

第 I 部 調査結果の概要

第1章 調査要綱

1. 調査研究の趣旨

近年、敵対的企業買収の顕在化とともに、企業不祥事の防止などを目的とするCSR（企業の社会的責任）・コンプライアンス（法令等遵守）経営が進展をみせている。このような状況の中で、企業の利害関係者に対する重視傾向の変化やCSRの導入動機・進展状況を明らかにするとともに、日本企業の雇用システムの変化について把握するため、当機構では2007年10月、「雇用システムと人事戦略に関する調査」を実施した（本調査は、2005年に実施した「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査」（以下、「2005年調査」と略す）をベースとして設問設計をしたものである（調査結果については、労働政策研究報告書（No.74）「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書」<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/074.htm>参照）。

2. 調査の概要

調査の概要は以下のとおり。

- (1)調査名 「雇用システムと人事戦略に関する調査」（以下「2007年調査」と略す）
- (2)調査期間 2007年10月29日から11月16日
- (3)調査方法 郵送による調査票の配布・回収（2005年調査と同様の方法）
- (4)調査対象 上場企業全数（東京1部・2部、大阪1部・2部、名古屋1部・2部）
2007年調査、2,552社
※参考：2005年調査、2,531社
- (5)有効回収数 2007年調査、298社（有効回収率、11.7%）
※参考：2005年調査、450社（有効回収率、17.8%）

(6)回答企業の基本属性

図表1：回答企業の属性(単位=%)

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

※総数には従業員規模等が不明の企業含む。

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

第2章 調査結果の概要

1. コーポレートガバナンスの現状

1-1. 経営者の属性

調査では、経営トップの属性を尋ねている。それによれば、「生え抜き」が 49.3%でもっとも多く、次いで、「オーナー」が 26.2%、「親会社・関連会社出身」が 14.1%となっている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「生え抜き」の割合が高まる一方で、「オーナー」「親会社・関連会社出身」の割合は低下する傾向にある。

業種別にみると、経営トップが「オーナー」である割合は、「卸売業・小売業、飲食店・宿泊業」で 33.3%ともっとも割合が高い（図表 1-1）。

図表1-1：経営者の属性〔2007年調査〕（単位＝％）

	オーナー	生え抜き	親会社・ 出身社・ 関連会	金融 機関 出身	官 公 庁 出 身	そ の 他	無 回 答
計(n=298)	26.2	49.3	14.1	3.7	2.0	4.0	0.7
<規模別>							
300人未満(n=54)	35.2	35.2	18.5	1.9	5.6	3.7	0.0
300～999人(n=93)	30.1	39.8	18.3	6.5	1.1	4.3	0.0
1000～4999人(n=99)	21.2	57.6	10.1	4.0	2.0	4.0	1.0
5000人以上(n=35)	2.9	82.9	8.6	0.0	0.0	5.7	0.0
<業種別>							
建設業(n=27)	25.9	44.4	22.2	0.0	7.4	0.0	0.0
製造業(n=132)	25.8	58.3	9.1	2.3	0.0	4.5	0.0
卸売業・小売業、飲食店・宿泊業(n=48)	33.3	43.8	16.7	2.1	2.1	2.1	0.0
運輸業・情報通信業(n=24)	20.8	37.5	29.2	0.0	0.0	8.3	4.2
金融・保険業、不動産業(n=32)	22.6	41.9	12.9	19.4	3.2	0.0	0.0
サービス業(n=23)	26.1	39.1	13.0	0.0	4.3	13.0	4.3

※規模別とは、正社員規模のこと。業種では、n=15以下のその他を割愛した(以下、同じ)。

1-2. 利害関係者の発言力と企業の重視傾向

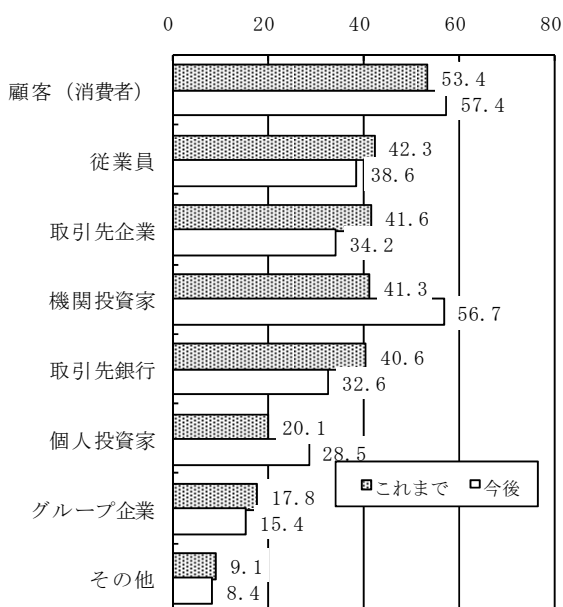
経営に対する発言力として、とくに強いと感じている利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は、「顧客（消費者）」が 53.4%ともっとも多く、次いで、「従業員」が 42.3%、「取引先企業」が 41.6%などだった。

これに対して、「今後」、発言力が強くなると考えられる利害関係者でも、「顧客（消費者）」が 57.4%と最も多いものの、「機関投資家」が 56.7%となっており、「これまで」と比較すると 15.4 ポイント上昇している。「個人投資家」も「これまで」と「今後」を比較すると、8.4 ポイント上昇し、28.5%となっている。対照的に、「取引先銀行」は 8.0 ポイント低下し、「取引先企業」で 7.4 ポイント、「従業員」で 3.7 ポイント低下している。上場企業は、今後、取引先銀行や取引先企業、従業員の発言力が相対的に低下する一方で、機関投資家や個人投資家の発言力が上昇すると考えているようである（図表 1-2）。

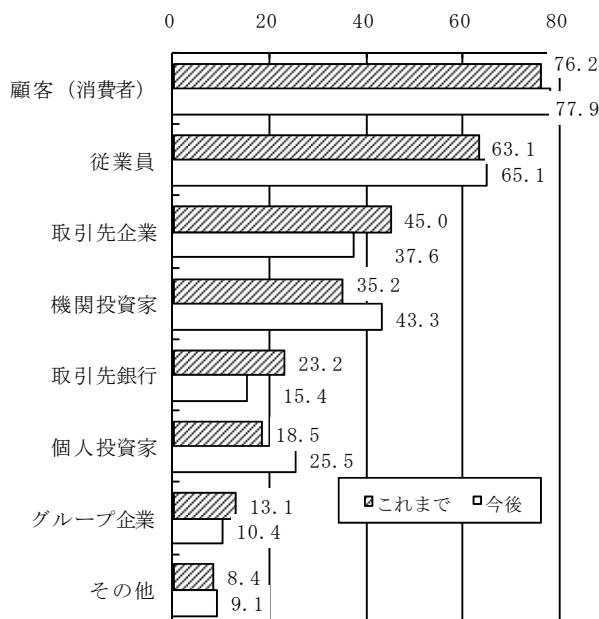
次に、経営側が重視する利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は「顧客（消費者）」が 76.2%、次いで、「従業員」が 63.1%、「取引先企業」が 45.0%だった。「今後」重視する利害関係者について見ると、「顧客（消費者）」が 77.9%ともっとも多く、

次いで「従業員」が 65.1%と上位の順位は変わらない。しかし、「これまで」と「今後」を比較すると、「機関投資家」が 8.1 ポイント上昇し 43.3%となり、「個人投資家」も 7.0 ポイント上昇し 25.5%となっている。経営側が重視する利害関係者は、今後も「顧客（消費者）」や「従業員」で、これまでと変わらないものの、「機関投資家」「個人投資家」の比重は高まっている（図表 1-3）。

図表1-2：経営に対する発言力が強い利害関係者
（これまで、今後）【2007年調査】
（n=298、3位までの複数回答、単位=%）



図表1-3：経営側が重視する利害関係者
（これまで、今後）【2007年調査】
（n=298、3位までの複数回答、単位=%）



1-3. 経営者の属性別にみた利害関係者

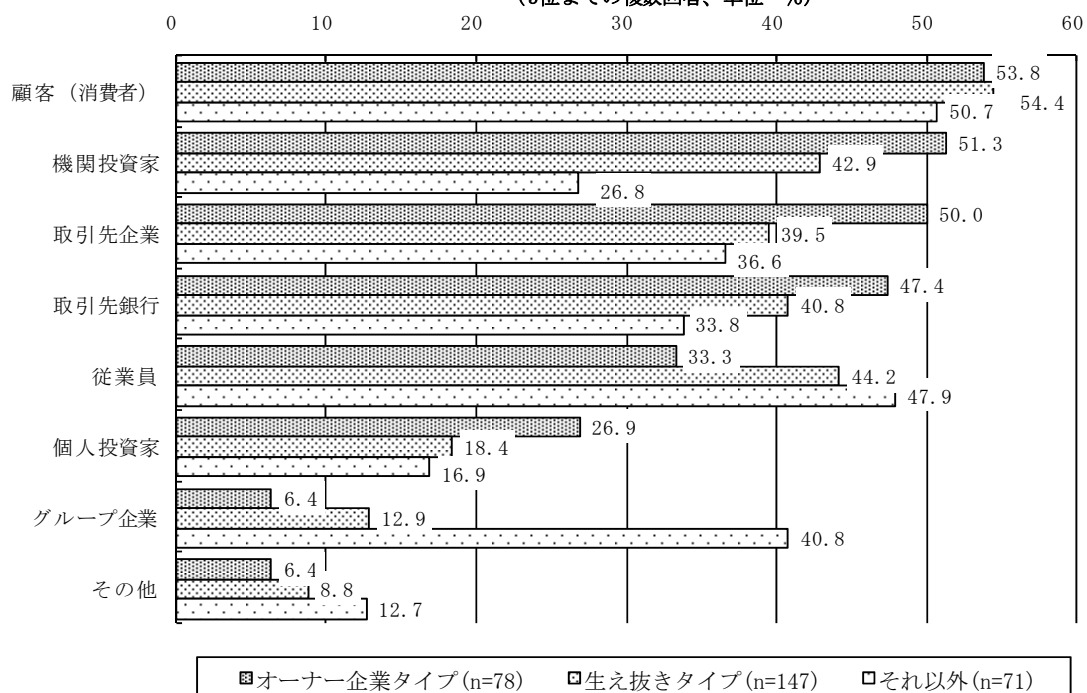
「これまで」で経営に対する発言力が強い利害関係者について、経営者の属性別¹にみると、いずれの属性も「顧客（消費者）」の発言力が最も強いと感じている（「オーナー企業タイプ」53.8%、「生え抜きタイプ」54.4%、「それ以外」50.7%）。次いで、「オーナー企業タイプ」は、「機関投資家」「取引先企業」などの順であり、「生え抜きタイプ」は、「従業員」「機関投資家」などの順である。なお、「それ以外」の企業は、「従業員」「グループ企業」などの順となっている。「それ以外」の企業は「親会社・関連会社」「金融機関」「官公庁」の出身者が経営トップであることから、「グループ企業」の割合が他の属性に比べて高い（図表 1-4）。

次に、「これまで」で経営側が重視する利害関係者について、経営者の属性別にみると、

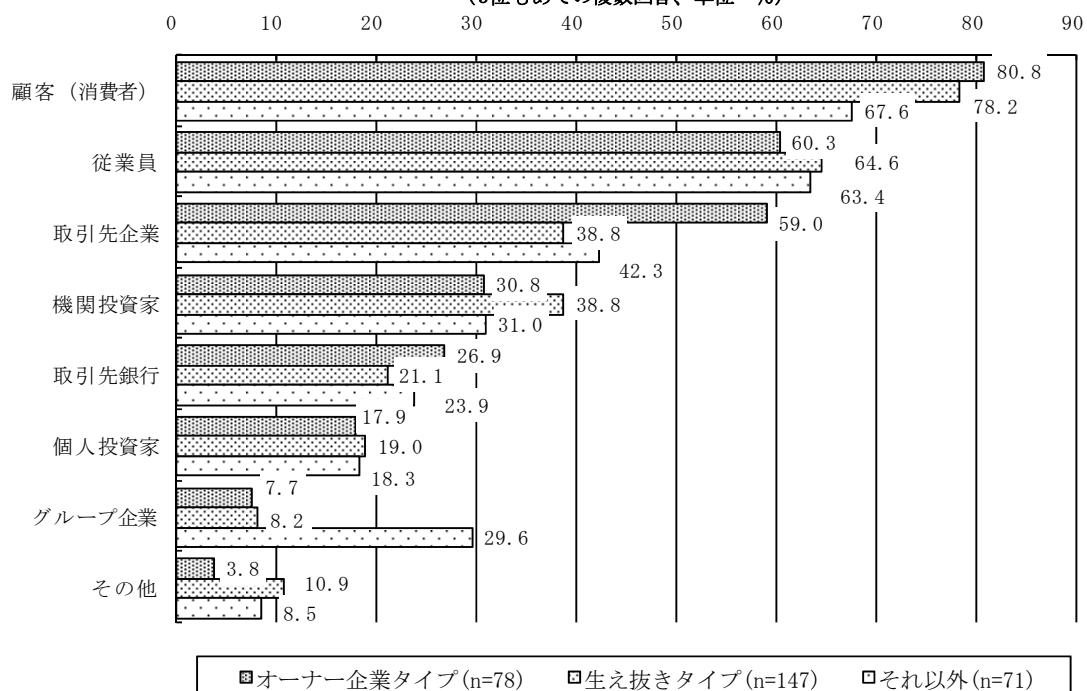
¹ ここでの「オーナー企業タイプ」とは、経営トップの属性について、「オーナー」と回答した企業であり、「生え抜きタイプ」とは「生え抜き」と回答した企業であり、「それ以外」とは、「親会社・関連会社出身」「金融機関出身」「天下り（官公庁出身）」「その他」と回答した企業のことである（以下同じ）。「それ以外」（71社）のうち、「親会社・関連会社出身」が42社、「金融機関出身」11社、「天下り（官公庁出身）」6社であり、83.1%（59社/71社）は関係会社などの他法人出身者であることに留意。

いずれの属性も、「顧客（消費者）」をもっとも重視しており、それ以下でも重視する利害関係者の順序はほとんどかわらない。しかし、それぞれを他の属性と比較すると、「オーナー企業タイプ」では、「取引先企業」を重視する割合が高く、「生え抜きタイプ」では、「機関投資家」を重視する傾向が強い。「それ以外」の企業は「グループ企業」を重視する割合が他の属性に比べ高い（図表 1-5）。

図表1-4：これまでの経営に対する発言力が強い利害関係者（経営者の属性別）〔2007年調査〕
（3位までの複数回答、単位＝％）



図表1-5：これまでの経営側が重視する利害関係者（経営者の属性別）〔2007年調査〕
（3位もあでの複数回答、単位＝％）

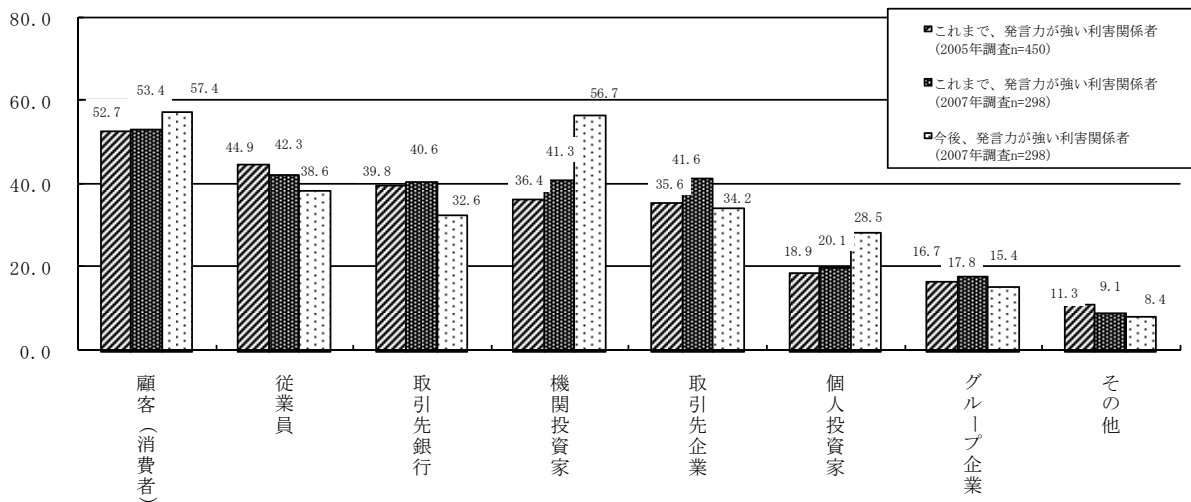


1-4. 利害関係者の2時点比較（2007年調査と2005年調査）

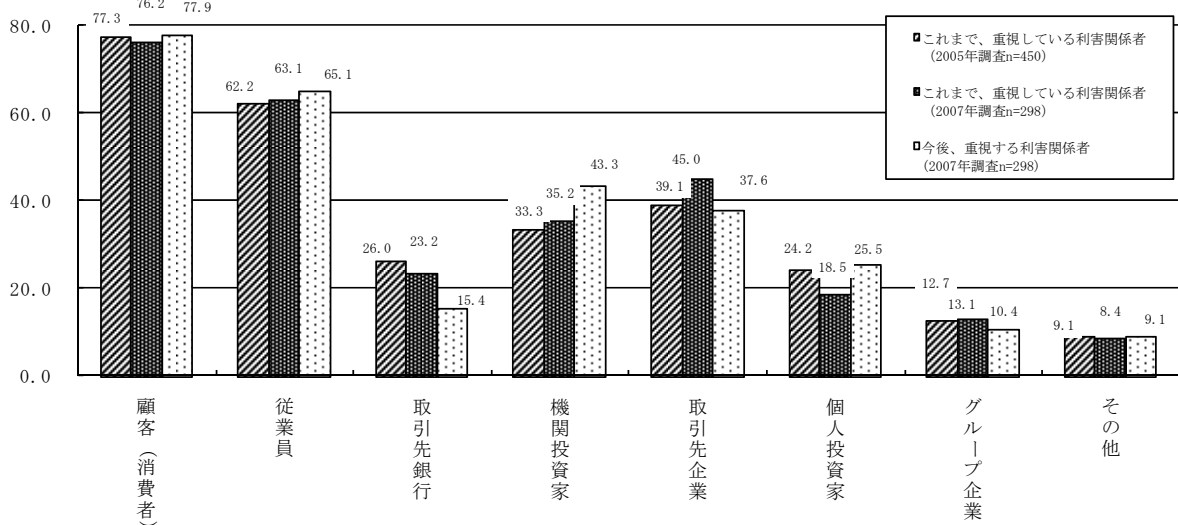
本設問は、2007年調査と2005年調査の双方に尋ねている質問である。そこで、経営に対する発言力が強い利害関係者について、時系列的（2005年調査の「これまで」、2007年調査の「これまで」及び「今後」。以下同じ）に見ると、「顧客（消費者）」「機関投資家」「個人投資家」が増加している一方で、「従業員」が減少傾向にある（図表1-6）。

次に、経営側が重視する利害関係者について、同様に時系列的に見ると、「顧客（消費者）」は安定して高水準にある。また、「従業員」「機関投資家」で増加している一方で、「取引先銀行」で減少傾向となっている（図表1-7）。

図表1-6：経営に対する発言力が強い利害関係者（2007年調査、2005年調査の2時点比較）
（3位までの複数回答、単位＝％）



図表1-7：経営側が重視する利害関係者（2007年調査、2005年調査の2時点比較）
（3位までの複数回答、単位＝％）

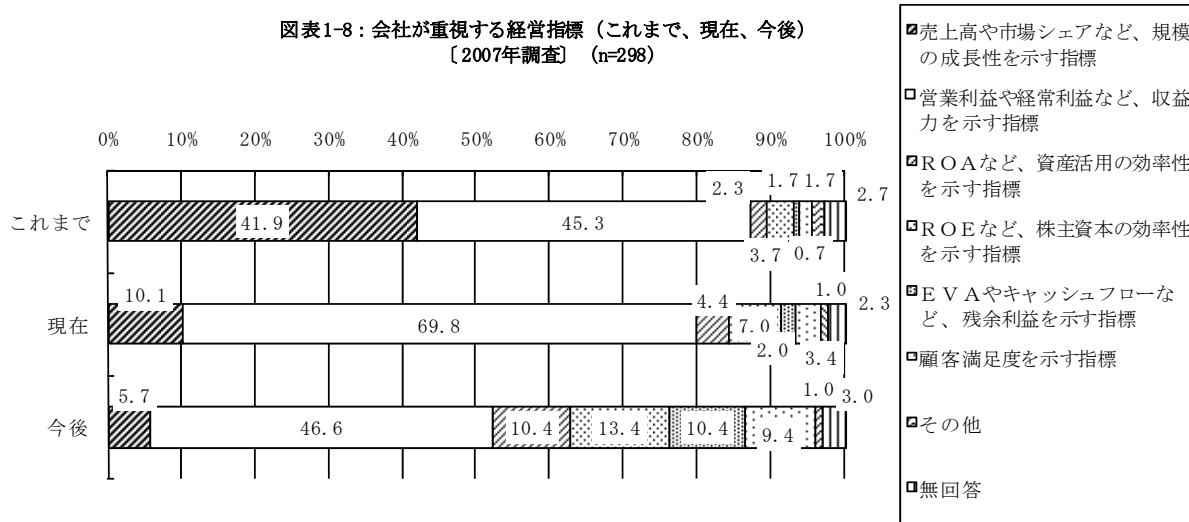


1-5. 重視している経営指標——「これまで」「現在」「今後」

企業が重視する経営指標を、「これまで」「現在」「今後」の3時点で尋ねたところ、「これまで」は、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」（以下、「収益力指標」と略）が 45.3%、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」（以下、「成長性指標」と略）が 41.9%と、合わせて9割弱を占めている。

「現在」では、「収益力指標」が 69.8%と比率が高まっている。他方で「成長性指標」は大きく減少して 10.1%となっている（31.8ポイント低下）。

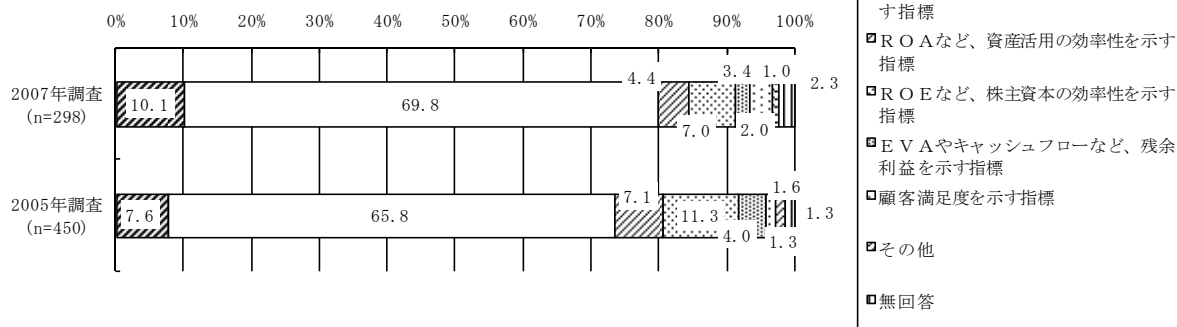
さらに、「今後」についてみると、「収益力指標」の最上位は変わらないものの、率は 46.6%と低下し、次いで、「ROE（株主資本利益率）など、株主資本の効率性を示す指標」（以下、「ROE」と略す）が 13.4%、「ROA（総資産利益率）など、資産活用の効率性を示す指標」（以下、「ROA」と略す）、「EVA（経済的付加価値）やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標」（以下、「EVA」と略す）がともに 10.4%などと、株主を意識した指標が増加傾向にあることがわかる。なお、「顧客満足度を示す指標」も 9.4%あり、「現在」と「今後」を比較すると、6.0ポイント上昇している（図表 1-8）。



1-6. 重視している経営指標の2時点比較（2007年調査と2005年調査）

「現在」での重視する経営指標について、2007年調査と2005年調査とを比較すると、ほとんど変化はみられない。具体的にみると、2005年調査に比べて2007年調査の結果のほうが、「収益力指標」「成長性指標」「顧客満足度を示す指標」の割合が高まっている一方で、「ROE」「ROA」「EVA」などの株主を意識した指標の割合は低くなっている（図表 1-9）。

図表1-9：現在、会社が重視する経営指標の2時点比較（2007年調査、2005年調査）



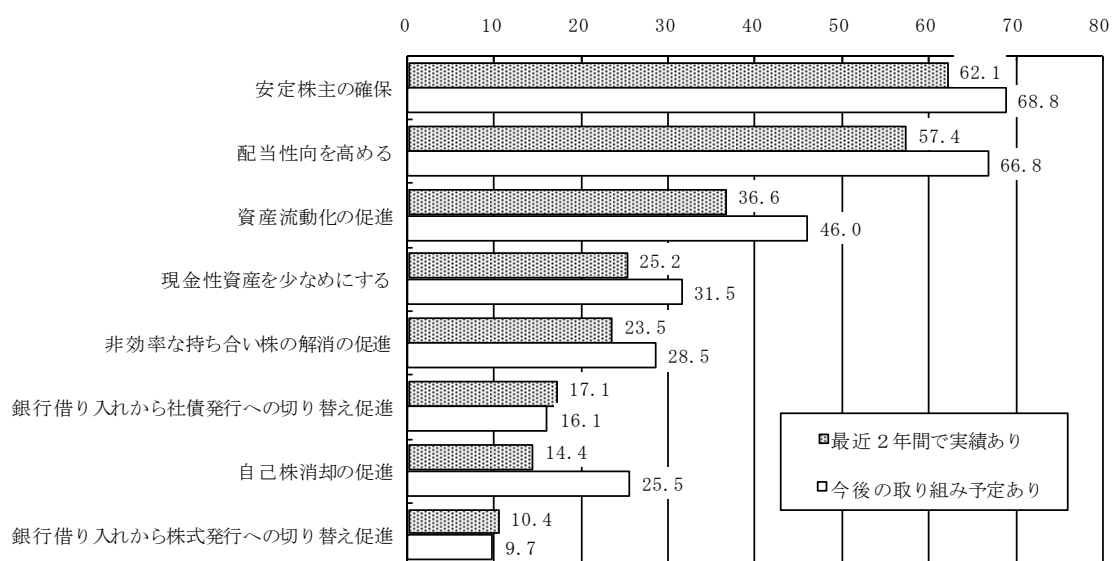
2. 企業の財務戦略と買収防衛策、M&A

2-1. 最近2年間の財務戦略

最近2年間の財務戦略について尋ねたところ、「安定株主の確保」が62.1%と最も多く、次いで「配当性向を高める」が57.4%、「資産流動化の促進」が36.6%などとなっている。

一方、今後の取り組み予定についてみると、「安定株主の確保」が68.8%と最も多く、次いで「配当性向を高める」が66.8%などとなっている。そのほか、「資産流動化の促進」(46.0%)、「現金性資産を少なめにする」(31.5%)、「非効率な持ち合い株の解消の促進」(28.5%)、「自己株消却の促進」(25.5%)などが上位にあった(図表2-1)。

図表2-1：財務戦略（最近2年間と今後の取り組み予定）（2007年調査）
(n=298、複数回答、単位=%)



2-2. 買収防衛策の実施状況

2007年調査では、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、39.3%が何らかの買収防衛策を実施していた。これを規模別にみると、「1000～4999人」規模が46.5%でもっとも割合が高くなっている。

今後、経営に対する発言力が強くなるとされる利害関係者別にみると（上位三位までの合計）、今後、「機関投資家」の発言力が強くなるとしている企業での買収防衛策の実施割合が48.5%で最も高くなっている。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だ。その一方で、「グループ企業」の発言力を感じている企業では、買収防衛策の実施割合は低い。買収の危険性を感じている企業であればあるほど、買収防衛策の実施に積極的なようである。

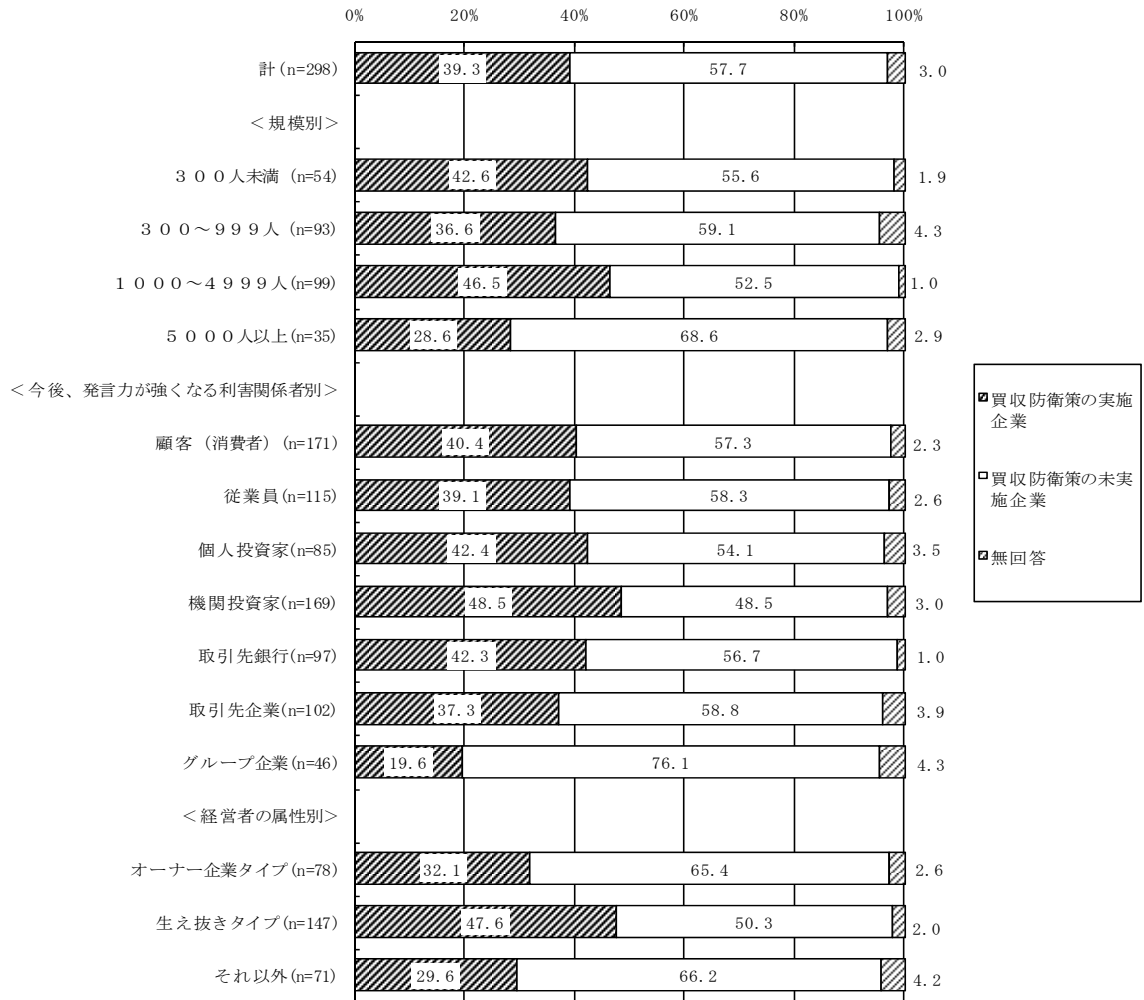
経営者の属性別にみると、「生え抜きタイプ」が47.6%でもっとも実施割合が高い（「オーナー企業タイプ」は32.1%）（図表2-2）。企業創業者などが経営トップに就いている「オーナー企業タイプ」に比べ、内部昇進による「生え抜きタイプ」の企業のほうが、何らかの買収防衛策を実施しているようだ。

次に、何らかの買収防衛策を実施している企業について、その内容をみると、「従業員持ち株比率の上昇」が51.3%でもっとも割合が高く、次いで、「新株予約権の設定」が41.0%などとなっている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど「新株予約権の設定」の割合が高まっている。また、経営者の属性別にみると、「新株予約権の設定」では、「生え抜きタイプ」が45.7%でもっとも割合が高くなっている（図表2-3）。

なお、最近2年間の財務戦略について、買収防衛策の実施の有無別にみると、実施内容の順位はほとんど変わらないものの、買収防衛策を実施している企業の方が実施していない企業に比べて、「安定株主の確保」で26.9ポイント、「資産流動化の促進」が15.4ポイント、「現金性資産を少なめにする」が8.7ポイント、「配当性向を高める」が5.7ポイント高くなっている（図表2-4）。これらの財務戦略が買収防衛策において、重要な戦略であることが示唆される。

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、買収防衛策の実施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。

図表2-2：買収防衛策の実施の有無 [2007年調査]



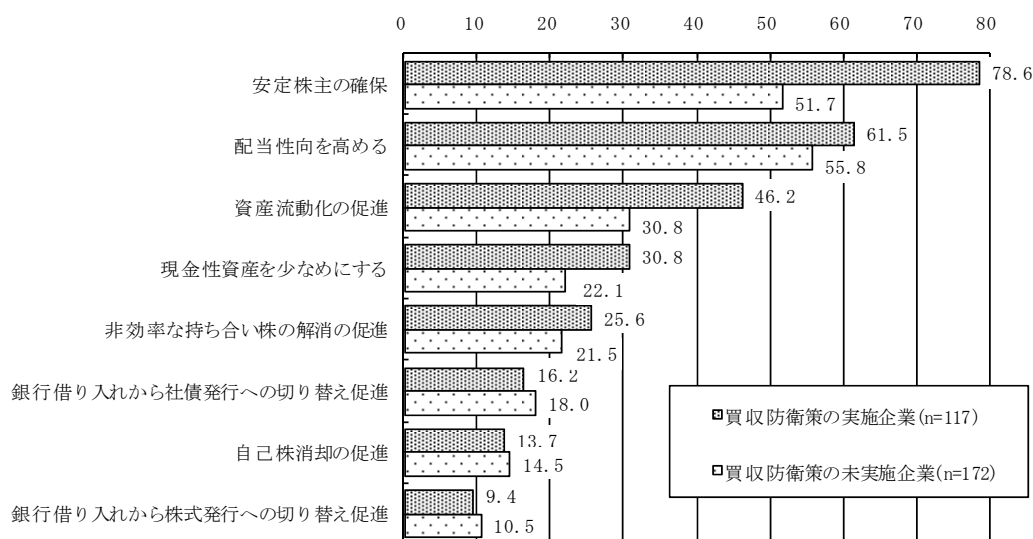
※「今後での発言力が強い利害関係者」の「その他」は割愛した。

図表2-3：買収防衛策の実施内容 [2007年調査] (複数回答、単位=%)

	の上業員昇持株比率	ラ(新株)ン信託予託も含む)の型約イの設	取締役の任期分散	転条換項付の株強式へ転の換	種類株式の発行	取締役資格の制限	(拒否権付)の株式発行	その他
計 (n=117)	51.3	41.0	4.3	0.9	0.9	0.9	0.0	18.8
<規模別>								
300人未満 (n=23)	65.2	26.1	13.0	0.0	4.3	0.0	0.0	13.0
300～1000人未満 (n=34)	50.0	38.2	2.9	2.9	0.0	0.0	0.0	23.5
1000人以上 (n=56)	48.2	50.0	1.8	0.0	0.0	1.8	0.0	16.1
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ (n=25)	52.0	28.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
生え抜きタイプ (n=70)	47.1	45.7	2.9	1.4	1.4	1.4	0.0	21.4
それ以外 (n=21)	66.7	38.1	9.5	0.0	0.0	0.0	0.0	9.5

※買収防衛策実施企業を対象に集計。

図表2-4：最近2年間の財務戦略（買収防衛策の実施の有無別）
（複数回答、単位＝％）〔2007年調査〕



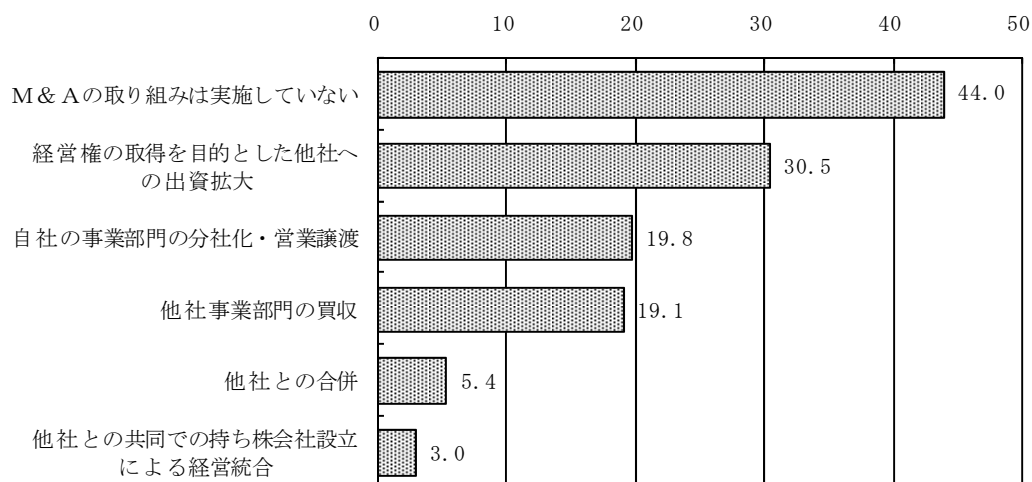
2-3. 過去2年間でのM&Aの取り組みの有無

2007年調査では、過去2年間にM&Aに関する取り組みを実施したか尋ねている。それによれば、「M&Aの取り組みは実施していない」とする企業が44.0%と最も多い。次いで、「経営権の取得を目的とした他社への出資拡大」が30.5%となっており、約3割の企業が、経営権取得のための企業買収を実施していたことになる。以下、「自社の事業部門の分社化、営業譲渡」が19.8%、「他社事業部門の買収」が19.1%などと続く（図表2-5）。

これを規模別に見ると、「M&Aの取り組みは実施していない」とする割合は規模が大きくなるほど低くなる傾向にあり、規模が大きくなるほど、おおむね何らかのM&Aを実施しているようである。M&Aの中身をみると、「経営権の取得を目的とした他社への出資拡大」「自社の事業部門の分社化、営業譲渡」「他社事業部門の買収」「他社との合併」では、いずれも「5000人以上」規模が最も割合が高くなっている。

調査では、過去2年間の雇用調整策の実施経験を尋ねている（詳細は後述）。そこで、雇用調整策の実施経験別にみると、「自社の事業部門の分社化、営業譲渡」は、雇用調整策の未実施企業よりも、実施企業のほうが割合は高くなっており、雇用調整の過程で、自社の事業部門の分社化や営業譲渡がなされたことが示唆される（図表2-6、参考として買収防衛の実施の有無別を記載）。

図表2-5：過去2年間の何らかのM&Aの取り組み (n=298)
(複数回答、単位=%) [2007年調査]



図表2-6：過去2年間の何らかのM&Aの取り組み(単位=%) [2007年調査]

