

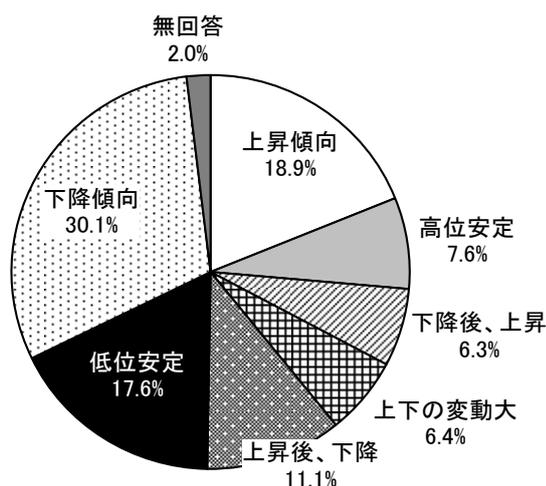
第2章 企業概況・雇用管理の現状

本章では、回答企業の様相を概観すると共に、WLB施策の基盤となる雇用管理がいかなる状況にあるのかを、業種、従業員規模による差異を念頭におきながら、概観することにした。

1 業況

現在の業況を尋ねた結果が、図表2-1に示されている。「上昇傾向」、「高位安定」、「下降後、上昇」を合わせた結果を「良好」と見ると、全体の約1/3ほどとなっている。一方で同様に、「下降傾向」、「低位安定」、「上昇後、下降」と回答した企業を「不振」企業とすると、それらは全体の約6割となっている。「上下の変動大」は、ごくわずかである。

図表2-1 業況(1)



これらの結果を、業種、規模別に見たのが、図表2-2である。

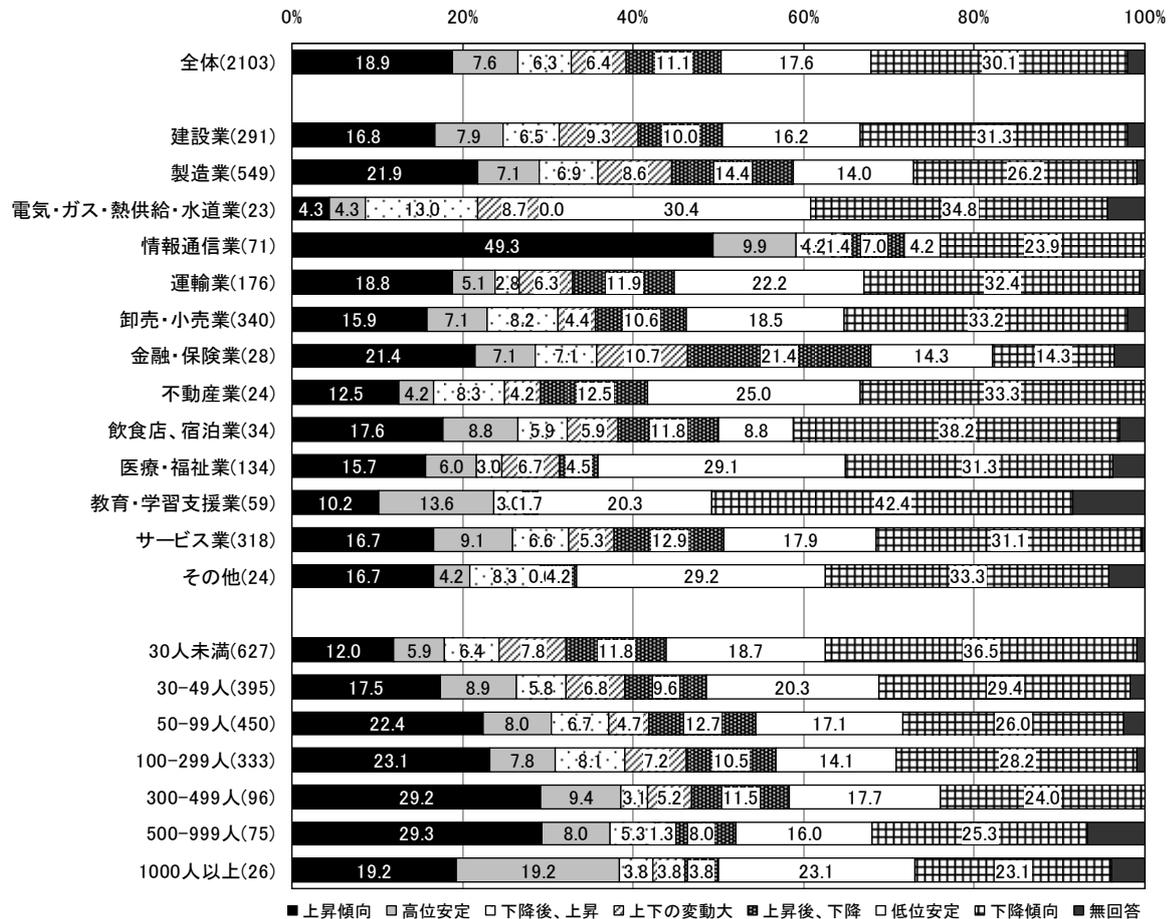
そこに見るように、業種別では、情報通信業の業績が良好であることがわかる。先ほど上で見た「良好」企業は、6割を越え、ほぼ2/3の水準にある。他の業種には見られない傾向である。相対的に業績がよいという回答が多い製造業や金融・保険業などでも、その水準は4割に達していないことを考え合わせると、情報通信業が突出していることがわかる。

反対に、「不振」企業が相対的に多いのは、サンプル数はやや少ないものの、電気・ガス・熱供給・水道業、教育・学習支援業、不動産業などである。

また、従業員規模別に見ると、1000人以上規模を除くと、ほぼ規模が大きいほど、「良好」企業の比率が高くなっている。30人未満企業では約1/4程度の水準にあるが、500～999人規模では4割を越えている。ただ、「不振」企業の状況を見ると、499人以下の企業で

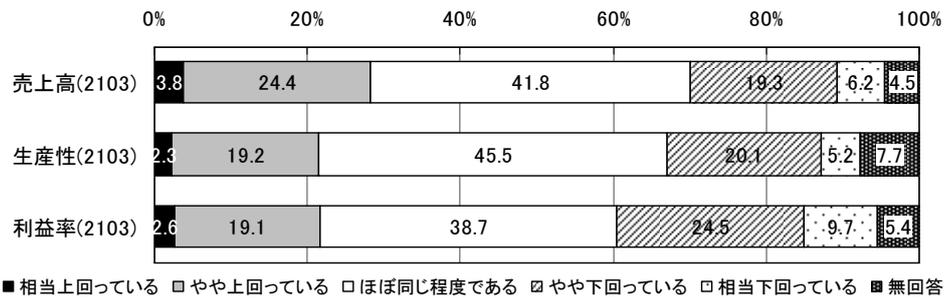
は、ほぼ同様の傾向が見えるものの、500人以上の企業で、「不振」企業の比率がやや高まる傾向も見えている。こうした規模の企業では、より良好である企業と、そうではない企業との差異が明確化しつつあるのかもしれない。

図表2-2 業況(2)



次に、他社との売上高、生産性、利益率の比較を尋ねた結果が、図表の2-3～6である。あくまでも主観に基づく回答であるが、図表2-3に見るとおり、売上げに関しては、「ほぼ同じ程度」が4割を占め、他社よりも上回る場合と下回る場合が、ほぼ同じくらいの比率であるといえよう。それが、生産性、利益率となると、「下回る」という回答が多くなることがわかる。

図表2-3 売上高・生産性・利益率の比較

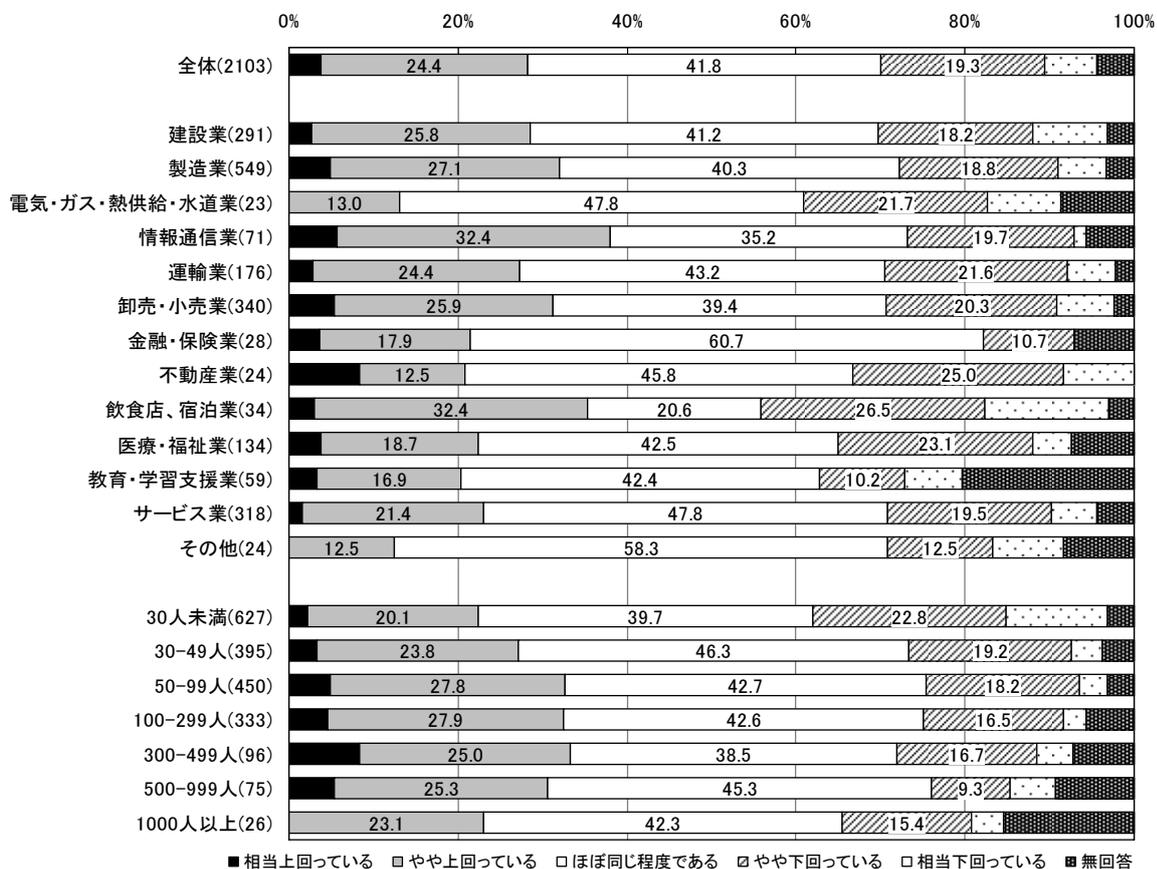


■相当上回っている □やや上回っている □ほぼ同じ程度である □やや下回っている □相当下回っている ■無回答

これらの結果を、業種別にみると、情報通信業では、売上高が良好であると回答した企業が相対的に多くなっているものの、生産性や利益率では、特段突出した傾向は見られない。飲食店・宿泊業でも、売上高をみると同様の傾向が見られるものの、同時に、不振と回答した企業も高比率に昇ることから、個別企業間で差異が拡大していることが予想される。

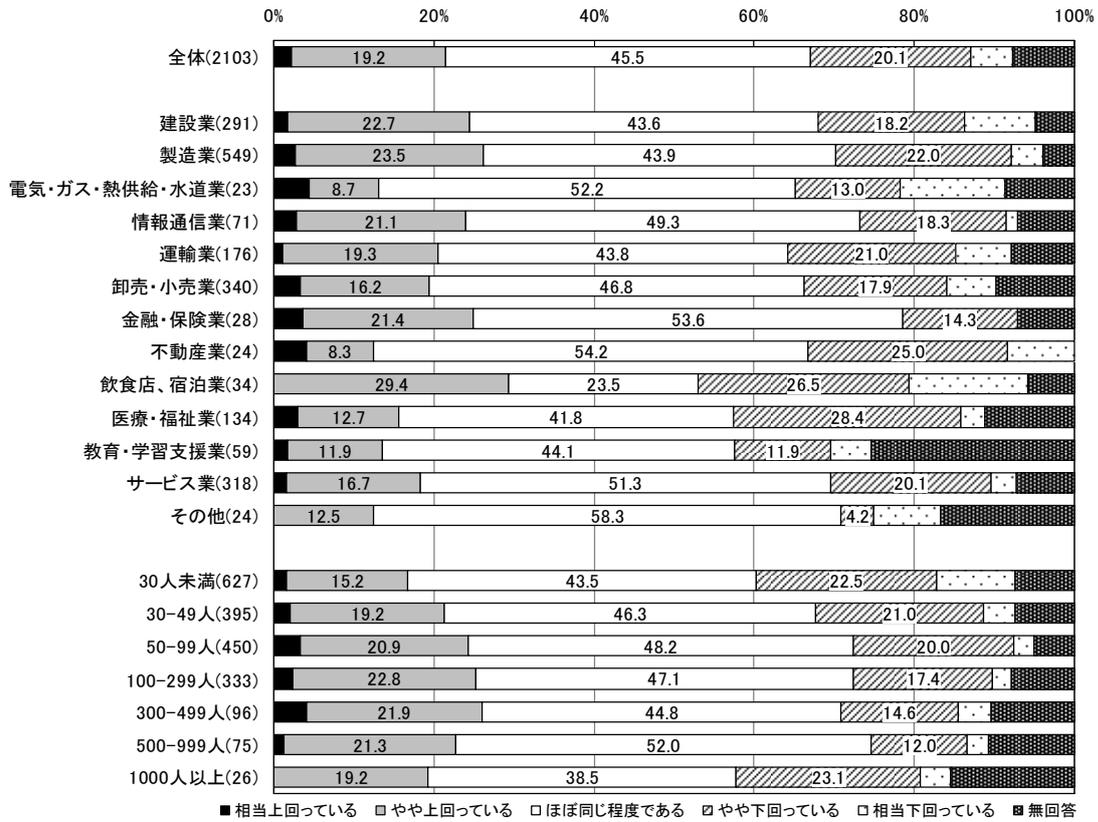
また、規模別にみた場合には、概ね、売上げ、生産性、利益率の3つの指標すべてで、より規模が小さい企業ほど、良好と回答する企業が少なくなっている。特に、利益率に関しては、その傾向が明瞭である。ただ、500人以上規模では、売上高、生産性に関して、良好企業の比率が他に比して若干低下する傾向が見られる。

