない

Ⅲ あなたの会社の人材育成やキャリア管理に関する意識

問6 最近3年間に限った場合、あなたの会社の長期安定雇用に関する考え方は、以下のうち、どれが最も
近いと考えますか。1つだけ選んで○をつけてください。

- 1 今の会社は、長期安定雇用をできるだけ多くの社員を対象に維持していく方針である
- 2 今の会社は、対象者を限定して長期安定雇用を維持していく方針である
- 3 今の会社では、長期安定雇用は経営上の優先課題ではない
- 4 わからない

問7 最近3年間のあなたがお勤めの会社の社員教育の方針について、どのように感じていますか。a～eのそれぞれの項目についてあてはまる選択肢を1つずつ選んで○をしてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ばい	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.その時々での現場での業務経験を通じて社員の教育訓練を行うことを重視している	1	2	3	4	5	6
b.会社内における計画的な長期のキャリア形成を通じて教育訓練することを重視している。	1	2	3	4	5	6
c.仕事を離れた教育訓練（研修や勉強会など）を重視している	1	2	3	4	5	6
d.社員が自分で学校などに通ったり、自己啓発を通じて自分で能力開発を行うことを重視している。	1	2	3	4	5	6
e.今の会社は、社員教育には全く関心が無い	1	2	3	4	5	6

問8 最近3年間の社員教育の対象者を選択する方法について、該当するのは次にあげる選択肢のうちどれですか。あてはまるものをいくつでも選んで○をつけてください。

- | | |
|---|--|
| 1 | 全社員に均等に社員教育の機会を提供している |
| 2 | 正社員には均等に社員教育の機会を提供している |
| 3 | 中核的な役割を担う一部の正社員に限定して社員教育の機会を提供している |
| 4 | 非正社員（契約社員、パート、アルバイト社員）にも社員教育の機会を提供している |
| 5 | 今の会社では、社員教育はほとんど行われていない |
| 6 | わからない |

問9 最近3年間の社員のキャリア形成の方針について、以下にあげる変化がありましたか。a～fのそれぞれの項目についてあてはまる選択肢を1つずつ選んで○をしてください。

	1 そ う 思 う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ばい	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.異動の間隔が短くなってきた	1	2	3	4	5	6
b.自分の希望する仕事に自由に移動できるようになってきた	1	2	3	4	5	6
c.課長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきた	1	2	3	4	5	6
d.部長クラスに昇進する者の年齢が若くなってきた	1	2	3	4	5	6
e.下の役職から上位の役職へ昇進する間隔が短くなってきた	1	2	3	4	5	6
f.職能資格制度などで上の資格に上がる期間が短くなってきた	1	2	3	4	5	6

IV 人材マネジメントに関する一般的な意識について

問 10 あなたは、以下にあげる人事管理の仕組みについてどのように考えていますか。あてはまるものをそれぞれ1つだけ選んで○をつけてください。

(1) 原則として定年まで勤め続けられる雇用関係

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(2) 期間を限定した雇用関係

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(3) 年齢、勤続に応じて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(4) 個人の仕事の成果に基づいて評価や処遇が決まる仕組みの人事管理

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(5) 職務の経験や仕事の能力の評価に基づいて処遇が決まる仕組みの人事管理

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(6) 処遇の決定にあたって、従業員の企業外での評価や“市場価値”が大きく影響を及ぼす仕組みの人事管理

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(7) 従業員の能力開発やキャリア形成は従業員本人が考えることとして、企業はあまり関与しない人事管理

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

(8) 正社員以外の派遣社員、契約社員、パート・アルバイト社員などの非正社員が職場に増えることに関して

- | | |
|---|---------------|
| 1 | 賛成である |
| 2 | どちらかと言えば賛成である |
| 3 | どちらとも言えない |
| 4 | どちらかといえば反対である |
| 5 | 反対である |

問 11 以下の a~c のいわゆる成果給（賃金のうち業績や成果が反映される部分）に対する考え方についてあなたはどのようにお考えですか。a~c のそれぞれについてあてはまる選択肢を1つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.成果給は個人の業績のみで決めるべきである	1	2	3	4	5	6
b.成果給は部門やチームの業績を反映すべきである	1	2	3	4	5	6
c.成果給は会社全体の業績を反映すべきである	1	2	3	4	5	6