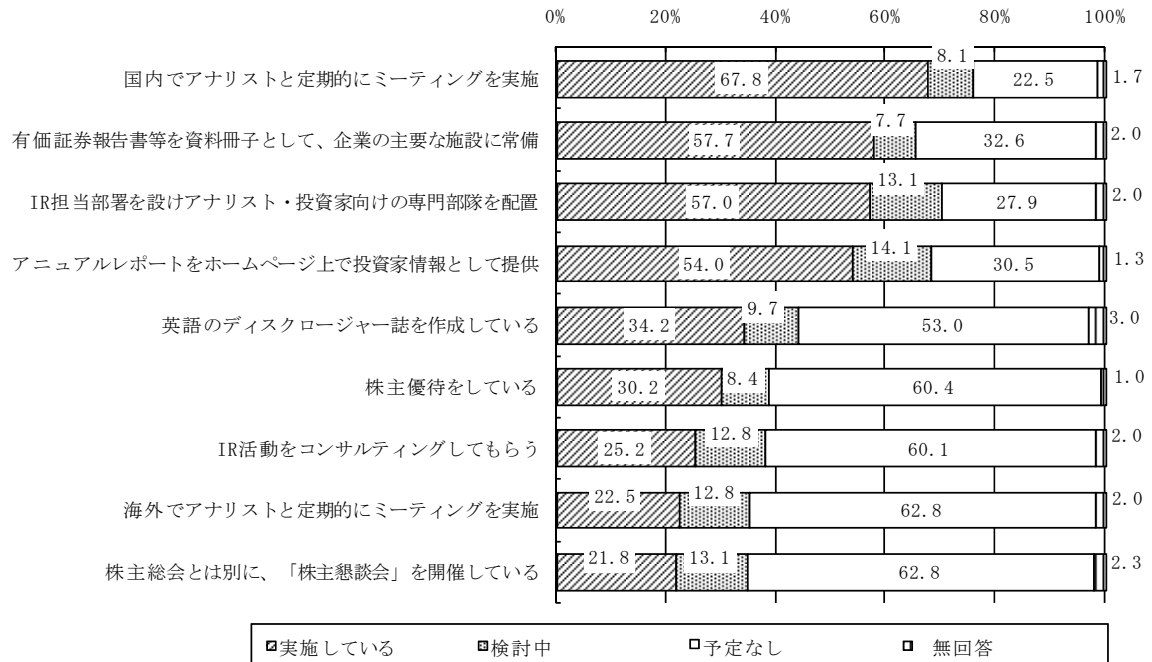
	はM 実& 施A の て取 い り な 組 み	出 資 と 營 運 の 大 他 取 得 を の 目	分 自 社 の ・ 事 業 部 門 の 譲 渡	他 社 事 業 部 門 の 買	他 社 と の 合 併	よ ち 社 と の 経 営 統 合 設 立 に の	無 回 答
計(n=298)	44.0	30.5	19.8	19.1	5.4	3.0	3.0
<規模別>							
300人未満(n=54)	57.4	29.6	16.7	20.4	0.0	1.9	1.9
300~999人(n=93)	47.3	25.8	9.7	17.2	6.5	3.2	3.2
1000~4999人(n=99)	35.4	31.3	26.3	18.2	7.1	4.0	3.0
5000人以上(n=35)	28.6	51.4	40.0	28.6	8.6	2.9	2.9
<雇用調整策の実施経験別>							
雇用調整策の実施企業(n=137)	38.7	30.7	26.3	19.0	8.0	3.6	3.6
雇用調整策の未実施企業(n=145)	48.3	30.3	15.2	17.9	2.8	2.8	2.1
<買収防衛策の実施の有無別>							
買収防衛策の実施企業(n=117)	40.2	29.9	20.5	22.2	3.4	6.0	1.7
買収防衛策の未実施企業(n=172)	47.1	31.4	20.3	18.0	7.0	0.6	1.7

3. 株主広報活動（IR）や株主志向の取り組み

3-1. 株主広報活動（IR）の状況

株主広報活動（IR）による情報発信の状況について尋ねたところ、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」が67.8%（「検討中」が8.1%）ともっとも多い。続いて、「有価証券報告書等を資料冊子として、主要な施設に常備」は57.7%（「検討中」が7.7%）、「IR担当部署を設け、アナリスト・投資家向けの専門部隊を配置」が57.0%（「検討中」が13.1%）、「アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供」が54.0%（「検討中」が14.1%）などとなっている（図表3-1）。

図表3-1：株主広報活動（IR）の実施状況（n=298）【2007年調査】



3-2. 規模等からみた株主広報活動（IR）の企業実施割合

IRの各施策の実施企業割合を規模別にみると、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」「有価証券報告書等を資料冊子として、主要な施設に常備」「IR担当部署を設けアナリスト・投資家向けの専門部隊を配置」「アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供」「英語のディスクロージャー誌を作成している」「海外でアナリストと定期的にミーティングを実施」「株式総会とは別に、『株主懇談会』を開催している」で、規模が大きくなるほど、その実施割合は高まる傾向にある。

次に、これまでの発言力が強かった利害関係者別（上位3位の合計）でみると、「機関投資家」の発言力を感じている企業は、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」「有価証券報告書等を資料冊子として、主要な施設に常備」「IR担当部署を設けアナリスト・投資家向けの専門部隊を配置」「アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供」「海外でアナリストと定期的にミーティングを実施」でもっともその割合が高い。機関投資家の発言力を感じている企業ほど、株主広報活動に熱心であるようだ。なお、「個人投資家」の発言力を感じている企業の実施割合は、「株主優待をしている」でもっともその割合が高くなっている。

また、経営者の属性別にみると、「生え抜きタイプ」の企業は、「国内でアナリストと定期的にミーティングを実施」「有価証券報告書等を資料冊子として、主要な施設に常備」「IR担当部署を設けアナリスト・投資家向けの専門部隊を配置」「アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供」「英語のディスクロージャー誌を作成している」

「海外でアナリストと定期的にミーティングを実施」でもっともその割合が高くなっている（図表 3-2。参考として、「買収防衛策の実施の有無別」も記載）。

図表3-2：株主広報活動（IR）の各施策の実施企業割合（単位＝％）【2007年調査】

	国内でアナリストと定期的にミーティングを実施	有価証券報告書等を資料冊子として、企業の主要な施設に常備	IR担当部署を設けアナリスト・投資家向けの専門部隊を配置	アニュアルレポートをホームページ上で投資家情報として提供	英語のディスクロージャー誌を作成している	株主優待をしている	IR活動をコンサルティングしてもらう	海外でアナリストと定期的にミーティングを実施	株主総会とは別に、「株主懇談会」を開催している
計(n=298)	67.8	57.7	57.0	54.0	34.2	30.2	25.2	22.5	21.8
＜規模別＞									
300人未満(n=54)	42.6	48.1	35.2	22.2	9.3	37.0	25.9	5.6	16.7
300～999人(n=93)	50.5	50.5	44.1	39.8	17.2	25.8	23.7	6.5	20.4
1000～4999人(n=99)	88.9	65.7	70.7	70.7	45.5	28.3	25.3	25.3	25.3
5000人以上(n=35)	97.1	71.4	91.4	97.1	91.4	25.7	28.6	82.9	28.6
＜これまでの発言力の強い利害関係者別＞									
顧客（消費者）(n=159)	74.8	58.5	60.4	61.6	42.1	30.8	28.3	28.3	22.6
従業員(n=126)	66.7	61.1	57.9	55.6	38.9	24.6	23.0	23.8	24.6
個人投資家(n=60)	60.0	58.3	56.7	40.0	21.7	40.0	30.0	18.3	20.0
機関投資家(n=123)	82.1	63.4	67.5	65.0	48.0	33.3	25.2	39.8	23.6
取引先銀行(n=121)	57.9	55.4	47.1	51.2	24.0	28.9	18.2	13.2	18.2
取引先企業(n=124)	59.7	59.7	48.4	46.0	24.2	33.9	30.6	13.7	18.5
グループ企業(n=53)	56.6	60.4	52.8	54.7	32.1	26.4	18.9	11.3	17.0
＜経営者の属性別＞									
オーナー企業タイプ(n=78)	64.1	59.0	53.8	37.2	17.9	32.1	30.8	16.7	28.2
生え抜きタイプ(n=147)	76.2	61.9	66.0	66.7	45.6	29.9	24.5	29.9	23.8
それ以外(n=71)	54.9	47.9	42.3	46.5	28.2	28.2	21.1	12.7	11.3
＜買収防衛策の実施の有無別＞									
買収防衛策の実施企業(n=117)	70.1	54.7	54.7	57.3	28.2	36.8	23.1	20.5	23.9
買収防衛策の未実施企業(n=172)	68.0	60.5	59.9	52.3	38.4	25.0	26.7	23.8	20.9

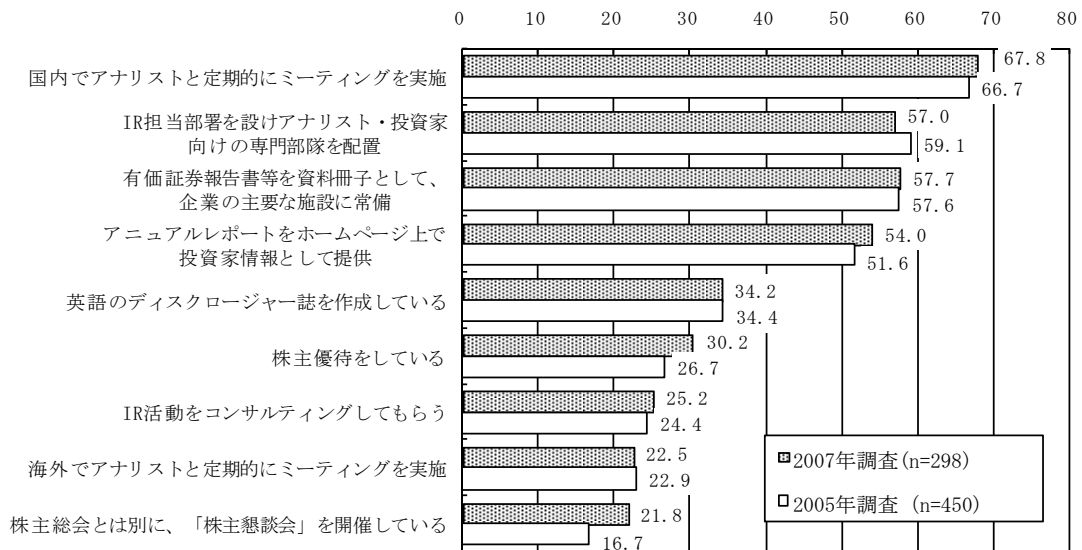
※1：利害関係者の「その他」は割愛した。

※2：「これまでの発言力の強い利害関係者別」及び「経営者の属性別」「買収防衛策の実施の有無別」については、もっとも割合の高い数値に網をかけてある。

3-3. 株主広報活動（IR）の2時点比較（2007年調査と2005年調査）

IRの実施割合を2007年調査と2005年調査で比較すると、2005年調査と2007年調査の結果では、各種施策の実施傾向にほとんど変化は見られないが、2005年調査に比べ2007年調査のほうが、「株式総会とは別に、『株主懇談会』を開催している」で5.1ポイント上昇しており、「株主優待をしている」も3.5ポイント上昇している（図表 3-3）。

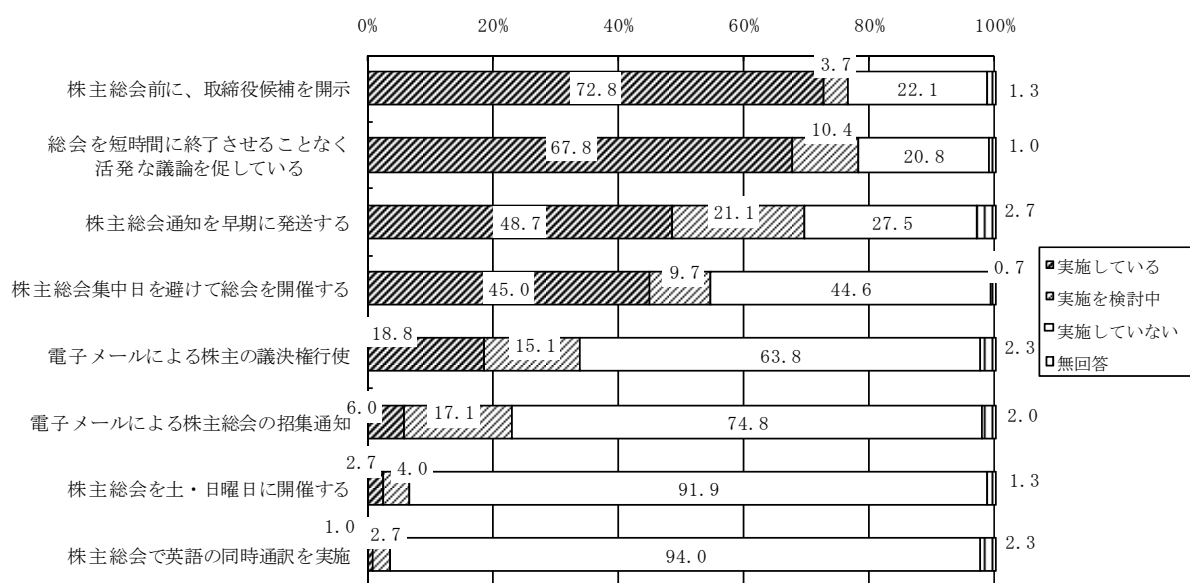
図表3-3：IRの各種施策の実勢企業割合の2時点比較（2007年調査、2005年調査）（単位＝％）



3-4. 株主総会における株主志向の取り組み状況

株主総会における株主志向の取り組みについて尋ねたところ、72.8%の企業が「株主総会前に、取締役候補を開示」している（「実施を検討中」を含めると76.5%）。続いて、「総会を短時間に終了させず活発な議論を促している」が67.8%（「実施を検討中」を含めると78.2%）、「株主総会通知を早期に発送」が48.7%（「実施を検討中」を含めると69.8%）、「株主総会集中日を避けて総会を開催」が45.0%（「実施を検討中」を含めると54.7%）などとなっている。「電子メールによる株主の議決権行使」は18.8%（「実施を検討中」を含めると33.9%）、「電子メールによる株主総会の招集通知」は6.0%（「実施を検討中」を含めると23.1%）だった（図表3-4）。

図表3-4：株主総会における株主志向の取り組み（n=298）〔2007年調査〕



3-5. 規模等からみた株主総会における株主志向の取り組み実施の企業割合

株主総会における株主志向の取り組み実施の企業割合を規模別にみると、「株主総会を土・日曜日に開催する」を除き、おおむね規模が大きくなるほど、その割合は高まる傾向にある。

これまで発言力が強かった利害関係者（上位3位の合計）でみると、「機関投資家」の発言力を感している企業は、「総会を短時間に終了させず活発な議論を促している」「株主総会通知を早期に発送」「電子メールによる株主の議決権行使」「電子メールによる株主総会の招集通知」でもっともその割合が高い。

また、経営者の属性別にみると、「生え抜きタイプ」は、「株主総会前に、取締役候補を開示」「総会を短時間に終了させず活発な議論を促している」「株主総会通知を早期に発送」「電子メールによる株主の議決権行使」「電子メールによる株主総会の招集通知」「株主総会で英語の同時通訳を実施」でもっともその割合が高くなっている。

なお、買収防衛策の実施の有無別にみると、「株主総会通知を早期に発送する」のみ、買収防衛策の実施企業のほうが、未実施企業に比べ、割合が高くなっている。それ以外の取り組みについては、わずかではあるが、未実施企業のほうが実施企業に比べて高く、「株主総会集中日を避けて総会を開催する」で 7.3 ポイント、「株主総会前に、取締役候補を開示」で 4.1 ポイント高くなっていた（図表 3-5）。

図表3-5：株主総会における株主志向の取り組みをしている企業の割合（単位＝％）【2007年調査】

	株主総会前に、取締役候補を開示	総会を短時間に終了させることなく活発な議論を促している	株主総会通知を早期に発送する	株主総会集中日を避けて総会を開催する	電子メールによる株主の議決権行使	電子メールによる株主総会の招集通知	株主総会を土・日曜日に開催する	株主総会で英語の同時通訳を実施
計(n=298)	72.8	67.8	48.7	45.0	18.8	6.0	2.7	1.0
<規模別>								
300人未満(n=54)	57.4	55.6	42.6	44.4	7.4	1.9	5.6	0.0
300～999人(n=93)	71.0	55.9	32.3	41.9	5.4	0.0	1.1	0.0
1000～4999人(n=99)	79.8	77.8	59.6	43.4	24.2	9.1	3.0	1.0
5000人以上(n=35)	91.4	100.0	80.0	62.9	57.1	17.1	0.0	2.9
<これまでの発言力の強い利害関係者別>								
顧客（消費者）(n=159)	78.0	71.7	52.8	48.4	20.8	6.3	3.8	1.3
従業員(n=126)	81.0	69.0	50.0	44.4	23.8	7.9	4.0	2.4
個人投資家(n=60)	60.0	66.7	43.3	58.3	15.0	3.3	1.7	0.0
機関投資家(n=123)	77.2	74.0	56.9	52.0	24.4	8.9	3.3	0.8
取引先銀行(n=121)	65.3	54.5	42.1	35.5	13.2	2.5	1.7	0.8
取引先企業(n=124)	68.5	64.5	46.8	38.7	14.5	5.6	2.4	0.8
グループ企業(n=53)	69.8	66.0	47.2	49.1	13.2	7.5	3.8	1.9
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ(n=78)	61.5	60.3	34.6	51.3	9.0	2.6	6.4	1.3
生え抜きタイプ(n=147)	77.6	70.7	55.1	41.5	25.9	7.5	1.4	1.4
それ以外(n=71)	76.1	69.0	50.7	45.1	14.1	7.0	1.4	0.0
<買収防衛策の実施の有無別>								
買収防衛策の実施企業(n=117)	70.9	67.5	57.3	41.0	18.8	4.3	1.7	0.9
買収防衛策の未実施企業(n=172)	75.0	68.6	43.0	48.3	19.2	7.0	3.5	1.2

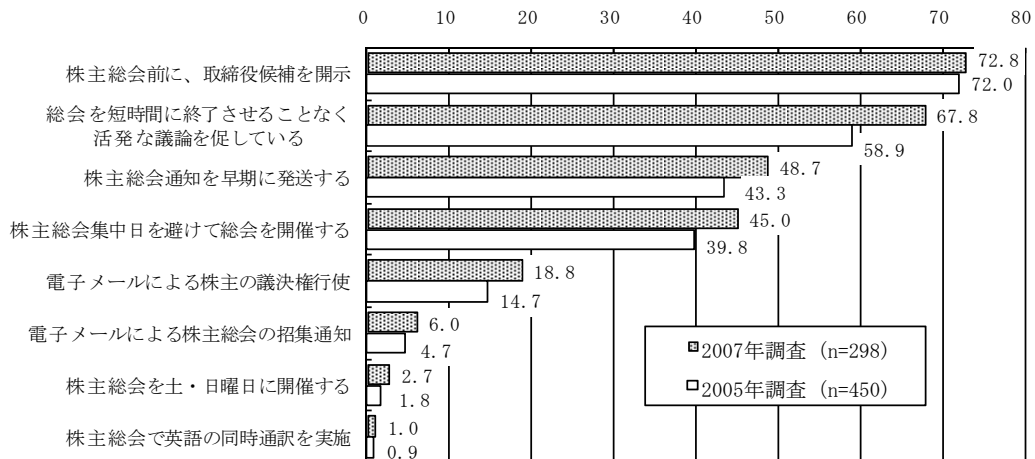
※1：利害関係者の「その他」は割愛した。

※2：「これまでの発言力の強い利害関係者別」及び「経営者の属性別」「買収防衛策の実施の有無別」については、もっとも割合の高い数値に網をかけてある。

3-6. 株式総会での株主志向の取り組みの2時点比較（2007年調査と2005年調査）

株主総会に対する株主志向の取り組みの実施割合を2007年調査と2005年調査で比較すると、いずれの取り組みも2005年調査に比べ2007年調査の数値が上回っている。この2年間で株主総会での取り組みがより進展したことがうかがえる（図表 3-6）。

図表3-6：株主総会における株主志向の取り組みの実施企業割合の2時点比較（2007年調査、2005年調査）（単位＝％）

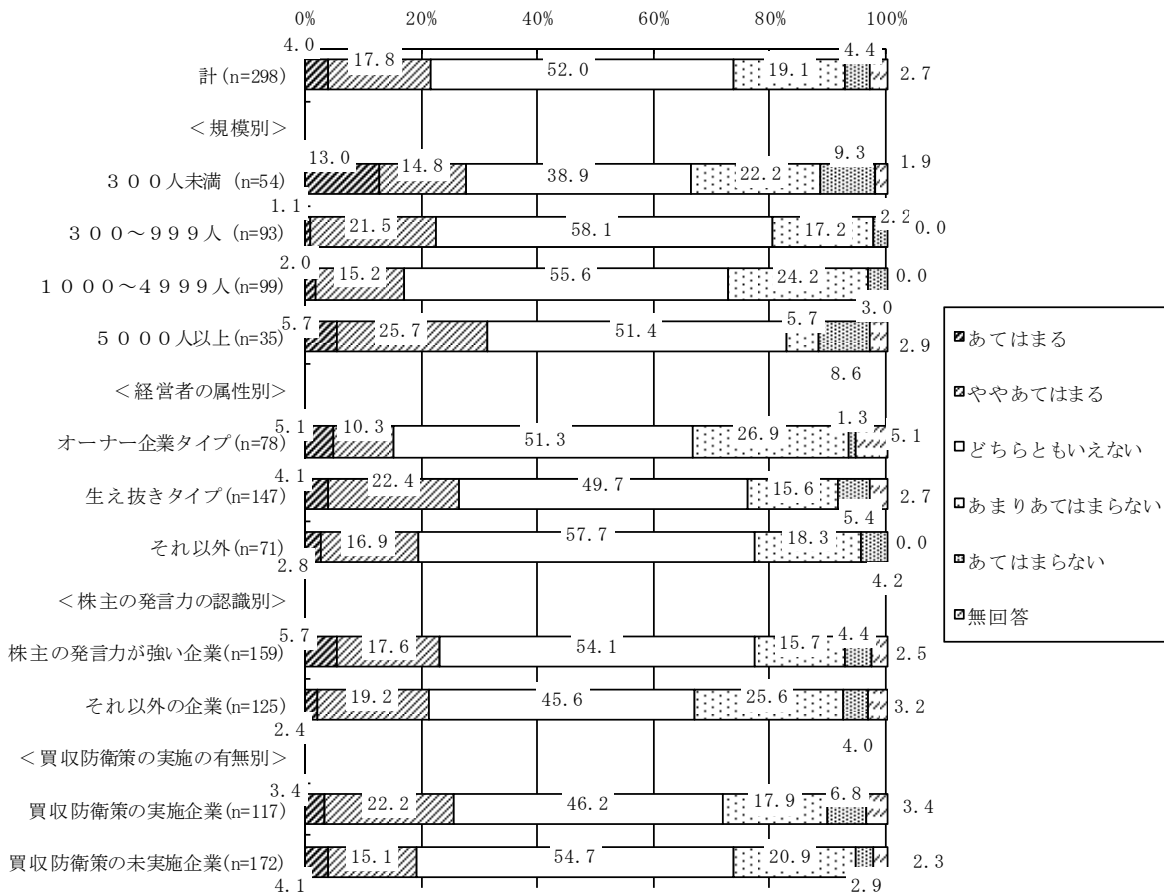


4. 「会社は株主のものである、と考える社員が増えているか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場や雰囲気の変化として、「会社は株主のものである、と考える社員が増えているか」についての認識を尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が52.0%と最も多いものの、「否定的な回答」(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)が23.5%であり、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)も21.8%と、両者は拮抗している。

これを規模別にみると、規模と認識との間に関係性は見られない。経営者の属性別にみると、「肯定的な回答」割合は「生え抜きタイプ」の方が他の属性に比べ割合が高くなっている。その一方で、「オーナー企業タイプ」は他の属性に比べ、「否定的な回答」割合が最も高い。これまで発言力が強かった利害関係者(上位3位の合計)について「株主の発言力が強い企業」(「個人投資家」と「機関投資家」のいずれかを選択した企業)と、「それ以外の企業」に分けてみると(以下、「株主の発言力の認識別」と略す)、「株主の発言力が強い企業」のほうが「それ以外の企業」に比べ、わずかに「肯定的な回答」割合が高い。逆に、「否定的な回答」割合は、「それ以外の企業」が29.6%であり、「株主の発言力が強い企業」に比べ9.5ポイント高くなっている。買収防衛策の実施の有無別にみると、買収防衛策の実施企業のほうが未実施企業に比べ「肯定的な回答」割合が高い(図表4-1)。

図表4-1: 「企業は株主のものである、と考える社員が増えているか」についての認識 (2007年調査)

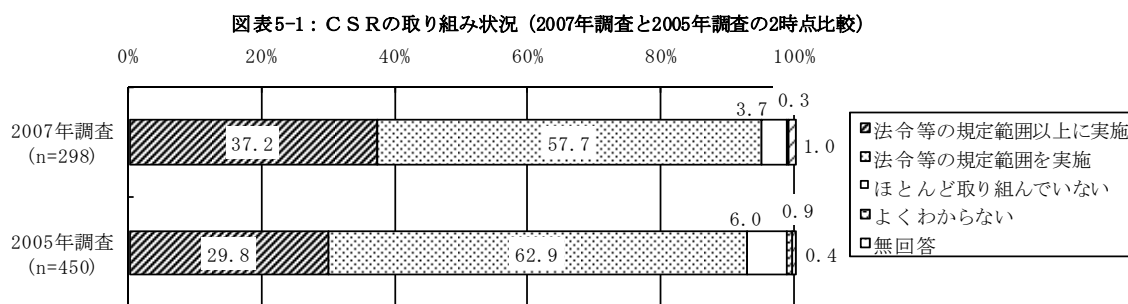


5. CSR（企業の社会的責任）

5-1. CSRに関する取り組み状況

2007年調査では、CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）に関する取り組み状況について、2005年調査と同様に尋ねている。2007年調査では、「法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる」とする企業（以下、「法令等の規定範囲以上に実施」と略）が37.2%、「法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる」とする企業（以下、「法令等の規定範囲を実施」と略）が57.7%となっており、合わせて94.9%とほとんどの企業が何らかの取り組みを行っている。つまり、日本のCSRは法令遵守を基本に取り組まれているものが半数を占めるが、4割弱の企業は法令遵守レベルを超えた取り組みを行っていることとなる。

2007年調査と2005年調査を比較すると、2007年調査の「法令等の規定範囲以上に実施」の方が7.4ポイント上昇している（図表5-1）。この2年間で法令等の規定範囲以上にCSRに取り組む企業割合が増えたことが示唆される。



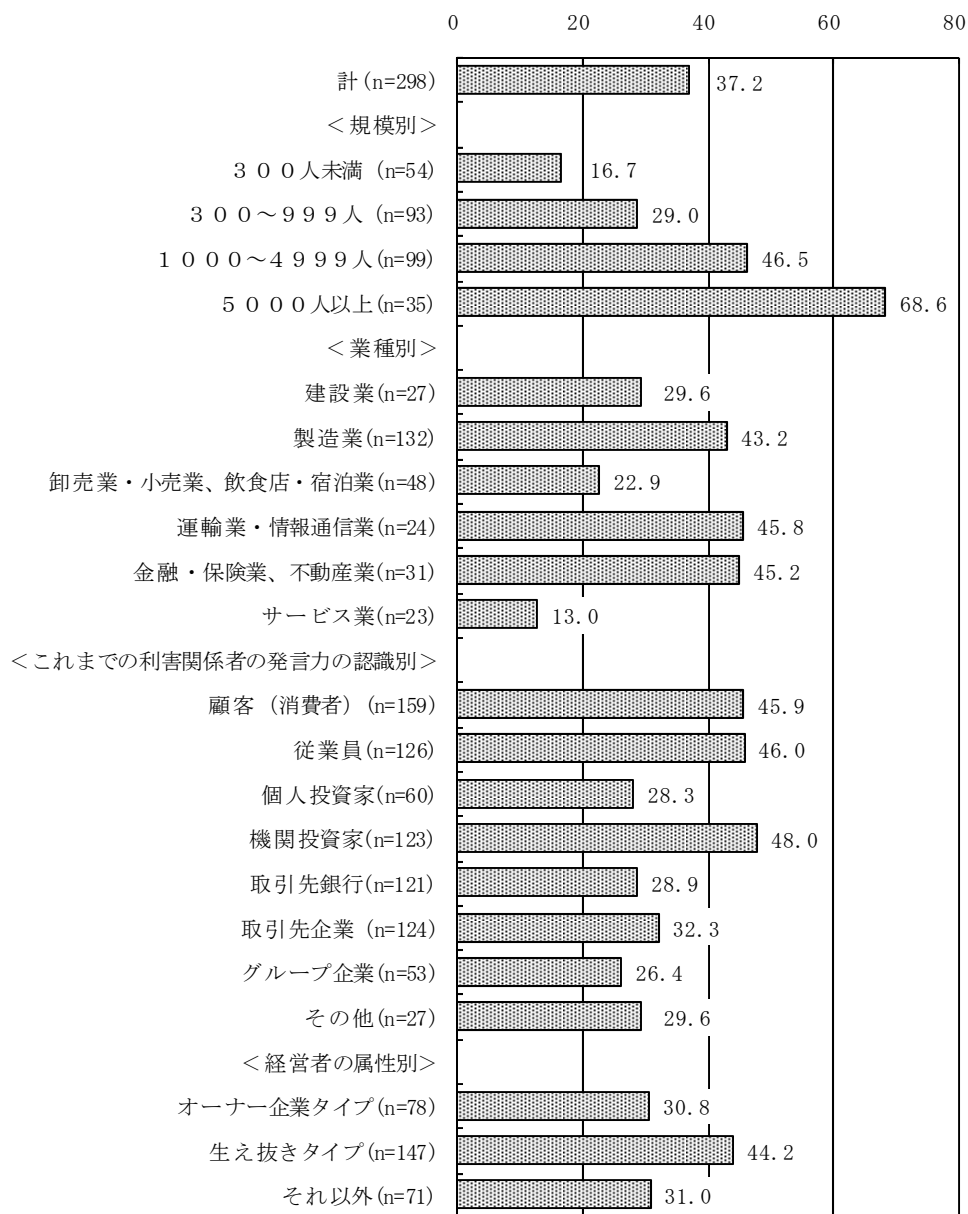
5-2. CSRを「法令等の規定範囲以上に実施」している企業の属性

2007年調査の結果について、CSRを「法令等の規定範囲以上に実施」している企業を、規模別に見ると、規模が大きくなるほど、その割合が高くなっている。とくに「5000人以上」規模では68.6%が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいる。業種別にみると、「運輸業・情報通信業」が45.8%ともっとも高く、次いで「金融・保険業、不動産業」（45.2%）、「製造業」（43.2%）などの順となっており、これらの業種のおよそ2社に1社が法令等の規定範囲以上に、CSRに取り組んでいることになる。

さらに、これまで発言力が強かった利害関係者（上位3位の合計）でみると、「機関投資家」が48.0%でもっとも割合が高く、次いで「従業員」「顧客（消費者）」などとなっており、これらの利害関係者に強い発言力を感じている企業で、法令以上のCSRを実施する企業割合が高くなっていることがうかがわれる。

経営者の属性別にみると、「生え抜きタイプ」が44.2%ともっとも割合が高く、「生え抜きタイプ」の企業の半数近くの企業が法令以上のCSRを実施している（図表5-2）。

図表5-2：法令等の規定範囲以上のCSRを実施している企業割合（n=298）
（単位＝％）〔2007年調査〕



5-3. CSR への取り組み動機

CSR で何らかの取り組みをしている企業（「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業）について、CSR に取り組む理由を尋ねたところ、2007年調査では、「企業不祥事を未然に防止するため」が79.9%と最も多く、次いで、「社会正義・公正のため」が57.2%、「顧客などに対するイメージアップ」が36.4%と続く。

2007年調査と2005年調査で比較すると、CSR への取り組み動機の傾向にほとんど変化は見られないが、2005年調査に比べ2007年調査の方が、「企業不祥事を未然に防止するため」で6.4ポイント低下する一方で、「安全と健康を経営の最優先としているため」で

4.2 ポイント上昇し、「従業員との一体感を高めるため」も 2.9 ポイント上昇している（図表 5-3）。

2007 年調査の結果について、CSR の取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて、CSR の取り組み動機として、「企業不祥事を未然に防止するため」「経済団体等からの働きかけ」などでその割合が低下している一方で、「従業員と一体感を高めるため」「CSR を企業の中核に位置づけ戦略を立案・実行しているため」「安全と健康を経営の最優先としている」「SRI（社会的責任投資）を重視する投資家からの要請」「ビジネス・チャンスの掘り起こし」などの割合が高くなっている。法令等の規定範囲以上に実施している企業は、そうでない企業に比べ、企業戦略やビジネス・チャンスなどに着目し、CSR に取り組んでいる姿が垣間見える（図表 5-4）。

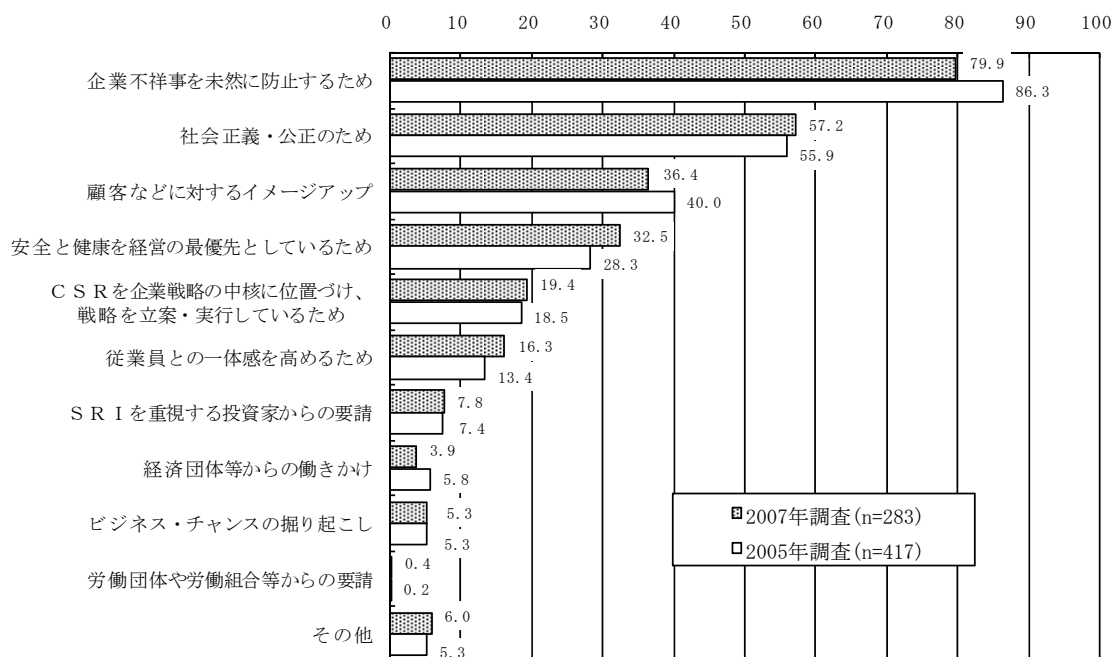
規模別にみると、「CSR を企業の中核に位置づけ戦略を立案・実行しているため」（以下、「CSR 戦略企業」と略す）のみ、規模が大きくなるほど、その割合が高まる傾向にある。先述のとおり、日本の CSR は約半数の企業が法令遵守を基本とするものである。しかし、昨今では、CSR をビジネスの中核に据えて、企業業績を高めるために、戦略的に CSR に取り組む企業も出始めていると言われる。本調査によれば、規模が大きくなるほど、戦略的に CSR を位置づけていることがうかがわれる。業種別に CSR 戦略企業をみると、「運輸業・情報通信業」がもっとも割合が高い。

次に、「これまで」の「株主の発言力の認識別」にみると、株主の発言力を感じている企業のほうが、「顧客などに対するイメージアップ」「従業員との一体感を高めるため」「安全と健康を経営の最優先としているため」「経済団体等からの働きかけ」「SRI を重視する投資家からの要請」などで割合が高い。SRI(社会的責任投資：Socially Responsible Investment)とは、「社会、環境、倫理といった企業の社会的責任に関する指標を基準とする投資家行動」³のことであるが、株主の発言力を感じている企業のほうが、SRI を重視する投資家の要請を取り組み理由とする割合が高いようである。

経営者の属性別にみると、「オーナー企業タイプ」では、他の属性に比べ、「企業不祥事を未然に防止するため」「従業員との一体感を高めるため」「ビジネス・チャンスの掘り起こし」でもっとも割合が高くなっている。「生え抜きタイプ」では、他の属性に比べ、「社会正義・公正のため」「安全と健康を経営の最優先としているため」「CSR を企業の中核に位置づけ戦略を立案・実行しているため」などで割合がもっとも高くなっている（図表 5-5）。

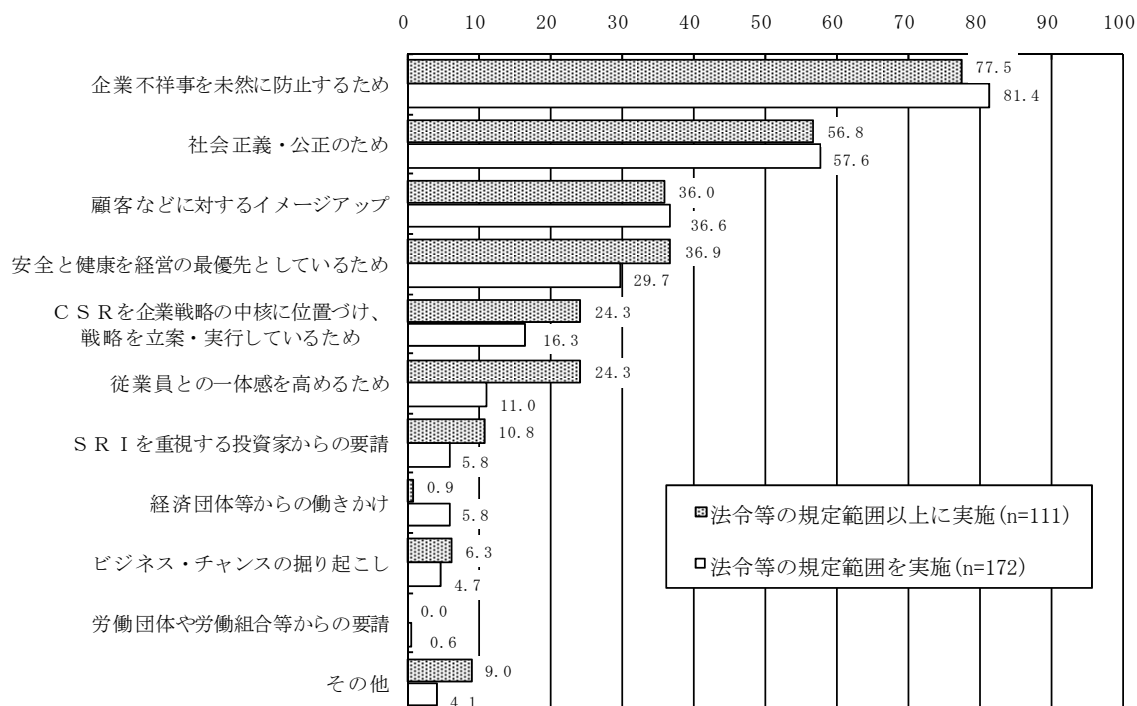
³ 詳しくは、荒木尚志(2007)「企業の社会的責任(CSR)・社会的責任投資(SRI)と労働法—労働法政策におけるハードローとソフトローの視点から」、菅野和夫・中嶋士元也・渡辺章編『友愛と法—山口浩一郎先生古稀記念論集』（信山社出版）参照。

図表5-3：CSRの取り組み理由（2007年調査と2005年調査の2時点比較）
（複数回答、単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-4：CSRの取り組み理由（CSRの取り組み状況別）
（複数回答、単位＝％）〔2007年調査〕



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-5：CSRの取り組み理由（複数回答、単位＝％）〔2007年調査〕

	止企業不祥事 ため事を未然に防	社会正義・公正のため	顧客などに対するイ	優安全と健康を 経営のため最	立核C 案S R ・位置R ・実置を企 行し業 いて戦 る略の中	め従 業員 との 一体 感を 高	家S R I を重 視す る投 資	掘り 起こ し ビ ジ ネ ス ・ チ ャ ン ス の	か経 済 団 体 等 か ら の 働 き	か労 働 団 体 や 労 働 組 合 等	その他	無回答
計(n=283)	79.9	57.2	36.4	32.5	19.4	16.3	7.8	5.3	3.9	0.4	6.0	1.8
<規模別>												
300人未満 (n=51)	80.4	68.6	25.5	35.3	11.8	19.6	3.9	2.0	5.9	0.0	3.9	3.9
300～999人 (n=87)	79.3	52.9	40.2	32.2	12.6	11.5	10.3	6.9	6.9	0.0	5.7	1.1
1000～4999人(n=95)	82.1	55.8	44.2	31.6	24.2	14.7	7.4	2.1	2.1	0.0	6.3	1.1
5000人以上(n=34)	67.6	55.9	23.5	32.4	35.3	20.6	11.8	14.7	0.0	0.0	11.8	2.9
<業種別>												
建設業(n=27)	96.3	51.9	44.4	11.1	18.5	7.4	3.7	11.1	3.7	0.0	0.0	0.0
製造業(n=127)	81.9	65.4	30.7	38.6	19.7	19.7	7.9	3.1	3.1	0.8	6.3	1.6
卸売業・小売業、飲食店・宿泊業(n=45)	73.3	51.1	33.3	31.1	20.0	13.3	6.7	6.7	6.7	0.0	6.7	4.4
運輸業・情報通信業(n=23)	78.3	43.5	21.7	39.1	26.1	30.4	13.0	4.3	0.0	0.0	8.7	4.3
金融・保険業、不動産業(n=30)	63.3	53.3	70.0	13.3	20.0	16.7	6.7	10.0	6.7	0.0	13.3	0.0
サービス業(n=19)	84.2	52.6	21.1	42.1	5.3	5.3	15.8	5.3	5.3	0.0	0.0	0.0
<株主の発言力の認識別>												
株主の発言力が強い企業 (n=152)	77.6	52.0	41.4	35.5	15.1	19.1	8.6	5.9	4.6	0.0	7.2	2.6
それ以外の企業(n=120)	82.5	68.3	31.7	29.2	23.3	12.5	6.7	4.2	2.5	0.8	5.0	0.0
<経営者の属性別>												
オーナー企業タイプ(n=71)	84.5	57.7	33.8	25.4	8.5	22.5	7.0	7.0	4.2	0.0	5.6	5.6
生え抜きタイプ(n=144)	77.8	58.3	36.8	36.1	26.4	13.2	7.6	4.9	2.8	0.7	6.9	0.7
それ以外(n=66)	80.3	54.5	39.4	30.3	16.7	16.7	9.1	4.5	6.1	0.0	4.5	0.0

