

第 1 章 調查要綱

第1章 調査要綱

1 調査の趣旨

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、経営環境の変化等に伴い、企業経営が変化するなかで、企業の雇用管理等にどのような動きが生じているか、またそれが勤労者の働き方や暮らし方にどのような影響を及ぼしているか、その実態と課題について明らかにすることを目的として、企業及び企業で働く正規従業員に対し、アンケート調査を実施した。

2 調査の概要

調査の概要は以下のとおりである。

- (1) 調査名 「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」
- (2) 調査期間 平成19年1月15日～同年2月9日
- (3) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収
- (4) 調査対象 企業調査：全国の従業員数100名以上の企業10,000社（株式会社東京商工リサーチのデータベースから業種・規模別に層化無作為抽出）¹
従業員調査：企業調査対象企業で働く正規従業員100,000人（企業調査対象企業に1企業あたり10人への調査票配布を依頼した。）
- (5) 有効回収数：企業調査：1,291社（有効回収率12.9%）、従業員調査：7,168人（有効回収率：7.2%）
- (6) 回答企業、回答従業員の基本属性

回答企業の属性		(%)	回答企業の属性		(%)
総数		100.0(1,291社)	総数		100.0(7,168人)
業種	建設業	6.2	性	男性	69.8
	製造業	31.8		女性	29.8
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.8	年齢	～19歳	0.3
	情報通信業	2.4		20～29歳	19.3
	運輸業	10.0		30～39歳	33.0
	卸売・小売業	20.3		40～49歳	24.5
	金融・保険業、不動産業	2.6		50～59歳	19.9
	飲食店・宿泊業	4.0		60歳以上	1.9
	医療・福祉	1.2		平均年齢	39.6
	教育・学習支援業	0.7	学歴	中学・高校	37.4
	その他サービス業	19.1		専修・各種学校	9.1
	その他	0.9		短大・高専	10.3
				大学・大学院	42.6
	従業員規模	100人未満	3.2	職種	専門的・技術的な仕事
100～299人		63.0	管理的な仕事		20.2
300～499人		15.1	事務の仕事		42.1
500～999人		10.2	販売の仕事		8.4
1,000～2,999人		6.0	保安・サービスの仕事		3.2
3,000人以上		2.6	運輸・通信の仕事		2.5
			技能工・生産工程や労務作業の仕事		5.7
		その他	2.2		
		役職	一般社員	71.5	
			課長相当職	20.2	
			部長相当職以上	7.8	

※総数には性、年齢、学歴、職種、役職が不明の者を含む。

¹ 日本標準産業分類の全産業から、農林漁業、複合サービス業、医療業、学校教育を除く。

本調査における就業形態の定義は下記のとおりである。

正社員	雇用されている労働者で雇用期間の定めのない者のうち、パートタイム労働者など非正社員や他企業への出向者などを除いた者。
非正社員	雇用されている労働者で、パート・アルバイト、契約社員、嘱託社員などの名称で呼ばれる者。
外部人材	派遣社員と職場内の請負社員。

(参考) 総務省統計局「事業所・企業統計調査」(平成16年)による企業の業種は図表1のとおり。また、総務省統計局「労働力調査」(平成18年平均)による雇用者の職業別構成比は図表2のとおり。

図表1

(%)

	総数	建設業	製造業	熱供給・水道業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業、不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他
今回調査	100.0(N= 1,291社)	6.2	31.8	0.8	2.4	10.0	20.3	2.6	4.0	1.2	0.7	19.1	0.9	
事業所・企業統計調査 平成16年	100.0(N= 153万社)	18.6	17.6	0.0	1.9	3.0	29.7	7.4	5.9	0.7	0.8	13.6	0.8	

(注) 事業所・企業統計調査の産業については下記のとおりに分類した。
「複合サービス事業」+「サービス業(他に分類されないもの)」: その他サービス業
「農林漁業」+「鉱業」: その他

図表2

(%)

	総数	専門的・技術的な仕事	管理的な仕事	事務の仕事	販売の仕事	保安・サービスの仕事	運輸・通信の仕事	技能工・生産工程や労働作業の仕事	その他	無回答
今回調査	100.0(N= 7,168人)	14.0	20.2	42.1	8.4	3.2	2.5	5.7	2.2	1.8
労働力調査(詳細結果) 平成18年平均	100.0(N=3,411万人)	18.6	1.7	23.1	13.5	8.8	4.5	28.6	0.7	

(注1) 労働力調査については詳細結果の「正規の職員・従業員」における職業の構成比。

(注2) 労働力調査の職業については下記のとおりに分類した。

「農林漁業作業」: その他

第2章 調査結果

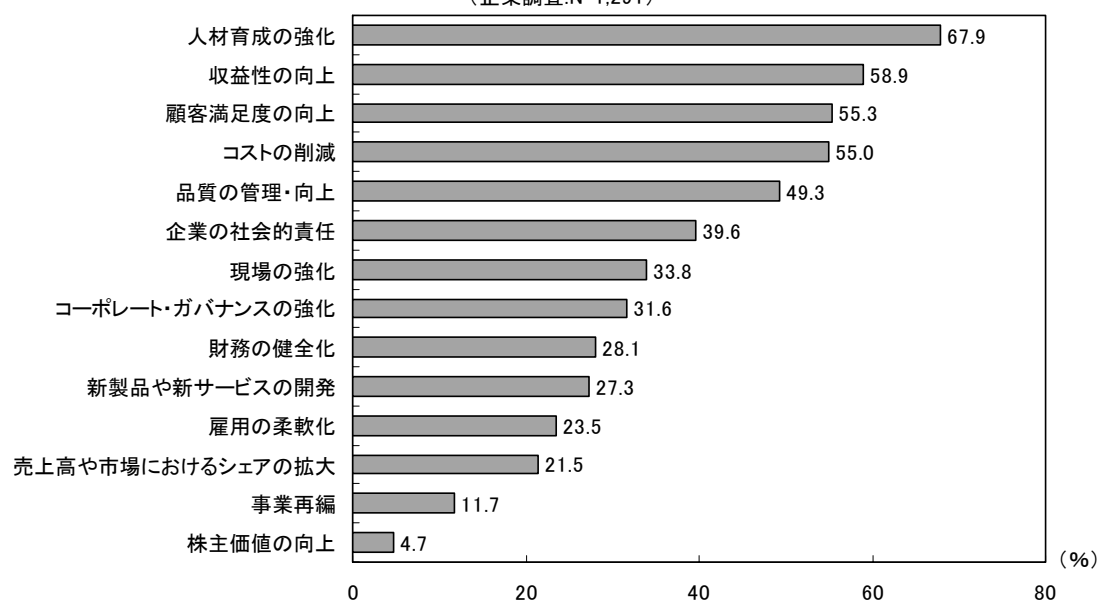
第2章 調査結果

第1節 企業経営と人材マネジメント [企業調査]

1 重視する経営課題

企業調査で、経営方針において、3年前と比べてどのような課題が重視されるようになったと思うかきいたところ（複数回答）、「人材育成の強化」を挙げる企業の割合が約7割（67.9%）と最も高く、次いで「収益性の向上」（58.9%）、「顧客満足度の向上」（55.3%）、「コストの削減」（55.0%）などの順であった。（図表 1-1-1）

図表1-1-1 3年前と比べて重視されるようになった経営課題（複数回答）
（企業調査 N=1,291）



また、産業別に最も割合が高い項目をみると、建設業、情報通信業、運輸業、その他サービス業では「人材育成の強化」、製造業では「品質の管理・向上」、卸売・小売業では「収益性の向上」、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業では「顧客満足度の向上」などとなっている¹。（図表 1-1-2）

図表1-1-2 産業別、3年前と比べて重視されるようになった経営課題（複数回答）（企業調査） (%)

	計	人材育成の強化	収益性の向上	顧客満足度の向上	コストの削減	品質の管理・向上	企業の社会的責任	現場の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	財務の健全化	新製品や新サービスの開発	雇用の柔軟化	売上高や市場におけるシェアの拡大	事業再編	株主価値の向上	その他	無回答
総数 (N=1,291)	100.0	67.9	58.9	55.3	55.0	49.3	39.6	33.8	31.6	28.1	27.3	23.5	21.5	11.7	4.7	1.2	0.7
建設業 (N=80)	100.0	78.8	72.5	65.0	70.0	55.0	51.3	55.0	27.5	36.3	35.0	13.8	17.5	12.5	5.0	1.3	—
製造業 (N=411)	100.0	64.5	58.6	46.2	58.6	71.8	37.2	43.1	29.0	22.4	43.6	22.1	20.9	9.2	5.4	0.5	0.7
情報通信業 (N=31)	100.0	74.2	54.8	48.4	29.0	32.3	48.4	12.9	45.2	22.6	41.9	9.7	19.4	—	—	—	3.2
運輸業 (N=129)	100.0	64.3	45.7	50.4	54.3	38.0	37.2	45.7	20.2	24.8	12.4	25.6	20.2	7.8	2.3	0.8	0.8
卸売・小売業 (N=262)	100.0	69.5	71.8	58.4	51.9	32.8	41.6	21.8	35.5	32.4	14.9	24.4	32.4	15.3	7.6	1.1	—
金融・保険業、不動産業 (N=34)	100.0	67.6	61.8	73.5	41.2	35.3	67.6	5.9	61.8	35.3	23.5	20.6	17.6	8.8	8.8	2.9	2.9
飲食店・宿泊業 (N=52)	100.0	71.2	59.6	80.8	65.4	55.8	34.6	28.8	36.5	38.5	36.5	36.5	19.2	11.5	7.7	1.9	—
その他サービス業 (N=247)	100.0	69.2	52.6	58.7	50.2	40.1	35.6	27.1	30.8	29.1	16.6	23.5	14.2	14.2	2.0	2.0	0.8

(注) N=15以下の業種（電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉（医療業を除く）、教育・学習支援業（学校教育を除く））及びその他の業種については省略した。

¹ N=15以下の業種（電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉（医療業を除く）、教育・学習支援業（学校教育を除く））及びその他の業種については省略した。

これを従業員規模別にみると、規模が大きいほど、「コーポレート・ガバナンスの強化」、「企業の社会的責任」、「人材育成の強化」などを挙げる割合が高い。(図表 1-1-3)

これを経常利益別にみると、経常利益が減少している企業ほど、「コストの削減」を挙げる割合が高い²。一方で、経常利益が増加している企業ほど、「新製品や新サービスの開発」を挙げる割合が高い。(図表 1-1-4)

図表1-1-3 従業員規模別、3年前と比べて重視されるようになった経営課題(複数回答)(企業調査) (%)

	計	人材育成の強化	収益性の向上	顧客満足度の向上	コストの削減	品質の管理・向上	企業の社会的責任	現場の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	財務の健全化	新製品や新サービスの開発	雇用の柔軟化	売上高や市場におけるシェアの拡大	事業再編	株主価値の向上	その他	無回答
総数(N=1,291)	100.0	67.9	58.9	55.3	55.0	49.3	39.6	33.8	31.6	28.1	27.3	23.5	21.5	11.7	4.7	1.2	0.7
300人未満(N=854)	100.0	66.0	60.0	53.7	57.6	50.6	36.2	36.8	26.6	27.9	27.9	21.0	22.0	11.0	3.4	1.3	0.5
300～999人(N=327)	100.0	70.3	57.2	57.8	51.7	46.2	42.2	26.9	35.8	29.7	25.7	28.4	19.3	11.3	6.1	0.3	0.9
1,000人以上(N=110)	100.0	75.5	55.5	60.0	44.5	48.2	58.2	31.8	58.2	25.5	27.3	28.2	23.6	18.2	10.9	2.7	1.8

図表1-1-4 経常利益別、3年前と比べて重視されるようになった経営課題(複数回答)(企業調査) (%)

	計	人材育成の強化	収益性の向上	顧客満足度の向上	コストの削減	品質の管理・向上	企業の社会的責任	現場の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	財務の健全化	新製品や新サービスの開発	雇用の柔軟化	売上高や市場におけるシェアの拡大	事業再編	株主価値の向上	その他	無回答
総数(N=1,291)	100.0	67.9	58.9	55.3	55.0	49.3	39.6	33.8	31.6	28.1	27.3	23.5	21.5	11.7	4.7	1.2	0.7
80未満(N=230)	100.0	63.9	64.8	51.7	66.5	51.3	32.2	37.0	28.3	24.3	24.8	23.9	22.2	13.9	3.9	1.3	0.4
80以上100未満(N=348)	100.0	63.2	60.9	56.0	59.2	45.7	35.6	27.3	21.8	30.5	25.3	19.5	21.0	13.2	2.9	2.0	0.3
100以上120未満(N=426)	100.0	72.5	56.1	57.3	49.8	48.8	45.1	36.2	33.1	29.3	27.0	29.1	19.0	9.6	5.2	0.5	0.2
120以上(N=260)	100.0	71.2	57.7	55.0	48.5	53.1	42.7	36.5	45.4	27.7	32.7	20.0	26.2	10.0	7.7	1.2	1.5

(注) 1) 経常利益は、前々年度を100とした場合の前年度の割合。以下同じ。

2) 総数には、経常利益が不明の企業を含む。以下同じ。

2 利害関係者

(1) 経営において重視する利害関係者

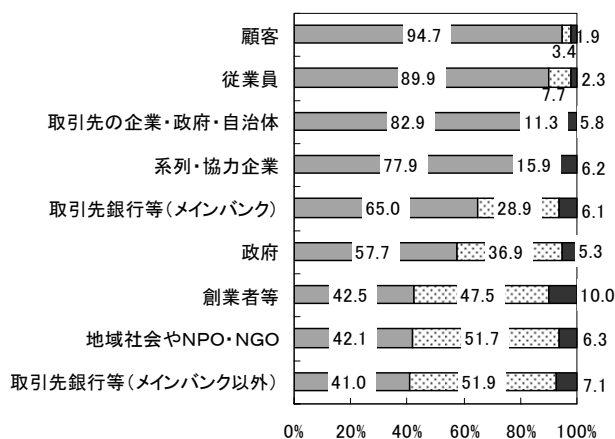
顧客、従業員、株主、取引先銀行等、取引先の企業・政府・自治体、系列・協力企業、創業者等、地域社会やNPO・NGO、政府といった利害関係者(ステイクホルダー)について、これまで経営において重視してきたかきいたところ、重視している(「非常に重視している」+「重視している」とする割合は、顧客で9割強(94.7%)と最も高く、次いで従業員(89.9%)、取引先の企業・政府・自治体(82.9%)、系列・協力企業(77.9%)などの順であった。(図表 1-2-1)

同様に、今後の想定についてきいたところ、重視している(「非常に重視している」+「重視している」とする割合は、顧客、従業員とともに9割強(94.7%)と最も高く、次いで

² 経常利益は、前々年度を100とした場合の前年度の割合をきいたもの。

取引先の企業・政府・自治体（82.6%）、系列・協力企業（79.7%）などの順で、これまでと同様であった。これまでと今後重視する利害関係者を比較すると、従業員を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」）とする割合の上昇幅が大きくなっており（4.8ポイント増）、顧客と並び最も重視する利害関係者となっている。同様に、地域社会やNPO・NGOを挙げる割合の上昇幅も大きくなっている（13.4ポイント増）。（図表 1-2-2）

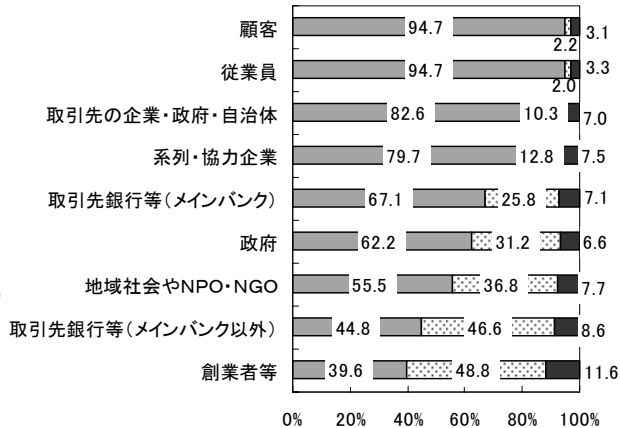
図表1-2-1 これまで重視してきた利害関係者
(企業調査.N=1,291)



■ 重視している(「非常に重視している」+「重視している」)
□ 重視していない(「全く重視していない」+「あまり重視していない」)
■ 無回答

(注) 設問では、他に「株主(個人投資家)」、「株主(機関投資家)」という選択肢もあるが、この図表では割愛した。

図表1-2-2 今後重視する利害関係者
(企業調査.N=1,291)



■ 重視している(「非常に重視している」+「重視している」)
□ 重視していない(「全く重視していない」+「あまり重視していない」)
■ 無回答

(注) 設問では、他に「株主(個人投資家)」、「株主(機関投資家)」という選択肢もあるが、この図表では割愛した。

これまで重視してきた利害関係者について、株式上場の有無別にみると、上場企業、非上場企業ともに、顧客、従業員を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」）とする割合がそれぞれ約9割と最も高くなっている³。

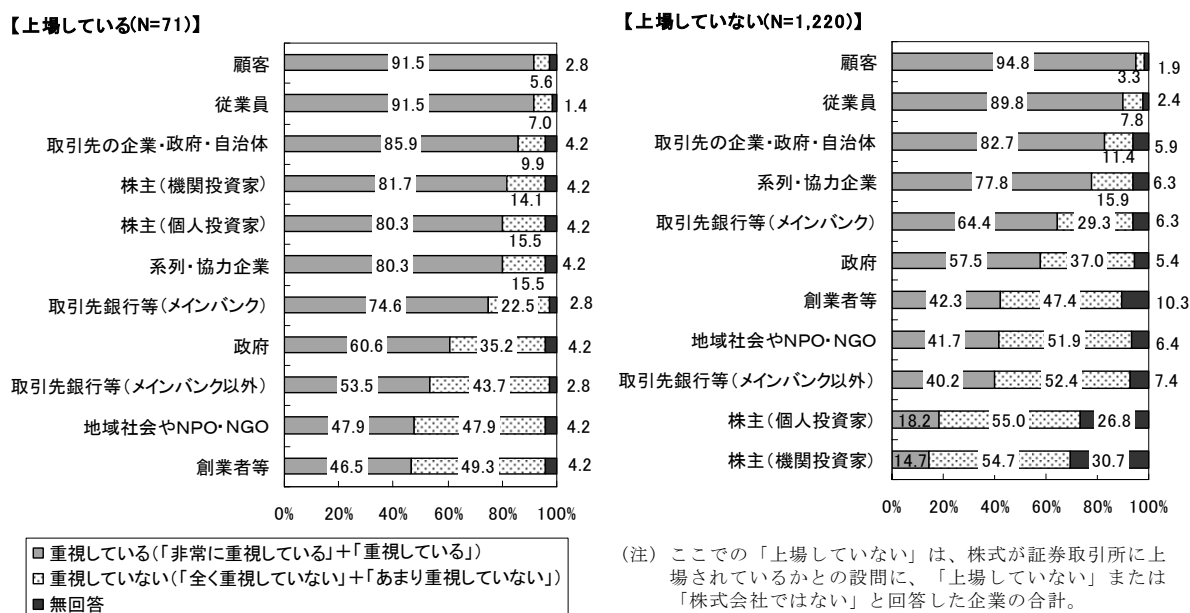
上場企業では、株主（個人投資家）及び株主（機関投資家）を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」）とする割合がそれぞれ8割を超える。（図表 1-2-3）

同様に、今後の想定についても、上場、非上場企業ともに、顧客、従業員を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」）とする割合が上昇しているとともに、上場企業では従業員、非上場企業では顧客において、その割合が最も高くなっている。また、地域社会やNPO・NGO、株主（個人投資家）、株主（機関投資家）を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」）とする割合の上昇幅が大きくなっている。

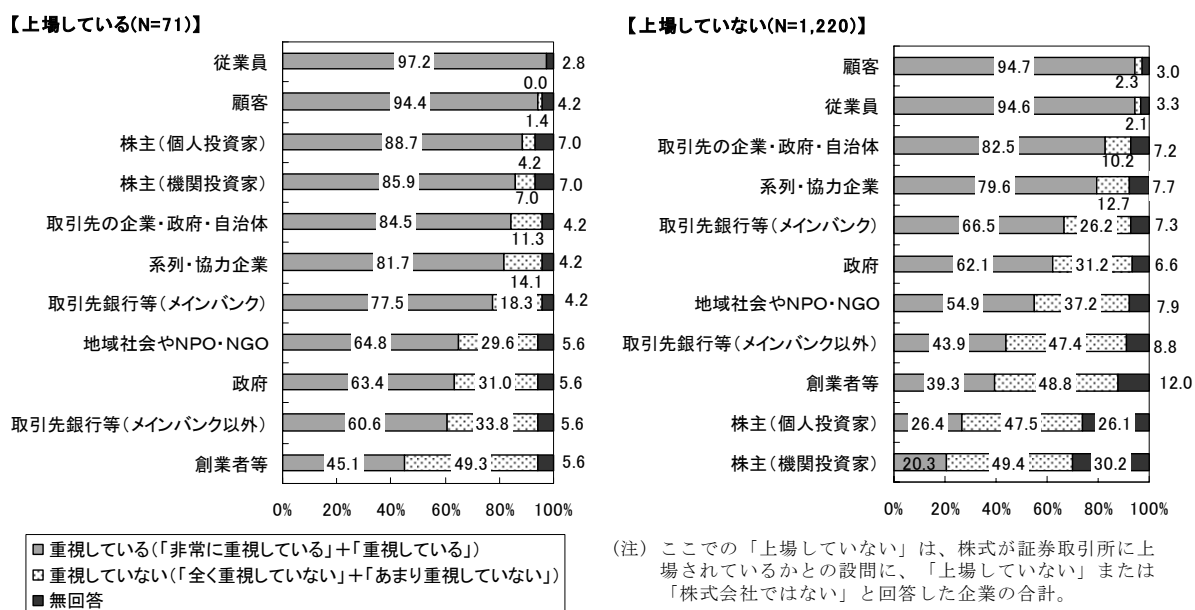
なお、上場企業に限ってみると、取引先銀行等（メインバンク以外）を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」）とする割合の上昇も目立っている。（図表 1-2-4）

³ 株式が証券取引所に上場されているかとの設問に、「上場している」と回答した企業を上場企業、「上場していない」または「株式会社ではない」と回答した企業を非上場企業とした。

図表 1-2-3 株式上場の有無別、これまで重視してきた利害関係者（企業調査）



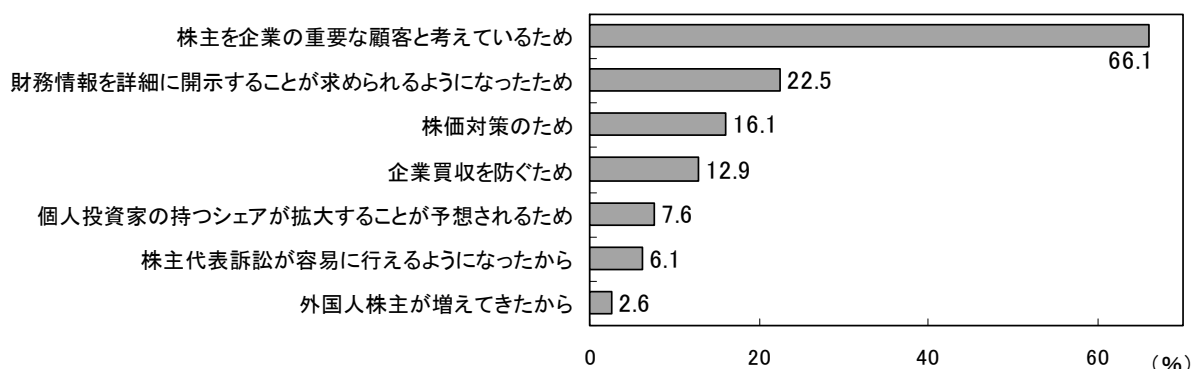
図表 1-2-4 株式上場の有無別、今後重視する利害関係者（企業調査）



(2) 株主を重視する理由及び株主重視による変化

これまでで、株主（個人投資家）または株主（機関投資家）を重視している（「非常に重視している」＋「重視している」とする企業に、その理由をきいたところ（複数回答）、「株主を企業の重要な顧客と考えているため」を挙げる割合が7割弱（66.1%）と最も高く、次いで「財務情報を詳細に開示することが求められるようになったため」（22.5%）、「株価対策のため」（16.1%）、「企業買収を防ぐため」（12.9%）などの順であった。（図表 1-2-5）

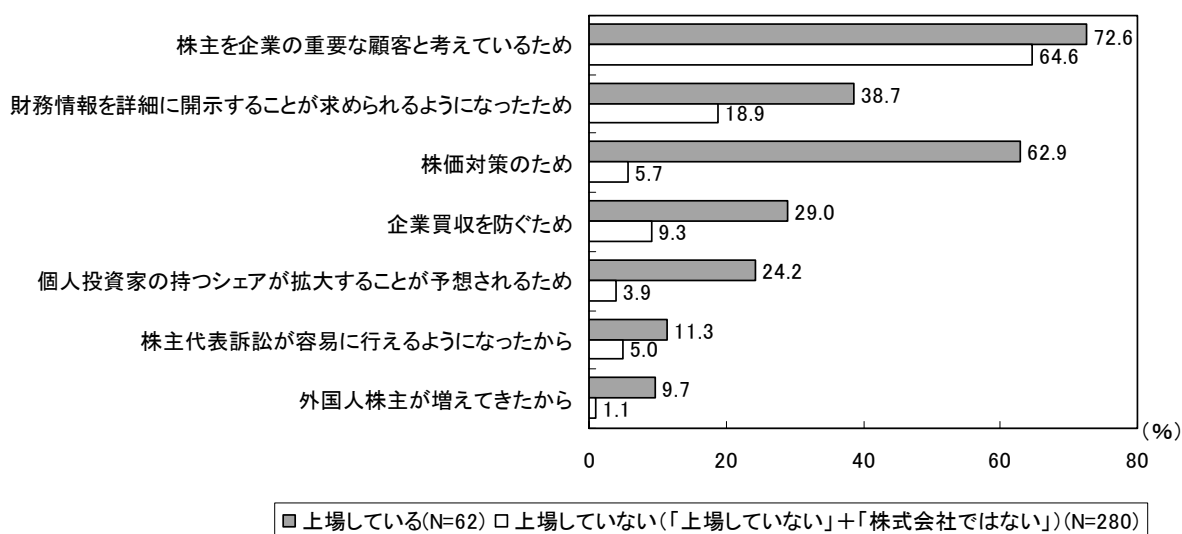
図表1-2-5 株主を重視する理由(複数回答)(企業調査.N=342)



(注) 利害関係者(ステイクホルダー)として株主(個人投資家)または株主(機関投資家)を「非常に重視している」または「重視している」と回答した企業について集計。

これを株式上場の有無別にみると、非上場企業と比較して上場企業で割合が高いものから順に、「株価対策のため」、「個人投資家の持つシェアが拡大することが予想されるため」、「財務情報を詳細に開示することが求められるようになったため」、「企業買収を防ぐため」などの順となっている。(図表 1-2-6)

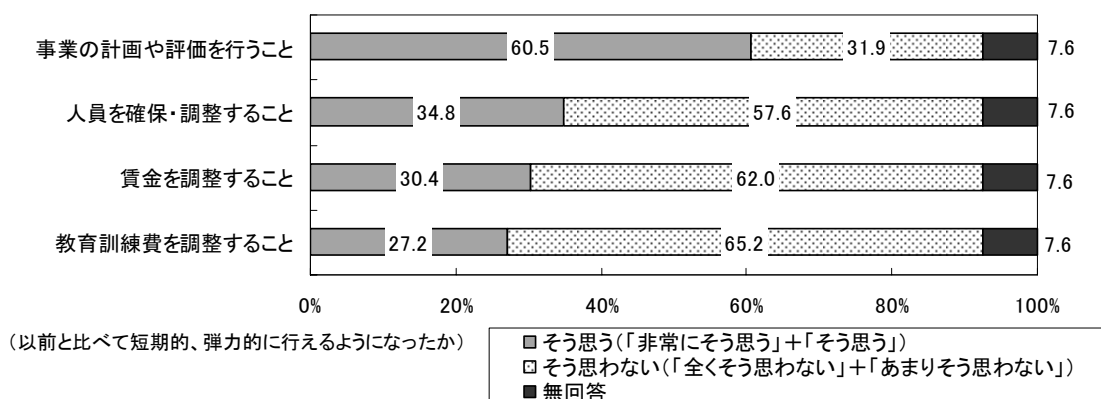
図表1-2-6 株式上場の有無別、株主を重視する理由(複数回答)(企業調査)



(注) 利害関係者(ステイクホルダー)として株主(個人投資家)または株主(機関投資家)を「非常に重視している」または「重視している」と回答した企業について集計。

また、これまでで、株主(個人投資家)または株主(機関投資家)を重視している(「非常に重視している」+「重視している」とする企業に、株主を重視することによって以前より短期的、弾力的に行えるようになった項目をきいたところ、「事業の計画や評価を行うこと」については、そう思う(「非常にそう思う」+「そう思う」とする割合が約6割(60.5%)で最も高く、そう思わない(「全くそう思わない」+「あまりそう思わない」とする割合(31.9%)を上回る。(図表 1-2-7)

図表1-2-7 株主（個人投資家または機関投資家）重視による変化（企業調査、N=342）



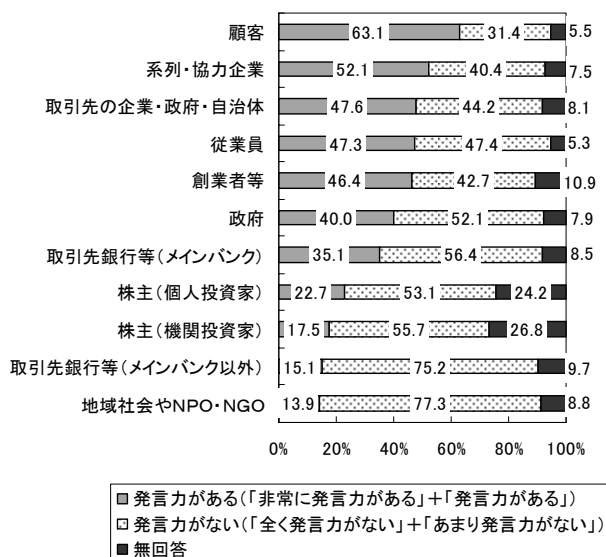
(注) 利害関係者（ステイクホルダー）として株主（個人投資家）または株主（機関投資家）を「非常に重視している」または「重視している」と回答した企業について集計。

(3) 発言力が強い利害関係者

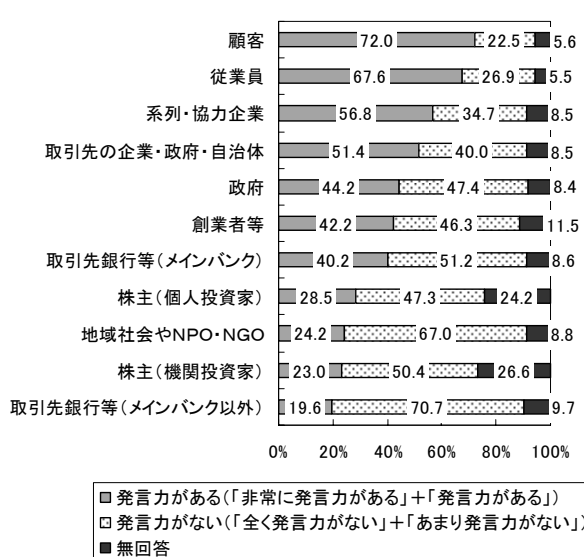
これまで経営に対する発言力が強かった利害関係者（ステイクホルダー）についてきいたところ、発言力がある（「非常に発言力がある」＋「発言力がある」）とする割合は、顧客で6割強（63.1%）と最も高く、次いで系列・協力企業（52.1%）、取引先の企業・政府・自治体（47.6%）、従業員（47.3%）などの順であった。（図表 1-2-8）

今後の想定についてきいたところ、発言力がある（「非常に発言力がある」＋「発言力がある」）とする割合は、顧客で約7割（72.0%）と最も高く、次いで従業員（67.6%）、系列・協力企業（56.8%）、取引先の企業・政府・自治体（51.4%）などの順であった。（図表 1-2-9）

図表1-2-8 これまで発言力が強かった利害関係者
(企業調査、N=1,291)



図表1-2-9 今後発言力が想定される利害関係者
(企業調査、N=1,291)

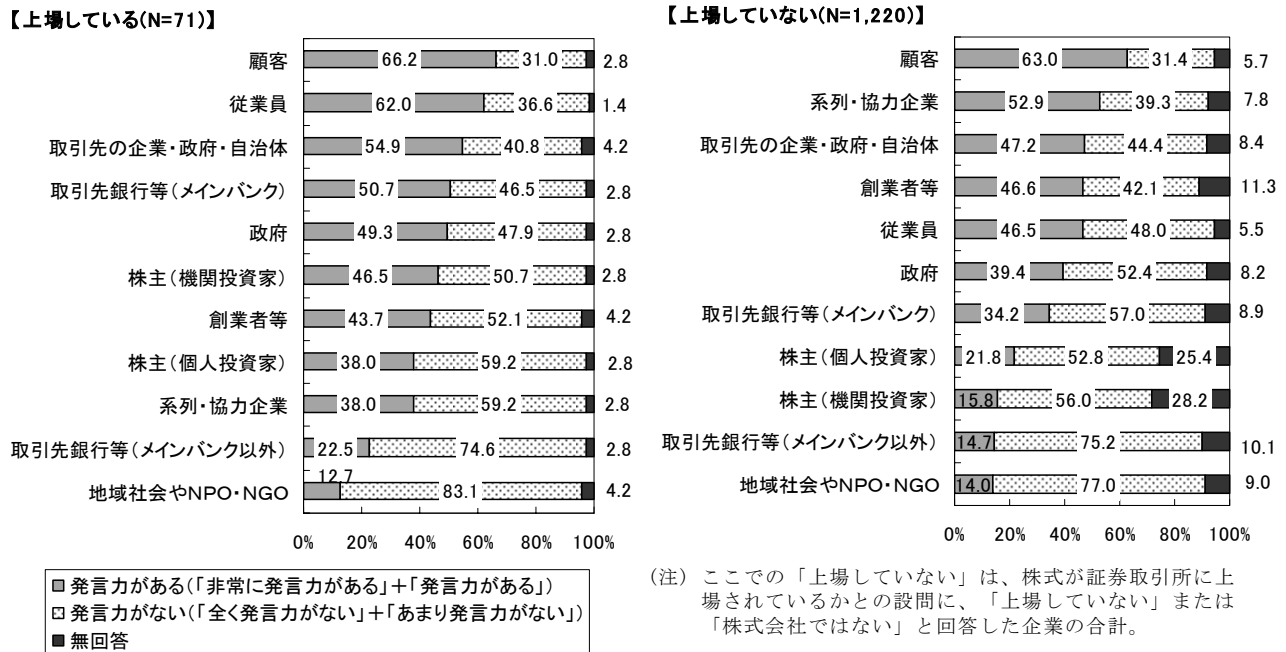


これまで経営に対する発言力が強かった利害関係者について、株式上場の有無別にみると、上場企業、非上場企業ともに、発言力がある（「非常に発言力がある」＋「発言力がある」）とする割合は、顧客で約6割と最も高くなっている。また、上場企業では、株主（個人投資

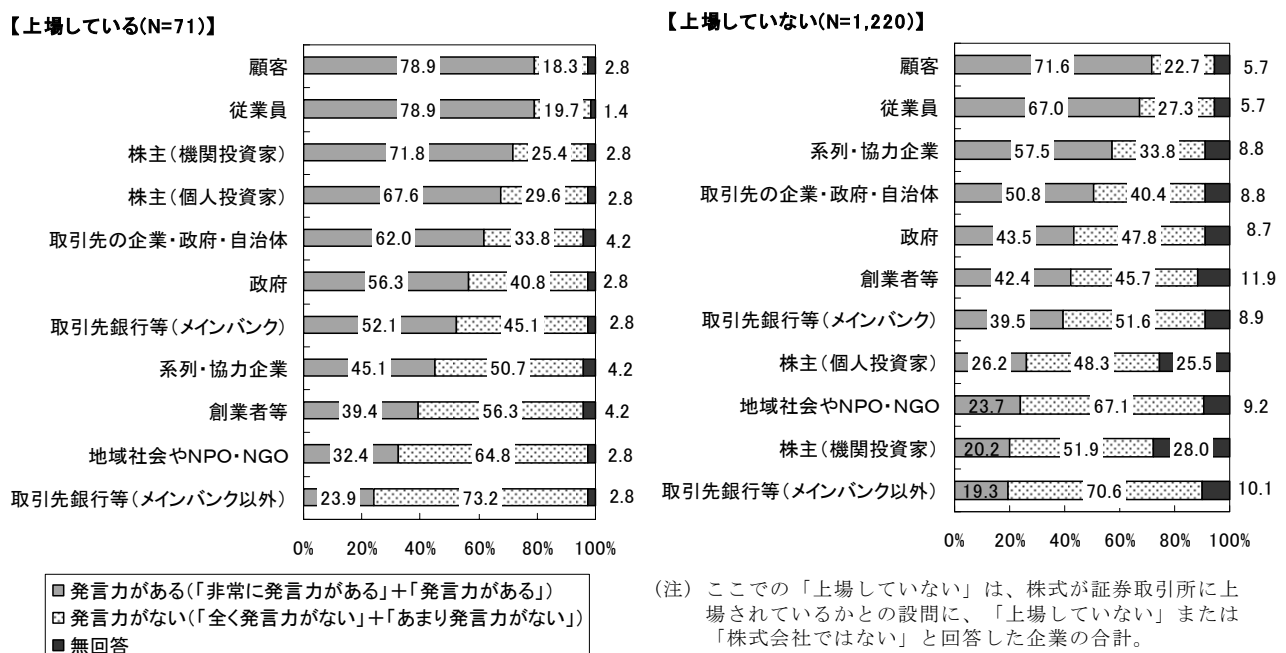
家)及び株主(機関投資家)で、その割合がそれぞれ4割程度であった。(図表1-2-10)

今後の想定については、上場、非上場企業ともに、従業員の発言力がある(「非常に発言力がある」+「発言力がある」)とする割合が上昇し、顧客に次いで高くなっている。なお、上場企業に限ってみると、株主(個人投資家)及び株主(機関投資家)における割合の上昇も目立っている。(図表1-2-11)

図表 1-2-10 株式上場の有無別、これまで発言力が強かった利害関係者(企業調査)



図表 1-2-11 株式上場の有無別、今後発言力が想定される利害関係者(企業調査)

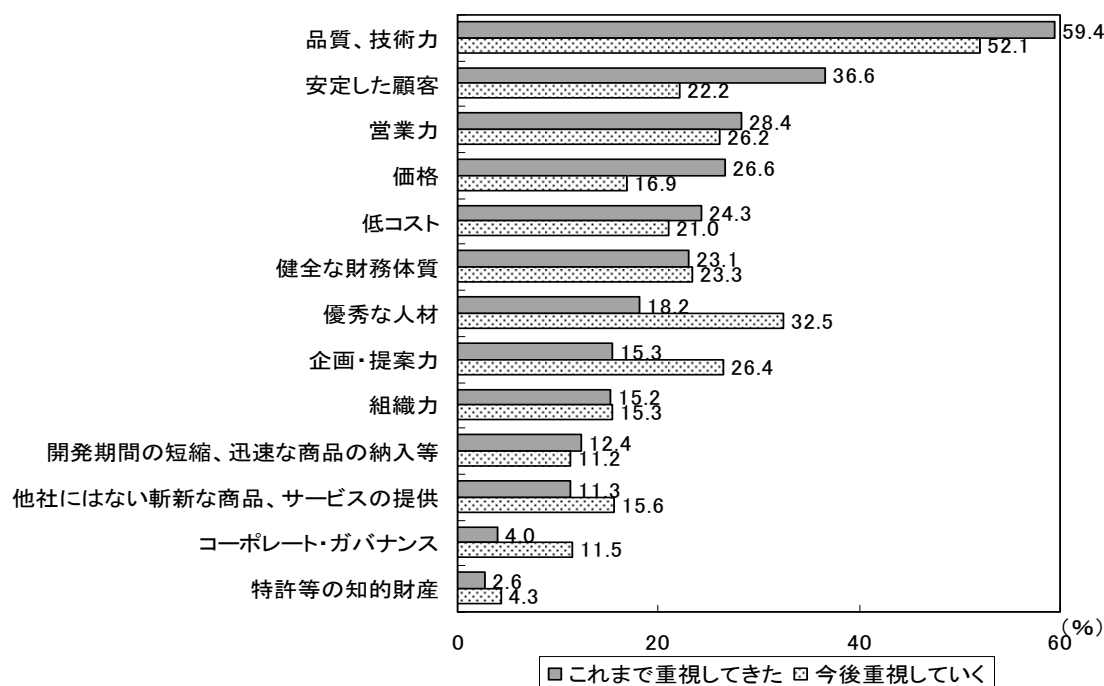


3 市場競争力を高めるために重視すること

市場における競争力の源泉として重視する項目をきいたところ（3つまでの複数回答）、これまで重視してきた項目としては、「品質、技術力」を挙げる割合が約6割（59.4%）と最も高く、次いで「安定した顧客」（36.6%）、「営業力」（28.4%）、「価格」（26.6%）などの順であった。一方、今後重視していく項目としては、「品質、技術力」を挙げる割合が約5割（52.1%）と最も高く、次いで「優秀な人材」（32.5%）、「企画・提案力」（26.4%）、「営業力」（26.2%）などの順であった。

また、これまで重視してきた項目と今後重視していく項目を比較すると、今後重視していく項目で上昇幅が大きいものから順に、「優秀な人材」、「企画・提案力」などの順となっている。（図表 1-3-1）

図表1-3-1 市場における競争力の源泉として重視する項目（3つまでの複数回答）
（企業調査.N=1,291）



産業別に最も割合の高い今後重視する項目をみると、建設業、製造業、情報通信業、その他サービス業では「品質、技術力」、運輸業では「優秀な人材」、卸売・小売業では「営業力」、金融・保険業、不動産業では「健全な財務体質」、飲食店・宿泊業では「企画・提案力」などとなっている。（図表 1-3-2）

図表1-3-2 産業別、市場における競争力の源泉として重視する項目（3つまでの複数回答）（企業調査）（%）

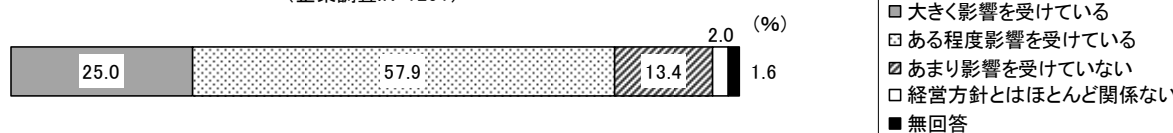
	計	品質・技術力	安定した顧客	営業力	価格	低コスト	健全な財務体質	優秀な人材	企画・提案力	組織力	開発期間の短縮、迅速な商品の納入等	他社にはない斬新な商品・サービスの提供	コーポレート・ガバナンス	特許等の知的財産	その他	無回答	
重視してきた	総数(N=1,291)	100.0	59.4	36.6	28.4	26.6	24.3	23.1	18.2	15.3	15.2	12.4	11.3	4.0	2.6	0.7	3.3
	建設業(N=80)	100.0	82.5	41.3	37.5	21.3	21.3	28.8	13.8	15.0	7.5	3.8	5.0	2.5	5.0	—	1.3
	製造業(N=411)	100.0	84.2	29.0	17.3	29.2	35.5	17.5	10.7	10.9	5.6	25.3	12.2	2.7	5.8	0.5	1.9
	情報通信業(N=31)	100.0	80.6	29.0	22.6	19.4	9.7	19.4	6.5	29.0	6.5	22.6	12.9	6.5	—	—	3.2
	運輸業(N=129)	100.0	41.9	51.2	17.1	22.5	28.7	24.8	23.3	10.9	23.3	4.7	9.3	3.9	—	1.6	6.2
	卸売・小売業(N=262)	100.0	33.2	40.1	53.8	34.7	19.8	26.3	18.7	22.9	13.7	9.9	8.8	4.2	1.1	0.4	—
	金融・保険業、不動産業(N=34)	100.0	26.5	38.2	35.3	11.8	5.9	50.0	32.4	17.6	23.5	5.9	8.8	20.6	—	—	5.9
	飲食店・宿泊業(N=52)	100.0	46.2	38.5	46.2	30.8	26.9	17.3	15.4	15.4	21.2	1.9	32.7	—	—	—	—
	その他サービス業(N=247)	100.0	53.0	37.7	20.6	21.5	15.4	23.5	25.5	15.0	27.9	3.2	9.3	4.5	0.8	1.2	8.1
今後重視していく	総数(N=1,291)	100.0	52.1	22.2	26.2	16.9	21.0	23.3	32.5	26.4	15.3	11.2	15.6	11.5	4.3	0.9	4.4
	建設業(N=80)	100.0	67.5	20.0	35.0	17.5	27.5	27.5	22.5	23.8	11.3	6.3	12.5	8.8	8.8	—	2.5
	製造業(N=411)	100.0	74.2	12.2	19.7	20.2	29.4	19.5	24.6	22.9	7.8	22.9	15.8	9.2	6.8	0.7	3.2
	情報通信業(N=31)	100.0	67.7	19.4	16.1	6.5	16.1	3.2	29.0	12.9	19.4	16.1	12.9	9.7	3.2	—	16.1
	運輸業(N=129)	100.0	38.8	32.6	27.9	14.0	18.6	19.4	41.1	22.5	17.8	3.9	14.0	10.9	2.3	1.6	7.8
	卸売・小売業(N=262)	100.0	27.5	29.8	37.4	16.0	15.6	32.1	35.9	37.0	19.1	6.9	14.5	13.4	2.7	0.8	1.5
	金融・保険業、不動産業(N=34)	100.0	26.5	23.5	20.6	11.8	11.8	44.1	41.2	20.6	17.6	2.9	14.7	41.2	—	—	5.9
	飲食店・宿泊業(N=52)	100.0	38.5	28.8	30.8	23.1	19.2	23.1	36.5	46.2	5.8	1.9	26.9	7.7	5.8	—	—
	その他サービス業(N=247)	100.0	47.8	23.5	24.7	15.0	15.8	21.1	36.4	24.7	23.5	5.7	15.4	10.9	1.6	1.2	7.3

(注) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

4 人材マネジメントに対する経営方針の影響

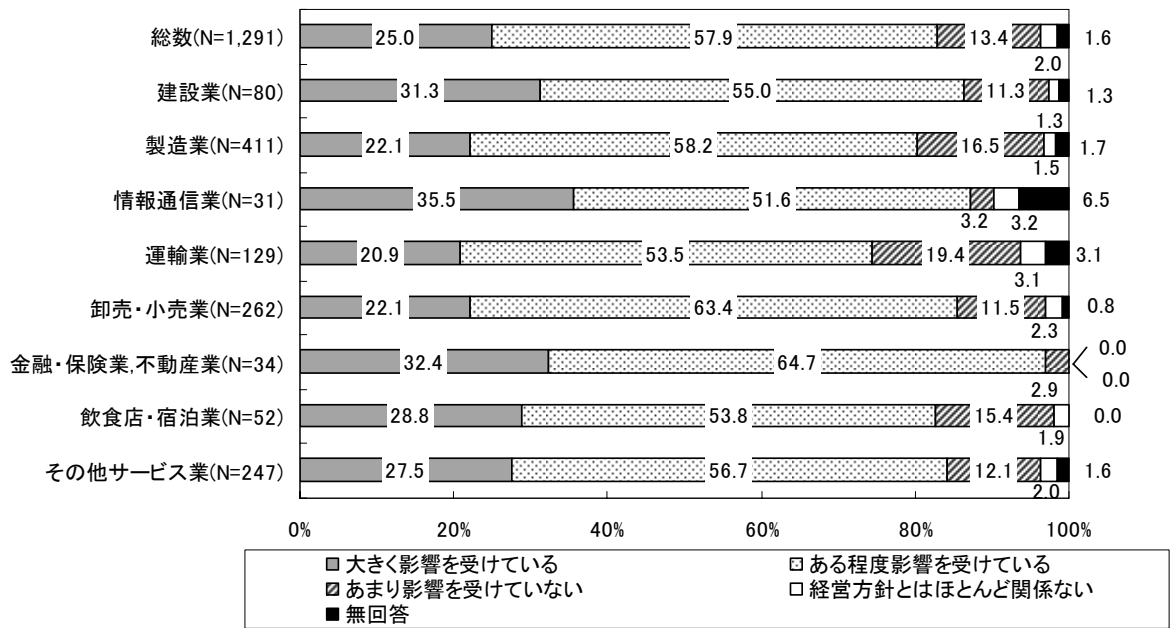
人材マネジメントの方針は経営方針に影響を受けているかきいたところ、「ある程度影響を受けている」と回答する企業の割合が約6割（57.9%）と最も高く、次いで「大きく影響を受けている」（25.0%）、「あまり影響を受けていない」（13.4%）、「経営方針とはほとんど関係ない」（2.0%）の順であった。（図表 1-4-1）

図表1-4-1 経営方針の人材マネジメントへの影響（企業調査、N=1291）



経営方針に「大きく影響を受けている」とする割合を産業別にみると、平均より高い業種は、情報通信業（35.5%）、金融・保険業、不動産業（32.4%）、建設業（31.3%）、飲食店・宿泊業（28.8%）、その他サービス業（27.5%）の順であった。（図表 1-4-2）

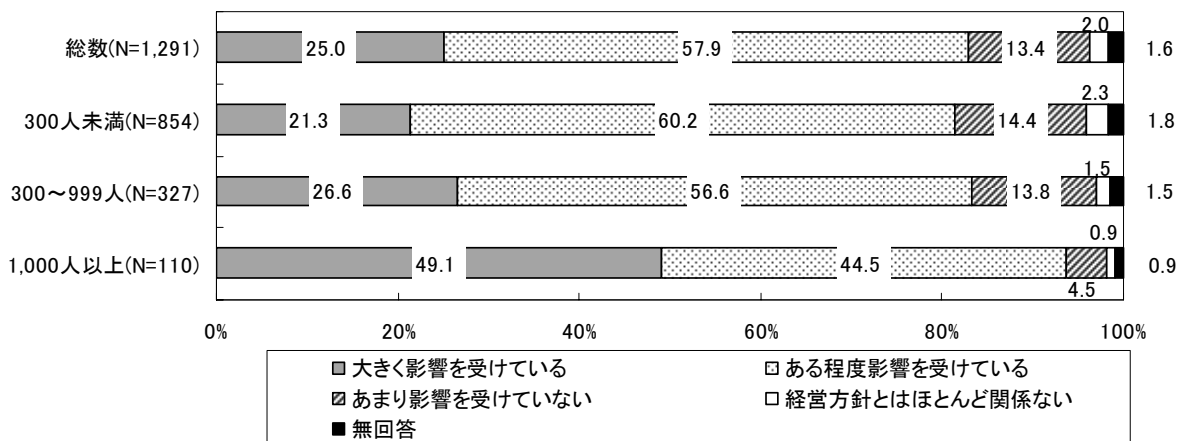
図表1-4-2 産業別、経営方針の人材マネジメントへの影響(企業調査)



(注) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

これを従業員規模別にみると、規模が大きいほど、「大きく影響を受けている」とする企業の割合が高い(「1,000人以上」49.1%、「300~999人」26.6%、「300人未満」21.3%)。(図表1-4-3)

図表1-4-3 従業員規模別、経営方針の人材マネジメントへの影響(企業調査)



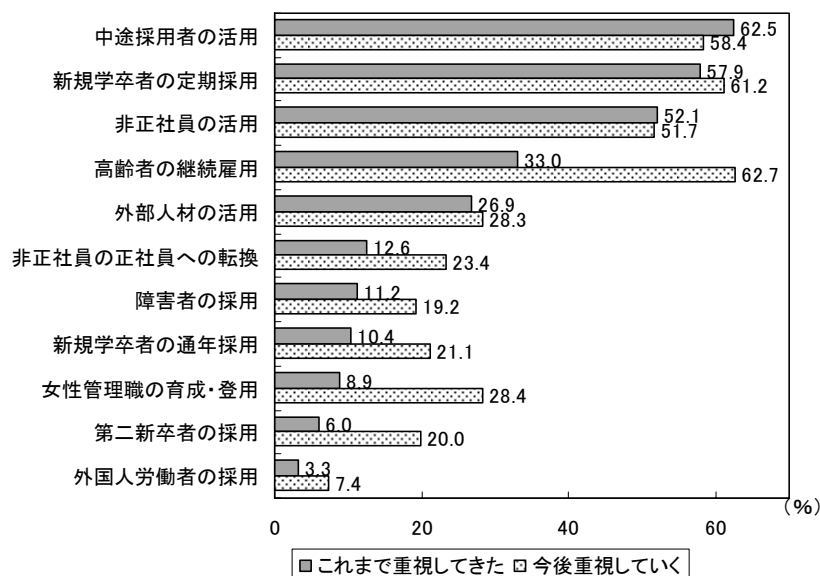
5 重視する人材マネジメントの方針

(1) 人材活用・確保について重視する項目

人材の活用・確保について重視する項目をきいたところ（複数回答）、これまで重視してきた項目としては、「中途採用者の活用」を挙げる割合が6割強（62.5%）と最も高く、次いで「新規学卒者の定期採用」（57.9%）、「非正社員の活用」（52.1%）などの順であった。一方、今後重視していく項目としては、「高齢者の継続雇用」を挙げる割合が6割強（62.7%）と最も高く、次いで「新規学卒者の定期採用」（61.2%）、「中途採用者の活用」（58.4%）などの順であった。

また、これまで重視してきた項目と今後重視していく項目を比較すると、今後重視していく項目で上昇幅が大きいものから順に、「高齢者の継続雇用」、「女性管理職の育成・登用」、「第二新卒者の採用」などとなっている。（図表 1-5-1）