V あなたの会社の人事管理やあなたの処遇に対する意識について

問 12 あなたの賃金や会社の賃金制度は3年前と比べてどのように変化しましたか。また、その変化についてどう思いますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

a. 個人の成果や業績による賃金の変化

1 業績が反映されて高くなった	3 ほとんど変化していない
2 業績が反映されて低くなった	4 3年前には今の会社にいなかった

b. 昇進や昇格（降格）による賃金の変化

1 昇進や昇格によって高くなった	3 ほとんど変化していない
2 降格等で低くなった	4 3年前には今の会社にいなかった

c. 会社の業績の変化による賃金の変化

1 会社の業績が向上し、高くなった	3 会社の業績に関わらず、ほとんど変化していない
2 会社の業績が悪化し、低くなった	4 3年前には今の会社にいなかった

d. 賃金格差（勤続年数の近い従業員間での）

1 勤続年数が近い従業員間での格差が拡大した	3 ほとんど変化していない
2 勤続年数が近い従業員間での格差が縮小した	4 3年前には今の会社にいなかった

e. 賃金格差（勤続年数が異なる従業員間での）

1 勤続年数が異なる従業員間での格差が拡大した	3 ほとんど変化していない
2 勤続年数が異なる従業員間での格差が縮小した	4 3年前には今の会社にいなかった

f. 3年前と比較した場合の現在の賃金についての満足度

1 満足している	4 どちらかといえば満足していない
2 どちらかといえば満足している	5 満足していない
3 どちらともいえない	6 3年前には今の会社にいなかった

問 13 あなた自身の年収のうち、個人の成果や業績で賃金変動する部分について、あなた自身の成果・業績の良かった年と悪かった年でどの程度額が異なりましたか。最近5年間で、平均を100とした場合、①業績の良かった年と②業績の悪かった年についてどの程度異なるか指数でお答えください。
 (例：良かった年が平均よりも1割多かった時→110 平均よりも3割少なかった時→70)

① 業績の良かった年

② 業績の悪かった年

問 14 あなたの会社における処遇において、①年齢や勤続年数、②個人の能力、③個人の業績・成果の3つにポイントを分けたとすると、それぞれどの程度の割合で自分の処遇が決定されているとお考えですか。合計で10割になるように3つのポイントの割合を空欄に記入してください。

①年齢や勤続	②個人の能力	③業績・成果	合計
<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 30px;" type="text"/>	=10割

問 15 あなたと同じ程度の職位の同僚と比べて、①どの程度の給与（年収）の格差であればあなた自身は適当であるとお考えですか。また、②あなた自身がとても受け容れられないと感じになる限界の格差（受容の限界の格差）はどの程度ですか。平均的な人を100とした時に、最高（100以上）、最低（100未満）のレベルを指数でお答えください。

①適当だと考える年収格差	最低： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
②受容の限界の格差	最低： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>

問 16 あなたの現在の仕事と成果との関係について、以下の a～e の項目ごとにあなた自身はどのように考えていますか。あてはまる選択肢をそれぞれ1つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.自分の仕事の成果は、他の人の成果に大きく依存する仕事だ	1	2	3	4	5	6
b.自分の仕事は、成果の測定が困難だ	1	2	3	4	5	6
c.自分の仕事では、数値的な成果目標を設定するのが難しい	1	2	3	4	5	6
d.自分の仕事は、努力がすぐに成果に結びつかない	1	2	3	4	5	6
e.自分の仕事は、成果を上げるのが困難である	1	2	3	4	5	6

問 17 3年前と比べて、あなた自身に対する処遇や評価に関する納得感、公平感は変化しましたか。それぞれについてあてはまるもの1つに○をつけてください。

	高 ま っ た	変 わ ら な い	低 下 し た	今 の 会 社 に は な か っ た	3 年 前 に は
設定された目標への納得感	1	2	3	4	
仕事の成果や能力の評価に関する公平感	1	2	3		
評価の賃金・賞与への反映に対する納得感	1	2	3		
目標達成に向けた努力への評価に対する納得感	1	2	3		
周りの人の評価や処遇と比べた場合の自分の評価や処遇に対する納得感	1	2	3		
企業外部でのあなたの評価と比べた場合の社内の評価や処遇に対する納得感	1	2	3		

問 18 あなたは最近3年間で、自分の人事処遇を巡って苦情を言った（直接ならびにメールや手紙など間接的な手段も含む）経験はありますか。以下のあてはまるもの全てに○をつけてください。

- 1 苦情を言った経験はない
- 2 会社の苦情処理制度を利用して苦情を言った
- 3 直属の上司（課長レベル）に苦情を言った
- 4 直属の上司（部長レベル）に苦情を言った
- 5 所属する部門長・事業ユニットの長に苦情を言った
- 6 人事部門に苦情を言った
- 7 経営者、役員など経営陣に苦情を言った
- 8 労働組合に苦情を言った
- 9 その他の人に苦情を言った（具体的に： _____）

↓
付問 苦情を言った結果その問題は解決しましたか。

- 1 はい
- 2 いいえ

注) 以下では、あなたの会社で行われている人材マネジメントにおける評価のうち、仕事の成果を評価し、処遇に反映させるいわゆる「成果主義人事制度」を「成果主義」と表現しています。