※1：CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

※2：「規模別」「株主の強い発言力の有無別」「経営者の属性別」については、平均値よりも高いものに網をかけた。

5-4. CSRの取り組み施策の導入状況

CSRで何らかの取り組みをしている企業について、CSRに係る施策の実施状況を尋ねたところ、「従業員等の相談・通報に対応する体制（いわゆるヘルプライン）の整備」が86.2%（「検討中」を含めると95.0%）、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」が85.9%（「検討中」を含めると95.8%）、「倫理規範等の明文化された社内規程の作成」が85.2%（「検討中」を含めると96.9%）、「内部通報を行った者の権利保護規程（解雇などの不利益取扱いの禁止等）の制定」が81.6%（「検討中」を含めると94.3%）などとなっており、これらの項目では8割とほとんどの企業が実施済みである（「検討中」を含めるとほとんどすべての企業が実施に前向きである）。続いて、「CSRに関する『行動指針』を策定」が62.5%、「CSRの責任者を経営トップクラスが務めている」が56.9%、「CSR等について、ホームページなどで公表」が53.0%などとなっている（図表5-6）。

2007年調査と2005年調査を比較し、割合が上昇しているものをみると、「内部通報を行った者の権利保護規程の制定」が30.3ポイント、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」が26.4ポイント、「従業員等の相談・通報に対応する体制の整備」が16.4ポイント上昇しており、内部通報に係る項目の上昇幅が大きいことがわかる（図表5-7）。公益通報者保護法が、2004（平成16）年6月に制定され、2006年4月1日に施行されているが、2005年調査と比較すると、法施行に合わせ企業が体制整備に努力した様子が伺われる。

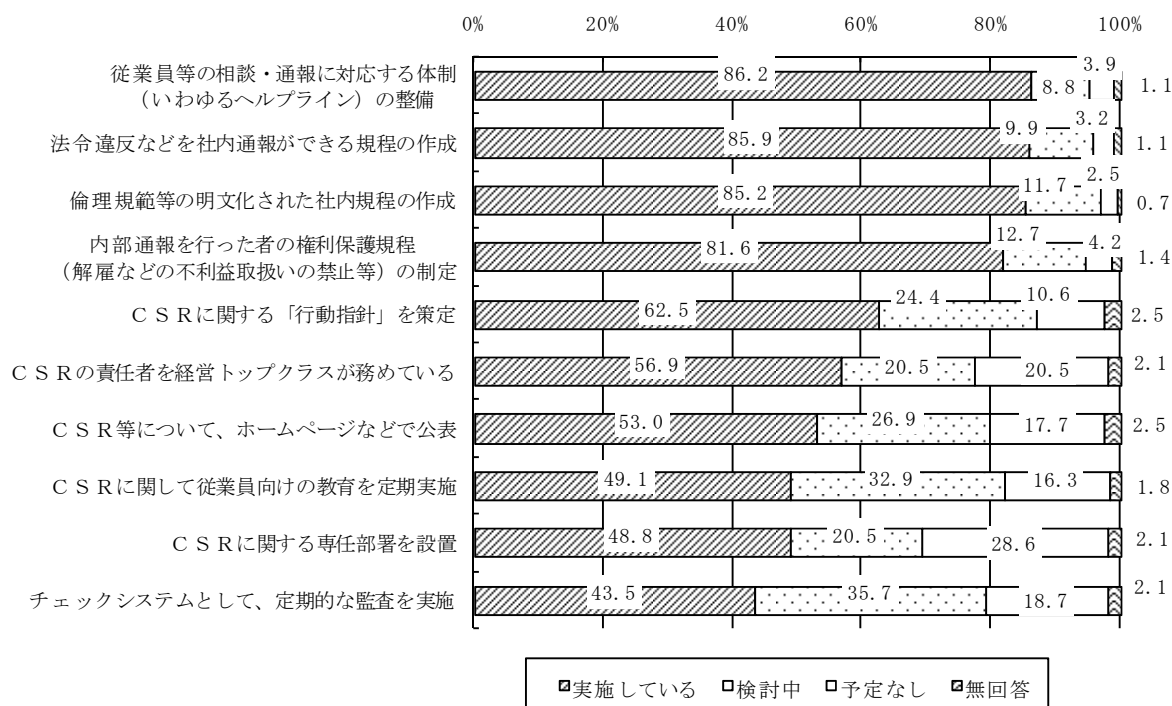
次に、2007年調査の結果について、CSRの取り組み状況別にみると、いずれの項目も、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業

に比べて割合が高い（図表 5-8）。とくに、「CSR に関する『行動指針』を策定」「CSR 等について、ホームページなどで公表」「CSR に関して従業員向けの教育を定期実施」「CSR の責任者を経営トップクラスが務めている」などの割合が高くなっており、法令以上に取り組んでいる企業では、CSR についての「行動指針」や「ホームページによる公表」、さらに、「従業員向けの教育」に力を入れていることがわかる。また、CSR の責任者に経営トップクラスがかかわっていることも、法令以上に取り組んでいる企業で高く、重要な要素であることがうかがえる。

これを規模別にみると、いずれの項目も、規模が大きくなるほど、CSR の各施策の実施企業割合は高まる傾向にある。また、株主の発言力の認識別にみると、発言力が強いと感じている企業のほうが「CSR 等について、ホームページなどで公表」「CSR に関する『行動指針』を策定」「チェックシステムとして、定期的な監査を実施」「CSR に関して従業員向けの教育を定期実施」「倫理規範等の明文化された社内規程の作成」「CSR の責任者を経営トップクラスが務めている」の割合が高い。

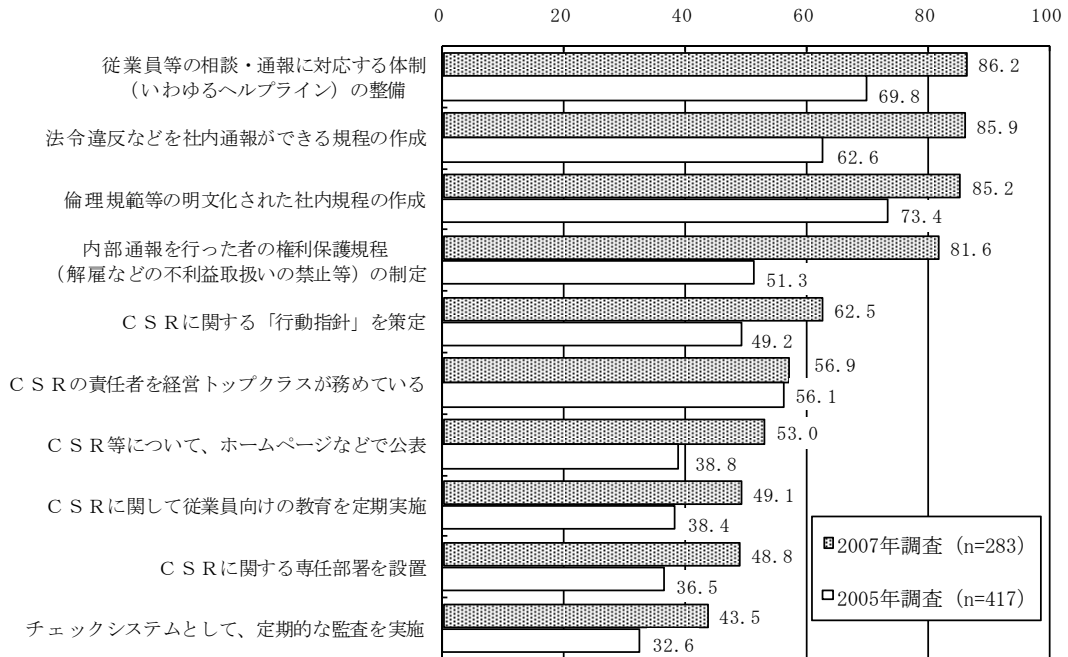
なお、CSR 戦略の有無別にみると、CSR 戦略企業のほうが、それ以外の企業に比べ、「CSR に関する専任部署を設置」「CSR に関して従業員向けの教育を定期実施」「チェックシステムとして、定期的な監査を実施」「CSR の責任者を経営トップクラスが務めている」「CSR 等について、ホームページなどで公表」「CSR に関する『行動指針』を策定」の割合が高くなっている（図表 5-9）。

図表5-6：CSRに係る施策（n=283）【2007年調査】



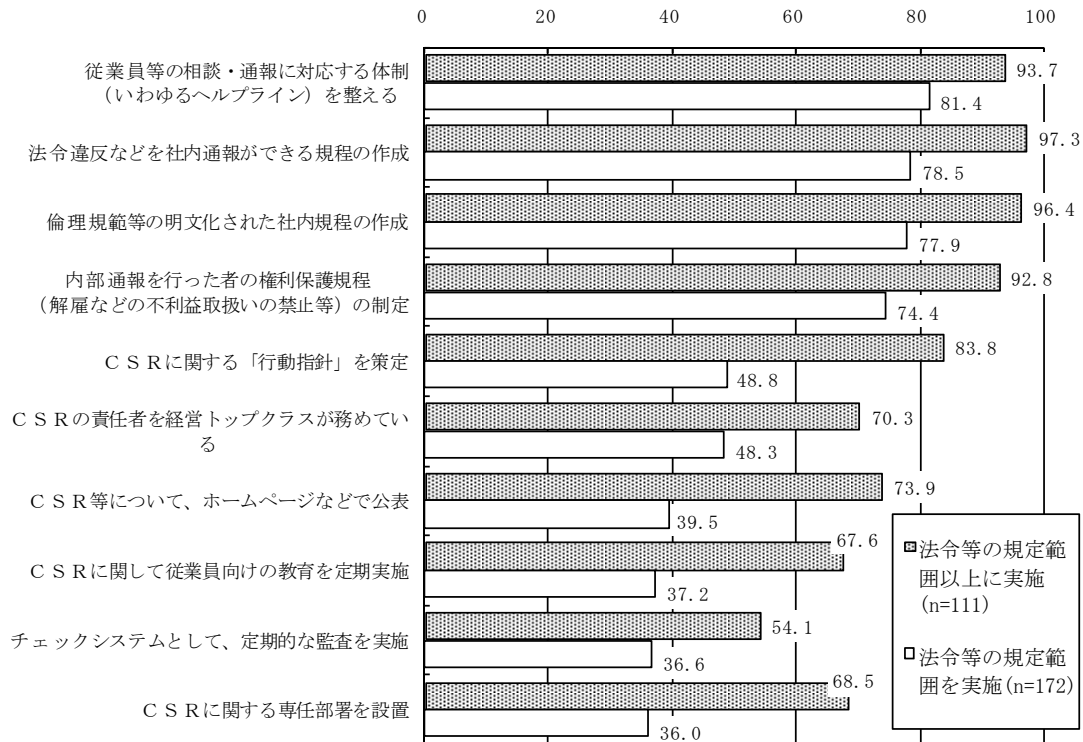
※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-7：CSRに係る施策の実施企業割合（2007年調査と2005年調査の2時点比較）（単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-8：CSRに係る施策の実施企業割合〔2007年調査〕（単位＝％）
（CSRの取り組み状況別）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-9：CSRに係る施策の実施企業割合（単位＝％）【2007年調査】

	従業員等の相談・通報に対応する体制の整備	法令違反などを社内通報ができる規程の作成	倫理規範等の明文化された社内規程の作成	内部通報を行った者の権利保護規程の制定	CSRに関する「行動指針」を策定	CSRの責任者に経営トップクラスが務める	CSR等について、ホームページなどで公表	CSRに関して従業員向けの教育を定期実施	CSRに関する専任部署を設置	チェックシステムとして、定期的な監査を実施
計(n=283)	86.2	85.9	85.2	81.6	62.5	56.9	53.0	49.1	48.8	43.5
<規模別>										
300人未満(n=51)	66.7	70.6	66.7	64.7	37.3	41.2	21.6	17.6	21.6	27.5
300～999人(n=87)	81.6	83.9	85.1	79.3	59.8	46.0	40.2	39.1	41.4	33.3
1000～4999人(n=95)	96.8	92.6	94.7	88.4	67.4	65.3	71.6	64.2	58.9	49.5
5000人以上(n=34)	100.0	100.0	97.1	91.2	100.0	85.3	97.1	88.2	88.2	79.4
<株主の発言力の認識別>										
株主の発言力が強い企業(n=152)	82.9	83.6	86.8	78.3	67.1	57.9	58.6	53.9	48.0	46.1
それ以外の企業(n=120)	90.0	88.3	81.7	86.7	55.0	55.8	45.0	44.2	48.3	40.0
<経営者の属性別>										
オーナー企業タイプ(n=71)	78.9	81.7	78.9	76.1	45.1	43.7	33.8	36.6	35.2	25.4
生え抜きタイプ(n=144)	88.2	89.6	90.3	83.3	70.8	63.2	66.0	56.9	58.3	52.8
それ以外(n=66)	90.9	83.3	81.8	86.4	63.6	57.6	45.5	45.5	42.4	42.4
<CSR戦略の有無別>										
CSR戦略企業(n=55)	89.1	87.3	85.5	85.5	70.9	72.7	63.6	67.3	67.3	60.0
それ以外(n=223)	86.5	86.1	85.7	81.2	61.4	53.4	50.7	44.8	43.9	39.9

※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

5-5. CSR 専任部署及び経営トップクラスの影響

5-5-1. CSR の専任部署設置と経営トップクラス関与の状況

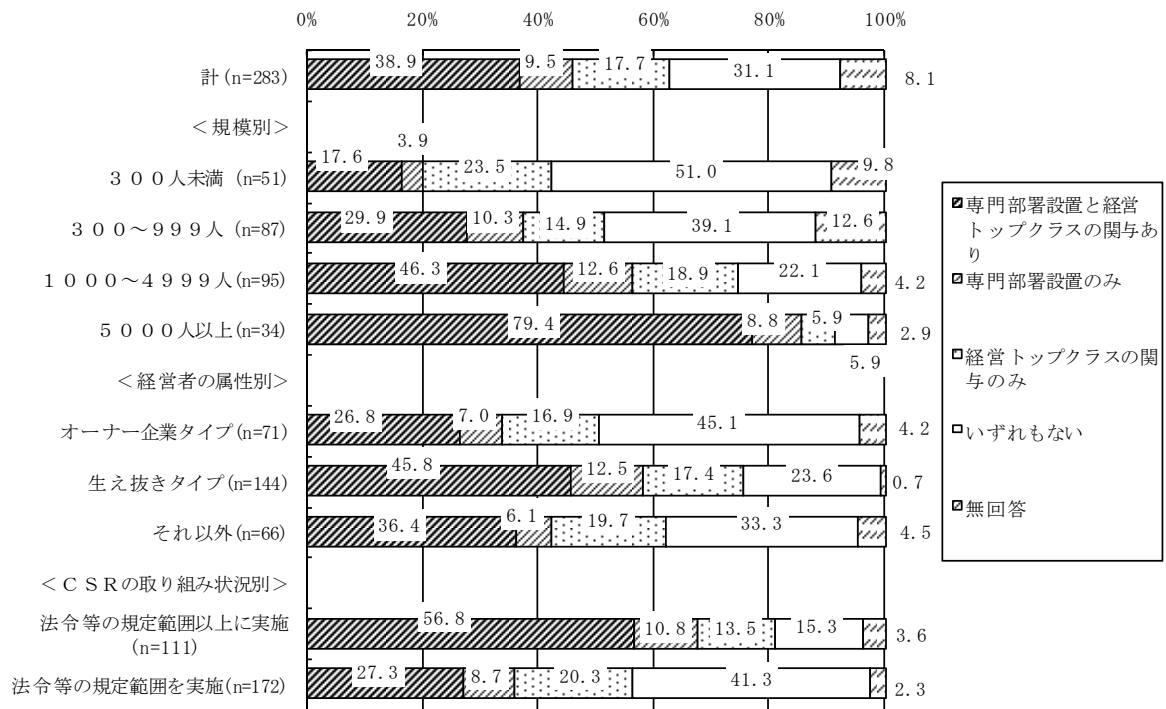
調査では、CSR に関する専任部署の設置の状況及び、CSR の責任者を経営トップクラスが務めているかについて尋ねている。そこで、CSR 専任部署の設置及び経営トップクラスの関与の二つの設問を組み合わせ、それらの実施状況をみると、「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」が 38.9%と最も割合が高く、次いで「いずれもない」が 31.1%、「経営トップクラスの関与のみ」で 17.7%、「専門部署設置のみ」で 9.5%となっていた。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」の割合が高まる一方で、「いずれもない」とする割合は低下する傾向にある。

経営者の属性別にみると、「生え抜きタイプ」で、「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」とする割合がもっとも高い。

これを CSR の取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて、「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」「専任部署設置のみ」の割合が高い。法令等の規定範囲を実施している企業では、「いずれもない」とする割合は 41.3%となっている（図表 5-10）。

図表5-10：CSRに関する専任部署設置と経営トップクラスの関与の状況【2007年調査】



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

5-5-2. CSRの各施策に対する専任部署の設置と経営トップクラスの関与の影響

CSRに関わる施策について、CSRの専任部署設置・経営トップクラスの関与別にみると、いずれの施策も、「いずれもない」とする企業で割合がもっとも低く、「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」がもっとも高くなっている。「CSRに関する『行動指針』を策定」「倫理規範等の明文化された社内規程の作成」「チェックシステムとして、定期的な監査を実施」「CSRに関して従業員向けの教育を定期実施」「CSRの責任者を経営トップクラスが務めている」については、実施企業割合は、「いずれもない」「経営トップクラスの関与のみ」「専任部署設置のみ」「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」の順で割合が高くなっている。これらの施策では、経営トップクラスの関与のみよりも、専任部署設置のみあることが実施割合を高めるており、双方あることがより実施割合を高めている。

一方、内部通報に係る「法令違反などを社内通報できる規程の作成」「内部通報を行った者の権利保護規程の制定」「従業員等の相談・通報に対応する体制の整備」や、「CSR等について、ホームページなどで公表」については、「いずれもない」「専任部署設置のみ」「経営トップクラスの関与のみ」「専任部署設置と経営トップクラスの関与あり」の順で割合が高くなっている（図表 5-11）。内部通報関係の施策は、専任部署の設置だけでなく、経営トップクラスの関与がより実施割合を促進したようである。

図表5-11：CSRにかかわる施策の実施企業割合（単位＝％）【2007年調査】

	「CSRに関する行動指針」を策定	倫理規範等の社内規程の作成	法令違反などを社内の作成	内部通報を行うための規定	従業員等の相談・通報に対応する体制を整える	CSRに関する教育を定期的に実施	チェックシステムとして、定期的な監査を実施	CSR等について、ホームページなどで公表
計(n=283)	62.5	85.2	85.9	81.6	86.2	49.1	43.5	53.0
<CSRの専任部署設置・経営トップクラスの開与別>								
専任部署設置と経営トップクラスの開与あり(n=110)	86.4	93.6	96.4	93.6	96.4	76.4	70.0	74.5
専任部署設置のみ(n=27)	77.8	92.6	88.9	77.8	88.9	63.0	44.4	51.9
経営トップクラスの開与のみ(n=50)	62.0	86.0	92.0	90.0	92.0	46.0	40.0	60.0
いずれもない(n=88)	29.5	72.7	69.3	64.8	72.7	14.8	15.9	27.3

※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

5-6. CSRで実際に取り組んでいる内容

CSRで何らかの取り組みをしている企業について、実際に取り組んでいる内容を尋ねたところ、「法令・倫理の遵守」が98.2%と最も多い。次いで、「誠実な顧客対応」(90.5%)、「取締役会・監査役等による監督・監査の実効性確保」(81.6%)、「積極的な情報公開・開示」(78.1%)、「環境への配慮」(76.7%)などが続く。

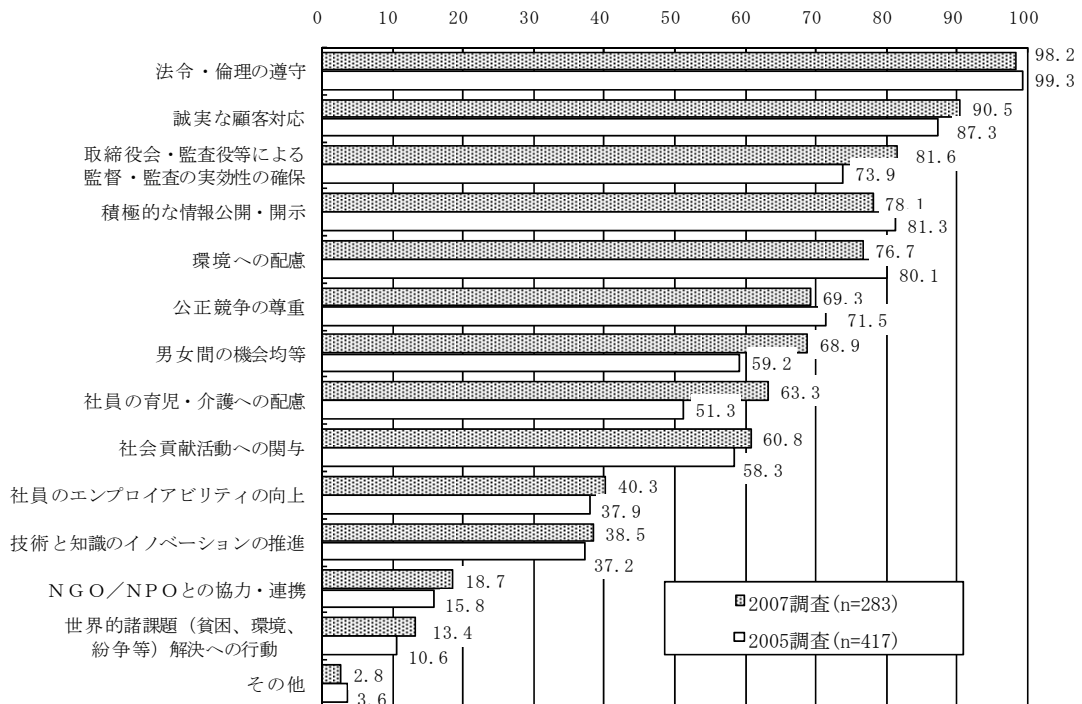
2007年調査と2005年調査を比較し、割合が上昇しているものをみると、「社員の育児・介護への配慮」が12.0ポイント上昇して63.3%、「男女間の機会均等」が9.7ポイント上昇し68.9%、「取締役会・監査役等による監督・監査の実効性の確保」が7.7ポイント上昇し81.6%などとなっている(図表5-12)。

2007年調査の結果について、CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて、CSRの取り組み動機として、「社会貢献活動への関与」「社員のエンプロイアビリティの向上」「NGO/NPOとの協力・連携」「環境への配慮」「社員の育児・介護への配慮」などで、割合が高くなっている(図表5-13)。

実際に取り組んでいる内容について、CSRの専任部署設置・経営トップクラスの開与別にみると、いずれの施策も、「いずれもない」とする企業で割合が最も低く、「専任部署設置と経営トップクラスの開与あり」が最も高くなっている。取り組み内容では、専任部署設置や経営トップクラスの開与の重要性が示唆される。

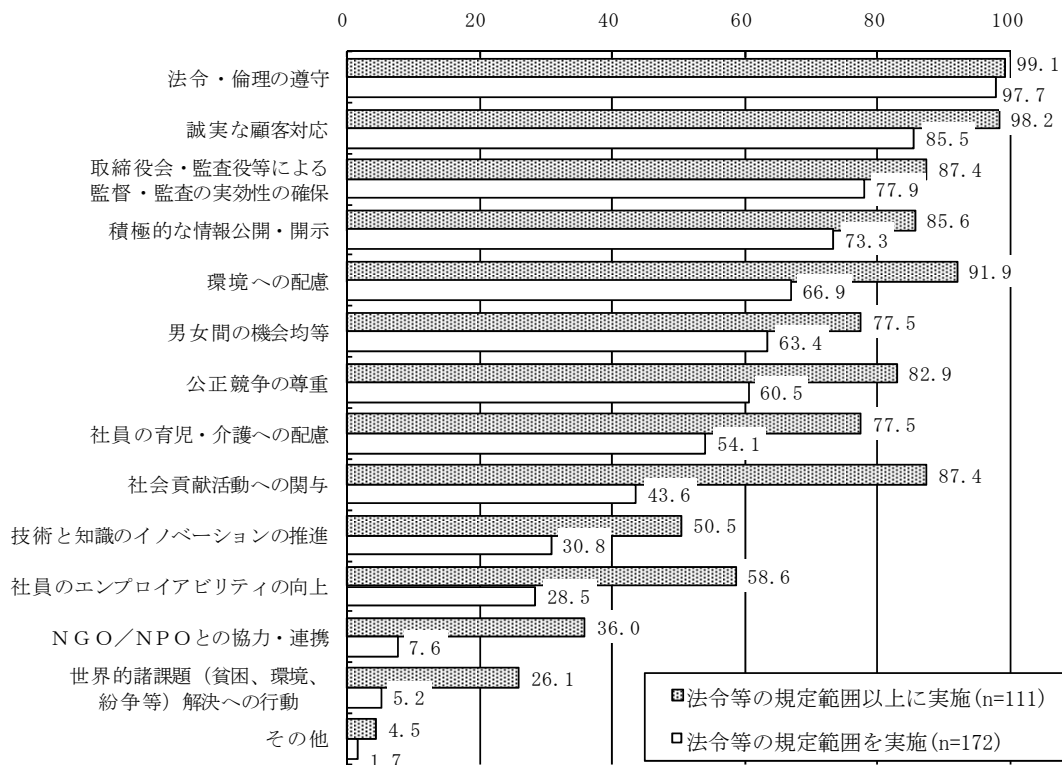
CSR戦略の有無別にみると、CSR戦略企業のほうが、それ以外の企業に比べ、「公正競争の尊重」で20.0ポイント、「社員のエンプロイアビリティの向上」で19.6ポイント、「NGO/NPOとの協力・連携」で17.5ポイント、「社会貢献活動への関与」で16.7ポイント、「技術と知識のイノベーションの推進」で15.5ポイント上回っている(図表5-14。参考として、「規模」「業種」「株主の発言力の認識」「経営者の属性」を記載)。

図表5-12：実際に取り組んでいるCSR（2007年調査と2005年調査の2時点比較）
（複数回答、単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-13：実際に取り組んでいるCSR〔2007年調査〕
（CSRの取り組み状況別）（複数回答、単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表5-14：実際に取り組んでいるCSR（複数回答、単位＝％）【2007年調査】

	法令・倫理の遵守	誠実な顧客対応	取組の实效性の確保・査役による監督	開示・積極的な情報公開	環境への配慮	公正競争の尊重	男女間の機会均等	社員の育児・介護への配慮	社会貢献活動への関与	社員のエンプロイメント向上	技術と知識の推進	NGO・NPOとの協力・連携	世界的諸課題への解決への行動	その他	無回答
計(n=283)	98.2	90.5	81.6	78.1	76.7	69.3	68.9	63.3	60.8	40.3	38.5	18.7	13.4	2.8	0.4
<規模別>															
300人未満(n=51)	98.0	82.4	78.4	70.6	49.0	49.0	54.9	45.1	33.3	17.6	21.6	5.9	3.9	2.0	2.0
300～999人(n=87)	97.7	87.4	75.9	69.0	74.7	65.5	59.8	55.2	52.9	29.9	31.0	8.0	3.4	2.3	0.0
1000～4999人(n=95)	98.9	96.8	85.3	86.3	86.3	80.0	77.9	73.7	73.7	51.6	45.3	20.0	14.7	1.1	0.0
5000人以上(n=34)	97.1	97.1	97.1	97.1	97.1	88.2	88.2	88.2	94.1	70.6	67.6	67.6	50.0	11.8	0.0
<業種別>															
建設業(n=27)	92.6	88.9	70.4	77.8	70.4	74.1	44.4	44.4	51.9	33.3	40.7	11.1	7.4	0.0	0.0
製造業(n=127)	100.0	91.3	84.3	78.7	89.0	79.5	70.9	70.1	63.8	45.7	53.5	22.0	16.5	3.1	0.0
卸売業・小売業、飲食店・宿泊業(n=45)	95.6	88.9	80.0	73.3	66.7	57.8	71.1	51.1	51.1	31.1	15.6	20.0	11.1	2.2	2.2
運輸業・情報通信業(n=23)	100.0	95.7	82.6	82.6	78.3	78.3	78.3	69.6	78.3	52.2	47.8	21.7	21.7	0.0	0.0
金融・保険業、不動産業(n=30)	96.7	96.7	86.7	90.0	60.0	50.0	66.7	63.3	76.7	36.7	10.0	6.7	6.7	0.0	0.0
サービス業(n=19)	100.0	78.9	73.7	57.9	52.6	36.8	68.4	63.2	21.1	26.3	15.8	10.5	0.0	10.5	0.0
<株主の発言力の認識別>															
株主の発言力が強かった企業(n=152)	98.0	93.4	81.6	82.2	78.3	65.1	72.4	65.1	62.5	39.5	36.8	21.7	17.1	3.9	0.7
それ以外の企業(n=120)	98.3	86.7	81.7	73.3	75.0	73.3	65.0	60.8	59.2	40.0	38.3	15.0	8.3	1.7	0.0
<経営者の属性別>															
オーナー企業タイプ(n=71)	97.2	94.4	83.1	74.6	62.0	52.1	59.2	49.3	50.7	31.0	28.2	5.6	5.6	1.4	1.4
生え抜きタイプ(n=144)	99.3	92.4	84.0	81.3	88.9	76.4	77.8	72.9	70.8	51.4	47.9	29.9	22.2	3.5	0.0
それ以外(n=66)	97.0	83.3	74.2	75.8	65.2	72.7	59.1	56.1	50.0	27.3	30.3	9.1	3.0	3.0	0.0
<CSRの専任部署設置・経営トップクラスの関与別>															
専任部署と経営トップクラスの関与あり(n=110)	98.2	95.5	88.2	87.3	92.7	83.6	79.1	73.6	77.3	57.3	49.1	33.6	26.4	3.6	0.0
専任部署のみ(n=27)	96.3	85.2	81.5	81.5	77.8	70.4	70.4	55.6	77.8	40.7	37.0	18.5	14.8	0.0	0.0
経営トップクラスの関与のみ(n=50)	100.0	100.0	86.0	80.0	76.0	76.0	70.0	64.0	58.0	34.0	50.0	14.0	8.0	2.0	0.0
いずれもない(n=88)	97.7	80.7	71.6	65.9	58.0	48.9	55.7	52.3	38.6	25.0	21.6	4.5	1.1	3.4	1.1
<CSR戦略の有無別>															
CSR戦略企業(n=55)	98.2	90.9	87.3	89.1	87.3	85.5	80.0	72.7	74.5	56.4	50.9	32.7	20.0	3.6	0.0
それ以外(n=223)	98.7	90.6	80.3	75.3	74.0	65.5	66.4	61.4	57.8	36.8	35.4	15.2	11.7	2.7	0.0

※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

5-7. CSRに取り組むうでの障害

2007年調査では、CSRに取り組もうとするうえで、現在、障害になっているものについて尋ねている。それによれば、「特段の障害はない」とする企業が33.6%ある一方で、障害の内容としては、「CSRに対する社員の理解不足、コンセンサス欠如」が34.9%ともっとも多く、次いで、「社員へのCSRに関する教育訓練の不足」（34.6%）、「CSRに関する専任部署がない」（27.2%）などとなっている（図表5-15）。

CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「特段の障害はない」とする割合が高い。障害の内容をみると、法令等の規定範囲を実施している企業の割合が高いものが多い。具体的には、法令等の規定範囲以上に実施している企業に比べ、法令等の規定範囲を実施している企業のほうが、「CSRに関する専任部署がない」で24.7ポイント、「社員へのCSRに関する教育訓練の不足」で22.0ポイント、「CSRに対する社員の理解不足、コンセンサス欠如」で19.4ポイント高くなっている（図表5-16）。

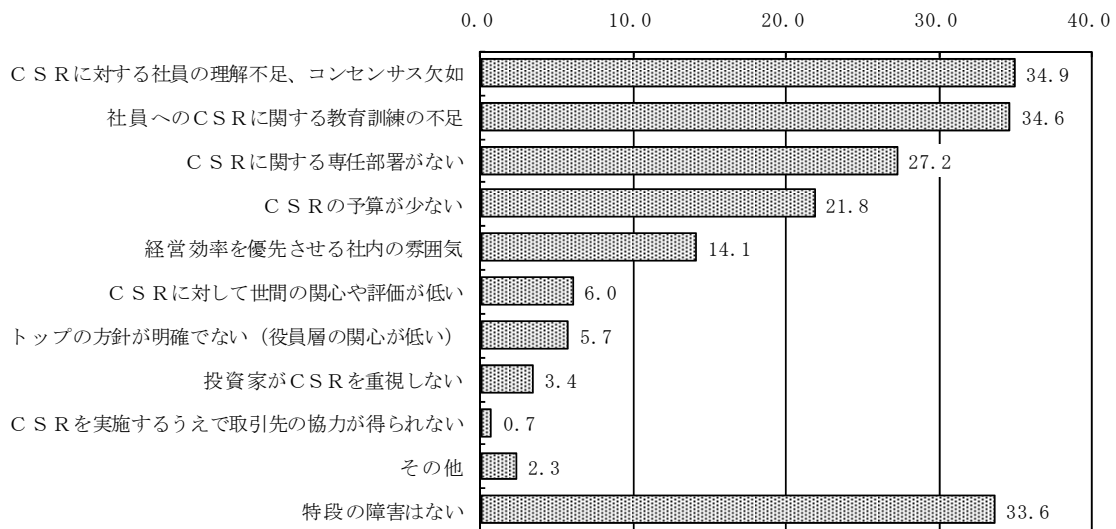
これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「特段の障害はない」の割合が高まることがわかる。障害の内容をみると、規模が小さくなるほど、「社員へのCSRに関する教育訓練の不足」「CSRに関する専任部署がない」「CSRの予算が少ない」をあげる割合が高まる傾向にある。経営者の属性別にみると、「特段の障害はない」では差はほとんどみられない。具体的な障害の中身をみると、「オーナー企業タイプ」は、他の属性に比べ「CSRに対する社員の理解不足、コンセンサス欠如」「CSRに関する専任部署がない」「経営効率を優先させる社内の雰囲気」「CSRに対して世間の関心や評価が低い」「投資家がCSRを重視しない」で障害があるとする割合がわずかながら高かった。

CSRの専任部署設置・経営トップクラスの関与別にみると、「特段の障害はない」とす

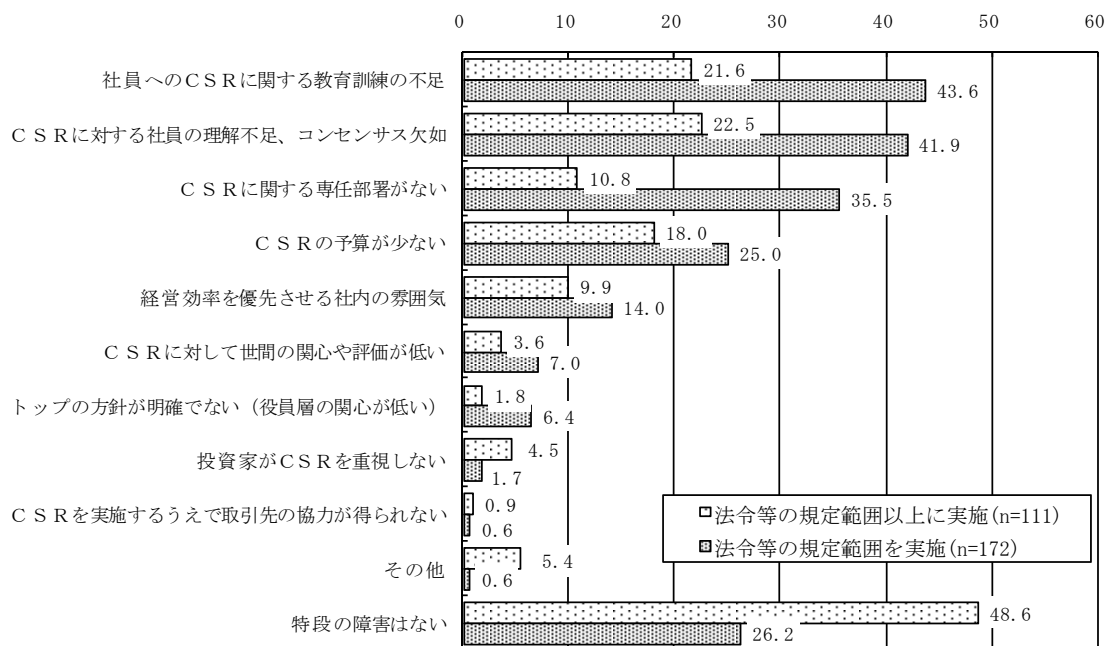
る割合は、「いずれもない」「経営トップクラスのみ」「専任部署設置のみ」「専任部署設置と経営トップクラスのみ」の順で高くなっている。経営トップクラスのみや専任部署の設置があることが障害を少なくするようである。

CSR 戦略の有無別にみると、CSR 戦略企業のほうがそれ以外の企業に比べ、「特段の障害はない」とする割合が高い。具体的な障害の中身をみると、「CSR の予算が少ない」と「投資家が CSR を重視しない」については、わずかに CSR 戦略企業のほうが障害を感じている割合が高いものの、ほとんどの項目は、CSR 戦略企業のほうが低い（図表 5-17）。

図表5-15：CSRに取り組むうえでの障害（複数回答、n=298、単位=%）【2007年調査】



図表5-16：CSRに取り組むうえでの障害（CSRの取り組み状況別）【2007年調査】
（複数回答、単位=%）



図表5-17：CSRに取り組む上での障害（複数回答、単位＝％）（2007年調査）

	CSRに関する理解が不足している	CSRに関する教育訓練が不足している	CSRに関する専門部署がない	CSRに関する予算が足りない	経営効率を優先させる傾向がある	低コストでのCSR活動が難しい	CSRへの関心が低い	CSRへの関心が高いが、具体的な方針が不明	投資家や株主からの圧力が強い	CSRが競争力に直結しない	その他	特段の障害はない	無回答
計(n=298)	34.9	34.6	27.2	21.8	14.1	6.0	5.7	3.4	0.7	2.3	33.6	2.7	
<規模別>													
300人未満 (n=54)	55.6	50.0	44.4	27.8	13.0	3.7	5.6	5.6	0.0	0.0	20.4	0.0	
300～999人 (n=93)	35.5	40.9	30.1	25.8	15.1	6.5	6.5	4.3	1.1	2.2	28.0	1.1	
1000～4999人 (n=99)	26.3	30.3	21.2	20.2	13.1	7.1	7.1	1.0	0.0	2.0	40.4	3.0	
5000人以上 (n=35)	28.6	14.3	8.6	14.3	11.4	0.0	0.0	2.9	2.9	8.6	48.6	5.7	
<経営者の属性別>													
オーナー企業タイプ (n=78)	35.9	38.5	32.1	19.2	19.2	6.4	5.1	5.1	0.0	1.3	33.3	2.6	
生え抜きタイプ (n=147)	34.0	34.7	23.8	21.1	10.9	6.1	5.4	3.4	0.7	4.1	34.0	1.4	
それ以外 (n=71)	35.2	29.6	29.6	26.8	15.5	5.6	7.0	1.4	1.4	0.0	33.8	4.2	
<CSRの専任部署設置・経営トップクラスの関与別>													
専任部署と経営トップクラスの関与あり (n=110)	24.5	28.2	2.7	15.5	13.6	2.7	1.8	2.7	1.8	5.5	46.4	0.0	
専任部署のみ (n=27)	37.0	40.7	3.7	29.6	11.1	3.7	0.0	0.0	0.0	3.7	40.7	1.1	
経営トップクラスの関与のみ (n=50)	36.0	34.0	38.0	16.0	6.0	10.0	4.0	4.0	0.0	0.0	34.0	3.0	
いずれもない (n=88)	45.5	43.2	53.4	31.8	13.6	8.0	9.1	3.4	0.0	0.0	19.3	5.7	
<CSR戦略の有無別>													
CSR戦略企業 (n=55)	21.8	34.5	16.4	23.6	7.3	3.6	0.0	3.6	0.0	1.8	43.6	3.6	
それ以外 (n=223)	37.2	34.5	28.3	22.0	13.0	6.3	5.8	2.7	0.9	2.7	33.2	1.3	

