

第 部 付属資料

1 問1：人事労務管理の方針		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	-	合計
選択肢(複数選択) の定期採用	1 新規採用者 の定期採用	2 社正社員、 外部人材(派遣 制)の活用	3 人件費の柔 軟化	4 仕事の成果 や経費削減 の観点から 派遣制の 活用を増やす こと	5 従業員全体 の向上 を図るため の定員削減の 実施	6 一部の従業員 の異動による 業務の早期化	7 同期入社 者の派遣 や早期の 異動による 業務の早期化	8 管理職と 専門職の 明確な区別	9 部長職の 人数削減	10 経営幹部層 の役割の 明確化による 業務の効率 化の実施	11 COPなどに よる従業員 のスキル向上 支援	12 従業員が 仕事に 没頭できる 環境を整える こと	13 従業員の情 報化による 業務の効率 化の実施	14 女性管理職 の育成・登用	15 法定の労働 時間(8%)の運 用	16 労働組合や 従業員代表 との連携 強化	17 経営目標や 経営理念の 浸透	18 その他	-	不明	合計
人数(実数)	788	766	475	914	646	399	159	122	138	156	115	256	325	219	324	446	805	17	3	1,214	
構成比(%)	64.9	63.1	39.1	75.3	53.2	32.9	13.1	10.0	11.4	12.9	9.5	21.3	26.8	18.0	26.7	36.7	66.3	1.4	0.2	100.0	

2 問2：長期安定雇用慣行に対する考え方		1	2	3	-	合計
選択肢(複数選択) の長期安定雇 用の維持に 対する考え方	1 長期安定雇 用の維持に 対する考え 方(定員削減 を含む)	2 長期安定雇 用の維持に 対する考え 方(定員削減 を含まない)	3 長期安定雇 用の維持に 対する考え 方(定員削減 を含まない)	4 不明	不明	合計
人数(実数)	843	259	105	7	-	1,214
構成比(%)	69.4	21.3	8.6	0.6	-	100.0

3 問3：人材ポートフォリオ？特定領域の専門家 - 人数の増減		1	2	3	4	5	-	合計
選択肢(複数選択) の増やす	1 増やす	2 現状維持	3 減らす	4 わからない	5 該当する人 材がいない	不明	不明	合計
人数(実数)	300	689	52	99	43	11	-	1,214
構成比(%)	29.7	56.8	4.3	4.9	3.5	0.9	-	100.0

4 問3：人材ポートフォリオ？特定領域の専門家 - 確保の方法		1	2	3	4	5	6	7	-	合計
選択肢(複数選択) の採用	1 新卒正社員 の採用	2 正社員の中 途採用	3 有期契約社 員の採用	4 派遣やフ リーランスの活 用	5 その他	6 わからない	7 該当する人 材がいない	不明	不明	合計
人数	403	382	59	108	38	106	28	90	7.4	1,214
構成比	33.2	31.5	4.9	8.9	3.1	8.7	2.3	7.4	-	100.0

5 問3：人材ポートフォリオ？業務・管理の定型業務に従事 - 人数の増減		1	2	3	4	5	-	合計
選択肢(複数選択) の増やす	1 増やす	2 現状維持	3 減らす	4 わからない	5 該当する人 材がいない	不明	不明	合計
人数(実数)	52	588	533	28	9	4	-	1,214
構成比(%)	4.3	48.4	49.9	2.3	0.7	0.3	-	100.0

6 問3：人材ポートフォリオ？業務・管理の定型業務に従事 - 確保の方法		1	2	3	4	5	6	7	-	合計
選択肢(複数選択) の採用	1 新卒正社員 の採用	2 正社員の中 途採用	3 有期契約社 員の採用	4 派遣やフ リーランスの活 用	5 その他	6 わからない	7 該当する人 材がいない	不明	不明	合計
人数(実数)	249	119	171	422	37	85	8	123	-	1,214
構成比(%)	20.5	9.8	14.1	34.8	3.0	7.0	0.7	10.1	-	100.0

7 問3：人材ポートフォリオ？生産現場などでの高度な技能を發揮 - 人数の増減		1	2	3	4	5	-	合計
選択肢(複数選択) の増やす	1 増やす	2 現状維持	3 減らす	4 わからない	5 該当する人 材がいない	不明	不明	合計
人数(実数)	496	452	19	45	163	38	-	1,214
構成比(%)	40.9	37.2	1.6	3.7	13.4	3.2	-	100.0

8 問3：人材ポータルフォリオ？生産現場などでの高度な技能を確保 - 確保の方法

選択肢(？)選択	1 新卒正社員 の採用	2 正社員の中 途採用	3 有期契約社 員の採用	4 派遣やアウト ソーシングの活 用	5 その他	不明	合計
件数(実数)	431	306	72	35	29	66	1,214
構成比(%)	35.5	25.2	5.9	2.9	2.4	5.4	9.0
不明							13.7
合計							100.0

9 問3：人材ポータルフォリオ？生産現場などでの定型業務に従事 - 人数の増減

選択肢(？)選択	1 増やす	2 現状維持	3 減らす	4 わからない 材料がない	5 該当する人 材料がない	不明	合計
件数(実数)	148	525	313	45	150	32	1,214
構成比(%)	12.3	43.2	25.8	3.7	12.4	2.6	100.0

10 問3：人材ポータルフォリオ？生産現場などでの定型業務に従事 - 確保の方法

選択肢(？)選択	1 新卒正社員 の採用	2 正社員の中 途採用	3 有期契約社 員の採用	4 派遣やアウト ソーシングの活 用	5 その他	6 わからない	7 該当する人 材料がない	不明	合計
件数(実数)	200	122	227	285	33	73	99	175	1,214
構成比(%)	16.5	10.0	18.7	23.5	2.7	6.0	8.2	14.4	100.0

11 問4：非正社員の役割 / a)パート・アルバイト

選択肢(複数選択) のために不 可欠な存在 か	1 一定以上の 技能や知識 などを有して いるが不 可欠な存在 ではない	2 正社員の仕 事や代わり が可能な存在 である	3 予期しない 業務の変動 や短期的な 必要に合わせ たいが不 可欠な存在 ではない	4 予期しない 業務の変動 や短期的な 必要に合わせ たいが不 可欠な存在 ではない	5 該当者がい ない	不明	合計
件数(実数)	666	164	351	506	186	46	1,214
構成比(%)	54.0	13.5	28.9	41.7	15.3	3.8	100.0