図表2-4 業種別、規模別の売上高比較

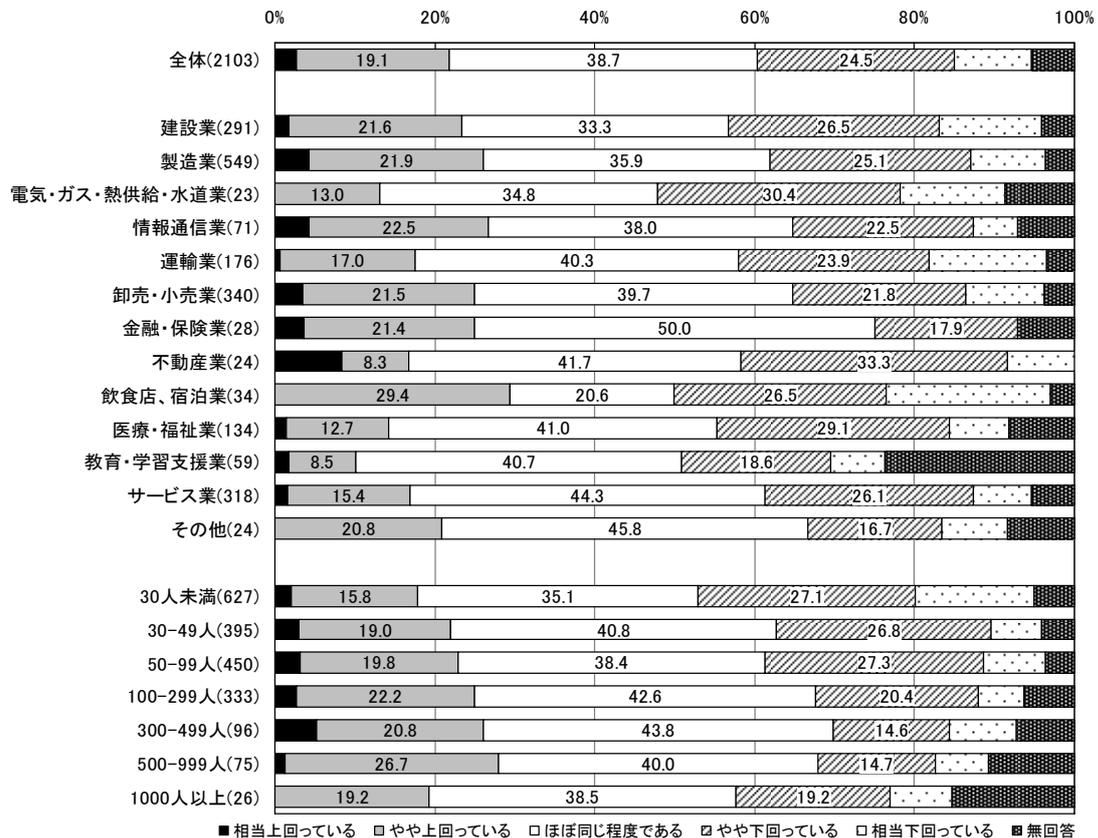


■相当上回っている □やや上回っている □ほぼ同じ程度である □やや下回っている □相当下回っている ■無回答

図表2-5 業種別、規模別の生産性比較



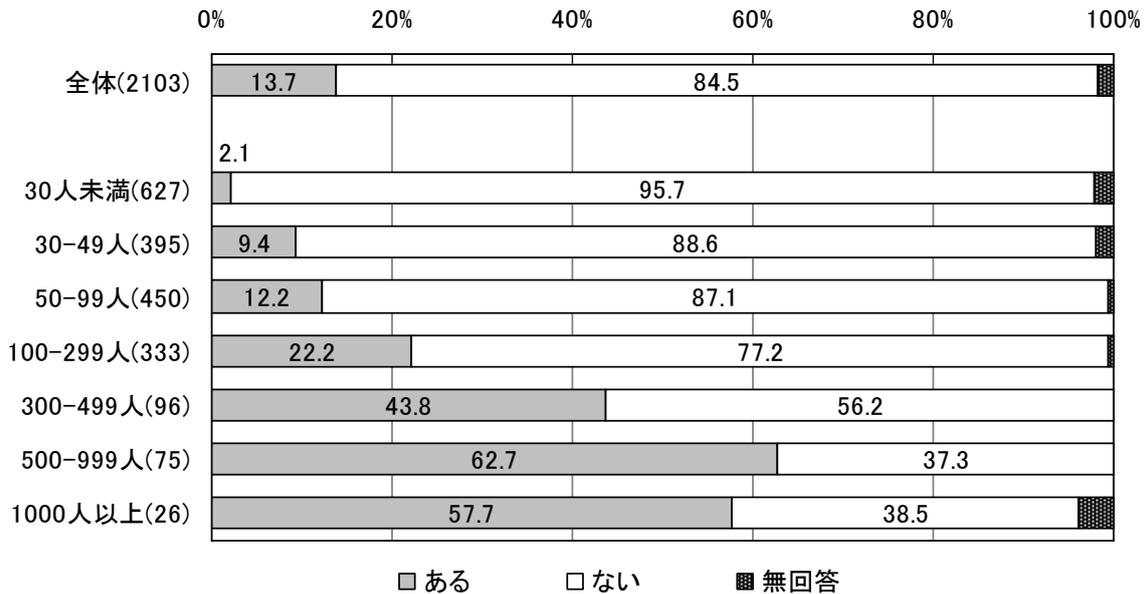
図表2-6 業種別、規模別の利益率比較



2 組合の有無

組合の有無を尋ねると、全体では、13.7%の企業に組合が設置されていた。8割を越える企業には組合はない。また、特段、業種別には大きな差異が見られないため、規模別にみた結果を見ると、概ね、規模が大きくなるほど、組織される比率が高くなることわかる（図表2-7参照）。1000人以上規模で、若干比率が下がるものの、サンプル・バイアスによるものと考えられる。

図表2-7 組合の有無



3 従業員構成

次に、従業員構成について、検討する。

平均的な社員構成をみたのが、図表2-8である。そこにみるように、総社員数は、ほぼ130人弱で、全体のほぼ2/3が正社員であり、全体の半数を男性の正社員が占めている。それに次いで、女性の非正社員、正社員が共に約2割の水準にある。男性の非正社員は、ほぼ1割程度である。

そして、正社員の男女別平均年齢・勤続年数は、それぞれほぼ40歳、10年ほどとなっている（図表2-9参照）。

図表2-8 平均的社員構成(人、カッコ内は%)

	男性	女性	(40歳未満女性)
正社員数	60.9(48.1)	22.6(17.8)	13.3
非正社員数(派遣、請負を除く)	14.9(11.8)	28.3(22.3)	12.5
(そのうち、有期契約社員数)	10.2	20.5	9.4
合計			126.8

図表2-9 平均年齢・勤続年数

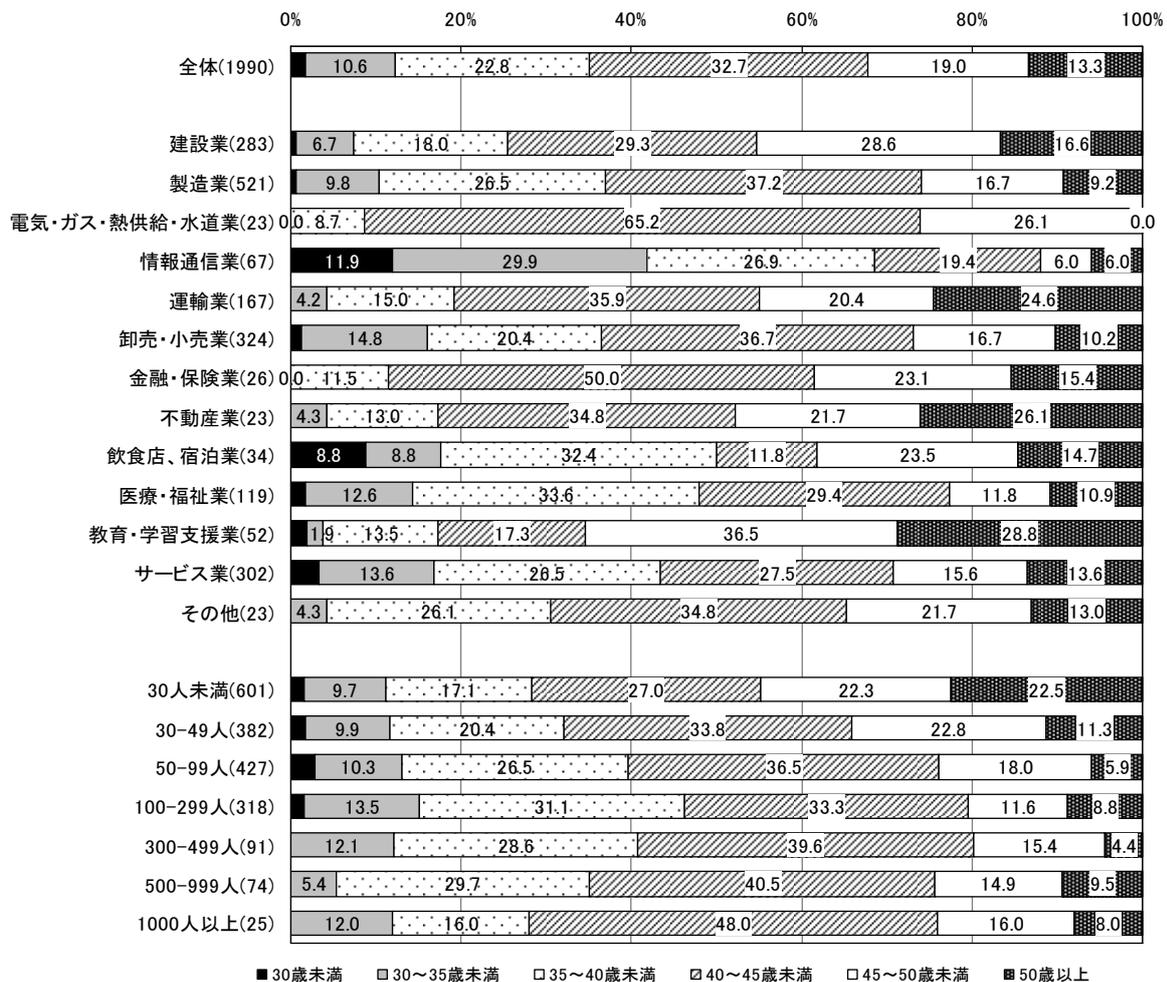
	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)
男性正社員	42.1	11.6
女性正社員	39.4	9.4

さらに、この点を業種別、規模別にみたのが、図表2-10~13である。

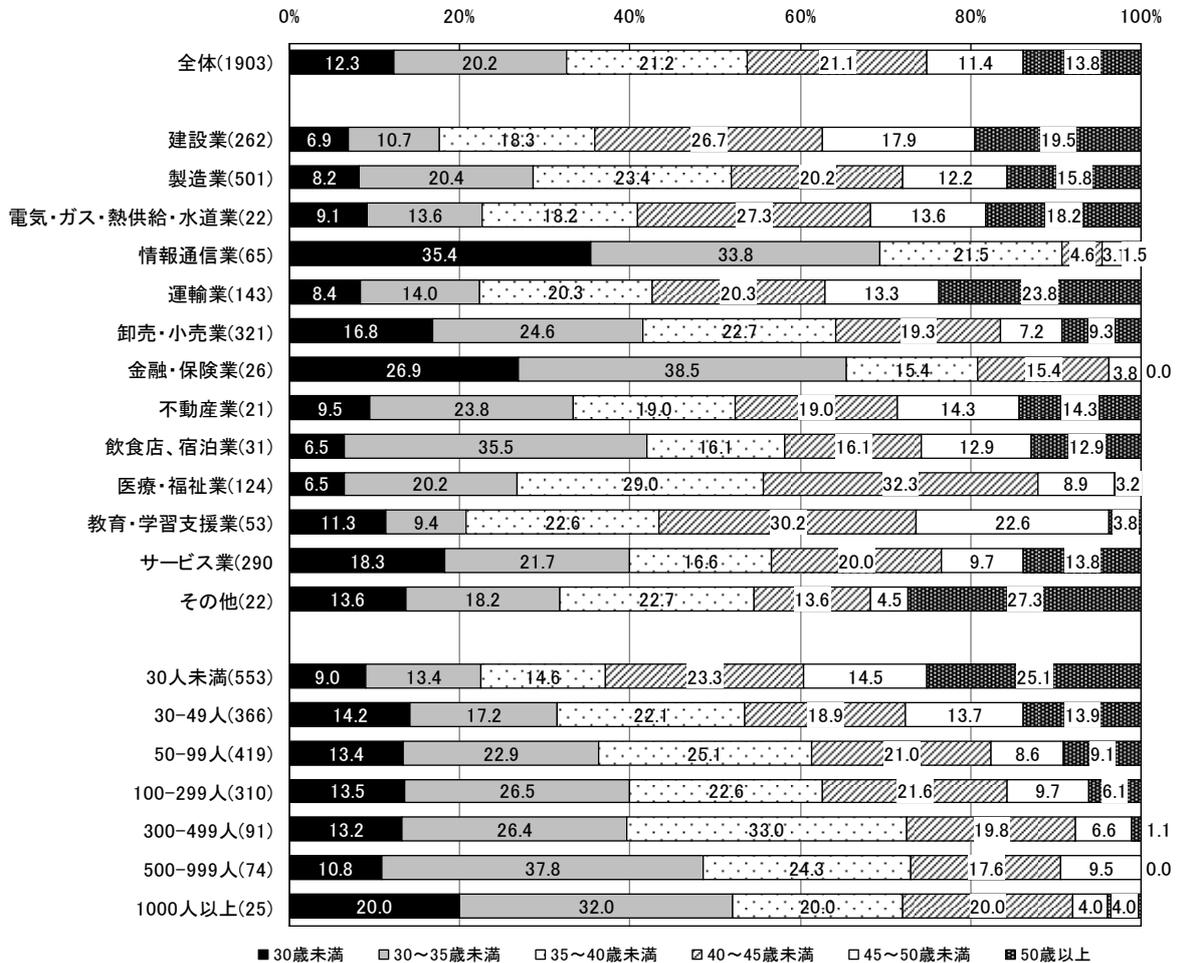
平均年齢に関して、特徴的なのは、男女共に情報通信業、そして、女性では金融・保険業で比較的若い企業が多くなっている点である。

また、企業規模別には、以下のような傾向を見ることができる。男性従業員をみると、300人未満では、規模が小さくなるほど平均年齢の高い企業比率が高くなっている。300人未満の場合、平均45歳以上の企業がほぼ4割の水準にある一方で、100~499人規模では2割弱となっている。女性では、相対的に、より規模の大きい企業ほど、若い年齢の女性従業員比率が高くなっている。