図表1-5-1 人材の活用・確保について重視する項目（複数回答）
（企業調査.N=1,291）



産業別に最も割合の高い今後重視していく項目をみると、建設業、その他サービス業では「中途採用者の活用」、製造業、情報通信業、卸売・小売業では「新規学卒者の定期採用」、運輸業では「高齢者の継続雇用」、金融・保険業、不産業では「女性管理職の育成・登用」及び「高齢者の継続雇用」、飲食店・宿泊業では「非正社員の活用」などとなっている。（図表 1-5-2）

図表1-5-2 産業別、人材の活用・確保について重視する項目（複数回答）（企業調査）

(%)

	計	中途採用者の活用	新規学卒者の定期採用	非正社員の活用	高齢者の継続雇用	外部人材の活用	非正社員への転換	障害者の採用	新規学卒者の通年採用	女性管理職の育成・登用	第二新卒者の採用	外国人労働者の採用	無回答	
重視してきた	総数(N=1,291)	100.0	62.5	57.9	52.1	33.0	26.9	12.6	11.2	10.4	8.9	6.0	3.3	2.6
	建設業(N=80)	100.0	65.0	57.5	22.5	41.3	12.5	5.0	7.5	18.8	6.3	6.3	—	3.8
	製造業(N=411)	100.0	60.3	64.0	47.0	31.9	44.5	12.2	9.7	9.2	6.6	4.9	7.5	1.9
	情報通信業(N=31)	100.0	51.6	74.2	48.4	16.1	35.5	12.9	6.5	9.7	6.5	—	—	3.2
	運輸業(N=129)	100.0	74.4	31.8	50.4	46.5	14.7	15.5	6.2	6.2	4.7	3.9	—	2.3
	卸売・小売業(N=262)	100.0	60.3	66.0	56.5	32.8	15.6	13.4	16.4	10.3	11.8	9.2	1.1	1.9
	金融・保険業、不動産業(N=34)	100.0	44.1	76.5	41.2	14.7	26.5	5.9	29.4	5.9	26.5	5.9	—	2.9
	飲食店・宿泊業(N=52) その他サービス業(N=247)	100.0	75.0 63.2	67.3 46.2	80.8 63.6	26.9 32.0	17.3 21.1	30.8 10.5	15.4 10.9	17.3 11.7	11.5 8.9	13.5 5.7	3.8 2.4	3.8 3.2
今後重視していく	総数(N=1,291)	100.0	58.4	61.2	51.7	62.7	28.3	23.4	19.2	21.1	28.4	20.0	7.4	2.2
	建設業(N=80)	100.0	71.3	63.8	31.3	68.8	26.3	8.8	15.0	26.3	17.5	21.3	3.8	—
	製造業(N=411)	100.0	57.9	68.1	47.2	66.9	37.2	25.3	17.0	20.9	27.5	18.5	12.9	1.0
	情報通信業(N=31)	100.0	61.3	77.4	54.8	38.7	35.5	29.0	19.4	16.1	19.4	22.6	3.2	—
	運輸業(N=129)	100.0	63.6	38.8	50.4	73.6	20.2	19.4	11.6	15.5	22.5	12.4	4.7	3.9
	卸売・小売業(N=262)	100.0	52.7	67.2	55.7	61.5	21.8	26.0	22.9	22.9	28.6	23.3	3.4	1.9
	金融・保険業、不動産業(N=34)	100.0	52.9	58.8	50.0	64.7	35.3	26.5	32.4	23.5	64.7	32.4	—	—
	飲食店・宿泊業(N=52) その他サービス業(N=247)	100.0	67.3 57.9	59.6 51.8	75.0 57.5	53.8 55.9	25.0 23.5	26.9 23.1	23.1 20.6	32.7 18.6	40.4 30.4	34.6 17.0	11.5 6.5	1.9 4.5

(注) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

これを従業員規模別にみると、これまで重視してきた項目及び今後重視していく項目のいずれについても、従業員規模が大きいほど、「新規学卒者の定期採用」、「非正社員の活用」、「障害者の採用」、「女性管理職の登用」、「第二新卒者の採用」を挙げる割合が高い。これまで重視してきた項目については、以上に加えて、従業員規模が大きいほど、「非正社員の正社員への転換」を挙げる割合が高く、今後重視していく項目については、従業員規模が大きいほど、「中途採用者の活用」を挙げる割合が高い。(図表 1-5-3)

図表1-5-3 従業員規模別、人材の活用・確保について重視する項目（複数回答）（企業調査） (%)

	計	中途採用者の活用	新規学卒者の定期採用	非正社員の活用	高齢者の継続雇用	外部人材の活用	非正社員への転換	障害者の採用	新規学卒者の通年採用	女性管理職の育成・登用	第二新卒者の採用	外国人労働者の採用	無回答		
これまで	総数(N=1,291)	100.0	62.5	57.9	52.1	33.0	26.9	12.6	11.2	10.4	8.9	6.0	3.3	2.6	
	従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	64.4	51.1	46.3	35.1	27.4	10.7	6.4	11.1	7.8	5.2	3.3	3.3
		300～999人(N=327)	100.0	57.8	68.5	61.8	28.1	25.1	15.6	15.9	10.1	10.4	6.4	2.4	1.2
		1,000人以上(N=110)	100.0	61.8	80.0	69.1	30.9	28.2	19.1	34.5	5.5	12.7	11.8	5.5	0.9
今後	総数(N=1,291)	100.0	58.4	61.2	51.7	62.7	28.3	23.4	19.2	21.1	28.4	20.0	7.4	2.2	
	従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	56.8	59.1	48.2	62.9	28.0	19.0	13.8	21.0	24.4	17.2	7.5	2.5
		300～999人(N=327)	100.0	61.5	62.7	57.8	63.6	30.0	32.4	24.8	20.8	33.3	22.9	5.8	0.9
		1,000人以上(N=110)	100.0	61.8	72.7	60.9	59.1	25.5	30.9	44.5	22.7	44.5	32.7	10.9	3.6

これを経常利益別にみると、これまで重視してきた項目については、経常利益が増加したとする企業ほど、「新規学卒者の通年採用」を挙げる割合が低く、「外国人労働者の採用」を挙げる割合が高い。また、今後重視していく項目については、経常利益が増加したとする企業ほど、「新規学卒者の定期採用」を挙げる割合が高く、「非正社員の活用」を挙げる割合が

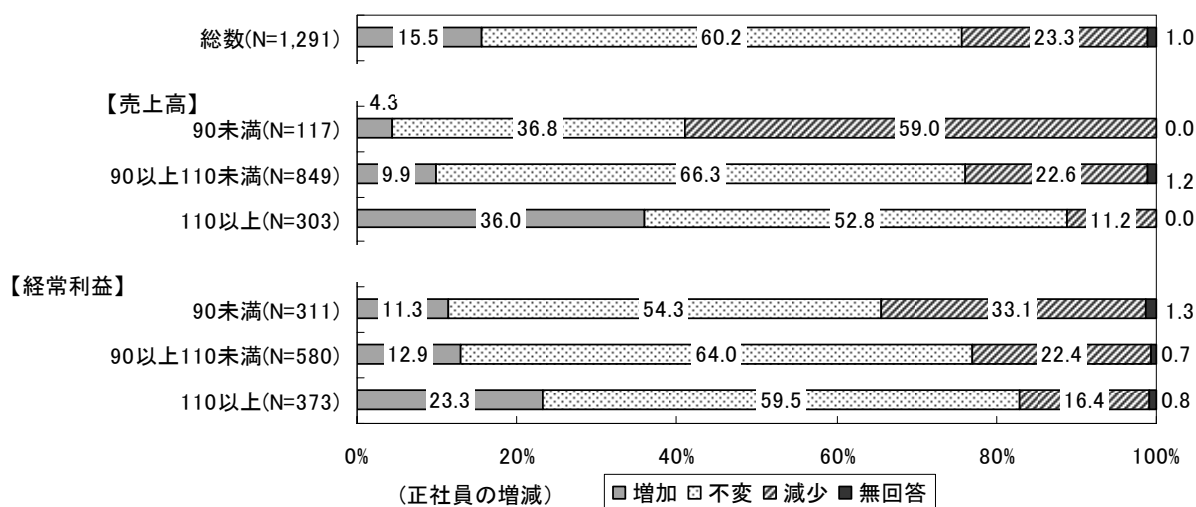
低い。(図表 1-5-4)

図表1-5-4 経常利益別、人材の活用・確保について重視する項目（複数回答）（企業調査） (%)

		計	中途採用者の活用	新規学卒者の定期採用	非正社員の活用	高齢者の継続雇用	外部人材の活用	非正社員への転換	障害者の採用	新規学卒者の通年採用	女性管理職の育成・登用	第二新卒者の採用	外国人労働者の採用	無回答	
これまで	総数(N=1,291)	100.0	62.5	57.9	52.1	33.0	26.9	12.6	11.2	10.4	8.9	6.0	3.3	2.6	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	63.5	54.3	49.1	30.9	27.0	12.2	12.2	13.9	7.4	4.3	2.6	3.0
		80以上100未満(N=348)	100.0	61.2	53.7	51.4	29.9	19.8	12.6	9.5	11.5	9.5	4.9	2.9	3.4
		100以上120未満(N=426)	100.0	65.0	60.8	54.9	38.0	27.7	13.1	12.0	10.1	8.5	8.2	3.5	1.4
		120以上(N=260)	100.0	61.2	62.3	51.5	31.5	33.5	11.9	12.3	7.3	10.0	6.2	4.2	2.3
今後	総数(N=1,291)	100.0	58.4	61.2	51.7	62.7	28.3	23.4	19.2	21.1	28.4	20.0	7.4	2.2	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	60.9	53.0	53.5	59.1	33.9	23.0	20.0	18.7	26.5	19.6	7.0	3.5
		80以上100未満(N=348)	100.0	54.6	60.3	53.4	61.8	25.6	21.0	18.7	21.3	30.7	18.4	7.5	2.0
		100以上120未満(N=426)	100.0	59.2	62.2	51.4	65.5	27.0	24.4	20.0	24.9	26.8	23.0	7.3	1.9
		120以上(N=260)	100.0	62.7	69.2	49.2	63.8	28.8	25.8	17.7	18.1	29.6	18.1	8.1	1.2

なお、売上高及び経常利益の増減と正社員の増減の関係をみると、売上高及び経常利益が増加している企業ほど、正社員増加とする割合が高くなっている⁴。(図表 1-5-5)

図表1-5-5 売上高別・経常利益別、(3年前と比べた)正社員の増減(企業調査)



- (注) 1) 売上高及び経常利益は、前々年度を100とした場合の前年度の割合。
 2) 正社員の増減は、3年前の人数を100とした場合の現在の割合を聞いた設問で、「80未満」、「80以上90未満」と回答したものを減少、「90以上100未満」、「100以上110未満」を回答したものを不変、「110以上120未満」、「120以上」と回答したものを増加とした。
 3) 総数には、売上高及び経常利益が不明の企業を含む。

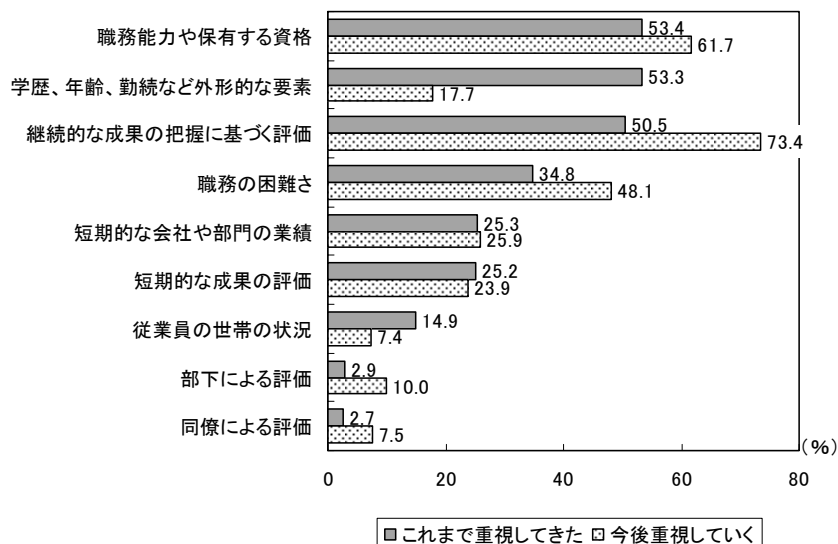
⁴ 売上高及び経常利益は、前々年度を100とした場合の前年度の割合をきいたもの。正社員の増減は、3年前の人数を100とした場合の現在の割合を聞いた設問で、「80未満」、「80以上90未満」と回答したものを減少、「90以上100未満」、「100以上110未満」を回答したものを不変、「110以上120未満」、「120以上」と回答したものを増加とした。

(2) 賃金や処遇に反映させる要素について重視する項目

賃金や処遇に反映させる要素について重視する項目をきいたところ（複数回答）、これまで重視してきた項目としては、「職務能力や保有する資格」を挙げる割合が 5 割強（53.4%）と最も高く、次いで「学歴、年齢、勤続など外形的要素」（53.3%）、「継続的な成果の把握に基づく評価」（50.5%）などの順であった。一方、今後重視していく項目としては、「継続的な成果の把握に基づく評価」を挙げる割合が 7 割強（73.4%）と最も高く、次いで「職務能力や保有する資格」（61.7%）、「職務の困難さ」（48.1%）などの順であった。

また、これまで重視してきた項目と今後重視していく項目を比較すると、今後重視する項目で上昇幅が大きいものから順に、「継続的な成果の把握に基づく評価」、「職務の困難さ」、「職務能力や保有する資格」などとなっている。（図表 1-5-6）

図表1-5-6 賃金や処遇に反映させる要素について重視する項目
（複数回答）（企業調査、N=1,291）



これを従業員規模別にみると、これまで重視してきた項目については、従業員規模が大きいほど、「職務能力や保有する資格」を挙げる割合が高く、今後重視していく項目については、従業員規模が大きいほど、「継続的な成果の把握に基づく評価」、「職務の困難さ」、「短期的な会社や部門の業績」、「短期的な成果の評価」を挙げる割合が高く、「学歴、年齢、勤続など外形的な要素」、「従業員の世帯の状況」を挙げる割合が低い。（図表 1-5-7）

図表1-5-7 従業員規模別、賃金や処遇に反映させる要素について重視する項目(複数回答)(企業調査) (%)

		計	職務能力や保有する資格	学歴、年齢、勤続など外形的な要素	継続的な成果の把握に基づく評価	職務の困難さ	短期的な会社や部門の業績	短期的な成果の評価	従業員の世帯の状況	部下による評価	同僚による評価	無回答	
これまで	総数(N=1,291)	100.0	53.4	53.3	50.5	34.8	25.3	25.2	14.9	2.9	2.7	2.9	
	従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	51.4	53.6	50.0	33.4	24.2	23.1	14.2	2.8	2.9	3.0
		300～999人(N=327)	100.0	54.1	52.3	49.2	33.3	22.6	25.4	16.8	3.4	2.8	3.4
		1,000人以上(N=110)	100.0	66.4	53.6	58.2	50.0	40.9	40.9	14.5	1.8	0.9	—
今後	総数(N=1,291)	100.0	61.7	17.7	73.4	48.1	25.9	23.9	7.4	10.0	7.5	4.3	
	従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	62.3	18.4	71.9	45.9	23.9	21.2	8.2	9.6	6.6	4.7
		300～999人(N=327)	100.0	59.3	17.4	75.8	48.9	26.6	25.7	7.3	11.0	10.1	2.8
		1,000人以上(N=110)	100.0	63.6	13.6	77.3	62.7	39.1	39.1	1.8	10.0	7.3	5.5

これを経常利益別にみると、これまで重視してきた項目については、経常利益が増加したとする企業ほど、「学歴、年齢、勤続など外形的な要素」、「継続的な成果の把握に基づく評価」を挙げる割合が高い。また、今後重視していく項目については、経常利益が増加したとする企業ほど、「継続的な成果の把握に基づく評価」を挙げる割合が高い。(図表 1-5-8)

図表1-5-8 経常利益別、賃金や処遇に反映させる要素について重視する項目(複数回答)(企業調査) (%)

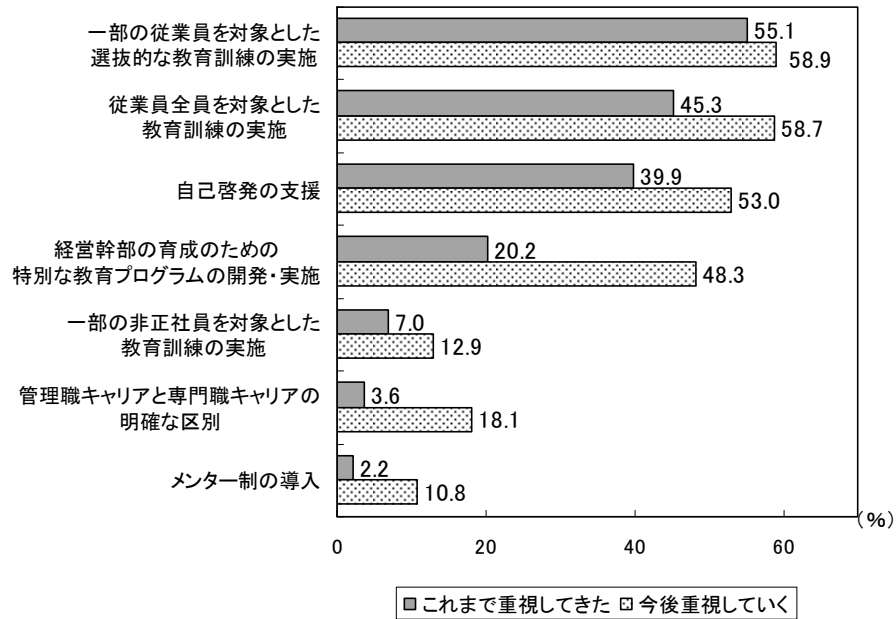
		計	職務能力や保有する資格	学歴、年齢、勤続など外形的な要素	継続的な成果の把握に基づく評価	職務の困難さ	短期的な会社や部門の業績	短期的な成果の評価	従業員の世帯の状況	部下による評価	同僚による評価	無回答	
これまで	総数(N=1,291)	100.0	53.4	53.3	50.5	34.8	25.3	25.2	14.9	2.9	2.7	2.9	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	57.0	51.3	41.7	35.7	23.0	30.0	16.1	3.5	3.9	2.6
		80以上100未満(N=348)	100.0	48.9	52.3	45.7	33.3	22.4	20.1	14.1	1.7	1.7	4.9
		100以上120未満(N=426)	100.0	54.9	52.6	55.4	36.9	25.1	23.5	14.8	3.5	3.3	1.9
		120以上(N=260)	100.0	55.8	56.5	57.3	32.7	31.2	30.4	16.2	3.1	2.3	1.9
今後	総数(N=1,291)	100.0	61.7	17.7	73.4	48.1	25.9	23.9	7.4	10.0	7.5	4.3	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	63.5	17.0	72.2	42.6	23.0	27.0	7.8	11.3	8.3	4.8
		80以上100未満(N=348)	100.0	59.5	17.0	73.3	49.4	26.4	21.6	8.9	6.6	5.7	4.3
		100以上120未満(N=426)	100.0	62.7	18.8	73.7	47.9	24.6	21.8	6.1	11.3	8.2	5.2
		120以上(N=260)	100.0	62.7	18.1	75.0	51.9	31.9	27.7	8.1	11.5	8.5	1.9

(3) 人材育成やキャリア形成について重視する項目

人材育成やキャリア形成について重視する項目をきいたところ(複数回答)、これまで重視してきた項目、今後重視していく項目のいずれについても、「一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施」を挙げる割合が6割程度と最も高く(これまで重視してきた55.1%、今後重視していく58.9%)、次いで「従業員全体を対象とした教育訓練の実施」(同45.3%、同58.7%)、「自己啓発の支援」(同39.9%、同53.0%)などの順であった。

これまで重視してきた項目と今後重視していく項目を比較すると、今後重視する項目で「経営幹部の育成のための特別な教育プログラムの開発・実施」を挙げる割合の上昇幅が最も大きい(これまで重視してきた20.2%、今後重視していく48.3%)。(図表 1-5-9)

図表1-5-9 人材育成やキャリア形成について重視する項目
(複数回答)(企業調査.N=1,291)



これを従業員規模別にみると、これまで重視してきた項目及び今後重視していく項目のいずれについても、従業員規模が大きいほど、「自己啓発の支援」、「一部の非正社員を対象とした教育訓練の実施」を挙げる割合が高い。これまで重視してきた項目については、以上に加えて、従業員規模が大きいほど、「従業員全員を対象とした教育訓練の実施」を挙げる割合が高く、今後重視していく項目については、従業員規模が大きいほど、「経営幹部の育成のための特別な教育プログラムの開発・実施」、「管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別」、「メンター制の導入」を挙げる割合が高い。(図表 1-5-10)

図表1-5-10 従業員規模別、人材育成やキャリア形成について重視する項目(複数回答)(企業調査) (%)

	従業員規模	計	一部の従業員を対象とした選別的な教育訓練の実施	従業員全員を対象とした教育訓練の実施	自己啓発の支援	経営幹部の育成のための特別な教育プログラムの開発・実施	一部の非正社員を対象とした教育訓練の実施	管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	メンター制の導入	無回答
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
これまで	総数(N=1,291)	100.0	55.1	45.3	39.9	20.2	7.0	3.6	2.2	9.9
	300人未満(N=854)	100.0	55.5	41.1	35.7	19.2	5.6	3.4	2.2	11.5
	300~999人(N=327)	100.0	52.6	52.6	45.0	22.6	9.2	3.4	2.1	7.6
	1,000人以上(N=110)	100.0	59.1	56.4	57.3	20.9	10.9	5.5	2.7	4.5
今後	総数(N=1,291)	100.0	58.9	58.7	53.0	48.3	12.9	18.1	10.8	4.2
	300人未満(N=854)	100.0	56.9	58.9	52.5	45.7	10.0	16.6	9.4	4.7
	300~999人(N=327)	100.0	65.1	56.3	53.2	52.0	17.1	20.5	10.7	2.8
	1,000人以上(N=110)	100.0	56.4	64.5	56.4	57.3	22.7	22.7	21.8	4.5

これを経常利益別にみると、これまで重視してきた項目については、経常利益が減少したとする企業ほど、「一部の非正社員を対象とした教育訓練の実施」を挙げる割合が高い。また、今後重視していく項目については、経常利益が増加したとする企業ほど、「経営幹部の育成のための特別な教育プログラムの開発・実施」を挙げる割合が高い。(図表 1-5-11)

図表1-5-11 経常利益別、人材育成やキャリア形成について重視する項目(複数回答)(企業調査) (%)

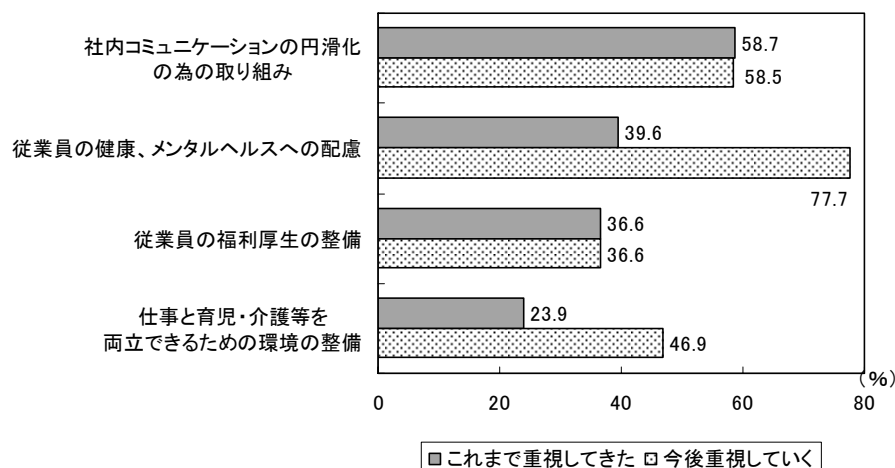
	計	訓練したの実施	一部の選抜的な教育対象	従業員訓練の実施と	自己啓発の支援	経営幹部の育成プログラムの開発・実施	対象とした非正社員を	一部の非正社員を	管理職のキャリアアップと専門性の明確化	メンター制の導入	無回答
これまで	総数(N=1,291)	100.0	55.1	45.3	39.9	20.2	7.0	3.6	2.2	9.9	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	57.0	42.6	45.2	16.5	9.1	3.9	2.2	11.7
		80以上100未満(N=348)	100.0	50.6	45.4	37.9	20.7	7.5	3.7	1.7	10.3
		100以上120未満(N=426)	100.0	57.0	48.4	39.4	20.2	6.6	3.8	2.6	8.5
	120以上(N=260)	100.0	57.7	42.7	39.6	23.1	5.4	3.1	2.3	8.8	
今後	総数(N=1,291)	100.0	58.9	58.7	53.0	48.3	12.9	18.1	10.8	4.2	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	63.5	58.7	53.0	46.1	12.2	19.6	13.0	4.8
		80以上100未満(N=348)	100.0	55.7	55.5	49.1	48.3	12.4	17.5	9.2	4.3
		100以上120未満(N=426)	100.0	59.4	62.4	55.4	49.1	13.8	18.5	11.5	3.5
	120以上(N=260)	100.0	60.4	56.9	55.8	50.0	13.1	17.3	10.0	3.8	

(4) 福利厚生・社内コミュニケーションについて重視する項目

福利厚生・社内コミュニケーションについて重視する項目をきいたところ(複数回答)、これまで重視してきた項目としては、「社内コミュニケーションの円滑化のための取り組み」を挙げる割合が約6割(58.7%)と最も高い一方、今後重視していく項目としては、「従業員の健康、メンタルヘルスへの配慮」を挙げる割合が約8割(77.7%)と最も高い。

また、これまで重視してきた項目と今後重視していく項目を比較すると、今後重視する項目で「従業員の健康、メンタルヘルスへの配慮」を挙げる割合の上昇幅が最も大きい(これまで重視してきた39.6%、今後重視していく77.7%)。(図表 1-5-12)

図表1-5-12 福利厚生・社内コミュニケーションについて重視する項目(複数回答)(企業調査.N=1,291)



これを従業員規模別にみると、これまで重視してきた項目については、従業員規模が大きいほど、「従業員の福利厚生・環境の整備」、「仕事と育児・介護等を両立できるための環境の整備」を挙げる割合が高く、今後重視していく項目については、従業員規模が大きいほど、「従業員の健康、メンタルヘルスへの配慮」、「仕事と育児・介護等を両立できるための環境の整備」を挙げる割合が高い。(図表 1-5-13)

図表1-5-13 従業員規模別、福利厚生・社内コミュニケーションについて重視する項目
(複数回答) (企業調査) (%)

		計	社内コミュニケーションの円滑化のため	従業員の健康、メンタルヘルスへの配慮	従業員の福利厚生	仕事と育児・介護等を両立できるための環境の整備	無回答	
これまで	総数(N=1,291)	100.0	58.7	39.6	36.6	23.9	12.9	
	従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	60.8	40.2	35.0	19.4	12.6
		300~999人(N=327)	100.0	54.4	35.5	36.4	29.7	14.4
		1,000人以上(N=110)	100.0	55.5	47.3	49.1	41.8	10.9
今後	総数(N=1,291)	100.0	58.5	77.7	36.6	46.9	4.7	
	従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	60.3	76.1	37.6	40.5	5.3
		300~999人(N=327)	100.0	55.4	80.4	33.3	57.2	3.7
		1,000人以上(N=110)	100.0	53.6	81.8	39.1	65.5	3.6

<参考>

図表1-5-14 経常利益別、福利厚生・社内コミュニケーションについて重視する項目
(複数回答) (企業調査) (%)

		計	社内コミュニケーションの円滑化のため	従業員の健康、メンタルヘルスへの配慮	従業員の福利厚生	仕事と育児・介護等を両立できるための環境の整備	無回答	
これまで	総数(N=1,291)	100.0	58.7	39.6	36.6	23.9	12.9	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	56.1	43.5	38.7	27.4	14.8
		80以上100未満(N=348)	100.0	57.8	33.6	33.3	19.3	16.1
		100以上120未満(N=426)	100.0	62.4	42.0	36.9	24.4	9.9
		120以上(N=260)	100.0	56.9	40.8	39.6	26.5	11.5
今後	総数(N=1,291)	100.0	58.5	77.7	36.6	46.9	4.7	
	経常利益	80未満(N=230)	100.0	58.7	77.4	37.4	43.9	7.0
		80以上100未満(N=348)	100.0	54.3	75.9	34.8	43.7	4.6
		100以上120未満(N=426)	100.0	62.0	77.5	38.3	50.7	3.5
		120以上(N=260)	100.0	58.8	81.5	37.7	48.8	4.6

第2節 賃金及び賃金制度 [企業調査・従業員調査]

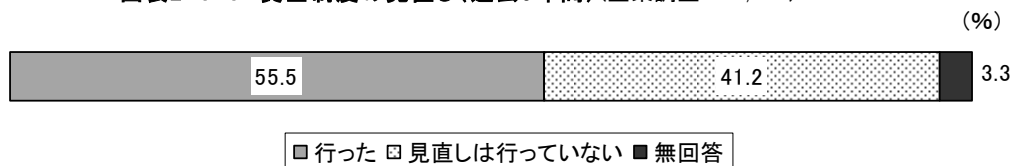
1 賃金制度の見直し (企業調査・従業員調査)

(1) 賃金制度の見直し (企業調査・従業員調査)

① 企業調査

企業調査で、過去3年間に賃金制度の見直しを行ったかどうかをきいたところ、行ったとする割合は6割弱(55.5%)、「見直しは行っていない」とする割合は約4割(41.2%)であった。(図表2-1-1)

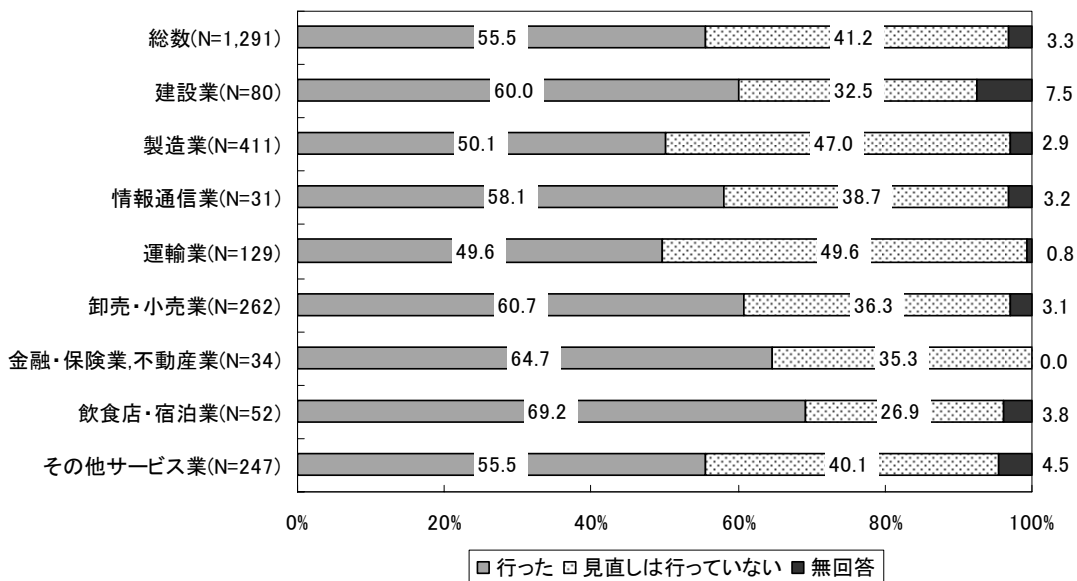
図表2-1-1 賃金制度の見直し(過去3年間)(企業調査.N=1,291)



(注)「行った」は、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「個人の仕事への努力の重視」、「会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかを「行った」旨回答した割合。

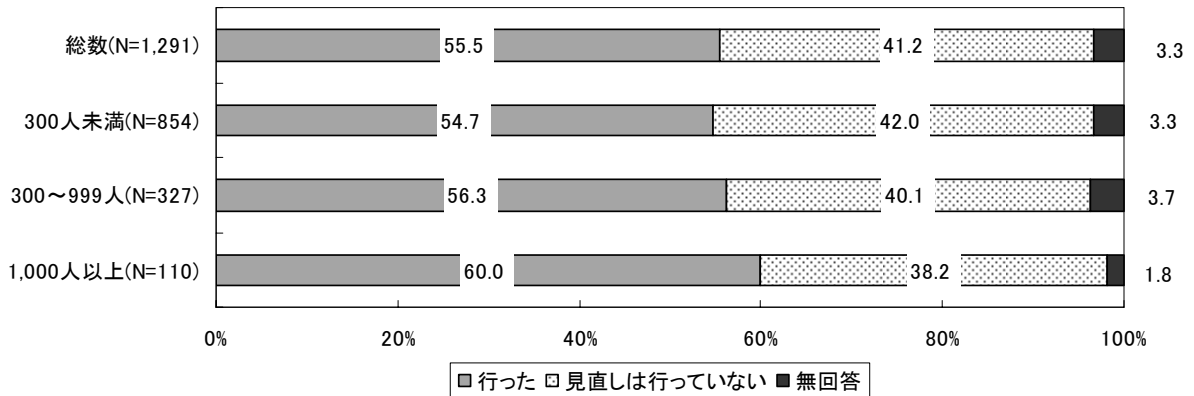
賃金制度の見直しを行った割合を産業別にみると、平均より高い業種は、飲食店・宿泊業(69.2%)、金融・保険業、不動産業(64.7%)、卸売・小売業(60.7%)、建設業(60.0%)、情報通信業(58.1%)の順であった。従業員規模別にみると、規模が大きいほど、行ったとする割合が高い(「1,000人以上」60.0%、「300~999人」56.3%、「300人未満」54.7%)。(図表2-1-2、図表2-1-3)

図表2-1-2 産業別、賃金制度の見直し(過去3年間)(企業調査)



(注)1) 「行った」は、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「個人の仕事への努力の重視」、「会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかを「行った」旨回答した割合。
2) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

図表2-1-3 従業員規模別、賃金制度の見直し(過去3年間)(企業調査)

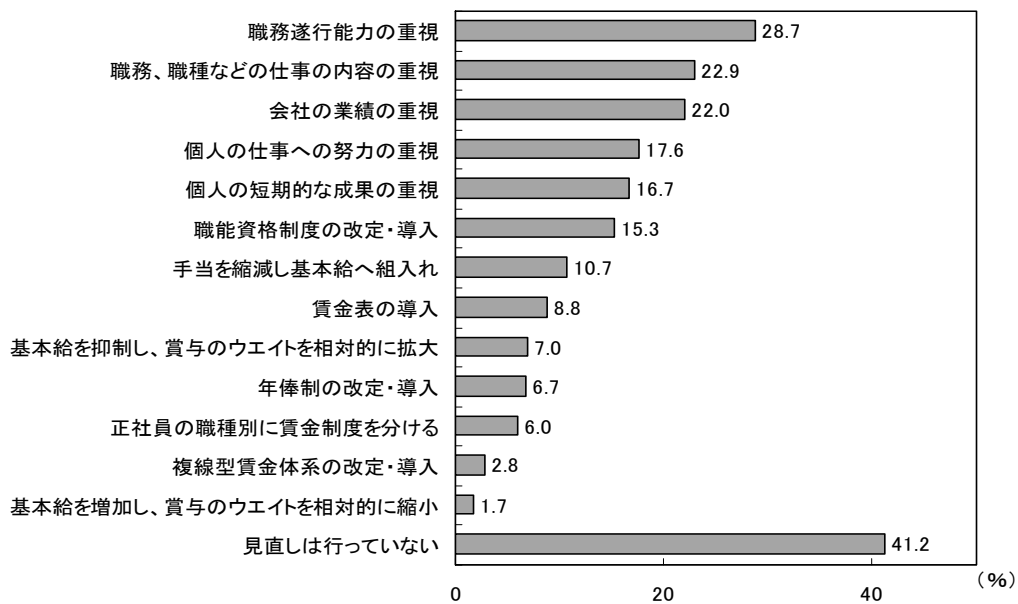


(注) 「行った」は、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「個人の仕事への努力の重視」、「会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかを「行った」旨回答した割合。

どのような賃金制度の見直しを行ったかきいたところ(複数回答)、「見直しは行っていない」を除くと、「職務遂行能力の重視」を挙げる企業の割合が約3割(28.7%)と最も高く、次いで「職務、職種などの仕事の内容の重視」(22.9%)、「会社の業績の重視」(22.0%)などの順であった。

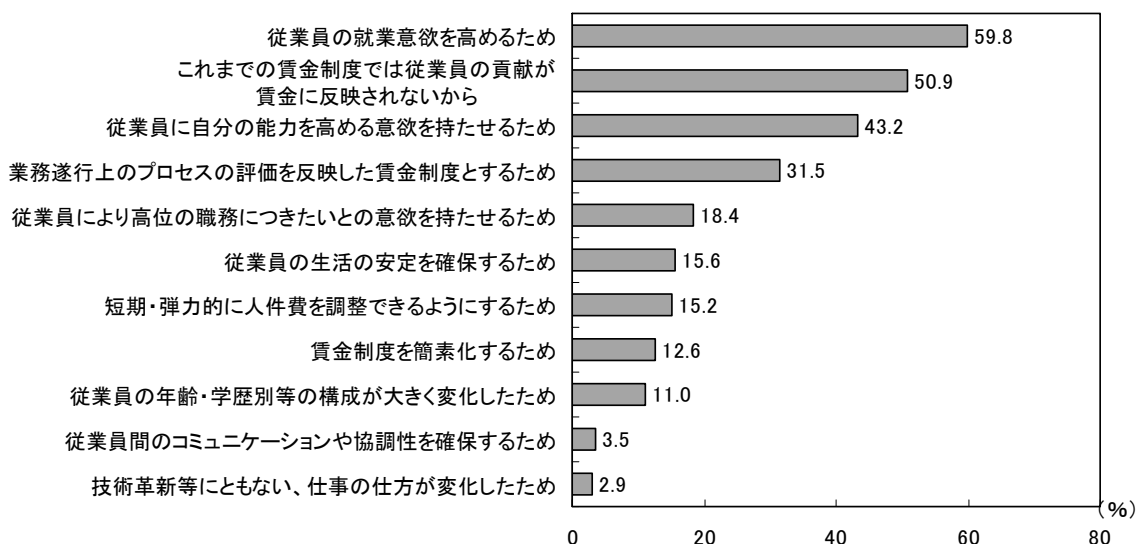
これは、第1節5(2)の「賃金・処遇に反映させる要素について重視する項目」でみたように、「継続的な成果に基づく評価」、「職務能力や保有する資格」、「職務の困難さ」が今後重視する項目として挙げられていることと符合するものである。(図表2-1-4)

図表2-1-4 過去3年間に行った賃金制度の見直し(複数回答)(企業調査:N=1,291)



また、過去3年間に賃金制度の見直しを行ったとする企業に、その理由をきいたところ（複数回答）、「従業員の就業意欲を高めるため」を挙げる割合が約6割（59.8%）と最も高く、次いで「これまでの賃金制度では従業員の貢献が賃金に反映されないから」（50.9%）、「従業員に自分の能力を高める意欲を持たせるため」（43.2%）などの順であった。（図表2-1-5）

図表2-1-5 賃金制度の見直しを行った理由（複数回答）（企業調査.N=717）

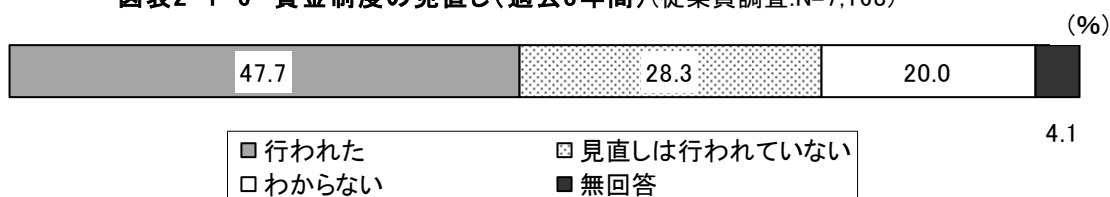


(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

② 従業員調査

従業員調査で、過去3年間に現在の勤務先で賃金制度の見直しがあったかどうかをきいたところ、行われたとする割合は約5割（47.7%）、「見直しは行われていない」とする割合は約3割（28.3%）であった。（図表2-1-6）

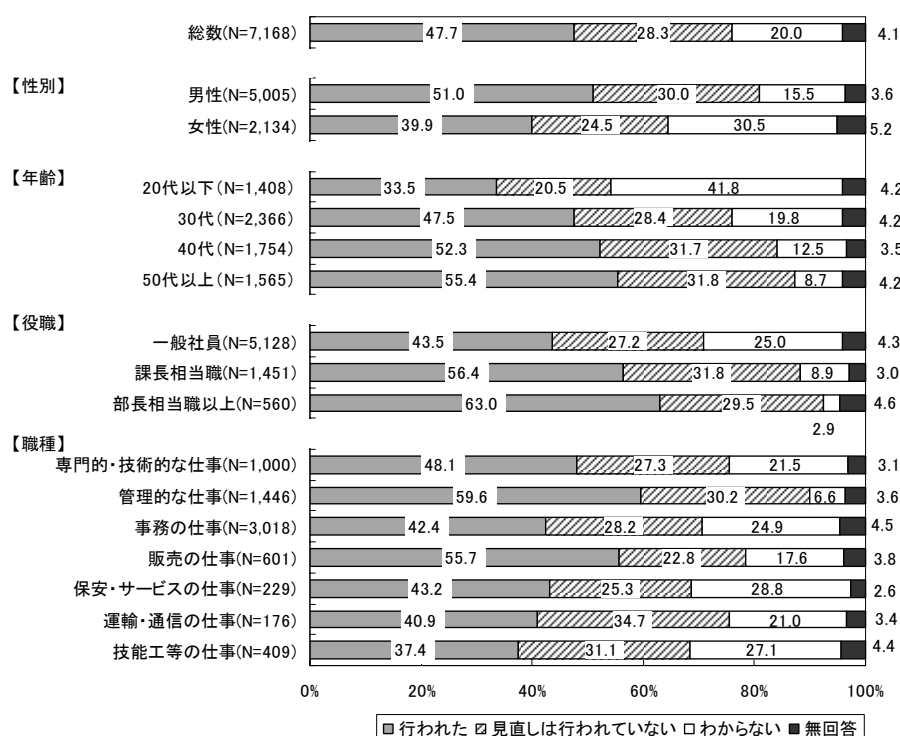
図表2-1-6 賃金制度の見直し（過去3年間）（従業員調査.N=7,168）



(注) 「行われた」は、「職務・職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した割合。

賃金制度の見直しが行われた割合を性別にみると、女性より男性で高く（51.0%）、年齢別にみると、50代以上で最も高く（55.4%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く（63.0%）、職種別にみると、管理的な仕事で最も高く（59.6%）、次いで販売の仕事（55.7%）などの順であった。（図表 2-1-7）

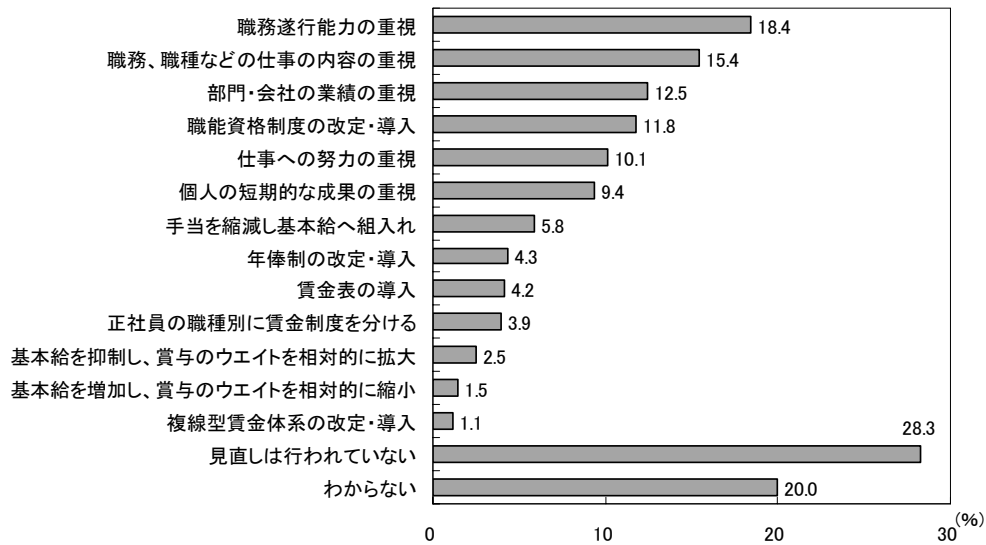
図表2-1-7 賃金制度の見直し(過去3年間)(従業員調査)



(注) 1) 「行われた」は、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した割合。
 2) 総数には、性、年齢、役職、職種が不明の者及びその他の職種の者を含む。以下同じ。

どのような賃金制度の見直しがあったかきいたところ（複数回答）、「見直しは行われていない」、「わからない」を除くと、「職務遂行能力の重視」を挙げる者の割合が約 2 割（18.4%）と最も高く、次いで「職務、職種などの仕事の内容の重視」（15.4%）、「部門・会社の業績の重視」（12.5%）などの順であった。（図表 2-1-8）

図表2-1-8 過去3年間に行われた賃金制度の見直し(複数回答)(従業員調査.N=7,168)

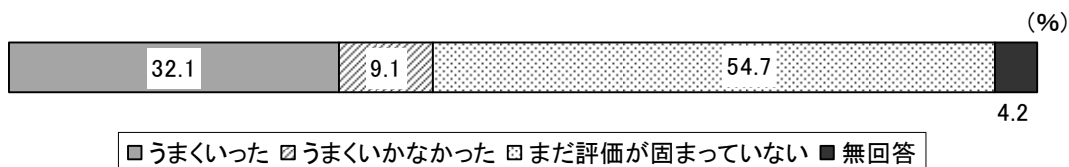


(2) 賃金制度の見直しに対する評価等 (企業調査)

① 賃金制度の見直しに対する評価

過去3年間に賃金制度の見直しを行ったとする企業に、賃金制度の見直しはうまくいったかどうかをきいたところ、「まだ評価が固まっていない」とする企業の割合が5割強(54.7%)と最も高いものの、「うまくいった」とする企業の割合(32.1%)が、「うまくいかなかった」とする企業の割合(9.1%)を上回る。(図表2-1-9)

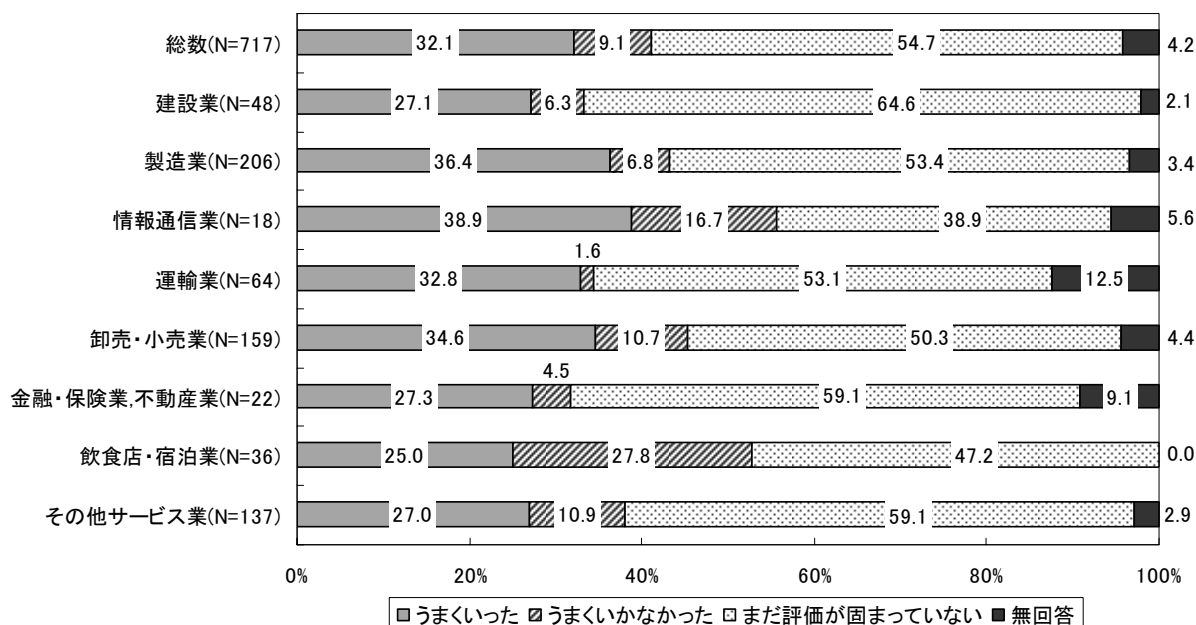
図表2-1-9 賃金制度の見直しに対する評価(企業調査.N=717)



(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

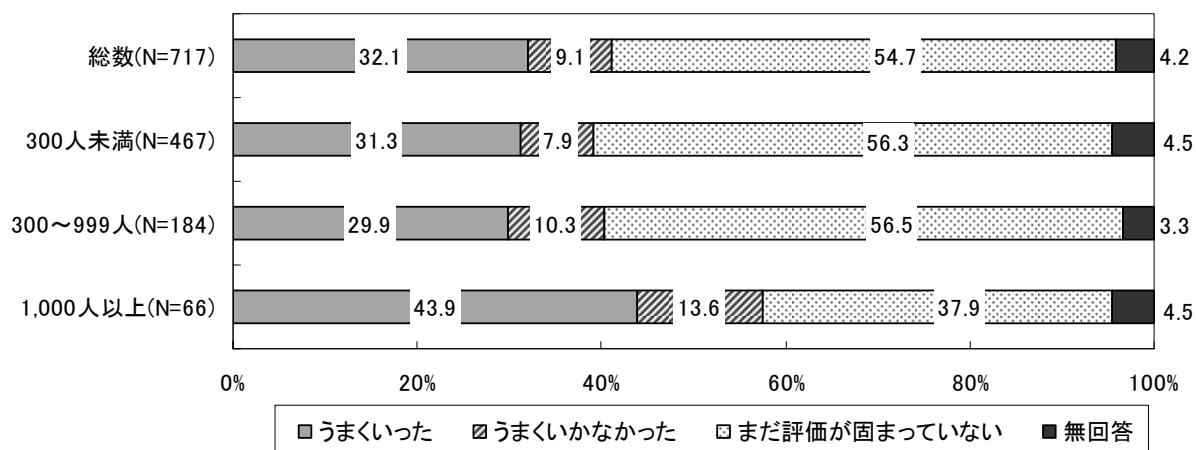
「うまくいった」とする割合を産業別にみると、平均より高い業種は、情報通信業(38.9%)、製造業(36.4%)、卸売・小売業(34.6%)、運輸業(32.8%)の順であった。従業員規模別にみると、「1,000人以上」で4割強(43.9%)と最も高い。(図表2-1-10、図表2-1-11)

図表2-1-10 産業別、賃金制度の見直しに対する評価（企業調査）



(注) 1) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。
 2) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

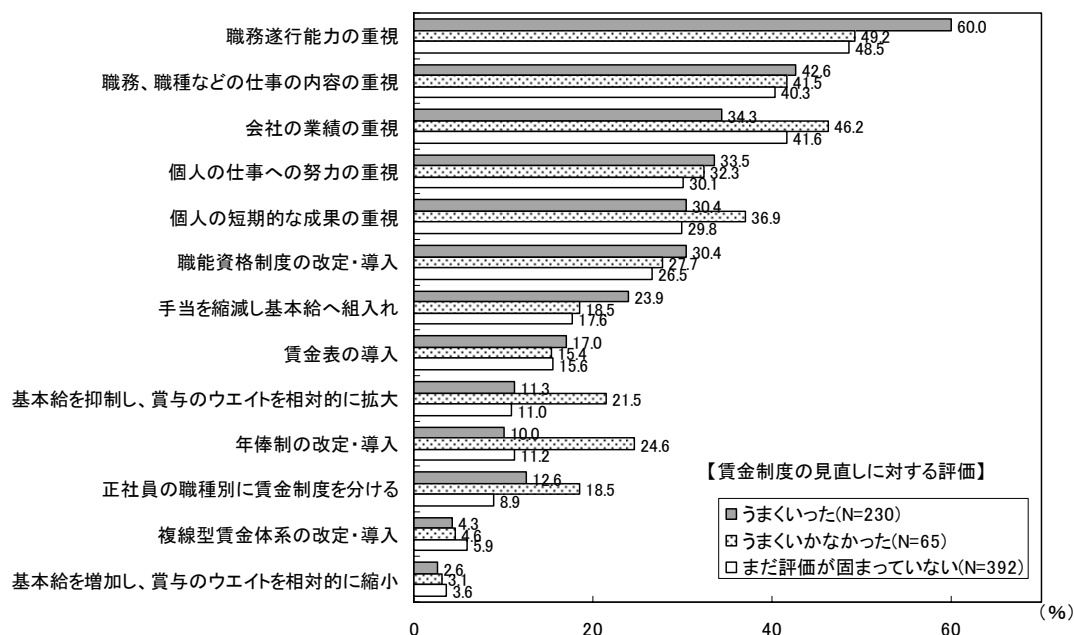
図表2-1-11 従業員規模別、賃金制度の見直しに対する評価（企業調査）



(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

なお、賃金制度の見直しに対する評価別に、どのような賃金制度の見直しを行ったかをみると(複数回答)、「うまくいかなかった」企業では、「うまくいった」、「まだ評価が固まっていない」企業と比べて、「会社の業績の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「年俸制の改定・導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」を挙げる割合が相対的に高い。(図表 2-1-12)

図表2-1-12 賃金制度の見直しに対する評価別、過去3年間に行った賃金制度の見直し
(複数回答)(企業調査)