12 問4：非正社員の役割 / b)契約社員

選択肢(複数選択) のために不 可欠な存在 か	1 一定以上の 技能や知識 などを有して いるが不 可欠な存在 ではない	2 正社員の仕 事や代わり が可能な存在 である	3 予期しない 業務の変動 や短期的な 必要に合わせ たいが不 可欠な存在 ではない	4 予期しない 業務の変動 や短期的な 必要に合わせ たいが不 可欠な存在 ではない	5 該当者がい ない	不明	合計
件数(実数)	275	411	557	210	289	82	1,214
構成比(%)	22.7	33.9	45.9	17.3	23.8	6.8	100.0

13 問4：非正社員の役割 / c)派遣社員

選択肢(複数選択) のために不 可欠な存在 か	1 人事制度 などの不 可欠な存在 である	2 一定以上の 技能や知識 などを有して いるが不 可欠な存在 ではない	3 正社員の仕 事や代わり が可能な存在 である	4 予期しない 業務の変動 や短期的な 必要に合わせ たいが不 可欠な存在 ではない	5 該当者がい ない	不明	合計
件数	325	290	382	621	251	68	1,214
構成比	26.8	23.9	31.5	51.2	20.7	5.6	100.0

14 問5：評価制度

選択肢(複数選択)	1 人事考課制 度	2 目標管理制 度	3 コンパニ オン(行動評 価)の活用	4 評価結果の 本人への周 知	5 評価結果の 全社員への 公表	6 考課者訓練 制度	7 評価に關す る苦情処理 制度	8 360度評価な どの多面的 評価制度	9 評価結果の 分布規制	10 絶対評価	11 その他	不明	合計
件数(実数)	1,079	737	189	597	18	509	134	67	210	328	24	22	1,214
構成比(%)	88.9	60.7	15.6	49.2	1.5	41.9	11.0	5.5	17.3	27.0	2.0	1.8	100.0

15 問6：賃金制度改革？基本給/a 過去実施したもの

	1 選択肢(複数選択) 年俸制の導入	2 定期昇給の導入/廃止	3 年給給の縮小/廃止	4 昇給幅の拡大	5 業績給・成果給の導入	6 職務給・役割給などの導入	7 能力給部分の拡大	8 市場の賃金の相対的変動を強化	9 家族手当等の基本給組み入れ	10 退職金の基本給組み入れ	不明	合計
件数(実数)	278	628	528	188	498	393	355	127	187	41	178	1,214
構成比(%)	22.9	51.7	43.5	15.5	41.0	32.4	29.2	10.5	15.4	3.4	14.7	100.0

16 問6：賃金制度改革？基本給/b 今後実施する予定のもの

	1 選択肢(複数選択) 年俸制の導入	2 定期昇給の縮小/廃止	3 年給給の縮小/廃止	4 昇給幅の拡大	5 業績給・成果給の導入	6 職務給・役割給などの導入	7 能力給部分の拡大	8 市場の賃金の相対的変動を強化	9 家族手当等の基本給組み入れ	10 退職金の基本給組み入れ	不明	合計
件数(実数)	192	264	282	131	315	242	255	134	169	62	434	1,214
構成比(%)	12.5	21.7	21.6	10.8	25.9	19.9	21.0	11.0	13.9	5.1	35.7	100.0

17 問6：賃金制度改革？賞与など/a 過去実施したもの

	1 選択肢(複数選択) 個人業績と連動する部門の拡大	2 事業部など部門別業績賞与の導入	3 フロント成功報酬な奨励制度の導入/拡大	4 企業業績と連動した奨励制度の導入/拡大	5 ストックオプションの導入	不明	合計
件数(実数)	661	279	116	612	52	237	1,214
構成比(%)	54.4	23.0	9.6	50.4	4.3	19.5	100.0

18 問6：賃金制度改革？賞与など/b 今後実施する予定のもの

	1 選択肢(複数選択) 個人業績と連動する部門の拡大	2 事業部など部門別業績賞与の導入	3 フロント成功報酬な奨励制度の導入/拡大	4 企業業績と連動した奨励制度の導入/拡大	5 ストックオプションの導入	不明	合計
件数(実数)	362	218	116	408	33	528	1,214
構成比(%)	29.8	18.0	9.6	33.6	2.7	43.5	100.0

19 問7：職能資格制度の変更・廃止

	1 選択肢(複数選択) 職能資格制度の変更をおこなった	2 職能資格制度を廃止した	3 職能資格制度の変更を廃止はあつていない	4 現在まで職能資格制度を導入してこなかった	不明	合計
件数(実数)	469	80	370	270	35	1,214
構成比(%)	37.8	6.6	30.5	22.2	2.9	100.0

20 問7：職能資格制度導入予定

	1 選択肢(複数選択) ある	2 不明	合計
件数(実数)	70	8	270
構成比(%)	25.9	71.1	100.0

21 問7：職能資格制度の変更内容

	1 選択肢(複数選択) 資格要件の明確化	2 等級数の増加	3 等級数の減少	4 満年齢の廃止/縮小	5 昇進・資格の取得要件の導入	6 その他	不明	合計
件数(実数)	303	87	166	144	31	35	2	459
構成比(%)	66.0	19.0	36.2	31.4	6.8	7.6	0.4	100.0

22 問8：成果主義の導入

選択肢1つ選択 成果主義を導入している	1	2	不明	合計
件数(実数)	702	507	5	1,214
構成比(%)	57.8	41.8	0.4	100.0

23 問8：成果主義の導入年

回答値のレンジ	1	2	不明	合計
件数(実数)	222	222	34	702
構成比(%)	29.2	66.0	4.8	100.0

24 問9：成果主義人事制度の対象

選択肢(複数選択)	1	2	3	4	5	6	7	不明	合計
社長や役員などの経営トップ層	部長層	課長層	係長 主任層	一般職員層	パートタイム層	その他	不明	不明	合計
件数(実数)	195	608	637	555	495	55	21	13	702
構成比(%)	27.8	88.6	90.7	79.1	70.5	7.8	3.0	1.9	100.0

25 問10：成果主義人事制度導入の理由

選択肢(複数選択)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	不明	合計
賃金における勤続部分の原価削減が目的のため	労働時間での生産性を向上させるため	人事削減のため	会社の業績を向上させるため	従業員や社員のモチベーションを高めるため	従業員が自覚を持って仕事をするため	評価の透明性を高めるため	経営陣の意向が強いから	多くの会社が導入しているため	その他	不明	合計	
件数(実数)	194	73	62	260	546	376	420	122	18	10	14	702
構成比(%)	27.6	10.4	8.8	37.0	77.8	53.8	59.8	17.4	2.6	1.4	2.0	100.0

26 問11：成果主義人事制度運用上の課題

選択肢(複数選択)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	不明	合計
評価の制度や手続が複雑でわかりにくい	管理部門など成果が定かでない部門に評価がある	業績の良い部門とそうでない部門で評価の差が大きい	個人の目標が設定され、評価がはら	従業員が成果の出る仕事を担当し、評価がは	仕事の進め方や取組が不明確で評価が	その他	特に課題はない	不明	合計		
件数(実数)	188	464	180	112	492	117	187	30	8	9	702
構成比(%)	26.8	66.1	25.6	16.0	70.1	16.7	26.8	4.3	1.1	1.3	100.0

27 問12：賃金格差(1)A最低者と最高者の制度上の格差別

回答値のレンジ	1	2	3	4	不明	合計
20未満	20以上40未満	40以上60未満	60以上	不明	不明	合計
件数(実数)	115	333	326	162	278	1,214
構成比(%)	9.5	27.4	26.9	13.3	22.9	100.0

A=(???)-(?最低)+(?最高-???)