図表2-10 男性正社員の平均年齢分布

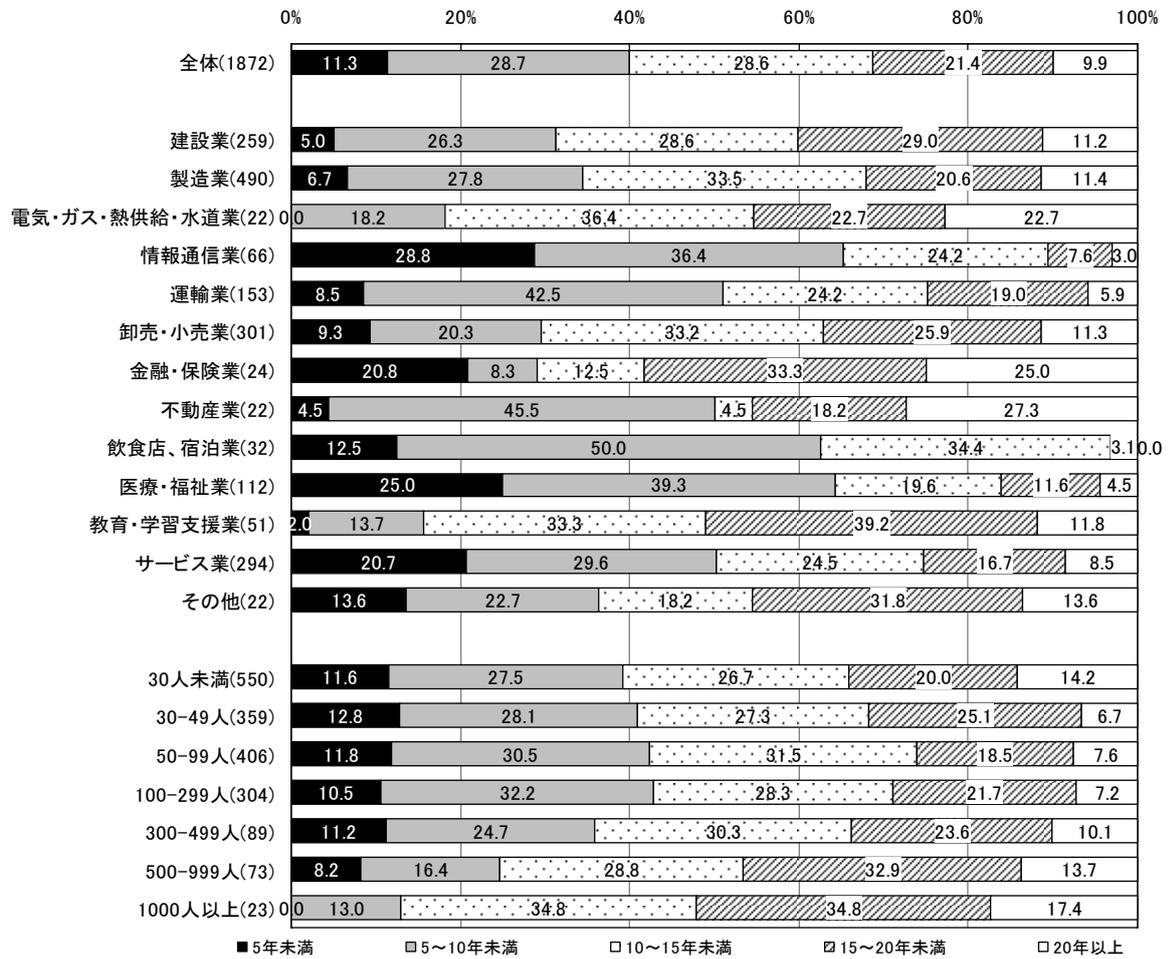


図表2-11 女性正社員の平均年齢分布

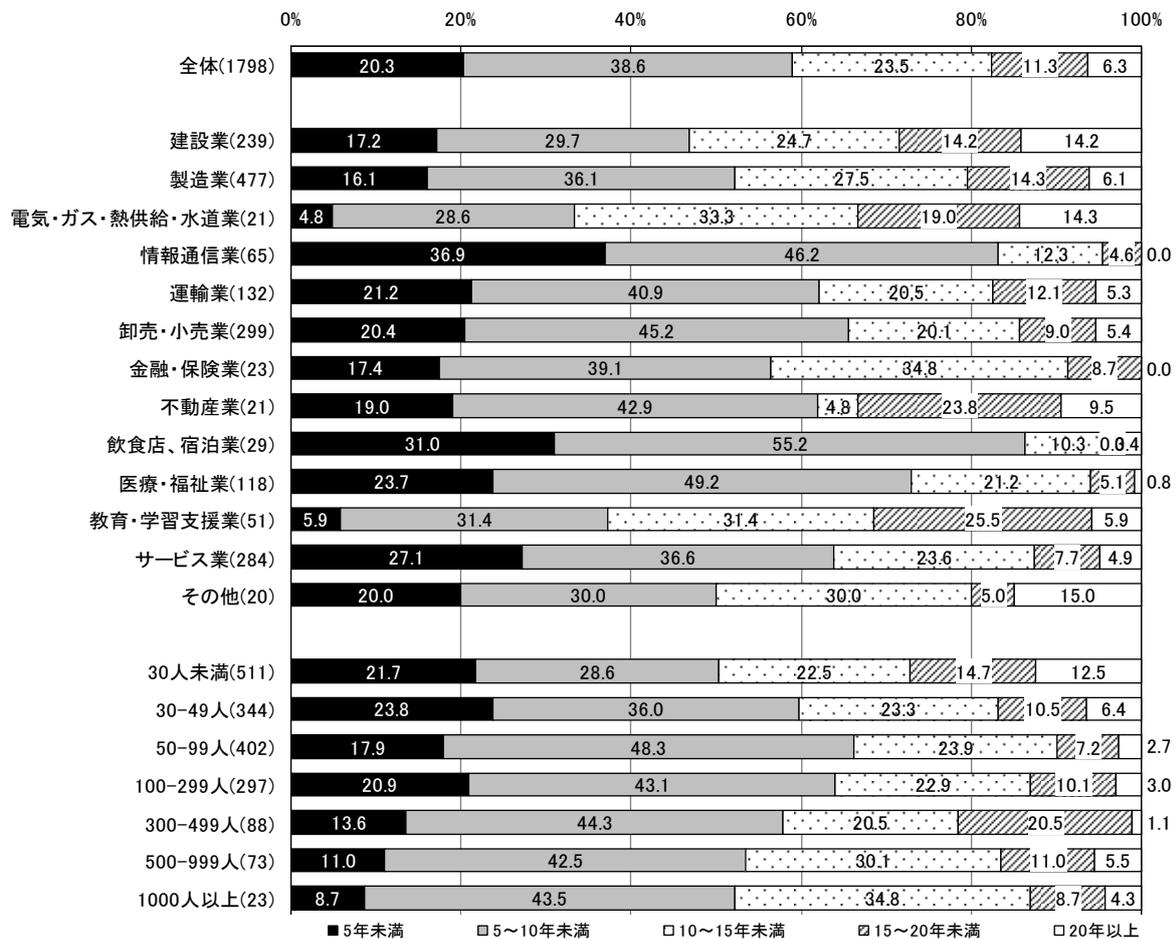


次に、平均勤続年数の分布を業種別にみると、図表2-12、13にみるように、男性従業員では、情報通信業、医療・福祉業、サービス業、飲食店・宿泊業などで、相対的に短い年数の占める比率が高い。こうした業種では、5年未満と回答した企業がほぼ2～3割、10年未満ではほぼ6割前後を占めている。その一方で、たとえば、教育・学習支援業や金融・保険業などでは、15年以上と回答する企業が5割を越える水準となっている。こうした傾向が、はたして、従業員の移動の傾向によるものなのか、あるいは、創業年じたいがより現在に近いことが関連しているのか、そうした要因をさらに検討する必要がある。女性従業員についても、業種別の傾向はほぼ同様である。

図表2-12 男性正社員の平均勤続期間の分布



図表2-13 女性正社員の平均勤続期間の分布



また、企業規模別にみた場合、男性従業員は、相対的に企業規模が大きくなるほど、より平均勤続年数が長い層の比率が高くなっている。15年以上層をみると、300人未満企業では、ほぼ3割前後であるのに対して、500人以上規模となるとほぼ5割以上の水準となっている。女性従業員では、勤続年数の長い層に関して明確な傾向は見ることができないが、30人未満規模を除くと、勤続年数が相対的に短い層が占める比率は、小規模企業で高くなっている。

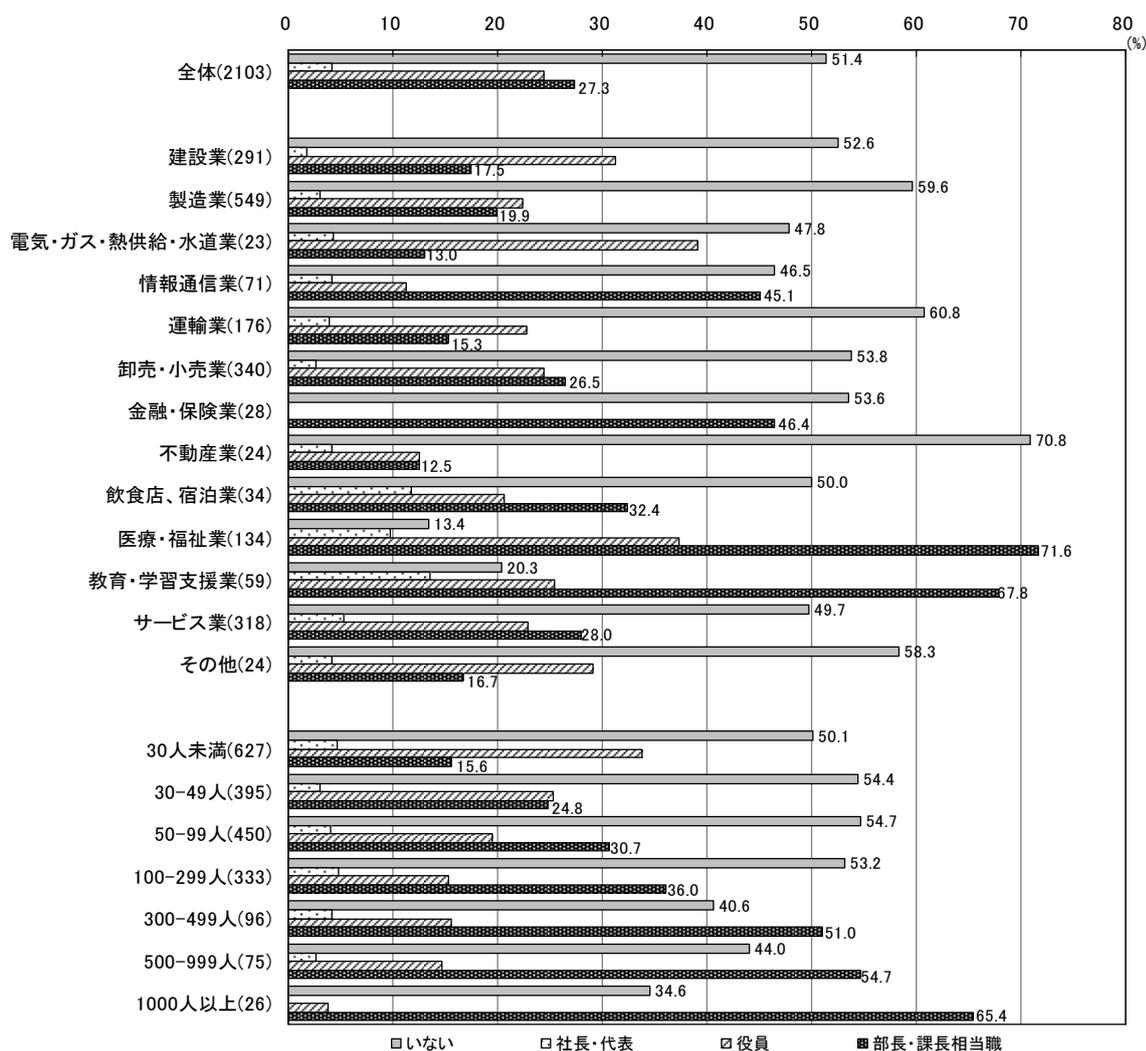
こうした点に関連して、小学校入学前の子供がいる社員の有無を尋ねた結果が、図表2-14である。そこにみるように、男性正社員の 경우에는、約8割以上に子供がいる。その一方で、子供のいる女性正社員は4割強である。そして、非正社員の場合には、男性で特に顕著であるが、子供がいる比率が相当程度低下する。それに比して、女性の場合には、正社員と非正社員との差異は、男性の場合ほど大きくはない。

図表2-14 小学校入学前の子供がいる社員(%) [n=2103]

	男性				女性			
	いない	いる	該当社員なし	無回答	いない	いる	該当社員なし	無回答
正社員	16.2%	80.6%	0.6%	2.6%	47.6%	42.9%	4.1%	5.4%
非正社員(派遣、請負を除く)	38.6%	13.2%	29.1%	19.1%	29.6%	28.0%	25.9%	16.5%
(そのうち、有期契約社員数)	23.4%	8.0%	48.9%	19.6%	16.8%	13.7%	49.8%	19.7%

また、女性の役職者、管理職について尋ねた結果が、図表2-15である。

図表2-15 女性役職者、管理職の有無(%)



同図表にみるように、こうした役職、管理職がない企業が、全体の過半数となっている。役職者がいる場合には、部長・課長相当職、役員、社長・代表の順でそれぞれ、27.3%、24.4%、4.1%となっている。

業種別には、明確な傾向性は見られないものの、医療・福祉業、教育・学習支援業では、こうした女性の役職、管理職層がないという回答が、非常に低い。前者は13.4%、後者は20.3%である。これらの業種では、部長・課長相当職のいる比率が、ほぼ7割前後となっている。

規模別には、概ね、企業規模が大きくなるにしたがい、役職・管理職層がないという回答比率が低くなっている。それと同時に、特に、部長・課長相当職の女性がいるという比率が高くなっている。役員以上層では、大きな差異は見られない。

4 雇用管理

(1) 採用

次に、採用に関してみてゆく。

男性正社員と女性正社員の採用が、新卒中心に行われたのか、あるいは、中途採用を中心に実施されたのかを聞いた結果は、以下のとおりである。

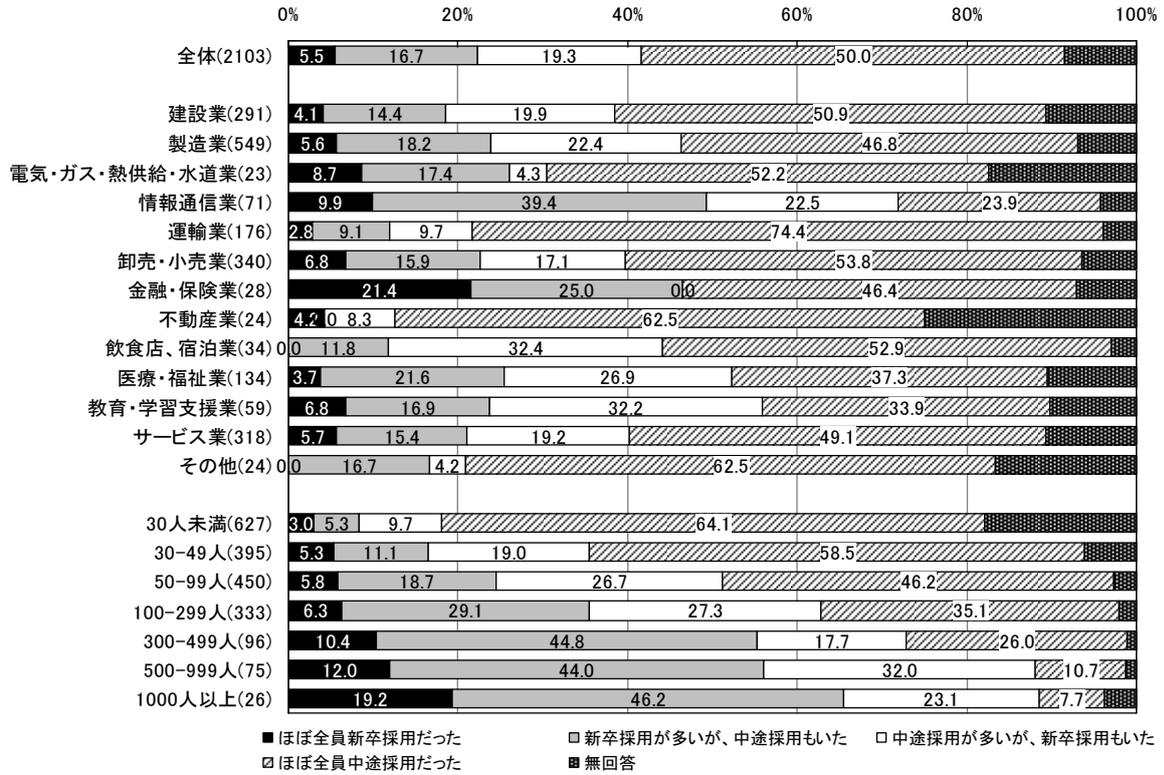
男性の場合、新卒採用中心（「ほぼ全員新卒採用だった」＋「新卒採用が多いが、中途採用もいた」）が約22%、中途採用中心（「ほぼ全員中途採用だった」＋「中途採用が多いが、新卒採用もいた」）が約70%であった。中でも、「ほぼ全員新卒採用だった」は、5%ほどであるのに対して、「ほぼ全員中途採用だった」は、ちょうど5割となっている。本調査の対象企業では、圧倒的に、中途採用が多くなっている（図表2-16参照）。

これらを業種別、規模別にみると、いくつかの特徴を見て取ることができる。業種別には、飲食店、宿泊業（85.3%。「ほぼ全員中途採用だった」＋「中途採用が多いが、新卒採用もいた」の数値。以下、同じ。）、運輸業（84.1%）、不動産業（70.3%）などが、ほぼ大多数で中途採用中心であった。こうした業種では、その中の「ほぼ全員中途採用だった」という比率が、5割を越えている。それに対して、情報通信業や金融保険業では、ほぼ半数が、新卒を中心に、採用を行っている。

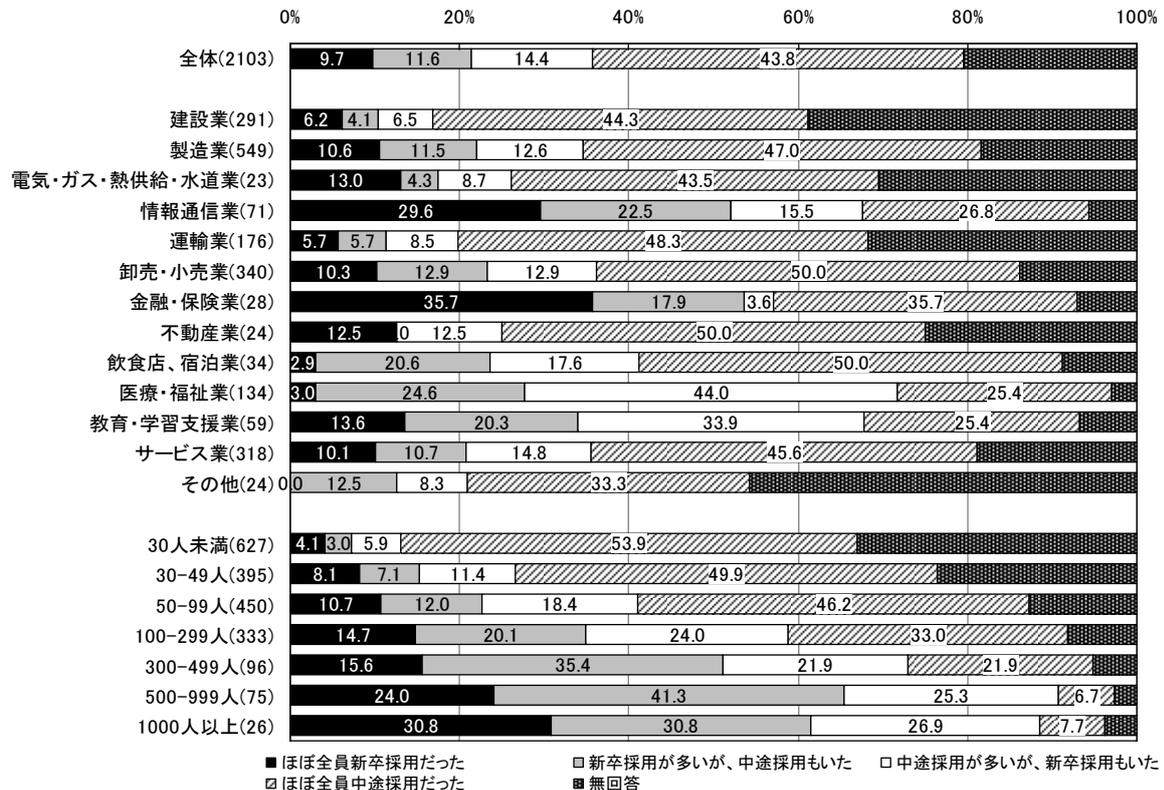
また、規模別には、ほぼ例外なく、企業規模が大きくなるほど、新卒採用が中心となる傾向をみることができる。30人未満企業で、「ほぼ全員が中途採用」である比率は、ほぼ2/3程度であるのに対して、500人超企業では、ほぼ1割ほどの水準にある。

女性正社員に関しても、基本的な傾向は、同じである。全体として、新卒採用中心がほぼ2割ほどであるのに対して、中途採用中心がほぼ6割ほどとなっている。業種別、規模別にみた傾向も、男性正社員の傾向とほぼ同一とってよい（図表2-17参照）。

図表2-16 男性正社員の採用状況(%)