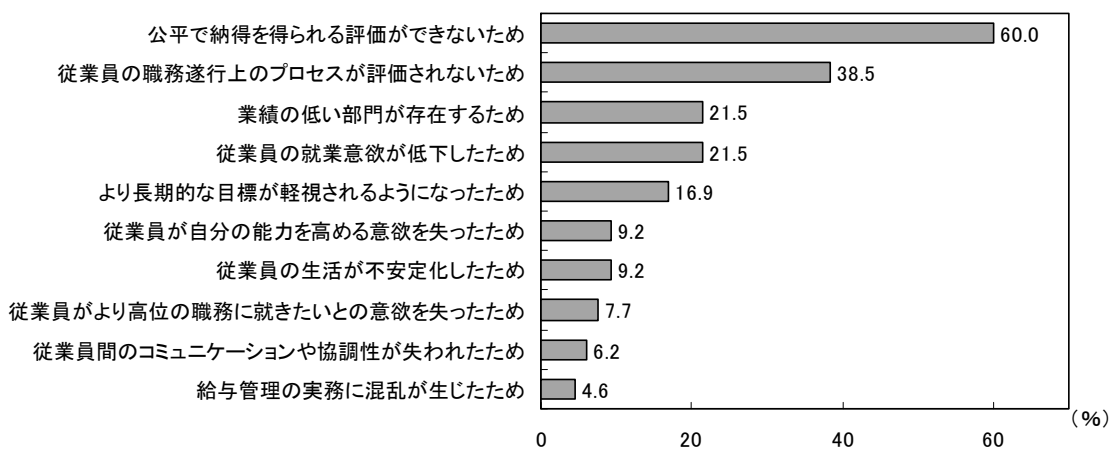


(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

② うまくいかなかった理由・今後の改善の方策

賃金制度の見直しがうまくいかなかったとする企業に、その理由をきいたところ(複数回答)、「公平で納得を得られる評価ができないため」を挙げる割合が6割(60.0%)と最も高く、次いで「従業員の職務遂行上のプロセスが評価されないため」(38.5%)などの順であった。(図表2-1-13)

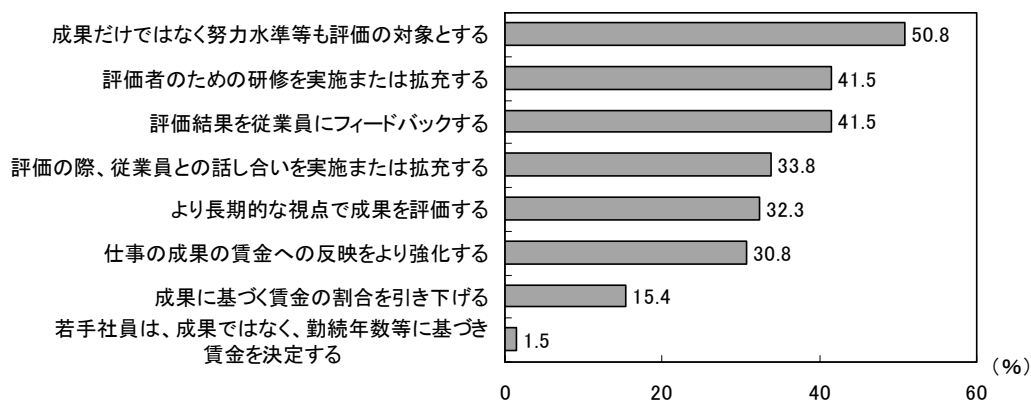
図表2-1-13 賃金制度の見直しがうまくいかなかった理由(複数回答)(企業調査:N=65)



(注) 賃金制度の見直し「うまくいかなかった」と回答した企業について集計。

また、賃金制度の見直しがうまくいかなかったとする企業に、今後の改善の方策をきいたところ（複数回答）、「成果だけではなく努力水準等も評価の対象とする」を挙げる割合が約5割（50.8%）と最も高く、次いで「評価者のための研修を実施または拡充する」、「評価結果を従業員にフィードバックする」（ともに41.5%）などであった。（図表 2-1-14）

図表2-1-14 今後の改善の方策（複数回答）（企業調査.N=65）



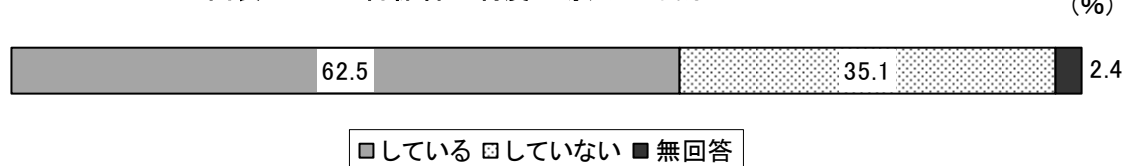
（注）賃金制度の見直し「うまくいかなかった」と回答した企業について集計。

2 目標管理制度の導入（企業調査・従業員調査）

(1) 企業調査

過去3年間に賃金制度の見直しを行ったとする企業に、目標管理制度を導入しているかきいたところ、「している」とする企業の割合が6割強（62.5%）、「していない」とする企業の割合が4割弱（35.1%）であった。（図表 2-2-1）

図表2-2-1 目標管理制度の導入（企業調査.N=717）

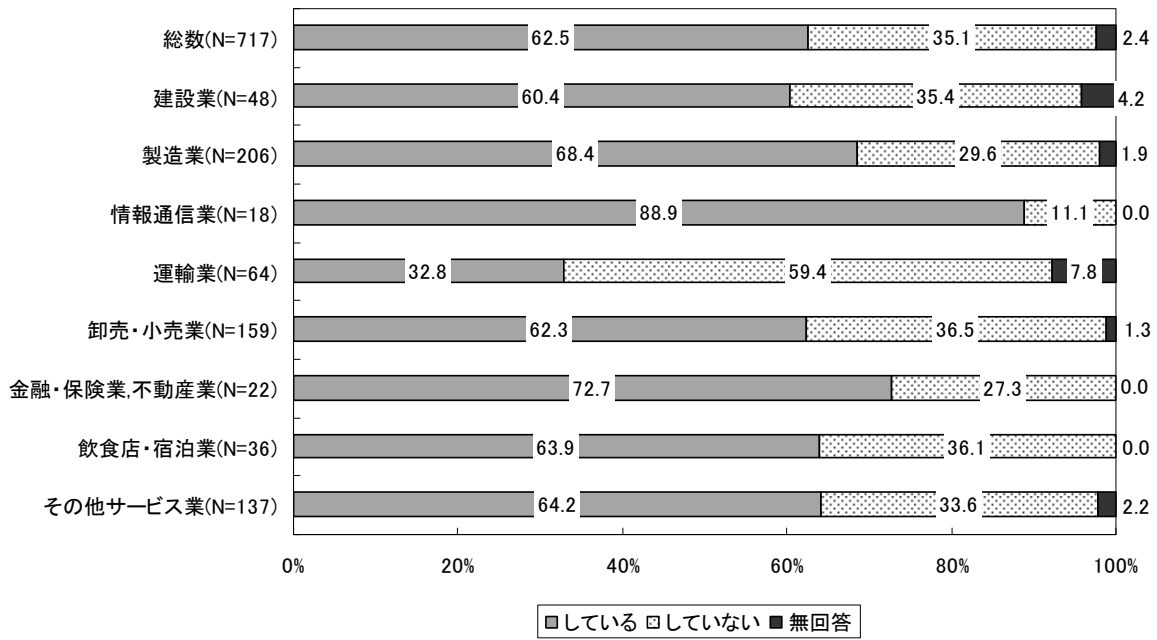


（注）過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

目標管理制度を導入している割合を産業別にみると、平均より高い業種は、情報通信業（88.9%）、金融・保険業、不動産業（72.7%）、製造業（68.4%）、その他サービス業（64.2%）、飲食店・宿泊業（63.9%）の順であった。従業員規模別にみると、規模が大きいほど導入している割合が高く（「1,000人以上」77.3%、「300～999人」66.8%、「300人未満」58.7%）、正社員比率別にみると、正社員の比率が高いほど導入している割合が高い（「80%以上」70.2%、「60～80%未満」67.5%、「40～60%未満」64.5%、「20～40%未満」55.6%、「20%未満」46.9%）¹。（図表 2-2-2、図表 2-2-3、図表 2-2-4）

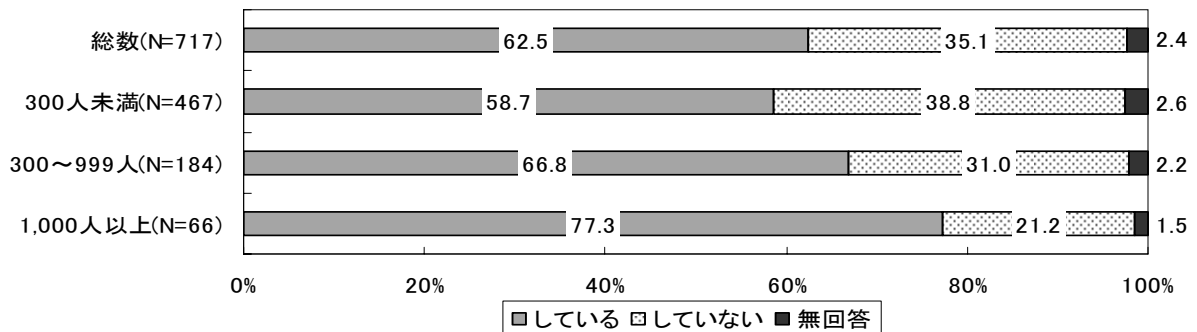
¹ 正社員比率は、非正社員及び外部人材を含めた全従業員数に占める正社員の割合をきいたもの。

図表2-2-2 産業別、目標管理制度の導入（企業調査）



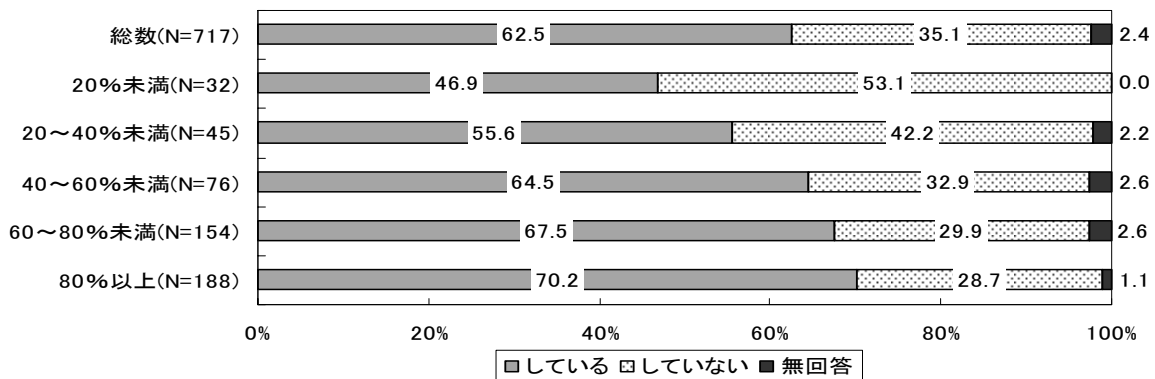
(注) 1) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。
 2) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

図表2-2-3 従業員規模別、目標管理制度の導入（企業調査）



(注) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。

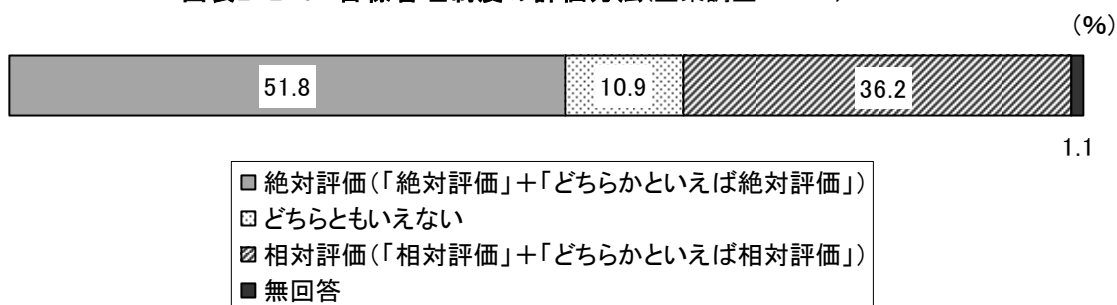
図表2-2-4 正社員比率別、目標管理制度の導入（企業調査）



(注) 1) 過去3年間に賃金制度の見直しを行った企業について集計。
 2) 正社員比率とは、非正社員及び外部人材を含めた全従業員数に占める正社員の割合をいう。
 3) 総数には、正社員比率が不明の企業を含む。

目標管理制度を導入している企業に、目標管理制度の評価は絶対評価、相対評価のいずれで行っているかきいたところ、絶対評価（「絶対評価」＋「どちらかといえば絶対評価」）とする企業の割合が約 5 割（51.8%）で、相対評価（「相対評価」＋「どちらかといえば相対評価」）とする企業の割合（36.2%）を上回る。（図表 2-2-5）

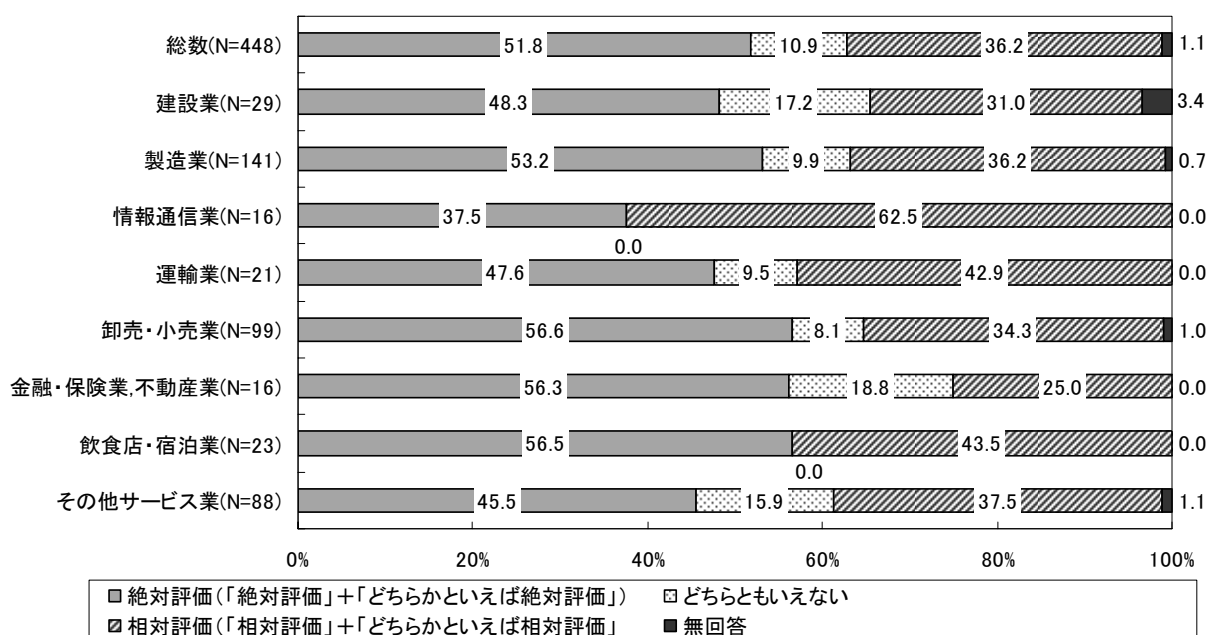
図表2-2-5 目標管理制度の評価方法(企業調査.N=448)



注) 目標管理制度を「導入している」と回答した企業について集計。

相対評価（「相対評価」＋「どちらかといえば相対評価」）の割合を産業別にみると、平均より高い業種は、情報通信業（62.5%）、飲食店・宿泊業（43.5%）、運輸業（42.9%）、その他サービス業（37.5%）の順であった。従業員規模別にみると、規模が小さいほど相対評価（「相対評価」＋「どちらかといえば相対評価」）の割合が高い（「300人未満」38.7%、「300～999人」33.3%、「1,000人以上」29.4%）。（図表 2-2-6、図表 2-2-7）

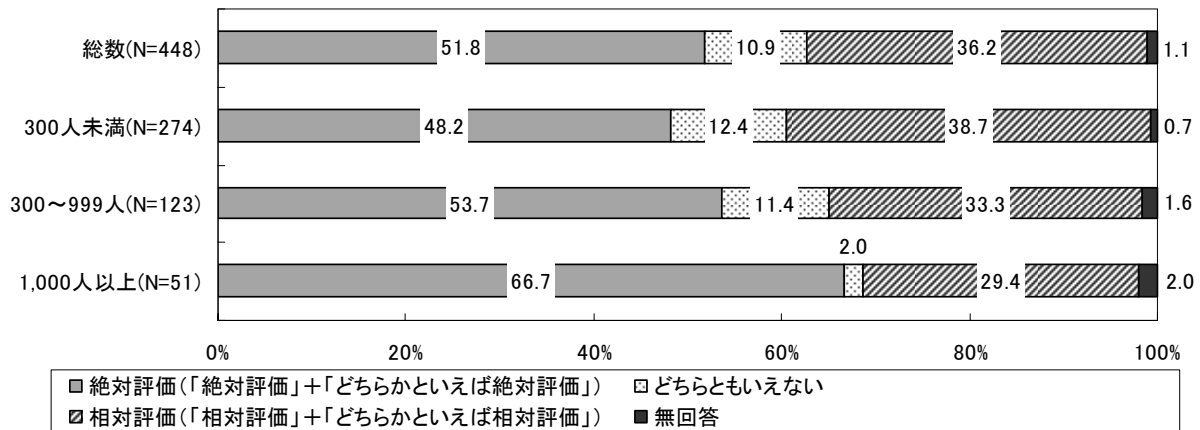
図表2-2-6 産業別、目標管理制度の評価方法(企業調査)



(注) 1) 目標管理制度を「導入している」と回答した企業について集計。

2) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

図表2-2-7 従業員規模別、目標管理制度の評価方法(企業調査)

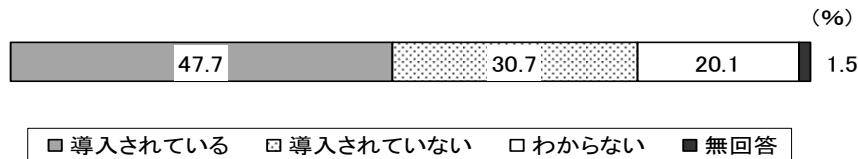


(注) 目標管理制度を「導入している」と回答した企業について集計。

(2) 従業員調査

従業員調査で、現在の勤務先で目標管理制度が導入されているかきいたところ、「導入されている」とする者の割合が約5割(47.7%)、「導入されていない」とする者の割合が約3割(30.7%)であった。(図表2-2-8)

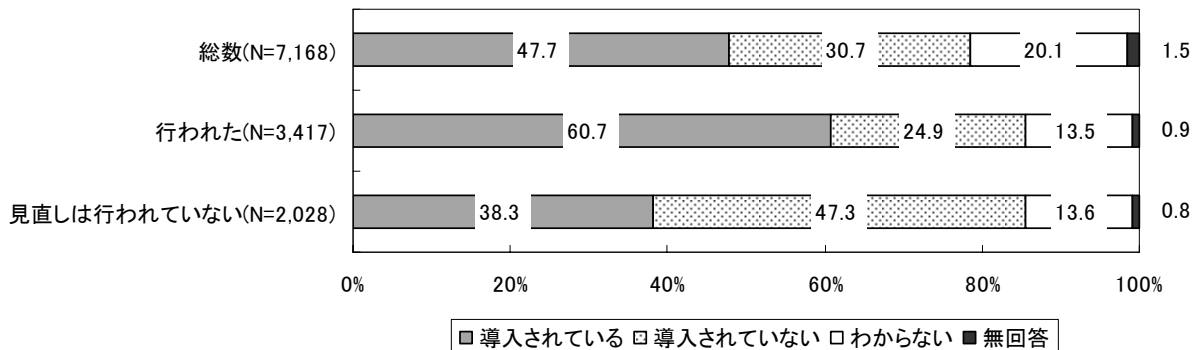
図表2-2-8 目標管理制度の導入(従業員調査.N=7,168)



目標管理制度が導入されている割合を、賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しが行われたとする者で約6割(60.7%)、「見直しは行われていない」とする者では約4割(38.3%)であった。(図表2-2-9)

図表2-2-9 賃金制度の見直しの有無別、目標管理制度の導入(従業員調査)

【賃金制度の見直し】

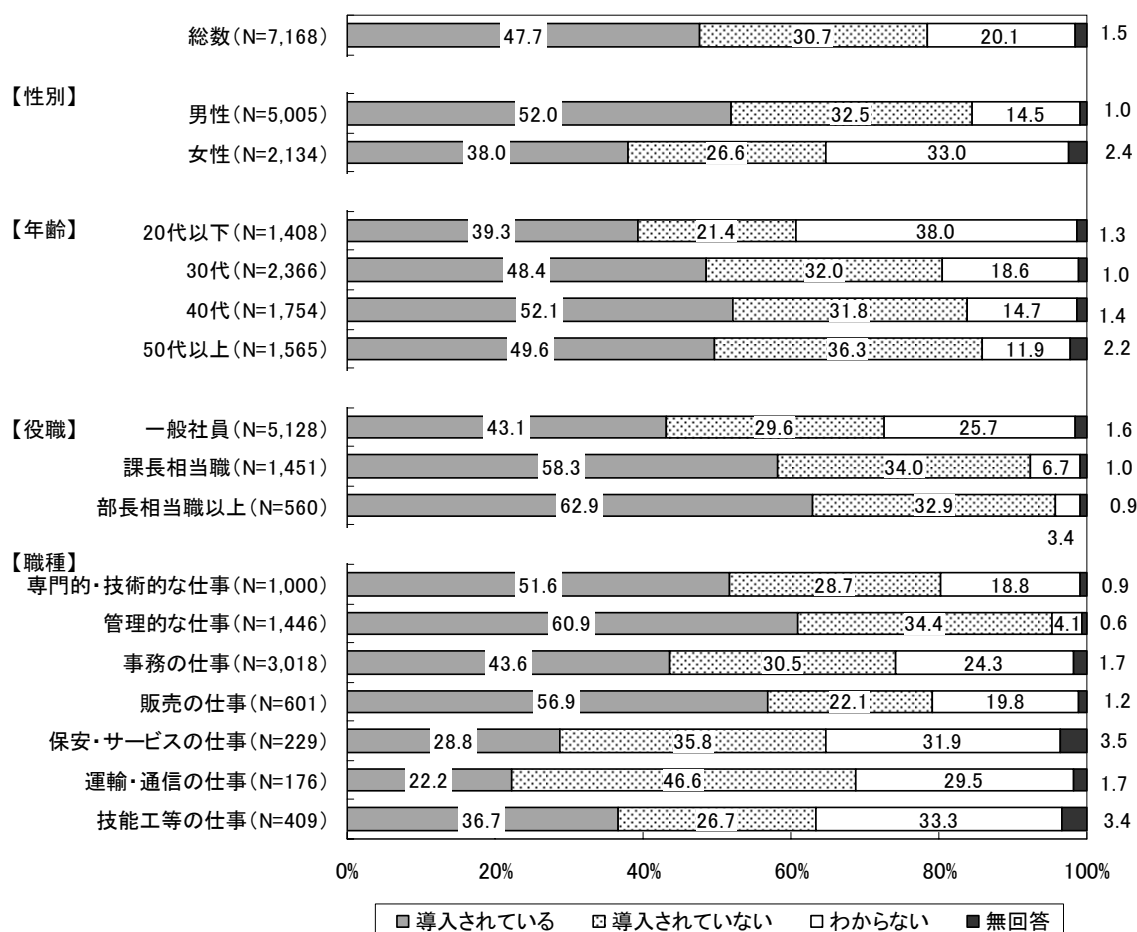


(注) 1) 「行われた」では、過去3年間に賃金制度の見直しがあったかとの設問に対して、「職務・職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した者について集計。

2) 総数には「わからない」、無回答を含む。以下同じ。

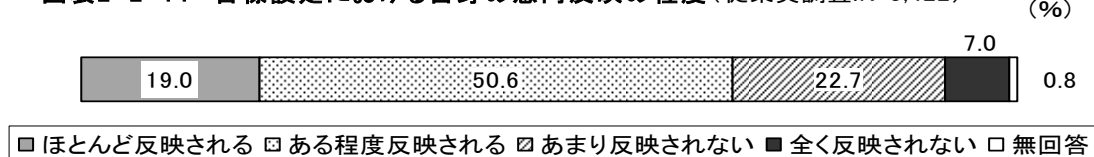
また、これを性別にみると、女性より男性で高く（52.0%）、年齢別にみると、40代で最も高く（52.1%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く（62.9%）、職種別にみると、管理的な仕事で最も高く（60.9%）、次いで販売の仕事（56.9%）などの順であった。（図表2-2-10）

図表2-2-10 目標管理制度の導入(従業員調査)



目標管理制度が導入されているとする者に、目標が設定される際に自身の意向が反映されるかきいたところ、「ある程度反映される」とする者の割合が約 5 割（50.6%）で最も高く、次いで「あまり反映されない」（22.7%）、「ほとんど反映される」（19.0%）、「全く反映されない」（7.0%）の順であった。（図表2-2-11）

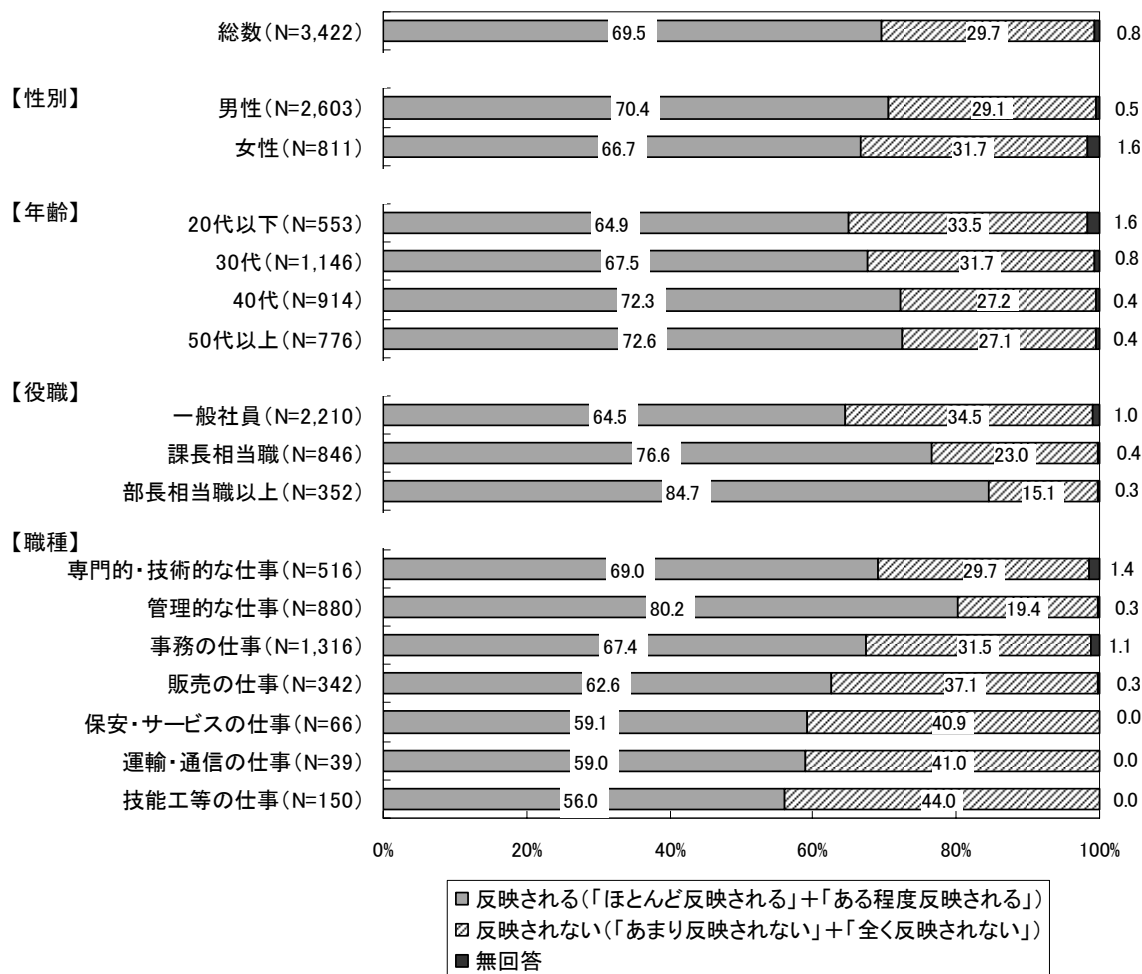
図表2-2-11 目標設定における自身の意向反映の程度(従業員調査.N=3,422)



(注) 目標管理制度が「導入されている」と回答した者について集計。

目標が設定される際に自身の意向が反映される（「ほとんど反映される」＋「ある程度反映される」）とする割合を性別にみると、女性より男性で高く（70.4%）、年齢別にみると、50代以上で最も高く（72.6%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く（84.7%）、職種別にみると、管理的な仕事で最も高く（80.2%）、次いで専門的・技術的な仕事（69.0%）、事務の仕事（67.4%）などの順であった。（図表 2-2-12）

図表2-2-12 目標設定における自身の意向の反映（従業員調査）



（注）目標管理制度が「導入されている」と回答した者について集計。

3 賃金の決定方法（企業調査・従業員調査）

(1) 基本給の決定要素

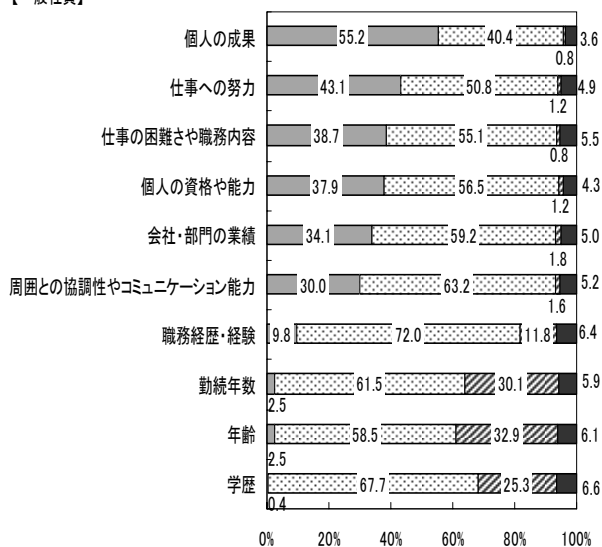
① 企業調査

企業調査で、賃金（基本給）を決定する場合に、賃金の決定要素（個人の成果、会社・部門の業績、個人の資格や能力、仕事への努力、仕事の困難さや職務内容、勤続年数、年齢、職務経歴・経験、周囲との協調性やコミュニケーション能力、学歴）について、3年前と比べて重視するようになったかきいたところ、一般社員については、「以前より重視する」とす

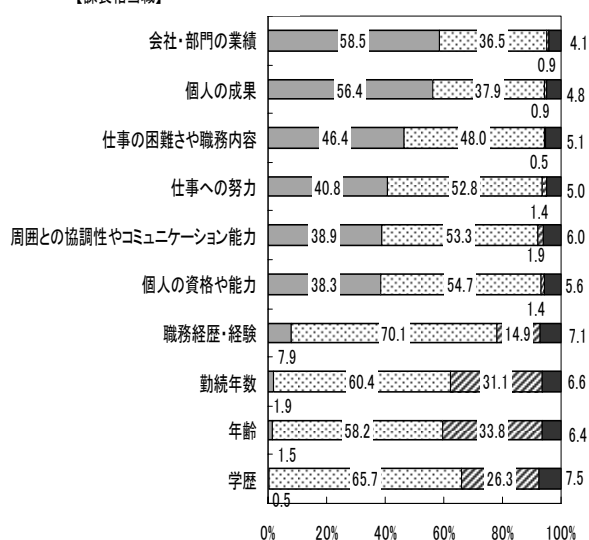
る割合は「個人の成果」で6割弱（55.2%）と最も高く、次いで「仕事への努力」（43.1%）、
「仕事の困難さや職務内容」（38.7%）などの順であった。一方、課長相当職及び部長相当職
以上については、「以前より重視する」とする割合は「会社・部門の業績」で6割程度（課
長相当職 58.5%、部長相当職以上 67.1%）と最も高く、次いで「個人の成果」（同 56.4%、
同 50.0%）、「仕事の困難さや職務内容」（同 46.4%、同 43.3%）などの順であった。（図表
2-3-1）

図表2-3-1 3年前と比べて、賃金(基本給)決定の際に重視する要素
(企業調査.N=1,291)

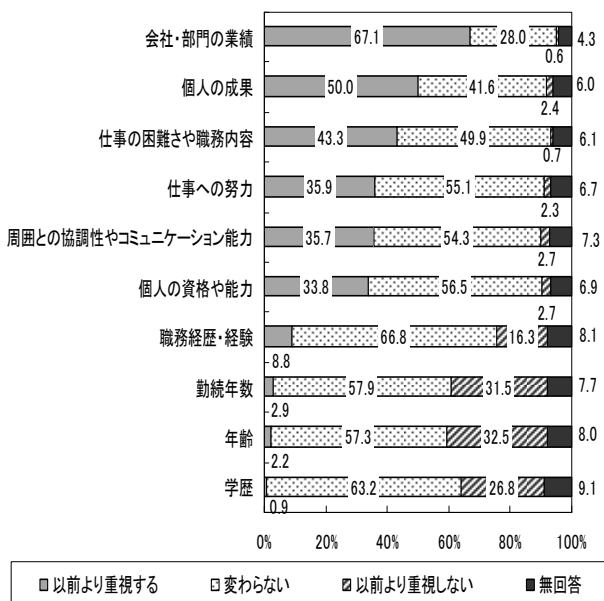
【一般社員】



【課長相当職】



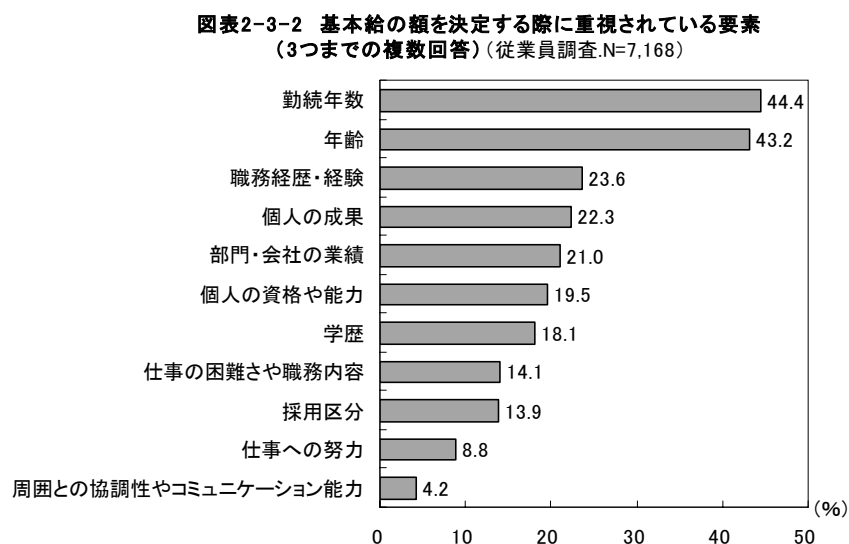
【部長相当職以上】



以前より重視する
 変わらない
 以前より重視しない
 無回答

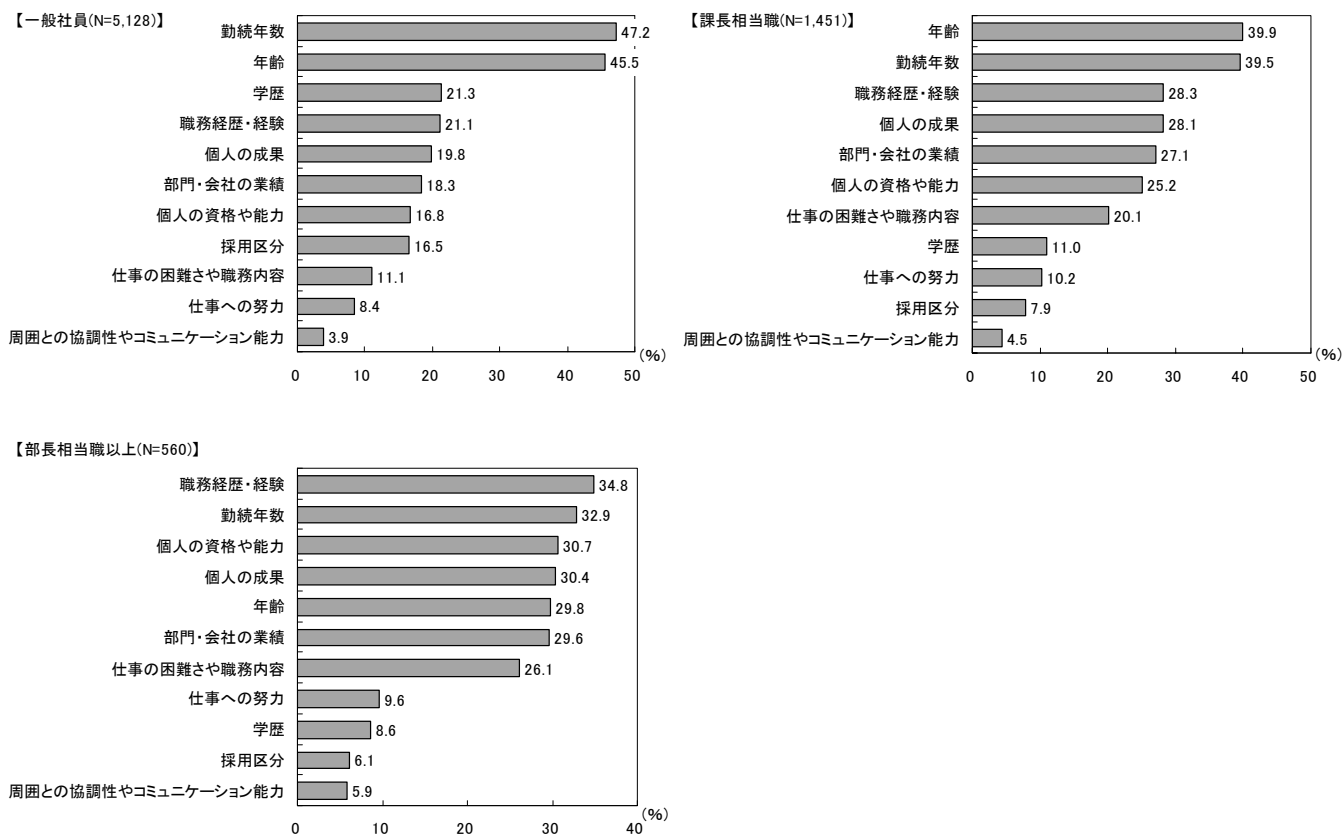
② 従業員調査

従業員調査で、賃金のうち、基本給の額は、実際にはどのような要素が重視されて決まっていると感じているかきいたところ（3 つまでの複数回答）、「勤続年数」を挙げる者の割合が 4 割強（44.4%）と最も高く、次いで「年齢」（43.2%）、「職務経歴・経験」（23.6%）などの順であった。（図表 2-3-2）



これを役職別にみると、一般社員では、「勤続年数」を挙げる者の割合が 5 割弱（47.2%）と最も高く、次いで「年齢」（45.5%）、「学歴」（21.3%）、「職務経歴・経験」（21.1%）などの順、課長相当職では、「年齢」を挙げる者の割合が約 4 割（39.9%）と最も高く、次いで「勤続年数」（39.5%）、「職務経歴・経験」（28.3%）、「個人の成果」（28.1%）などの順、部長相当職以上では、「職務経歴・経験」を挙げる者の割合が 3 割強（34.8%）と最も高く、次いで「勤続年数」（32.9%）、「個人の資格や能力」（30.7%）、「個人の成果」（30.4%）などの順であった。（図表 2-3-3）

図表2-3-3 役職別、基本給の額を決定する際に重視されている要素(3つまでの複数回答)(従業員調査)



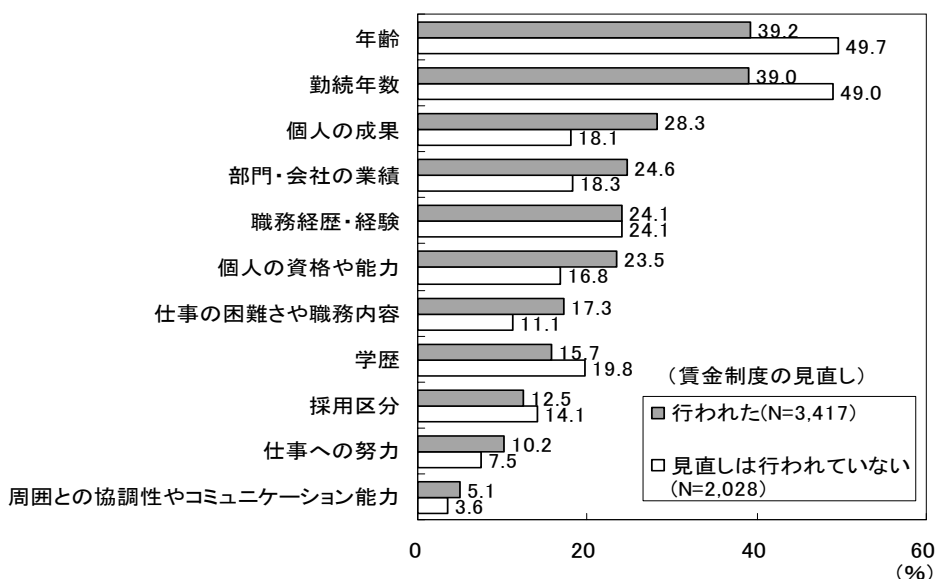
また、これを賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しが行われたとする者では、「年齢」を挙げる者の割合が約4割(39.2%)と最も高く、次いで「勤続年数」(39.0%)、「個人の成果」(28.3%)、「部門・会社の業績」(24.6%)などの順であり、「見直しは行われていない」とする者では、「年齢」を挙げる者の割合が約5割(49.7%)と最も高く、次いで「勤続年数」(49.0%)、「職務経歴・経験」(24.1%)、「学歴」(19.8%)などの順であった。

さらに、見直しが行われたとする者が挙げる割合が、「見直しは行われていない」とする者より高くなっている項目をみると、「個人の成果」、「個人の資格や能力」、「部門・会社の業績」、「仕事の困難さや職務内容」などとなっている。(図表2-3-4)

同様に、これを目標管理制度の導入の有無別にみると、目標管理制度が「導入されている」とする者では、「年齢」を挙げる者の割合が約4割(40.5%)と最も高く、次いで「勤続年数」(39.6%)、「個人の成果」(29.4%)、「部門・会社の業績」(24.5%)などの順であり、「導入されていない」とする者では、「勤続年数」を挙げる者の割合が約5割(49.4%)と最も高く、次いで「年齢」(47.4%)、「職務経歴・経験」(26.4%)、「学歴」(18.5%)などの順であった。

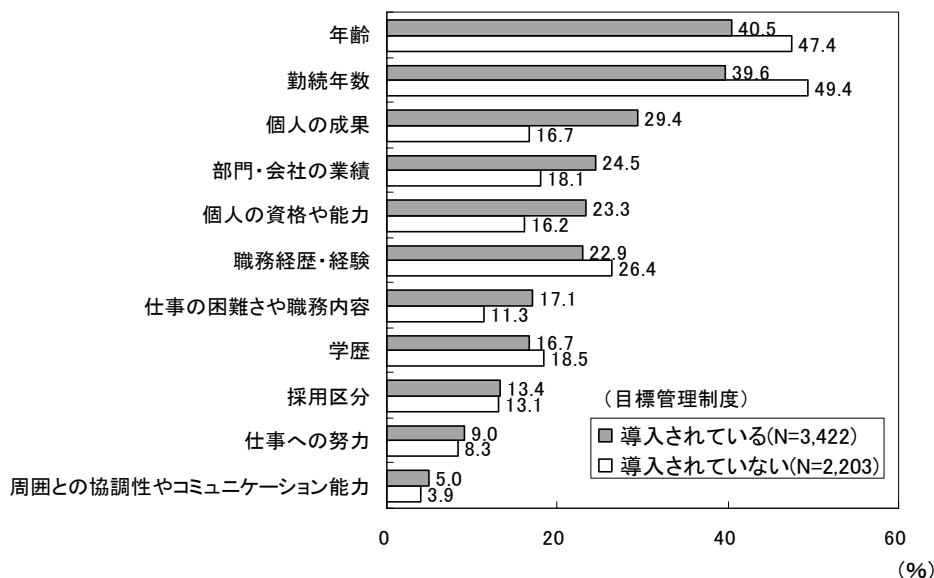
さらに、目標管理制度が「導入されている」とする者が挙げる割合が、「導入されていない」とする者より高くなっている項目をみると、「個人の成果」、「個人の資格や能力」、「部門・会社の業績」、「仕事の困難さや職務内容」などとなっている。(図表2-3-5)

図表2-3-4 賃金制度の見直しの有無別、基本給の額を決定する際に重視されている要素(3つまでの複数回答)(従業員調査)



(注)「行われた」では、過去3年間に賃金制度の見直しがあったかとの設問に対して、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した者について集計。

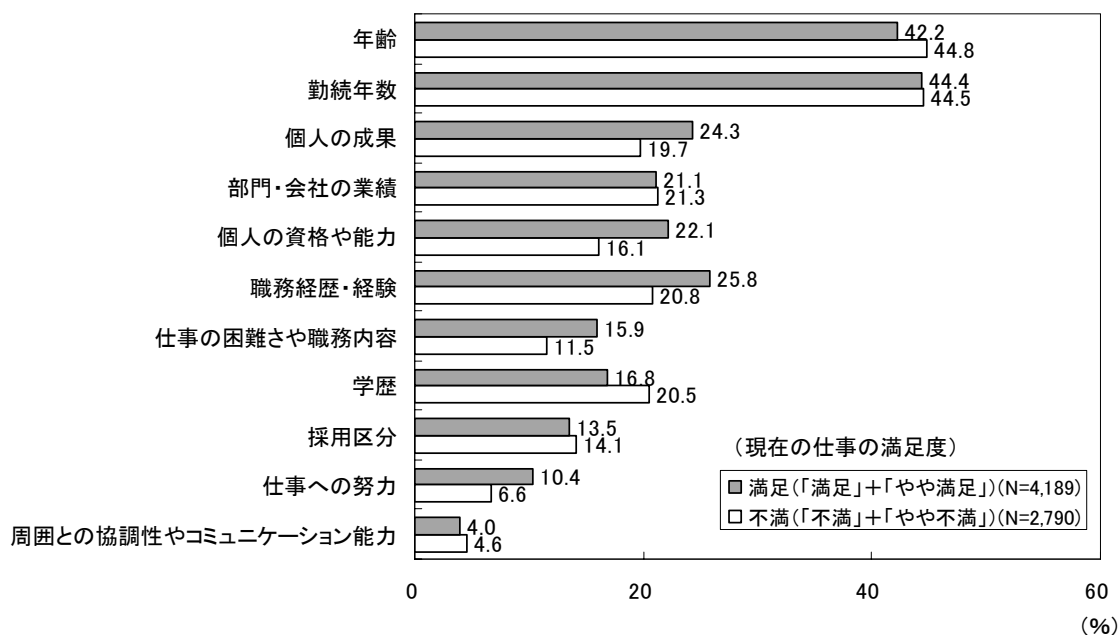
図表2-3-5 目標管理制度の導入の有無別、基本給の額を決定する際に重視されている要素(3つまでの複数回答)(従業員調査)



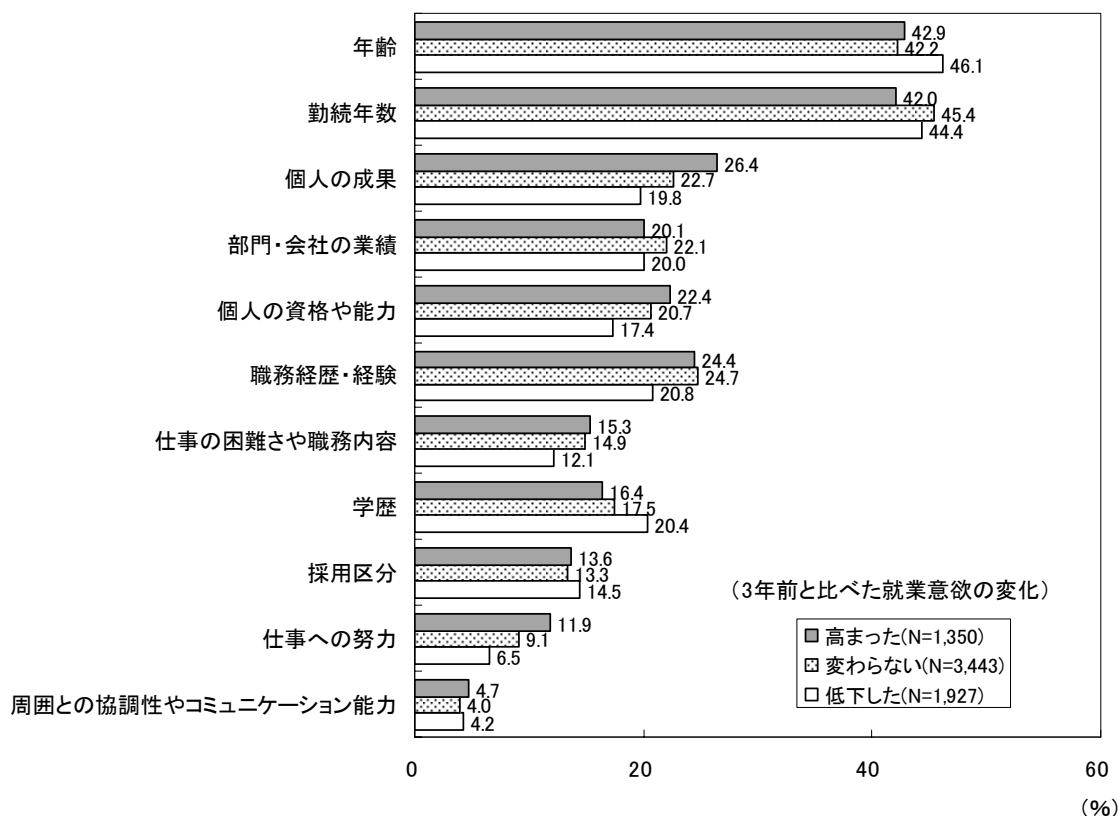
なお、これを現在の仕事への満足度別にみると、現在の仕事に満足(「満足」+「やや満足」とする者では、不満(「不満」+「やや不満」とする者に比べて、「個人の成果」、「個人の資格や能力」、「職務経歴・経験」、「仕事の困難さや職務内容」、「仕事への努力」を挙げる割合が高い。(図表2-3-6)

また、これを（3年前と比べた）就業意欲の変化別にみると、働く意欲が「高まった」とする者では、「変わらない」、「低下した」とする者に比べて、「個人の成果」、「個人の資格や能力」、「仕事の困難さや職務内容」、「仕事への努力」を挙げる割合が高い。（図表 2-3-7）

図表2-3-6 現在の仕事の満足度別、基本給の額を決定する際に重視されている要素
（3つまでの複数回答）（従業員調査）



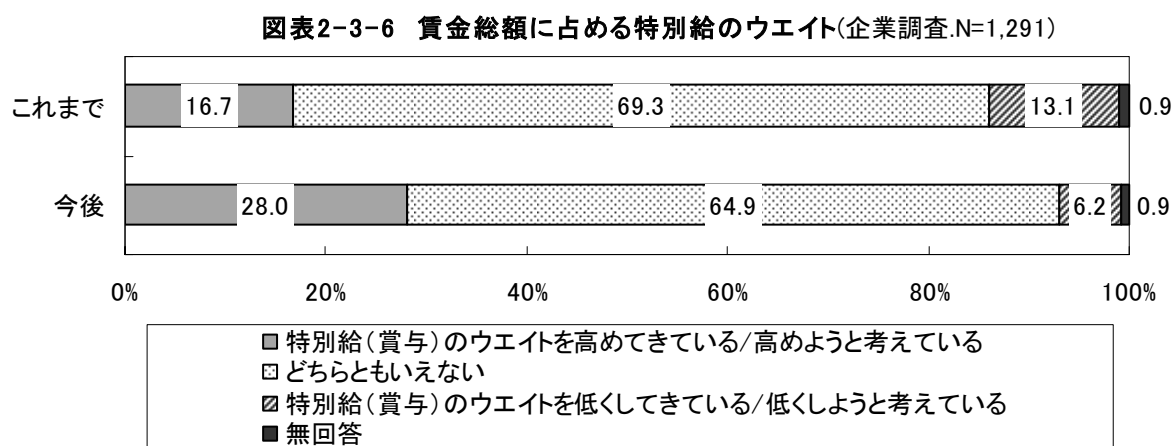
図表2-3-7 就業意欲の変化別、基本給の額を決定する際に重視されている要素
（3つまでの複数回答）（従業員調査）