28 問12：賃金格差(1)B制度上の平均値からの距離別

回答値のレンジ	1	2	3	不明	合計
マイナス	ゼロ	プラス	不明	不明	合計
件数(実数)	108	614	214	278	1,214
構成比(%)	8.9	50.6	17.6	22.9	100.0

B=(?最低-???)+(?最高-???)

29 問12：賃金格差(1)C最低者と最高者の実際の格差別

回答値のレンジ	1	2	3	4	5	不明	合計
20未満	20以上30未満	30以上40未満	40以上50未満	50以上	不明	不明	合計
件数(実数)	242	298	139	180	141	214	1,214
構成比(%)	19.9	24.5	11.4	14.8	11.6	17.6	100.0

C=(???)-(?最低)+(?最高-???)

30 問12：賞金格差(1)D実際の平均値からの距離別 $D = (2 \text{ 最低} - 2??) + (2 \text{ 最高} - 2??)$

	1	2	3	4	
回答値のレンジ	マイナス	ゼロ	プラス10以下	プラス10超	不明
件数(実数)	173	532	205	90	214
構成比(%)	14.3	43.8	16.9	7.4	17.6
合計					1,214
構成比(%)					100.0

31 問12：賞金格差(1)E最低者と最高者の制度と実際の格差別 $E = (0 \text{ 最低} - 2 \text{ 最低}) + (2 \text{ 最高} - 2 \text{ 最高})$

	1	2	3	4	5	
回答値のレンジ	マイナス	ゼロ	プラス10以下	プラス10超20以下	プラス20超	不明
件数(実数)	102	283	222	190	129	288
構成比(%)	8.4	23.3	18.3	15.7	10.6	23.7
合計						1,214
構成比(%)						100.0

32 問12：賞金格差(1)F平均値からの距離の制度上と実際のズリ別 $F = (1 \text{ 最低} - 100) - (1 \text{ 最低} - 100) + (2 \text{ 最高} - 100) - (2 \text{ 最高} - 100)$

	1	2	3	
回答値のレンジ	マイナス	ゼロ	プラス	不明
件数(実数)	190	542	194	288
構成比(%)	15.7	44.6	16.0	23.7
合計				1,214

33 問12：賞金格差(2)同一部門・課長レベル社員の年収格差

	1	2	3	
選択肢(1)選択肢	広がった	変わらな	縮まった	不明
件数(実数)	555	478	86	85
構成比(%)	45.7	39.4	7.9	7.0
合計				1,214

34 問13：今後の賞金(課長レベル社員の年収) / a個人業績に応じて変動する部分

	1	2	3	
選択肢(1)選択肢	拡大する	現状維持	縮小する	不明
件数(実数)	795	358	12	49
構成比(%)	65.5	29.5	1.0	4.0
合計				1,214

35 問13：今後の賞金(課長レベル社員の年収) / b部門業績に応じて変動する部分

	1	2	3	
選択肢(1)選択肢	拡大する	現状維持	縮小する	不明
件数(実数)	469	654	13	78
構成比(%)	38.6	53.9	1.1	6.4
合計				1,214

36 問13：今後の賞金(課長レベル社員の年収) / c会社業績に応じて変動する部分

	1	2	3	
選択肢(1)選択肢	拡大する	現状維持	縮小する	不明
件数(実数)	546	592	18	58
構成比(%)	45.0	48.8	1.5	4.8
合計				1,214

37 問13：今後の賞金(課長レベル社員の年収) / d社員間の賞金格差

	1	2	3	
選択肢(1)選択肢	拡大する	現状維持	縮小する	不明
件数(実数)	698	426	42	48
構成比(%)	57.5	35.1	3.5	4.0
合計				1,214

38 問14：従業員のキャリア・配置 / a現在実施している

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
選択肢(複数選択)	1 年齢や勤続経年数等に応じて選ばれる外部からの採用	2 経年経歴に応じて選ばれる外部からの採用	3 昇進競争に合格した者	4 昇進競争に合格した者	5 自己申告した従業員	6 部長など管理職の中から選ばれる	7 高度な専門的知識を有する人材の期限付き雇用	8 子会社や関連会社への転出	9 一度離職した従業員を再雇用	10 定年以降の従業員を再雇用	11 非正社員への転用	不明	合計
件数(実数)	741	415	609	325	433	502	218	533	260	884	583	34	1,214
構成比(%)	61.0	34.2	50.2	26.8	35.7	41.4	18.0	43.9	21.4	72.8	48.0	2.8	100.0

39 問14：従業員の仕事・配置 / b 今後も継続あるいは新たに始める予定である

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	年齢や勤務時間、経営幹部層への登用	降格人事	異動競争による教育	自己申告	社外部部長など役員との選任用	高層の専門的知識を付与する	子会社や関係会社への出向	一度離職した従業員を再雇用	定年以降の雇止め	非正規社員への登用	不明		合計
件数(実数)	650	317	596	301	492	327	413	206	726	476	162	1,214	
構成比(%)	53.5	26.1	49.1	24.8	40.5	26.9	34.0	17.0	59.8	39.2	13.3	100.0	

40 問15：人材マネジメントの位置づけ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	主に人事、労務に特化した部門として位置づけられている	経営戦略を策定し、組織の構築や人材育成に必要となる業務を担っている	長期的な人材育成の観点から、経営戦略の策定や推進に貢献している	経営戦略の策定や推進に貢献している	不明	低位安定	下層傾向	不明	不明	不明	不明	不明	合計
件数(実数)	877	783	699	325	27	1,214							1,214
構成比(%)	72.2	64.5	54.3	26.8	2.2	100.0							100.0

41 問16：近年の業績

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	上昇傾向	高位安定	上昇後、上下の変動	上下の変動	上昇後、下層	低位安定	下層傾向	不明	不明	不明	不明	不明	合計
件数(実数)	245	99	290	103	85	137	289	16					1,214
構成比(%)	20.2	8.2	23.9	8.5	7.0	11.3	19.7	1.3					100.0

