

第 I 部 調査結果の概要

第1章 調査要綱

1. 調査研究の趣旨

近年、企業のM&A（買収・合併）の活発化や敵対的企業買収の顕在化が進むなかで、企業の資金調達方法やコーポレートガバナンスのあり方にも大きな変化がみられる。また、昨今の非正社員比率の上昇や社外人材の活用のなかで、企業の人事戦略にも変化がみられる。これらの変化を踏まえ、企業のコーポレートガバナンスや非正規雇用、社外人材の活用が人事戦略に及ぼす影響等を明らかにするため、当機構では2009年9月、「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」を実施した（本調査は、2005年に実施した「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査」（以下、「2005年調査」と略す）及び、2007年に実施した「雇用システムと人事戦略に関する調査」をベースとして設問設計をしたものである（2005年調査の調査結果については、労働政策研究報告書No.74「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書」<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/074.htm>参照。2007年調査の調査結果については、調査シリーズNo.53「雇用システムと人事戦略に関する調査」<http://www.jil.go.jp/institute/research/2009/053.htm>参照）。

なお、本調査は、カリフォルニア大学サン・ディエゴ校（星岳雄教授）との共同研究であり、同大学より、日経NEEDSの財務データの提供を受けている。本調査と財務データを接続した分析結果については、今後、公表する予定である。

2. 調査の概要

調査の概要は以下のとおり。

(1)調査名 「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」
(以下「2009年調査」と略す)

(2)調査期間 2009年9月4日から9月30日

(3)調査方法 郵送による調査票の配布・回収

※なお、過去3回の調査ともに、紙による調査票の郵送による配布・回収をした調査方法は共通であるが、2009年調査では、回答者の負担を減らすため、紙による調査票だけでなくWEB上での回答も可能にした。

(4)調査対象 上場企業全社（東京1部・2部、大阪1部・2部、名古屋1部・2部）
2009年調査：2,453社

※参考：2007年調査：2,552社、2005年調査：2,531社

(5)有効回収数 2009年調査：223社（有効回収率、9.1%）

※参考：2007年調査、298社（有効回収率、11.7%）、2005年調査、450社
（有効回収率、17.8%）

(6)回答企業の基本属性

図表1：回答企業の属性(単位=%)

		2009年 調査 (n=223)	2007年 調査 (n=298)	2005年 調査 (n=450)
従業員規模	300人未満	17.9	15.1	16.9
	300～1000人未満	26.5	23.2	33.3
	1000～5000人未満	26.9	40.6	36.2
	5000人以上	22.0	13.8	11.8
正社員規模	300人未満	21.1	18.1	20.0
	300～1000人未満	28.7	31.2	34.4
	1000～5000人未満	29.6	33.2	31.8
	5000人以上	15.7	11.7	8.9
業種	鉱業	0.0	0.3	0.0
	建設業	10.3	9.1	9.3
	製造業	41.3	44.3	48.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	3.1	2.3	2.4
	卸売業	8.1	9.1	11.6
	小売業	5.8	5.4	6.2
	飲食店・宿泊業	1.3	1.7	0.9
	運輸業	4.0	4.4	2.9
	情報・通信業	3.6	3.7	1.3
	金融・保険業	6.7	8.4	6.7
	不動産業	3.1	2.0	2.2
サービス業	8.1	7.7	6.4	
会社設立年	1949年以前	45.3	52.7	52.4
	1950年代	14.3	16.8	15.1
	1960年代	6.3	8.7	9.1
	1970年代	6.7	7.7	6.0
	1980年代	4.0	2.7	4.2
	1990年代	2.7	3.7	3.1
	2000年以降	5.4	2.3	4.2
株式公開時期	1949年以前	14.3	12.4	11.6
	1950年代	7.6	8.4	8.7
	1960年代	13.9	18.8	19.3
	1970年代	5.8	5.0	6.0
	1980年代	10.8	8.7	11.3
	1990年代	13.0	16.4	16.7
	2000年以降	12.6	14.1	12.9

		2009年 調査 (n=223)	2007年 調査 (n=298)	2005年 調査 (n=450)
経営者の属性	オーナー	23.3	26.2	27.1
	生え抜き	51.6	49.3	44.7
	親会社・関連会社出身	14.8	14.1	16.7
	金融機関出身	3.1	3.7	4.0
	天下り（官公庁出身）	0.4	2.0	0.4
	その他	4.0	4.0	6.2
労働組合の有無	労働組合がある	69.5	73.2	70.9
	労働組合はない	26.5	25.2	27.6
労使協議制の有無	労使協議制がある	70.4	74.2	70.7
	労使協議制はない	22.4	20.5	26.6
人事・労務管理 制度の導入 状況	職能資格制度	73.1	72.1	75.3
	個人の業績を月例賃金に反映する制度	49.8	51.7	58.7
	部門の業績を月例賃金に反映する制度	12.6	13.1	16.4
	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	13.0	13.4	17.6
	裁量労働制	24.7	25.5	23.3
	目標管理制度	80.7	81.9	79.1
	考課者訓練	73.1	72.8	64.7
	評価に対する苦情処理制度	46.6	40.3	37.1
	社内公募制度・自己申告制度	70.4	67.1	62.7
	複線型人事制度	41.3	38.6	32.9
	非正社員の正社員への転換制度	52.0	56.0	42.4
再就職（転職）支援制度	34.5	35.9	30.0	
従業員持ち株制度	95.1	94.0	93.8	

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

第2章 調査の概要

1. コーポレートガバナンスの現状

1-1. 経営者の属性

調査では、経営トップの属性を尋ねた。それによれば、「生え抜き」が 51.6%でもっとも多く、次いで、「オーナー」が 23.3%、「親会社・関連会社出身」が 14.8%となっている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「生え抜き」の割合が高まる一方で、「オーナー」「親会社・関連会社出身」の割合は低下する傾向にある。

業種別にみると、経営トップが「オーナー」である割合は、「卸売業・小売業、飲食店・宿泊業」で 35.3%ともっとも割合が高い（図表 1-1）。

図表1-1：経営者の属性【2009年調査】（単位＝％）

	n 数	オ ー ナ ー	生 え 抜 き	社 親 出 身 社 ・ 関 連 会 社	金 融 機 関 出 身	官 公 庁 出 身	そ の 他	無 回 答
計	223	23.3	51.6	14.8	3.1	0.4	4.0	2.7
<規模別>								
300人未満	47	29.8	27.7	27.7	8.5	2.1	2.1	2.1
300～1000人未満	64	28.1	48.4	14.1	3.1	0.0	6.3	0.0
1000～5000人未満	66	19.7	57.6	10.6	1.5	0.0	4.5	6.1
5000人以上	35	8.6	82.9	8.6	0.0	0.0	0.0	0.0
<業種別>								
建設業	23	26.1	47.8	21.7	0.0	4.3	0.0	0.0
製造業	92	23.9	59.8	8.7	2.2	0.0	2.2	3.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	35.3	38.2	17.6	0.0	0.0	5.9	2.9
運輸業・情報通信業	17	17.6	58.8	5.9	0.0	0.0	11.8	5.9
金融・保険業、不動産	22	18.2	40.9	22.7	13.6	0.0	0.0	4.5
サービス業	18	5.6	50.0	22.2	11.1	0.0	11.1	0.0

※規模別とは、正社員規模のこと。業種の「その他」は割愛した（以下、同じ）。

1-2. 利害関係者の発言力と企業の重視傾向

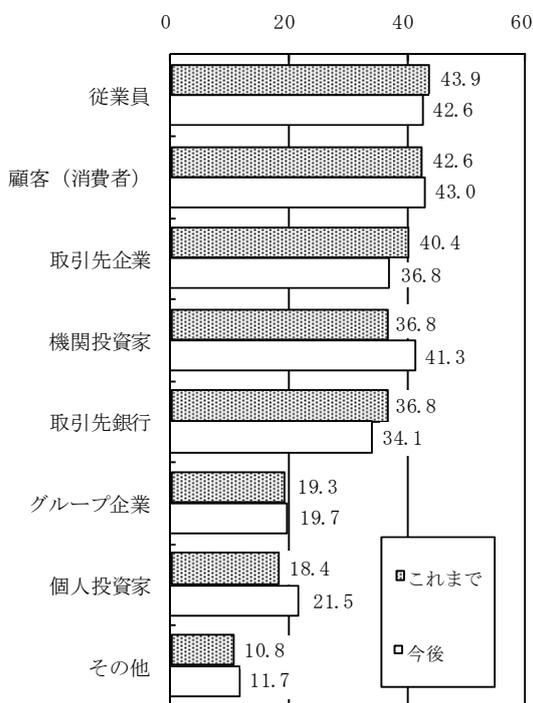
経営に対する発言力として、とくに強いと感じている利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は、「従業員」が 43.9%ともっとも多く、次いで、「顧客（消費者）」が 42.6%、「取引先企業」が 40.4%などであった。

これに対して、「今後」、発言力が強くなると考えられる利害関係者では、「顧客（消費者）」が 43.0%ともっとも多いものの、「従業員」（42.6%）、「機関投資家」（41.3%）も 4 割台となっている。「これまで」と比較すると「機関投資家」は 4.5 ポイント割合が高い。「個人投資家」も「これまで」と「今後」を比較すると、3.1 ポイント割合が高く、21.5%となっている。対照的に、「取引先銀行」は 2.7 ポイント低く、「取引先企業」で 3.6 ポイント、「従業員」で 1.3 ポイント低い（図表 1-2）。

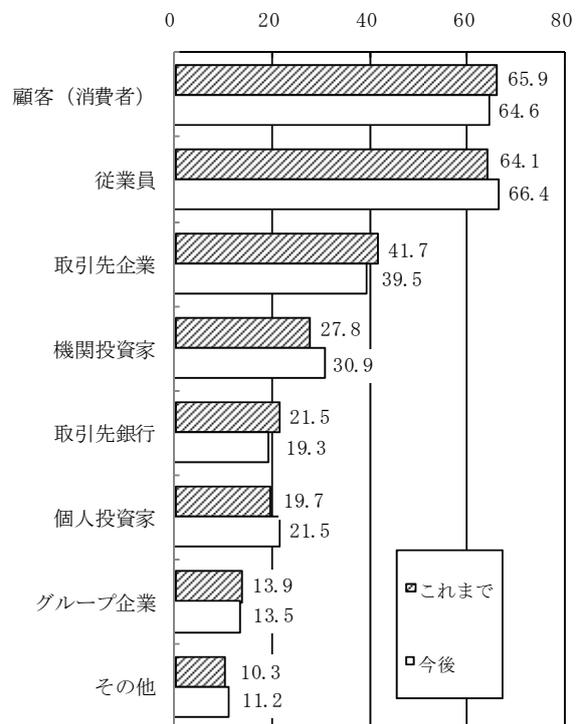
次に、経営側が重視する利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は「顧客（消費者）」

が65.9%、次いで、「従業員」が64.1%、「取引先企業」が41.7%であった。「今後」重視する利害関係者について見ると、「顧客（消費者）」が64.6%ともっとも多く、次いで「従業員」が66.4%となっている。「これまで」と「今後」を比較すると、「機関投資家」が3.1ポイント割合が高く30.9%となり、「個人投資家」も1.8ポイント高く21.5%となっている。経営側が重視する利害関係者は、今後も「顧客（消費者）」や「従業員」で、これまでと変わらないものの、「機関投資家」「個人投資家」の重視傾向はやや上昇している（図表1-3）。

図表1-2：経営に対する発言力が強い利害関係者
（これまで、今後）【2009年調査】
（n=223、3位までの複数回答、単位=%）



図表1-3：経営側が重視する利害関係者
（これまで、今後）【2009年調査】
（n=223、3位までの複数回答、単位=%）

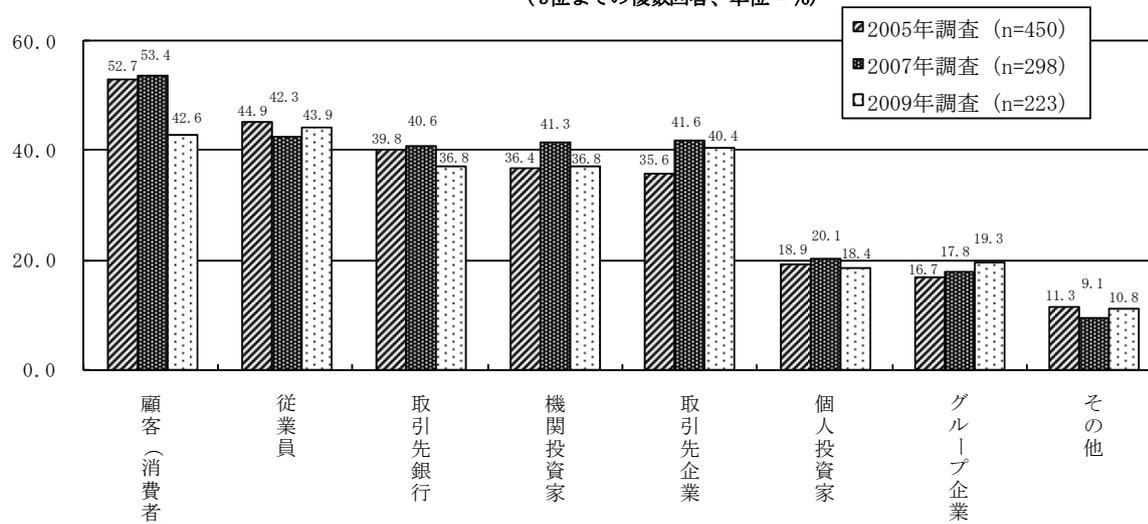


1-3. 利害関係者の時系列比較（2009年調査、2007年調査、2005年調査）

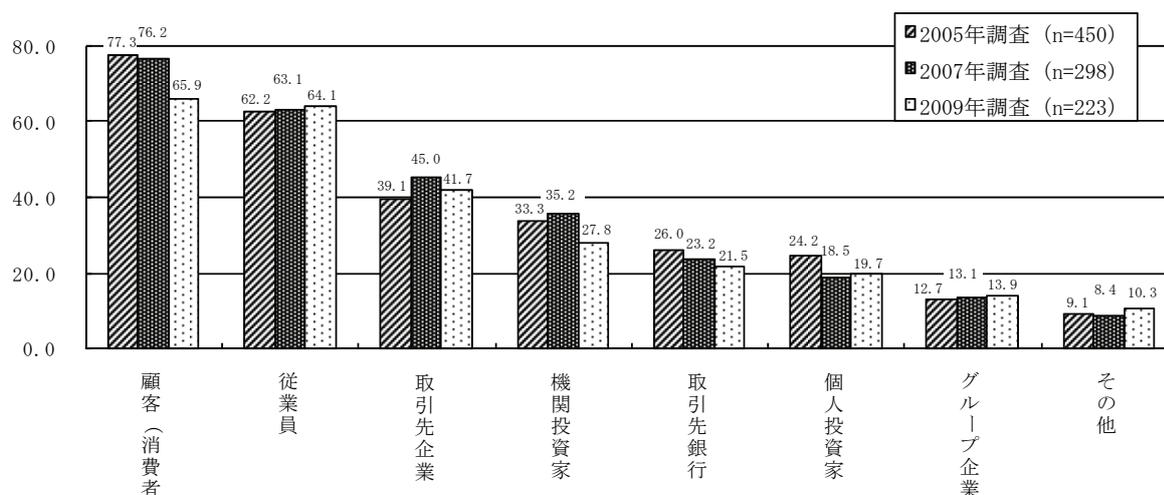
本設問は、2009年調査、2007年調査、2005年調査で共通に尋ねている設問である。そこで、経営に対する発言力が強い利害関係者について、時系列（2005年調査、2007年調査、2009年調査についての比較。以下同じ）で見ると、「顧客（消費者）」「従業員」「取引先銀行」「取引先企業」「機関投資家」が上位にくる傾向に違いはない（図表1-4）。

次に、経営側が重視する利害関係者について、時系列で見ると、「顧客（消費者）」は安定して高水準にあるもののわずかに減少しており、「取引先銀行」も減少している。一方、「従業員」はわずかに増加している。「機関投資家」は2005年調査に比べ2007年調査で増加したものの、2009年調査ではやや減少している（図表1-5）。

図表1-4：これまで経営側に対する発言力が強かった利害関係者（時系列比較）
（3位までの複数回答、単位＝％）



図表1-5：これまで経営側が重視してきた利害関係者（時系列比較）
（3位までの複数回答、単位＝％）



1-4. 重視している経営指標——「これまで」「現在」「今後」

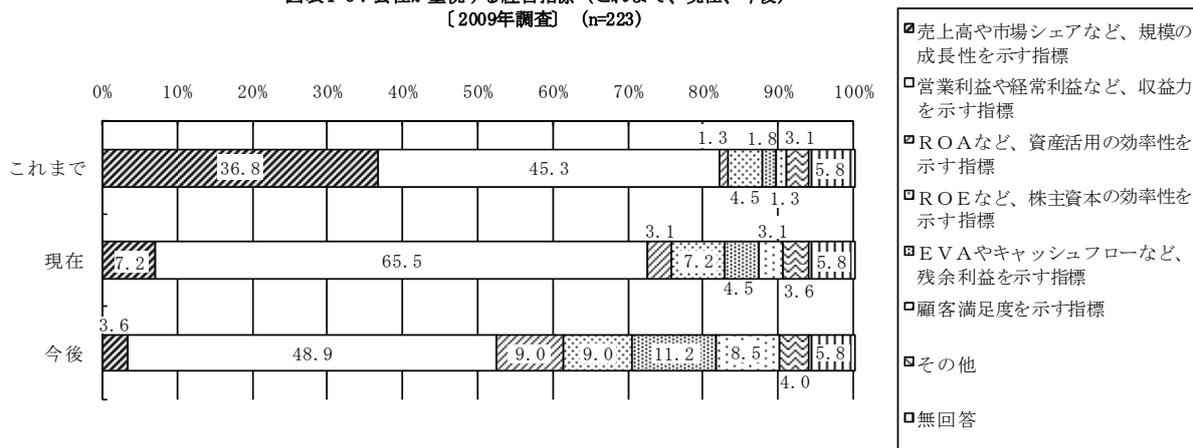
企業が重視する経営指標を、「これまで」「現在」「今後」の3時点で尋ねたところ、「これまで」は、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」（以下、「収益力指標」と略）が45.3%、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」（以下、「成長性指標」と略）が36.8%と、合わせて8割強を占めている。

「現在」では、「収益力指標」は65.5%と比率が高まっている。他方で「成長性指標」は大きく減少して7.2%となっている（29.6ポイント低下）。

さらに、「今後」についてみると、「収益力指標」の最上位は変わらないものの、率は48.9%

と低下し、次いで、「EVA（経済的付加価値）やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標」（以下、「EVA」と略す）が 11.2%、「ROA（総資産利益率）など、資産活用の効率性を示す指標」（以下、「ROA」と略す）、「ROE（株主資本利益率）など、株主資本の効率性を示す指標」（以下、「ROE」と略す）がともに 9.0%などとなっている。なお、「顧客満足度を示す指標」も 8.5%あり、「現在」と「今後」を比較すると、「今後」の割合が 5.4 ポイント高い（図表 1-6）。

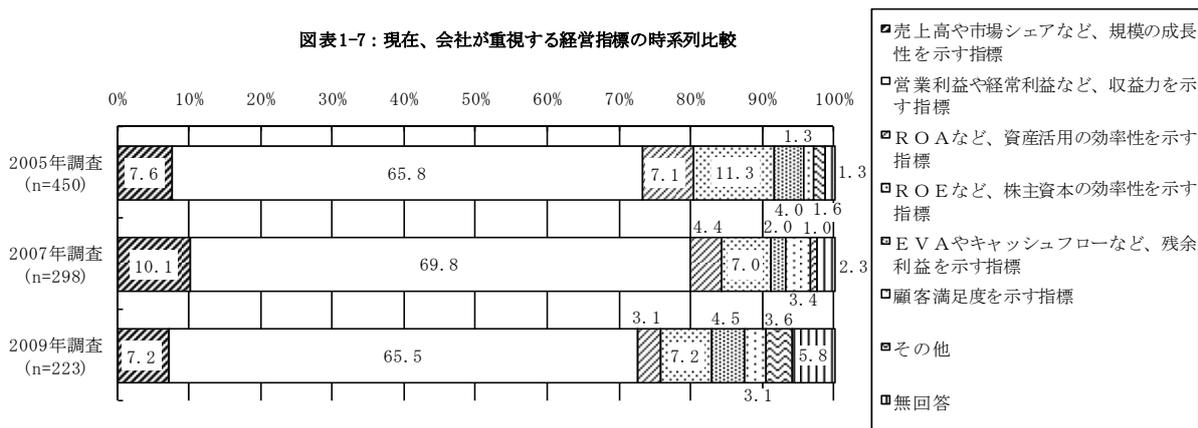
図表1-6：会社が重視する経営指標（これまで、現在、今後）
〔2009年調査〕（n=223）



1-5. 重視している経営指標の時系列比較

「現在」重視する経営指標について、時系列比較をすると、ほとんど変化はみられない。具体的にみると、2007年調査に比べて2009年調査の結果のほうが、「収益力指標」「成長性指標」などが減少する一方で、「EVA」「ROE」などはやや増加している（図表 1-7）。

図表1-7：現在、会社が重視する経営指標の時系列比較



2. 企業の財務戦略と買収防衛策の導入

2-1. 最近2年間の財務戦略

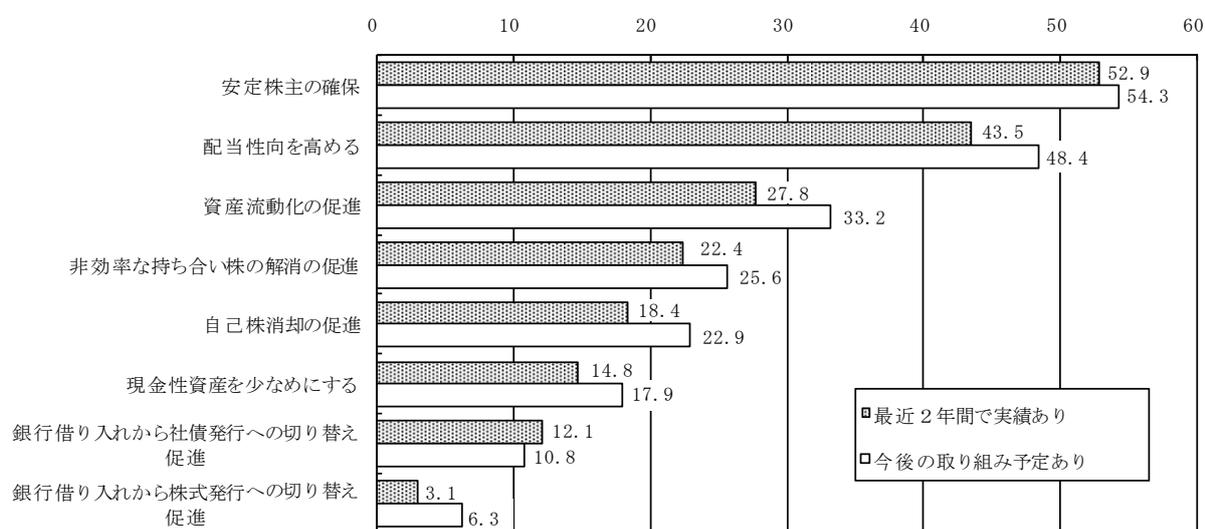
最近2年間の財務戦略について尋ねたところ、「安定株主の確保」が 52.9%と最も多く、次いで「配当性向を高める」が 43.5%、「資産流動化の促進」が 27.8%などとなってい

る。

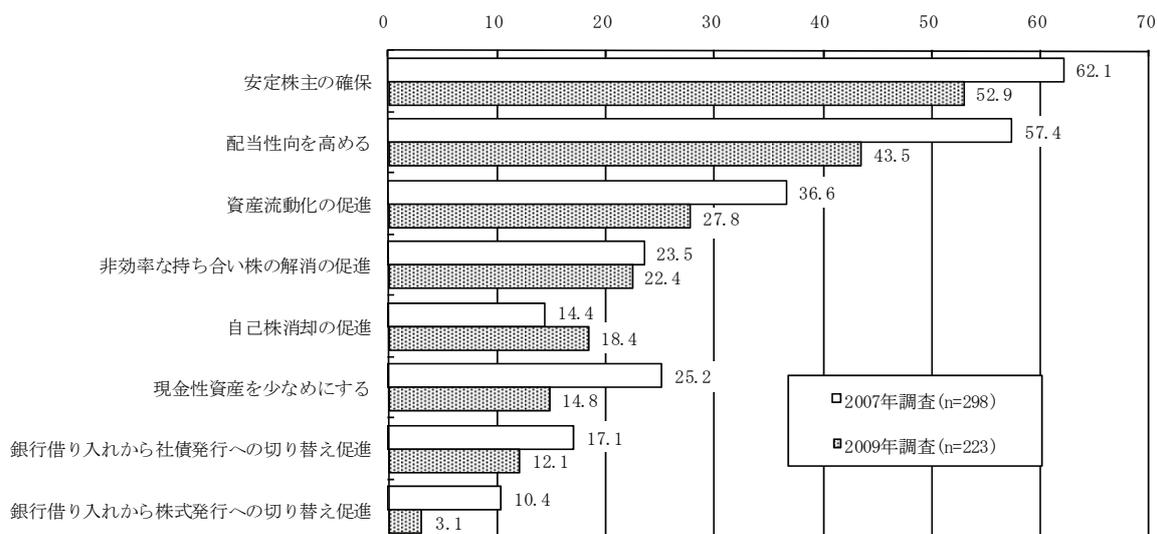
一方、今後の取り組み予定についてみると、「安定株主の確保」が54.3%ともっとも多く、次いで「配当性向を高める」が48.4%、「資産流動化の促進」が33.2%、「非効率な持ち合い株の解消の促進」が25.6%などとなっている（図表2-1）。

なお、本設問は、2007年調査と共通の内容である。そこで、2007年調査と2009年調査の2時点比較をしたところ、「安定株主の確保」「配当性向を高める」「資産流動化の促進」などの上位の取り組みの順序にほとんど変化は見られない。ただし、「自己株消却の促進」を除き、2007年調査に比べ2009年調査のほうが取り組み内容の割合が低下している（図表2-2）。

図表2-1：財務戦略（最近2年間と今後の取り組み予定）〔2009年調査〕
(n=223、単位=%)



図表2-2：最近2年間の財務戦略（時系列比較）
(単位=%)



2-2. 買収防衛策の実施状況

2009年調査では、2007年調査と共通の設問形式で買収防衛策の実施状況¹⁾について尋ねた。それによれば、39.0%が何らかの買収防衛策を実施していた。これを規模別にみると、「1000～4999人」規模が47.0%でもっとも割合が高くなっている。

今後、経営に対する発言力が強くなると思われる利害関係者別にみると（上位三位までの合計）、「機関投資家」の発言力が強くなるとしている企業での買収防衛策の実施割合が48.9%でもっとも高くなっている。今後、「機関投資家」の発言力をより感じている企業ほど、買収防衛策の実施に積極的なようである。その一方で、「グループ企業」の発言力を感じている企業では、買収防衛策の実施割合は低い。買収の危険性を感じている企業であればあるほど、買収防衛策の実施に積極的なようである。経営者の属性別²⁾にみると、「生え抜きタイプ」が43.5%でもっとも実施割合が高い（「オーナー企業タイプ」は34.6%）（図表2-3）。企業創業者などが経営トップに就いている「オーナー企業タイプ」に比べ、内部昇進による「生え抜きタイプ」の企業のほうが、何らかの買収防衛策を実施している割合が高い。

なお、最近2年間の財務戦略について、買収防衛策の実施の有無別にみると、実施内容の順位はほとんど変わらないものの、買収防衛策を実施している企業の方が実施していない企業に比べて、「安定株主の確保」で29.8ポイント、「配当性向を高める」が18.6ポイント、「現金性資産を少なめにする」が6.4ポイント、「資産流動化の促進」が6.0ポイント、それぞれ高くなっている（図表2-4）。これらの財務戦略が買収防衛策において、重要な戦略であることが示唆される。

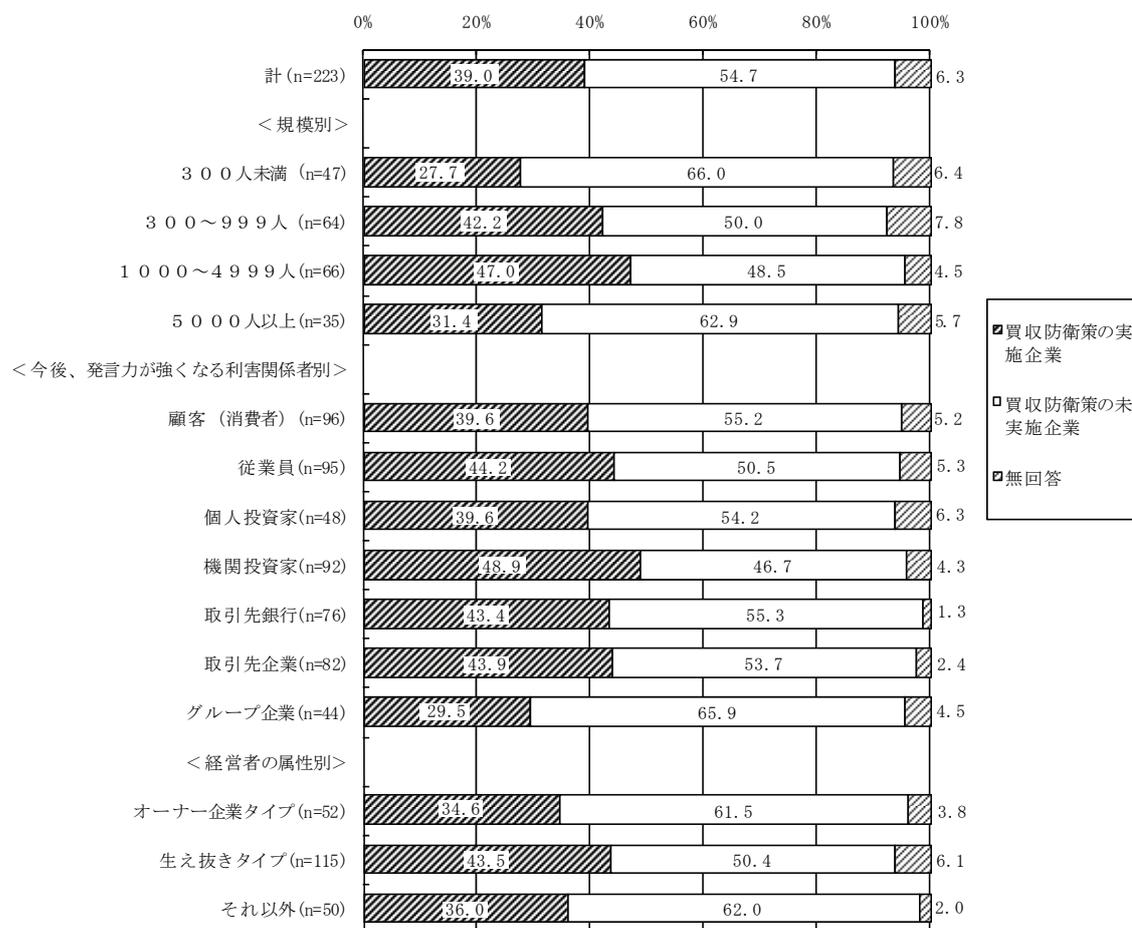
次に、何らかの買収防衛策を実施している企業について、その内容をみると、「従業員持ち株比率の上昇」が55.2%でもっとも割合が高く、次いで、「新株予約権の設定」が48.3%などとなっている。これを規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど「新株予約権の設定」の割合が高まっており、「1000人以上」規模で61.9%となっている。また、経営者の属性別にみると、「新株予約権の設定」では、「生え抜きタイプ」が56.0%でもっとも割合が高くなっている（図表2-5）。

これについて2007年調査結果と比較すると、2007年調査に比べ2009年調査のほうがいずれの買収防衛策の実施割合も高まっており、とくに「新株予約権の設定」は2007年調査で41.0%であったものが、2009年調査では48.3%に上昇している（図表2-6）。

¹ ここでの「買収防衛策の未実施企業」とは、本設問で、「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式（黄金株）の発行」「普通株の強制転換条項付き株式への転換」「種類株式の発行」「取締役資格の制限」「取締役の任期分散」「従業員持ち株比率の上昇」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。本調査では、新株予約権の設定など、買収防衛策の導入状況について聞いており、実際に買収防衛策を発動したかについて尋ねているわけではないことに留意。なお、2007年調査の「買収防衛策の実施企業」は39.3%でその割合にほとんど変化はなかった。

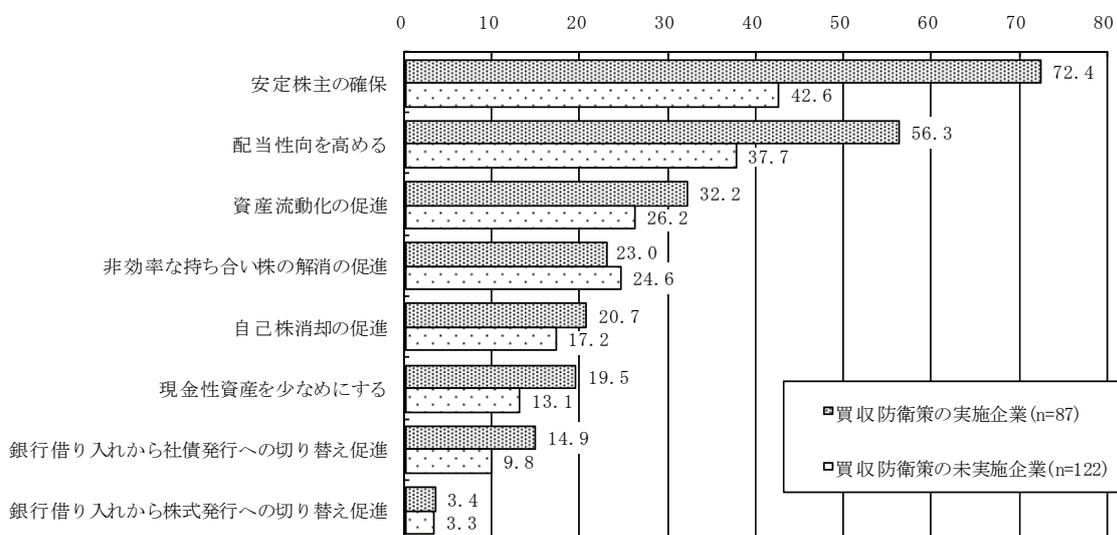
² ここでの「オーナー企業タイプ」とは、経営トップの属性について、「オーナー」と回答した企業であり、「生え抜きタイプ」とは「生え抜き」と回答した企業であり、「それ以外」とは、「親会社・関連会社出身」「金融機関出身」「天下り（官公庁出身）」「その他」と回答した企業のことである（以下同じ）。「それ以外」（50社）のうち、「親会社・関連会社出身」が33社、「金融機関出身」7社、「天下り（官公庁出身）」1社であり、82.0%（41社/50社）は関係会社などの他法人出身者である。

図表2-3：買収防衛策の実施の有無 [2009年調査]



※1:ここでの「買収防衛策の未実施企業」とは、本設問で、「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式(黄金株)の発行」「普通株の強制転換条項付き株式への転換」「種類株式の発行」「取締役資格の制限」「取締役の任期分散」「従業員持ち株比率の上昇」「その他」のいずれかを選択した企業のこと(以下、同じ)。
 ※2:「今後、発言力が強くなる利害関係者」は3位までの複数回答の合計。利害関係者の「その他」は割愛した(以下、同じ)。

図表2-4：最近2年間の財務戦略(買収防衛策の実施の有無別)
(複数回答、単位=%) [2009年調査]

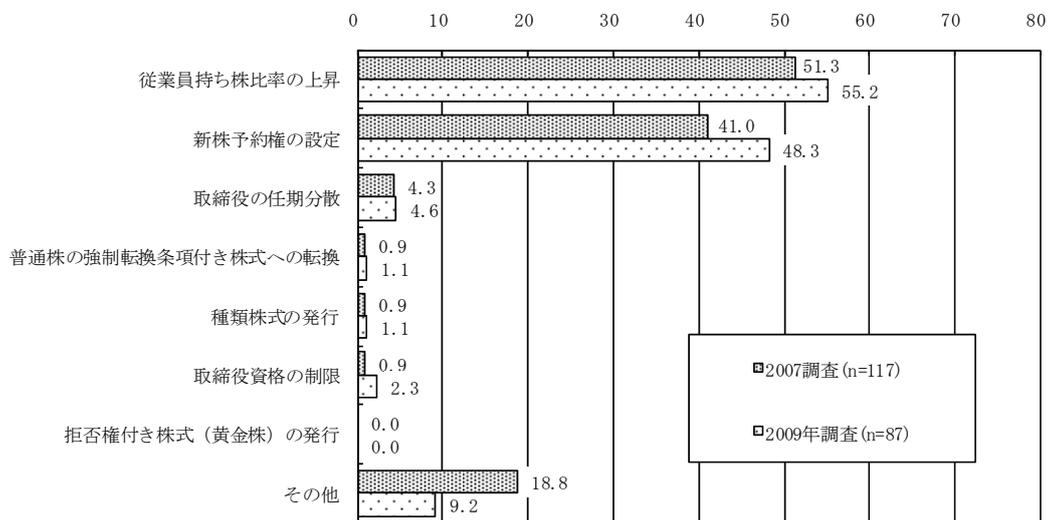


図表2-5：買収防衛策の実施内容（複数回答、単位＝％）〔2009年調査〕

	n 数	の従 上業 員持 ち株 比率	ラへ新 信株 託予 など約 も権 含イ むツ ブ定	取 締役 の任 期分 散	取 締役 資格 の制 限	転 換 条 項 付 き 株 式 へ の 換	普 通 株 の 強 制 換	種 類 株 式 の 発 行	（拒 否 権 付 き 株 式 の 発 行 ） （黄 金 株 ）	そ の 他
計(n=87)	87	55.2	48.3	4.6	2.3	1.1	1.1	0.0	9.2	
<規模別>										
300人未満	13	38.5	46.2	7.7	7.7	7.7	0.0	0.0	0.0	
300～1000人未満	27	66.7	33.3	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	14.8	
1000人以上	42	52.4	61.9	4.8	2.4	0.0	0.0	0.0	9.5	
<経営者の属性別>										
オーナー企業タイプ	18	66.7	38.9	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	
生え抜きタイプ	50	52.0	56.0	4.0	2.0	2.0	2.0	0.0	10.0	
それ以外	18	55.6	33.3	5.6	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	