問 19 あなたの会社では「成果主義」人事制度が導入されていますか。

- 1 はい
2 いいえ → 問 22 へ進んでください。

問 20 あなたの会社で導入されている成果主義に関する以下の項目についてあなた自身はどのように考えていますか。以下の a~h についてあてはまる選択肢をそれぞれ 1 つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.成果主義は個人の成果が処遇に反映される良い制度だ	1	2	3	4	5	6
b.成果主義は公平な人事制度だ	1	2	3	4	5	6
c.成果主義は個人のやる気を引き出す制度だ	1	2	3	4	5	6
d.成果主義は職場のチームワークを乱す制度だ	1	2	3	4	5	6
e.成果主義は会社全体の業績を向上させる制度だ	1	2	3	4	5	6
f.成果主義は人件費削減のための制度だ	1	2	3	4	5	6
g.今の会社で導入している成果主義は成功している	1	2	3	4	5	6
h.現在の経営環境に照らして成果主義の導入は適切だ	1	2	3	4	5	6

問 21 あなたの会社で成果主義を運用していく上で、以下の a~h の問題について、あなたはどのように考えていますか。あてはまる選択肢をそれぞれ 1 つずつ選んで○をつけてください。

	1 そ う 思 う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.評価の制度や手続きが複雑になりすぎている	1	2	3	4	5	6
b.管理部門など、成果の測定が困難な部署がある	1	2	3	4	5	6
c.業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る	1	2	3	4	5	6
d.個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる	1	2	3	4	5	6
e.評価者によって、従業員の評価がばらつく	1	2	3	4	5	6
f.従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない	1	2	3	4	5	6
g.仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない	1	2	3	4	5	6
h.その他の課題（具体的に：_____）	1	2	3	4	5	6

VI 最近の職場の変化について

問22 最近3年間のあなたの仕事や職場において、以下のa~xの項目について変化がありましたか。あてはまる選択肢をそれぞれ1つずつ選んで○をしてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ う か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ う か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	1	2	3	4	5	6
b.社内における意思決定のスピードが上がった	1	2	3	4	5	6
c.これまでの知識や経験が役に立たなくなった	1	2	3	4	5	6
d.自分の目標がより明確になった	1	2	3	4	5	6
e.仕事の進め方において社員の裁量が増大した	1	2	3	4	5	6
f.個人の目標設定における裁量が増大した	1	2	3	4	5	6
g.自分の業績達成を強く意識するようになった	1	2	3	4	5	6
h.進捗管理が厳しくなった	1	2	3	4	5	6
i.ノルマがきつくなった	1	2	3	4	5	6
j.会社全体の業績に対する意識が高まった	1	2	3	4	5	6
k.努力が報われるという意識が高まった	1	2	3	4	5	6
l.新しい課題に取り組む意欲が高まった	1	2	3	4	5	6
m.社員の間での競争意識が高まった	1	2	3	4	5	6
n.昇進の機会が減った	1	2	3	4	5	6
o.良い仕事をする職場の仲間から高く評価されるようになった	1	2	3	4	5	6
p.仕事に必要な知識の習得に励むようになった	1	2	3	4	5	6
q.若年層の育成に手が回らなくなった	1	2	3	4	5	6
r.職場で協力し合う雰囲気がなくなった	1	2	3	4	5	6
s.仕事のできる人に仕事が集中するようになった	1	2	3	4	5	6
t.残業が増えるなど、労働時間が増加した	1	2	3	4	5	6
u.精神的ストレスが増加した	1	2	3	4	5	6
v.雇用の安定は期待できなくなった	1	2	3	4	5	6
w.自己都合で離職する社員が増加した	1	2	3	4	5	6
x.転職を意識するようになった	1	2	3	4	5	6

※ 3年前には今の会社にいなかった方は左の空欄のボックスにチェックを入れてください。

問 23 あなたの現在の職場で正社員以外の①派遣社員、②パート・アルバイト社員、③契約社員などが働いていることに関して、それぞれの方はあなたにとってどのような位置づけですか。以下の a～e の項目ごとにそれぞれ「1 はい」、「2 いいえ」でお答えください。該当者がいない場合は3に○をつけてください。

	①派遣社員			②パート・アルバイト			③契約社員		
	1 はい	2 いいえ	3 該当者がいない	1 はい	2 いいえ	3 該当者がいない	1 はい	2 いいえ	3 該当者がいない
a. 自分の代理として仕事ができる	1	2	3	1	2	3	1	2	3
b. 自分の仕事のサポートができる	1	2		1	2		1	2	
c. 常時、職場に不可欠な存在	1	2		1	2		1	2	
d. 繁忙期には不可欠な存在	1	2		1	2		1	2	
e. 職場の和を乱す存在	1	2		1	2		1	2	