42 問17：他社業績との比較 / a 売上高

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	相当上回っている	やや上回っている	ほぼ同レベル	やや下回っている	相当下回っている	わからぬ	不明	不明	不明	不明	不明	不明	合計
件数(実数)	93	398	419	206	52	83	23						1,214
構成比(%)	7.7	27.8	34.5	17.0	4.3	6.8	1.9						100.0

43 問17：他社業績との比較 / b 生産性

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	相当上回っている	やや上回っている	ほぼ同レベル	やや下回っている	相当下回っている	わからぬ	不明	不明	不明	不明	不明	不明	合計
件数(実数)	53	285	482	282	49	115	28						1,214
構成比(%)	4.4	23.5	39.6	20.8	4.0	9.5	2.3						100.0

44 問17：他社業績との比較 / c 利益率

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	相当上回っている	やや上回っている	ほぼ同レベル	やや下回っている	相当下回っている	わからぬ	不明	不明	不明	不明	不明	不明	合計
件数(実数)	68	288	385	306	94	94	19						1,214
構成比(%)	5.6	22.1	30.1	25.2	7.7	7.7	1.6						100.0

45 問18：業績評価の指標 / ? 現在最も重視している項目

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
選択肢(複数選択)	売上高や市場シェアなど、相対的な長性を示す指標	営業利益や経常利益など、収益力を示す指標	ROA(総資産利益率)など、資産活用効率性を示す指標	ROE(株主利益率)など、株主還元率を示す指標	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	顧客満足度を示す指標	その他	不明	不明	不明	不明	不明	合計
件数(実数)	192	833	15	13	41	78	11						1,214
構成比(%)	15.8	68.6	1.2	1.1	3.4	6.4	0.9						100.0

46 問18：業績評価の指標 / ? 過去? 年間で、重視度が最も高まった項目

	1 売上高や市 場シェアな ど指標の成 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、株主層 への効率性 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 株主利益を 示す指標	6 顧客満足度 を示す指標	7 その他	不明	合計
件数(実数)	205	595	61	48	112	145	9	39	1214
構成比(%)	16.9	49.0	5.0	4.0	9.2	11.9	0.7	3.2	100.0

47 問18：業績評価の指標 / ? 今後? 年間で、最も重視していきたい項目

	1 売上高や市 場シェアな ど指標の成 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、株主層 への効率性 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 株主利益を 示す指標	6 顧客満足度 を示す指標	7 その他	不明	合計
件数(実数)	99	525	68	48	186	234	10	44	1214
構成比(%)	8.2	43.2	5.6	4.0	15.3	19.3	0.8	3.6	100.0

48 問19：経営環境(1)過去? 年間技術革新や製品開発のスピード

	1 非常に速 かった	2 やや速くな った	3 ほとんど変 わらない	4 それほど速 くならな かった	5 遅くなつた	不明	合計
件数(実数)	347	482	207	46	30	17	1214
構成比(%)	28.6	39.7	23.6	3.7	3.0	1.4	100.0

49 問19：経営環境(2)過去? 年国内および海外企業との競争

	1 非常に激し かった	2 やや激しか つた	3 どちらとも いえない	4 それほど激 しくな かった	5 激しくな かった	不明	合計
件数(実数)	485	377	217	55	48	32	1214
構成比(%)	40.0	31.1	17.9	4.5	4.0	2.6	100.0

50 問19：経営環境(3)今後の事業構成や事業内容の不確実要素

	1 非常に多い	2 やや多い	3 どちらとも いえない	4 それほど多 くはない	5 ほとんど ない	不明	合計
件数(実数)	294	508	272	107	23	12	1214
構成比(%)	24.2	41.7	22.4	8.8	1.9	1.0	100.0

51 問20：経営上重視している点 / a 既存事業の強化・拡大

	1 どちらかとい えば重視して きた	2 どちらかとい えば重視して こない	3 どちらかとい えば重視して こなかった	不明	合計
件数(実数)	1,014	150	25	25	1214
構成比(%)	83.5	12.4	2.1	2.1	100.0

52 問20：経営上重視している点 / b 新規事業分野への進出

	1 どちらかとい えば重視して きた	2 どちらかとい えば重視して こない	3 どちらかとい えば重視して こなかった	不明	合計
件数(実数)	525	328	327	34	1214
構成比(%)	43.2	27.0	26.9	2.8	100.0

53 問20：経営上重視している点/不採算事業の積極的な整理・撤退

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	415	516	244	39	1,214
	34.2	42.5	20.1	3.2	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

54 問20：経営上重視している点/d執行役員制の導入などのガバナンス改革

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	270	330	547	67	1,214
	22.2	27.2	45.1	5.5	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

55 問20：経営上重視している点/e経営活動のグローバル化

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	276	455	423	60	1,214
	22.7	37.5	34.8	4.9	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

56 問20：経営上重視している点/f業務のアウトソーシング化

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	352	480	351	51	1,214
	29.0	37.9	28.9	4.2	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

57 問20：経営上重視している点/g間接部門のコスト削減

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	784	323	73	34	1,214
	64.6	26.6	6.0	2.8	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

58 問20：経営上重視している点/h有利子負債や不良債権の処理

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	462	473	224	58	1,214
	38.1	39.0	18.5	4.5	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

59 問20：経営上重視している点/i株主価値の上昇

	1	2	3	不明	合計
選択肢(？)選択 又は重視して きた	203	613	323	75	1,214
	16.7	50.5	26.6	6.2	100.0
件数(実数)					
構成比(%)					

60 問20：経営上重視している点/新技術や新商品の開発

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	612	401	137	64	1214
構成比(%)	50.4	33.0	11.3	5.3	100.0

61 問20：経営上重視している点/製品やサービスの価格削減

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	504	535	108	67	1214
構成比(%)	41.5	44.1	8.9	5.5	100.0

62 問20：経営上重視している点/競合する製品やサービスとの差別化

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	717	394	52	51	1214
構成比(%)	59.1	32.5	4.3	4.2	100.0

63 問20：経営上重視している点/m研究開発スピードの改善

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	357	609	184	64	1214
構成比(%)	29.4	50.2	13.5	6.9	100.0

64 問20：経営上重視している点/取引企業との関係の見直し

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	452	614	97	51	1214
構成比(%)	37.2	50.6	8.0	4.2	100.0

65 問20：経営上重視している点/顧客満足の一層の向上

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	985	183	16	30	1214
構成比(%)	81.1	15.1	1.3	2.5	100.0

66 問20：経営上重視している点/新規顧客の開拓

選択肢(？)を選択 又は重視して きた	1 どちらか はい	2 どちらか はい でもない	3 どちらか はい でもない どちらか も なかった	不明	合計
件数(実数)	832	290	59	33	1214
構成比(%)	68.5	23.9	4.9	2.7	100.0