※買収防衛策実施企業を対象に集計。

図表2-6：買収防衛策の具体的な中身の時系列比較
(単位＝％)



※買収防衛策実施企業を対象に集計。

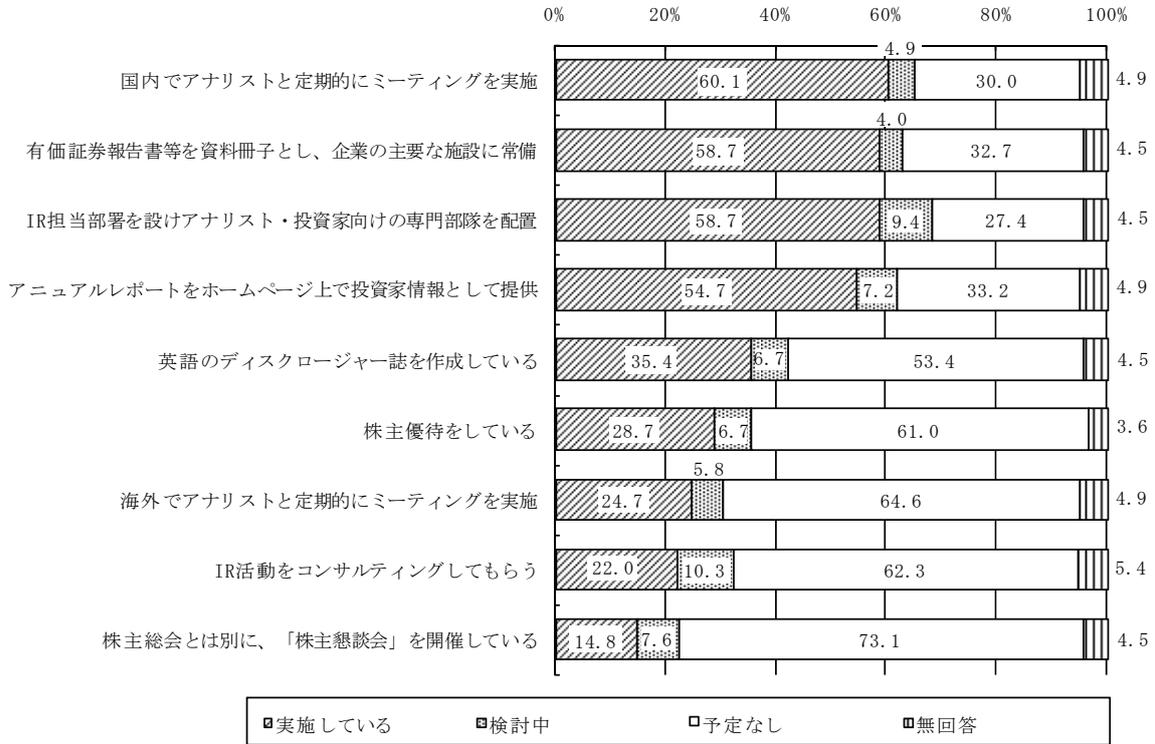
3. 株主広報活動（IR）や株主志向の取り組み

3-1. 株主広報活動（IR）の状況

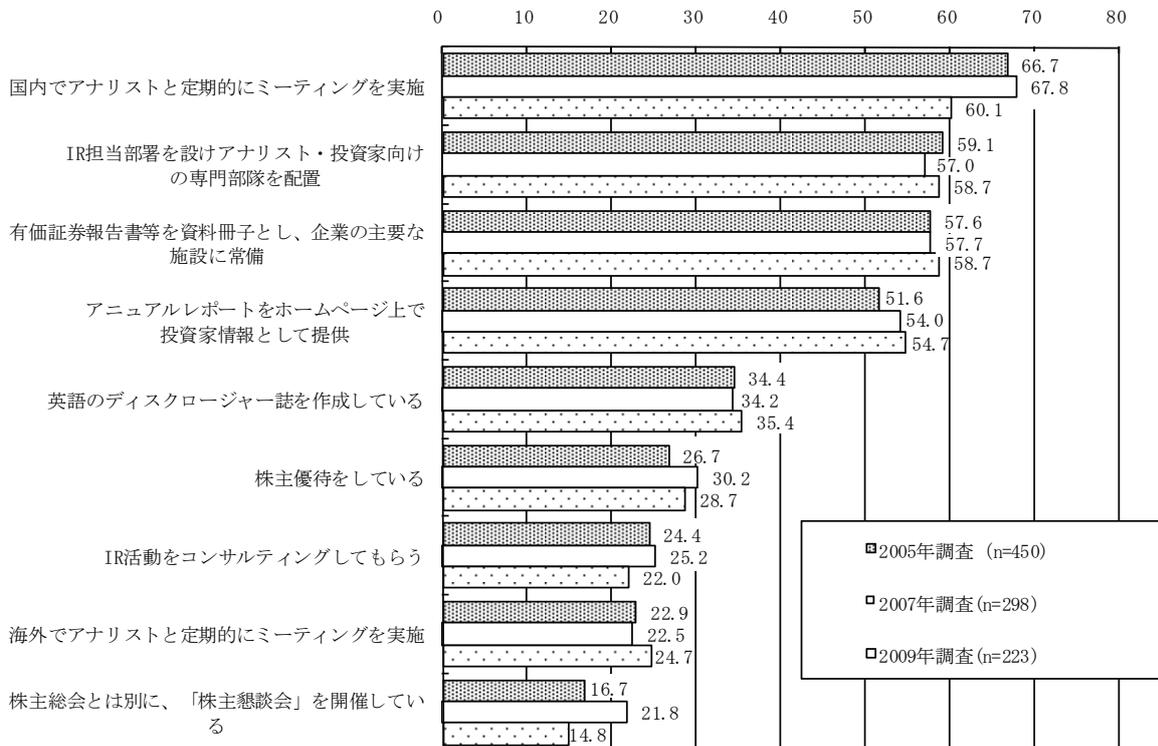
株主広報活動（IR）による情報発信の状況について尋ねたところ、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」が60.1%（「検討中」が4.9%）ともっとも多い。続いて、「有価証券報告書等を資料冊子とし、企業の主要な施設に常備」は58.7%（「検討中」が4.0%）、「IR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの専門部隊を配置」が58.7%（「検討中」が9.4%）、「アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供」が54.7%（「検討中」が7.2%）などとなっている（図表3-1）。

IRの実施割合を時系列比較すると、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」「IR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの専門部隊を配置」「有価証券報告書等を資料冊子とし、企業の主要な施設に常備」「アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供」など、上位の順位にほとんど変化は見られない（図表3-2）。

図表3-1：株主広報活動（IR）の実施状況（n=223）〔2009年調査〕



図表3-2：IRの各種施策の実勢企業割合の時系列比較
(単位=%)

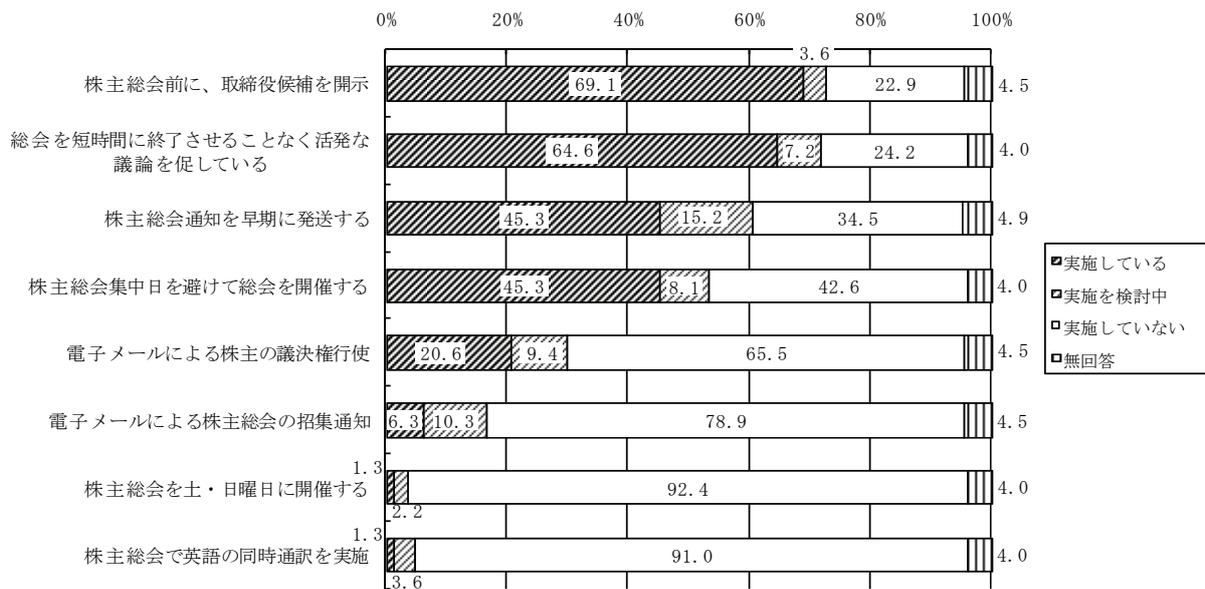


3-2. 株主総会における株主志向の取り組み状況

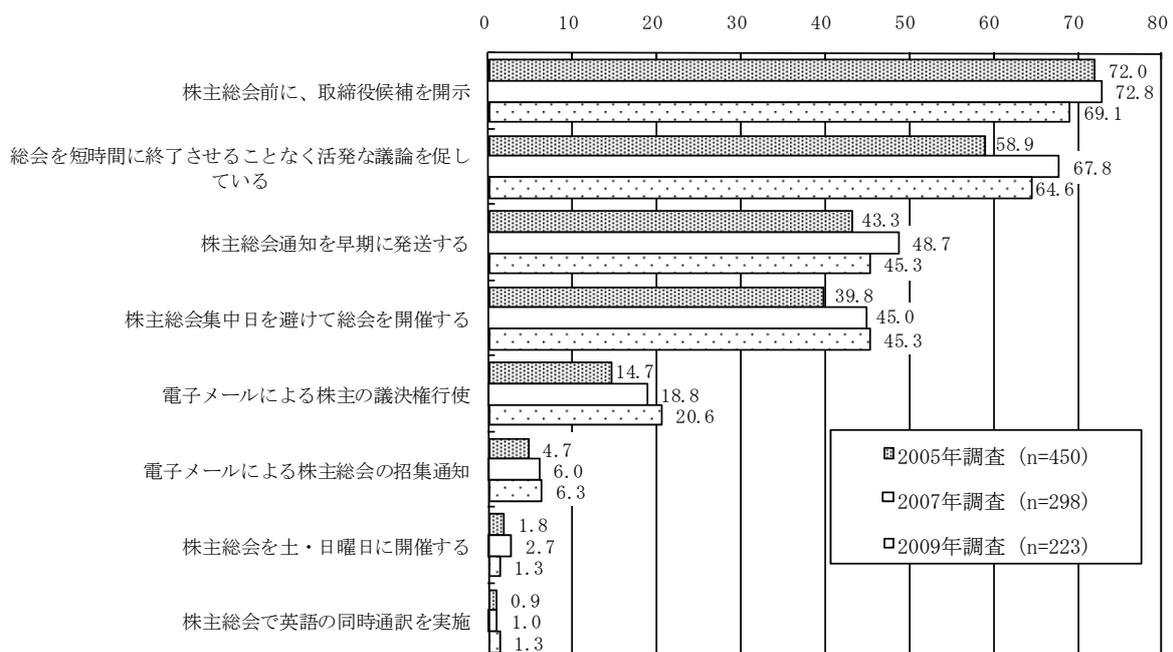
株主総会における株主志向の取り組みについて尋ねたところ、「株主総会前に、取締役候補を開示」が69.1%ともっとも多い。続いて、「総会を短時間に終了させず活発な議論を促している」が64.6%、「株主総会通知を早期に発送」が45.3%、「株主総会集中日を避けて総会を開催」が45.3%などとなっている（図表3-3）。

株主総会に対する株主志向の取り組みの実施割合を時系列で比較すると、実施されている取り組みの上位の順序にほとんど変化はみられない（図表3-4）。

図表3-3：株主総会における株主志向の取り組み（n=223）〔2009年調査〕



図表3-4：株主総会に対する各種取り組みの実施企業割合の時系列比較（単位＝%）



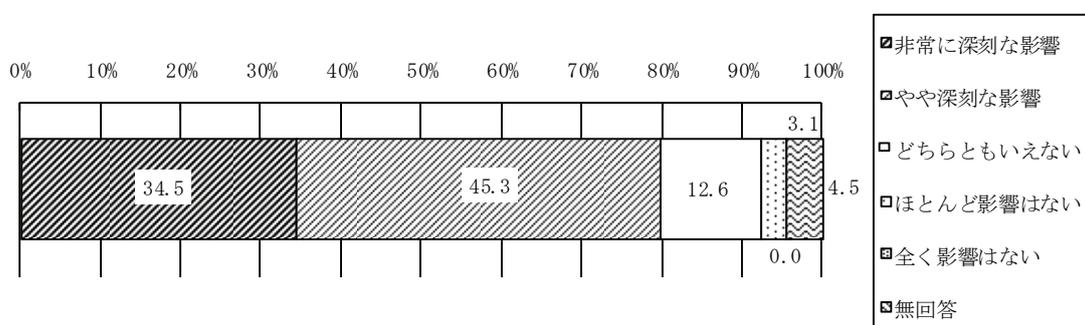
4. リーマンショックと雇用調整

4-1. リーマンショックの影響

2009年調査では、2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について尋ねた。それによれば、「非常に深刻な影響」(34.5%)、「やや深刻な影響」(45.3%)を合わせて「影響があった」とするのは、79.8%であった(図表4-1)。

規模別にみると、「影響があった」割合は、「5000人以上」「300～1000人未満」で高くなっている。これを業種別にみると、「非常に深刻な影響」とする割合がもっとも高いのは「運輸業・情報通信業」(47.1%)で、次いで「製造業」(46.7%)などとなっている(図表4-2)。

図表4-1: リーマンショック以降の金融危機の影響(n=223) [2009年調査]



図表4-2: リーマンショック以降の金融危機の影響についての認識(単位=%) [2009年調査]

	n数	非常に深刻な影響	やや深刻な影響	どちらともいえない	ほとんど影響はない	全く影響はない	無回答
計	223	34.5	45.3	12.6	3.1	0.0	4.5
<規模別>							
300人未満	47	38.3	42.6	12.8	2.1	0.0	4.3
300～1000人未満	64	40.6	46.9	9.4	0.0	0.0	3.1
1000～5000人未満	66	22.7	48.5	19.7	6.1	0.0	3.0
5000人以上	35	42.9	42.9	8.6	2.9	0.0	2.9
<産業別>							
建設業	23	30.4	43.5	17.4	0.0	0.0	8.7
製造業	92	46.7	43.5	9.8	0.0	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	23.5	55.9	14.7	5.9	0.0	0.0
運輸業・情報通信業	17	47.1	47.1	0.0	5.9	0.0	0.0
金融・保険業、不動産	22	31.8	40.9	18.2	4.5	0.0	4.5
サービス業	18	22.2	44.4	22.2	11.1	0.0	0.0

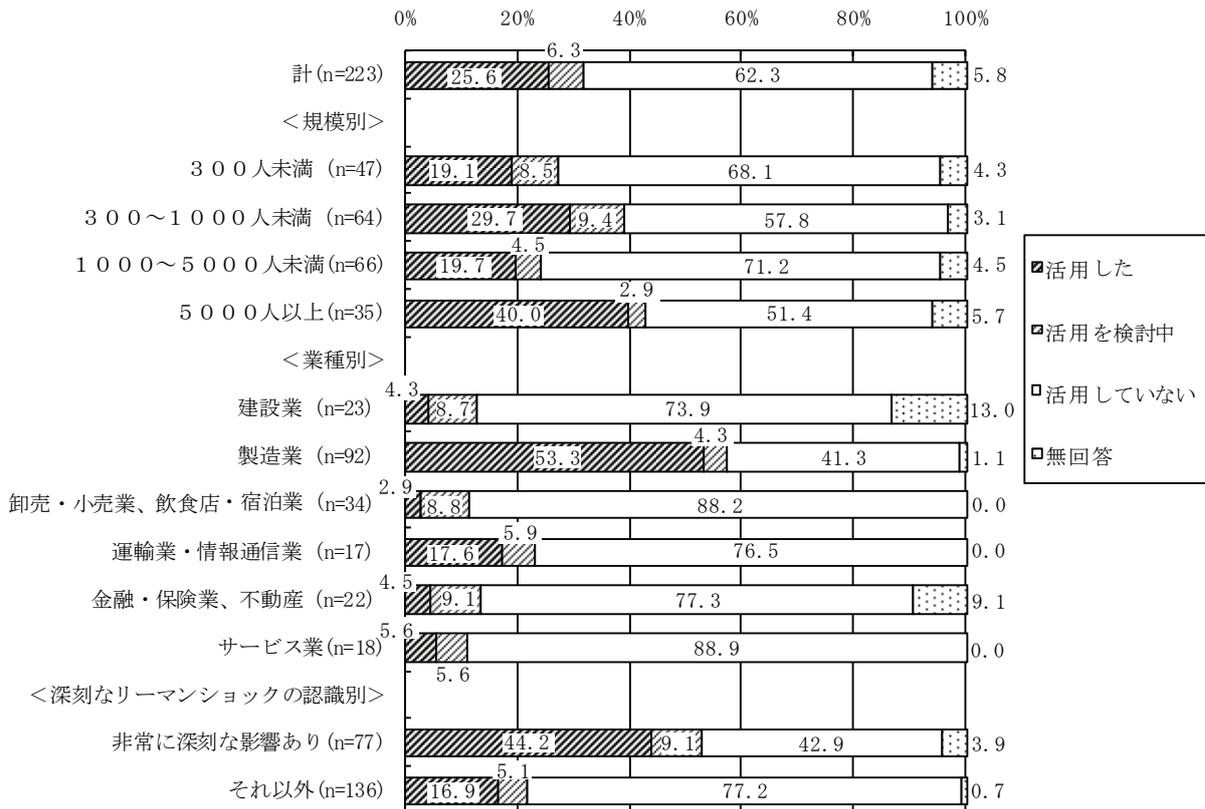
4-2. 雇用調整助成金

2009年調査では、過去2年間の雇用調整助成金の活用状況について尋ねた。それによれば、「活用した」が25.6%、「活用を検討中」が6.3%となっている。これを規模別にみると、「活用した」割合は「5000人以上」「300～1000人未満」で高くなっている。

これを業種別にみると、「活用した」割合がもっとも高いのは「製造業」（53.3%）で、次いで「運輸業・情報通信業」（17.6%）などとなっている。

リーマンショックの認識別³にみると、「非常に深刻な影響」があった企業の44.2%が雇用調整助成金を活用していた（図表4-3）。

図表4-3：過去2年間の雇用調整助成金の活用状況〔2009年調査〕



4-3. 雇用調整策の実施企業

2009年調査では、2007年調査と同じ設問形式で、ここ2年間の雇用調整にかかわる施策の実施状況について尋ねた。それによれば、2009年調査では、76.7%の企業が何らかの雇用調整にかかわる施策を実施⁴しており、2007年調査と比較すると、30.7ポイント上昇している(図表4-4)。

リーマンショックの認識別にみると、リーマンショックに非常に深刻な影響を受けたとす

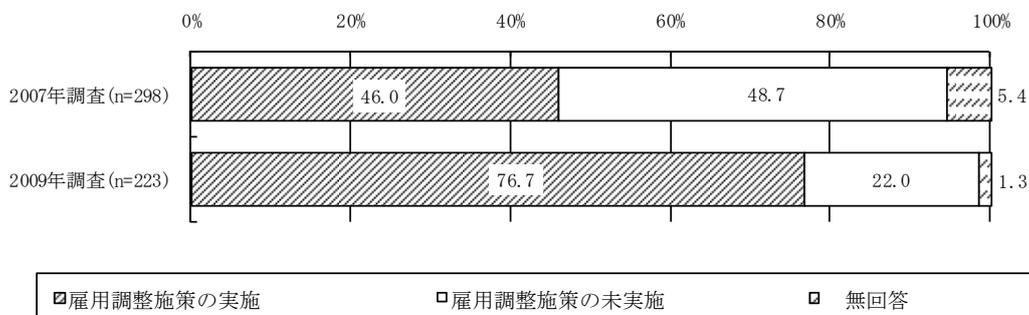
³ 2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について、「非常に深刻な影響」と回答した企業とそれ以外に分けた。

⁴ ここでの「雇用調整策の未実施」とは、本設問で、「ここ2年間に雇用調整にあたることはしていない」を選択した企業のこと。「雇用調整策の実施」とは、「解雇」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「出向、転籍」「一時金のカット」「賃上げの抑制」「賃下げ」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「一時休業」「新規採用抑制」「配置転換」「残業規制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。

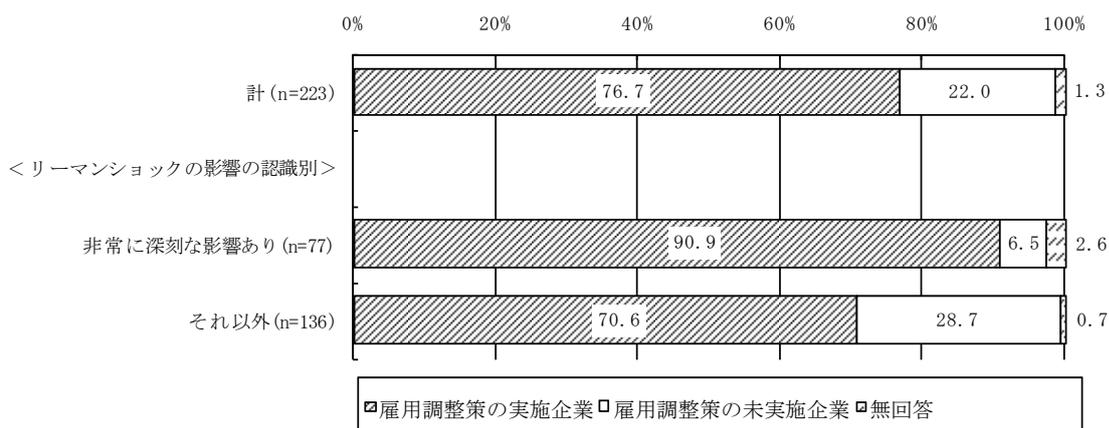
2009年調査の雇用調整施策の実施企業割合を規模別にみると、「5000人以上」「300～1000人未満」でその割合が高くなっている。これを業種別にみると、「運輸業・情報通信業」で88.2%、「製造業」で88.0%とその割合が高くなっている。経営者の属性別にみると、オーナー企業タイプが80.8%、生え抜きタイプが80.0%と高い。労働組合の有無別でみると、労働組合がある企業が80.6%、労働組合がない企業が67.8%となっており、労働組合がある企業のほうが実施割合は高い（図表4-6）。

なお、これまでの経営に対する発言力の強い利害関係者を雇用調整策の実施経験別にみると、雇用調整策の実施企業のほうが未実施企業に比べ、「取引先企業」「取引先銀行」「機関投資家」などの発言力が強いと感じる割合が高くなっている（図表4-7）。

図表4-4：過去2年間の雇用調整施策の実施状況（時系列比較）



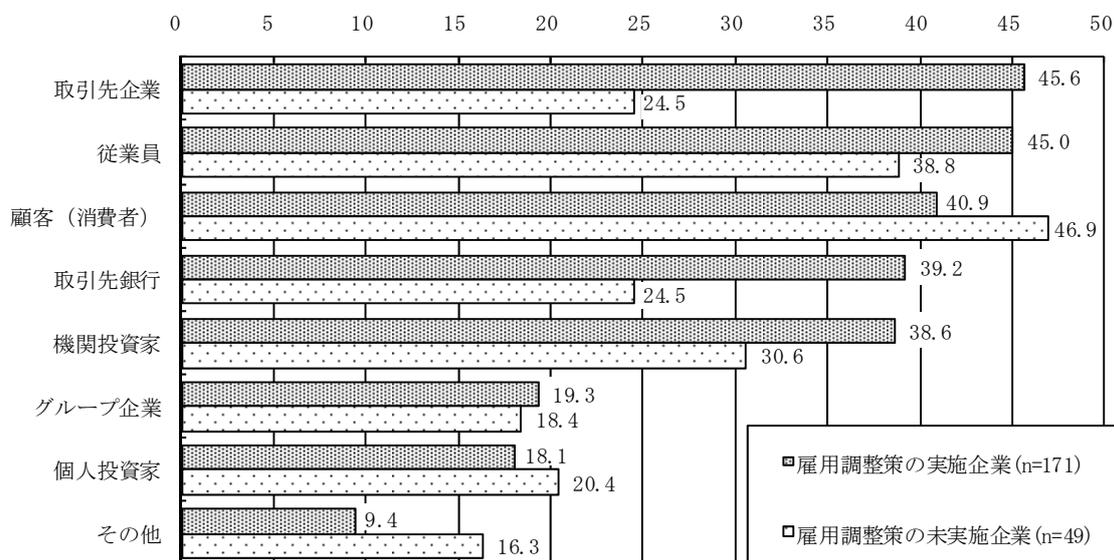
図表4-5：過去2年間の雇用調整施策の実施状況〔2009年調査〕



図表4-6：過去2年間の雇用調整実施策の実施状況(単位=%) [2009年調査]

	n 数	施 雇 用 調 整 実 施	実 雇 用 調 整 未 実 施	無 回 答
計(n=223)	223	76.7	22.0	1.3
<規模別>				
300人未満	47	72.3	23.4	4.3
300～1000人未満	64	82.8	17.2	0.0
1000～5000人未満	66	71.2	28.8	0.0
5000人以上	35	82.9	17.1	0.0
<業種別>				
建設業	23	69.6	26.1	4.3
製造業	92	88.0	12.0	0.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	73.5	26.5	0.0
運輸業・情報通信業	17	88.2	5.9	5.9
金融・保険業、不動産	22	63.6	31.8	4.5
サービス業	18	55.6	44.4	0.0
<経営者の属性別>				
オーナー企業タイプ	52	80.8	17.3	1.9
生え抜きタイプ	115	80.0	19.1	0.9
それ以外	50	68.0	30.0	2.0
<労働組合の有無別>				
労働組合がある	155	80.6	19.4	0.0
労働組合はない	59	67.8	28.8	3.4

図表4-7：これまでの経営に対する発言力が強かった利害関係者 [2009年調査]
(雇用調整策の実施経験別) (複数回答、単位=%)



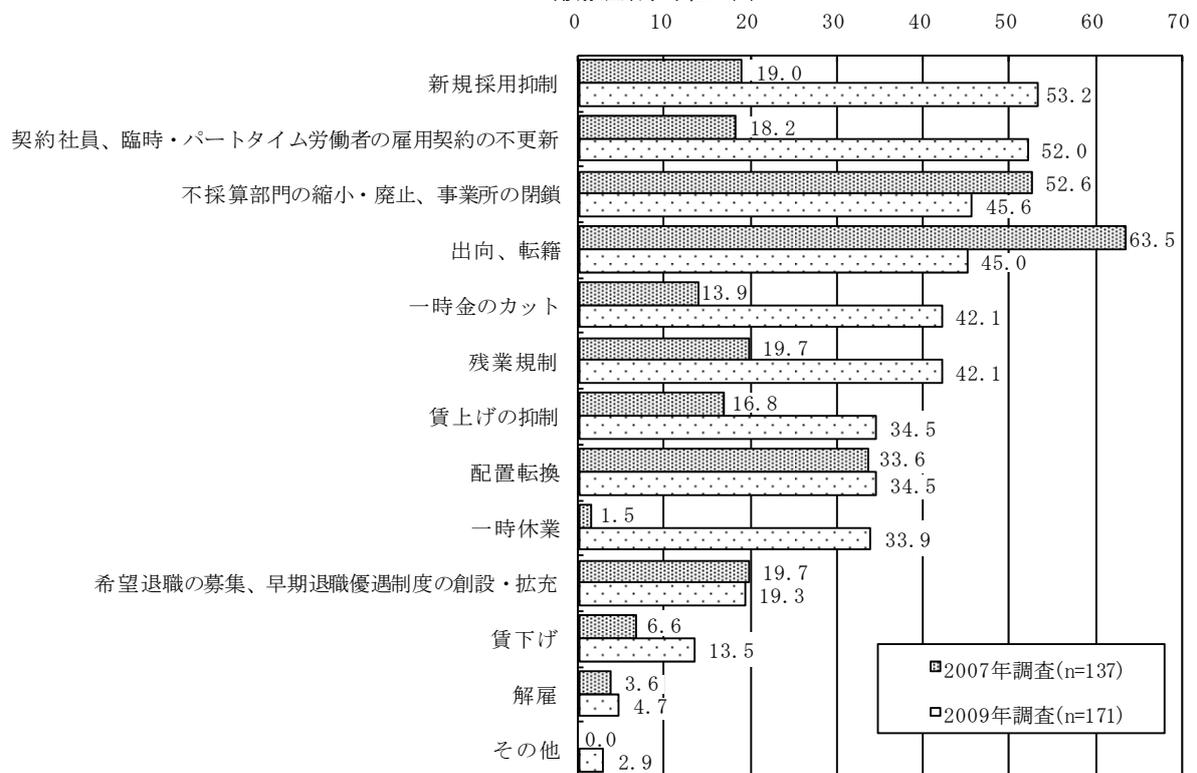
4-4. 雇用調整策の実施内容

次に、具体的な雇用調整策の内容について2007年調査と2009年調査を比較する。2007年調査では「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」「配置転換」を中心に雇

用調整が実施されていたが、2009年調査では、「新規採用抑制」(53.2%)、「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約不更新」(52.0%)、「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」(45.6%)、「出向・転籍」(45.0%)、「一時金のカット」(42.1%)、「残業規制」(42.1%)などの順となっている。2009年調査のほうが、「新規採用抑制」や「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約不更新」「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」などの雇用に関連するような施策を中心になされていたことがわかる。ただし、2007年調査、2009年調査ともに、「解雇」や「賃下げ」の割合が低いことは共通している。また、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」も2007年調査が19.7%、2009年調査が19.3%とほとんど同じ割合となっている(図表4-8)。2009年調査での雇用調整策は、現在在籍している正社員の雇用を維持しつつ、新規採用抑制や非正社員の雇用契約不更新を中心になされたことが示唆される。

次に、2009年調査について、雇用調整助成金活用の有無別にみると、「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」と「解雇」を除き、いずれも雇用調整助成金活用企業のほうが、未活用企業に比べ各施策の実施割合が高くなっている。とくに「一時休業」は活用企業が77.2%、未活用企業が11.3%となっており、雇用調整助成金を活用した企業は、未活用企業に比べ、「解雇」や「不採算部門の縮小・廃止、事業所閉鎖」を実施する割合が少なくなった可能性が示唆される(図表4-9。業種別などについては図表4-10参照)。

図表4-8：過去2年間の具体的な雇用調整策 [時系列比較]
(複数回答、単位=%)

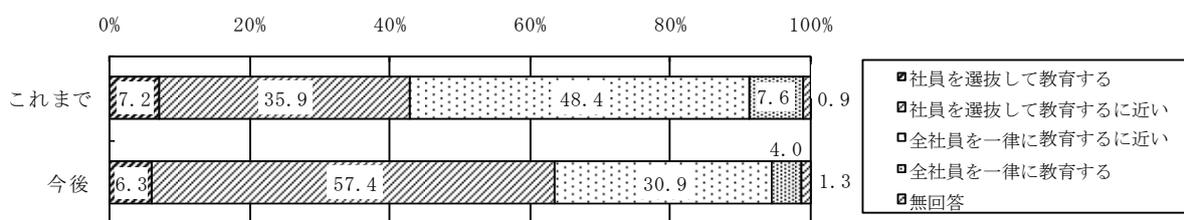


※過去2年間の雇用調整を実施した企業を対象に集計。

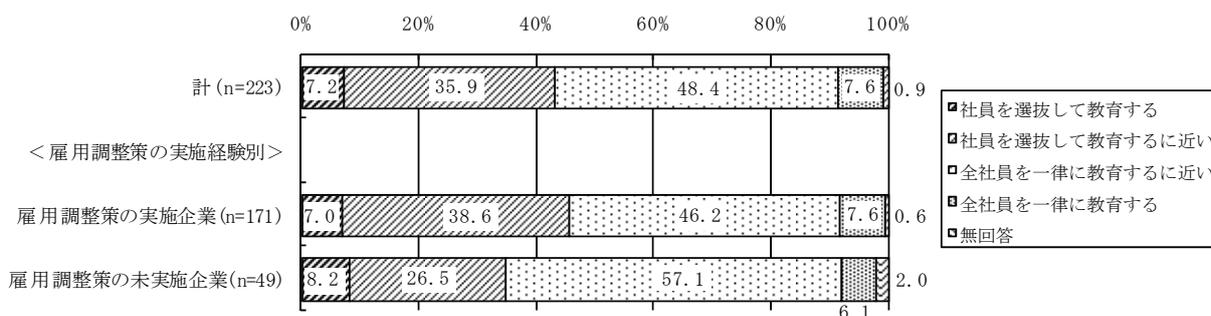
4-5. 雇用調整と社員教育の方針（一律底上げ教育と選抜教育）の状況

調査では、社員教育の方針として、一律底上げ教育か選抜教育かを尋ねている。それによれば、「これまで」は一律底上げ教育をしていた企業（「全社員を一律に教育する」「全社員を一律に教育するに近い」の合計。以下、「一律底上げ教育」と略す）は 56.0%、選抜教育をしていた企業（「社員を選抜して教育する」「社員を選抜して教育するに近い」の合計。以下、「選抜教育」と略す）は 43.1%だった。一方、「今後」については、「一律底上げ教育」が 34.9%、「選抜教育」が 63.7%となっている。「これまで」と「今後」で「選抜教育」を比較すると、「今後」の方が 20.6 ポイント高くなっている。今後、企業は選抜教育にシフトしたいと考えているようである（図表 4-11）。なお、「これまで」の社員教育の方針について、雇用調整策の実施経験別にみると、雇用調整策の実施企業のほうが未実施企業に比べ、「選抜教育タイプ」の割合が高くなっている（図表 4-12）。

図表4-11：社員教員の方針（選抜教育／一律底上げ教育方針）（n=223）〔2009年調査〕



図表4-12：これまでの教育訓練の責任主体（雇用調整策の実施経験別）〔2009年調査〕



4-6. 雇用調整と福利厚生

調査では、福利厚生制度のうち住宅関連（社宅・借り上げ社宅、独身寮、住宅手当）及びレジャー関連（文化・体育・レクリエーション活動支援、余暇施設（自社所有）、余暇施設（契約型））について、それぞれの制度がある企業に、過去 2 年間の状況を尋ねた。それによれば、いずれの制度も「変化なし」の割合がもっとも高いものの、住宅関連では、「社宅・借上社宅」で「縮小」が 12.8%と「拡大」の 9.2%を上回っている。レジャー関連では、「文化・体育・レクリエーション活動支援」「余暇施設（自社所有）」で「縮小」が「拡大」を上回っ

ている。これを雇用調整施策の実施経験別にみると、いずれの制度も、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施企業に比べ、「縮小」の割合が高い（図表 4-13、図表 4-14）。

図表4-13：過去2年間の福利厚生（住宅関連）の状況（単位＝％）【2009年調査】

	社宅・借上社宅					独身寮					住宅手当				
	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答
計	196(100.0)	9.2	76.0	12.8	2.0	156(100.0)	13.5	78.2	7.1	1.3	141(100.0)	6.4	90.1	2.8	0.7
<雇用調整施策の実施経験別>															
雇用調整施策の実施企業	155(100.0)	8.4	75.5	14.8	1.3	122(100.0)	11.5	78.7	9.0	0.8	116(100.0)	6.9	89.7	3.4	0.0
雇用調整施策の未実施企業	39(100.0)	12.8	76.9	5.1	5.1	33(100.0)	21.2	75.8	0.0	3.0	23(100.0)	4.3	91.3	0.0	4.3

図表4-14：過去2年間の福利厚生（レジャー関連）の状況（単位＝％）【2009年調査】

	文化・体育・レクリエーション活動支援					余暇施設（自社所有）					余暇施設（契約型）				
	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答
計	144(100.0)	6.9	75.7	16.7	0.7	105(100.0)	1.9	80.0	17.1	1.0	155(100.0)	10.3	79.4	8.4	1.9
<雇用調整施策の実施経験別>															
雇用調整施策の実施企業	110(100.0)	4.5	74.5	20.9	0.0	86(100.0)	1.2	80.2	17.4	1.2	117(100.0)	9.4	78.6	10.3	1.7
雇用調整施策の未実施企業	34(100.0)	14.7	79.4	2.9	2.9	19(100.0)	5.3	78.9	15.8	0.0	37(100.0)	13.5	81.1	2.7	2.7

5. 雇用ポートフォリオと人事戦略

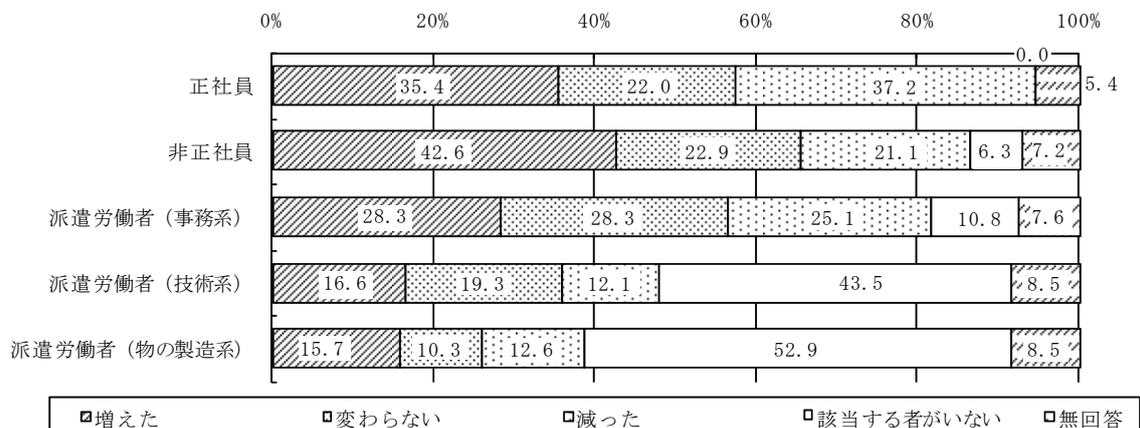
5-1. リーマンショック前後の増減状況、及び将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針

