

第 I 部 調査の概要

第 I 部 調査の概要

1. 調査概要と回答企業の属性

本調査では、同一の質問形式で尋ねた問いについては、過去 3 回分の時系列比較が可能である。また、過去 3 回の調査の回答企業が同一企業であれば、パネル化も可能であるが、2009 年調査及び 2007 年調査の双方に回答した企業は 110 社、2009 年調査、2007 年調査、2005 年調査いずれにも回答している企業は 61 社だった。

そこで、「第 I 部 調査の概要」では、同一の設問の集計結果の時系列変化を踏まえるとともに（以下、「時系列」と略す）、過去 2 回分（2009 年調査、2007 年調査）の双方に回答した企業 110 社の回答（以下「2 時点パネル」と略す）についてまとめることとする¹。

回答企業の属性については、過去 3 回の調査に回答した企業の属性は図表 1-1 であり、2 時点パネルの企業の属性は図表 1-2 である。なお、両調査の実施時期は、2009 年調査が 2009 年 9 月であり、2007 年調査が 2007 年 10 月であることから、両調査の間には 2 年ほど経過していることになる。また、両調査の間には、2008 年 9 月にリーマンショックが生じたことから、世界的な金融危機ショックを受けた前後の調査を比較することとなる。

図表 1-1: 過去 3 時点の回答企業の属性(単位=%)

		2009年 調査 (n=223)	2007年 調査 (n=298)	2005年 調査 (n=450)
従業員規模	300人未満	17.9	15.1	16.9
	300~1000人未満	26.5	23.2	33.3
	1000~5000人未満	26.9	40.6	36.2
	5000人以上	22.0	13.8	11.8
正社員規模	300人未満	21.1	18.1	20.0
	300~1000人未満	28.7	31.2	34.4
	1000~5000人未満	29.6	33.2	31.8
	5000人以上	15.7	11.7	8.9
業種	建設業	10.3	9.1	9.3
	製造業	41.3	44.3	48.2
	卸売業・小売業、飲食店・宿泊業	15.2	16.1	18.7
	運輸業・情報通信業	7.6	8.1	4.2
	金融・保険業、不動産業	9.9	10.4	8.9
	サービス業	8.1	7.7	6.4
	その他	4.5	2.7	2.4
経営者の属性	オーナー	23.3	26.2	27.1
	生え抜き	51.6	49.3	44.7
	親会社・関連会社出身	14.8	14.1	16.7
	金融機関出身	3.1	3.7	4.0
	天下り（官公庁出身） その他	0.4 4.0	2.0 4.0	0.4 6.2
労働組合の有無	労働組合がある	69.5	73.2	70.9
	労働組合はない	26.5	25.2	27.6
労使協議制の有無	労使協議制がある	70.4	74.2	70.7
	労使協議制はない	22.4	20.5	26.6

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

図表 1-2: パネル化された回答企業の属性(単位=%)

		2009年 調査 (n=110)	2007年 調査 (n=110)
従業員規模	300人未満	11.8	13.6
	300~1000人未満	24.5	22.7
	1000~5000人未満	32.7	36.4
	5000人以上	23.6	19.1
正社員規模	300人未満	16.4	16.4
	300~1000人未満	27.3	28.2
	1000~5000人未満	34.5	34.5
	5000人以上	18.2	16.4
業種	建設業	13.6	13.6
	製造業	36.4	36.4
	卸売業・小売業、飲食店・宿泊業	18.2	18.2
	運輸業・情報通信業	5.5	6.4
	金融・保険業、不動産業	10.9	10.9
	サービス業	8.2	10.0
	その他	5.5	4.5
経営者の属性	オーナー	23.3	20.9
	生え抜き	51.6	57.3
	親会社・関連会社出身	14.8	15.5
	金融機関出身	3.1	0.9
	天下り（官公庁出身） その他	0.4 4.0	0.9 2.7
労働組合の有無	労働組合がある	75.5	77.3
	労働組合はない	21.8	21.8
労使協議制の有無	労使協議制がある	74.5	77.3
	労使協議制はない	16.4	20.0

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

¹ 2007 年調査と 2005 年調査をパネル化した時系列比較については、労働政策研究・研修機構（2010）「雇用システムと人事戦略に関する研究」資料シリーズ No.77 の第 I 部にまとめている。

2. リーマンショックの影響

2009年調査では、2008年9月のリーマンショック以降の金融危機の影響について尋ねている。それによれば、「非常に深刻な影響」(34.5%)、「やや深刻な影響」(45.3%)を合わせて「影響があった」とするのは、79.8%であった。規模別にみると、「影響があった」割合は、「5000人以上」「300～1000人未満」で高くなっている。

これを業種別にみると、「非常に深刻な影響」とする割合が高いのは「運輸業・情報通信業」で47.1%、「製造業」で56.2%とその割合が高くなっている(図表2-1)。

図表2-1:リーマンショック以降の金融危機の影響についての認識(単位=%)(2009年調査)

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

3. コーポレート・ガバナンスの現状

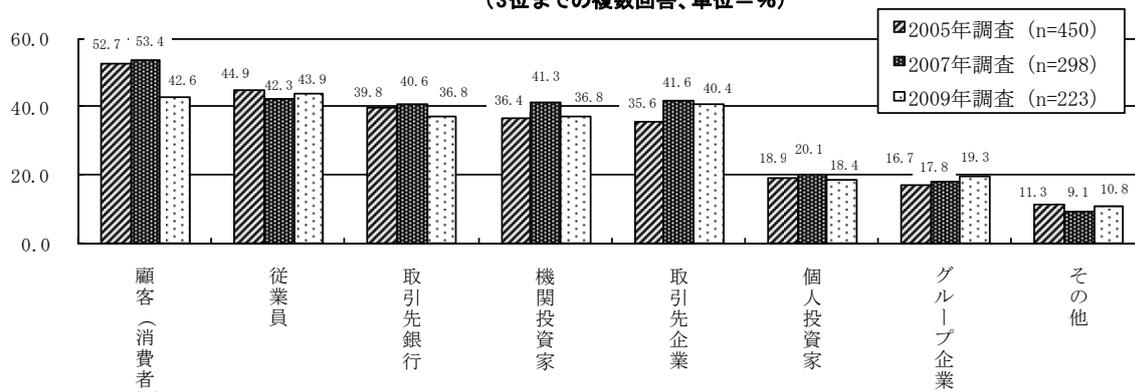
3-1. 利害関係者の時系列比較(2009年調査、2007年調査、2005年調査)

調査では、経営に対する発言力が強い利害関係者及び、経営側が重視する利害関係者について尋ねている(本問は、2009年調査、2007年調査、2005年調査で共通の設問)。

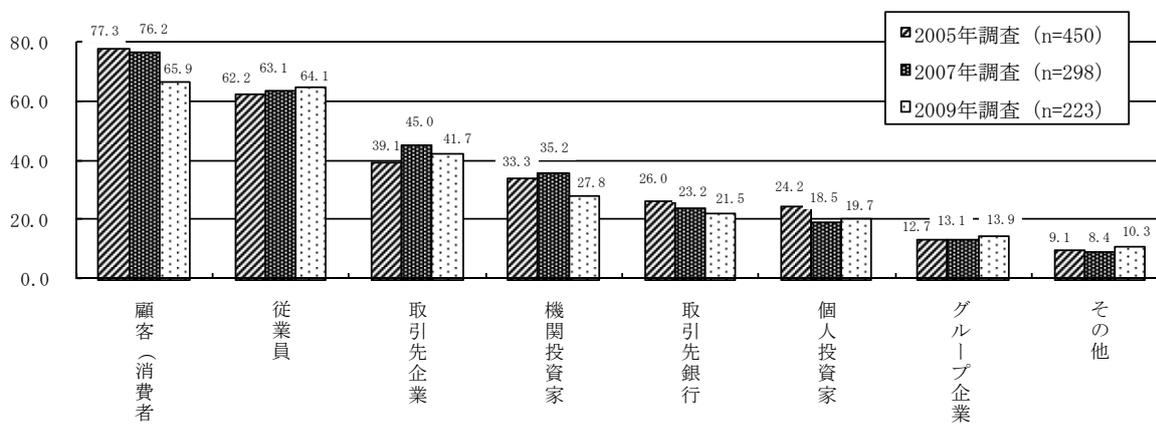
そこで、経営に対する発言力が強い利害関係者について、時系列(2005年調査、2007年調査、2009年調査についての比較。以下同じ)で見ると、「顧客(消費者)」「従業員」「取引先銀行」「取引先企業」「機関投資家」が上位にあがる傾向に違いはない(図表3-1)。