VII あなたがお勤めの会社に関する意識

問24 あなたの会社では、経営に関する重要な意思決定は、通常どのような形でおこなわれますか。あてはまるもの1つに○をしてください。

- | | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|
| 1 | トップダウン的 | 4 | どちらかといえばボトムアップ的 |
| 2 | どちらかといえばトップダウン的 | 5 | ボトムアップ的 |
| 3 | どちらともいえない | | |

問 25 最近3年間を振り返ってみて、あなたの会社に対する気持ちはどのように変化しましたか。a～eの選択肢のそれぞれについて変化の度合いをお答えください（○はそれぞれ1つずつ）。

	あてはまる 度合いが 高まった	特に変化は ない	あてはまる 度合いが 低くなった
a. 今の会社は、業績が悪化したとしても従業員のために誠意を尽くしてくれる	1	2	3
b. 今の会社では従業員の意向を反映した経営が行われている	1	2	3
c. 今の会社の経営者は信頼されている	1	2	3
d. 今の会社では、いつも従業員が大切にされている	1	2	3
e. 今の会社では、従業員が自由に発言できる雰囲気がある	1	2	3

問 26 最近の3年間を考えて、あなたの会社の経営者が受け取る報酬についてどのようにお考えですか。

- | | |
|---|----------|
| 1 | 低すぎる |
| 2 | 妥当な水準である |
| 3 | 高すぎる |
| 4 | わからない |

問 27 あなたの会社において経営に対して最も大きな発言力を持っているのは誰ですか。①3年前と②現在について、最も大きな発言力を持っている(いた)とあなたがお考えになる選択肢を1つずつ選んで空欄に番号を記入してください。

番号		
1	国内の機関投資家	①3年前
2	個人投資家(一般株主)	
3	外国人投資家	②現在
4	社長などの会社の経営陣	
5	取締役会	
6	メインバンクなどの主要取引銀行	
7	親企業やグループ企業	
8	部課長層などの管理職	
9	労働組合や従業員の代表	
10	その他(具体的に: _____, _____)	

問 28 労働条件の大幅な変更を伴うような人事制度の改定があった時に、労働組合にあなたはどのような期待をしますか。あてはまるものをいくつでも選んで○をつけてください。

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1 | 労働組合は積極的に制度改定に関与し、経営側に意見すべき |
| 2 | 労働組合は労働条件が変わる個々の従業員に対してもっとケアすべき |
| 3 | 労働組合は人事制度の改定には中立的であるべき |
| 4 | わからない |
| 5 | 今の会社には労働組合はない |

問 29 あなたの会社の株主に対してあなたはどのような考えを持っていますか。a～f のそれぞれについて、あなたの考えに最も近いものを1つずつ選んで○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら か と 思 い え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら か と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.株式会社である以上、株主利益を高めることは認めるべきである	1	2	3	4	5	6
b.雇用の安定など、従業員の利益を脅かす存在である	1	2	3	4	5	6
c.株主は経営に介入すべきではない	1	2	3	4	5	6
d.株主は経営者をもっと強く監督すべきである	1	2	3	4	5	6
e.従業員は経営をもっと強く監視すべきである	1	2	3	4	5	6
f.その他株主への意見（具体的に：)	1	2	3	4	5	6

VIII あなたの職業と生活の満足度と職業に対するコミットメントに関して

問 30 あなたの現在の職業生活において、以下の a～s の各項目についてそれぞれどの程度満足していますか。あてはまる選択肢をそれぞれ1つずつ選んで○をつけてください。

	満 足 し て い る	ど ち ら か と い え ば 満 足 し て い る	ど ち ら と も い え な い	満 足 し て い な い ど ち ら か と い え ば	満 足 し て い な い
a. 仕事全体	1	2	3	4	5
b. 個人の仕事の裁量	1	2	3	4	5
c. 賃金	1	2	3	4	5
d. 休日・休暇	1	2	3	4	5
e. 仕事の内容	1	2	3	4	5
f. 仕事の量	1	2	3	4	5
g. 職位	1	2	3	4	5
h. 職場の人間関係	1	2	3	4	5
i. 研修・教育訓練の機会	1	2	3	4	5
j. 昇進の見込み	1	2	3	4	5
k. 雇用の安定性	1	2	3	4	5
l. あなたに対する評価・処遇	1	2	3	4	5
m. 就業形態（現在の正社員としての就業について）	1	2	3	4	5
n. 仕事と生活のバランス	1	2	3	4	5
o. 職場環境（作業環境等）	1	2	3	4	5
p. 福利厚生	1	2	3	4	5
q. 通勤時間	1	2	3	4	5
r. 会社の将来性	1	2	3	4	5
s. 会社の社会的評価	1	2	3	4	5