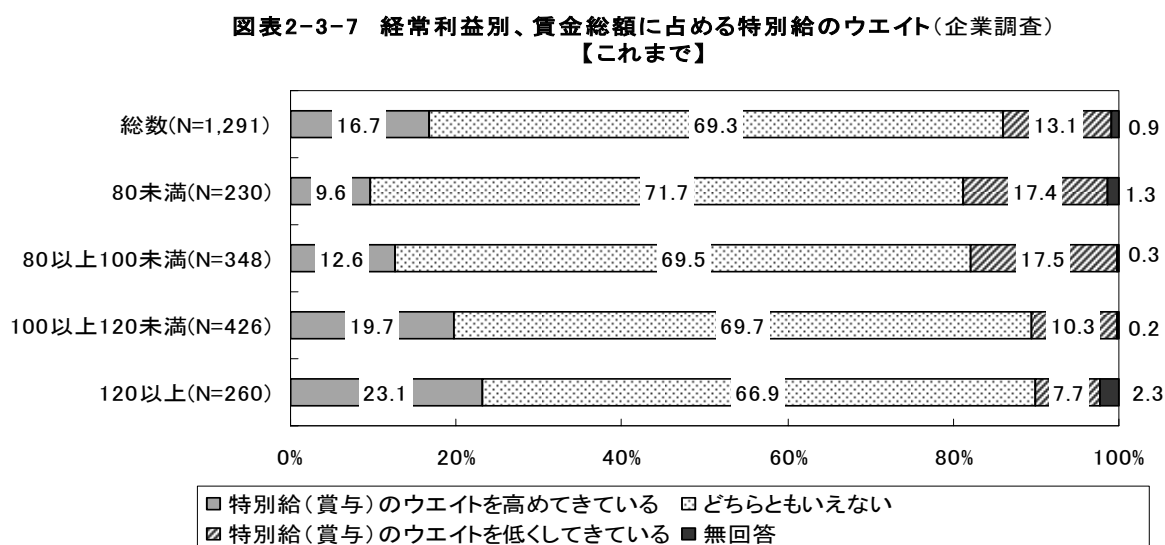
(2) 特別給のウエイト及び決定方法

① 企業調査

企業調査で、賃金総額に占める特別給（賞与）のウエイトについてきいたところ、これまでについては、「特別給（賞与）のウエイトを高めてきている」が2割弱（16.7%）、「どちらともいえない」が約7割（69.3%）、「特別給（賞与）のウエイトを低くしてきている」が1割強（13.1%）であり、今後については、「特別給（賞与）のウエイトを高めようと考えている」が約3割（28.0%）、「どちらともいえない」が6割強（64.9%）、「特別給（賞与）のウエイトを低くしようと考えている」が1割弱（6.2%）であった。（図表2-3-6）

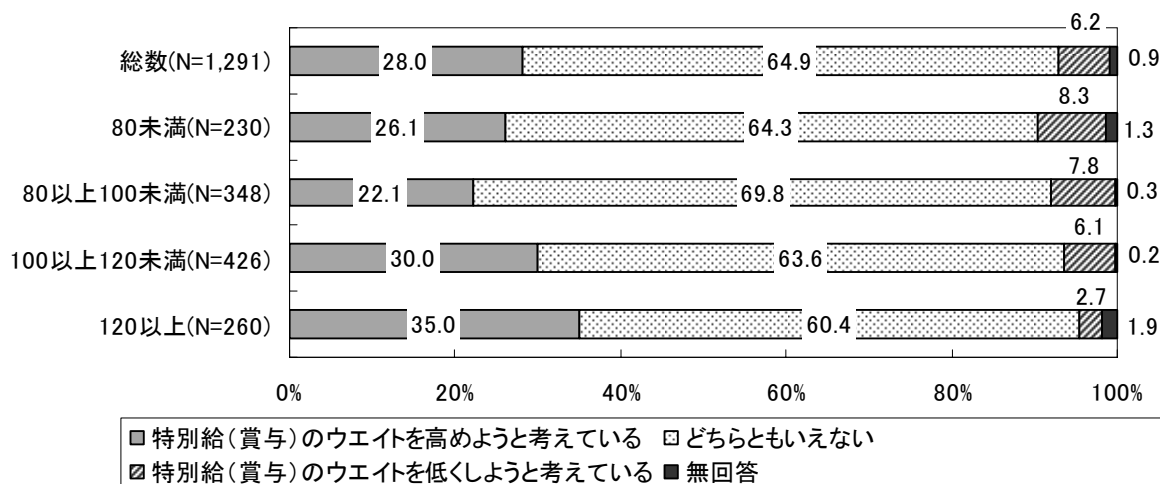


これまでについて、経常利益別にみると、経常利益が増加している企業ほど「特別給（賞与）のウエイトを高めてきている」とする割合が高い（「80未満」9.6%、「80以上110未満」12.6%、「100以上120未満」19.7%、「120以上」23.1%）。（図表2-3-7）



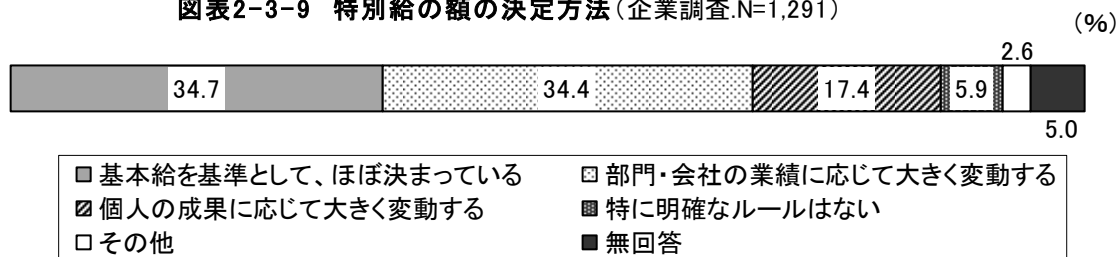
今後について、経常利益別にみると、経常利益が「120 以上」の企業で「特別給（賞与）のウェイトを高めようと考えている」とする割合が 4 割弱（35.0%）と最も高い。（図表 2-3-8）

図表2-3-8 経常利益別、賞金総額に占める特別給のウェイト(企業調査)
【今後】



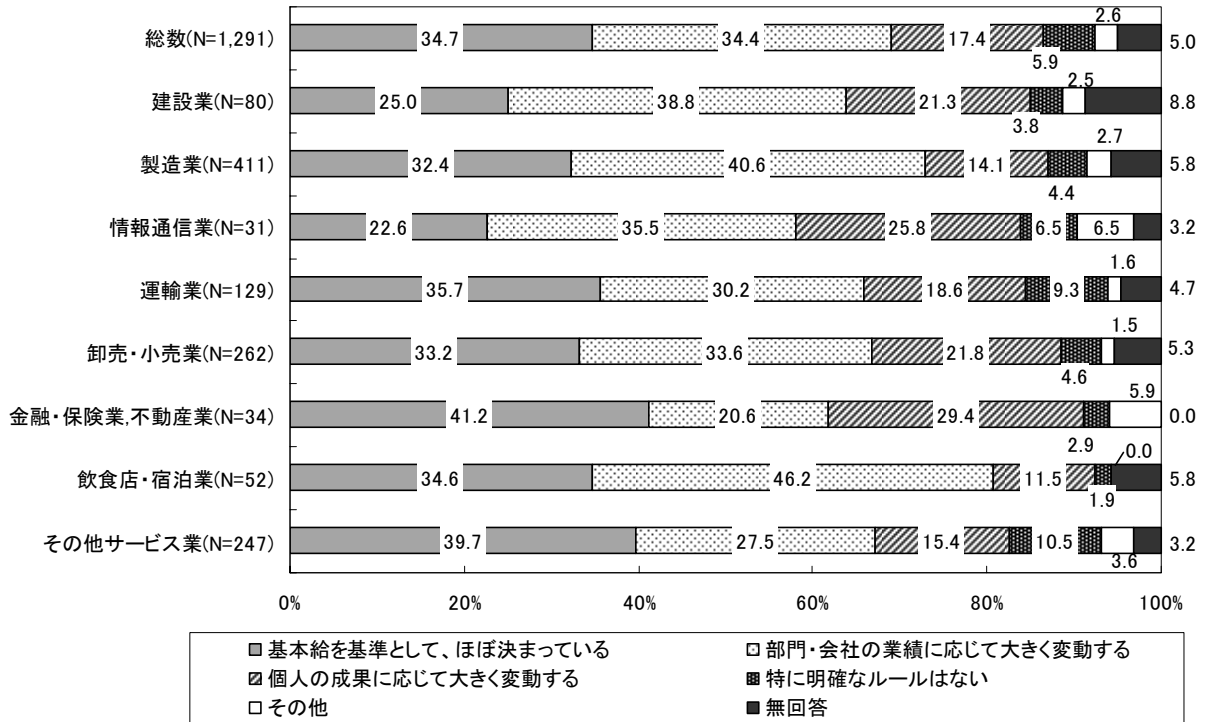
また、特別給の額は実際にはどのように決まっているかきいたところ、「基本給を基準として、ほぼ決まっている」とする企業の割合が 3 割強（34.7%）と最も高く、次いで「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」が 3 割強（34.4%）、「個人の成果に応じて大きく変動する」が 2 割弱（17.4%）などの順であった。（図表 2-3-9）

図表2-3-9 特別給の額の決定方法(企業調査.N=1,291)



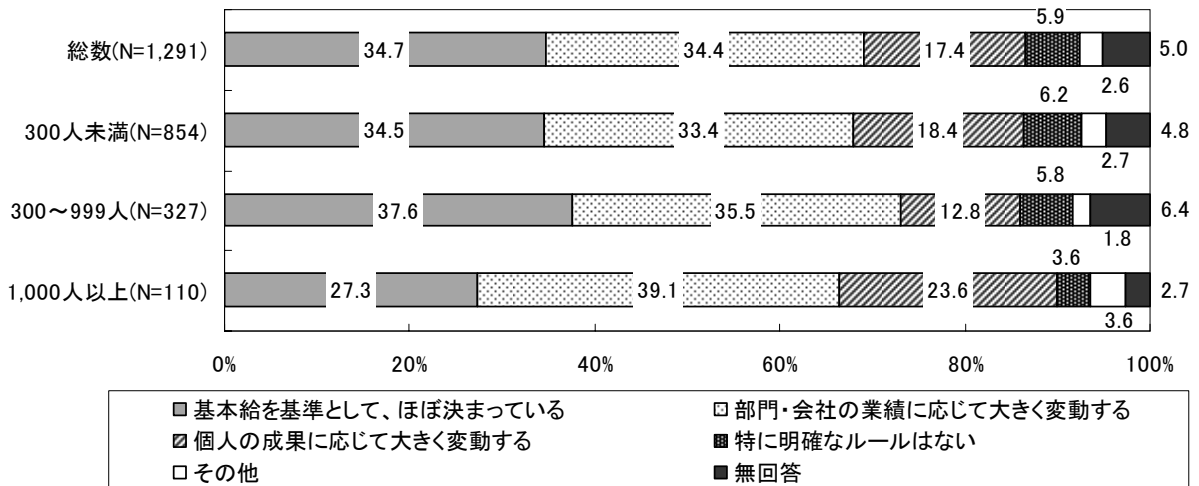
「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」とする割合を産業別にみると、平均より高い業種は、飲食店・宿泊業（46.2%）、製造業（40.6%）、建設業（38.8%）、情報通信業（35.5%）の順であり、従業員規模別にみると、「1,000 人以上」で約 4 割（39.1%）と最も高い。また、「個人の成果に応じて大きく変動する」とする割合を産業別にみると、金融・保険、不動産業で約 3 割（29.4%）と最も高く、次いで情報通信業（25.8%）、卸売・小売業（21.8%）、建設業（21.3%）、運輸業（18.6%）の順であり、従業員規模別にみると、「1,000 人以上」で 2 割強（23.6%）と最も高い。（図表 2-3-10、図表 2-3-11）

図表2-3-10 産業別、特別給の額の決定方法（企業調査）



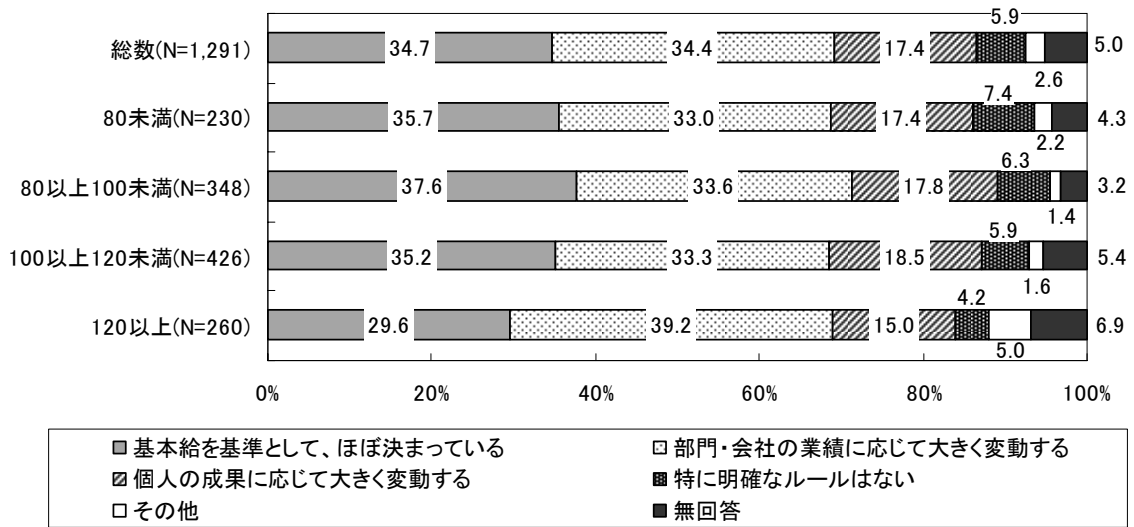
(注) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

図表2-3-11 従業員規模別、特別給の額の決定方法（企業調査）



「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」とする割合を経常利益別にみると、経常利益が「120以上」の企業で約4割（39.2%）と最も高い。また「個人の成果に応じて大きく変動する」とする割合を経常利益別にみると、「100以上120未満」の企業で約2割（18.5%）と最も高い。（図表2-3-12）

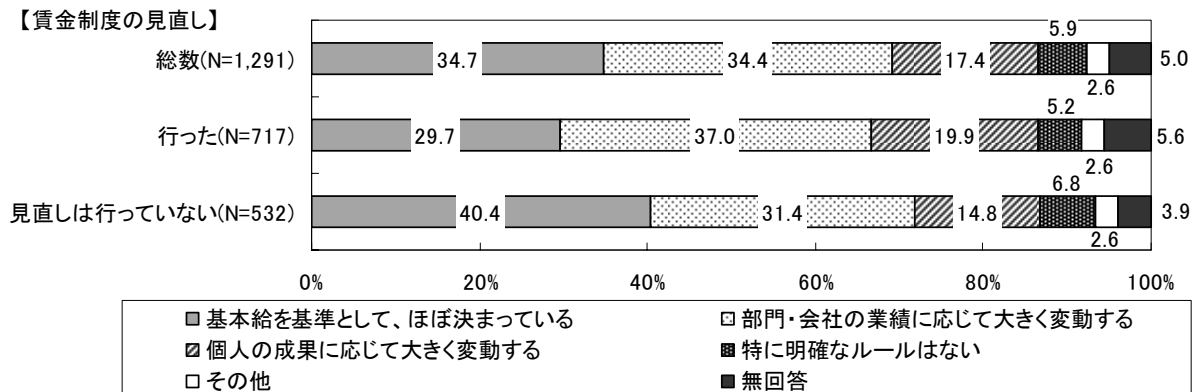
図表2-3-12 経常利益別、特別給の額の決定方法（企業調査）



さらに、「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」とする割合を、賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しを行った企業で4割弱（37.0%）、「見直しは行っていない」とする企業で約3割（31.4%）であった。

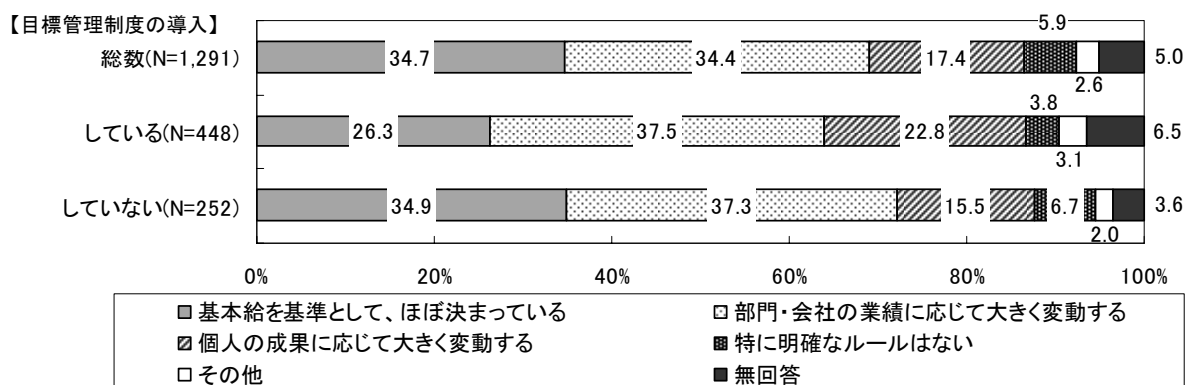
同様に、「個人の成果に応じて大きく変動する」とする割合を、賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しを行った企業で約2割（19.9%）、「見直しは行っていない」とする企業で1割強（14.8%）であり、目標管理制度の導入の有無別にみると、導入を「している」とする企業で2割強（22.8%）、「していない」とする企業で2割弱（15.5%）であった。（図表2-3-13、図表2-3-14）

図表2-3-13 賃金制度の見直しの有無別、特別給の額の決定方法（企業調査）



（注）「行った」は、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「個人の仕事への努力の重視」、「会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかを「行った」旨回答した割合。

図表2-3-14 目標管理制度の導入の有無別、特別給の額の決定方法（企業調査）

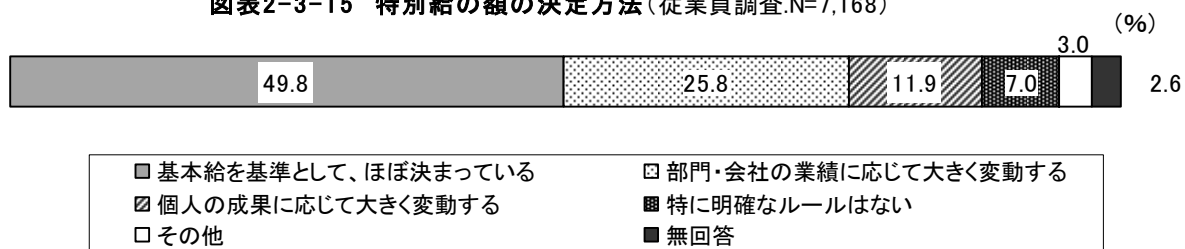


(注) 総数には無回答を含む。

② 従業員調査

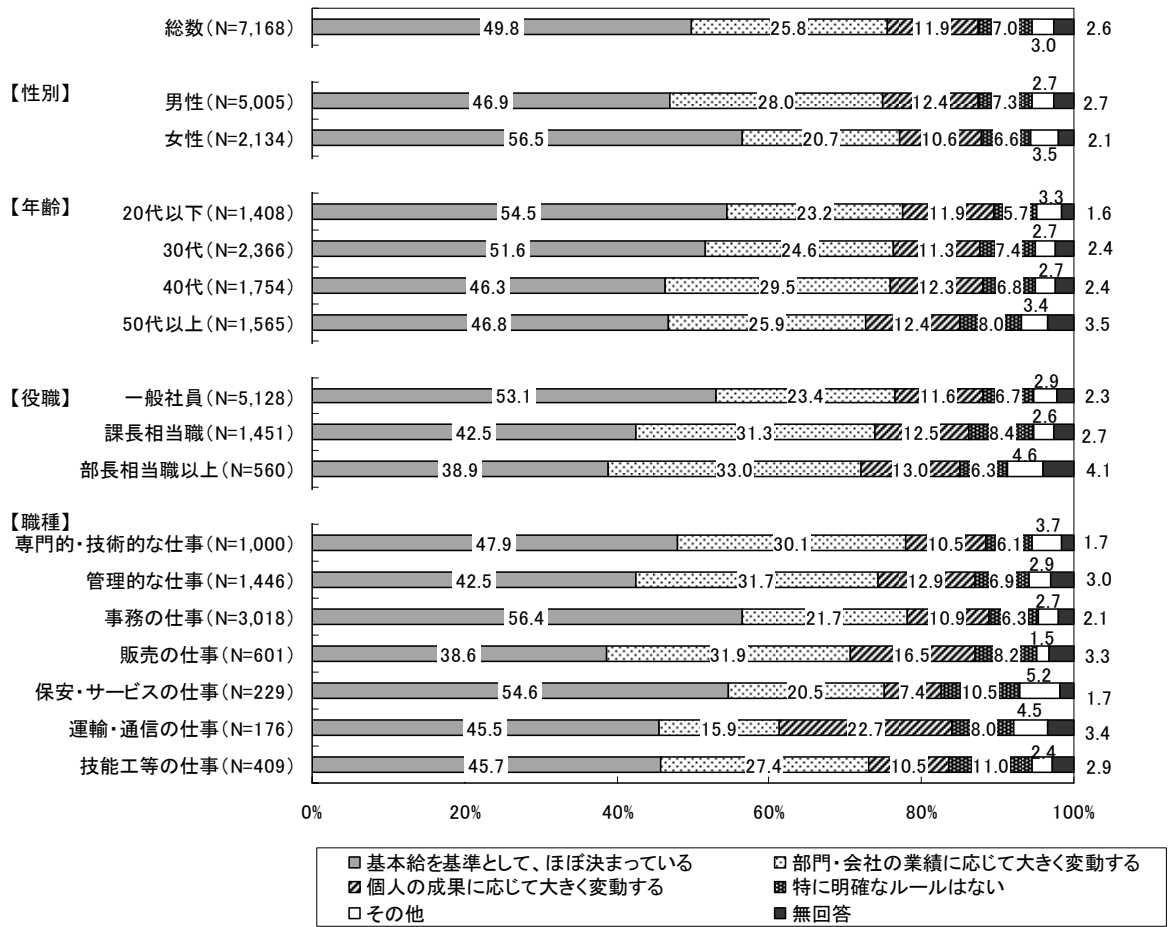
従業員調査で、特別給の額は実際にはどのように決まっていると感じているかきいたところ、「基本給を基準として、ほぼ決まっている」とする者の割合が約 5 割（49.8%）と最も高く、次いで「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」が 3 割弱（25.8%）、「個人の成果に応じて大きく変動する」が約 1 割（11.9%）などの順であった。（図表 2-3-15）

図表2-3-15 特別給の額の決定方法（従業員調査.N=7,168）



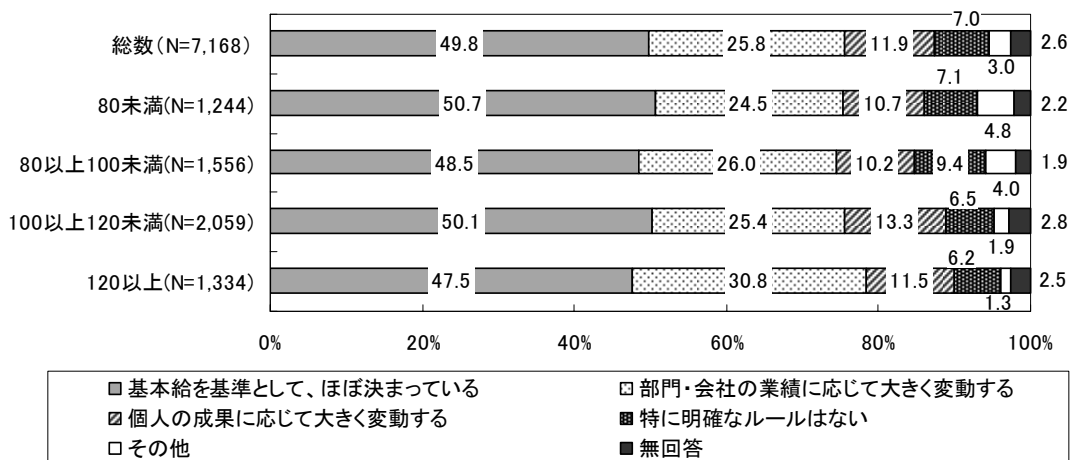
「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く（28.0%）、年齢別にみると、40代で最も高く（29.5%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く（33.0%）、職種別にみると、販売の仕事で最も高く（31.9%）、次いで管理的な仕事（31.7%）などの順であった。また、「個人の成果に応じて大きく変動する」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く（12.4%）、年齢別にみると、50代以上で最も高く（12.4%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く（13.0%）、職種別にみると、運輸・通信の仕事で最も高く（22.7%）、次いで販売の仕事（16.5%）などの順であった。（図表 2-3-16）

図表2-3-16 特別給の額の決定方法(従業員調査)



これを企業の経常利益別にみると、経常利益が「120 以上」の企業で「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」とする従業員の割合が約 3 割（30.8%）と最も高い。また「100 以上 120 未満」の企業で「個人の成果に応じて大きく変動する」とする従業員の割合が 1 割強（13.3%）と最も高い。（図表 2-3-17）

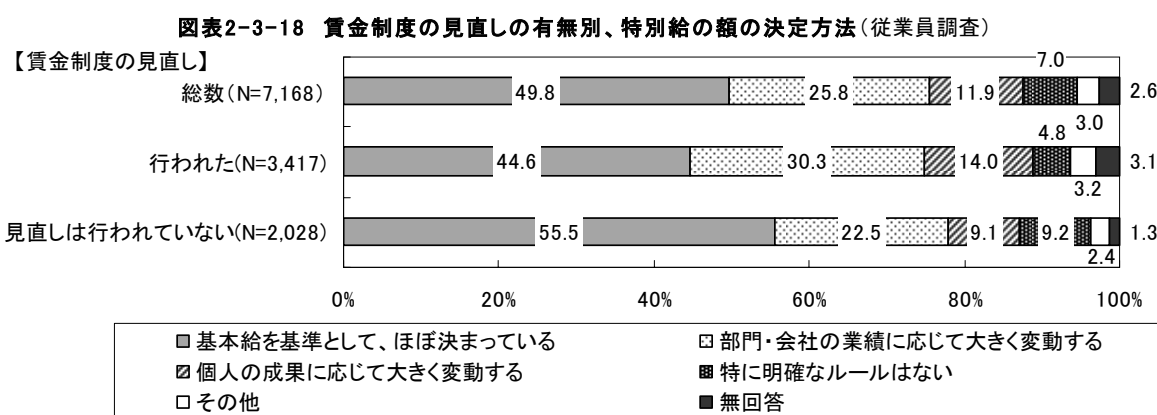
図表2-3-17 経常利益別、特別給の額の決定方法(従業員調査)



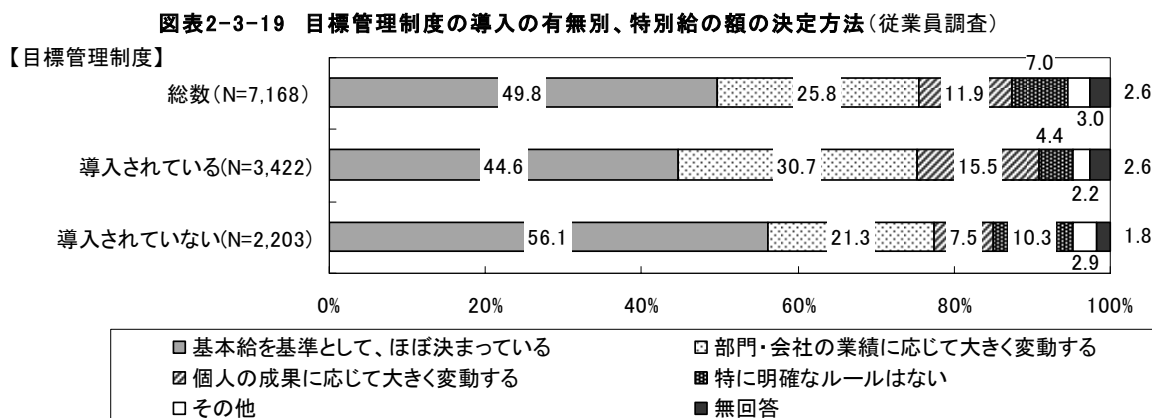
(注) 1) 従業員データと従業員が勤務する企業のデータをマッチングして集計。
 2) 総数には勤務する企業の経常利益が不明の者を含む。

また、「部門・会社の業績に応じて大きく変動する」とする割合を、賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しが行われたとする者で約3割（30.3%）、「見直しは行われていない」とする者で2割強（22.5%）であり、目標管理制度の導入の有無別にみると、「導入されている」とする者で約3割（30.7%）、「導入されていない」とする者で約2割（21.3%）であった。

同様に、「個人の成果に応じて大きく変動する」とする割合を、賃金制度の見直しの有無別にみると、賃金制度の見直しが行われたとする者で1割強（14.0%）、「見直しは行われていない」とする者で約1割（9.1%）であり、目標管理制度の導入の有無別にみると、「導入されている」とする者で2割弱（15.5%）、「導入されていない」とする者で約1割（7.5%）であった。（図表2-3-18、図表2-3-19）



(注)「行われた」では、過去3年間に賃金制度の見直しがあったかとの設問に対して、「職務・職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した者について集計。

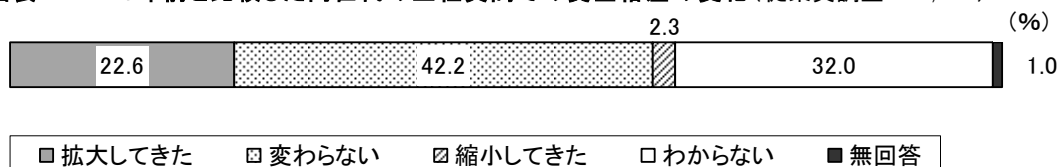


(注) 総数は「わからない」、無回答を含む。

4 賃金制度に対する従業員の意識（従業員調査）

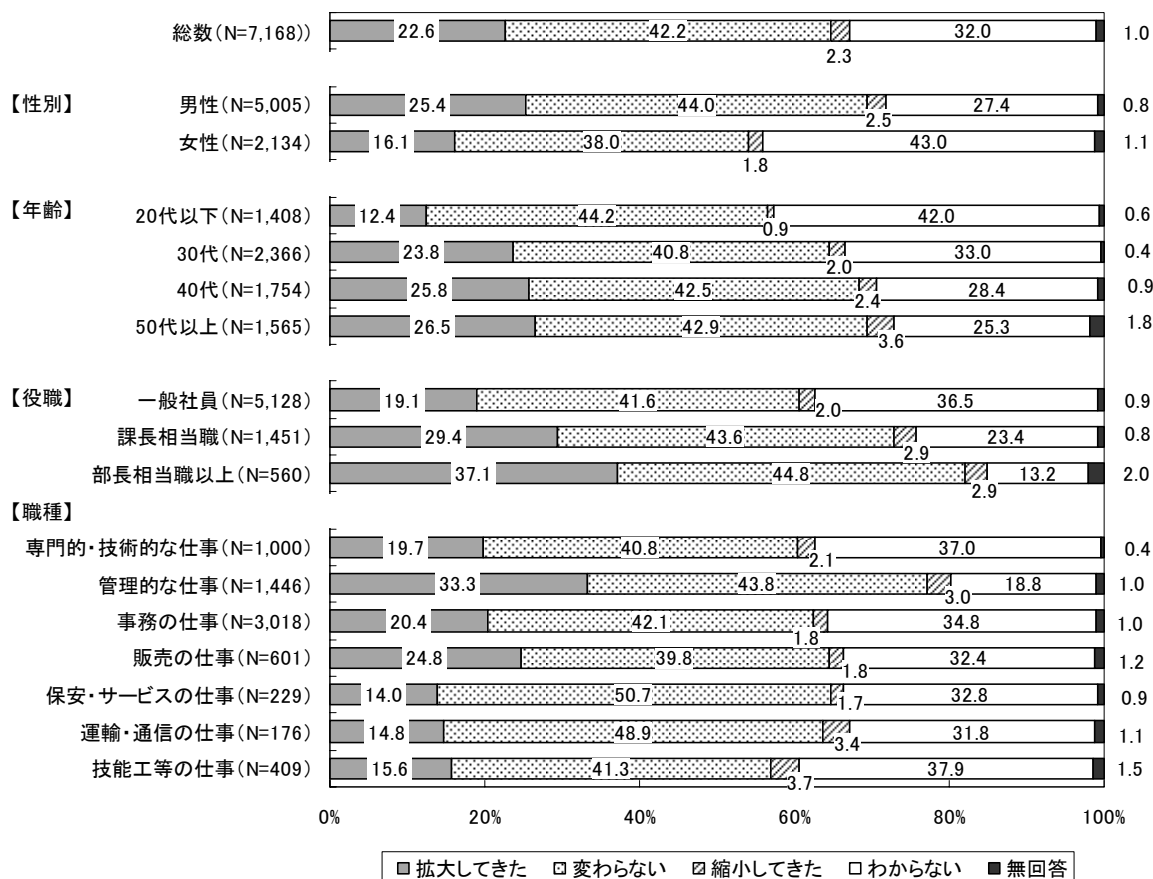
従業員調査で、過去3年間に、現在の勤務先で同世代の正社員の間での賃金格差が拡大してきていると思うかきいたところ、「変わらない」とする者の割合が約4割（42.2%）と最も高く、「拡大してきた」が22.6%、「縮小してきた」が2.3%であった。（図表2-4-1）

図表2-4-1 3年前と比較した同世代の正社員間での賃金格差の変化（従業員調査.N=7,168）



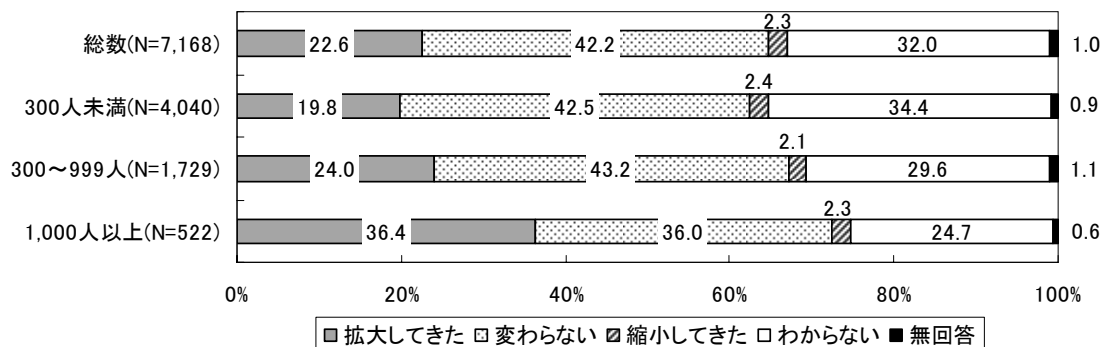
格差が「拡大してきた」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く（25.4%）、年齢別でみると、50代以上で最も高く（26.5%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く（37.1%）、職種別にみると、管理的な仕事で最も高い（33.3%）。（図表2-4-2）

図表2-4-2 3年前と比較した同世代の正社員間での賃金格差の変化（従業員調査）



これを勤務する企業の従業員規模別にみると、従業員規模が大きいほど、「拡大してきた」とする割合が高い。(図表 2-4-3)

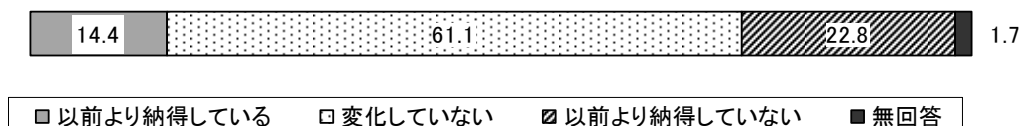
図表2-4-3 従業員規模別、3年前と比較した同世代の正社員間での賃金格差の変化
(従業員調査)



(注) 1) 従業員データと従業員が勤務する企業のデータをマッチングして集計。
2) 総数には勤務する企業の従業員規模が不明の者を含む。

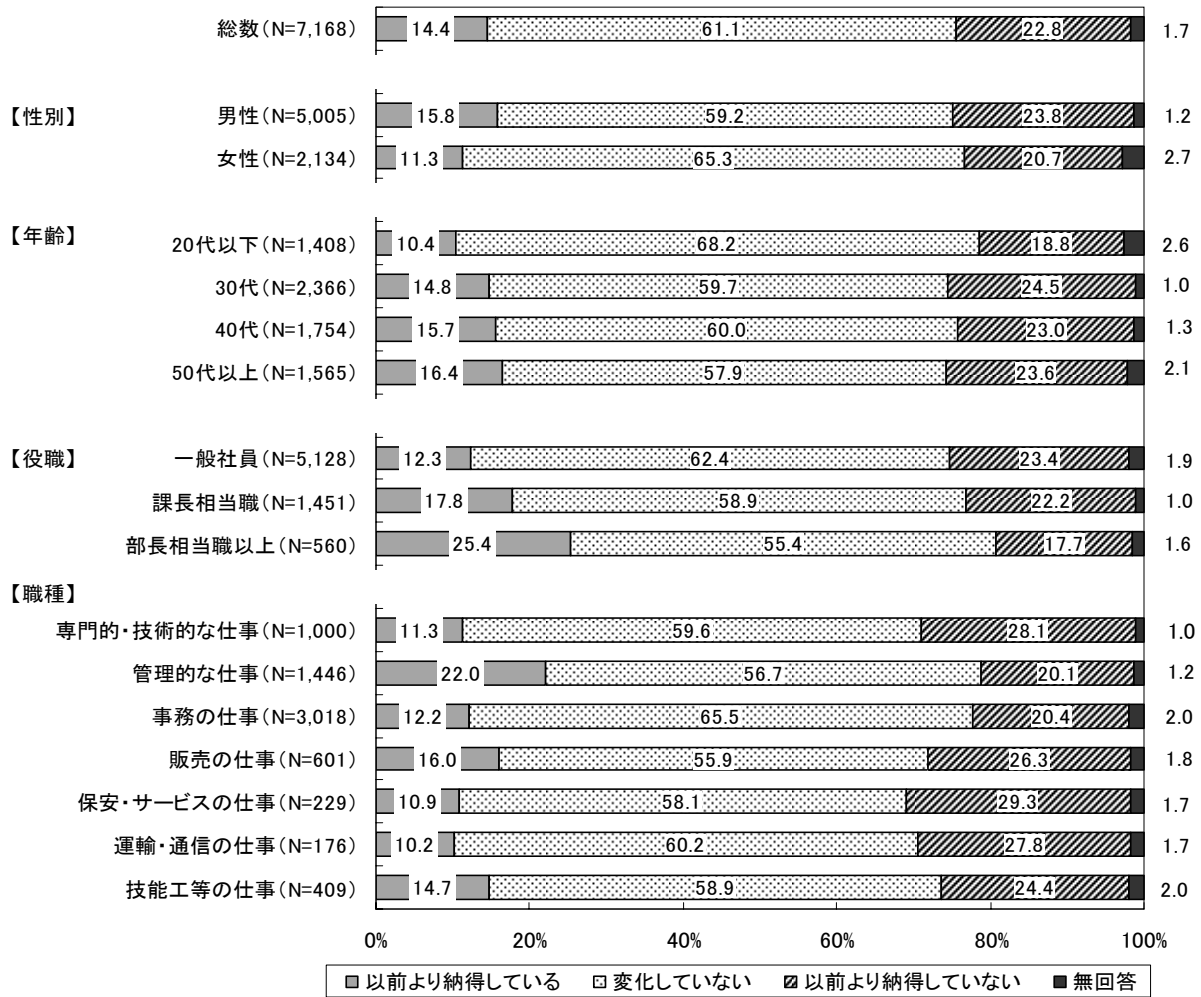
また、過去 3 年間に賃金の決め方についての納得度は変化しているかきいたところ、「変化していない」とする者の割合が約 6 割 (61.1%) と最も高く、「以前より納得していない」が 22.8%、「以前より納得している」が 14.4%であった。(図表 2-4-4)

図表2-4-4 過去3年間の賃金決定方法について納得度の変化(従業員調査.N=7,168) (%)



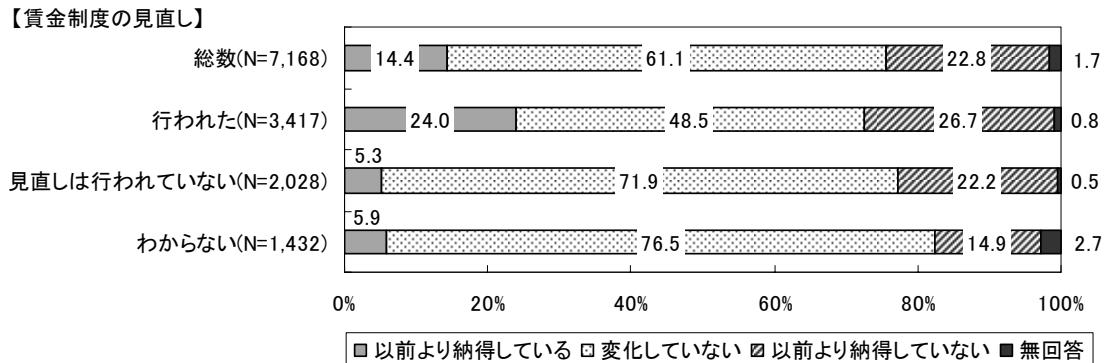
「以前より納得していない」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く (23.8%)、年齢別でみると、30代で最も高く (24.5%)、役職別にみると、一般社員で最も高く (23.4%)、職種別にみると、保安・サービスの仕事で最も高く (29.3%)、次いで専門的・技術的な仕事 (28.1%) などの順であった。(図表 2-4-5)

図表2-4-5 過去3年間の賃金決定方法について納得度の変化（従業員調査）



これを賃金制度の見直しの有無別にみると、見直しが行われたとする者では、「見直しは行われていない」とする者と比べて、「以前より納得している」(24.0%)が高くなっているものの、「以前より納得していない」(26.7%)とする割合も高くなっている。(図表 2-4-6)

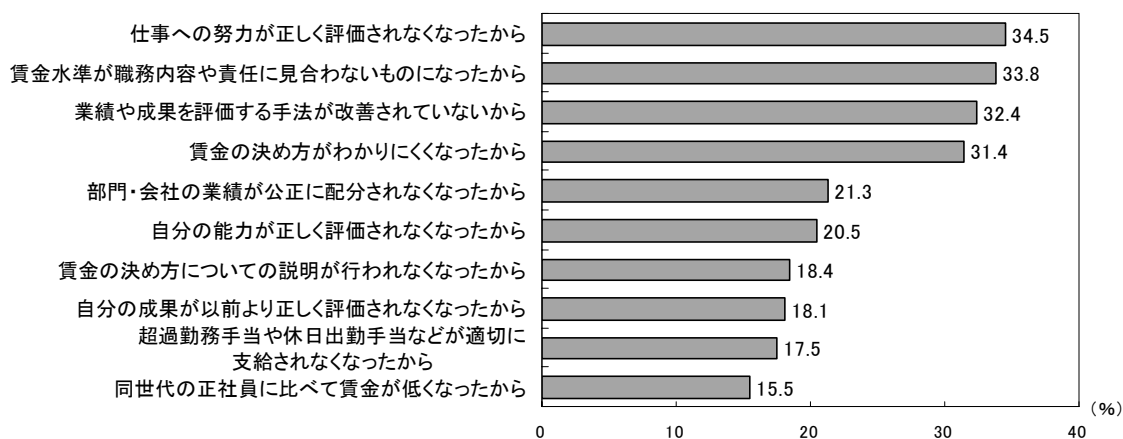
図表2-4-6 賃金の見直しの有無別、過去3年間の賃金決定方法について納得度の変化（従業員調査）



(注)「行われた」では、過去3年間に賃金制度の見直しがあったかとの設問に対して、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウェイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウェイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した者について集計。

「以前より納得していない」とする者に、その理由をきいたところ（複数回答）、「仕事への努力が正しく評価されなくなったから」（34.5%）、「賃金水準が職務内容や責任に見合わないものになったから」（33.8%）、「業績や成果を評価する手法が改善されていないから」（32.4%）などの順であった。（図表 2-4-7）

図表2-4-7 賃金の決め方に以前より納得していない理由（複数回答）（従業員調査.N=1,632）



(注) 賃金の決め方に「以前より納得していない」と回答した者について集計。

第3節 勤労者生活の現状等〔企業調査・従業員調査〕

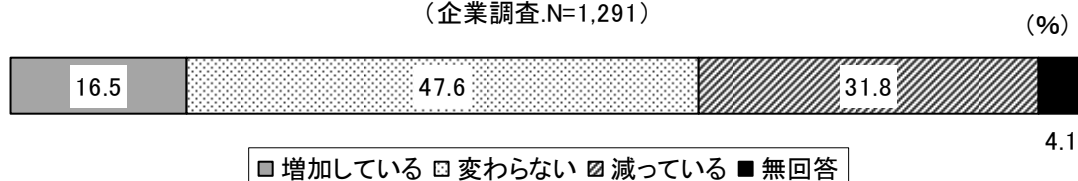
1 労働時間（企業調査・従業員調査）

(1) 長時間労働（企業調査）

① 長時間労働を行う者の割合の変化

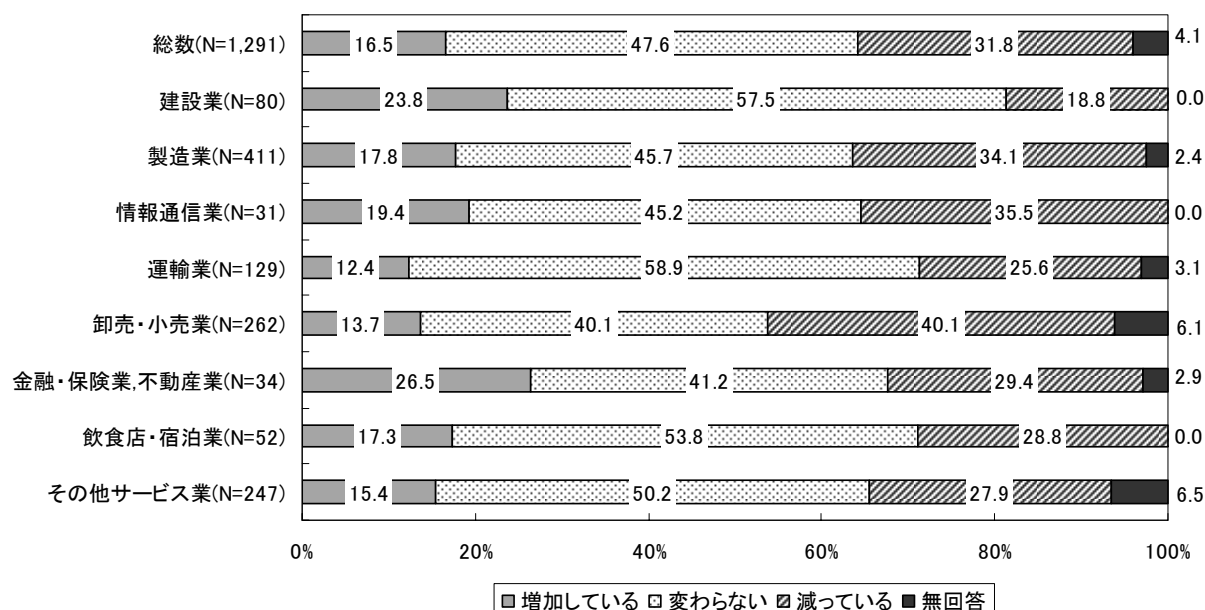
企業調査で、正社員のうち長時間労働を行う者（週あたりの労働時間がおよそ 60 時間以上になる者）の割合は 3 年前と比べて増加しているかきいたところ、「変わらない」とする割合は約 5 割（47.6%）と最も多く、「減っている」とする割合は約 3 割（31.8%）、「増加している」とする割合は 2 割弱（16.5%）であった。（図表 3-1-1）

図表3-1-1 長時間労働を行う正社員の割合（3年前との比較）
（企業調査、N=1,291）



これを産業別にみると、長時間労働を行う者の割合が「増加している」とする割合は金融・保険業、不動産業で 3 割弱（26.5%）と最も高く、次いで建設業（23.8%）などの順であり、「減っている」とする割合は卸売・小売業で約 4 割（40.1%）と最も高く、次いで情報通信業（35.5%）、製造業（34.1%）などの順であった。（図表 3-1-2）

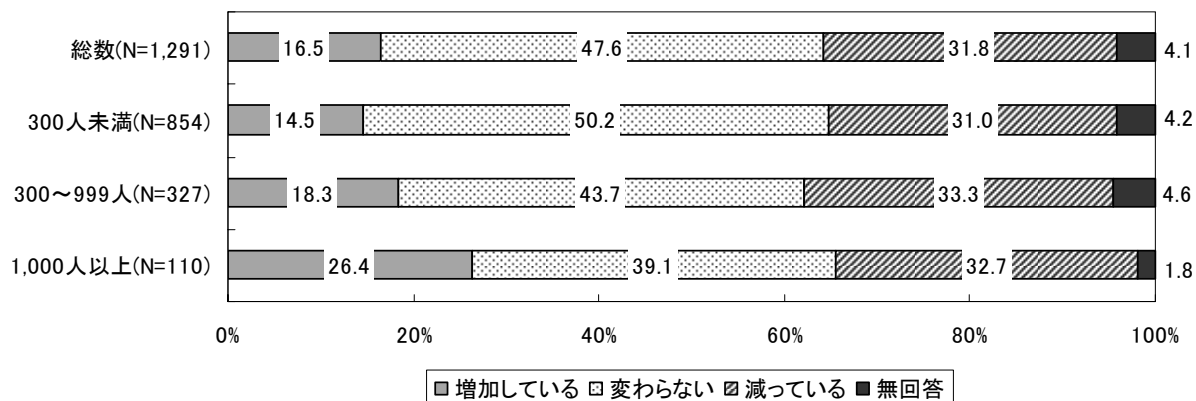
図表3-1-2 産業別、長時間労働を行う正社員の割合（3年前との比較）（企業調査）



(注) N=15以下の業種（電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉（医療業を除く）、教育・学習支援業（学校教育を除く））及びその他の業種については省略した。

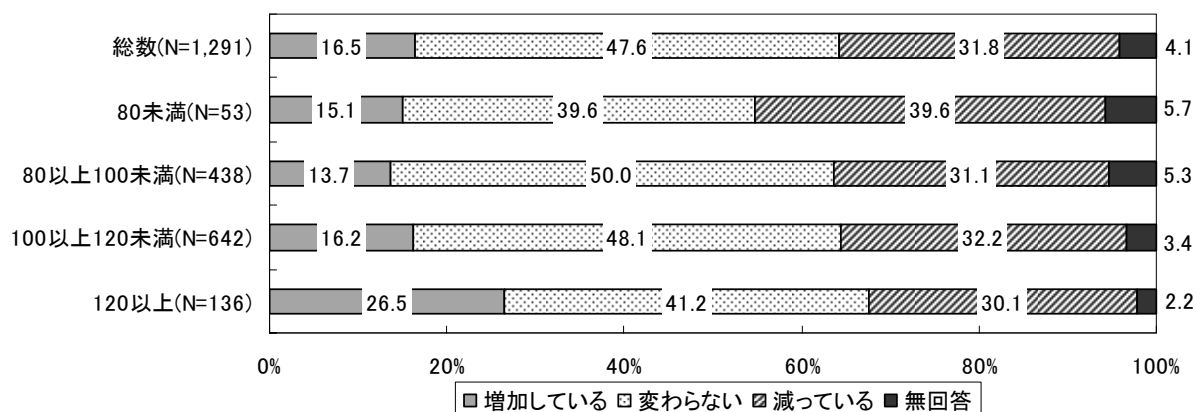
これを従業員規模別にみると、「増加している」とする割合は「1,000人以上」で3割弱（26.4%）と最も高く、「減っている」とする割合は「300～999人」で3割強（33.3%）と最も高い。（図表 3-1-3）

図表3-1-3 従業員規模別、長時間労働を行う正社員の割合（3年前との比較）（企業調査）



これを売上高別にみると、「増加している」とする割合は「120以上」で3割弱（26.5%）と最も高く、「減っている」とする割合は「80未満」で約4割（39.6%）と最も高い¹。（図表 3-1-4）

図表3-1-4 売上高別、長時間労働を行う正社員の割合（3年前との比較）（企業調査）



(注) 1) 売上高は、前々年度を100とした場合の前年度の割合。以下同じ。

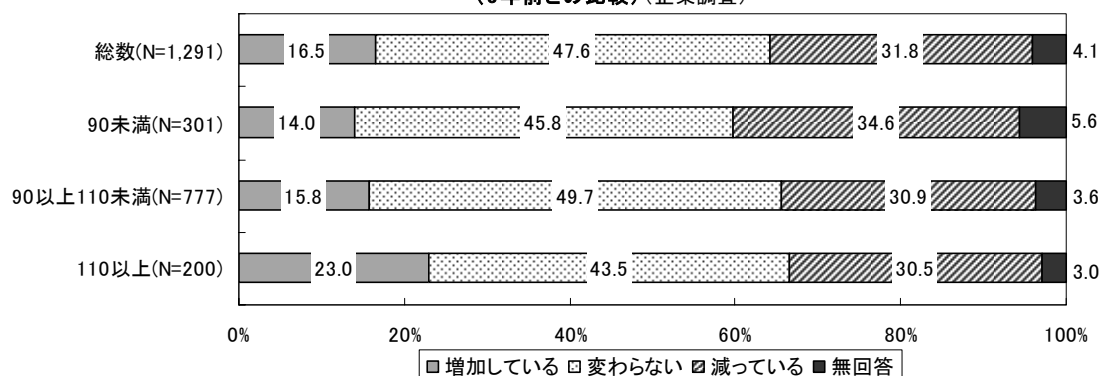
2) 総数には、売上高が不明の企業を含む。以下同じ。

これを正社員の増減別にみると、「増加している」とする割合は「110以上」で2割強（23.0%）と最も高く、「減っている」とする割合は「90未満」で3割強（34.6%）と最も高い²。（図表 3-1-5）

¹ 売上高は、前々年度を100とした場合の前年度の割合についてきたもの。

² 正社員の増減は、3年前の人数を100とした場合の現在の割合についてきたもの。

図表3-1-5 正社員の増減別、長時間労働を行う正社員の割合
(3年前との比較)(企業調査)



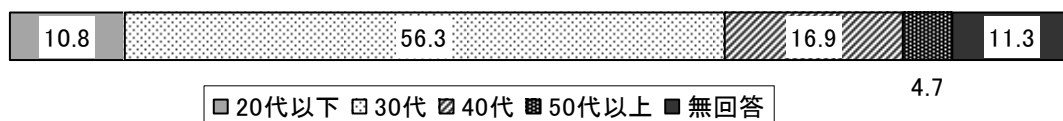
(注) 1) 正社員の増減は、3年前の人数を100とした場合の現在の割合。以下同じ。

2) 総数には、正社員の増減が不明の企業を含む。以下同じ。

また、長時間労働を行う者の割合が「増加している」とする企業に、長時間労働を行う従業員はどの年齢層で最も多いと思うかきいたところ、「30代」とする割合が6割弱(56.3%)と最も高く、次いで「40代」(16.9%)、「20代以下」(10.8%)、「50代以上」(4.7%)の順であった。(図表3-1-6)