図表2-17 女性正社員の採用状況(%)



(2) 長期雇用方針

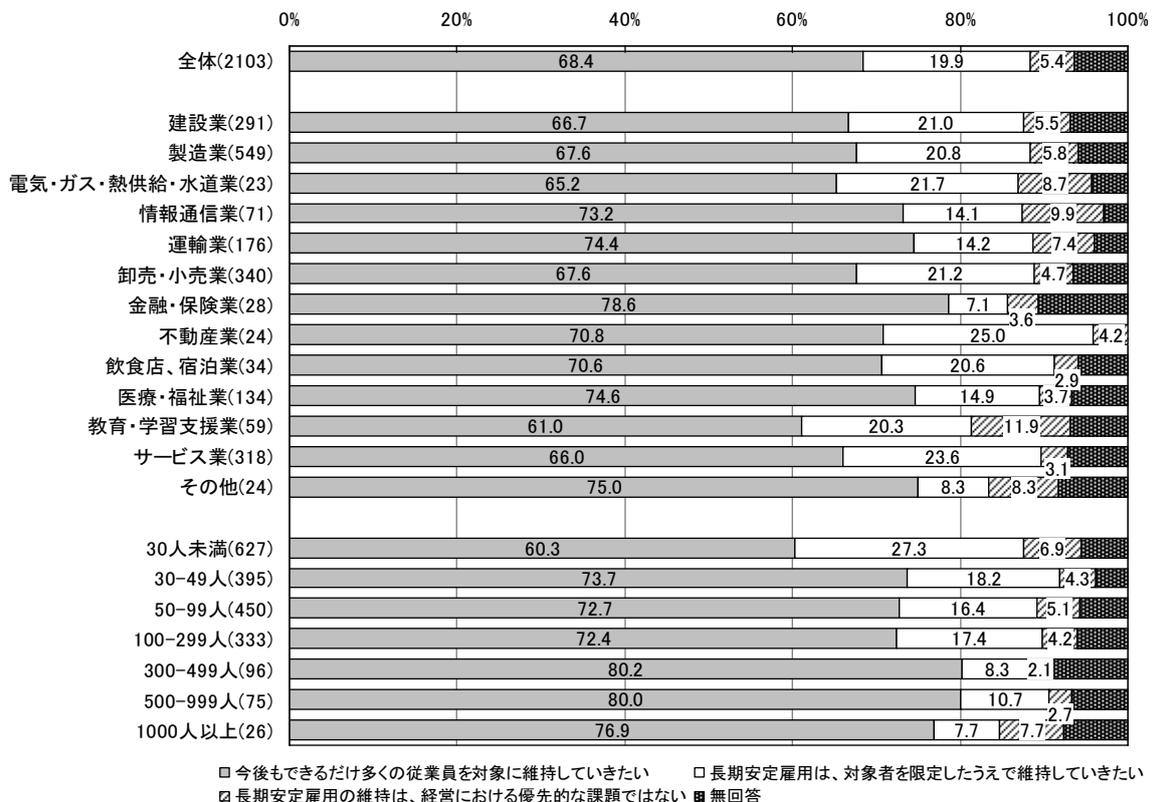
次に、正社員の雇用方針について、みてゆく。

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

全体の結果からみると、「今後もできるだけ多くの従業員に維持」との回答が、約7割の水準にのぼる。「対象者を限定」とした回答を中間派とすれば、それらが約2割であり、「経営における優先的な課題ではない」とした企業は、ほぼ5%程度にしかすぎない。今回の調査企業はその大部分が、少なくとも方針としては、長期安定雇用を維持しようとしているといえよう。

業種別、規模別にみた場合でも、全体傾向と極端に違う回答はみられない。規模別にみた場合、30人未満企業で、「今後もできるだけ多くの従業員に維持」という回答比率が若干、低くなっている程度である（図表2-18参照）。

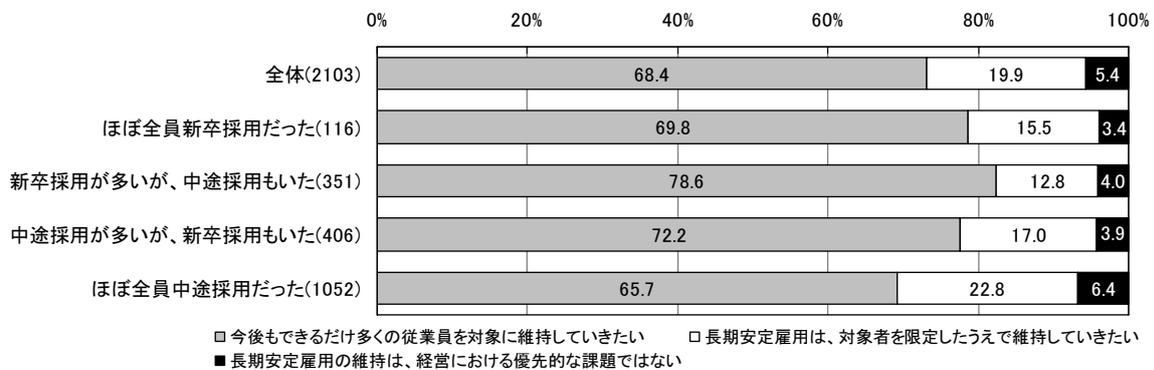
図表2-18 長期雇用方針(%)



また、試みに採用方針別に検討した結果でも、やはり傾向は変わっていない。図表2-19にみるように、「ほぼ全員新卒採用」という企業よりむしろ、「新卒採用が多いが、中途採用もいた」企業のほうが、若干、「できるだけ多くの従業員に維持」という回答をしてい

る。実際の採用が中途採用中心の企業でも、方針は、「できるだけ多くの従業員に維持」との回答が、ほぼ7割を占めるのが現状である。

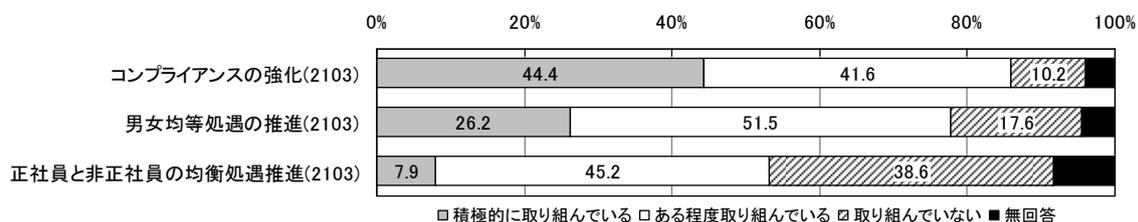
図表2-19 長期雇用方針②(%)



(3) 均等・均衡・コンプライアンス

人事管理に関わる基本的な方向性として、「正社員・非正社員の均衡処遇の推進」、「コンプライアンス（法令遵守）の強化」、「男女均等処遇（女性の活躍）の推進」に関する主観的な取り組みの度合いを尋ねた。全体的な結果は、図表2-20にみるとおりである。この3項目の中で現在、調査対象企業がもっとも力点を置いているのが、コンプライアンスの強化である。程度の差こそあれ、9割弱の企業が、積極的な取り組みを表明している。そして、男女均等処遇の推進が続くが、積極性という点でやや低下している。正社員・非正社員の均衡処遇に関しては、「取り組んでいない」という回答が、ほぼ4割弱であり、他二者に比べて、優先度が高くはないことがわかる。

図表2-20 均等・均衡・コンプライアンスへの取り組み(%)

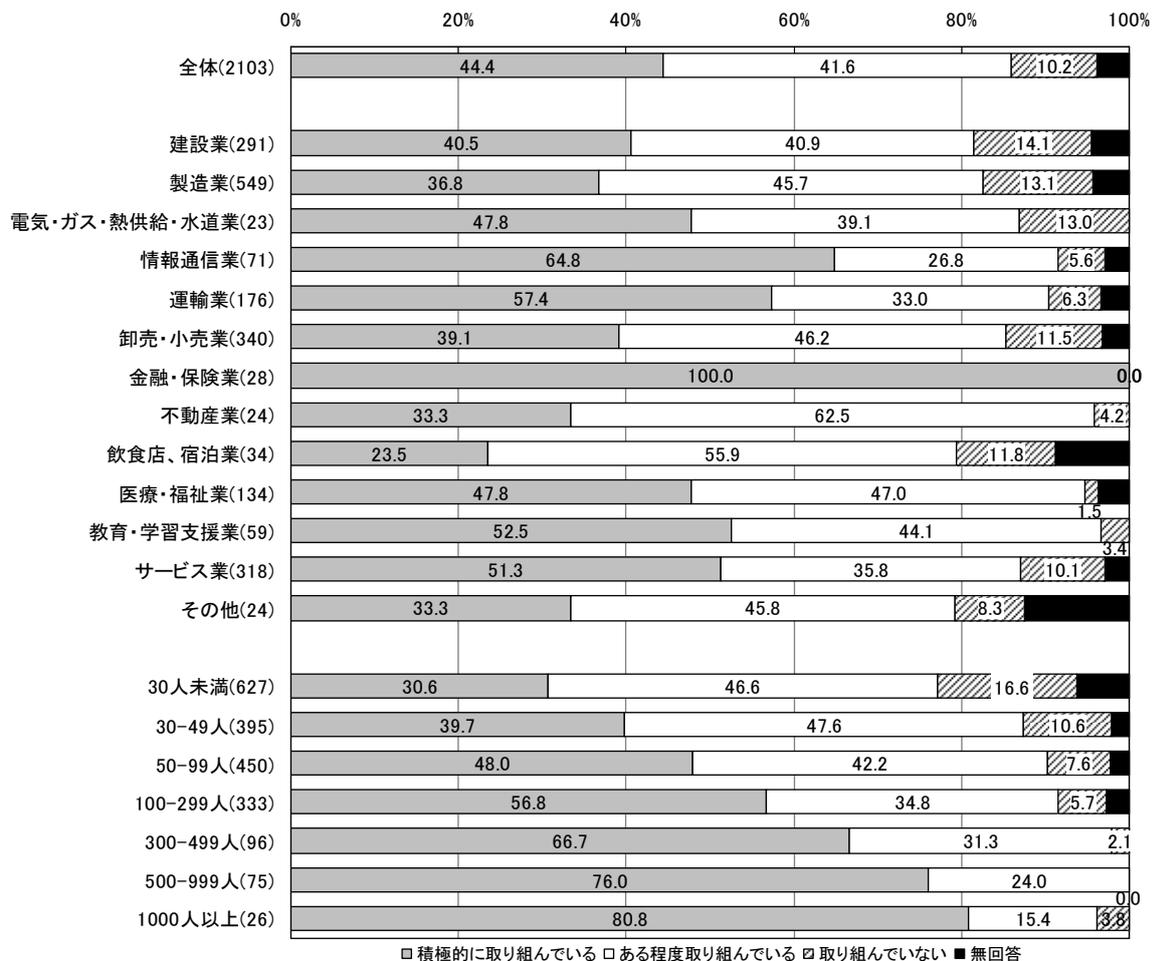


言うまでもなく、コンプライアンスは、人事管理の問題以前に、企業経営全般に関わる問題であるため、こうした傾向がみられることは、ある意味で当然のことであろう。ただ、そうした方向性に関しても、業種や規模間で差異は確実に存在する。

図表2-21にみるとおり、金融・保険業のように、回答企業すべてが「積極的に取り組んでいる」と回答している業種もある一方で、不動産業、サービス業などでは、そうした積極的的回答が2、3割台に留まっている。ただ、全般的に、「ある程度取り組んでいる」という回答も含めれば、主観的にはあれ、大多数の企業はこの問題に取り組もうとしている状況がみられる。「取り組んでいない」と明確に答えている企業は、全体のほぼ1/7程度にすぎない。

ただ、企業規模別には、相当程度様相が異なる。同図表から、500人超企業ではほぼ8割の水準で積極的な取り組みを回答している一方で、30人未満企業では、その水準は3割ほどに留まる。ただ、こうした規模でも、取り組みに否定的な企業は、かなり少数派となっている。

図表2-21 コンプライアンスへの取り組み(%)

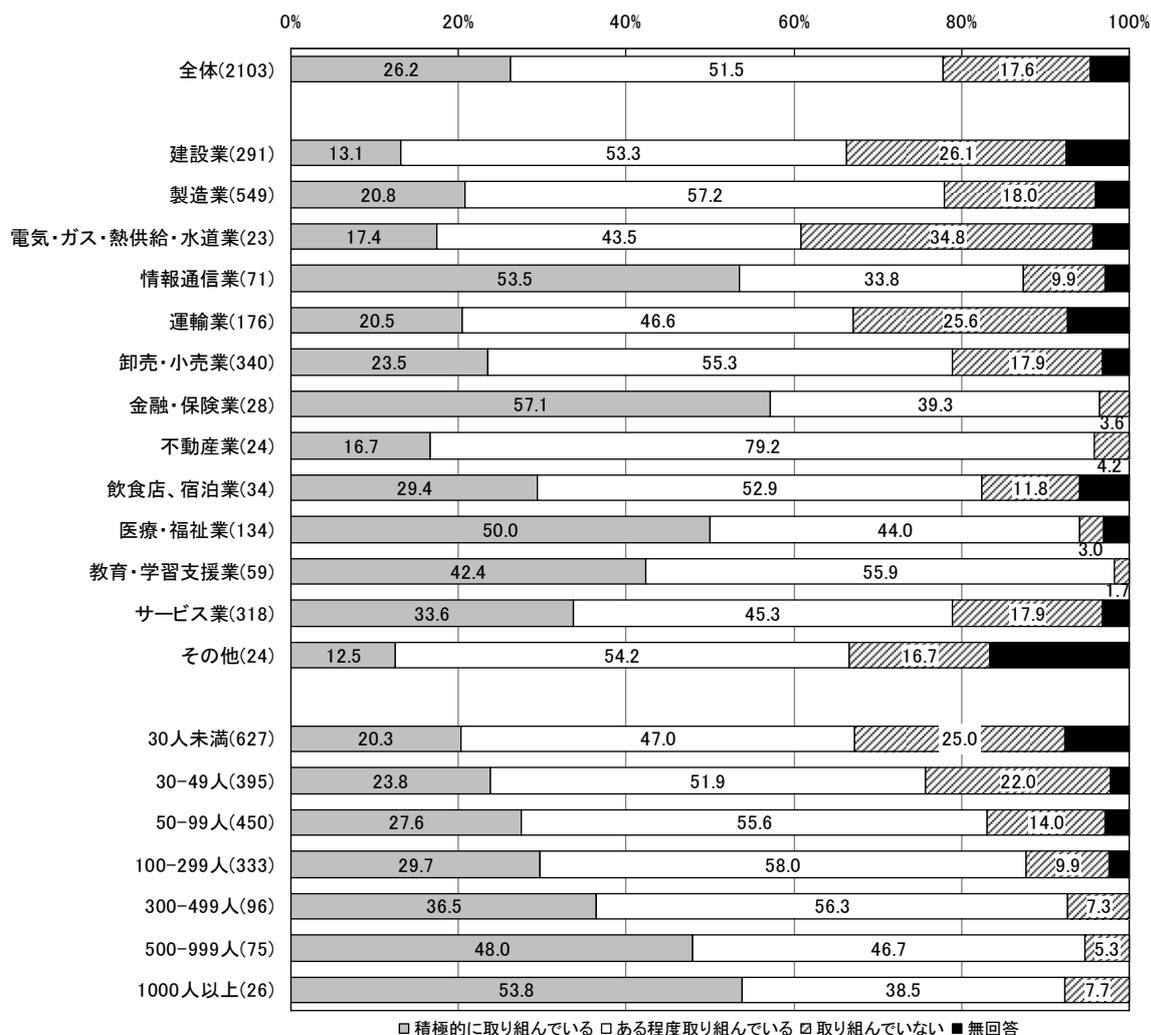


次に上と同様に、男女均等処遇の推進についてみると（図表2-22参照）、全般的に、「ある程度まで」を含めた積極派が多いことは、コンプライアンスの場合と同様である。ただ、金融・保険業や情報通信業などのように、積極的な企業が多い業種がある一方で、「取り組

んでいない」と回答する企業がほぼ 1/4 ～ 1/3 程度となる電機・ガス・熱供給・水道業、建設業、運輸業などもみられるように、業種間の差異がやや広がっている。

また、規模別には、前項目と同じで、規模が大きくなるほど、より積極的な回答比率が高くなっている。

図表2-22 男女均等処遇への取り組み(%)