問31 あなたは、仕事や会社に対してどのように感じていますか。以下のa～iまでについてもっとも近いと思われる選択肢にそれぞれ1つずつ○をつけてください。

	1 そう 思う	2 ど ち ら そ か う と 思 い う え ば	3 ど ち ら と も い え な い	4 ど ち ら そ か う と 思 い わ え な ば い	5 そ う 思 わ な い	6 わ か ら な い
a.あなたは自分の得ている給与や処遇があなたの成果に見合った公平・公正なものなので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
b.あなたは仕事を通して自分が成長できるので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
c.あなたはやりがいのある仕事に恵まれているので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
d.あなたは社会的評価が高いのでこの会社に働き続けたいと思っていますか。	1	2	3	4	5	6
e.あなたは昇進の見込みが高いので、この会社で働き続けたいと思っていますか	1	2	3	4	5	6
f.あなたは、会社に尽くそうという気持ちが人一倍強いですか	1	2	3	4	5	6
g.あなたは、会社にとって本当に必要なことであれば、どんな仕事でも、またどんな勤務地でもがんばりますか	1	2	3	4	5	6
h.あなたは、会社の評判や業績が自分のように気になりますか	1	2	3	4	5	6
i.この会社の理念や価値観は、あなた自身にとっても大切ですか	1	2	3	4	5	6

あなたのお勤めの会社の人事管理に対するお考えや、最近の企業の人事管理一般(成果主義、職務給、外部人材の活用等)に関するお考え等がございましたら、空欄にご自由に記入してください。

質問は以上です。最後までご協力いただきありがとうございました。

ご返送いただきましたご回答は、個人情報漏洩しないように厳密に管理した上で、統計的に処理し、分析いたします。分析の結果は、(独)労働政策研究・研修機構から研究成果物として発表されます。時期は平成17年8月頃の予定ですが、それ以降、ホームページ(URL:<http://www.jil.go.jp>)から研究報告書をダウンロードすること(PDF形式)が可能です。

整理番号

--	--	--	--	--

企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査

ご記入にあたってのお願い

1. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、回答が他にもれることはありませんので、ありのままを記入して下さい。
2. ご回答は、
・あてはまる番号に○印をつけていただくもの
・ や () に具体的にご記入いただくもの
があります。
3. ご回答の内容によって、次の設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、指示に従ってお進み下さい。
4. 特にことわりのない場合、調査の回答時点は、**2004年9月1日現在**でお答え下さい。
5. この調査は、**企業**を単位として行っています。従って、**本社事業所だけでなく、支店、出張所、営業所等を含めた会社全体について**お答え下さい。
6. 特にことわりのない限り、**企業グループ全体ではなく貴社のみの状況について**お答えください。
7. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、**到着後10日以内**にご投函下さい。
8. 調査結果をご希望の方には、まとまり次第、結果の要約を無料で送付致しますので、この調査票の最終ページの記入欄に、必要事項を記入して下さい。
9. **労働政策研究・研修機構とは・・・**（ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>）
厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動・国際交流活動、労働問題についての情報収集・提供などの活動を行っております。
10. この調査につき、ご不明な点がありましたら下記にお問い合わせ下さい。

【内容・回答方法等についてのお問い合わせ】

調査担当の調査機関名

調査担当部署名

TEL: 03-****-****

FAX: 03-****-****

担当:

【調査の趣旨・目的についてのお問い合わせ】

(独) 労働政策研究・研修機構

企業と雇用研究担当

TEL: 03-****-5153

FAX: 03-****-1114

e-mail: ****@jil.go.jp

URL: <http://www.jil.go.jp>

担当: 藤本、立道、中村

I. 人材マネジメントについて

以下では人材マネジメントの概況についておうかがいします。

【人事労務管理の方針について】

問1 貴社では、過去5年間、人材マネジメントをおこなう上で、どのような点を重視してきましたか。あてはまるものすべてに○をしてください。

注：設立5年未満の企業の方は、「設立後、現在まで」の状況についてお答え下さい。また、この後の質問でも「過去5年間」についてたびたびたずねていますが、同様の要領でお答え下さい。

1	新規学卒者の定期採用
2	非正社員、外部人材（派遣・請負など）の活用
3	人件費の柔軟化
4	仕事の成果や結果により、従業員の処遇や評価に差をつけること
5	従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施
6	一部の従業員を対象とした、選抜的な教育訓練の実施
7	同期入社社員の昇進・昇格に差をつける時期の早期化
8	管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別
9	部課長層の人数削減
10	経営幹部育成のための特別なプログラムの実施
11	CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）などによる従業員のキャリア開発支援
12	従業員が仕事と育児・介護を両立できるために環境を整備すること
13	従業員の精神的衛生（メンタルヘルス）への配慮
14	女性管理職の育成・登用
15	法定の障害者雇用率（1.8%）の達成
16	労働組合や従業員代表と経営トップとのコミュニケーション
17	経営目標や経営理念の社員への伝達
18	その他（具体的に： _____)