6. 仕事と家庭の両立支援

6-1. 育児休業制度の内容と次世代育成支援対策推進法の認定マーク申請の状況

2007年調査では、育児休業制度の内容について尋ねている。それによれば、「法定通りの育児休業制度」が64.4%となっており、「法定を超える育児休業制度」は25.2%だった⁴。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「法定を超える育児休業制度」の割合は高まる傾向にある。とくに「5000人以上」では、65.7%が「法定を超える育児休業制度」となっている（図表6-1）。

CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「法定を超える育児休業制度」の割合が高い。CSRに法定等以上の取り組みを実施している企業の半数弱は、育児休業制度でも法定を超える内容を実施しているようである。

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

2007年調査では、次世代育成支援対策推進法⁵で定められている認定マーク⁶の申請状況についても尋ねた。それによれば、申請している企業は23.5%となっており、規模が大きくなるほど、その割合は高まる。「5000人以上」規模では、42.9%と2社に1社が申請している。CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほ

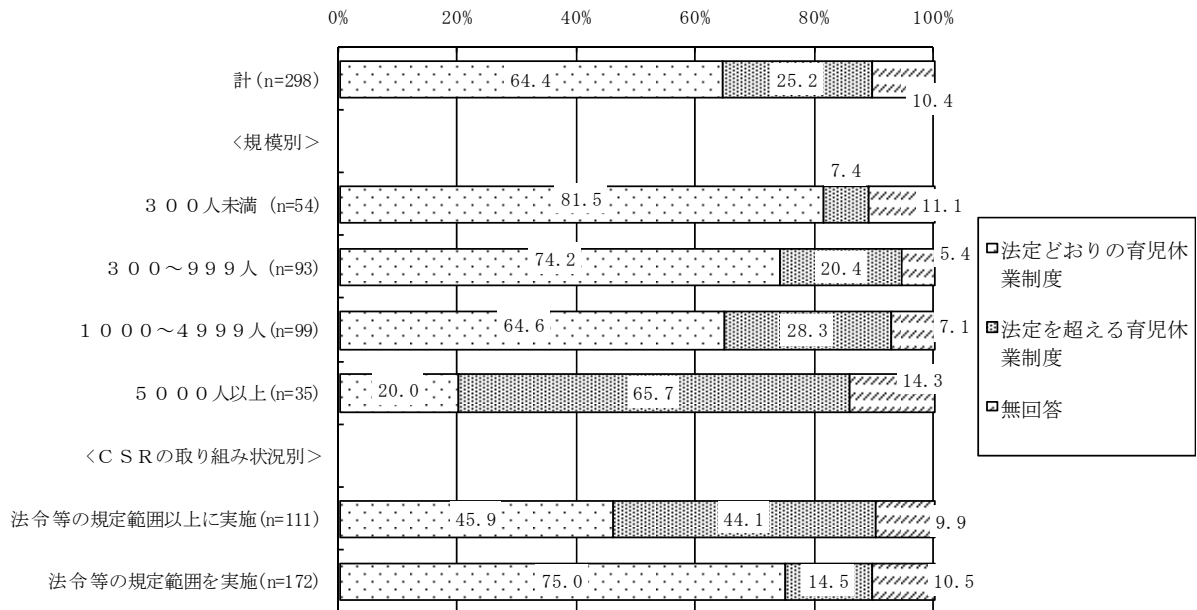
⁴ 本調査での「法定」の内容とは、「上限が1年（保育所に入所できない場合などの一定の場合は1年半）、取得回数は1回」と定義している。

⁵ 2003年7月に公布された次世代育成支援対策推進法は、301人以上の労働者を常時雇用する事業主に対して、仕事と子育ての両立のための「次世代育成支援対策」を盛り込んだ行動計画を策定し、2005年4月1日以降速やかに、行動計画を策定した旨を都道府県労働局へ提出しなくてはならないと定めている。

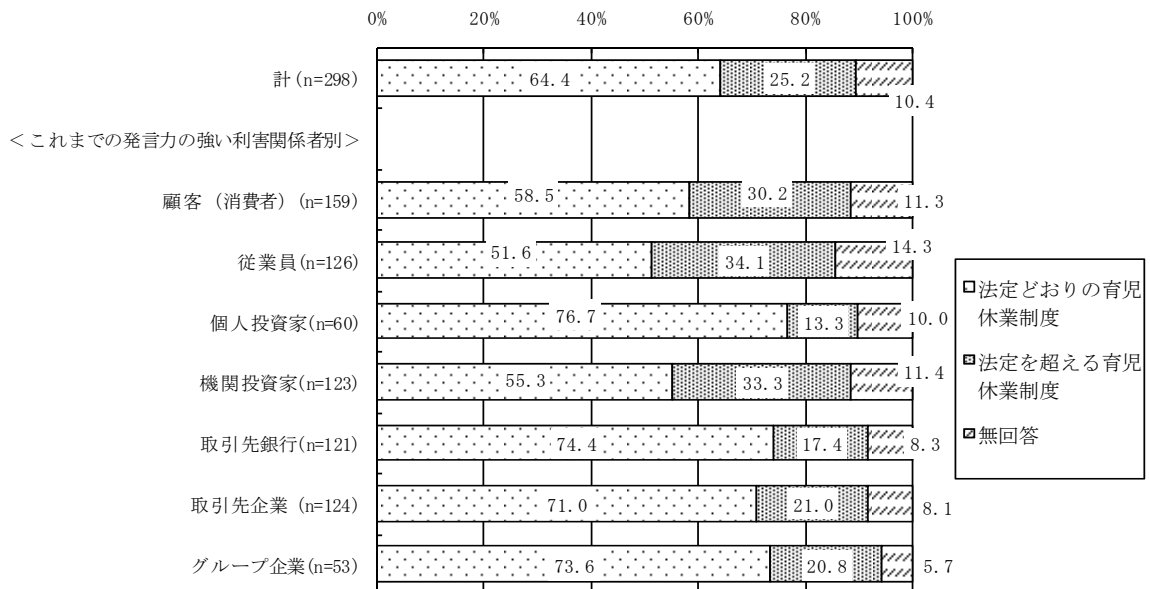
⁶ 行動計画の目標を達成すると都道府県労働局長の認定が受けられ、認定マークを広告、商品等に付けることができる。

うが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、認定申請割合が高い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より認定申請割合は高い（図表 6-3）。

図表6-1：育児休業制度の実施内容【2007年調査】

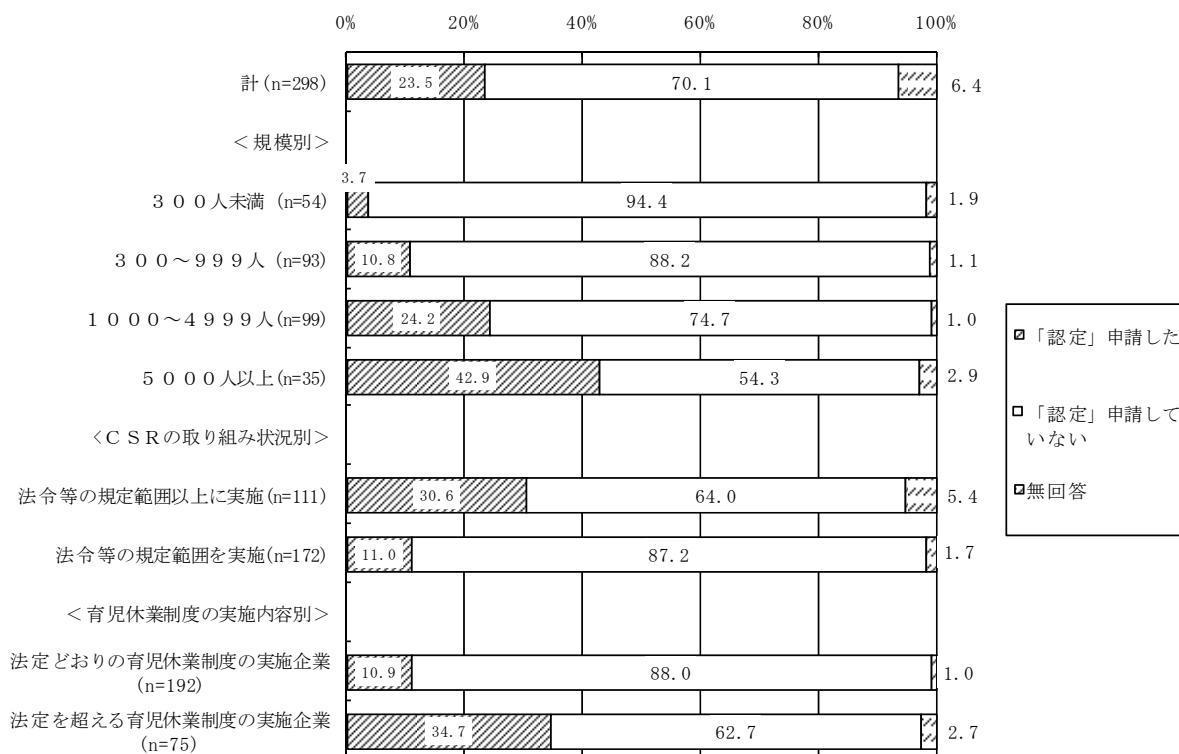


図表6-2：育児休業制度の実施内容【2007年調査】



※利害関係者の「その他」は割愛した。

図表6-3：認定基準の申請状況【2007年調査】



6-2. 女性の定着率、勤続年数

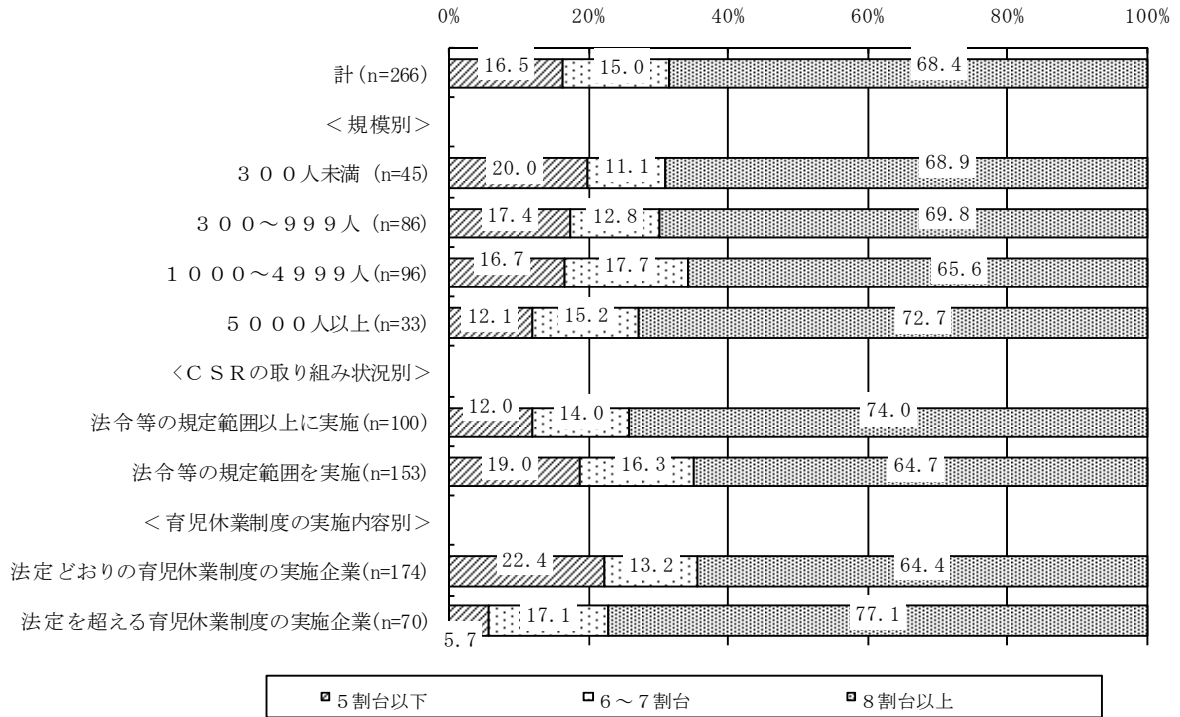
2007年調査では、新卒採用（大卒以上）の正社員のうち、採用後3年を超えるまで勤めている人の採用者数に対する割合（定着率）について聞いている。それによれば、女性の定着率の「5割台以下」の企業は、16.5%だった。そこで、女性の定着率について規模別にみると、わずかではあるが「5割台以下」の割合は規模が小さくなるほど高まる。

これをCSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「5割台以下」の割合が低い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」を実施している企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「5割台以下」の割合が低い（図表6-4）。

次に、女性の平均勤続年数についてみると、規模が小さくなるほど、平均勤続年数「10年未満」（「5年未満」+「5～10年未満」）の割合は高くなる。

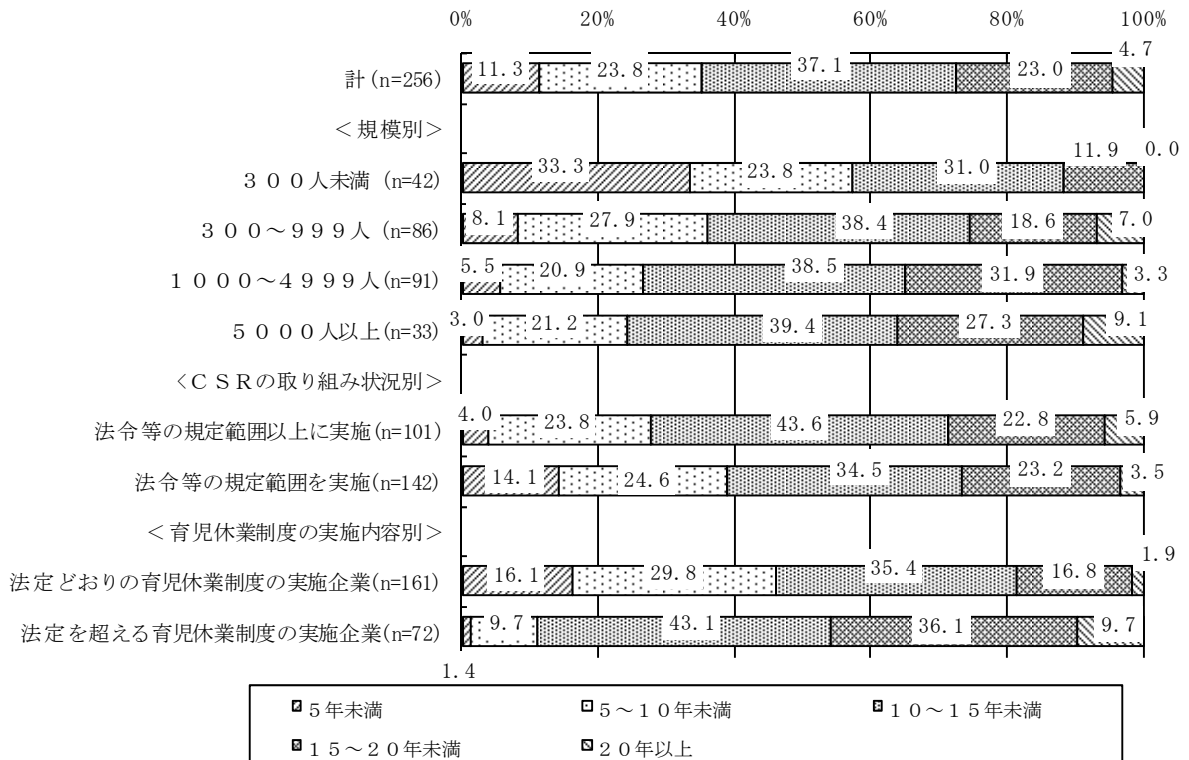
これをCSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「10年未満」の割合が低い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「10年未満」の割合が低く、「法定を超える育児休業制度」を実施している企業の「10年未満」の割合は、11.1%と少ない（図表6-5）。育児休業制度の充実が女性の勤続年数を高めている可能性が示唆される。

図表6-4：女性の定着率 [2007年調査]



※無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表6-5：女性の平均勤続年数 [2007年調査]

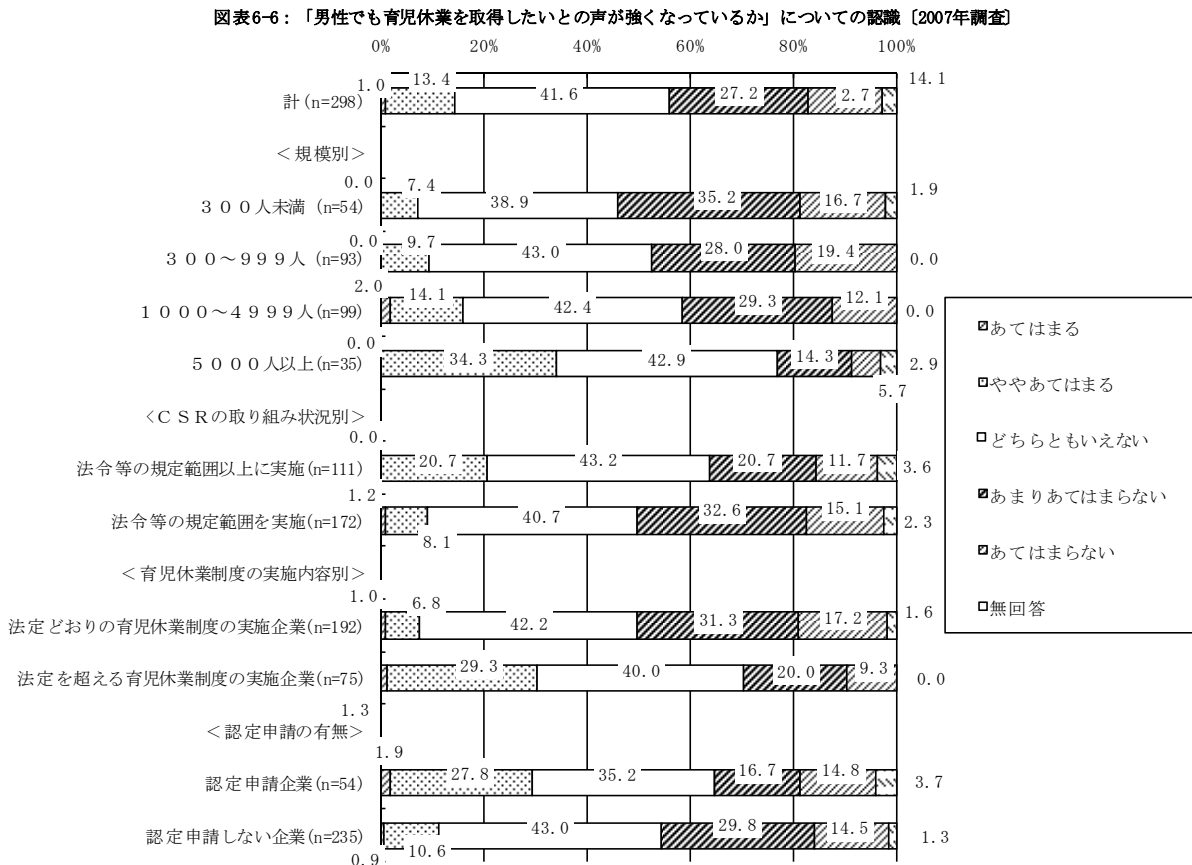


※無回答を除く回答企業を対象に集計。

6-3. 「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」についての認識

近年、男性でも育児休業を取得したいとのニーズが高まっているといわれる。そこで、2007年調査では、2年前と比較した職場や雰囲気の変化として、「男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっているか」について尋ねた（以下、「男性の育児休業取得意向」と略す）。それによれば、「どちらともいえない」が41.6%ともっとも多いものの、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）が29.9%であり、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の14.4%を15.5ポイント上回っている。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」割合は高まっており、「5000人以上」規模では34.3%だった。CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「肯定的な回答」割合が高い。認定申請の有無別にみると、認定申請企業のほうが、していない企業に比べ、「肯定的な回答」割合は高くなっている（図表6-6）⁷。



⁷ 認定基準のなかには、男性の育児休業等取得者がいることが条件の一つになっていることに留意。

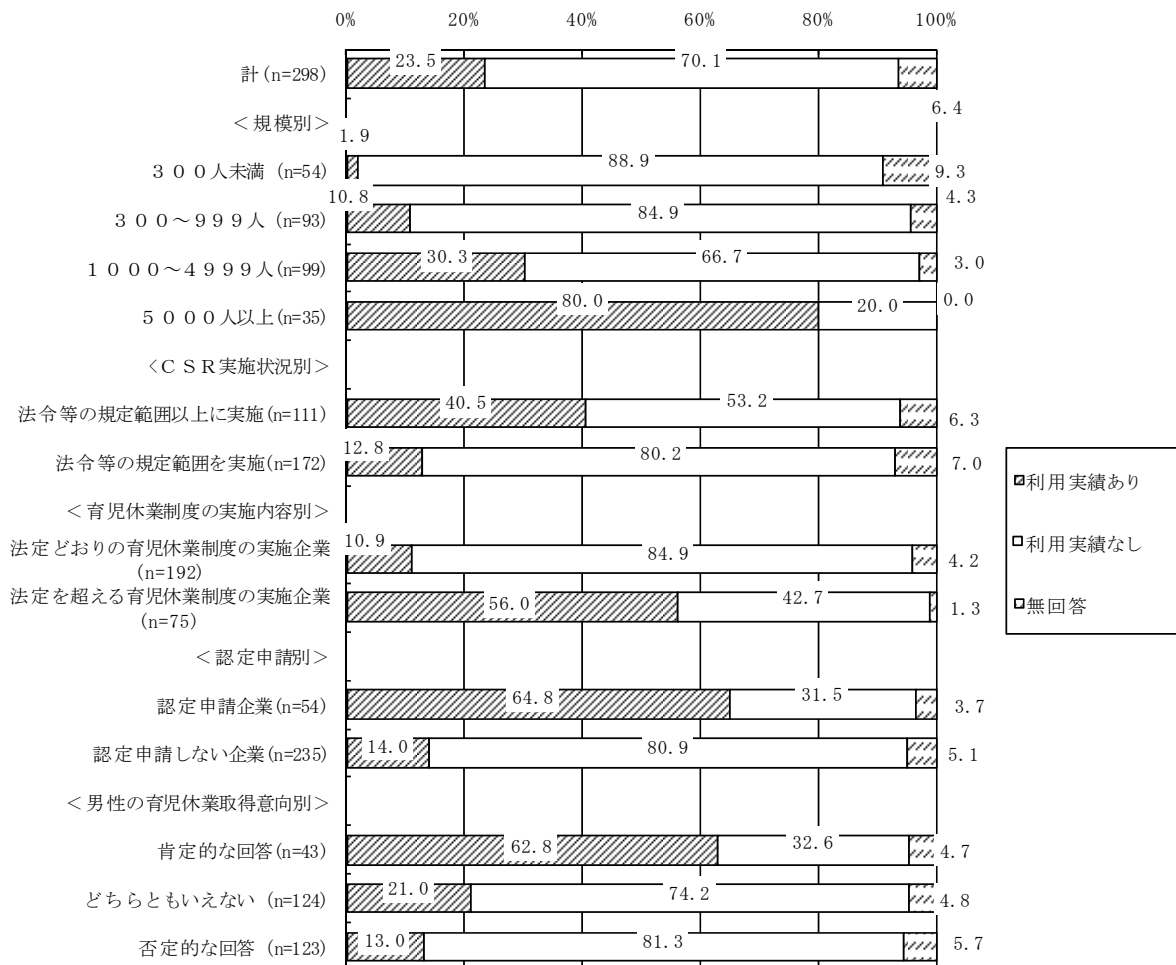
6-4. 男性の育児休業の利用実績

2007年調査では、過去2年間の男性の育児休業制度の利用実績を尋ねている。それによれば、23.5%の企業が男性の利用実績ありと回答している。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「利用実績あり」の割合は高まる傾向にあり、「5000人以上」規模では、80.0%にのぼる。CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「利用実績あり」の割合は高い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「利用実績あり」の割合が高い。認定申請の有無別にみると、認定申請企業のほうが、していない企業に比べ、「利用実績あり」の割合は高くなっている。

男性の育児休業取得意向別にみると、男性でも育児休業を取得したいとの声が強くなっていることについて、「肯定的な回答」を示す企業では、62.8%の企業が利用実績ありと回答している一方で、「否定的な回答」を示す企業では13.0%となっている（図表6-7）。

図表6-7：過去2年間の男性の育児休業制度の利用実績（n=298）〔2007年〕



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

6-5. 仕事と家庭の両立支援制度

2007年調査では、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が、それによれば、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」は85.2%と最も多く、次いで、「子供の看護休暇」が72.1%、「配偶者が出産のときの男性の休暇制度」が65.1%などとなっている。また、過去2年間の利用実績（就業規則等に制度が明文化されていなくとも、慣行等により実際されている場合を含む）についてみると、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」が68.1%と最も多く、次いで、「配偶者が出産のときの男性の休暇制度」が50.3%、「所定外労働をさせない制度」が48.0%、「子供の看護休暇」が46.3%などとなっている（図表6-8）。

なお、両立支援制度のある企業割合を規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほどその割合は高まる傾向にある。両立支援制度の利用実績のある企業割合でも、同様に規模が大きくなるほどその割合は高まる傾向にある（図表6-9）。

次に、両立支援制度が制度化されている企業（就業規則で規定されている制度を有する企業。以下、「制度化されている企業」と略す）についてのみ、過去2年間の利用実績をみると、「事業所内託児施設の運営」「フレックスタイム制度」「子育て・介護サービス費用の援助措置等」「転勤免除」「始業・就業時間の繰上げ・繰下げ」「職場への復帰支援」などで制度化されている企業のうち8割の企業が実際に利用実績ありとしている。その一方で、「育児などで退職した者に対する優先的な再雇用制度」が55.6%、「在宅勤務制度」が58.3%、「子供の看護休暇」が61.4%などと、制度化されている企業でも、約半数の企業で利用実績がないものもある（図表6-10）⁸。

子供の看護休暇は、平成16年（2004年）の育児・介護休業法改正で権利規定となっている⁹。すなわち、子供の看護休暇は、小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者であれば、制度化の有無にかかわらず取得可能な権利といえる。先述のとおり、子供の看護休暇は46.3%と半数弱の企業にしか利用実績がない。規模に応じて高まる傾向にあるものの、子供の看護休暇が制度化されている企業でも、61.4%の利用実績である¹⁰。制度を利

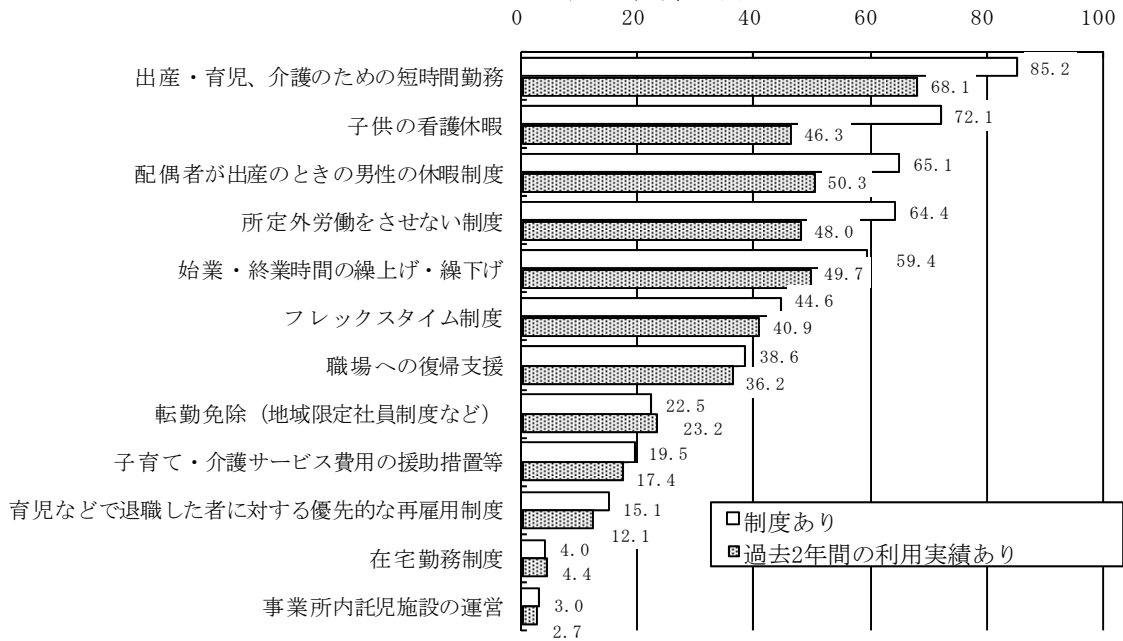
⁸ なお、各種の両立支援が制度化されていない企業でも、利用実績がある企業がありうるが、本調査ではいずれの両立支援制度でも、制度化されていない企業での利用実績があるとする企業は数社程度だった。これは、企業が社員のニーズに対して制度の有無にかかわらず対応している実情を想像させるが、やはり、制度化されていることが、取得企業割合を高める要素であることが示唆されよう。

⁹ 小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者は、その事業主に申し出ることにより、一の年度において5労働日を限度とし、負傷し、または疾病にかかったその子の世話をを行うための休暇（看護休暇）を取得することができる（育児・介護休業法16条の2。菅野和夫『労働法（第8版）』345～346頁参照）。

¹⁰ ただし、たまたま子供の看護休暇を取得する該当者がいなかった場合もありうるが、本調査では該当者の有無までは尋ねていない。ちなみに、「出産・育児、介護のための短時間勤務制度」の利用実績別に、「子供の看護休暇」の利用実績をみると（短時間勤務制度を利用しているということは、子供の看護休暇を利用するニーズが高い可能性があると思われるため）、子供の看護休暇の利用実績がある企業割合は、短時間勤務制度の利用実績がある企業で60.6%、ない企業で19.2%となっていた。短時間勤務制度の利用実績のある企業でもやはり6割程度の利用実績ということになる。とはいえ、該当者がいても、子供の看護休暇を取りたいというニーズがない場合（該当者の配偶者が専業主婦である場合や、共働きでも祖父母や保育園などにより看護を支援してもらえる場合など）や、子供の看護休暇の必要性がある場合にすべての社員が年次有給休暇を取得することで、これに対応している企業もあるかもしれないが、アンケート調査で識別が困難なことから、ここでは検討しない。

用する場合、取得できる雰囲気があるかどうか、利用実績を左右する可能性がある。取得できる雰囲気にあるかどうかを企業調査で直接確認することは難しいが、調査では、2006年（もしくは2006年度）の労働者一人あたりの平均年次有給休暇取得率を尋ねていることから（詳細は後述する）、平均年休取得率別と「子供の看護休暇」の利用実績の関係をみることにする。平均年休取得率が低い企業ほど、休暇を取得することに抵抗が大きい企業と考えられるが、調査結果によれば、平均年休取得率が低い企業ほど、「子供の看護休暇」の利用実績があるとする企業割合が低下している（図表6-11）¹¹。平均年休取得率が高まるほど、「子供の看護休暇」の利用実績があるとする企業割合は高まるようであり、取得しやすい雰囲気を整えることが、「子供の看護休暇」の取得を促進する可能性が示唆される。

図表6-8：両立支援制度の制度化の有無と過去2年間の利用実績【2007年調査】
(n=298、単位=%)

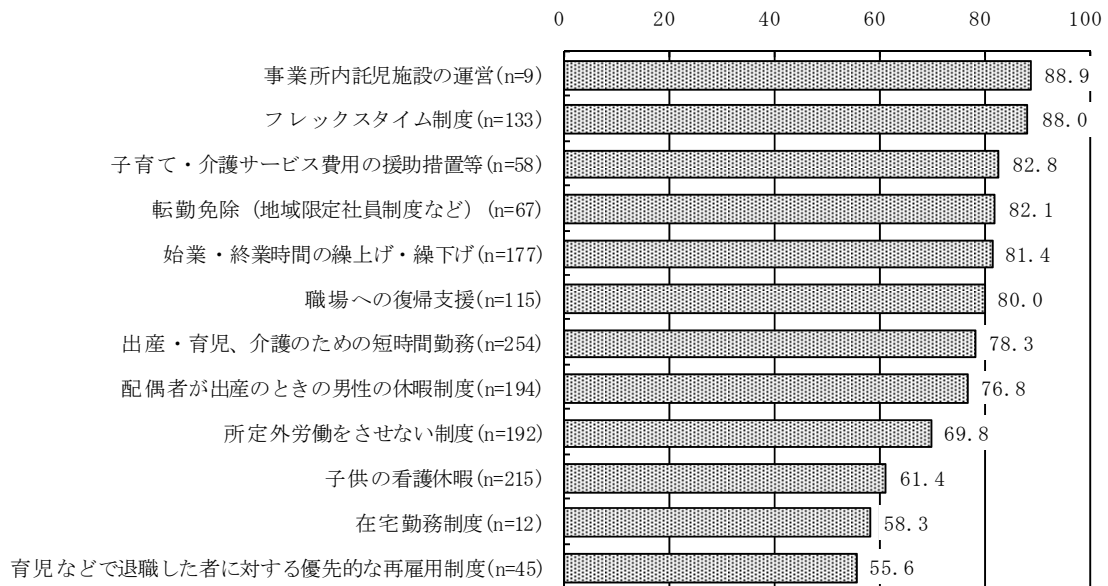


図表6-9：規模別にみた両立支援制度のある企業割合および両立支援制度の利用実績のある企業割合（単位=%）【2007年調査】

	出産・育児、介護のための短時間勤務	フレックスタイム制度	始業・終業時間の繰上げ・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	配偶者が出産のときの男性の休暇制度	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	
計(n=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	
制度有り	<規模別>												
	300人未満 (n=54)	83.3	25.9	50.0	53.7	5.6	29.6	18.5	0.0	50.0	55.6	1.9	11.1
	300～999人 (n=93)	86.0	39.8	61.3	68.8	8.6	35.5	23.7	0.0	63.4	73.1	1.1	8.6
	1000～4999人 (n=99)	87.9	55.6	64.6	67.7	27.3	40.4	26.3	3.0	76.8	80.8	6.1	19.2
	5000人以上 (n=35)	100.0	65.7	68.6	77.1	51.4	57.1	22.9	14.3	80.0	91.4	11.4	31.4
利用実績有り	計(n=298)	68.1	40.9	49.7	48.0	17.4	36.2	23.2	2.7	50.3	46.3	4.4	12.1
	<規模別>												
	300人未満 (n=54)	40.7	20.4	29.6	18.5	3.7	16.7	11.1	0.0	24.1	22.2	3.7	5.6
	300～999人 (n=93)	67.7	34.4	51.6	46.2	7.5	29.0	23.7	0.0	48.4	38.7	2.2	5.4
	1000～4999人 (n=99)	82.8	54.5	57.6	61.6	23.2	46.5	32.3	3.0	62.6	59.6	5.1	17.2
	5000人以上 (n=35)	94.3	62.9	65.7	74.3	51.4	65.7	22.9	11.4	80.0	85.7	11.4	28.6

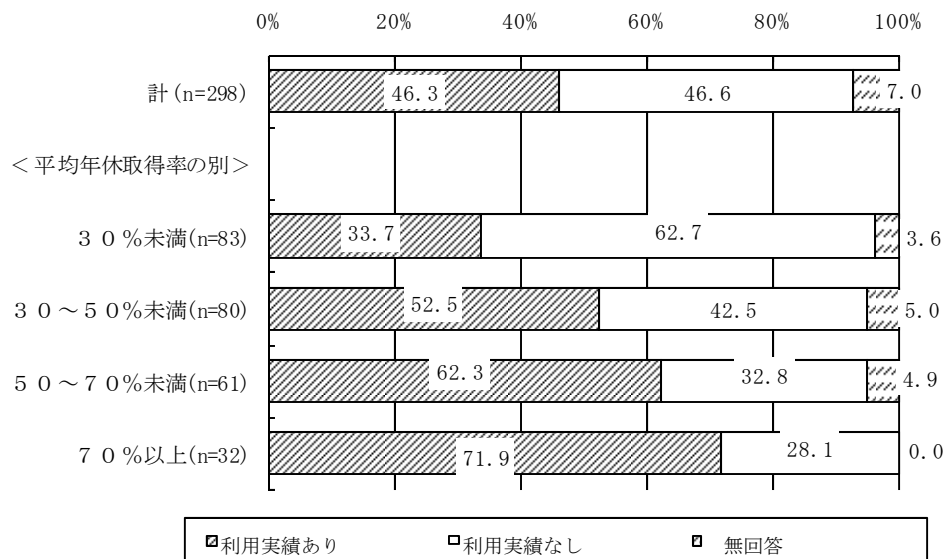
¹¹ 子供の看護休暇がある企業（制度化されている企業）のみで見ると、「利用実績あり」とする割合は、平均年休取得率が「30%未満」で51.9%、「30～50%未満」で61.9%、「50～70%未満」で74.5%、「70%以上」で82.1%だった。

図表6-10：両立支援制度がある企業のなかでの過去2年間の利用実績のある企業割合 [2007年調査]
(単位=%)



※各種の両立支援制度が制度化されている企業（就業規則により明文で規定されている制度を有する企業）を対象に集計。

図表6-11：子供の看護休暇の利用実績 [2007年調査]