5-1-1. リーマンショック前の雇用の増減状況

(1) 各就業形態の2004年頃から2008年半ばまでの増減状況

2009年調査では、2004年頃から2008年半ばまでの雇用の増減状況（2004年頃からリーマンショック前までの増減状況）を尋ねた。それによれば、正社員が「減った」が37.2%で、「増えた」の35.4%とほぼ拮抗している。非正社員の増減をみると、「増えた」が42.6%で「減った」の21.1%を上回っている。派遣労働者（事務系）の増減をみると、「増えた」が28.3%、「変わらない」が28.3%、「減った」が25.1%とそれぞれがほぼ同じ割合である。派遣労働者（技術系）は、「増えた」が16.6%で、「減った」の12.1%を上回っている。派遣労働者（物の製造系）も、「増えた」が15.7%で、「減った」の12.6%を上回っている（図表 5-1）。

図表5-1：2004年頃から2008年頃までの増減状況（n=223）【2009年調査】



(2) 2004年頃から2008年半ばまでの正社員の増減からみた他の就業形態の増減

無回答及び「2004年も2008年半ばも該当する者がいない」を除き、2004年頃から2008年半ばまでの正社員の増減状況からみた同期間の他の就業形態の増減をみる。

それによれば、正社員が「減った」とする企業の51.9%は非正社員も「減った」としている一方で、「増えた」も33.8%あった。正社員が「増えた」とする企業では、非正社員は「増えた」とする割合が66.7%となっている（図表5-2①）。

他方、派遣労働者（事務系）についてみると、正社員が「減った」とする企業の50.0%は派遣労働者（事務系）も「減った」としている一方で、「増えた」も25.7%あった。正社員が「増えた」とする企業では、派遣労働者（事務系）は「増えた」とする割合が40.8%となっている（図表5-2②）。派遣労働者（技術系）、派遣労働者（物の製造系）についても同様の傾向を示している。図表5-2③④参照）。

以上を踏まえ、正社員の増減から正社員以外の就業形態をみると、正社員以外の就業形態で「増えた」とする割合は、正社員の雇用が「増えた」とする企業で最も割合が高い。正社員が増加するとそれと連動する形で他の就業形態も増えたようである。また正社員が減った場合には、他の就業形態もそれぞれ減っているが、いずれの就業形態でも2～3割ほど「増えた」とする企業もある。正社員の減少を非正社員や派遣労働者で補充したのかもしれない。ただし、正社員が減った企業の半数は、それに伴い非正社員や派遣労働者も減らしている。正社員を非正社員や派遣労働者で代替するというよりは、正社員と連動して非正社員や派遣労働者が増減しているのかもしれない。

図表5-2：2004年頃から2008年半ばにおける正社員の増減状況別にみた各就業形態の増減の状況（単位＝％）〔2009年調査〕

①正社員の増減別にみた非正社員の増減状況					②正社員の増減別にみた派遣労働者（事務系）の増減状況						
		n数	(1)2004年頃から2008年半ばの増減状況：非正社員					n数	(1)2004年頃から2008年半ばの増減状況：派遣労働者（事務系）		
			増えた	変わらない	減った				増えた	変わらない	減った
計		193	49.2	26.4	24.4	計		182	34.6	34.6	30.8
正社員 増減の	増えた	75	66.7	25.3	8.0	正社員 増減の	増えた	71	40.8	36.6	22.5
	変わらない	41	46.3	51.2	2.4		変わらない	41	39.0	48.8	12.2
	減った	77	33.8	14.3	51.9		減った	70	25.7	24.3	50.0
③正社員の増減別にみた派遣労働者（技術系）の増減状況					④正社員の増減別にみた派遣労働者（物の製造系）の増減状況						
		n数	(1)2004年頃から2008年半ばの増減状況：派遣労働者（技術系）					n数	(1)2004年頃から2008年半ばの増減状況：派遣労働者（物の製造系）		
			増えた	変わらない	減った				増えた	変わらない	減った
計		107	34.6	40.2	25.2	計		86	40.7	26.7	32.6
正社員 増減の	増えた	41	48.8	39.0	12.2	正社員 増減の	増えた	34	50.0	29.4	20.6
	変わらない	29	31.0	58.6	10.3		変わらない	21	42.9	42.9	14.3
	減った	37	21.6	27.0	51.4		減った	31	29.0	12.9	58.1

※1：無回答、「2004年も2008年半ばも該当する者がいない」を除き集計。

※2：もっとも割合の高い数値に網をかけている。

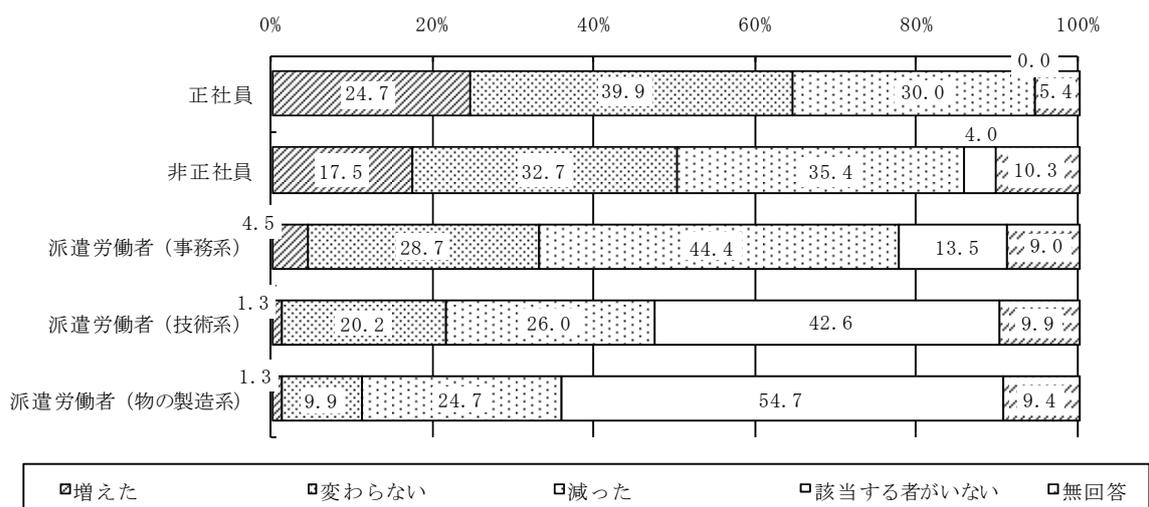
5-1-2. リーマンショック後の雇用の増減状況

(1) 各就業形態の2008年半ばから現在までの増減状況

2009年調査では、2008年半ばから現在までの増減状況（リーマンショック以降から現在までの増減状況）も尋ねた。それによれば、正社員が「減った」が30.0%で、「増えた」の24.7%を上回っている。一方、非正社員の増減をみると、「減った」が35.4%で「増えた」の17.5%を上回っている。また、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）の増減をそれぞれみると、いずれの就業形態も「増えた」とする企業はほとんどなく、「減った」とする割合が大きく上回っている（図表5-3）。

各就業形態の増減状況が無回答、「2008年半ばも、現在も該当する者がいない」を除いたうえで、雇用調整策の実施経験別にみると、いずれの就業形態も雇用調整策の実施企業のほうが未実施企業に比べ、「減った」とする割合が高い。なお、雇用調整策の未実施企業では、正社員と非正社員については、「減った」企業を「増えた」とする企業が上回っている（図表5-4）。

図表5-3：2008年半ばから現在までの増減状況（n=223）【2009年調査】



図表5-4：2008年半ばから現在までの各就業形態の増減状況（雇用調整策の実施経験別）（単位＝％）【2009年調査】

	(a) 正社員				(b) 非正社員				(c) 派遣労働者(事務系)			
	n数	増えた	変わらない	減った	n数	増えた	変わらない	減った	n数	増えた	変わらない	減った
計	211	26.1	42.2	31.8	191	20.4	38.2	41.4	173	5.8	37.0	57.2
<雇用調整策の実施経験別>												
雇用調整策の実施企業	163	25.2	38.0	36.8	150	17.3	33.3	49.3	133	3.8	32.3	63.9
雇用調整策の未実施企業	46	28.3	56.5	15.2	40	30.0	57.5	12.5	39	10.3	53.8	35.9

(続き)

	(d) 派遣労働者(技術系)				(e) 派遣労働者(物の製造系)			
	n数	増えた	変わらない	減った	n数	増えた	変わらない	減った
計	106	2.8	42.5	54.7	80	3.8	27.5	68.8
<雇用調整策の実施経験別>								
雇用調整策の実施企業	83	2.4	38.6	59.0	67	4.5	20.9	74.6
雇用調整策の未実施企業	23	4.3	56.5	39.1	13	0.0	61.5	38.5

※無回答、「2008年半ばも、現在も該当する者がいない」を除き集計。

(2) 2008 年半ばから現在までの正社員の増減からみた他の就業形態の増減

無回答及び「2008 年半ばも、現在も該当する者がいない」を除き、2008 年半ばから現在まで（リーマンショック後）の正社員の増減状況からみた同期間の他の就業形態の増減状況を見ることにする。

それによれば、正社員が「減った」とする企業では（正社員が「増えた」「変わらない」に比べ）、他の就業形態も「減った」とする割合が高い。すなわち、正社員が「減った」とする企業の 72.1% は非正社員も「減った」としている。一方、正社員が「増えた」とする企業で、非正社員が「増えた」割合は 36.7% と「減った」（26.5%）を上回っている。

派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）の増減をそれぞれみると、正社員の増減にかかわらずいずれの就業形態も「増えた」とする企業はほとんどなく、「減った」とする割合が大きく上回っている（図表 5-5）。

図表 5-5：2008 年半ばから現在における正社員の増減状況別にみた各就業形態の増減の状況（単位＝％）〔2009 年調査〕

① 正社員の増減別にみた非正社員の増減状況					② 正社員の増減別にみた派遣労働者（事務系）の増減状況						
		n数	(2) 2008 年半ばから現在までの増減状況：非正社員					n数	(2) 2008 年半ばから現在までの増減状況：派遣労働者（事務系）		
			増えた	変わらない	減った				増えた	変わらない	減った
計		191	20.4	38.2	41.4	計		173	5.8	37.0	57.2
正社員 増減の	増えた	49	36.7	36.7	26.5	正社員 増減の	増えた	49	8.2	36.7	55.1
	変わらない	81	16.0	56.8	27.2		変わらない	77	5.2	48.1	46.8
	減った	61	13.1	14.8	72.1		減った	47	4.3	19.1	76.6
③ 正社員の増減別にみた派遣労働者（技術系）の増減状況					④ 正社員の増減別にみた派遣労働者（物の製造系）の増減状況						
		n数	(2) 2008 年半ばから現在までの増減状況：派遣労働者（技術系）					n数	(2) 2008 年半ばから現在までの増減状況：派遣労働者（物の製造系）		
			増えた	変わらない	減った				増えた	変わらない	減った
計		106	2.8	42.5	54.7	計		80	3.8	27.5	68.8
正社員 増減の	増えた	26	3.8	42.3	53.8	正社員 増減の	増えた	21	4.8	33.3	61.9
	変わらない	52	1.9	53.8	44.2		変わらない	36	2.8	36.1	61.1
	減った	28	3.6	21.4	75.0		減った	23	4.3	8.7	87.0

※1：無回答、「2008 年半ばも現在も、該当する者がいない」を除き集計。
 ※2：もっとも割合の高い数値に網をかけている。

5-1-3. 将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針

(1) 各就業形態の将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針

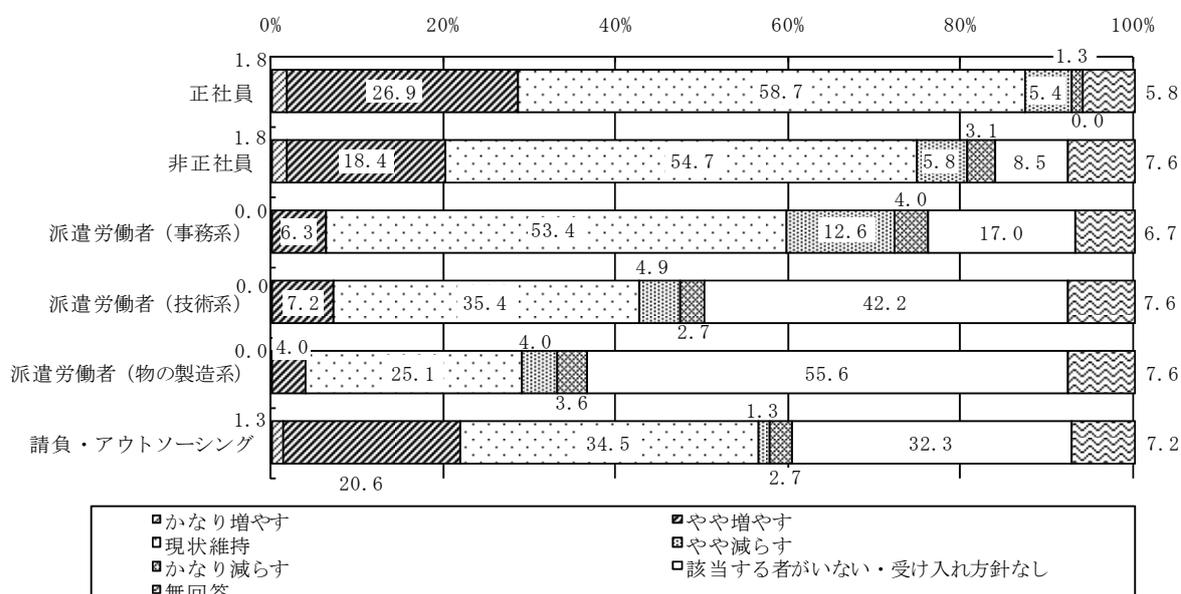
将来、景気が回復した際（例えば、2008 年 9 月のリーマンショック以前の景気水準への回復等）の雇用・受け入れ方針を尋ねたところ、いずれの就業形態も「現状維持」の割合がもっとも高くなっている。正社員は、「増やす」（「かなり増やす」+「やや増やす」）が 28.7% となっており、「減らす」（「かなり減らす」+「やや減らす」）の 6.7% を大きく上回っている。非正社員も、「増やす」（「かなり増やす」+「やや増やす」）が 20.2% となっており、「減らす」（「かなり減らす」+「やや減らす」）の 8.9% を上回っている。正社員と非正社員は「現状維

持」か「増やす」傾向にあるようである。

一方、派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）についてみると、いずれも「現状維持」の割合がもっとも高いものの、「減らす」（「かなり減らす」+「やや減らす」）とする割合（派遣労働者（事務系）16.6%、派遣労働者（技術系）7.6%、派遣労働者（物の製造系）7.6%）が「増やす」（「かなり増やす」+「やや増やす」）とする割合（それぞれ6.3%、7.2%、4.0%）を上回っている。

一方、請負・アウトソーシングは、「増やす」（「かなり増やす」+「やや増やす」）が21.9%となっており、「減らす」（「かなり減らす」+「やや減らす」）の4.0%を大きく上回っている（図表5-6）。

図表5-6：将来景気が回復した際の雇用・受け入れ方針（n=223）〔2009年調査〕



(2) 各就業形態の2008年半ばから現在までの増減状況からみた将来の雇用・受け入れ方針

無回答及び「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除き、各就業形態の2008年半ばから現在までの増減状況（リーマンショック後から現在。以下、「リーマンショック後」と略す）別に、将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針をみると、リーマンショック後、正社員が「減った」とする企業では、将来、「現状維持」が60.0%ともっとも多く、「増やす」とする企業は23.1%であり、「減らす」（16.9%）を上回っている（図表5-7①）。リーマンショック後に正社員を減らした企業は、景気が回復しても、正社員を増やす意向にある企業は2割程度のようなのである。

同様に、リーマンショック後、非正社員が「減った」とする企業では、将来、「現状維持」が51.4%ともっとも多く、「増やす」とする企業は28.4%であり、「減らす」（20.3%）を上回っている（図表5-7②）。

リーマンショック後、派遣労働者（事務系）が「減った」とする企業では、将来、「現状維持」が60.0%ともっとも多く、「増やす」とする企業は12.2%であり、「減らす」(27.8%)を下回っている（図表5-7③）。

リーマンショック後、派遣労働者（技術系）が「減った」とする企業では、将来、「現状維持」が59.3%ともっとも多く、「増やす」とする企業は22.2%であり、「減らす」(18.5%)を上回っている（図表5-7④）。

リーマンショック後、派遣労働者（物の製造系）が「減った」とする企業では、将来、「現状維持」が60.4%ともっとも多く、「増やす」とする企業は18.8%であり、「減らす」(20.8%)を下回っている（図表5-7⑤）。なお、現在の派遣労働者（物の製造系）の増減状況と将来の請負・アウトソーシングの受け入れ方針をみると、現在、派遣労働者（物の製造系）が「減った」とする企業では、将来、請負・アウトソーシングの受け入れ方針について「増やす」とする企業は34.8%となっている（図表5-7⑥）。

図表5-7：2008年半ばから現在にかけての各就業形態の増減状況から見た、将来の各就業形態の増減の方針（単位＝％）〔2009年調査〕

①2008年半ばから現在にかけての正社員の増減状況から見た、将来の正社員の雇用方針

		n数	将来の雇用方針：正社員		
			増やす	現状維持	減らす
計		210	30.5	62.4	7.1
2008年半ばから現在にかけての増減状況：正社員	増えた	54	35.2	63.0	1.9
	変わらない	89	32.6	64.0	3.4
	減った	65	23.1	60.0	16.9

②2008年半ばから現在にかけての非正社員の増減状況から見た、将来の非正社員の雇用方針

		n数	将来の雇用方針：非正社員		
			増やす	現状維持	減らす
計		187	24.0	65.2	10.7
2008年半ばから現在にかけての増減状況：非正社員	増えた	39	43.6	51.3	5.1
	変わらない	72	9.7	86.1	4.2
	減った	74	28.4	51.4	20.3

③2008年半ばから現在にかけての派遣労働者（事務系）の増減状況から見た、将来の派遣労働者（事務系）の受け入れ方針

		n数	将来の受け入れ方針：派遣労働者（事務系）		
			増やす	現状維持	減らす
計		170	8.2	70.0	21.8
2008年半ばから現在にかけての増減状況：派遣労働者（事務系）	増えた	10	0.0	90.0	10.0
	変わらない	64	3.1	81.3	15.6
	減った	90	12.2	60.0	27.8

④2008年半ばから現在にかけての派遣労働者（技術系）の増減状況から見た、将来の派遣労働者（技術系）の受け入れ方針

		n数	将来の受け入れ方針：派遣労働者（技術系）		
			増やす	現状維持	減らす
計		112	14.3	70.5	15.2
2008年半ばから現在にかけての増減状況：派遣労働者（技術系）	増えた	3	0.0	100.0	0.0
	変わらない	43	7.0	81.4	11.6
	減った	54	22.2	59.3	18.5

⑤2008年半ばから現在にかけての派遣労働者（物の製造系）の増減状況から見た、将来の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針

		n数	将来の受け入れ方針：派遣労働者（物の製造系）		
			増やす	現状維持	減らす
計		82	11.0	68.3	20.8
2008年半ばから現在にかけての増減状況：派遣労働者（物の製造系）	増えた	3	0.0	66.7	33.3
	変わらない	21	0.0	76.2	23.8
	減った	48	18.8	60.4	20.8

⑥2008年半ばから現在にかけての派遣労働者（物の製造系）の増減状況から見た、将来の請負・アウトソーシングの受け入れ方針

		n数	将来の受け入れ方針：請負・アウトソーシング		
			増やす	現状維持	減らす
計		135	36.3	57.0	6.7
2008年半ばから現在にかけての増減状況：派遣労働者（物の製造系）	増えた	3	66.7	33.3	0.0
	変わらない	19	26.3	68.4	5.3
	減った	46	34.8	56.5	8.7

※1：「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除き集計。

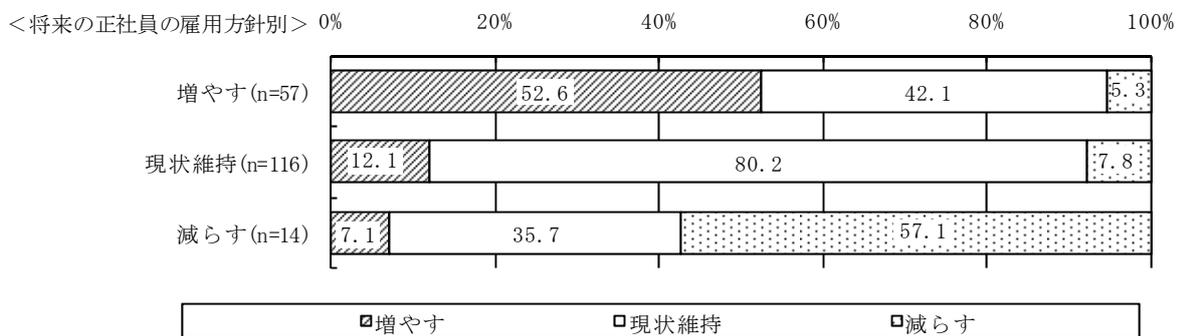
※2：「増やす」は「かなり増やす」と「やや増やす」の合計。「減らす」は「かなり減らす」と「やや減らす」の合計（以下同じ）。

(3) 将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた各就業形態の雇用・受け入れ方針

1) 将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた非正社員の雇用方針

将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別に非正社員の雇用方針をみると、将来、正社員を「増やす」とする企業の52.6%は非正社員も「増やす」としている。正社員を「増やす」と考えている企業は、正社員と連動して「非正社員」も増やしたいと考える傾向にあるようである。ただし、正社員を「減らす」と考えている企業の半数は、非正社員も「減らす」と考えている（図表5-8）。

図表5-8：将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた非正社員の雇用方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除き集計。

2) 将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた派遣労働者の受け入れ方針

一方、将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別に派遣労働者（事務系、技術系、物の製造系）の受け入れ方針をみると、将来、正社員を「増やす」あるいは「現状維持」とする企業では、派遣労働者の受け入れ方針も「現状維持」とする企業の割合がもっとも高い。将来、正社員を「減らす」と考えている企業では、派遣労働者も「減らす」と考える割合が高くなっている（図表5-9①②③）。

まず、派遣労働者（事務系）についてみると、将来、正社員を「増やす」とする企業では、派遣労働者（事務系）の受け入れを「現状維持」する割合がもっとも高く、「増やす」が18.5%、「減らす」も18.5%と両者は同じ割合である。正社員を「減らす」とする企業では、派遣労働者（事務系）の受け入れを増やす意向のある企業はほとんどない。正社員の減少を派遣労働者で補う意向はあまりないようである（図表5-9①）。なお、将来の非正社員の雇用方針別に派遣労働者（事務系）の受け入れ方針をみると、非正社員を「増やす」とする企業では、派遣労働者（事務系）の受け入れを「現状維持」とする割合がもっとも高く、「減らす」が28.6%であり、「増やす」の25.7%をわずかながら上回っている（図表5-10）。

次に、派遣労働者（技術系）をみると、将来、正社員を「増やす」とする企業では、派遣労働者（技術系）の受け入れを「現状維持」とする割合がもっとも高いが、「増やす」も23.7%あり、「減らす」(13.2%)を上回っている。正社員を「増やす」意向の企業では、わずかながら、

派遣労働者（技術系）を増やしたいと考えている割合が高いようだ（図表 5-9②）。

他方、派遣労働者（物の製造系）についてみると、将来、正社員を「増やす」とする企業でも、派遣労働者（物の製造系）を「減らす」とする割合が 25.9%であり、「増やす」の 11.1%を上回っている（図表 5-9③）。

請負・アウトソーシングの受け入れ方針についてみると、将来、正社員を「増やす」とする企業は、請負・アウトソーシングを「現状維持」する企業が 47.7%、「増やす」が 45.5%などとなっている（図表 5-9④）。そこで、派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針別にみると、派遣労働者（物の製造系）を「減らす」とする企業の 58.9%が請負・アウトソーシングを「増やす」と回答している（図表 5-11）。

図表5-9：将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみた派遣労働者・請負・アウトソーシングの受け入れ方針（単位＝％）〔2009年調査〕

①正社員の増減方針別にみた派遣労働者（事務系）の増減状況

		n数	将来の受け入れ方針：派遣労働者（事務系）		
			増やす	現状維持	減らす
計		170	8.2	70.0	21.8
雇用社 員 針の	増やす	54	18.5	63.0	18.5
	現状維持	103	3.9	77.7	18.4
	減らす	13	0.0	38.5	61.5

②正社員の増減方針別にみた派遣労働者（技術系）の増減状況

		n数	将来の受け入れ方針：派遣労働者（技術系）		
			増やす	現状維持	減らす
計		112	14.3	70.5	15.2
雇用社 員 針の	増やす	38	23.7	63.2	13.2
	現状維持	66	10.6	77.3	12.1
	減らす	8	0.0	50.0	50.0

③正社員の増減方針別にみた派遣労働者（物の製造系）の増減状況

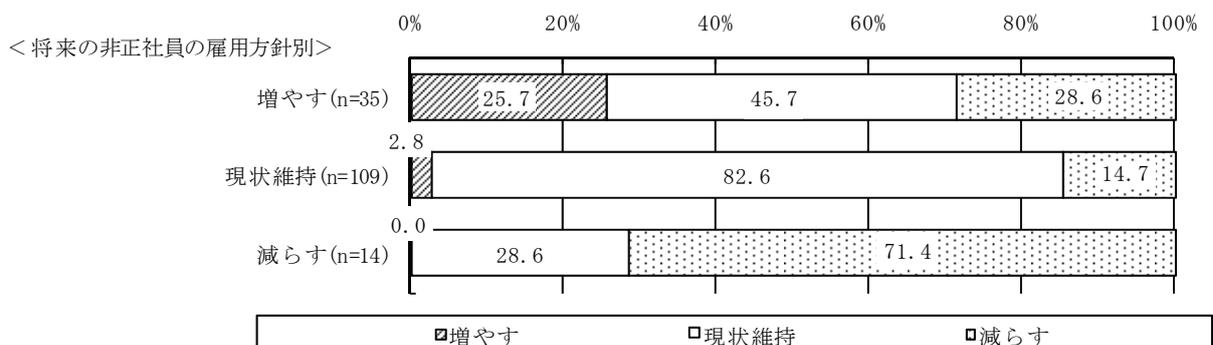
		n数	将来の受け入れ方針：派遣労働者（物の製造）		
			増やす	現状維持	減らす
計		82	11.0	68.3	20.7
雇用社 員 針の	増やす	27	11.1	63.0	25.9
	現状維持	49	12.2	75.5	12.2
	減らす	6	0.0	33.3	66.7

④正社員の増減方針別にみた請負・アウトソーシングの増減状況

		n数	将来の受け入れ方針：請負・アウトソーシング		
			増やす	現状維持	減らす
計		135	36.3	57.0	6.7
雇用社 員 針の	増やす	44	45.5	47.7	6.8
	現状維持	79	32.9	65.8	1.3
	減らす	12	25.0	33.3	41.7

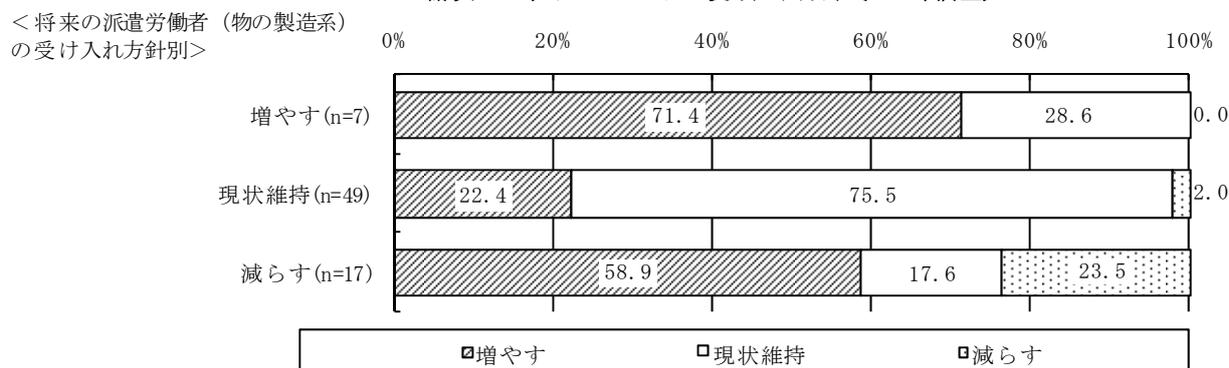
※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除き集計。

図表5-10：将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針別にみた派遣労働者（事務系）の受け入れ方針〔2009年調査〕



※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除き集計。

図表5-11：将来（景気回復期）の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針別にみた
請負・アウトソーシングの受け入れ方針 [2009年調査]



※無回答、「該当する者がいない・受け入れ方針なし」を除き集計。

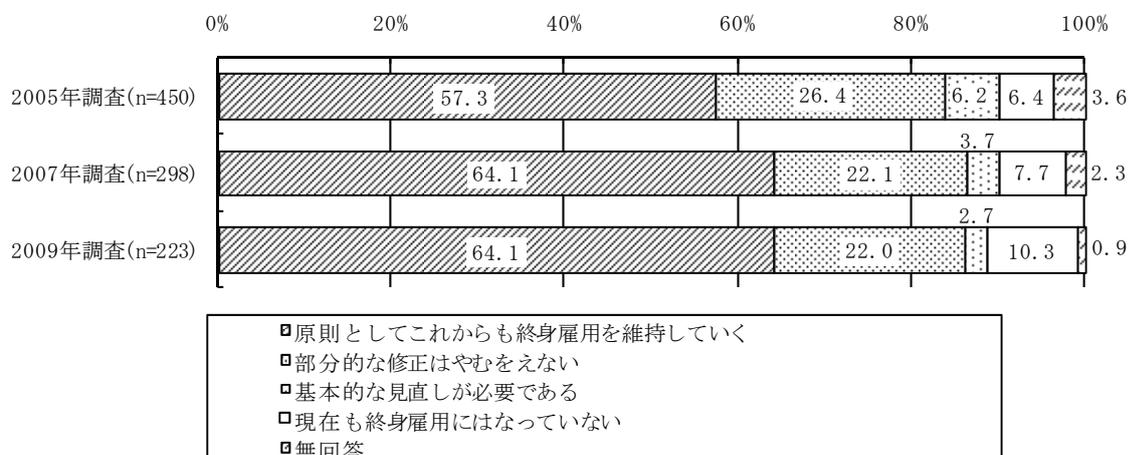
5-2. 正社員雇用に対する考え方

5-2-1. 終身雇用に対する考え方

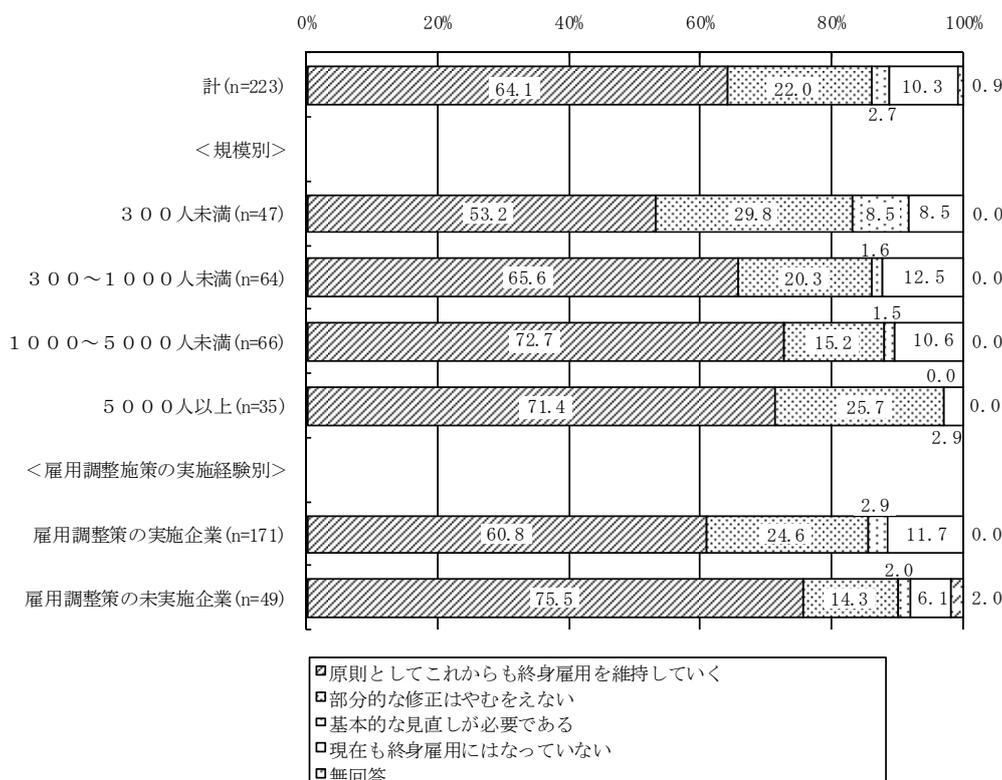
今後の終身雇用のあり方について尋ねたところ、2009年調査では、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする回答が64.1%と最も割合が高く、次いで、「部分的な修正はやむをえない」が22.0%、「基本的な見直しが必要である」が2.7%などとなっている（図表5-12）。時系列の変化をみると、2007年調査とほとんど変化はみられない。

2009年調査の結果について、規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする割合が高まる傾向にある。また、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の未実施企業のほうが、実施の企業に比べ、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」の割合が高くなる一方で、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施企業に比べ、「部分的な修正はやむをえない」「基本的な見直しが必要である」の割合が高い傾向にある（図表5-13）。

図表5-12：終身雇用に対する考え方（時系列比較）



図表5-13：終身雇用に対する考え方 [2009年調査]



5-2-2. 正社員雇用の考え方（現時点と景気回復時点）

正社員雇用のあり方について、①現時点の考え方と、②今後景気が回復した時点（例えば、2008年9月のリーマンショック以前の景気水準への回復等）での考え方を尋ねたところ、現時点では「正社員のリストラは極力避ける」がもっとも多く、次いで、「新卒採用は中長期の人員計画の下で計画的に毎年行う」が87.9%、「採用予定数を満たさなくとも能力の高い人だけを採用する」が67.7%などとなっている。これらの傾向は、今後景気が回復した場合もほとんど変化はない。

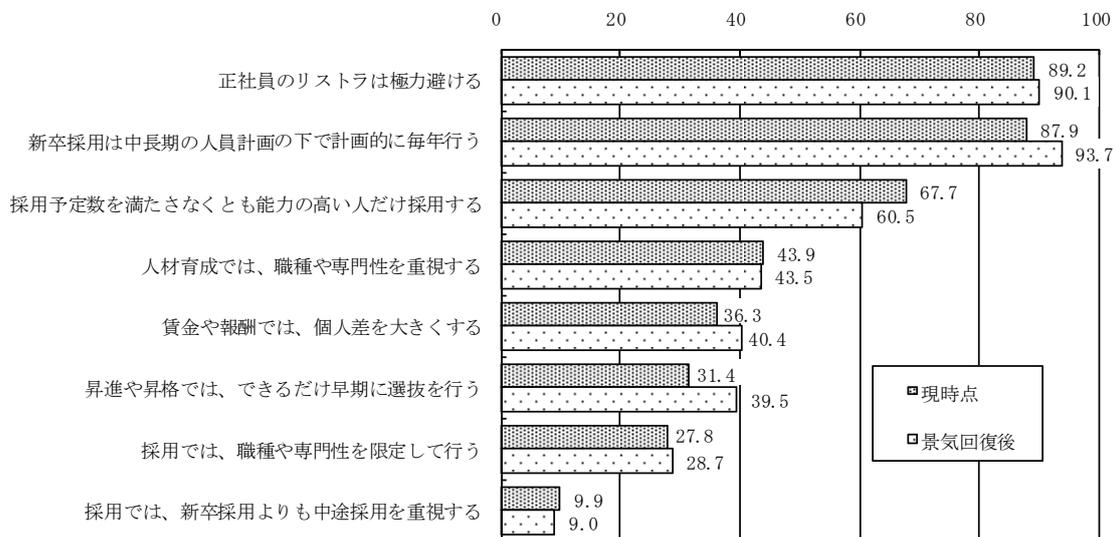
現時点と今後景気が回復した時点の割合の差に着目してみると、景気が回復した場合に割合が高くなっているのは、「昇進や昇格では、できるだけ早期に選抜を行う」が8.1ポイント、「新卒採用は中長期の人員計画の下で計画的に毎年行う」が5.8ポイント、現時点よりも景気回復時点のほうが高くなっている。その一方で、「採用予定数を満たさなくとも能力の高い人だけを採用する」が7.2ポイント、景気が回復した場合に現時点より割合が低くなっている（図表5-14）。

今後景気が回復した時点の考え方について、雇用調整策の実施経験別にみると、雇用調整策の実施企業のほうが未実施企業に比べ、「昇進や昇格では、できるだけ早期に選抜を行う」で19.4ポイント、「賃金や報酬では、個人差を大きくする」10.0ポイント、「人材育成では、職種や専門性を重視する」で9.5ポイント、「採用予定数を満たさなくとも能力の高い人だけ