【長期安定雇用慣行に対する考え方】

問2 貴社では正社員の長期安定雇用について、どのようにお考えですか。あてはまるもの1つに○をしてください。

1	長期安定雇用は、今後もできるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい
2	長期安定雇用は、対象者を限定したうえで維持していきたい
3	長期安定雇用の維持は、経営における優先的な課題ではない

【人材ポートフォリオについて】

問3 貴社の正社員の中に、次の①～④で例示されているような人材グループに該当する者がいる場合、こうした人材の雇用に関して、将来的にどのような見通しをお持ちですか。「今後の人数の増減」、「今後最も力を入れていきたい確保の方法」のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をしてください。

	今後の人数の増減 (1つに○)	今後最も力を入れていきたい確保の方法 (1つに○)
①経理、法務、財務、研究開発など、特定の領域の専門家と呼べる人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 () 6. わからない 7. 該当する人材がない
②事務・管理部門で、もっぱら定型的業務に従事する人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 () 6. わからない 7. 該当する人材がない
③生産現場などで、高度な技能を発揮する人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 () 6. わからない 7. 該当する人材がない
④生産現場などで、もっぱら定型的業務に従事する人材	1. 増やす 2. 現状維持 3. 減らす 4. わからない 5. 該当する人材がない	1. 新卒正社員の採用 2. 正社員の中途採用 3. 有期契約社員の採用 4. 派遣やアウトソースの活用 5. その他 () 6. わからない 7. 該当する人材がない

【非正規社員の役割について】

問4 貴社の基幹事業において、a～cのそれぞれの人材グループが現在果たしている役割について、あてはまるものすべてに○をしてください。

	①人件費削減のために不可欠な存在	②一定以上の技能や知識などを有している点で不可欠な存在	③正社員の仕事も代替可能な存在	④予期しない雇用量的変動や短期的な必要に応じるといふ点で不可欠な存在	⑤該当者がいない
a. パート・アルバイト	1	2	3	4	5
b. 契約社員	1	2	3	4	5
c. 派遣社員	1	2	3	4	5

【評価制度について】

問5 貴社では、従業員の評価に関して、どのような施策を実施していますか。あてはまるものすべてに○をしてください。

1	人事考課制度	6	考課者訓練
2	目標管理制度	7	評価に関する苦情処理制度
3	コンピテンシー（行動評価）の活用	8	360度評価などの多面的評価制度
4	評価結果の本人への開示	9	評価結果の分布規制
5	評価結果の全社員への公表	10	絶対評価

【賃金制度の改革について】

問6 貴社では過去5年間、下記のような賃金制度の改革を実施しましたか。また、今後どのような改革を実施する予定ですか。①基本給、②賞与などのそれぞれについて、あてはまるものすべてに○をしてください。

①基本給に関して

	a. 過去5年間、実施したもの (すべてに○)	b. 今後実施する予定のもの (すべてに○)
年俸制の導入	1	1
定期昇給の縮小・廃止	2	2
年齢給の縮小・廃止	3	3
昇給幅の拡大	4	4
業績給・成果給の導入	5	5
職務給・役割給などの導入	6	6
能力給部分の拡大	7	7
市場の賃金水準や相場との連動を強化	8	8
家族手当等の生活手当の基本給組み入れ	9	9
退職金の基本給組み入れ	10	10

②賞与などに関して

	a. 過去5年間、実施したもの (すべてに○)	b. 今後実施する予定のもの (すべてに○)
個人業績と連動する部分の拡大	1	1
事業部など部門別業績賞与の導入	2	2
プロジェクト成功報酬など一時金・報奨金制度の導入・拡大	3	3
企業業績と賞与の連動を強化	4	4
ストックオプションの導入	5	5

問11 貴社で成果主義人事制度を運用していく上で、課題と考えられているのはどのような点ですか。主なものを3つまで選んで○をしてください。

1	評価の制度や手続きが複雑になりすぎている
2	管理部門など、成果の測定が困難な部署がある
3	業績の良い部門とそうでない部門で、従業員の評価に大きな差が出る
4	個人の目標が重視され、部門や会社全体の目標が意識されにくくなる
5	評価者によって、従業員の評価がばらつく
6	従業員が、成果の出にくい仕事に取り組まない
7	仕事の進め方や、取り組み姿勢等プロセスが評価されない
8	その他（具体的に： _____)
9	特に課題はない

【賃金格差について】

問12 (1) 貴社では、同一部門・課長レベルの正社員の間で、年収においてどのくらいの格差をつけていますか。①制度上ありうる年収格差と、②実際の年収格差について、平均的な水準を100としたとき、最低・最高のレベルが、おおよそどの程度になるか、指数でお答え下さい。

①制度上ありうる年収格差	最低： <input type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input type="text"/>
②実際の年収格差	最低： <input type="text"/> ← 平均：100 → 最高： <input type="text"/>