図表3-1-6 長時間労働者が最も多い年齢層(企業調査.N=213)

(%)

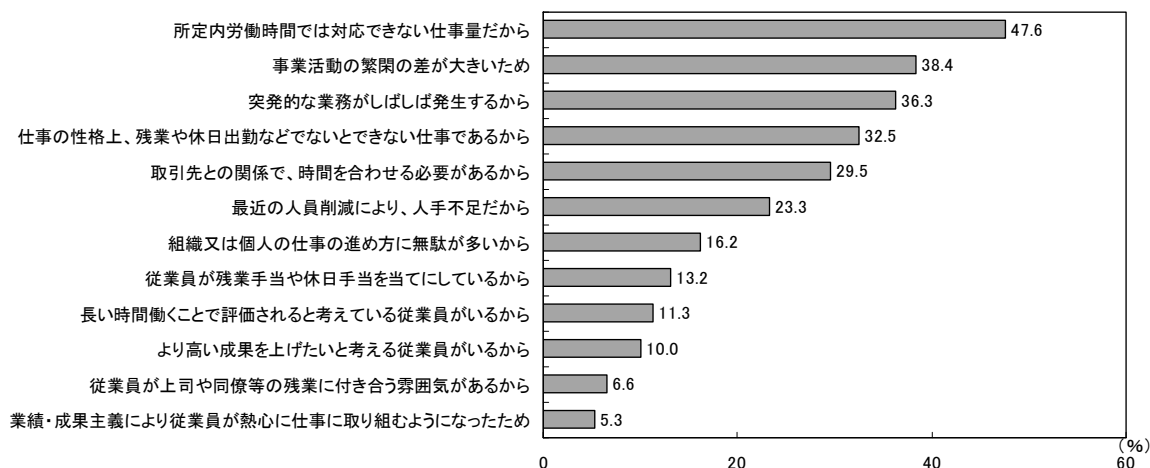


(注) 正社員のうち長時間労働を行う者の割合が「増加している」と回答した企業について集計。

② 長時間労働者が発生する要因

長時間労働者が発生するのはどのような要因からだと思うかきいたところ(複数回答)、「所定内労働時間では対応できない仕事量だから」を挙げる割合が約5割(47.6%)と最も高く、次いで「事業活動の繁閑の差が大きいから」(38.4%)、「突発的な業務がしばしば発生するから」(36.3%)などの順であった。(図表3-1-7)

図表3-1-7 長時間労働者が発生する要因(複数回答)(企業調査.N=1,291)



これを業種別にみると、建設業、製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、その他サービス業では「所定内労働時間では対応できない仕事量だから」（建設業 66.3%、製造業 52.3%、情報通信業 74.2%、卸売・小売業 38.5%、金融・保険業、不動産業 44.1%、その他サービス業 43.3%）、運輸業では「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」（41.9%）、飲食店・宿泊業では「所定内労働時間では対応できない仕事量だから」、「事業活動の繁閑の差が大きいため」（ともに 57.7%）を挙げる割合が最も高い。

また、これを従業員規模別にみると、規模が小さいほど、「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」を挙げる割合が高く、正社員の増減別にみると、正社員数が減少したところほど、「事業活動の繁閑の差が大きいため」、「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」、「最近の人員削減により、人手不足だから」、「従業員が残業手当や休日手当を当てにしているから」を挙げる割合が高い。

これを売上高別にみると、売上高が増加したところほど、「所定内労働時間では対応できない仕事量だから」、「突発的な業務がしばしば発生するから」、「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」、「より高い成果を上げたいと考える従業員がいるから」を挙げる割合が高い。（図表 3-1-8）

図表3-1-8 長時間労働者が発生する要因（複数回答）（企業調査）

(%)

業種	計	で所定内労働時間では対応できない仕事量だから	事業活動の繁閑の差が大きいから	突発的な業務がしばしば発生するから	日仕事で性格上、残業や休めない仕事であるから	取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから	最近の人員削減により、人手不足だから	組織又は個人の進め方から	従業員が残業手当や休日手当を当てにしているから	長い時間働くことで従業員が疲れているから	より高い成果を上げたいから	従業員が上司や同僚等が残業に付き合おうとしないから	従業員が熱心に仕事を取組むようになったため	その他	無回答	
																300人未満(N=854)
総数(N=1,291)	100.0	47.6	38.4	36.3	32.5	29.5	23.3	16.2	13.2	11.3	10.0	6.6	5.3	2.4	4.1	
業種	建設業(N=80)	100.0	66.3	30.0	42.5	62.5	47.5	17.5	10.0	8.8	5.0	3.8	6.3	7.5	—	2.5
	製造業(N=411)	100.0	52.3	41.4	43.1	26.3	26.5	17.3	18.5	17.5	12.9	7.8	4.4	3.4	1.9	3.2
	情報通信業(N=31)	100.0	74.2	32.3	38.7	38.7	25.8	19.4	16.1	9.7	9.7	25.8	6.5	16.1	—	3.2
	運輸業(N=129)	100.0	36.4	34.1	24.8	36.4	41.9	16.3	7.8	13.2	5.4	7.8	3.1	7.8	4.7	4.7
	卸売・小売業(N=262)	100.0	38.5	36.6	32.1	29.0	33.2	28.6	21.0	10.3	19.1	14.9	12.6	7.3	1.1	5.7
	金融・保険業、不動産業(N=34)	100.0	44.1	20.6	38.2	26.5	20.6	38.2	29.4	2.9	8.8	20.6	17.6	8.8	11.8	2.9
	飲食店・宿泊業(N=52)	100.0	57.7	57.7	30.8	26.9	23.1	42.3	9.6	9.6	9.6	5.8	1.9	5.8	3.8	1.9
	その他サービス業(N=247)	100.0	43.3	39.3	35.2	37.2	24.7	26.3	14.2	14.2	7.3	8.1	5.7	2.4	2.8	4.0
従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	46.3	36.3	35.4	32.6	30.7	19.8	14.5	12.6	9.5	7.8	5.2	5.0	2.5	4.4
	300~999人(N=327)	100.0	48.0	42.2	38.8	33.0	27.8	29.7	18.0	14.4	11.0	9.8	6.7	4.3	1.8	3.7
	1,000人以上(N=110)	100.0	57.3	43.6	35.5	30.9	25.5	31.8	23.6	13.6	26.4	27.3	17.3	10.0	3.6	2.7
正社員の増減	90未満(N=301)	100.0	42.5	40.5	33.6	32.2	29.9	31.9	14.0	14.6	10.0	9.0	6.3	4.0	3.0	3.7
	90以上110未満(N=777)	100.0	48.5	38.9	36.6	32.7	29.6	21.8	16.5	13.8	11.6	10.6	7.3	5.3	1.4	4.2
	120以上(N=200)	100.0	52.0	34.0	40.0	33.5	29.5	16.0	18.5	9.5	11.5	8.5	4.5	7.0	5.5	2.5
売上高	80未満(N=53)	100.0	37.7	35.8	32.1	30.2	24.5	26.4	13.2	17.0	13.2	7.5	3.8	7.5	1.9	5.7
	80以上100未満(N=438)	100.0	41.3	41.8	33.6	32.4	26.0	29.0	16.2	13.2	11.4	8.4	7.1	4.3	1.6	3.7
	100以上120未満(N=642)	100.0	49.4	37.4	37.5	31.5	31.6	19.0	17.0	13.4	11.4	10.1	6.9	4.7	2.3	4.8
	120以上(N=136)	100.0	62.5	34.6	39.7	38.2	35.3	20.6	13.2	11.8	9.6	14.0	5.1	9.6	5.9	0.7

(注) N=15以下の業種(電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉(医療業を除く)、教育・学習支援業(学校教育を除く))及びその他の業種については省略した。

これを長時間労働者の増減別にみると、いずれにおいても「所定内労働時間では対応できない仕事量だから」を挙げる割合が最も高いものの（「増加している」 66.2%、「変わらない」

44.7%、「減っている」46.3%)、長時間労働者が「増加している」とする企業では、次いで「突発的な業務がしばしば発生するから」(37.1%)などの順、長時間労働者が「変わらない」、「減っている」とする企業では、次いで「事業活動の繁閑の差が大きい」ため(「変わらない」40.0%、「減っている」41.2%)などの順であった。(図表 3-1-9)

図表3-1-9 長時間労働者の増減別、長時間労働者が発生する要因(複数回答)(企業調査) (%)

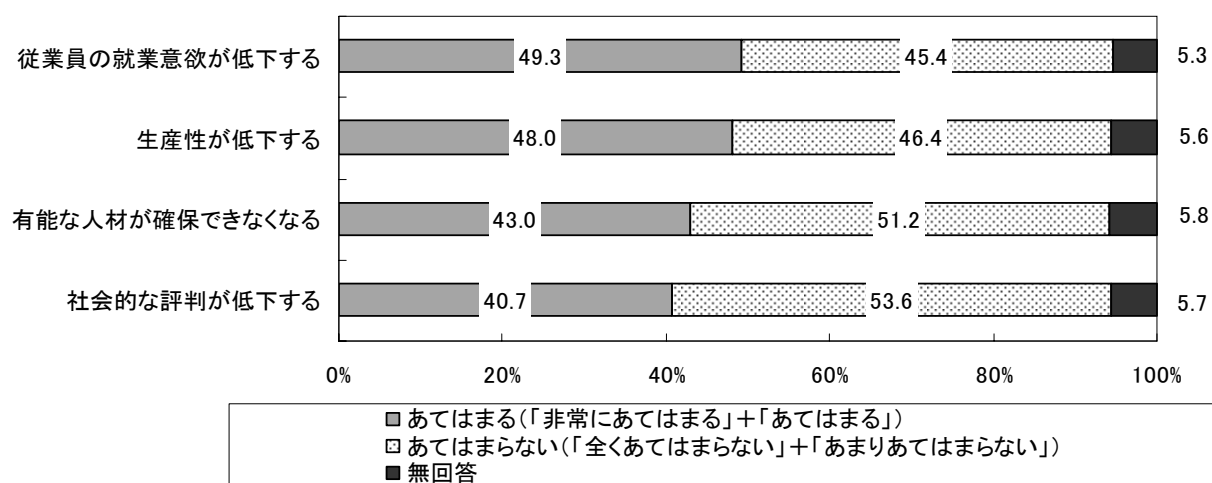
	計	き所 定内 ない 仕事 量だ から では 対応 で	い事 業活 動の 繁閑 の差 が大 き	生突 発的 な業 務が しば しば 発	仕出 事な どで ない とで きな い日	仕事 の性 格上 、残 業や 休日	合取 引先 との 関係 で、 時間 を	手最 近の 人員 削減 によ り、 人	方組 織又 は個 人の 仕事 の進 め	当従 業員 が手 当や 休日 手	いれ ると 考え てい る従 業員 が	長い 時間 働い てい る従 業員 が	より 高い 成果 を上げ たい と	か業 に付 き合 う要 求が ある 残	従業 員が 熱心 に仕 事に 取り 組	業績 ・成 果主 義に よる ため に	その他	無回答
総数(N=1,291)	100.0	47.6	38.4	36.3	32.5	29.5	23.3	16.2	13.2	11.3	10.0	6.6	5.3	2.4	4.1			
長時間労働者 の増減																		
増加している(N=213)	100.0	66.2	31.9	37.1	34.7	27.7	34.7	20.2	14.1	11.3	10.3	8.0	5.2	2.3	4.2			
変わらない(N=615)	100.0	44.7	40.0	37.2	37.2	30.7	20.5	12.4	12.4	8.6	9.1	6.5	4.1	3.1	2.8			
減っている(N=410)	100.0	46.3	41.2	37.8	26.3	30.5	22.4	20.7	14.6	15.6	11.5	6.6	7.3	1.5	1.2			

(注) 1) 長時間労働者の増減は、3年前と比較した割合。
2) 総数には長時間労働者の増減が不明の企業を含む。

③ 長時間労働者がもたらす影響

長時間労働者がいることは、会社にどのような影響をもたらすと思うかきいたところ、「従業員の就業意欲が低下する」、「生産性が低下する」について、あてはまる(「非常にあてはまる」+「あてはまる」とする割合が約 5 割(「従業員の就業意欲が低下する」49.3%、「生産性が低下する」48.0%)で、あてはまらない(「全くあてはまらない」+「あまりあてはまらない」とする割合(同 45.4%、同 46.4%)を上回る。(図表 3-1-10)

図表3-1-10 長時間労働者がもたらす影響(企業調査、N=1,291)

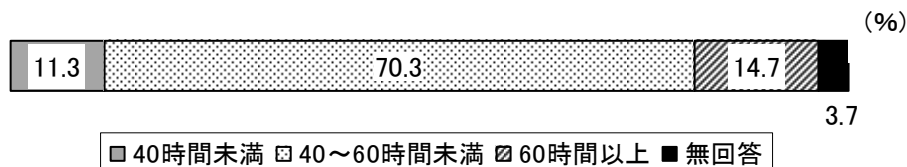


(2) 労働時間の現状（従業員調査）

① 週当たり労働時間

従業員調査で週当たり労働時間をみると、40～60時間未満が約7割（70.3%）と最も高く、60時間以上は1割強（14.7%）、40時間未満は約1割（11.3%）であった¹。（図表3-1-11）

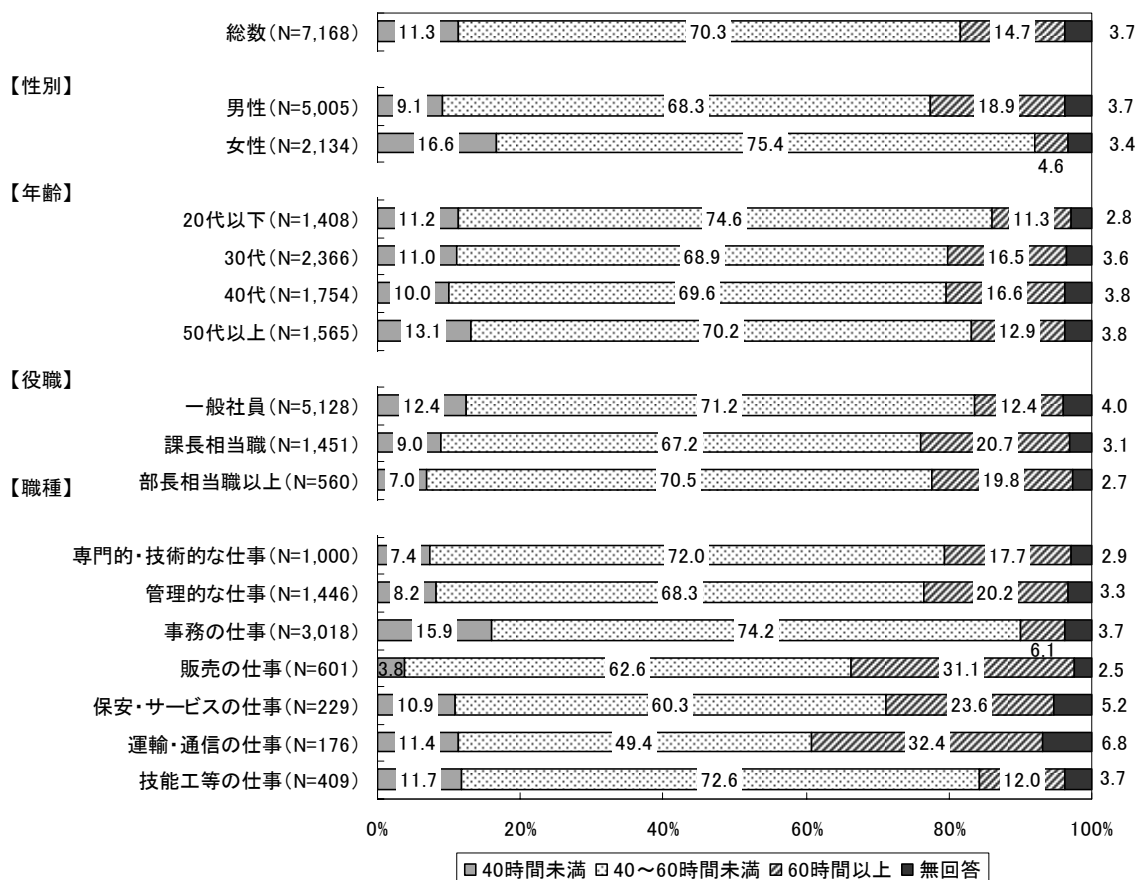
図表3-1-11 週当たり労働時間（従業員調査、N=7,168）



（注）（週当たり労働時間）＝（1日の労働時間）×（1週間の労働日数）で集計。以下同じ。

週当たり労働時間が60時間以上の割合を性別にみると、女性より男性で高く（18.9%）、年齢別にみると、40代で最も高く（16.6%）、次いで30代（16.5%）、役職別にみると、課長相当職で最も高く（20.7%）、職種別にみると、運輸・通信の仕事で最も高く（32.4%）、次いで販売の仕事（31.1%）などの順であった。（図表3-1-12）

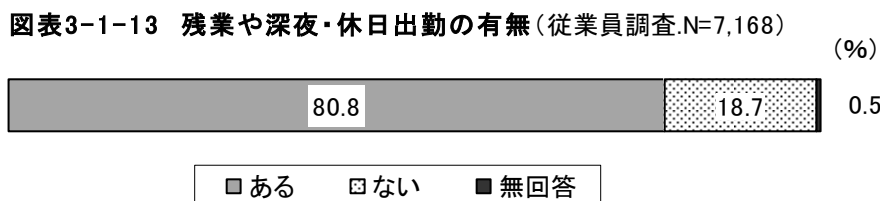
図表3-1-12 週当たり労働時間（従業員調査）



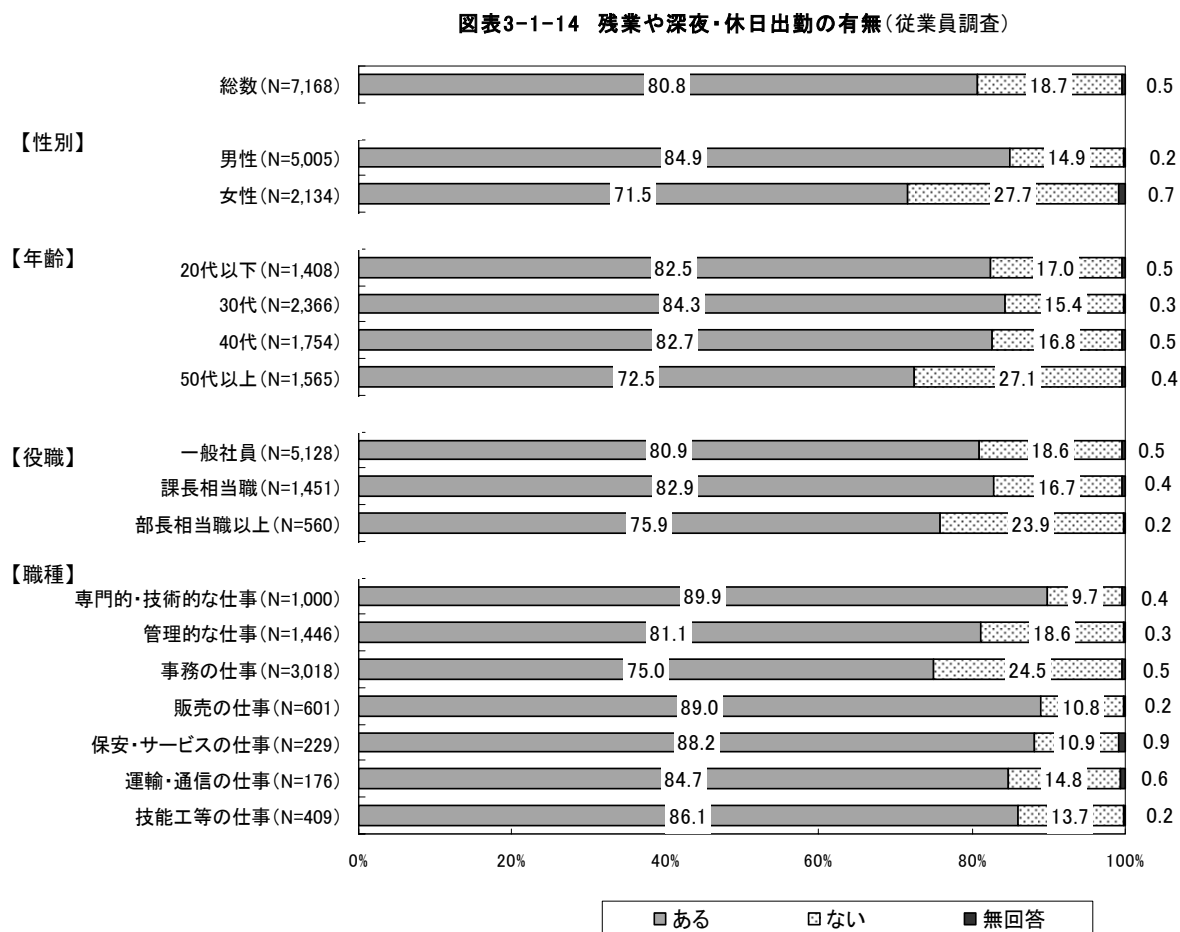
¹ 週当たり労働時間は、1日の労働時間に1週間の労働日数を乗じたもの。残業や深夜・休日出勤なども含めてきいている。

② 残業や深夜・休日出勤

残業や深夜・休日出勤などをするところがあるかきいたところ、「ある」とする者が約 8 割 (80.8%)、「ない」とする者が約 2 割 (18.7%) であった。(図表 3-1-13)

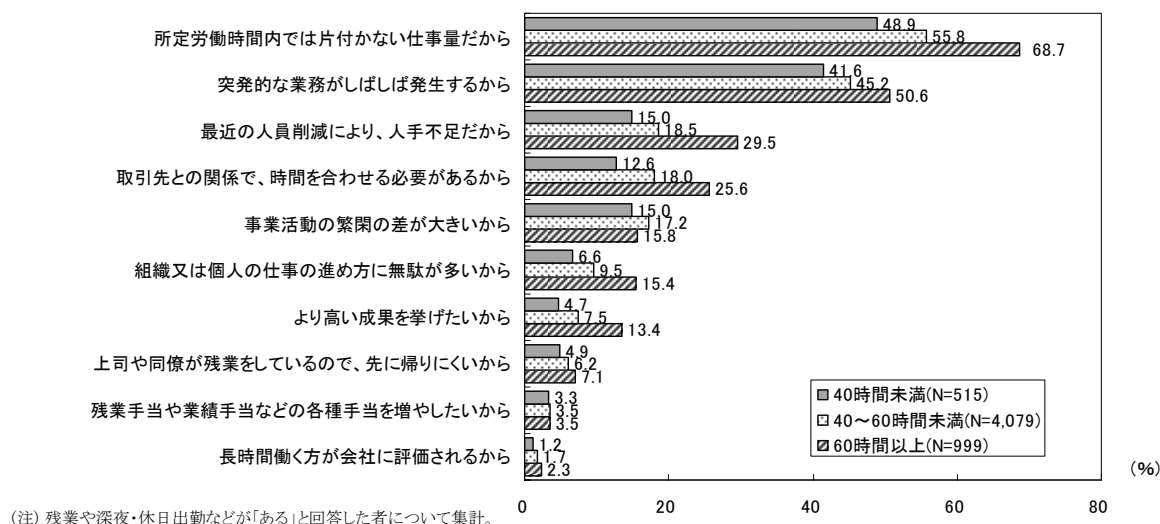


残業や深夜・休日出勤などが「ある」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く (84.9%)、年齢別にみると、30代で最も高く (84.3%)、役職別にみると、課長相当職で最も高く (82.9%)、職種別にみると、専門的・技術的な仕事で最も高く (89.9%)、次いで販売の仕事 (89.0%)、保安・サービスの仕事 (88.2%) などの順であった。(図表 3-1-14)



「所定労働時間内では片付かない仕事量だから」を挙げる割合を、週当たり労働時間別にみると、「60時間以上」で約7割（68.7%）と最も高い。（図表3-1-17）

図表3-1-17 週当たり労働時間別、残業や深夜・休日出勤の理由（複数回答）（従業員調査）

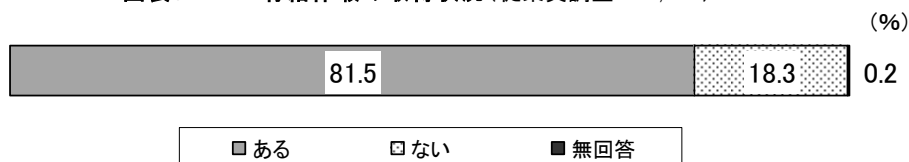


2 有給休暇（従業員調査）

(1) 有給休暇の取得状況

従業員調査で、有給休暇制度がある者に、昨年一年間で、有給休暇を取得したことがあるかきいたところ、「ある」とする割合が約8割（81.5%）であった。（図表3-2-1）

図表3-2-1 有給休暇の取得状況（従業員調査 N=7,030）



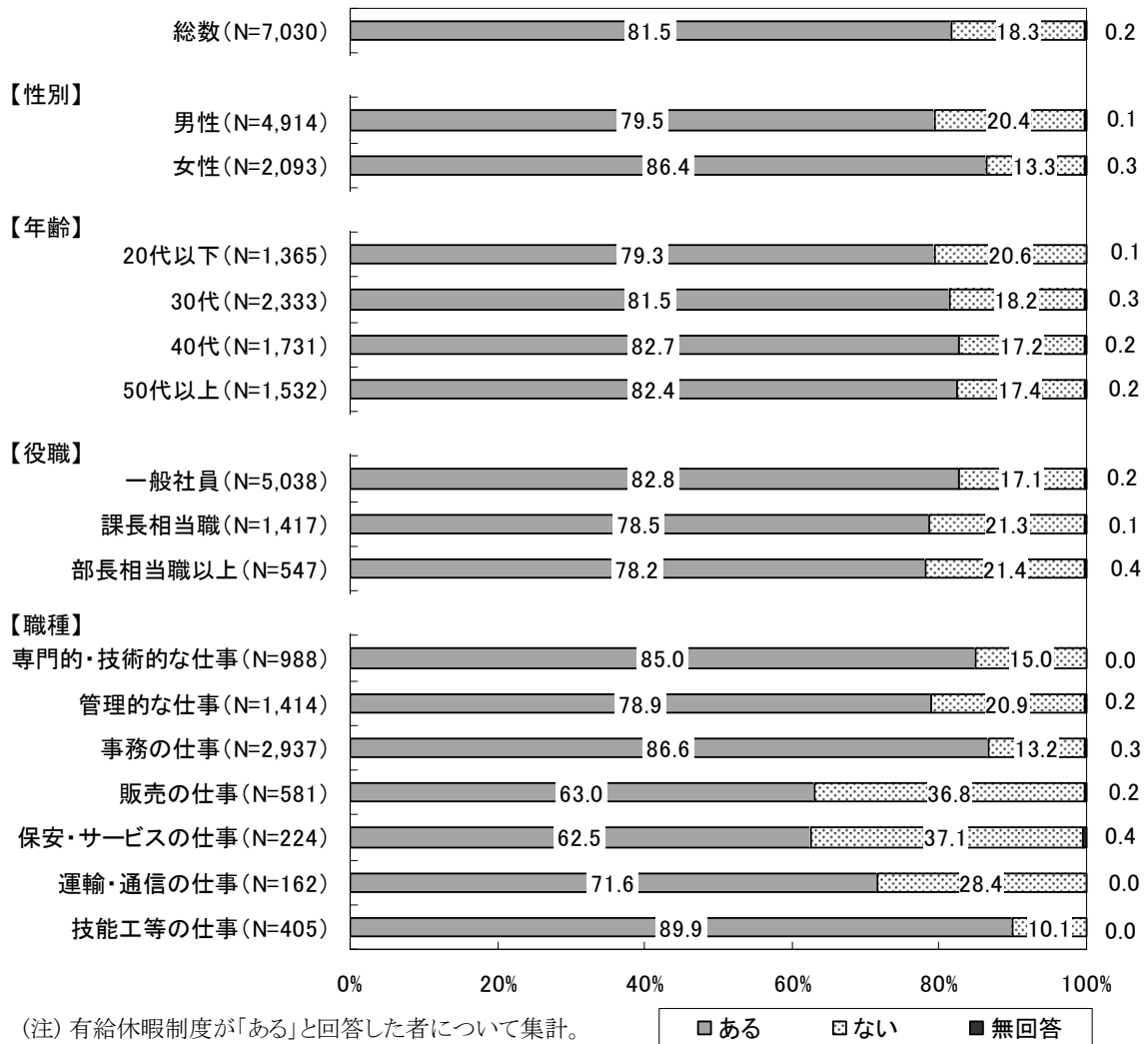
「ある」とする割合を性別にみると、男性（79.5%）より女性で高く（86.4%）、年齢別にみると、40代で最も高く（82.7%）、役職別にみると、一般社員で最も高く（82.8%）、職種別にみると、技能工等の仕事で最も高く（89.9%）、次いで事務の仕事（86.6%）、専門的・技術的な仕事（85.0%）などの順で、販売の仕事（63.0%）及び保守・サービスの仕事（62.5%）で6割強と相対的に低い。（図表3-2-2）

これを勤続年数別にみると、「3年以上10年未満」で8割強（83.7%）と最も高く、「1年未満」で約6割（59.8%）と最も低い¹。（図表3-2-3）

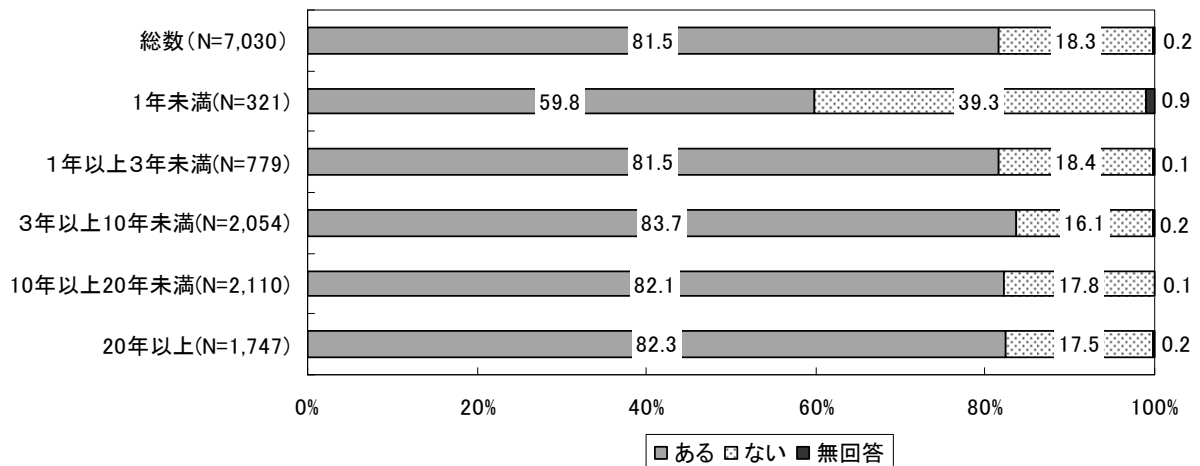
また、週当たり労働時間別にみると、「40時間未満」で約9割（90.8%）と最も高く、労働時間が長くなるほど低くなる傾向がみられる。（図表3-2-4）

¹ 勤続年数は、現在の勤務先での勤続期間をきいたもの。

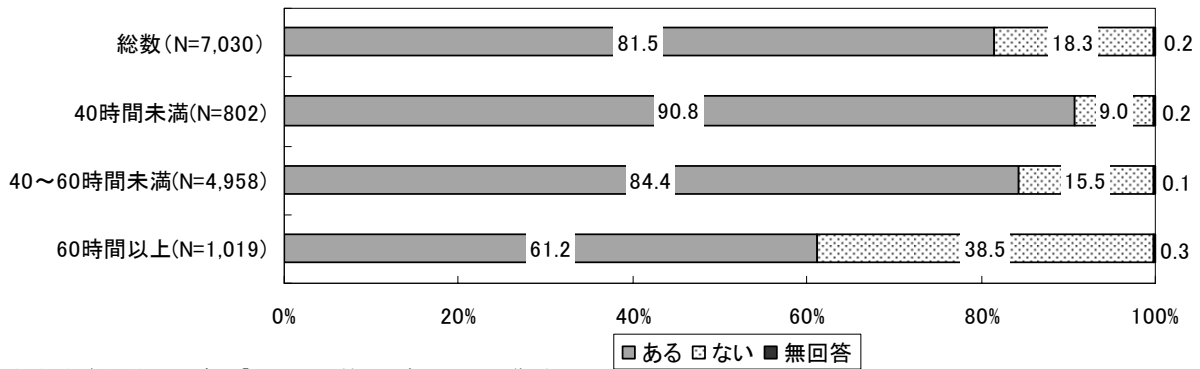
図表3-2-2 有給休暇の取得状況(従業員調査)



図表3-2-3 勤続年数別、有給休暇の取得状況(従業員調査)



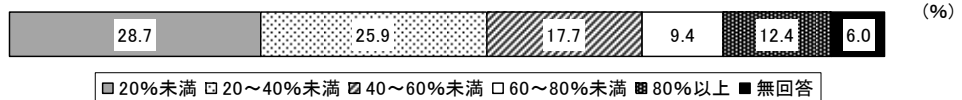
図表3-2-4 週当たり労働時間別、有給休暇の取得状況(従業員調査)



(注) 1) 有給休暇制度が「ある」と回答した者について集計。
 2) 総数には、週当たり労働時間が不明の者を含む。以下同じ。

有給休暇制度を取得したことが「ある」と回答した者の有給休暇の取得率をみると、「20%未満」が約3割(28.7%)と最も高く、次いで「20～40%未満」が3割弱(25.9%)などの順であった。(図表3-2-5)

図表3-2-5 有給休暇の取得率(従業員調査、N=5,732)

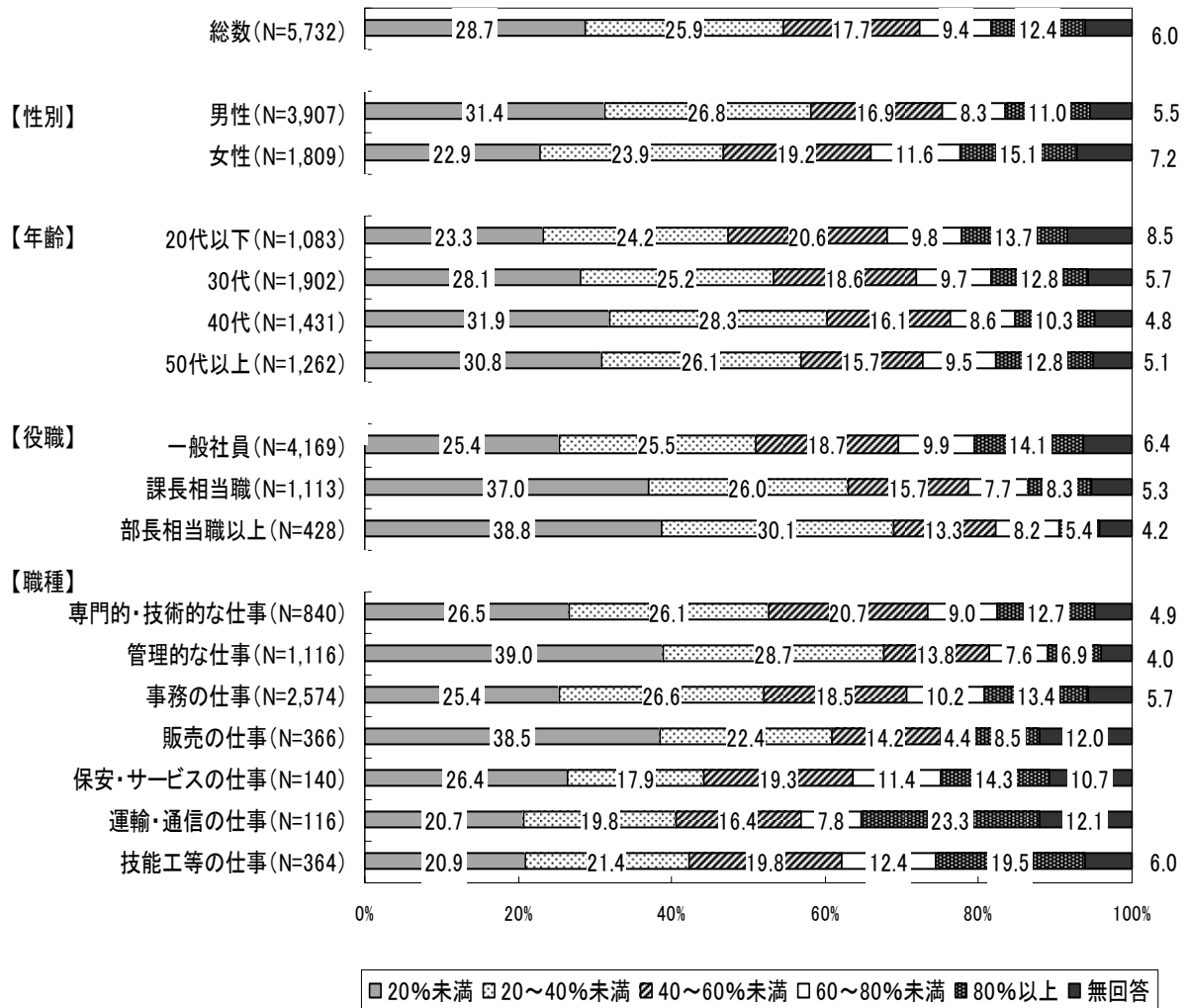


(注) 1) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。
 2) (有給休暇の取得率) = (昨年一年間に取得した有給休暇の日数) ÷ (年間の所定有給休暇日数) × 100で集計。以下同じ。

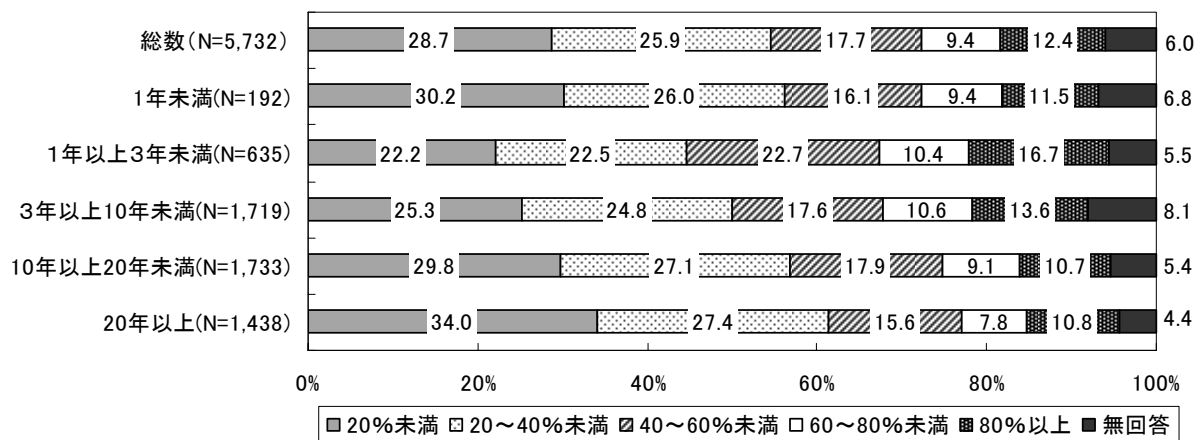
「20%未満」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く(31.4%)、年齢別にみると、40代で最も高く(31.9%)、役職別にみると、部長相当職以上で最も高く(38.8%)、職種別にみると、管理的な仕事で最も高く(39.0%)、次いで販売の仕事(38.5%)などの順であった。(図表3-2-6)

これを勤続年数別にみると、「20年以上」で最も高く(34.0%)、週当たり労働時間別にみると、「60時間以上」で約4割(41.8%)と最も高い。(図表3-2-7、図表3-2-8)

図表3-2-6 有給休暇の取得率(従業員調査)

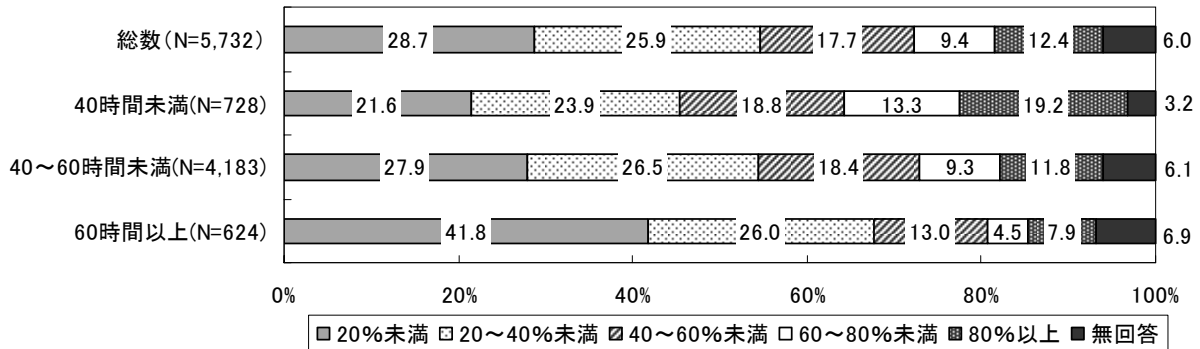


図表3-2-7 勤続年数別、有給休暇の取得率(従業員調査)



(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。

図表3-2-8 週当たり労働時間別、有給休暇の取得率(従業員調査)

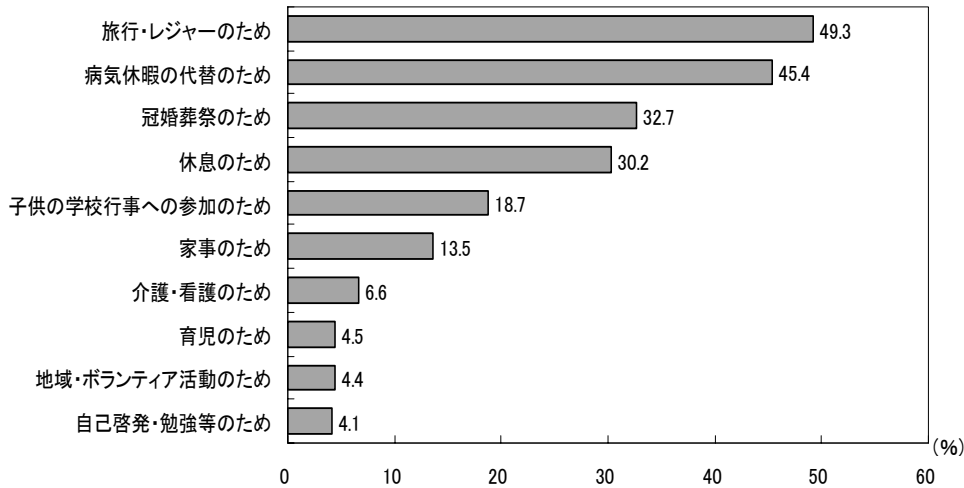


(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。

(2) 取得した理由、取得しなかった理由

従業員調査で、昨年一年間で、有給休暇を取得したことがある者に、その理由をきいたところ(複数回答)、「旅行・レジャーのため」を挙げる割合が約5割(49.3%)と最も高く、次いで「病気休暇の代替のため」(45.4%)、「冠婚葬祭のため」(32.7%)、「休息のため」(30.2%)などの順であった。(図表3-2-9)

図表3-2-9 有給休暇を取得した理由(複数回答)(従業員調査N=5,732)



(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。

これを年齢別にみると、年齢が低いほど「旅行・レジャーのため」を挙げる割合が高く、年齢が高いほど「冠婚葬祭のため」、「家事のため」、「介護・看護のため」、「地域・ボランティア活動のため」を挙げる割合が高い。30代、40代では「子どもの学校行事への参加のため」を挙げる割合が2~3割程度と相対的に高い(30代22.1%、40代35.9%)。(図表3-2-10)

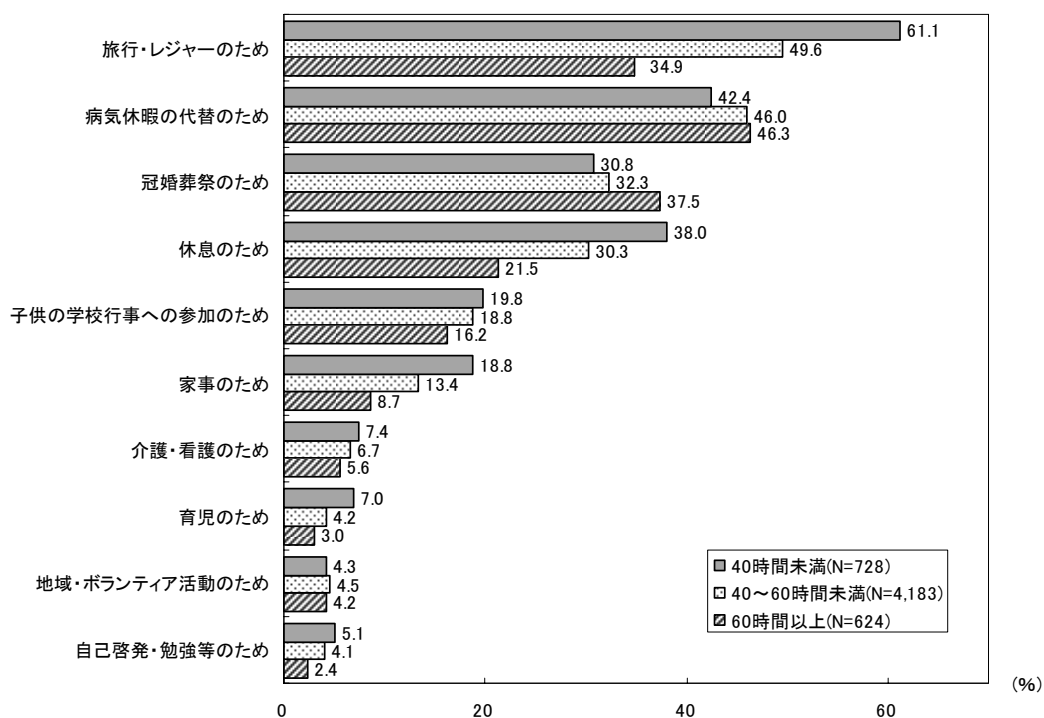
図表3-2-10 有給休暇を取得した理由（複数回答）（従業員調査） (%)

	計	旅行・レジャーのため	病気休暇の代替のため	冠婚葬祭のため	休息のため	子供の学校行事への参加のため	家事のため	介護・看護のため	育児のため	地域・ボランティア活動のため	自己啓発・勉強等のため	その他	無回答	
総数(N=5,732)	100.0	49.3	45.4	32.7	30.2	18.7	13.5	6.6	4.5	4.4	4.1	6.6	0.4	
性別	男性(N=3,907)	100.0	46.3	45.0	35.7	30.7	19.3	13.3	5.9	4.2	5.7	3.8	5.8	0.5
	女性(N=1,809)	100.0	55.8	46.3	26.5	29.1	17.5	14.1	8.1	5.0	1.7	4.7	8.4	0.3
年齢	20代以下(N=1,083)	100.0	55.7	48.6	23.9	35.3	2.7	5.7	3.1	2.4	1.1	4.7	7.3	0.3
	30代(N=1,902)	100.0	50.3	49.2	24.9	32.1	22.1	11.5	5.6	9.5	2.6	4.2	7.1	0.3
	40代(N=1,431)	100.0	46.3	45.0	32.6	26.4	35.9	15.9	8.0	3.0	6.2	3.6	5.9	0.3
	50代以上(N=1,262)	100.0	45.8	37.6	52.2	27.6	8.2	20.8	9.5	0.6	8.1	3.9	5.9	0.8
役職	一般社員(N=4,169)	100.0	50.1	46.4	30.3	31.1	18.4	13.1	6.5	5.4	3.6	4.3	7.0	0.3
	課長相当職(N=1,113)	100.0	46.6	42.6	37.1	28.8	22.0	15.3	7.2	2.2	6.5	3.6	5.8	0.8
	部長相当職以上(N=428)	100.0	47.4	43.9	43.9	25.7	12.9	13.6	5.6	1.2	7.0	2.6	5.1	0.7
職種	専門的・技術的な仕事(N=840)	100.0	48.2	48.9	30.1	34.2	17.0	13.2	6.9	5.1	4.4	5.4	6.5	0.4
	管理的な仕事(N=1,116)	100.0	47.4	41.7	41.1	26.7	18.8	14.4	5.8	1.7	7.3	3.0	5.8	0.4
	事務の仕事(N=2,574)	100.0	53.0	47.9	26.3	32.5	18.2	13.3	6.8	5.5	3.0	4.2	7.6	0.4
	販売の仕事(N=366)	100.0	41.5	42.9	33.9	21.9	15.6	7.7	4.1	2.2	2.2	2.5	6.6	0.8
	保安・サービスの仕事(N=140)	100.0	45.7	27.9	39.3	32.9	16.4	15.7	6.4	6.4	2.9	7.1	3.6	0.0
	運輸・通信の仕事(N=116)	100.0	47.4	37.1	45.7	25.9	17.2	12.1	7.8	4.3	6.9	3.4	5.2	2.6
	技能工等の仕事(N=364)	100.0	42.6	45.6	44.5	26.6	27.7	19.2	8.5	5.2	7.1	4.1	3.8	0.5
その他(N=116)	100.0	45.7	35.3	39.7	26.7	23.3	12.9	10.3	3.4	4.3	3.4	6.0	—	

(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。

また、これを週当たり労働時間別にみると、「40時間未満」及び「40～60時間未満」では「旅行・レジャーのため」を挙げる割合が最も高い（「40時間未満」61.1%、「40～60時間未満」49.6%）が、「60時間以上」では「病気休暇の代替のため」を挙げる割合が最も高い（46.3%）。（図表 3-2-11）

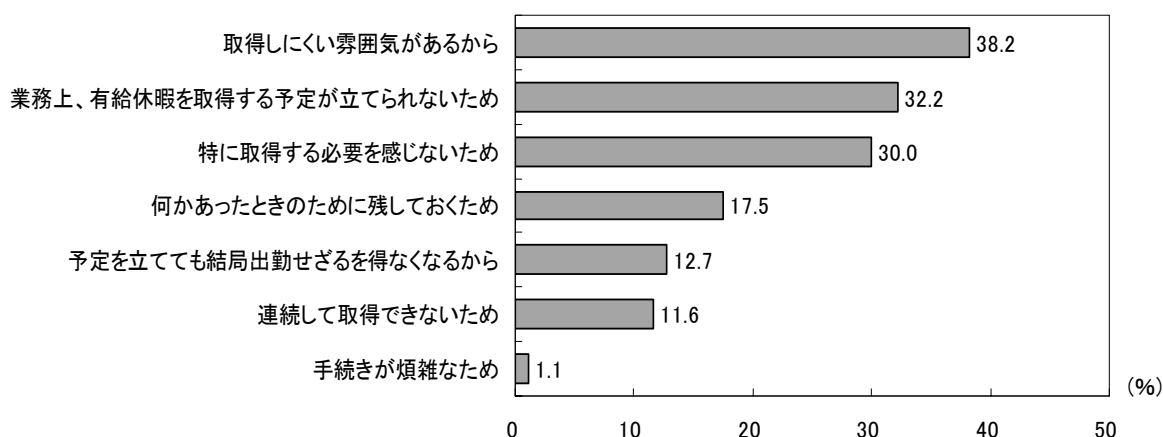
図表3-2-11 週当たり労働時間別、有給休暇を取得した理由（複数回答）（従業員調査）



(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。

一方、昨年一年間に有給休暇を取得したことがない者に、その理由をきいたところ（複数回答）、「取得しにくい雰囲気があるから」を挙げる者が約4割（38.2%）と最も多く、次いで「業務上、有給休暇を取得する予定が立てられないため」（32.2%）、「特に取得する必要性を感じないため」（30.0%）などの順であった。（図表 3-2-12）

図表3-2-12 有給休暇を取得しなかった理由（複数回答）（従業員調査.N=1,284）



（注）昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ない」と回答した者について集計。

これを年齢別にみると、20代以下、30代では「取得しにくい雰囲気があるから」を挙げる割合が最も高く（20代以下 46.3%、30代 44.7%）、40代、50代以上では「特に取得する必要性を感じないため」を挙げる割合が最も高い（40代 33.7%、50代以上 39.3%）。

これを役職別にみると、一般社員では「取得しにくい雰囲気があるから」を挙げる割合が最も高く（42.7%）、課長相当職では「業務上、有給休暇を取得する予定が立てられないため」を挙げる割合が最も高く（34.8%）、部長相当職以上では「特に取得する必要性を感じないため」を挙げる割合が最も高い（42.7%）。

これを職種別にみると、専門的・技術的な仕事、事務の仕事、販売の仕事、技能工等の仕事では「取得しにくい雰囲気があるから」を挙げる割合が最も高く、管理的な仕事、運輸・通信の仕事では「特に取得する必要性を感じないため」を挙げる割合が最も高く、保安・サービスの仕事では「業務上、有給休暇を取得する予定が立てられないため」を挙げる割合が最も高い。（図表 3-2-13）

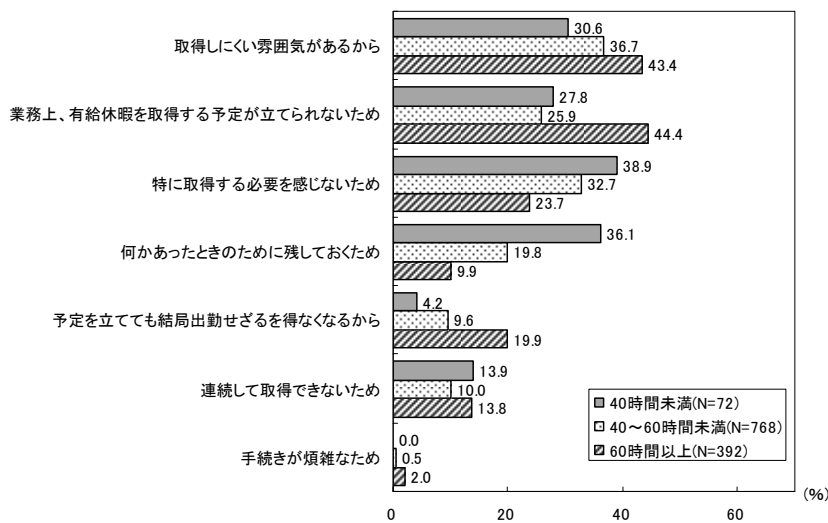
図表3-2-13 有給休暇を取得しなかった理由（複数回答）（従業員調査） (％)