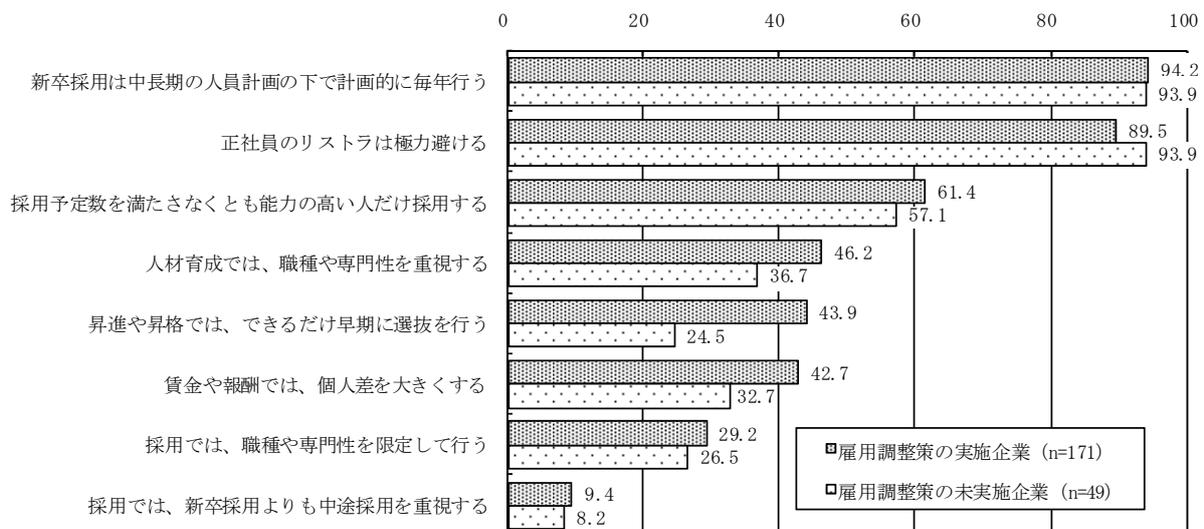
採用する」で4.3ポイント高くなっている（図表5-15）。

また、今後景気が回復した時点の考え方について、将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別にみると、正社員を「減らす」とする企業で、「新卒採用は中長期の人員計画の下で計画的に毎年行う」「採用予定数を満たさなくとも能力の高い人だけ採用する」「人材育成では、職種や専門性を重視する」「昇進や昇格では、できるだけ早期に選抜を行う」「採用では、職種や専門性を限定して行う」「採用では、新卒採用よりも中途採用を重視する」の割合が、「増やす」「現状維持」よりも高くなっている。一方、「正社員のリストラは極力避ける」「賃金や報酬では、個人差を大きくする」の割合は、正社員を「減らす」とする企業の方が「増やす」「現状維持」よりも低くなっている（図表5-16）。

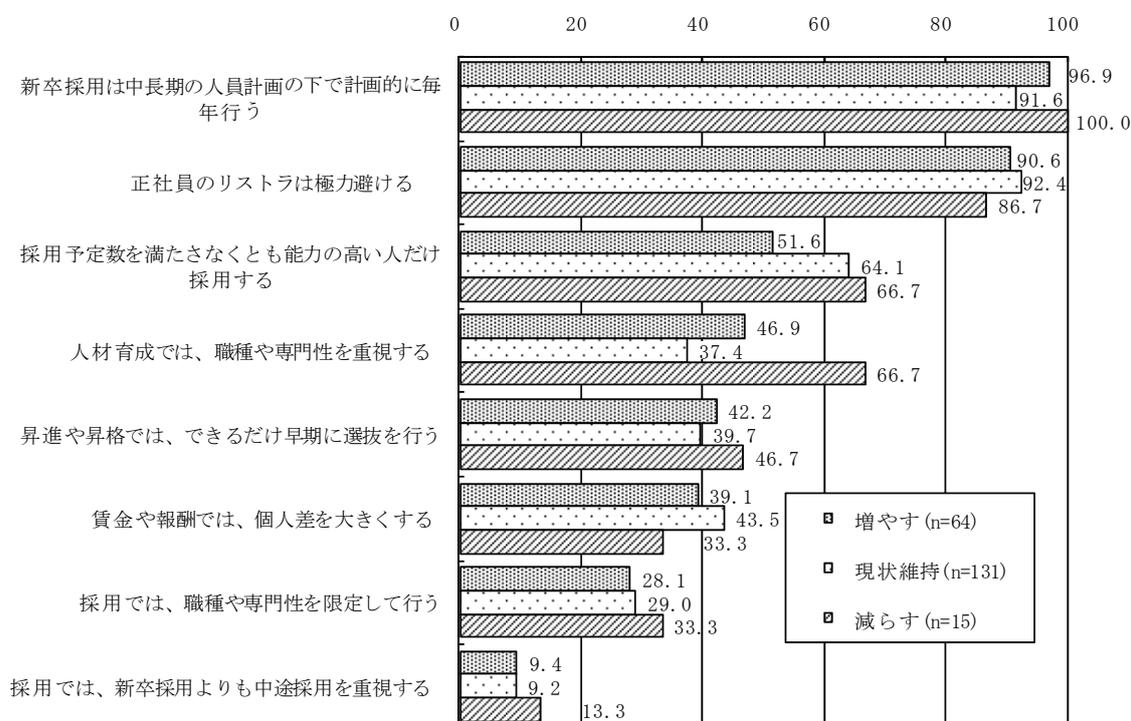
図表5-14：正社員雇用のあり方（n=223，単位＝％）【2009年調査】



図表5-15：正社員の雇用のあり方（今後景気が回復した時点）【2009年調査】
（雇用調整施策の実施経験別）（単位＝％）



図表5-16：今後（景気回復期）の正社員雇用のあり方〔2009年調査〕
 （将来（景気回復期）の正社員の雇用方針別）（単位＝％）



5-3. 非正社員・派遣労働者の雇用・活用理由

5-3-1. 就業形態別の雇用・活用理由

就業形態ごとの雇用・活用理由を尋ねたところ、無回答及び「該当者がいない」を除いた回答企業についてみると、パートタイマーでは「人件費節約のため」が42.8%で最も割合が高く、次いで「正社員を重要業務に特化させるため」「一日・週の中の仕事の繁忙に対応するため」の割合が高い。

「契約社員」は、「専門業務に対応するため」が44.6%でもっとも割合が高く、次いで「即戦力・能力のある人材を確保するため」「正社員を重要業務に特化させるため」「人件費節約のため」などの割合が高い。

派遣労働者（事務系）は、「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」が35.5%でもっとも割合が高く、次いで「正社員の育児・介護休業対策の代替のため」「正社員を重要業務に特化させるため」などの割合が高い。

派遣労働者（技術系）は、「専門業務に対応するため」が51.0%でもっとも割合が高く、次いで、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」などの割合が高い。

派遣労働者（物の製造系）は、「景気変動に応じて雇用量を調整するため専門業務に対応するため」が51.5%でもっとも割合が高く、次いで、「臨時・季節的業務量の変化に対応す

るため」「人件費節約のため」などの割合が高い。

請負・アウトソーシングは、「専門業務に対応するため」が40.0%でもっとも割合が高く、次いで、「人件費節約のため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」などの割合が高い（図5-17）。

図表5-17：就業形態別の雇用・活用する理由（複数回答、単位＝％）〔2009年調査〕

	n数	人件費節約のため	正社員を重要業務に特化させるため	一日・週の中の仕事の繁閑に対応するため	臨時・季節的業務量の変化に対応するため	景気変動に応じて雇用量を調整するため	長い営業（操業）に対応するため	専門業務に対応するため	正社員の育児・介護休業対策の代替のため	即戦力・能力のある人材を確保するため	正社員を確保できないため	その他
パートタイマー	152	42.8	39.5	32.9	27.0	21.7	11.2	9.9	5.9	5.3	2.6	7.2
契約社員	157	26.8	26.8	1.9	10.2	17.8	3.2	44.6	5.1	37.6	4.5	8.3
派遣労働者（事務系）	153	27.5	32.0	7.8	35.3	25.5	2.0	27.5	32.7	22.2	4.6	2.6
派遣労働者（技術系）	96	21.9	22.9	2.1	32.3	33.3	1.0	51.0	10.4	29.2	10.4	4.2
派遣労働者（物の製造系）	66	31.8	21.2	6.1	51.5	48.5	4.5	12.1	4.5	6.1	9.1	3.0
請負・アウトソーシング	125	38.4	24.0	3.2	32.0	28.8	4.0	40.0	0.0	9.6	2.4	7.2

※1：「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

※2：各就業形態で上位3位までの項目に網をかけてある。

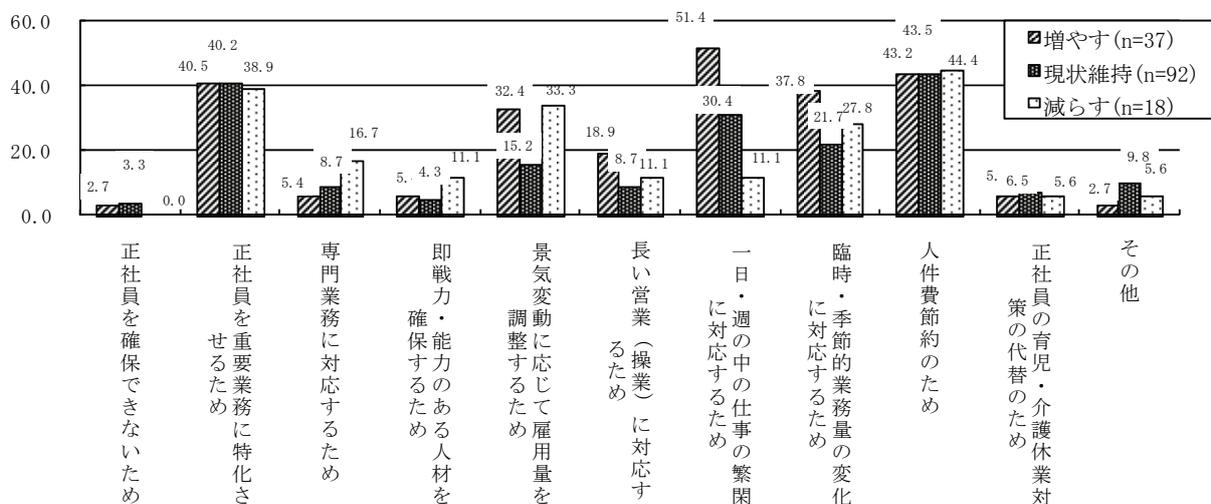
5-3-2. 将来（景気回復期）の雇用・受け入れ方針別にみた就業形態別の雇用・活用理由

(1) 非正社員の将来の雇用方針別にみたパートタイマー及び契約社員の雇用理由

パートタイマーを雇用する理由について、将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針別にみると、将来、非正社員を「増やす」と考えている企業は、「一日・週の仕事の中の仕事の繁閑に対応するため」や「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」などの割合が、「現状維持」や「減らす」としている企業よりも高くなっている。「人件費節約のため」「正社員を重要業務に特化させるため」などの理由は雇用方針にかかわらず割合が高い（図表5-18）。

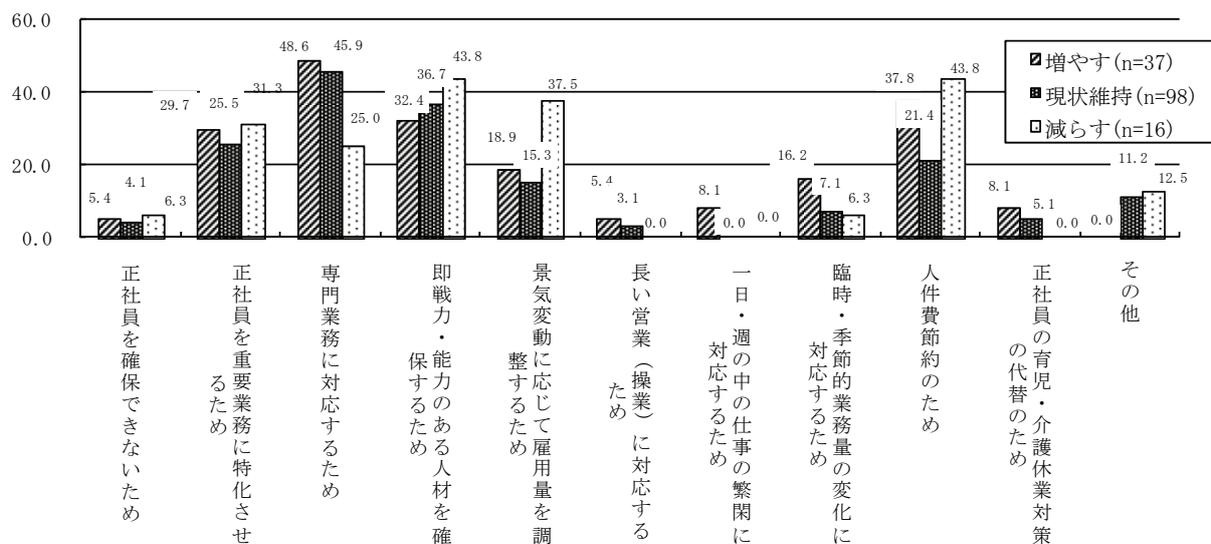
次に、契約社員を雇用する理由について、将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針別にみると、将来、非正社員を「増やす」「現状維持」と考えている企業は、「専門業務に対応するため」などの割合が「減らす」とする企業に比べ高い。一方、「減らす」と考えている企業は、「即戦力・能力のある人材を確保するため」「景気変動に応じて雇用量を調整するため」などの割合が、「現状維持」や「増やす」としている企業よりも高くなっている（図表5-19）。

図表5-18：パートタイマーを雇用・活用する理由〔2009年調査〕
 (将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針別) (複数回答、単位=%)



※「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表5-19：契約社員を雇用・活用する理由〔2009年調査〕
 (将来（景気回復期）の非正社員の雇用方針別) (複数回答、単位=%)



※「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

(2) 将来の受け入れ方針別にみた派遣労働者及び請負・アウトソーシングの活用理由

派遣労働者（事務系）を活用する理由について、将来（景気回復期）の派遣労働者（事務系）の受け入れ方針別にみると、将来、派遣労働者（事務系）を「増やす」と考えている企業は、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」や「正社員を重要業務に特化させるため」「即戦力・能力のある人材を確保するため」などの割合が、「現状維持」や「減らす」としている企業よりも高くなっている（図表5-20）。

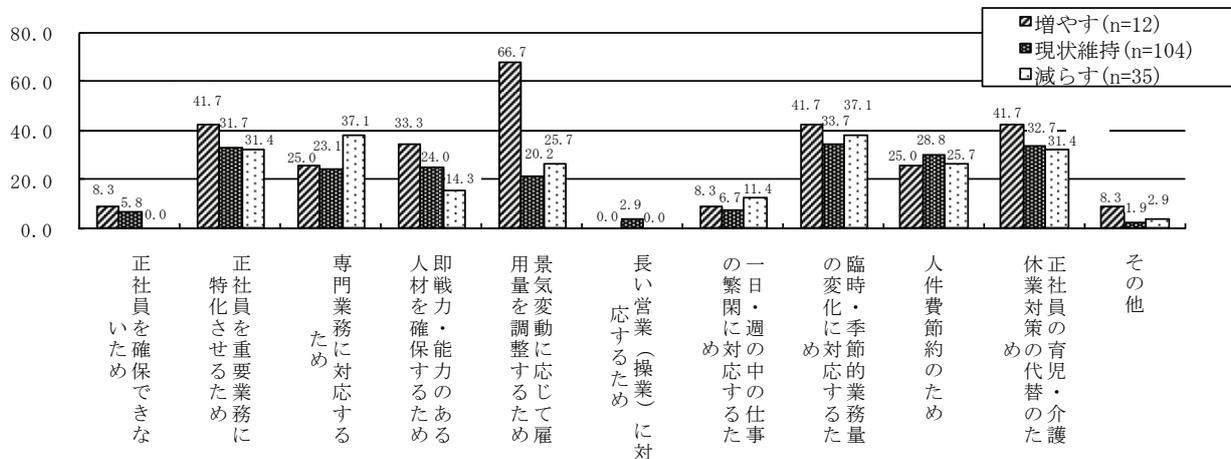
派遣労働者（技術系）を活用する理由について、将来（景気回復期）の派遣労働者（技術

系)の受け入れ方針別にみると、将来、派遣労働者(技術系)を「増やす」と考えている企業では、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」「正社員を確保できないため」などで、「減らす」とする企業よりも割合が高くなっている。一方、将来、派遣労働者(技術系)を「減らす」と考えている企業では、「専門業務に対応するため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」などで、「増やす」や「現状維持」とする企業よりも割合が高くなっている(図表5-21)。

次に、派遣労働者(物の製造系)を活用する理由について、将来(景気回復期)の派遣労働者(物の製造系)の受け入れ方針別にみると、将来、派遣労働者(物の製造系)を「増やす」と考えている企業では、「景気変動に応じて雇用量を調整するため」「一日・週の仕事の中の仕事の繁忙に対応するため」で「現状維持」や「減らす」とする企業よりも割合が高くなっている。一方、将来、派遣労働者(物の製造系)を「減らす」と考えている企業では、「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」「専門業務に対応するため」「即戦力・能力のある人材を確保するため」などで、「増やす」や「現状維持」とする企業よりも割合が高くなっている(図表5-22)。

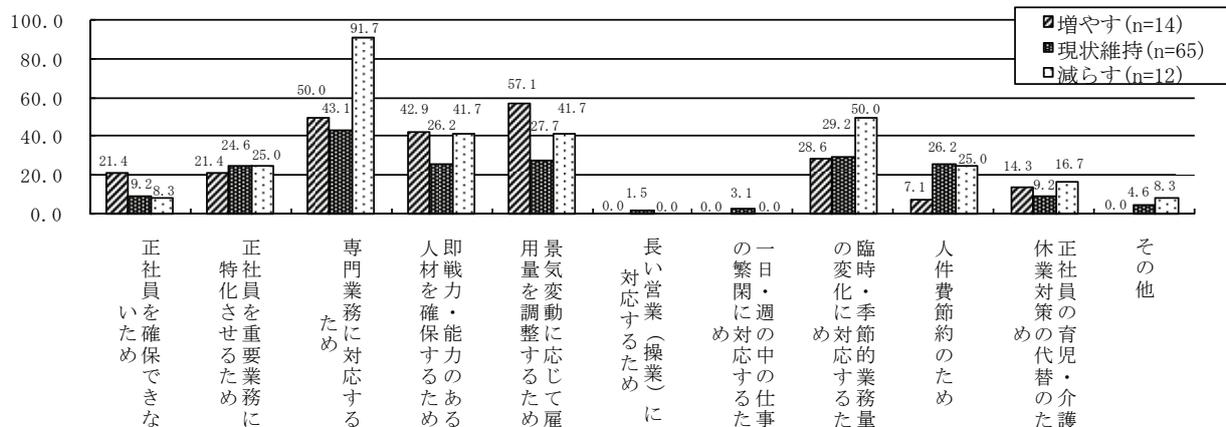
他方、請負・アウトソーシングを活用する理由について、将来(景気回復期)の請負・アウトソーシングの受け入れ方針別にみると、将来、請負・アウトソーシングを「増やす」と考えている企業では、「専門業務に対応するため」「景気変動に応じて雇用量を調整するため」「正社員を重要業務に特化させるため」「長い営業(操業)に対応するため」「一日・週の仕事の中の仕事の繁忙に対応するため」で、「現状維持」や「減らす」とする企業よりも割合が高くなっている。一方、将来、請負・アウトソーシングを「減らす」と考えている企業では、「人件費節約のため」「臨時・季節的業務量の変化に対応するため」などで、「増やす」や「現状維持」とする企業よりも割合が高くなっている(図表5-23)。

図表5-20：派遣労働者(事務系)を活用する理由【2009年調査】
(将来(景気回復期)の派遣労働者(事務系)の受け入れ方針別) (複数回答、単位=%)



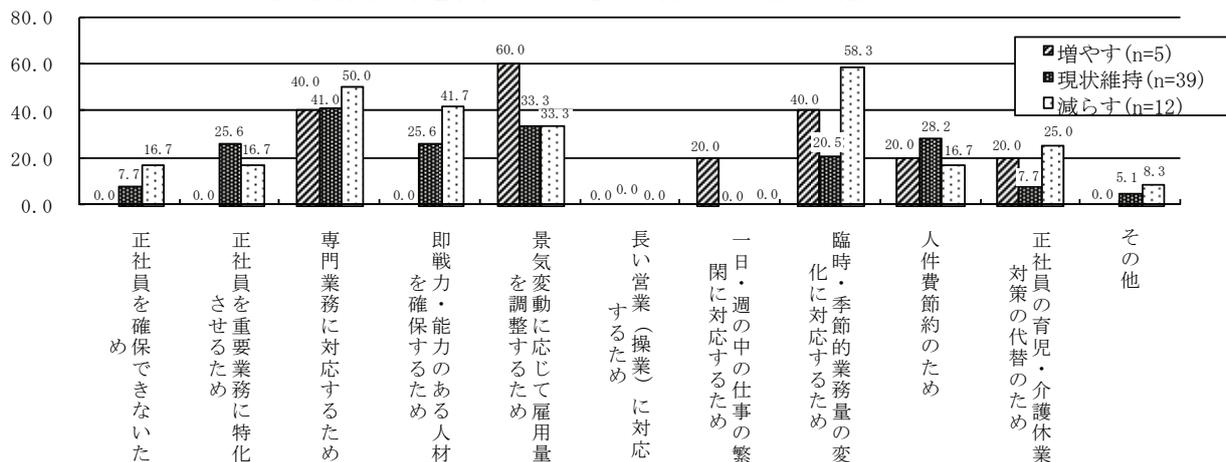
※「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表5-21：派遣労働者（技術系）を活用する理由〔2009年調査〕
 (将来（景気回復期）の派遣労働者（技術系）の受け入れ方針別) (複数回答、単位=%)



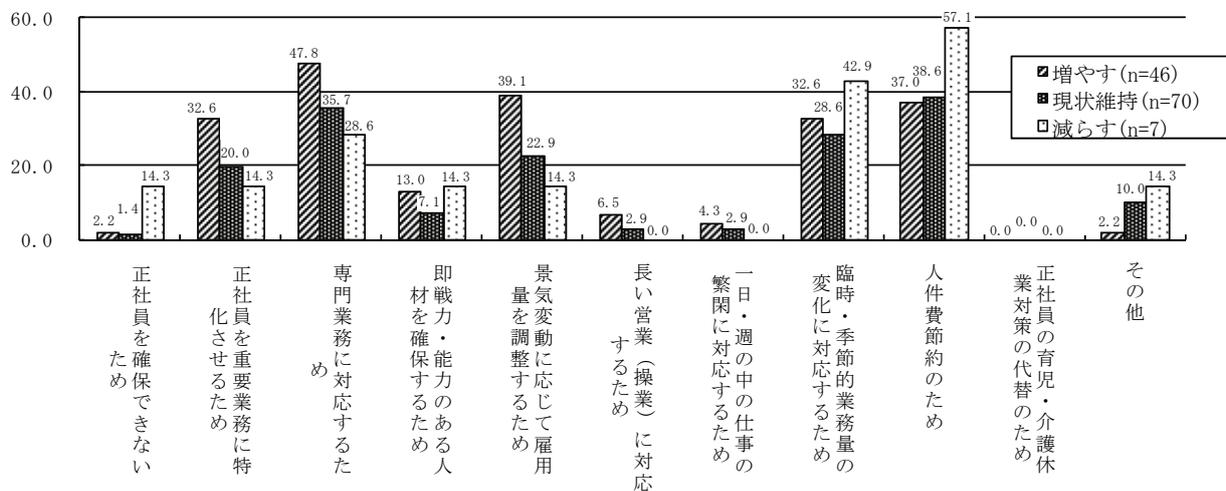
※「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表5-22：派遣労働者（物の製造系）を活用する理由〔2009年調査〕
 (将来（景気回復期）の派遣労働者（物の製造系）の受け入れ方針別) (複数回答、単位=%)



※「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表5-23：請負・アウトソーシングを活用する理由〔2009年調査〕
 (将来（景気回復期）の請負・アウトソーシングの受け入れ方針別) (複数回答、単位=%)



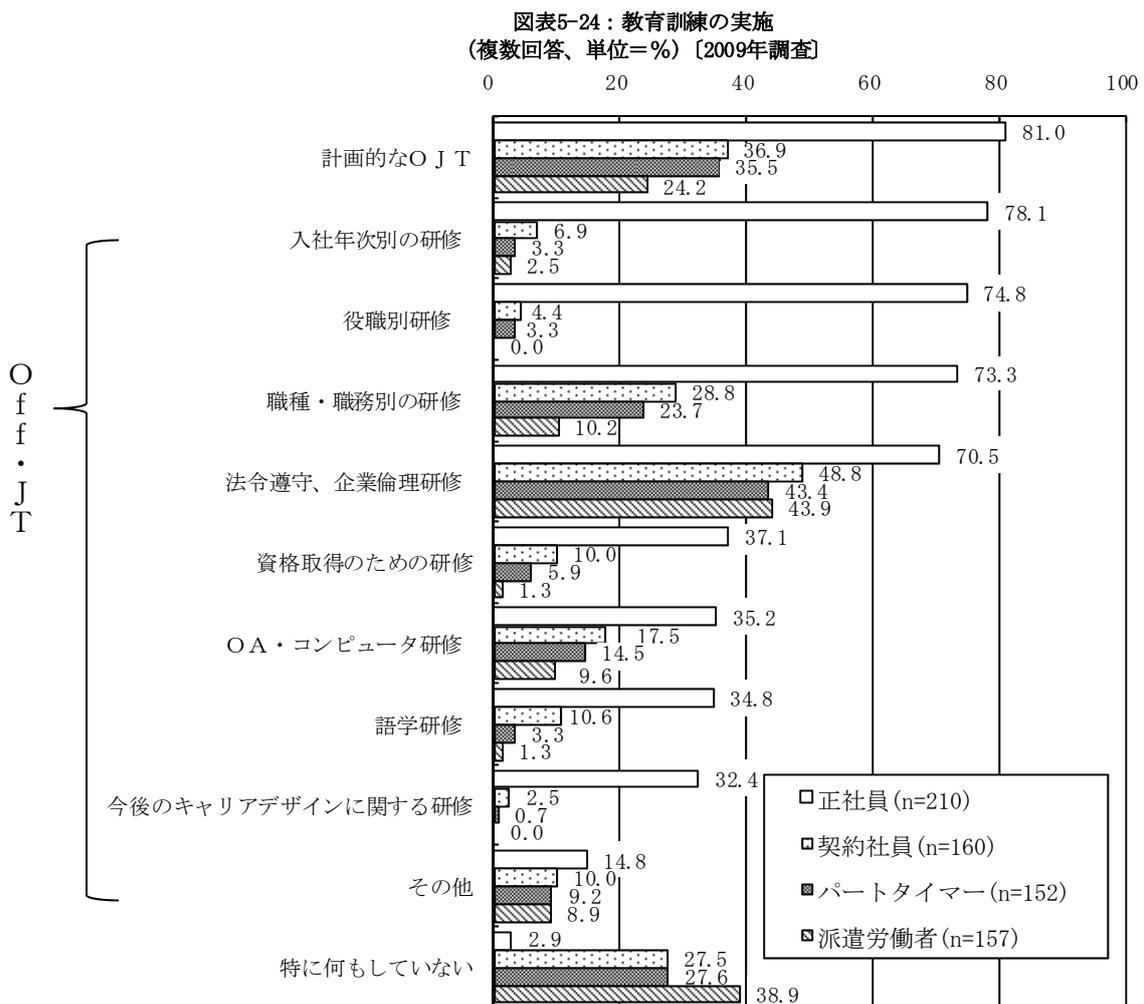
※「該当者がいない」及び無回答を除く回答企業を対象に集計。

5-4. 非正社員及び派遣労働者の人事労務管理制度

5-4-1. 就業形態ごとの教育訓練の実施状況

2009年調査では、就業形態ごとに教育訓練の実施状況を尋ねた。「計画的なOJT」を実施している企業割合（「該当者がいない」を除く回答企業について集計。以下、同じ）をみると、正社員が81.0%ともっとも割合が高く、次いで、契約社員が36.9%、パートタイマーが35.5%、派遣労働者が24.2%となっている。

各種のOff-JTの実施状況を見ると、いずれも、正社員がもっとも割合が高く、次いで、おむね契約社員、パートタイマー、派遣労働者の順に割合が高くなっている。非正社員（契約社員とパートタイマー）と派遣労働者に注目すると、いずれの就業形態も実施割合が高いのは、「法令順守、企業倫理研修」である。とくに派遣労働者は他のOff-JTでは軒並み実施割合が低く、「法令順守、企業倫理研修」の実施が目立っている。なお、非正社員（契約社員とパートタイマー）では、「職種・職務別の研修」の実施割合が高く、契約社員が28.8%、パートタイマーが23.7%となっている（図表5-24。規模別・業種別の就業形態ごとの実施状況は図表5-25、図表5-26、図表5-27、図表5-28参照）。



※無回答、「該当者がいない」を除き集計。

図表5-28：派遣労働者の教育訓練の実施状況（複数回答、単位＝％）〔2009年調査〕

	n数	計画的なOJT	入社年次別の研修	職種・職務別の研修	役職別研修	語学研修	研修A・コンピュータ	資格取得のための研修	今後のキャリアアップに関する研修	法令遵守、企業倫理	その他	特に何もしていない
計	157	24.2	2.5	10.2	0.0	1.3	9.6	1.3	0.0	43.9	8.9	38.9
<規模別>												
300人未満	26	26.9	11.5	11.5	0.0	0.0	7.7	0.0	0.0	38.5	7.7	38.5
300～1000人未満	47	29.8	0.0	10.6	0.0	4.3	10.6	2.1	0.0	31.9	6.4	44.7
1000～5000人未満	53	11.3	1.9	9.4	0.0	0.0	9.4	1.9	0.0	50.9	7.5	39.6
5000人以上	29	34.5	0.0	10.3	0.0	0.0	10.3	0.0	0.0	58.6	17.2	27.6
<規模別>												
建設業	13	7.7	0.0	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	30.8	0.0	61.5
製造業	73	28.8	1.4	11.0	0.0	2.7	11.0	0.0	0.0	42.5	11.0	37.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	22	13.6	4.5	13.6	0.0	0.0	9.1	0.0	0.0	40.9	4.5	45.5
運輸業・情報通信業	11	18.2	9.1	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	72.7	27.3	18.2
金融・保険業、不動産	17	35.3	5.9	17.6	0.0	0.0	23.5	11.8	0.0	58.8	5.9	29.4
サービス業	12	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0	33.3	0.0	58.3

※無回答、「該当者がいない」を除き集計。

5-4-2. 非正社員を対象とする人事労務管理制度

2009年調査では、非正社員を対象とする人事労務管理制度を尋ねたが、それによれば、「賞与・一時金」が56.1%でもっとも割合が高く、次いで、「非正社員の正社員への転換制度」が52.0%、非正社員への人事評価が39.5%などとなっていた。各種制度を規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど制度がある割合は高まる傾向にある。また、労働組合の有無別にみると、労働組合のある企業ほど、制度がある割合は高い（図表5-29）。

非正社員の比率別にみると、非正社員比率が高まるほど、「賞与・一時金」「非正社員の正社員への転換制度」「非正社員の格付け制度」の割合が高まる傾向にある（図表5-30）。

2009年調査では、①非正社員のなかで正社員とほぼ同等の時間働いている者の割合、②非正社員のなかで正社員とほとんど同じ仕事に従事している者の割合、③非正社員のなかで、正社員よりも高い専門性を有している者の割合についても尋ねた。

まず、非正社員とほぼ同等の労働時間の非正社員割合別にみると、そのような非正社員が「ほとんどいない」企業に比べ、「1～2割程度」（「1割程度」＋「2割程度」。以下同じ）いる企業や「3割以上」（「3割程度」＋「4割程度」＋「5割以上」。以下同じ）いる企業のほうが各種制度がある割合が高い。

正社員とほぼ同じ仕事をしている非正社員の割合別にみると、「賞与・一時金」はそのような非正社員が「ほとんどいない」企業に比べ、「1～2割程度」「3割以上」の順に高まる傾向にある。

正社員よりも高い専門性を有している非正社員の割合別にみると、「賞与・一時金」「非正社員の正社員への転換制度」「非正社員への人事評価」は、そのような非正社員が「ほとんどいない」企業に比べ、「1～2割程度」「3割以上」の順に高まる傾向にある（図表5-31）。

5-5. 正社員の雇用区分

5-5-1. 「総合職」「一般職」の採用区分

2009年調査では正社員の採用の際に、「総合職」「一般職」といった区分を設けて採用をしているか尋ねた。それによれば、「行っている」とする企業が43.0%で、「現在は行っていないが、過去に行っていた」とする企業が17.5%であった。「実施経験あり企業」（「行っている」+「現在は行っていないが、過去に行っていた」。以下同じ）は60.5%である。「過去も現在も行っていない」とする企業は36.8%であった。

業種別にみると、「行っている」とする割合は「建設業」「製造業」「金融・保険業、不動産」の順に高い。規模別についてみると、「行っている」とする割合は、規模が大きいほどおむね高まるようである。女性社員比率別にみると、「10～20%未満」でその割合がもっとも高い（図表5-32）。

図表5-32：「総合職」「一般職」の採用区分の有無（単位＝％）〔2009年調査〕

	n数	行 っ て い る	て い が 、 過 去 に 行 っ た 、 過 去 に 行 っ て い な い	て 過 去 も 現 在 も 行 っ て い な い	無 回 答	実 施 経 験 あ り 企 業	な 現 在 採 用 の 区 別 が
計	223	43.0	17.5	36.8	2.7	60.5	54.3
<業種別>							
建設業	23	69.6	4.3	21.7	4.3	73.9	26.0
製造業	92	50.0	18.5	30.4	1.1	68.5	48.9
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	35.3	11.8	52.9	0.0	47.1	64.7
運輸業・情報通信業	17	29.4	17.6	47.1	5.9	47.0	64.7
金融・保険業、不動産	22	36.4	31.8	31.8	0.0	68.2	63.6
サービス業	18	33.3	27.8	38.9	0.0	61.1	66.7
<規模別>							
300人未満	47	38.3	21.3	38.3	2.1	59.6	59.6
300～1000人未満	64	35.9	17.2	45.3	1.6	53.1	62.5
1000～5000人未満	66	53.0	15.2	31.8	0.0	68.2	47.0
5000人以上	35	54.3	20.0	25.7	0.0	74.3	45.7
<女性社員比率>							
10%未満	48	41.7	16.7	39.6	2.1	58.4	56.3
10～20%未満	85	47.1	14.1	37.6	1.2	61.2	51.7
20～30%未満	41	46.3	24.4	29.3	0.0	70.7	53.7
30%以上	37	43.2	21.6	35.1	0.0	64.9	56.8

※実施経験あり企業は、「行っている」「現在は行っていないが、過去に行っていた」の合計。現在作用の区別がない企業は「過去も現在も行っていない」「現在は行っていないが、過去に行っていた」の合計。

5-5-2. 正社員の雇用区分

2009年調査では、勤務地限定正社員、職種限定正社員、短時間正社員——の正社員の雇用区分があるかについて尋ねたが、それによれば、「勤務地限定正社員」があるとする企業が30.9%ともっとも多く、次いで、「職種限定正社員」が12.6%、「短時間正社員」が1.3%であった。いずれもないとする企業は61.4%である。

これを業種別にみると、「勤務地限定正社員」は、「建設業」「卸売・小売業、飲食・宿泊業」「金融・保険業、不動産」などで割合が高くなっている。「職種限定正社員」は「サービス業」「金融・保険業、不動産」「運輸業・情報通信業」などでその割合が高い。「短時間正社員」は「建設業」と「製造業」でみられた。

規模別にみると、「勤務地限定正社員」と「職種限定正社員」はおおむね規模が大きくなるほどその割合は高まる傾向にある。女性社員比率別にみると、女性社員の比率が高まるほど、「勤務地限定正社員」と「職種限定正社員」の割合はおおむね高まる傾向にある(図表 5-33)。

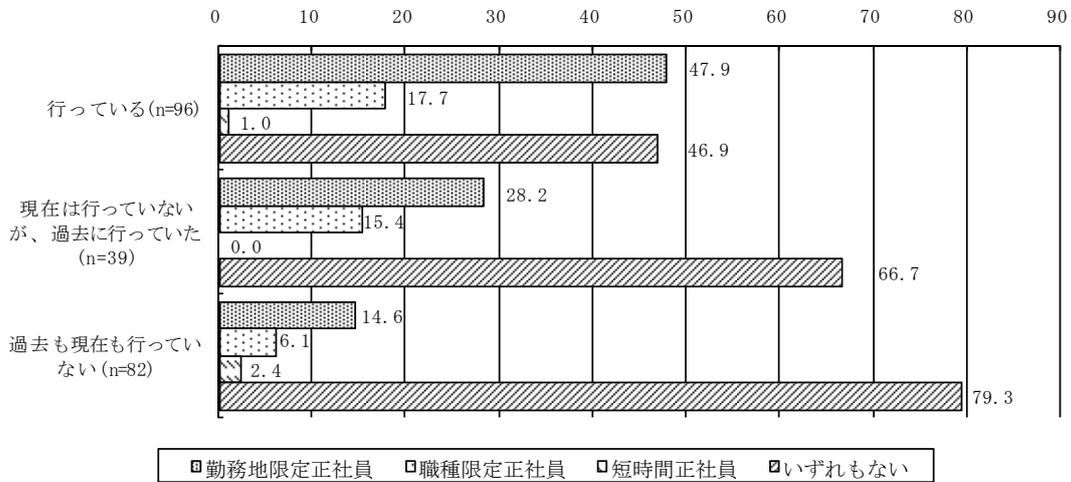
次に、これを一般職採用区分の有無別にみると、「勤務地限定正社員」と「職種限定正社員」については、一般職の採用区分を「行っている」とする企業がもっとも実施割合が高く、次いで、「現在は行っていないが、過去に行っていた」、「過去も現在も行っていない」の順となっている。一般職の採用区分を「現在は行っていないが、過去に行っていた」とする企業では、正社員の雇用区分は「いずれもない」とする企業が 66.7%でもっとも多く、「勤務地限定正社員」がある企業は 28.2%、「職種限定正社員」がある企業は 15.4%である(図表 5-34)。

なお、一般職採用の有無別に、2004 年頃から 2008 年半ばまでの派遣労働者(事務系)の増減状況をみると、「現在は行っていないが、過去に行っていた」とする企業で「増えた」とする割合がもっとも高くなっている(図表 5-35)。