67 問20：経営上重視している点/企業の社会的責任（CSR）・コンプライアンス

選択肢(？)選択肢 1	2	3	不明	合計
「どさかたい な」は重視して きた	「どさかたい な」ではない が重視して きた	「どさかたい な」は重視して こなかった		
件数(実数)	678	414	88	57
構成比(%)	55.8	34.1	7.0	3.0
				1,214
				100.0

68 問21：事業再編・組織再編

選択肢(？)複数選択 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	不明	合計
他企業との 経営統合	事業の買収 や合併M&A	事業の売却 営業譲渡	生産拠点を 海外へ移転	本社機能の 縮小	社内組織の フラット化	カンパニー制 の導入・社内 分社化	支店・子 会社・事業所の手 続(設立・閉 鎖)	子会社・関連 会社の再編 (設立・廃止)	子会社の 100%子会社 化	その他		
件数(実数)	110	170	181	106	166	397	89	425	351	73	38	220
構成比(%)	9.1	14.0	14.9	8.7	13.7	32.7	7.3	35.0	28.9	6.0	3.1	18.1
												1,214
												100.0

69 問22：経営上の意思決定

選択肢(？)選択 1	2	3	4	5	不明	合計
トップダウン 的	どさかたい なフラット 化	どさかたい な	どさかたい なフラット 化	ボトムアップ 的		
件数(実数)	434	600	113	52	4	11
構成比(%)	35.7	49.4	9.3	4.3	0.3	0.9
						1,214
						100.0

70 問23：経営への発言者/現在 - 第?位

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	不明	合計
選択肢(？)複数 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
国内の機関 投資家	個人投資家 (一般株主)	外国人投資 家	社長などの 会社の経営 陣	取締役会	メイン/ビ ンなどの主要 取引銀行	親企業やア リートの企業	部長長官な どの管理職	労働組合や 従業員の代 表	その他		
件数(実数)	9	10	2	69	13	261	1	1	5	22	1,214
構成比(%)	0.7	0.8	0.2	5.7	1.1	21.5	0.1	0.1	0.4	1.8	100.0

71 問23：経営への発言者/現在 - 第?位

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	不明	合計
選択肢(？)複数 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
国内の機関 投資家	個人投資家 (一般株主)	外国人投資 家	社長などの 会社の経営 陣	取締役会	メイン/ビ ンなどの主要 取引銀行	親企業やア リートの企業	部長長官な どの管理職	労働組合や 従業員の代 表	その他		
件数(実数)	6	10	1	272	500	72	153	108	29	4	59
構成比(%)	0.5	0.8	0.1	22.4	41.2	5.9	12.6	8.9	2.4	0.3	4.9
											1,214
											100.0

72 問23：経営への発言者/今後 - 第?位

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	不明	合計
選択肢(？)複数 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
国内の機関 投資家	個人投資家 (一般株主)	外国人投資 家	社長などの 会社の経営 陣	取締役会	メイン/ビ ンなどの主要 取引銀行	親企業やア リートの企業	部長長官な どの管理職	労働組合や 従業員の代 表	その他		
件数(実数)	26	22	10	131	18	277	17	4	4	31	1,214
構成比(%)	2.1	1.8	0.8	10.8	1.5	22.8	1.4	0.3	0.3	2.6	100.0

73 問23：経営への発言者/今後 - 第?位

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	不明	合計
選択肢(？)複数 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
国内の機関 投資家	個人投資家 (一般株主)	外国人投資 家	社長などの 会社の経営 陣	取締役会	メイン/ビ ンなどの主要 取引銀行	親企業やア リートの企業	部長長官な どの管理職	労働組合や 従業員の代 表	その他		
件数(実数)	19	27	8	292	80	135	144	37	5	67	1,214
構成比(%)	1.6	2.2	0.7	24.1	6.6	11.1	11.9	3.0	0.4	5.5	100.0

74 問24：仕事や職場の変化/a 部門を超えた社員間のコミュニケーションが活絡になった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	379	690	119	28	1214
構成比(%)	31.2	56.8	9.8	2.1	100.0

75 問24：仕事や職場の変化/b社内における意思決定のスピードが上がった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	527	573	86	28	1214
構成比(%)	43.4	47.2	7.1	2.3	100.0

76 問24：仕事や職場の変化/c仕事の進め方において社員の競争が増大した

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	297	745	143	29	1214
構成比(%)	24.5	61.4	11.8	2.4	100.0

77 問24：仕事や職場の変化/d進捗管理が厳しくなった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	648	482	57	27	1214
構成比(%)	53.4	39.7	4.7	2.2	100.0

78 問24：仕事や職場の変化/e社員の間での競争意識が高まった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	232	846	107	29	1214
構成比(%)	19.1	69.7	8.8	2.4	100.0

79 問24：仕事や職場の変化/f従業員の仕事に対する意欲が高まった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	305	800	83	26	1214
構成比(%)	25.1	65.9	6.8	2.1	100.0

80 問24：仕事や職場の変化/g若年層の育成に手が回らなくなった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	262	582	341	29	1214
構成比(%)	21.6	47.9	28.1	2.4	100.0

81 問24：仕事や職場の変化/h職場で協力し合う雰囲気はなくなった

選択肢(？)選択	あてはまる ない	どちらか はい	あてはまらな い	不明	合計
件数(実数)	92	588	503	31	1214
構成比(%)	7.6	48.4	41.4	2.6	100.0

82 問24：仕事や職場の変化/仕事のできる人に仕事が集まるようになった

選択肢①つ選択	あてはまる なし	どちらか い	あてはまら ない	不明	合計
件数(実数)	607	490	87	30	1,214
構成比(%)	50.0	40.4	7.2	2.5	100.0

83 問24：仕事や職場の変化/残業が増えるなど 労働時間が増加した

選択肢①つ選択	あてはまる なし	どちらか い	あてはまら ない	不明	合計
件数(実数)	420	585	179	30	1,214
構成比(%)	34.6	48.2	14.7	2.5	100.0

84 問24：仕事や職場の変化/精神的ストレスを訴える社員が増加した

選択肢①つ選択	あてはまる なし	どちらか い	あてはまら ない	不明	合計
件数(実数)	425	547	212	30	1,214
構成比(%)	35.0	45.1	17.5	2.5	100.0

85 問24：仕事や職場の変化/自己都合で離職する社員が増加した

選択肢①つ選択	あてはまる なし	どちらか い	あてはまら ない	不明	合計
件数(実数)	285	617	330	32	1,214
構成比(%)	19.4	50.8	27.2	2.6	100.0