	計	が取得しにくい雰囲気	業務上、有給休暇取得する予定が立てられないため	特に取得する必要を感じないため	何かあったときのために残しておくため	出勤せざるを得なくなるから	連続して取得できないため	手続きが煩雑なため	その他	無回答	
総数(N=1,284)	100.0	38.2	32.2	30.0	17.5	12.7	11.6	1.1	13.2	1.1	
性別	男性(N=1,000)	100.0	36.5	33.4	32.0	16.8	13.8	11.4	1.0	12.3	0.8
	女性(N=278)	100.0	43.9	27.3	23.0	20.5	9.0	12.6	1.4	16.5	2.2
年齢	20代以下(N=281)	100.0	46.3	28.5	25.3	23.1	10.3	9.6	1.8	13.9	1.4
	30代(N=425)	100.0	44.7	34.1	25.2	14.1	14.6	12.7	1.9	13.6	0.7
	40代(N=297)	100.0	28.3	32.3	33.7	16.2	13.1	11.8	—	15.5	1.0
	50代以上(N=267)	100.0	30.0	33.0	39.3	19.1	12.0	12.0	0.4	9.4	1.1
役職	一般社員(N=859)	100.0	42.7	31.2	27.4	18.4	11.6	11.4	1.5	13.2	1.3
	課長相当職(N=302)	100.0	28.8	34.8	32.8	13.9	14.2	12.6	0.3	16.2	0.3
	部長相当職以上(N=117)	100.0	29.9	33.3	42.7	19.7	16.2	11.1	—	6.0	1.7
職種	専門的・技術的な仕事(N=148)	100.0	40.5	29.1	29.7	17.6	14.2	10.1	0.7	19.6	0.7
	管理的な仕事(N=295)	100.0	26.8	33.2	38.0	17.3	14.2	9.2	—	13.6	1.0
	事務の仕事(N=391)	100.0	36.1	25.8	27.6	22.3	9.7	11.5	1.3	14.1	1.5
	販売の仕事(N=214)	100.0	50.5	37.4	24.8	14.0	15.4	16.8	1.9	7.0	0.9
	保安・サービスの仕事(N=83)	100.0	48.2	54.2	15.7	12.0	15.7	18.1	2.4	13.3	—
	運輸・通信の仕事(N=46)	100.0	26.1	30.4	37.0	13.0	4.3	4.3	—	10.9	2.2
	技能工等の仕事(N=41)	100.0	51.2	29.3	34.1	12.2	17.1	7.3	2.4	14.6	—
	その他(N=41)	100.0	51.2	39.0	31.7	14.6	9.8	12.2	2.4	14.6	—

(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ない」と回答した者について集計。

また、これを週当たり労働時間別にみると、「40 時間未満」では「特に取得する必要を感じないため」を挙げる割合が最も高く（38.9%）、「40～60 時間未満」では「取得しにくい雰囲気があるから」を挙げる割合が最も高く（36.7%）、「60 時間以上」では「業務上、有給休暇を取得する予定が立てられないため」を挙げる割合が最も高い（44.4%）。（図表 3-2-14）

図表3-2-14 週当たり労働時間別、有給休暇を取得しなかった理由（複数回答）（従業員調査）

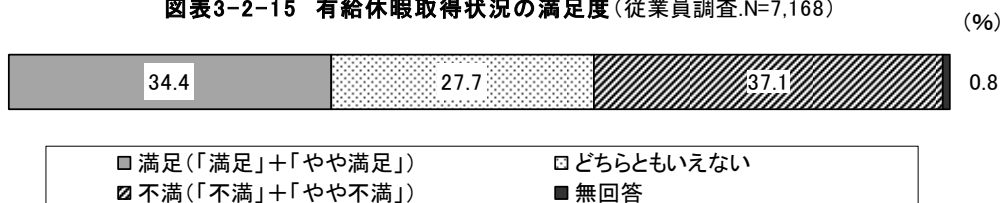


(注) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ない」と回答した者について集計。

(3) 取得状況に対する満足度

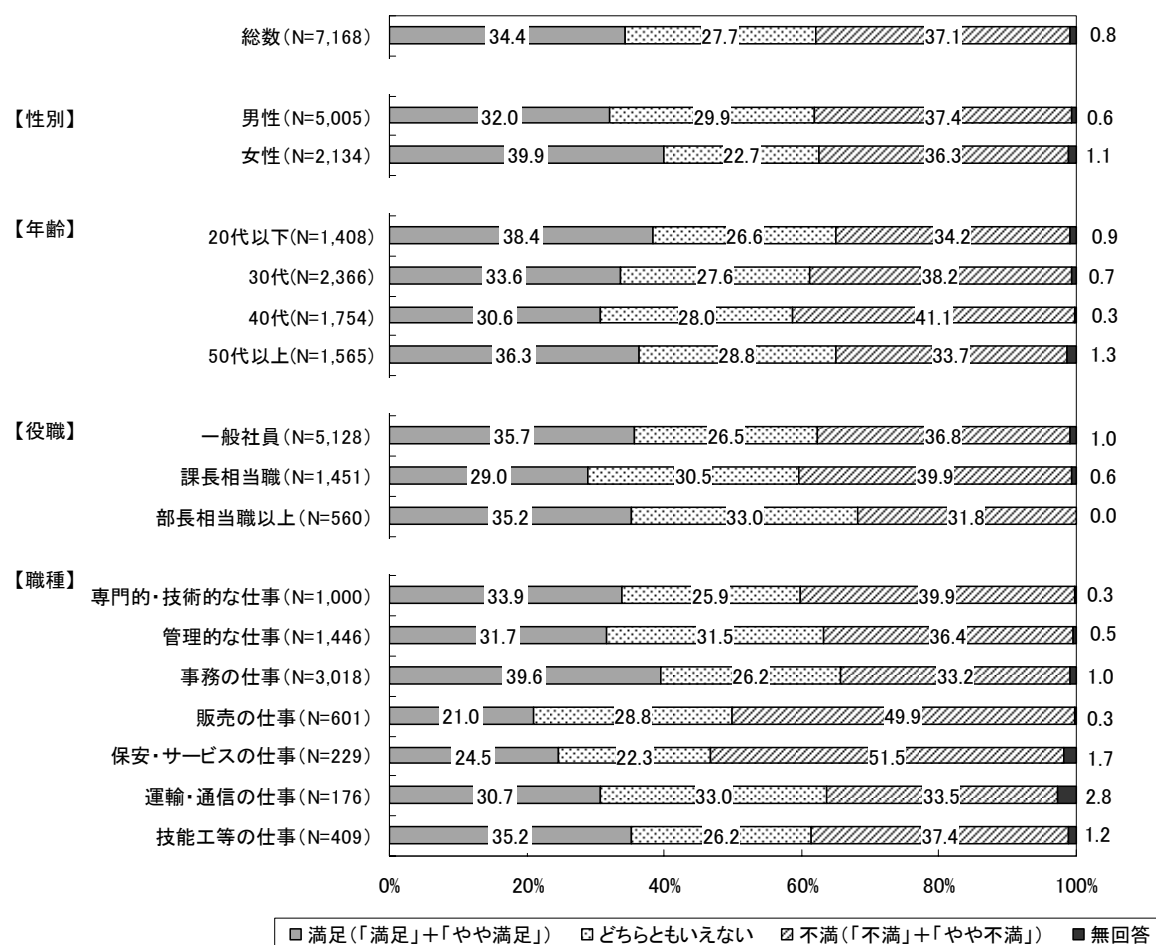
現在の有給休暇の取得状況に満足しているかきいたところ、不満（「不満」＋「やや不満」）とする割合が4割弱（37.1%）で最も高く、満足（「満足」＋「やや満足」）とする割合（34.4%）を上回る。（図表 3-2-15）

図表3-2-15 有給休暇取得状況の満足度（従業員調査.N=7,168）



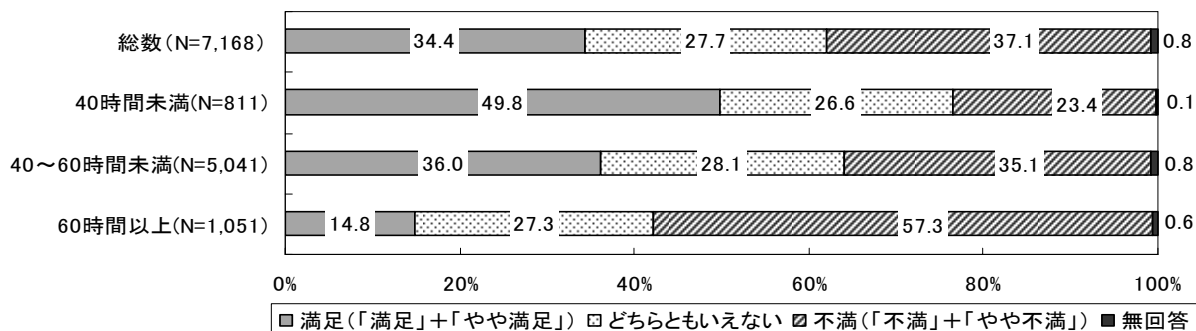
不満（「不満」＋「やや不満」）とする割合を性別にみると、女性より男性で高く（37.4%）、年齢別にみると、40代で最も高く（41.1%）、役職別にみると、課長相当職で最も高く（39.9%）、職種別にみると、保安・サービスの仕事で最も高く（51.5%）、次いで販売の仕事（49.9%）などの順であった。（図表 3-2-16）

図表3-2-16 有給休暇取得状況の満足度（従業員調査）



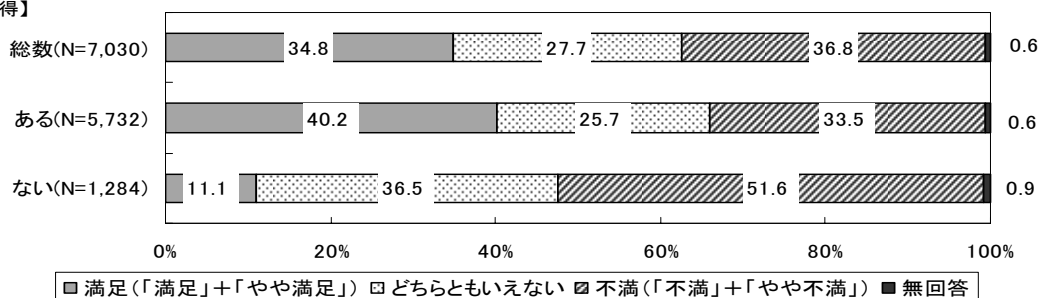
これを週当たり労働時間別にみると、「60時間以上」で6割弱（57.3%）、有給休暇の取得の有無別にみると、有給休暇の取得が「ない」とする者で約5割（51.6%）、有給休暇の取得率でみると、「20%未満」で5割弱（47.3%）と最も高い。（図表3-2-17、図表3-2-18、図表3-2-19）

図表3-2-17 週当たり労働時間別、有給休暇取得状況の満足度（従業員調査）



図表3-2-18 有給休暇取得の有無別、有給休暇取得状況の満足度（従業員調査）

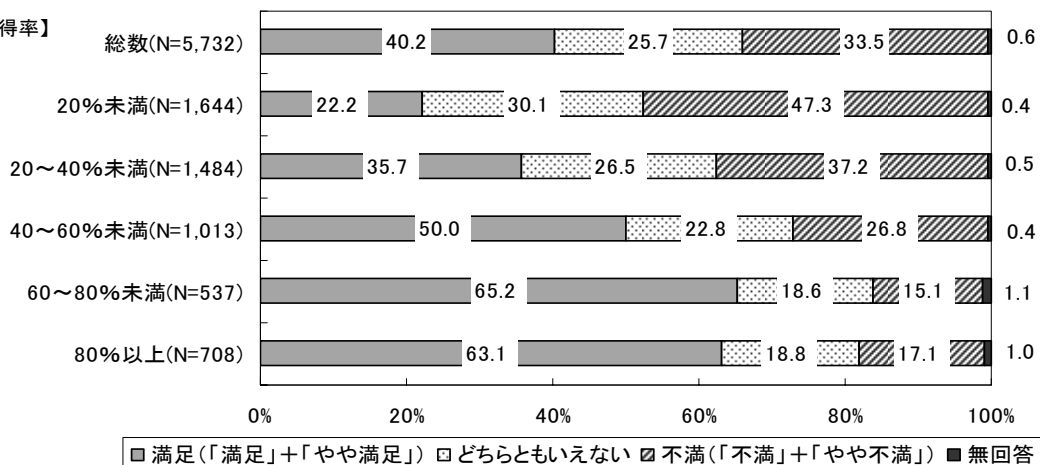
【有給休暇の取得】



(注) 1) 有給休暇制度が「ある」と回答した者について集計。
2) 総数には、有給休暇取得の有無が不明の者を含む。

図表3-2-19 有給休暇の取得率別、有給休暇取得状況の満足度（従業員調査）

【有給休暇の取得率】

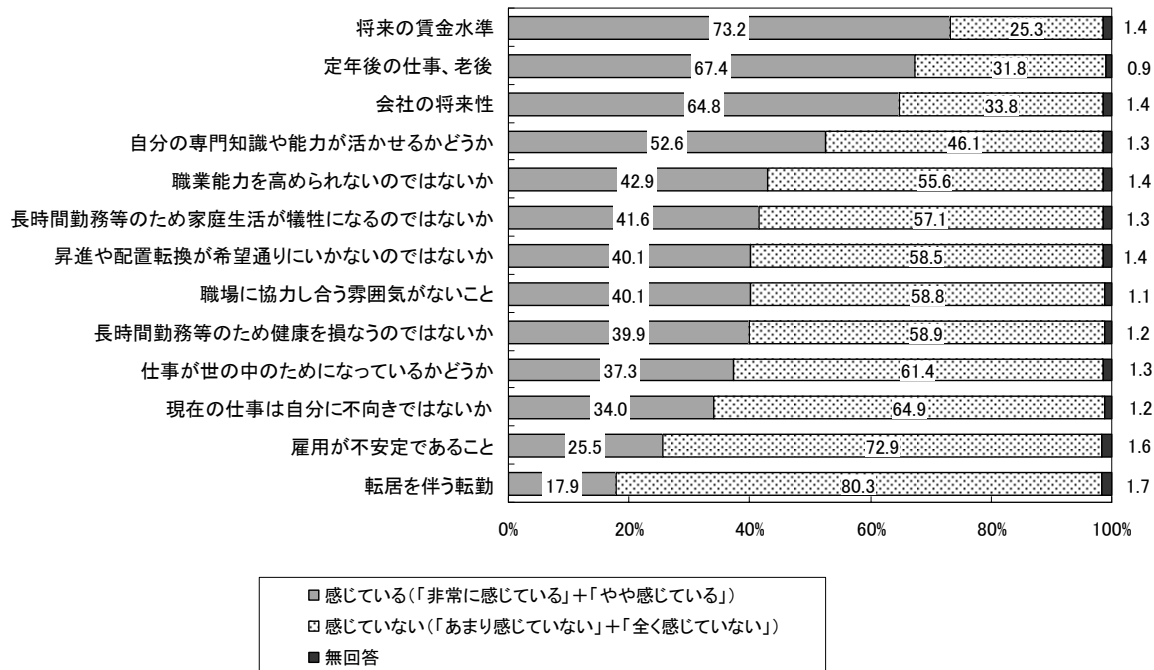


(注) 1) 昨年一年間に有給休暇を取得したことが「ある」と回答した者について集計。
2) 総数には、有給休暇の取得率が不明の者を含む。

3 職業生活で不安や悩みに感じていること（従業員調査）

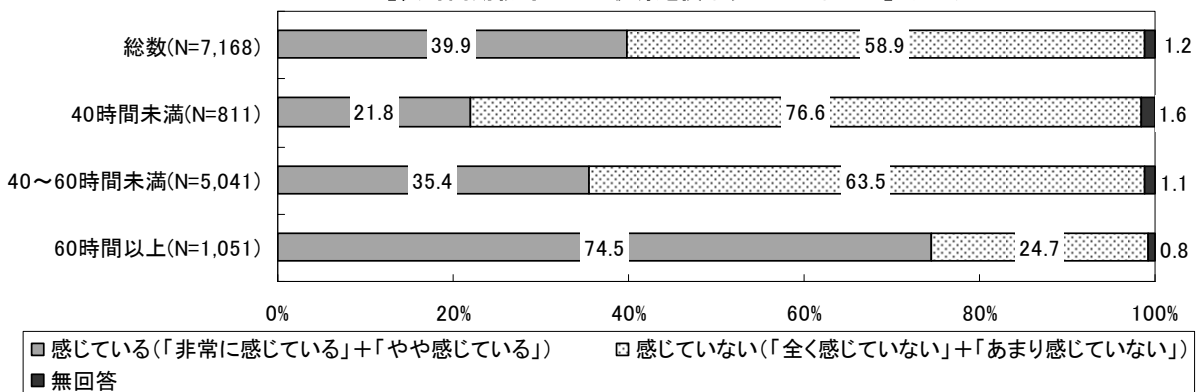
現在の仕事や職業生活に関することで不安や悩みを感じている項目をきいたところ、感じている（「非常に感じている」＋「やや感じている」）とする割合は、「将来の賃金水準」で7割強（73.2%）と最も高く、次いで「定年後の仕事、老後」（67.4%）、「会社の将来性」（64.8%）などの順であった。（図表 3-3-1）

図表3-3-1 仕事や職業生活で不安や悩みに感じていること（従業員調査、N=7,168）

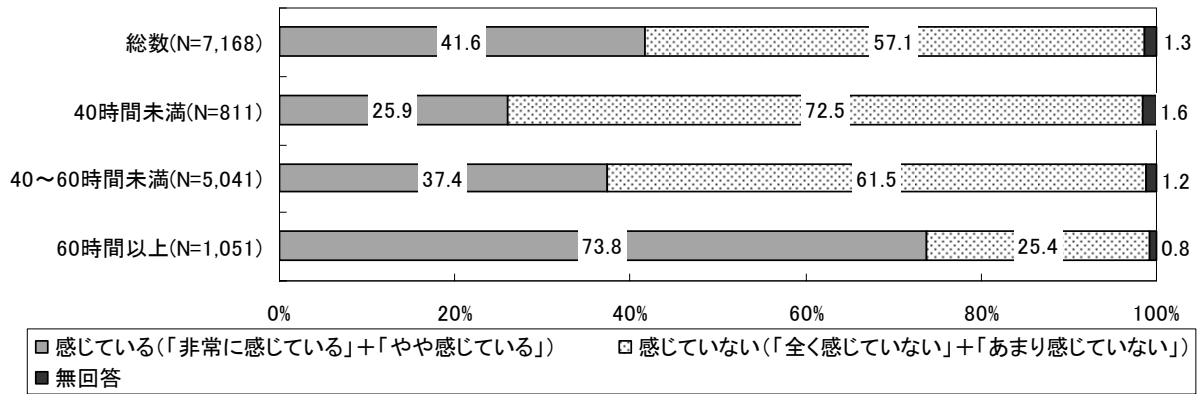


「長時間勤務等のため健康を損なうのではないか」、「長時間勤務等のため家庭生活が犠牲になるのではないか」の2項目について、週当たり労働時間別にみると、感じている（「非常に感じている」＋「やや感じている」）とする割合は、週当たり労働時間が長いほど高い。（図表 3-3-2、図表 3-3-3、参考:図表 3-3-4）

図表3-3-2 週当たり労働時間別、仕事や職業生活で不安や悩みに感じていること【長時間勤務等のため健康を損なうのではないか】（従業員調査）

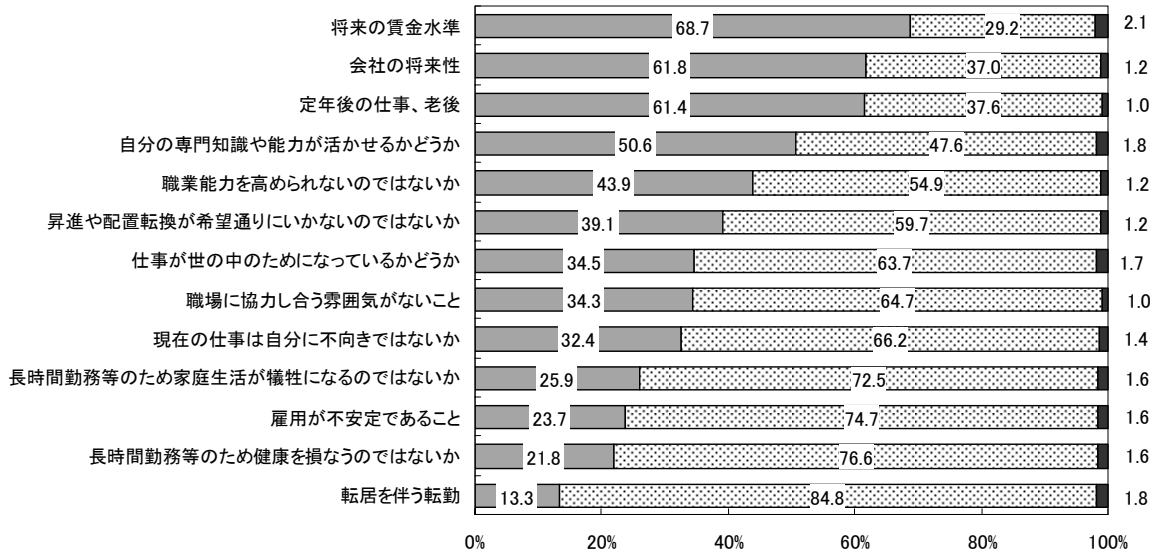


図表3-3-3 適当なり労働時間別、仕事や職業生活で不安や悩みに感じていること
【長時間勤務等のため家庭生活が犠牲になるのではないか】(従業員調査)

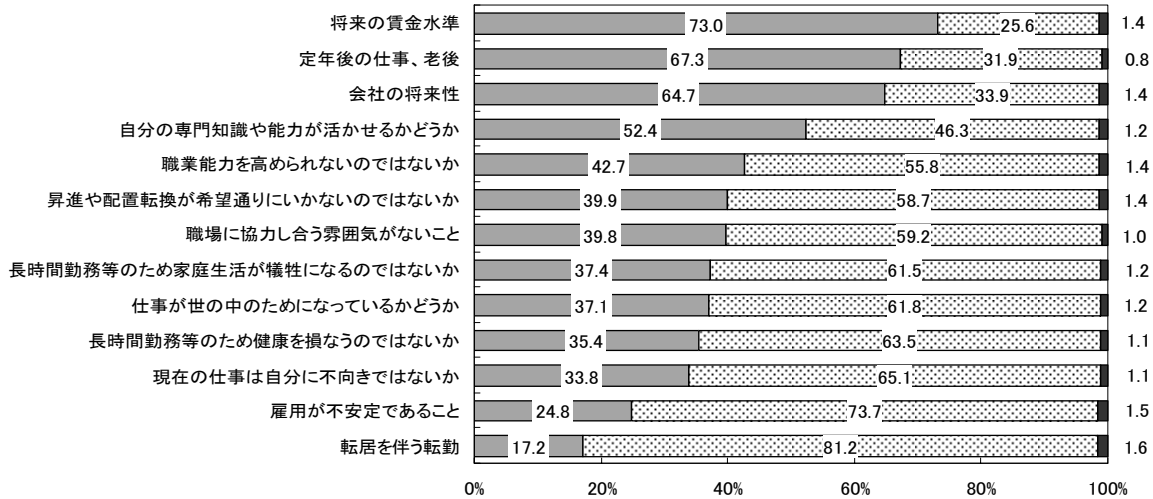


<参考>

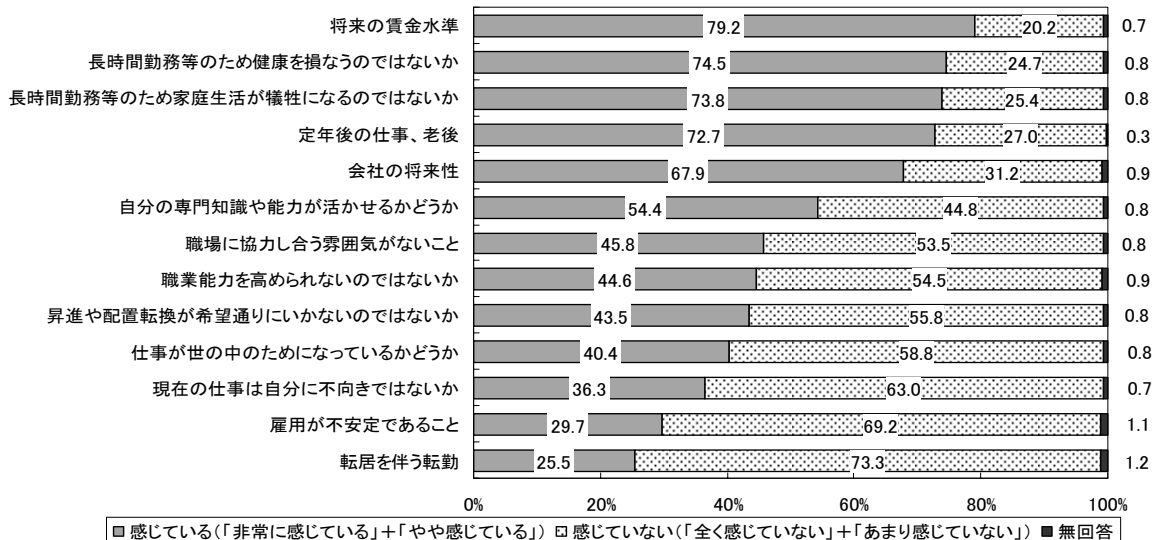
図表3-3-4 適当たり労働時間別、仕事や職業生活で不安や悩みを感じていること(従業員調査)



【40～60時間未満(N=5,041)】



【60時間以上(N=1,051)】



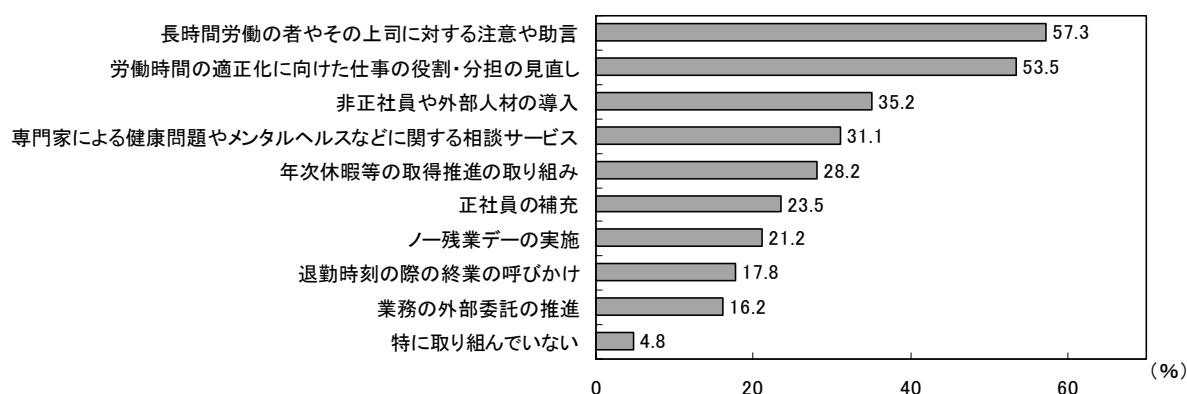
■ 感じている(「非常に感じている」+「やや感じている」) □ 感じない(「全く感じていない」+「あまり感じていない」) ■ 無回答

4 健康維持のための取組（企業調査・従業員調査）

(1) 企業調査

企業調査で、従業員の健康維持のためにどのような取組を行っているかきいたところ（複数回答）、「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」を挙げる割合が6割弱（57.3%）と最も高く、次いで「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」（53.5%）などの順であった。（図表 3-4-1）

図表3-4-1 従業員の健康維持のためにしている取組（複数回答）（企業調査.N=1,291）



これを産業別にみると、製造業、情報通信業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店・宿泊業、その他サービス業では「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」を挙げる割合が最も高く、建設業、運輸業では「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」を挙げる割合が最も高い。

これを従業員規模別にみると、いずれの規模でも「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」を挙げる割合が最も高く、次いで、「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」となっている。

これを正社員の増減別にみると、正社員の増加幅が大きくなるほど「長時間労働の者やその上司に対する注意や助言」、「非正社員や外部人材の導入」、「正社員の補充」を挙げる割合が高くなっている¹。

売上高別にみると、売上高の増加幅が大きくなるほど「非正社員や外部人材の導入」、「専門家による健康問題やメンタルヘルスなどに関する相談サービス」、「業務の外部委託の推進」を挙げる割合が高くなっている。（図表 3-4-2）

¹ 正社員の増減は、3年前の人数を100とした場合の現在の割合についてきいたもの。

図表3-4-2 従業員の健康維持のためにに行っている取組（複数回答）（企業調査）

(%)

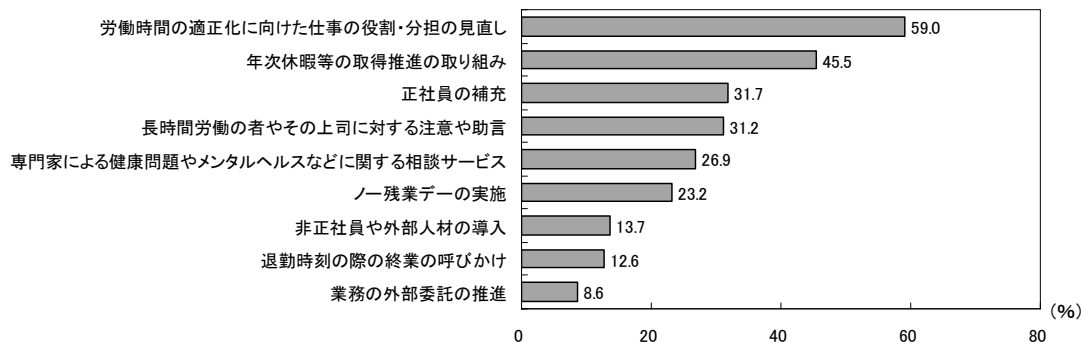
	計	長時間労働の者やその上司に対する注意や助言	直した仕事の役割・分担の見直し	労働時間の適正化に向けた見直し	非正社員や外部人材の導入	メンタルヘルスなどに関する相談サービス	専門家による健康問題やメンタルヘルスなどに関する相談サービス	年次休暇等の取得推進の取り組み	正社員の補充	ノーマル残業の実施	退職時刻の際の終業の呼びかけ	業務の外部委託の推進	その他	特に取り組んでいない	無回答
総数(N=1,291)	100.0	57.3	53.5	35.2	31.1	28.2	23.5	21.2	17.8	16.2	1.9	4.8	1.3		
業種	建設業(N=80)	100.0	51.3	53.8	25.0	32.5	32.5	13.8	31.3	13.8	16.3	3.8	5.0	1.3	
	製造業(N=411)	100.0	61.6	54.5	40.4	34.5	27.7	25.8	24.8	12.7	13.6	1.9	3.6	1.0	
	情報通信業(N=31)	100.0	64.5	54.8	41.9	54.8	35.5	32.3	32.3	25.8	32.3	3.2	3.2	—	
	運輸業(N=129)	100.0	41.1	45.7	30.2	17.1	22.5	29.5	4.7	11.6	10.1	2.3	7.8	2.3	
	卸売・小売業(N=262)	100.0	62.6	57.6	34.0	29.0	26.7	20.2	20.2	26.0	20.2	1.1	3.4	1.9	
	金融・保険業、不動産業(N=34)	100.0	67.6	44.1	23.5	52.9	47.1	11.8	44.1	38.2	17.6	—	2.9	—	
	飲食店・宿泊業(N=52)	100.0	65.4	59.6	57.7	19.2	17.3	38.5	3.8	13.5	15.4	—	5.8	—	
その他サービス業(N=247)	100.0	51.4	49.0	29.6	30.0	28.3	21.9	20.6	16.6	18.2	2.0	7.3	1.6		
従業員規模	300人未満(N=854)	100.0	52.6	50.6	31.9	27.3	25.6	23.3	18.4	15.5	14.9	2.1	6.1	1.3	
	300～999人(N=327)	100.0	62.1	57.2	40.7	35.8	30.6	22.6	25.4	19.0	19.3	0.9	2.1	1.2	
	1,000人以上(N=110)	100.0	80.0	65.5	44.5	47.3	40.9	27.3	30.9	32.7	17.3	2.7	2.7	1.8	
正社員の増減	90未満(N=301)	100.0	54.2	53.8	32.9	31.2	24.9	19.3	18.9	16.9	17.3	3.0	7.0	0.3	
	90以上110未満(N=777)	100.0	57.8	51.5	33.7	30.6	29.3	21.6	22.0	18.5	15.2	1.3	4.0	1.2	
	120以上(N=200)	100.0	61.0	62.0	44.5	33.5	29.0	38.0	21.5	17.0	19.5	1.5	4.5	2.0	
売上高	80未満(N=53)	100.0	60.4	62.3	26.4	20.8	26.4	22.6	18.9	17.0	13.2	5.7	5.7	1.9	
	80以上100未満(N=438)	100.0	53.0	47.0	31.3	29.0	21.9	16.2	17.1	15.5	15.1	1.8	7.8	1.6	
	100以上120未満(N=642)	100.0	58.6	56.2	36.9	32.2	31.3	23.4	22.6	18.5	16.7	1.7	3.1	1.2	
	120以上(N=136)	100.0	62.5	61.0	41.9	36.8	32.4	45.6	26.5	20.6	19.1	0.7	3.7	—	

(注) N=15以下の業種（電気・ガス・熱供給・水道業、医療・福祉、教育・学習支援業）及びその他の業種については省略した。

(2) 従業員調査

従業員調査で、従業員の健康維持のために会社がどのような取組を行うことが重要だと思うか聞いたところ（複数回答）、「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」を挙げる割合が約 6 割（59.0%）と最も高く、次いで「年次休暇等の取得推進の取り組み」（45.5%）などの順であった。（図表 3-4-3）

図表3-4-3 従業員の健康維持のために会社が行う取組として重要なもの（複数回答）（従業員調査.N=7,168）



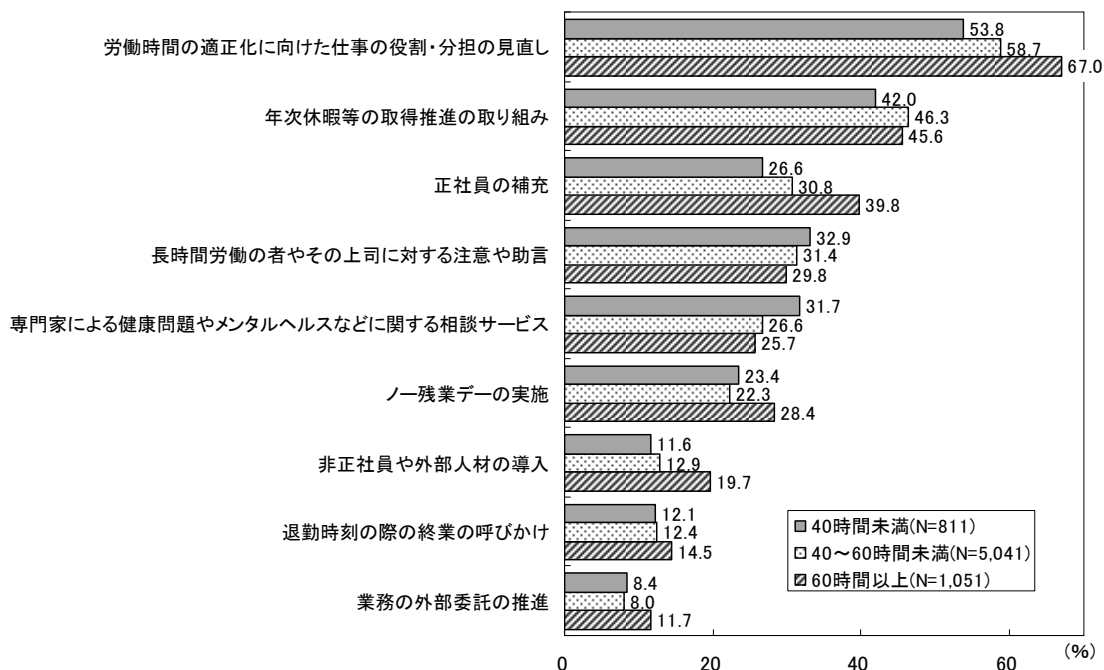
これを年齢別にみると、年齢が高くなるほど「専門家による健康問題やメンタルヘルスなどに関する相談サービス」を挙げる割合が高くなっており、役職別にみると、役職が低くなるほど「年次休暇等の取得推進の取り組み」、「正社員の補充」を挙げる割合が高くなっている。（図表 3-4-4）

図表3-4-4 従業員の健康維持のために会社が行う取組として重要なもの（複数回答）（従業員調査）（%）

	計	直した仕事の役割・分担の見直し	労働時間の適正化に向けた取り組み	年次休暇等の取得推進の取り組み	正社員の補充	長時間労働の者やその上司に対する注意や助言	専門家による健康問題やメンタルヘルスなどに関する相談サービス	ノー残業デーの実施	非正社員や外部人材の導入	退勤時刻の際の終業の呼びかけ	業務の外部委託の推進	その他	無回答
総数(N=7,168)	100.0	59.0	45.5	31.7	31.2	26.9	23.2	13.7	12.6	8.6	2.7	2.4	
性別	男性(N=5,005)	100.0	59.8	44.5	33.3	31.0	27.0	23.0	15.0	12.4	9.9	2.6	2.1
	女性(N=2,134)	100.0	57.3	47.9	28.1	31.8	26.6	24.0	10.9	13.4	5.6	3.0	2.7
年齢	20代以下(N=1,408)	100.0	57.0	46.1	31.6	30.3	21.0	26.1	12.1	16.2	6.0	3.3	1.9
	30代(N=2,366)	100.0	61.6	46.2	34.6	33.1	24.9	22.5	14.9	11.7	10.0	3.0	1.7
	40代(N=1,754)	100.0	60.5	45.5	31.0	31.9	30.6	22.3	14.7	12.4	9.4	2.5	2.1
	50代以上(N=1,565)	100.0	55.6	44.3	28.6	29.3	31.2	22.7	12.7	11.4	7.9	1.8	3.5
役職	一般社員(N=5,128)	100.0	57.5	46.2	32.4	30.9	24.8	23.1	12.7	12.8	7.7	2.9	2.5
	課長相当職(N=1,451)	100.0	62.9	44.0	30.3	31.4	30.0	23.4	16.3	13.2	9.6	2.1	2.0
	部長相当職以上(N=560)	100.0	63.6	43.4	29.5	34.5	38.0	24.1	16.8	10.4	13.9	1.8	1.6
職種	専門的・技術的な仕事(N=1,000)	100.0	57.3	48.4	38.5	28.0	25.5	24.5	14.1	11.8	8.9	3.0	2.0
	管理的な仕事(N=1,446)	100.0	63.5	42.3	29.7	33.1	33.5	24.3	16.8	12.0	11.8	1.9	2.1
	事務の仕事(N=3,018)	100.0	60.0	46.0	27.9	33.6	26.2	24.1	11.8	13.6	7.7	3.0	2.1
	販売の仕事(N=601)	100.0	61.7	47.6	32.9	30.1	22.0	25.8	15.3	16.0	8.8	2.8	1.2
	保安・サービスの仕事(N=229)	100.0	50.7	48.9	41.0	19.7	24.0	9.6	19.2	9.2	8.3	2.2	3.1
	運輸・通信の仕事(N=176)	100.0	42.6	34.1	40.9	24.4	21.6	9.1	6.3	9.7	3.4	2.3	6.8
	技能工等の仕事(N=409)	100.0	49.9	48.4	38.6	27.4	21.5	22.5	11.0	7.8	6.4	2.0	5.1
	その他(N=160)	100.0	58.1	43.8	37.5	28.8	28.8	23.1	18.8	16.3	6.3	5.0	1.9

これを週当たり労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど「労働時間の適正化に向けた仕事の役割・分担の見直し」、「正社員の補充」、「非正社員や外部人材の導入」、「退勤時刻の際の終業の呼びかけ」を挙げる割合が高くなっている。（図表 3-4-5）

図表3-4-5 週当たり労働時間別、従業員の健康維持のために会社が行う取組として重要なもの（複数回答）（従業員調査）



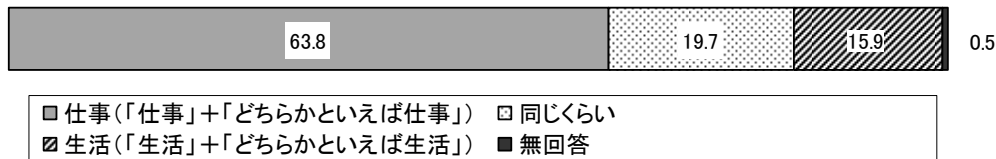
第4節 仕事と生活の調和等 [企業調査・従業員調査]

1 仕事と生活の現状 (従業員調査)

(1) 仕事と生活の優先度

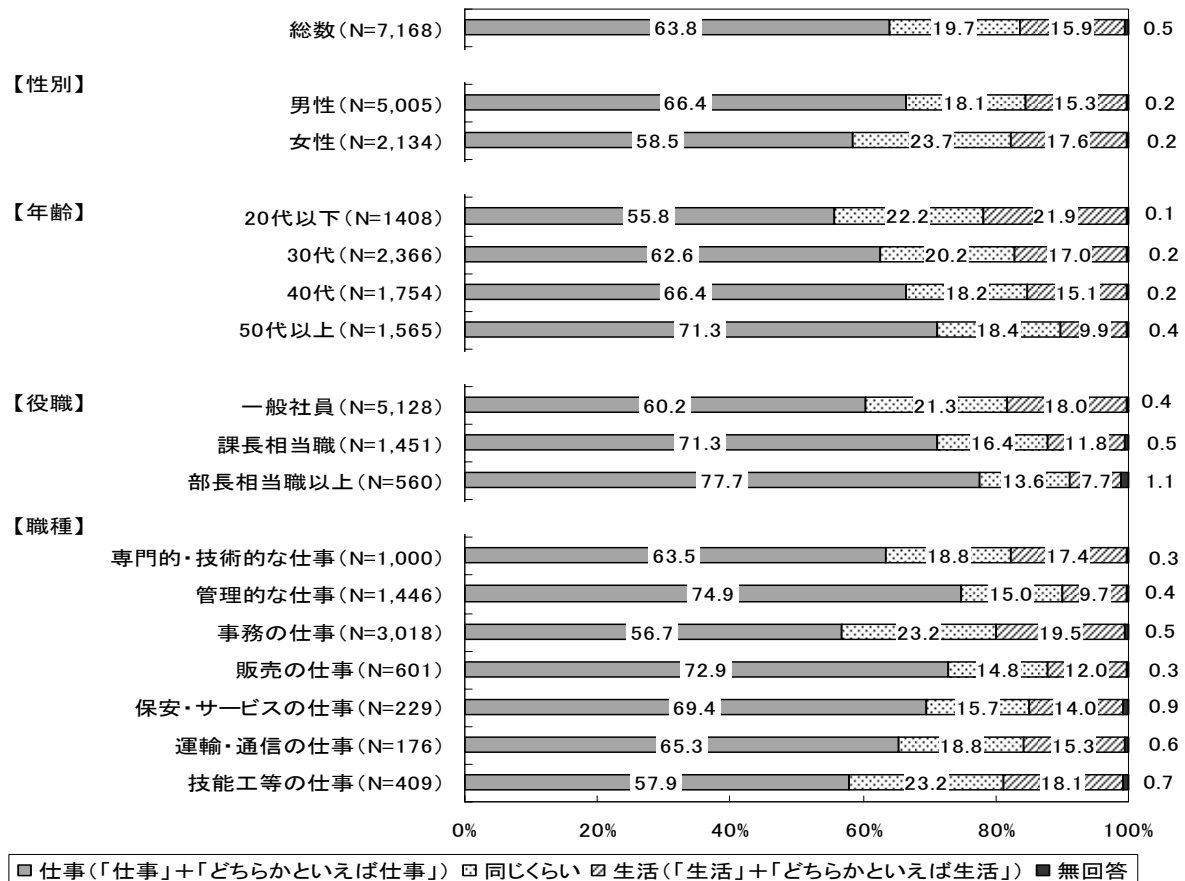
従業員調査で、現在、仕事と生活のどちらを優先しているかきいたところ、仕事（「仕事」＋「どちらかといえば仕事」）を優先しているとする割合が6割強（63.8%）で最も高く、次いで「同じくらい」が約2割（19.7%）、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先とする割合が2割弱（15.9%）の順であった。（図表4-1-1）

図表4-1-1 現在の仕事と生活の優先度 (従業員調査.N=7,168) (%)



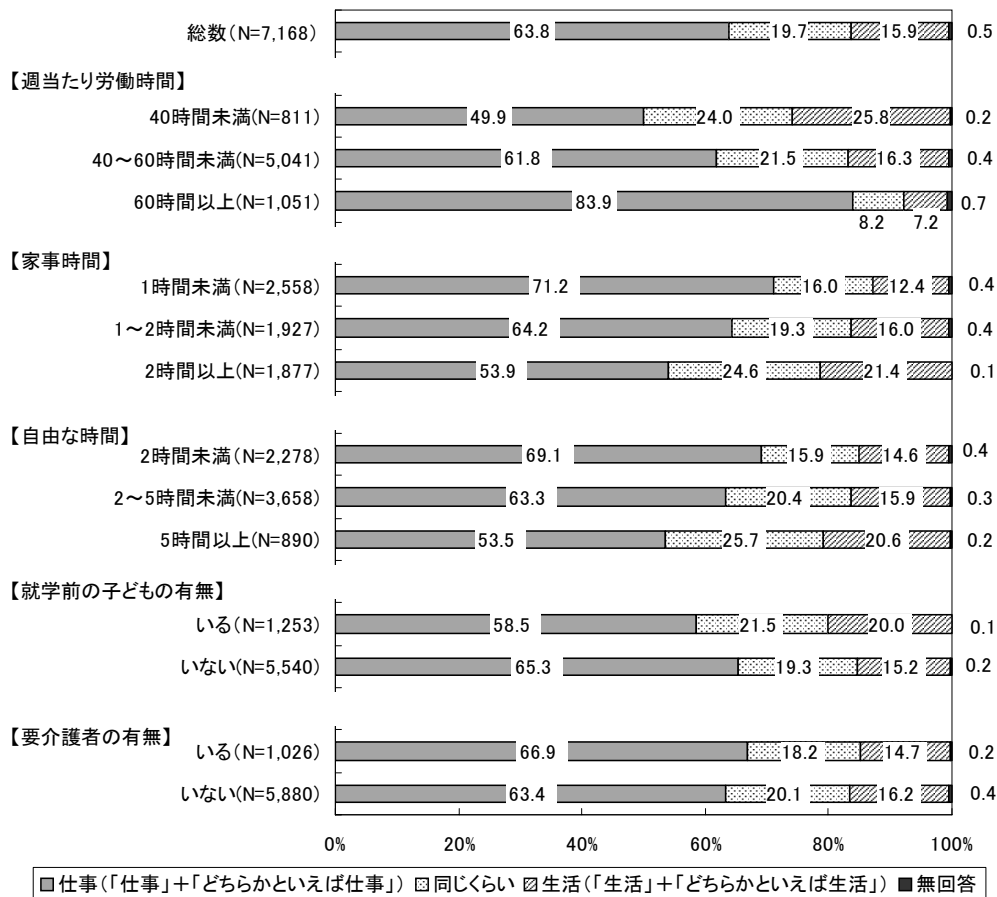
仕事（「仕事」＋「どちらかといえば仕事」）を優先しているとする割合を性別にみると、女性より男性で高く（66.4%）、年齢別にみると、50代以上で最も高く（71.3%）、役職別にみると、部長相当職以上で最も高い（77.7%）。これを職種別にみると、管理的な仕事で最も高く（74.9%）、次いで販売の仕事（72.9%）などの順であった。（図表4-1-2）

図表4-1-2 現在の仕事と生活の優先度 (従業員調査)



これを週当たり労働時間別にみると、労働時間が長いほど、仕事（「仕事」＋「どちらと
 いえば仕事」）を優先しているとする割合が高い（「40時間未満」49.9%、「40～60時間未満」
 61.8%、「60時間以上」83.9%）。家事・育児・介護等に費やす時間（以下、家事時間とする。）
 別にみると、家事時間が短いほど、仕事（「仕事」＋「どちらと
 いえば仕事」）を優先しているとする割合が高く（「1時間未満」71.2%、「1～2時間未満」64.2%、「2時間以上」53.9%）、
 自由な時間別にみると、自由な時間が短いほど、仕事（「仕事」＋「どちらと
 いえば仕事」）を優先しているとする割合が高い（「2時間未満」69.1%、「2～5時間未満」63.3%、「5時間
 以上」53.5%）¹。就学前の子どもの有無別にみると、就学前の子どものいない者の方が、
 仕事（「仕事」＋「どちらと
 いえば仕事」）を優先しているとする割合が高く（65.3%）、要介
 護者の有無別にみると、要介護者のいる者の方が、仕事（「仕事」＋「どちらと
 いえば仕事」）
 を優先しているとする割合が高い（66.9%）²。（図表 4-1-3）

図表4-1-3 現在の仕事と生活の優先度（従業員調査）



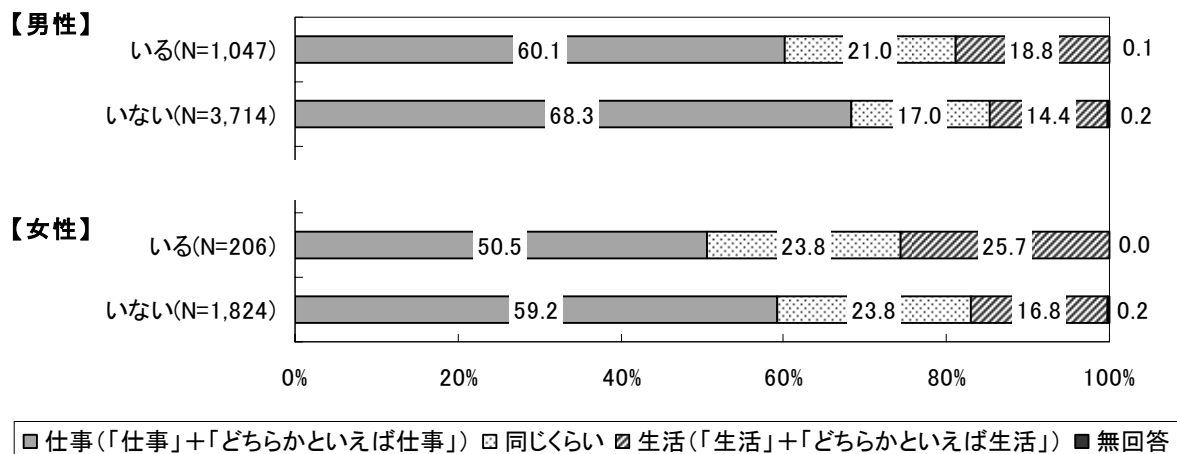
- (注) 1) 家事時間は、家事・育児・介護等に費やす時間を、働いている日についてきたもの。以下同じ。
 2) 自由な時間は、仕事・睡眠・家事・育児・介護等以外の時間を、働いている日についてきたもの。以下同じ。
 3) 就学前の子どもの「いる」は、現在一緒に住んでいる子どもの有無について聞いた設問で、「3歳未満」または「3歳以上、小学校就学前」の子どもの「いる」と回答した者の合計。以下同じ。
 4) 要介護者の「いる」は、現在家族のなかに、小学生以下の子ども以外に、介護・看護が必要な者がいるかとの設問で、「いる(同居している)」または「いる(別居している)」と回答した者の合計。以下同じ。
 5) 総数には、週当たり労働時間、家事時間、自由な時間、就学前の子どもの有無、要介護者の有無が不明の者を含む。以下同じ。

¹ 家事時間は、働いている日についてきたもの。自由な時間は、働いている日における仕事・睡眠・家事・育児・介護等以外の時間についてきたもの。

² 要介護者の有無は、家族のなかに、小学生以下の子ども以外に、介護・看護が必要な者がいるかをきいたもの。

仕事（「仕事」＋「どちらかといえば仕事」）を優先しているとする割合を、性別・就学前の子どもの有無別にみると、男性の就学前の子どもがいない者で、約7割（68.3%）と最も高く、女性の就学前の子どもがいる者で、約5割（50.5%）と最も低い。（図表4-1-4）

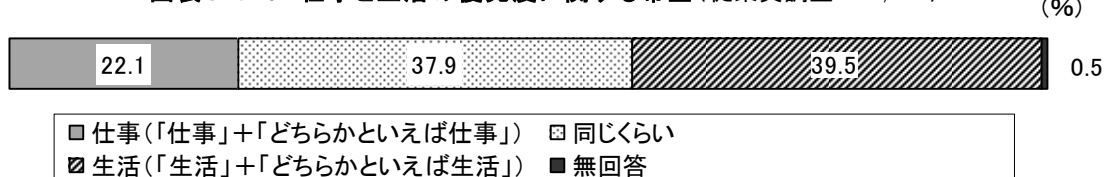
図表4-1-4 性別、就学前の子どもの有無別、現在の仕事と生活の優先度
（従業員調査）