次に、経営側が重視する利害関係者について、時系列で見ると、「顧客(消費者)」は安定して高水準にあるもののわずかに減少しており、「取引先銀行」も減少している。一方、「従業員」はわずかに増加している。「機関投資家」は2005年調査に比べ2007年調査で増加したものの、2009年調査ではやや減少していた(図表3-2)。

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



図表3-2:これまで経営側が重視してきた利害関係者(時系列比較)
(3位までの複数回答、単位=%)



3-2. 利害関係者の発言力と重視傾向

調査では、「これまで」の経営に対する発言力の強い利害関係者及び、経営側が重視する利害関係者について尋ねている。そこで2時点パネルについて、経営側に対する発言力の強い利害関係者の時系列比較をみると、2007年調査では「顧客(消費者)」「従業員」がそれぞれ49.1%ともっとも多く、次いで「機関投資家」「取引先企業」などの順。2009年調査も「顧客(消費者)」が47.3%ともっとも多く、次いで「従業員」「機関投資家」「取引先銀行」などの順となっている(図表3-3)。

一方、経営側が重視する利害関係者について比較すると、2007年調査では「顧客(消費者)」が71.8%ともっとも多く、次いで「従業員」「取引先企業」「機関投資家」などの順。一方、2009年調査は、「従業員」が69.1%、「顧客(消費者)」も68.2%と高く、次いで「取引先企業」が40.9%、「機関投資家」が24.5%などの順となっている。

経営側に対する発言力の強い利害関係者について、2007年調査と2009年調査の変化をみると、2009年調査のほうが2007年調査に比べ、「従業員」が7.3ポイント、「機関投資

家」が 6.4 ポイント低くなっている。ただし、経営側が重視する利害関係者についてみると、2009 年調査のほうが 2007 年調査に比べ、「従業員」の割合が 10.9 ポイント高まる一方で、「機関投資家」は 13.6 ポイント低くなっている。以上を踏まえると、機関投資家は、発言力が低下したことを受けて、重視傾向も低下したことがわかる。「従業員」は発言力が低下しているものの、重視傾向は強くなっている。「取引先企業」「グループ企業」も発言力はやや低下しているが、重視傾向はやや強くなっている。

図表3-3: 経営側に対する発言力が強い利害関係者及び経営側が重視する利害関係者 (2時点パネル、n=110、3位までの複数回答、単位=%)

	経営側に対する発言力が強い利害関係者			経営側が重視する利害関係者		
	2007年調査	2009年調査	発言力の差	2007年調査	2009年調査	重視傾向の差
顧客(消費者)	49.1	47.3	-1.8	71.8	68.2	-3.6
従業員	49.1	41.8	-7.3	58.2	69.1	10.9
個人投資家	20.0	19.1	-0.9	20.0	16.4	-3.6
機関投資家	44.5	38.2	-6.4	38.2	24.5	-13.6
取引先銀行	36.4	31.8	-4.5	24.5	21.8	-2.7
取引先企業	40.9	38.2	-2.7	39.1	40.9	1.8
グループ企業	20.0	18.2	-1.8	11.8	14.5	2.7
その他	12.7	13.6	0.9	13.6	11.8	-1.8

※「これまでの発言力の差」は、「これまで」の経営側に対する発言力が強い利害関係者について、2009年調査から2007年調査の割合を引いた数値。「これまでの重視の差」は、「これまで」の経営側が重視する利害関係者について、2009年調査から2007年調査の割合を引いた数値。

3-3. 利害関係者の発言力の変化

2 時点パネルで同一企業をみた場合、2007 年調査で発言力が強いと認識された利害関係者は、2009 年調査でも発言力が強いと考えられているのだろうか。2007 年調査での発言力が強い利害関係者の回答別に 2009 年調査の経営側に対する発言力が強い利害関係者をそれぞれみることにする(図表 3-4)。それによれば、2007 年調査と 2009 年調査で同じ利害関係者を選んだ割合がもっとも高いのは、「取引先企業」(62.2%)であり、次いで「取引先銀行」(60.0%)、「グループ企業」(59.1%)などが高い。2007 年調査でこれらの利害関係者を選んだ企業は、2009 年調査でも同じ利害関係者を選んだ割合が高いようだ。一方、2007 年調査で選んだ各利害関係者が 2009 年調査では「それ以外」となった割合が高いのは、「個人投資家」(50.0%)、「機関投資家」(42.9%)などである。2007 年時点で「個人投資家」「機関投資家」を選んでいった企業の約半数は、2009 年時点では「個人投資家」「機関投資家」を発言力の強い利害関係者とは考えなかったようだ。リーマンショックは 2008 年 8 月に生じているが、2007 年調査から 2009 年調査を経るなかで、「個人投資家」「機関投資家」の発言力の強さが低下したのかもしれない。

図表3-4: 2007年調査の発言力が強い利害関係者別にみた、2009年調査の発言力が強い利害関係者(2時点パネル)

①07年の利害関係者(顧客)別にみた2009年の利害関係者(顧客)

		2009年調査			
		顧客(消費者)	それ以外	無回答	合計
07年調査	顧客(消費者)	28 51.9%	22 40.7%	4 7.4%	54 100.0%
	それ以外	21 40.4%	26 50.0%	5 9.6%	52 100.0%

②07年の利害関係者(従業員)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		従業員	それ以外	無回答	合計
07年調査	従業員	26 48.1%	23 42.6%	5 9.3%	54 100.0%
	それ以外	18 34.6%	30 57.7%	4 7.7%	52 100.0%

③07年の利害関係者(個人投資家)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		個人投資家	それ以外	無回答	合計
07年調査	個人投資家	9 40.9%	11 50.0%	2 9.1%	22 100.0%
	それ以外	12 14.3%	65 77.4%	7 8.3%	84 100.0%

④07年の利害関係者(機関投資家)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		機関投資家	それ以外	無回答	合計
07年調査	機関投資家	24 49.0%	21 42.9%	4 8.2%	49 100.0%
	それ以外	15 26.3%	37 64.9%	5 8.8%	57 100.0%

⑤07年の利害関係者(取引先銀行)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先銀行	それ以外	無回答	合計
07年調査	取引先銀行	24 60.0%	14 35.0%	2 5.0%	40 100.0%
	それ以外	9 13.6%	50 75.8%	7 10.6%	66 100.0%

⑥07年の利害関係者(取引先企業)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先企業	それ以外	無回答	合計
07年調査	取引先企業	28 62.2%	14 31.1%	3 6.7%	45 100.0%
	それ以外	14 23.0%	41 67.2%	6 9.8%	61 100.0%

⑦07年の利害関係者(グループ企業)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		グループ企業	それ以外	無回答	合計
07年調査	グループ企業	13 59.1%	7 31.8%	2 9.1%	22 100.0%
	それ以外	7 8.3%	70 83.3%	7 8.3%	84 100.0%

3-4. 利害関係者に対する重視傾向の変化

次に、2007年調査で重視していた利害関係者は、2009年調査でも重視されているかについても確認する。2007年調査の重視する利害関係者の回答別に2009年調査の経営側が重視する利害関係者をそれぞれみると、2007年調査と2009年調査で同じ利害関係者を選んだ割合がもっとも高いのは「従業員」(79.7%)であり、次いで、「顧客(消費者)」「取引先企業」などだった。一方、2007年調査で選んだ各利害関係者が2009年調査では「それ以外」となった割合が高いのは、「機関投資家」(64.3%)でもっとも高く、次いで、「個人投資家」(59.1%)などとなっている。先述のとおり、「機関投資家」の発言力は低下していたが、重視傾向も低下していたようである(図表3-5)。

図表3-5: 2007年調査の重視する利害関係者別にみた、2009年調査の重視する利害関係者(2時点パネル)

①07年の利害関係者(顧客)別にみた2009年の利害関係者(顧客)

		2009年調査			
		顧客(消費者)	それ以外	無回答	合計
07年調査	顧客(消費者)	60 75.9%	16 20.3%	3 3.8%	79 100.0%
	それ以外	12 48.0%	12 48.0%	1 4.0%	25 100.0%

②07年の利害関係者(従業員)別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		従業員	それ以外	無回答	合計
07年調査	従業員	51 79.7%	11 17.2%	2 3.1%	64 100.0%
	それ以外	24 60.0%	14 35.0%	2 5.0%	40 100.0%

図表3-5(続き)

③07年の利害関係者（個人投資家）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		個人投資家	それ以外	無回答	合計
07年調査	個人投資家	9 40.9%	13 59.1%	0 .0%	22 100.0%
	それ以外	9 11.0%	69 84.1%	4 4.9%	82 100.0%