次に、正社員と非正社員の均衡処遇について、検討する。

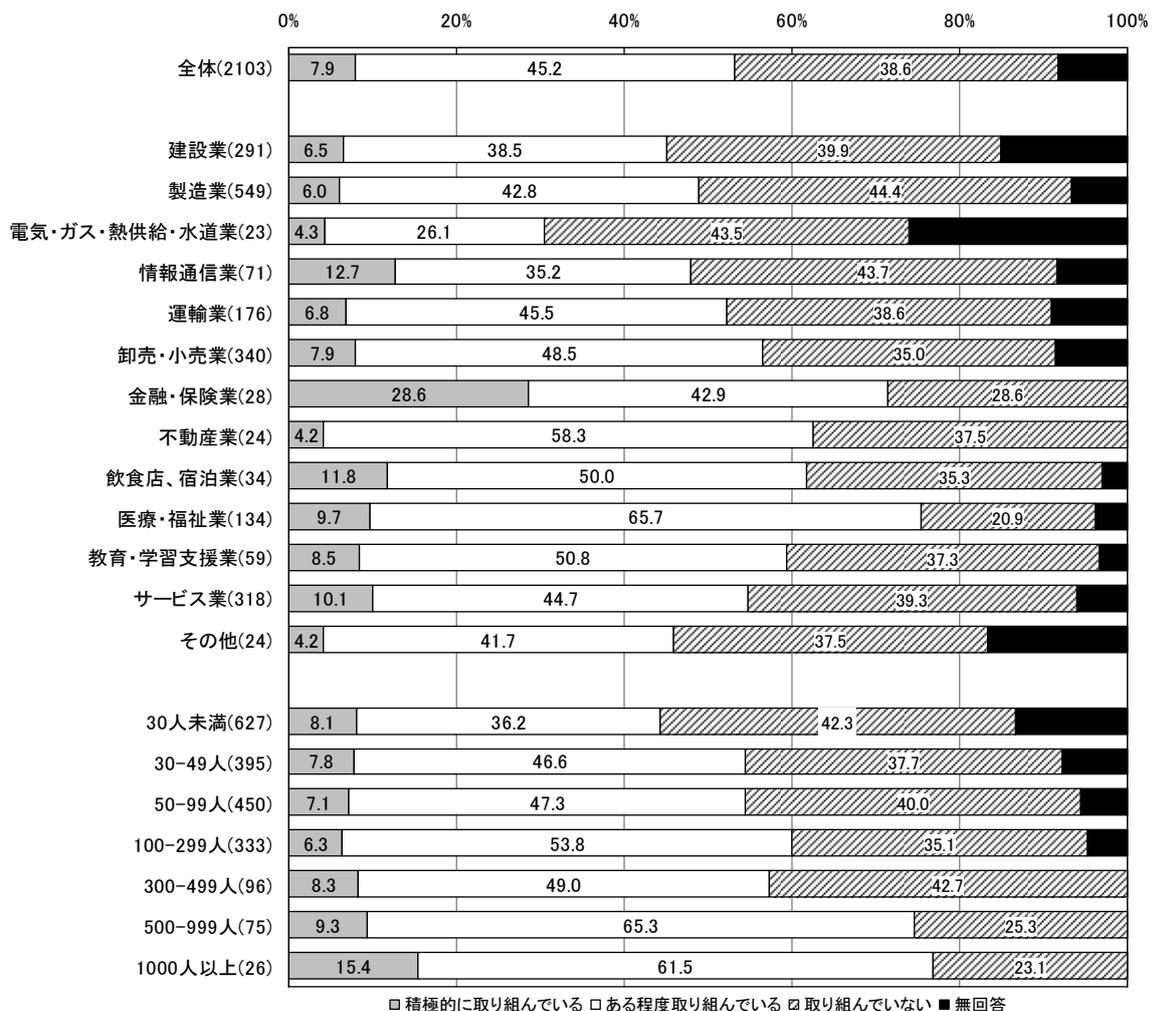
上でも述べたように、この3項目についてみれば、本項目は全体的にもっとも取り組みが遅れている。ただ、それでも積極的な回答が半数にのぼっている。より明確な差異は、「取り組んでいない」と、約4割の企業が回答している点である。

業種別、規模別にみた場合、明確に「積極的に取り組む」とした企業は、おしなべて少なくなっているが、その中では、金融・保険業が約3割弱と、飛び抜けて高い。また、規模別には、999人以下企業で、より積極的な回答がほぼ1割弱で並んでいる中で、1000人以上

の場合には約15%と、わずかながら高くなっている。

いずれにせよ、社内全体でまずは、コンプライアンス、男女均等処遇の問題に取り組まなくてはならない中で、それに比した時に、こうした正社員と非正社員との処遇の差異については、優先度が高くはないことが、こうした結果から類推される（図表2-23参照）。

図表2-23 正社員・非正社員の均衡処遇への取り組み(%)



(4) 基本的人事制度の整備、給与制度改革

次に、基本的な人事制度の整備状況について、検討する。

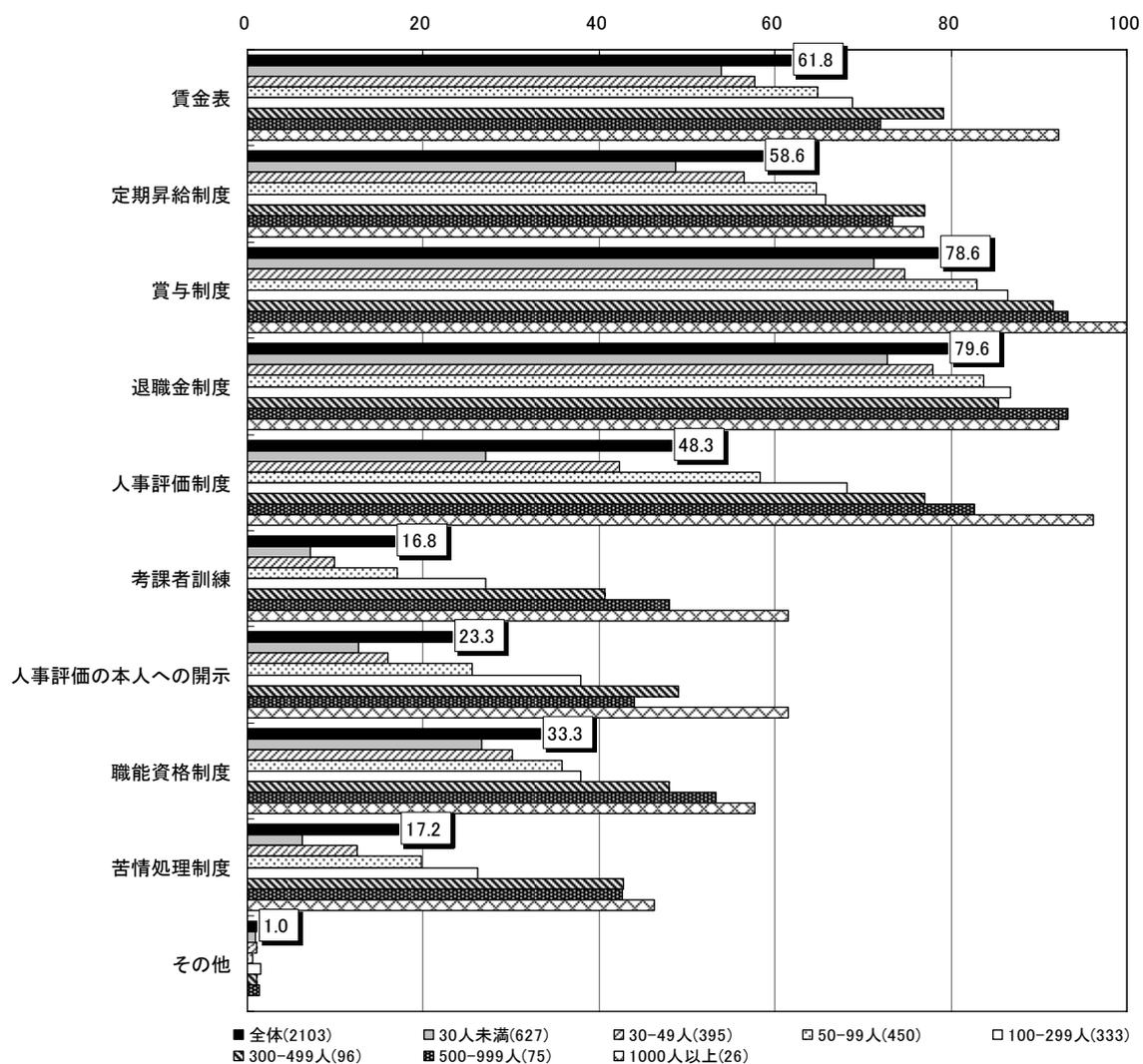
結果は、図表2-24にまとめられている。データが付記されているのは、全体の結果である。同図表からも明らかのように、企業規模間であまり大きな差異が見られず、全体的に導入・整備が進んでいる制度としては、退職金制度(79.6%)、賞与制度(78.6%)の2つである。より規模が大きくなるほど、その整備率が高くなっているが、もっとも高い1000人超企業の比率から30人未満規模の比率を引いた差が、ほぼ20ポイントほどとなっている。

そして、全体として、整備比率が高いのは、「賃金表」(61.8%)、「定期昇給制度」

(58.6%)、「人事評価制度」(48.3%)などが、5割を越える水準で続いている。ただ、こうしたきわめて基礎的と思われる制度であっても、企業規模間での差異は小さくない。上記と同じ方法で、もっとも整備比率の高いカテゴリと低いカテゴリとの差をとると、「賃金表」: 38.4 (ポイント)、「定期昇給」: 28.3、そして、「人事評価制度」: 65.0となっている。特に、この差異の大きな人事評価制度では、1000人超企業ではほぼ100%近い整備率であるのに対して、30人未満規模では、3割弱という水準にある。

いずれにしても、制度的な整備状況という意味では、企業規模間の差異が大きく、小規模であるほど、基本的な人事制度の整備が進んでいないといえよう。

図表2-24 基本的な人事制度の整備状況(%)



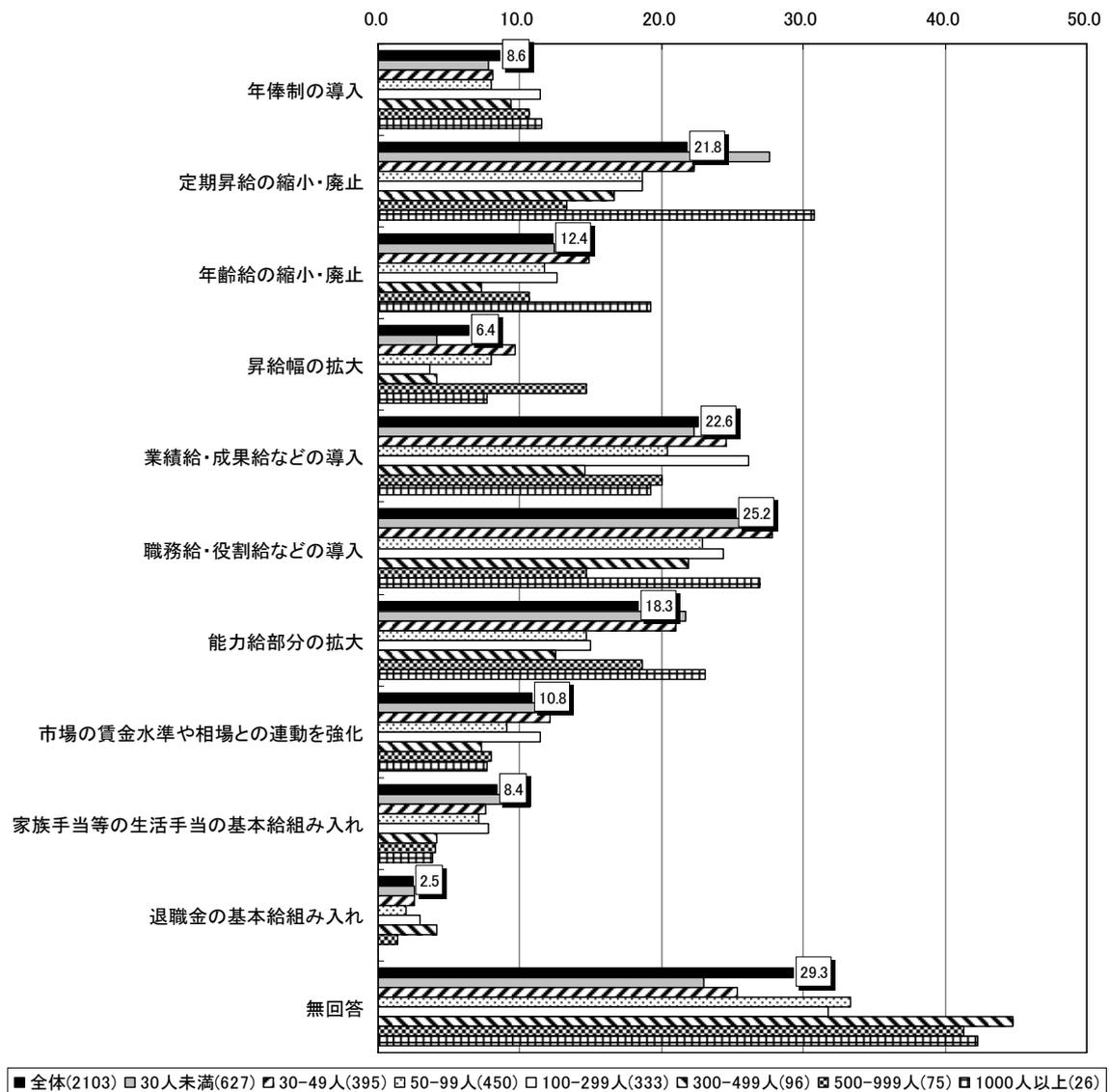
これに続けて、過去3カ年の給与制度改革について、尋ねた。上で述べたとおり、賃金表の整備という点をも、全体的には4割近い企業が未整備というのが現状である。それを踏まえた上で、給与制度改革についてみた結果が、図表2-25である。

全体で、もっとも回答率の高い項目は「職務給・役割給などの導入」であるが、それでも25.2%である。それに続けて、「業績給・成果給などの導入」(22.6%)、「定期昇給の縮小・廃止」(21.8%)などが続いているが、2割をようやく超える水準である。

こうした結果をみると、特に小規模企業の場合、まずは、基本的な人事制度の整備が先決であり、当然ではあるが、その上で制度の改革が問題となる。

ただ、誤解してはならないのは、基本的な人事制度が「整備されていない」ことがそのまま、是正すべきことにつながる訳ではないということである。大企業には存在し、より小規模企業にはない仕組みを備えることが正しいということではなく、むしろ逆に、次に問わねばならないのは、そうした現状で人事管理を含めた経営全般が、どのように遂行されているのかという点であろう。

図表2-25 給与制度の改革(%)