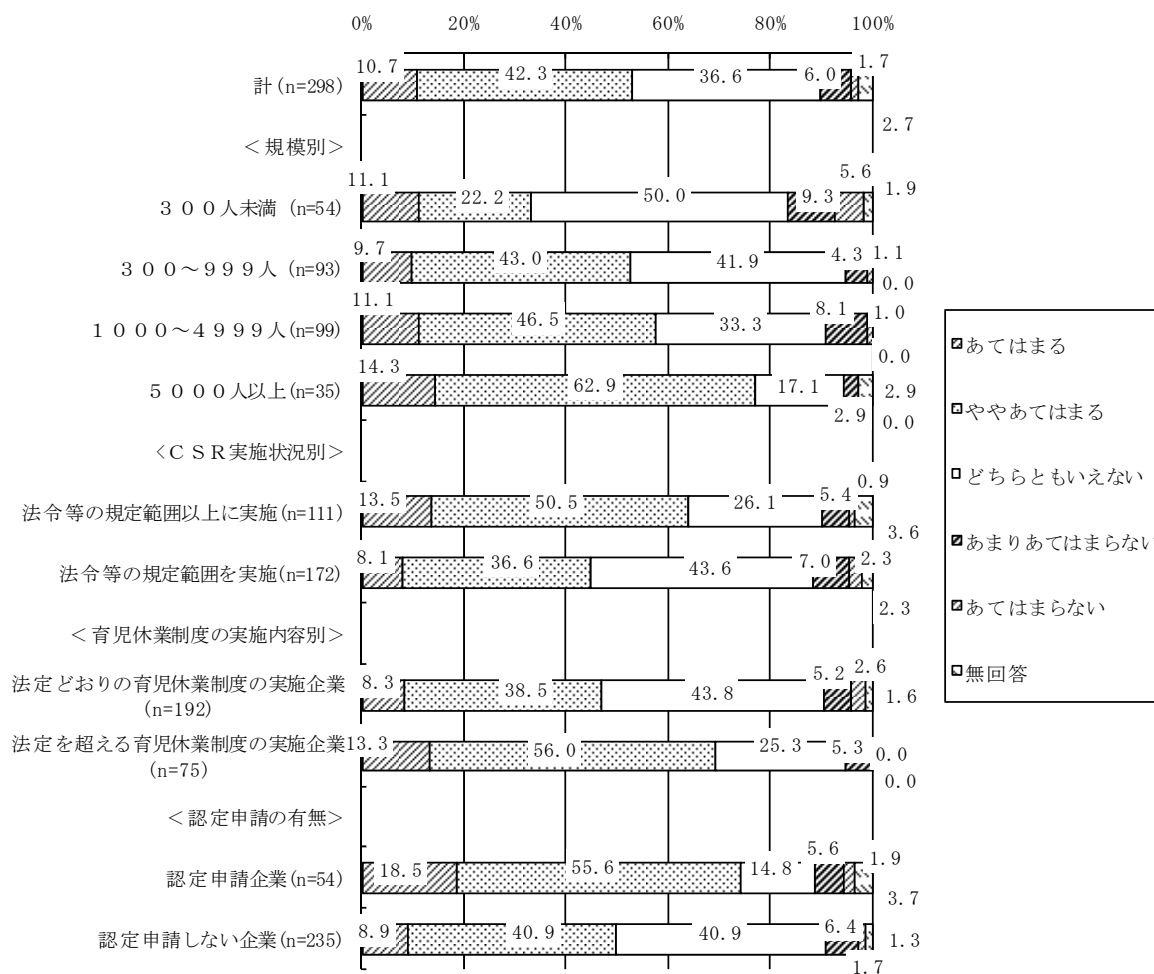


6-6. 「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」の認識について尋ねた。それによれば、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）が53.0%であり、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）の8.7%を44.3ポイント上回っている。2社に1社は、仕事と家庭の両立を求めるニーズを認識しているようだ。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」割合は高まっており、「5000人以上」規模では77.2%にのぼる。CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」を実施している企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」に比べ、「肯定的な回答」割合が高い。認定申請の有無別にみると、認定申請企業のほうが、していない企業に比べ、「肯定的な回答」割合は高くなっている（図表6-12）。

図表6-12：「社員から仕事と家庭の両立を求める声が強くなっているか」についての認識【2007年調査】



7. ポジティブ・アクション

7-1. 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。そこで、ポジティブ・アクションの施策の実施状況を尋ねたところ、不祥事防止にあたる「セクハラ防止のための規程の策定」が76.2%と最も多い。次いで実施割合が高いのは、「従業員に対する啓発」が44.6%、

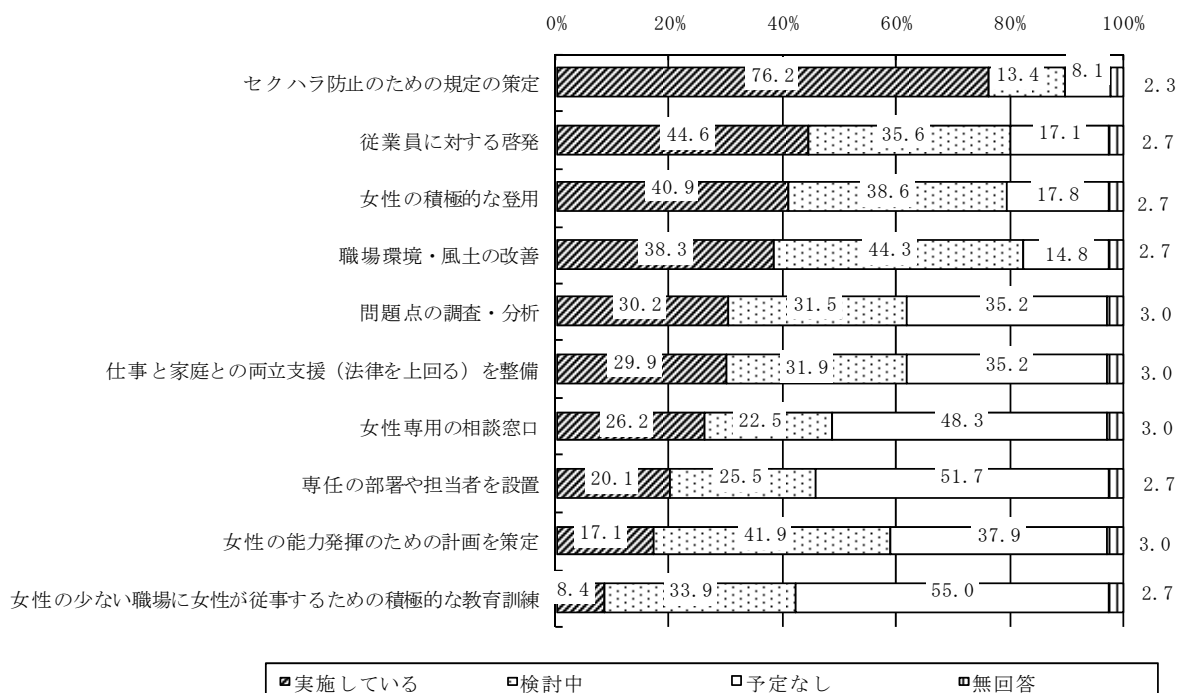
「女性の積極的な登用」が 40.9%、「職場環境・風土を改善」が 38.3%などとなっている（図表 7-1）。

2007 年調査では、管理職（課長相当職＋部長相当職）の人数を男女別で尋ねている。そこで、女性管理職の有無をみると、61.1%の企業で女性管理職が存在し、38.9%と約 4 割の企業に女性管理職がない。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、女性管理職がいる企業割合は高まる。また、CSR の取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「女性管理職がいる」とする企業割合は高い。育児休業制度の実施内容別にみても、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」より「女性管理職がいる」とする割合が高い。

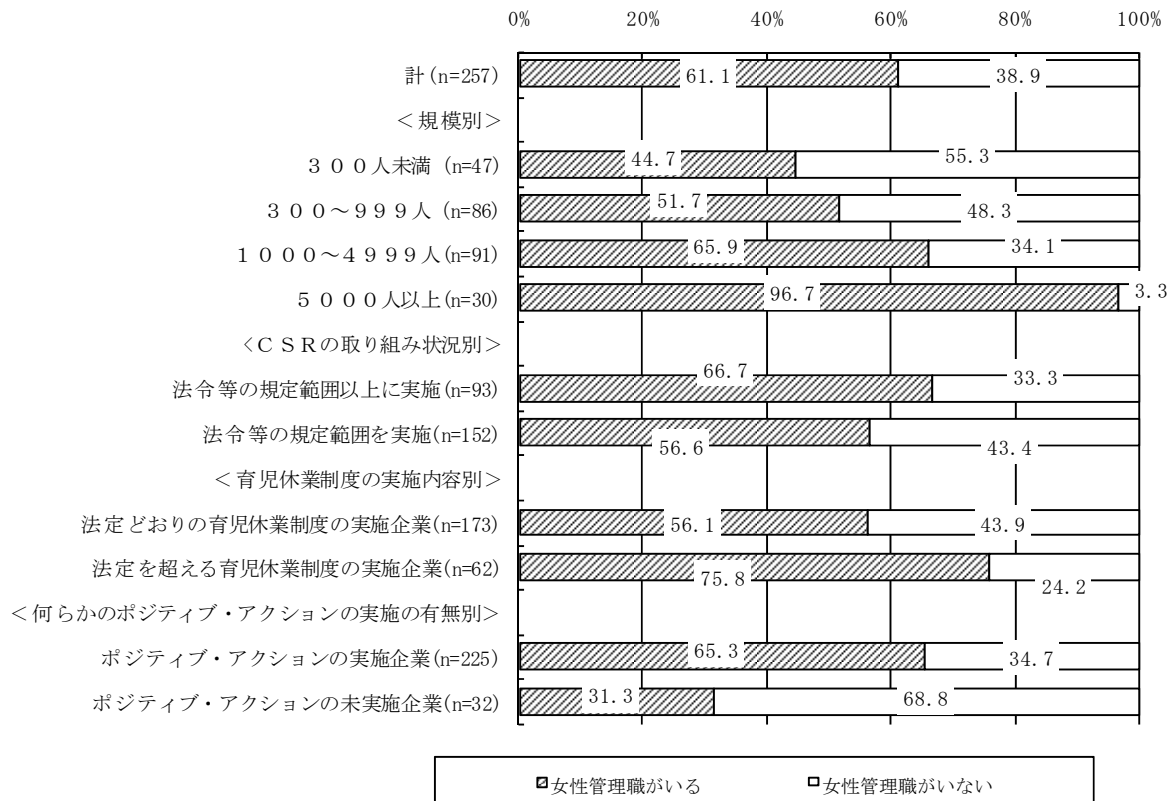
次に、何らかのポジティブ・アクションの実施の有無別にみると（ポジティブ・アクションの各施策のいずれか 1 つでも実施している企業）、ポジティブ・アクションを実施している企業のほうが、ポジティブ・アクションの未実施企業に比べて、「女性管理職がいる」とする企業割合は高い（図表 7-2）。

そこで、ポジティブ・アクションの施策ごとに女性管理職のいる企業割合をみると、「女性管理職がいる」とする割合は、「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」で 82.4%ともっともその割合が高く、次いで、「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」などが続く（図表 7-3）。

図表 7-1：ポジティブ・アクション施策の実施状況（n=298）

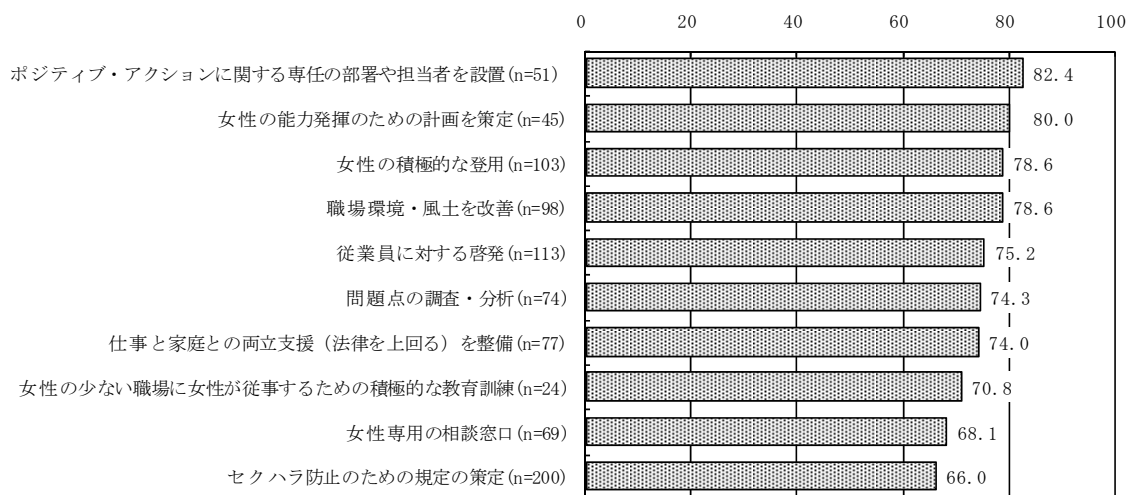


図表7-2：女性管理職がいる企業割合【2007年調査】



※無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表7-3：ポジティブ・アクションの各施策別にみた女性管理職がいる企業割合 (単位=%)【2007年調査】



※各種のポジティブ・アクション制度がある企業を対象に無回答を除き集計。

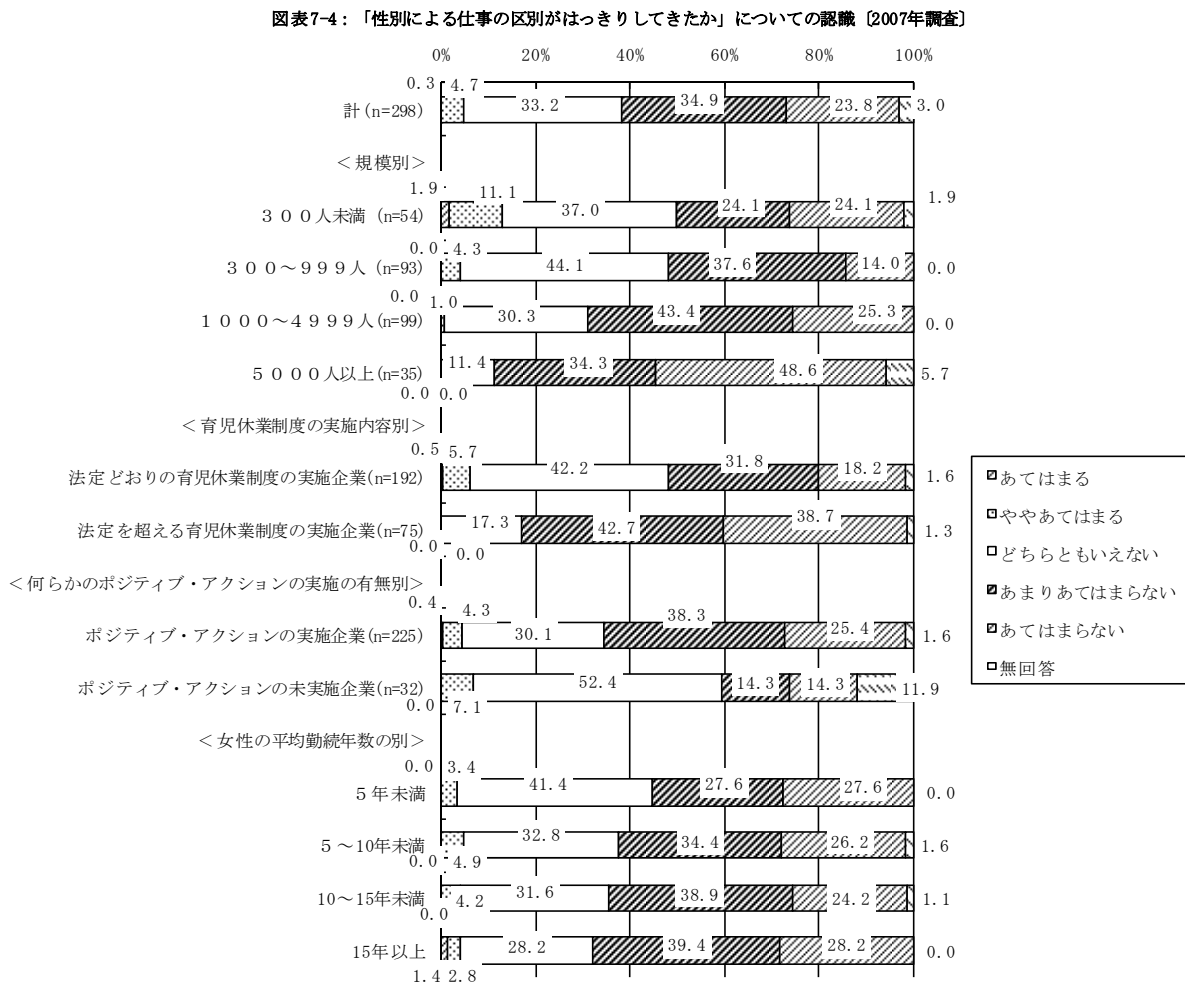
7-2. 性別による仕事の区別に対する認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「性別による仕事の区別がはっきりしてきたか」について尋ねた。それによれば、「否定的な回答」（「あてはまら

ない]+「あまりあてはまらない」)が 58.7%であり、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の 5.0%を 53.7 ポイント上回っている。男女で仕事の区別がはっきりしている企業はほんのわずかと考えて良いようである。

これを規模別にみると、規模が小さくなるほど、「肯定的な回答」割合はわずかに高まる一方で、規模が大きくなるほど「否定的な回答」割合は高まる傾向にある。

育児休業制度の実施内容別にみると、「法定を超える育児休業制度」を実施している企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」を実施している企業に比べ、「肯定的な回答」割合がわずかに高い一方で、「否定的な回答」の割合が低くなっている。何らかのポジティブ・アクションの実施の有無別にみても、ポジティブ・アクションを実施している企業のほうが、していない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合がわずかに高い一方で、「否定的な回答」の割合が低くなる傾向にある。次に、女性の平均勤続年数別にみると、平均勤続年数が長くなるほど、「肯定的な」回答の割合にほとんど変化はないが、「否定的な回答」の割合は高まる傾向にある。女性の職場定着や勤続年数の長期化、あるいは女性の管理職登用などに積極的な企業ほど、男女で仕事内容に違いがないようである(図表 7-4)。



8. 年次有給休暇の取得促進と長時間労働抑制の促進の状況

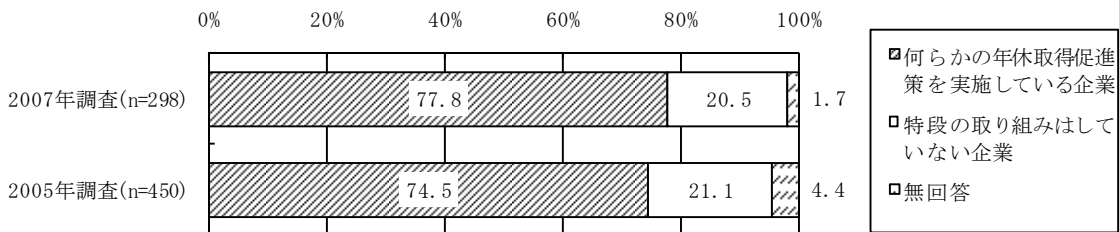
8-1. 年次有給休暇の取得促進策

年次有給休暇の取得は、労働者の権利や健康確保の面だけでなく、ワーク・ライフ・バランスにおいても重要な要素である。2007年調査では、2005年調査と同様に、年次有給休暇の取得を促進するための施策の実施について尋ねた。それによれば、何らかの年休取得促進策を実施している企業割合は77.8%だった。2007年調査と2005年調査を比較すると、何らかの年休取得促進策を実施している企業割合は2007年調査の方がわずかながら高い(図表8-1)。

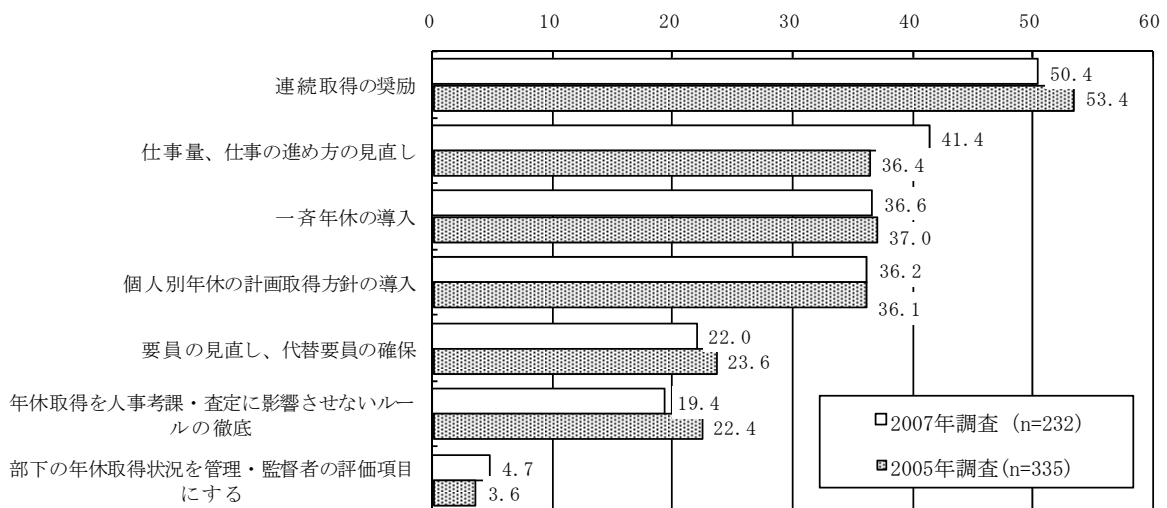
2007年調査について、何らかの年休取得促進策を実施している企業の具体的な年休取得促進策をみると、「連続取得の奨励」が50.4%で最も多く、続いて、「仕事量、仕事の進め方の見直し」(41.4%)、「一斉年休の導入」(36.6%)などとなっている。

各施策について、2007年調査と2005年調査を比較すると、2007年調査の方が、「仕事量、仕事の進め方の見直し」で5.0ポイント上昇している(図表8-2)。

図表8-1：年休取得促進策実施の有無（2007年調査と2005年調査の2時点比較）



図表8-2：年次有給休暇の取得促進施策の実施内容（複数回答、単位=%）
（2007年調査と2005年調査の2時点比較）



※何らかの年休取得促進策を実施している企業（年次有給休暇の取得促進について、「特段の取り組みはしていない」を除いた回答企業）を対象に集計。

8-2. 平均年次有給休暇取得率の状況

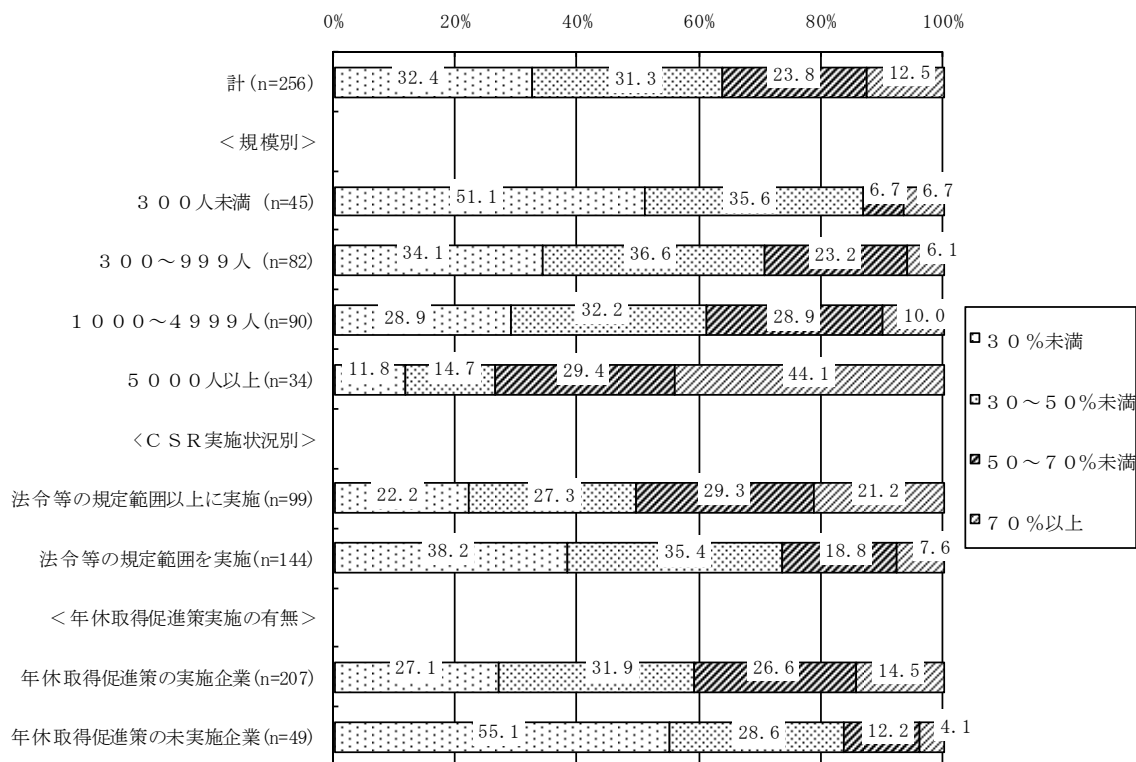
2007年調査では2005年調査と同様に、2006年（もしくは2006年度）の労働者一人あたりの平均年次有給休暇取得率を尋ねた。それによれば、回答企業の平均は41.2%だった（2005年調査は40.9%）。平均年休取得率が「50%未満」（「30%未満」32.4%と「30～50%未満」31.3%の合計）の企業が63.7%と約半数を占め、「50%以上」（「50～70%未満」23.8%と「70%以上」12.5%）は36.3%だった。

これを規模別にみると、「50%未満」の割合は、規模が小さくなるほど高くなる傾向にあり、300人未満の企業で、86.7%に及ぶ。CSRの取り組み状況別にみると、「50%未満」の割合は、法令等の規定範囲で実施している企業のほうが、法令等の規定範囲以上に実施している企業に比べ、その割合が高い。

年休取得促進策実施の有無別にみると、何らかの取得促進の取り組みをしている企業のほうが、年休取得率は高い傾向にある（図表8-3）。

なお、年休取得促進策の内容別に平均年休取得率をみると、取得率「5割以上」の割合は、「要員の見直し、代替要員の確保」で55.6%ともっともその割合が高く、次いで、「一斉年休の導入」「年休取得を人事考課・査定に影響させないルールの徹底」などが続く。「特段の取り組みはしていない」の取得率「5割以上」の割合は16.3%である（図表8-4）。

図表8-3：平均年次有給休暇取得率〔2007年調査〕



※無回答を除く回答企業を対象に集計。

図表8-4：平均年次有給休暇取得率（単位＝％）〔2007年調査〕

	30%未満	未30%未満	未50%未満	70%以上	5割以上
計 (n=298)	32.4	31.3	23.8	12.5	36.3
＜年次有給休暇取得促進策の内容＞					
要員の見直し、代替要員の確保 (n=45)	15.6	28.9	28.9	26.7	55.6
一斉年休の導入 (n=77)	22.1	24.7	31.2	22.1	53.3
年休取得を人事考課・査定に影響させないルール徹底 (n=45)	15.8	34.2	31.6	18.4	50.0
連続取得の奨励 (n=105)	25.7	25.7	29.5	19.0	48.5
個人別年休の計画取得方針の導入 (n=81)	21.0	32.1	29.6	17.3	46.9
仕事量、仕事の進め方の見直し (n=86)	17.4	39.5	24.4	18.6	43.0
部下の年休取得状況を管理・監督者の評価項目にする (n=11)	27.3	36.4	27.3	9.1	36.4
特段の取り組みはしていない (n=61)	55.1	28.6	12.2	4.1	16.3

※無回答を除く回答企業を対象に集計。

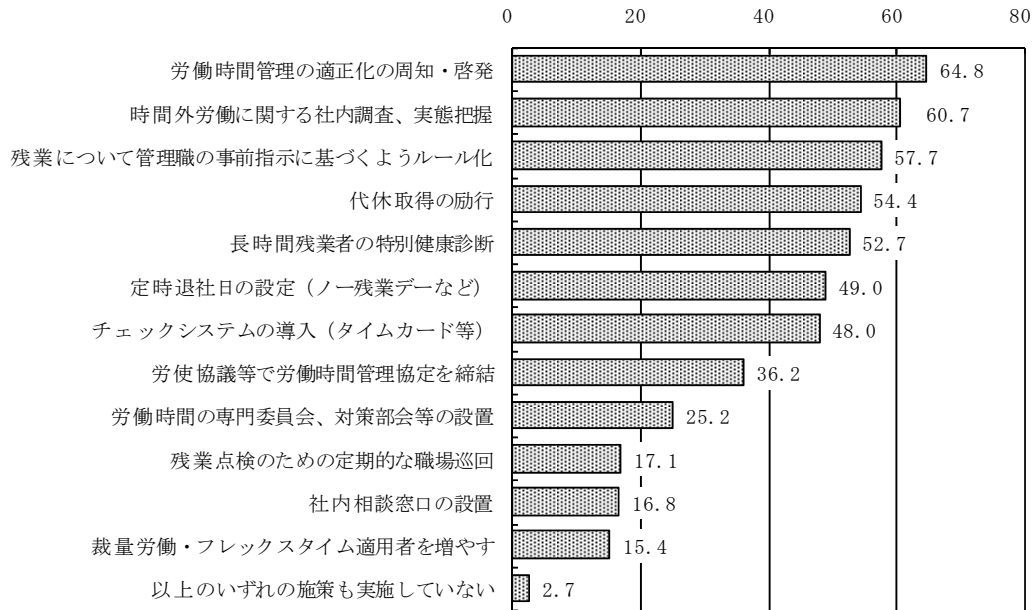
8-3. 労働時間管理の適正化の取り組み

長時間労働の抑制は、賃金不払残業の解消など法令遵守の観点から注目されているだけでなく、近年のワーク・ライフ・バランス論議においても、より重要度が増している分野である。そこで、2007年調査では、残業を減らすための労働時間管理の適正化の施策について尋ねたところ、「労働時間管理の適正化の周知・啓発」が64.8%と最も多く、次いで「時間外労働に関する社内調査・実態把握」が60.7%、「残業について管理職の事前指示に基づくようルール化」が57.7%などとなっている（図表8-5）。

これを規模別にみると、各施策はおおむね規模が大きくなるほどその割合が高まる傾向にある。CSRの取り組み状況別にみると、「残業について管理職の事前指示に基づくようルール化」を除きいずれの施策も、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、実施割合は高い。育児休業制度の実施内容別にみると、「法定を超える育児休業制度」の企業のほうが、「法定通りの育児休業制度」に比べ、いずれの施策でも実施割合が高い。

なお、長時間労働の抑制では、近年、労働組合活動も重要な要因である。そこで、労働組合の有無別にみると、「代休取得の励行」「チェックシステムの導入」を除き、いずれの施策でも有組合企業で実施割合が高くなっていた（図表8-6参照。なお、調査では、労働組合の有無、労使協議制の有無をそれぞれ聞いている。そこで、参考として、それらを組み合わせ、「有組合企業（労使協議制あり）」「有組合企業（労使協議制なし）」「無組合企業（労使協議制あり）」「無組合企業（労使協議制なし）」——の4つにわけてみたものが「労働組合と労使協議制の有無別」である）。

図表8-5：残業を減らすための施策
(n=298、複数回答、単位=%) [2007年調査]



図表8-6：残業を減らすための施策 (複数回答、単位=%) [2007年調査]

	の労働時間管理の適正化	内時間外労働に関する社内調査、実態把握	残業について管理職の事前指示に基づくようルール化	代休取得の励行	長時間残業者の特別健康診断	(ノー残業デーなど) 定時退社日の設定	チェックシステムの導入	労使協議等で労働時間管理協定を締結	労働時間の専門委員会、対策部会等の設置	残業点検のための定期的な職場巡回	社内相談窓口の設置	裁量労働・フレックスタイム適用者を増やす	以上のいずれの施策も実施していない	無回答
計(n=298)	64.8	60.7	57.7	54.4	52.7	49.0	48.0	36.2	25.2	17.1	16.8	15.4	2.7	1.7
<規模別>														
300人未満 (n=54)	29.6	46.3	42.6	44.4	14.8	25.9	44.4	14.8	7.4	0.0	5.6	11.1	11.1	1.9
300~999人 (n=93)	64.5	58.1	58.1	59.1	43.0	48.4	37.6	33.3	21.5	14.0	14.0	8.6	2.2	0.0
1000~4999人 (n=99)	78.8	70.7	63.6	52.5	75.8	54.5	51.5	45.5	33.3	21.2	20.2	18.2	0.0	0.0
5000人以上 (n=35)	100.0	85.7	71.4	74.3	88.6	80.0	68.6	60.0	48.6	45.7	34.3	37.1	0.0	0.0
<CSR実施状況別>														
法令等の規定範囲以上に実施 (n=111)	77.5	70.3	56.8	59.5	64.9	67.6	52.3	39.6	36.0	27.0	18.9	22.5	0.9	2.7
法令等の規定範囲を実施 (n=172)	58.7	57.6	59.3	52.9	45.3	37.2	45.9	36.0	19.8	9.9	16.9	12.2	2.9	1.2
<育児休業制度の実施内容別>														
法定どおりの育児休業制度 (n=192)	57.8	58.3	57.8	51.0	42.7	43.2	45.8	31.3	21.9	13.5	13.0	15.1	3.6	0.5
法定を超える育児休業制度 (n=75)	89.3	74.7	62.7	65.3	81.3	64.0	53.3	48.0	33.3	26.7	22.7	16.0	0.0	0.0
<年休取得促進策の実施別>														
年休取得促進策実施企業 (n=232)	70.3	63.4	62.1	58.2	58.6	53.0	50.4	43.5	29.7	19.8	19.4	15.9	0.9	0.4
年休取得促進策未実施企業 (n=61)	49.2	55.7	45.9	44.3	34.4	36.1	42.6	11.5	9.8	8.2	8.2	14.8	9.8	0.0
<労働組合の有無別>														
労働組合がある (n=218)	71.1	65.6	59.2	54.6	64.2	54.6	46.8	44.0	31.7	21.1	17.9	17.0	1.4	1.8
労働組合はない (n=75)	48.0	49.3	54.7	56.0	22.7	33.3	52.0	14.7	6.7	5.3	13.3	12.0	6.7	1.3
<労働組合と労使協議制の有無別>														
有組合企業 (労使協議制あり) (n=196)	73.0	65.8	59.7	54.6	64.3	54.6	48.0	46.4	31.1	21.9	16.8	16.8	1.0	1.5
有組合企業 (労使協議制なし) (n=15)	46.7	66.7	60.0	46.7	53.3	60.0	40.0	13.3	20.0	6.7	26.7	13.3	0.0	6.7
無組合企業 (労使協議制あり) (n=25)	52.0	44.0	56.0	60.0	20.0	40.0	44.0	28.0	8.0	12.0	20.0	28.0	4.0	4.0
無組合企業 (労使協議制なし) (n=46)	43.5	52.2	52.2	56.5	23.9	32.6	58.7	8.7	6.5	2.2	8.7	4.3	8.7	0.0

9. 日本の雇用システムの現状と認識

9-1. 雇用調整施策とその実施内容

2007年調査では、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、46.0%の企業が何らかの雇用調整にかかわる施策を実施していた¹²。これを規模別にみると、いずれの規模も5割前後存在する。業種別にみても、「運輸・情報通信業」で割合がわずかに高いものの、やはりいずれの業種も5割前後である。なお、労働組合の有無別にみると、労働組合がある企業が47.7%、労働組合がない企業が41.4%だった(図表9-1)。

雇用調整施策の実施企業と未実施企業に分けたうえで(以下、「雇用調整施策の実施経験別」と略す)、これまでの経営に対する発言力が強い利害関係者(上位3位までの合計)をみると、わずかではあるが、雇用調整施策の未実施企業に比べ実施企業のほうが、「取引先銀行」で5.9ポイント、「グループ企業」で5.3ポイント高まっている(図表9-2)。業績不振の際に、銀行やグループ企業の発言力が増した可能性が示唆される¹³。

雇用調整施策の実施企業について、具体的な雇用調整施策の内容をみると、「出向・転籍」が63.5%ともっとも割合が高く、次いで、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」(52.6%)、「配置転換」(33.6%)、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」(19.7%)、「残業規制」(19.7%)、「新規採用抑制」(19.0%)などが続く。「賃下げ」は6.6%、「解雇」は3.6%であり少数にとどまる(図表9-3)。出向・転籍や配置転換、残業規制、新規採用抑制など、できるかぎり現存する雇用を維持する形での雇用調整施策が実施されていたことがうかがわれる。

雇用調整施策の内容をこれまで発言力が強かった利害関係者(上位3位までの合計)でみることにする。事業の廃止や雇用、賃金など重要な決断を要すると思われるもののみみると、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「一時金のカット」などで、「個人投資家」や「取引先銀行」などに発言力を感じていた企業の割合が高い。

経営者の属性別にみると、傾向に大きな差はなく、いずれの属性も雇用を維持するよう努める形での雇用調整施策が実施されている。「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、

¹² ここでの「雇用調整施策の未実施企業」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。「雇用調整施策の実施企業」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)。

¹³ 日本では、業績不振に陥った企業がメインバンクとの密接な関係によって金融危機を乗り切ることがよくあると言われていた。例えば、星岳雄「企業集団とメインバンク制度——その経済的役割」、青木昌彦・ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』(NTT出版)は、企業集団制とメインバンク制度が(1)インセンティブと情報の問題を軽減し、(2)金融危機の費用を引き下げることを実証している。なお、メインバンク救済の典型的な特徴は、「メインバンクが、債権者間の調整役として行動し、再建計画を策定するための役員を派遣し、新規資金を提供し、(最終的には)現経営陣を更迭する」というものであるが、星岳雄・A.ガシヤップ(2006)『日本金融システム進化論』(日本経済新聞社、第5章「銀行の企業『救済』」)によれば、このような典型的な例からの逸脱もしばしば観察され、1990年代以降このような逸脱例は増加傾向にあるという。

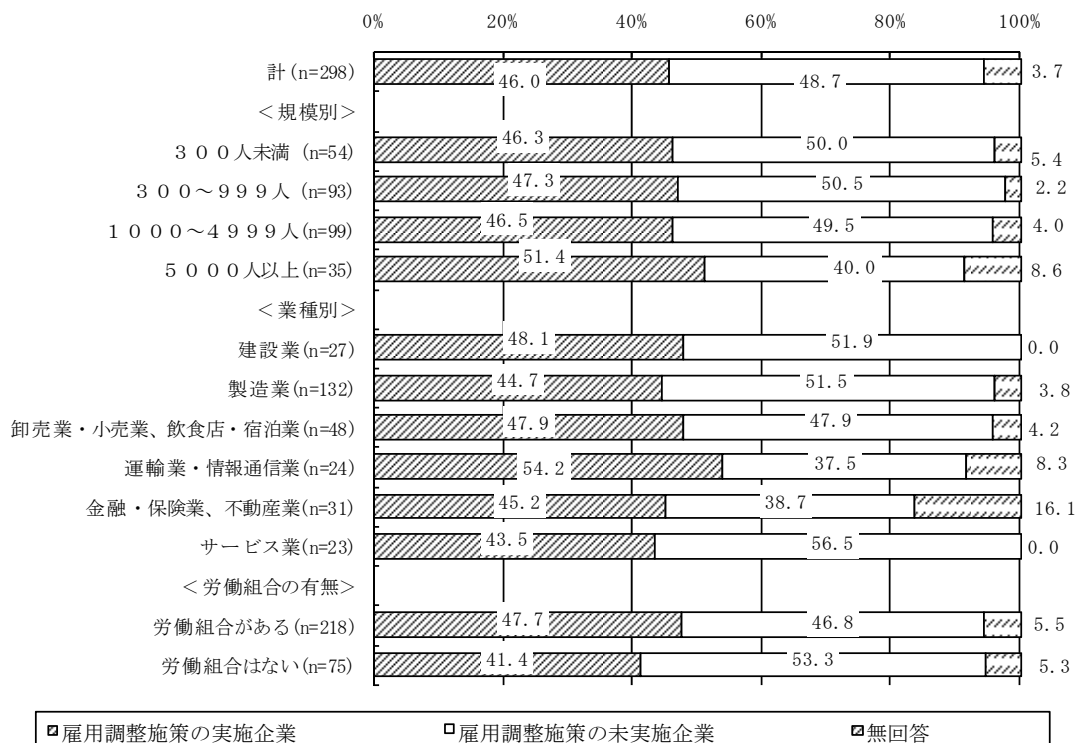
事業所の閉鎖」「配置転換」が上位 3 位にきていることも共通しているが、「オーナー企業タイプ」では、次いで、「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」などの順であり、「生え抜きタイプ」は、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「残業規制」などの順、「それ以外」の企業では、「新規採用抑制」「賃上げの抑制」などの順となっている。

それぞれの経営者の属性を比べてみると、「生え抜きタイプ」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」「残業規制」など、比較的、雇用を維持する施策関係での実施割合がもっとも高くなっている。一方、「オーナー企業タイプ」では、他の属性に比べて、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「一時金のカット」「賃下げ」「解雇」など、比較的、雇用の解約や賃金に係るような施策での実施割合がもっとも高い。

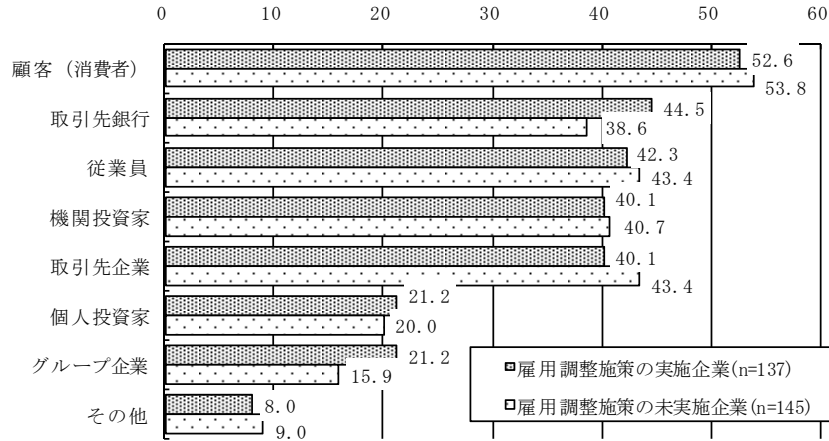
労働組合の有無別にみると、労働組合のある企業のほうが、労働組合がない企業に比べ、「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「配置転換」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「残業規制」「賃上げの抑制」「一時金のカット」で割合が高くなっていた。