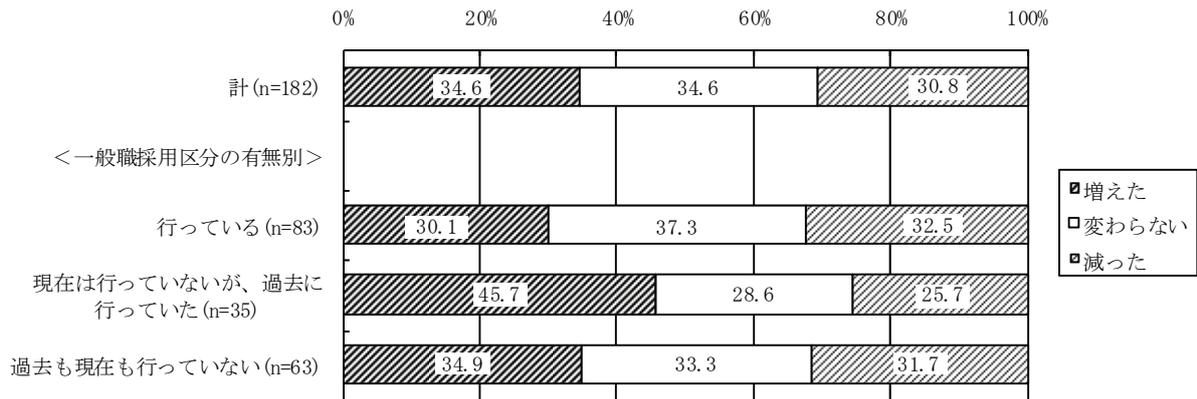
図表5-33：正社員の雇用区分の有無(複数回答、単位=%)【2009年調査】

	n 数	勤 務 地 限 定 正 社 員	職 種 限 定 正 社 員	短 時 間 正 社 員	い ず れ も な い	無 回 答
計	223	30.9	12.6	1.3	61.4	2.2
<業種別>						
建設業	23	52.2	8.7	4.3	34.8	4.3
製造業	92	20.7	8.7	1.1	76.1	0.0
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	50.0	14.7	0.0	47.1	0.0
運輸業・情報通信業	17	11.8	17.6	0.0	70.6	5.9
金融・保険業、不動産	22	45.5	18.2	0.0	54.5	0.0
サービス業	18	22.2	22.2	0.0	61.1	0.0
<規模別>						
300人未満	47	23.4	4.3	2.1	72.3	2.1
300～1000人未満	64	18.8	7.8	3.1	75.0	0.0
1000～5000人未満	66	40.9	19.7	0.0	48.5	0.0
5000人以上	35	48.6	22.9	0.0	51.4	0.0
<女性社員比率>						
10%未満	48	27.1	10.4	0.0	70.8	0.0
10～20%未満	85	28.2	7.1	2.4	65.9	1.2
20～30%未満	41	34.1	14.6	2.4	53.7	0.0
30%以上	37	43.2	29.7	0.0	51.4	0.0
<一般職採用区分の有無別>						
行っている	96	47.9	17.7	1.0	46.9	0.0
現在は行っていないが、過去に行っていた	39	28.2	15.4	0.0	66.7	0.0
過去も現在も行っていない	82	14.6	6.1	2.4	79.3	0.0

図表5-34：正社員の雇用区分（一般職採用区分の有無別）
（複数回答、単位＝％）〔2009年調査〕



図表5-35：2004年頃から2008年半ばの派遣労働者（事務系）の増減状況
＜一般職採用区分の有無別＞



※ 無回答、「2004年も2008年半ばも該当する者がいない」を除き集計。

6. 仕事と家庭の両立支援

6-1. 育児休業制度の内容

2009年調査では、2007年調査と共通の設問で育児休業制度の内容について尋ねた。それによれば、2009年調査では「法定を超える育児休業制度」は38.6%となっており、「法定通りの育児休業制度」が57.8%だった⁵。2007年調査と比較すると、「法定を超える育児休業制度」の割合が上昇している。

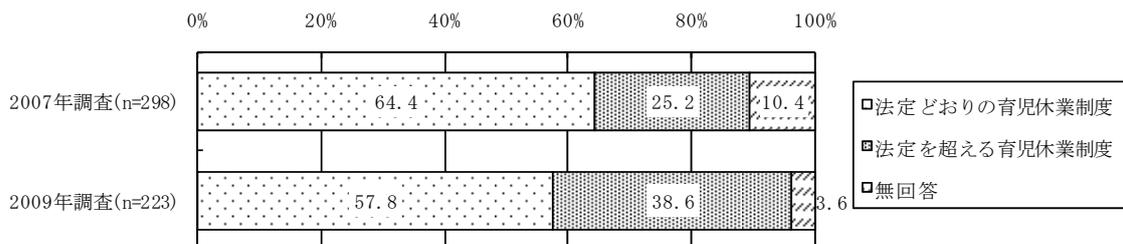
2009年調査について、規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど、「法定を超える育児休業制度」の割合は高まる傾向にある。とくに「5000人以上」では、77.1%が「法定を超える育児休業制度」となっている（図表6-1）。

⁵ 本調査では「法定」の内容を、「上限が1年（保育所に入所できない場合などの一定の場合は1年半）、取得回数は1回」と定義している。

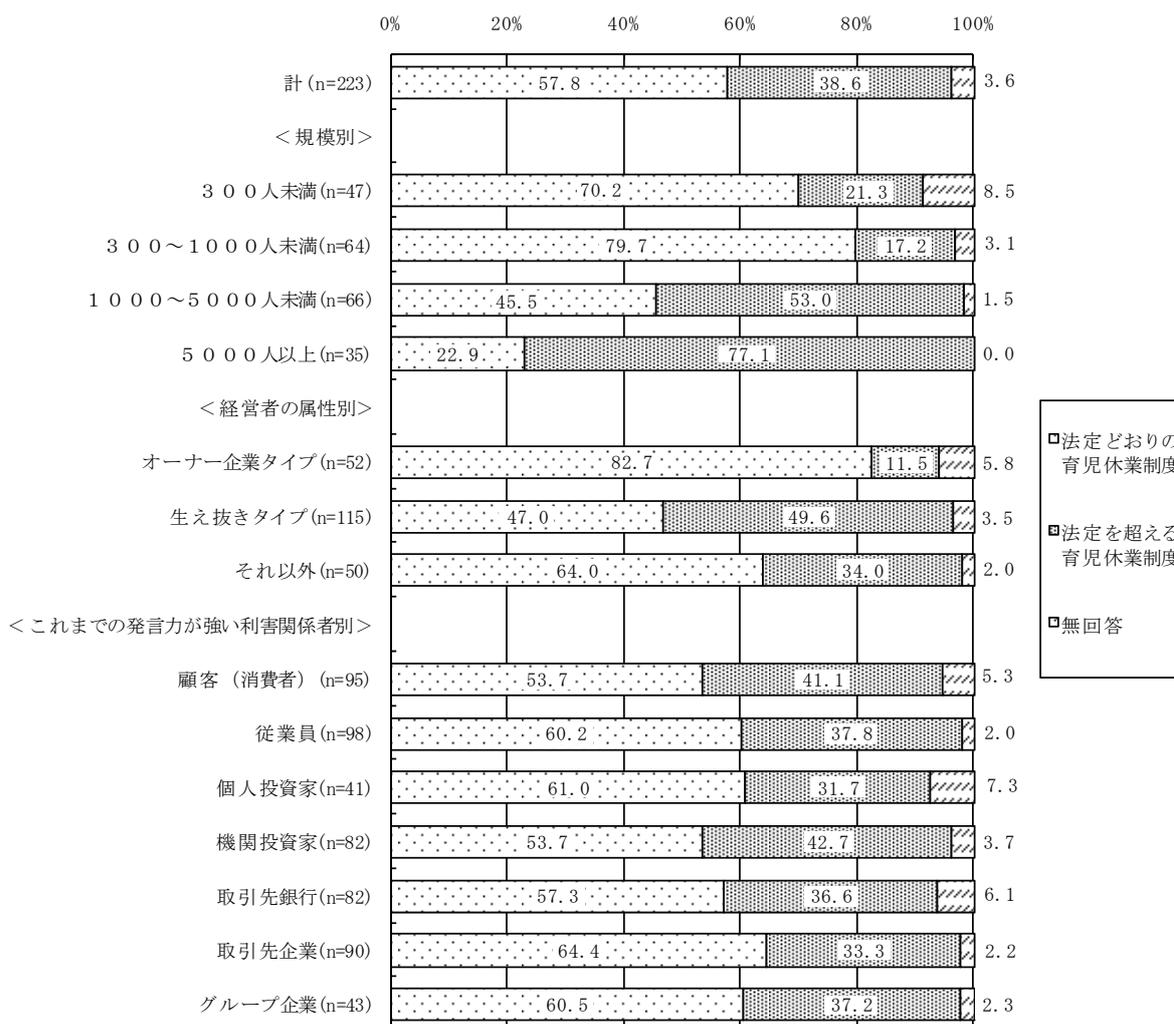
経営者の属性別にみると、生え抜きタイプで「法定を超える育児休業制度」の割合はもっとも高く、オーナー企業タイプがもっとも割合は低い。

また、これまでの発言力の強い利害関係者別（上位 3 位までの合計）でみると、「法定を超える育児休業制度」の割合は、「機関投資家」や「顧客」に発言力を感している企業で高い一方で、「個人投資家」や「取引先企業」でその割合が低い（図表 6-2）。

図表6-1：育児休業制度の実施内容【時系列比較】



図表6-2：育児休業制度の実施内容【2009年調査】

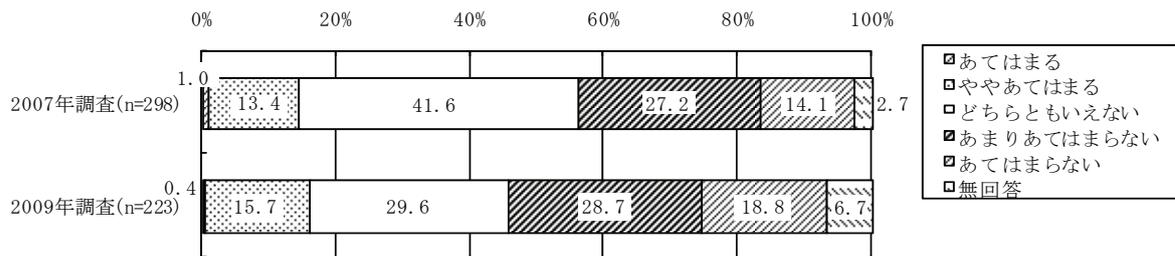


6-2. 「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」についての認識

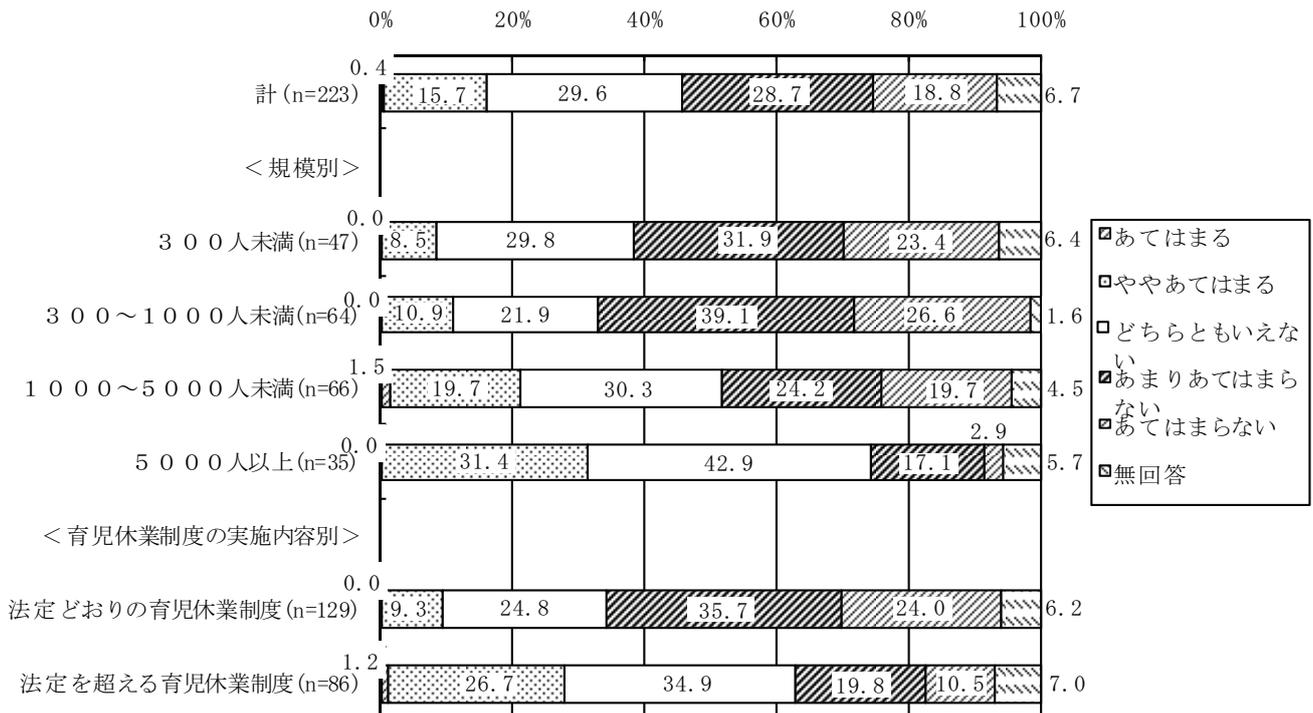
近年、男性でも育児休業を取得したいとのニーズが高まっているといわれる。そこで、2009年調査では、2007年調査と同様の設問形式で、2年前と比較した職場や雰囲気の変化として、「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」について尋ねた（以下、「男性の育児休業取得意向」と略す）。2009年調査と2007年調査を時系列比較すると、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）はわずかに割合が高まった程度で、2009年調査のほうが2007年調査に比べ「どちらともいえない」の割合が低下し、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）のほうが高まっている（図表6-3）。

2009年調査の結果についてみると、「否定的な回答」が47.5%であり、「肯定的な回答」の16.1%を31.4ポイント上回っている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」割合は高まっており、「5000人以上」規模では31.4%となっている。育児休業制度の実施内容別にみると、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「肯定的な回答」割合が高い（図表6-4）。

図表6-3：「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」についての認識（時系列比較）
[2009年調査]



図表6-4：「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」についての認識 [2009年調査]



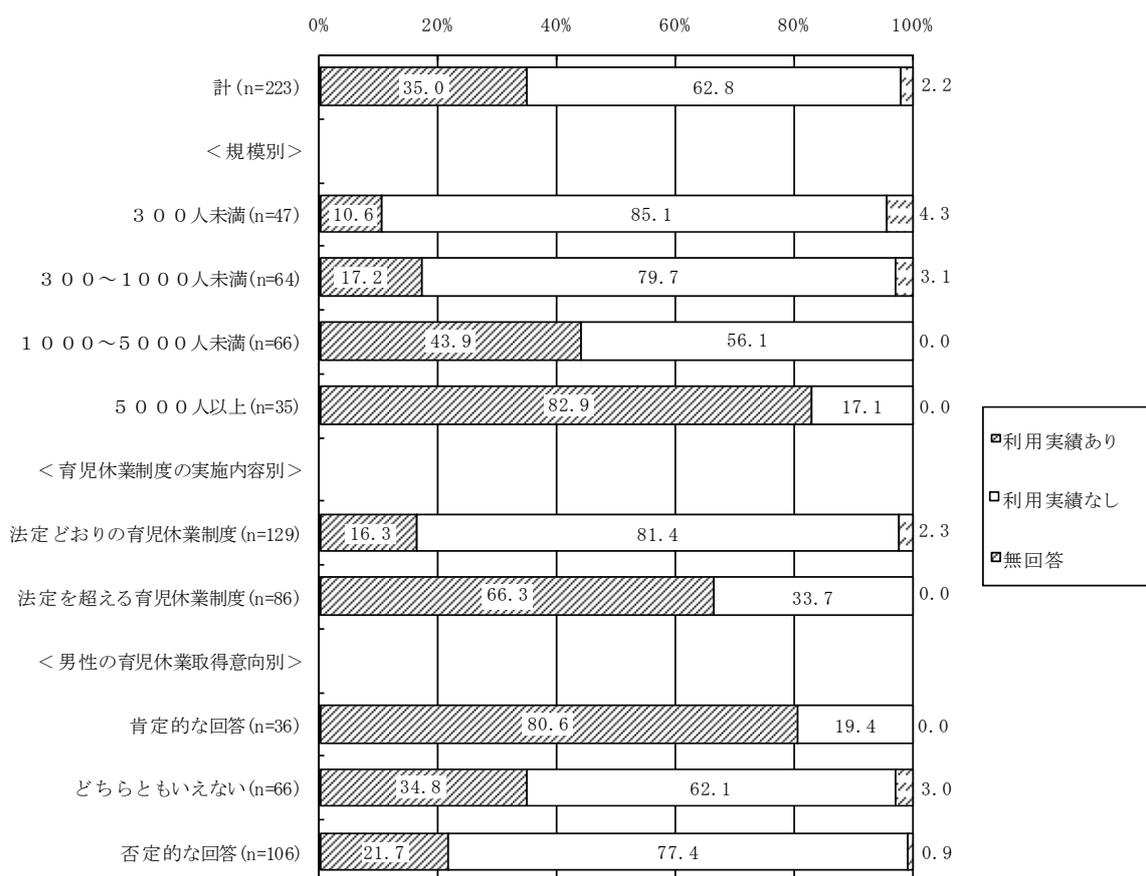
6-3. 男性の育児休業の利用実績

2009年調査では、過去2年間の男性の育児休業制度の利用実績を尋ねた。それによれば、35.0%の企業が男性の利用実績ありと回答している。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「利用実績あり」の割合は高まる傾向にあり、「5000人以上」規模では、82.9%にのぼる。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「利用実績あり」の割合が高い。

男性の育児休業取得意向別にみると、男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっていることについて、「肯定的な回答」を示す企業では、80.6%の企業が利用実績ありと回答している一方で、「否定的な回答」を示す企業では21.7%となっている（図表6-5）。

図表6-5：過去2年間の男性の育児休業制度の利用実績（n=298）〔2007年〕



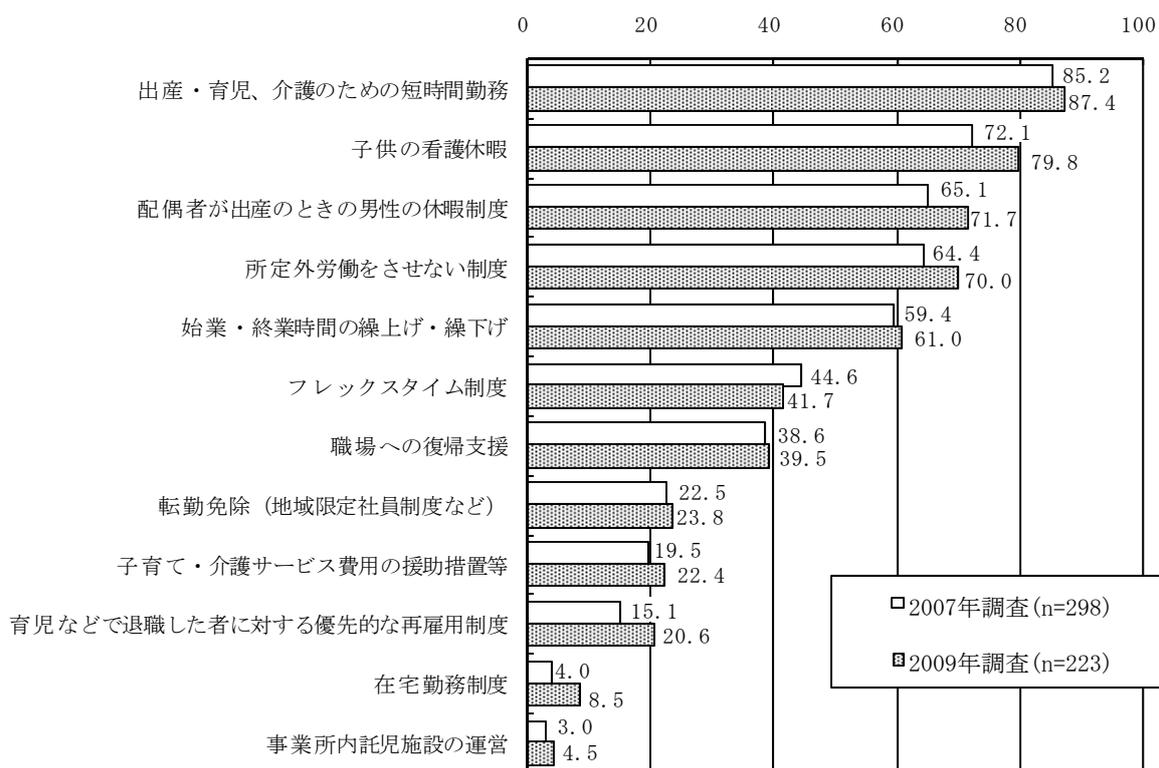
※「男性の育児休業取得意向別」の「肯定的な回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計のこと。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

6-4. 仕事と家庭の両立支援制度

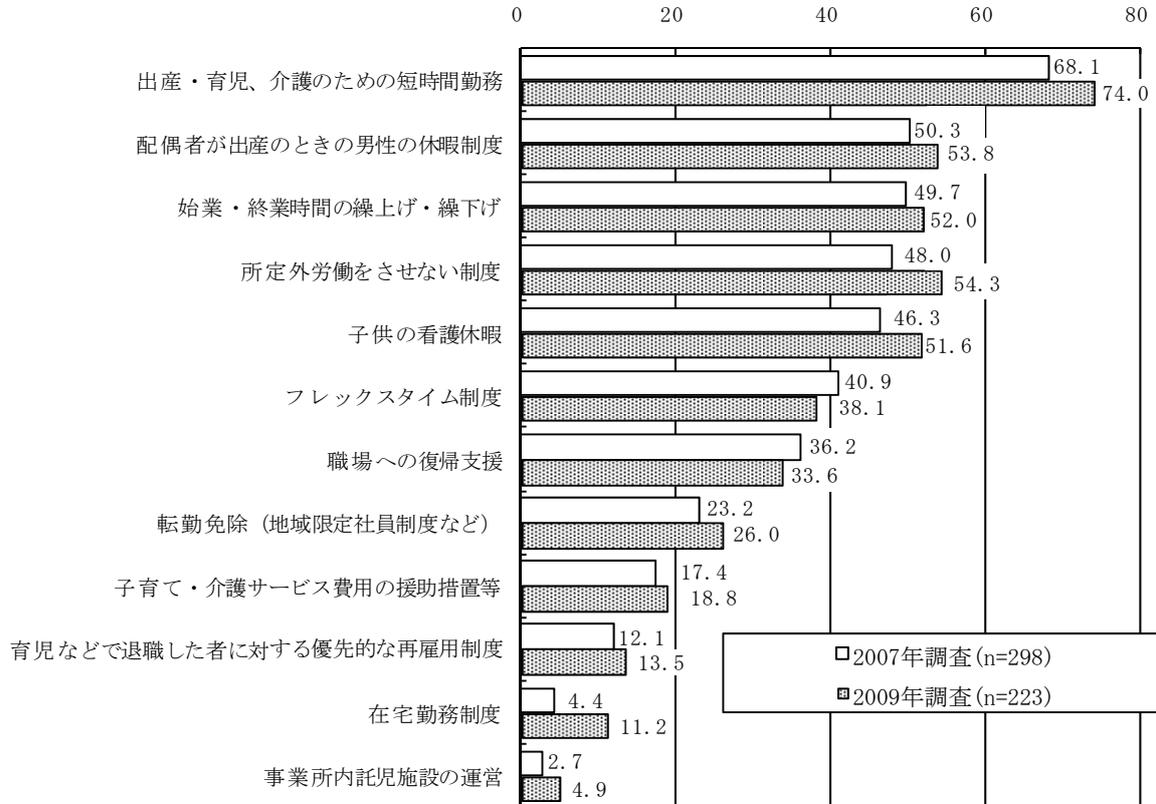
2009年調査では、2007年調査と同様の設問形式で、仕事と家庭の両立支援策の制度の有無（就業規則等により明文で規定されているものに限る）について尋ねた。2009年調査結果についてみると、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」は87.4%と最も多く、次いで、「子供の看護休暇」が79.8%、「配偶者が出産のときの男性の休暇制度」が71.7%などとなっている。2007年調査と2009年調査を比較すると、「フレックスタイム制度」を除き、2007年調査に比べ2009年調査の実施割合のほうが高まっている（図表6-6）。

また、過去2年間の利用実績（就業規則等に制度が明文化されていなくとも、慣行等により実際されている場合を含む）についてみると、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」が74.0%と最も多く、次いで、「所定外労働をさせない制度」が54.3%、「配偶者が出産のときの男性の休暇制度」が53.8%、「始業・終業時間の繰上げ・繰下げ」が52.0%、「子供の看護休暇」が51.6%などとなっている（図表6-7）。

図表6-6：両立支援制度の制度がある企業割合（時系列比較）
（単位＝％）〔2009年調査〕



図表6-7：両立支援制度の過去2年間の利用実績ありの企業割合（時系列比較）
（単位＝％）〔2009年調査〕

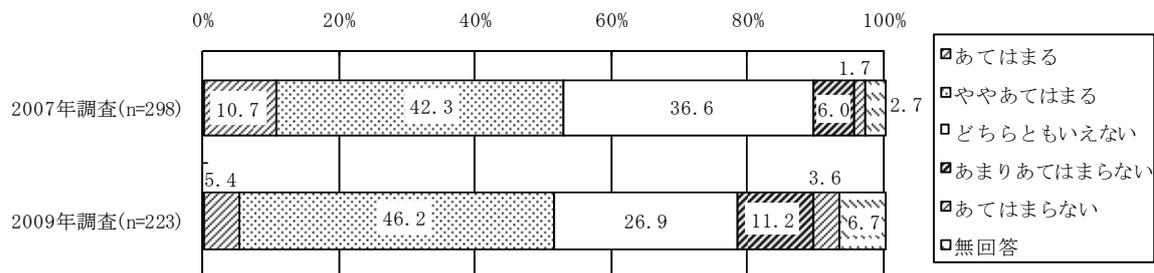


6-5. 「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」についての認識

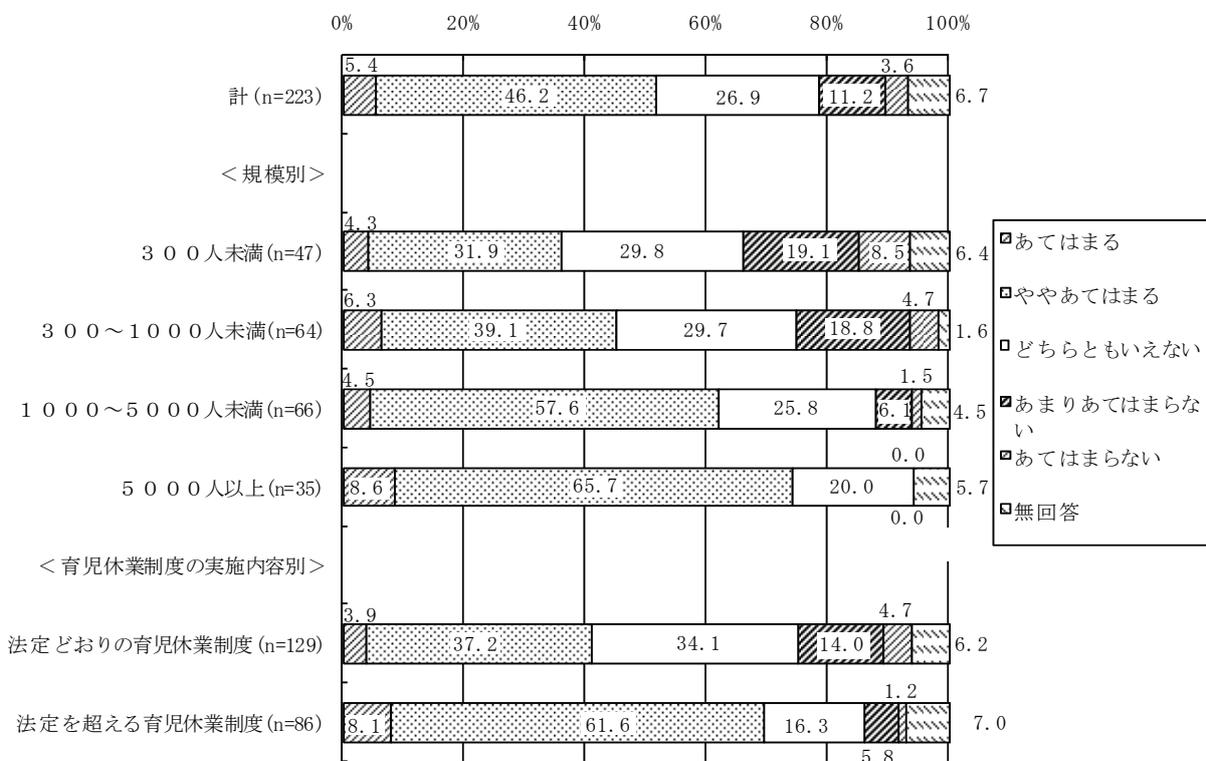
2009年調査では、2007年調査と同様の設問形式で、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」の認識について尋ねた。2009年調査と2007年調査を時系列比較すると、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）はほとんど変化がないが、2009年調査のほうが2007年調査に比べ「どちらともいえない」の割合が低下し、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）が高まっている（図表6-8）。

2009年調査の結果についてみると、「肯定的な回答」が51.6%であり、「否定的な回答」の14.8%を36.8ポイント上回っている。2社に1社は、仕事と家庭の両立を求めるニーズを認識しているようだ。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」の割合は高まっており、「5000人以上」規模では74.3%にのぼる。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「肯定的な回答」の割合が高い（図表6-9）。

図表6-8：「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」についての認識（時系列比較）



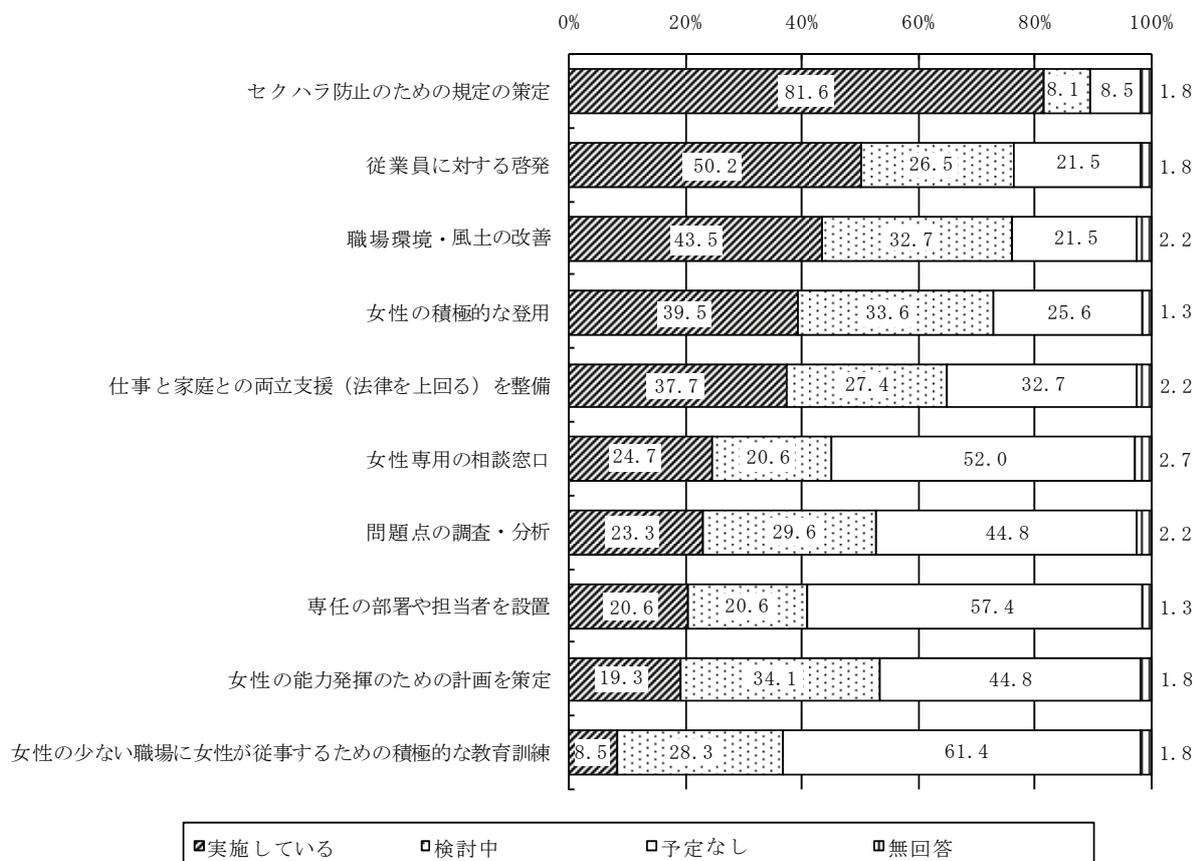
図表6-9：「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」についての認識〔2009年調査〕



7. ポジティブ・アクション

女性の管理職登用などのポジティブ・アクションは、不払残業のように労働基準法などの強行法規で担保されているわけではない分野である。2009年調査では2007年調査と同様の設問形式で、ポジティブ・アクションの施策の実施状況を尋ねた。2009年調査結果についてみると、「セクハラ防止のための規程の策定」が81.6%ともっとも多い。次いで実施割合が高いのは、「従業員に対する啓発」が50.2%、「職場環境・風土を改善」が43.5%、「女性の積極的な登用」が39.5%などとなっている（図表7-1）。

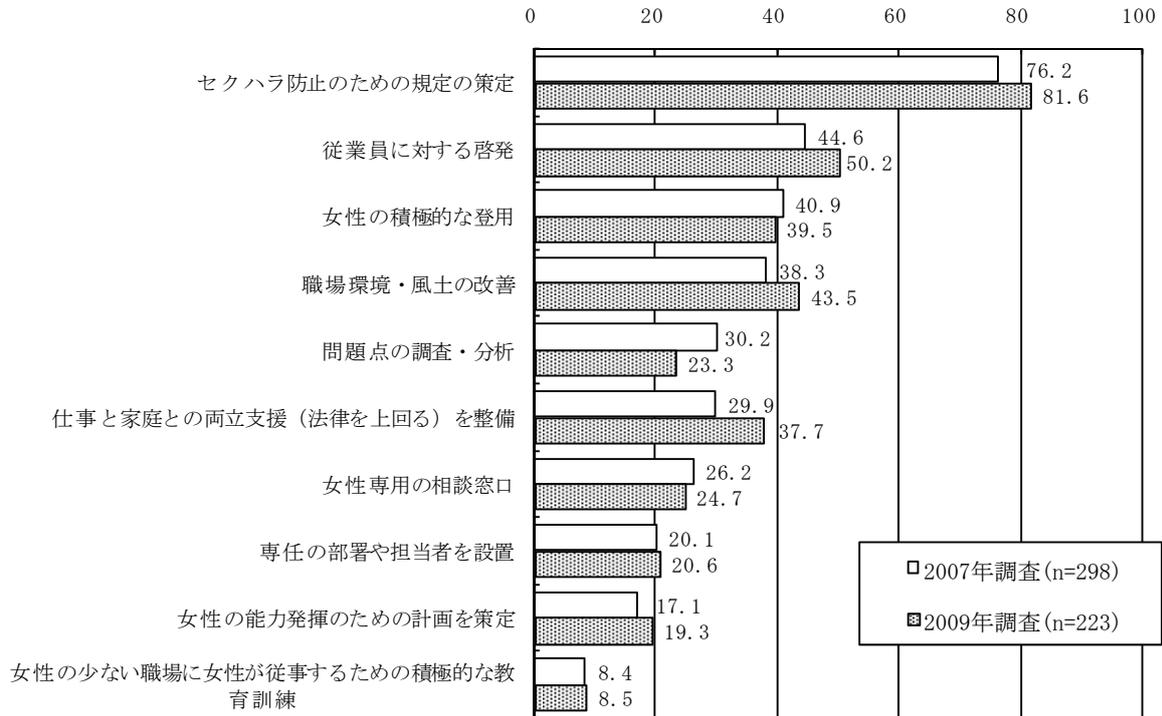
図表7-1：ポジティブ・アクションの施策の実施状況（n=223）〔2009年調査〕



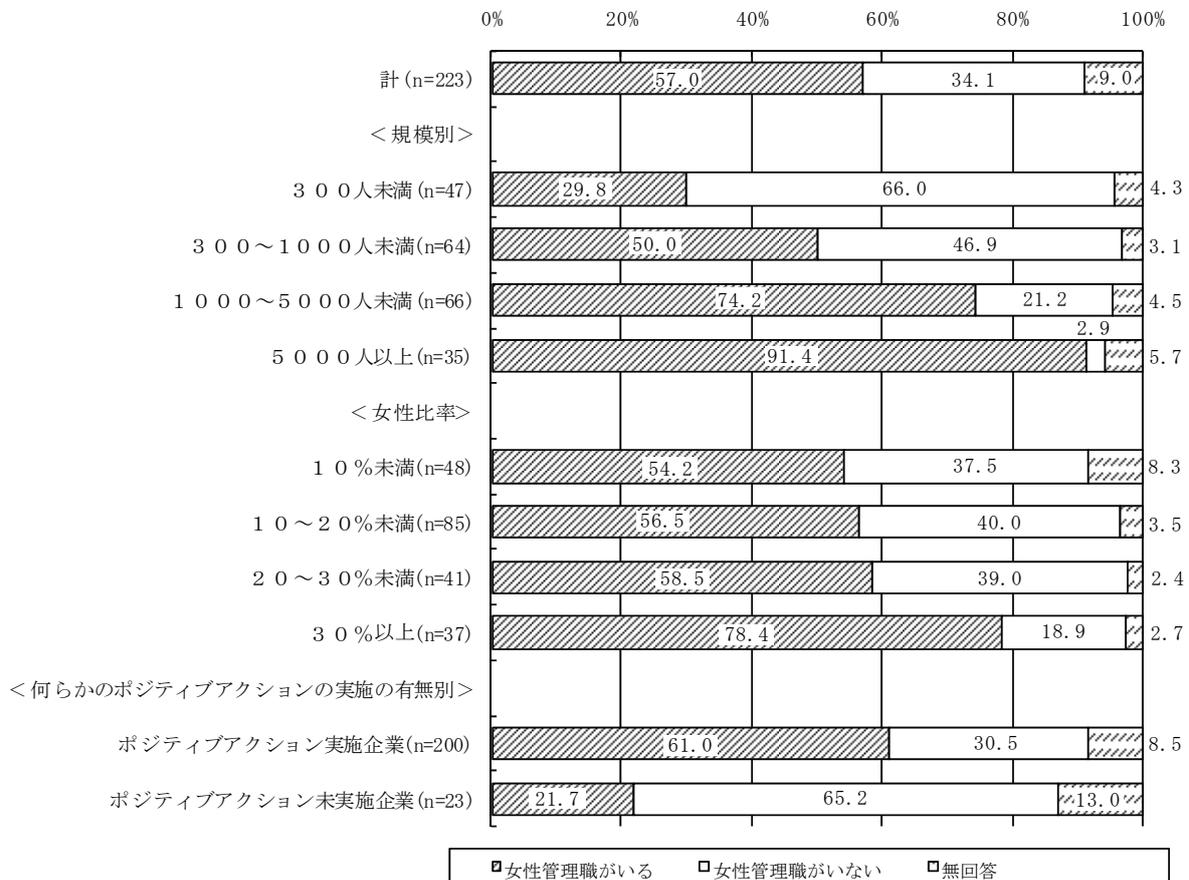
2009年調査と2007年調査を比較すると、「セクハラ防止のための規程の策定」「従業員に対する啓発」「職場環境・風土を改善」「仕事と家庭の両立支援（法律を上回る）を整備」などで、2007年調査よりも2009年調査のほうが実施割合は高い（図表7-2）。