(5) 成果主義の導入とその対象

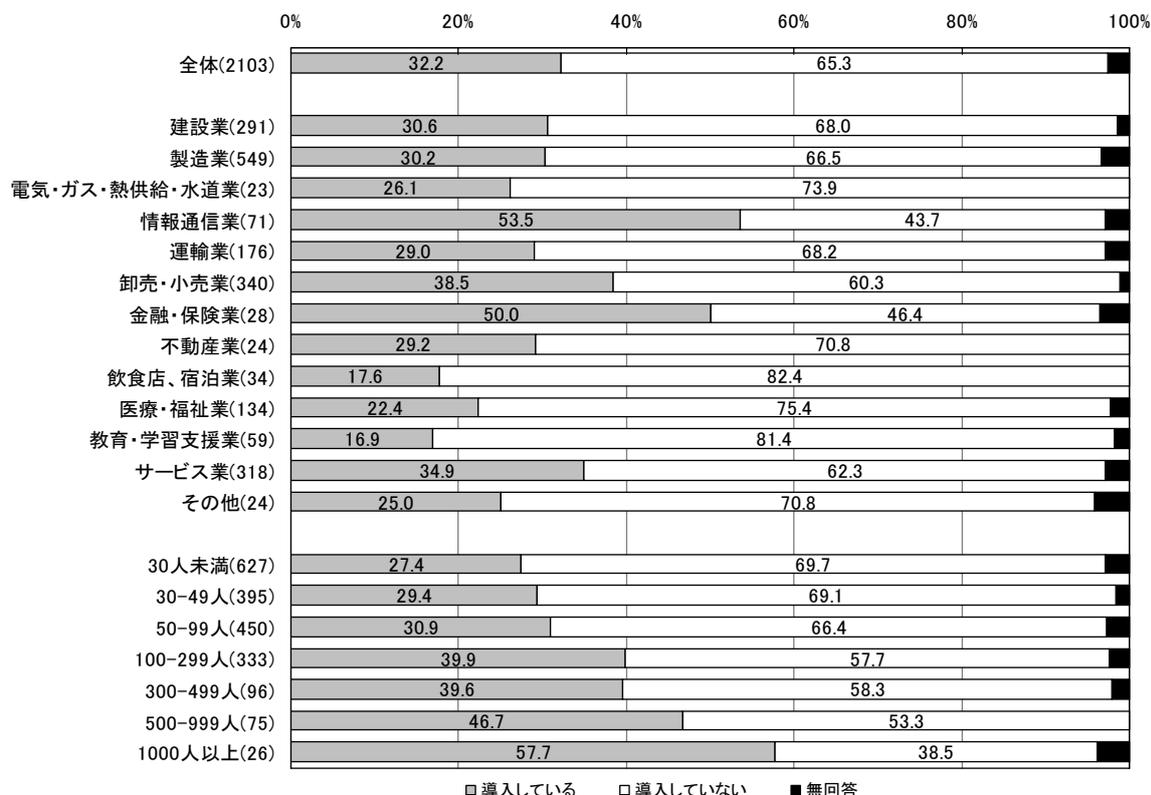
次に、成果主義導入の状況を検討する。

成果主義が取り沙汰されてから、すでに久しいが、現在では全体のおおよそ 1/3 ほどの企業に導入されている。導入していない企業が、その約 2 倍である。

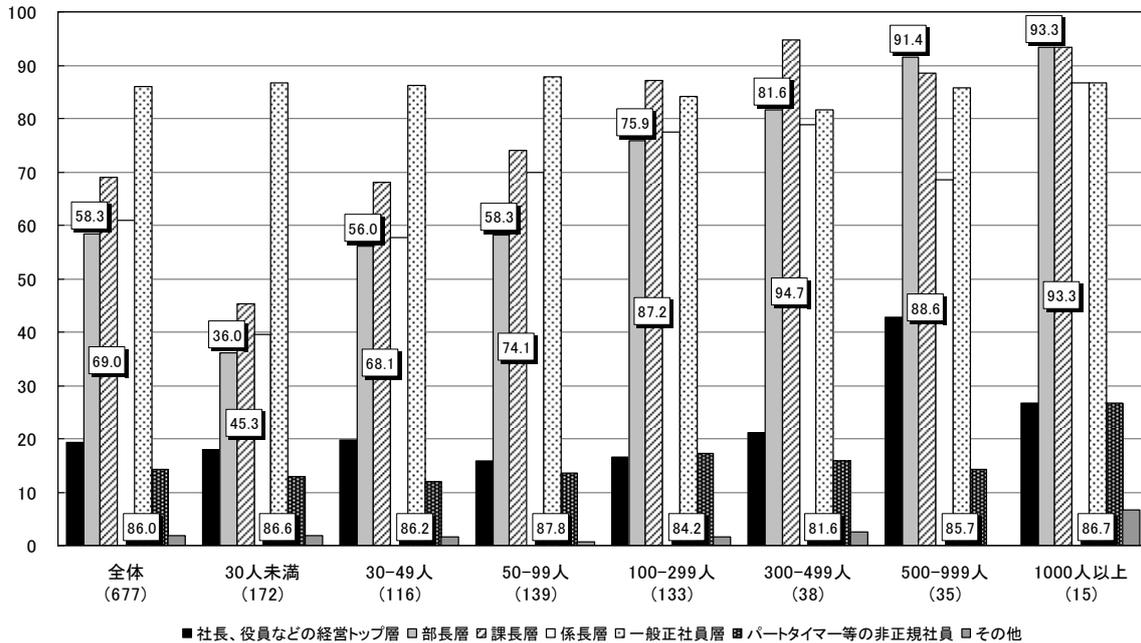
業種別には、情報通信業や金融・保険業の導入率が高いが、それでも約半数という水準である。また、規模別には、より規模が大きいほど導入率も高くなっているが、1000人超企業でも、ようやく過半数という水準である（図表 2-26 参照）。

ただ、どちらかといえば少数派である導入企業に対して、そうした仕組みをどういった階層に導入しているのかを尋ねた結果が、図表 2-27 である。より規模が大きくなるほど、ほぼすべての階層に導入されている一方で、小規模企業の場合、制度の趣旨からすれば対象層となるべき管理職層などよりも、一般職層と回答する比率が高くなっている。これらは別途検討の余地があるが、ここで尋ねた成果主義ではなく、従来からの歩合制などの仕組みを、成果主義として回答しているものと思われる。

図表 2-26 成果主義の導入 (%)



図表2-27 成果主義の対象層(%)



(6) 労働時間管理

①労働日数、所定内・所定外労働時間

労働時間管理を検討するために、まず、現状の労働日数、時間をみておく。

週あたり所定内労働日数は、平均で5.2日であった。約83%の企業は、5日体制である一方で、6日という回答も、17%ほどあった(図表2-28参照)。

週あたりの所定内労働時間は、平均が39.8時間である。ほぼ7割が40時間体制となっているが、38~40時間未満という企業を合わせると、約15%ほどになっている(図表2-29参照)。

図表2-28 所定内労働日数

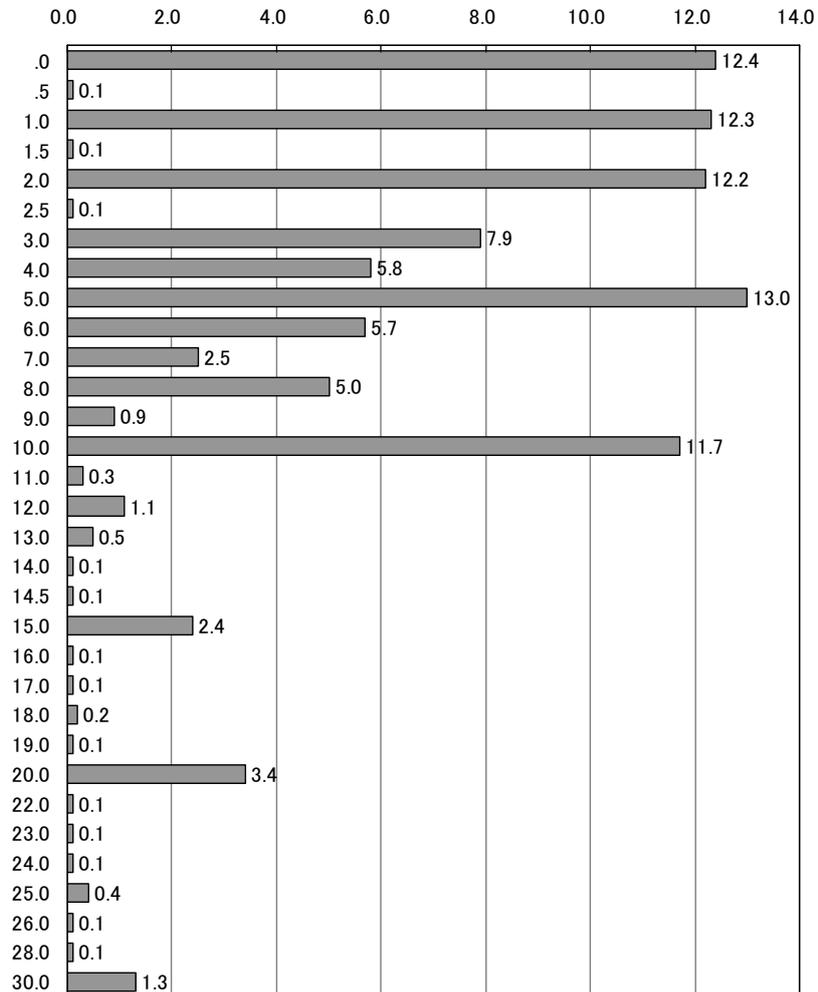
(平均: 5.2日 n=1965)	
日	%
4日	0.2
5日	82.7
6日	17.1
合計	100.0

図表2-29 所定内労働時間

(平均: 39.8時間 n=2023)	
	%
35時間未満	0.6
35~38時間未満	5.3
38~40時間未満	15.4
40時間	71.0
41時間以上	7.7
合計	100.0

週あたりの所定外労働時間は、平均で5.6時間という結果であった。図表2-30にみるように、5時間以下の範囲に、ほぼ2/3の企業が入っている。その一方で、比率としてはわずかながら、15時間、20時間、30時間といった企業もみられる。

図表2-30 週あたり平均所定外労働時間(%)



②休暇

次に、有給休暇についてみておく。

この点については、言うまでもなく、労働基準法による定めがあるが、確認のために付与日数、および、取得日数について尋ねた。ただ繰越しなども勘案すれば、より正確な把握は容易ではない。参考までに、その結果を掲載する。

付与日数に関しては、8割弱が20日と回答しているが、その一方で、10日未満、21日以上という回答もそれぞれ、2.5%、9.3%あった(図表2-31参照)。

取得日数に関しては、図表2-32にみるようにカテゴリ分けをしてみると、もっとも多かったのは、「6-10日未満」(19.8%)、そして、次に「1-4日未満」と「4-6日未満」(17.4%)が続いている。6日未満を合わせると、ほぼ4割弱となり、休暇付与日数に比して取得日数は、決して多いとはいえない。

図表2-31 有給休暇付与日数

(n=1947)	
	%
10日未満	2.5
10~20日未満	10.6
20日	77.6
21日以上	9.3
合計	100.0

図表2-32 有給休暇取得日数

(n=1867)	
	%
0日(1日未満)	3.9
1~4日未満	17.4
4~6日未満	17.4
6~10日未満	19.8
10日	17.0
11~16日未満	16.3
16~20日未満	4.9
20日以上	3.4
合計	100.0

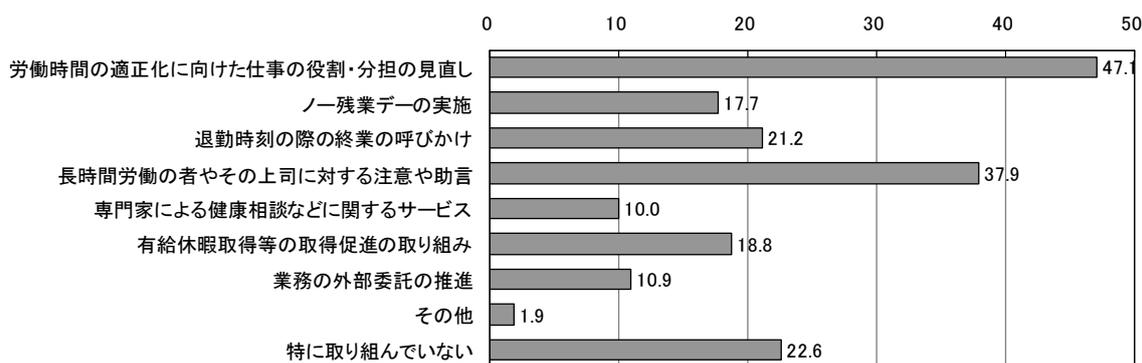
③裁量労働制

労働時間管理の一環として、裁量労働制の導入を尋ねたが、導入している企業は、ほぼ1割の水準にあった。ただひとつ、情報通信業では、ほぼ1/3の水準にあるが、他の業種、あるいは、企業規模別にも、特段、全体平均と大きな差異はない。

④労働時間短縮への取り組み

労働時間短縮に対する取り組みについては、実施している方法について、複数回答で尋ねた。その結果が、図表2-33である。

図表2-33 労働時間短縮への取り組み①(%)



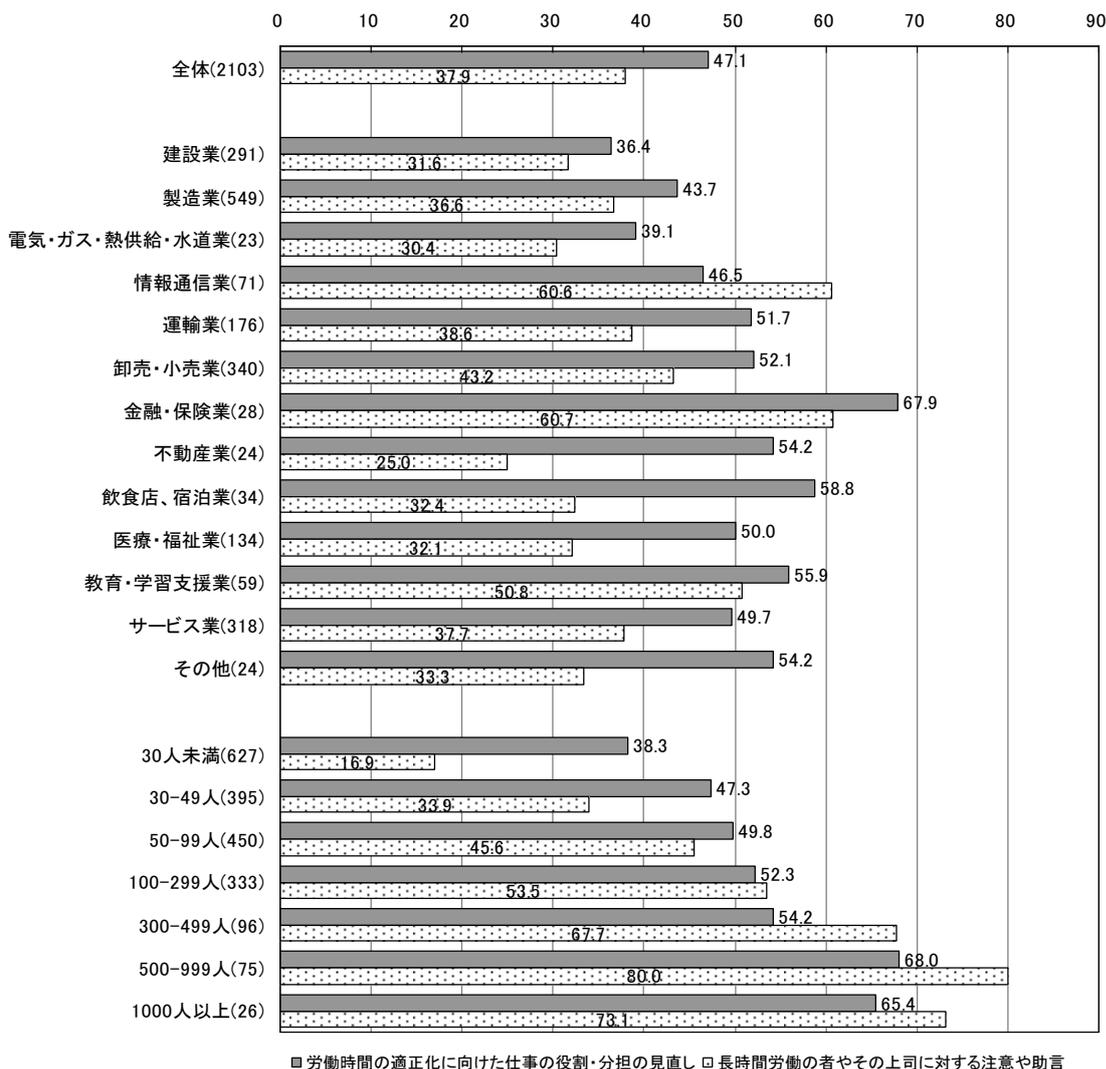
そこにみるように、もっとも回答率の高かったのは、「適正化に向けた仕事役割・分担の見直し」(47.1%)であり、ほぼ半数の企業がこのように回答している。第2位は、「長時間労働者やその上司に対する注意、助言」(37.9%)である。それに続いて、ほぼ2割の指摘率の項目は、「退勤時刻の際の終業の呼びかけ」(21.2%)、「有給休暇等の取得促進の取り組み」(18.8%)、「ノー残業デーの実施」(17.7%)となっている。

ただ、こうしたすべてに対して、「特に取り組んでいない」と回答する企業も、22.6%ある点に注意を払う必要がある。

取り組みに関して、相当数の企業が回答していた上位2項目に関して、業種別、規模別に、検討を行った。その結果は、図表2-34に示されている。

同図表で、企業規模別にみると、より小規模企業では、「適正化に向けた仕事役割・分担の見直し」のほうが、より高い指摘率となっている。99人未満層では、そうした傾向がみられるが、100人以上企業では、逆転する。「長時間労働者やその上司に対する注意、助言」が、「適正化」項目より、指摘率が高くなっている。こうした結果については、別途詳細な検討が必要となるが、概して、大規模企業では、仕事の分担をさらに推進しながら、その推進の過程で、長時間労働を続ける従業員やその上司に対する指導が問題になっている可能性がある。その一方でより小規模企業の場合、時短のために、どのように仕事を分担するのが、まず最初の検討課題となっているように思われる。

図表2-34 労働時間短縮への取り組み②(%)