過去 2 年間の M&A に関する取り組み別にみると、「自社の事業部門の分社化・営業譲渡」を経験している企業では、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」の割合がもっとも高くなっている（図表 9-4）。

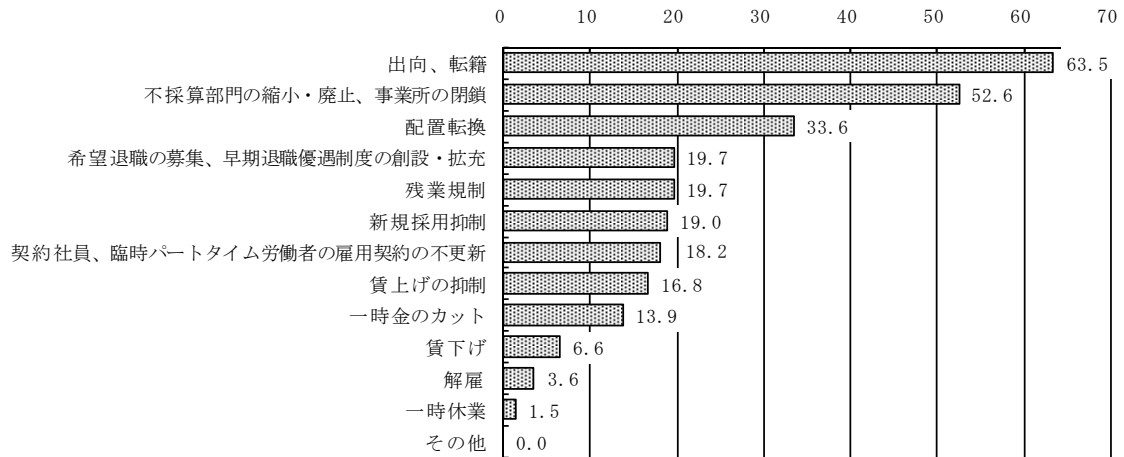
図表 9-1：過去2年間の雇用調整施策の実施の状況〔2007年調査〕



図表9-2：これまでの経営に対する発言力が強い利害関係者（2007年調査）
（雇用調整施策の実施経験別）（複数回答、単位=%）



図表9-3：過去2年間の雇用調整施策の施策内容
（複数回答、n=137、単位=%）



※過去2年間に雇用調整を実施した企業を対象に集計。

図表9-4：過去2年間の雇用調整施策の実施内容（複数回答、単位=%）（2007年調査）

	出向・転籍	廃止・不採算部門の縮小・閉鎖	配置転換	設定期望退職・拡充優遇の創設	希望退職の募集	残業規制	新規採用抑制	の雇用契約の不更新	契約社員、臨時労働者の雇用契約の不更新	賃上げの抑制	一時金のカット	賃下げ	解雇	一時休業
計(n=137)	63.5	52.6	33.6	19.7	19.7	19.0	18.2	16.8	13.9	6.6	3.6	1.5		
<これまでの利害関係者の発言力の認識別>														
顧客（消費者）(n=72)	68.1	45.8	30.6	18.1	23.6	22.2	15.3	15.3	12.5	5.6	2.8	1.4		
従業員(n=58)	62.1	56.9	34.5	20.7	12.1	19.0	15.5	15.5	5.2	1.7	0.0			
個人投資家(n=29)	48.3	69.0	24.1	31.0	13.8	24.1	24.1	20.7	6.9	6.9	0.0			
機関投資家(n=55)	69.1	54.5	38.2	21.8	18.2	14.5	18.2	14.5	10.9	7.3	1.8			
取引先銀行(n=61)	59.0	62.3	42.6	26.2	23.0	18.0	24.6	23.0	21.3	11.5	3.3	1.6		
取引先企業(n=55)	63.6	49.1	32.7	16.4	30.9	18.2	21.8	10.9	3.6	7.3	3.6			
グループ企業(n=29)	58.6	48.3	34.5	10.3	17.2	6.9	24.1	10.3	10.3	3.4	3.4	0.0		
<経営者の属性別>														
オーナー企業タイプ(n=33)	51.5	48.5	27.3	24.2	21.2	15.2	27.3	6.1	15.2	9.1	9.1	0.0		
生え抜きタイプ(n=72)	72.2	55.6	36.1	20.8	20.8	16.7	16.7	19.4	8.3	1.4	2.8			
それ以外(n=32)	56.3	50.0	34.4	12.5	15.6	28.1	12.5	21.9	12.5	0.0	3.1	0.0		
<労働組合の有無別>														
労働組合がある(n=104)	68.3	55.8	37.5	22.1	22.1	16.3	18.3	19.2	16.3	5.8	2.9	0.0		
労働組合はない(n=31)	45.2	45.2	22.6	12.9	12.9	29.0	19.4	9.7	6.5	9.7	6.5	6.5		
<過去2年間のM&Aに関する取り組み>														
自社の事業部門の分社化・営業譲渡(n=36)	72.2	75.0	36.1	30.6	13.9	13.9	11.1	25.0	11.1	5.6	0.0	0.0		
他社事業部門の買収(n=26)	73.1	61.5	46.2	23.1	23.1	11.5	7.7	19.2	7.7	7.7	3.8	0.0		
経営権の取得を目的とした他社への出資拡大(n=42)	76.2	54.8	33.3	16.7	16.7	11.9	14.3	7.1	11.9	4.8	0.0	2.4		
M&Aに関する取り組みは実施していない(n=53)	47.2	45.3	32.1	11.3	26.4	26.4	20.8	13.2	17.0	5.7	7.5	1.9		

※1：過去2年間に雇用調整を実施した企業を対象に集計。

※2：利害関係者の「その他」は割愛した。

※3：「過去2年間のM&Aに関する取り組み」については、n=15以下の「他社との共同での持ち株会社設立による経営統合」「他社との合併」を除く。

9-2. 日本の雇用制度に対する考え方

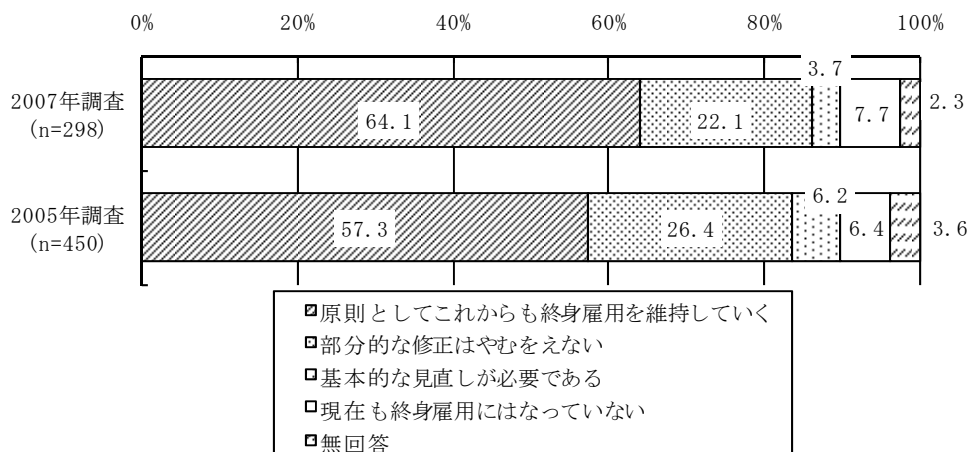
9-2-1. 終身雇用に対する考え方

終身雇用は、「三種の神器」と称せられるように、長期雇用を重視するという意味で、日本の雇用制度を象徴する用語である。そこで、2007年調査では、今後の終身雇用のあり方について、2005年調査と同様に尋ねた。2007年調査では、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする回答が64.1%と最も割合が高く、次いで、「部分的な修正はやむをえない」が22.1%、「基本的な見直しが必要である」が3.7%などとなっている。

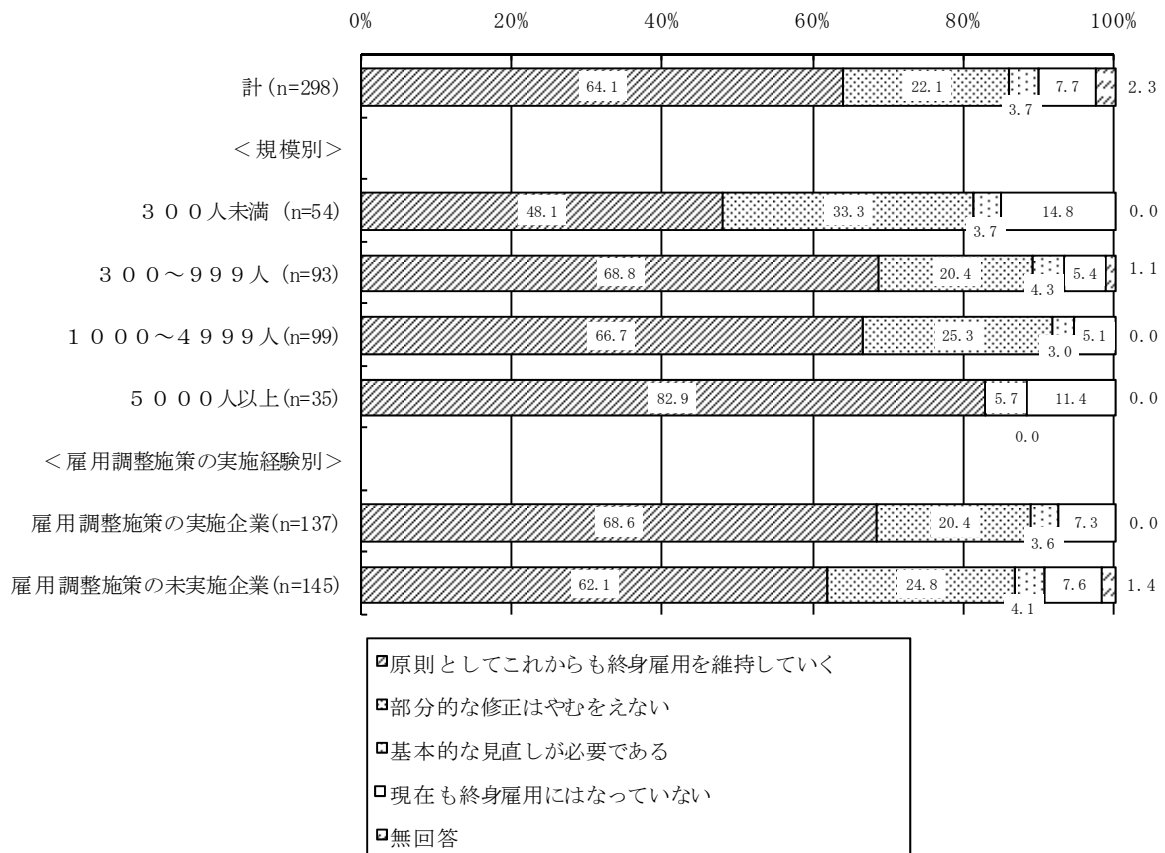
2007年調査と2005年調査を比較すると、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」で2007年調査のほうが6.8ポイント上昇している（図表9-5）。この2年間で終身雇用を維持するという考え方がより強くなった可能性が示唆される。

2007年調査の結果について、規模別にみると、おおむね規模が大きくなるほど「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする割合が高まる傾向にある。また、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」の割合が高くなる一方で、雇用調整施策の未実施企業のほうが、実施企業に比べ、「部分的な修正はやむをえない」「基本的な見直しが必要である」の割合が高い傾向にある（図表9-6）。

図表9-5：終身雇用に対する考え方
(2007年調査と2005年調査の2時点比較)



図表9-6：終身雇用に対する考え方〔2007年調査〕



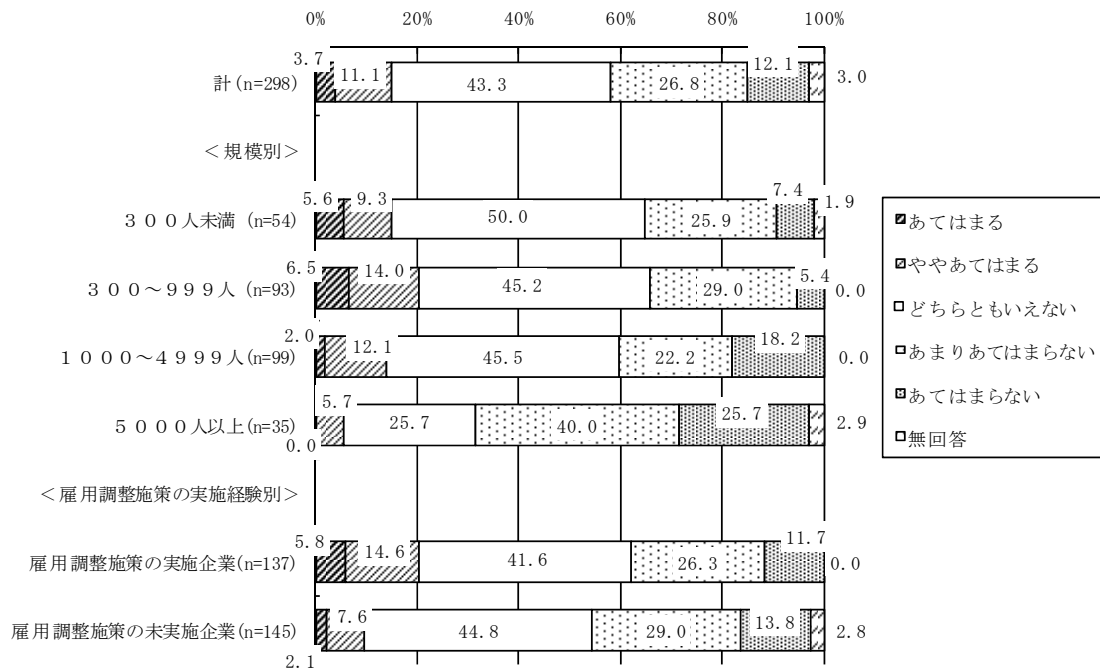
9-2-2. 「会社（わが社）の労使は、運命共同体意識が弱まっているか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「会社（わが社）の労使は、運命共同体意識が弱まっているか」についての認識を尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が43.3%ともっとも多いものの、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）が38.9%であり、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の14.8%を24.1ポイント上回っている。日本企業の労使の運命共同体意識は、今も健在のようである。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「否定的な回答」割合は高まる傾向にあり、「5000人以上」規模では、65.7%にのぼる。その一方で、規模が小さくなるほど、おおむね「肯定的な回答」割合が高まる傾向にあり、「300～999人」規模では、20.5%となっている。

過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い（図表9-7）。雇用調整にかかわる施策を実施することで、運命共同体的な意識が弱くなっていることを危惧する姿が垣間見える。

図表9-7：「会社（わが社）の労使は、運命共同体意識が弱まっているか」についての認識（2007年調査）



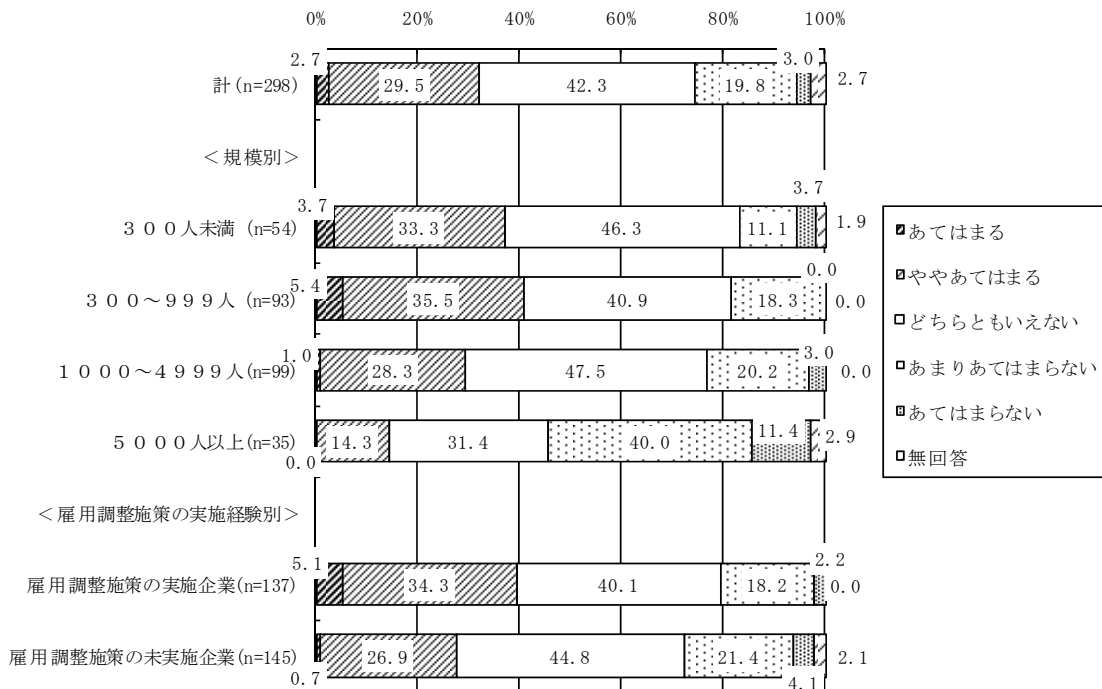
9-2-3. 「社員の会社（わが社）に対する帰属意識が希薄になっているか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「社員の会社（わが社）に対する帰属意識が希薄になっているか」についての認識を尋ねたところ、「どちらともいえない」が42.3%ともっとも多いものの、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）が32.2%であり、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）の22.8%を9.4ポイント上回っている。3社に1社は、社員の帰属意識が希薄になっていると感じているようである。

これを規模別にみると、おおむね規模が小さくなるほど、「肯定的な回答」割合は高まる傾向にある一方で、規模が大きくなるほど「否定的な回答」割合は高まる傾向にあり、「5000人以上」規模では、51.4%となっている。

過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い（図表9-8）。雇用調整にかかわる施策を実施することで、帰属意識が希薄になっていると感じている可能性が示唆される。

図表9-8：「社員の会社（わが社）に対する帰属意識が希薄になっているか」についての認識 [2007年調査]



10. 人材育成方針

10-1. 教育訓練の責任主体

大卒ホワイトカラーの人材育成方針をみると、教育訓練の責任主体については、「これまで」は「企業の責任と考えている企業」（「教育訓練は企業の責任」「教育訓練は企業の責任に近い」の合計。以下、「企業の責任と考えている企業」と略す）が 73.5%となっている。「今後」と比較すると、企業の責任と考えている企業割合は 77.2%となり、「これまで」と比較すると、3.5 ポイント上昇している。教育訓練の責任主体をより会社主導に強化する傾向が見て取れる（とくに「教育訓練は企業の責任」とする割合は、「これまで」が 23.5%であり、「今後」が 26.2%となっており、より積極的な姿勢が垣間見える）（図表 10-1）。

「これまで」の教育訓練の責任主体について規模別にみると、教育訓練の責任主体は企業の責任と考えている企業割合は、規模によりほとんど差は見られないが、より積極的な「教育訓練は企業の責任」とする割合は、規模が小さくなるほど高まる傾向にある。規模が小さくなるほど、会社主導で教育訓練を実施しているようである。

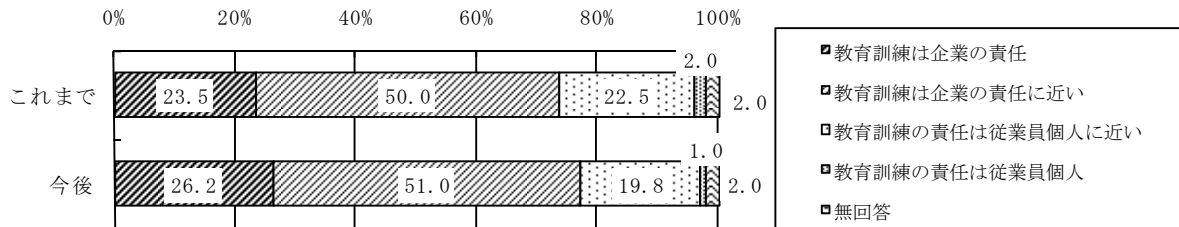
過去 2 年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「個人の責任と考えている企業」（「教育訓練は従業員個人の責任」「教育訓練は従業員個人の責任に近い」の合計。以下、「個人の責任と考えている企業」と略す）の割合が高い。雇用調整の実施過程で、教育訓練の責任主体を個人にシフトさせる傾

向があったのかもしれない（図表 10-2）。

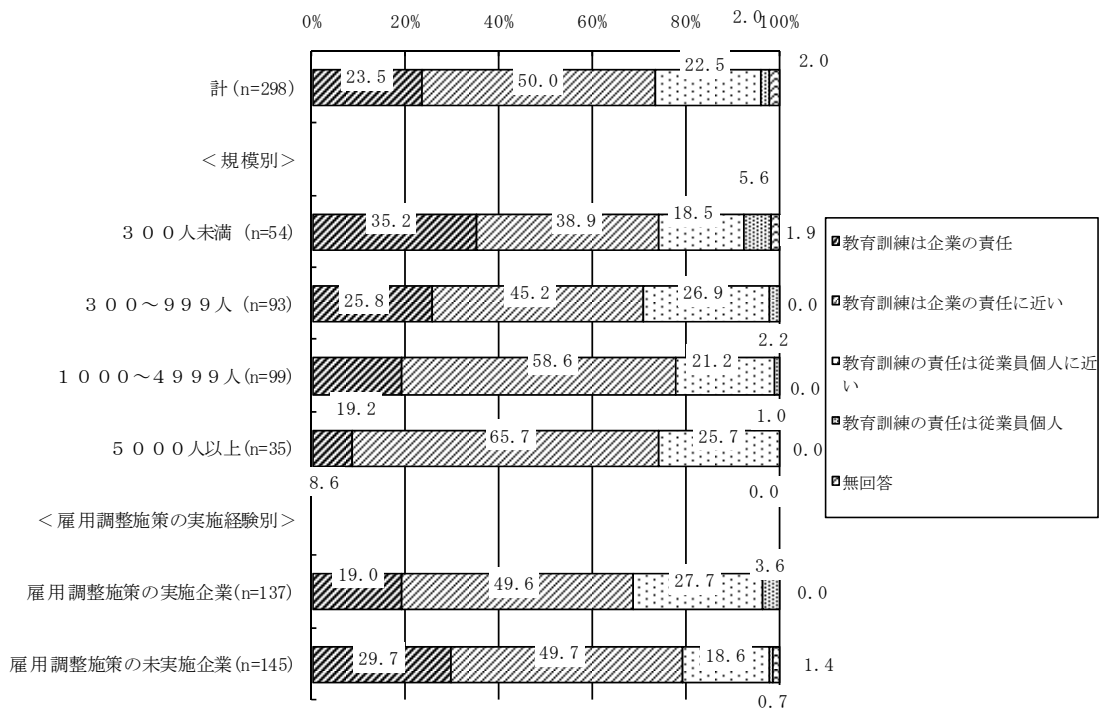
「今後」の教育訓練の責任主体についても規模別にみると、教育訓練の責任主体は「企業の責任と考えている企業」の割合は 300 人未満で 87.0%ともっとも割合が高く、300 人以上規模では 8 割弱となっている。より積極的な「教育訓練は企業の責任」とする割合は、規模が小さくなるほど高まる傾向にある。規模が小さくなるほど、「今後」も、会社主導で教育訓練を実施していきたいと考えているようである。

過去 2 年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「個人の責任と考えている企業」の割合が高い（図表 10-3）。とはいえ、雇用調整施策実施企業で、「これまで」と「今後」を比較すると、「教育訓練は企業の責任」とする割合は、「これまで」が 68.6%、「今後」が 73.0%となっており、わずかではあるが、企業の責任とする割合が増えている（図表 10-2、図表 10-3）。

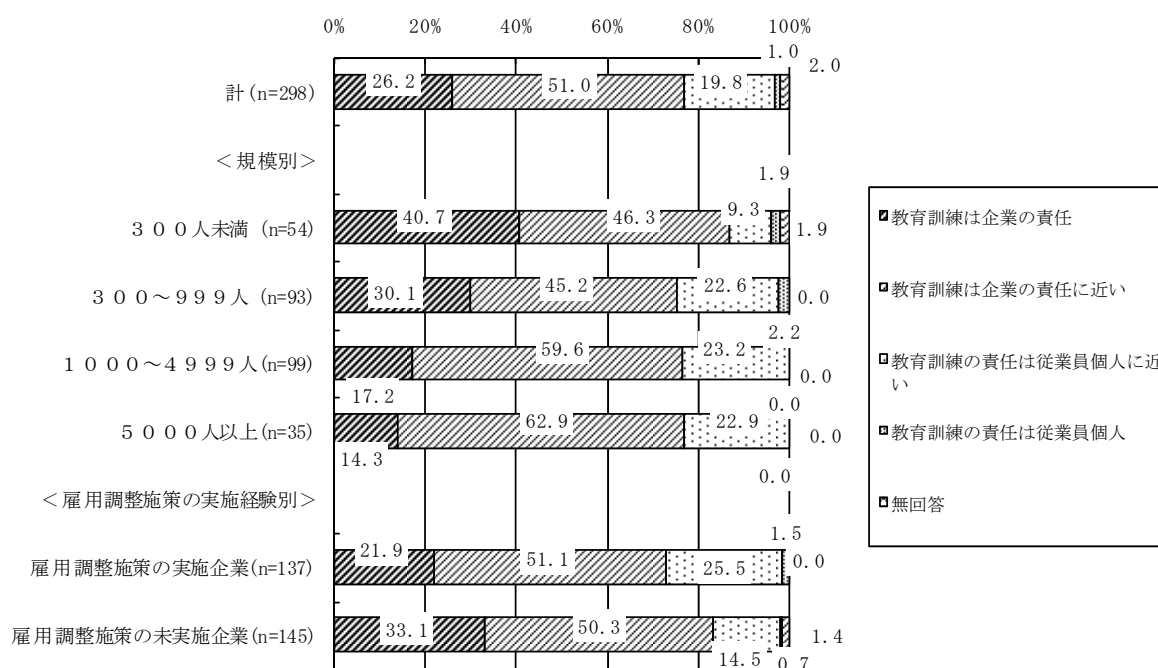
図表10-1：教育訓練の責任主体 (n=298) [2007年調査]



図表10-2：これまでの教育訓練の責任主体 [2007年調査]



図表10-3：今後の教育訓練の責任主体 [2007年調査]



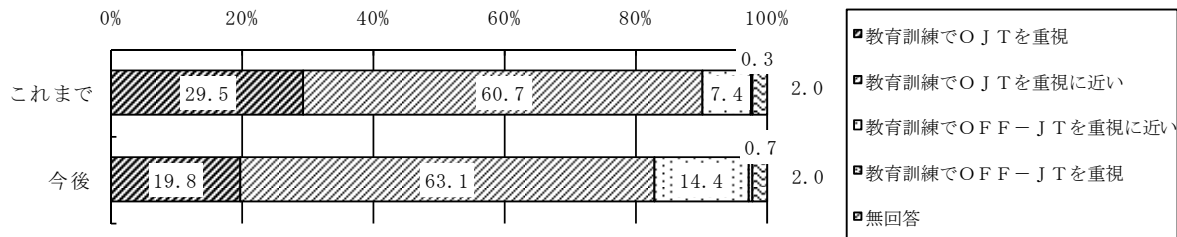
10-2. OJT と OFF-JT の重視傾向

次に、教育訓練での OJT と OFF-JT の重視傾向をみると、「これまで」で「OJT を重視していた企業」（「教育訓練で OJT を重視」「教育訓練で OJT を重視に近い」の合計。以下、「OJT 重視企業」と略す）は、90.2%とほとんどである。この割合は「今後」についてみると、82.9%と 7.3 ポイント低下しており、OJT 重視の傾向がわずかではあるが弱くなる傾向があるが、ほとんどの企業が OJT 重視であることにはかわりはない（図表 10-4）。

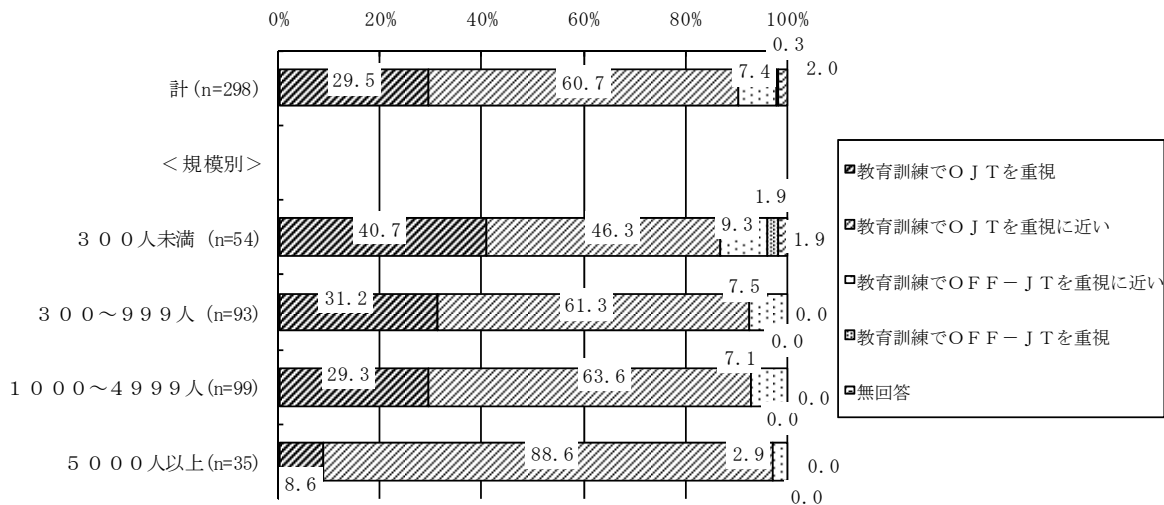
「これまで」の OJT/OFF-JT の重視傾向について規模別にみると、「OJT 重視企業」の割合は、わずかではあるが、規模が小さくなるほど低くなる傾向にある（ただし、より積極的な「教育訓練では OJT を重視」とする割合は規模が小さくなるほど高まる）（図表 10-5）。いずれにせよ、「OJT 重視企業」の割合はいずれの規模でも 9 割前後であり、ほとんどの企業が OJT を重視していることにはかわりはない。

「今後」の OJT/OFF-JT の重視傾向について規模別にみると、「OJT 重視企業」の割合は、わずかではあるが、規模が小さくなるほど低くなる傾向にあるが。「OJT 重視企業」の割合はいずれの規模でも 8 割前後ある（図表 10-6）。「これまで」に比べわずかに低下しているが、「今後」も、ほとんどの企業が OJT を重視していることにはかわりはない。

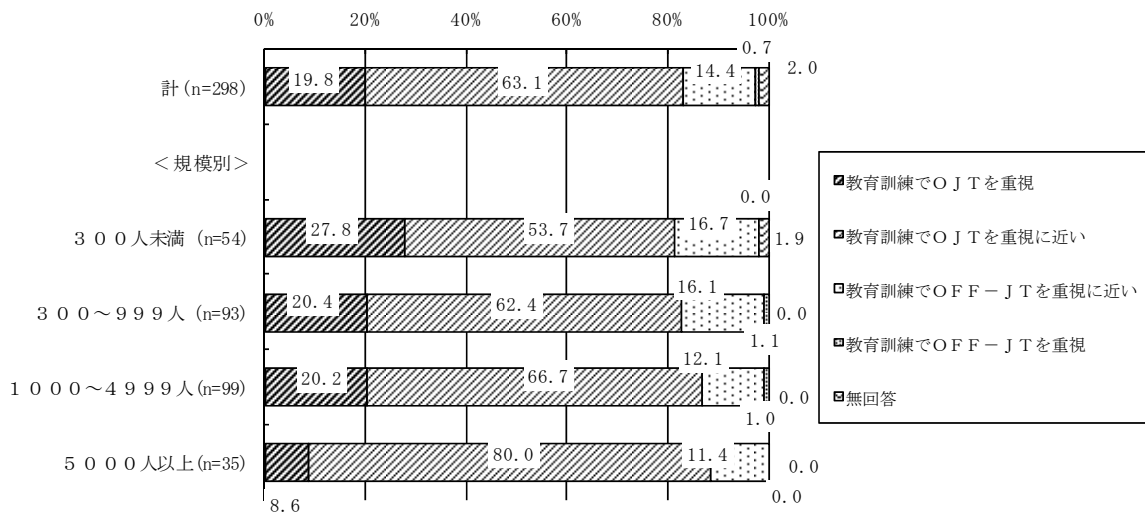
図表10-4：教育訓練でのOJT/OFF-JTの重視傾向(n=298) [2007年調査]



図表10-5：これまでの教育訓練でのOJT/OFF-JTの重視傾向 [2007年調査]



図表10-6：今後の教育訓練でのOJT/OFF-JTの重視傾向 [2007年調査]



10-3. 社員教育の方針（選抜教育と一律底上げ教育）

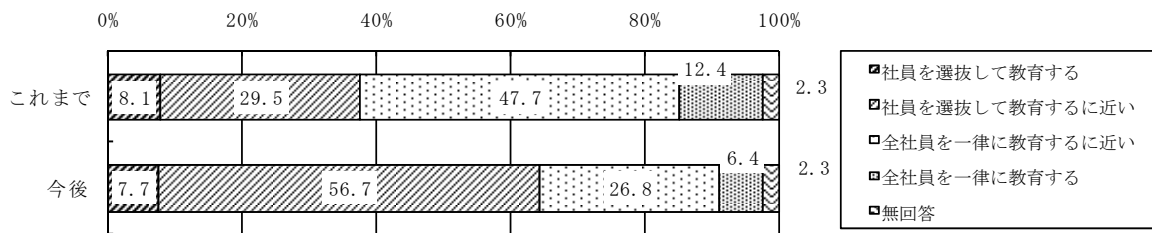
10-3-1. 社員教育の方針（選抜教育と一律底上げ教育）の状況

社員教育の方針として、選抜教育か一律底上げ教育かでみると、「これまで」は一律底

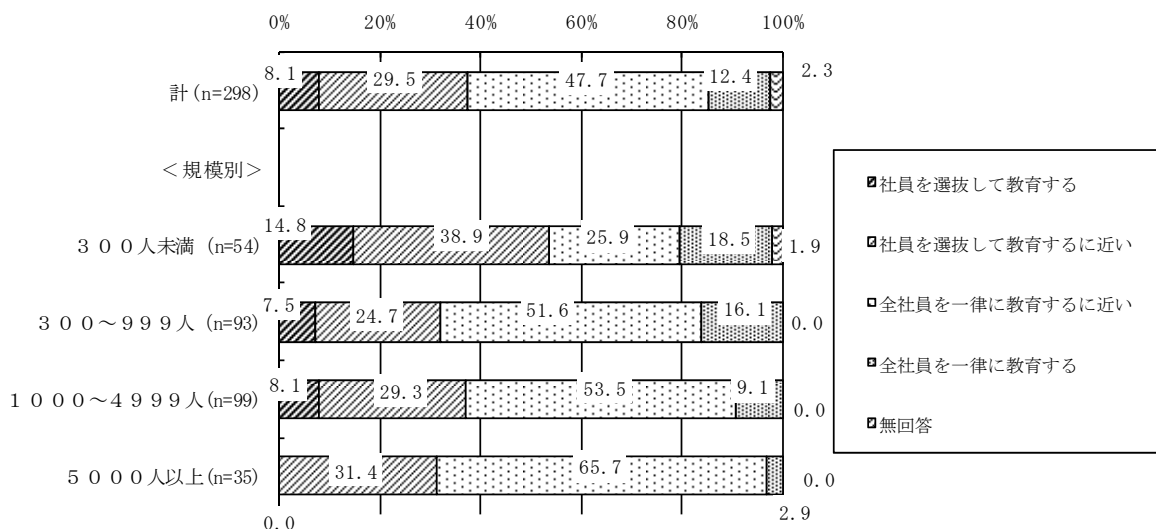
上げ教育をしていた企業（「全社員を一律に教育する」「全社員を一律に教育するに近い」の合計。以下、「一律底上げ教育タイプ」と略す）は 60.1%、選抜教育をしていた企業（「社員を選抜して教育する」「社員を選抜して教育するに近い」の合計。以下、「選抜教育タイプ」と略す）は 37.6%だった。一方、「今後」については、「一律底上げ教育タイプ」が 33.2%、「選抜教育タイプ」が 64.4%となっている。「これまで」と「今後」を比較すると、「選抜教育タイプ」が 26.8 ポイント上昇している（「社員を選抜して教育するに近い」とする割合は 29.5%（これまで）から 56.7%（今後）へと 27.2 ポイント上昇）（図表 10-7）。今後、企業は選抜教育にシフトしたいと考えているようである。

「これまで」の社員教育の方針について規模別にみると、300 人未満の企業では、53.7%と約半数の企業が「選抜教育タイプ」となっている。300 人以上（「300～999 人」「1000～4999 人」「5000 人以上」）では、「選抜教育タイプ」は 3 割程度である（図表 10-8）。「今後」についても規模別にみると、「選抜教育タイプ」の割合は、いずれの規模でも 6 割前後存在し、とくに「1000～4999 人」では 71.7%が「選抜教育タイプ」となっている（図表 10-9）。

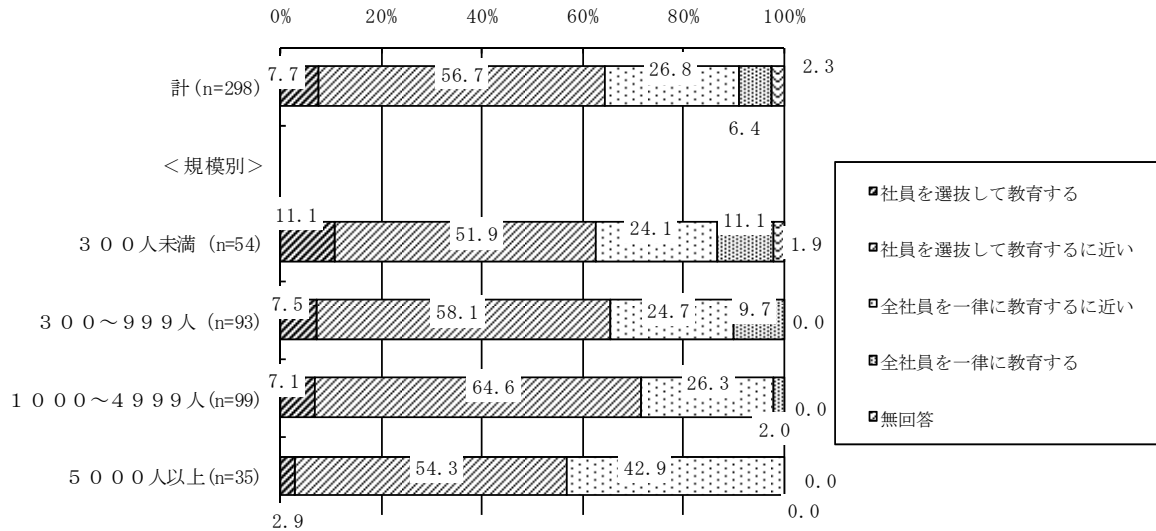
図表10-7：社員教員の方針（選抜教育／一律底上げ教育方針）（n=298）【2007年調査】



図表10-8：これまでの社員教員の方針（選抜教育／一律底上げ教育方針）【2007年調査】



図表10-9：今後の社員教員の方針（選抜教育／一律底上げ教育方針）〔2007年調査〕



10-3-2. 成果主義や雇用調整施策の面からみた社員教育の方針

選抜教育とは、通常、一定の優秀な人材を選別し集中的に教育投資をするという考え方である。そのため、より成果主義的な人事処遇制度をとっている企業では投資効率を高めるため、選抜教育をしている可能性がある。調査では、成果主義に関連する設問として、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」「部門の業績を月例賃金に反映する制度」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」のそれぞれの有無について尋ねている（詳細については後述）。そこで、「これまで」の教育方針について、これらの制度の有無別にみてもみる。

まず、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」の有無別にみると、「選抜教育タイプ」は制度導入の有無によって、ほとんど差が見られなかった。「部門の業績を月例賃金に反映する制度」の有無別にみると、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「選抜教育タイプ」の割合が高い。「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」の有無別にみても、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「選抜教育タイプ」の割合が高い。