④07年の利害関係者（機関投資家）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		機関投資家	それ以外	無回答	合計
07年調査	機関投資家	13 31.0%	27 64.3%	2 4.8%	42 100.0%
	それ以外	12 19.4%	48 77.4%	2 3.2%	62 100.0%

⑤07年の利害関係者（取引先銀行）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先銀行	それ以外	無回答	合計
07年調査	取引先銀行	14 51.9%	12 44.4%	1 3.7%	27 100.0%
	それ以外	9 11.7%	65 84.4%	3 3.9%	77 100.0%

⑥07年の利害関係者（取引先企業）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		取引先企業	それ以外	無回答	合計
07年調査	取引先企業	27 62.8%	15 34.9%	1 2.3%	43 100.0%
	それ以外	18 29.5%	40 65.6%	3 4.9%	61 100.0%

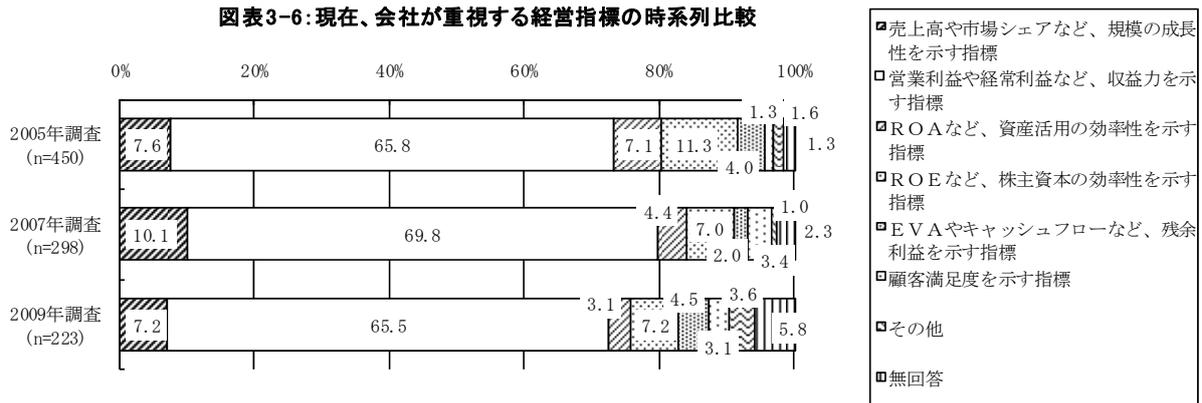
⑦07年の利害関係者（グループ企業）別にみた2009年の利害関係者

		2009年調査			
		グループ企業	それ以外	無回答	合計
07年調査	グループ企業	5 38.5%	7 53.8%	1 7.7%	13 100.0%
	それ以外	11 12.1%	77 84.6%	3 3.3%	91 100.0%

3-5. 重視している経営指標の時系列比較

「現在」重視する経営指標について、時系列比較をすると、ほとんど変化はみられない。具体的にみると、2007年調査に比べて2009年調査の結果のほうが、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」（以下、「収益力指標」と略）、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」（以下、「成長性指標」と略）などがわずかに減少している（図表3-6）。

図表3-6: 現在、会社が重視する経営指標の時系列比較



2 時点パネルについて、2007年調査の経営指標別に2009年調査の経営指標をみると、2007年調査で「収益力指標」を選んだ企業の80.0%は2009年調査でも収益力指標を選んでいる。2007年調査で「収益力指標」以外を選んでいる企業でも、2009年調査では「収益力指標」に切り替えた企業もあり、「収益力指標」が依然として経営指標として活用されている姿が垣間見える（図表3-7）。

図表3-7: 2007年調査の回答別にみた、2009年調査の会社が重視する経営指標(2時点パネル)

		合計	2009年調査：重視する経営指標（現在）							
			成長性指標	収益力指標	ROA	ROE	EVA	顧客満足度を示す指標	その他	無回答
合計		110 100.0%	6 5.5%	74 67.3%	4 3.6%	6 5.5%	6 5.5%	2 1.8%	7 6.4%	5 4.5%
2007年調査：重視する経営指標（現在）	成長性指標	10 100.0%	3 30.0%	5 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 10.0%	1 10.0%	0 .0%
	収益力指標	75 100.0%	3 4.0%	60 80.0%	2 2.7%	2 2.7%	2 2.7%	0 .0%	3 4.0%	3 4.0%
	ROA	5 100.0%	0 .0%	1 20.0%	2 40.0%	1 20.0%	1 20.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%
	ROE	10 100.0%	0 .0%	4 40.0%	0 .0%	3 30.0%	1 10.0%	0 .0%	1 10.0%	1 10.0%
	EVA	4 100.0%	0 .0%	1 25.0%	0 .0%	0 .0%	2 50.0%	0 .0%	1 25.0%	0 .0%
	顧客満足度を示す指標	2 100.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%	1 50.0%
	その他	2 100.0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	0 .0%

4. 企業の財務戦略と買収防衛策の導入

4-1. 買収防衛策の実施状況

2009年調査では、2007年調査と共通の設問形式で買収防衛策の実施状況²について尋ねている。それによれば、何らかの買収防衛策を実施していた企業は2007年調査で39.3%、2009年調査で39.0%となっており、ほとんど変化はなかった。

今後、経営に対する発言力が強くなると思われる利害関係者別にみると（上位三位までの合計）、「機関投資家」の発言力が強くなるとしている企業での買収防衛策の実施割合が2007年調査で48.5%、2009年調査で48.9%ともっとも高くなっている。今後、「機関投資家」の発言力をより感じている企業ほど、買収防衛策の実施に積極的なようである。

経営者の属性別³にみると、「生え抜きタイプ」が2007年調査で47.6%、2009年調査で43.5%ともっとも実施割合が高い（図表4-1）。

具体的な買収防衛策の実施状況を時系列比較すると、2007年調査、2009年調査いずれも、買収防衛策のうちもっとも多いのは「従業員持ち株比率の上昇」であり、次いで「新株予約権の設定」である。2007年調査よりも2009年調査のほうがいずれもわずかながら割合は上昇している（図表4-2）。

次に、買収防衛策の実施状況について2時点パネルでみても。2007年調査の買収防衛策の実施状況別に2009年調査の買収防衛策の実施状況をみると、2007年で買収防衛策を

² ここでの「買収防衛策の未実施企業」とは、本設問で、「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式（黄金株）の発行」「普通株の強制転換条項付き株式への転換」「種類株式の発行」「取締役資格の制限」「取締役の任期分散」「従業員持ち株比率の上昇」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。なお、本調査では、新株予約権の設定など、買収防衛策の導入状況について聞いており、実際に買収防衛策を発動したかについて尋ねているわけではないことに留意。

³ ここでの「生え抜きタイプ」とは、経営トップの属性について、「生え抜き」と回答した企業であり、「オーナー企業タイプ」とは「オーナー」と回答した企業であり、「それ以外」とは、「親会社・関連会社出身」「金融機関出身」「天下り（官公庁出身）」「その他」と回答した企業のことである（以下同じ）。

実施した企業のうち、66.7%が2009年調査でも買収防衛策を実施していたが、33.3%（15社）が未実施となっている。一方、2007年調査での買収防衛策の未実施企業のうち、2009年調査で21.0%（13社）が買収防衛策を実施していた（図表4-3）。

具体的な買収防衛策について、実施割合が高い「従業員持ち株比率の上昇」「新株予約権の設定」を2時点パネルでみると、まず、「新株予約権の設定」では、2007年調査で「新株予約権の設定」をしていた16社のうち13社（81.3%）が2009年調査でも実施していたが、3社は未実施となっていた。一方、2007年調査で未実施だった企業の8社（8.8%）が2009年調査で新たに「新株予約権の設定」を実施している。

他方、「従業員持ち株比率の上昇」では、2007年調査で「従業員持ち株比率の上昇」をしていた19社のうち8社（42.1%）が2009年調査でも実施していたが、11社（57.9%）は未実施となっている。一方、2007年調査で未実施だった企業のうち13社（14.8%）が2009年調査で新たに「従業員持ち株比率の上昇」を実施していた。以上を踏まえると、「新株予約権の設定」に比べ「従業員持ち株比率の上昇」のほうが導入・非導入の変動が大きい買収防衛策のようである（図表4-4）。