86 F1：設立年代

回答者のレンジ	1 1949年以前	2 1950年代	3 1960年代	4 1970年代	5 1980年代	6 1990年代	7 2000年代以降	不明	合計
件数(実数)	400	207	204	150	123	73	45	12	1,214
構成比(%)	32.9	17.1	16.8	12.4	10.1	6.0	3.7	1.0	100.0

87 F2：株式公開

選択肢①つ選択	1 証券取引所の一部ある場は二場して、いる	2 東証「スタンダード」や「プライム」などの、いわゆる新興市場に上場している	3 店頭公開をおこなっている	4 上場や店頭株の公開によるはるごとなっていない	不明	合計
件数(実数)	136	4	44	1,013	17	1,214
構成比(%)	11.2	0.3	3.6	83.4	1.4	100.0

88 F3：直近決算の年間売上高

回答者のレンジ	1 50億未満	2 50億以上100億未満	3 100億以上200億未満	4 200億以上300億未満	5 300億以上500億未満	6 500億以上	不明	合計
件数(実数)	222	242	284	124	90	202	70	1,214
構成比(%)	18.3	19.9	21.7	10.2	7.4	16.6	5.8	100.0

89 F3：直近決算の経常利益

回答者のレンジ	1 1億円未満	2 1億円未満	3 1億円以上5億円未満	4 5億円以上10億円未満	5 10億円以上50億円未満	6 50億円以上	不明	合計
件数(実数)	57	198	390	158	206	66	149	1,214
構成比(%)	4.7	16.3	31.3	13.0	17.0	5.4	12.3	100.0

90 F4：業種

選択肢のつ選択	1 建設業	2 一般機械器具製造業	3 電気機械器具製造業	4 輸送用機械器具製造業	5 精密機械器具製造業	6 2-5以外の製造業	7 電気・ガス・熱供給・水道業	8 情報通信業	9 運輸業	10 卸売・小売業	11 金融・保険業	12 不動産業	13 飲食店・宿泊業	14 サービス業	15 その他	- 不明	合計
件数(実数)	87	43	85	55	22	206	3	69	120	199	77	11	16	206	11	4	1,214
構成比(%)	7.2	3.5	7.0	4.5	1.8	17.0	0.2	5.7	9.9	16.4	6.3	0.9	1.3	17.0	0.9	0.3	100.0

91 F5：社員数？ 貴社のみ / 全社員数

回答値のレンジ	1 300人未満	2 300-499人	3 500-999人	4 1000人以上	- 不明	合計
件数(実数)	225	411	299	262	17	1,214
構成比(%)	18.5	33.9	24.6	21.6	1.4	100.0

92 F5：社員数？ 貴社のみ / 全社員のうちの正社員数

回答値のレンジ	1 300人未満	2 300-499人	3 500-999人	4 1000人以上	- 不明	合計
件数(実数)	445	349	231	150	39	1,214
構成比(%)	36.7	28.7	19.0	12.4	3.2	100.0

93 F5：社員数？ 企業グループ全体 / 全社員数

回答値のレンジ	1 500人未満	2 500-999人	3 1000人以上	- 不明/無回答/非該当	合計
件数(実数)	238	166	274	536	1,214
構成比(%)	19.6	13.7	22.6	44.2	100.0

94 F5：社員数？ 企業グループ全体 / 全社員のうちの正社員数

回答値のレンジ	1 300人未満	2 ？00-499人	3 500-999人	4 1000人以上	- 不明/無回答/非該当	合計
件数(実数)	158	173	153	169	561	1,214
構成比(%)	13.0	14.3	12.6	13.9	46.2	100.0

95 F6：社員数の増減 / a正社員

選択肢のつ選択	1 20%以上減少	2 10-19%減少	3 ？-？%減少	4 ±？%の範囲内で増減	5 ？-？%増加	6 10-19%増加	7 20%以上増加	- 不明	合計
件数(実数)	180	223	190	320	83	61	121	56	1,214
構成比(%)	13.2	18.4	15.7	26.4	6.8	5.0	10.0	4.6	100.0

96 F6：社員数の増減 / b非正社員

選択肢のつ選択	1 20%以上減少	2 10-19%減少	3 ？-？%減少	4 ±？%の範囲内で増減	5 ？-？%増加	6 10-19%増加	7 20%以上増加	- 不明	合計
件数(実数)	61	40	66	375	183	135	289	105	1,214
構成比(%)	5.0	3.3	5.4	30.9	15.1	11.1	20.5	8.6	100.0

97 F7：労働組合の有無

選択肢のつ選択	1 ある	2 ない	- 不明	合計
件数(実数)	637	552	25	1,214
構成比(%)	52.5	45.5	2.1	100.0

98 F8：常設的な労使協議機関の有無

選択肢のつ選択	1 ある	2 ない	- 不明	合計
件数(実数)	85	377	32	1,214
構成比(%)	6.3	31.1	2.6	100.0

--	--	--	--

企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査

ご記入にあたってのお願い

1. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、回答が他にもれることはありませんので、ありのままを記入して下さい。
2. ご回答は、

{	・あてはまる番号に 印をつけていただくもの ・ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> や () に具体的にご記入いただくもの	}
---	---	---

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

【内容・回答方法等についてのお問い合わせ】

【調査の趣旨・目的についてのお問い合わせ】

調査担当の調査機関名

調査担当部署名

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

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

担当:

(独)労働政策研究・研修機構

企業と雇用研究担当

TEL : 03-****-5153

FAX : 03-****-1114

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

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

担当: 藤本、立道、中村

人材マネジメントについて

以下では人材マネジメント の概況についておうかがいします。

【人事労務管理の方針について】

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

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

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

【長期安定雇用慣行に対する考え方】

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

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

【人材ポートフォリオについて】

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

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

【非正規社員の役割について】

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

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

【評価制度について】

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

1	人事考課制度	7	評価に関する苦情処理制度
2	目標管理制度	8	360度評価などの多面的評価制度
3	コンピテンシー（行動評価）の活用	9	評価結果の分布規制
4	評価結果の本人への開示	10	絶対評価
5	評価結果の全社員への公表	11	その他（具体的に：_____）
6	考課者訓練		

【賃金制度の改革について】

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

基本給に関して

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

賞与などに関して

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

【職能資格制度について】

問7 貴社では、過去5年間、職能資格制度の変更・廃止を実施しましたか。

1	職能資格制度の変更をおこなった
2	職能資格制度を廃止した
3	職能資格制度の変更・廃止はおこなっていない
4	現在まで職能資格制度を導入したことがない

これからの制度の導入予定
 1 ある 2 ない

実施した制度変更の内容（あてはまるものすべてに）

1 資格要件の明確化	4 滞留年数の廃止や縮小
2 等級数の増加	5 昇級・昇格の定員制や人数枠の導入
3 等級数の減少	6 その他（具体的に： _____）

【成果主義について】

問8 貴社では年齢や勤続よりも、仕事の成果や業績を重視するような成果主義人事制度を導入していますか。また、導入したのはいつ頃からですか。西暦で導入した年を空欄に記入して下さい。