なお、雇用調整施策が必要な企業は、コスト節約の観点から投資効果のある社員を選別して教育訓練を集中化する可能性がある。そこで、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「選抜教育タイプ」の割合がわずかに高い程度だった（ただし、とくに「社員を選抜して教育する」の割合が、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ高くなっている）（図表10-10）。

図表10-10：これまでの社員教員の方針（選抜教育／一律底上げ教育方針）（単位＝％）〔2007年調査〕

	教社 育員を 選抜し て	教社 育員を 選に 抜近 いて	教全 育社 員を に一 近律 いに	教全 育社 員を 一律 に	無 回 答	選 抜 教 育	一 律 底 上 げ 教 育													
計(n=298)	8.1	29.5	47.7	12.4	2.3	37.6	60.1													
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>																			
	実施している(n=154)							7.8	29.9	51.9	9.1	1.3	37.7	61.0						
	実施していない(n=137)							8.0	30.7	44.5	16.8	0.0	38.7	61.3						
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>							12.8	33.3	38.5	10.3	5.1	46.1	48.8						
	実施している(n=39)							7.2	29.9	49.8	13.1	0.0	37.1	62.9						
	実施していない(n=251)							12.5	35.0	40.0	7.5	5.0	47.5	47.5						
<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>							7.1	29.4	50.0	13.5	0.0	36.5	63.5							
実施している(n=40)							<雇用調整施策の実施経験別>													
実施していない(n=250)							雇用調整施策の実施企業(n=137)							10.2	29.9	48.9	10.9	0.0	40.1	59.8
雇用調整施策の未実施企業(n=145)							6.2	31.7	46.2	14.5	1.4	37.9	60.7							

※ここでの「選抜教育」とは、「社員を選抜して教育する」「社員を選抜して教育するに近い」の合計。「一律底上げ教育」とは、「全社員を一律に教育する」「全社員を一律に教育するに近い」の合計のこと。

10-4. 人材育成方針の2時点比較（2007年調査と2005年調査）

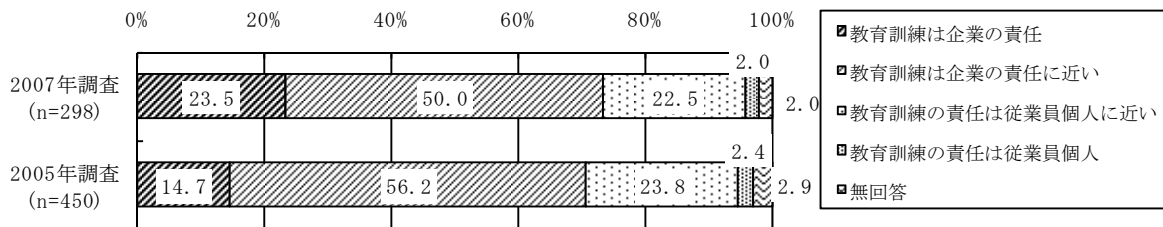
人材育成方針に係る設問は、2005年調査と同様の形式で、2007年調査でも聞いているため、以下、人材育成方針にかかわる「これまで」の結果について、2時点間比較する。

まず、教育訓練の責任主体をみると、2005年調査に比べ、2007年調査のほうが、教育訓練は企業の責任であるとする割合がわずかではあるが高い（図表10-11）。

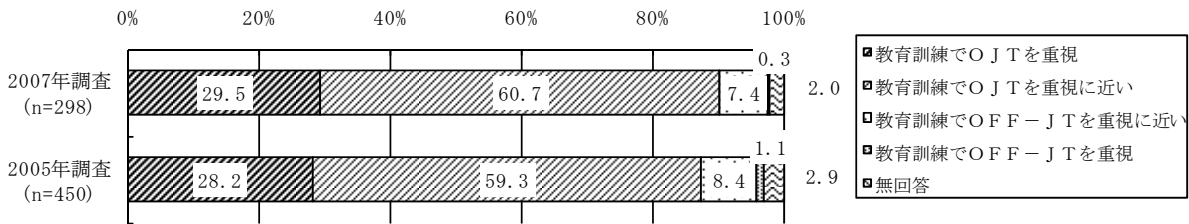
OJT/OFF-JTの重視傾向についても、2005年調査に比べ、2007年調査のほうが、「OJT重視企業」の割合がわずかではあるが高い（図表10-12）。

社員教育の方針をみると、「選抜教育タイプ」の割合は、2007年調査が37.6%で、2005年調査の30.4%よりも、7.2ポイント上昇していた（図表10-13）。

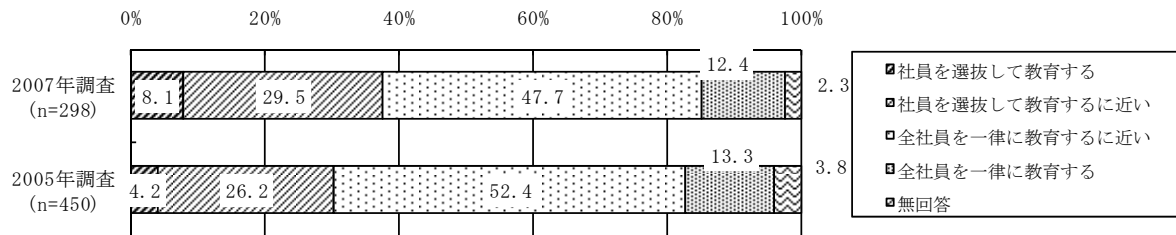
図表10-11：教育訓練の責任主体(2007年調査と2005年調査の2時点比較)



図表10-12：教育訓練でのOJT/OFF-JTの重視傾向(2007年調査と2008年調査の2時点比較)



図表10-13：社員教員の方針(選抜教育/一律底上げ教育方針)(2007年調査と2005年調査の2時点比較)



11. 日本企業の職場の雰囲気の状態

11-1. 成果主義にかかわる人事制度

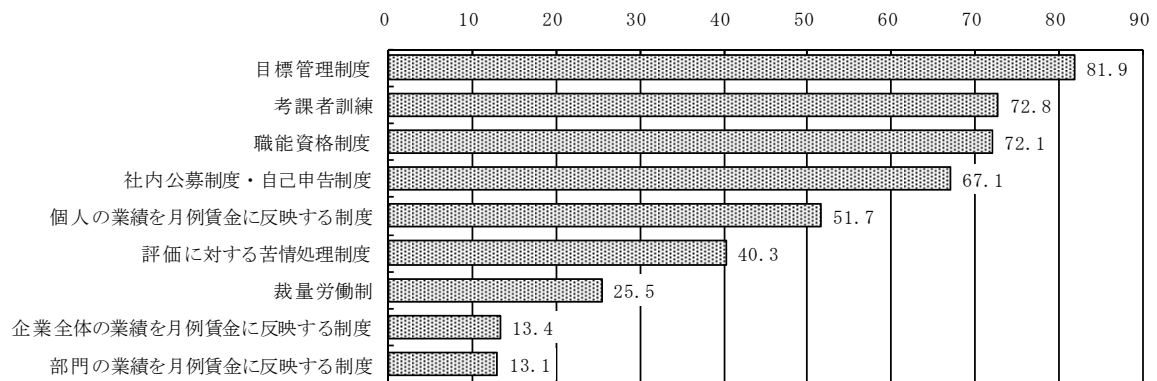
2007年調査では、2005年調査と同様に、人事・労務管理制度の導入について尋ねている（導入状況については回答企業属性（本報告書4頁）参照）。これらの制度のなかで、成果主義や評価制度にかかわるものについての実施企業割合をみると、「目標管理制度」が81.9%と最も割合が高く、次いで、「考課者訓練」(72.8%)、「職能資格制度」(72.1%)、「社内公募制度・自己申告制度」(67.1%)、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」(51.7%)などとなっている。より成果主義的な、「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」は13.4%、「部門の業績を月例賃金に反映する制度」は13.1%となっている（図表11-1）。

これらの制度を規模別にみると、「目標管理制度」「考課者訓練」「職能資格制度」「社内公募制度・自己申告制度」「個人の業績を月例賃金に反映する制度」「評価に対する苦情処理制度」「裁量労働制」は、おおむね規模が大きくなるほど導入割合は高まる。「部門の業績を月例賃金に反映する制度」はおおむね規模が小さくなるほど導入割合が高まる傾向にある。

また、これらの制度を過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、「目標管理制度」「職能資格制度」「個人の業績を月例賃金に反映する制度」「部門の業績を月例賃金に反映する制度」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」で、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、導入割合が高くなっていた（図表11-2）。

次に、個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、いずれの制度も、個人の業績を月例賃金に反映する制度を導入している企業のほうが、していない企業に比べ、割合が高い。とくに、「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」は、個人の業績を月例賃金に反映する制度を導入している企業では当該制度を 21.4%導入しており、導入していない企業(4.4%)に比べ、17.0 ポイント高い。また、「部門の業績を月例賃金に反映する制度」も、個人の業績を月例賃金に反映する制度を導入している企業では当該制度を 23.4%導入しており、導入していない企業(2.2%)に比べ、21.2 ポイント高い (図表 11-3)。

図表 11-1：成果主義に係る人事・労務管理制度の導入企業割合 (n=298、単位=%) [2007年調査]



図表 11-2：成果主義に係る人事・労務管理制度の導入企業割合 (単位=%) [2007年調査]

	目標管理制度	考課者訓練	職能資格制度	社内公募制度・自己申告制度	個人の業績を月例賃金に反映する制度	評価に対する苦情処理制度	裁量労働制	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	部門の業績を月例賃金に反映する制度
計 (n=298)	81.9	72.8	72.1	67.1	51.7	40.3	25.5	13.4	13.1
<規模別>									
300人未満 (n=54)	70.4	44.4	51.9	53.7	38.9	27.8	25.9	16.7	16.7
300～999人 (n=93)	84.9	75.3	72.0	57.0	52.7	37.6	17.2	16.1	17.2
1000～4999人 (n=99)	83.8	86.9	84.8	81.8	55.6	48.5	24.2	9.1	11.1
5000人以上 (n=35)	94.3	94.3	85.7	88.6	74.3	54.3	57.1	14.3	2.9
<雇用調整施策の実施経験別>									
雇用調整施策の実施企業 (n=137)	84.7	71.5	80.3	66.4	52.6	38.0	25.5	14.6	14.6
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)	82.8	75.9	67.6	69.7	51.0	44.8	26.2	11.7	11.7

図表 11-3：個人業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみた人事・労務管理制度の導入企業割合 (単位=%) [2007年調査]

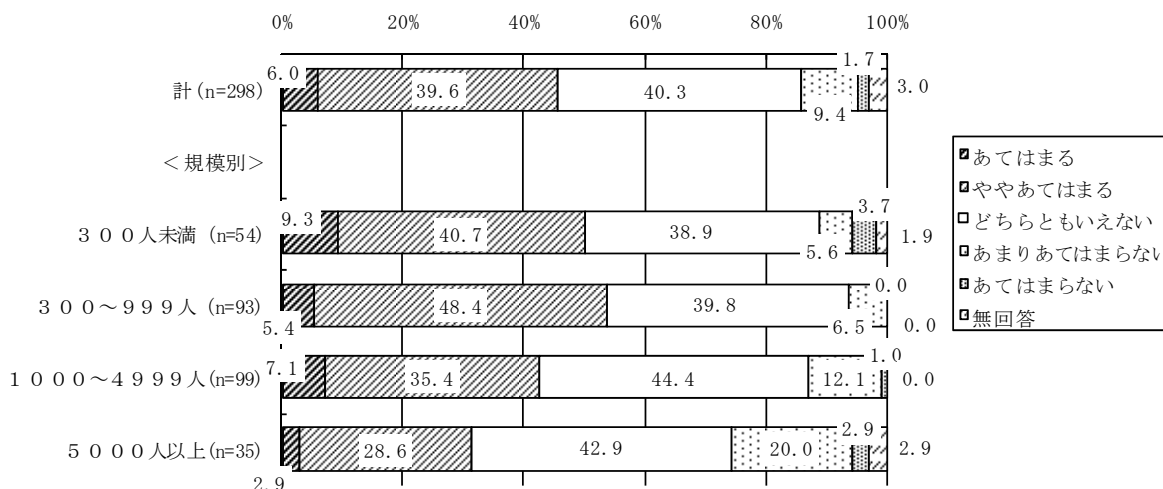
	目標管理制度	考課者訓練	職能資格制度	社内公募制度・自己申告制度	評価に対する苦情処理制度	裁量労働制	企業全体の業績を月例賃金に反映する制度	部門の業績を月例賃金に反映する制度
計 (n=298)	81.9	72.8	72.1	67.1	40.3	25.5	13.4	13.1
<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
実施している (n=154)	93.5	83.1	79.2	76.6	46.8	27.9	21.4	23.4
実施していない (n=137)	72.3	65.0	67.2	59.9	35.0	24.1	4.4	2.2

11-2. 「短期的な成果を求められる仕事が多くなっているか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「短期的な成果を求められる仕事が多くなっているか」の認識について尋ねている。それによれば、「どちらともいえない」が40.3%ともっとも多いものの、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)が45.6%であり、「否定的な回答」(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)の11.1%を34.5ポイントと大きく上回っている。職場感覚では、成果をより短期的にあげるよう求められていると感じているようである。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」割合はおおむね低くなる傾向にある(図表11-4)。

次に、成果主義関連の人事処遇制度の導入の観点から、個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、「肯定的な回答」の割合に差はほとんど見られない。部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高い。逆に、企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が低かった(図表11-5)。成果主義の有無にかかわらず、短期的な成果の要請は高まっているのかもしれない。

図表11-4: 「短期的な成果を求められる仕事が多くなっているか」についての認識 [2007年調査]



図表11-5: 「短期的な成果を求められる仕事が多くなっているか」についての認識 (単位=%) [2007年調査]

	あてはまる	ややあてはまる	えど な いら とも い	ま あ ら ま なり あ て は	い あ て は ま ら な	無 回 答	肯 定 的 な 回 答	否 定 的 な 回 答
計 (n=298)	6.0	39.6	40.3	9.4	1.7	3.0	45.6	11.1
<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
実施している (n=154)	4.5	42.2	39.0	10.4	1.9	1.9	46.7	12.3
実施していない (n=137)	8.0	38.7	41.6	8.8	1.5	1.5	46.7	10.3
<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
実施している (n=39)	10.3	41.0	41.0	2.6	0.0	5.1	51.3	2.6
実施していない (n=251)	5.6	40.6	39.8	10.8	2.0	1.2	46.2	12.8
<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
実施している (n=40)	5.0	37.5	42.5	10.0	0.0	5.0	42.5	10.0
実施していない (n=250)	6.3	40.9	40.1	9.5	2.0	1.2	47.2	11.5

※「肯定的な回答」とは、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

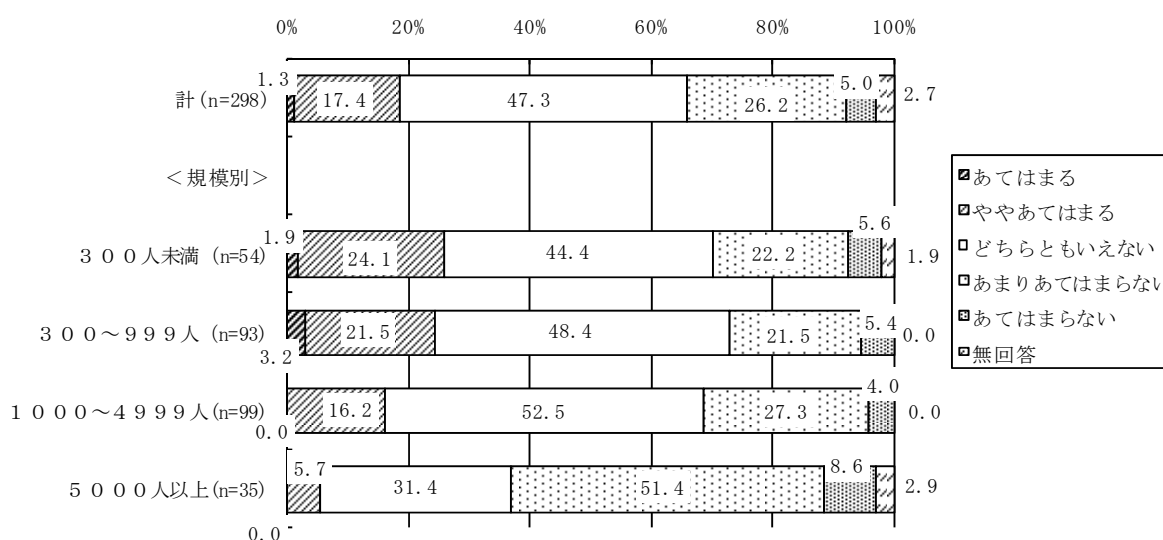
11-3. 「社員が成果のあがりにくい仕事に取り組みたがらないか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「社員が成果のあがりにくい仕事に取り組みたがらないか」の認識について尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が47.3%と最も多いものの、「否定的な回答」(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)が31.2%であり、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の18.7%を上回っている。これを規模別にみると、規模が小さくなるほど、「肯定的な回答」割合は高まる傾向にある。なお、「否定的な回答」の割合は、5000人以上で、他の規模に比べて高くなっている(図表11-6)。

成果主義的な人事処遇制度が浸透すると、社員は成果のあがりにくい仕事に取り組みたがらなくなるのではないかと、この指摘がよくみられる。そこで、成果主義関連の人事処遇制度の導入状況でみる。個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、「肯定的な回答」の割合に差はほとんど見られない。しかし、部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高い。企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみても、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高くなっている。

なお、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い(図表11-7)。

図表11-6: 「社員が成果のあがりにくい仕事に取り組みたがらないか」についての認識 [2007年調査]



図表11-7：「社員が成果のあがりにくい仕事に取り組みたがらないか」についての認識（単位＝％）〔2007年調査〕

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	肯定的な回答	否定的な回答							
計 (n=298)	1.3	17.4	47.3	26.2	5.0	2.7	18.7	31.2							
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>														
	実施している (n=154)							0.6	16.9	46.1	31.2	3.2	1.9	17.5	34.4
	実施していない (n=137)							2.2	19.0	48.2	21.9	7.3	1.5	21.2	29.2
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>														
	実施している (n=39)							2.6	25.6	51.3	12.8	2.6	5.1	28.2	15.4
	実施していない (n=251)							1.2	16.7	46.2	29.1	5.6	1.2	17.9	34.7
	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>														
	実施している (n=40)							2.5	27.5	37.5	22.5	5.0	5.0	30.0	27.5
実施していない (n=250)							1.2	16.3	48.8	27.4	5.2	1.2	17.5	32.6	
<雇用調整施策の実施経験別>															
雇用調整施策の実施企業 (n=137)							2.2	22.6	48.9	20.4	5.8	0.0	24.8	26.2	
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)							0.7	12.4	49.7	30.3	4.8	2.1	13.1	35.1	

※ここでの「肯定的な回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

11-4. 「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」の認識について尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が47.0%ともっとも多いものの、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）が25.9%であり、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）が24.2%であり、両者は拮抗している。

これを規模別にみると、規模が小さくなるほど、「肯定的な回答」割合はおおむね高まる傾向にある。なお、「否定的な回答」の割合は、5000人以上で、他の規模に比べて高くなっている（図表11-8）。

成果主義的な人事処遇制度が導入されると、評価・処遇制度に対する社員の反応はどのようなものなのだろうか。「個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」にそれぞれみると、いずれも、これらの制度を導入していない企業のほうが、導入企業に比べ、「肯定的な回答」の割合がわずかに高い。成果をより反映した賃金制度を設けないほうが、評価・処遇制度に対する社員の不満が増えていると認識されるようである。

次に、目標管理制度、考課者訓練、評価に対する苦情処理制度などの評価制度の有無別にそれぞれみると、いずれの評価制度も、導入している企業に比べ、導入していない企業のほうが、「肯定的な回答」の割合が高い。評価制度が完備されているほうが、社員の納得度が増すためか、不満は少なくなるようである。とくに「考課者訓練」を導入している企業は「肯定的な回答」の割合は20.7%であり、導入していない企業の42.7%を大きく下回っている。考課者訓練などで評価の公正さにより力を入れている企業のほうが、不満への認識が少なくなる傾向があるようだ。

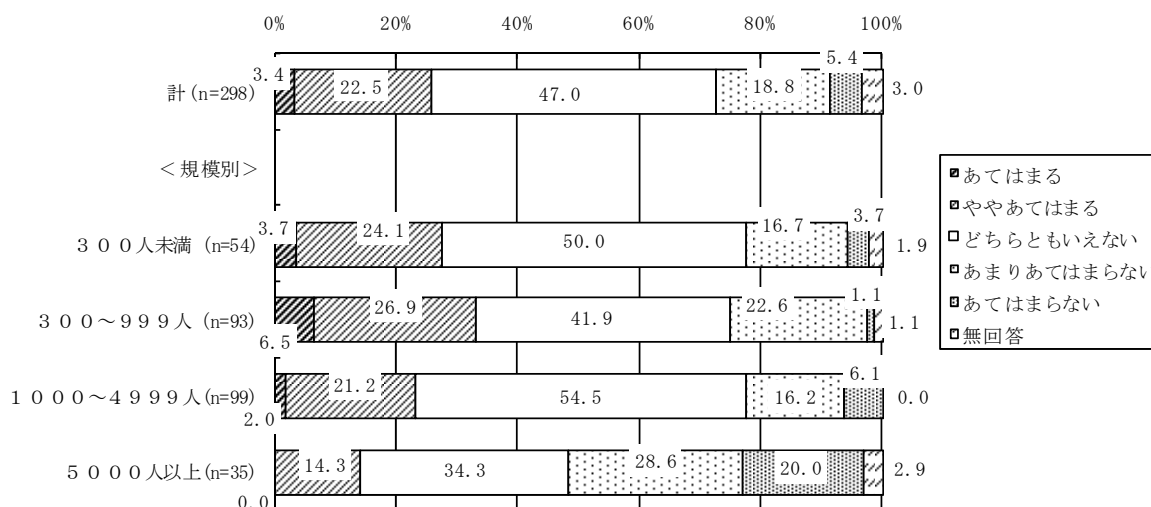
なお、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほ

うが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い（図表 11-9）。雇用調整のような雇用不安があると、評価に不満を持つ社員が増えると考えているのかもしれない。

それでは、成果主義と評価制度のいずれが、評価・処遇制度に対する社員の不満が増えているとの認識を持たせるのであろうか。「個人業績が月例賃金に反映する制度」と「評価に対する苦情処理制度」の2つの制度を組み合わせることで、「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」についての認識をみると、「個人業績が月例賃金に反映する制度と評価に対する苦情処理制度の双方がある企業」がもっとも「肯定的な回答」の割合が低い。もっとも割合が高いのは、「個人業績が月例賃金に反映する制度のみがある企業」で30.9%であるが、「評価に対する苦情処理制度のみがある企業」「いずれの制度もない企業」も、それぞれ3割弱存在する。つまり、企業は、成果主義と評価に対する苦情処理制度の双方がある場合に、評価・処遇制度に対する不満が減ると考えているようである（図表 11-10）。

同様に、「個人業績が月例賃金に反映する制度」と「考課者訓練」の2つの制度を組み合わせせてみると、もっとも「肯定的な回答」の割合が高いのは、「個人業績が月例賃金に反映する制度のみがある企業」であり、次いで、「いずれの制度もない企業」の割合も高い。もっとも「肯定的な回答」の割合が低いのは、「個人業績が月例賃金に反映する制度と考課者訓練の双方がある企業」だった（図表 11-11）。すなわち、先の結果と同様に、成果主義と考課者訓練の双方がある場合に、評価・処遇制度に対する不満が減ると考えているようであり、社員の不満を高めるのは、成果主義的な処遇制度しかない場合（評価の公正さを高めるような制度がない場合）や、いずれの制度もないような場合である。考課者訓練は評価の公正性を担保する制度と考えられるが、評価制度が完備されているほうが、社員の納得度が増すためか、成果主義的な処遇制度での社員の不満を減少させる、と考えているのかもしれない。

図表 11-8：「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」についての認識 [2007年調査]

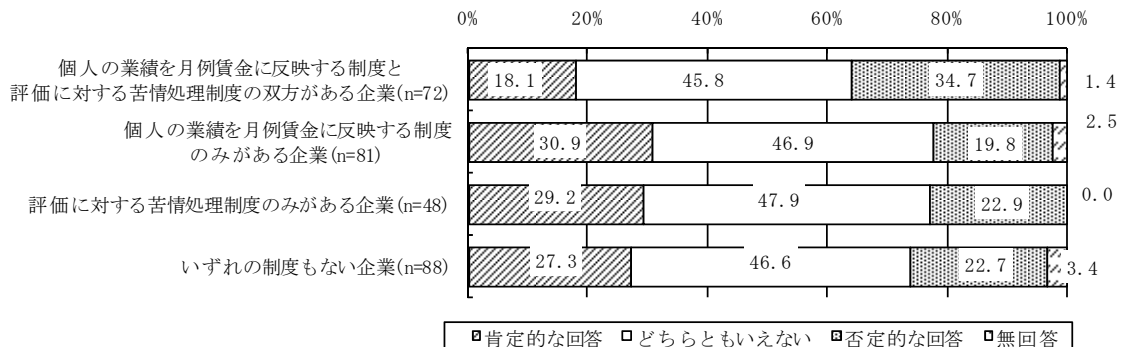


図表11-9：「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」についての認識（単位＝％）〔2007年調査〕

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	肯定的な回答	否定的な回答	
計 (n=298)	3.4	22.5	47.0	18.8	5.4	3.0	25.9	24.2	
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
	実施している (n=154)							25.3	26.6
	実施していない (n=137)							27.7	22.6
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
実施している (n=39)							25.6	12.8	
実施していない (n=251)							26.7	26.7	
評価制度関連	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
	実施している (n=40)							20.0	25.0
	実施していない (n=250)							27.4	24.6
	<目標管理制度の有無別>								
実施している (n=244)							25.0	25.8	
実施していない (n=47)							34.1	19.2	
<考課者訓練の有無別>									
実施している (n=217)							20.7	28.1	
実施していない (n=75)							42.7	14.7	
<評価に対する苦情処理制度の有無別>									
実施している (n=120)							22.5	30.0	
実施していない (n=170)							28.8	21.1	
<雇用調整施策の実施経験別>									
雇用調整施策の実施企業 (n=137)							30.6	18.9	
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)							22.8	29.6	

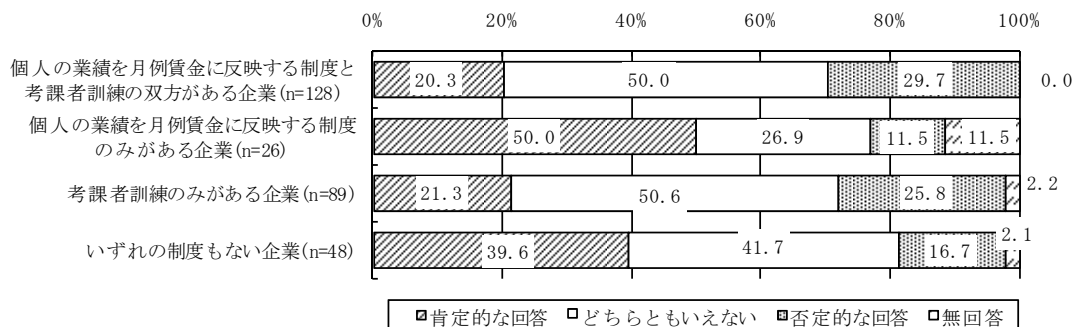
※「肯定的な回答」とは、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

図表11-10：「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」についての認識〔2007年調査〕
（個人業績を月例賃金に反映する制度と評価に対する苦情処理制度の有無別）



※ここでの「肯定的な回答」とは「あてはま」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

図表11-11：「評価・処遇制度に対する社員の不満が増えたか」についての認識〔2007年調査〕
（個人業績を月例賃金に反映する制度と考課者訓練の有無別）



※ここでの「肯定的な回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

11-5. 「メンタルヘルス問題が重要性を増してきたか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「メンタルヘルス問題がわが社では重要性を増してきたか」の認識について尋ねた。それによれば、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）が71.8%であり、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）はわずか5.7%である。メンタルヘルス問題が現在の日本の職場で重要な問題となりつつあることがうかがわれる。

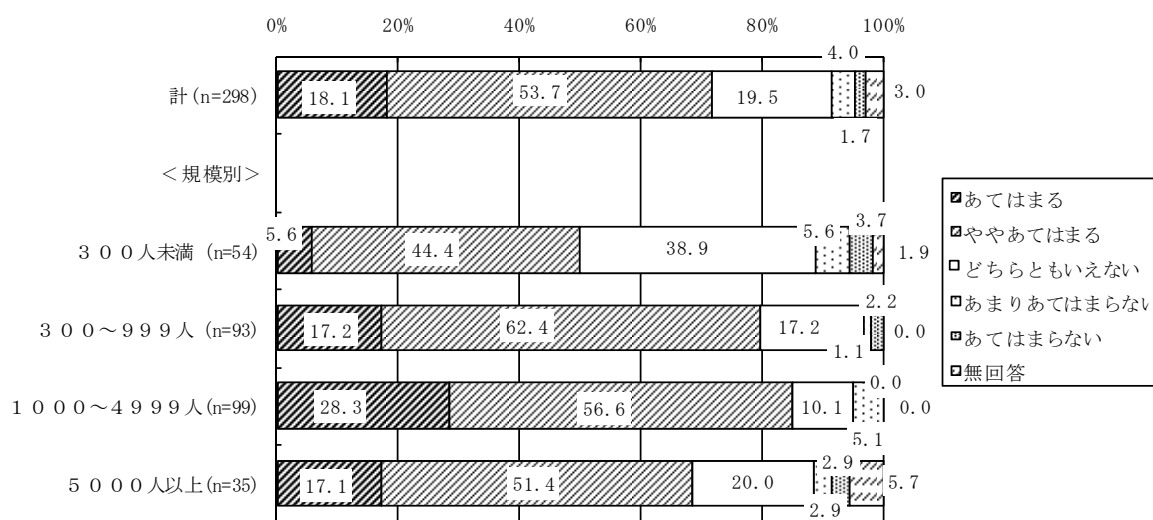
これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」割合はおおむね高まる傾向にある（図表11-12）。

「個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」にそれぞれみると、個人の業績を月例賃金に反映する制度については、当該制度を導入している企業のほうが、導入していない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高くなっている。個人業績を賃金に反映させる制度を持つ企業のほうが、ない企業よりも、よりメンタルヘルス問題を重要な問題と考える傾向があるようである。

次に、目標管理制度、考課者訓練、評価に対する苦情処理制度などの評価制度の有無別にそれぞれみると、いずれの評価制度も、導入していない企業に比べ、導入している企業のほうが、「肯定的な回答」の割合が高い。評価制度が完備されるほど、メンタル面での問題が生じやすいのかもしれない。

なお、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い（図表11-13）。雇用不安によって、メンタルヘルス問題の重要性をより感じるようになっているのかもしれない。

図表11-12：「メンタルヘルス問題がわが社では重要性を増してきたか」についての認識 [2007年調査]



図表11-13：「メンタルヘルス問題がわが社では重要性を増してきたか」についての認識（単位＝％）〔2007年調査〕

	あてはまる	ややあてはまる	えんちらともい	まあま	いあてはま	無回答	肯定的な回答	否定的な回答	
計 (n=298)	18.1	53.7	19.5	4.0	1.7	3.0	71.8	5.7	
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
	実施している (n=154)	17.5	59.7	14.3	3.9	2.6	1.9	77.2	6.5
	実施していない (n=137)	19.0	49.6	24.1	4.4	0.7	2.2	68.6	5.1
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
実施している (n=39)	10.3	61.5	20.5	2.6	0.0	5.1	71.8	2.6	
実施していない (n=251)	19.5	53.8	18.7	4.4	2.0	1.6	73.3	6.4	
評価制度関連	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>								
	実施している (n=40)	15.0	50.0	25.0	5.0	0.0	5.0	65.0	5.0
	実施していない (n=250)	18.7	55.6	18.3	4.0	2.0	1.6	74.3	6.0
	<目標管理制度の有無別>								
実施している (n=244)	19.3	56.6	18.0	2.9	1.2	2.0	75.9	4.1	
実施していない (n=47)	12.8	44.7	25.5	10.6	4.3	2.1	57.5	14.9	
評価制度関連	<考課者訓練の有無別>								
	実施している (n=217)	19.8	58.5	15.2	3.7	1.8	0.9	78.3	5.5
	実施していない (n=75)	13.3	44.0	30.7	5.3	1.3	5.3	57.3	6.6
	<評価に対する苦情処理制度の有無別>								
実施している (n=120)	21.7	60.0	12.5	2.5	1.7	1.7	81.7	4.2	
実施していない (n=170)	15.3	51.2	24.1	5.3	1.8	2.4	66.5	7.1	
評価制度関連	<雇用調整施策の実施経験別>								
	雇用調整施策の実施企業 (n=137)	19.7	56.2	17.5	4.4	1.5	0.7	75.9	5.9
	雇用調整施策の未実施企業 (n=145)	17.9	51.7	22.8	3.4	2.1	2.1	69.6	5.5

※「肯定的な回答」とは、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

11-6. 「部下や後輩を育てようという雰囲気はなくなってきたか」についての認識

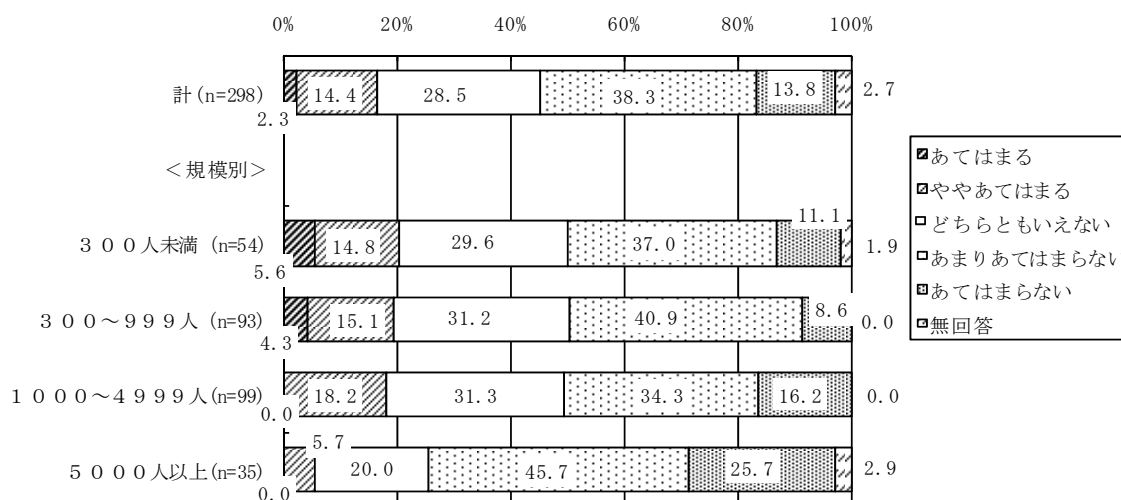
2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「部下や後輩を育てようという雰囲気がなくなってきたか」についての認識を尋ねた。それによれば、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）が52.1%であり、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の16.7%を、35.4ポイント上回っている。日本の職場では、部下や後輩を育てようとする雰囲気が今も健在のようだ。これを規模別にみると、「300人未満」「300～999人」「1000～4999人」では、「肯定的な回答」の割合は2割程度となっている（図表11-14）。

成果主義的な人事処遇制度が浸透すると、部下や後輩が競争相手となるために、OJTによる教育がおろそかになるのではないかとよく言われる。そこで、個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別にみると、「肯定的な回答」の割合に差はほとんど見られなかった。しかし、部門の業績を月例賃金に反映する制度と企業全体の業績を月例賃金に反映する制度については、当該制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高くなっている。

次に能力開発面として、教育訓練の責任主体別にみると、教育訓練は個人の責任と考えている企業ほど、「肯定的な回答」の割合が高い。また、社員教育の方針別にみると、「選抜教育タイプ」の企業のほうが、「一律底上げ教育タイプ」の企業に比べ「肯定的な回答」の割合がわずかに高い。教育訓練を個人の責任と考える企業や、選抜教育を行っている企業では、部下が後輩を育てようとする雰囲気がなくなりつつあると考える傾向にあるのかもしれない。

なお、過去 2 年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い（図表 11-15）。

図表11-14：「部下や後輩を育てようという雰囲気はなくなってきたか」についての認識 [2007年調査]



図表11-15：「部下や後輩を育てようという雰囲気はなくなってきたか」についての認識（単位＝％） [2007年調査]

	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	肯定的な回答	否定的な回答						
計 (n=298)	2.3	14.4	28.5	38.3	13.8	2.7	16.7	52.1						
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>													
	実施している (n=154)						3.2	13.0	30.5	37.0	14.3	1.9	16.2	51.3
	実施していない (n=137)						1.5	16.8	25.5	40.9	13.9	1.5	18.3	54.8
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>													
実施している (n=39)						2.6	20.5	41.0	25.6	5.1	5.1	23.1	30.7	
実施していない (n=251)						2.4	13.9	26.3	41.0	15.1	1.2	16.3	56.1	
能力開発関連	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>													
	実施している (n=40)						0.0	20.0	32.5	32.5	10.0	5.0	20.0	42.5
	実施していない (n=250)						2.8	13.9	27.8	39.7	14.7	1.2	16.7	54.4
	<教育訓練の責任主体の別>													
企業の責任と考えている企業 (n=219)						2.3	12.3	28.3	40.6	14.2	2.3	14.6	54.8	
個人の責任と考えている企業 (n=73)						2.7	21.9	28.8	32.9	13.7	0.0	24.6	46.6	
雇用調整施策の実施経験別	<社員教育の方針別>													
	選抜教育タイプ (n=112)						3.6	15.2	31.3	31.3	17.0	1.8	18.8	48.3
	一律底上げ教育タイプ (n=179)						1.7	14.5	26.8	43.6	12.3	1.1	16.2	55.9
	<雇用調整施策の実施経験別>													
雇用調整施策の実施企業 (n=137)						3.6	16.8	32.1	32.1	15.3	0.0	20.4	47.4	
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)						1.4	13.8	26.2	43.4	13.1	2.1	15.2	56.5	

※ここでの「肯定的な回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

11-7. 「仕事上で助け合う雰囲気はなくなってきたか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「仕事上で助け合う雰囲気がなくなってきたか」の認識について尋ねた。それによれば、「否定的な回答」（「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」）が 45.3%であり、「肯定的な回答」（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の 13.1%を、32.2ポイントと大きく上回っている。

これを規模別にみると、「肯定的な回答」の割合は規模が小さくなるほど高まる傾向にある。なお、「否定的な回答」の割合は、5000人以上で、他の規模に比べて高くなってい

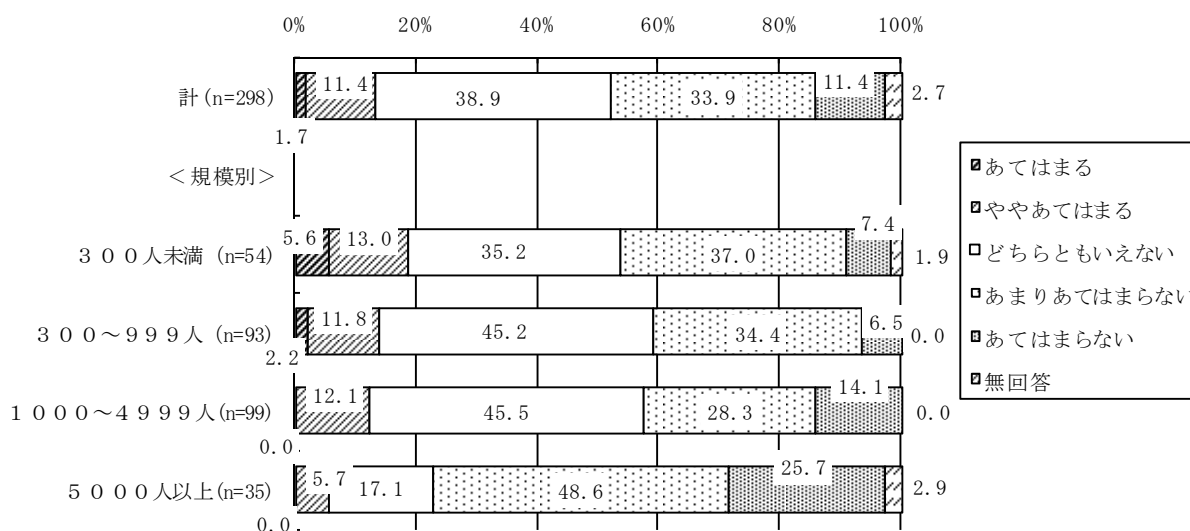
る（図表 11-16）。

成果主義的な人事処遇制度が浸透すると、仕事上で助け合うことが少なくなるのではないかとよく言われる。そこで、「個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」にそれぞれみると、いずれも、これらの制度を導入している企業のほうが、ない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高い。成果主義的な人事処遇制度を導入すると、仕事上で助け合う雰囲気なくなると認識する傾向が見られるようである。もちろん、成果主義的な制度を導入している企業でも、「肯定的な回答」の割合に比べ「否定的な回答」の割合が高いのであり、仕事上で助け合う雰囲気がない企業は依然として少数派であることには変わりはない。