2009年調査では、管理職（課長相当職＋部長相当職）の人数を男女別で尋ねた。そこで、女性管理職の有無をみると、57.0%の企業で女性管理職が存在し、34.1%と3割強の企業に女性管理職がない。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、女性管理職がいる企業割合は高まる。また、女性比率が高まるほど、女性管理職がいる企業割合は高い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「女性管理職がいる」とする割合が高い。何らかのポジティブ・アクションの実施の有無別にみると、ポジティブ・アクションを実施している企業（ポジティブ・アクションの各施策のいずれか1つでも実施している企業）のほうが、未実施企業に比べて、「女性管理職がいる」とする企業割合は高い（図表7-3）。

図表7-2：ポジティブアクションの施策実施企業割合〔時系列比較〕
(単位=%)



図表7-3：女性管理職がいる企業割合〔2009年調査〕



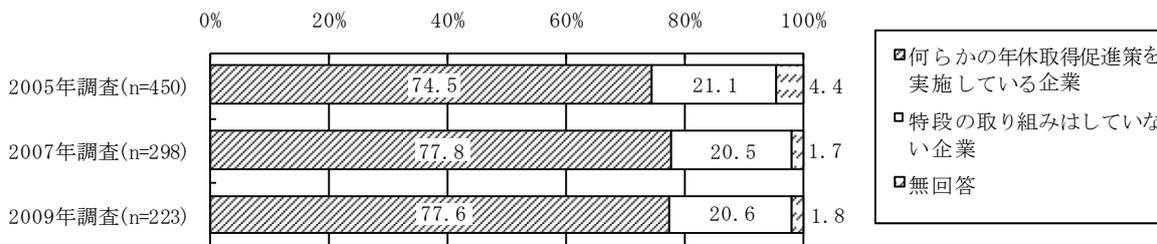
8. 年次有給休暇の取得促進と長時間労働抑制の促進の状況

8-1. 年休取得率の取得促進策

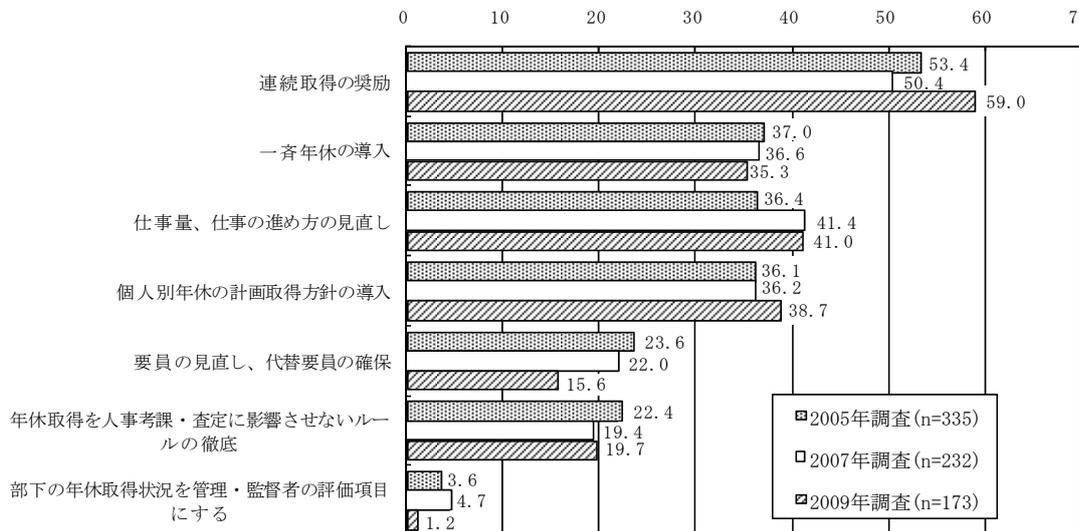
年次有給休暇の取得は、労働者の権利や健康確保の面だけでなく、ワーク・ライフ・バランスにおいても重要な要素である。2009年調査では、2005年調査、2007年調査と同様の設問形式で、年次有給休暇の取得を促進するための施策の実施について尋ねた。2009年調査についてみると、何らかの年休取得促進策を実施している企業割合は77.6%だった。時系列で比較すると、何らかの年休取得促進策を実施している企業割合は2007年調査とほとんど変わらない（図表8-1）。

2009年調査について、具体的な年休取得促進策をみると、「連続取得の奨励」が59.0%でもっとも多く、続いて、「仕事量、仕事の進め方の見直し」（41.0%）、「個人別年休の計画取得方針の導入」（38.7%）などとなっている（図表8-2）。

図表8-1：年休取得促進策実施の有無（時系列比較）



図表8-2：年次有給休暇の取得促進施策の実施内容（複数回答、単位=%）
（時系列比較）



※年次有給休暇の取得促進について、「特段の取り組みはしていない」を除いた回答企業を対象に集計。

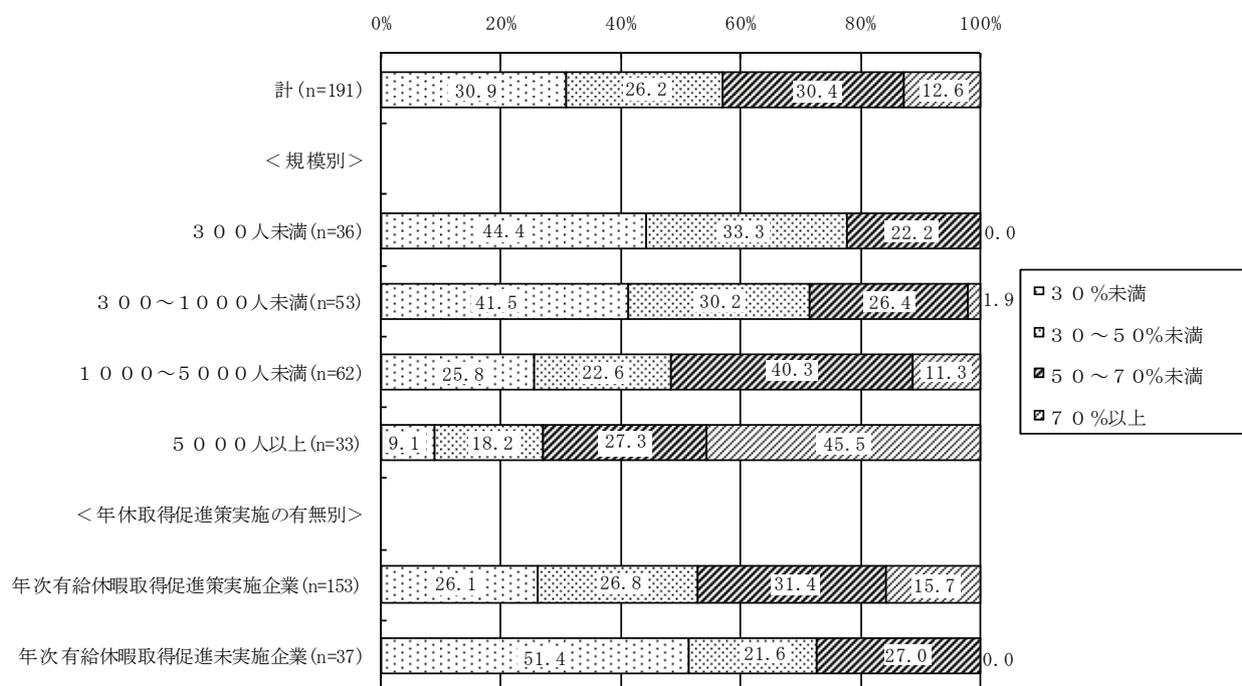
8-2. 年休取得率

2009年調査では、2005年調査、2007年調査と同様の設問形式で、2008年（もしくは2008年度）の労働者一人あたりの平均年次有給休暇取得率を尋ねた。2009年調査の平均年時

休暇取得率について回答企業の平均をみると 43.6%であった（2005年調査は 40.9%、2007年調査は 41.2%）。年休取得率が「50%以上」（「50～70%未満」30.4%と「70%以上」12.6%）の企業割合は 43.0%と半数弱であった。これを規模別にみると、「50%以上」の割合は、規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。年次有給休暇促進の取り組み状況別にみると、何らかの取得促進の取り組みをしている企業のほうが、年休取得率は高い傾向にある（図表 8-3）。

なお、年休取得促進策の内容別に年休取得率をみると、取得率「50%以上」の割合は、「要員の見直し、代替要員の確保」で 56.5%ともっともその割合が高く、次いで、「一斉年休の導入」「個人別年休の計画取得方針の導入」などが続く（図表 8-4）。

図表8-3：年次有給休暇取得率 [2009年調査]



図表8-4：年次有給休暇取得率（単位＝％） [2009年調査]

	30%未満	30~50%未満	50~70%未満	70%以上	合計
計 (n=191)	30.9	26.2	30.4	12.6	43.0
<年次有給休暇取得促進策の内容>					
要員の見直し、代替要員の確保 (n=23)	21.7	21.7	26.1	30.4	56.5
一斉年休の導入 (n=55)	21.8	25.5	32.7	20.0	52.7
個人別年休の計画取得方針の導入 (n=63)	17.5	30.2	33.3	19.0	52.3
仕事量、仕事の進め方の見直し (n=63)	27.0	22.2	31.7	19.0	50.7
連続取得の奨励 (n=92)	22.8	27.2	32.6	17.4	50.0
年休取得を人事考課・査定に影響させないルールの徹底 (n=31)	22.6	32.3	22.6	22.6	45.2
特段の取り組みはしていない (n=37)	51.4	21.6	27.0	0.0	27.0

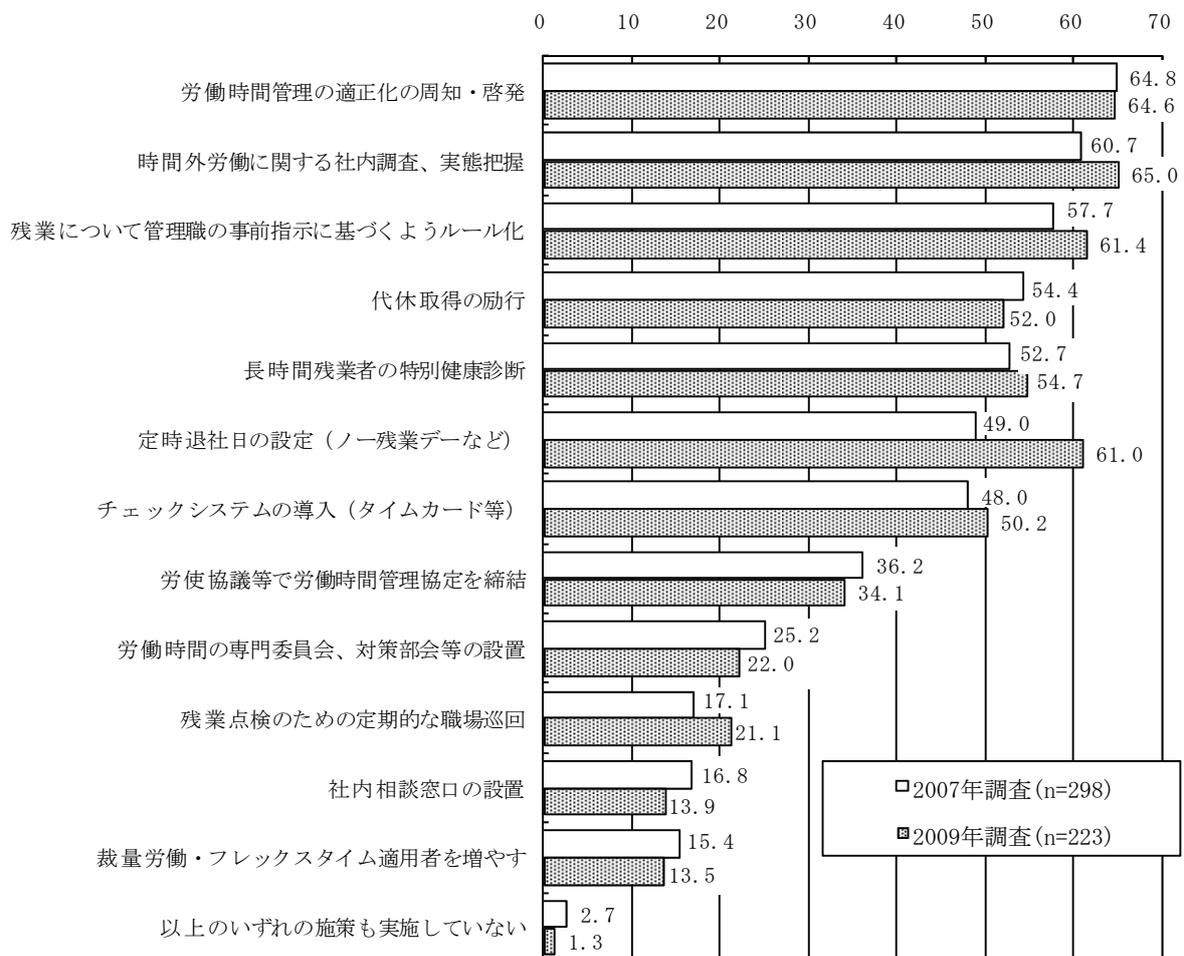
※無回答を除く回答企業を対象に集計。n=15以下の「部下の年休取得状況を管理・監督者の評価項目にする」は割愛。

8-3. 労働時間管理の適正化の取り組み

長時間労働の抑制は、賃金不払残業の解消など法令遵守の観点から注目されているだけでなく、近年のワーク・ライフ・バランス論議においても、より重要度が増している分野である。そこで、2009年調査では、2007年調査と同様の設問形式で、残業を減らすための労働時間管理の適正化の施策について尋ねた。2009年調査についてみると、「時間外労働に関する社内調査・実態把握」が65.0%ともっとも多く、次いで「労働時間管理の適正化の周知・啓発」が64.6%、「残業について管理職の事前指示に基づくようルール化」が61.4%、「定時退社日の設定（ノー残業デーなど）」が61.0%などとなっている。2009年調査と2007年調査を比較すると、とくに「定時退社日の設定（ノー残業デーなど）」で、12.0ポイント上昇している（図表8-5）。

次に、これを規模別にみると、各施策はおおむね規模が大きくなるほどその割合が高まる傾向にある。労働組合の有無別にみると、いずれの施策も労働組合のある企業で実施割合が高くなっていた（図表8-6）。

図表8-5：残業を減らすための施策（時系列比較）
（n=223、複数回答、単位=%）〔2009年調査〕



図表8-6：残業を減らすための施策（複数回答、単位＝％）【2009年調査】

	n数	社内調査、実態把握	時間外労働に関する	労働時間の周知・啓発	労働時間管理の適正	残業の事前指示に基づくようルール化	残業について管理職（ノー残業デーなど）	定時退社日の設定	長時間残業者の特別健康診断	代休取得の励行	チェクシステム導入	労使協議等で労働時間管理協定を締結	労働時間の専門委員会、対策部会等の設置	残業点検のための定期的な職場巡回	社内相談窓口の設置	社内相談窓口の設置	裁量労働・フレックスタイム適用者を増やす	以上のいずれの施策も実施していない	無回答	
計	223	65.0	64.6	61.4	61.0	54.7	52.0	50.2	34.1	22.0	21.1	13.9	13.5	1.3	0.9					
<規模別>																				
300人未満	47	36.2	38.3	59.6	31.9	23.4	44.7	40.4	19.1	4.3	8.5	8.5	6.4	4.3	0.0					
300～1000人未満	64	64.1	56.3	60.9	51.6	46.9	53.1	43.8	29.7	14.1	15.6	12.5	10.9	1.6	0.0					
1000～5000人未満	66	74.2	80.3	60.6	81.8	74.2	47.0	53.0	37.9	24.2	18.2	6.1	12.1	0.0	0.0					
5000人以上	35	91.4	94.3	68.6	85.7	77.1	74.3	74.3	60.0	54.3	57.1	37.1	28.6	0.0	0.0					
<労働組合の有無別>																				
労働組合がある	155	70.3	70.3	63.2	69.0	63.2	53.5	52.9	41.9	30.3	26.5	14.8	15.5	1.3	0.6					
労働組合はない	59	54.2	55.9	61.0	42.4	35.6	50.8	45.8	15.3	1.7	10.2	11.9	6.8	1.7	0.0					

8-4. 1カ月の残業時間が60時間を超える正社員の割合

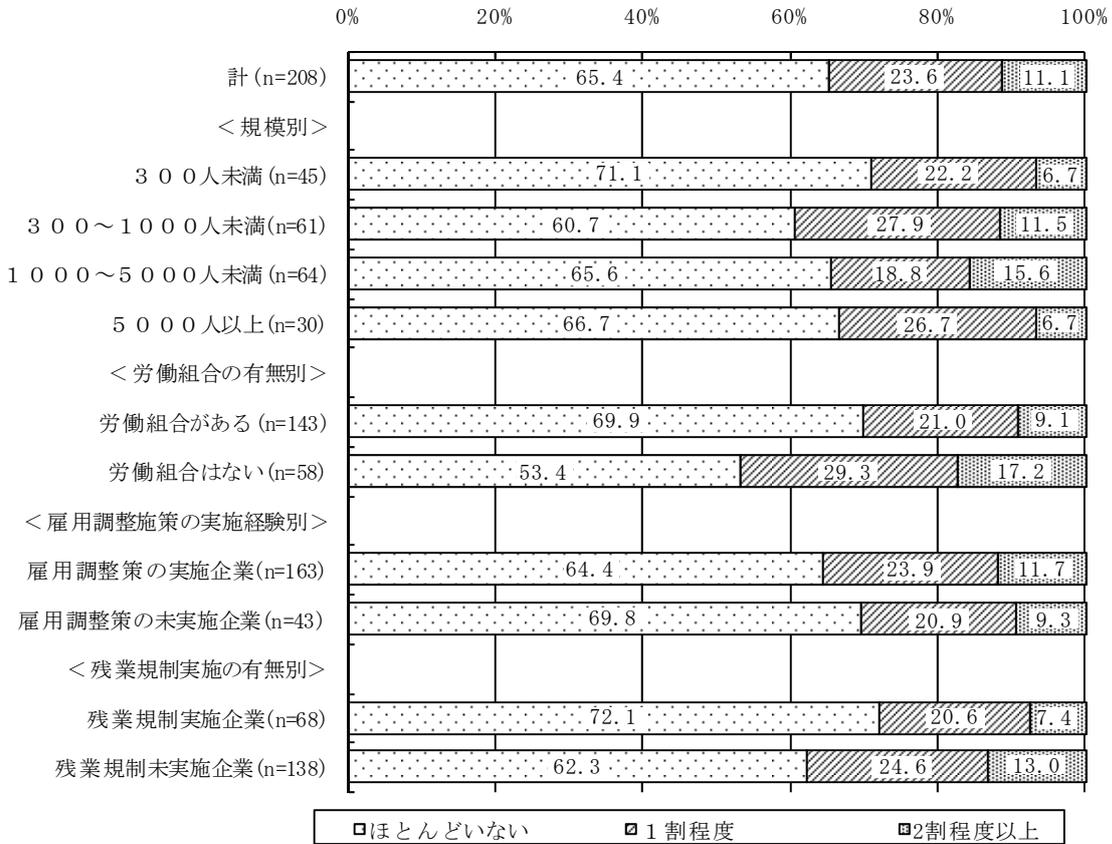
2009年調査では、正社員の中で、直近の月の所定外労働時間（残業時間）が1カ月で60時間を超える正社員の割合について尋ねた。それによれば、無回答及び「わからない」を除く回答企業の65.4%が月残業時間60時間超の者は「ほとんどいない」と回答している。「1割程度」としているのは23.6%。「2割程度以上」（「2割程度」＋「3割程度」＋「4割程度」＋「5割以上」）は11.1%であった。

「1割程度以上」（「1割程度」＋「2割程度以上」）について、規模別にみると、「300～1000人未満」規模でもっとも割合が高い。労働組合の有無別にみると、労働組合のない企業でその割合が高くなっている。なお、雇用調整策の実施経験別にみると、わずかながら雇用調整策の実施企業のほうがその割合が高い。雇用調整策のうち残業規制の実施の有無別にみると、残業規制実施企業のほうが、その割合は低くなっている（図表8-7）。

月残業時間60時間超の正社員の割合が過去2年間でどう変化したか尋ねたところ、「増えた」（「大変増えた」＋「やや増えた」）は4.8%と少ない。「減った」（「大変減った」＋「やや減った」）は48.5%となっている。「減った」とする割合を残業時間が月60時間を超える割合別にみると、残業時間月60時間超の割合が高くなるほど、「増えた」とする割合が高くなっている。「減った」とする割合は、「1割程度」でもっとも割合が高い（図表8-9）。

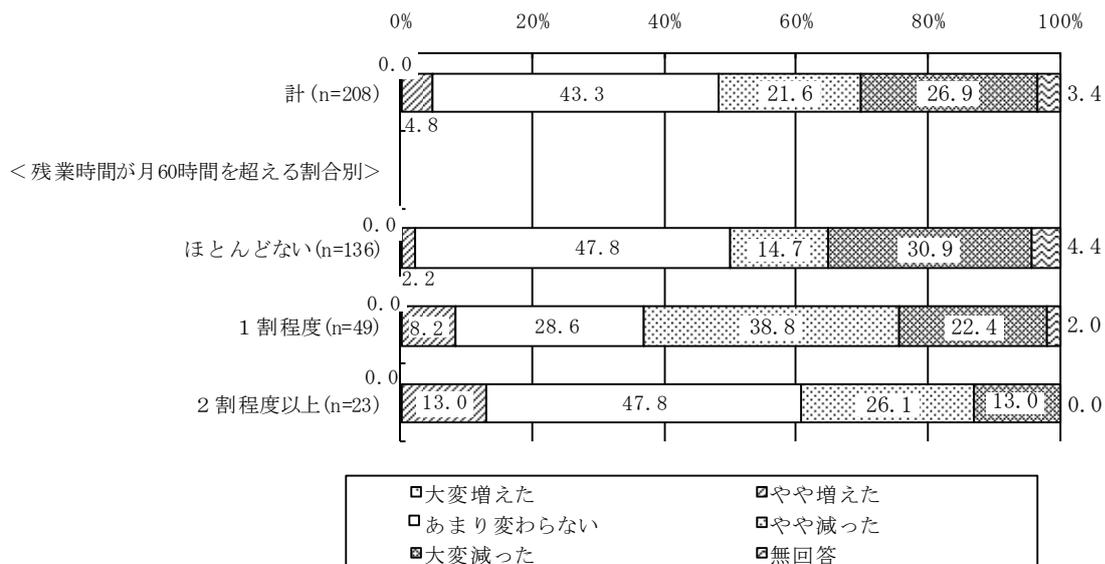
また、これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「減った」とする割合が高くなる。労働組合の有無別にみると、労働組合のある企業のほうが「減った」とする割合が高い。雇用調整策の実施経験別にみると、雇用調整策の実施企業のほうが未実施企業に比べ、「減った」とする割合が高い。雇用調整策のうち残業規制の実施の有無別にみると、残業規制実施企業のほうが、「減った」とする割合は高くなっている（図表8-10）。

図表8-7：1ヵ月の残業時間が60時間を超える割合



※ 無回答及び「わからない」を除き集計。

図表8-9：過去2年間における1ヵ月の残業時間が60時間を超える割合の変化 [2009年調査]



図表8-10：過去2年間における残業時間月60時間を超える割合の変化(単位=%) [2009年調査]

	n 数	大 変 増 え た	や や 増 え た	ら あ ま り 変 わ ら な い	や や 減 つ た	大 変 減 つ た	無 回 答
計	208	0.0	4.8	43.3	21.6	26.9	3.4
<規模別>							
300人未満	45	0.0	4.4	55.6	20.0	15.6	4.4
300～1000人未満	61	0.0	4.9	44.3	21.3	24.6	4.9
1000～5000人未満	64	0.0	6.3	45.3	20.3	26.6	1.6
5000人以上	30	0.0	3.3	26.7	26.7	40.0	3.3
<労働組合の有無別>							
労働組合がある	143	0.0	4.9	41.3	23.1	28.7	2.1
労働組合はない	58	0.0	5.2	50.0	15.5	22.4	6.9
<雇用調整策の実施経験別>							
雇用調整策の実施企業	163	0.0	5.5	39.9	21.5	31.3	1.8
雇用調整策の未実施企業	43	0.0	2.3	53.5	23.3	11.6	9.3
<残業規制の実施別>							
残業規制実施企業	68	0.0	7.4	22.1	25.0	44.1	1.5
残業規制未実施企業	138	0.0	3.6	52.9	20.3	18.8	4.3

第Ⅱ部 資料

資料 1

「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」

調査票

I D : 0001

パスワード : abcdef01

「今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査」

—ご記入にあたってのお願い—

- 1 ご記入頂く方は、人事部門ご担当の方にお願い致します。
- 2 調査の結果は、研究目的にのみ利用します。貴社の企業名を公表することはなく、個々の回答は統計的に処理しますので、ありのままをご回答ください。
- 3 設問へのご回答は、選択肢がある場合はあてはまる番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。
- 4 特にことわりのない場合、2009年9月1日現在の状況でお答えください。
- 5 この調査は、企業を単位として行っています。したがって、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ください。
- 6 回答のご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒を用いて、2009年9月30日(水)までに郵便ポストにご投函ください。
- 7 本調査は、インターネット経由でのご回答も可能です。インターネット経由でご回答いただく場合は、以下のURLにアクセスし、本頁右上に記載のID・パスワード（全て小文字）を入力の上、ご回答ください。

<https://www.surece.co.jp/koyoupf/>

- 8 この調査の実施業務は、調査機関である株式会社サーベイリサーチセンターに委託しておりますので、この調査についてのご質問・ご照会は、その内容により、それぞれ以下の担当宛にお願いいたします。

●この調査についてのご照会先

【調査票の記入方法・インターネット経由での回答方法、締め切りなどについて】

株式会社 サーベイリサーチセンター

社会情報部 担当：村木、水口

(TEL : 0120-806-361、FAX : 03-5832-7103、E-mail : muraki_h@surece.co.jp)

お問い合わせ時間(月～金)10:00～12:00、13:00～17:00

サーベイリサーチセンターは個人情報の保護をお約束する

「プライバシーマーク」の認定を受けております。

〔(社)日本マーケティング・リサーチ協会／認定番号 C12390008(05)〕



【調査票の内容・趣旨について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

調査・解析部 担当：奥田、郡司

(TEL : 03-5903-6284、FAX : 03-5903-6116、E-mail : eokuda@jil.go.jp)

I 経営スタンスや CSR（企業の社会的責任）、IR（株主広報活動）等について

（経営のスタイル）

問1 貴社のトップは次のどれにあてはまりますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. オーナー 2. 生え抜き 3. 親会社・関連会社出身 4. 金融機関出身 5. 天下り（官公庁出身） 6. その他（ ）
--

問2 貴社は、次にあげる利害関係者（ステークホルダー）について、

(1) これまで、経営側が重視してきたのはどの主体ですか。また、今後重視するのはどの主体ですか。それぞれ1～8の中から、重視した程度の大きなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。

(2) これまで、貴社の経営に対する発言力がとくに強かった主体及び、今後強い発言力を持つと思われる主体について、それぞれ1～8の中から、発言が強いと思われる程度の大きなものから順に3つ以内を選び、その番号を書いてください。

注) 「これまで」と「今後」の回答は重複してもかまいません。

1. 顧客（消費者） 2. 従業員 3. 個人投資家 4. 機関投資家	5. 取引先銀行 6. 取引先企業 7. グループ企業 8. その他 （具体的に： ）
--	---

数字で記入

	1位	2位	3位
(1) <u>これまで</u> 経営側が重視してきた利害関係者・・・			
<u>今後</u> 、経営側が重視する利害関係者・・・			
(2) <u>これまで</u> 経営に対する発言力が強かった利害関係者・・・			
<u>今後</u> 、経営に対する発言力を持つと思われる利害関係者・・・			

(経営指標)

問3 貴社が重視する経営指標について、下記にあげる1～7の項目の中で、(1)これまで、重視度が最も高かった項目、(2)現在最も重視している項目、(3)今後、最も重視していきたい項目は何ですか。それぞれについて、最もあてはまるもの1つを選び、番号をご記入ください。

- 1. 売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標
- 2. 営業利益や経常利益など、収益力を示す指標
- 3. ROA (総資産利益率) など、資産活用の効率性を示す指標
- 4. ROE (株主資本利益率) など、株主資本の効率性を示す指標
- 5. EVA (経済的付加価値) やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標
- 6. 顧客満足度を示す指標
- 7. その他 ()

数字で記入

- (1) これまで、重視度が最も高かった項目
- (2) 現在最も重視している項目
- (3) 今後、最も重視していきたい項目

(財務戦略)

問4 貴社の財務戦略に関して、(1)最近2年間の実績の有無と(2)今後の取り組み予定の有無についてうかがいます。次の(a)～(h)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

注) 設立2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ください。また、この後の設問でも「過去2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ください。

<財務戦略>	(1)最近2年間の実績の有無		(2)今後の取り組み予定の有無	
	ある	ない	ある	ない
(a)銀行借入れから社債発行への切り替え促進	1	2	1	2
(b)銀行借入れから株式発行への切り替え促進	1	2	1	2
(c)非効率な持ち合い株の解消の促進	1	2	1	2
(d)安定株主の確保	1	2	1	2
(e)自己株消却の促進	1	2	1	2
(f)資産流動化の促進	1	2	1	2
(g)現金性資産を少なめにする	1	2	1	2
(h)配当性向を高める	1	2	1	2

(取締役会の制度)

問5 貴社では、取締役会についての以下の制度がありますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 委員会設置会社制度	4. 経営陣に対するストックオプション制
2. 執行役員制度	5. 役員報酬の個別開示
3. 社外取締役制度	6. 以上のいずれの制度もない

(株主広報活動 (IR))

問6 貴社では、現在、どのような株主広報活動 (IR) を実施していますか。次の(a)~(i)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	検討中	予定なし
(a)有価証券報告書等を資料冊子として、企業の主要な施設に常備	1	2	3
(b)アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供	1	2	3
(c)国内でアナリストと定期的にミーティングを実施	1	2	3
(d)海外でアナリストと定期的にミーティングを実施	1	2	3
(e)IR活動をコンサルティングしてもらう	1	2	3
(f)社内にIR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの情報提供の専門部隊を配置している	1	2	3
(g)英語のディスクロージャー誌を作成している	1	2	3
(h)株主総会とは別に、「株主懇談会」を開催している	1	2	3
(i)株主優待をしている	1	2	3

問7 貴社の株主総会に対する取り組みについてうかがいます。次の(a)~(h)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	実施を検討中	実施していない
(a)株主総会集中日を避けて総会を開催する	1	2	3
(b)株主総会を土・日曜日に開催する	1	2	3
(c)株主総会通知を早期に発送する	1	2	3
(d)株主総会前に、取締役候補を開示	1	2	3
(e)株主総会で英語の同時通訳を実施	1	2	3
(f)総会を短時間に終了させることなく活発な議論を促している	1	2	3
(g)電子メールによる株主総会の招集通知	1	2	3
(h)電子メールによる株主の議決権行使	1	2	3

(貴社のM&Aに対する取り組み)

問8 貴社では、過去2年間、以下のようなM&Aに関する取り組みを行いましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. 自社の事業部門の分社化・営業譲渡
2. 他社事業部門の買収
3. 経営権の取得を目的とした他社への出資拡大 (100%子会社化を含む)
4. 他社との共同での持ち株会社設立による経営統合
5. 他社との合併
6. 1~5の取り組みは実施していない

問9 貴社は、以下のような「買収防衛策」を実施していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- 1. 新株予約権の設定（信託型ライツプランなども含む）
- 2. 拒否権付き株式（黄金株）の発行
- 3. 普通株の強制転換条項付き株式への転換
- 4. 種類株式の発行
- 5. 取締役資格の制限
- 6. 取締役の任期分散
- 7. 従業員持ち株比率の上昇
- 8. その他（)
- 9. 買収防衛策は特には実施していない

(CSR (企業の社会的責任)・コンプライアンス関連)

問10 現在、貴社のCSR (企業の社会的責任)に関する取り組みは、どの段階にありますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

- 1. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる
- 2. 法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる
- 3. ほとんど取り組んでいない → 問11へ
- 4. よくわからない → 問11へ

付問へ

付問 貴社がCSRに取り組んでいる理由はなんですか。主な理由としてあてはまる項目に3つまで○をつけてください。

- 1. 企業不祥事を未然に防止するため
- 2. 経済団体等からの働きかけ
- 3. 労働団体や労働組合等からの要請
- 4. SRI (社会的責任投資)を重視する投資家からの要請
- 5. 社会正義・公正のため
- 6. 安全と健康を経営の最優先としているため
- 7. 従業員との一体感を高めるため
- 8. 顧客などに対するイメージアップ
- 9. ビジネス・チャンスの掘り起こし
- 10. CSRを企業戦略の中核に位置づけ、利益に結びつける戦略を立案・実行しているから
- 11. その他（)

(雇用調整について)

問 14 貴社は、ここ2年間、以下の雇用調整にかかわる施策を実施しましたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

1. ここ2年間に雇用調整にあたることはしていない
2. 解雇
3. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充
4. 出向、転籍
5. 一時金のカット
6. 賃上げの抑制
7. 賃下げ
8. 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖
9. 一時休業
10. 新規採用抑制
11. 配置転換
12. 残業規制
13. 契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新
14. その他 ()

(正社員の雇用のあり方)

問 15 正社員の雇用のあり方について、貴社ではどのようにお考えですか。以下の各項目について、(1)現時点での考え方と、(2)今後景気が回復した時点(例えば、2008年9月のリーマンショック以前の景気水準への回復等)での考え方についてお答えください。

(1)正社員の雇用のあり方についての現時点の考え方(それぞれ○印は1つ)。

	そう思う	そう思わない	わからない
(a)正社員のリストラ(整理解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度の実施など)は極力避ける	1	2	3
(b)新卒採用は中長期の人員計画の下で計画的に毎年行う	1	2	3
(c)採用では、新卒採用よりも中途採用を重視する	1	2	3
(d)採用では、採用予定数を満たさなくとも能力の高い人だけ採用する	1	2	3
(e)採用では、職種や専門性を限定して行う	1	2	3
(f)人材育成では、職種や専門性を重視する	1	2	3
(g)昇進や昇格では、できるだけ早期に選抜を行う	1	2	3
(h)賃金や報酬では、個人差を大きくする	1	2	3

(2)正社員の雇用のあり方についての今後景気が回復した時点での考え方(それぞれ○印は1つ)。

	そう思う	そう思わない	わからない
(a)正社員のリストラ(整理解雇、希望退職の募集、早期退職優遇制度の実施など)は極力避ける	1	2	3
(b)新卒採用は中長期の人員計画の下で計画的に毎年行う	1	2	3
(c)採用では、新卒採用よりも中途採用を重視する	1	2	3
(d)採用では、採用予定数を満たさなくとも能力の高い人だけ採用する	1	2	3
(e)採用では、職種や専門性を限定して行う	1	2	3
(f)人材育成では、職種や専門性を重視する	1	2	3
(g)昇進や昇格では、できるだけ早期に選抜を行う	1	2	3
(h)賃金や報酬では、個人差を大きくする	1	2	3

(教育訓練制度)

問 16 貴社の大卒ホワイトカラーの教育訓練の方針はAとBのどちらに近いですか。これまでの方針と今後の方針に分けて、それぞれについて該当する番号に○をつけてください。

- (1) [A : 従業員に教育訓練を行うのは、企業の責任である
B : 教育訓練に責任を持つのは、従業員個人である

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
これまで	1 ←	2	3 →	4
今後	1 ←	2	3 →	4

- (2) [A : 教育訓練にあたって OJT (日常の業務に就きながら行われる教育訓練) を重視する
B : 教育訓練にあたって OFF-JT (通常の仕事を一時的に離れて行われる教育訓練) を重視する

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
これまで	1 ←	2	3 →	4
今後	1 ←	2	3 →	4

- (3) [A : 社員を選抜して教育する
B : 全社員を一律に教育する

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
これまで	1 ←	2	3 →	4
今後	1 ←	2	3 →	4

問 17 現在、貴社の新入社員が採用後、貴社のコアの仕事ができるようになる (一人前と呼べるようになる) には、だいたいどのくらいの期間が必要と考えていますか。

□□ 年 □□ ヶ月

(貴社の育児休業制度の状況)

問 18 貴社の育児休業制度の内容は以下のどれにあたりますか。

1. 法定どおりの育児休業制度
2. 法定を超える育児休業制度

付問 過去 2 年間の利用実績を男女別にお答えください。

女性 (1. 利用実績あり 2. 利用実績なし)

男性 (1. 利用実績あり 2. 利用実績なし)

* 育児・介護休業法での育児休業の法定の内容は、上限が 1 年 (保育所に入所できない場合など一定の場合 1 年半)、取得回数は 1 回。

(仕事と家庭の両立支援策の状況)

問 19 貴社には、現在、以下の出産・育児及び介護にかかわる支援制度(就業規則等により明文で規定されているものに限る)がありますか。過去 2 年間の利用実績(就業規則等に制度が明文化されていなくとも、慣行等により実際に利用されている場合を含みます)はどうですか。次の(a)~(l)の各項目について、(1)制度の有無と、(2)過去 2 年間の利用実績について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	(1) 制度の有無 (明文化された制度)		(2) 過去 2 年間の利用実績 (慣行での利用含む)	
	ある	ない	利用実績 あり	利用実績 なし
(a) 出産・育児、介護のための短時間勤務制度	1	2	1	2
(b) フレックスタイム制度	1	2	1	2
(c) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1	2	1	2
(d) 所定外労働をさせない制度	1	2	1	2
(e) 子育て・介護サービス費用の援助措置等 (ベビーシッター費用等)	1	2	1	2
(f) 職場への復帰支援	1	2	1	2
(g) 転勤免除 (地域限定社員制度など)	1	2	1	2
(h) 事業所内託児施設の運営	1	2	1	2
(i) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度	1	2	1	2
(j) 子供の看護休暇	1	2	1	2
(k) 在宅勤務制度	1	2	1	2
(l) 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度	1	2	1	2