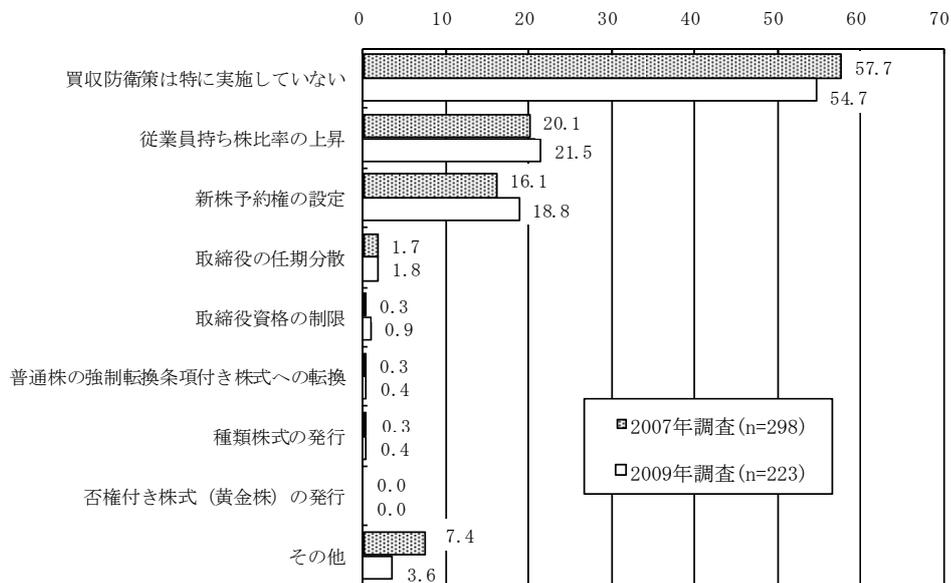
図表4-1：買収防衛策の実施状況の時系列比較

	2009年調査				2007年調査			
	n数	買収防衛策の実施割合	未買収防衛策の実施割合	無回答	n数	買収防衛策の実施割合	未買収防衛策の実施割合	無回答
計 (n=223)	223	39.0	54.7	6.3	298	39.3	57.7	3.0
<規模別>								
300人未満	47	27.7	66.0	6.4	54	42.6	55.6	1.9
300～999人	64	42.2	50.0	7.8	93	36.6	59.1	4.3
1000～4999人	66	47.0	48.5	4.5	99	46.5	52.5	1.0
5000人以上	35	31.4	62.9	5.7	35	28.6	68.6	2.9
<業種別>								
建設業	23	39.1	60.9	0.0	27	33.3	63.0	3.7
製造業	92	47.8	45.7	6.5	132	50.0	47.7	2.3
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	29.4	67.6	2.9	48	41.7	54.2	4.2
運輸・情報通信業	17	35.3	52.9	11.8	24	33.3	62.5	4.2
金融・保険業、不動産業	22	13.6	77.3	9.1	31	9.7	90.3	0.0
サービス業	18	38.9	44.4	16.7	23	34.8	56.5	8.7
その他	10	40.0	60.0	0.0	8	25.0	75.0	0.0
<今後、発言力が強くなる利害関係者別>								
顧客（消費者）	96	39.6	55.2	5.2	171	40.4	57.3	2.3
従業員	95	44.2	50.5	5.3	115	39.1	58.3	2.6
個人投資家	48	39.6	54.2	6.3	85	42.4	54.1	3.5
機関投資家	92	48.9	46.7	4.3	169	48.5	48.5	3.0
取引先銀行	76	43.4	55.3	1.3	97	42.3	56.7	1.0
取引先企業	82	43.9	53.7	2.4	102	37.3	58.8	3.9
グループ企業	44	29.5	65.9	4.5	46	19.6	76.1	4.3
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ	52	34.6	61.5	3.8	78	32.1	65.4	2.6
生え抜きタイプ	115	43.5	50.4	6.1	147	47.6	50.3	2.0
それ以外	50	36.0	62.0	2.0	71	29.6	66.2	4.2

※1: ここでの「買収防衛策の未実施企業」とは、本設問で、「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式（黄金株）の発行」「普通株の強制転換条項付き株式への転換」「種類株式の発行」「取締役資格の制限」「取締役の任期分散」「従業員持ち株比率の上昇」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。

※2: 「今後、発言力が強くなる利害関係者」は3位までの複数回答の合計。利害関係者の「その他」は割愛した（以下、同じ）。

図表4-2: 買収防衛策の実施状況の時系列比較(単位=%)



図表4-3: 2007年調査回答別にみた2009年調査の買収防衛策の実施状況(2時点パネル)

		2009年調査			
		計	買収防衛策の実施企業	買収防衛策の未実施企業	無回答
07年調査	計	110	44	62	4
		100.0%	40.0%	56.4%	3.6%
	買収防衛策の実施企業	45	30	15	0
	100.0%	66.7%	33.3%	.0%	
	買収防衛策の未実施企業	62	13	45	4
	100.0%	21.0%	72.6%	6.5%	

図表4-4: 2007年調査回答別にみた2009年調査の具体的な買収防衛策の実施状況(2時点パネル)

①新株予約権の設定

		2009年調査			
		計	新株予約権の設定	実施せず	無回答
07年調査	計	110	22	84	4
		100.0%	20.0%	76.4%	3.6%
	新株予約権の設定	16	13	3	0
	100.0%	81.3%	18.8%	.0%	
	実施せず	91	8	79	4
	100.0%	8.8%	86.8%	4.4%	

②従業員持ち株比率の上昇

		2009年調査			
		計	従業員持ち株比率の上昇	実施せず	無回答
07年調査	計	110	21	85	4
		100.0%	19.1%	77.3%	3.6%
	従業員持ち株比率の上昇	19	8	11	0
	100.0%	42.1%	57.9%	.0%	
	実施せず	88	13	71	4
	100.0%	14.8%	80.7%	4.5%	

4-2. 最近2年間の財務戦略

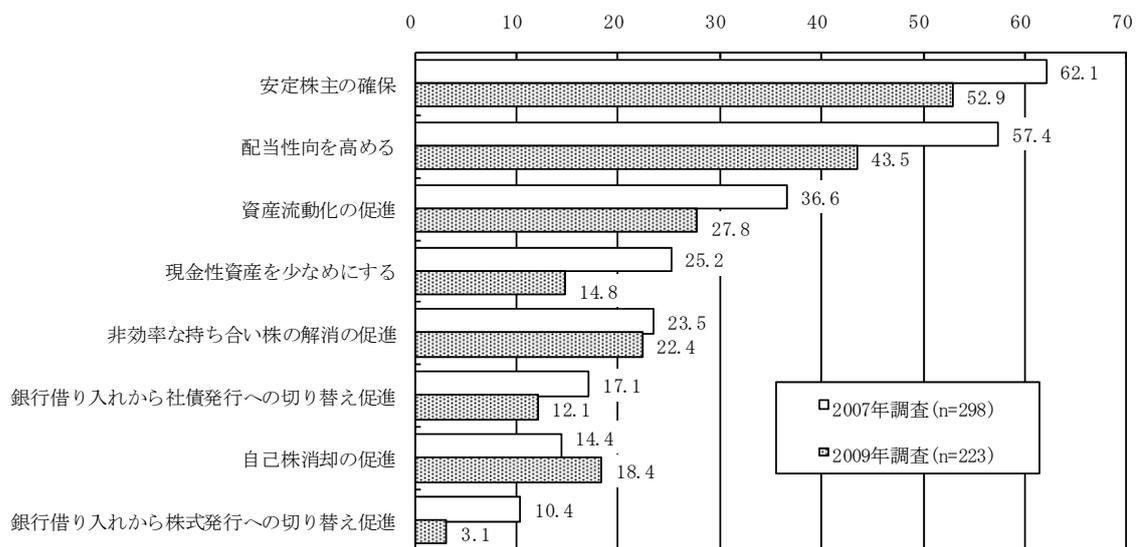
最近2年間の財務戦略について、2007年調査と2009年調査の時系列比較をしたところ、「安定株主の確保」「配当性向を高める」「資産流動化の促進」などの上位の取り組みの順序にほとんど変化は見られないが、「自己株消却の促進」を除き、2007年調査に比べ2009年

調査のほうが取り組み内容の割合が低下していることがわかる。とくに、「配当性向を高める」は13.9ポイント低下し、「現金性資産を少なめにする」で10.9ポイント低下、「安定株主の確保」で9.2ポイント低下、「資産流動化の促進」で8.8ポイント低下などとなっている（図表4-5）。