(2) 同一部門・課長レベルの正社員の、実際の年収格差は、過去5年間でどのように変化していますか。

- 1 広がった 2 変わらない 3 縮まった

【今後の賃金について】

問13 貴社では、課長レベルの正社員の年収について、今後どのようにしていこうとお考えですか。
a～dのそれぞれの項目について、あてはまる番号を1つ選び○をつけてください。

	拡大する	現状維持	縮小する
a. 個人業績に応じて変動する部分	1	2	3
b. 部門業績に応じて変動する部分	1	2	3
c. 会社業績に応じて変動する部分	1	2	3
d. 社員間の賃金格差	1	2	3

【従業員のキャリア・配置について】

問14 下記にあげる項目のうち、貴社で現在実施している施策すべてに○をして下さい。また、今後も継続あるいは新たに始める予定の施策すべてに○をして下さい。

	a. 現在実施している (すべてに○)	b. 今後も継続あるいは新たに始める予定である (すべてに○)
年齢や勤続にしばられない部課長層への登用	1	1
経営幹部層の外部からの採用	2	2
降格人事	3	3
昇進競争における敗者復活	4	4
自己申告・社内公募など従業員の意向に配慮した異動	5	5
部課長など管理職の中途採用	6	6
高度な専門的知識をもつ人材の期限付き雇用	7	7
子会社や関連会社の経営を強化するための出向・転籍	8	8
一度離職した従業員を正社員として再雇用	9	9
定年以降の従業員の雇用継続・再雇用	10	10
非正社員の正社員への登用	11	11

【人材マネジメントの位置づけについて】

問15 貴社では、人事機能や人事部門が、社内でのどのように位置づけられていますか。以下のうち、貴社にあてはまると思われるものすべてに○をしてください。

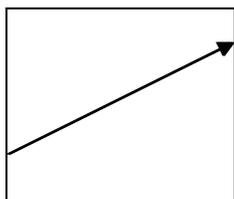
1	主に、人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう、求められている
2	経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策を開発することを求められている
3	長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムを開発することを求められている
4	経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている

II. 貴社の経営全般について

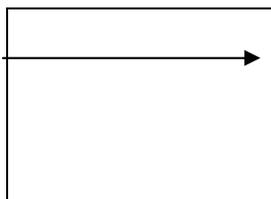
【近年の業況】

問16 過去5年間の貴社の業況は、次のどれにあたりますか。あてはまるもの1つに○をして下さい。

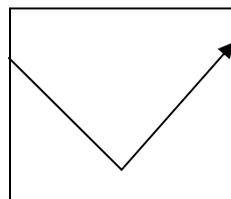
1 上昇傾向



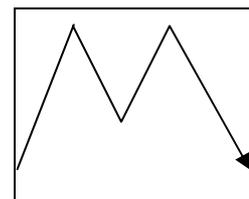
2 高位安定



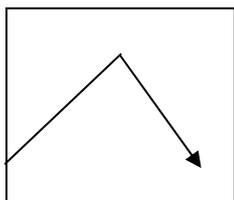
3 下降後、上昇



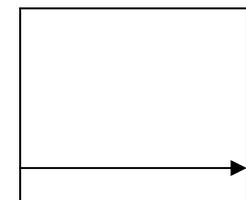
4 上下の変動大



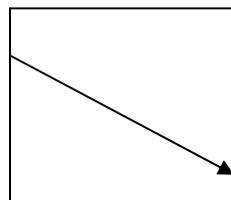
5 上昇後、下降



6 低位安定



7 下降傾向



【他社業績との比較】

問17 次にあげる項目について、同業種・同規模の他社と比較すると、貴社は過去5年間、どの程度の成果をあげていますか。a~cのそれぞれの項目についてあてはまる番号を1つ選び、○をつけてください

	相当上回 っている	やや上回 っている	ほぼ同じ程 度である	やや下回 っている	相当下回 っている	わからない
a. 売上高	1	2	3	4	5	6
b. 生産性	1	2	3	4	5	6
c. 利益率	1	2	3	4	5	6

以下ではいわゆる「コーポレートガバナンス」の概況についておうかがいします。

【経営上の意思決定について】

問22 貴社では、経営に関する重要な意思決定は、通常どのような形でおこなわれますか。あてはまるもの1つに○をしてください。

- | | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|
| 1 | トップダウン的 | 4 | どちらかといえばボトムアップ的 |
| 2 | どちらかといえばトップダウン的 | 5 | ボトムアップ的 |
| 3 | どちらともいえない | | |