次に、能力開発の面からみても。教育訓練の責任主体別にみると、教育訓練は個人の責任と考えている企業ほど、「肯定的な回答」の割合が高い。また、社員教育の方針別にみると、「選抜教育タイプ」の企業のほうが、「一律底上げ教育タイプ」の企業に比べ「肯定的な回答」の割合がわずかに高い。教育訓練の比重がより個人の責任になるほど、また、選抜教育に比重が移るほど、わずかではあるが、仕事上で助け合う雰囲気なくなると考える傾向にあるようである。

なお、過去 2 年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高かった（図表 11-17）。

図表 11-16：「仕事上で助け合う雰囲気がなくなってきたか」についての認識 [2007年調査]



図表11-17: 「仕事上で助け合う雰囲気はなくなってきたか」についての認識 (単位=%) [2007年調査]

		あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない	無回答	肯定的な回答	否定的な回答
	計 (n=298)	1.7	11.4	38.9	33.9	11.4	2.7	13.1	45.3
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別> 実施している (n=154)	1.3	13.0	39.0	33.8	11.0	1.9	14.3	44.8
	実施していない (n=137)	2.2	10.2	38.7	35.0	12.4	1.5	12.4	47.4
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別> 実施している (n=39)	2.6	23.1	33.3	35.9	0.0	5.1	25.7	35.9
	実施していない (n=251)	1.6	10.0	39.4	34.3	13.5	1.2	11.6	47.8
	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別> 実施している (n=40)	0.0	20.0	32.5	37.5	5.0	5.0	20.0	42.5
	実施していない (n=250)	2.0	10.3	40.1	33.7	12.7	1.2	12.3	46.4
能力開発関連	<教育訓練の責任主体の別> 企業の責任と考えている企業 (n=219)	1.4	10.5	37.9	35.2	12.8	2.3	11.9	48.0
	個人の責任と考えている企業 (n=73)	2.7	13.7	43.8	31.5	8.2	0.0	16.4	39.7
	<社員教育の方針別> 選抜教育タイプ (n=112)	1.8	12.5	39.3	32.1	12.5	1.8	14.3	44.6
	一律底上げ教育企業 (n=179)	1.7	10.6	39.7	35.8	11.2	1.1	12.3	47.0
	<雇用調整施策の実施経験別> 雇用調整施策の実施企業 (n=137)	2.9	13.1	43.1	29.9	10.9	0.0	16.0	40.8
	雇用調整施策の未実施企業 (n=145)	0.7	11.0	36.6	37.2	12.4	2.1	11.7	49.6

※ここでの「肯定的回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

11-8. 「仕事以外のことを相談する雰囲気はなくなってきたか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化を問う設問の一つとして、「仕事以外のことを相談する雰囲気はなくなってきたか」について尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が38.6%ともっとも多いものの、「否定的な回答」(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)が34.3%であり、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の24.5%を上回っている。

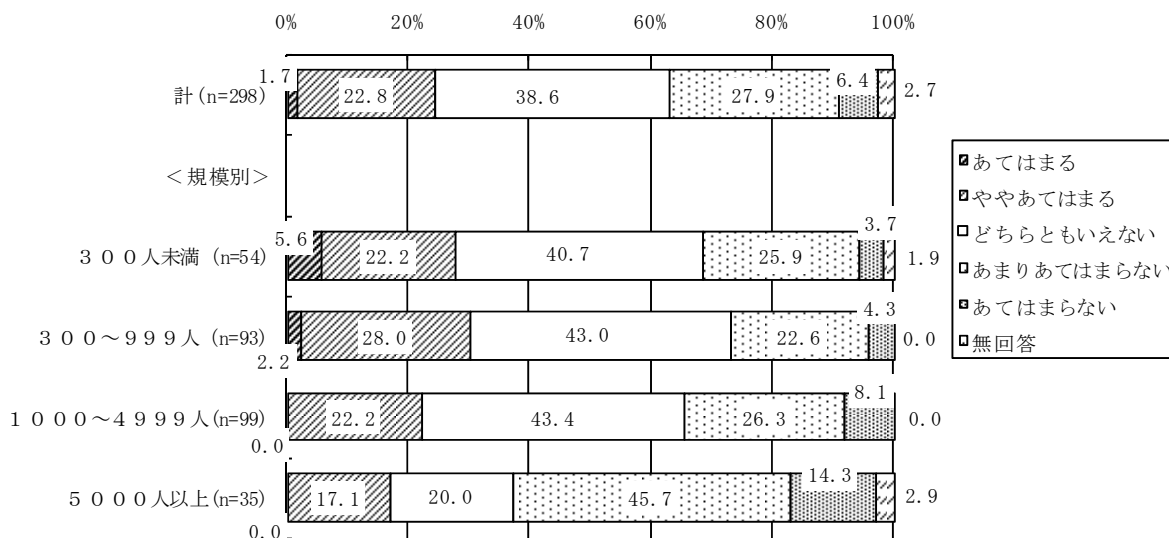
これを規模別にみると、「肯定的な回答」の割合はおおむね規模が小さくなるほど高まる傾向にある。なお、「否定的な回答」の割合は、5000人以上で、他の規模に比べて高くなっている(図表11-18)。

成果主義との関係について、「個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」にみると、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」のある企業や、「部門の業績を月例賃金に反映する制度」のある企業のほうが、導入していない企業に比べ、「肯定的な回答」の割合がわずかに高い。

次に、能力開発との関係について、教育訓練の責任主体別にみると、教育訓練は個人の責任と考えている企業ほど、「肯定的な回答」の割合が高い。しかし、社員教育の方針別にみると、両者の割合にほとんど差はみられない。

なお、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が12.8ポイント高い。雇用調整を経験することで、職場でコミュニケーションに支障が出始めているのかもしれない(図表11-19)。

図表11-18：「仕事以外のことを相談する雰囲気はなくなってきたか」についての認識 [2007年調査]



図表11-19：「仕事以外のことを相談する雰囲気はなくなってきたか」についての認識 (単位=%) [2007年調査]

	あてはまる	ややあてはまる	えんちいらともい	まあまらなりあては	いあてはまらな	無回答	肯定的な回答	否定的な回答					
計 (n=298)	1.7	22.8	38.6	27.9	6.4	2.7	24.5	34.3					
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>												
	実施している (n=154)						1.3	24.7	41.6	25.3	5.2	1.9	26.0
実施していない (n=137)						2.2	21.9	35.0	31.4	8.0	1.5	24.1	39.4
能力開発関連	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>												
	実施している (n=39)						0.0	33.3	43.6	17.9	0.0	5.1	33.3
実施していない (n=251)						2.0	21.9	37.5	29.9	7.6	1.2	23.9	37.5
成果主義関連	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>												
	実施している (n=40)						0.0	25.0	40.0	25.0	5.0	5.0	25.0
実施していない (n=250)						2.0	23.0	38.5	28.6	6.7	1.2	25.0	35.3
能力開発関連	<教育訓練の責任主体の別>												
	企業の責任と考えている企業 (n=219)						0.9	21.0	38.8	30.1	6.8	2.3	21.9
個人の責任と考えている企業 (n=73)						4.1	30.1	38.4	21.9	5.5	0.0	34.2	27.4
成果主義関連	<社員選抜の有無別>												
	選抜教育タイプ (n=112)						4.5	20.5	38.4	28.6	6.3	1.8	25.0
一律底上げ教育タイプ (n=179)						0.0	25.1	39.1	27.9	6.7	1.1	25.1	34.6
成果主義関連	<雇用調整施策の実施経験別>												
	雇用調整施策の実施企業 (n=137)						2.2	29.2	40.9	21.2	6.6	0.0	31.4
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)						1.4	17.2	39.3	33.8	6.2	2.1	18.6	40.0

※ここでの「肯定的な回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

11-9. 「若手がなかなか定着しなくなってきたか」についての認識

2007年調査では、2年前と比較した職場の雰囲気の変化として、「若手がなかなか定着しなくなってきたか」の認識について尋ねた。それによれば、「否定的な回答」(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)が43.3%であり、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の19.5%を上回っている。これを規模別にみると、いずれの規模も「肯定的な回答」の割合は2割程度である(図表11-20)。

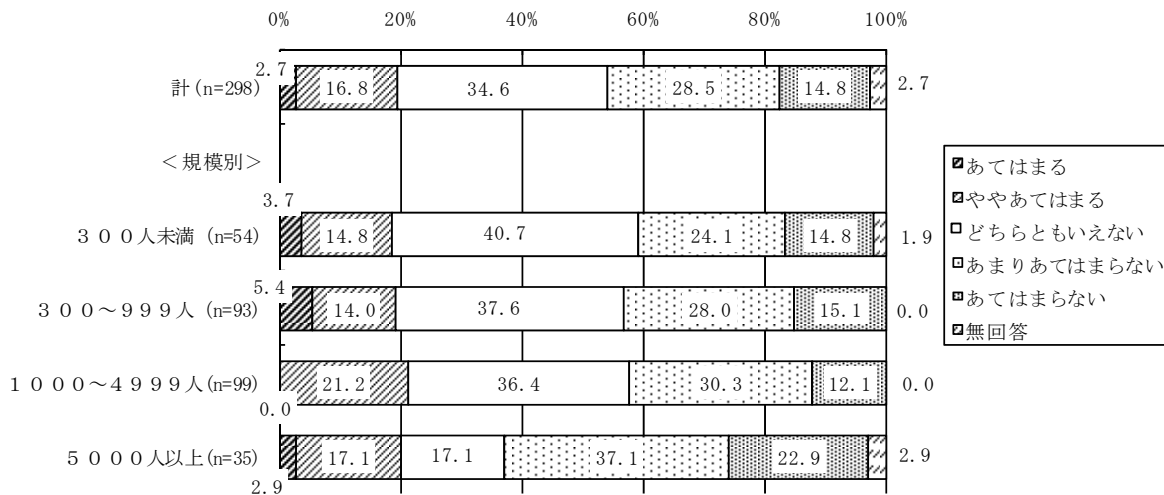
成果主義との関係について、「個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有

無別」にそれぞれみると、いずれも、これらの制度を導入していない企業のほうが、導入している企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高い。成果主義的な人事処遇制度の導入は、若年者の定着に効果があると考えられているのかもしれない。

次に、能力開発との関係について、教育訓練の責任主体別にみると、教育訓練は個人の責任と考えている企業ほど、「肯定的な回答」の割合が高い。また、社員教育の方針別にみると、「選抜教育タイプ」の企業のほうが、「一律底上げ教育タイプ」の企業に比べ「肯定的な回答」の割合がわずかに高い。

なお、過去 2 年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」の割合が高かった（図表 11-21）。

図表11-20：「若手がなかなか定着しなくなってきたか」についての認識【2007年調査】



図表11-21：「若手がなかなか定着しなくなってきた」についての認識（単位=%）【2007年調査】

	あてはまる	ややあてはまる	えどちらともい	まあまりあては	いあてはまらない	無回答	肯定的な回答	否定的な回答						
計 (n=298)	2.7	16.8	34.6	28.5	14.8	2.7	19.5	43.3						
成果主義関連	<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>													
	実施している (n=154)						2.6	14.3	31.2	33.1	16.9	1.9	16.9	50.0
	実施していない (n=137)						2.9	20.4	38.0	24.1	13.1	1.5	23.3	37.2
	<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>													
実施している (n=39)						5.1	7.7	43.6	28.2	10.3	5.1	12.8	38.5	
実施していない (n=251)						2.4	18.7	32.7	29.1	15.9	1.2	21.1	45.0	
能力開発関連	<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>													
	実施している (n=40)						2.5	7.5	37.5	32.5	15.0	5.0	10.0	47.5
	実施していない (n=250)						2.8	18.7	34.1	28.2	15.1	1.2	21.5	43.3
	<教育訓練の責任主体の別>													
企業の責任と考えている企業 (n=219)						2.3	16.9	31.5	29.7	17.4	2.3	19.2	47.1	
個人の責任と考えている企業 (n=73)						4.1	17.8	43.8	26.0	8.2	0.0	21.9	34.2	
雇用調整関連	<社員教育の方針別>													
	選抜教育タイプ (n=112)						3.6	17.9	35.7	23.2	17.9	1.8	21.5	41.1
	一律底上げ教育タイプ (n=179)						2.2	16.8	34.1	32.4	13.4	1.1	19.0	45.8
<雇用調整施策の実施経験別>														
雇用調整施策の実施企業 (n=137)						2.9	20.4	35.8	29.9	10.9	0.0	23.3	40.8	
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)						2.8	15.2	34.5	27.6	17.9	2.1	18.0	45.5	

※ここでの「肯定的な回答」とは「あてはまる」「ややあてはまる」の合計。「否定的な回答」とは、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計のこと。

12. 従業員の経営参加

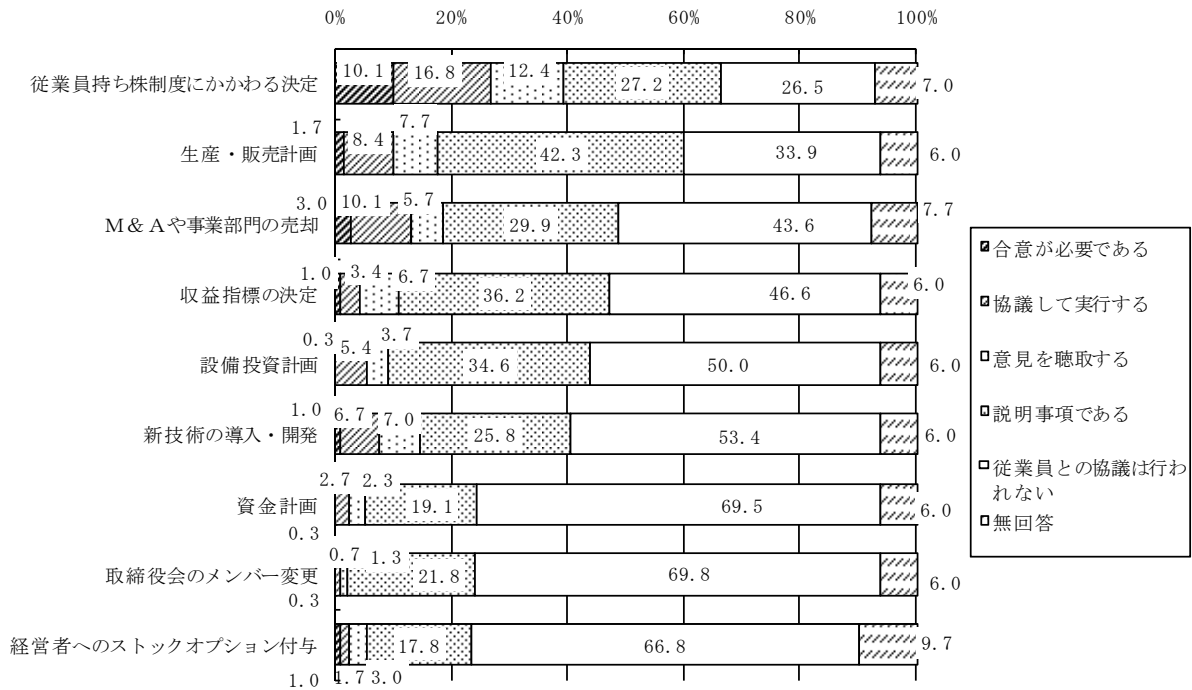
調査では、従業員の経営参加の状況について尋ねている。それによれば、「説明事項である」を含めた「何らかの経営参加がある」（「合意が必要である」＋「協議して実行する」＋「意見を聴取する」＋「説明事項である」）とする割合は、「従業員持ち株制度にかかわる決定」が66.5%でもっとも多く、次いで、「生産・販売計画」（60.1%）、「M&A や事業部門の売却」（48.7%）、「収益指標の決定」（47.3%）、「設備投資計画」（44.0%）、「新技術の導入・開発」（40.5%）などとなっている。従業員持ち株制度や、生産、事業部門の売却、新技術の導入など、従業員にかかわることで割合が高い傾向にある。とはいえ、「合意が必要である」とする割合は、「従業員持ち株制度にかかわる決定」で10.1%ともっとも多いものの、その他の項目では「合意が必要である」とする割合はほとんどない（図表 12-1）。

調査では、労働組合の有無、労使協議制の有無をそれぞれ聞いている。そこで、それらを組み合わせて、「有組合企業（労使協議制あり）」「有組合企業（労使協議制なし）」「無組合企業（労使協議制あり）」「無組合企業（労使協議制なし）」——の4つの変数をつくり（以下、「労働組合と労使協議制の有無別」と略す）、「説明事項以上の経営参加がある」の企業割合（「合意が必要である」＋「協議して実行する」＋「意見を聴取する」＋「説明事項である」の合計）についてみると、「新技術の導入・開発」を除き、いずれの項目も、「有組合企業（労使協議制あり）」の割合がもっとも高くなっている（図表 12-2。規模別を参考として記載）。労働組合だけでなく、労使協議制を持っている方が、経営問題についての説明があるようだ。

次に、「意見聴取以上の経営参加がある」（「合意が必要である」＋「協議して実行する」＋「意見を聴取する」）とする企業割合について、規模別にみると、「生産・販売計画」「新技術の導入・開発」などは規模が小さくなるほど、その割合が高まる傾向にある。

また、労働組合と労使協議制の有無別にみると、「新技術の導入・開発」「収益指標の決定」「設備投資計画」で、「無組合企業（労使協議制あり）」の割合がもっとも高かった。なお、「従業員持ち株制度にかかわる決定」「M&A や事業部門の売却」は「有組合企業（労使協議制あり）」の割合がもっとも高くなっている（図表 12-3）。

図表12-1：従業員の経営参加に関する状況(n=298) [2007年調査]



図表12-2：「説明事項」以上の経営参加がある企業割合(単位=%) [2007年調査]

	従業員持ち株制度にかかわる決定	M&Aや事業部門の売却	経営者へのストックオプション付与	生産・販売計画	収益指標の決定	設備投資計画	新技術の導入・開発	資金計画	取締役会のメンバー変更
計(n=298)	66.5	48.7	23.5	60.1	47.3	44.0	40.5	24.4	24.1
<規模別>									
300人未満(n=54)	72.3	44.5	29.7	59.3	51.9	48.2	55.6	26.0	27.9
300~999人(n=93)	66.7	44.2	22.6	61.3	48.5	37.6	37.6	22.5	21.5
1000~4999人(n=99)	67.7	52.4	24.2	57.6	43.4	43.4	38.4	27.3	28.3
5000人以上(n=35)	60.0	62.8	14.3	71.5	57.3	60.0	37.1	22.9	17.1
<労働組合と労使協議制の有無別>									
有組合企業(労使協議制あり)(n=196)	68.4	58.7	26.5	64.2	50.4	47.5	40.3	26.0	28.0
有組合企業(労使協議制なし)(n=15)	46.6	33.3	13.4	40.0	26.7	13.4	20.1	13.3	13.4
無組合企業(労使協議制あり)(n=25)	60.0	32.0	20.0	56.0	48.0	40.0	52.0	24.0	24.0
無組合企業(労使協議制なし)(n=46)	67.4	21.7	10.9	49.9	34.7	34.7	36.9	15.1	6.5

※「説明事項」以上の経営参加がある企業割合とは、「説明事項である」「意見を聴取する」「協議して実行する」「同意が必要である」の合計のこと。

図表12-3：「意見聴取」以上の経営参加がある企業割合(単位=%) [2007年調査]

	従業員持ち株制度にかかわる決定	M&Aや事業部門の売却	経営者へのストックオプション付与	生産・販売計画	収益指標の決定	設備投資計画	新技術の導入・開発	資金計画	取締役会のメンバー変更
計(n=298)	39.3	18.8	5.7	17.8	11.1	9.4	14.7	5.3	2.3
<規模別>									
300人未満(n=54)	46.4	22.3	13.0	35.2	26.0	22.3	29.7	14.9	11.2
300~999人(n=93)	37.7	16.2	5.4	18.3	7.6	10.7	15.0	6.4	0.0
1000~4999人(n=99)	41.4	18.1	2.0	11.1	5.0	2.0	8.1	0.0	0.0
5000人以上(n=35)	31.4	25.7	2.9	5.8	8.7	2.9	5.7	0.0	0.0
<労働組合と労使協議制の有無別>									
有組合企業(労使協議制あり)(n=196)	40.3	22.5	6.1	14.7	8.6	7.2	10.2	3.0	1.5
有組合企業(労使協議制なし)(n=15)	39.9	13.3	6.7	6.7	6.7	6.7	13.4	0.0	6.7
無組合企業(労使協議制あり)(n=25)	36.0	16.0	4.0	28.0	24.0	16.0	32.0	12.0	4.0
無組合企業(労使協議制なし)(n=46)	37.0	6.5	4.4	28.2	10.8	13.0	23.9	8.6	0.0

※「意見聴取」以上の経営参加がある企業割合とは、「意見を聴取する」「協議して実行する」「同意が必要である」の合計のこと。

13. 福利厚生制度

13-1. 福利厚生制度の状況

福利厚生制度の実施企業割合をみると、住宅関連では、「社宅・借り上げ社宅」が86.9%、「独身寮」が69.8%、「住宅手当」が61.1%となっている。レジャー関連をみると、「余暇施設（契約型：保養所、運動施設）」が70.8%、「文化・体育・レクリエーション活動支援」が66.4%、「余暇施設（自社所有：保養所、運動施設）」が50.7%となっている。自己啓発関連をみると、「公的資格取得支援」が69.5%、「通信教育支援」が64.8%、「国内外の大学院等への留学制度」が33.6%、「ボランティア休暇」が31.9%、「教育訓練休暇」が8.4%となっている。

これらを規模別にみると、いずれも規模が大きくなるほど、その割合は高まる。

次に、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、住宅関連では、「社宅・借り上げ社宅」「独身寮」「住宅手当」のいずれも、雇用調整施策を行わなかった企業のほうが、行った企業に比べ、割合が高かった。レジャー関連をみると、「文化・体育・レクリエーション活動支援」「余暇施設（自社所有：保養所、運動施設）」については、雇用調整施策を行わなかった企業のほうが、行った企業に比べ、割合が高かったものの、「余暇施設（契約型：保養所、運動施設）」については、雇用調整施策を行った企業のほうが、行わなかった企業に比べ、割合が高い。雇用調整により、福利厚生関連の見直しを行ったのかもしれない（図表13-1）。

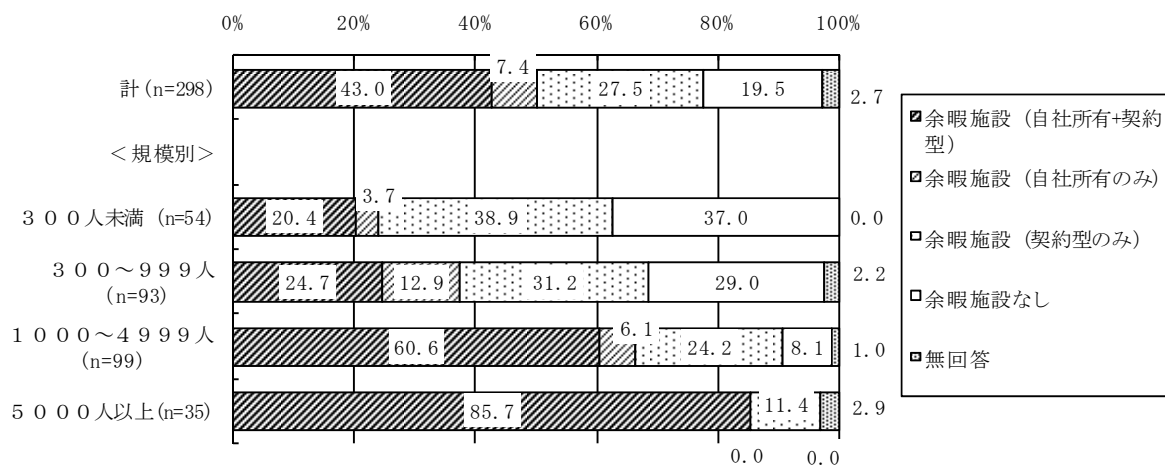
図表13-1：福利厚生制度の実施企業割合(n=298)（単位＝％）〔2007年調査〕

	住宅			レジャー			自己啓発				
	社宅・借り上げ社宅	独身寮	住宅手当	文化・体育・レクリエーション活動支援	余暇施設（自社所有）	余暇施設（契約型）	公的資格取得支援	国内外の大学院等への留学制度	通信教育支援	教育訓練休暇	ボランティア休暇
計(n=298)	86.9	69.8	61.1	66.4	50.7	70.8	69.5	33.6	64.8	8.4	31.9
<規模別>											
300人未満 (n=54)	75.9	37.0	64.8	51.9	24.1	59.3	51.9	5.6	40.7	3.7	7.4
300～999人 (n=93)	87.1	67.7	54.8	63.4	37.6	57.0	73.1	24.7	63.4	4.3	21.5
1000～4999人 (n=99)	92.9	86.9	63.6	75.8	67.7	84.8	73.7	47.5	74.7	10.1	45.5
5000人以上 (n=35)	94.3	91.4	74.3	77.1	85.7	97.1	85.7	71.4	91.4	22.9	71.4
<雇用調整施策の実施経験別>											
雇用調整施策の実施企業 (n=137)	86.9	68.6	59.1	63.5	48.2	73.0	73.0	34.3	69.3	10.2	32.8
雇用調整施策の未実施企業 (n=145)	89.0	73.1	64.8	72.4	53.8	70.3	66.9	33.1	60.7	6.9	31.0

13-2. 住宅関連（余暇施設）の状況

調査では、「余暇施設（自社所有）」と「余暇施設（契約型）」の実施の有無を尋ねている。そこでこれらを組み合わせてみると、43.0%と半数近くの企業が、「余暇施設（自社所有+契約型）」を実施している（つまり、自社所有の余暇施設だけでなく、契約型も実施している）。これを規模別にみると、「余暇施設（自社所有+契約型）」の割合は規模が大きくなるほど高まる（図表13-2）。

図表13-2：余暇施設（自社所有と契約型） [2007年調査]



13-3. 自己啓発の企業実施割合

自己啓発関連の福利厚生制度について、教育訓練の責任主体別にみると、個人の責任とする企業のほうが、企業の責任とする企業に比べ、「公的資格取得支援」「国内外の大学院等への留学制度」「ボランティア休暇」「教育訓練休暇」でその実施割合が高い。社員教育の方針別にみると、「一律底上げ教育タイプ」のほうが、「選抜教育タイプ」に比べ、「公的資格取得支援」「通信教育支援」「国内外の大学院等への留学制度」での割合が高い。

次に、成果主義的な人事処遇制度の一つとして、「個人の業績を月例賃金に反映する制度」の有無別にみると、当該制度の実施企業のほうが、ない企業に比べ、自己啓発関連の福利厚生制度の実施割合が高まっている。ところが、「部門の業績を月例賃金に反映する制度」「企業全体の業績を月例賃金に反映する制度」についてみると、当該制度を実施していない企業のほうが、実施企業に比べ割合が高い（図表13-3）。

図表13-3：福利厚生制度（自己啓発）の企業実施割合（単位＝％） [2007年調査]

	公的資格取得支援	国内外の大学院等への留学制度	通信教育支援	教育訓練休暇	ボランティア休暇
計 (n=298)	69.5	33.6	64.8	8.4	31.9
能力開発関連					
<教育訓練の責任主体の別>					
企業の責任企業 (n=219)	69.4	32.9	68.0	7.3	32.4
個人の責任企業 (n=73)	74.0	38.4	60.3	12.3	32.9
<社員教育の方針別>					
選抜教育タイプ (n=112)	67.9	28.6	58.9	12.5	33.9
一律底上げ教育タイプ (n=179)	72.1	38.0	70.4	6.1	31.8
成果主義関連					
<個人の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>					
実施している (n=154)	74.7	38.3	74.0	13.0	39.6
実施していない (n=137)	66.4	29.9	56.2	3.6	24.8
<部門の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>					
実施している (n=39)	64.1	12.8	59.0	2.6	15.4
実施していない (n=251)	71.7	37.5	66.5	9.2	35.1
<企業全体の業績を月例賃金に反映する制度の有無別>					
実施している (n=40)	60.0	22.5	57.5	7.5	25.0
実施していない (n=250)	72.6	36.1	67.1	8.7	33.7

13-4. 過去2年間の福利厚生制度の変化

2007年調査では、福利厚生制度の各種制度の実施企業について、過去2年間についての状況を尋ねている。それによれば、いずれの制度も「変化なし」がもっとも多い。拡充した割合をみると、各種制度の実施企業のなかで、「公的資格取得支援」が28.5%と最も割合が高くなっている。一方、縮小した割合をみると、各種制度の実施企業のなかで、「余暇施設（自社所有）」が12.6%と最も割合が高くなっている（図表13-4）。

図表13-4：過去2年間の福利厚生制度の状況（単位＝％）〔2007年調査〕

		拡充	変化なし	縮小	無回答
住宅	社宅・借上げ社宅(n=259)	14.3	75.3	10.0	0.4
	单身寮(n=208)	17.3	75.0	7.2	0.5
	住宅手当(n=182)	13.2	84.6	1.6	0.5
レジャー	文化・体育・レクリエーション活動支援(n=198)	14.6	79.8	4.5	1.0
	余暇施設（自社所有）(n=151)	6.0	80.8	12.6	0.7
	余暇施設（契約型）(n=211)	17.5	77.7	4.7	0.0
自己啓発	公的資格取得支援(n=207)	28.5	69.6	1.4	0.5
	国内外の大学等への留学制度(n=100)	15.0	82.0	2.0	1.0
	通信教育支援(n=193)	19.2	79.3	1.0	0.5
	教育訓練休暇(n=25)	16.0	84.0	0.0	0.0
	ボランティア休暇(n=95)	11.6	87.4	0.0	1.1

※各福利厚生制度について「ある」と回答した企業を対象に集計。

13-5. 過去2年間の福利厚生制度（住宅関連）の変化

住宅関連につき、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、「社宅・借上げ社宅」と「单身寮」については、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「縮小」の割合がもっとも高くなっている。

2007年調査では、過去2年間でのM&Aに関する取り組みを尋ねている。そこで、これを、過去2年間でのM&Aに関する取り組み別にみると、「社宅・借上げ社宅」と「单身寮」については、「自社の事業部門の分社化・営業譲渡」で「縮小」の割合がもっとも高くなっている（図表13-5）。

図表13-5：過去2年間の福利厚生（住宅関連）の状況（単位＝％）〔2007年調査〕

	社宅・借上げ社宅					单身寮					住宅手当				
	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答
計	259(100.0)	14.3	75.3	10.0	0.4	208(100.0)	17.3	75.0	7.2	0.5	182(100.0)	13.2	84.6	1.6	0.5
<雇用調整施策の実施経験別>															
雇用調整施策の実施企業	119(100.0)	11.8	75.6	11.8	0.8	94(100.0)	13.8	74.5	10.6	1.1	81(100.0)	14.8	84.0	0.0	1.2
雇用調整施策の未実施企業	129(100.0)	16.3	75.2	8.5	0.0	106(100.0)	20.8	75.5	3.8	0.0	94(100.0)	12.8	84.0	3.2	0.0
<過去2年間でのM&Aに関する取り組み>															
自社の事業部門の分社化・営業譲渡	55(100.0)	7.3	70.9	20.0	1.8	49(100.0)	14.3	71.4	12.2	2.0	33(100.0)	18.2	78.8	0.0	3.0
他社事業部門の買収	47(100.0)	21.3	72.3	6.4	0.0	38(100.0)	21.1	73.7	5.3	0.0	31(100.0)	12.9	83.9	3.2	0.0
経営権の取得を目的とした他社への出資拡大	78(100.0)	9.0	82.1	7.7	1.3	70(100.0)	21.4	75.7	1.4	1.4	58(100.0)	12.1	84.5	1.7	1.7
M&Aに関する取り組みは実施していない	118(100.0)	16.5	76.5	7.0	0.0	80(100.0)	18.8	75.0	6.3	0.0	83(100.0)	14.5	84.3	1.2	0.0

※「過去2年間でのM&Aに関する取り組み」については、n=15以下の「他社との共同での持ち株会社設立による経営統合」「他社との合併」を除く。

13-6. 過去2年間の福利厚生制度（レジャー関連）の変化

レジャー関連につき、過去2年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、いずれも、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「縮小」の割合がもっとも高くなっている。

過去2年間でのM&Aに関する取り組み別にみると、いずれも「自社の事業部門の分社化・営業譲渡」で「縮小」の割合がもっとも高くなっている（図表13-6）。

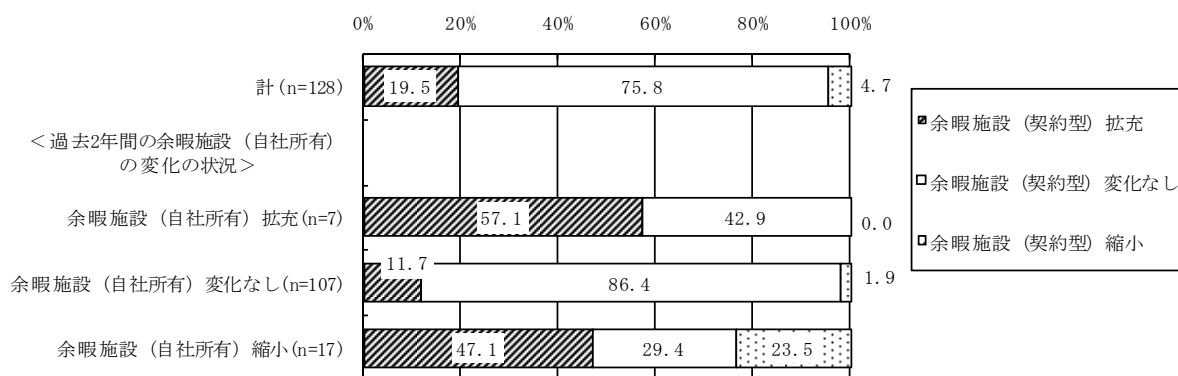
次に、「余暇施設（契約型）」の変化の状況についてのみ、「余暇施設（自社所有）」の変化の状況でみると、サンプル数は少ないが、「余暇施設（自社所有）」を縮小した企業で「余暇施設（契約型）」を拡大したとする割合が47.1%となっている（図表13-7）。「余暇施設（自社所有）」を縮小した反面、「余暇施設（契約型）」を拡充したのかもしれない。

図表13-6：過去2年間の福利厚生（レジャー関連）の状況（単位＝%）【2007年調査】

	文化・体育・レクリエーション活動支援					余暇施設（自社所有）					余暇施設（契約型）					
	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	n数	拡充	変化なし	縮小	無回答	
計	198(100.0)	14.6	79.8	4.5	1.0	151(100.0)	6.0	80.8	12.6	0.7	211(100.0)	17.5	77.7	4.7	0.5	
<雇用調整施策の実施経験別>																
雇用調整施策の実施企業	87(100.0)	10.3	80.5	6.9	2.3	66(100.0)	6.1	75.8	16.7	1.5	100(100.0)	16.0	76.0	8.0	1.2	
雇用調整施策の未実施企業	105(100.0)	19.0	78.1	2.9	0.0	78(100.0)	6.4	83.3	10.3	0.0	102(100.0)	20.6	77.5	2.0	0.0	
<過去2年間でのM&Aに関する取り組み>																
自社の事業部門の分社化・営業譲渡	43(100.0)	14.0	74.4	7.0	4.7	38(100.0)	2.6	78.9	15.8	2.6	47(100.0)	23.4	70.2	6.4	3.0	
他社事業部門の買収	33(100.0)	24.2	72.7	3.0	0.0	32(100.0)	6.3	84.4	9.4	0.0	39(100.0)	20.5	79.5	0.0	0.0	
経営種の取得を目的とした他社への出資拡大	67(100.0)	17.9	74.6	4.5	3.0	55(100.0)	1.8	85.5	12.7	0.0	70(100.0)	21.4	75.7	2.9	1.7	
M&Aに関する取り組みは実施していない	84(100.0)	8.3	89.3	2.4	0.0	53(100.0)	9.4	77.4	13.2	0.0	84(100.0)	13.1	81.0	6.0	0.0	

※「過去2年間でのM&Aに関する取り組み」については、n=15以下の「他社との共同での持ち株会社設立による経営統合」「他社との合併」を除く。

図表13-7：過去2年間における余暇施設（自社所有）の状況別での余暇施設（契約型）の変化の状況【2007年調査】



13-7. 過去2年間の福利厚生制度（自己啓発関連）の変化

自己啓発関連の各種制度について、教育訓練の責任主体別にみると、「公的資格取得支援」は、個人の責任とする企業のほうが、企業の責任とする企業に比べて、「拡充」とする割合が高いが、社員教育の方針別にみると、「選抜教育タイプ」よりも、「一律底上げ教育タイプ」のほうが「拡充」とする割合は高くなっている。一方、「国内外の大学等への留学制度」は、個人の責任とする企業のほうが、企業の責任とする企業に比べて、「拡充」とする割合が高く、また、社員教育の方針別にみると、「一律底上げ教育タイプ」よりも、「選抜教育タイプ」のほうが、「拡充」とする割合は高くなっている（図表13-8）。

図表13-8：過去2年間の福利厚生（自己啓発）の状況（単位＝％）【2007年調査】

	公的資格取得支援					国内外の大学等への留学制度					通信教育支援				
	n数	拡 充	な 変 し 化	縮 小	答 無 回	n数	拡 充	な 変 し 化	縮 小	答 無 回	n数	拡 充	な 変 し 化	縮 小	答 無 回
計	207(100.0)	28.5	69.6	1.4	0.5	100(100.0)	15.0	82.0	2.0	1.0	193(100.0)	19.2	79.3	1.0	0.5
<教育訓練の責任主体の別>															
企業の責任と考えている企業	152(100.0)	26.3	72.4	0.7	0.7	72(100.0)	16.7	79.2	2.8	1.4	149(100.0)	18.1	80.5	0.7	0.7
個人の責任と考えている企業	54(100.0)	33.3	63.0	3.7	0.0	28(100.0)	10.7	89.3	0.0	0.0	44(100.0)	18.1	80.5	0.7	0.7
<社員教育の方針別>															
選抜教育タイプ	76(100.0)	19.7	77.6	2.6	0.0	32(100.0)	18.8	78.1	3.1	0.0	66(100.0)	19.7	78.8	0.0	1.5
一律底上げ教育タイプ	126(100.0)	33.3	65.1	0.8	0.8	68(100.0)	13.2	83.8	1.5	1.5	126(100.0)	19.0	79.4	1.6	0.0

(続き)

	教育訓練休暇					ボランティア休暇				
	n数	拡 充	な 変 し 化	縮 小	答 無 回	n数	拡 充	な 変 し 化	縮 小	答 無 回
計	25(100.0)	16.0	84.0	0.0	0.5	95(100.0)	11.6	87.4	0.0	1.1
<教育訓練の責任主体の別>										
企業の責任と考えている企業	16(100.0)	18.8	81.3	0.0	0.7	71(100.0)	11.3	88.7	0.0	0.0
個人の責任と考えている企業	9(100.0)	11.1	88.9	0.0	0.0	24(100.0)	12.5	83.3	0.0	4.2
<社員教育の方針別>										
選抜教育タイプ	14(100.0)	21.4	78.6	0.0	0.0	38(100.0)	7.9	92.1	0.0	0.0
一律底上げ教育タイプ	11(100.0)	9.1	90.9	0.0	0.8	57(100.0)	14.0	84.2	0.0	1.8