(7) 定年・退職

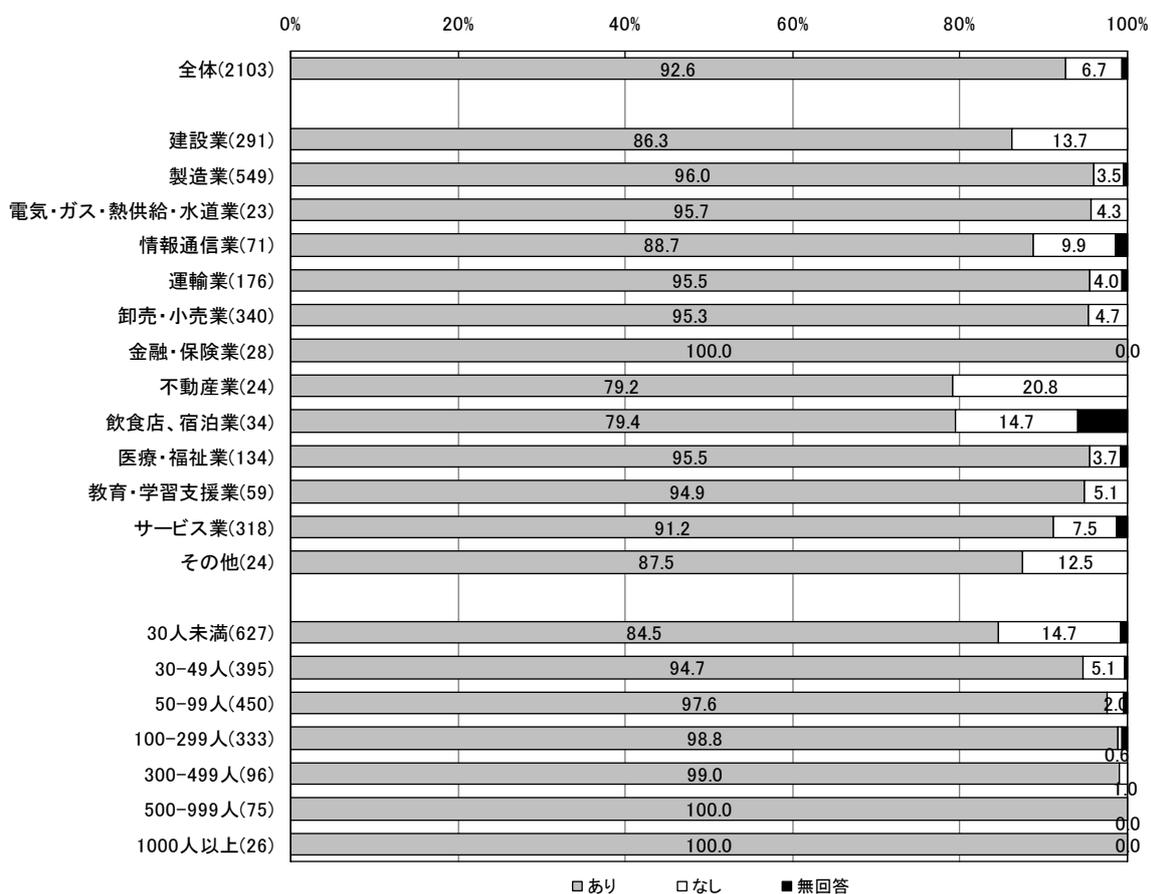
次に、定年制度の有無と、女性退職者についてみる。

定年制度に関しては、全体で 92.6%と、ほぼ大多数の企業が当該制度を備えている。

業種別にみた場合、たとえば、不動産業や飲食店、宿泊業などでは、ほぼ 8 割の水準にあるが、サンプル数を考慮する必要がある。また、規模別にも大きな差異はないが、30 人未満規模では、若干、整備率が低くなっている（図表 2-35 参照）。

それと関連して、定年制度がある場合には続けて、定年後の継続雇用・再雇用の有無を尋ねた。図表 2-36 にみるとおり、ほぼ 9 割の水準で、なんらかの形での継続的雇用が行われている。

図表 2-35 定年制の有無(%)



図表 2-36 定年後の継続雇用・再雇用(%, N=1948)

	している	していない	無回答
継続・再雇用	88.3	9.5	2.2

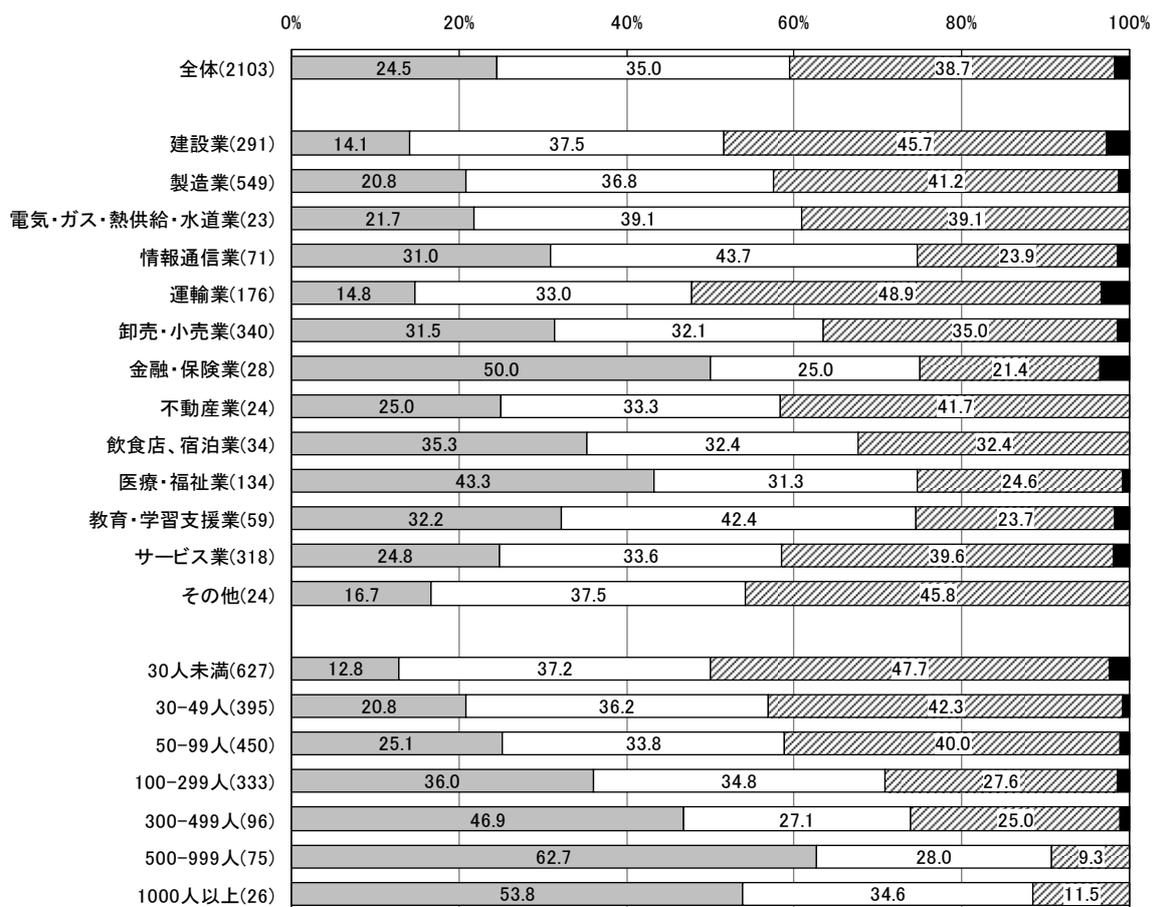
また、この3年間の間に、結婚や出産を機に退職した女性がいたのかを尋ねた。

まず、結婚を機に退職した女性に有無については、全体では、「退職者がいた」企業が約25%、「退職者がいなかった」企業が約35%、「該当者がいなかった」が4割弱となっている（図表2-37参照）。

「退職者がいた」のは業種別には、金融・保険業、医療・福祉業で4割を越える水準となっている。規模別には、1,000人超企業を除くと、規模が大きくなるほど「退職者あり」の回答比率が高くなるが、従業員年齢構成を勘案すればある意味で当然のことといえよう。30人未満規模では、そもそも「該当者がいなかった」という比率がほぼ5割ほどとなっている。

人数に関しては図表2-38に見るように、平均をとると、1企業あたり2.5人の退職者がいた。退職者が1人という回答がもっとも多く、半数を超えている。2人という回答を合わせると、全体の約3/4ほどになっている。

図表2-37 結婚で退職した女性正社員の有無(%)



□ 退職者がいた □ 退職者がいなかった □ 該当する女性正社員はいなかった ■ 無回答

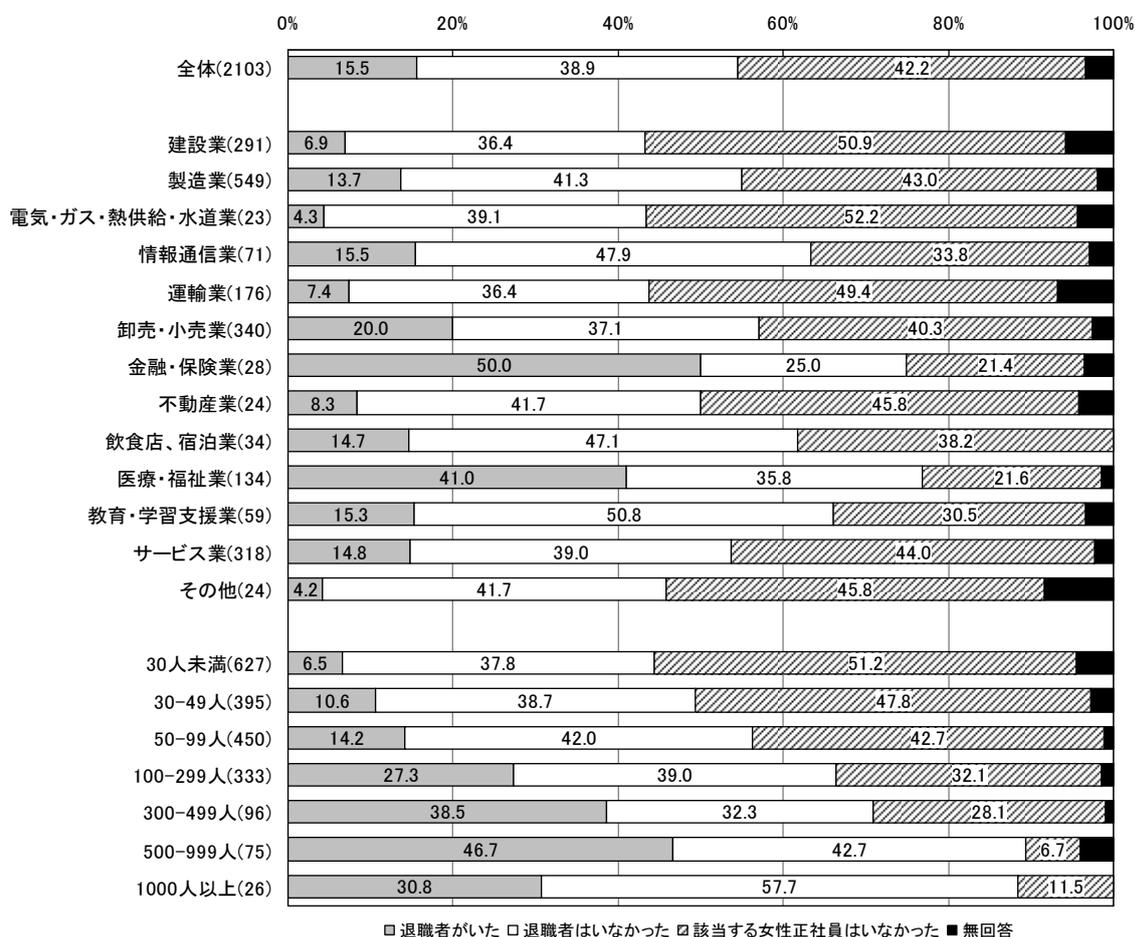
図表2-38 結婚で退職した女性正社員の人数(%、n=493)

	比率(%)
1人	56.2
2人	19.7
3人	8.5
4人以上	15.5
合計	100.0

次に、妊娠中や出産を機に退職した場合をみると、全体の傾向は、結婚による退職の場合とほぼ同じ傾向性がみられる。全体では、「退職者がいた」企業が約16%、「退職者がいなかった」企業が4割弱、「該当者がいなかった」が4割強となっている（図表2-39参照）。

業種別の傾向も、ほぼ同じである。金融・保険業、医療・福祉業で、「退職者がいた」比率が相対的に高くなっている。これらの業種以外では、全般的に、結婚退職の場合よりも回答率が低い。規模別にみた場合、規模が大きくなるほど「退職者あり」の回答比率が高くなるという傾向も同様である。30人未満規模では、そもそも「該当者がいなかった」という比率が5割を越えている。

図表2-39 妊娠、出産で退職した女性正社員の有無(%)



人数の分布をみると、平均は1企業あたり1.8人の退職者となっている。退職者が1人という回答がもっとも多く、ほぼ2/3の水準にある。2人という回答がほぼ2割となっているため、それらを合計すると、全体の約8割ほどとなっている（図表2-40参照）。

図表2-40 妊娠、出産で退職した女性正社員の人数(%、n=311)

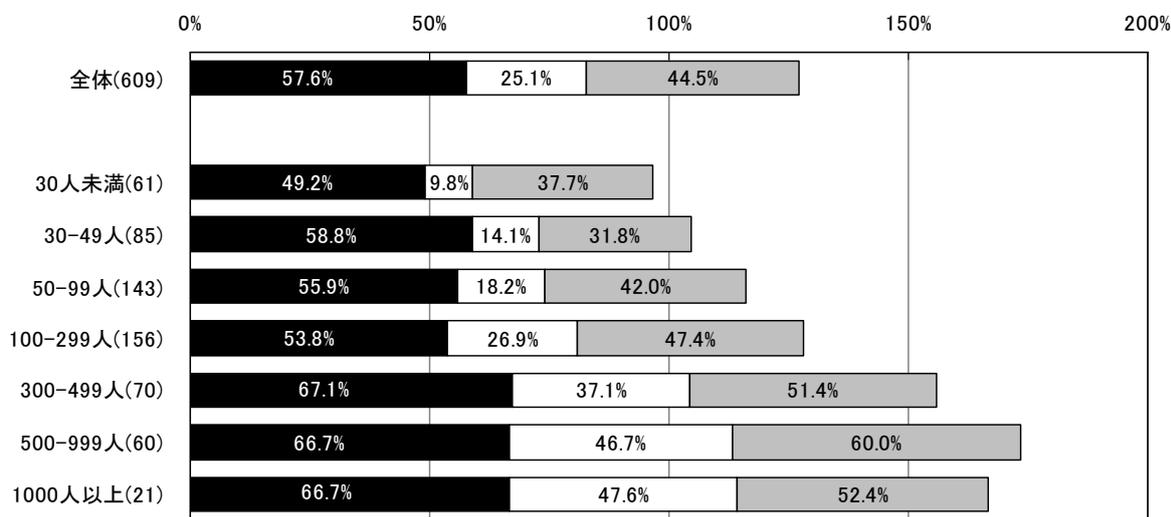
	比率(%)
1人	63.7
2人	19.0
3人	9.3
4人以上	8.0
合計	100.0

(8) 育児休業取得者の業務代替、評価

① 育児休業取得者の業務代替

育児休業取得に関して、これまで人事管理上の大きな問題とされてきたのは、休業取得した従業員の業務を、誰がどのように代替するのかという点である。その点に関して、尋ねた結果が、図表2-41である。

図表2-41 育児休業取得者の業務代替(M.A.、%)



■ 代替要員は補充せず、同じ部署の他の社員で対応した □ 社内他の部署から人を異動させた
 □ 社外から人員を補充した(派遣労働者、アルバイトなど)

全体では、「同じ部署内での対応」という回答がもっとも多く、ほぼ6割に達している。そして、「社外から人員補充」が、約45%となっている。社内外から新しい人材を補充するのではなく、まずは、同じ部署内の他の従業員が業務を代替することが基本となっている。

規模別の差異をみると、より規模が大きくなるほど、いくつかの方法を同時に採用しながら、こうした状況に対応していることが想起される。「社内の他の部署から異動」というのは、あくまでも一定規模以上の企業における対応策となるが、より大規模な企業では、こうした方法も、他の二者と比べて指摘率は落ちるものの、重要な選択肢となっているように思われる。