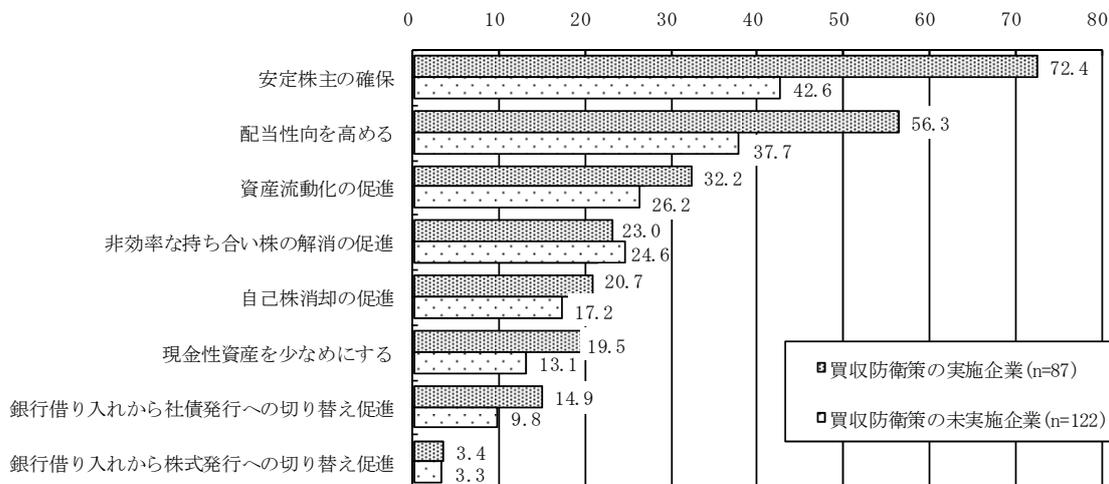
そこで2009年調査の財務戦略について、買収防衛策の実施の有無別にみると、実施内容の順位はほとんど変わらないものの、買収防衛策を実施している企業の方が実施していない企業に比べて、「安定株主の確保」で29.8ポイント、「配当性向を高める」が18.6ポイント、「現金性資産を少なめにする」が6.4ポイント、「資産流動化の促進」が6.0ポイント、それぞれ高くなっている（図表4-6）。これらの財務戦略が買収防衛策において、重要な戦略であることが示唆される。以上を踏まえると、2007年調査に比べ、「配当性向を高める」「現金性資産を少なめにする」「安定株主の確保」「資産流動化の促進」などの割合が低下したことは、買収防衛目的の財務戦略の実施割合の低下を意味するのかもしれない。

なお、2時点パネルで、2007年調査の財務戦略別に2009年調査の財務戦略をみたところ、2007年調査で実施しているが2009年調査で未実施となった割合が高いのは、「現金性資産を少なめにする」が67.6%でもっとも高く、次いで、「銀行借入れから株式発行への切り替え促進」「資産流動化の促進」「非効率な持ち合い株の解消の促進」「配当性向を高める」などとなっている（図表4-7）。

図表4-5: 最近2年間の財務戦略(時系列比較)
(複数回答、単位=%)



図表4-6:最近2年間の財務戦略(買収防衛策の実施の有無別)
(複数回答、単位=%)(2009年調査)



図表4-7: 2007年調査の企業の財務戦略別に見た、2009年調査での最近2年間の財務戦略(2時点パネル)

		2009年調査 (a) 銀行借入れから社債発行への切り替え促進			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (a)	ある	8	8	1	17
銀行借入れから社債発行への切り替え促進	ない	5	80	5	90
合計		14	90	6	110
		12.7%	81.8%	5.5%	100.0%

		2009年調査 (b) 銀行借入れから株式発行への切り替え促進			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (b)	ある	1	4	1	6
銀行借入れから株式発行への切り替え促進	ない	1	95	5	101
合計		3	101	6	110
		2.7%	91.8%	5.5%	100.0%

		2009年調査 (c) 非効率な持ち合い株の解消の促進			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (c)	ある	11	15	2	28
非効率な持ち合い株の解消の促進	ない	13	61	3	77
合計		25	79	6	110
		22.7%	71.8%	5.5%	100.0%

		2009年調査 (d) 安定株主の確保			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (d)	ある	43	23	2	68
安定株主の確保	ない	10	25	4	39
合計		55	49	6	110
		50.0%	44.5%	5.5%	100.0%

		2009年調査 (e) 自己株消却の促進			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (e)	ある	12	7	0	19
自己株消却の促進	ない	6	77	5	88
合計		19	86	5	110
		17.3%	78.2%	4.5%	100.0%

		2009年調査 (f) 資産流動化の促進			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (f)	ある	17	23	2	42
資産流動化の促進	ない	13	46	5	64
合計		31	72	7	110
		28.2%	65.5%	6.4%	100.0%

		2009年調査 (g) 現金性資産を少なめにする			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (g)	ある	9	23	2	34
現金性資産を少なめにする	ない	7	58	6	71
合計		16	86	8	110
		14.5%	78.2%	7.3%	100.0%

		2009年調査 (h) 配当性向を高める			
		ある	ない	無回答	合計
2007年調査 (h)	ある	36	29	3	68
配当性向を高める	ない	5	29	2	36
合計		43	62	5	110
		39.1%	56.4%	4.5%	100.0%

5. 雇用調整の状況

5-1. 雇用調整策の実施企業

2009年調査では、2007年調査と同じ設問形式で、ここ2年間の雇用調整にかかわる施策の実施状況について尋ねている。それによれば、2009年調査では、76.7%の企業が何らかの雇用調整にかかわる施策を実施⁴しており、2007年調査と比較すると、30.8ポイント上昇している（図表5-1）。

図表5-1: 過去2年間の雇用調整実施策の実施状況〔時系列比較〕

	2009年調査				2007年調査			
	n数	雇用調整実施	雇用調整未実施	無回答	n数	雇用調整実施	雇用調整未実施	無回答
計 (n=223)	223	76.7	22.0	1.3	298	45.9	48.7	5.4
<規模別>								
300人未満	47	72.3	23.4	4.3	54	46.3	50.0	3.7
300～1000人未満	64	82.8	17.2	0.0	93	47.3	50.5	2.2
1000～5000人未満	66	71.2	28.8	0.0	99	46.5	49.5	4.0
5000人以上	35	82.9	17.1	0.0	35	51.4	40.0	8.6
<業種別>								
建設業	23	69.6	26.1	4.3	27	48.1	51.9	0.0
製造業	92	88.0	12.0	0.0	132	44.7	51.5	3.8
卸売・小売業、飲食店・宿泊業	34	73.5	26.5	0.0	48	47.9	47.9	4.2
運輸業・情報通信業	17	88.2	5.9	5.9	24	54.2	37.5	8.3
金融・保険業、不動産	22	63.6	31.8	4.5	31	45.2	38.7	16.1
サービス業	18	55.6	44.4	0.0	23	43.5	56.5	0.0
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ	52	80.8	17.3	1.9	78	42.3	55.1	2.6
生え抜きタイプ	115	80.0	19.1	0.9	147	49.0	45.6	5.4
それ以外	50	68.0	30.0	2.0	71	45.1	47.9	7.0
<利害関係者の発言力別>								
顧客（消費者）	95	73.7	24.2	2.1	159	45.2	49.1	5.7
従業員	98	78.6	19.4	2.0	126	46.0	50.0	4.0
個人投資家	41	75.6	24.4	0.0	60	48.4	48.3	3.3
機関投資家	82	80.5	18.3	1.2	123	44.7	48.0	7.3
取引先銀行	82	81.7	14.6	3.7	121	50.4	46.3	3.3
取引先企業	90	86.7	13.3	0.0	124	44.4	50.8	4.8
グループ企業	43	76.7	20.9	2.3	53	54.7	43.4	1.9
<労働組合の有無別>								
労働組合がある	155	80.6	19.4	0.0	218	47.7	46.8	5.5
労働組合はない	59	67.8	28.8	3.4	75	41.4	53.3	5.3

2009年調査の雇用調整施策の実施企業割合を規模別にみると、「5000人以上」「300～1000人未満」でその割合が高い。業種別にみると、「運輸業・情報通信業」で88.2%、「製造業」で88.0%とその割合が高くなっている。経営者の属性別にみると、オーナー企業タイプが80.8%、生え抜きタイプが80.0%と高い。労働組合の有無別でみると、労働組合がある企業が80.6%、労働組合がない企業が67.8%となっており、労働組合がある企業のほうが実施割合は高い。これまでの経営に対する発言力の強い利害関係者を雇用調整策の実施経験別にみると、「取引先企業」「取引先銀行」「機関投資家」などの発言力が強いと感じる