(ポジティブ・アクション、女性管理職の登用)

問 20 現在、貴社では、ポジティブ・アクションにかかわる以下の施策を実施していますか。次の(a)~(j)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	実施している	検討中	予定なし
(a) ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者を設置 (推進体制の整備)	1	2	3
(b) 問題点の調査・分析	1	2	3
(c) 女性の能力発揮のための計画を策定	1	2	3
(d) 女性の積極的な登用	1	2	3
(e) 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練	1	2	3
(f) 女性専用の相談窓口	1	2	3
(g) セクハラ防止のための規定の策定	1	2	3
(h) 仕事と家庭との両立支援 (法律を上回る) を整備	1	2	3
(i) 従業員に対する啓発	1	2	3
(j) 職場環境・風土を改善	1	2	3

(年次有給休暇取得について)

問 21 2008 年 (もしくは 2008 年度) の労働者 1 人あたりの平均年次有給休暇取得率をお教えください (小数点第 2 位以下は四捨五入してください)。

※ 取得率は、取得資格のある労働者の取得日数計 / 付与日数計 × 100 でお求めください (付与日数に繰延日数は含みません)。

□□□.□□ %

問 22 現在、貴社では、年次有給休暇の取得を促進するため、以下の施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

1. 連続取得の奨励
2. 一斉年休の導入
3. 個人別年休の計画取得方針の導入
4. 仕事量、仕事の進め方の見直し
5. 要員の見直し、代替要員の確保
6. 年休取得を人事考課・査定に影響させないルールの徹底
7. 部下の年休取得状況を管理・監督者の評価項目にする
8. 特段の取り組みはしていない

（労働時間の適正化について）

問 23 現在、貴社は残業を減らすため、労働時間の適正化にかかわる以下の施策を実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

1. チェックシステムの導入（タイムカード、IC カード、パソコン立ち上げ時の出退勤管理等）
2. 残業について管理職の事前指示に基づくようルール化
3. 定時退社日の設定（ノー残業デーなど）
4. 残業点検のための定期的な職場巡回
5. 裁量労働・フレックスタイム適用者を増やす
6. 代休取得の励行
7. 社内相談窓口の設置
8. 長時間残業者の特別健康診断
9. 労働時間管理の適正化の周知・啓発
10. 時間外労働に関する社内調査、実態把握
11. 労働時間の専門委員会、対策部会等の設置
12. 労使協議等で労働時間管理協定を締結
13. 以上のいずれの施策も実施していない

問 24 正社員の中で、直近の月の所定外労働時間（残業時間）が 1 カ月で 60 時間を超える割合はおよそどのくらいでしょうか（○印は 1 つ）。

1. ほとんどいない
2. 1 割程度
3. 2 割程度
4. 3 割程度
5. 4 割程度
6. 5 割以上
7. わからない

付問. 過去 2 年間で、所定外労働時間（残業時間）が 1 カ月で 60 時間を超える正社員の割合はどう変化しましたか（○印は 1 つ）。

1. 大変増えた
2. やや増えた
3. あまり変わらない
4. やや減った
5. 大変減った

(福利厚生)

問 25 以下の福利厚生制度の中で、貴社が現在導入している制度をお教えてください。次の(a)～(k)の各項目について、(1)制度実施の有無(慣行も含む)と(2)過去2年間の状況について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

※ 「(2)過去2年間の状況」は、実施している企業(「(1)制度実施の有無」で「1.ある」と回答した企業)のみお答えください。

		(1)制度実施の有無		(2)過去2年間の状況		
		ある	ない	拡充	変化なし	縮小
住 宅	(a)社宅・借上社宅	1	2	1	2	3
	(b)独身寮	1	2	1	2	3
	(c)住宅手当	1	2	1	2	3
レ ジ ャ ー	(d)文化・体育・レクリエーション活動支援	1	2	1	2	3
	(e)余暇施設(自社所有:保養所、運動施設)	1	2	1	2	3
	(f)余暇施設(契約型:保養所、運動施設)	1	2	1	2	3
自 己 啓 発	(g)公的資格取得支援	1	2	1	2	3
	(h)国内外の大学等への留学制度	1	2	1	2	3
	(i)通信教育支援	1	2	1	2	3
	(j)教育訓練休暇	1	2	1	2	3
	(k)ボランティア休暇	1	2	1	2	3

Ⅲ 貴社の正社員と非正社員などについて

(正社員と非正社員について)

問 26 現在、貴社の全社員数はおおよそ何人ですか(パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を含む。貴社と直接雇用関係にない派遣労働者や職場内の請負社員は含まれません)。

全社員数(貴社単体) 約 人

問 27 現在、貴社の正社員の人数について男女別にお聞きします(役員、執行役員は除く)。該当する役職がない場合は「-」、該当する役職があっても該当者がいない場合は「0」を記入してください。

	(a)正社員全体	正社員のうち管理職の人数	
		(b)部長相当職	(c)課長相当職
(1)男性	人	人	人
(2)女性	人	人	人

問 28 2008年(2008年度)の貴社の正社員の平均勤続年数は何年ですか。また、男性正社員と女性正社員の平均勤続年数は何年ですか。

①正社員の平均勤続年数 年

②男性正社員の平均勤続年数 年

③女性正社員の平均勤続年数 年

問 29 貴社では「総合職」「一般職」といった区分を設けて採用を行っていますか（○印は1つ）。

1. 行っている
2. 現在は行っていないが、過去に行っていた
3. 過去も現在も行っていない

問 30 貴社には、以下の正社員の雇用区分がありますか（あてはまるものすべてに○）。

1. 勤務地限定正社員
2. 職種限定正社員
3. 短時間正社員
4. いずれもない

※ここでの「短時間正社員」とは、正社員より1週間の所定労働時間が短い正社員を指します（ただし、育児や介護を事由として一時的または一定期間を定めて適用される短時間勤務制度はこれに含まれません）。

（過去2年間の正社員の採用状況）

問 31 過去2年間（2007年度、2008年度）の正社員の採用者構成をお答えください（およその数字をご記入ください）。

	正社員		
	新卒採用		中途採用
	新卒者全員の人数	（そのうち大卒以上）	
2007年度	人	人	人
2008年度	人	人	人

*該当者がいない場合は、「0」をご記入ください。

（定着率）

問 32 現在、新卒採用（大卒以上）の正社員のうち採用後3年を超えるまで勤めている人の採用者数に対する割合（定着率）は、男女それぞれで、およそどの程度ですか。下記の選択肢より最もあてはまるもの1つを選び、男女別に番号をそれぞれご記入ください。

(1) 男性	1. 1割台以下	2. 2割台	3. 3割台	4. 4割台	5. 5割台	6. 6割台	7. 7割台	8. 8割台	9. 9割台	10. ほぼ100%
(2) 女性	1. 1割台以下	2. 2割台	3. 3割台	4. 4割台	5. 5割台	6. 6割台	7. 7割台	8. 8割台	9. 9割台	10. ほぼ100%

問 33 大卒正社員の年収についておうかがいします。

- ① 初任（新卒22歳程度）の平均年収を100としたときに35歳時の平均年収はどの程度の水準になりますか。男女別にお答えください。

男性の35歳大卒正社員平均年収

女性の35歳大卒正社員平均年収

- ② また、35歳大卒社員同士で比較した際、年収の最高と最低はどの程度の水準になりますか。35歳大卒正社員の平均年収を100としてお答えください。

35歳大卒正社員最高 35歳大卒正社員最低

(非正社員の働き方) ※非正社員には、貴社と直接雇用関係にない派遣労働者や職場内の請負社員除く。

問 34 貴社の非正社員のなかで、正社員とほぼ同等の時間働いている者の割合はおよそどのくらいでしょうか (○印は1つ)。

1. ほとんどいない 2. 1割程度 3. 2割程度 4. 3割程度
5. 4割程度 6. 5割以上

問 35 貴社の非正社員のなかで、正社員とほとんど同じ仕事に従事している者の割合はおよそどのくらいでしょうか (○印は1つ)。

1. ほとんどいない 2. 1割程度 3. 2割程度 4. 3割程度
5. 4割程度 6. 5割以上

問 36 貴社の非正社員のなかで、正社員よりも高い専門性を有している者の割合はおよそどのくらいでしょうか (○印は1つ)。

1. ほとんどいない 2. 1割程度 3. 2割程度 4. 3割程度
5. 4割程度 6. 5割以上

問37 貴社には、非正社員を対象とした次の制度はありますか (あてはまるものすべてに○。一部でも適用されている場合も○を付けてください)。

1. 非正社員の正社員への転換制度
2. 非正社員への人事評価
3. 非正社員の格付け制度 (等級表等)
4. 賞与・一時金
5. 退職金制度 (慰労金含む)
6. 以上のいずれの制度も適用していない

(貴社で働く派遣労働者について)

問 38 現在、貴社に人材派遣会社から派遣されている派遣労働者はおおよそ何人ですか (0人の場合、「0」とお書きください)。

約

--	--	--	--	--

 人

※ここでの派遣労働者とは、「労働者派遣法」に基づく派遣元事業所から派遣された者。

問 39 貴社で働く以下の(a)~(d)の人たちに対して、次の教育訓練を実施していますか (それぞれ、あてはまるものすべてに○)。

	計画的なOJT	O f f - J T										該 当 者 が い な い
		入社年次別の研修	職種・職務別の研修	役職別研修	語学研修	OA・コンピュータ研修	資格取得のための研修	今後のキャリアデザインに関する研修	法令遵守、企業倫理研修	その他	特に何もしていない	
(a)正社員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(b)パートタイマー	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(c)契約社員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(d)派遣労働者	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

※「パートタイマー」とは、雇用期間は1ヵ月を超えるか、または定めがない者でパートタイマーその他これに類する名称で呼ぶ者のこと。「契約社員」とは、特定職種に従事し専門能力の発揮を目的として雇用期間を定めて契約すること (ここでは、定年退職者等を一定期間再雇用する目的で契約し雇用する「嘱託社員」を含めないでください)。

(労働力の確保・調整について)

問 40 貴社で働く以下の(a)~(e)の人たちはそれぞれ、(1)2004年頃から2008年半ばまでの増減状況はどのようなものでしたか。また、(2)2008年半ばから現在までの増減状況はどうですか(それぞれ、あてはまるものすべてに○)。

(1)貴社で働く以下の(a)~(e)の者の2004年頃から2008年半ばまでの増減状況(それぞれ○印は1つ)

	2004年頃から2008年半ばまでの増減状況			2004年も2008年半ばも該当する者がいない
	増えた	変わらない	減った	
(a)正社員	1	2	3	4
(b)非正社員	1	2	3	4
(c)派遣労働者(事務系)	1	2	3	4
(d)派遣労働者(技術系)	1	2	3	4
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4

(2)貴社で働く以下の(a)~(e)の者の2008年半ばから現在までの増減状況(それぞれ○印は1つ)

	2008年半ばから現在までの増減状況			2008年半ばも現在も、該当する者がいない
	増えた	変わらない	減った	
(a)正社員	1	2	3	4
(b)非正社員	1	2	3	4
(c)派遣労働者(事務系)	1	2	3	4
(d)派遣労働者(技術系)	1	2	3	4
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4

※本調査での「派遣労働者(事務系)」とは、OA機器操作やファイリング、財務処理、一般事務などで働く派遣労働者のこと。「派遣労働者(技術系)」とは、プログラマーやSE、技術者、研究開発などで働く派遣労働者のこと。派遣労働者(物の製造系)とは、物の製造派遣業務に従事する派遣労働者のこと(以下、同じ)。

問41 将来、景気が回復した際(例えば、2008年9月のリーマンショック以前の景気水準への回復等)に、以下の貴社で働く者の雇用や受け入れの方針はいかがですか(それぞれ○印は1つ)。

	かなり増やす	やや増やす	現状維持	やや減らす	かなり減らす	該当する者がいない・受け入れ方針なし
(a)正社員	1	2	3	4	5	6
(b)非正社員	1	2	3	4	5	6
(c)派遣労働者(事務系)	1	2	3	4	5	6
(d)派遣労働者(技術系)	1	2	3	4	5	6
(e)派遣労働者(物の製造系)	1	2	3	4	5	6
(f)請負・アウトソーシング	1	2	3	4	5	6

問 42 貴社で働く(a)～(f)の者・制度を雇用・活用する理由は何ですか（それぞれあてはまるものすべてに○）。

	正社員を確保できないため	正社員を重要業務に特化させるため	専門業務に対応するため	確保するため	即戦力・能力のある人材を調整するため	景気変動に応じて雇用量を調整するため	長い営業（操業）に対応するため	一日・週の中の仕事の繁閑に対応するため	臨時・季節的業務量の変化に対応するため	人件費節約のため	正社員の育児・介護休業対策の代替のため	その他	該当者がいない
(a) パートタイマー	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(b) 契約社員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(c) 派遣労働者（事務系）	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(d) 派遣労働者（技術系）	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(e) 派遣労働者（物の製造系）	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
(f) 請負・アウトソーシング	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

問43 貴社の職場や雰囲気は2年前と比較して、以下の事項があてはまりますか。次の(a)～(n)の各項目について、それぞれあてはまる番号に○をつけてください。

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
(a) 企業は株主のものである、と考える社員が増えている	1	2	3	4	5
(b) 会社（わが社）の労使は、運命共同体意識が弱まっている	1	2	3	4	5
(c) 社員の会社（わが社）に対する帰属意識が希薄になっている	1	2	3	4	5
(d) 社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっている	1	2	3	4	5
(e) 男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっている	1	2	3	4	5
(f) 短期的な成果を求められる仕事が多くなっている	1	2	3	4	5
(g) 性別による仕事の区別がはっきりしてきた	1	2	3	4	5
(h) 部下や後輩を育てようという雰囲気がなくなってきた	1	2	3	4	5
(i) 仕事上で助け合う雰囲気がなくなってきた	1	2	3	4	5
(j) 仕事以外のことを相談する雰囲気がなくなってきた	1	2	3	4	5
(k) 若手がなかなか定着しなくなってきた	1	2	3	4	5
(l) 社員が成果のあがりにくい仕事に取り組みたがらない	1	2	3	4	5
(m) 評価・処遇制度に対する社員の不満が増えた	1	2	3	4	5
(n) メンタルヘルス問題がわが社では重要性を増してきた	1	2	3	4	5

IV 貴社についてお教えてください。

F 貴社のプロフィールについてお書きください（○印は1つ）。

主たる産業	1. 鉱業	9. 情報・通信業
	2. 建設業	10. 金融・保険業
	3. 製造業	11. 不動産業
	4. 電気・ガス・熱供給・水道業	12. 医療・福祉
	5. 卸売業	13. 教育・学習支援
	6. 小売業	14. サービス業（上記以外）
	7. 飲食店・宿泊業	15. その他
	8. 運輸業	()
会社設立年	(西暦で) 年	株式公開時期 (西暦で) 年
役員関係	貴社の役員（執行役員含む）の中に女性はいますか。 1. いる 2. いない	
企業関係	1. 企業グループの中核的存在 2. 企業グループの子会社・関連会社 3. 関連会社はない	
純粋持株会社	貴社は純粋持株会社ですか。 1. 純粋持株会社である 2. 純粋持株会社ではない	
労働組合の有無	1. 労働組合がある 2. 労働組合はない	
労使協議制の有無	1. 労使協議制がある 2. 労使協議制はない	
貴社の近況	2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について、最も当てはまるものをお選びください。 1. 非常に深刻な影響 2. やや深刻な影響 3. どちらともいえない 4. ほとんど影響はない 5. 全く影響はない	
	過去2年間で雇用調整助成金を活用したことがありますか。 1. 活用した 2. 活用を検討中 3. 活用していない	

★調査はこれで終わりです。ご回答いただきありがとうございます。添付の返信用封筒によりご返送ください。★

調査結果がまとまりましたらその報告書をお送りしたいと存じますが、ご希望の有無をお教えてください。 ⇒ 報告書の送付を 1. 希望する 2. 希望しない
--

調査結果をまとめた報告書の寄贈を希望される方はお書きください。
(下記の情報は、調査結果報告書の送付以外には使用しません)

報告書の送付先	所在地	〒
	貴社名	
	部署	
	お名前	

資料 2

付属統計表

統計利用上の注意

1. 調査結果の合計には業種、規模等が不明の企業を含む。
2. 上段には実数、下段には構成比を掲載した。
3. ーは回答者がいないもの。
4. 構成比は、表章単位未満を四捨五入してあるので、内容の合計が総計に一致しないこともある。

I. 経営スタンスやCSR、IR等について

問1. 経営のトップ（SA）

	調査数	オーナー	生え抜き	親会社・関連会社出身	金融機関出身	天下り（官公庁出身）	その他	無回答
全体	223 100.0	52 23.3	115 51.6	33 14.8	7 3.1	1 0.4	9 4.0	6 2.7
問27. 正社員全体（男性＋女性） 300人未満	47 100.0	14 29.8	13 27.7	13 27.7	4 8.5	1 2.1	1 2.1	1 2.1
300～1000人未満	64 100.0	18 28.1	31 48.4	9 14.1	2 3.1	-	4 6.3	-
1000～5000人未満	66 100.0	13 19.7	38 57.6	7 10.6	1 1.5	-	3 4.5	4 6.1
5000人以上	35 100.0	3 8.6	29 82.9	3 8.6	-	-	-	-
F. 主たる業種								
建設業	23 100.0	6 26.1	11 47.8	5 21.7	-	1 4.3	-	-
製造業	92 100.0	22 23.9	55 59.8	8 8.7	2 2.2	-	2 2.2	3 3.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	12 35.3	13 38.2	6 17.6	-	-	2 5.9	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	3 17.6	10 58.8	1 5.9	-	-	2 11.8	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	4 18.2	9 40.9	5 22.7	3 13.6	-	-	1 4.5
サービス業	18 100.0	1 5.6	9 50.0	4 22.2	2 11.1	-	2 11.1	-
その他	10 100.0	2 20.0	5 50.0	3 30.0	-	-	-	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	52 100.0	-	-	-	-	-	-
生え抜き	115 100.0	-	115 100.0	-	-	-	-	-
親会社・関連会社出身	33 100.0	-	-	33 100.0	-	-	-	-
金融機関出身	7 100.0	-	-	-	7 100.0	-	-	-
天下り（官公庁出身）	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-
その他	9 100.0	-	-	-	-	-	9 100.0	-
問2（2）これまで発言力が強かった利害関係者【計】								
顧客（消費者）	95 100.0	22 23.2	52 54.7	14 14.7	3 3.2	-	3 3.2	1 1.1
従業員	98 100.0	24 24.5	56 57.1	11 11.2	2 2.0	1 1.0	3 3.1	1 1.0
個人投資家	41 100.0	10 24.4	22 53.7	6 14.6	2 4.9	-	1 2.4	-
機関投資家	82 100.0	22 26.8	41 50.0	8 9.8	4 4.9	1 1.2	4 4.9	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	24 29.3	41 50.0	12 14.6	2 2.4	1 1.2	1 1.2	1 1.2
取引先企業	90 100.0	24 26.7	46 51.1	16 17.8	-	-	3 3.3	1 1.1
グループ企業	43 100.0	5 11.6	16 37.2	17 39.5	2 4.7	-	3 7.0	-
その他	24 100.0	2 8.3	14 58.3	5 20.8	1 4.2	-	2 8.3	-
F. 労働組合の有無								
労働組合がある	155 100.0	24 15.5	98 63.2	19 12.3	5 3.2	1 0.6	2 1.3	6 3.9
労働組合はない	59 100.0	26 44.1	13 22.0	12 20.3	2 3.4	-	6 10.2	-
問9. 「買収防衛策」の実施状況								
買収防衛策実施企業	87 100.0	18 20.7	50 57.5	13 14.9	2 2.3	-	3 3.4	1 1.1
買収防衛策未実施企業	122 100.0	32 26.2	58 47.5	20 16.4	4 3.3	1 0.8	6 4.9	1 0.8
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況								
雇用調整未実施企業	49 100.0	9 18.4	22 44.9	12 24.5	2 4.1	-	1 2.0	3 6.1
雇用調整実施企業	171 100.0	42 24.6	92 53.8	20 11.7	5 2.9	1 0.6	8 4.7	3 1.8
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	16 20.8	44 57.1	11 14.3	1 1.3	-	4 5.2	1 1.3
それ以外	136 100.0	34 25.0	68 50.0	19 14.0	5 3.7	1 0.7	4 2.9	5 3.7
F. 雇用調整助成金活用								
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	8 14.0	34 59.6	10 17.5	1 1.8	-	2 3.5	2 3.5
それ以外	153 100.0	41 26.8	75 49.0	21 13.7	5 3.3	1 0.7	6 3.9	4 2.6
問40（2）（a）2008年半ばから現在までの正社員の増減状況								
増えた	55 100.0	14 25.5	24 43.6	10 18.2	2 3.6	-	2 3.6	3 5.5
変わらない	89 100.0	23 25.8	52 58.4	9 10.1	2 2.2	-	1 1.1	2 2.2
減った	67 100.0	13 19.4	32 47.8	12 17.9	3 4.5	1 1.5	5 7.5	1 1.5

問 11. 人事・労務管理制度の実施状況
(i) 社内公募制度・自己申告制度 (SA)

	調査数	実施している	実施していない	無回答
全 体	223 100.0	157 70.4	63 28.3	3 1.3
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	25 53.2	21 44.7	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	38 59.4	25 39.1	1 1.6
1000~5000人未満	66 100.0	55 83.3	11 16.7	-
5000人以上	35 100.0	32 91.4	3 8.6	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	16 69.6	6 26.1	1 4.3
製造業	92 100.0	65 70.7	27 29.3	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	24 70.6	9 26.5	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	13 76.5	3 17.6	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	13 59.1	9 40.9	-
サービス業	18 100.0	12 66.7	6 33.3	-
その他	10 100.0	8 80.0	2 20.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	33 63.5	19 36.5	-
生え抜き	115 100.0	89 77.4	24 20.9	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	18 54.5	14 42.4	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	6 85.7	1 14.3	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	1 100.0	-	-
その他	9 100.0	7 77.8	2 22.2	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	70 73.7	23 24.2	2 2.1
従業員	98 100.0	70 71.4	26 26.5	2 2.0
個人投資家	41 100.0	26 63.4	13 31.7	2 4.9
機関投資家	82 100.0	56 68.3	25 30.5	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	58 70.7	23 28.0	1 1.2
取引先企業	90 100.0	58 64.4	32 35.6	-
グループ企業	43 100.0	26 60.5	16 37.2	1 2.3
その他	24 100.0	16 66.7	8 33.3	-
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	117 75.5	37 23.9	1 0.6
労働組合はない	59 100.0	33 55.9	25 42.4	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	62 71.3	25 28.7	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	86 70.5	33 27.0	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関する施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	36 73.5	12 24.5	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	120 70.2	50 29.2	1 0.6
F. 深刻なりーマンショック				
非常に深刻な影響あり	77 100.0	51 66.2	24 31.2	2 2.6
それ以外	136 100.0	98 72.1	37 27.2	1 0.7
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	35 61.4	21 36.8	1 1.8
それ以外	153 100.0	111 72.5	41 26.8	1 0.7
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	43 78.2	12 21.8	-
変わらない	89 100.0	67 75.3	22 24.7	-
減った	67 100.0	39 58.2	27 40.3	1 1.5

(j) 複線型人事制度 (SA)

	調査数	実施している	実施していない	無回答
全 体	223 100.0	92 41.3	127 57.0	4 1.8
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	10 21.3	36 76.6	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	22 34.4	41 64.1	1 1.6
1000~5000人未満	66 100.0	34 51.5	32 48.5	-
5000人以上	35 100.0	22 62.9	13 37.1	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	6 26.1	16 69.6	1 4.3
製造業	92 100.0	41 44.6	50 54.3	1 1.1
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	14 41.2	19 55.9	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	8 47.1	8 47.1	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	12 54.5	10 45.5	-
サービス業	18 100.0	3 16.7	15 83.3	-
その他	10 100.0	5 50.0	5 50.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	18 34.6	33 63.5	1 1.9
生え抜き	115 100.0	61 53.0	52 45.2	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	8 24.2	24 72.7	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	3 33.3	6 66.7	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	38 40.0	55 57.9	2 2.1
従業員	98 100.0	45 45.9	51 52.0	2 2.0
個人投資家	41 100.0	14 34.1	25 61.0	2 4.9
機関投資家	82 100.0	35 42.7	46 56.1	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	35 42.7	46 56.1	1 1.2
取引先企業	90 100.0	37 41.1	53 58.9	-
グループ企業	43 100.0	16 37.2	26 60.5	1 2.3
その他	24 100.0	14 58.3	10 41.7	-
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	75 48.4	79 51.0	1 0.6
労働組合はない	59 100.0	14 23.7	43 72.9	2 3.4
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	33 37.9	53 60.9	1 1.1
買収防衛策未実施企業	122 100.0	54 44.3	65 53.3	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関する施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	20 40.8	28 57.1	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	71 41.5	98 57.3	2 1.2
F. 深刻なりーマンショック				
非常に深刻な影響あり	77 100.0	31 40.3	44 57.1	2 2.6
それ以外	136 100.0	57 41.9	77 56.6	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	20 35.1	36 63.2	1 1.8
それ以外	153 100.0	67 43.8	84 54.9	2 1.3
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	26 47.3	29 52.7	-
変わらない	89 100.0	35 39.3	53 59.6	1 1.1
減った	67 100.0	26 38.8	40 59.7	1 1.5

問11. 人事・労務管理制度の実施状況
(k) 再就職(転職)支援制度(SA)

	調査数	実施している	実施していない	無回答
全 体	223 100.0	77 34.5	141 63.2	5 2.2
問27. 正社員全体(男性+女性) 300人未満	47 100.0	8 17.0	38 80.9	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	17 26.6	45 70.3	2 3.1
1000~5000人未満	66 100.0	26 39.4	40 60.6	-
5000人以上	35 100.0	24 68.6	11 31.4	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	10 43.5	12 52.2	1 4.3
製造業	92 100.0	43 46.7	48 52.2	1 1.1
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	9 26.5	23 67.6	2 5.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	3 17.6	13 76.5	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	3 13.6	19 86.4	-
サービス業	18 100.0	2 11.1	16 88.9	-
その他	10 100.0	6 60.0	4 40.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	13 25.0	37 71.2	2 3.8
生え抜き	115 100.0	50 43.5	63 54.8	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	9 27.3	23 69.7	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-
天下り(官公庁出身)	1 100.0	1 100.0	-	-
その他	9 100.0	1 11.1	8 88.9	-
問2(2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客(消費者)	95 100.0	34 35.8	59 62.1	2 2.1
従業員	98 100.0	33 33.7	62 63.3	3 3.1
個人投資家	41 100.0	9 22.0	30 73.2	2 4.9
機関投資家	82 100.0	30 36.6	51 62.2	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	29 35.4	51 62.2	2 2.4
取引先企業	90 100.0	29 32.2	60 66.7	1 1.1
グループ企業	43 100.0	17 39.5	25 58.1	1 2.3
その他	24 100.0	12 50.0	12 50.0	-
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	67 43.2	86 55.5	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	9 15.3	48 81.4	2 3.4
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛実施企業	87 100.0	29 33.3	56 64.4	2 2.3
買収防衛未実施企業	122 100.0	43 35.2	76 62.3	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	14 28.6	34 69.4	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	63 36.8	105 61.4	3 1.8
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり				
非常に深刻な影響あり	77 100.0	29 37.7	46 59.7	2 2.6
それ以外	136 100.0	47 34.6	86 63.2	3 2.2
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	27 47.4	29 50.9	1 1.8
それ以外	153 100.0	48 31.4	102 66.7	3 2.0
問40(2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	20 36.4	35 63.6	-
変わらない	89 100.0	28 31.5	59 66.3	2 2.2
減った	67 100.0	28 41.8	38 56.7	1 1.5

(1) 従業員持ち株制度(SA)

	調査数	実施している	実施していない	無回答
全 体	223 100.0	212 95.1	9 4.0	2 0.9
47 100.0	41 87.2	6 12.8	-	
64 100.0	63 98.4	-	1 1.6	
66 100.0	64 97.0	2 3.0	-	
35 100.0	35 100.0	-	-	
23 100.0	22 95.7	-	1 4.3	
92 100.0	89 96.7	3 3.3	-	
34 100.0	33 97.1	1 2.9	-	
17 100.0	16 94.1	-	1 5.9	
22 100.0	19 86.4	3 13.6	-	
18 100.0	16 88.9	2 11.1	-	
10 100.0	10 100.0	-	-	
52 100.0	50 96.2	2 3.8	-	
115 100.0	110 95.7	3 2.6	2 1.7	
33 100.0	30 90.9	3 9.1	-	
7 100.0	6 85.7	1 14.3	-	
1 100.0	1 100.0	-	-	
9 100.0	9 100.0	-	-	
95 100.0	90 94.7	3 3.2	2 2.1	
98 100.0	96 98.0	1 1.0	1 1.0	
41 100.0	37 90.2	3 7.3	1 2.4	
82 100.0	78 95.1	3 3.7	1 1.2	
82 100.0	80 97.6	1 1.2	1 1.2	
90 100.0	86 95.6	4 4.4	-	
43 100.0	37 86.0	6 14.0	-	
24 100.0	22 91.7	2 8.3	-	
155 100.0	149 96.1	5 3.2	1 0.6	
59 100.0	55 93.2	4 6.8	-	
87 100.0	85 97.7	2 2.3	-	
122 100.0	114 93.4	6 4.9	2 1.6	
49 100.0	48 98.0	1 2.0	-	
171 100.0	163 95.3	7 4.1	1 0.6	
77 100.0	71 92.2	4 5.2	2 2.6	
136 100.0	131 96.3	5 3.7	-	
57 100.0	55 96.5	1 1.8	1 1.8	
153 100.0	145 94.8	8 5.2	-	
55 100.0	55 100.0	-	-	
89 100.0	83 93.3	6 6.7	-	
67 100.0	63 94.0	3 4.5	1 1.5	

Ⅱ. 正社員の人事・労務管理制度について

問12. 定年制度の有無 (S A)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	222 99.6	-	1 0.4
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	47 100.0	-	-
300~1000人未満	64 100.0	64 100.0	-	-
1000~5000人未満	66 100.0	66 100.0	-	-
5000人以上	35 100.0	35 100.0	-	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	22 95.7	-	1 4.3
製造業	92 100.0	92 100.0	-	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	34 100.0	-	-
運輸業・情報通信業	17 100.0	17 100.0	-	-
金融・保険業、不動産	22 100.0	22 100.0	-	-
サービス業	18 100.0	18 100.0	-	-
その他	10 100.0	10 100.0	-	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	52 100.0	-	-
生え抜き	115 100.0	114 99.1	-	1 0.9
親会社・関連会社出身	33 100.0	33 100.0	-	-
金融機関出身	7 100.0	7 100.0	-	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	1 100.0	-	-
その他	9 100.0	9 100.0	-	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	94 98.9	-	1 1.1
従業員	98 100.0	98 100.0	-	-
個人投資家	41 100.0	41 100.0	-	-
機関投資家	82 100.0	81 98.8	-	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	81 98.8	-	1 1.2
取引先企業	90 100.0	90 100.0	-	-
グループ企業	43 100.0	43 100.0	-	-
その他	24 100.0	24 100.0	-	-
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	155 100.0	-	-
労働組合はない	59 100.0	59 100.0	-	-
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	87 100.0	-	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	121 99.2	-	1 0.8
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	49 100.0	-	-
雇用調整実施企業	171 100.0	171 100.0	-	-
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	76 98.7	-	1 1.3
それ以外	136 100.0	136 100.0	-	-
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	57 100.0	-	-
それ以外	153 100.0	153 100.0	-	-
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	55 100.0	-	-
変わらない	89 100.0	89 100.0	-	-
減った	67 100.0	67 100.0	-	-

付問1. 定年後の継続的雇用のための取り組み (S A)

調査数	制度で定年度に到達後、対後達して継続雇	上上げた年齢に	定年60歳引	その他	無回答
222 100.0	208 93.7	7 3.2	1 0.5	6 2.7	
47 100.0	42 89.4	1 2.1	1 2.1	3 6.4	
64 100.0	61 95.3	1 1.6	-	2 3.1	
66 100.0	65 98.5	1 1.5	-	-	
35 100.0	31 88.6	3 8.6	-	1 2.9	
22 100.0	21 95.5	-	-	1 4.5	
92 100.0	88 95.7	2 2.2	-	2 2.2	
34 100.0	29 85.3	5 14.7	-	-	
17 100.0	17 100.0	-	-	-	
22 100.0	21 95.5	-	-	1 4.5	
18 100.0	15 83.3	-	1 5.6	2 11.1	
10 100.0	10 100.0	-	-	-	
52 100.0	51 98.1	-	-	1 1.9	
114 100.0	107 93.9	3 2.6	-	4 3.5	
33 100.0	30 90.9	3 9.1	-	-	
7 100.0	6 85.7	-	1 14.3	-	
1 100.0	1 100.0	-	-	-	
9 100.0	7 77.8	1 11.1	-	1 11.1	
94 100.0	88 93.6	3 3.2	-	3 3.2	
98 100.0	94 95.9	2 2.0	-	2 2.0	
41 100.0	38 92.7	2 4.9	-	1 2.4	
81 100.0	77 95.1	3 3.7	-	1 1.2	
81 100.0	77 95.1	3 3.7	-	1 1.2	
90 100.0	85 94.4	3 3.3	-	2 2.2	
43 100.0	38 88.4	4 9.3	1 2.3	-	
24 100.0	23 95.8	-	1 4.2	-	
155 100.0	146 94.2	5 3.2	1 0.6	3 1.9	
59 100.0	54 91.5	2 3.4	-	3 5.1	
87 100.0	85 97.7	2 2.3	-	-	
121 100.0	112 92.6	5 4.1	-	4 3.3	
49 100.0	46 93.9	2 4.1	-	1 2.0	
171 100.0	160 93.6	5 2.9	1 0.6	5 2.9	
76 100.0	71 93.4	2 2.6	-	3 3.9	
136 100.0	127 93.4	5 3.7	1 0.7	3 2.2	
57 100.0	54 94.7	2 3.5	-	1 1.8	
153 100.0	142 92.8	5 3.3	1 0.7	5 3.3	
55 100.0	50 90.9	3 5.5	-	2 3.6	
89 100.0	86 96.6	2 2.2	-	1 1.1	
67 100.0	62 92.5	1 1.5	1 1.5	3 4.5	

II. 正社員の人事・労務管理制度について
付問2. 定年年齢の設定状況（SA）

	調査数	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上	無回答
全体	222 100.0	205 92.3	-	1 0.5	4 1.8	1 0.5	8 3.6	-	3 1.4
問27. 正社員全体（男性+女性）									
300人未満	47 100.0	44 93.6	-	-	2 4.3	-	1 2.1	-	-
300～1000人未満	64 100.0	60 93.8	-	-	-	-	2 3.1	-	2 3.1
1000～5000人未満	66 100.0	61 92.4	-	1 1.5	-	1 1.5	2 3.0	-	1 1.5
5000人以上	35 100.0	32 91.4	-	-	2 5.7	-	1 2.9	-	-
F. 主たる業種									
建設業	22 100.0	22 100.0	-	-	-	-	-	-	-
製造業	92 100.0	88 95.7	-	-	1 1.1	-	1 1.1	-	2 2.2
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	27 79.4	-	-	2 5.9	-	5 14.7	-	-
運輸業・情報通信業	17 100.0	17 100.0	-	-	-	-	-	-	-
金融・保険業、不動産	22 100.0	22 100.0	-	-	-	-	-	-	-
サービス業	18 100.0	14 77.8	-	1 5.6	-	1 5.6	1 5.6	-	1 5.6
その他	10 100.0	10 100.0	-	-	-	-	-	-	-
問1. 経営のトップ									
オーナー	52 100.0	50 96.2	-	1 1.9	-	-	-	-	1 1.9
生え抜き	114 100.0	107 93.9	-	-	2 1.8	-	3 2.6	-	2 1.8
親会社・関連会社出身	33 100.0	27 81.8	-	-	2 6.1	1 3.0	3 9.1	-	-
金融機関出身	7 100.0	7 100.0	-	-	-	-	-	-	-
天下り（官公庁出身）	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-
その他	9 100.0	7 77.8	-	-	-	-	2 22.2	-	-
問2（2）これまで発言力が強かった利害関係者【計】									
顧客（消費者）	94 100.0	87 92.6	-	1 1.1	1 1.1	-	4 4.3	-	1 1.1
従業員	98 100.0	92 93.9	-	1 1.0	1 1.0	-	3 3.1	-	1 1.0
個人投資家	41 100.0	38 92.7	-	-	-	-	2 4.9	-	1 2.4
機関投資家	81 100.0	74 91.4	-	1 1.2	2 2.5	-	3 3.7	-	1 1.2
取引先銀行	81 100.0	76 93.8	-	-	1 1.2	-	3 3.7	-	1 1.2
取引先企業	90 100.0	86 95.6	-	-	3 3.3	-	1 1.1	-	-
グループ企業	43 100.0	36 83.7	-	-	2 4.7	-	4 9.3	-	1 2.3
その他	24 100.0	23 95.8	-	-	-	1 4.2	-	-	-
F. 労働組合の有無									
労働組合がある	155 100.0	146 94.2	-	-	2 1.3	1 0.6	4 2.6	-	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	53 89.8	-	1 1.7	1 1.7	-	3 5.1	-	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況									
買収防衛実施企業	87 100.0	84 96.6	-	-	-	-	3 3.4	-	-
買収防衛未実施企業	121 100.0	109 90.1	-	1 0.8	4 3.3	1 0.8	5 4.1	-	1 0.8
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況									
雇用調整未実施企業	49 100.0	41 83.7	-	1 2.0	2 4.1	1 2.0	3 6.1	-	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	162 94.7	-	-	2 1.2	-	5 2.9	-	2 1.2
F. 深刻なリーマンショック									
非常に深刻な影響あり	76 100.0	72 94.7	-	-	1 1.3	-	1 1.3	-	2 2.6
それ以外	136 100.0	125 91.9	-	1 0.7	2 1.5	1 0.7	6 4.4	-	1 0.7
F. 雇用調整助成金活用									
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	54 94.7	-	-	1 1.8	-	1 1.8	-	1 1.8
それ以外	153 100.0	141 92.2	-	1 0.7	2 1.3	1 0.7	6 3.9	-	2 1.3
問40（2）（a）2008年半ばから現在までの正社員の増減状況									
増えた	55 100.0	49 89.1	-	-	1 1.8	1 1.8	3 5.5	-	1 1.8
変わらない	89 100.0	83 93.3	-	1 1.1	2 2.2	-	2 2.2	-	1 1.1
減った	67 100.0	65 97.0	-	-	-	-	1 1.5	-	1 1.5