(2) 仕事と生活の優先度に関する希望

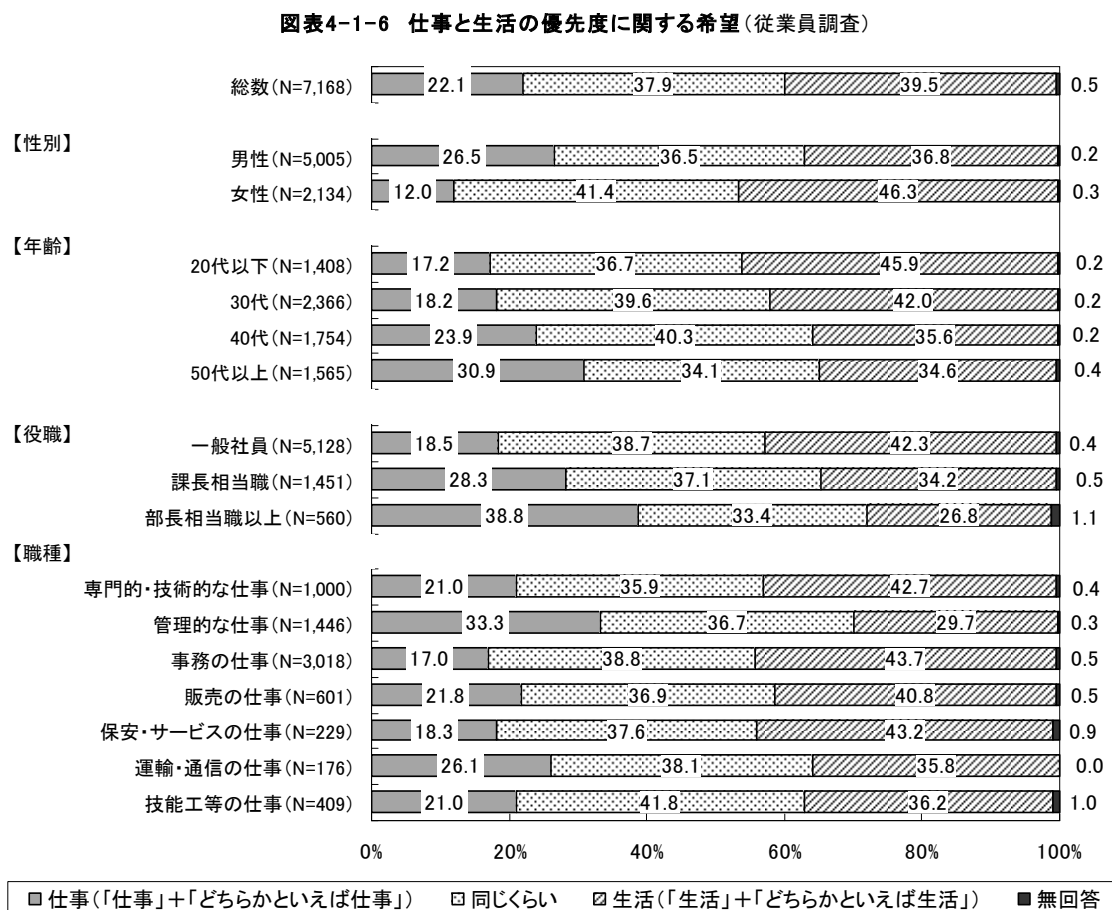
これから、仕事と生活のどちらを優先させたいと考えているかきいたところ、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合が約4割（39.5%）で最も高く、次いで「同じくらい」が4割弱（37.9%）、仕事（「仕事」＋「どちらかといえば仕事」）を優先させたいが約2割（22.1%）の順であった。（図表4-1-5）

図表4-1-5 仕事と生活の優先度に関する希望（従業員調査.N=7,168）



生活（「生活」＋「どちらといえば生活」）を優先させたいとする割合を性別にみると、男性より女性で高く（46.3%）、年齢別にみると、20代以下で最も高く（45.9%）、役職別にみると、一般社員で最も高い（42.3%）。これを職種別にみると、事務の仕事で最も高く（43.7%）、次いで保安・サービスの仕事（43.2%）、専門的・技術的な仕事（42.7%）などの順であった。

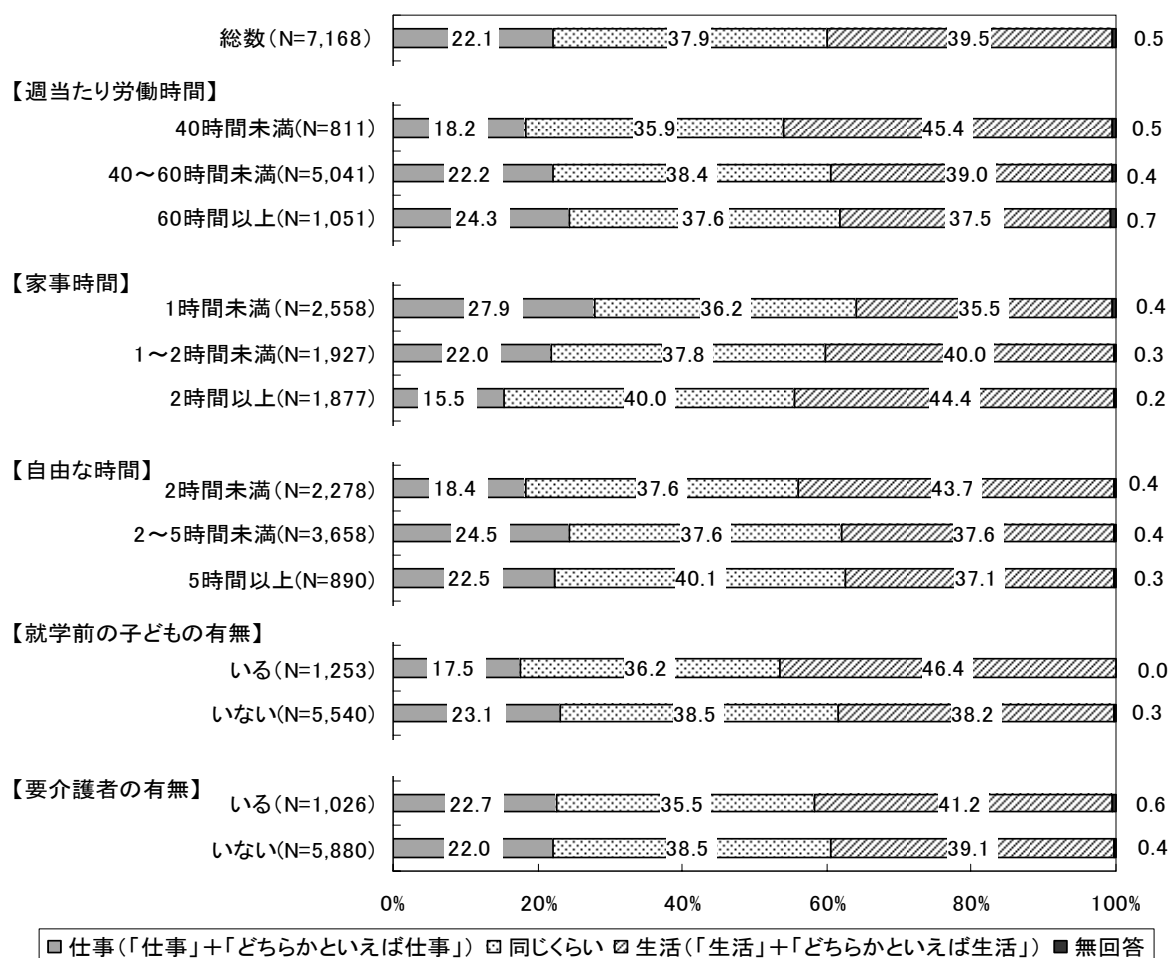
（図表 4-1-6）



これを週当たり労働時間別にみると、労働時間が短いほど、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合が高い（「40時間未満」45.4%、「40～60時間未満」39.0%、「60時間以上」37.5%）。家事時間別にみると、家事時間が長いほど、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合が高く（「1時間未満」35.5%、「1～2時間未満」40.0%、「2時間以上」44.4%）、自由な時間別にみると、自由な時間が短いほど、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合が高い（「2時間未満」43.7%、「2～5時間未満」37.6%、「5時間以上」37.1%）。小学校就学前の子どもの有無別にみると、小学校就学前の子どもがいる者の方が、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合が高く（46.4%）、要介護者の有無別にみると、要介護者がいる者の方が、生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合が高い（41.2%）。

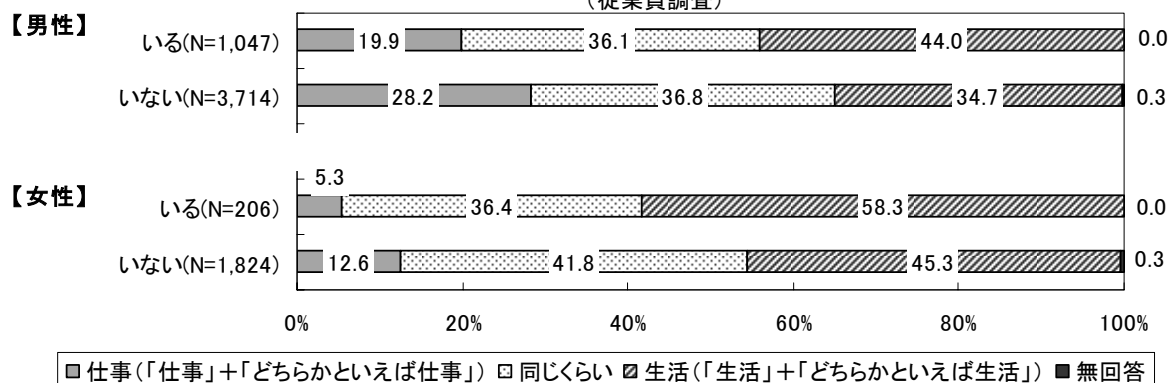
（図表 4-1-7）

図表4-1-7 仕事と生活の優先度に関する希望（従業員調査）



生活（「生活」＋「どちらかといえば生活」）を優先させたいとする割合を、性別・就学前の子どもの有無別にみると、女性の就学前の子どもがいる者で、約6割（58.3%）と最も高く、男性の就学前の子どもがいない者で、3割強（34.7%）と最も低い。（図表 4-1-8）

図表4-1-8 性別、就学前の子どもの有無別、仕事と生活の優先度に関する希望（従業員調査）



なお、現在は仕事（「仕事」＋「どちらといえば仕事」）を優先しているが、これからは「同じくらい」にしたいとする割合は2割強（22.7%）であった。

これを性別にみると、男性より女性で高く（23.7%）、年齢別にみると、40代で最も高く（25.1%）、役職別にみると、課長相当職で最も高く（24.8%）、職種別にみると、販売の仕事で最も高く（25.8%）、次いで管理的な仕事（25.5%）などの順であった。

また、週当たり労働時間別にみると、労働時間が長いほどその割合が高く（「40時間未満」17.4%、「40～60時間未満」21.9%、「60時間以上」31.5%）、家事時間別にみると、家事時間が短いほど割合が高く（「1時間未満」24.4%、「1～2時間未満」23.1%、「2時間以上」20.0%）、自由な時間別にみると、自由な時間が短いほど割合が高い（「2時間未満」25.6%、「2～5時間未満」22.3%、「5時間以上」18.1%）。（図表 4-1-9）

現在は仕事（「仕事」＋「どちらかといえば仕事」）を優先しており、これからも仕事（「仕事」＋「どちらかといえば仕事」）を優先させたいとする割合を、性別・役職別にみると、男性、女性ともに部長相当職以上で、相対的に高い（男性・部長相当職以上38.3%、女性・部長相当職以上55.6%）。（図表 4-1-10）

図表4-1-9 仕事と生活の優先度別、仕事と生活の優先度に関する希望（従業員調査）

(%)

	計	現在、仕事と生活のどちらを優先しているか									無回答	
		仕事 （「仕事」+ 「どちらかといえば仕事」）			同じくらい			生活 （「生活」+ 「どちらかといえば生活」）				
		これから、仕事と生活のどちらを優先させたいと考えているか										
		ば ど 事 ち ら か と 事 い え +	同 じ く ら い	ば ど 生 活 ち ら か と 生 活 い え +	ば ど 事 ち ら か と 事 い え +	同 じ く ら い	ば ど 生 活 ち ら か と 生 活 い え +	ば ど 事 ち ら か と 事 い え +	同 じ く ら い	ば ど 生 活 ち ら か と 生 活 い え +		
総数(N=7,168)	100.0	21.0	22.7	20.1	0.7	13.7	5.3	0.5	1.5	14.0	0.6	
性別	男性(N=5,005)	100.0	25.2	22.4	18.7	0.7	12.8	4.5	0.5	1.3	13.5	0.3
	女性(N=2,134)	100.0	11.2	23.7	23.6	0.5	15.9	7.3	0.4	1.9	15.4	0.3
年齢	20代以下(N=1,408)	100.0	14.6	19.8	21.3	1.4	14.6	6.1	1.1	2.3	18.5	0.2
	30代(N=2,366)	100.0	17.1	23.8	21.6	0.6	14.2	5.5	0.5	1.7	14.9	0.3
	40代(N=1,754)	100.0	23.3	25.1	18.1	0.3	13.6	4.3	0.3	1.5	13.2	0.3
	50代以上(N=1,565)	100.0	30.3	21.5	19.6	0.5	12.2	5.6	0.1	0.3	9.5	0.5
役職	一般社員(N=5,128)	100.0	17.1	22.1	21.0	0.8	14.8	5.6	0.6	1.8	15.7	0.5
	課長相当職(N=1,451)	100.0	27.7	24.8	18.8	0.3	11.4	4.7	0.3	0.8	10.7	0.6
	部長相当職以上(N=560)	100.0	38.2	23.8	15.7	0.4	9.5	3.8	0.2	0.2	7.3	1.1
職種	専門的・技術的な仕事(N=1,000)	100.0	20.1	21.8	21.6	0.6	12.6	5.5	0.3	1.5	15.6	0.4
	管理的な仕事(N=1,446)	100.0	32.7	25.5	16.7	0.4	10.4	4.1	0.2	0.6	8.9	0.4
	事務の仕事(N=3,018)	100.0	15.5	20.9	20.3	0.9	15.8	6.5	0.6	2.1	16.9	0.6
	販売の仕事(N=601)	100.0	20.5	25.8	26.5	0.3	10.3	4.2	1.0	0.8	10.1	0.5
	保安・サービスの仕事(N=229)	100.0	17.9	24.9	26.6	—	11.4	4.4	0.4	1.3	12.2	0.9
	運輸・通信の仕事(N=176)	100.0	25.0	22.7	17.6	1.1	14.2	3.4	—	1.1	14.2	0.6
	技能工等の仕事(N=409)	100.0	19.8	23.2	14.7	0.5	17.4	5.4	0.7	1.2	16.1	1.0
その他(N=160)	100.0	24.4	24.4	21.9	1.3	13.1	3.1	—	1.3	10.6	—	
週当たり労働時間	40時間未満(N=811)	100.0	17.1	17.4	15.4	0.6	16.4	6.8	0.5	2.1	23.2	0.5
	40～60時間未満(N=5,041)	100.0	20.9	21.9	19.0	0.8	15.0	5.7	0.5	1.5	14.3	0.5
	60時間以上(N=1,051)	100.0	23.8	31.5	28.6	—	5.6	2.5	0.5	0.5	6.3	0.8
家事時間	1時間未満(N=2,558)	100.0	26.5	24.4	20.3	0.9	11.0	4.1	0.5	0.8	11.1	0.5
	1～2時間未満(N=1,927)	100.0	21.0	23.1	20.2	0.5	13.2	5.7	0.5	1.5	14.1	0.4
	2時間以上(N=1,877)	100.0	14.3	20.0	19.6	0.6	17.5	6.5	0.6	2.5	18.3	0.2
自由な時間	2時間未満(N=2,278)	100.0	17.5	25.6	25.9	0.3	10.2	5.3	0.6	1.6	12.4	0.5
	2～5時間未満(N=3,658)	100.0	23.3	22.3	17.6	0.8	14.0	5.7	0.4	1.3	14.2	0.4
	5時間以上(N=890)	100.0	20.4	18.1	14.9	1.2	20.6	3.8	0.8	1.5	18.3	0.3

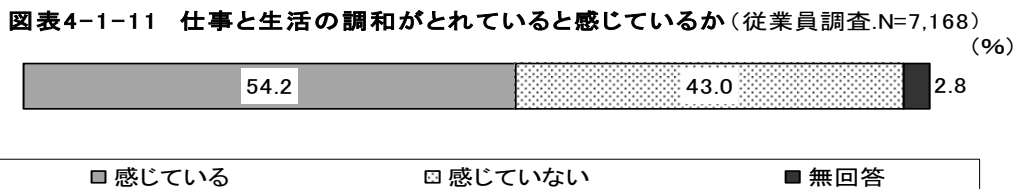
図表4-1-10 仕事と生活の優先度別、仕事と生活の優先度に関する希望（従業員調査）

(%)

	計	現在、仕事と生活のどちらを優先しているか									無回答	
		仕事 （「仕事」+ 「どちらか といえば仕事」）			同じくらい			生活 （「生活」+ 「どちらか といえば生活」）				
		これから、仕事と生活のどちらを優先させたいと考えているか										
		ば ど 事 ち ら か と 事 い え +	同 じ く ら い	ば ど 生 活 ち ら か と 生 活 い え +	ば ど 事 ち ら か と 事 い え +	同 じ く ら い	ば ど 生 活 ち ら か と 生 活 い え +	ば ど 事 ち ら か と 事 い え +	同 じ く ら い	ば ど 生 活 ち ら か と 生 活 い え +		
男性(N=5,005)	100.0	25.2	22.4	18.7	0.7	12.8	4.5	0.5	1.3	13.5	0.3	
役職	一般社員(N=3,088)	100.0	21.3	21.5	19.4	1.0	14.1	4.4	0.7	1.7	15.6	0.3
	課長相当職(N=1,347)	100.0	28.7	24.1	18.4	0.3	11.1	4.9	0.3	0.9	10.9	0.4
	部長相当職以上(N=546)	100.0	38.3	23.8	15.9	0.4	9.7	3.8	0.2	0.2	7.5	0.2
女性(N=2,134)	100.0	11.2	23.7	23.6	0.5	15.9	7.3	0.4	1.9	15.4	0.3	
役職	一般社員(N=2,020)	100.0	10.8	23.1	23.6	0.5	16.0	7.4	0.4	2.0	15.8	0.3
	課長相当職(N=101)	100.0	15.8	34.7	24.8	—	14.9	2.0	—	—	7.9	—
	部長相当職以上(N=9)	100.0	55.6	33.3	11.1	—	—	—	—	—	—	—

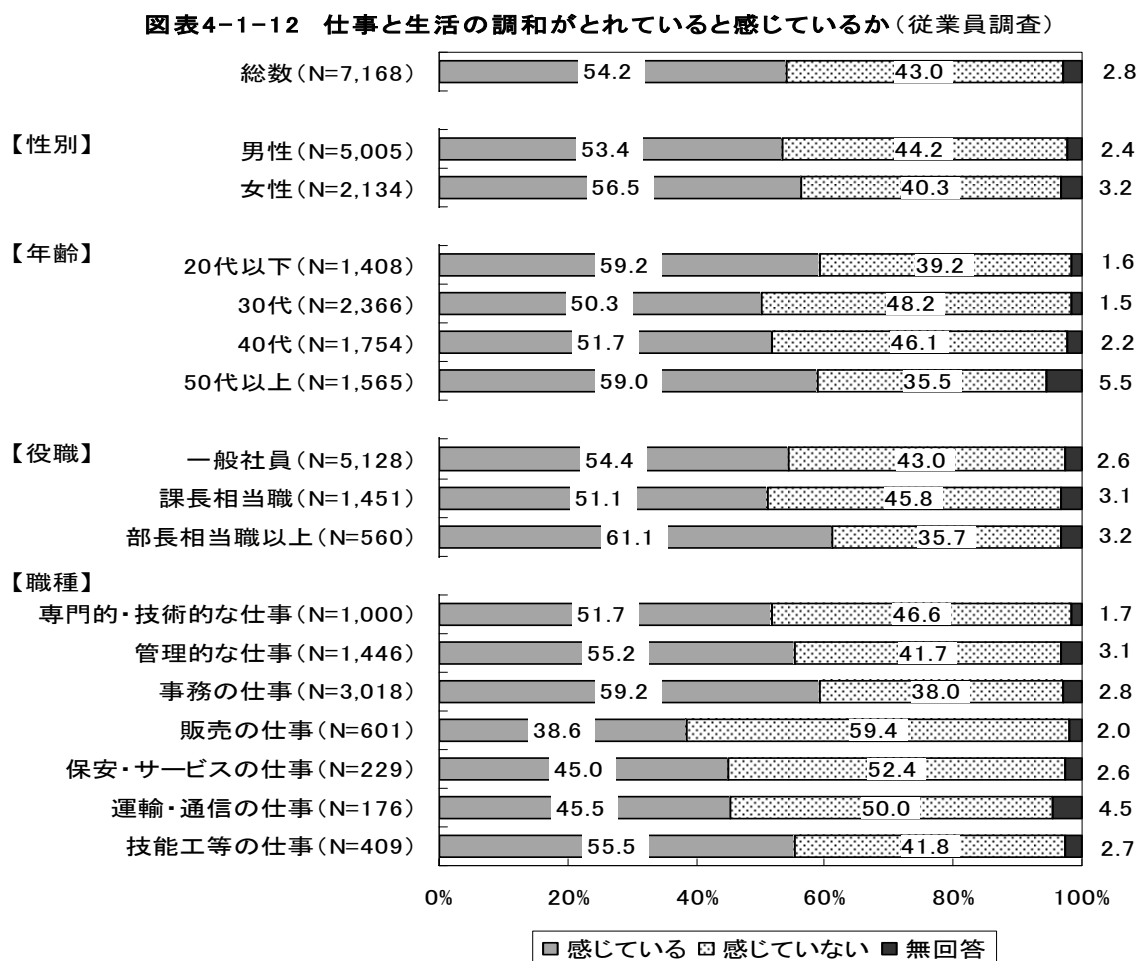
(3) 仕事と生活の調和

現在、仕事と生活の調和がとれていると感じているかきいたところ、「感じている」が5割強（54.2%）と、「感じていない」（43.0%）を上回る。（図表 4-1-11）



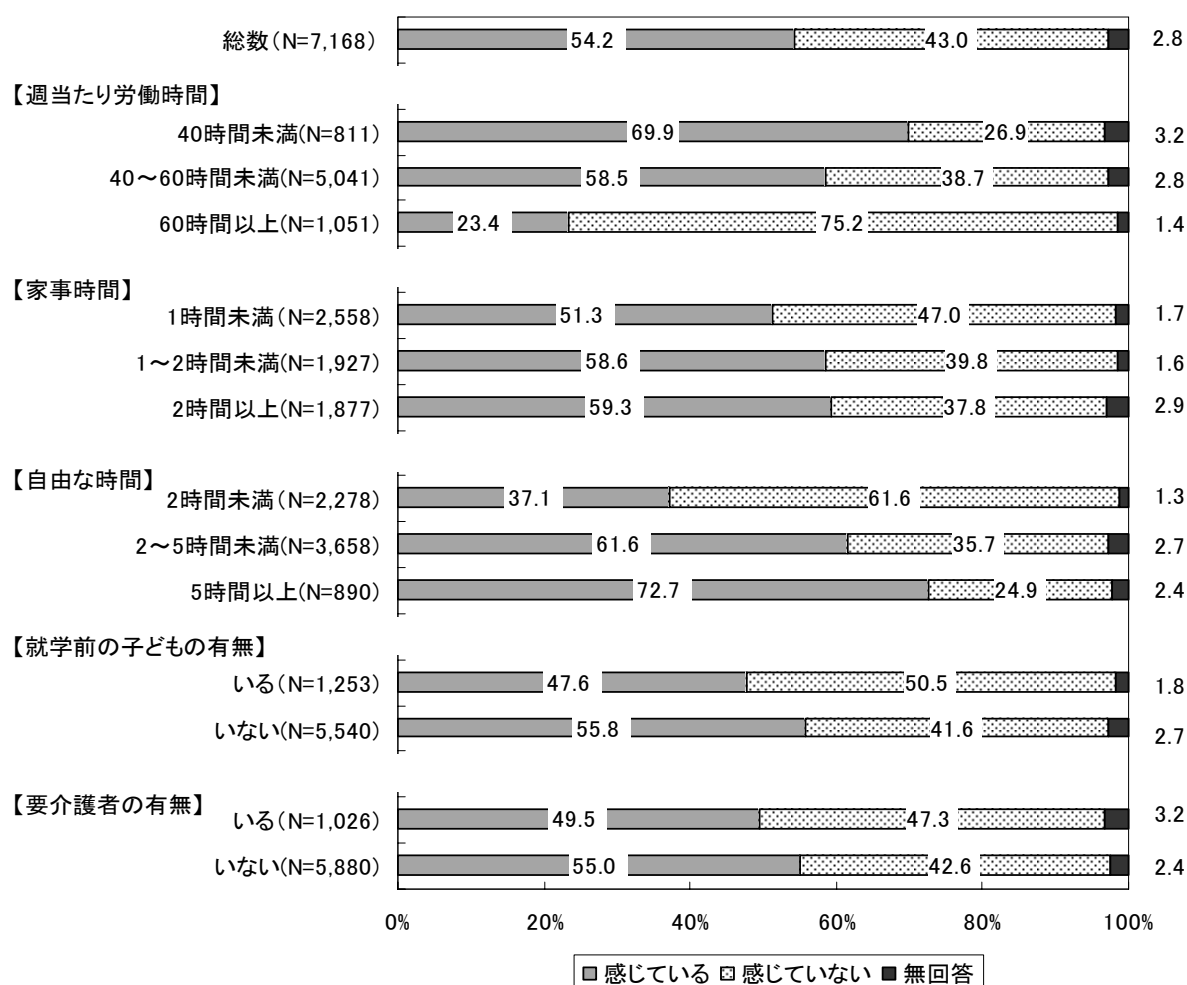
「感じていない」とする割合を性別にみると、女性より男性で高く（44.2%）、年齢別にみると、30代で最も高く（48.2%）、企業調査で残業時間が多いと認識されている30代、40代で調和がとれていると「感じている」者の割合が低くなっている（第3節1(1)①参照）。

「感じていない」とする割合を役職別にみると、課長相当職で最も高く（45.8%）、職種別にみると、販売の仕事で最も高く（59.4%）、次いで保安・サービスの仕事（52.4%）、運輸・通信の仕事（50.0%）などの順であった。（図表 4-1-12）



これを週当たり労働時間別にみると、労働時間が長いほど、「感じていない」とする割合が高い（「40時間未満」26.9%、「40～60時間未満」38.7%、「60時間以上」75.2%）。家事時間別にみると、家事時間が短いほど、「感じていない」とする割合が高く（「1時間未満」47.0%、「1～2時間未満」39.8%、「2時間以上」37.8%）、自由な時間別にみると、自由な時間が短いほど、「感じていない」とする割合が高い（「2時間未満」61.6%、「2～5時間未満」35.7%、「5時間以上」24.9%）。小学校就学前の子どもの有無別にみると、小学校就学前の子どもがいる者の方が、「感じていない」とする割合が高く（50.5%）、要介護者の有無別にみると、要介護者がいる者の方が、「感じていない」とする割合が高い（47.3%）。（図表 4-1-13）

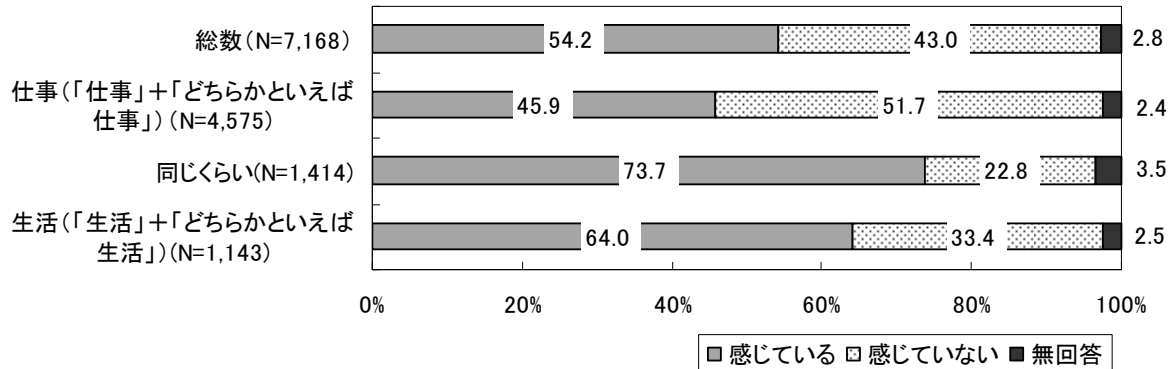
図表4-1-13 仕事と生活の調和がとれていると感じているか（従業員調査）



これを現在の仕事と生活の優先度別にみると、仕事（「仕事」＋「どちらといえば仕事」）を優先している者で、「感じていない」とする割合が最も高く（51.7%）、「同じくらい」にしている者で、「感じている」とする割合が最も高い（73.7%）。（図表 4-1-14）

図表4-1-14 仕事と生活の優先度別、仕事と生活の調和がとれていると感じているか
(従業員調査)

【仕事と生活のどちらを優先しているか】

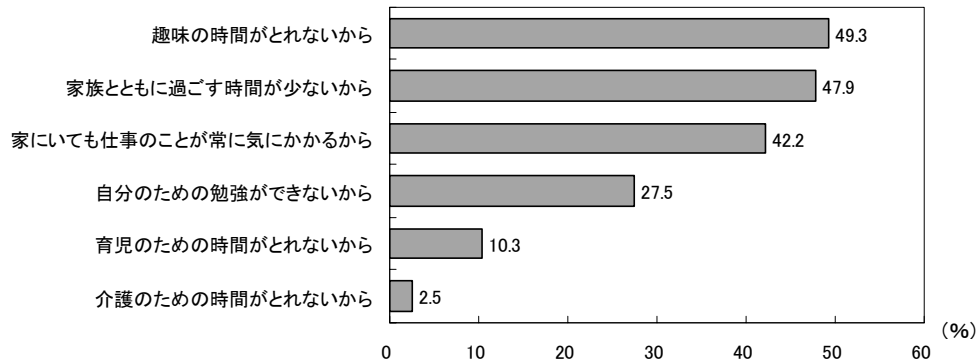


(注) 総数には、仕事と生活の優先度が不明の者を含む。

(4) 仕事と生活の調和がとれていないと感じる理由

現在、仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」者に、その理由をきいたところ(複数回答)、「趣味の時間がとれないから」を挙げる割合が最も高く(49.3%)、次いで「家族とともに過ごす時間が少ないから」(47.9%)、「家においても仕事のことが常に気にかかるから」(42.2%)などの順であった。(図表 4-1-15)

図表4-1-15 仕事と生活の調和がとれていないと感じる理由(複数回答)(従業員調査.N=3,084)



(注) 仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」と回答した者について集計。

これを性別にみると、男性では「家族とともに過ごす時間が少ないから」を挙げる割合が最も高く(50.7%)、女性では「趣味の時間がとれないから」を挙げる割合が最も高い(52.1%)。年齢別にみると、20代以下、30代では「趣味の時間がとれないから」を挙げる割合が最も高く(20代以下 57.4%、30代 50.8%)、40代、50代以上では「家族とともに過ごす時間が少ないから」を挙げる割合が最も高い(40代 53.8%、50代以上 49.8%)。役職別にみると、一般社員では「趣味の時間がとれないから」を挙げる割合が最も高く(51.5%)、課長相当職、部長相当職以上では「家族とともに過ごす時間が少ないから」を挙げる割合が最も高い(課長相当職 58.2%、部長相当職以上 57.5%)。(図表 4-1-16)

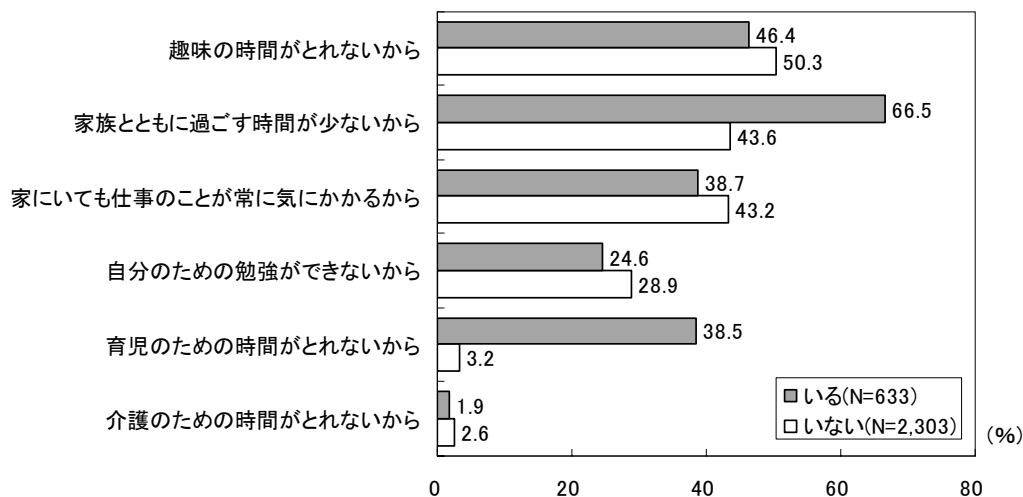
図表4-1-16 仕事と生活の調和がとれていないと感じる理由(複数回答)(従業員調査) (%)

		計	趣味の時間がとれないから	家族とともに過ごす時間が少ないから	家においても仕事のことが常に気にかかるから	自分のための勉強ができないから	育児のための時間がとれないから	介護のための時間がとれないから	その他	無回答
総数(N=3,084)		100.0	49.3	47.9	42.2	27.5	10.3	2.5	7.2	6.2
性別	男性(N=2,214)	100.0	48.1	50.7	45.8	26.4	9.6	2.5	5.2	6.7
	女性(N=861)	100.0	52.1	40.9	33.2	30.1	12.2	2.4	12.3	5.1
年齢	20代以下(N=552)	100.0	57.4	33.2	37.5	30.1	7.1	1.3	10.9	6.5
	30代(N=1,141)	100.0	50.8	50.0	41.3	29.4	18.5	1.9	7.6	5.0
	40代(N=809)	100.0	46.0	53.8	43.5	26.0	7.4	2.8	5.8	6.4
	50代以上(N=556)	100.0	43.5	49.8	47.5	23.2	1.1	4.5	4.3	8.5
役職	一般社員(N=2,205)	100.0	51.5	43.9	38.8	28.4	12.0	2.1	8.7	6.3
	課長相当職(N=665)	100.0	44.7	58.2	48.9	26.8	6.9	3.8	4.1	5.7
	部長相当職以上(N=200)	100.0	40.5	57.5	55.5	20.5	1.5	2.5	1.5	8.0
職種	専門的・技術的な仕事(N=466)	100.0	52.1	50.2	43.1	29.8	11.2	2.4	7.7	5.2
	管理的な仕事(N=603)	100.0	41.8	59.0	52.9	24.5	4.6	2.8	3.0	5.5
	事務の仕事(N=1,146)	100.0	49.7	40.1	34.3	31.2	11.9	2.0	9.9	5.8
	販売の仕事(N=357)	100.0	54.3	51.0	50.7	26.3	13.4	2.8	4.2	8.1
	保安・サービスの仕事(N=120)	100.0	51.7	56.7	43.3	22.5	11.7	4.2	4.2	10.8
	運輸・通信の仕事(N=88)	100.0	51.1	51.1	31.8	17.0	9.1	3.4	6.8	6.8
	技能工等の仕事(N=171)	100.0	52.6	42.1	38.0	15.8	9.9	4.1	8.2	6.4
	その他(N=77)	100.0	46.8	45.5	49.4	31.2	10.4	1.3	13.0	6.5

(注) 仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」と回答した者について集計。

また、これを小学校就学前の子どもの有無別にみると、小学校就学前の子どもがいる者では、「家族とともに過ごす時間が少ないから」を挙げる割合が7割弱(66.5%)と最も高く、次いで「趣味の時間がとれないから」(46.4%)、「家においても仕事のことが常に気にかかるから」(38.7%)、「育児のための時間がとれないから」(38.5%)などの順であった。(図表4-1-17)

図表4-1-17 就学前の子どもの有無別、仕事と生活の調和がとれていないと感じる理由(複数回答)(従業員調査)

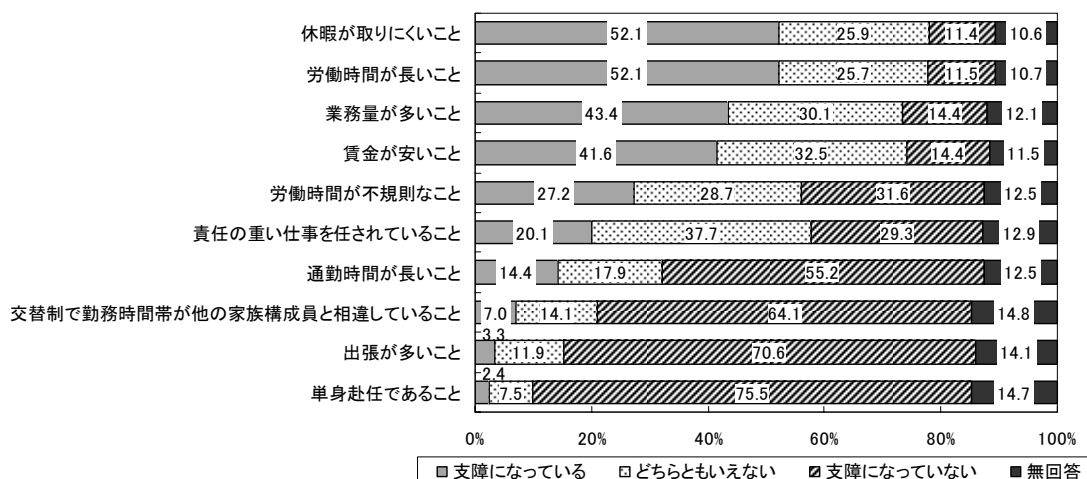


(注) 仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」と回答した者について集計。

(5) 仕事と生活の調和の支障になっている点

現在、仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」者に、仕事と生活の調和の支障になっている点をきいたところ、「支障になっている」とする割合は、「休暇が取りにくいこと」、「労働時間が長いこと」でともに約5割（52.1%）と最も高く、次いで「業務量が多いこと」で4割強（43.4%）、「賃金が安いこと」で約4割（41.6%）などであった。（図表 4-1-18）

図表4-1-18 仕事と生活の調和の支障になっている点（従業員調査N=3,084）

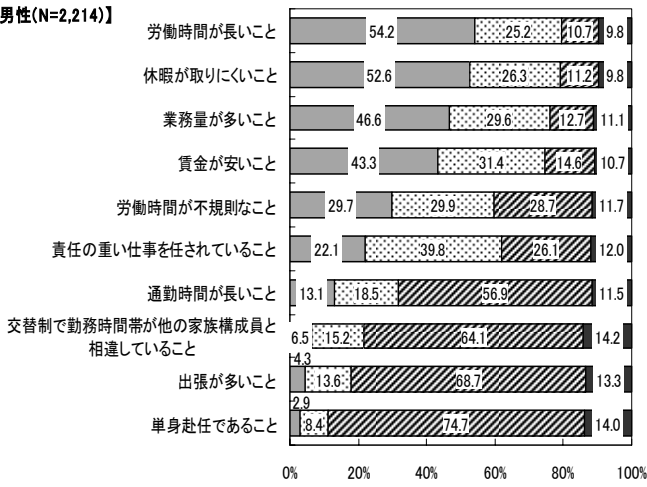


(注) 仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」と回答した者について集計。

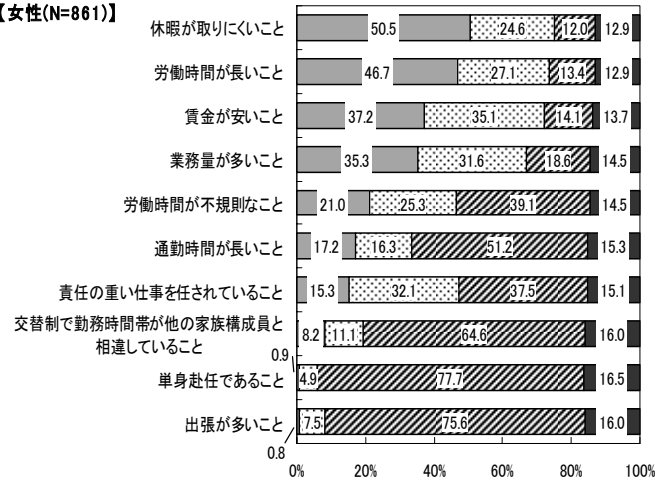
仕事と生活の調和の「支障になっている」とする理由を性別にみると、男性では「労働時間が長いこと」で54.2%と最も高く、女性では「休暇が取りにくいこと」で50.5%と最も高い。これを年齢別にみると、20代以下、50代以上では「休暇を取りにくいこと」で約5割（20代以下51.1%、50代以上52.0%）と最も高く、30代、40代では「労働時間が長いこと」で5割程度（30代55.8%、40代52.8%）と最も高い。（図表 4-1-19）

図表4-1-19 性別、年齢別、仕事と生活の調和の支障になっている点（従業員調査）

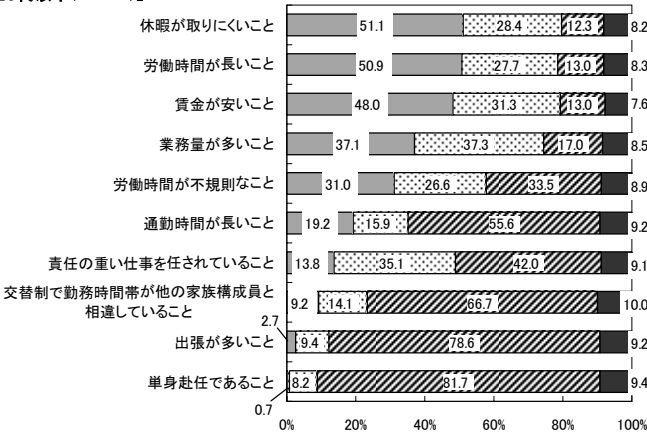
【男性(N=2,214)】



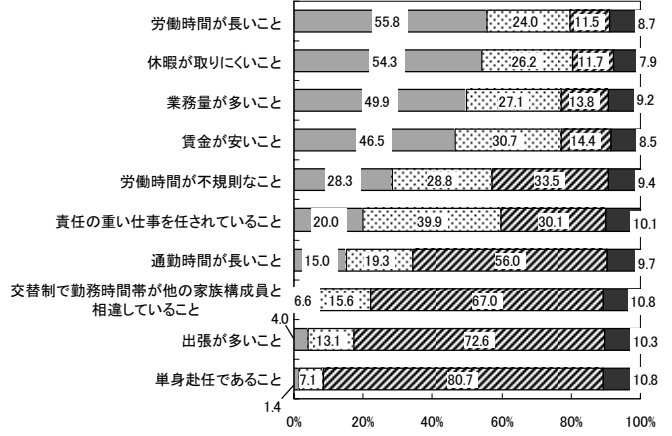
【女性(N=861)】



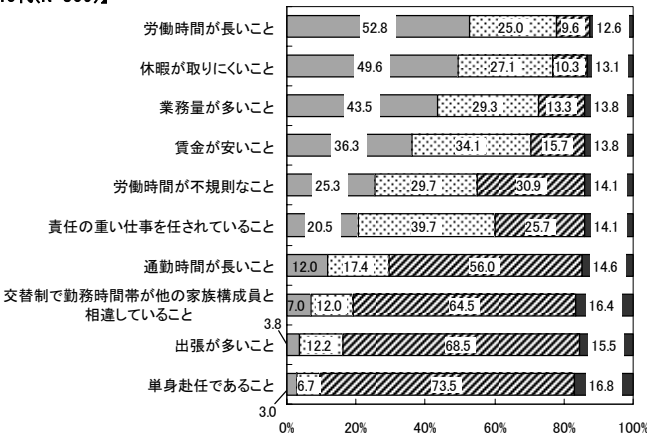
【20代以下(N=552)】



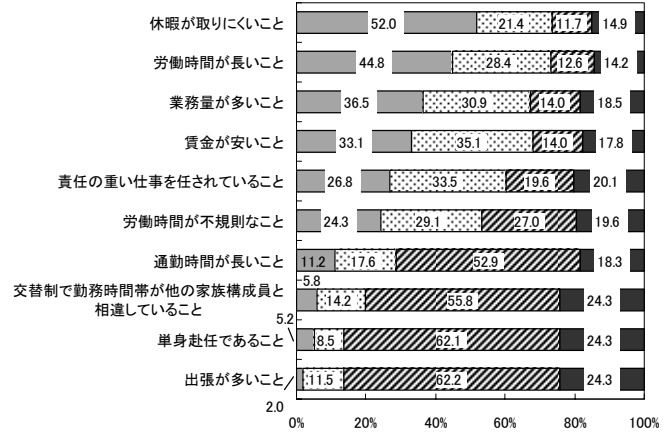
【30代(N=1,141)】



【40代(N=809)】



【50代以上(N=556)】

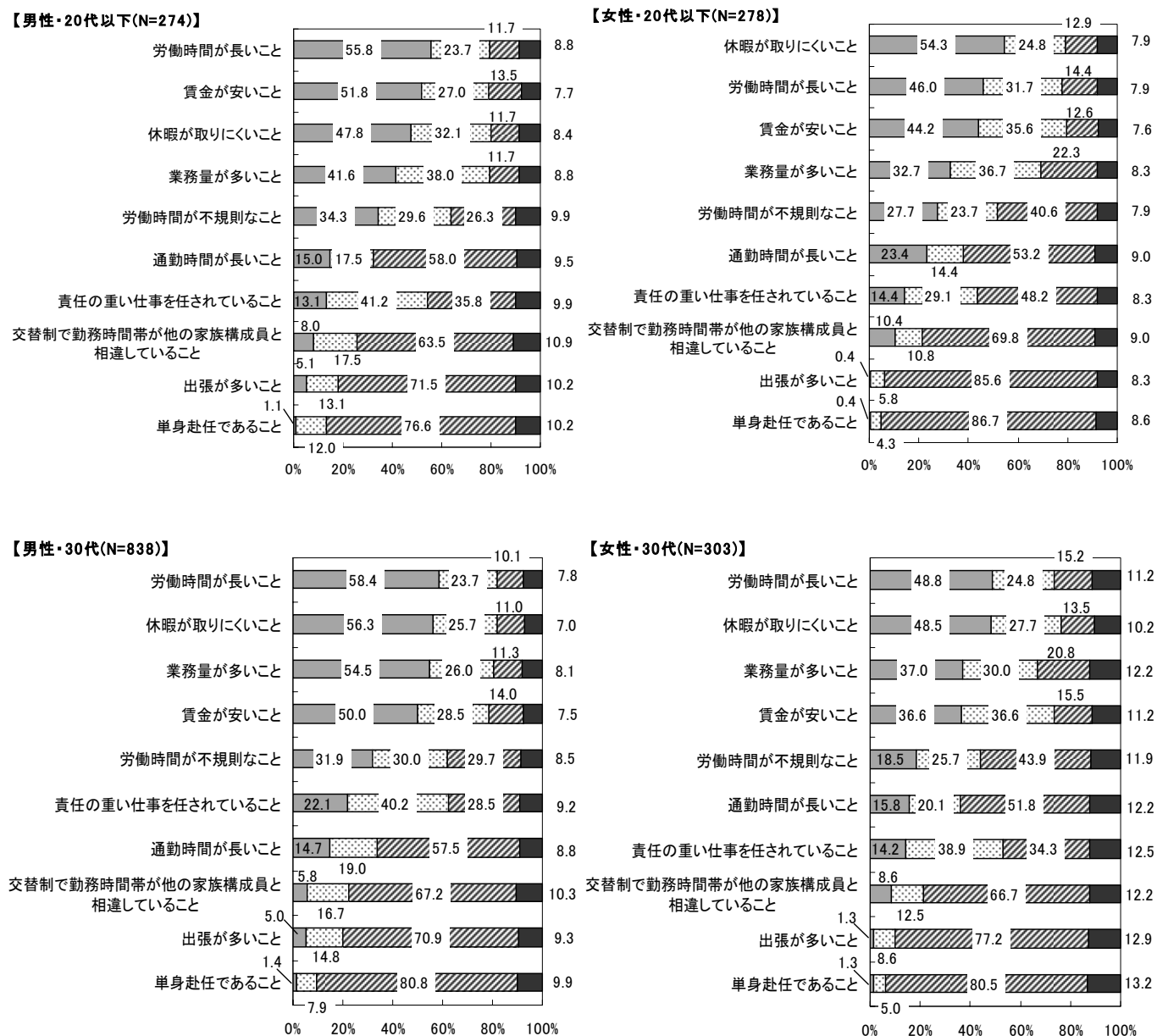


□ 支障になっている □ どちらともいえない ▨ 支障になっていない ■ 無回答

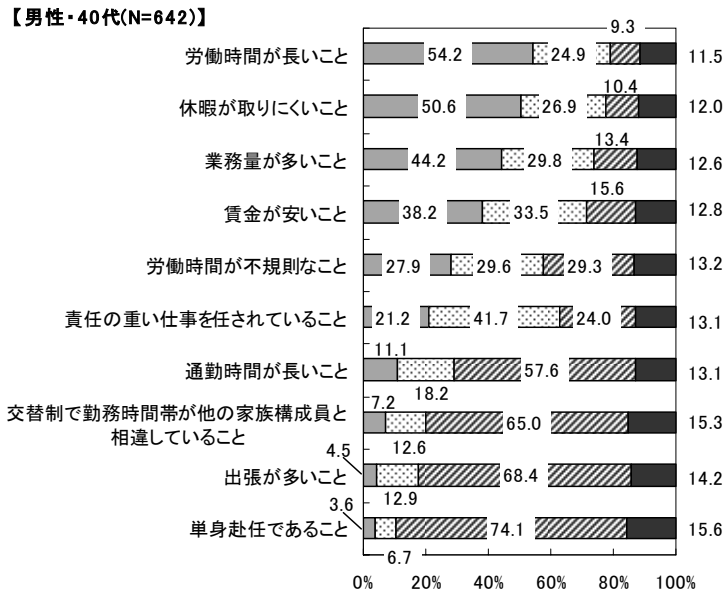
(注) 仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」と回答した者について集計。

また、「支障になっている」とする割合を性別・年齢別にみると、30代、40代の男女では「労働時間が長いこと」で最も高く、次いで「休暇が取りにくいこと」、「業務量が多いこと」などの順であった。20代以下の男性では「労働時間が長いこと」で最も高く、次いで「賃金が安いこと」、「休暇が取りにくいこと」などの順であった。(図表 4-1-20)

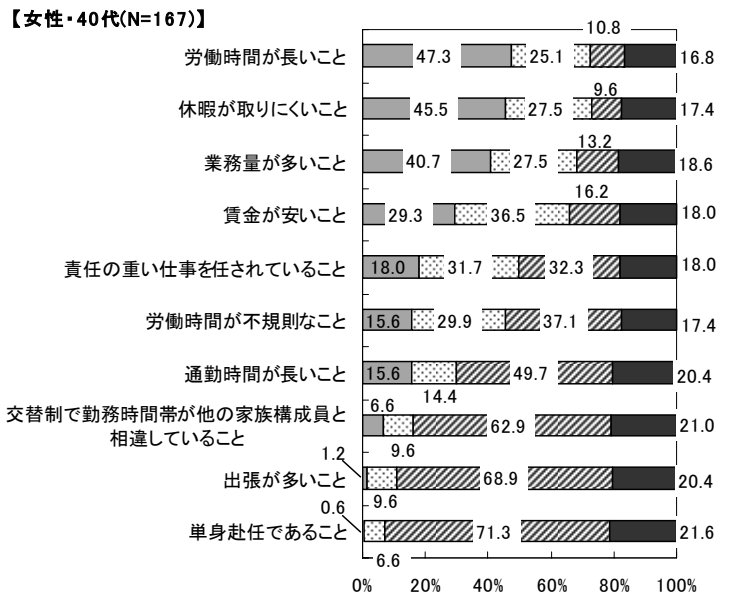
図表4-1-20 性別、年齢別、仕事と生活の調和の支障になっている点(従業員調査)