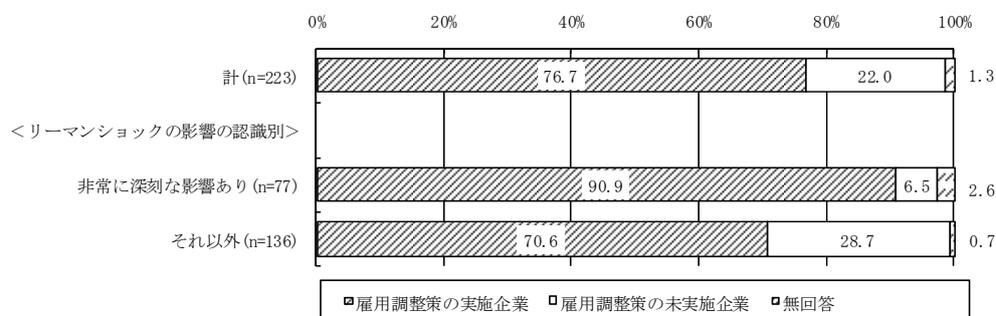
⁴ ここでの「雇用調整施策の未実施」とは、本設問で、「ここ2年間に雇用調整にあたることはしていない」を選択した企業のこと。「雇用調整策の実施」とは、「解雇」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「出向、転籍」「一時金のカット」「賃上げの抑制」「賃下げ」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「一時休業」「新規採用抑制」「配置転換」「残業規制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「その他」のいずれかを選択した企業のこと（以下、同じ）。

企業で、雇用調整策の実施割合が高くなっている。

リーマンショックの認識別にみると、リーマンショックに非常に深刻に影響を受けたとする企業で雇用調整を実施した企業は 90.9%であった（図表 5-2）。リーマンショックで深刻な影響があった企業のほとんどが何らかの雇用調整を実施したことになる。

次に、雇用調整策の実施状況について 2 時点パネルでみる。2007 年調査の雇用調整策の実施状況別に 2009 年調査の雇用調整策の実施状況をみると、2007 年調査で雇用調整策を実施した企業のうち、82.7%が 2009 年調査でも何らかの雇用調整策を実施していた。一方、2007 年調査での雇用調整策未実施企業のうち、62.5%（30 社）が 2009 年調査では雇用調整策を実施していた（図表 5-3）。

図表5-2: 過去2年間の雇用調整施策の実施の状況[2009年調査]



図表5-3: 2007年調査からみた2009年調査の雇用調整の実施の状況(2時点パネル)

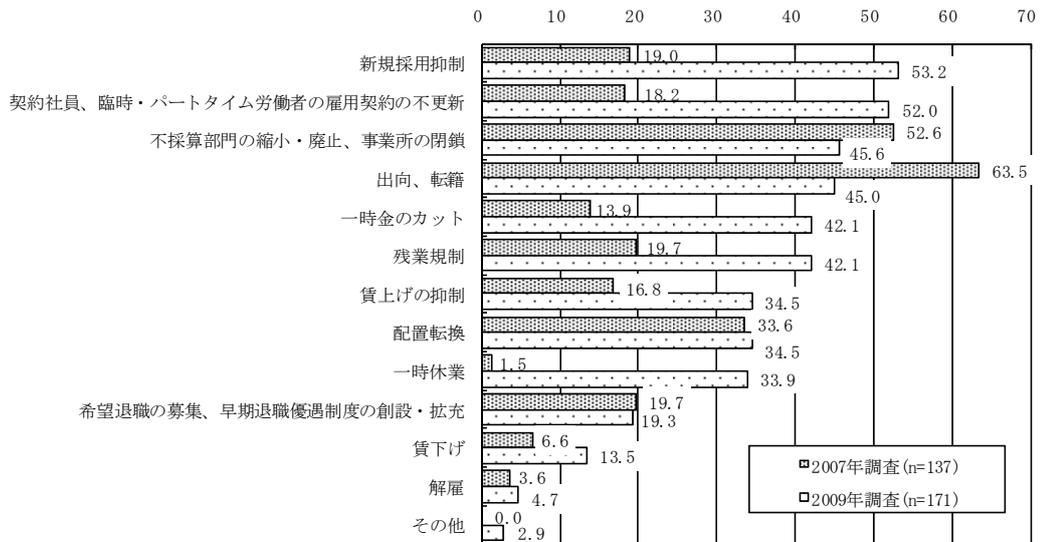
		2009年調査			合計
		雇用調整実施	雇用調整未実施	無回答	
合計		79	29	2	110
		71.8%	26.4%	1.8%	100.0%
2007年調査	雇用調整実施	43	9	0	52
		82.7%	17.3%	.0%	100.0%
雇用調整未実施	30	16	2	48	
		62.5%	33.3%	4.2%	100.0%

5-2. 雇用調整策の実施内容

過去 2 年間に雇用調整を実施した企業の具体的な雇用調整施策の内容について 2007 年調査と 2009 年調査を比較する。2007 年調査では「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「配置転換」を中心に雇用調整が実施されていたが、2009 年調査では、「新規採用抑制」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「出向、転籍」「一時金のカット」「残業規制」などの順となっている。2009 年調査のほうが、「新規採用抑制」や「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」などの雇用に直結するような施策を中心になされていたことがわかる（図表 5-4）。

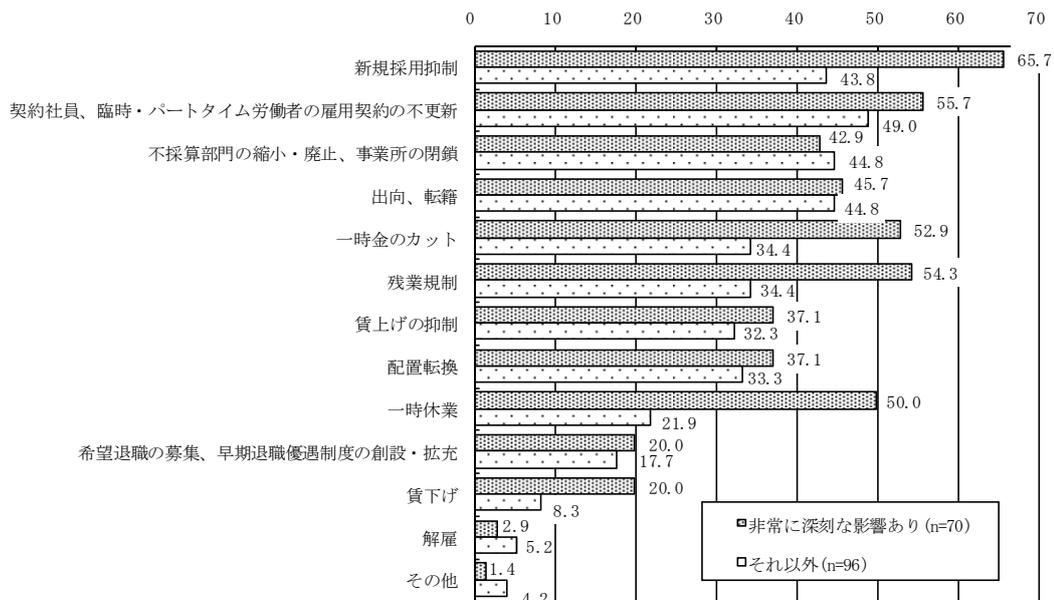
そこで、2009年調査について、リーマンショックの影響の有無別にみると、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」と「解雇」を除き、いずれも「非常に深刻な影響あり」とする企業のほうが、それ以外に比べて、各施策の実施割合が高くなっている。とくに「一時休業」「新規採用抑制」「残業規制」「一時金のカット」などで差が大きい（図表5-5）。

図表5-4:過去2年間の具体的な雇用調整策[時系列比較]
(複数回答、単位=%)



※過去2年間の雇用調整を実施した企業を対象に集計。

図表5-5:過去2年間の雇用調整策の実施内容[2009年調査]
(リーマンショックの影響の有無別)(複数回答、単位=%)



※過去2年間の雇用調整を実施した企業を対象に集計。

なお、2 時点パネルで、2007 年調査の雇用調整策別に 2009 年調査の雇用調整策をみたところ、2007 年調査で各雇用調整策が未実施だった企業で 2009 年調査で実施割合が高い雇用調整策は「残業規制」が 43.0%でもっとも高く、次いで、「新規採用抑制」(38.9%)、「配置転換」(36.0%) などとなっている(図表 5-6)。リーマンショック前に雇用調整策を実施しなかった企業において、リーマンショックを経てとった手段のもっとも割合が高い施策は、「残業規制」「新規採用抑制」「配置転換」などだったようである。