Ⅱ. 正社員の人事・労務管理制度について
問13. 今後の終身雇用のあり方への考え (SA)

	調査数	終身原則と用を維持していかうも	元の的な修正はやむを	基本的な見直しが必要	現在も終身雇用には	無回答
全体	223 100.0	143 64.1	49 22.0	6 2.7	23 10.3	2 0.9
問27. 正社員全体（男性+女性） 300人未満	47 100.0	25 53.2	14 29.8	4 8.5	4 8.5	- -
300～1000人未満	64 100.0	42 65.6	13 20.3	1 1.6	8 12.5	- -
1000～5000人未満	66 100.0	48 72.7	10 15.2	1 1.5	7 10.6	- -
5000人以上	35 100.0	25 71.4	9 25.7	- -	1 2.9	- -
F. 主たる業種						
建設業	23 100.0	17 73.9	3 13.0	- -	2 8.7	1 4.3
製造業	92 100.0	64 69.6	20 21.7	2 2.2	6 6.5	- -
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	15 44.1	13 38.2	1 2.9	5 14.7	- -
運輸業・情報通信業	17 100.0	11 64.7	3 17.6	- -	3 17.6	- -
金融・保険業、不動産	22 100.0	15 68.2	4 18.2	1 4.5	2 9.1	- -
サービス業	18 100.0	9 50.0	4 22.2	2 11.1	3 16.7	- -
その他	10 100.0	9 90.0	1 10	- -	- -	- -
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	31 59.6	14 26.9	1 1.9	6 11.5	- -
生え抜き	115 100.0	75 65.2	28 24.3	1 0.9	10 8.7	1 0.9
親会社・関連会社出身	33 100.0	24 72.7	5 15.2	1 3.0	3 9.1	- -
金融機関出身	7 100.0	4 57.1	- -	2 28.6	1 14.3	- -
天下り（官公庁出身）	1 100.0	1 100.0	- -	- -	- -	- -
その他	9 100.0	2 22.2	2 22.2	1 11.1	3 33.3	1 11.1
問2（2）これまで発言力が強かった利害関係者【計】						
顧客（消費者）	95 100.0	65 68.4	15 15.8	4 4.2	9 9.5	2 2.1
従業員	98 100.0	60 61.2	25 25.5	2 2.0	10 10.2	1 1.0
個人投資家	41 100.0	28 68.3	6 14.6	3 7.3	4 9.8	- -
機関投資家	82 100.0	55 67.1	16 19.5	3 3.7	6 7.3	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	55 67.1	20 24.4	- -	6 7.3	1 1.2
取引先企業	90 100.0	52 57.8	26 28.9	2 2.2	10 11.1	- -
グループ企業	43 100.0	23 53.5	9 20.9	2 4.7	9 20.9	- -
その他	24 100.0	11 45.8	9 37.5	- -	4 16.7	- -
F. 労働組合の有無						
労働組合がある	155 100.0	111 71.6	32 20.6	2 1.3	10 6.5	- -
労働組合はない	59 100.0	28 47.5	16 27.1	4 6.8	11 18.6	- -
問9. 「買収防衛策」の実施状況						
買収防衛実施企業	87 100.0	61 70.1	16 18.4	2 2.3	7 8.0	1 1.1
買収防衛未実施企業	122 100.0	71 58.2	31 25.4	4 3.3	15 12.3	1 0.8
問14. ここの2年間の雇用調整に関する施策の実施状況						
雇用調整未実施企業	49 100.0	37 75.5	7 14.3	1 2.0	3 6.1	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	104 60.8	42 24.6	5 2.9	20 11.7	- -
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	50 64.9	16 20.8	2 2.6	8 10.4	1 1.3
それ以外	136 100.0	87 64.0	32 23.5	4 2.9	13 9.6	- -
F. 雇用調整助成金活用						
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	37 64.9	17 29.8	- -	3 5.3	- -
それ以外	153 100.0	99 64.7	31 20.3	6 3.9	17 11.1	- -
問40（2）（a）2008年半ばから現在までの正社員の増減状況						
増えた	55 100.0	36 65.5	15 27.3	1 1.8	3 5.5	- -
変わらない	89 100.0	64 71.9	16 18.0	3 3.4	6 6.7	- -
減った	67 100.0	38 56.7	16 23.9	2 3.0	11 16.4	- -

問19 (1) 出産・育児・介護にかかわる支援制度の有無
(a) 出産・育児・介護のための短時間勤務制度 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	195 87.4	24 10.8	4 1.8
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	37 78.7	9 19.1	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	55 85.9	9 14.1	-
1000~5000人未満	66 100.0	59 89.4	6 9.1	1 1.5
5000人以上	35 100.0	35 100.0	-	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	19 82.6	3 13.0	1 4.3
製造業	92 100.0	81 88.0	11 12.0	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	30 88.2	3 8.8	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	16 94.1	-	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	17 77.3	4 18.2	1 4.5
サービス業	18 100.0	17 94.4	1 5.6	-
その他	10 100.0	9 90.0	1 10.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	47 90.4	5 9.6	-
生え抜き	115 100.0	99 86.1	13 11.3	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	29 87.9	3 9.1	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	6 85.7	1 14.3	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	1 100.0	-	-
その他	9 100.0	9 100.0	-	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	86 90.5	7 7.4	2 2.1
従業員	98 100.0	89 90.8	7 7.1	2 2.0
個人投資家	41 100.0	33 80.5	7 17.1	1 2.4
機関投資家	82 100.0	75 91.5	5 6.1	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	71 86.6	10 12.2	1 1.2
取引先企業	90 100.0	79 87.8	11 12.2	-
グループ企業	43 100.0	35 81.4	7 16.3	1 2.3
その他	24 100.0	20 83.3	3 12.5	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	138 89.0	15 9.7	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	50 84.7	8 13.6	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	79 90.8	8 9.2	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	104 85.2	14 11.5	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関する施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	42 85.7	6 12.2	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	151 88.3	18 10.5	2 1.2
F. 深刻なりーマンショック				
非常に深刻な影響あり	77 100.0	68 88.3	7 9.1	2 2.6
それ以外	136 100.0	118 86.8	16 11.8	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	49 86.0	8 14.0	-
それ以外	153 100.0	135 88.2	15 9.8	3 2.0
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	51 92.7	4 7.3	-
変わらない	89 100.0	80 89.9	9 10.1	-
減った	67 100.0	56 83.6	10 14.9	1 1.5

(b) フレックスタイム制度 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	93 41.7	127 57.0	3 1.3
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	8 17.0	38 80.9	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	19 29.7	45 70.3	-
1000~5000人未満	66 100.0	36 54.5	30 45.5	-
5000人以上	35 100.0	26 74.3	9 25.7	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	8 34.8	14 60.9	1 4.3
製造業	92 100.0	51 55.4	41 44.6	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	13 38.2	20 58.8	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	11 64.7	5 29.4	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	5 22.7	17 77.3	-
サービス業	18 100.0	2 11.1	16 88.9	-
その他	10 100.0	2 20.0	8 80.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	14 26.9	38 73.1	-
生え抜き	115 100.0	61 53.0	52 45.2	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	12 36.4	20 60.6	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	-	7 100.0	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	1 11.1	8 88.9	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	42 44.2	52 54.7	1 1.1
従業員	98 100.0	46 46.9	51 52.0	1 1.0
個人投資家	41 100.0	14 34.1	26 63.4	1 2.4
機関投資家	82 100.0	38 46.3	43 52.4	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	31 37.8	50 61.0	1 1.2
取引先企業	90 100.0	39 43.3	51 56.7	-
グループ企業	43 100.0	16 37.2	26 60.5	1 2.3
その他	24 100.0	6 25.0	17 70.8	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	80 51.6	74 47.7	1 0.6
労働組合はない	59 100.0	12 20.3	46 78.0	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	40 46.0	47 54.0	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	45 36.9	74 60.7	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関する施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	16 32.7	32 65.3	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	77 45.0	93 54.4	1 0.6
F. 深刻なりーマンショック				
非常に深刻な影響あり	77 100.0	36 46.8	39 50.6	2 2.6
それ以外	136 100.0	55 40.4	80 58.8	1 0.7
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	33 57.9	24 42.1	-
それ以外	153 100.0	58 37.9	93 60.8	2 1.3
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	22 40.0	33 60.0	-
変わらない	89 100.0	43 48.3	46 51.7	-
減った	67 100.0	25 37.3	42 62.7	-

問19 (1) 出産・育児・介護にかかわる支援制度の有無
(c) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	136 61.0	81 36.3	6 2.7
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	23 48.9	23 48.9	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	44 68.8	20 31.3	-
1000~5000人未満	66 100.0	39 59.1	25 37.9	2 3.0
5000人以上	35 100.0	25 71.4	10 28.6	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	12 52.2	10 43.5	1 4.3
製造業	92 100.0	55 59.8	37 40.2	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	21 61.8	10 29.4	3 8.8
運輸業・情報通信業	17 100.0	10 58.8	6 35.3	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	13 59.1	8 36.4	1 4.5
サービス業	18 100.0	12 66.7	6 33.3	-
その他	10 100.0	8 80.0	2 20.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	25 48.1	27 51.9	-
生え抜き	115 100.0	77 67.0	35 30.4	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	19 57.6	12 36.4	2 6.1
金融機関出身	7 100.0	6 85.7	1 14.3	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	55 57.9	37 38.9	3 3.2
従業員	98 100.0	59 60.2	37 37.8	2 2.0
個人投資家	41 100.0	22 53.7	17 41.5	2 4.9
機関投資家	82 100.0	49 59.8	31 37.8	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	50 61.0	31 37.8	1 1.2
取引先企業	90 100.0	58 64.4	32 35.6	-
グループ企業	43 100.0	26 60.5	15 34.9	2 4.7
その他	24 100.0	15 62.5	8 33.3	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	102 65.8	49 31.6	4 2.6
労働組合はない	59 100.0	29 49.2	29 49.2	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	56 64.4	30 34.5	1 1.1
買収防衛策未実施企業	122 100.0	74 60.7	44 36.1	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	28 57.1	19 38.8	2 4.1
雇用調整実施企業	171 100.0	107 62.6	61 35.7	3 1.8
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	48 62.3	27 35.1	2 2.6
それ以外	136 100.0	80 58.8	52 38.2	4 2.9
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	37 64.9	20 35.1	-
それ以外	153 100.0	91 59.5	57 37.3	5 3.3
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	37 67.3	17 30.9	1 1.8
変わらない	89 100.0	53 59.6	35 39.3	1 1.1
減った	67 100.0	40 59.7	26 38.8	1 1.5

(d) 所定外労働をさせない制度 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	156 70.0	63 28.3	4 1.8
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	30 63.8	16 34.0	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	47 73.4	17 26.6	-
1000~5000人未満	66 100.0	47 71.2	18 27.3	1 1.5
5000人以上	35 100.0	28 80.0	7 20.0	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	14 60.9	8 34.8	1 4.3
製造業	92 100.0	66 71.7	26 28.3	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	25 73.5	8 23.5	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	13 76.5	3 17.6	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	16 72.7	5 22.7	1 4.5
サービス業	18 100.0	10 55.6	8 44.4	-
その他	10 100.0	8 80.0	2 20.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	32 61.5	20 38.5	-
生え抜き	115 100.0	86 74.8	26 22.6	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	22 66.7	10 30.3	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	6 85.7	1 14.3	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	5 55.6	4 44.4	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	65 68.4	28 29.5	2 2.1
従業員	98 100.0	73 74.5	23 23.5	2 2.0
個人投資家	41 100.0	28 68.3	12 29.3	1 2.4
機関投資家	82 100.0	56 68.3	24 29.3	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	55 67.1	26 31.7	1 1.2
取引先企業	90 100.0	66 73.3	24 26.7	-
グループ企業	43 100.0	28 65.1	14 32.6	1 2.3
その他	24 100.0	12 50.0	11 45.8	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	118 76.1	35 22.6	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	34 57.6	24 40.7	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	66 75.9	21 24.1	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	80 65.6	38 31.1	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	34 69.4	14 28.6	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	121 70.8	48 28.1	2 1.2
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	54 70.1	21 27.3	2 2.6
それ以外	136 100.0	96 70.6	38 27.9	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	41 71.9	16 28.1	-
それ以外	153 100.0	109 71.2	41 26.8	3 2.0
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	41 74.5	14 25.5	-
変わらない	89 100.0	67 75.3	22 24.7	-
減った	67 100.0	43 64.2	23 34.3	1 1.5

問19 (1) 出産・育児・介護にかかわる支援制度の有無
(e) 子育て・介護サービス費用の援助措置等 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	50 22.4	169 75.8	4 1.8
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	3 6.4	43 91.5	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	4 6.3	60 93.8	-
1000~5000人未満	66 100.0	16 24.2	49 74.2	1 1.5
5000人以上	35 100.0	23 65.7	12 34.3	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	1 4.3	21 91.3	1 4.3
製造業	92 100.0	25 27.2	67 72.8	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	7 20.6	26 76.5	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	6 35.3	10 58.8	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	4 18.2	17 77.3	1 4.5
サービス業	18 100.0	2 11.1	16 88.9	-
その他	10 100.0	3 30.0	7 70.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	5 9.6	47 90.4	-
生え抜き	115 100.0	32 27.8	80 69.6	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	6 18.2	26 78.8	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	2 22.2	7 77.8	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	25 26.3	68 71.6	2 2.1
従業員	98 100.0	21 21.4	75 76.5	2 2.0
個人投資家	41 100.0	7 17.1	33 80.5	1 2.4
機関投資家	82 100.0	20 24.4	60 73.2	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	11 13.4	70 85.4	1 1.2
取引先企業	90 100.0	14 15.6	76 84.4	-
グループ企業	43 100.0	8 18.6	34 79.1	1 2.3
その他	24 100.0	10 41.7	13 54.2	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	44 28.4	109 70.3	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	4 6.8	54 91.5	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	19 21.8	68 78.2	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	24 19.7	94 77.0	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	14 28.6	34 69.4	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	36 21.1	133 77.8	2 1.2
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	17 22.1	58 75.3	2 2.6
それ以外	136 100.0	31 22.8	103 75.7	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	14 24.6	43 75.4	-
それ以外	153 100.0	34 22.2	116 75.8	3 2.0
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	16 29.1	39 70.9	-
変わらない	89 100.0	22 24.7	67 75.3	-
減った	67 100.0	9 13.4	57 85.1	1 1.5

(f) 職場への復帰支援 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	88 39.5	131 58.7	4 1.8
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	11 23.4	35 74.5	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	18 28.1	46 71.9	-
1000~5000人未満	66 100.0	28 42.4	37 56.1	1 1.5
5000人以上	35 100.0	28 80.0	7 20.0	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	10 43.5	12 52.2	1 4.3
製造業	92 100.0	41 44.6	51 55.4	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	13 38.2	20 58.8	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	8 47.1	8 47.1	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	7 31.8	14 63.6	1 4.5
サービス業	18 100.0	4 22.2	14 77.8	-
その他	10 100.0	4 40.0	6 60.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	20 38.5	32 61.5	-
生え抜き	115 100.0	48 41.7	64 55.7	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	10 30.3	22 66.7	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	3 42.9	4 57.1	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	1 100.0	-	-
その他	9 100.0	3 33.3	6 66.7	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	38 40.0	55 57.9	2 2.1
従業員	98 100.0	41 41.8	55 56.1	2 2.0
個人投資家	41 100.0	19 46.3	21 51.2	1 2.4
機関投資家	82 100.0	31 37.8	49 59.8	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	28 34.1	53 64.6	1 1.2
取引先企業	90 100.0	31 34.4	59 65.6	-
グループ企業	43 100.0	18 41.9	24 55.8	1 2.3
その他	24 100.0	10 41.7	13 54.2	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	69 44.5	84 54.2	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	18 30.5	40 67.8	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	31 35.6	56 64.4	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	50 41.0	68 55.7	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	23 46.9	25 51.0	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	65 38.0	104 60.8	2 1.2
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	31 40.3	44 57.1	2 2.6
それ以外	136 100.0	54 39.7	80 58.8	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	24 42.1	33 57.9	-
それ以外	153 100.0	61 39.9	89 58.2	3 2.0
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	25 45.5	30 54.5	-
変わらない	89 100.0	40 44.9	49 55.1	-
減った	67 100.0	20 29.9	46 68.7	1 1.5

問19 (1) 出産・育児・介護にかかわる支援制度の有無
(g) 転勤免除(地域限定社員制度など) (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	53 23.8	166 74.4	4 1.8
問27. 正社員全体(男性+女性) 300人未満	47 100.0	7 14.9	39 83.0	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	9 14.1	54 84.4	1 1.6
1000~5000人未満	66 100.0	21 31.8	45 68.2	-
5000人以上	35 100.0	12 34.3	23 65.7	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	8 34.8	14 60.9	1 4.3
製造業	92 100.0	13 14.1	78 84.8	1 1.1
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	14 41.2	19 55.9	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	1 5.9	15 88.2	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	9 40.9	13 59.1	-
サービス業	18 100.0	4 22.2	14 77.8	-
その他	10 100.0	2 20.0	8 80.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	10 19.2	41 78.8	1 1.9
生え抜き	115 100.0	30 26.1	83 72.2	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	8 24.2	24 72.7	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-
天下り(官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	3 33.3	6 66.7	-
問2(2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客(消費者)	95 100.0	24 25.3	69 72.6	2 2.1
従業員	98 100.0	23 23.5	74 75.5	1 1.0
個人投資家	41 100.0	9 22.0	31 75.6	1 2.4
機関投資家	82 100.0	19 23.2	62 75.6	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	18 22.0	62 75.6	2 2.4
取引先企業	90 100.0	16 17.8	74 82.2	-
グループ企業	43 100.0	11 25.6	30 69.8	2 4.7
その他	24 100.0	8 33.3	15 62.5	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	38 24.5	115 74.2	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	13 22.0	45 76.3	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	20 23.0	66 75.9	1 1.1
買収防衛策未実施企業	122 100.0	32 26.2	87 71.3	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関する施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	10 20.4	38 77.6	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	43 25.1	126 73.7	2 1.2
F. 深刻なりまんショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	13 16.9	62 80.5	2 2.6
それ以外	136 100.0	36 26.5	98 72.1	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	5 8.8	52 91.2	-
それ以外	153 100.0	41 26.8	109 71.2	3 2.0
問40(2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	14 25.5	40 72.7	1 1.8
変わらない	89 100.0	20 22.5	69 77.5	-
減った	67 100.0	15 22.4	52 77.6	-

(h) 事業所内託児施設の運営 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	10 4.5	209 93.7	4 1.8
問27. 正社員全体(男性+女性) 300人未満	47 100.0	1 2.1	45 95.7	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	-	64 100.0	-
1000~5000人未満	66 100.0	3 4.5	62 93.9	1 1.5
5000人以上	35 100.0	6 17.1	29 82.9	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	-	22 95.7	1 4.3
製造業	92 100.0	6 6.5	85 92.4	1 1.1
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	1 2.9	32 94.1	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	1 5.9	15 88.2	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	1 4.5	21 95.5	-
サービス業	18 100.0	1 5.6	17 94.4	-
その他	10 100.0	-	10 100.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	-	52 100.0	-
生え抜き	115 100.0	10 8.7	102 88.7	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	-	32 97.0	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	-	7 100.0	-
天下り(官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	-	9 100.0	-
問2(2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客(消費者)	95 100.0	3 3.2	91 95.8	1 1.1
従業員	98 100.0	4 4.1	92 93.9	2 2.0
個人投資家	41 100.0	-	40 97.6	1 2.4
機関投資家	82 100.0	5 6.1	75 91.5	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	1 1.2	80 97.6	1 1.2
取引先企業	90 100.0	4 4.4	85 94.4	1 1.1
グループ企業	43 100.0	3 7.0	39 90.7	1 2.3
その他	24 100.0	3 12.5	20 83.3	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	9 5.8	144 92.9	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	1 1.7	57 96.6	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	3 3.4	84 96.6	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	6 4.9	112 91.8	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関する施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	2 4.1	46 93.9	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	8 4.7	161 94.2	2 1.2
F. 深刻なりまんショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	6 7.8	69 89.6	2 2.6
それ以外	136 100.0	4 2.9	130 95.6	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	3 5.3	54 94.7	-
それ以外	153 100.0	7 4.6	143 93.5	3 2.0
問40(2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	3 5.5	52 94.5	-
変わらない	89 100.0	5 5.6	83 93.3	1 1.1
減った	67 100.0	1 1.5	66 98.5	-

問19 (1) 出産・育児・介護にかかわる支援制度の有無
(i) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	160 71.7	58 26.0	5 2.2
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	32 68.1	14 29.8	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	46 71.9	16 25.0	2 3.1
1000~5000人未満	66 100.0	49 74.2	17 25.8	-
5000人以上	35 100.0	29 82.9	6 17.1	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	15 65.2	7 30.4	1 4.3
製造業	92 100.0	72 78.3	20 21.7	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	26 76.5	6 17.6	2 5.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	10 58.8	6 35.3	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	14 63.6	8 36.4	-
サービス業	18 100.0	10 55.6	7 38.9	1 5.6
その他	10 100.0	9 90.0	1 10.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	37 71.2	15 28.8	-
生え抜き	115 100.0	83 72.2	29 25.2	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	22 66.7	10 30.3	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	7 100.0	-	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	5 55.6	3 33.3	1 11.1
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	67 70.5	26 27.4	2 2.1
従業員	98 100.0	69 70.4	28 28.6	1 1.0
個人投資家	41 100.0	28 68.3	12 29.3	1 2.4
機関投資家	82 100.0	63 76.8	17 20.7	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	59 72.0	22 26.8	1 1.2
取引先企業	90 100.0	61 67.8	28 31.1	1 1.1
グループ企業	43 100.0	30 69.8	12 27.9	1 2.3
その他	24 100.0	19 79.2	4 16.7	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	119 76.8	34 21.9	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	36 61.0	21 35.6	2 3.4
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	63 72.4	24 27.6	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	86 70.5	31 25.4	5 4.1
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	33 67.3	15 30.6	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	126 73.7	42 24.6	3 1.8
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	55 71.4	19 24.7	3 3.9
それ以外	136 100.0	99 72.8	35 25.7	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	44 77.2	12 21.1	1 1.8
それ以外	153 100.0	109 71.2	41 26.8	3 2.0
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	42 76.4	12 21.8	1 1.8
変わらない	89 100.0	66 74.2	23 25.8	-
減った	67 100.0	47 70.1	19 28.4	1 1.5

(j) 子供の看護休暇 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	178 79.8	41 18.4	4 1.8
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	32 68.1	14 29.8	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	52 81.3	12 18.8	-
1000~5000人未満	66 100.0	53 80.3	12 18.2	1 1.5
5000人以上	35 100.0	34 97.1	1 2.9	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	17 73.9	5 21.7	1 4.3
製造業	92 100.0	77 83.7	15 16.3	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	24 70.6	9 26.5	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	14 82.4	2 11.8	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	17 77.3	4 18.2	1 4.5
サービス業	18 100.0	16 88.9	2 11.1	-
その他	10 100.0	9 90.0	1 10.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	36 69.2	16 30.8	-
生え抜き	115 100.0	95 82.6	17 14.8	3 2.6
親会社・関連会社出身	33 100.0	26 78.8	6 18.2	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	7 100.0	-	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	79 83.2	14 14.7	2 2.1
従業員	98 100.0	81 82.7	15 15.3	2 2.0
個人投資家	41 100.0	32 78.0	8 19.5	1 2.4
機関投資家	82 100.0	65 79.3	15 18.3	2 2.4
取引先銀行	82 100.0	61 74.4	20 24.4	1 1.2
取引先企業	90 100.0	70 77.8	20 22.2	-
グループ企業	43 100.0	34 79.1	8 18.6	1 2.3
その他	24 100.0	18 75.0	5 20.8	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	132 85.2	21 13.5	2 1.3
労働組合はない	59 100.0	41 69.5	17 28.8	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	71 81.6	16 18.4	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	95 77.9	23 18.9	4 3.3
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	39 79.6	9 18.4	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	138 80.7	31 18.1	2 1.2
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	64 83.1	11 14.3	2 2.6
それ以外	136 100.0	107 78.7	27 19.9	2 1.5
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	47 82.5	10 17.5	-
それ以外	153 100.0	122 79.7	28 18.3	3 2.0
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	49 89.1	6 10.9	-
変わらない	89 100.0	69 77.5	20 22.5	-
減った	67 100.0	54 80.6	12 17.9	1 1.5

問19 (1) 出産・育児・介護にかかわる支援制度の有無
(k) 在宅勤務制度 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	19 8.5	201 90.1	3 1.3
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	6 12.8	40 85.1	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	1 1.6	63 98.4	-
1000~5000人未満	66 100.0	6 9.1	60 90.9	-
5000人以上	35 100.0	5 14.3	30 85.7	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	3 13.0	19 82.6	1 4.3
製造業	92 100.0	10 10.9	82 89.1	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	2 5.9	31 91.2	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	2 11.8	14 82.4	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	1 4.5	21 95.5	-
サービス業	18 100.0	1 5.6	17 94.4	-
その他	10 100.0	-	10 100.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	3 5.8	49 94.2	-
生え抜き	115 100.0	12 10.4	101 87.8	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	2 6.1	30 90.9	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	1 11.1	8 88.9	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	7 7.4	87 91.6	1 1.1
従業員	98 100.0	6 6.1	91 92.9	1 1.0
個人投資家	41 100.0	5 12.2	35 85.4	1 2.4
機関投資家	82 100.0	6 7.3	75 91.5	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	6 7.3	75 91.5	1 1.2
取引先企業	90 100.0	5 5.6	85 94.4	-
グループ企業	43 100.0	6 14.0	36 83.7	1 2.3
その他	24 100.0	2 8.3	21 87.5	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	13 8.4	141 91.0	1 0.6
労働組合はない	59 100.0	6 10.2	52 88.1	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	3 3.4	84 96.6	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	16 13.1	103 84.4	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	5 10.2	43 87.8	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	14 8.2	156 91.2	1 0.6
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	7 9.1	68 88.3	2 2.6
それ以外	136 100.0	12 8.8	123 90.4	1 0.7
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	3 5.3	54 94.7	-
それ以外	153 100.0	16 10.5	135 88.2	2 1.3
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	6 10.9	49 89.1	-
変わらない	89 100.0	12 13.5	77 86.5	-
減った	67 100.0	1 1.5	66 98.5	-

(1) 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度 (SA)

	調査数	ある	ない	無回答
全体	223 100.0	46 20.6	174 78.0	3 1.3
問27. 正社員全体 (男性+女性) 300人未満	47 100.0	3 6.4	43 91.5	1 2.1
300~1000人未満	64 100.0	4 6.3	60 93.8	-
1000~5000人未満	66 100.0	20 30.3	46 69.7	-
5000人以上	35 100.0	16 45.7	19 54.3	-
F. 主たる業種				
建設業	23 100.0	1 4.3	21 91.3	1 4.3
製造業	92 100.0	23 25.0	69 75.0	-
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	6 17.6	27 79.4	1 2.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	3 17.6	13 76.5	1 5.9
金融・保険業、不動産	22 100.0	5 22.7	17 77.3	-
サービス業	18 100.0	5 27.8	13 72.2	-
その他	10 100.0	2 20.0	8 80.0	-
問1. 経営のトップ オーナー	52 100.0	6 11.5	46 88.5	-
生え抜き	115 100.0	33 28.7	80 69.6	2 1.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	2 6.1	30 90.9	1 3.0
金融機関出身	7 100.0	1 14.3	6 85.7	-
天下り (官公庁出身)	1 100.0	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	1 11.1	8 88.9	-
問2 (2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】				
顧客 (消費者)	95 100.0	25 26.3	69 72.6	1 1.1
従業員	98 100.0	21 21.4	76 77.6	1 1.0
個人投資家	41 100.0	6 14.6	34 82.9	1 2.4
機関投資家	82 100.0	16 19.5	65 79.3	1 1.2
取引先銀行	82 100.0	11 13.4	70 85.4	1 1.2
取引先企業	90 100.0	13 14.4	77 85.6	-
グループ企業	43 100.0	9 20.9	33 76.7	1 2.3
その他	24 100.0	7 29.2	16 66.7	1 4.2
F. 労働組合の有無				
労働組合がある	155 100.0	38 24.5	116 74.8	1 0.6
労働組合はない	59 100.0	7 11.9	51 86.4	1 1.7
問9. 「買収防衛策」の実施状況				
買収防衛策実施企業	87 100.0	20 23.0	67 77.0	-
買収防衛策未実施企業	122 100.0	22 18.0	97 79.5	3 2.5
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況				
雇用調整未実施企業	49 100.0	10 20.4	38 77.6	1 2.0
雇用調整実施企業	171 100.0	36 21.1	134 78.4	1 0.6
F. 深刻なリーマンショック 非常に深刻な影響あり	77 100.0	18 23.4	57 74.0	2 2.6
それ以外	136 100.0	27 19.9	108 79.4	1 0.7
F. 雇用調整助成金活用				
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	12 21.1	45 78.9	-
それ以外	153 100.0	32 20.9	119 77.8	2 1.3
問40 (2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況				
増えた	55 100.0	17 30.9	38 69.1	-
変わらない	89 100.0	16 18.0	73 82.0	-
減った	67 100.0	10 14.9	57 85.1	-

問40(1) 2004年頃から2008年半ばの増減状況
(e) 派遣労働者(物の製造系)(SA)

	調査数	増えた	変わらない	減った	該当する者がいない	無回答
全体	223 100.0	35 15.7	23 10.3	28 12.6	118 52.9	19 8.5
問27. 正社員全体(男性+女性)						
300人未満	47 100.0	4 8.5	6 12.8	2 4.3	31 66.0	4 8.5
300~1000人未満	64 100.0	6 9.4	7 10.9	10 15.6	37 57.8	4 6.3
1000~5000人未満	66 100.0	13 19.7	8 12.1	15 22.7	27 40.9	3 4.5
5000人以上	35 100.0	10 28.6	1 2.9	-	22 62.9	2 5.7
F. 主たる業種						
建設業	23 100.0	-	-	3 13.0	18 78.3	2 8.7
製造業	92 100.0	32 34.8	12 13.0	19 20.7	26 28.3	3 3.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	-	4 11.8	6 17.6	22 64.7	2 5.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	-	2 11.8	-	13 76.5	2 11.8
金融・保険業、不動産	22 100.0	1 4.5	1 4.5	-	18 81.8	2 9.1
サービス業	18 100.0	1 5.6	2 11.1	-	14 77.8	1 5.6
その他	10 100.0	1 10	2 20.0	-	7 70.0	-
問1. 経営のトップ						
オーナー	52 100.0	5 9.6	9 17.3	9 17.3	24 46.2	5 9.6
生え抜き	115 100.0	25 21.7	6 5.2	10 8.7	64 55.7	10 8.7
親会社・関連会社出身	33 100.0	5 15.2	4 12.1	6 18.2	16 48.5	2 6.1
金融機関出身	7 100.0	-	2 28.6	-	5 71.4	-
天下り(官公庁出身)	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	-	2 22.2	2 22.2	4 44.4	1 11.1
問2(2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】						
顧客(消費者)	95 100.0	14 14.7	11 11.6	14 14.7	50 52.6	6 6.3
従業員	98 100.0	15 15.3	9 9.2	16 16.3	53 54.1	5 5.1
個人投資家	41 100.0	4 9.8	5 12.2	6 14.6	22 53.7	4 9.8
機関投資家	82 100.0	11 13.4	10 12.2	14 17.1	40 48.8	7 8.5
取引先銀行	82 100.0	14 17.1	9 11.0	11 13.4	41 50.0	7 8.5
取引先企業	90 100.0	17 18.9	9 10.0	9 10.0	51 56.7	4 4.4
グループ企業	43 100.0	5 11.6	6 14.0	5 11.6	23 53.5	4 9.3
その他	24 100.0	4 16.7	2 8.3	2 8.3	11 45.8	5 20.8
F. 労働組合の有無						
労働組合がある	155 100.0	28 18.1	15 9.7	24 15.5	83 53.5	5 3.2
労働組合はない	59 100.0	6 10.2	8 13.6	4 6.8	35 59.3	6 10.2
問9. 「買収防衛策」の実施状況						
買収防衛実施企業	87 100.0	17 19.5	11 12.6	14 16.1	40 46.0	5 5.7
買収防衛未実施企業	122 100.0	16 13.1	12 9.8	13 10.7	68 55.7	13 10.7
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況						
雇用調整未実施企業	49 100.0	6 12.2	6 12.2	4 4.1	28 57.1	7 14.3
雇用調整実施企業	171 100.0	29 17.0	17 9.9	26 15.2	89 52.0	10 5.8
F. 深刻なリーマンショック						
非常に深刻な影響あり	77 100.0	18 23.4	6 7.8	13 16.9	36 46.8	4 5.2
それ以外	136 100.0	17 12.5	17 12.5	14 10.3	80 58.8	8 5.9
F. 雇用調整助成金活用						
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	21 36.8	5 8.8	10 17.5	20 35.1	1 1.8
それ以外	153 100.0	14 9.2	17 11.1	17 11.1	96 62.7	9 5.9
問40(2) (a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況						
増えた	55 100.0	6 10.9	7 12.7	8 14.5	28 50.9	6 10.9
変わらない	89 100.0	22 24.7	14 15.7	4 4.5	48 53.9	1 1.1
減った	67 100.0	7 10.4	2 3.0	16 23.9	41 61.2	1 1.5

問40(2) 2008年半ばから現在までの増減状況
(e) 派遣労働者(物の製造系)(SA)

	調査数	増えた	変わらない	減った	該当する者がいない	無回答
全体	223 100.0	3 1.3	22 9.9	55 24.7	122 54.7	21 9.4
問27. 正社員全体(男性+女性)						
300人未満	47 100.0	1 2.1	5 10.6	5 10.6	32 68.1	4 8.5
300~1000人未満	64 100.0	1 1.6	5 7.8	16 25.0	39 60.9	3 4.7
1000~5000人未満	66 100.0	-	11 16.7	24 36.4	27 40.9	4 6.1
5000人以上	35 100.0	-	-	9 25.7	22 62.9	4 11.4
F. 主たる業種						
建設業	23 100.0	-	-	3 13.0	17 73.9	3 13.0
製造業	92 100.0	2 2.2	12 13.0	45 48.9	30 32.6	3 3.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34 100.0	-	4 11.8	6 17.6	22 64.7	2 5.9
運輸業・情報通信業	17 100.0	-	2 11.8	-	13 76.5	2 11.8
金融・保険業、不動産	22 100.0	-	1 4.5	-	18 81.8	3 13.6
サービス業	18 100.0	-	2 11.1	1 5.6	14 77.8	1 5.6
その他	10 100.0	1 10	1 10.0	-	8 80.0	-
問1. 経営のトップ						
オーナー	52 100.0	2 3.8	6 11.5	14 26.9	26 50.0	4 7.7
生え抜き	115 100.0	-	8 7.0	29 25.2	66 57.4	12 10.4
親会社・関連会社出身	33 100.0	1 3.0	4 12.1	9 27.3	16 48.5	3 9.1
金融機関出身	7 100.0	-	2 28.6	-	5 71.4	-
天下り(官公庁出身)	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-
その他	9 100.0	-	2 22.2	2 22.2	4 44.4	1 11.1
問2(2) これまで発言力が強かった利害関係者【計】						
顧客(消費者)	95 100.0	-	11 11.6	25 26.3	51 53.7	8 8.4
従業員	98 100.0	1 1.0	11 11.2	25 25.5	55 56.1	6 6.1
個人投資家	41 100.0	-	5 12.2	9 22.0	25 61.0	2 4.9
機関投資家	82 100.0	-	10 12.2	22 26.8	43 52.4	7 8.5
取引先銀行	82 100.0	-	8 9.8	24 29.3	41 50.0	9 11.0
取引先企業	90 100.0	2 2.2	7 7.8	25 27.8	52 57.8	4 4.4
グループ企業	43 100.0	1 2.3	6 14.0	8 18.6	23 53.5	5 11.6
その他	24 100.0	-	2 8.3	6 25.0	10 41.7	6 25.0
F. 労働組合の有無						
労働組合がある	155 100.0	-	16 10.3	47 30.3	84 54.2	8 5.2
労働組合はない	59 100.0	3 5.1	6 10.2	7 11.9	38 64.4	5 8.5
問9. 「買収防衛策」の実施状況						
買収防衛策実施企業	87 100.0	2 2.3	12 13.8	27 31.0	39 44.8	7 8.0
買収防衛策未実施企業	122 100.0	1 0.8	10 8.2	25 20.5	73 59.8	13 10.7
問14. ここ2年間の雇用調整に関わる施策の実施状況						
雇用調整未実施企業	49 100.0	-	8 16.3	5 10.2	30 61.2	6 12.2
雇用調整実施企業	171 100.0	3 1.8	14 8.2	50 29.2	91 53.2	13 7.6
F. 深刻なリーマンショック						
非常に深刻な影響あり	77 100.0	1 1.3	5 6.5	29 37.7	36 46.8	6 7.8
それ以外	136 100.0	2 1.5	17 12.5	25 18.4	84 61.8	8 5.9
F. 雇用調整助成金活用						
雇用調整助成金活用企業	57 100.0	-	5 8.8	28 49.1	23 40.4	1 1.8
それ以外	153 100.0	3 2.0	17 11.1	25 16.3	97 63.4	11 7.2
問40(2)(a) 2008年半ばから現在までの正社員の増減状況						
増えた	55 100.0	1 1.8	7 12.7	13 23.6	30 54.5	4 7.3
変わらない	89 100.0	1 1.1	13 14.6	22 24.7	51 57.3	2 2.2
減った	67 100.0	1 1.5	2 3.0	20 29.9	41 61.2	3 4.5

JILPT 調査シリーズ No.71

今後の雇用ポートフォリオと人事戦略に関する調査

発行年月日 2010年6月25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

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 上野高速印刷

©2010 JILPT

* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)