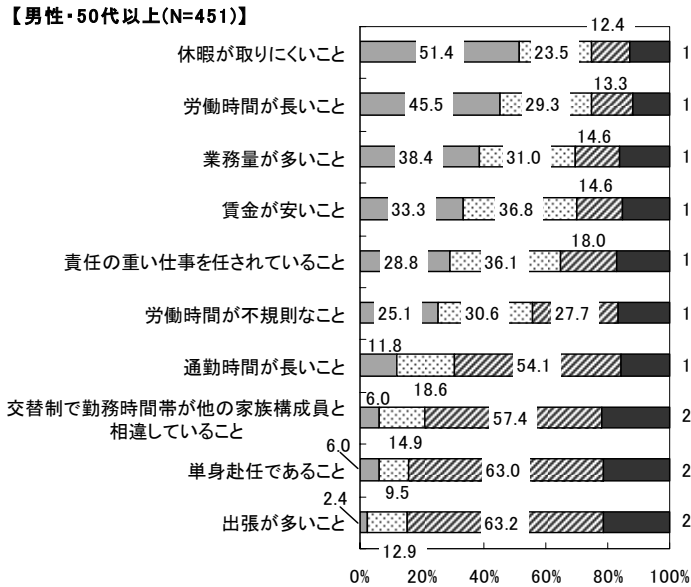
【男性・40代(N=642)】



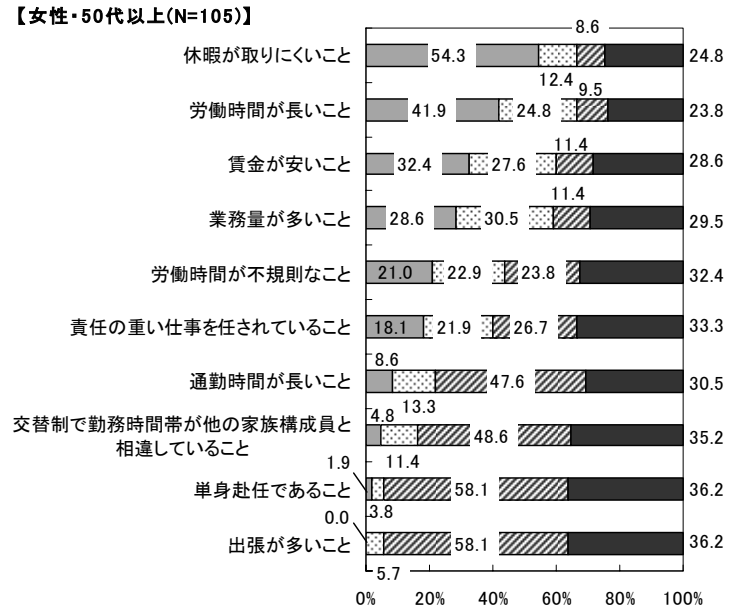
【女性・40代(N=167)】



【男性・50代以上(N=451)】



【女性・50代以上(N=105)】

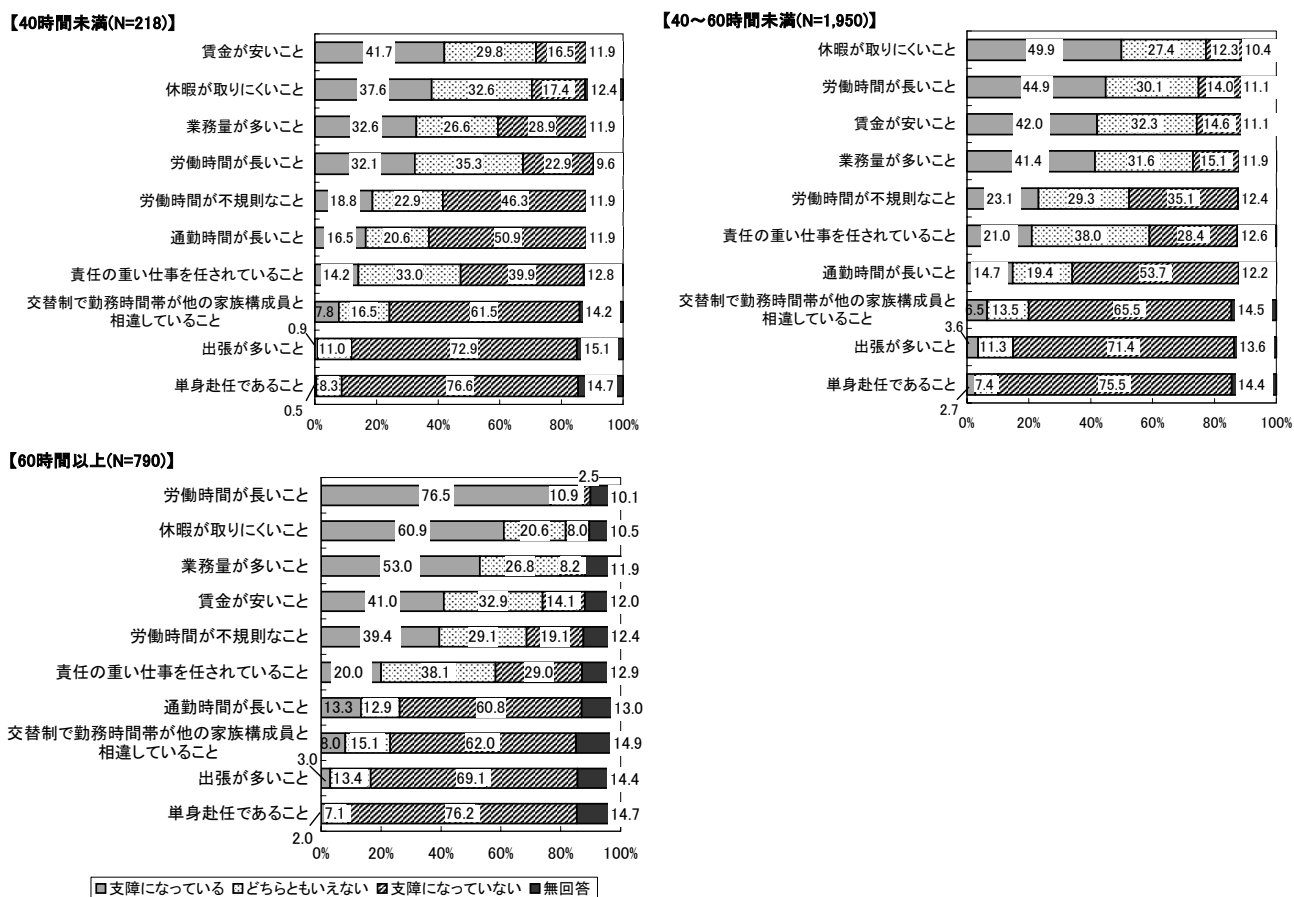


■ 障碍になっている □ どちらともいえない ▨ 障碍になっていない ■ 無回答

(注) 仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」と回答した者について集計。

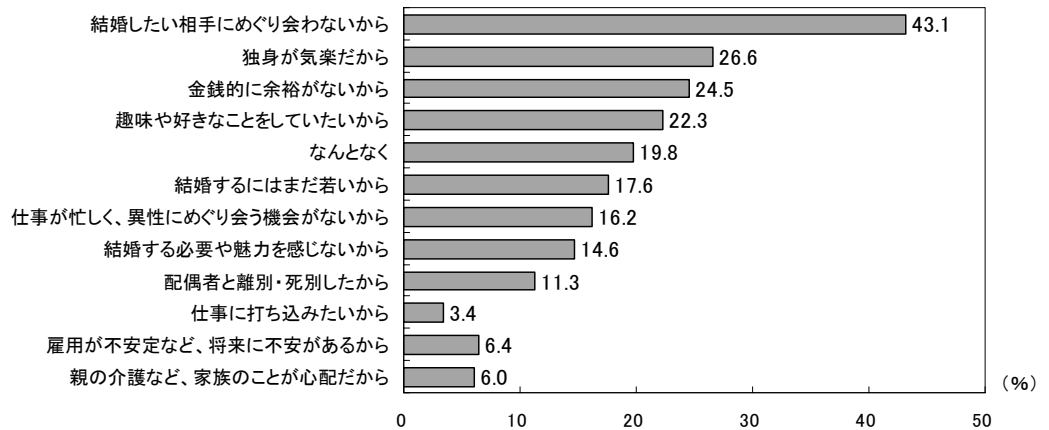
さらに、仕事と生活の調和の「支障になっている」とする理由を週当たり労働時間別にみると、40時間未満では「賃金が安いこと」で約4割（41.7%）と最も高く、40～60時間未満では「休暇が取りにくいこと」で約5割（49.9%）と最も高く、60時間以上では「労働時間が長いこと」で8割弱（76.5%）と最も高い。（図表 4-1-21）

図表4-1-21 週当たり労働時間別、仕事と生活の調和の支障になっている点（従業員調査）



なお、配偶者がいない者について、その理由をきいたところ（複数回答）、「結婚したい相手にめぐり合わないから」を挙げる割合が最も高く（43.1%）、次いで「独身が気楽だから」（26.6%）、「金銭的に余裕がないから」（24.5%）、「趣味や好きなことをしたいから」（22.3%）などの順であった。（図表 4-1-22）

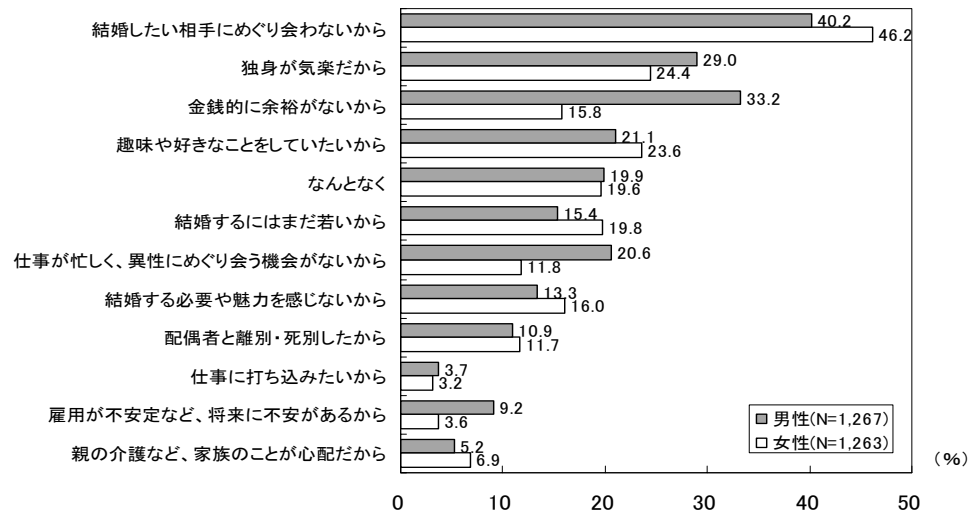
図表4-1-22 配偶者がいない理由(複数回答)(従業員調査.N=2,534)



(注)「配偶者がいない」と回答した者について集計。

これを男女別にみると、女性に比べて男性で割合が高いものから順に、「金銭的余裕がないから」、「仕事が忙しく、異性にめぐり会う機会がないから」などとなっている。(図表 4-1-23)

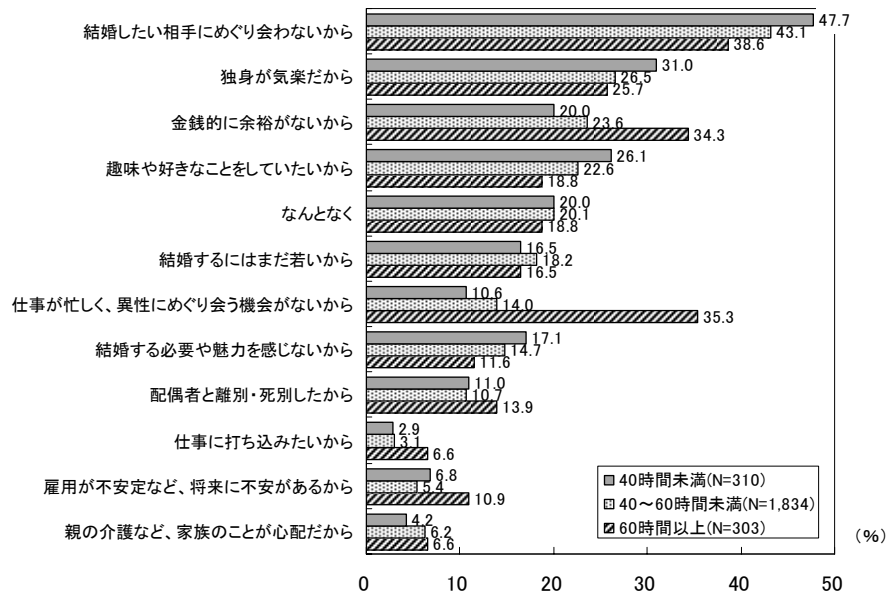
図表4-1-23 性別、配偶者がいない理由(複数回答)(従業員調査)



(注)「配偶者がいない」と回答した者について集計。

また、これを週当たり労働時間別にみると、労働時間が長くなるほど、「仕事が忙しく、異性にめぐり会う機会がないから」、「金銭的余裕がないから」などを挙げる割合が高くなっている。(図表 4-1-24)

図表4-1-24 週当たり労働時間別、配偶者がいない理由(複数回答)(従業員調査)



(注)「配偶者がいない」と回答した者について集計。

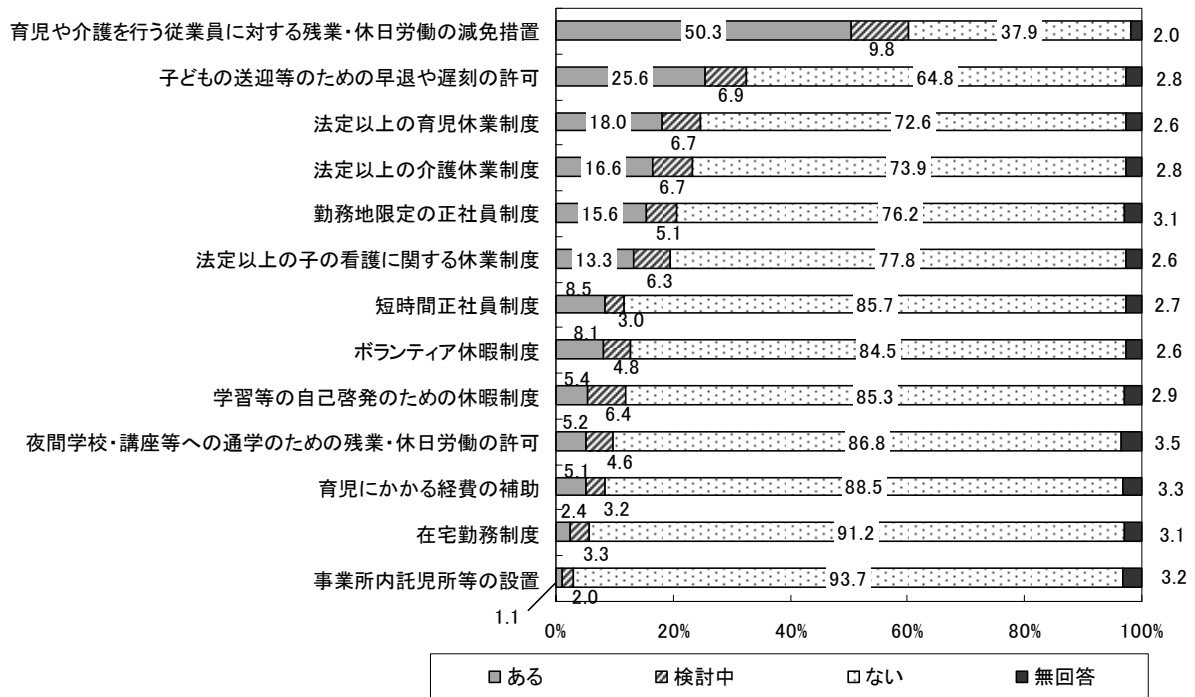
2 仕事と生活の調和を図るための制度(企業調査・従業員調査)

(1) 仕事と生活の調和を図るための制度の有無

① 企業調査

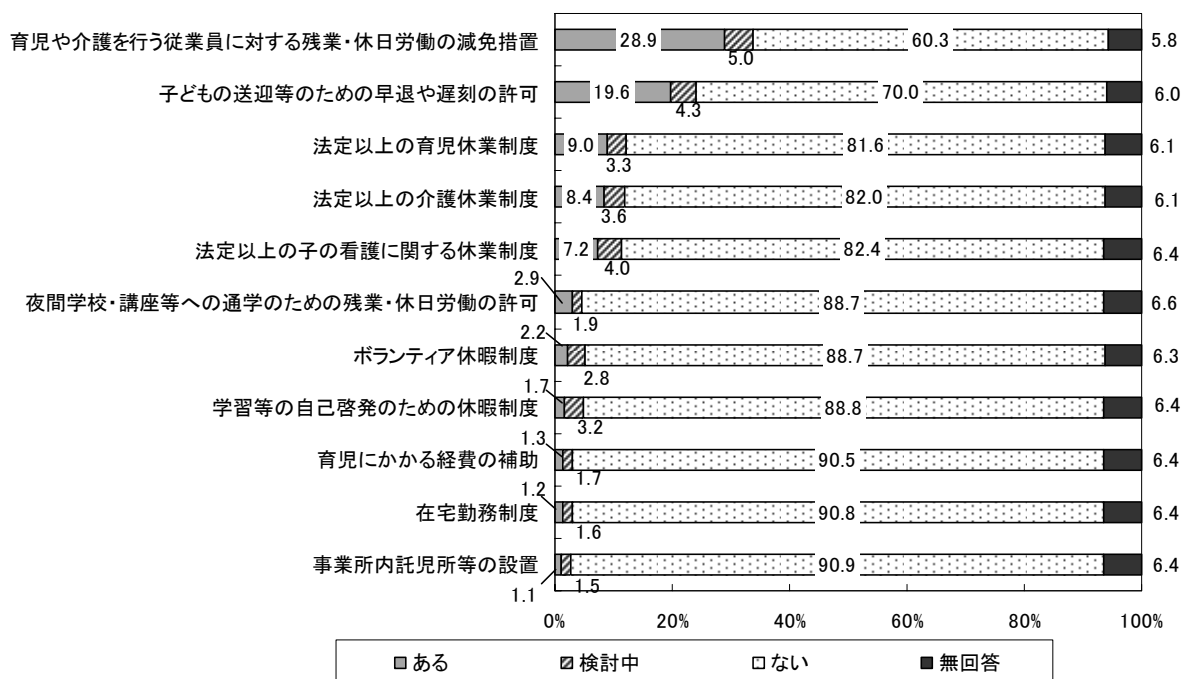
企業調査で、正社員を対象とした仕事と生活の調和を図るための制度や慣行の有無をきいたところ、「ある」とする割合は、「育児や介護を行う従業員に対する残業・休日労働の減免措置」で約5割(50.3%)と最も高く、次いで「子どもの送迎等のための早退や遅刻の許可」で3割弱(25.6%)、「法定以上の育児休業制度」で約2割(18.0%)などであった。(図表4-2-1)

図表4-2-1 正社員を対象とした制度の有無(企業調査.N=1,291)



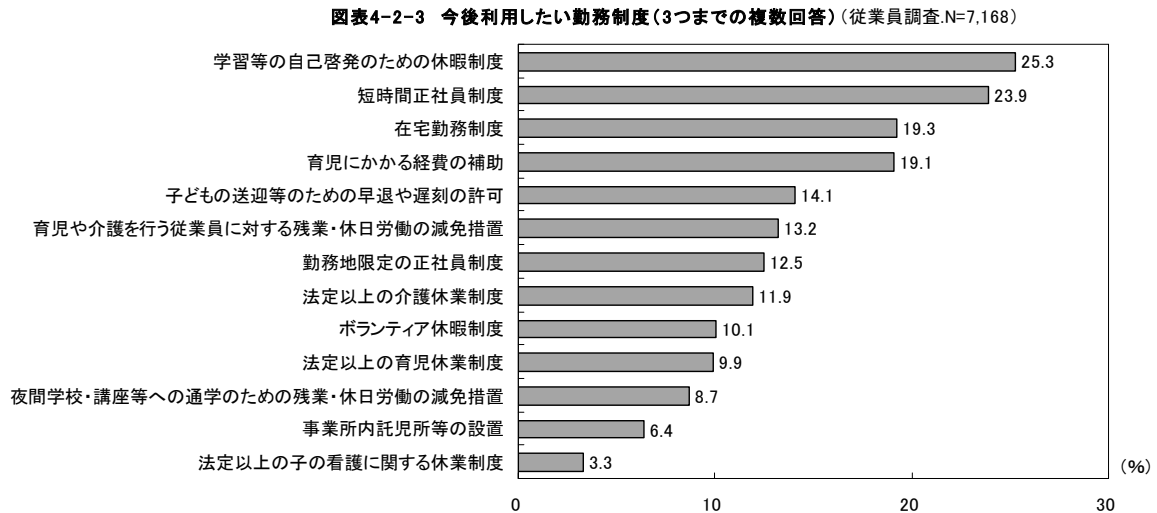
非正社員を対象とした仕事と生活の調和を図るための制度や慣行の有無をきいたところ、「ある」とする割合は、「育児や介護を行う従業員に対する残業・休日労働の減免措置」で約3割(28.9%)と最も高く、次いで「子どもの送迎等のための早退や遅刻の許可」で約2割(19.6%)、「法定以上の育児休業制度」で約1割(9.0%)などであった。(図表4-2-2)

図表4-2-2 非正社員を対象とした制度の有無(企業調査.N=1,291)



② 従業員調査

従業員調査で、今後利用したい（利用できるようなればいい）と考えている勤務制度についてきいたところ（3 つまでの複数回答）、「学習等の自己啓発のための休暇制度」を挙げる割合が3割弱（25.3%）と最も高く、次いで「短時間正社員制度」（23.9%）、「在宅勤務制度」（19.3%）、「育児にかかる経費の補助」（19.1%）などの順であった。（図表 4-2-3）



これを性別にみると、男性では「学習等の自己啓発のための休暇制度」を挙げる割合が最も高く（27.2%）、次いで「在宅勤務制度」（20.9%）などの順、女性では「短時間正社員制度」を挙げる割合が最も高く（33.1%）、次いで「学習等の自己啓発のための休暇制度」（21.1%）などの順であった。

これを年齢別にみると、20代以下及び40代では「学習等の自己啓発のための休暇制度」（20代以下24.5%、40代27.3%）、30代では「育児にかかる経費の補助」（30.6%）、50代以上では「短時間正社員制度」（33.5%）を挙げる割合が最も高い。

これを職種別にみると、専門的・技術的な仕事では「在宅勤務制度」、管理的な仕事、販売の仕事では「学習等の自己啓発のための休暇制度」、事務の仕事、保安・サービスの仕事、運輸・通信の仕事、技能工等の仕事では「短時間正社員制度」を挙げる割合が最も高い。

また、これを小学校就学前の子どもの有無別にみると、小学校就学前の子がいる者では、「育児にかかる経費の補助」を挙げる割合が最も高く（41.9%）、次いで「子どもの送迎等のための早退や遅刻の許可」（29.8%）などの順、要介護者の有無別にみると、要介護者がいる者では、「短時間正社員制度」（28.0%）、「学習等の自己啓発のための休暇制度」（25.0%）に次いで、「法定以上の介護休業制度」を挙げる割合が高い（21.6%）。（図表 4-2-4）

図表4-2-4 今後利用したい勤務制度（3つまでの複数回答）（従業員調査）

(96)

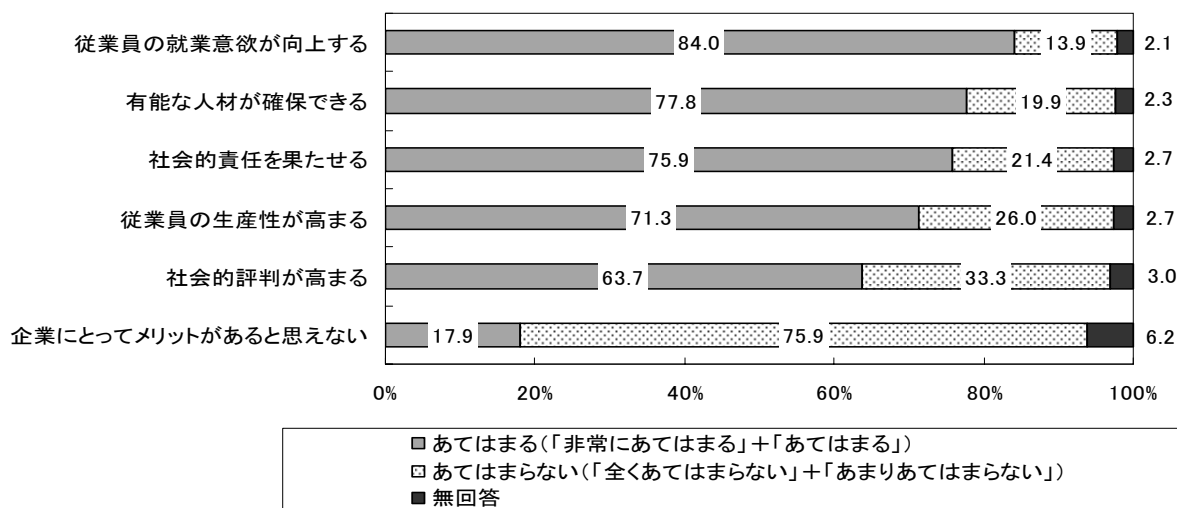
		計	学習等の自己啓発のための休暇制度	短時間正社員制度	在宅勤務制度	育児にかかる経費の補助	遅刻の許可	子どもの送迎等のための早退や遅延の措置	育児や介護を行う従業員に対する残業・休日労働の減免措置	勤務地限定の正社員制度	法定以上の介護休業制度	ボランティア休暇制度	法定以上の育児休業制度	夜間学校・講座等への通学のための残業・休日労働の減免措置	事業所内託児所等の設置	法定以上の子の看護に関する休業制度	無回答
総数(N=7,168)		100.0	25.3	23.9	19.3	19.1	14.1	13.2	12.5	11.9	10.1	9.9	8.7	6.4	3.3	13.8	
性別	男性(N=5,005)	100.0	27.2	20.1	20.9	20.2	12.0	11.6	14.1	11.2	12.3	7.0	8.7	4.0	2.5	14.2	
	女性(N=2,134)	100.0	21.1	33.1	15.6	16.8	19.0	17.0	8.8	13.7	4.9	16.7	8.7	12.0	5.2	12.3	
年齢	20代以下(N=1,408)	100.0	24.5	23.7	14.7	23.7	19.5	14.3	12.5	6.7	6.0	19.8	10.9	9.6	4.2	12.5	
	30代(N=2,366)	100.0	25.4	19.5	19.8	30.6	22.1	14.9	10.6	8.1	6.0	14.2	9.3	9.4	4.6	10.3	
	40代(N=1,754)	100.0	27.3	21.7	22.5	13.5	9.8	12.9	13.6	16.8	12.0	3.6	8.4	3.8	2.5	14.8	
	50代以上(N=1,565)	100.0	24.0	33.5	19.4	4.5	2.4	10.2	14.4	17.4	17.8	1.8	6.3	2.2	1.7	17.6	
役職	一般社員(N=5,128)	100.0	24.1	24.0	17.3	22.3	17.5	14.3	12.2	11.4	7.4	12.6	9.0	7.6	4.0	13.0	
	課長相当職(N=1,451)	100.0	28.6	21.6	23.0	12.5	6.9	11.2	13.2	13.9	15.4	3.8	8.9	3.3	1.5	15.9	
	部長相当職以上(N=560)	100.0	27.7	30.0	27.1	7.1	1.6	9.1	13.2	11.8	20.9	1.1	6.1	3.9	1.8	15.5	
職種	専門的・技術的な仕事(N=1,000)	100.0	26.1	18.8	26.2	22.3	15.5	15.1	13.2	12.0	9.7	10.5	7.3	5.6	2.8	12.6	
	管理的な仕事(N=1,446)	100.0	28.3	22.8	23.3	10.9	5.5	9.8	13.2	13.0	18.3	3.0	7.8	3.9	1.7	16.3	
	事務の仕事(N=3,018)	100.0	24.3	26.5	19.7	20.0	17.7	13.6	10.2	11.3	6.9	12.8	9.6	8.7	4.3	12.5	
	販売の仕事(N=601)	100.0	26.0	19.5	14.0	23.8	14.6	14.1	19.3	9.0	9.7	11.1	9.5	5.0	3.2	12.8	
	保安・サービスの仕事(N=229)	100.0	22.3	27.9	10.0	21.8	13.5	17.0	14.4	12.2	8.7	10.0	10.0	7.4	2.2	16.2	
	運輸・通信の仕事(N=176)	100.0	17.0	27.8	7.4	19.3	10.2	11.4	16.5	9.7	6.3	6.8	8.0	2.3	3.4	21.0	
	技能工等の仕事(N=409)	100.0	22.5	25.4	7.3	24.7	18.1	17.8	10.5	19.6	10.0	11.7	4.6	3.4	5.1	13.9	
その他(N=160)	100.0	29.4	18.8	9.4	23.1	11.9	11.3	11.9	12.5	8.1	10.6	13.8	6.3	2.5	13.1		
週当たり労働時間	40時間未満(N=811)	100.0	21.8	28.9	20.1	16.3	15.7	11.8	11.5	11.3	9.4	10.4	7.3	7.4	3.6	14.9	
	40～60時間未満(N=5,041)	100.0	25.9	23.4	19.9	19.3	14.5	13.3	12.3	12.7	10.5	10.3	8.3	6.7	3.5	12.9	
	60時間以上(N=1,051)	100.0	25.9	23.0	18.1	21.0	11.2	14.2	14.4	9.9	9.3	7.6	11.0	4.7	2.5	14.6	
就学前の子どもの有無	いる(N=1,253)	100.0	18.9	18.4	18.4	41.9	29.8	13.5	11.1	6.0	5.3	13.7	5.4	8.6	5.7	9.0	
	いない(N=5,540)	100.0	27.3	24.9	19.9	14.7	11.1	13.4	12.7	13.2	11.1	9.2	9.4	6.1	2.9	14.0	
要介護者の有無	いる(N=1,026)	100.0	25.0	28.0	19.9	15.4	10.9	18.1	12.0	21.6	13.0	10.1	9.8	6.2	3.9	11.6	
	いない(N=5,880)	100.0	25.5	23.3	19.5	20.0	14.9	12.4	12.6	10.4	9.6	9.9	8.4	6.6	3.3	13.6	

(2) 仕事と生活の調和を図る制度の効果

① 企業調査

企業調査で、仕事と生活の調和を図るための制度を整備することはどのような効果があると思うかきいたところ、あてはまる（「非常にあてはまる」＋「あてはまる」）とする割合は、「従業員の就業意欲が向上する」で8割強（84.0%）と最も高く、次いで「有能な人材が確保できる」で77.8%、「社会的責任を果たせる」で75.9%などであった。（図表 4-2-5）

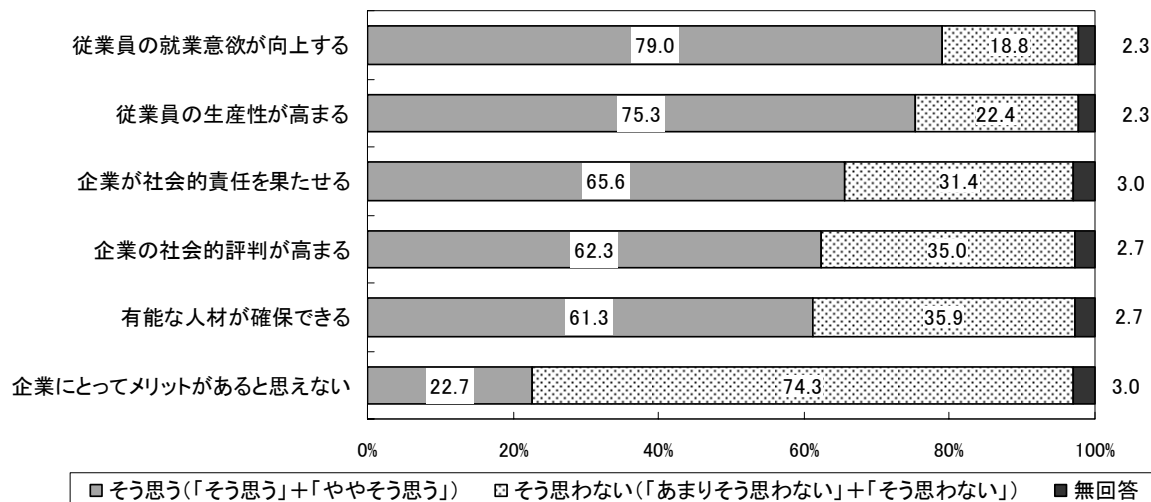
図表4-2-5 仕事と生活の調和を図るための制度の効果(企業調査.N=1,291)



② 従業員調査

従業員調査で、会社が仕事と生活の調和を図るための制度を整備することについてどう思うかきいたところ、そう思う（「そう思う」＋「ややそう思う」）とする割合は、「従業員の就業意欲が向上する」で約8割（79.0%）と最も高く、次いで「従業員の生産性が高まる」で75.3%、「企業が社会的責任を果たせる」で65.6%などであった。（図表 4-2-6）

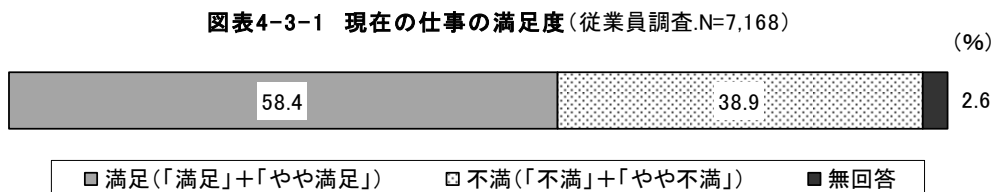
図表4-2-6 会社による仕事と生活の調和を図る制度の整備について(従業員調査.N=7,168)



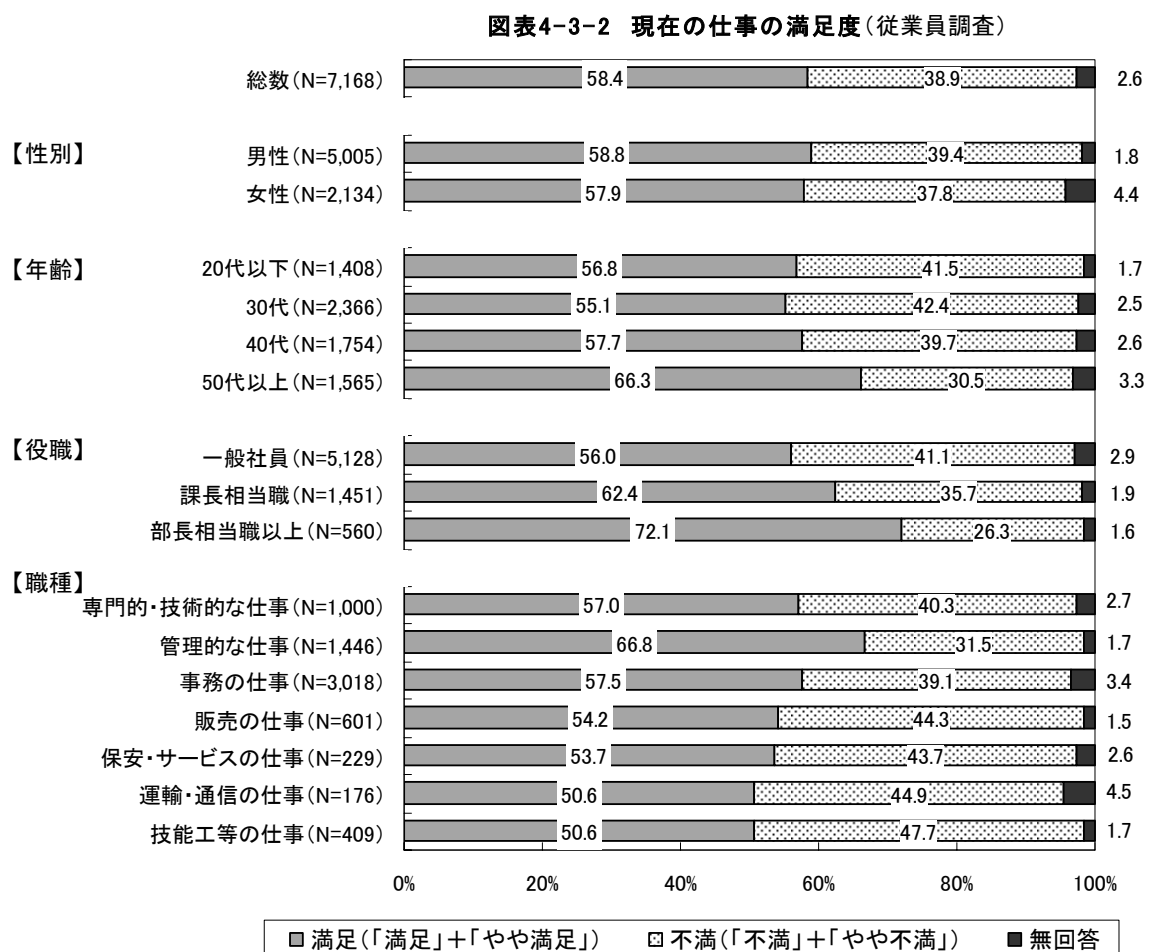
3 仕事の満足度と就業意欲（従業員調査）

(1) 仕事の満足度

従業員調査で、現在の仕事に満足しているかきいたところ、満足（「満足」＋「やや満足」）とする割合が約6割（58.4％）で、不満（「不満」＋「やや不満」）とする割合（38.9％）を上回る。（図表4-3-1）

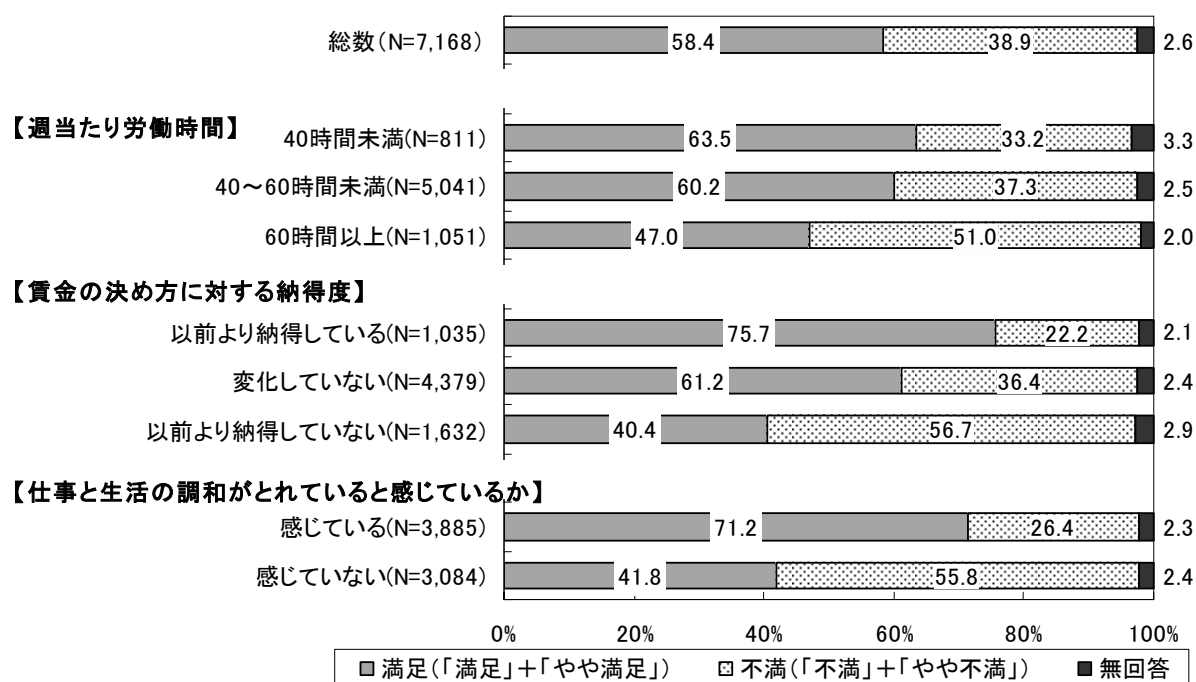


不満（「不満」＋「やや不満」）とする割合を性別にみると、女性より男性でわずかに高く（39.4％）、年齢別にみると、30代で最も高く（42.4％）、役職別にみると、一般社員で最も高く（41.1％）、職種別にみると、技能工等の仕事で最も高く（47.7％）、次いで運輸・通信の仕事（44.9％）、販売の仕事（44.3％）などの順であった。（図表4-3-2）



不満（「不満」＋「やや不満」）とする割合を週当たり労働時間別にみると、週当たり労働時間が長くなるほど、割合が高い（「40時間未満」33.2%、「40～60時間未満」37.3%、「60時間以上」51.0%）。これを賃金の決め方に対する納得度別にみると、賃金の決め方に「以前より納得していない」者で6割弱（56.7%）と最も高く、仕事と生活の調和に対する認識別にみると、仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」者で6割弱（55.8%）と最も高い。（図表 4-3-3）

図表4-3-3 現在の仕事の満足度（従業員調査）

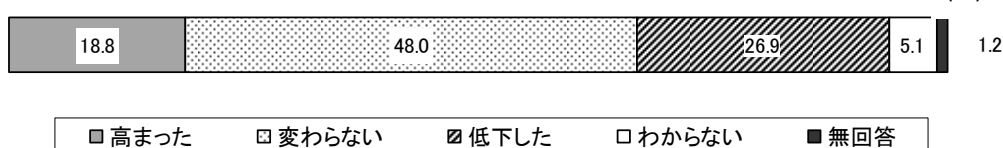


(注) 総数には、週当たり労働時間、賃金の決め方に対する納得度、仕事と生活の調和に対する認識が不明の者を含む。以下同じ。

(2) 就業意欲

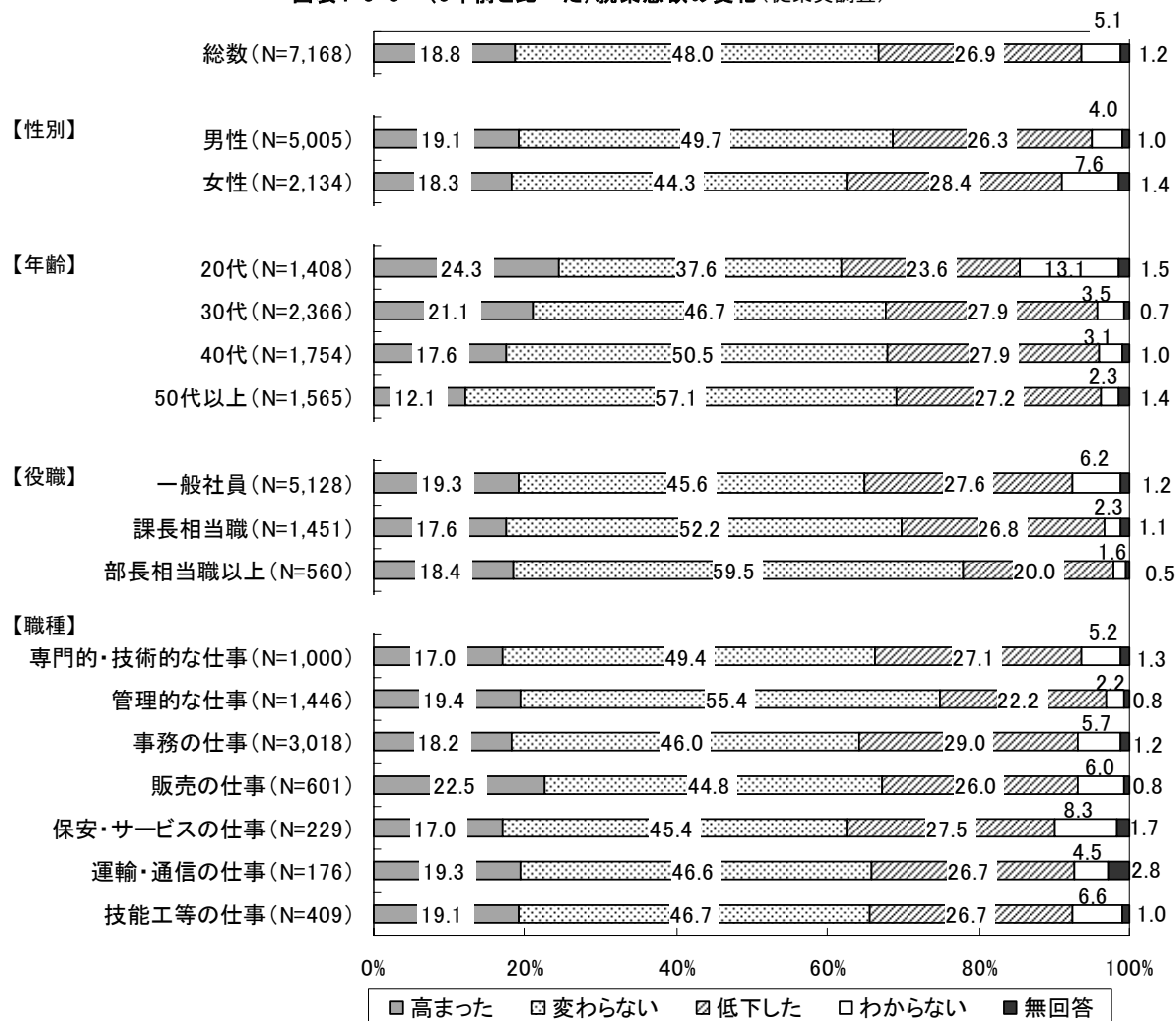
およそ3年前と比べて、自身の働く意欲に変化があったかきいたところ、「変わらない」とする割合が約5割（48.0%）で最も高く、次いで「低下した」とする割合が3割弱（26.9%）で、「高まった」とする割合（18.8%）を上回る。（図表 4-3-4）

図表4-3-4 (3年前と比べて) 就業意欲の変化 (従業員調査.N=7,168)



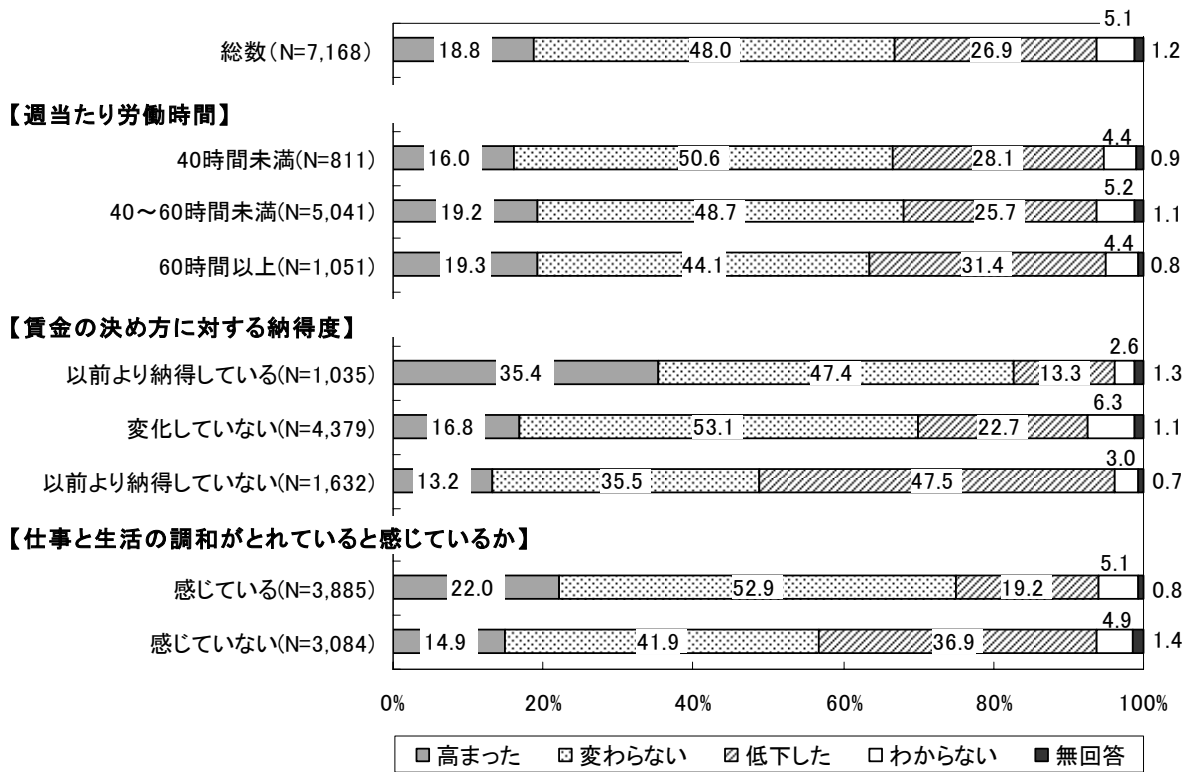
「低下した」とする割合を性別にみると、男性より女性でわずかに高く（28.4%）、年齢別にみると、30代・40代で最も高く（ともに27.9%）、役職別にみると、一般社員で最も高く（27.6%）、職種別にみると、事務の仕事で最も高い（29.0%）。（図表 4-3-5）

図表4-3-5 (3年前と比べた)就業意欲の変化(従業員調査)



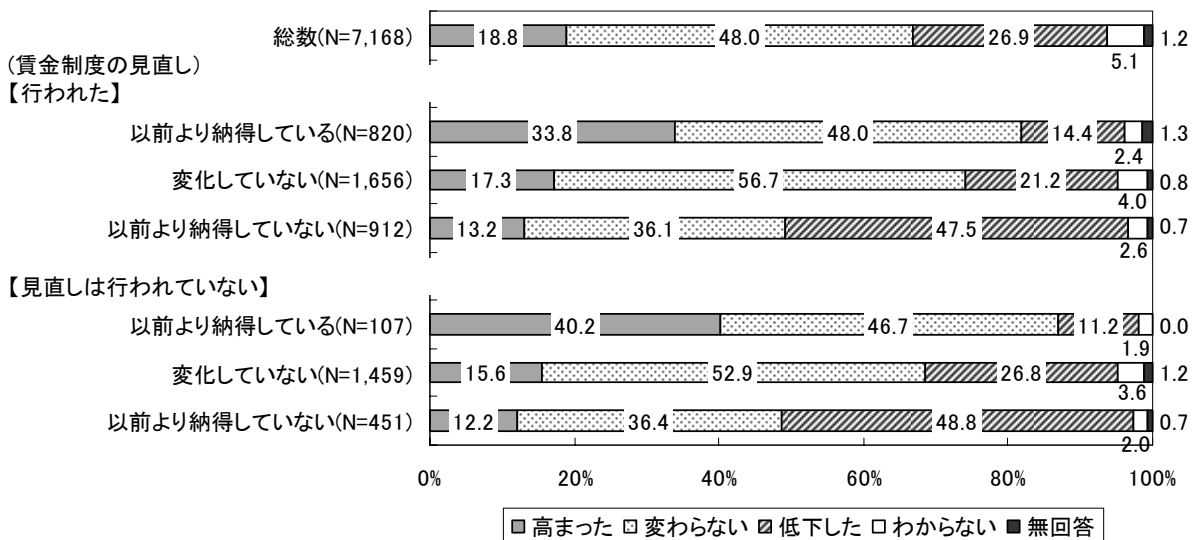
「低下した」とする割合を週当たり労働時間別にみると、「60時間以上」で最も高い（「40時間未満」28.1%、「40～60時間未満」25.7%、「60時間以上」31.4%）。これを賃金の決め方に対する納得度別にみると、賃金の決め方に「以前より納得していない」者で約5割（47.5%）と最も高く、仕事と生活の調和に対する認識別にみると、仕事と生活の調和がとれていると「感じていない」者で4割弱（36.9%）となっている。（図表 4-3-6）

図表4-3-6 (3年前と比べた)就業意欲の変化(従業員調査)



<参考>

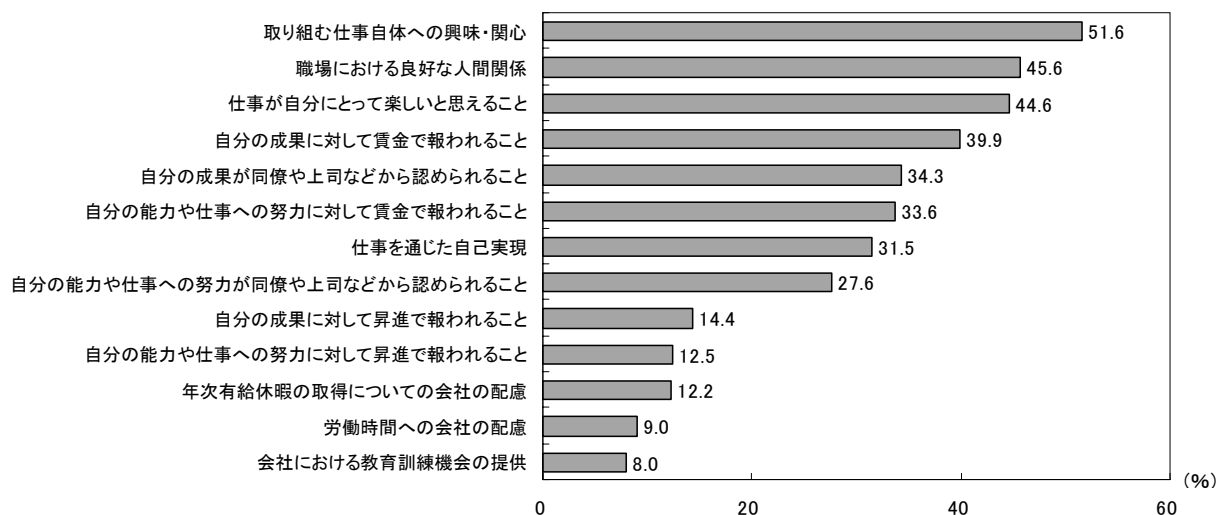
図表4-3-7 賃金の見直しの有無別、賃金の決め方に対する納得度別、(3年前と比べた)就業意欲の変化(従業員調査)



(注) 1) 「行われた」では、過去3年間に賃金制度の見直しがあったかとの設問に対して、「職務、職種などの仕事の内容の重視」、「職務遂行能力の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「仕事への努力の重視」、「部門・会社の業績の重視」、「手当を縮減し基本給へ組入れ」、「賃金表の導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」、「職能資格制度の改定・導入」、「複線型賃金体系の改定・導入」、「年俸制の改定・導入」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」、「その他」のいずれかが「行われた」旨回答した者について集計。
 2) 総数には、「わからない」、無回答を含む。

また、何によって仕事に対する意欲が高まるかきいたところ（複数回答）、「取り組む仕事自体への興味・関心」を挙げる割合が約5割（51.6%）と最も高く、次いで「職場における良好な人間関係」（45.6%）、「仕事が自分にとって楽しいと思えること」（44.6%）などの順であった。（図表 4-3-8）

図表4-3-8 仕事への意欲を高めるもの(複数回答)(従業員調査.N=7,168)



これを、就業意欲の変化別にみると、就業意欲が「高まった」者、「低下した」者のいずれにおいても、「取り組む仕事自体への興味・関心」を挙げる割合が最も高く（「高まった」59.1%、「低下した」50.9%）、次いで「仕事が自分にとって楽しいと思えること」（同 47.5%、同 49.7%）、「職場における良好な人間関係」（同 47.0%、同 49.2%）の順であるが、就業意欲が「高まった」者では、これに次いで「自分の成果が同僚や上司などから認められること」（43.0%）、「仕事を通じた自己実現」（42.1%）を挙げる割合が高く、「低下した」者では、これに次いで「自分の成果に対して賃金で報われること」（46.0%）、「自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること」（40.9%）を挙げる割合が高い。（図表 4-3-9）

図表4-3-9 就業意欲の変化別、仕事への意欲を高めるもの(複数回答)(従業員調査)