図表5-6：2007年調査の雇用調整策別にみた、2009年調査の雇用調整策(2時点パネル)

a. 希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	11 18.0%	47 77.0%	3 4.9%	61 100.0%
	未実施	3 3.9%	70 92.1%	3 3.9%	76 100.0%

b. 出向、転籍

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	20 57.1%	15 42.9%	0 .0%	35 100.0%
	未実施	16 24.6%	47 72.3%	2 3.1%	65 100.0%

c. 一時金のカット

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	3 50.0%	3 50.0%	0 .0%	6 100.0%
	未実施	27 28.7%	65 69.1%	2 2.1%	94 100.0%

d. 賃上げの抑制

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	5 55.6%	4 44.4%	0 .0%	9 100.0%
	未実施	22 24.2%	67 73.6%	2 2.2%	91 100.0%

e. 賃下げ

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	1 25.0%	3 75.0%	0 .0%	4 100.0%
	未実施	9 9.4%	85 88.5%	2 2.1%	96 100.0%

f. 不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	19 55.9%	15 44.1%	0 .0%	34 100.0%
	未実施	13 19.7%	51 77.3%	2 3.0%	66 100.0%

g. 一時休業

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	0 .0%	1 100.0%	0 .0%	1 100.0%
	未実施	27 27.3%	70 70.7%	2 2.0%	99 100.0%

h. 新規採用抑制

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	6 60.0%	4 40.0%	0 .0%	10 100.0%
	未実施	35 38.9%	53 58.9%	2 2.2%	90 100.0%

i. 契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	12 54.5%	10 45.5%	0 .0%	22 100.0%
	未実施	15 19.2%	61 78.2%	2 2.6%	78 100.0%

j. 配置転換

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	7 63.6%	4 36.4%	0 .0%	11 100.0%
	未実施	32 36.0%	55 61.8%	2 2.2%	89 100.0%

k. 残業規制

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	5 71.4%	2 28.6%	0 .0%	7 100.0%
	未実施	40 43.0%	51 54.8%	2 2.2%	93 100.0%

6. 能力開発の状況

調査では、これまでの能力開発について、①教育訓練の責任主体（企業の責任/個人の責任）、②教育訓練の重視傾向（OJT/off-JT）、③教育方針（選抜教育/一律底上げ教育）——の3つの項目で尋ねている。それによれば、調査時点が最近になるほど、①教育訓練の責任主体では「企業の責任」（「教育訓練は企業の責任」+「教育訓練は企業の責任に近い」）、②教育訓練の重視傾向では「OJT中心」（「教育訓練でOJTを重視」+「教育訓練でOJTを重視に近い」）、③教育方針では「選抜教育」（「社員を選抜して教育する」+「社員を選抜して教育をするに近い」）の割合が高まる傾向にある（図表6-1、図表6-2、図表6-3）。とくに、教育方針の「選抜教育」は2005年調査で30.4%だったものが、2009年調査では43.0%となっており、12.6ポイント高くなっている。

もっとも変化が大きかった教育方針（選抜教育/一律底上げ教育）について、2時点パネルで2007年調査の教育方針別に2009年調査の教育方針をみたところ、2007年調査で「一律底上げ教育」だった企業の35.0%（21社）が2009年調査では「選抜教育」に変化していた。ただし、2007年調査で「選抜教育」を実施していた企業の31.9%（15社）は「一律底上げ教育」に変化しており、全体として「選抜教育」への傾向はあるものの、いったん「選抜教育」から「一律底上げ教育」に変化する企業も少なくないようである（図表6-4の③参照）。

図表6-1:教育訓練の責任主体(企業の責任/個人の責任)(時系列比較)

	n数	企業教育の訓練責任は	企業教育の訓練責任に近い	個人責任は訓練に近業の	個人責任は訓練に近業の	無回答	企業の責任	個人の責任
2009年調査	223	18.4	56.1	22.0	2.2	1.3	74.4	24.2
2007年調査	298	23.5	50.0	22.5	2.0	2.0	73.5	24.5
2005年調査	450	14.7	56.2	23.8	2.4	2.9	70.9	26.2

図表6-2:教育訓練での重視傾向(OJT/OFF-JT)(時系列比較)

	n数	視OJT訓練を練重で	視OJT訓練を練重で	近TO教育をF訓練にJで	TO教育をF訓練にJで	無回答	OJT中心	TO中心
2009年調査	223	29.6	62.3	5.4	1.3	1.3	91.9	6.7
2007年調査	298	29.5	60.7	7.4	0.3	2.0	90.2	7.7
2005年調査	450	28.2	59.3	8.4	1.1	2.9	87.5	9.5

図表6-3:社員教員の方針(選抜教育/一律底上げ教育)(時系列比較)

	n数	るし社で員を教育選す抜	るし社にて員を教育選す抜	る律全に社近教員を育す一	る律全に社教員を育す一	無回答	選抜教育	一律教育
2009年調査	223	7.2	35.9	48.4	7.6	0.9	43.0	56.1
2007年調査	298	8.1	29.5	47.7	12.4	2.3	37.6	60.1
2005年調査	450	4.2	26.2	52.4	13.3	3.8	30.4	65.7

図表6-4：2007年調査からみた2009年調査の能力開発方針（2時点パネル）

①能力開発の責任主体

		2009年調査			
		計	企業の責任	個人の責任	無回答
07年調査	計	110 100.0%	75 68.2%	33 30.0%	2 1.8%
	企業の責任	78 100.0%	57 73.1%	19 24.4%	2 2.6%
	個人の責任	29 100.0%	16 55.2%	13 44.8%	0 .0%

②教育訓練の重視傾向（OJT/off-JT）

		2009年調査			
		計	OJT中心	off-JT中心	無回答
07年調査	計	110 100.0%	104 94.5%	5 4.5%	1 .9%
	OJT中心	99 100.0%	95 96.0%	3 3.0%	1 1.0%
	off-JT中心	8 100.0%	6 75.0%	2 25.0%	0 .0%

③社員教育の方針（選抜教育/一律底上げ教育）

		2009年調査			
		計	選抜教育	一律教育	無回答
07年調査	計	110 100.0%	55 50.0%	54 49.1%	1 .9%
	選抜教育	47 100.0%	32 68.1%	15 31.9%	0 .0%
	一律教育	60 100.0%	21 35.0%	38 63.3%	1 1.7%

7. 仕事と家庭の両立支援

2009年調査では、2007年調査と同様の設問形式で、仕事と家庭の両立支援策の制度の有無（就業規則等により明文で規定されているものに限る）について尋ねている。2009年調査結果についてみると、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」は87.4%と最も多く、次いで、「子供の看護休暇」が79.8%、「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」が71.7%などとなっている。2007年調査と2009年調査を比較すると、「フレックスタイム制度」を除き、2007年調査に比べ2009年調査の実施割合のほうが高まっている（図表7-1）。

2時点パネルでみると、2007年調査よりも2009年調査のほうで「転勤免除」「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」などの割合が高まっていた。「フレックスタイム制度」「職場の復帰支援」など、割合が低下しているものもあるが、それ以外の項目はほとんど変化していない（図表7-2）。

2007年調査の育児・介護支援策別に2009年調査の育児・介護支援策をみたところ、2007年調査で未実施だったものが2009年調査で実施に変化した割合は、「子供の看護休暇」（61.9%）でもっとも高く、次いで「配偶者が出産の時の男性の休暇制度」（55.3%）、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」（50.0%）などとなっている（図表7-3）。

図表7-1: 育児・介護支援制度の時系列変化

	n数	出産・育児、介護のための短時間勤務制度	フレックスタイム制	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	所定外労働をさせない制度	子育て・介護サービス費用の援助措置等	職場への復帰支援	転勤免除（地域限定社員制度など）	事業所内託児施設の運営	配偶者が出産の時の男性の休暇制度	子供の看護休暇	在宅勤務制度	育児などで退職した者に対する優先的な再雇用制度
2009年調査	223	87.4	41.7	61.0	70.0	22.4	39.5	23.8	4.5	71.7	79.8	8.5	20.6
2007年調査	298	85.2	44.6	59.4	64.4	19.5	38.6	22.5	3.0	65.1	72.1	4.0	15.1

図表7-2: 育児・介護支援制度の時系列変化(2時点パネル、n=110)

	出産・育児、介護のための短時間勤務制度	フレックスタイム制	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	所定外労働をさせない制度	子育て・介護サービス費用の援助措置等	職場への復帰支援	転勤免除	事業所内託児施設の運営	配偶者が出産の時の男性の休暇制度	子供の看護休暇	在宅勤務制度	育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度
2009年調査	87.3	39.1	59.1	60.0	23.6	37.3	29.1	5.5	71.8	79.1	6.4	20.9
2007年調査	87.3	41.8	58.2	67.3	23.6	40.9	22.7	5.5	62.7	78.2	3.6	19.1