【経営への発言者について】

問23 次にあげる利害関係者のうち貴社の経営に対する発言権が実質的に強い順に2つまで選んで「現在」の空欄に選択肢の番号を記入してください。

また、今後5年間で発言権が強くなると思われるのはどれですか。強い順に2つまで選んで「今後」の空欄に選択肢の番号を記入してください。

1	国内の機関投資家	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">現在</th> <th colspan="2">今後</th> </tr> <tr> <th>第1位</th> <th>第2位</th> <th>第1位</th> <th>第2位</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	現在		今後		第1位	第2位	第1位	第2位	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
現在			今後											
第1位	第2位		第1位	第2位										
<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>										
2	個人投資家（一般株主）													
3	外国人投資家													
4	社長などの会社の経営陣													
5	取締役会													
6	メインバンクなどの主要取引銀行													
7	親企業やグループ企業													
8	部課長層などの管理職													
9	労働組合や従業員の代表													
10	その他（具体的に： _____ , _____)													

Ⅲ. 仕事や職場の変化について

問24 貴社では、過去5年間の仕事や職場において、下記にあげる変化がありましたか。a~lのそれぞれの項目についてあてはまる番号を1つ選んで○をしてください。

	あてはまる	どちらとも いえない	あてはまらない
a. 部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった	1	2	3
b. 社内における意思決定のスピードが上がった	1	2	3
c. 仕事の進め方において社員の裁量が増大した	1	2	3
d. 進捗管理が厳しくなった	1	2	3
e. 社員の間での競争意識が高まった	1	2	3
f. 従業員の仕事に対する意欲が高まった	1	2	3
g. 若年層の育成に手が回らなくなった	1	2	3
h. 職場で協力し合う雰囲気なくなった	1	2	3
i. 仕事のできる人に仕事が集中するようになった	1	2	3
j. 残業が増えるなど、労働時間が増加した	1	2	3
k. 精神的ストレスを訴える社員が増加した	1	2	3
l. 自己都合で離職する社員が増加した	1	2	3

その他、社内における仕事や職場に関して目立った変化があれば、ご自由にお書きください

--

VI. 貴社について

最後に貴社についておうかがいします。

F 1 貴社の設立年代は。(設立が法人化より前である場合はその時期をご記入ください)

										年
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

F 2 貴社は、株式の公開をおこなっていますか。あてはまるもの 1つ に○をして下さい。

1	証券取引所の一部あるいは二部市場に上場している
2	「東証マザーズ」や「大証ヘラクレス」などの、いわゆる新興市場に上場している
3	店頭公開をおこなっている
4	上場や店頭公開による株式の公開をおこなっていない

F 3 直近の決算時における、貴社の年間売上高と、経常利益を以下にご記入ください。

①年間売上高・・・約

--	--

 兆

--	--	--	--

 億

--	--	--	--

 万円

②経常利益・・・・・・・・・・約

--	--	--	--

 億

--	--	--	--

 万円

F 4 貴社の業種（売上高が最も大きな事業）について、あてはまるもの 1つ に○をしてください。

1	建設業	9	運輸業
2	一般機械器具製造業	10	卸売・小売業
3	電気機械器具製造業	11	金融・保険業
4	輸送用機械器具製造業	12	不動産業
5	精密機械器具製造業	13	飲食店・宿泊業
6	2～5以外の製造業 (具体的に)	14	サービス業 (具体的に)
7	電気・ガス・熱供給・水道業	15	その他(具体的に)
8	情報通信業		

F 5 貴社および貴社の企業グループの全社員数（パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む）・正社員数は何人ですか。下記の表におおよその人数をご記入下さい。なお、「貴社の企業グループ」とは、貴社と連結決算の対象となる貴社の子会社・関連会社により構成されるグループのことを指します。

①貴社のみ	{	全社員数	約							人
		うち正社員数	約							
②貴社の企業グループ全体	{	全社員数	約							人
		うち正社員数	約							

F 6 貴社の正社員、非正社員（パート・アルバイト、契約社員）は、5年前と比べてどの程度増減しましたか。それぞれについてあてはまる番号を1つ選んで○をしてください。

	20%以上 減少	10～19% 減少	5～9%減 少	±5%の範 囲内で増減	5～9%増 加	10～19% 増加	20%以上 増加
a. 正社員	1	2	3	4	5	6	7
b. 非正社員	1	2	3	4	5	6	7

F 7 貴社には労働組合はありますか。

1 ある 2 ない

F 8 貴社には、常設的な労使協議機関がありますか。（労働組合がない場合でも、経営側と従業員代表との間で定期的に協議をおこなっていれば、「ある」とお答えください）

1 ある 2 ない

質問は以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。調査結果のサマリーの送付を希望される方は、ま
とまりしだい送付させていただきますので、必要事項を記入して下さい。

サマリー送付の要・不要	1. 要	2. 不要
送付先のご住所、会社名、 部署名など	〒 TEL : ()	

労働政策研究報告書 No. 49

変革期の勤労者意識

—「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査」結果報告書—

発行年月日 2006年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部・研究調整課 TEL:03-5991-5102

(販売) 広報部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 三鈴印刷株式会社

©2006

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)