1	成果主義を導入している	→	導入した年					年（西暦）
2	導入していない	----->	問12にお進みください。					

問9 貴社で導入している成果主義人事制度の対象となっているのは次のどの層ですか。あてはまる層すべてに をしてください。

1 社長や役員などの経営トップ層	5 一般職員層
2 部長層	6 パートタイマー・アルバイト層
3 課長層	7 その他（具体的に： _____）
4 係長・主任層	

問10 貴社が成果主義人事制度を導入したのはなぜですか。主な理由を3つまで選んで をしてください。

1	賃金における勤続部分の廃止または縮小のため
2	労働時間で従業員の生産性を測ることが難しくなったため
3	人件費削減のため
4	会社の業績に合わせて人件費を柔軟に調整していくため
5	従業員のやる気を引き出すため
6	従業員個々人の目標を明確にするため
7	評価・処遇制度の納得性を高めるため
8	経営トップの強い意向があったため
9	多くの会社が導入しているため
10	その他（具体的に： _____）

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

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

【賃金格差について】

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

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

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

- 1 広がった 2 変わらない 3 縮まった

【今後の賃金について】

問13 貴社では、課長レベルの正社員の年収について、今後どのようにしていこうとお考えですか。

a~dのそれぞれの項目について、あてはまる番号を1つ選び をつけてください。

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

【従業員のキャリア・配置について】

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

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

【人材マネジメントの位置づけについて】

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

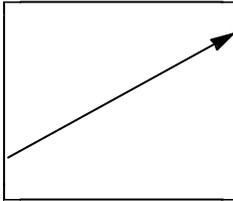
1	主に、人事・労務に特有な仕事や役割を遂行するよう、求められている
2	経営戦略を実行し、達成するために必要な人事制度や施策を開発することを求められている
3	長期的な人材育成のために必要なシステムやプログラムを開発することを求められている
4	経営戦略の構築や企業ビジョンを描く過程から参画することを求められている

貴社の経営全般について

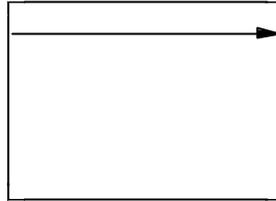
【近年の業況】

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

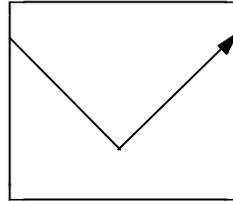
1 上昇傾向



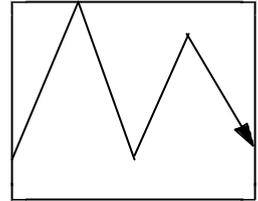
2 高位安定



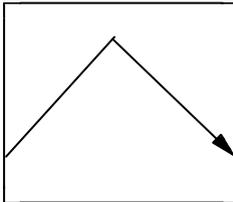
3 下降後、上昇



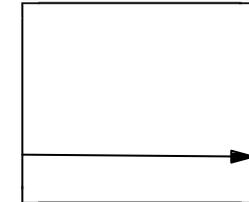
4 上下の変動大



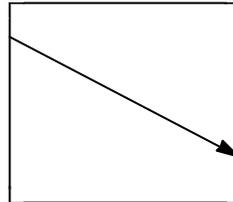
5 上昇後、下降



6 低位安定



7 下降傾向



【他社業績との比較】

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

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

【業績評価の指標】

問18 貴社で業績を評価する際、下記にあげる1～7の項目のなかで、現在最も重視している項目、過去5年間で重視度が最も高まった項目、今後5年間で最も重視していききたい項目は何ですか。それぞれ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（具体的に： _____) |

→	現在最も重視している項目・・・・・・・・・・・・・・・・	<input type="text"/>
→	過去5年間で、重視度が最も高まった項目・・・・・・・・	<input type="text"/>
→	今後5年間で、最も重視していききたい項目・・・・・・・・	<input type="text"/>

【経営環境について】

問19 貴社の主要事業をめぐる事業環境・市場環境は、どのような状況でしょうか。次の(1)～(3)それぞれについてあてはまる番号を1つ選び、 をしてください。

(1)主要事業の分野では、過去5年間、技術革新や製品開発のスピードがそれまでと比べて、

- | | | | |
|----------------------------|-----------|----------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 非常に速かった | <input type="checkbox"/> 4 | それほど速くなかった |
| <input type="checkbox"/> 2 | やや速くなった | <input type="checkbox"/> 5 | 速くなかった |
| <input type="checkbox"/> 3 | ほとんど変わらない | | |

(2)主要事業においては、過去5年間、国内および海外企業との競争がそれまでと比べて、

- | | | | |
|----------------------------|-----------|----------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 非常に激しかった | <input type="checkbox"/> 4 | それほど激しくなかった |
| <input type="checkbox"/> 2 | やや激しかった | <input type="checkbox"/> 5 | 激しくなかった |
| <input type="checkbox"/> 3 | どちらともいえない | | |

(3)主要事業については、今後の事業構成や事業内容について、不確実な要素が、

- | | | | |
|----------------------------|-----------|----------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> 1 | 非常に多い | <input type="checkbox"/> 4 | それほど多くない |
| <input type="checkbox"/> 2 | やや多い | <input type="checkbox"/> 5 | ほとんどない |
| <input type="checkbox"/> 3 | どちらともいえない | | |

【経営上重視している点について】

問20 貴社では過去5年間、企業経営において、以下にあげる項目をどの程度重視してきましたか。a~qのそれぞれの項目について、あてはまる番号を1つ選び をつけてください。

	どちらかといえ ば重視して きた	どちらとも いえない	どちらか といえ ば重視 してこ なかつ た
a. 既存事業の強化・拡大	1	2	3
b. 新規事業分野への進出	1	2	3
c. 不採算事業の積極的な整理・撤退	1	2	3
d. 執行役員制の導入などのガバナンス改革	1	2	3
e. 経営活動のグローバル化	1	2	3
f. 業務のアウトソーシング化	1	2	3
g. 間接部門のコスト削減	1	2	3
h. 有利子負債や不良債権の処理	1	2	3
i. 株主価値の上昇	1	2	3
j. 新技術や新商品の開発	1	2	3
k. 製品やサービスの価格削減	1	2	3
l. 競合する製品やサービスとの差別化	1	2	3
m. 研究開発スピードの改善	1	2	3
n. 取引企業との関係の見直し	1	2	3
o. 顧客満足の一層の向上	1	2	3
p. 新規顧客の開拓	1	2	3
q. 企業の社会的責任(CSR)・コンプライアンス	1	2	3