図表7-3: 2007年調査の育児・介護支援策別にみた、2009年調査の育児・介護支援策

(a) 出産・育児、介護のための短時間勤務制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	88 91.7%	6 6.3%	2 2.1%	96 100.0%
	未実施	5 50.0%	5 50.0%	0 .0%	10 100.0%

(b) フレックスタイム制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	35 76.1%	11 23.9%	0 .0%	46 100.0%
	未実施	7 11.5%	52 85.2%	2 3.3%	61 100.0%

(c) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	44 68.8%	17 26.6%	3 4.7%	64 100.0%
	未実施	18 43.9%	23 56.1%	0 .0%	41 100.0%

(d) 所定外労働をさせない制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	56 75.7%	17 23.0%	1 1.4%	74 100.0%
	未実施	9 28.1%	22 68.8%	1 3.1%	32 100.0%

(e) 子育て・介護サービス費用の援助措置等

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	21 80.8%	5 19.2%	0 .0%	26 100.0%
	未実施	5 6.3%	73 91.3%	2 2.5%	80 100.0%

(f) 職場への復帰支援

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	27 60.0%	18 40.0%	0 .0%	45 100.0%
	未実施	12 19.4%	48 77.4%	2 3.2%	62 100.0%

(g) 転勤免除

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	16 64.0%	9 36.0%	0 .0%	25 100.0%
	未実施	15 18.5%	63 77.8%	3 3.7%	81 100.0%

(h) 事業所内託児施設の運営

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	6 100.0%	0 .0%	0 .0%	6 100.0%
	未実施	0 .0%	99 98.0%	2 2.0%	101 100.0%

図表7-3(続き)

(i) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	56 81.2%	11 15.9%	2 2.9%	69 100.0%
	未実施	21 55.3%	17 44.7%	0 .0%	38 100.0%

(j) 子供の看護休暇

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	72 83.7%	13 15.1%	1 1.2%	86 100.0%
	未実施	13 61.9%	7 33.3%	1 4.8%	21 100.0%

(k) 在宅勤務制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	2 50.0%	2 50.0%	0 .0%	4 100.0%
	未実施	5 4.9%	96 93.2%	2 1.9%	103 100.0%

(l) 育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度

		2009年調査			合計
		実施	未実施	無回答	
2007年調査	実施	16 76.2%	5 23.8%	0 .0%	21 100.0%
	未実施	6 7.1%	77 90.6%	2 2.4%	85 100.0%

8. ポジティブ・アクションの状況

女性の管理職登用などのポジティブ・アクションは、不払残業のように労働基準法などの強行法規で担保されているわけではない分野である。2009年調査では2007年調査と同様の設問形式で、ポジティブ・アクションの施策の実施状況を尋ねている。2009年調査結果についてみると、「セクハラ防止のための規定の策定」が81.6%ともっとも多い。次いで実施割合が高いのは、「従業員に対する啓発」が50.2%、「職場環境・風土を改善」が43.5%、「女性の積極的な登用」が39.5%などとなっている(図表8-1)。

2時点パネルで2009年調査と2007年調査を比較すると、「セクハラ防止のための規定の策定」「従業員に対する啓発」「職場環境・風土を改善」「仕事と家庭の両立支援(法律を上回る)を整備」などで、2007年調査よりも2009年調査のほうが実施割合は高まっている(図表8-2)。

2007年調査のポジティブ・アクション施策別に2009年調査のポジティブ・アクション施策をみたところ、2007年調査で実施している施策を2009年調査でも実施している割合は高く、「セクハラ防止のための規定の策定」(93.9%)、「仕事と家庭の両立支援(法律を上回る)を整備」(88.9%)、「職場環境・風土を改善」(85.0%)などが高い(図表8-3)。ポジティブ・アクションにかかわる施策はいったん導入されると継続的に実施される傾向にあるのかもしれない。

図表8-1: ポジティブアクションの時系列変化

	n数	専任の部署や担当者	問題点の調査・分析	女性の能力発揮のための計画を策定した	女性の積極的な登用	女性の積極的な教育訓練	女性の少ない職場に女性専用の相談窓口	セクハラ防止のための規定の策定	仕事と家庭との両立支援(法律を上回る)を整備	従業員に対する啓発	職場環境・風土を改善
2009年調査	223	20.6	23.3	19.3	39.5	8.5	24.7	81.6	37.7	50.2	43.5
2007年調査	298	20.1	30.2	17.1	40.9	8.4	26.2	76.2	29.9	44.6	38.3

図表8-2: ポジティブアクションの時系列変化(2時点パネル、n=110)

	専任の部署、担当者	問題点の調査・分析	女性の能力発揮のための計画を策定	女性の積極的な登用	女性が従事するための積極的な教育訓練	女性専用の相談窓口	セクハラ防止のための規定の策定	仕事と家庭との両立支援(法律を上回る)を整備	従業員に対する啓発	職場環境・風土を改善
2009年調査	30.9	30.0	26.4	38.2	10.0	28.2	84.5	39.1	54.5	46.4
2007年調査	24.5	35.5	20.0	43.6	9.1	26.4	74.5	32.7	43.6	36.4

図表8-3: 2007年調査の回答別にみた、2009年調査のポジティブアクション施策(2時点パネル)

(a) ポジティブ・アクションに関する専任の部署や担当者を設置

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	22 81.5%	2 7.4%	2 7.4%	1 3.7%	27 100.0%
	検討中	6 23.1%	9 34.6%	11 42.3%	0 .0%	26 100.0%
	予定なし	6 11.1%	10 18.5%	37 68.5%	1 1.9%	54 100.0%

(b) 問題点の調査・分析

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	25 64.1%	10 25.6%	3 7.7%	1 2.6%	39 100.0%
	検討中	6 18.2%	13 39.4%	14 42.4%	0 .0%	33 100.0%
	予定なし	2 5.7%	13 37.1%	18 51.4%	2 5.7%	35 100.0%

(c) 女性の能力発揮のための計画を策定

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	17 77.3%	3 13.6%	1 4.5%	1 4.5%	22 100.0%
	検討中	10 22.2%	19 42.2%	16 35.6%	0 .0%	45 100.0%
	予定なし	2 5.0%	17 42.5%	20 50.0%	1 2.5%	40 100.0%

(d) 女性の積極的な登用

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	30 62.5%	13 27.1%	4 8.3%	1 2.1%	48 100.0%
	検討中	9 22.5%	18 45.0%	13 32.5%	0 .0%	40 100.0%
	予定なし	3 15.8%	8 42.1%	7 36.8%	1 5.3%	19 100.0%

(e) 女性の少ない職場に女性が従事するための積極的な教育訓練

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	6 60.0%	1 10.0%	2 20.0%	1 10.0%	10 100.0%
	検討中	4 10.5%	19 50.0%	15 39.5%	0 .0%	38 100.0%
	予定なし	1 1.7%	17 28.8%	40 67.8%	1 1.7%	59 100.0%

(f) 女性専用の相談窓口

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	16 55.2%	3 10.3%	8 27.6%	2 6.9%	29 100.0%
	検討中	6 24.0%	9 36.0%	10 40.0%	0 .0%	25 100.0%
	予定なし	7 13.5%	9 17.3%	35 67.3%	1 1.9%	52 100.0%

(g) セクハラ防止のための規定の策定

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	77 93.9%	1 1.2%	3 3.7%	1 1.2%	82 100.0%
	検討中	9 64.3%	3 21.4%	2 14.3%	0 .0%	14 100.0%
	予定なし	3 30.0%	2 20.0%	4 40.0%	1 10.0%	10 100.0%

(h) 仕事と家庭との両立支援(法律を上回る)を整備

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	32 88.9%	1 2.8%	2 5.6%	1 2.8%	36 100.0%
	検討中	6 16.2%	17 45.9%	14 37.8%	0 .0%	37 100.0%
	予定なし	4 12.1%	15 45.5%	13 39.4%	1 3.0%	33 100.0%

(i) 従業員に対する啓発

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	39 81.3%	5 10.4%	3 6.3%	1 2.1%	48 100.0%
	検討中	12 29.3%	18 43.9%	10 24.4%	1 2.4%	41 100.0%
	予定なし	7 38.9%	4 22.2%	7 38.9%	0 .0%	18 100.0%

(j) 職場環境・風土を改善

		2009年調査				合計
		実施している	検討中	予定なし	無回答	
2007年調査	実施している	34 85.0%	5 12.5%	1 2.5%	0 .0%	40 100.0%
	検討中	11 22.4%	25 51.0%	11 22.4%	2 4.1%	49 100.0%
	予定なし	6 33.3%	4 22.2%	8 44.4%	0 .0%	18 100.0%