②休業期間中の評価

業務代替の問題と同様に、これまで重要な問題として指摘されてきたのが、休業取得者の評価である。

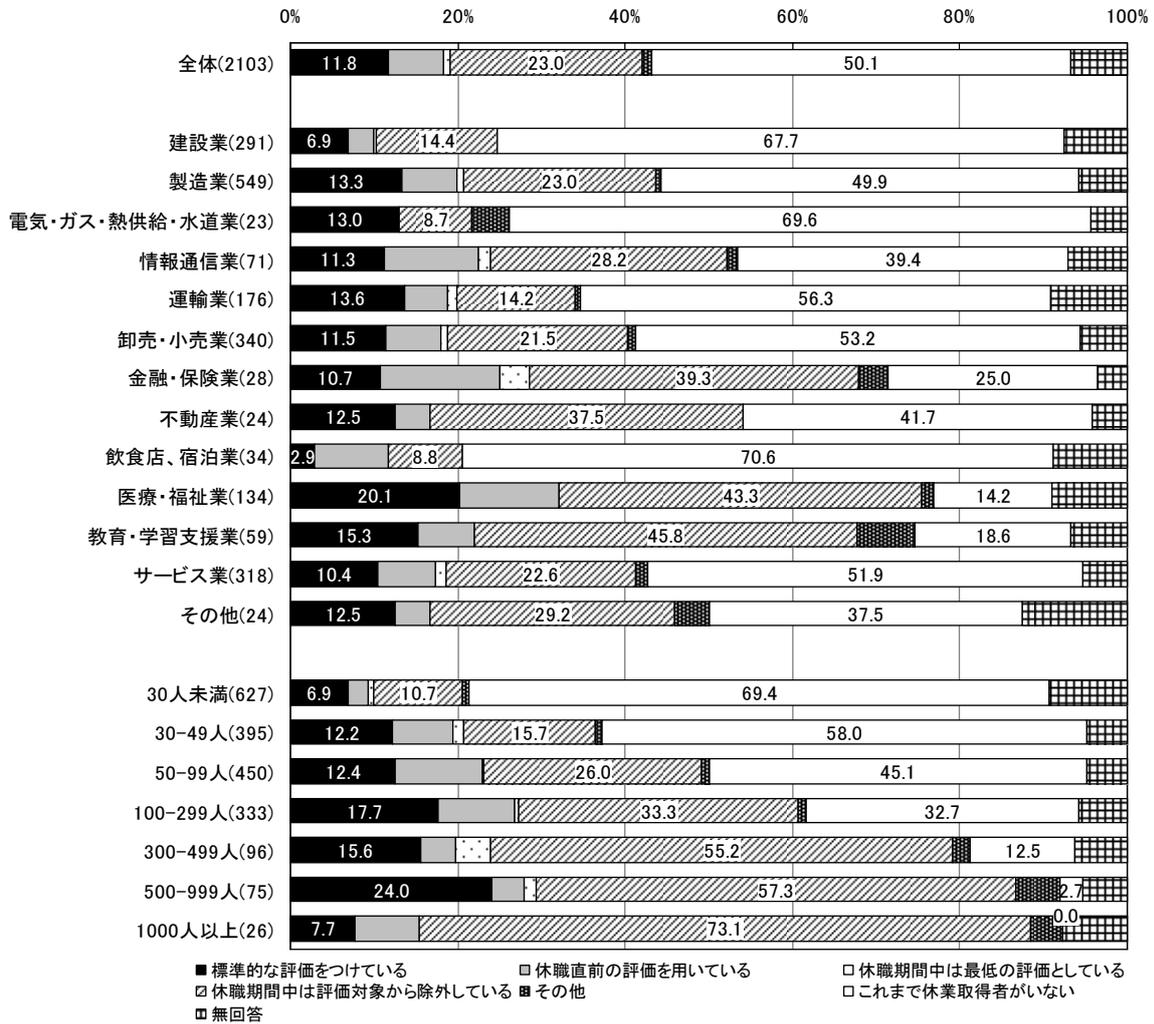
図表2-42にみるように、全体では、「これまで休業取得者がいない」という回答が、ちょうど半数となっている。さまざまな制度が整備されつつも、実際に従業員が休業を取得した経験のある企業は、現時点では2社に1社である。

その中で、休業取得者に対してなんらかの評価をつけたことがある企業では、「休職期間中は、評価対象から除外する」(23.0%)という回答が、トップであった。それに、「標準的な評価をつけている」(11.8%)が続いているが、1割を越える水準である。

業種別には、飲食店、宿泊業や電気・ガス・熱供給・水道業、そして、建設業などで、「休業取得者なし」という回答が、相対的に多くなっている。その一方で、教育・学習支援業、医療・福祉業、金融・保険業などでは、評価対象から外すという回答比率がやや高くなっている。相対的にはあれ、こうした業種において、休業取得者が出ているという傍証でもあろう。

規模別にみた場合、ほぼ一貫した傾向をみることができる。より小規模な企業では、「休業取得者なし」の回答比率が高い。30人未満規模では、約7割がこのように回答する一方で、500人超企業では、0～3%の水準である。そして、何らかの評価をした場合には、企業規模が大きくなるほど、「休職期間中は、評価対象から外す」という回答比率が高くなる。それに「標準的な評価」という回答が続くが、規模間の差異は相対的には小さくなっている。

図表2-42 育児・介護休業期間中の評価(%)



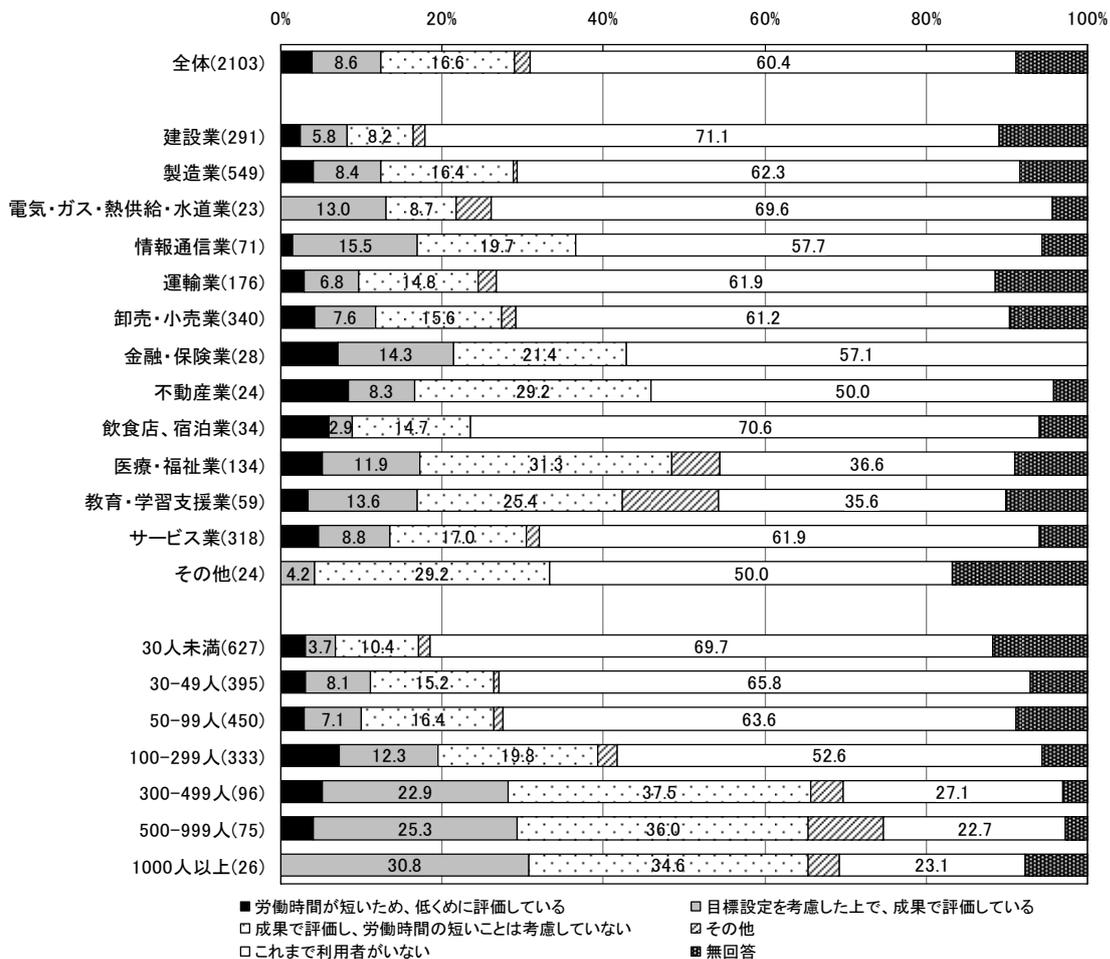
③短時間勤務者の評価

また、休職期間中と並んで、復職後に短時間勤務の形態をとる場合、その評価についても尋ねた（図表2-43参照）。

休職期間中の評価とどうよう、短時間勤務者「利用者がいない」が、ほぼ6割の水準にある。従業員が短時間勤務という形態をとった経験のある企業は、全体の約4割である。

そうした勤務体制の従業員に対しては、「成果で評価し、労働時間の短いことは考慮していない」が16.6%と、もっとも多くなっている。それに、「目標設定をした上で、成果で評価している」が続いているが、1割に満たない。

図表2-43 短時間勤務者の評価(%)



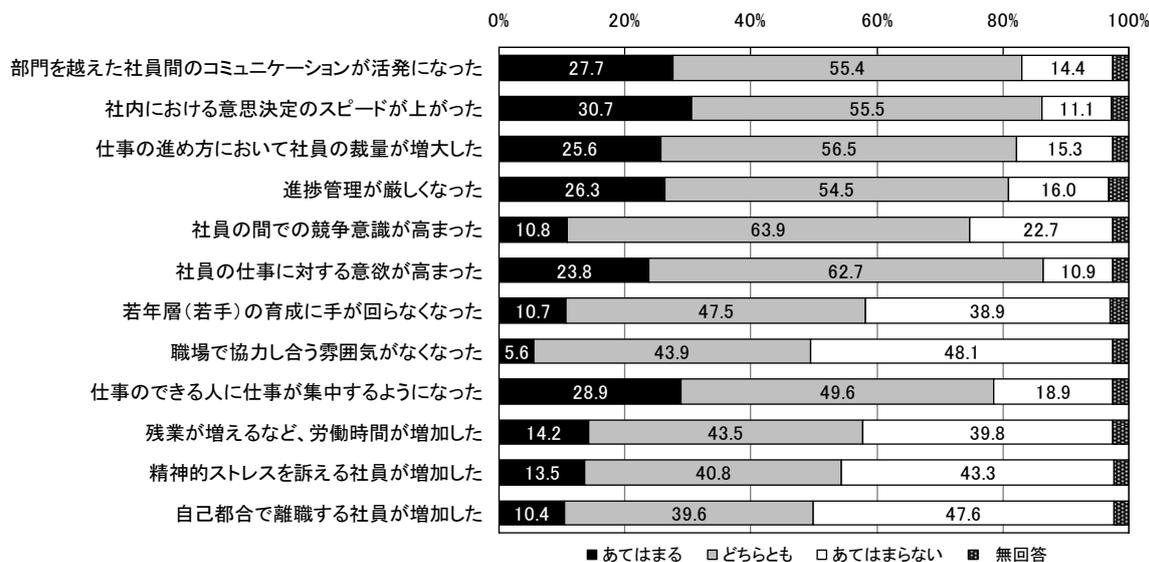
業種別には、医療・福祉業、教育・学習支援業において、「利用者なし」の回答比率が相対的に低い点が特徴的である。こうした業種においては、より「成果で評価し、労働時間の短いことは考慮しない」という比率が、3割前後にのぼっている。

規模別には、上述の休職期間中の評価と同様、「利用者がいない」比率は、企業規模が小さくなるほど、高くなる傾向にある。また、300人を越える規模で、そうした回答比率が急激に低下するが、短時間勤務者がいた場合には、その評価はまず、労働時間に関わりなく、成果で評価する、すなわち、こうした場合でも成果のみで評価するという方針が相対的に多くなっていることがわかる。そして次に、目標設定をした上での成果による評価が続いている。

(9) 職場の変化

これまで指摘したさまざまな変化によって、仕事の進め方や職場全体における雰囲気などのように変わってきたのかを尋ねた結果が、図表2-44である。ここでは、規模計の全体の結果のみを示す。

図表2-44 職場の変化(%、n=2103)



回答の傾向をみるために、以下では、各項目の後のカッコ内に、「あてはまる」と回答した指摘率と、「あてはまる」という指摘率から「あてはまらない」の指摘率を引いた数値を付記しておいた。この数値が大きいほど、「あてはまる」という回答の傾向が強く、逆にマイナスとなった場合には、「あてはまらない」と企業が回答している傾向が強いということを示している。

同図表にみるように、回答企業が当てはまると回答する傾向が強かったのは、「社内における意思決定のスピードが上がった」(30.7%、19.6 (ポイント))、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」(28.9%、10.0)、「部門を越えた社員間のコミュニケーションが活発になった」(27.7%、13.3)、「進捗管理が厳しくなった」(26.3%、10.3)、「仕事の進め方において社員の裁量が増大した」(25.6%、10.3) などである。こうした回答からみる限り、各企業は、環境変化のスピードアップに対して、意思決定を早め、仕事管理をより厳密にしている傾向が見られるように思われる。ただ、それらはある面で、仕事のできる従業員に、より多くの仕事が集中することにもなっている。

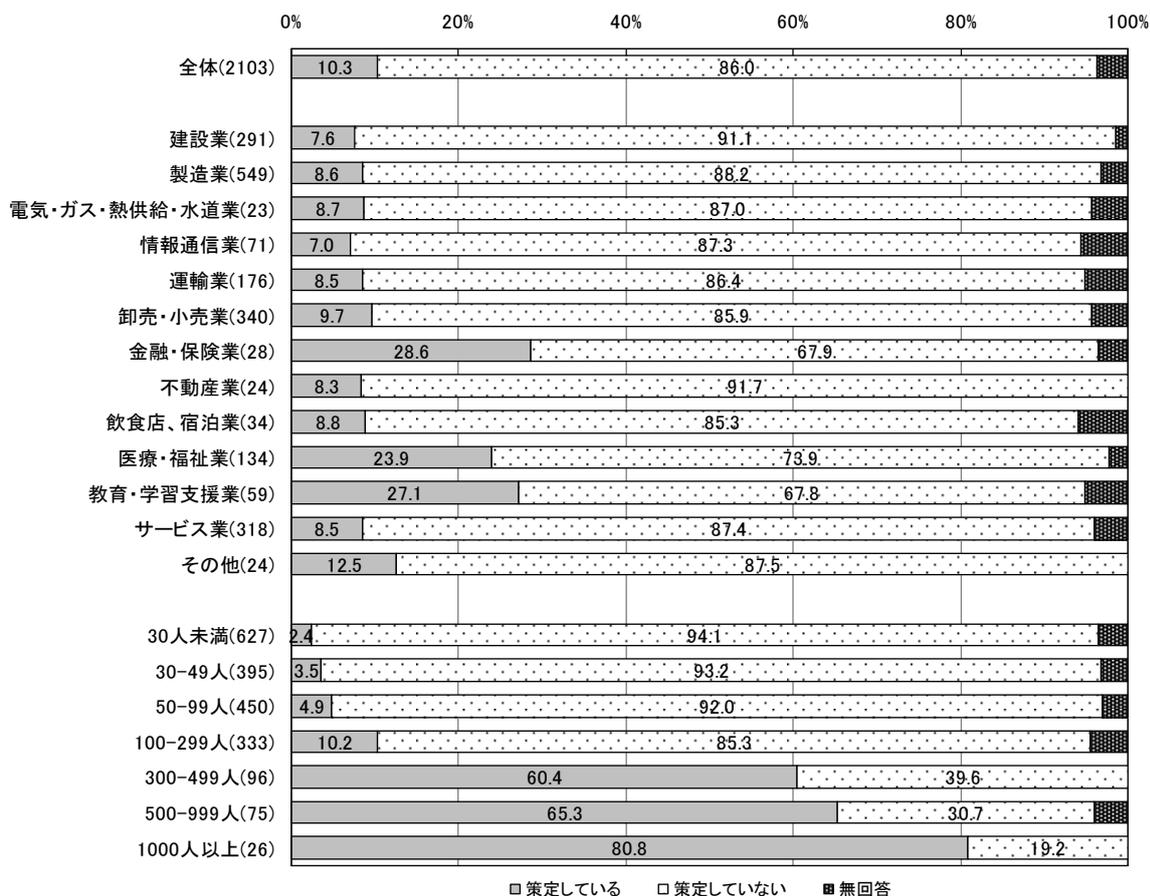
その一方で、各企業が、あてはまらないと回答した比率が相対的に高い項目は、「職場で協力し合う雰囲気がなくなった」(5.6%、-42.5 (ポイント))、「自己都合で離職する社員が増加した」(10.4%、-37.3)、「若手の育成に手が回らなくなった」(10.7%、-28.2)、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」(13.5%、-29.8)、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」(14.2%、-25.6) などである。

各企業は現時点では、職場で協力しあう雰囲気が減ること、労働負荷が高まることや、従業員の精神的ストレスや離職の増加、さらには、若手の育成が等閑にされることに関しては、否と回答している。

(10) 次世代法への対応

最後に、次世代育成支援対策推進法（次世代法と略記する）における一般事業主行動計画の策定について、尋ねた。

図表2-45 次世代法による一般事業主行動計画の策定(%)



この行動計画を策定しているのは、全体で、ほぼ1割の水準に留まっている（図表2-45参照）。8割超の企業は、策定していないのが現状である。

その中で、業種別には、金融・保険業、教育・学習支援業、医療・福祉業などにおいて、相対的に計画策定が行われている比率が高い。また、規模別には、300人を境に、傾向がまったく異なっている。あらためて指摘するまでもなく、次世代法に基づき、現在でも300人を越す企業では、行動計画の策定が義務化されている。その意味で、1000人超企業では、約8割の企業で計画が策定されているのは当然のこととも思われるが、それでも約2割は策定していない。また、同じく義務化の対象となっている300～999人規模でも、ほぼ6割程度に留まっていることが注目される。

計画を策定している216企業に対しては、続けて、その公表について複数回答で尋ねた。その結果は、図表2-46にみるとおりである。計画を策定している場合でも、約7割と、大多数は公表していない。「両立支援のひろば」登録など、いくつかの方法は、1割弱の水
準にある。

図表2-46 次世代法による一般事業主行動計画の策定(%)

「両立支援のひろば」に登録している	8.8%
「両立支援のひろば」以外で、公表している	6.0%
その他の方法で公表している	9.3%
公表していない	70.4%
無回答	7.4%
合計(n)	100%(216)