【事業再編・組織再編について】

問21 貴社では過去5年間、次のような事業再編・組織再編を実施しましたか。あてはまるものすべてに をしてください。

1	他企業との経営統合	7	カンパニー制の導入・社内分社化
2	事業の買収や合併(M&A)	8	支店・支社・事業所の再編
3	事業の売却・営業譲渡・廃止	9	子会社・関連会社の再編(設立または統廃合)
4	生産拠点の海外移転	10	子会社の100%子会社化
5	本社機能の縮小	11	その他(具体的に：)
6	社内組織のフラット化		

以下ではいわゆる「コーポレートガバナンス」の概況についておうかがいします。

【経営上の意思決定について】

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

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

【経営への発言者について】

問23 次にあげる利害関係者のうち貴社の経営に対する発言権が実質的に強い順に2つまで選んで「現在」の空欄に選択肢の番号を記入してください。
また、今後5年間で発言権が強くなると思われるのはどれですか。強い順に2つまで選んで「今後」の空欄に選択肢の番号を記入してください。

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

現在		今後	
第1位	第2位	第1位	第2位
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

仕事や職場の変化について

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

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

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

--

貴社について

最後に貴社についておうかがいします。

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

年（西暦）

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

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

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

年間売上高・・・約 兆 億 万円

経常利益・・・・・・・・・・約 億 万円

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

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

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

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

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

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

F 7 貴社には労働組合はありますか。

1 ある 2 ない

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

1 ある 2 ない

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

----- 切り取り線 -----

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

平成 16 年 10 月

人事部長殿

「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」について のご協力のお願い

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

拝 啓

時下ますます御清栄のこととお慶び申し上げます。日頃は弊機構の研究事業に多大なるご協力を賜り誠にありがとうございます。私ども独立行政法人労働政策研究・研修機構は、厚生労働省所管の研究機関であり、労働政策全般の研究を行っております。

さて、1990年初頭のバブル経済の崩壊と、その後の長期不況、金融危機、商法改正などの環境変化を背景として、日本企業においては、従来の企業統治（ガバナンス）の構造や経営戦略が変化し、それともなって、成果主義人事管理をはじめとする人材マネジメントの領域での改革が急速に進みつつあります。こうした人材マネジメント改革が企業業績や労働者の働き方にどのような影響を及ぼすかについては定見がなく、今後の日本企業の業績向上や労働者の厚生への配慮の必要から、早急にこれらについて明らかにすることが緊急の課題となっております。

そのような状況をふまえ、このたび、弊機構では「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」を実施することになりました。この調査結果は、今後の厚生労働行政のための基礎的な情報として活用される予定です。調査結果につきましては、弊機構の政策研究報告書としてとりまとめの上、ご関心のある方に提供いたします。なお、この調査の目的や問題関心につきまして詳しくは、弊機構サイトの次の URL からご覧になれます（[URL:http://www.jil.go.jp/chousa041018.html](http://www.jil.go.jp/chousa041018.html)）。

業務ご多用のところ誠に恐縮ですが、なにとぞご協力いただきますようお願い申し上げます。調査票の配布・回収は下記の調査担当の機関（具体的に記入する）に委託しております。本件に対するお問い合わせは、下記の担当者までお願い致します。

敬 具

調査の内容や回答方法などについて

調査担当機関名

調査担当部署名

T E L ; 03-****-****

F A X ; 03-****-****

担当 :

調査の趣旨・目的について

（独）労働政策研究・研修機構

企業と雇用研究担当

T E L ; 03-5991-5153

F A X ; 03-3594-1114

e-mail fujimoto@jil.go.jp

[URL:http://www.jil.go.jp](http://www.jil.go.jp)

担当 : 藤本、立道、中村

なお、本調査実施以降、労働者の人材マネジメントに関する意識調査の実施を予定しております。再び貴社宛に調査票をお送りする事もありますが、なにとぞ協力のほどよろしくお願い申し上げます。

平成 16 年 10 月

ビジネスレーバ－モニター調査御担当様

「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」について のご協力をお願い

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

拝 啓

時下ますます御清栄のこととお慶び申し上げます。日頃は弊機構で実施中のビジネスレーバ－モニター調査について、いつもご協力を賜りありがとうございます。ご協力頂いた調査結果は、弊機構の定期刊行物であるビジネスレーバ－トレンドを通じての普及をはじめ、厚生労働行政を行う上での貴重な情報として活用させていただいております。これもひとえにモニター企業の方々のご尽力の賜と深く感謝を申し上げます。

さて、1990 年初頭のバブル経済の崩壊と、その後の長期不況、金融危機、商法改正などの環境変化を背景として、日本企業においては、従来の企業統治（ガバナンス）の構造や経営戦略が変化し、それにともなって、成果主義人事管理をはじめとする人材マネジメントの領域での改革が急速に進みつつあります。こうした人材マネジメント改革が企業業績や労働者の働き方にどのような影響を及ぼすかについては定見がなく、今後の日本企業の業績向上や労働者の厚生への配慮の必要から、早急にこれらについて明らかにすることが緊急の課題となっております。

そのような状況をふまえ、このたび弊機構では、国内の従業員数 300 人以上の全企業を対象に、「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」を実施することになりました。いつもご協力いただいております、ビジネスレーバ－モニター調査とは趣旨が異なる調査ではございますが、ご協力を賜れば幸いです。

調査結果につきましては、弊機構の政策研究報告書としてとりまとめの上、ご関心のある方に提供いたします。なお、この調査の目的や問題関心につきまして詳しくは、弊機構サイトの次の URL からご覧になれます（URL:<http://www.jil.go.jp/chousa041018.html>）。

業務ご多用のところ誠に恐縮ですが、なにとぞご協力いただきますようお願い申し上げます。調査票の配布・回収は下記の調査担当の機関（具体的に記入する）に委託しております。本件に対するお問い合わせは、下記の担当者までお願い致します。

敬 具

調査の内容や回答方法などについて

調査担当機関名

調査担当部署名

T E L ; 03-****-****

F A X ; 03-****-****

調査の趣旨・目的について

（独）労働政策研究・研修機構

企業と研究雇用担当

T E L ; 03-5991-5153

F A X ; 03-3594-1114

e-mail fujimoto@jil.go.jp

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

担当 :

担当 : 藤本、立道、中村

なお、本調査実施以降、労働者の人材マネジメントに関する意識調査の実施を予定しております。再び貴社宛に調査票をお送りする事もあります。なにとぞご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

労働政策研究報告書 No.33

変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略

定価：1,050円（本体1,000円）

発行年月日 2005年5月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5102

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 株式会社相模プリント

©2005 ISBN 4-538-88033-7 C3336

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



The Japan Institute for Labour Policy and Training